

ASIAKASARVO YRITYSTEN VÄLISESSÄ OSTAMISESSA: KÄSITTEELLISTÄMINEN JA TAUSTAT

Liiketaloustiede, markkinoinnin pro
gradu -tutkielma

Laatija:

Sami Toivonen 417426

Ohjaajat:

KTT, FM Leena Aarikka-Stenroos

KTM, Henri Kemppi

7.10.2014

Turku

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Motivointi.....	5
1.2	Tutkielman tarkoitus	7
1.3	Tutkielman rakenne.....	8
2	ARVOPERUSTEINEN OSTAMINEN	10
2.1	Asiakasarvo ja arvon luonti.....	11
2.1.1	Tuotelogiikka ja vaihdanta-arvo	12
2.1.2	Palvelulogiikka ja käyttöarvo	13
2.1.3	Arvoelementit: rahallinen ja ei-rahallinen arvo	17
2.1.4	Arvon mittaaminen	19
2.2	Ostaminen yritysten välisenä vuorovaikutuksena.....	20
2.2.1	Organisaatiotekijät	23
2.2.2	Ostotilannetekijät	29
2.2.3	Suhdetekijät	33
2.2.4	Ympäristötekijät.....	38
2.3	Arvoperusteisen ostamisen viitekehys	40
3	MENETELMÄT.....	43
3.1	Tutkimusote.....	43
3.2	Aineistonkeruumenetelmä.....	44
3.3	Haastateltavat ja haastateltavien valinta.....	46
3.4	Käsitteiden operationalisointi.....	49
3.5	Tulosten analysointi	51
3.6	Tutkimuksen luotettavuus, validiteetti ja yleistettävyys	52
4	TULOKSET.....	55
4.1	Arvoperusteisen ostamisen erityispiirteet	55
4.2	Organisaatiotekijät	62
4.2.1	Asiakastekijät.....	62
4.2.2	Toimittajatekijät.....	67
4.3	Ostotilannetekijät	69
4.3.1	Ostotyyppi ja ostovaihe	69
4.3.2	Ostokohteen laji ja tärkeys.....	70
4.4	Suhdetekijät.....	71
4.4.1	Yhteistyö, läheisyys ja luottamus	71
4.4.2	Valta.....	74

4.4.3	Riskit	74
4.5	Ympäristötekijät	76
4.5.1	Sosiaalinen järjestelmä.....	76
4.5.2	Ympäristön kulttuuri	77
4.5.3	Makrotalous	78
4.6	Arvolupauksen arviointi.....	79
4.7	Tulosten yhteenveto	83
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	86
5.1	Teoreettiset johtopäätökset.....	86
5.2	Ehdotukset käytännön liiketoiminnalle	90
5.2.1	Asiakkaat.....	90
5.2.2	Toimittajat.....	90
5.3	Rajoitukset ja ehdotukset tulevalle tutkimukselle	92
6	YHTEENVETO.....	94
	LÄHTEET	96
	LIITTEET	
	LIITE 1 HAASTATTELURUNKO	104

KUVIOT

Kuvio 1	Arvonkanssaluontiprosessi	15
Kuvio 2	Yritysten välisen vuorovaikutusmallin pääelementit	22
Kuvio 3	Ostamiseen vaikuttavat vuorovaikutustekijät.....	23
Kuvio 4	Organisaatiotekijät.....	24
Kuvio 5	Ostotilannetekijät.....	29
Kuvio 6	Suhdetekijät	33
Kuvio 7	Ympäristötekijät	38
Kuvio 8	Tutkielman viitekehys	41
Kuvio 9	Tapaustenvalintastrategiat ja toimittajayritysten suhteet haastateltaviin.....	49
Kuvio 10	Arvoperusteisen ostamisen malli.....	89

TAULUKOT

Taulukko 1	Arvon muodostavat rahalliset ja ei-rahalliset hyödyt ja uhraukset	18
Taulukko 2	Buygrid-malli	30
Taulukko 3	Kraljicin matriisi.....	32
Taulukko 4	Suhdeportfoliomalli.....	35
Taulukko 5	Toimittajayritysten valinta	47
Taulukko 6	Haastateltavien koodit, toimialat ja tittelit	48
Taulukko 7	Tutkimuksen kannalta keskeisten termien operationalisointi	50
Taulukko 8	Tulosten yhteenveto	84

1 JOHDANTO

Markkinoinnin tehtävä on tuottaa arvoa asiakkaalle ja saada siitä korvaus (Kotler & Armstrong 2008, 5). Asiakasarvon käsite on jo varhain ollut markkinoinnin tutkimuksen ytimessä ja yritykset pyrkivät yhä enenevässä määrin ulottamaan asiakaslähtöisyyden koko yrityksen arvoketjuun. Tässä tutkimuksessa syvennytään asiakasarvon käsitteeseen yritystenvälisessä ostamisessa ja tästä ilmiöstä käytetään nimitystä arvoperusteinen ostaminen.

Tämän tutkielman motivaatio kumpuaa arvomyynnin maailmasta, tiedosta siitä, että arvoa voidaan myydä hinnan sijaan. Näin ollen voidaan olettaa, että arvoa myös ostetaan hinnan sijaan. Arvomyynti korostaa asiakaslähtöisyyttä, mutta nykytutkimuksen valossa asiakkaan ostoprosessia ei tunneta vielä kovinkaan hyvin. Tämä tutkielma pyrkii kasvattamaan ymmärrystä asiakkaan ostoprosessista ja motiiveista asiakasarvon perustuvassa liiketoiminnassa.

Tässä luvussa osoitan ensin arvoperusteisen ostamisen tutkimuksen puutteellisuuden ja toisaalta merkityksellisyyden. Tämän jälkeen esittelen tutkielman tarkoituksen ja tutkimuskysymykset. Lopuksi käyn läpi vielä tutkielman rakenteen.

1.1 Motivointi

Kotler ja Armstrong (2008, 5) määrittelevät markkinoinnin prosessiksi, jossa yritykset luovat arvoa asiakkaille ja rakentavat vahvoja asiakassuhteita saadakseen itselleen arvoa asiakkailta korvaukseksi. Arvo ja arvon tuotanto ovat olleet hyvin keskeisessä asemassa markkinointitutkimuksessa jo vuosikymmeniä (ks. esim. Drucker 1973; Porter 1985; Zeithaml 1988), mutta tästä huolimatta aihe on edelleen erittäin ajankohtainen (ks. esim. Vargo & Lusch 2004; Grönroos 2008; Lindgreen, Hingley, Grant & Morgan 2012). Arvotemat ovat 2010-luvun yrityspäättäjien suurimpia haasteita johtuen pysähtyneestä talouskasvusta, kaupankäynnin globaalista vapautumisesta ja suurilta osin läpinäkyvästä ympäristöstä (ISBM 2012).

Arvon määritelmä vaihtelee tutkimussuuntien välillä ja sisällä paljon, ja arvoa kuvaavia termejä on useita, kuten asiakasarvo, käyttöarvo, kuluttajien arvot ja asiakkaan arvo yritykselle. Eri tutkijat ovat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että arvo ja sen tuottaminen asiakkaalle on tärkeää yrityksen selviytymisen ja menestyksen kannalta (ks. esim. Slater 1997; Woodruff 1997; Anderson & Narus 1998; Kotler & Keller 2008). Tässä tutkielmassa arvolla tarkoitetaan asiakkaan kokemaa arvoa, joka määritellään aiemman tutkimuksen perusteella *rahassa mitattavaksi liiketoimintavaikutukseksi, joka muodostuu konkreettisista ja ei-konkreettisista hyödyistä ja uhrauksista ja joka parantaa asiakkaan*

tulosta pitkällä aikavälillä. Arvon määritelmää tarkistetaan tutkimustuloksia käsittelevässä kappaleessa.

2000-luvulla markkinointitutkimuksessa on erityisesti noussut pinnalle arvon kanssaluonti toimittajan ja asiakkaan välisissä suhteissa. Useat tutkijat ovat tunnustaneet arvon vuorovaikutuksellisen ulottuvuuden ja kanssaluonnista puhutaan jopa uutena markkinoinnin paradigmana (ks. esim. Vargo & Lusch 2004; Grönroos 2008; Grönroos 2011a; Kowalkowski 2011). Arvon kanssaluonnin periaatetta on sittemmin alettu yhdistämään eri markkinointitutkimushaaroihin, viimeisimpänä myyntiin, mutta arvon merkitystä ostamisessa ei ole juurikaan tutkittu.

Myynti on arvon kommunikointia asiakkaalle (Anderson, Narus & Rossum 2006, 92). Huolimatta arvon keskeisestä asemasta markkinoinnissa, myynnin rooli arvon kanssaluojana on laiminlyöty akateemisessa tutkimuksessa ja vasta viime aikoina ensimmäisiä yrityksiä on tehty hahmottaa myynnin roolia arvon kanssaluonnissa (Haas, Snehota & Corsaro 2012) sekä käsitteellistä arvoperusteinen myynti (Terho, Haas, Eggert & Ulaga 2012). Arvomyynnin ulottuvuudet ovat asiakkaan liiketoimintamallin ymmärtäminen, arvolupauksen luominen ja arvolupauksen kommunikointi asiakkaalle (Terho ym. 2012, 178).

Tuloksellinen myynti edellyttää asiakkaan ostoprosessin ymmärtämistä (Nicosia & Wind 1977, 356), ja siksi arvomyynnin näkökulmasta on tärkeää tutkia, mitä arvon ostaminen ilmiönä on. Huolimatta toimittajan kyvyistä ja tarjonnan soveltuvuudesta arvomyyntiin, asiakkaat eivät suinkaan aina ole valmiita ostamaan arvoa (Anderson, Thomson & Wynstra 2000, 324). Vaikka yritykset mainostavat itseään arvokeskeisinä, saattavat päätöksentekijöiden insentiivit olla kustannusten alentamisessa (Kowalkowski 2011, 280). Toisaalta asiakasyrityksellä ja sen ostoryhmällä saattaa olla niin hyvä ymmärrys omasta ja toimittajan liiketoiminnasta, että ne eivät yksinkertaisesti tarvitse myyjän konsultointiapua (Adamson, Dixon & Toman 2012, 62). Mikäli asiakas ei kykene tai ei ole halukas ostamaan arvoa, on toimittajan työmäärällisesti ja ajallisesti raskas arvomyyntityö mennyt hukkaan.

Monet yritykset kohdistavat arvomyyntiään itselleen tärkeäksi kokemiin asiakkaisiin, eivätkä ota huomioon asiakkaan näkökulmaa ja valmiutta ostaa arvoa (Autry, Williams & Moncrief 2013, 178). Tämän vuoksi on tärkeää tunnistaa, millaisissa tilanteissa asiakasyritykset ostavat arvoa. Terho ym. (2012, 183-184) ehdottavat arvomyynnin käsitteellistävässä artikkelissaan tutkimusta asiakkaan näkökulmasta arvomyyntiin. Myös Autryn ym. (2013, 165) mukaan on olemassa hyvin vähän tutkimusta niistä tilannetekijöistä, jotka vaikuttavat asiakkaan valmiuteen lähteä rakentamaan lisäarvoa luovaa suhdetta toimittajan kanssa.

Toisaalta arvoperusteisen ostamisen ymmärtäminen on tärkeää myös siksi, että se voi auttaa kehittämään yritysten ostotoimintaa. Ostajohtajat pitävät yhä kustannusten alenemista suhteellisesti arvon nousua tärkeämpänä (Anderson ym. 2000, 324), vaikka

esimerkiksi Hallikas, Immonen, Pynnönen ja Mikkonen (2014, 60) ehdottavat, että ostajien tulisi ottaa huomioon tarjoaman kokonaisarvopotentiaali.

Arvon ostamista on tutkittu vielä hyvin rajallisesti. Varhaisimmassa ostamiskirjallisuudessa on tutkittu lähinnä ostoprosessia ja ostoryhmän muodostumisen taustalla olevia syitä (ks. esim. Robinson, Faris & Wind 1967; Webster & Wind 1972; Dawes, Dowling & Patterson 1992; Lewin & Donthu 2005). Ostamisfunktion strateginen merkitys yritykselle on havaittu jo viime vuosituhannen puolella (ks. esim. Ellram & Carr 1994), ja jo 80-luvun lopulla alkunsa saanut toimittajasuhteiden johtamiseen keskittynyt ostamistutkimus (ks. esim. Leenders & Blenkorn 1988) on viime aikoina saanut yhä enemmän huomiota (ks. esim. Gadde & Snehota 2000; Humphreys, Williams & Goebel 2009; Lindgreen, Vanhamme, van Raaij & Johnston 2013). Hallikas ym. (2014) ovat ensimmäisiä, jotka ovat tutkineet ostamisen roolia arvonluonnissa. He identifioivat erilaisia ostamisstrategioita ja näiden suhdetta asiakkaan odotuksiin toimittajasuhteesta syntyvään arvoon sekä asiakastyytyväisyyteen, mutta edelleen jää avoimeksi kysymys, mitä arvon ostamisen todella on, ja missä tilanteissa yritykset ostavat arvoa. Asiakasyritysten valmiutta ostaa arvoa ja integroida resursseja toimittajan kanssa käyttöarvon maksimoimiseksi ei ole juurikaan tutkittu.

Asiakasarvoa käsittelevässä kirjallisuudessa on tutkittu paljon sitä, miten toimittajat luovat arvoa asiakkaille, mutta sitä, miten asiakkaat arvioivat itse kokemaansa arvoa, on tutkittu vähemmän (Keränen & Jalkala 2013, 1307). Eri toimittajien ja näiden ratkaisuiden arviointi ja vertailu ovat luonnollisesti tärkeä osa asiakasyrityksen ostoprosessia. Keräsen ja Jalkalan (2013, 1315) tuoreen tutkimuksen mukaan asiakasnäkökulman tutkiminen arvon arvioinnista täydentäisi olemassa olevaa tutkimusta ja toisi lisää ymmärrystä erityisesti ei-rahalliseen arvoon ja suhteesta kumpuaviin hyötyihin.

Näiden tutkimusaukkojen perusteella akateemisessa tutkimuksessa on tarve tutkia ja käsitteellistää arvoperusteinen ostaminen askeleena asiakaslähtöisyyden ulottamiseksi yrityksen koko arvoketjuun, ostaminen mukaan luettuna. Markkinointi- ja ostokirjallisuudesta puuttuu perusteellinen ymmärrys arvoperusteisesta ostamisesta, mikä osaltaan estää syvällisen ymmärryksen rakentamista siitä, miten yrityksen asiakasarvoon perustuva toiminta vaikuttaa lopulta taloudelliseen tulokseen.

1.2 Tutkielman tarkoitus

Tämän tutkielman tarkoitus on selvittää, miten asiakasarvo näyttäytyy yritysten välisessä ostamisessa. Arvoperusteiseen ostamiseen syvennyttään seuraavien osakysymysten kautta:

1. Mitä arvoperusteinen ostaminen on?
2. Miten eri vuorovaikutustekijät edesauttavat tai estävät arvoperusteista ostamista?

3. Miten asiakasyritykset arvioivat toimittajan arvolupauksia arvoperusteisessa ostamisessa?

Tutkimuksen ensimmäinen tehtävä on esitellä arvo- ja ostamiskirjallisuutta, ja sekä näiden pohjalta että arvomyynnin käsitteeseen peilaten kuvailla arvoperusteisen ostamisen piirteitä ja ehdottaa sen määritelmää. Aiemman kirjallisuuden pohjalta esittelen arvoperusteista ostamista ja siihen vaikuttavia tekijöitä kuvailevan tutkielman viitekehyyksen. Viitekehys rakennetaan Håkanssonin (1982, 15) vuorovaikutusmallin ympärille.

Tutkielman empiirisessä osiossa perehdyn arvomyyntiä harjoittavien toimittajayritysten asiakkaiden ostamiseen kymmenen puolistrukturoidun haastattelun kautta. Eri toimialoja edustavilta asiakasyrityksiltä kerättyjen haastattelujen pohjalta pyrin selvittämään, miten eri vuorovaikutustekijät edesauttavat tai estävät asiakasarvoon perustuvaa ostamista.

Haastatteluaineisto luo lisää näkemystä asiakasarvon arviointikeskusteluun (engl. value assessment) tarjoamalla asiakasnäkökulman toimittajien ratkaisuiden kokonaisarvon arvioimiseen asiakkaan ostoprosessissa. Tutkimustuloksista selviää, mistä eri asioista ostoprosessissa mukana olevat henkilöt kokevat arvon heidän yritykselleen syntyvän ja miten yritys ostopäätöstä tehdessään arvioi toimittajien arvolupauksia.

Tutkimuksen tulokset luovat uutta näkökulmaa arvo- ja ostamistutkimukseen kehittämällä teoreettista viitekehystä asiakasyritysten arvoperusteiselle ostamiselle. Tutkimus laajentaa olemassa olevaa näkemystä arvon myynnistä ja ostamisesta käsitteellistämällä arvoperusteisen ostamisen ja selvittämällä sen edellytykset. Käytännön yritystoiminnalle tutkimus antaa valmiuksia haastaa yritysten omia ostokäytäntöjä sekä toisaalta miettiä tapoja arvomyynnin kehittämiseen, asiakkaan osto-orientaation tunnistamiseen ja siihen sopivan myyntitavan valitsemiseen, arvolupausten kommunikointiin ja koko tarjonnan arvopotentialin hyödyntämiseen esimerkiksi hintapreemion muodossa.

Tutkimus ei kuitenkaan ota kantaa arvoperusteisen ostamisen paremmuuteen muihin ostamisen menetelmiin verrattuna, eikä pyri osoittamaan sen suhdetta asiakasyrityksen tulokseen. Tutkimustulokset kertovat, millaiset tekijät edesauttavat arvon ostamista ja näiden perusteella voidaan pohtia, missä tilanteissa arvoperusteinen ostaminen voisi olla kannattava vaihtoehto yritykselle.

1.3 Tutkielman rakenne

Tutkielman seuraavassa osassa alustavasti käsitteellistetään arvoperusteinen ostaminen luomalla katsaus olemassa olevaan tutkimukseen arvosta ja sen luonnista sekä esittelemällä yritysten ostamista koskevaa aiempaa kirjallisuutta. Tutkielman teoria tukeutuu vahvasti palvelulogiikka- ja Organizational Buying Behavior -kirjallisuuteen sekä Industrial Marketing and Purchasing Groupin (tästä eteenpäin käytän nimitystä IMP-

ryhmä) mukaiseen näkemykseen yritysten välisestä vuorovaikutuksesta. Joiltain osin teoriaan on myös otettu mukaan Supply Chain Management -kirjallisuutta. Kirjallisuuskatsauksen lopuksi esittelen aiemman kirjallisuuden pohjalta luomani arvoperusteisen ostamisen viitekehysten.

Kolmannessa luvussa esittelen kvalitatiivisen tutkimukseni sekä perustelen siihen käytetyt menetelmät. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kymmentä asiakasarvoon edistyksellisesti suhtautuvan yrityksen päättäjä.

Neljännessä luvussa esittelen tutkimuksen tulokset, joiden perusteella johtopäätösluvussa esittelen arvoperusteisen ostamisen ulottuvuudet havainnollistavan mallin. Tutkimustuloksien perusteella seuraavat ulottuvuudet vaikuttaisivat määrittävän arvoperustaista ostamista:

- Kustannustehokas ratkaisu
- Toimittajan osaaminen
- Asiakkaan merkittäväksi kokema liiketoimintaprosessi
- Pitkän aikavälin liiketoimintavaikutus
- Vaikeasti mitattavat hyödyt
- Arvon toteutumattomuuden riski

Johtopäätöksissä ehdotan vielä tuloksien mahdollisia sovellustapoja käytännölle ja lopuksi käyn läpi tutkimuksen rajoitukset ja ehdotukseni tulevalle tutkimukselle.

2 ARVOPERUSTEINEN OSTAMINEN

Viime vuosikymmeninä ostamistoiminnon strateginen merkitys yritykselle on saanut jalansijaa niin akateemisessa tutkimuksessa kuin käytännön liiketoiminnassakin (Ellram & Carr 1994, 10). Samalla myös arvonluoti toimittajan ja asiakkaan välisissä suhteissa on noussut pinnalle markkinointitutkimuksessa (Grönroos 2008, 299) ja ostamiskirjallisuudessa on alettu ehdottaa, että tietyissä tilanteissa yritysten tulisi keskittyä enemmän ostettavan tarjooman arvoon kuin hintaan tai kokonaiskustannuksiin (Wouters, Anderson & Wynstra 2005, 186).

Arvoon perustuvaa ostamista ei ole vielä käsitteellistetty olemassa olevassa akateemisessa tutkimuksessa. Leendersin & Blenkhornin (1988, 1) *ostomarkkinoinnin* (engl. reverse marketing) käsite on ensimmäisiä askelia kohti asiakasarvoon perustuvan ostamisen ymmärtämistä. Ostomarkkinoinnilla Leenders & Blenkhorn (1988, 1) tarkoittavat myös Adamsonin ym. (2012, 62) tunnistamaa asiakasyritysten proaktiivista suhtautumista toimittajasuhteen valintaan. Ostomarkkinoinnissa on kuitenkin kyse enemmän asiakasyrityksen kyvykkyydestä tunnistaa oma tarpeensa ja lähettää sen perusteella tarjouspyyntöjä kuin yhdessä toimittajan kanssa luotavassa arvossa ja tämän ilmiön syvällisestä ymmärtämisestä. Ostomarkkinoinnin tutkimus ei myöskään erittele, mitkä tekijät saavat asiakasyrityksen ostamaan arvoa. Biemans ja Brand (1995, 37) tyytyvät vain toteamaan, että ostomarkkinointi ei sovi kaikkiin ostoihin.

Toisin kuin vähälle huomiolle jäänyt arvon ostaminen, on *arvomyynti* (engl. value selling tai value-based selling) viime aikoina alkanut saada huomiota markkinoinnin tutkimuksessa. Tutkijat ovat tunnistaneet myynnin tutkimuksen vajavaisuuden suhteessa arvokeskustelun kehittymiseen ja sen mukanaan tuomaan huomion keskittymiseen suhteisiin ja arvon kanssaluontiin (ks. esim. Töytäri, Alejandro, Parvinen, Ollilla & Rosendahl 2011; Terho ym. 2012).

Terho ym. (2012, 178) määrittävät arvomyynnin aktiviteetiksi, jossa myyjä ja asiakas yhteistyössä rakentavat sellaisen tarjooman, jonka hyödyt on ilmaistu rahallisesti ja joka perustuu asiakkaan liiketoimintamallin syvälliseen tuntemukseen, ja näin myyjä osoittaa pystyvänsä vaikuttamaan asiakkaan tulokseen. Ostaminen on luonnollisesti myynnin vastapari, jolloin pohdittaessa arvoperusteisen ostamisen määritelmää arvomyynnin määritelmän valossa, tulisi sen sisältää yhteistyötä, rahallisia hyötyjä sekä myyjän ottamista mukaan tulokseen vaikuttamiseen. Kaarion, Pennasen, Storbackan ja Mäkisen (2003, 9) mukaan arvomyynti on asiakkaan tulosta parantavan liiketoimintavaikutuksen myymistä.

Jotta arvoperusteinen ostaminen voidaan määritellä, tulee ymmärtää, mitä arvolla tarkoitetaan ja mitä ostaminen yritysten välisenä vuorovaikutuksena on. Seuraavassa kappaleessa käsittelen arvoa sekä esittelen arvokeskustelun kehittymisen transaktionalisesta vaihdanta-arvon käsitteestä 2000-luvulla yhä enemmän kannatusta saaneeseen

ajatukseen käyttöarvosta ja sen muodostumisesta yritysten välisessä vuorovaikutuksessa. Arvokirjallisuuden jälkeen luon perusteellisen katsauksen yritysten väliseen ostamiseen Håkanssonin (1982, 15) vuorovaikutusmallin avulla. Luvun kaksi lopussa, kun arvoperusteisen ostamisen taustalla vaikuttavat ilmiöt on esitelty, esitän tutkimustani ohjaavan arvoperusteista ostamista määrittävien tekijöiden viitekehysten.

2.1 Asiakasarvo ja arvon luonti

Tässä luvussa esittelen asiakasarvoa käsittelevää akateemista keskustelua. Erityisessä tarkastelussa ovat vaihdanta-arvon ja käyttöarvon käsitteet, joiden avulla voidaan tutkielman myöhemmässä vaiheessa määrittellä arvoperusteisen ostamisen ilmiö.

Arvon käsite on jo vuosikymmeniä ollut markkinoinnin tutkimuksen keskiössä (ks. esim. Drucker 1973, Zeithaml 1988, Woodruff 1997), ja keskustelu jatkuu vilkkaana nykyäänkin (ks. esim. Vargo & Lusch 2008, Grönroos 2011a). Arvokeskustelu on laajaa ja arvosta puhuttaessa voidaan viitata hyvinkin eriäviin käsitteisiin. Markkinoinnin tutkimuksessa puhutaan muun muassa *kuluttajien arvomaailmasta* (Holbrook 1994, 23), *asiakkaiden arvosta toimittajalle* (Reichheld & Sasser 1990, 107), *verkostojen arvosta* (Cova & Salle 2008a, 276), *vaihdanta-arvosta* (Grönroos 2011b, 287) ja *käyttöarvosta* (Grönroos 2008, 299). Tämän luvun arvotutkimuskatsauksen jälkeen tässä tutkielmassa arvosta puhuttaessa tarkoitetaan *asiakasyrityksen kokemaa arvoa yritysten välisessä kanssakäynnissä*.

Arvokeskustelu on kehittynyt vuosien varrella Porterin (1985, 38) transaktionalisesta arvoketjuajattelusta suhteista kumpuavaan arvoon ja palvelulogiikan käsitteeseen, josta on kehittymässä modernin markkinoinnin uusi paradigma (Vargo & Lusch 2004, 2). Jotta arvoa ja sen muodostumista yritysmarkkinoilla voidaan ymmärtää palvelulogiikan kontekstissa, esittelen ensin perinteiseen arvokirjallisuuteen nojaavaa käsitettä vaihdanta-arvosta (engl. value-in-exchange). Tämän jälkeen luon katsauksen palvelulogiikan mukaiseen käsitykseen käyttöarvosta (engl. value-in-use) ja näytän miten vaihdanta-arvon käsitys arvosta linkittyy käyttöarvoon.

Tutkittaessa arvoperusteista ostamista tulee ymmärtää sekä vaihdanta- että käyttöarvon käsitteet ja miten sekä tuote- että palvelulogiikan mukaan arvo syntyy, jotta kyetään ymmärtämään asiakasyritysten arvoon perustuvaa osto-orientaatiota ja sitä määrittäviä tekijöitä. Asiakkaan huomio saattaa myös vaihdella vaihdanta- ja käyttöarvon välillä ostoprosessin eri vaiheissa ja prosessiin osallistuvien ihmisten tavoitteiden takia (Kowalkowski 2011, 286), minkä vuoksi molempien käsitteiden ymmärtäminen on tärkeää.

Kappaleen lopussa perehdytään vielä rahallisen ja ei-rahallisten arvoelementtien eroihin sekä arvon konkretisointiin rahallisilla mittareilla. Arvo-osion lopuksi perustelen valintani tässä tutkielmassa käytettävästä arvon määritelmästä.

2.1.1 Tuotelogiikka ja vaihdanta-arvo

Markkinoinnissa arvon käsite on perinteisesti johdettu kansantaloustieteen käsityksestä aineellisten hyödykkeiden kaupasta ja transaktionalisesta vaihdannasta (Vargo & Lusch 2004, 3), jonka juuret ovat teollisessa vallankumouksessa ja siihen kiinteästi liittyvässä aineellisten hyödykkeiden tuotannon räjähdysmäisessä kasvussa. Yrityksen tuotanto- ja jakeluprosesseissa arvon nähdään sitoutuvan tuotteeseen, josta asiakas vapauttaa arvon itselleen kulutusprosessissaan (Porter 1985, 38, 52). Tätä arvonluonnin näkökulmaa markkinoinnissa voidaan kutsua *tuotelogiikaksi* (engl. goods-centered dominant logic, Vargo & Lusch 2004, 12).

Zeithamlin (1988, 4) kuluttajien ostokäyttäytymistä havainnoivassa mallissa asiakas tekee ostopäätöksensä havaitsemansa arvon perusteella. Asiakas muodostaa käsityksensä toimittajan tarjoomassa havaitsemastaan arvosta vertailemalla havaitsemiaan laatua ja uhrauksia (Zeithaml 1988, 4). Zeithaml oli ensimmäisiä tutkijoita, jotka esittelivät arvon hyötyjen ja uhrausten vaihtokauppana.

Anderson ja Narus (1998, 6) määrittelevät arvon yritysten välisillä markkinoilla olevan niiden taloudellisten, teknisten, palvelu- ja sosiaalisten hyötyjen rahallinen arvo, joita asiakasyritys saa vaihdossa hinnalle jonka se maksaa tuotteesta, ottaen huomioon kilpailevien toimittajien tarjonnan ja hinnat. Tässä hyödyillä tutkijat tarkoittavat nettohyötyjä, joista on vähennetty ostohintaa lukuun ottamatta kaikki kustannukset, joita asiakkaalle aiheutuu hankkiessaan näitä hyötyjä. Anderson ja Narus esittelevät artikkelissaan arvoyhtälön:

$$(Arvo_s - Hintas) > (Arvo_a - Hintaa)$$

Yhtälössä $Arvo_s$ ja $Hintas$ ovat toimittajan tarjooman arvo ja hinta, ja $Arvo_a$ ja $Hintaa$ asiakkaan toiseksi parhaan vaihtoehdon arvo ja hinta. Näiden erotusta kutsutaan asiakkaan ostointensiiviksi, toisin sanoen mitä suurempi insentiivi asiakkaalla on ostaa, sitä todennäköisemmin hän tekee ostopäätöksen.

Andersonin ja Narusin arvoyhtälössä on tärkeää huomata, että arvo ei ole sama asia kuin tuotteen hinta. Huomionarvoista on myös se, että asiakkaan toiseksi paras vaihtoehto ei välttämättä ole toimittajan kilpailijan tuote; se voi olla esimerkiksi asiakkaan oma prosessi jos se tekee tuotteen itse. Andersonin ja Narusin arvon määritelmän eduksi voidaan laskea sen keskittyminen rahalliseen arvoon ja siksi tämä määritelmä on hyvin käytännönläheinen ja sopii erityisesti toimittajan arvolupauksen rakentamiseen.

Andersonin ja Narusin ”hyödyt” vastaavat Zeithamlin mallissa arvon neljää hyötykomponenttia: tuotteen luontaiset ominaisuudet, ulkoiset ominaisuudet, havaittu laatu ja muut korkean käsitteellisen tason edut (kuten kätevyys tai arvostus). Anderson ja Narus

kuitenkin vähentävät kaikki kustannukset ostohintaa lukuunottamatta hyödyistä, kun taas Zeithamlin mallissa rahalliset kustannukset lukeutuvat uhrauksiin.

Anderson ja Narus eivät kuitenkaan, toisin kuin Zeithaml, ota huomioon kustannusten/uhrausten ei-rahallisia elementtejä ja arvon subjektiivista luonnetta, joka käsitellään lähinnä yhtenä edun ulottuvuutena (sosiaaliset edut). Andersonin ja Narusin artikkelissa nettohyötyihin otetaan toki huomioon hyötyjen hankintaan liittyvien vaivan ja ajan rahallinen arvo, mutta varsinaisia abstrakteja uhrauksia kuten esimerkiksi pelot ei oteta huomioon. Zeithamlin mallissa uhraukset muodostuvat sekä rahallisista että ei-rahallisista (esimerkkeinä mainitaan aika, energia ja vaiva, mutta tämän voidaan nähdä tarkoittavan vieläkin abstraktimpia uhrauksia kuten pelot) uhrauksista. Hän puhuu myös *havaitusta* laadusta ja *havaituista* uhrauksista, mikä kuvaa arvon subjektiivisuutta.

Nämä erot johtunevat siitä, että Zeithamlin artikkelissa tutkimuskohteena ovat kuluttajat ja Andersonin ja Narusin artikkelin lähtökohtana on yritysmarkkinointi. Kuitenkin myös yritysmarkkinoilla arvo on riippuvainen asiakkaan subjektiivisesta näkemyksestä (Ulaga & Chacour 2001, 528–529). Yhteenvetona vaihdanta-arvosta voidaan siis sanoa, että vaihdanta-arvo muodostuu *asiakkaan subjektiivisista havainnoista ja kokemuksista* (Zeithaml 1988, 4; Woodruff 1997, 142; Eggert & Ulaga 2002, 110) ja se voidaan nähdä *asiakkaan havaitsemien hyötyjen ja uhrausten vaihtokauppana* (Zeithaml 1988, 4; Anderson & Narus 1998, 6).

Edeltävissä arvon määritelmässä on taustalla ajatus, jonka mukaan asiakas hankkii tuotteen tietyin kustannuksin sekä uhrauksin, vapauttaa tuotteeseen sitoutuneet hyödyt käyttöönsä ja saa näin arvoa. Toimittajayrityksen tehtävä on ladata tämä arvo tuotteeseen ja toimittaa se markkinoille jossa transaktio voidaan toteuttaa toimittajan ja asiakkaan välillä. Markkinoinnin tutkimuksessa on kuitenkin viime vuosikymmeninä alettu kyseenalaistamaan tämän ajattelutavan riittämättömyys tulkitsemaan nykymarkkinointia ja tutkijat ovat alkaneet puhumaan palvelusta uutena markkinointilogiikkana.

2.1.2 Palvelulogiikka ja käyttöarvo

Viime vuosikymmeninä markkinoinnin tutkijat ovat tuoneet yhä useammin esille transaktionalisen arvoajattelun riittämättömyyden (ks. esim. Webster 1992, Vargo & Lusch 2004). Tätä ajattelua on edeltänyt länsimaiden muuttuminen palveluyhteiskunniksi ja yritysten palvelutarjonnan kasvu. Kyseessä ei kuitenkaan ole vaihdanta-arvon käsitteen riittämättömyys pelkästään palveluiden markkinointiin, vaan kyseessä on Vargon ja Luschin (2004, 8–9) mukaan perusteellinen muutos ajattelutavassa: kaikki yritysten tuotteet ovat enemmän tai vähemmän palvelua ja yritykset luovat arvoa yhdessä asiakkaan kanssa suhteissa.

Laajalti siteeratussa artikkelissaan Vargo ja Lusch (2004) puhuvat *palvelulogiikasta*¹ mahdollisena uutena markkinoinnin paradigmana. Palvelulogiikassa aineelliset tuotteet nähdään palvelun tuotannon välitysvälineenä. Grönroos (2006, 324) tarkentaa palvelulogiikan suhdetta aineellisiin tuotteisiin Nordic Schoolin mukaisella näkemyksellä, jonka mukaan asiakkaat eivät kuluta tuotteita palveluina, vaan tuotteet ovat yksi resurssi muiden joukossa asiakkaan kulutusprosessissa, ja tämä prosessi nähdään palveluna. Tämän vuoksi Grönroosin (2011a, 240) mukaan kaikki yritykset, huolimatta yrityksen tarjoaman jakautumisesta aineellisten tuotteiden ja palvelun suhteen, ovat palveluyrityksiä.

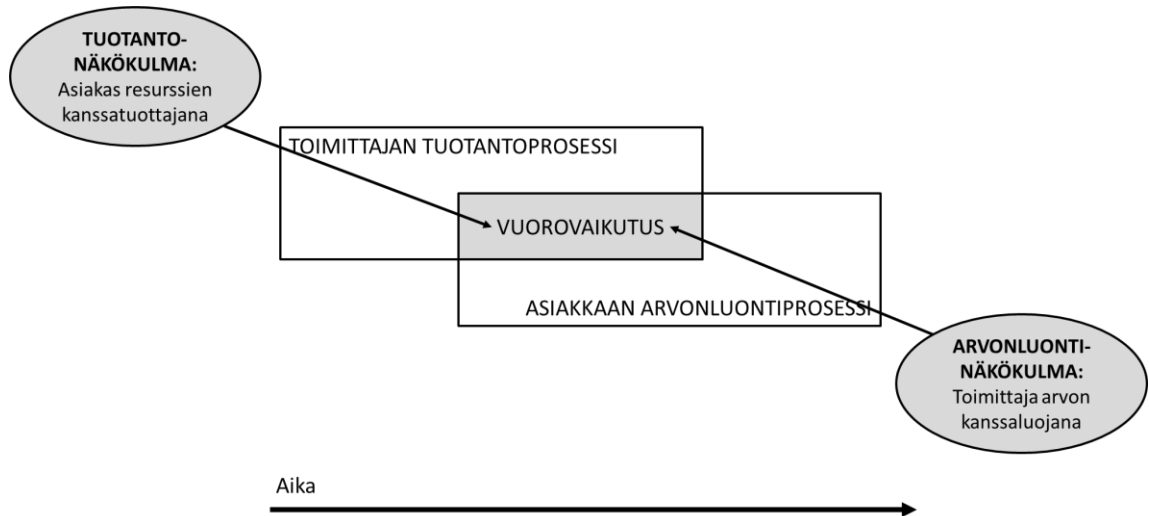
Palvelulogiikka on ennen kaikkea markkinoinnin ja arvonluonnin ymmärtämiseen pyrkivä ajattelutapa, joka pyrkii selittämään, *mistä* arvo syntyy ja *kuka* sitä luo, vastineena pitkään markkinoinnin tutkimusta hallinneelle tuotelogiikalle. Artikkelit palvelulogiikasta eivät ota juurikaan kantaa filosofisempaan kysymykseen arvon määritelmästä, *mitä* arvo on.

Palvelulogiikassa asiakasarvon nähdään syntyvän asiakkaan arvonluontiprosesseissa. Siinä missä transaktionalisessa arvonluontiajattelussa toimittaja lataa tuotteeseen arvoa, jonka asiakas vapauttaa, palvelulogiikassa taas painotetaan, että arvo syntyy asiakkaan arvonluontiprosesseissa (Grönroos 2001, 5–6), joihin toimittajalla voi olla mahdollisuus vaikuttaa arvon kanssaluojana (Grönroos 2011a, 244). Arvo ei siis synny vaihdannassa, vaan asiakkaan kulutus- eli arvonluontiprosessissa, jossa asiakas yhdistelee toimittajan resursseja muiden resurssien kanssa käyttäen omia taitojaan (Grönroos 2008, 299). Siksi palvelulogiikassa asiakkaan kokema arvo kutsutaan vaihdanta-arvon sijaan käyttöarvoksi. Payne, Storbacka ja Frow (2008, 86) määrittelevät asiakkaan arvonluontiprosessin sarjaksi asiakkaan suorittamia toimintoja, jotka tähtäävät tietyn tavoitteen saavuttamiseen. Asiakas siis ennen kaikkea luo arvoa itselleen, ei toimittaja.

Mikäli asiakas luo itse itselleen arvoa, mikä silloin on toimittajan rooli arvontuotannossa? Kuviossa 1 Grönroos (2011a, 244) havainnollistaa toimittajan ja asiakkaan prosessien välistä suhdetta arvonluonnin näkökulmasta. Grönroosin mukaan toimittaja pys-

¹ Vargo ja Lusch (2004) esittelivät palvelulogiikan käsitteen englanninkielisellä termillä "service-centered dominant logic", joka myöhemmin muuttui muotoon "service-dominant logic" (SD-logic). Grönroosin (2006, 330) mukaan Nordic Schoolin mukainen ajattelu palvelulogiikasta vastaa hyvin pitkälle Vargon ja Luschin ajatuksia, mutta yllämainittujen käsitteellisten erojen vuoksi hän käyttää englanninkielistä termiä "service logic". Nämä käsite-erot eivät kuitenkaan ole perustavanlaatuisia tämän tutkielman tutkimuskysymysten kannalta, joten tässä tutkielmassa käytän suomenkielistä termiä palvelulogiikka, jolla viitataan ajatukseen arvon kanssaluonnista ja palvelusta arvonluontiprosessina.

tyy vaikuttamaan asiakkaan arvonaluontiin kahdella tavalla: tuottamalla asiakkaan käyttöön resursseja tai osallistamalla arvonaluontiin vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa.



Kuvio 1 Arvonkanssaluontiprosessi (mukaillen Grönroos 2011a, 244)

Tarjoamalla asiakkaan käyttöön resursseja (kuten tuotteita, palvelua, tietoa) toimittaja mahdollistaa (engl. facilitate) asiakkaan arvonaluonnin (Grönroos 2008, 305). Tuotantoprosessissaan toimittaja tuottaa resursseja, joita asiakas käyttää arvonaluontiin. Tuotanto tapahtuu toimittajan piirissä, kun taas arvonaluonti tapahtuu asiakkaan piirissä.

Toinen tapa vaikuttaa asiakkaan arvonaluontiprosessiin on Grönroosin (2011a, 244) mukaan pyrkiä osallistumaan asiakkaan liiketoimintaprosesseihin vuorovaikutuksen kautta. Näissä vuorovaikutustilanteissa toimittajan ja asiakkaan prosessit ovat paikoin päällekkäisiä, joten vuorovaikutustilanteissa asiakkaan voidaan nähdä kutsuvan toimittajan osallistumaan asiakkaan arvonaluontiprosessiin käyttöarvon kanssaluojana (Grönroos 2011a, 244). Tämä on linjassa Paynen ym. (2008, 87) artikkelin kanssa, jonka mukaan toimittajan tehtävä on tarjota kokemuksellisia vuorovaikutustilanteita, joista asiakas kokee saavansa apua eri resurssien hyödyntämiseen. Vuorovaikutustilanteet voidaan nähdä toimittajan näkökulmasta asiakkaan osallistumisena toimittajan tuottamisprosesseihin, jolloin asiakas toimii myös yrityksen tarjoaman kanssatuottajana (Kuvion 1 vasen yläkulma).

Toimittajalla on mahdollista vaikuttaa asiakkaan arvonaluontiprosesseihin vain, mikäli se pystyy osallistumaan yksilölliseen vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa (Grönroos 2008, 306; Grönroos 2011a, 243–244). Vuorovaikutuksella ei kuitenkaan ole itseisarvoa, vaan se on vain alusta, jolle käyttöarvon kanssaluonti rakennetaan (Grönroos 2011a, 244–245). Vuorovaikutustilanteiden laatu on siksi olennaisen tärkeää käyttöarvon kanssaluonnille. Sekä Payne ym. (2008, 88) että Grönroos (2011a, 241) ehdottavat, että toimittajan tulee kartoittaa asiakkaan liiketoimintaprosessit, tunnistaa olemassa ole-

vat ja mahdolliset vuorovaikutustilanteet ja muokata asiakkaan prosesseja vastaavat omat prosessinsa asiakkaan liiketoimintaa ja käyttöarvon kanssaluontia tukevaksi.

Gadden ja Snehota (2000, 315) mukaan toimittajasuhteet ovat yrityksen tärkeimpiä voimavaroja, ja he ehdottavatkin, että asiakas- ja toimittajayritysten tulisi integroitua tiukemmin suhteen eri osa-alueilla jotta asiakas saisi hyödynnettyä toimittajan koko arvopotentiaalin. Suhdemarkkinoinnin näkökulmasta arvo yritysmarkkinoilla voidaan nähdä suhteen arvona (Ulaga & Eggert 2006, 120). Vaikka yritysten välisten läheisten suhteiden koordinointi ja lisääntynyt vuorovaikutus tuovat lisäkustannuksia asiakkaalle, maksavat nämä usein itsensä takaisin kustannusetuina tuotannossa tai parempana palvelutasona tai tuottohyötyinä (Gadde ja Snehota 2000, 310). Mielenkiintoista on, että toimittajasuhteen merkitys ostajalle on havaittu ja 80-luvulla (ks. esim. Leenders & Blenkhorn 1988) ja tästä johdettu ostomarkkinoinnin ajatus voidaan nähdä ensiaskeleena palvelulogiikan soveltamisesta ostamiseen.

Määritellessään käyttöarvoa, palvelulogiikkaan tukeutuvat tutkijat ammentavat vaihdanta-arvon määritelmistä arvosta hyötyjen ja uhrausten erotuksena korostaen käyttöarvon olevan arvonluontiprosessin tulos. Grönroos (2011a, 242) ottaa kantaa palvelulogiikan käyttöarvon käsitteeseen määrittelemällä käyttöarvon asiakkaan arvonluontiprosessin tulokseksi, jolla on kolme ulottuvuutta: *vaikutukset asiakkaan kykyyn kasvaa ja tehdä parempaa tulosta, vaikutukset asiakkaan kustannustasoon sekä vaikutukset asiakkaan näkemysseen toimittajasta* (luottamus, sitoutuneisuus, mukavuudentunne, viehäytys). Grönroos ei ota Andersonin ja Narusin (1998) tapaan kantaa uhrauksiin. Aarikka-Stenroosin ja Jaakkolan (2012, 16) arvon kanssaluontia osaamisintensiivisissä yrityspalveluissa tutkivassa artikkelissa käyttöarvon komponenteiksi otetaan suoraan Zeithamlin (1988, 4) määritelmän mukaisesti hyödyt ja uhraukset.

Vaikka palvelulogiikan mukaan kaikki yritykset kuluttavat tuotteita palveluina, asiakkaat saattavat silti ostoprosessissaan keskittyä resurssien ostamiseen eikä siihen, miten resurssia voidaan käyttää arvonluontiin (Grönroos 2008, 309). Yritys saattaa ostaa tuotelogiikan mukaisesti pelkkiä resursseja, koska sillä ei ole vuorovaikutustekijöiden suomia edellytyksiä päästää toimittajaa osallistumaan omaan arvonluontiprosessiin. Toisaalta asiakas saattaa olla hyvinkin kyvykäs arvioimaan toimittajien tarjoamien kokonaisarvopotentiaalia ja juuri tästä syystä asiakas ei halua päästää myyjää osallistumaan ostoprosessiin, vaan – kuten Adamsonin ym. (2012, 62) kuvailemassa tutkimuksessa – pitää mieluummin etäisen suhteen myyjään, koska kokee pystyvänsä ratkaisemaan ongelmansa yksin paremmin.

2.1.3 Arvoelementit: rahallinen ja ei-rahallinen arvo

Kuten aiemmin todettiin, vaihdanta-arvon määritelmässä arvo muodostuu hyödyistä ja kustannuksista tai uhrauksista. Arvokäsitteen empiirinen tarkastelu edellyttää käsitteen operationalisointia, mikä puolestaan edellyttää käsitteen pilkkomista vielä tarkempiin osiin (Berg 2004, 29–30). Mistä eri arvoelementeistä hyödyt ja uhraukset yritystenvälisessä kaupassa koostuvat?

Menon, Homburg ja Beutin (2005, 4–7) jakavat suhteen hyödyt *ydinhyötyihin* (ostajan vähimmäisvaatimukset täyttäviä ominaisuuksia, joita ilman asiakas ei edes harkitse valitsevansa toimittajaa) ja vähimmäisvaatimusten päälle tuleviin *lisähyötyihin*. Samojen tutkijoiden määritelmän mukaan uhraukset koostuvat ostohinnasta (toimittajan pyytämä hinta), hankintakustannuksista (tarjooman hankkimisesta ja varastoitumisesta aiheutuvat kustannukset) ja toimintakustannuksista (päivittäisen liiketoiminnan pyörittämisestä aiheutuvat kustannukset). Ulagan ja Eggertin (2006, 122) tutkimuksessa tuli ilmi samat arvoelementit sillä erotuksella, että hyödyt he jaottelivat *ydinhyötyihin*, *hankintahyötyihin* sekä *toimintahyötyihin* vastaamaan kustannusten jaottelua.

Menonin ym. (2005, 23–24) jossain määrin ennalta arvattavien tutkimustuloksien mukaan *ydinhyödyillä* ja *lisähyödyillä* oli suora positiivinen vaikutus ostajien kokemukseen arvosta, kun taas ostohinnalla ja toimintakustannuksilla oli suora negatiivinen vaikutus suhteen arvokokemukseen. Mielenkiintoista tuloksissa oli *lisähyötyjen ydinhyötyjä* suurempi merkitys sekä hankintakustannusten vähäinen merkitys arvoon, mikä viittaisi hankintakustannusten hankalaan arvioitavuuteen sekä siihen, että arvioidessaan arvoa asiakasyritykset pitävät *ydinhyötyjä* karsivana tekijänä ja *lisähyötyjen* perusteella tehdään lopullinen ostopäätös. Uлага ja Eggert (2006, 131) havaitsivat – samoin kuin Menon ym. – että suhteen hyödyt vaikuttivat enemmän arvoon kuin kustannukset (Ulagan ja Eggertin tutkimuksessa lähes neljä kertaa enemmän), ja päättelevät tämän perusteella, että kustannukset ovat karsiva kriteeri, ja hyödyillä taas voitetaan avaintoimittajan asema.

Mielenkiintoista sekä Menonin ym. (2005) että Ulagan ja Eggertin (2006) tutkimuksissa on edellä mainittu havainto hyötyjen kustannuksia/uhrauksia suhteellisesti suuremmasta vaikutuksesta asiakkaan kokemaan arvoon. Tämä havainto on ristiriidassa Andersonin ym. (2000, 324) tutkimuksessa tekemään havaintoon, jonka mukaan arvon (kyseisessä tutkimuksessa arvolla tarkoitetaan nettohyötyjä) ja hinnan muutoksien ollessa rahallisesti toisiaan vastaavat ostajat valitsevat aina halvemman hinnan. Ulagan ja Eggertin (2006, 131) selitys tälle ristiriidalle on, että heidän tutkimuksessaan huomio on suhteiden arvossa, kun taas Andersonin ym. (2000) tutkimus arvioi ostajien valintoja tuotokeskeisesti. Tämä on mielenkiintoinen havainto, jonka mukaan näyttäisi siltä, että hyödyt ja arvo ovat hintaa ja kustannuksia tärkeämpiä ostajille silloin, kun heidän näkökulmansa keskittyy ostajan ja myyjän väliseen suhteeseen. Ostaja vaikuttaisi pitävän

arvoa hintaa tärkeämpänä silloin, kun hän on omaksunut palvelulogiikan mukaisen ajattelun.

Osa arvoelementeistä on helposti rahassa mitattavissa ja osa taas ei (Grönroos 2008, 303). Taulukko 1 havainnollistaa Mattsonin ja Parvisen (2011, 261–262) eri arvoelementtien jaottelua *rahallisiin* ja *ei-rahallisiin arvoelementteihin*. Sosiaaliset arvoelementit, kuten luottamus ja epämukavuus, ovat täysin ei-rahallisia ja siksi vaikeasti mitattavia, kun taas taloudelliset arvoelementit ovat rahallisia ja siksi niiden arvoaikutus on suhteellisen helposti laskettavissa. Tuote- ja palveluriippuvaiset sekä strategiset arvoelementit ovat niin sanotusti ”harmaalla alueella”, eli näitä voidaan osittain mitata rahassa. Mattson ja Parvinen ottavat jaottelussaan huomioon transaktionalisen arvoajattelun elementtejä (taloudelliset ja tuote- sekä palvelukohtaiset arvoelementit) sekä palvelulogiikan mukaisen suhdeajattelun elementtejä (strategiset ja sosiaaliset arvoelementit).

Taulukko 1 Arvon muodostavat rahalliset ja ei-rahalliset hyödyt ja uhraukset (muokailen Mattson & Parvinen 2011, 262)

		Hyödyt	Uhraukset		
		Sosiaaliset		Ei-rahalliset	Kvantifioinnin ja mitaamisen vaikeus
Suhteeseen liittyvät	Luottamus	Epämukavuuden kustannus			
	Motivaatio	Henkilökohtainen vastenmielisyy			
	Ryhmähenki				
	Strategiset				
Vaihdantaan liittyvät	Riskien vähentäminen	Kasvanut riski		”Harmaa alue”	
	Ydintoimintoihin keskittyminen	Suhdekustannukset (esim. kommunikaatio)			
	Tietotaito/oppiminen	Yksinoikeudet			
	Referenssit				
		Tuote-/palvelukohtaiset		Rahalliset	
Vaihdantaan liittyvät	Kasvanut laatu	Heikentynyt laatu			
	Kustomointi	Heikentynyt käyttövarmuus			
	Palveluiden joustavuus	Tuotteen/palvelun hallinnan menetys			
	Taloudelliset				
Vaihdantaan liittyvät	Kustannuksien alennus	Transaktiokulut		Rahalliset	
	Kasvanut tehokkuus	Elinkaarikulut			
	Kasvaneet tuotot	Koulutuskulut			
	Pääoman sitoutuneisuusasteen pieneneminen	Pääoman sitoutuneisuusasteen kasvaminen			

Narayandas (2005, 2–3) puolestaan jaottelee hyödyt *mitattaviin konkreettisiin, mitattaviin ei-konkreettisiin, vaikeasti mitattaviin konkreettisiin ja vaikeasti mitattaviin ei-konkreettisiin*. Mitattavat konkreettiset hyödyt vastaavat Mattsonin ja Parvisen taloudellisia hyötyjä ja vaikeasti mitattavat ei-konkreettiset vastaavat Mattsonin ja Parvisen sosiaalisia hyötyjä. Mitattavat ei-konkreettiset ja vaikeasti mitattavat konkreettiset hyödyt voidaan nähdä vastaavan Mattsonin ja Parvisen ”harmaata aluetta”. Narayandasin jaottelussa oleellisinta on eri arvoelementtien mitattavuus ja kuinka asiakas pystyy ymmärtämään eri elementtien arvon.

2.1.4 Arvon mittaaminen

Varsinkin transaktionalisen ostamisen tavoitteena on perinteisesti ollut pienimmän hinnan saavuttaminen (Webster & Wind 1972, 13). Ostajat arvioivat toimittajien ratkaisuja hinnan perusteella eri syistä, kuten budjettirajoitukset, hintaa korostavat palkitsemisjärjestelmät ja toimittajien taitamattomuus osoittaa ratkaisuidensa arvoa (Anderson ym. 2000, 325). On totta, että erityisesti suhteen kaikkia hyötyjä ja uhrauksia ei pystytä mitaamaan (Gadde & Snehota 2000, 308), mutta tästä huolimatta on ehdotettu, että ostajien tulisi pyrkiä huomioimaan toimittajan kokonaisarvopotentiali käyttöarvon maksimoimiseksi (Hallikas ym. 2014, 60).

Luonnollisesti ostopäätöksen tekeminen pelkän hinnan perusteella on perusteltu toimintatapa tietyn tyyppisiin ostoihin sekä selkein tapa verrata toimittajia. Ostajat ovat kuitenkin kehittäneet hienostuneempia tapoja mitata arvoa eri tilanteisiin.

Perinteisesti suurempien investointien arvon arviointiin on käytetty klassisia laskentatoimen ja rahoituksen menetelmiä, kuten *sijoitetun pääoman tuotto prosenttia* (engl. return on investment, ROI) tai *nettonykyarvoa* (engl. net present value, NPV), mutta nämä ovat usein riittämättömiä vaikeasti mitattavien etujen ymmärtämiseksi (Lee & Lee 2010, 314). Viimeisen kahden vuosikymmenen aikana on käytännön liike-elämässä noussut suosituksi osakkeenomistajien arvon maksimointiin amerikkalaisen liiketoimintakonsulttiyrityksen Stern Stewart & Co:n kehittämä *EVA-menetelmä* (engl. economic value added), jota sovelletaan myös pienempien projektien arvon arviointiin (Dunbar 2013, 55–56). EVA-menetelmällä saatavat tulokset eivät kuitenkaan olennaisesti eroa nettonykyarvolla saatavista tuloksista (Burksaitiene 2009, 712), joten molempiin pätee sama ongelma vaikeasti mitattavan arvon huomioon ottamisessa.

TCO-menetelmä (engl. total cost of ownership) pidetään yhtenä tärkeimmistä strategisen ostamisen työkaluista (Hurkens, van der Valk & Wynstra 2006, 27). TCO on laskentatyökalu, joka pyrkii huomioimaan kaikki hankintaan ja sen käyttöön liittyvät suorat ja epäsuorat kustannukset, kuten esimerkiksi transaktiokustannukset ja huonon laadun kustannukset (Wouters ym. 2005, 167). TCO ei kuitenkaan aiemmin mainittujen

menetelmien tapaan ota huomioon toimitusketjun alavirrassa, eli ostoyrityksen asiakkaille ja asiakkaiden asiakkaille, realisoituvaa arvoa, minkä vuoksi Wouters ym. (2005, 186) ehdottavat ostovaihtoehtojen vertailuun omistamisen kokonaisarvon huomioon ottavaa *TVO-menetelmää* (engl. total value of ownership). TVO-menetelmät ovat kuitenkin toistaiseksi jääneet suhteellisen vähälle huomiolle akateemisessa tutkimuksessa ja niitä on sovellettu lähinnä IT-alan hankintoihin (ks. esim. Luftman & Muller 2005; Uwizeyemungu & Raymond 2009).

Edellä esitellyistä asiakasyritysten hankinnan arvon arvioinnin työkaluista huomaa, että ostajien yleisimmin käytetyt työkalut eivät kykene hahmottamaan tarjoaman koko arvopotentiaalia taloudellisissa luvuissa. Asiakasyritysten suurin ongelma eri arviointityökaluissa on oikeiden taustaolettamuksien tekeminen ei-konkreettisten hyötyjen muuttamisessa taloudellisiksi mittareiksi (Lee & Lee 2010, 315).

Andersonin ym. (2000, 324) tutkimuksessa havaittiin ostopäälliköiden suosivan hinnan alenemista tätä summaa vastaavan arvon lisääntymisen sijaan. Vaikka asiakkaat kykenisivät arvioimaan tarjonnan vaikeasti laskettavia hyötyjä, on arvolle laskettu summa usein kuitenkin vain arvio, jonka saavuttamisen varmuudesta ei ole takeita (Anderson & Wynstra 2010, 33). Tämä *arvon epämääräisyys* (engl. value ambiguity) luo haasteita asiakasyrityksen pyrkimykselle ostaa arvoa. Ei-konkreettisten arvojen vaikean mittaamisen seuraukset ovat ikävät asiakasyritykselle, sillä tämä vaikeuttaa toimittajien vertailua ja liiketoiminnan kannalta parhaan mahdollisen ratkaisun tekoa.

2.2 Ostaminen yritysten välisenä vuorovaikutuksena

Tässä luvussa esittelen aiempaa tutkimusta yritystenvälisestä ostamisesta. Palvelulogiikan mukaisesti ostaminen nähdään tässä tutkielmassa asiakasyrityksen ja toimittajayrityksen välisenä vuorovaikutuksena.

Anderson ym. (2009, 91) määrittelevät ostamisen prosessiksi, jossa yritys hankkii ulkopuolisilta toimittajilta resursseja ja kykyjä. Kotler ja Armstrong (2008, 163) kuvaavat yritysten ostokäyttäytymistä prosessina, jossa ympäristöstä tuleva markkinointi- tai muu ärsyke vaikuttaa ostavaan organisaatioon ja johtaa tiettyyn ostajan toimintaan.

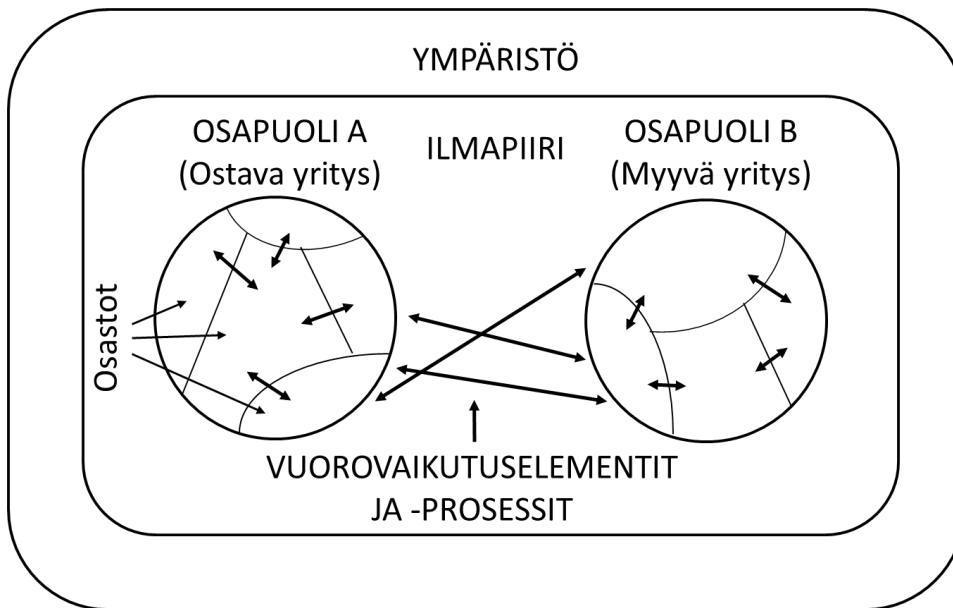
Siinä missä arvokeskustelu on hyvin laajaa, epämääräistä ja dynaamista, on yritysmarkkinoilla tapahtuvan ostamisen peruskäsitteet (prosessi, ostotyypit, ostoryhmän jäsenet) määritelty jo yli 40 vuotta sitten (ks. esim. Robinson ym. 1967; Webster & Wind 1972; Sheth 1973) ja ne ovat pysyneet suhteellisen muuttumattomina aina 2000-luvulle saakka. 2000-luvulla ostofunktio on saanut osakseen yhä strategisempaa merkitystä, mikä on lisännyt asiakkaiden aktiivisempaa hakeutumista läheiseen yhteistyöhön toimittajayritysten kanssa (Svahn & Westerlund 2009, 173) ja näin muuttanut ostamisen luonnetta ja siirtänyt akateemisen tutkimuksen fokusta.

Perinteisesti markkinointikirjallisuudessa on tehty ero kuluttaja- ja yritysmarkkinoiden välillä. Erojen on nähty juontuvan tuotteiden ja markkinoiden erityispiirteistä sekä organisaatio- ja toimintarakenteesta (Industrial Marketing Committee Review Board 1954). Kotler ja Armstrong (2008, 161) kuvailevat yritysmarkkinoita seuraavilla piirteillä verrattuna kuluttajamarkkinoihin:

- Yritysmarkkinoilla on vähemmän mutta isompia ostajia kuin kuluttajamarkkinoilla
- Yritysassiakkaat ovat maantieteellisesti keskittyneempiä kuin kuluttajat
- Yritysostajien kysyntä johtuu kuluttajien kysynnästä
- Yritysmarkkinoilla kysynnän hintajousto on kuluttajamarkkinoita joustamattomampi
- Yritysmarkkinoilla kysyntä heilahtelee enemmän ja nopeammin kuin kuluttajamarkkinoilla
- Yritysten ostoprosesseissa on mukana useampi ostaja, kuluttajamarkkinoilla ostopäätös tehdään usein itse
- Yritysten ostaminen on ammattimaista, kuluttajat ostavat omaan käyttöön
- Yritykset tekevät monimutkaisempia ostopäätöksiä kuin kuluttajat
- Yritysten ostoprosessi on virallisempi kuin kuluttajien
- Yritykset työskentelevät tiiviisti yhdessä ja muodostavat suhteita toimittajien kanssa, kuluttajien ostaminen on usein transaktionalisempaa

Eräät markkinointitutkijat ovat kyseenalaistaneet kuluttaja- ja yritysmarkkinoiden välille tehtävän tiukan rajanvedon vetoamalla muun muassa yritysorganisaatioiden samankaltaisuuden ostoryhmänä kotitalousten kanssa (Fern & Brown 1984, 69). Uudemmassa tutkimuksessa kuluttajien muodostamien brändisuhteiden, kuluttajaheimojen vaikutuksen markkinarakenteeseen sekä kuluttajien aktiivisuuden yritysten tarjonnan kustomoinnissa nähdään hälventävän rajoja kuluttaja- ja yritysmarkkinoiden välillä (Cova & Salle 2008b, 8). Huolimatta tietyistä samankaltaisuuksista voitaneen kuitenkin perustellusti nykyäänkin todeta yritysmarkkinoiden poikkeavan kuluttajamarkkinoista, ja siksi yritysten välistä ostamista voidaan tarkastella kuluttajien ostokäyttäytymisestä erillisenä ilmiönä (väitettä tukee esim. Harmon, Conrad & Brown 1997).

IMP-ryhmän ensimmäisessä julkaisussa Håkansson (1982, 15) esittelee yritysten välisen vuorovaikutusmallin (kuvio 2), josta on tullut teoreettinen perusta ryhmän myöhemmälle tutkimukselle ja jota käytän myös pohjana tämän tutkielman viitekehityksessä. Vaikka malli on jo yli 30 vuotta vanha, ei sen taustalla olevien lainalaisuuksien ole nähty merkityksellisesti muuttuneen ja sen suhde- ja vuorovaikutuskeskeisyys on myös linjassa palvelulogiikan kanssa, joten mallin voidaan perustellusti nähdä kuvaavan yritysten välistä kanssakäyntiä 2010-luvullakin. Malli huomioi vain kahden osapuolen eli toimittajan- ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen, eikä ota siis verkostonäkökulmaa, mikä sopii hyvin yhteen tämän tutkielman fokuksen kanssa.

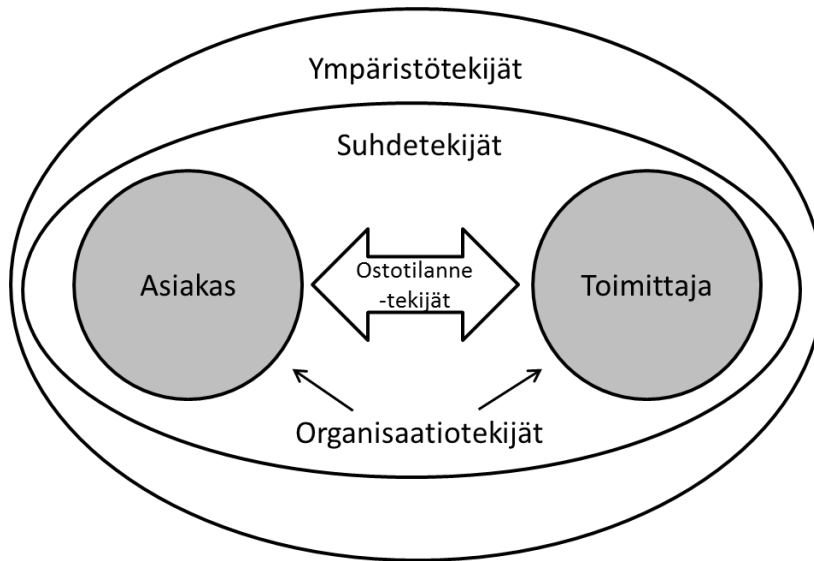


Kuvio 2 Yritysten välisen vuorovaikutusmallin pääelementit (mukaillen Håkansson 1982, 15)

Johnston ja Lewin (1996, 5) kuvailevat ostamista yritysten välisenä vuorovaikutusprosessina, joten vastavuoroisesti Håkanssonin mallissa vuorovaikutusprosessi voidaan ostamisesta puhuttaessa tulkita ostotilanteeksi. Yritysmarkkinoinnin tutkimukseen keskittyneen IMP-ryhmän tutkijat – Håkansson etunensä – ovat kritisoineet Kotlerin näkemystä yritysostajista passiivisina markkinointiärsykkeiden vastaanottajina ja korostaneet suhteiden merkitystä yritysten välisessä vuorovaikutuksessa ja ostamisessa (Håkansson 1982, 11), mikä on myös linjassa palvelulogiikan kanssa. Håkanssonin vuorovaikutusmalli tulee olemaan keskeisessä osassa tämän tutkielman myöhemmin esiteltävässä viitekehyksessä, mutta vuorovaikutukseen vaikuttavien tekijöiden jaottelua muutetaan vastaamaan paremmin arvoperusteisen ostamisen taustailmiöiden tutkimista ja tämän tutkielman fokusta.

Mallissa on neljä muuttujaryhmää, jotka vaikuttavat yritysten väliseen vuorovaikutukseen: yritysosapuolet (organisaatio- ja yksilötasolla), yritysten välinen vuorovaikutus, suhteen ilmapiiri ja ympäristötekijät. Håkansson tekee eron yksittäisten vuorovaikutustapahtumien ja niiden muodostaman yritysten välisen suhteen kanssa. Hän luokittelee sekä vuorovaikutusepisodit että suhdetekijät vuorovaikutusprosessitekijöiden alle, mutta tämän tutkielman fokuksen ollessa ostamisessa, koen järkevämmäksi niputtaa suhdetekijät yhteen suhteen ilmapiiritekijöiden kanssa ja kutsua niitä yhteisellä nimikkeellä suhdetekijät. Näin vuorovaikutustekijöihin jää Håkanssonin mallista jäljelle episoditekijät, jotka voidaan ostamisen tapauksessa tulkita ostotilanteiksi. Ostotilannetta on sen aikaisemmassa tutkimuksessa saaneen huomion (ks. esim. Robinson ym. 1967; Lewin & Donthu 2005) valossa loogista tutkia omana ryhmänään ostamiseen vaikuttavana tekijänä.

Håkanssonin mallia mukaileva oma jaotteluni ostamisen vuorovaikutusprosessiin vaikuttavista tekijöistä havainnollistetaan kuviossa 3. Vuorovaikutustekijät ovat *organisaatiotekijät, ostotilannetekijät, suhdetekijät ja ympäristötekijät*.



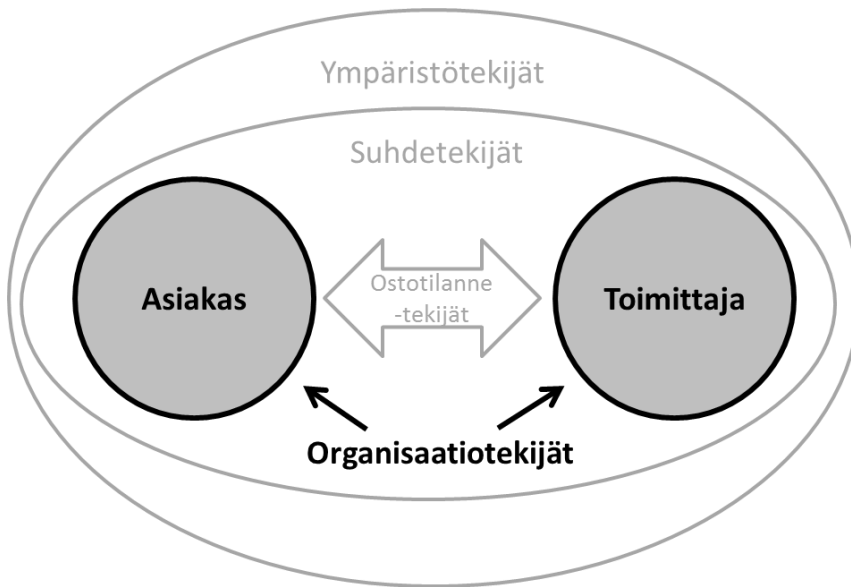
Kuvio 3 Ostamiseen vaikuttavat vuorovaikutustekijät (mukaillen Håkansson 1982, 15)

Håkanssonin mallin ollessa tutkielman viitekehyksen keskiössä, ja koska palvelulogiikka korostaa vuorovaikutuksen merkitystä asiakkaan arvonluonnissa, määritellään B2B-ostaminen tässä tutkielmassa palvelulogiikan ajatuksia ja Andersonin ym. (2009, 91) ostamisen määritelmää mukaillen Håkanssonin (1982, 15) mallin kehyksessä: *B2B-ostaminen on tietyssä ympäristössä ja ilmapiirissä tapahtuva toimittaja- ja asiakasyrityksen välinen vuorovaikutusprosessi, jossa asiakas yhdistelee toimittajan resursseja muiden resurssien kanssa*. Huomionarvoista on, että tämä määritelmä on luonteeltaan transaktionalinen. Myöhemmässä luvussa määritellään arvoperusteinen ostaminen, joka kytkeytyy kiinteämmin palvelulogiikkaan ja käyttöarvoon. Tässä luvussa esittelen B2B-ostamisen käsitteen kuviossa 3 havainnollistettujen yritysten väliseen vuorovaikutukseen vaikuttavien tekijöiden kautta.

2.2.1 Organisaatiotekijät

Yritysten välisessä ostoprosessissa on aina vähintään kaksi osapuolta: ostava asiakasyritys ja myyvä toimittajayritys. Asiakkaalle ja toimittajalle ominaisten tekijöiden oletetaan tässä tutkielmassa määrittävän arvoperustaista ostamista, sillä vuorovaikutus syntyy näiden kahden organisaation välille ostotilanteessa. Ensin esittelen asiakkaalle ja sen

jälkeen toimittajalle ominaiset organisaatiotekijät (kuvio 4), jotka määrittävät yritysten välistä vuorovaikutusta.



Kuvio 4 Organisaatiotekijät

Asiakastekijät

Håkanssonin (1982, 18–20) mukaan vuorovaikutuksen luonne on riippuvainen organisaatiotekijöistä (kuvio 4), jotka voidaan jaotella seuraavasti: yksilöt, koko ja rakenne, strategia, kokemus sekä teknologiset piirteet. Yritykset koostuvat yksilöistä, ja ostaminen ja myynti tapahtuvat aina lopulta yksilöiden toiminnan tuloksena. Ostamisen ja myynnin mahdollistamaan vuorovaikutukseen tarvitaan vähintään kaksi yksilöä, jotka ovat useimmiten myyjä ja ostaja. Usein ostamiseen osallistuu kuitenkin useampi henkilö asiakasyrityksen eri osastoilta ja eri johtoportailta, ja tätä ostoprosessissa mukana olevien yksilöiden ryhmää kutsutaan ostoryhmäksi (engl. buying center) (Webster & Wind 1972, 14). Koska tämän tutkielman fokus on yritystenvälisessä ostamisessa, nimetään asiakkaan yksilötekijät ostoryhmätekiäiksi tutkielman viitekehykseen.

Kowalkowskin (2011, 282) mukaan asiakasyrityksen ostamiskyvyt määrittävät oleellisesti asiakkaan ja toimittajan välistä vuorovaikutuksellista arvonluontia. Dayn (1994, 39) mukaan kyvyt syntyvät osittain kokemuksista ja nämä käsitteet liittyvät vahvasti toisiinsa. Tämän vuoksi kokemukset yhdistetään kykyjen kanssa yhdeksi vuorovaikutustekijäksi.

Tämän tutkielman viitekehyksessä arvoperustaista ostamista määrittävät asiakasyrityksen organisaatiotekijät ovat siis *ostoryhmä, organisaation koko ja rakenne, strategia, kyvyt sekä asiakkaan teknologia*.

Ostoryhmät ja erilaisten ostoryhmien muodostumiseen vaikuttavat tekijät ovat saaneet paljon huomiota markkinointitutkimuksessa (ks. esim. Robinson ym. 1967; Webster & Wind 1972; Dawes ym. 1992; Lewin & Donthu 2005). Ostoryhmät voivat syntyä yhtä tarkoitusta varten ja kestää vain ostopäätöksen aikaansaamiseen saakka, joten ne eivät tule osaksi muodollista organisaatiokaaviota (Harmon ym. 1997, 103). Ostamiskirjallisuudessa useasti siteeratussa artikkelissaan Webster & Wind määrittelevät ostoryhmän jäsenien käyttäytymistä ohjaavat roolit: käyttäjät, vaikuttajat, ostajat, päättäjät ja portinvartijat. Käyttäjät ovat niitä asiakasyrityksen henkilöitä, jotka käyttävät työssään ostettavaa tuotetta tai palvelua. Vaikuttajat pystyvät suoraan tai epäsuorasti vaikuttamaan ostopäätösprosessiin tietämyksellään tai laatimalla kriteereitä eri vaihtoehtojen arviointiin. Ostajilla on muodollinen vastuu ja toimivalta tehdä sopimus toimittajayrityksen kanssa. Päättäjät ovat ne henkilöt, joilla on toimivaltaa tehdä valinta vaihtoehtojen välillä. Portinvartijat kontrolloivat ostoryhmään tulevaa tietoa. (Webster & Wind 1972, 17.) Robinson ym. (1967, 102) esittävät myös kuudennen roolin, ostoprosessin käynnistäjän, joka ensimmäisenä ehdottaa ostoprosessin käynnistämistä.

Tämän tutkielman kannalta tärkeämpää kuin ostoryhmän jäsenten tarkka luokittelu ja jaottelu eri rooleihin on ymmärtää, että ostoryhmän jäsenillä on eri rooleja, joihin liittyvät odotukset vaikuttavat heidän käyttökseen ostoprosessissa (Webster & Wind 1972, 14). On myös syytä huomata, että useammalla yksilöllä voi olla samat roolit ja toisaalta, että yhdellä yksilöllä voi olla useampi rooli (Webster & Wind 1972, 17–18). Organisaation yksilölliset tavoitteet ja rajoitteet saavat organisaation yksilöt käyttäytymään eri tavalla kuin miten he käyttäytyisivät yksin tai toisessa organisaatiossa: toisaalta organisaation strategiaan sidotut tavoitteet kannustavat yksilöitä tekemään tiettyjä ratkaisuja ja toisaalta organisaation rajoitteet kuten budjetti, teknologia ja henkilöstöasiat eivät mahdollista kaikkia ratkaisuja (Webster & Wind 1972, 14). Tämän perusteella voisi ehdottaa, että ostoryhmän jäsenten vaihtelevat roolit ja niihin liittyvät tavoitteet ja rajoitteet määrittävät yrityksen arvoon perustuvaa ostamista.

Ostoryhmän kokoon sekä eri osastojen ja eri johtoportaiden osallistumiseen vaikuttaa ostotilanteen tärkeys, monimutkaisuus ja uutuus sekä asiakasyrityksen organisaation muodollisuuden taso. Ostoryhmään on todettu kuuluvan sitä useampi jäsen, mitä tärkeämpi ja monimutkaisempi ostotilanne on kyseessä sekä mitä muodollisempi asiakasyrityksen organisaatio on (Johnston & Bonoma 1981, 152). Ostoprosessiin osallistuu sitä enemmän yrityksen eri osastoja, mitä uudempi ja tärkeämpi ostotilanne on asiakkaalle sekä mitä muodollisempi yrityksen organisaatio on (Johnston & Bonoma 1981, 153). Sitä useampi johtamistaso osallistuu ostoprosessiin, mitä tärkeämpi ja monimutkaisempi ostotilanne on (Johnston & Bonoma 1981, 153). Tiivistettynä: mitä tärkeämpi, monimutkaisempi ja uudempi ostotilanne sekä mitä muodollisempi asiakkaan oma organisaatio ovat, sitä enemmän jäseniä ostoryhmässä on sekä kokonaisuudessaan että yrityksen eri osastoilta ja johtamistasoilta.

Organisaation koko ja rakenne vaikuttavat yritysten väliseen vuorovaikutukseen eri tavoin. Yleisesti voidaan todeta, että suurilla yrityksillä, joilla on suuret resurssit, on mahdollisuus käyttää valtaansa suhteissaan asiakkaisiin ja toimittajiin (Håkansson 1982, 19). Yrityksen rakenne, keskittyneisyysaste, erikoistuminen sekä prosessien virallisuus vaikuttavat ostoryhmään osallistuvien henkilöiden sekä eri osastojen määrään (Håkansson 1982, 19). Yrityksen koon vaikutuksesta ostoprosessiin osallistuvien henkilöiden määrään taas on ristiriitaista tutkimusta (vrt. Bellizzi 1981 ja Johnston & Bonoma 1981).

Asiakasorganisaation **liiketoimintastrategialla** on suuri merkitys toimittajan ja ostajan väliseen vuorovaikutukseen. Porterin (1985, 11) klassinen jako kustannusjohtajuus- ja erottautumisstrategioihin on relevantti tarkastelukulma tämän tutkielman tarkoituksen ja laajuuden huomioon ottaen. Ostotoiminnalla on merkittävä tehtävä yrityksen strategian toteutuksessa, oli se sitten kustannusjohtajuus tai erottautuminen (Cousins 2005, 419–420): yrityksen pyrkiessä kustannusjohtajuuteen on ostotoiminnan tavoitteena kustannustehokkuus, ja yrityksen pyrkiessä differoimiseen on ostamisen tehtävä arvon maksimointi ja toimittajasuhteiden rakentaminen (Svahn & Westerlund 2009, 174–175).

Kustannustehokkuuden tavoittelussa on tunnusomaista kilpailun hyväksikäyttäminen kun taas differointia tavoitteleva suhteisiin keskittynyt ostaminen pyrkii yhteistyöhön toimittajien kanssa (Axelsson & Wynstra 2002, 213). Transaktionalinen kustannustehokkuuteen pyrkivä ostaminen ja suhdelähtöinen arvon ostaminen eivät kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia, vaan voivat esiintyä päällekkäin samassa organisaatiossa (Lindgreen ym. 2013, 81). Näitä toisistaan poikkeavia tapoja ostaa voidaan nimittää yritysten osto-orientaatioiksi.

Anderson ym. (2009, 91) määrittelevät osto-orientaation filosofiaksi, joka ohjaa ostojohtajia ja rajaa heidän toiminta- ja vaikutuspiiriään. Andersonin ym. (2009, 97) mukaan yritykset valitsevat tavallisesti kolmesta toimitusketjun hallinnan laajuuden suhteen eroavaisesta osto-orientaatiosta: ostamis- (engl. buying), hankinta- (engl. procurement) ja toimitusketjun hallinta -orientaatio (engl. supply management). Siinä missä ostamisorientaation omaksunut asiakasyritys pyrkii minimoimaan hintaa yksittäisen tuotteen tai palvelun hankinnassa sekä maksimoimaan valtaa suhteessa toimittajiin, keskittyy hankintaorientoitunut yritys TCO-menetelmän mukaisesti monimutkaisempien tarjoomien kokonaiskustannusten minimointiin ja toimittajayhteistyöhön (Anderson ym. 2009, 98–106). Toimitusketjun hallintaan orientoitunut yritys on osto-orientaatioista pisimmälle kehittynyt, ja siinä asiakasyrityksen huomio on koko toimitusketjun integroinnissa, loppuasiakkaalle luodussa arvossa ja korkean asteen yhteistyössä toimittajien kanssa (Anderson ym. 2009, 106–115).

Toimitusketjun hallinta -orientaation filosofian voidaan nähdä perustuvan palvelu-logiikan mukaiseen ajatteluun ja pitävän sisällään arvoon perustuvaa ostamista. Monet yritykset luokittelevat hankintojaan niiden tuottovaikutuksen ja riskin suhteen ja valit-

sevat tämän luokittelun perusteella eri ostostrategioita erilaisiin hankintoihin (tästä lisää ostotilannetekijöistä kertovassa luvussa).

Kyvyt (engl. capability, competence) ovat taitojen ja tiedon kokonaisuuksia, joita yritykset käyttävät prosesseissaan hyödyntääkseen ja kehittääkseen resurssiaan (Day 1994, 38). Kowalkowskin (2011, 282) mukaan asiakasyrityksen ostamiskyvyt määrittävät oleellisesti asiakkaan ja toimittajan välistä vuorovaikutuksellista arvonluontia. Mitä tärkeämpää ja riskialttiimpaa ostosta ollaan tekemässä, sitä useampaa taitoa ostajalta vaaditaan ja sitä tärkeämmiksi eri taidot koetaan (Knight, Tu & Preston 2014, 281). Knightin ym. (2014, 279) tutkimuksessa kommunikaatio-, neuvottelu- ja vaikutustaidot koettiin tärkeimmiksi taidoiksi huolimatta ostokohteen arvopotentiaalista ja tärkeydestä asiakkaalle. Ilman kykyä ottaa huomioon toimittajan pitkän aikavälin arvonluontipotentiaalia asiakasyrityksillä voi olla vaikeuksia ostaa arvoperusteisesti (Kowalkowski 2011, 282).

Asiakkaan ja toimittajan liiketoimintaprosessien integroimiseen vaadittava **teknologia** on ratkaisevaa arvonluontiprosessin onnistumiselle (Meier, Humphreys & Williams 1998, 39). Vuorovaikutusprosessi voidaan näin ollen nähdä yritysten pyrkimyksenä yhdistää toimittajan tuotantoteknologia asiakkaan omaan teknologiaan (Håkansson 1982, 18). Asiakasyrityksen käyttämä teknologia määrittelee, mitä tietojärjestelmiä ostoprosessissa käytetään sekä ylipäättänsä mitä toimittajavaihtoehtoja voidaan harkita, sillä eri ratkaisut vaativat eri tason teknologiaa myös asiakkaalta (Webster & Wind 1972, 17). Toimittaja- ja asiakasyritysten teknologiatasojen ero vaikuttaa yritysten väliseen vuorovaikutukseen esimerkiksi mukautumisvaatimusten ja molemminpuolisen luottamuksen kautta (Håkansson 1982, 18). Toimittajasuhteen arvon arviointi ja kokonaiskustannusten laskeminen vaatii teknologiaa (Ellram 1993, 51), mikä viittaisi yritysten teknologiavalmiuksien edesauttavan tai estävän arvoon perustuvaa ostamista.

Toimittajatekijät

Arvoperusteista ostamista määrittävään vuorovaikutukseen vaikuttaa luonnollisesti asiakasyrityksen lisäksi myös myyvän yrityksen, toimittajan, piirteet. Håkansson (1982, 1) korostaa toimittajan ja asiakkaan käyttäytymisen samankaltaisuutta: molemmat voivat etsiä sopivaa kumppania, määritellä tarjoaman vaatimuksia ja manipuloida vaihdantaprosessia. Tämän tutkielman tarkoituksen vuoksi kiinnostuksen kohteena ovat ne toimittajayrityksen piirteet ja tekijät, jotka edesauttavat tai estävät arvon ostamista. Tutkielman viitekehyyksen toimittajatekijät ovat *toimittajan kyvyt, arvotyökalut ja myyntiorientaatio*.

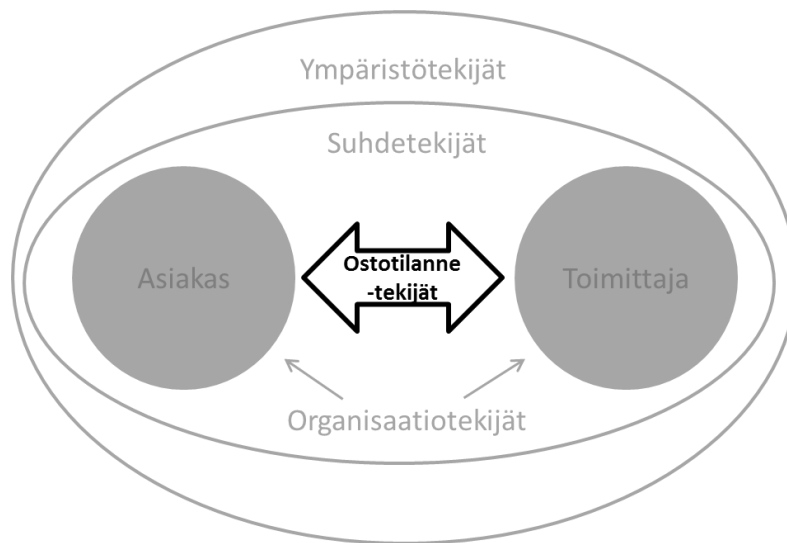
Toimittajayrityksen kyvyt määrittävät, pystyykö toimittaja osallistumaan asiakkaan arvonluontiin (Kowalkowski 2011, 283; O’Cass & Ngo 2012, 132) ja sitä kautta edesauttamaan asiakkaan arvoon perustuvaa ostamista. O’Cass ja Ngo (2012, 133) havaitsi-

vat tuoteinnovaatio- ja markkinointikyvyn olevan keskeisiä toimittajaorganisaation kykyjä, jotka edesauttavat asiakkaan arvonluontia. Kyetäkseen tukemaan asiakkaan arvonluontia ja arvoperusteista ostamista tulee toimittajayrityksen myyntiryhmällä Kaarion ym. (2004, 22) mukaan olla kyky ymmärtää asiakkaan liiketoimintaprosesseja, keksiä uusia tapoja kehittää niitä, laskea liiketoimintavaikutus rahassa ja koordinoita sisäisiä ja ulkoisia resursseja. Asiakas esimerkiksi saattaa yksittäisessä ostotilanteessa omaksua tuotelogiikan mukaisen ostamisorientaation, koska toimittaja ei kykene osoittamaan arvopotentiaaliaan (Kowalkowski 2011, 283).

Toimittaja voi pyrkiä vähentämään arvon epämääräisyyttä *arvotyökaluilla*, kuten referensseillä, pilottihankkeilla (Anderson & Wynstra 2010, 34–35), takuilla (Terho ym. 2012, 181) tai fokusryhmillä ja arvolaskelmilla (Keränen & Jalkala 2013, 1309). Toimittajan tarjoaman ostoinseptiivin (ks. Anderson & Narus 1998, 6) on todettu vähentävän asiakkaan kokemaa arvon epämääräisyyttä (Anderson & Wynstra 2010, 49). Lisäksi toimittajan brändi vähentää asiakkaan kokemaa riskiä (Brown, Zablah, Bellenger & Donthu 2012, 508).

Toimittajan *myyntiorientaatiolla* tarkoitetaan sitä, myykö yritys hinta- tai kustannuspainotteisesti, vai onko toimittajan myynnin fokus suhteessa ja arvossa. Ostopäätösprosessissa asiakkaat etsivät itselleen sopivinta toimittajaa, ja toimittajan kyvyt, suhtautuminen ja mukautuvuus asiakkaan tarpeisiin määrittävät toimittajan sopivuutta asiakkaalle (Pressey ym. 2007, 290). Tämä viittaa siihen, että mikäli asiakkaan osto-orientaatio keskittyy alhaisen hinnan ostamiseen, tulisi toimittajan mukauttaa myyntiorientaatiotaan transaktionalisemmaksi ja vaihdanta-arvoa painottavaksi (Kowalkowski 2011, 278; Autry ym. 2013, 180). Sama pätee luonnollisesti toisinkin päin: mikäli asiakas on orientoitunut ostamaan arvoa, tulisi toimittajan vastavuoroisesti myydä arvoa. Terhon ym. (2012, 182) tutkimuksen tulokset viittaisivat siihen, että toimittaja voi arvoperusteisella myynnillä auttaa asiakkaita saavuttamaan liiketoimintatavoitteitaan eli toimittajan arvomyyntiorientaatio edesauttaisi asiakkaan arvoon perustuvaa ostamista.

2.2.2 Ostotilannetekijät



Kuvio 5 Ostotilannetekijät

Håkanssonin (1982, 15) vuorovaikutusmallissa yritysten väliset vuorovaikutusepisodit voivat koostua joko tuotteen/palvelun, tiedon, rahallisesta tai sosiaalisesta vaihdannasta tai mistä tahansa näiden yhdistelmistä. Koska tämän tutkielman kohteena on arvoperusteinen ostaminen, nähdään nämä vuorovaikutusepisodit eri ostotilanteina, joissa voi tapahtua kaikkea edellä mainittua vaihdantaa.

Ostotapahtumassa tuote tai palvelu on vaihdannan keskipisteessä, koska nämä ovat ostamisen kohteita. Andersonin ym. (1987, 73) mukaan ostokohteen lajilla ja tärkeydellä asiakasyritykselle voidaan nähdä olevan merkitystä sille, miten yritykset ostavat. Myös Kraljic (1983, 111) ehdottaa eri tapoja johtaa toimittajasuhteita riippuen ostokohteen lajista ja tärkeydestä. Shethin (1973, 54) mukaan ostotyyppi (uusi osto tai uudelleen osto) on merkittävä tekijä yritysten välisessä vuorovaikutuksessa. Lisäksi Robinsonin ym. (1967, 72) tutkimus korostaa ostovaiheen merkitystä ostotilanteeseen. Edellä mainittujen tietojen valossa ostotilannetekijöiden (kuvio 5) nähdään tässä tutkielmassa koostuvan *ostotyyppistä ja -vaiheesta* sekä *ostokohteen lajista ja tärkeydestä*. Seuraavaksi esittelen nämä tekijät.

Ostotyyppi ja -vaihe määrittävät asiakkaan ja toimittajan välistä vuorovaikutusta, sillä eri ostotyypeissä ja ostovaiheissa asiakkaat panostavat eri määrän resursseja ostoon (Anderson ym. 1987, 72). Robinson ym. julkaisivat jo vuonna 1967 Buygrid-mallin, jossa on esitelty ostoprosessin eri vaiheet sekä niiden tärkeys suhteessa eri ostotyypeihin (taulukko 2). Ostotyypit ovat uusi osto, muokattu uudelleenosto sekä puhdas uudelleenosto. Ostotyyppi määräytyy sen mukaan, onko yritys ennen tehnyt vastaavaa ostosta ja jos on, haluaako yritys muokata ostoksen kriteereitä vai ei. Andersonin ym. (1987, 72) mukaan uuden oston tilanteissa toimittajan ratkaisun toiminnalla on suurempi mer-

kitys kuin hinnalla, mikä viittaisi siihen, että ostotyyppi määrittää arvoperusteista ostamista.

Taulukko 2 Buygrid-malli (mukaillen. Robinson ym. 1967, 72)

Ostovaihe		Uusi osto	Muokattu uudelleenosto	Puhdas uudelleenosto
1	Tarpeen tunnistus	X		
2	Tarpeen määrittely	X		
3	Ratkaisun kuvaus	X	X	X
4	Toimittajien etsiminen		X	X
5	Tarjouspyyntö			X
6	Tarjousten arviointi ja toimittajan valinta			
7	Tilausrutiinin valinta			
8	Onnistumisen arviointi			
X = kyseisen ostotyypin tärkeimmät ostovaiheet				

Robinson ym. (1967, 72) jakavat ostoprosessin kahdeksaan vaiheeseen, jotka ovat samat kaikille ostotyypeille mutta eri vaiheet ovat kriittisempiä eri ostotyypissä: tarpeen tunnistus (tärkeä uudessa ostoksessa), tarpeen määrittely (tärkeä uudessa ostoksessa), ratkaisun kuvaus (tärkeä kaikissa ostotyypeissä), toimittajien etsiminen (tärkeä sekä muokatussa että puhtaassa uudelleenostossa), tarjouspyyntö (tärkeä puhtaassa uudelleenostossa), tarjousten arviointi ja toimittajan valinta, tilausrutiinin valinta sekä onnistumisen arviointi. Svahnin ja Westerlundin (2009, 174) tutkimus kerää yhteen aiempaa tutkimusta ostoprosessin toiminnoista, joka vastaa hyvin pitkälle Buygrid-mallia sillä erotuksella, että uudempi tutkimus korostaa enemmän toimittajasuhteen ja -riskin arviointia ja oikean toimittajan valintaa itse ostokohteen sijaan.

Robinsonin ym. (1967) kirjaan on ostamisen tutkimuksessa viitattu laajasti ja Buygrid-mallin ostotyypit ja ostovaiheet on liitetty myös markkinoinnin oppikirjoihin (ks. esim. Kotler & Armstrong 2008), vaikka taulukko on saanut myös osakseen jonkin verran kritiikkiä (ks. esim. Ferguson 1979; Bellizzi & McVey 1983; Anderson, Chu & Weitz 1987). Robinsonin ym. (1967, 72) taulukko on johdettu kolme yritystä käsittävän

tapahtumatutkimuksen tuloksista. Ferguson (1979, 42) testasi Buygrid-analyysin toimivuutta palveluiden ostoon ja totesi sen olevan soveltumaton yritysten välisen ostamisen yleismalliksi. Fergusonin (1979, 44) mukaan ”Buygrid”-malli kuvailee hyvin yritysten virallista ostojärjestelmää, mutta todellisuudessa yksilöiden vaikutus ostopäätösprosessiin johtaa epämuodollisen järjestelmän käyttöön. Myös Sheth (1973, 56) toteaa yritysten ostamisen olevan tilannesidonnaista ja joihinkin ostotapahtumiin järjestelmällinen ostoprosessi ei sovi.

Adamsonin ym. (2012, 62) tutkimuksesta ilmenee, että nykyään asiakkaat tekevät suuren osan ostoprosessin vaiheista itse, ennen kuin edes ovat yhteydessä toimittajiin. Tämä kehitys on muuttanut perinteisiä ostamisen ja myynnin prosesseja, ja tämän vuoksi toimittajayritykset joutuvat yhä useammin hintavetoisiin keskusteluihin asiakkaiden kanssa (Adamson ym. 2012, 62). Toimittajan osallistuminen asiakkaan ostoprosessiin tietyissä vaiheissa näyttäisi määrittävän arvoperusteista ostamista: kehittyneemmät asiakasyritykset pystyvät yhä enemmissä määrin ostamaan monimutkaisia ratkaisuja ilman toimittajan vuorovaikutusta aikaisessa vaiheessa.

Anderson ym. (1987, 73) keräävät artikkelissaan yhteen eri tutkijoiden kritiikkiä Buygrid-mallia kohtaan, ja toteavat, että ostamisen yleismallin tulisi ottaa huomioon ostokohteen laji (esim. suuri pääomahankinta tai palvelu) sekä tärkeys eikä korostaa ostotyyppiä ja uuden ostoksen tärkeyttä kaikissa tilanteissa. Mielenkiintoista on tästä huolimatta huomata, että empiirisissä tutkimuksissa on havaittu erilaisia osto-orientaatioita myös monimutkaisten palvelujen ostamisessa vaihdellen transaktionalisesta ostamisesta läheiseen yhteistyöhön (Hallikas ym. 2014, 60).

Ostokohteen laji ja tärkeys vaikuttaa yritystenväliseen vuorovaikutukseen ja oletettavasti sitä kautta myös arvoperusteiseen ostamiseen. Hyvin laajasti yrityksissä käytetty (Gelderman & van Weele 2002, 30) Kraljicin matriisi (tai ostoportfoliomalli) ehdottaa eri strategioita eri ostokohteen lajien hallinnointiin sen mukaan, onko tuotteen vaikutus tulokseen ja sen toimittajariski suuri vai pieni (Kraljic 1983, 111). Matriisi jakaa hankinnat neljään luokkaan: strategiset, pullonkaula-, volyyymi- ja rutiinihankinnat (taulukko 3).

Taulukko 3 Kraljicin matriisi (mukaillen Kraljic 1983, 111)

Volyyimihankinta	Strateginen hankinta	Suuri	Vaikutus tulokseen
Hyödynnä ostovoimaa	Solmi kumppanuuksia		
Rutiinihankinta	Pullonkaulahankinta	Pieni	
Kehitä operatiivista tehokkuutta	Varmista saanti ja etsi vaihtoehtoisia toimittajia		
Pieni	Suuri	Toimittajariski	

Mallissa vaikutuksen suuruus tulokseen voidaan arvioida esimerkiksi ostovolyymien sekä hankinnan kustannusten, arvonluontipotentiaalin ja tuottoisuuden mukaan ja toimittajariskin suuruus puolestaan markkinarakenteen (paljonko potentiaalisia toimittajia on markkinoilla), teknologisen kehityksen nopeuden, alalle tulon esteiden, korvaavien tuotteiden ja logististen kustannusten mukaan (Kraljic 1983, 111–112). Malli ehdottaa eri ostostrategioita eri hankinnoille: strategisten hankintojen (suuri vaikutus tulokseen ja suuri toimittajariski) pitkän ajan toimituksien takaamiseksi yrityksen tulisi solmia pitkäaikaisia kumppanuuksia globaalien toimittajien kanssa, ja riippuen omasta ostovoimasta suhteessa toimittajien valtaan joko hyödyntää valtaa, pyrkii laajentamaan toimittajakantaa tai tasapainotella näiden kahden välimaastossa; pullonkaulahankintojen (pieni vaikutus tulokseen mutta suuri toimittajariski) saanti tulisi varmistaa kehittämällä varasuunnitelmia, varastojen varmistamisella ja tarvittaessa vaikka hintapremiolla; yrityksen tulisi hyödyntää ostovoimaansa ja optimoida ostomääriä; rutiinihankintoihin ei kannata tuhlaa resursseja, joten tärkeintä on kehittää operatiivista tehokkuutta optimoida varastoja ja tilauksia (Kraljic 1983, 112–113).

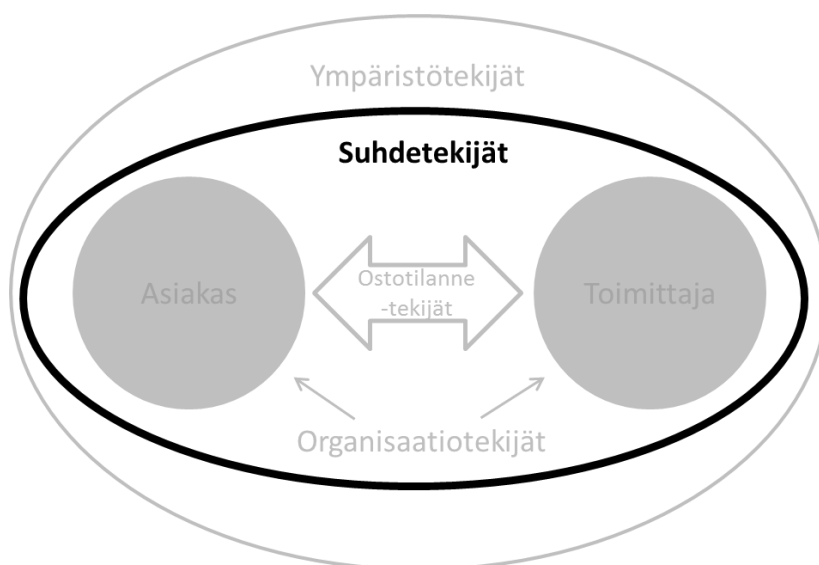
Kraljicin matriisia on sittemmin kritisoitu monella tapaa. Kuten muidenkin portfoliomallien, myös Kraljicin matriisin ongelma on mittaaminen: miten määritellään tulosvaikutuksen ja toimittajariskin suuruus, ja mihin vedetään nelikentän rajat (Gelderman & van Weele 2003, 208)? Gelderman ja van Weele (2002, 31, 33–35) ovat moittineet Kraljicin matriisia sen reaktiivisen luonteen vuoksi. Heidän mukaansa ostojohtajat haluavat tietoisesti liikuttaa hankintoja toisiin lokeroihin (esim. pullonkaula- ja rutiinihankinnat strategiisiin ja volyyimihankintoihin) ja tutkimuksessaan he löysivät yritysten olemassa olevia strategioita tähän. Matriisi ei myöskään ota huomioon toimittajan strategioita eikä toimittajan reaktioita asiakkaan ostostrategioihin (Gelderman & van Weele 2003, 208). Matriisin keskittyminen pääasiassa hankintoihin suhteiden sijaan on aiheuttanut kritiikkiä (Knight ym. 2014, 274) ja tutkimus on ehdottanut suhdeportfoliomallia toimittajasuhteiden hallitsemiseen ja ostostrategian kehittämiseen (Bensaou 1999, 38).

Bensaoun (1999, 38) suhdeportfoliomallia tarkastellaan hieman tarkemmin seuraavassa suhdetekijöihin keskittyvässä luvussa.

Huolimatta Kraljicin matriisin osakseen saamasta kritiikistä sitä pidetään yleisesti käytännöllisenä työkaluna ostostrategioiden kehittämiseen (Knight ym. 2014, 274). Matriisin merkitys käytännön liiketoiminnalle korostaa ostokohteen lajin ja tärkeyden määrittävän ostamista: tietyissä ostoissa asiakasyritys keskittyy tarjoaman arvoon ja kehittämään pidempiaikaista toimittajasuhdetta.

2.2.3 *Suhdetekijät*

Palvelulogiikan mukaan arvo syntyy asiakkaan ja toimittajan välisissä suhteissa (Vargo & Lusch 2004, 8–9). Näin ollen asiakkaan ja toimittajan suhteeseen liittyvien tekijöiden voidaan nähdä määrittävän arvoperusteista ostamista (kuvio 6). Tämän tutkielman suhdetekijät ovat *yhteistyö ja läheisyys, luottamus, valta* ja *riskit*. Seuraavaksi johdan suhdetekijät aiemmasta kirjallisuudesta, minkä jälkeen esittelen tekijät yksitellen.



Kuvio 6 Suhdetekijät

Håkanssonin mukaan (1982, 21–23) yksittäiset vuorovaikutusepisodit johtavat suhteen rakentumiseen organisaatioiden välille. Toistuvien vuorovaikutusepisodien myötä yritysten välinen kanssakäynti rutinoituu ja yritysten välille muodostuu vakiintuneita kommunikaatorakenteita ja odotuksia vastapuolen roolista suhteessa.

Yritykset pystyvät päätöksillään vaikuttamaan suhteen kehitykseen mukauttamalla toimintaansa joko vastaamaan läheisemmän suhteen tarpeita tai pitääkseen etäisyyttä. Håkansson (1982, 21) luettelee neljä suhdetekijää, jotka vaikuttavat vuorovaikutukseen suhteessa: valta, läheisyys, yhteistyö ja odotukset. Håkansson ei määrittele kovinkaan

tarkkaan, mitä hän tarkoittaa yhteistyöllä sekä odotuksilla suhdetekijänä, vaan tyytyy mainitsemaan, että yhteistyön syvyys ja osapuolten odotukset vaikuttavat suhteen ilma-
piiriin. Tämän vuoksi tämän tutkielman viitekehyksessä selkeyden vuoksi yhteistyö ja
suhteen läheisyys niputetaan yhteen yhdeksi suhdetekijäksi.

On hyvä huomata, että tämä suhde voi kehittyä jo ennen ensimmäistäkään varsinaista
ostotapahtumaa tiedon ja sosiaalisen vaihdannan merkeissä. Håkanssonin mukaan
(1982, 17) sosiaalisella vaihdannalla on tärkeä merkitys asiakkaan ja toimittajan välises-
sä suhteessa erityisesti silloin, kun osapuolten kokemus toisistaan on vähäistä. Suhtees-
sa kaikkia sopimuksia ei aina tehdä muodollisesti, vaan sosiaalisen vaihdannan kautta
rakennetaan luottamusta osapuolten välille (Håkansson 1982, 17).

Castaldo, Premazzi ja Zerbini (2010) ovat tutkimuksessaan keränneet viimeisen 50
vuoden ajalta yritysten välistä luottamusta käsittelevät tutkimukset yhteen ja pyrkineet
löytämään tutkimuksia yhdistävän määritelmän luottamukselle. Tutkimuksensa perus-
teella he määrittelevät luottamuksen *odotukseksi siitä, että jonkin tietyn piirteen (kuten
rehellisyys, osaaminen) omaava luottamuksen kohde tulee tuottamaan positiivisia tulok-
sia luottamuksen antajalle tilanteissa, joissa luottamuksen antaja kokee riskiä ja haa-
voittuvuutta* (Castaldo ym. 2010, 665–666).

Castaldon ym. (2010, 665–666) luottamuksen määritelmässä luottamus nähdään toi-
sen suhteen osapuolen odotuksena toisen osapuolen toimintaa kohtaan. Tämän vuoksi
tämän tutkielman viitekehyksessä Håkanssonin mainitsemat ”odotukset” nähdään asi-
akkaan ja toimittajan suhteessa vallalla olevana luottamuksena.

Håkansson (1982, 307) kertoo sosiaalisen vaihdannan ja luottamuksen olevan tärkei-
tä eri ostoprosessiin liittyviä riskejä vähentäviä tekijöitä. Luottamus, valta ja riskit ovat
tiukasti toisiinsa kietoutuneita käsitteitä, mikä tulee ilmi myöhemmin tässä kappaleessa.
Tämän vuoksi lisään ”riskit” arvoperusteista ostamista määrittäviin suhdetekijöihin vii-
tekehyksessäni. Viitekehysten arvoperusteista ostamista määrittävät suhdetekijät ovat
siis yhteistyö ja läheisyys, luottamus, valta ja riskit. Seuraavaksi esittelen nämä suhde-
tekijät yksitellen.

Yhteistyön ja läheisyyden aste vaikuttaa sekä suhteeseen liittyvään taloudelliseen
vaihdantaan että epävarmuuteen (Håkansson 1982, 21–22). Gadden ja Snehota (2000,
310) mukaan pääasiallinen peruste läheisille toimittajasuhteille on joko kustannus- tai
tuottohyötyjen saavuttaminen, ja suhteeseen sitoutuminen ei heidän mukaansa ole jär-
keväää, elleivät suhteen hyödyt ole suhteeseen liittyviä kustannuksia suuremmat. Yrityk-
set voivat pyrkiä vähentämään suhteeseen liittyvää epävarmuutta lisäämällä toisen yri-
tyksen kontrolloinninastetta, mikä vaatii yritykseltä suhteellista valtaa suhteessa. (Hå-
kansson 1982, 22).

Yritysten välisiin suhteisiin liittyvien kustannusten ja hyötyjen vuoksi Bensaou eh-
dottaa, että yritysten tulisi johtaa toimittajasuhteitaan eri strategioilla riippuen siitä,
kuinka paljon asiakas- ja toimittajayritys ovat tahoillaan investoineet suhteeseen. Ben-

saoun suhdeportfoliomalli jakaa suhteet neljään luokkaan: markkinavaihdantasuhde, kahlittu asiakas, kahlittu toimittaja ja strateginen kumppanuus (taulukko 4).

Taulukko 4 Suhdeportfoliomalli (mukailen Bensaou 1999, 38)

Kahlittu Asiakas	Strateginen kumppanuus	
Tuotepiirteet: teknisesti monimutkaisia, vähän innovaatiota Markkinapiirteet: Vakaa ja ei-kasvat markkinat, muutama vakiintunut tekijä Toimittajapiirteet: isoja toimittajia, toimittajien omistama teknologia, vahva neuvotteluvoima, ostajat riippuvaisia toimittajien taidoista	Tuotepiirteet: pitkälle räätälöityjä, molemminpuolista sopeutumista, uutta teknologiaa Markkinapiirteet: kasvavat ja kilpaillut markkinat Toimittajapiirteet: isoja toimittajia, toimittajien omistama teknologia, vahvat taidot suunnittelussa ja valmistuksessa	Suuri
Markkinavaihdantasuhde	Kahlittu toimittaja	Asiakkaan investointi suhteeseen
Tuotepiirteet: standardituotteet, vähän innovaatioita, ei vaadi suuria pääomainvestointeja Markkinapiirteet: Vakaat ja kilpaillut markkinat Toimittajapiirteet: pieniä toimittajia, matalat vaihtokustannukset, ei neuvotteluvoimaa, taloudellinen riippuvuus asiakkaista	Tuotepiirteet: toimittajien kehittämää uutta teknologiaa, paljon innovaatiota, vaatii suuria pääomainvestointeja Markkinapiirteet: aggressiivinen kilpailu, epävakaa markkinat, muutama pätevä tekijä Toimittajapiirteet: toimittajien omistama teknologia, heikko neuvotteluvoima, riippuvaisia asiakkaista	Pieni
Pieni	Suuri	Toimittajan investointi suhteeseen

Markkinavaihdantasuhdetta luonnehtii standardituotteet, joiden tuottaminen ei vaadi suuria pääomainvestointeja eikä innovointia, ja vakaat ja kilpaillut markkinat, joilla toimii monia pieniä toimittajia, joilla ei ole neuvotteluvalltaa ja jotka ovat taloudellisesti riippuvaisia asiakkaista. Kahlittu asiakas -suhteessa tuotteet ovat teknisesti monimutkaisia mutta eivät kuitenkaan vaadi innovointia, markkinat ovat vakaat ja ei-kasvat ja niillä toimii muutama iso toimittaja, jotka omistavat teknologian, joilla on vahva neuvotteluvallta ja joista ostajat ovat riippuvaisia. Kahlittu toimittaja -suhteessa vuorostaan tuotteet ovat toimittajien kehittämää ja innovointia vaativaa uutta teknologiaa, markkinoilla vallitsee aggressiivinen kilpailu ja epävakaus ja asiakkaat vaihtavat helposti toimittajaa teknologian kehittyessä, minkä vuoksi toimittajilla on heikko neuvotteluvallta ja he ovat riippuvaisia asiakkaista. Strategiselle kumppanuudelle on luonteenomaista pitkälle räätälöidyt uutta teknologiaa sisältävät tuotteet, molemmin puolinen sopeutuminen, kasvavat ja kilpaillut markkinat sekä isot toimittajat, jotka omistavat teknologian ja joilla on vahvat taidot suunnittelussa ja valmistuksessa. (Bensaou 1999, 38–41.)

Bensaoun (1999, 39) tutkimuksessa best practice -yritykset johtivat eri tyyppisiä toimittajasuhteitaan eri tavoin tiedonjaon käytäntöjen, suhteen rajapinnassa toimivien työntekijöiden tehtävien ja suhteen ilmapiirin suhteen. Bensaoun (1999, 39) ehdotukset erilaisten suhteiden johtamistavoille vastaa jossain määrin Kraljicin (1983, 111) genee-

risiä ostostrategioita: markkinavaihdantasuhteita tulisi pyrkiä optimoimaan investoimalla mahdollisimman vähän suhteen kustannuksiin, kun taas strategisissa kumppanuuksissa laaja tiedonvaihto, molemminpuolinen luottamus ja laaja yhteistyö ovat avainasemassa. Asiakasyrityksen toimittajasuhteelle antama painoarvo oletettavasti määrittää myös arvon ostamista joissain tapauksissa.

Luottamus määriteltiin kappaleen alussa odotukseksi siitä, että jonkin tietyn piirteen (kuten rehellisyys, osaaminen) omaava luottamuksen kohde tulee tuottamaan positiivisia tuloksia luottamuksen antajalle tilanteissa, joissa luottamuksen antaja kokee riskiä ja haavoittuvuutta (Castaldo ym. 2010, 665–666). Bensaoun suhdeportfoliomallissa luottamus nähdään merkittäväksi tekijäksi suhteissa, joissa joko jommankumman osapuolen tai molempien investointi suhteeseen on suuri.

Scarso ja Bolisani (2012, 20) luettelevat tutkimuksessaan tunnistamiaan luottamuksen rakentamisen mekanismeja, joilla on eri painoarvot eri kohdassa asiakkaan ostoprosessia:

- Instituutiomekanismit (takuut, todistukset ja muut viralliset rakenteet)
- Pelotemekanismit (oportunistista toimintaa rankaisevat sanktiot)
- Laskentamekanismit (suhteeseen tähtäävästä tai suhdetta ylläpitävästä toiminnasta saatavat palkinnot)
- Tietomekanismit (koostuu toisesta osapuolesta kertyneeseen tietoon; oletus on, että mitä enemmän toisesta osapuolesta tiedetään, sitä paremmin sen toimintaa voi ennakoita)
- Tunnistuskonekänismit (perustuvat osapuolten yhteisymmärrykseen, kuten empatiaan ja yhteisiin arvoihin, ja tämän perusteella toimitaan toisen eduksi)
- Henkilökohtaiset mekanismit (perustuvat vastavuoroisiin ja herkkiin suhteisiin)

Scarson ja Bolisanin (2012, 24) tutkimuksen mukaan luottamuksen merkitys suhteissa korostuu erityisesti monimutkaisten ja tietointensiivisten ratkaisuiden ostamisessa. Tämän nähdään johtuvan siitä, että monimutkaisten palveluiden toimittaminen vaatii asiakkaan ja toimittajan välillä jatkuvaa vuorovaikutusta, jossa molempien pitää paljastaa vaikeasti sopimuksilla suojeltavaa tietoa vastapuolelle (Scarso & Bolisani 2012, 24). Näin ollen asiakkaan ja toimittajan välinen luottamus oletettavasti määrittää arvoperusteista ostamista jollain tasolla.

Osapuolien väliset **valtasuhteet** vaikuttavat suhteen vuorovaikutukseen (Håkansson 1982, 22). Dahlin (1957, 202–203) akateemisessa maailmassa suosittu määritelmä vallasta on, että valta on *sosiaalisen toimijan kyky vaikuttaa toisen toimijan käytökseen*. Porterin (1979, 141) kuuluisassa viiden kilpailuvoiman mallissa toimittajan ja asiakkaan valtasuhteet ovat strategia-analyysin keskiössä, mikä korostaa vallan merkitystä liiketoiminnassa.

Yritys voi saavuttaa valtaa toiseen yritykseen nähden hallitsemalla sellaisia resursseja, joita tämä toinen yritys arvostaa (Håkansson 1982, 369). Sekä Kraljicin että Ben-

saoun matriiseissa vallan käsite näyttelee merkittävää osaa: Kraljicin matriisissa ostostrategiat linkittyvät vallan hyväksikäyttämiseen tai toimittajan vallan vähentämiseen (Caniels & Gelderman 2007, 219) ja Bensaoun matriisissa toimittajasuhteita luokitellaan sen mukaan, kumpi suhteen osapuolista investoi enemmän suhteeseen ja on riippuvaisempi toisesta (Bensaou 1999, 38). Riippuvuus ja valta ovatkin toisilleen läheisiä käsitteitä: sillä osapuolella, josta toinen on riippuvainen, on valtaa suhteessa riippuvaiseen osapuoleen (Caniels & Gelderman 2007, 220–221). Toimittajan ja asiakkaan väliselle suhteelle on luonnollista molempien pyrkiminen valta-asemaan, koska siihen liittyy hyötyjä (Gelderman & van Weele 2003, 209), kuten riskien helpompi hallinta (Caniels & Gelderman 2007, 227)

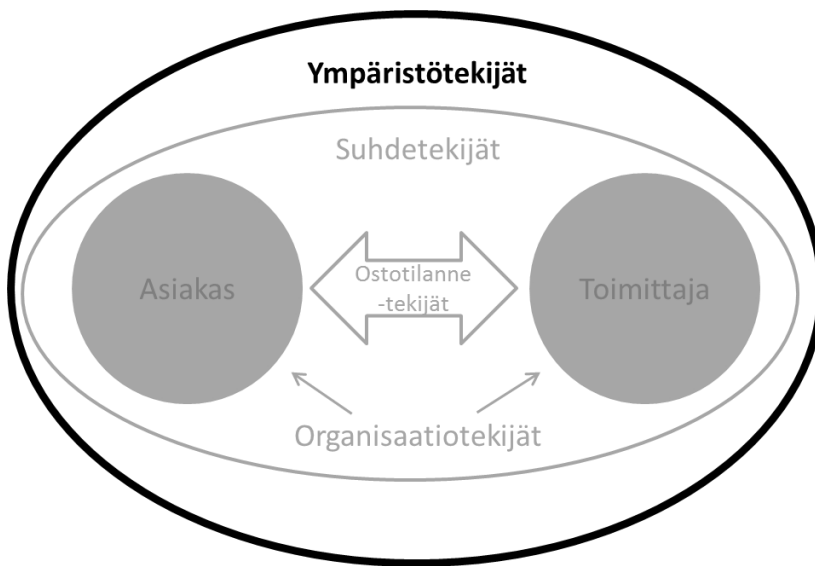
Riskillä tarkoitetaan menetyksen mahdollisuutta (Yates & Stone 1992, 4), ja riskin suuruuteen vaikuttaa sekä menetyksen suuruus että todennäköisyys (Yates & Stone 1992, 4; Zsidisin 2003, 15). Riskien määrä ja suuruus riippuvat ostokohteen tärkeydestä sekä epätietoisuudesta, joka johtuu kyvyttömyydestä määrittää tarvetta, eri vaihtoehtojen epäselvistä seurauksista ja ostoryhmän jäsenten erilaisista tavoitteista (Bunn & Liu 1996, 442; Munnukka & Järvi 2008, 253). Yritykset eroavat riskinsietokyvyssään toisistaan, minkä vuoksi asiakasyrityksen kyky ja halu kestää eritasoista riskiä vaikuttaa merkittävästi ostoprosessiin (Munnukka & Järvi 2008, 255).

Yritysten hankintoihin sisältyy aina joko taloudellista tai psykologista riskiä (Munnukka & Järvi 2008, 254), jonka voidaan nähdä kuuluvan tässä tutkielmassa käytetyn arvon määritelmän (ks. luku 2.1.2) uhrauksiin. Nämä hankintoihin liittyvät riskit syntyvät markkinoiden, toimittajan tai tuotteen ominaisuuksista (Zsidisin 2003, 22).

Eri tutkimuksissa puhutaan hieman ristiriitaisesti toimittajan ja ostajan välisen suhteen vaikutuksesta riskiin. Munnukka ja Järvi (2008, 259) havaitsivat suhteiden olevan yleisin keino vähentää riskiä, kun taas Autryn ym. (2013, 165) mukaan asiakkaan ja toimittajan välisen suhteen muodostamiseen tähtäävät strategiat, kuten toimitusketjun hallinta -orientaatio, johtavat usein transaktionalisempia osto-orientaatioita suurempiin riskeihin. Munnukka ja Järvi puhuvat kuitenkin ostotilanneriskistä, kun taas Autry ym. puhuvat toimittajariskistä. Vaikuttaisi siis siltä, että transaktionalisessa ostamisessa on ostotilannesidonnaisia riskejä, joita voidaan vähentää solmimalla suhteita, mikä kuitenkin johtaa toimittajasuhteesta kumpuavaan riskiin. Tämä puolestaan näyttäisi viittaavan siihen, että suhteista syntyvän arvon ostamisessa erityisesti toimittajaan liittyvät riskit ovat oleellisesti läsnä.

Suhteen *yhteistyö ja läheisyys, luottamus, valta* sekä *riskit* ovat arvon ostamista määrittävät suhdetekijät. Yhteenvetona voidaan sanoa, että yritykset solmivat suhteita saadakseen taloudellisia etuja ja pystyäkseen hallitsemaan epävarmuutta paremmin.

2.2.4 Ympäristötekijät



Kuvio 7 Ympäristötekijät

Yritykset eivät toimi keskenään muusta maailmasta eristettynä, vaan eri ympäristötekijät (kuvio 7) vaikuttavat ostoprosessiin rajoittamalla ja toisaalta mahdollistamalla eri tilanteissa erilaista vuorovaikutusta (Webster & Wind 1972, 14). Näin ollen eri ympäristötekijöiden voidaan nähdä määrittävän arvoperusteista ostamista. Seuraavaksi johdan ympäristötekijät aiemmasta kirjallisuudesta, minkä jälkeen esittelen tekijät yksitellen.

Håkansson (1982, 20–21) nimeää viisi vuorovaikutukseen vaikuttavaa ympäristötekijää: markkinarakente, markkinadynamiikka, kansainvälisyys, asema arvoketjussa sekä sosiaalinen järjestelmä. Koska tämän tutkielman fokus on Suomessa toimivien yritysten ja niiden suomalaisten asiakkaiden välisissä suhteissa, jätän kansainvälisyystekijän pois tutkielman viitekehyksestä.

Webster ja Wind (1972, 14) tunnistavat myös yrityksen ostamiseen vaikuttavia ympäristötekijöitä, jotka ovat taloudelliset, poliittiset, oikeudelliset, kulttuuriset, teknologiset, sekä fyysiset (maantieteellinen, ilmastoon liittyvä, ekologinen) voimat. Neljä ensimmäistä voidaan Håkanssonin luokittelussa sijoittaa sosiaalisen järjestelmän alle. Tämä tutkielma on rajattu Suomessa toimiviin yrityksiin, ja koska Suomessa ympäristön teknologinen taso on maailman huippua, rajaan ympäristön teknologian pois tutkielman viitekehyksen ympäristötekijöistä. Fyysinen ympäristö lisätään tämän tutkielman viitekehykseen omaksi ympäristötekijäksi, koska ymmärrettävästi silläkin on vaikutusta yritysten väliseen kanssakäyntiin, mutta Håkansson ei ole ottanut sitä omassa mallissaan huomioon.

Edellä mainitut ympäristötekijät määrittävät tuotteiden ja palveluiden saatavuuden, yleiset liiketoiminnan olosuhteet (kuten talouskasvu, korkotaso, työttömyysprosentti), yritysten välisissä suhteissa vaikuttavat arvot ja normit sekä miten tieto virtaa yritykseen

(Webster & Wind 1972, 14). Seuraavaksi esittelen lyhyesti tämän tutkielman ympäristötekijät, jotka ovat *markkinarakenne*, *markkinadynamiikka*, *yrityksen asema arvoketjussa*, *sosiaalinen järjestelmä* ja *fyysinen ympäristö*.

Markkinarakenteen muodostavat myyjien, ostajien sekä niiden välisten suhteiden määrä sekä markkinoiden vakaus, eli kuinka paljon uusia toimijoita liikkuu markkinaan ja sieltä pois. Toimittajan ja asiakkaan suhde on yksi useista samankaltaisista suhteista, jotka yhdessä muodostavat eri markkinat. Näillä tekijöillä voidaan nähdä olevan vaikutus siihen, millainen paine yrityksellä on toimia toisen kanssa. Markkinarakenne määrittää näin ollen myös toimittajien välistä kilpailua sekä toimittajien riippuvuutta yksittäisistä asiakkaista ja asiakkaiden riippuvuutta yksittäisistä toimittajista.

Andersonin ja Narusin (1998, 6) arvon määritelmässä asiakas vertaa havaitsemaansa arvoa toiseksi parhaaseen vaihtoehtoon. Markkinarakenteen ja kilpailun kovuuden voidaan siis nähdä vaikuttavan asiakasyrityksen havainnoimaan arvoon.

Markkinadynamiikalla Håkansson (1982, 20) tarkoittaa markkinoilla toimivien organisaatioiden kehitysnopeutta. Dynaamisilla markkinoilla asiakasyrityksen on huomioitava yhteen tai muutamaaan toimittajaan turvautumiseen liittyvä vaihtoehtokustannus, mikä saattaa vaikuttaa myös yrityksen kokemaan toimittajasuhteeseen liittyvään riskiin ja sitä kautta kokemukseen arvosta.

Yrityksen asema arvoketjussa vaikuttaa siihen, missä määrin yrityksen tulee ottaa huomioon muiden arvoketjuun osallistuvien yritysten markkinat omassa markkinointistrategiassaan (Håkansson 1982, 20–21). Arvoketjun alkupäässä toimiva arvoa ostava yritys voi joutua ottamaan huomioon useamman tason asiakkaan asiakkaat ja näiden arvolupaukset kuin arvoketjun loppupäässä toimiva yritys.

Sosiaalinen järjestelmä tarkoittaa kaikkia yritysten toimintaa ohjaavia sosiaalisia elementtejä niin globaalilla kuin yksilönkin tasolla, käsittäen muun muassa yleiset asenteet ja näkemykset tiettyjä ryhmiä, kuten kansallisuuksia, kohtaan, valtioiden ja toimialojen asetukset ja rajoitteet, toimialan toimintatavat ja säännöt, yksittäisten yritysten toimintatavat, yksilöiden sosiaaliset taidot sekä eettiset arvot ja moraalit (Håkansson 1982, 21, 364). Arvosta puhuminen kustannusten tai hinnan sijaan saattaa tietyillä toimialoilla olla käsittämätöntä, ja myös lainsäädännöllä saattaa olla arvon ostamista vaikeuttava tai edesauttava rooli.

Fyysinen ympäristö vaikuttaa erityisesti tuotteiden ja palveluiden saatavuuteen (Webster & Wind 1972, 14). Ymmärrettävästi kaikkia tuotteita ja palveluita ei ole ympäristöön liittyvistä logistisista syistä mahdollista tarjota kaikkialla. Yrityksellä saattaa siis olla halu ostaa arvoa, mutta kyseisille markkinoille sitä ei vain yksinkertaisesti tarjota.

Tässä teoriakatsauksessa olen esitellyt tähän mennessä arvokäsitteen sekä ostamisen yritysten välisenä vuorovaikutuksena. Loppujen lopuksi organisaatioiden välinen ostaminen muodostuu kuitenkin yksilöiden käytöksestä. Ostoryhmän jäsenet yksilöinä ana-

lysoivat ostotilanteita ja tekevät päätöksiä ja näitä yksilöä ohjaa, rajoittaa ja heihin vaikuttaa organisaation tavoitteet, menettelytavat, organisaation läpi virtaava tieto ja muut ostoryhmän jäsenet (Webster & Wind 1972, 18). Seuraavassa luvussa esittelen Håkanssonin vuorovaikutusmalliin pohjautuvan tutkielman viitekehysten sekä aiempaan tutkimukseen pohjautuvan oman määritelmäni arvoperusteisesta ostamisesta.

2.3 Arvoperusteisen ostamisen viitekehys

Edellä esitetyn teoriakatsauksen perusteella olen rakentanut tutkimustani ohjaavan viitekehysten. Viitekehys yhdistää arvo- ja ostamiskirjallisuutta, ja rakentuu Håkanssonin (1982, 15) vuorovaikutusmallin päälle. Asiakasarvon syntymistä ostamisessa tarkastellaan aiemmin esiteltyjen vuorovaikutustekijöiden kautta.

Tässä tutkielmassa arvo määritellään *rahassa mitattavaksi liiketoimintavaikutukseksi, joka muodostuu konkreettisista ja ei-konkreettisista hyödyistä ja uhrauksista ja joka parantaa asiakkaan tulosta pitkällä aikavälillä*. Tämä määritelmä on luonteeltaan lähellä monia vaihdanta-arvon määritelmiä, mutta määritelmäni arvoperusteisesta ostamisesta kytkee palvelulogiikan mukaisen käsitteen arvon syntymisestä tähän transaktionalsempaan määritelmäni arvosta. Näin ollen varsinainen tutkimuksen kohde – arvoperusteinen ostaminen – ammentaa vahvasti sekä vaihdanta-arvon että palvelulogiikan käsitteistä.

Tässä tutkielmassa arvoperusteinen ostaminen määritellään – edellisissä kappaleissa esiteltyyn arvo- ja ostamiskirjallisuuteen pohjautuen – *aktiviteetiksi, jossa asiakasyritys integroi resursseja toimittajan kanssa saadakseen aikaan rahassa mitattavaa liiketoimintavaikutusta, joka parantaa asiakkaan tulosta pitkällä aikavälillä*. Määritelmä perustuu luvussa 2.1.2 esittämäni arvon määritelmään ja samalla palvelulogiikan mukaiseen arvonkanssaluonti-käsitteeseen sekä Andersonin ja Narusin (1998, 6) määritelmään arvosta, joka pitää olla laskettavissa rahallisesti. Määritelmä on myös linjassa arvo-myynnin määritelmien (ks. esim. Terho 2012; Kaario ym. 2004) kanssa.

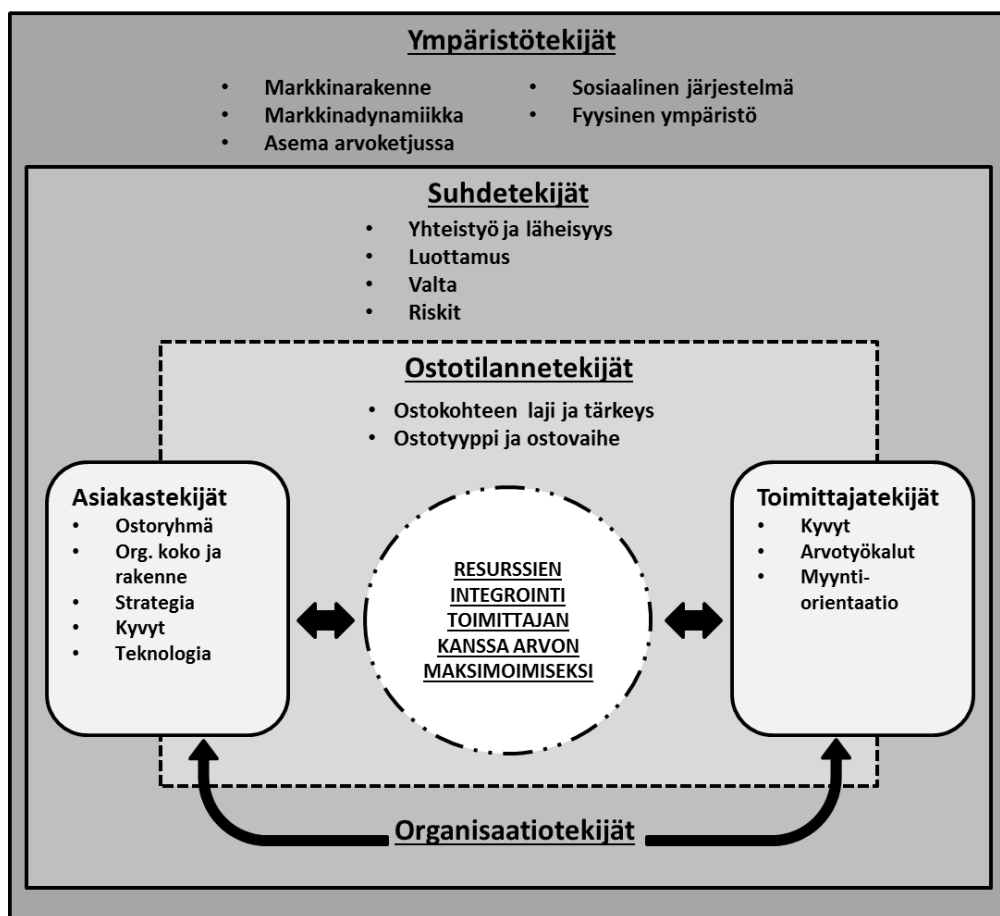
Håkanssonin vuorovaikutusmalli (1982, 15) eroaa Covan ja Sallen (2008b, 4–5) mukaan aikansa perinteisestä B2B-markkinointiajattelusta siinä, että sen huomio on asiakkaan ja toimittajan välisessä vuorovaikutuksessa osana pidempiaikaista suhdetta, jossa myös asiakas nähdään aktiivisena osapuolena, ja tämä vuorovaikutus tapahtuu keskittyneillä ja vakailta markkinoilla. Näiden B2B-markkinoita kuvailevien ajatusten voidaan nähdä pätevän nykytutkimuksessakin. Dubois & Gadde (2000, 213) toteavat tutkimuksessaan, että useimmat toimittajamarkkinat eivät ole oikeita markkinoita, sillä asiakkaila on usein valittavanaan vain muutama toimittaja.

2000-luvun markkinointitutkimuksessa viimeistään Vargon ja Luschin (2004) runsaasti keskustelua herättäneen artikkelin jälkeen tutkijoiden huomio on yhä enemmän

määrin keskittynyt suhteisiin ja arvon syntymiseen suhteessa (ks. esim. Payne ym. 2008; Grönroos 2011a; Haas ym. 2011). Näin ollen Håkanssonin (1982, 15) vuorovaikutusmallia voidaan pitää iästään huolimatta pätevänä lähtökohtana nykyaikaisen tutkimuksen viitekehyselle.

Tutkimuksen viitekehys määrittelee tutkimukselle näkökulman, josta empiirisen aineiston havaintoja tarkastellaan ja analysoidaan (Alasuutari 2011, 79). Tämän tutkielman deduktiiviseen viitekehykseen olen täydentänyt edellisissä luvuissa esittelemäni vuorovaikutustekijät (kuvio 8).

ARVOPERUSTEINEN OSTAMINEN JA SITÄ MÄÄRITTÄVÄT VUOROVAIKUTUSTEKIJÄT



Kuvio 8 Tutkielman viitekehys

Vuorovaikutuksen keskiössä on tutkimuksen kohde, arvoperusteinen ostaminen. Tämän tutkielman tarkoitus on selvittää, miten asiakasarvo näyttäytyy yritysten välisessä ostamisessa. Aiempaan tutkimukseen perustuen ehdotan, että viitekehyksessä kuvatut vuorovaikutustekijät määrittävät niitä tilanteita, missä yritykset ostavat arvoa.

Viitekehys tiivistää teoriaosuudessa käsitellyt aiheet ja käsitteet yhdeksi kuvioksi, jonka pohjalta tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty ja analysoitu. Seuraavassa

luvussa esittelen, miten olen aiemman teorian ja tutkimuksen viitekehyksen pohjalta kerännyt empirisen aineiston tutkimukselleni, sekä miten olen lopulta päätenyt aineiston pohjalta laadittuihin lopputuloksiin ja päätelmiin.

3 MENETELMÄT

Tutkimusmenetelmillä tarkoitetaan keinoja, joilla aineisto on kerätty, luokiteltu ja analysoitu. Tämän gradututkielman empiirisen tutkimuksen menetelmäksi on valittu kvalitatiivinen haastattelututkimus, jonka avulla pyritään selvittämään, miten asiakasarvo näyttää yritysten välisessä ostamisessa. Tässä luvussa esittelen ja perustelen aluksi valitun tutkimusotteen sekä tutkimuksen aineiston keräämiseen käytetyn menetelmän. Tämän jälkeen esittelen ja perustelen tutkimusjoukon, käsitteiden operationalisoinnin sekä tulosten analysoinnin. Lopuksi perustelen aineiston pätevyyden, riittävyyden ja luotettavuuden.

3.1 Tutkimusote

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää, miten asiakasarvo näyttää yritysten välisessä ostamisessa. Tutkimuskysymyksen perusteella kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote oli selkeä valinta, sillä laadullisessa tutkimuksessa pyritään vastaamaan erityisesti ”miksi” ja ”miten” kysymyksiin (Carson & Gilmore 2006, 64; Hennink, Hutter & Bailey 2011, 10). Laadullinen tutkimus pyrkii ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen (Carson & Gilmore 2006, 65). Tutkimuksen tarkoituksessa arvoperusteisen ostamisen käsitteellistämällä tarkoitan ilmiön määrittämistä ja siihen syvällisesti tutustumista: Mitä arvoperusteinen ostaminen oikeastaan on? Mitä se pitää sisällään? Mitkä tekijät sitä määrittää?

Laadullista tutkimusta käytetään kun tarkastellaan uusia aiheita tai pyritään ymmärtämään monimutkaisia kysymyksiä tai prosesseja (Hennink ym. 2011, 10). Hennikin ym. (2011, 10) mukaan laadullinen tutkimus sopii esimerkiksi päätöksenteon ymmärtämiseen, sosiaalisen vuorovaikutuksen ymmärtämiseen sekä sen ymmärtämiseen, missä asiayhteydessä toiminta tapahtuu. Tässä tutkimuksessa pyritään vastaamaan juuri tällaisiin kysymyksiin: missä tilanteissa yritysten mielenkiinto on arvossa ostopäätöstä tehdessään? Tutkielman viitekehys kuvaa ostotilannetta sosiaalisena vuorovaikutuksena, jota pyritään ymmärtämään.

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa puolestaan usein pyritään etsimään tilastollisia säännönmukaisuuksia tavasta, jolla eri muuttujien arvot liittyvät toisiinsa (Alasuutari 2011, 37) ja testataan olemassa olevan teorian pohjalta johdettuja hypoteeseja (David & Sutton 2004, 36). Koska arvon ostamisen tutkimus on vielä niin varhaisessa vaiheessa, ei ilmiötä ole vielä käsitteellistetty saatikka kehitetty sitä kuvaavaa teoriaa, mikä tukee laadullista tutkimusotetta.

Vaikka laadullinen ja määrällinen tutkimusote eivät ole toisiaan poissulkevia (Kelle & Erzberger 2004, 172; Alasuutari 2011, 32), on tämän tutkielman tutkimuskysymyk-

siin perustellusti ja järkevästi vastaaminen määrällisen tutkimusotteen keinoin hyvin haastavaa, ja siksi pitäydyn puhtaasti laadullisessa tutkimusotteessa. Laadullisella tutkimusotteella on mahdollista määrällistä tutkimusta helpommin löytää yllättäviä havain- toja, jotka ovat usein laajempia kokonaisuuksia (Carson & Gilmore 2006, 66), mikä sopii tämän tutkimuksen käsitteellistävään tarkoitukseen.

Tutkimukseni on luonteeltaan *abduktiivinen*, sillä se perustuu huolellisen aiemman teorian tuntemuksen päälle rakennettuun *deduktiiviseen* viitekehykseen, jonka ei kuitenkaan anneta rajoittaa tutkimusta, vaan tarkoitus on kehittää viitekehystä empiriasta esiin nousevien tuloksien avulla. Tähän deduktiivisen viitekehyksen ohjaamaan empiriaan tulee *induktiivinen* vivahde siitä, että tutkimuksella pyritään syvällisten yksittäistapausten ymmärtämisen kautta muodostamaan yleistävää käsitettä arvon ostamisesta. Laadul- lisessa tutkimuksessa aiempaan teoriaan tutustumisen tarkoitus on ohjata tutkimusta, mutta tutkimuksessa ei kuitenkaan pyritä testaamaan aiempaa teoriaa, vaan pyritään ymmärtämään todellisuutta tietyissä tilanteissa (Carson & Gilmore 2006, 63).

3.2 Aineistonkeruumenetelmä

Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Kahdenkeskinen kas- vokkain tapahtuva haastattelu valittiin aineistonkeruumenetelmäksi, koska se on sopiva menetelmä, kun haastateltavien näkemyksistä ja kokemuksista halutaan johtaa ilmiötä selittäviä tulkintoja, joita ei pysty muilla tavoilla havainnoimaan (Warren 2001, 83; Carson & Gilmore 2006, 73). Puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa haastateltavan kanssa käytävän syvällisen keskustelun, jossa haastattelijä voi korjata väärinkäsityksiä ja arvioida haastateltavan oikeita uskomuksia ja asenteita (Munnukka & Järvi 2008, 257). Puolistrukturoitu haastattelu on laadullisessa tutkimuksessa hallitseva aineistonke- ruumenetelmä (Carson & Gilmore 2006, 64), ja se koettiin myös tässä tutkimuksessa resursseihin nähden tehokkaimpana ja syvimmän – mutta samaan aikaan mahdollisim- man laajan – ymmärryksen mahdollistavana tutkimusmenetelmänä.

Puolistrukturoituja haastatteluja käytetään, kun pyritään luomaan teoriaa haastatelta- vien subjektiivisten näkökulmien kautta, ja kun näiden näkökulmien rakenteesta ja mahdollisesta sisällöstä on tehty ennako-otaksumia (Flick 2002, 85). Tässä tutkimuk- sessa ennako-otaksumat kumpuavat tutkimuksen viitekehyksestä, joka kuitenkin mah- dollistaa aineistosta esiin nousevien odottamattomien havaintojen huomioimisen teorian muodostamisessa.

Koska ostoryhmään osallistuu muodollisesti tai epämuodollisesti monta henkilöä eri rooleissa ja eri vaiheissa ostoprosessia, antaa yhden päättäjän haastattelu tai toisaalta organisaatiotason tiedonkeruu rajoitetun kuvan asiakkaan ja toimittajan välisestä suh- teesta (Tanner 1999, 251). Haastattelututkimuksen riskinä nähdään se, että se tarjoaa

epäsuoraa tietoa (eli haastateltavan oman käsityksen todellisuudesta) sekä se, että se ei sovellu eri ihmisille hajautuneen tiedon tutkimiseen (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 106–107).

Syvähaastatteluilta saadaan usein kerättyä syvällisempää tietoa kuin epämuodollisilla haastatteluilta, mutta tämä tieto koskee usein hyvin henkilökohtaisia aiheita kuten haastateltavan minuutta ja ideologiaa (Johnson 2001, 104), mikä ei ole tämän tutkimuksen tarkoitus. Tapaustutkimus taas on laadullisessa tutkimuksessa myös hyvin käytetty tutkimusmenetelmä erityisesti suhteiden, käyttäytymisen, asenteiden ja motivaatioiden tutkimiseen yritysympäristöissä (Berg 2004, 260). Tästä huolimatta haastattelututkimus koettiin tapaustutkimusta paremmaksi menetelmäksi tähän tutkimukseen, koska tapaustutkimuksessa tutkitaan ilmiötä tietystä tilanteesta, hetkessä ja ympäristössä (Eskola & Suoranta 1998, 65), mutta tämän tutkimuksen pyrkimyksenä ei ole tutkia ilmiötä tietystä yksittäisessä tilanteesta vaan saada yleistettävämpi käsitteellinen ymmärrys siitä, mitä arvon ostaminen erityyppisissä organisaatioissa ilmiönä on.

Tämän tutkimuksen tarkoituksen täyttämiseksi on haluttu mahdollisimman syvällistä mutta samalla myös kattavasti toimialasta riippumatonta tietoa arvoperusteisen ostamisen ilmiöstä, minkä vuoksi valittiin usea puolistrukturoituhaastattelu muiden kvalitatiivisten menetelmien sijaan. Haastattelututkimuksella kerätty aineisto on haastateltavan oma käsitys todellisuudesta, mikä sopii tutkimuksen tarkoitukseen. Tässä tutkimuksessa haastateltavien asiakkaiden subjektiiviset kokemukset ovat se todellisuus, jota pyritään selvittämään. Toisaalta myös pääsy tutkimuskohteeseen ja gradututkielman laajuus ja resurssit ohjasivat tähän tutkimusasetelmaan.

Tutkimusaineisto kerättiin suomalaisista yrityksistä kesän 2014 aikana. Aiemman tutkimuskirjallisuuden avulla löydettiin tutkimusaukko ja johdettiin tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen aiemman kirjallisuuden ja tutkimuskysymyksien pohjalta johdettiin varsinaiset haastattelukysymykset, joilla keskustelua ohjattiin. Tämä on linjassa Warrenin (2001, 86) ajatuksen aiemman tutkimuksen merkityksestä haastattelujen suunnittelulle kanssa.

Ennen varsinaisen tutkimusaineiston keruuta haastattelurunko testattiin esihaastattelulla yhden tutkimuksessa mukana olevan myyntiyrityksen ostoista vastaavan varatoimitusjohtajan kanssa, jotta saatiin varmistettua kysymysten oikeellisuus ja tarkkuus. Esihaastattelun perusteella haastattelurunkoon tehtiin pieniä muutoksia. Haastatteluiden kestot vaihtelivat 48 ja 79 minuutin välillä. Haastattelun eri aiheista keskusteltiin käyttäen avoimia kysymyksiä, joiden tarkka muoto ja järjestys vaihtelivat haastattelun mukaan (ks. liite 1), ja haastattelut nauhoitettiin. Haastattelut pidettiin haastateltavien henkilöiden yritysten tiloissa lukuun ottamatta kahta puhelimesta tehtyä etähaastattelua.

3.3 Haastateltavat ja haastateltavien valinta

Ymmärtääkseni arvoperusteista ostamista päätin haastatella sellaisia ihmisiä, jotka toimivat yrityksen ostohankkeissa päättävässä asemassa, joilla on laaja näkemys oman yrityksensä ostotoiminnosta ja joiden uskotaan ostavan arvoperusteisesti. Gradututkimuksen resurssit huomioon ottaen tarkastelukohteena on vain Suomessa toimivat yritykset. Näin ollen tutkimuksen kohteena olevien kokonaisjoukko on Suomessa toimivien yritysten ostotoiminnassa johtavassa roolissa toimivat henkilöt, joiden oletetaan joissain tapauksissa ostavan arvoperusteisesti. Tutkittavan kokonaisjoukon valinta on ensimmäinen askel tapausten valinnassa käytettävän strategian määrittelemisessä (David & Sutton 2004, 149; Hennink ym. 2011, 84).

Ymmärtääkseni arvoperusteista ostamista ja sitä määrittäviä tekijöitä keräsin tutkimusaineiston haastattelemalla kymmentä eri yrityksen ostotoimintaan osallistuvaa johtohenkilöä. Valitsin nämä asiakasyritykset neljältä toimittajayritykseltä, joiden tarjoomat poikkeavat toisistaan oleellisesti. Toimittajayritykset valittiin lisäksi sen perusteella, että niiden tiedettiin entuudestaan harjoittavan arvomyyntiä. Näillä toimittajilla voitiin olettaa olevan asiakkaita, jotka ostavat arvoa ja joita haastattelemalla voitaisiin näin ollen saada vastauksia tutkimuskysymyksiin.

Toimittajayritysten johtotason henkilöt suosittelivat sellaisia heidän asiakkaitaan, joiden koettiin ostaneen arvoperusteisesti, ja jotka voisivat olla suopeita haastattelupyynnöille. Samoin kuin tutkimuksessa mukana olevat toimittajat, myös haastateltavat asiakasyritykset edustavat vaihtelevaa toimialajoukkoa. Haastattelukysymyksissä ei keskitytty pelkästään asiakkaan ja tutkimuksessa mukana olevan toimittajan väliseen suhteeseen, vaan arvon ostamisesta kyseltiin yleisemmällä tasolla.

Jokaisesta asiakasyrityksestä valittiin yksi yrityksen edustaja haastateltavaksi. Haastateltaville asetettiin kriteeriksi heidän toimenkuvansa yrityksessä: haastateltavien tuli olla päättävässä asemassa ja heillä piti olla hyvä käsitys yrityksensä ostotoiminnosta.

Tässä tutkimuksessa tapaukset valittiin tarkoitushakuisella tapausten valinnalla (engl. *purposeful sampling*) (Patton 1990, 169) niin, että ne olisivat mahdollisimman informatiivisia tutkimusongelman kannalta. Tämä on vakiintunut tapa laadullisessa tutkimuksessa (Koskinen ym. 2005, 273). Tarkoitushakuisella näytteenotolla pyritään valitsemaan mahdollisimman paljon tutkimuskysymykselle oleellista tietoa omaavia näytteitä (Patton 1990, 169). Laadullisen tutkimuksen tapausten valinnan tavoitteena ei lähtökohdaisesti ole tilastollinen edustavuus ja yleistettävyyys toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa (Patton 1990, 169; Merckens 2004, 167). Tässä tutkimuksessa haastateltavien valintaan käytettiin kolmea eri tarkoitushakuisen tapausten valinnan menetelmää: *maksimivaihtelustrategiaa*, *helppo saatavuus -strategiaa* ja *kriteeristrategiaa*.

Tutkimukseen osallistuneet toimittajayritykset valittiin maksimivaihtelustrategialla: toimittaja A on palveluyritys, jonka tarjooma on projektiluontoinen kertainvestointi,

toimittaja B on jatkuvaa toimitussuhdetta myyvä palveluyritys, toimittaja C on tuotanto-
teollisuuden yritys, joka tarjoaa asiakkailleen jatkuvaa toimitussuhdetta, ja toimittaja D
on tuotantoteollisuuden yritys, jonka tarjoamat ovat raskaita pääomainvestointeja. Tau-
lukko 5 havainnollistaa toimittajayritysten valintaa.

Taulukko 5 Toimittajayritysten valinta

	Projekti/ Pääomainvestointi	Jatkuva toimitussuhde
Palvelu	Toimittaja A	Toimittaja B
Tuotanto	Toimittaja D	Toimittaja C

Maksimivaihtelustrategia (engl. maximum variation sampling) on tarkoitushakuinen
tapaustenvaihtelustrategia, jossa tapauksista tunnistetaan erilaisia ominaisuuksia ja näi-
den ominaisuuksien perusteella pyritään valitsemaan mahdollisimman erilaisia tapauk-
sia (Patton 1990, 172). Tällä strategialla hankitusta aineistosta esille nousevat havainto-
jen väliset yhteiset kuviot ovat merkityksellisiä, koska ne ovat tulleet esiin havaintojen
heterogeenisyydestä huolimatta (Patton 1990, 172).

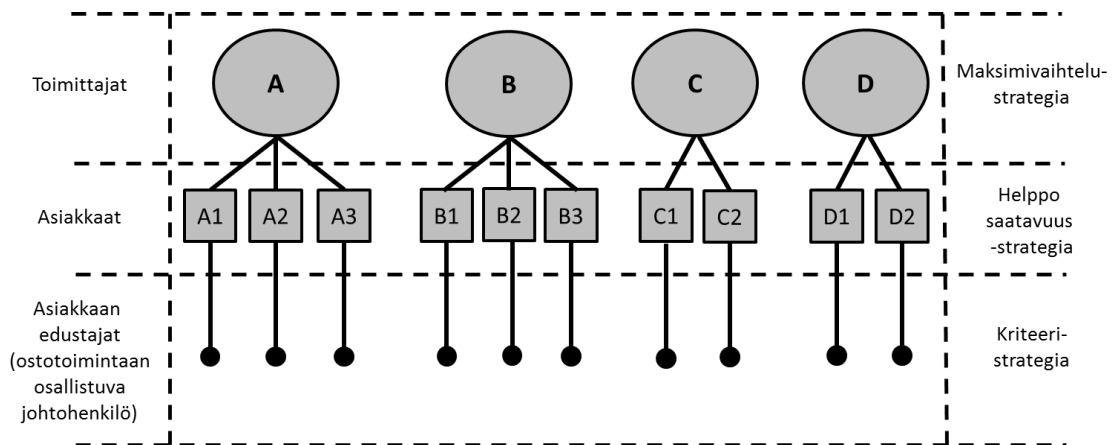
Asiakasyritykset valittiin *helpon saatavuuden -strategialla* (engl. convenience samp-
ling tai availability sampling), jossa tärkein kriteeri tapausten valinnalle on, että tutkijal-
la on pääsy niihin (Berg 2004, 35; David & Sutton 2004, 151). Yksi tutkimukseen osal-
listumaan pyydetty asiakasyritys kieltäytyi. Yritysten välisiin suhteisiin perustuvan or-
ganisaatioiden ostamisen tutkimuksessa on nähty ongelmalliseksi pääsy tutkimuskohtei-
siin (Tanner 1999, 251), mikä oli myös haasteena tässä tutkimuksessa. Asiakasyritysten
toimialat sekä haastateltavien roolit yrityksissä on esitelty taulukossa 6.

Taulukko 6 Haastateltavien koodit, toimialat ja tittelit

Haastateltavan koodi	Toimiala	Titteli
A1	Julkinen sektori	Hankinta- ja logistiikkajohtaja
A2	Elintarvikkeiden valmistus	Talousjohtaja
A3	Terveyspalvelut	Tietohallintojohtaja
B1	Sähkön kauppa	Liiketoimintajohtaja
B2	Televisio-ohjelmien tuottaminen ja lähettäminen	Toimitusjohtaja
B3	Maksupäätteiden tukkukauppa	Talousjohtaja
C1	Puunjalostus	Kunnossapidon hankintapäällikkö
C2	Paperin, kartongin ja pahvin valmistus	Kunnossapito-päällikkö
D1	Maa- ja metsätalousko- neiden valmistus	Laitoshuollon esimies
D2	LVI-laitteiden ja tarvikkeiden tukkukauppa ja huolto	Palvelupäällikkö

Yksittäiset haastateltavat henkilöt valittiin asiakasyrityksistä *kriteeristrategialla* (engl. criterion sampling). Kriteeristrategialla tarkoitetaan ennakolta määrätyn kriteerin perusteella valittuja tapauksia (Patton 1990, 176). Tällä viimeisellä tapaustenvälinvalintastrategialla pyrittiin varmistamaan, että aineiston havainnot sisältäisivät mahdollisimman paljon tutkimuskysymyksen kannalta oleellista ja syvää tietoa.

Kuvio 9 havainnollistaa haastateltavien suhdetta toimittajayrityksiin sekä kerää yhteen tapausten valintaan käytetyt strategiat.



Kuvio 9 Tapaustenvaihtelu-strategiat ja toimittajajrytysten suhteet haastateltaviin

Ennen haastattelujen aloittamista määriteltiin tehtävien haastattelujen määrä. Gradu-tutkielman resurssit huomioon ottaen päädyin kymmenen haastattelun näytteeseen. Kymmenen haastattelua koettiin kattavaksi otannaksi, jolla päästäisiin aineiston saturatiopisteeseen tai ainakin hyvin lähelle sitä. Saturatiopisteellä tarkoitetaan viimeistä havaintoa, minkä jälkeen uudet havainnot eivät enää tuota lisäinformaatiota tutkimukselle (David & Sutton 2004, 80, 99; Koskinen ym. 2005, 276).

3.4 Käsitteiden operationalisointi

Operationalisoinnilla tarkoitetaan tutkimuksessa käytettävien termien ja käsitteiden määrittelemistä tietyssä tutkimuskontekstissa ja käsitteiden havainnointiin käytettävän mittariston luomista (Berg 2004, 29), eli mitä tutkimuskysymysten kannalta keskeisillä käsitteillä tarkoitetaan ja miten niitä havainnoidaan. Tämän tutkimuksen tarkoituksen ja viitekehyksen kannalta olennaisimmat käsitteet on Bergin (2004, 30–31) neuvoja noudattaen operationalisoitu aiemman tutkimuksen määritelmiin nojaten taulukkoon 7.

Taulukko 7 Tutkimuksen kannalta keskeisten termien operationalisointi

Käsite	Määritelmä	Miten havainnoidaan haastattelussa?
Arvo	Rahassa mitattava liiketoimintavaikutus, joka muodostuu konkreettisista ja ei-konkreettisista hyödyistä ja uhrauksista ja joka parantaa asiakkaan tulosta pitkällä aikavälillä	Mitä arvo tarkoittaa teille ostamisen yhteydessä?
Arvon mittaaminen	Eri laskentatoimen ja rahoituksen menetelmät kokonaiskustannusten ja hyötyjen laskemiseen (esim. ROI, NPV, EVA, TCO, TVA)	Millaisia 'Key Performance Indikaattoreita' painotatte arvoon perustuvassa ostamisessa?
Rahalliset arvoelementit	Mitattavia ja konkreettisia hyötyjä ja uhrauksia, kuten luottamus tai epämukavuus	Miten arvo suhtautuu hintaan? Missä määrin arvon pitää olla mitattavissa rahassa, kun ostate? Missä määrin tarjoaman taloudellisten vaikutusten pitää olla selvillä ostoprosessin aikana?
Ei-rahalliset arvoelementit	Vaikeasti mitattavia ja ei-konkreettisia hyötyjä ja uhrauksia, kuten kasvaneet tuotot tai transaktiokulut	Millainen rooli ei-mitattavilla arvon elementeillä on ostopäätöksen kannalta?
Arvo-perustainen ostaminen	Aktiviteetti, jossa asiakasyritys integroi resursseja toimittajan kanssa saadakseen aikaan rahassa mitattavaa liiketoimintavaikutusta, joka parantaa asiakkaan tulosta pitkällä aikavälillä.	Millainen rooli yrityksen ostamisella on liiketoiminnan menestyksen kannalta? Onko tämä arvo-ajattelu jotenkin esillä yrityksen ostamisessa? Kerro vielä tarkemmin mikä on ominaista tai keskeistä arvoon perustuvalla ostamisella?
Riskit	Menetyksen mahdollisuus, koostuu mahdollisen menetyksen suuruudesta ja todennäköisyydestä	Millaisia riskejä näette arvoa painottavassa ostamisessa?
Organisaatio-tekijät	Asiakastekijät: ostoryhmä, organisaation koko ja rakenne, strategia, kyvyt, kokemukset, teknologia Toimittajatekijät: kyvyt, arvotyökalut, myyntiorientaatio	Millaiset ovat myyjän ja ostajan roolit arvoon perustuvassa ostamisessa? Mitä toimittajalta ja sen myyjiltä vaaditaan arvoon perustuvassa ostamisessa?
Ostotilanne-tekijät	Ostokohteen laji ja tärkeys, ostotyyppi ja ostovaihe	Minkä tyyppisissä hankinnoissa arvoajattelu painottuu?
Suhdetekijät	Yhteistyö ja läheisyys, luottamus, valta, riskit	Mitä liikesuhteelta myyjään vaaditaan arvoon perustuvassa ostamisessa?
Ympäristö-tekijät	Markkinarakenne, markkinadynamiikka, asema arvoketjussa, sosiaalinen järjestelmä, fyysinen ympäristö, ympäristön teknologiataso	Onko yrityksen markkinaympäristössä jotain tekijöitä, jotka ajavat / estävät arvoon perustuvaa ostamista?

Taulukosta ilmenee tutkielman teoriaosuudesta poimitut keskeisten käsitteiden määritelmät. Taulukkoon on myös kuvattu, miten kyseisiä käsitteitä pyrittiin havainnoimaan haastatteluissa. Olen liittänyt taulukkoon käsitteiden havainnointiin pyrkiviä haastattelurungon kysymyksiä. Haastattelurunko löytyy liitteistä.

3.5 Tulosten analysointi

Haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi nauhalta helpottamaan analysointia. Haastattelujen sisältö oli käytettyä kieltä tärkeämpää tutkimuksen tarkoitukselle, minkä vuoksi Flickin (2002, 171) ohjeita mukaillen vain tutkimuskysymyksiin vastaamiselle oleelliset kohdat kirjoitettiin puhtaaksi ja haastateltavan puhe muokattiin yleiskielelle. Näin päädyttiin tekstimuodossa olevaan 101 sivun tutkimusaineistoon, joka jo itsessään muodostaa oman sosiaalisen todellisuuden (Flick 2002, 173). Aineistoa analysoidessa olen pyrkinyt huomioimaan, että haastattelu- ja puhtaaksikirjoitusvaiheessa tutkijalla on subjektiivinen vaikutus luomaansa versioon todellisuudesta, jota analyysissä tulkitaan (Flick 2002, 174).

Laadullisen aineiston kerääminen ja analysointi ovat usein kietoutuneet toisiinsa (David & Sutton 2004, 191; Schmidt 2004, 253), kuten tässäkin tutkimuksessa. Aiemmista haastatteluista kerätyt havainnot ja näille luodut selitykset väistämättäkin vaikuttivat tulevien haastattelujen kulkuun ja tarkentavien kysymysten esittämiseen.

Aineiston analysointiin käytettiin sisältöanalyysin menetelmiä, koska nämä sopivat tutkimuksen teoreettiseen taustaan sekä puolistrukturoiduilla haastatteluilla kerättyjen subjektiivisten näkökulmien analysointiin (Flick 2002, 193). Sisältöanalyysi on tutkimusmenetelmä perusteltujen päätelmien tekemiseen tekstistä (Weber 1990, 9), ja siinä pyritään tiivistämään tekstiaineistoa luokittelemalla sitä teoriasta johdettuihin luokkiin (Flick 2002, 190).

Aineisto koodattiin, eli haastattelutekstistä tunnistettiin yhteisiä teemoja ja tekstin osia yhdistettiin teemaotsikoiden alle (David & Sutton 2004, 203) käyttäen Microsoft Word -ohjelmistoa. Aineisto koodattiin ensin deduktiivisesti käyttäen ennalta määrättyjä teemoja. Teemoina toimivat haastattelurungon kysymykset sekä viitekehysten vuorovaikutustekijät. Teemaotsikoiden alle luokittelin sitaattikatkelmia Wordin ”leikkaa ja liimaa”-toiminnolla.

Referoin haastatteluvastaukset erilliselle Word-tiedostolle, jotta sain haastatteluvastauksien takaa varsinaisen sanoman vertailtavaan muotoon. Aineistosta luotiin näin uutta tietoa tiivistämällä ja selkeyttämällä havaintoja (Eskola & Suoranta 1998, 137) sekä tunnistamalla merkityksellisiä teemoja sekä yhtenäisiä ja poikkeavia käsityksiä (David & Sutton 2004, 191, 195).

Aineistoa koodattaessa nousi esiin myös uusia yhtenäisiä teemoja, jotka otettiin induktiivisesti mukaan koodirunkoon. Esimerkiksi teema ”toimittajan osaaminen arvon lähteenä” ei ollut osa haastattelurunkoa eikä viitekehystä, mutta nousi esiin useista haastateltavien vastauksista. Wordin hakuominaisuudella etsin haastatteluaineistosta sitaatteja, joissa haastateltavat puhuivat toimittajan osaamisesta arvon lähteenä. Toistuville malleille kehitettiin selityksiä aiempaan tutkimukseen peilaten (Berg 2004, 286).

Sisältöanalyysin riskinä on laadullisen aineiston syvyyden kadottaminen ja sisällön hämärtyminen (Flick 2002, 193). Tämä on pyritty pitämään mielessä analyysia tehdessä, ja aineiston osien luokittelussa ja poisrajaamisessa on pyritty käyttämään tarkkaa harkintaa.

3.6 Tutkimuksen luotettavuus, validiteetti ja yleistettävyys

Tutkimuksen tarkoituksen kannalta kattavalla aiemman tutkimuksen esittelyllä ja loogisella johdatuksella tutkimuksen viitekehyksen rakentamiseen on varmistettu, että lukija voi luottaa tutkijan perehtyneisyyteen. Kaikki tutkimuksen menetelmävalinnat on esitelty ja perusteltu menetelmäosiossa, mikä on edesauttanut uskottavien analyysien ja tulkintojen luomista. Aineistoanalyysissa on noudatettu johdonmukaista menetelmäkirjallisuuden pohjautuvaa analyysiprosessia, mikä lisää analyysin uskottavuutta. Koko tutkimuksen kattavaa luotettavuutta on pyritty lisäämään täydellisellä läpinäkyvyydellä tutkimuksen suorittamiseen käytännön tasolla. Tämä toimintatapa on linjassa Carsonin ja Gilmoren (2006, 82) ohjeiden kanssa, joiden mukaan laadullisen tutkimuksen uskottavuus, luotettavuus ja läpinäkyvyys voidaan varmistaa aiemman kirjallisuuden huolellisella sisäistämällä ja tulkinnalla, tutkimusmenetelmien sopivuudella ja valintojen perustelulla sekä aineistoanalyysin huolellisella jäsentelyllä ja linkittämisellä aiempaan tutkimukseen.

Tutkimuksen validiteetin varmistamiseksi käytettiin metodin sisäistä triangulaatiota. Triangulaatiolla tarkoitetaan tutkimusongelman tarkastelua vähintään kahdesta eri näkökulmasta, ja sillä pyritään validoimaan tutkimuksen menettelytapoja ja tuloksia (Flick 2004, 178). Metodin sisäisellä triangulaatiolla haastattelututkimuksessa tarkoitetaan erityyppisten kysymysten yhdistelyä, kuten kehotusta selostamaan kokemaansa, sekä määritteleviä ja yleisempiä kysymyksiä (Flick 2004, 179–180). Tämän tutkimuksen haastatteluissa käytettiin metodin sisäistä triangulaatiota ottamalla haastattelurunkoon mukaan erityyppisiä kysymyksiä (ks. liite 1).

Tapausten valinnalla on vaikutus tutkimuksen luotettavuuteen ja yleistettävyteen. Laadullisessa tutkimuksessa tapausten valinnalla voidaan parantaa tulosten yleistettävyttä (Merkens 2004, 167), mutta yleistettävyys ei kuitenkaan ole laadullisen tutkimuksen tärkein tavoite. Tässä tutkimuksessa on käytetty tarkoitushakuista tapausten valintaa, jolla pyritään saamaan mahdollisimman rikasta tietoa (Patton 1990, 169). Tutkimuskysymysten kannalta rikas tieto on tärkeä prioriteetti tälle tutkimukselle.

Valitsemalla sekä toimittajayritykset että niiden asiakasyritykset maksimivaihtelu-strategian periaatteella mahdollisimman eri toimialoilta on mahdollista vaikuttaa tapausten valintaan niin, että tapaukset ovat heterogeenisia. Tällöin tuloksista löytyneitä yhtäläisyyksiä voidaan pitää ilmiölle keskeisinä (Patton 1990, 172). Tässä tutkimuksessa

maksimivaihtelustrategialla on pyritty saavuttamaan niin yleistettävää tietoa kuin vain tutkimuskysymyksien vaatiman tutkimusasetelman puitteissa on mahdollista.

Koska ostoryhmissä tiedon voidaan nähdä jakautuneen useammalle ostoryhmän jäsenelle, on tähän tutkimukseen pyritty valitsemaan haastateltaviksi sellaisia asiakasyritysten ostoryhmän edustajia, joilla on kattava tieto oman yrityksensä liiketoiminnasta, arvontuotannosta ja ostoprosessista kokonaisuutena. Kokeneiden ja omakohtaista tietoa omaavien henkilöiden haastattelu tuo tutkimukselle uskottavuutta (Rubin & Rubin 2005, 64).

Tieteellisen tutkimuksen tuloksien yleistettävyys liittyy aineiston otoskoko: yleisempi tieto on informatiivisempaa kuin yksittäistapauksia koskeva tieto (Koskinen ym. 2005, 263). Laadullisessa tutkimuksessa ei ole eksplisiittistä sääntöä vaadittavasta otoskoosta, oleellisempaa on aineiston saturaatiopiste. Laadullisen tutkimuksen käytäntö on 1900-luvulla kehittynyt tilastollisista menetelmistä johdetusta yli 30 havaintoa edellyttävästä normista grounded theory -menetelmän yleistymisen myötä selvästi alle 20 havainnon riittävyteen (Koskinen ym. 2005, 264). Yleistettävyys ei ole aina laadullisen tutkimuksen päämäärä (Flick 2002, 69). Tämä tutkimus ei pyri yleistettyyteen vaan ilmiön käsitteellistämiseen, ja kymmenellä haastattelulla koettiin saavutettavan ilmiön käsitteellistämiseen vaadittava saturaatiopiste.

Tulosten analyysi on tärkeä vaihe tutkimuksen validiteetin kannalta. Tulosten analyysissä sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta, mutta haastattelututkimuksessa sisäinen validiteetti jää lähinnä teoreettiseksi käsitteeksi, joka asettaa tutkimukselle lähinnä sisäisen loogisuuden vaatimuksen (Koskinen ym. 2005, 254, 256). Tämän tutkimuksen analyysissä sisäinen loogisuus on pyritty varmistamaan seuraamalla tieteellisiä analyysimenetelmiä ja perustamalla aineiston koodaus aiemmasta tutkimuksesta johdettuihin teemoihin.

Sisältöanalyysissä keskeinen ongelma on aineiston supistamiseen tähtäävässä sisällön luokittelussa, joka johtuu koodaussanojen epämääräisyydessä ja koodiluokkien määrityksistä (Weber 1990, 15). Keskeinen tapa lisätä sisältöanalyysin luotettavuutta on tutkijatriangulaatio, jolla varmistetaan, ettei tutkijalla ole subjektiivista vaikutusta aineiston luokitteluun (Weber 1990, 17). Gradututkielman laajuuden ja tarkoituksen huomioon ottaen tutkijatriangulaatio ei ole ollut tässä tutkimuksessa mahdollista. Tämän tutkimuksen analyysin luotettavuus ja validiteetti on pyritty varmistamaan perustamalla koodaus vahvaan aiemman tutkimuksen ymmärrykseen ja siitä johdettuihin koodaus-teemoihin.

Haasteen tutkimuksen reliabiliteetille ja validiteetille luo se, että Toimittaja B on työnantajani, minkä vuoksi minulla tutkijana on väistämättä joitain ennakoasenteita ja odotuksia. Tutkijana pyrin haastattelutilanteissa omaksumaan kyselevän asenteen, jonka mukaan en tunne kohdetta (Koskinen ym. 2005, 274). Samoin tuloksia analysoidessa

olen pyrkinyt tiedostamaan tilanteen ja minimoimaan ennakkoasenteiden ja odotusten vaikutukset tulosten raportointiin ja johtopäätösten tekoon.

Kokonaisuudessaan tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti on pyritty varmistamaan systemaattisella selostuksella siitä, miten tutkimus suoritettiin. Olen myös tuonut esiin mahdolliset tutkijasta johtuvat vaikutukset tutkimustuloksiin antamalla tietoa omasta viitekehuksestäni. Carsonin ja Gilmoren (2006, 68) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen laatua voi parantaa seuraavilla tavoilla: käyttämällä tarkoitushakuista näytteenottoa, vertailemalla tuloksia eri asiayhteyksissä ja pyrkimällä läheiseen haastattelutilanteeseen kahdenkeskisillä keskusteluilla. Nämä kohdat täyttyivät tässä tutkimuksessa. Lisäksi tuloksien ja analyysin luotettavuutta ja läpinäkyvyyttä on lisätty esittämällä haastateltavien omia lausuntoja.

4 TULOKSET

Tässä tutkielman osiossa esittelen haastatteluaineistosta johdetut tulokset, joiden pohjalta vastaan johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Ensin vertaan haastateltujen vastauksia aiemman tutkimuksen pohjalta johtamaani arvon ja arvoperusteisen ostamisen määritelmään. Tämän jälkeen peilaan haastatteluvastauksista esille nousseita arvoperusteista ostamista määrittäviä tekijöitä tutkielman viitekehysten vuorovaikutustekijöihin.

Ymmärrettävästi arvoperusteinen ostaminen on erilaisten ja toisiinsa kietoutuneiden vuorovaikutustekijöiden summa, mutta selkeyden vuoksi käsitellään vuorovaikutustekijät ja niiden suhde arvoperusteiseen ostamiseen vuorollaan erikseen. Tämän jälkeen tarkastellaan, miten arvoperusteisesti ostavat yritykset haastattelujen perusteella arvioivat toimittajien arvolupauksia. Lopuksi esitän aikaisempaan tutkimukseen ja tämän tutkielman empiiristen havaintojen analyysiin pohjautuvan arvoperusteisen ostamisen käsitteellistävän mallin, joka tiivistää tutkimuskysymyksiä vastaukset.

4.1 Arvoperusteisen ostamisen erityispiirteet

Haastateltujen yritysten edustajat kokevat pääosin ostamisen olevan merkityksellisessä roolissa liiketoiminnan tuloksellisuudelle ja menestykselle.

Ostamisella on erittäin suuri merkitys liiketoiminnalle. Varsinkin [liiketoimintayksikössä X] toimitaan suurilla volyymeilla ja pienillä katteilla. Siellä ostamisen tärkeys korostuu.

(Elintarvikealan yrityksen talousjohtaja A2)

[Ostamisella] on merkittävä rooli ja siihen panostetaan koko ajan enemmän siitä lähtökohdasta, että me näemme, että siellä aikaansaadut säästöt vaikuttavat suoraan liiketoimintaan.

(Puunjalostusyrityksen kunnossapidon päällikkö C1)

Valtava rooli. Melko paljon tulee alihankintatuotteita, valmiita tuotteita, moottorit ja kaikki tällaiset pelit noihin koneisiin. Kyllä se on oston homma, että hinta pysyy kohdillaan. Se on jatkuvaa taistelua ja kilpailuttamista, että tulee laadukasta tavaraa.

(Maa- ja metsätaloustekniikan valmistusyrityksen laitoshuollon esimies D1)

Tämä kuitenkin johtuu useimman mielestä siitä, että hankinnat muodostavat suuren osan kokonaisliikevaihdosta, joten ostamisen suuri merkitys nähdään johtuvan lähinnä

siitä aiheutuvista kustannuksista ja ostamiseen liittyvien ratkaisuiden potentiaalista pienentää yrityksen kuluja merkittävästi. Kappaleessa 2.3 määrittelen arvoperusteisen ostamisen aktiviteetiksi, jossa asiakasyritys integroi resursseja toimittajan kanssa saatukseen aikaan rahassa mitattavaa liiketoimintavaikutusta, joka parantaa asiakkaan tulosta pitkällä aikavälillä. Ostamista ei lähtökohtaisesti nähdä liiketoimintaa kehittävänä toimintona, ja sen rahassa mitattava liiketoimintavaikutus nähdään intuitiivisissa vastauksissa rajoittuvan mahdollisiin säästöihin, eikä niinkään pitkän aikavälin tuloksen kasvatamiseen.

Haastateltujen intuitiivisista vastauksista käy ilmi, että yritysmarkkinoilla asiakkaat haluavat lähtökohtaisesti mieltää itsensä arvoperusteisiksi ostajiksi, mutta suoraan kysyttäessä kokevat arvon tarkoittavan lähinnä kustannusten minimointia. Arvoajattelu on trendikästä, kuten toimittajayritysten markkinointiviesteistä huomaa, joten ymmärrettävästi itseään halutaan mainostaa arvon merkityksen ymmärtävänä kauaskatseisena ammattilaisena, vaikka totuus arvon ja sen merkityksen ymmärtämisestä saattaa olla toinen.

Tässä tutkielmassa arvo määritellään rahassa mitattavaksi liiketoimintavaikutukseksi, joka muodostuu konkreettisista ja ei-konkreettisista hyödyistä ja uhrauksista ja joka parantaa asiakkaan tulosta pitkällä aikavälillä. Haastateltavat eivät ymmärrettävistä syistä kokeneet arvo-käsitteen määrittelyä yksioikoiseksi. Haastateltavat määrittelivät asiakasarvon tarkoittavan ostamisen yhteydessä pienien kokonaiskustannusten lisäksi toimittajan osaamista ja osaamisen kautta saavutettavaa edelläkävijyyttä. Haastateltavat näkivät arvoon linkittyvän vaikeasti mitattavia asioita, joita ei tämän tutkielman arvomääritelmästä poiketen läheskään aina nähty tarpeelliseksi mitata (tästä lisää kappaleessa 4.3). Haastatteluiden perusteella arvon nähdään tarkoittavan kokonaistaloudellista hyötyä, joka kehittää yrityksen liiketoimintaa pitkällä aikavälillä toimittajalta hankitun osaamisen kautta.

Toimittajien osaaminen oli jokaisessa haastattelussa selkeimmin kokonaiskustannusten lisäksi esille noussut arvon lähde. Toimittajan osaamisella vaikuttaisi tämän perusteella olevan keskeinen rooli arvoperusteista ostamista määrittävänä tekijänä. Puunjalostusyrityksen kunnossapidon päällikkö C1 kertoo ostamisella olevan vaikutusta yrityksen pitkän aikavälin tulokseen silloin, kun hankitaan osaamista:

Se [toimittajien osaamisen vaikutus liiketoimintaan] on todella merkittävä. Me nojautumme siihen, että nämä meidän päätoimittajat pystyvät antamaan meille prosessi-osaamista. Me koemme aika vahvasti, että ne eivät yksin pysty sitä tekemään, koska me osaamme lopputuotteen tekemisen, mutta ne pystyvät teknisestä näkökulmasta auttamaan meitä siinä, että me pystymme viilaamaan parempia tuotteita ja se on todella merkittävä.

Sähköalalla toimivan yrityksen liiketoimintajohtaja B1 kertoo strategiselta kumppanilta odotettavasta osaamisesta ja osaamisen merkityksestä koko hankinnalle:

Me halumme hankkia sellaisilta, jotka ovat meitä paljon parempia, ja silloin kuin yhteistyökumppani on meitä paljon parempi, niin senhän pitäisi ohjata meitä eikä meidän sitä. Me olemme aika pettyneitä, jos me joudumme sitä yhteistyökumppania ohjaamaan, kun me olemme lähteneet siitä, että se ohjaa meitä ja me alamme kehittää omia toimintoja. Strateginen kumppani kehittää meitä osaamisellaan, kun sillä on paljon parempi osaaminen sillä omalla alueella ja [se voi] tuoda sieltä niitä juttuja ja me voimme hyödyntää siinä omassa liiketoiminnassa ne... Se olisi ratkaisevan tärkeää. Jos ei pysty tuottamaan sitä... Vaikka palvelu pelaisi muuten hyvin, niin se ei tuota strategisen kumppanin etua meille.

Julkisen sektorin organisaatiossa hankinta- ja logistiikkajohtajana toimiva A1 puhuu osaamisen merkityksestä julkisen sektorin hankinnoissa:

Se, mitä me täällä julkisella puolella tällä hetkellä mietimme, on, että miten me pystymme parantamaan kumppanuutta meidän toimittajien kanssa, tavallaan hyödyntämään toimittajien osaamista, kun me olemme hirveän riippuvaisia meidän toimittajista. Mehän emme itse pysty tuottamaan kaikkia niitä palveluja, mitä me kuntalaisille tuotamme, eikä ole tarkoituksenmukaistakaan. Sen takia on tärkeää, että me osaamme toimia yhteistyössä niiden yritysten kanssa, jotka tuottavat ne palvelut. Ja tavallaan kehittää sitä yhteistyötä.

Toimittajan osaamisen kautta saavutettava innovatiivisuus ja edelläkävijyys nousi esiin tärkeäksi arvon lähteeksi. Haastatellut kokivat ostavansa arvoa silloin, kun hankinta edesauttoi heidän innovatiivisuuden ja edelläkävijyyden tavoittelua. Televisio-ohjelmien tuottamisen ja lähettämisen alalla toimivan yrityksen toimitusjohtaja B2 kertoo toimittajien osaamisen kautta saavutettavan edelläkävijyyden olevan heidän yrityksen ostamisen ytimessä:

Tämä teema [arvoperusteinen ostaminen] on oikeastaan aika hyöä liittyen meidän hankintaan, sillä hinta on meillä aika usein toissijainen kriteeri. Tämä, mitä me teemme, on sen verran uutta ja innovatiivista, että meidän pitää hakea sellaisia ratkaisuja, jotka vievät meidän tuotetta eteenpäin tai antavat meille jonkun toisenlaisen kilpailuedun. Harvoin ne ovat halvimpia ratkaisuja, eli halvimmat on usein suhteellisen perinteisiä, joissa on jo tietty volyyymi olemassa, ja ne harvoin soveltuvat meidän tarpeisiin. Siinä joutuu usein toimittajan kanssa iteroimaan ja suunnittelemaan sitä toteutusta, eikä sellainen suoraan hyllystä -ratkaisu välttämättä toimi.

Haastatteluiden perusteella voidaan ehdottaa, että yritykset kokevat ostamisen vaikuttavan yrityksen liiketoiminnan menestykseen ensisijaisesti silloin, kun ostamisella voidaan vaikuttaa yrityksen kokonaiskustannuksiin, mutta myös silloin, kun hankitaan osaamista. Huolimatta siitä, onko oston kohteena jokin fyysinen tuote, palvelu tai näiden yhdistelmä, eri toimialojen edustajat kokivat tietyissä tilanteissa toimittajan osaamisella olevan suurta merkitystä oman yrityksensä toimintaan ja pitkäaikaiseen tuloksellisuuteen.

Haastateltavien vastauksista ei ole johdettavissa selkeää raamia sille, milloin ostajan fokus on arvossa hinnan tai kokonaiskustannusten sijaan. Asiaa suoraan kysyttäessä haastateltavat mainitsivat vaihtelevia tilanteita, joissa fokus on arvossa: silloin, kun hankinta on rahallisesti arvokas, kun halutaan keskittyä ydinosaamiseen, kun on tarkoitus saada aikaan jotain innovatiivista, kun halutaan kehittää prosessia tai kun kyseessä on tuotannolle kriittinen asia.

[Ostamme arvooperusteisesti] ennen kaikkea silloin, jos ostamme... Vaativampi palveluostos on minun mielestäni sellainen. Toinen voi syntyä tuonne raaka-ainetoimittajien tai muiden suuntaan, että jos siellä on tällainen tutkimusta ja kehitystä palveleva toimittaja, joka pystyy auttamaan, niin siellä on toinen suunta, mutta sekin on ikään kuin palvelua. Siellä voi olla tavara osana, mutta siihen tavaraan täytyy aina liittyä jotain palvelua, joka on sitten asiakkaalle tärkeä, jotta se pystyy taas omaa asiakaspalveluaan ja tuotteitaan parantamaan. Kyllä se tällainen arvoketju on, että silloin kun ollaan arvoketjun tärkeissä osissa, ja siihen liittyy know-howta ja vaativaa palvelukokonaisuutta, niin ne ovat ne tyypillisimmät tilanteet minun mielestä.

(Elintarvikealan yrityksen talousjohtaja A2)

Hyvä kysymys. Tietysti minä voin aina sanoa, että minä määritän [milloin ostamme arvooperusteisesti], mutta se ei ole varmaan hyvä vastaus. Kyllä se lähtee siitä, että jos minä haluan jotain, joka on ainutkertaista tai jotain, niin silloin pitää hakea sellaisesta paikasta, josta sen hyvällä tuurilla löytää. Ehkä sen voisi ajatella niin, että sen arvoketjun alkupää vs. loppupää, onko se bulkkiutunutta ja niin edelleen, niin se jossain mielessä ratkaisee tämän. Mutta en minä siihen osaa sinulle sanoa sellaista täysin mekanistista, koska siitä tulisi kuitenkin sellainen mekaaninen malli, ja lopussa on kuitenkin, että sitten minä päätän.

(Terveysalan yrityksen tietohallintojohtaja A3)

Asiakkaiden ostaminen näyttäisi keskittyvän arvoon tilanteissa, joissa hankinnan myötä asiakas sitoutuu toimittajaan tai toimittajan ratkaisuun pidemmäksi aikaa. Pi-

dempiaikaisessa sitoutumisessa asiakkaan ja toimittajan välille syntyy suhde, mikä korostaa suhdetekijöiden merkitystä arvoperusteiselle ostamiselle.

Arvon ostaminen näyttää erityisesti tulevan esille erilaisissa kehittämissopimuksissa ja strategisissa kumppanuuksissa. Tästä huolimatta haastatteluaineiston perusteella arvoperusteista ostamista näyttäisi esiintyvän myös yksittäisissä, transaktionalisemmissa hankinnoissa. Arvoperusteista ostamista strategisissa kumppanuuksissa ja yksittäisissä hankinnoissa näyttäisi yhdistävän asiakkaan fokus pitkän aikavälin liiketoimintavaikutuksessa. Vaikka hankittava ratkaisu olisi palvelun tai jatkuvan toimitussuhteen sijaan tuotannollinen pääomainvestointi, kuten Toimittaja D:n tapauksessa, on asiakas sitoutunut tuotteeseen ja sitä kautta toimittajaan useammaksi vuodeksi.

[Silloin puhutaan arvon ostamisesta,] jos sen tuotteen on tarkoitus kestää. Tuon pahvikupin eliniäksi ei odoteta kuin kolme kupillista max, mutta [Toimittaja D:n tuotteen] toivotaan kestävän 20 vuotta. Niin kyllä siihen pitää vähän erilailta käyttää aikaa.

(LVI-alan tukkukauppaa ja huoltoa tekevän yrityksen palvelupäällikkö D2)

Pitkäaikaisessa toimittajaan sitoutumisessa asiakkaat näyttäisivät ymmärtävän, että on myös asiakkaan etu, että toimittajakin saa sellaisen katteen, jolla sen toiminta pysyy taloudellisesti kannattavana pitkällä aikatahtimella. Arvoperusteiselle ostamiselle näyttäisi olevan ominaista asiakkaan näkökulman laajeneminen myös toimittajan kannattavuuden huomioivaksi.

Yritykset vaikuttaisivat ostavan hintakeskeisemmin tilanteissa, joissa he kokevat pysyvänsä riittävän hyvin määrittelemään oman tarpeensa ja tarvittavan ratkaisun. Silloin kun toimittajan ratkaisusta koetaan saatavan hyötyjä, joiden lähdettä (kuten toimittajan osaamista) ei pystytä tarkkaan määrittämään, siirtyy ostamisen fokus hinnasta toimittajalta saatavaan arvoon.

Arvoperusteisessa ostamisessa korostuu asiakkaan ja toimittajan välinen yhteistyö ja ratkaisun yhdessä kehittäminen ja määrittely. Näissä tilanteissa toimittaja päästetään lähemmäksi asiakkaan prosesseihin. Arvoperusteinen ostaminen näyttäisi asettavan transaktionalista ostamista suuremmat vaatimukset sekä toimittajan että asiakkaan avoimuudelle ja tiedonjakamiselle

Puolestaan Toimittaja B:n palveluntuotannossa Toimittaja B on sisällä meidän järjestelmissä, ja meidän täytyy käydä paljon vuoropuhelua ja avata asioita keskenämme ja katsoa, että miten ne saataisiin toimimaan paremmin.

(Sähköalan yrityksen liiketoimintajohtaja B1)

Arvon ostaminen vaatii haastateltujen mielestä enemmän resursseja sekä ostaja- että toimittajapuolelta, kuin hintaan tai kustannuksiin perustuva ostaminen. Arvoperusteiset hankinnat vaativat erityisesti aikaa ja useamman ihmisen panosta.

Arvon ostaminen on paljon raskaampaa kuin bulkin ostaminen. Siinä vaaditaan asiantuntemusta sekä asiakkaalta että tarjoajalta. Usein käytetään esim. workshoppeja, joissa käydään tarve läpi ja mietitään ratkaisua siihen, ja siinä harvemmin riittää, että on yksi äijä per osapuoli, vaan usein on toistakymmentä henkilöä miettimässä sitä ratkaisua. Ja se on paljon aikaa vievämpi prosessi, kuin että voisi vertailla vain viittä eri hintalappua keskenään.

(Televisio-ohjelmien tuottamisen ja lähettämisen alan yrityksen toimitusjohtaja B2)

Ostoprosessin aloite koetaan usein olevan ostajalla, koska arvotilanteissa koetaan tarvittavan niin syvällinen tuntemus asiakkaan tilanteesta, että toimittajan on mahdotonta tunnistaa ja visioida mahdollista yhteistyökuviota. Toisaalta osa vastaajista kokee, että toimittajakin voi olla aloitteen tekijä, mutta tällöin korostetaan, että toimittajan tulee etukäteen tietää hyvin tarkkaan, mitä se on tarjoamassa. Jos toimittajalla ei ole esittää mitään konkreettista asiakkaalle, niin ratkaisujen ideointia voidaan tehdä olemassa olevassa asiakas-toimittaja-suhteessa korkealla päättäjätasolla. Pidempiaikaisissa toimitus-suhteissa näyttäisi olevan tapana perustaa molemmilta osapuolilta korkean päättäjätason ryhmä, joka tapaa säännöllisesti uusien ideoiden kehittämiseksi. Tuntemattomat toimittajat haastateltavien mielestä mielellään ideoisivat asiakkaan kanssa täysin tyhjästä yhteistyömahdollisuuksia, mikä ei haastateltavien mielestä toimi.

Mikä minua joskus ärsyttää toimittajissa, on se, että ne siinä myyntiprosessissa eivät välttämättä ymmärrä sitä, mitä se toimittaja toimittaa sille asiakkaalle. Ehkä karrikoiden, tyypillinen [tilanne on] kun minulle tulee jokin Nakkilan Softapojat tai mikä tahansa tällainen kyläilemään, niin se menee sillä tavalla, että aluksi vedetään yrityspresentaatio, jossa on perustiedot yrityksestä. Sen jälkeen myyntireiska sanoo, että nyt me voimme jutella, tai sinä voisit kertoa, että mitä te teette, niin voimme yhdessä miettiä, mitä me voimme tehdä teille. Ja tässä vaiheessa minä yleensä ohjaan ihmisen ulos huoneesta. Sehän on ajan tuhlaamista, koska tuolla ulkona, kun katsoo kadulle, niin siellä on letka ihmisiä, jotka haluaisivat, että emmekö me voisi vähän jutella, että mitä me voimme tehdä. Mutta ei meitä kiinnosta se, meitä kiinnostaa joku juttu. Ei se, että joku tulee paikalle sanomaan, että he ovat tosi fiksuja ja haluaisivat jutella asiasta.

(Terveysalan yrityksen tietohallintojohtaja A3)

Useiden haastateltavien intuitiiviset vastaukset kertoivat ostamisen merkityksen heidän yritykselleen olevan lähinnä kustannusten alenemisessa, mutta muiden kysymysten

kautta ilmeni, että erityisesti toimittajan osaamisella on suuri merkitys yrityksen toiminnalle ja pitkäaikaiselle tuloksellisuudelle. Tämä näyttäisi viittaavaan siihen, että asiakkaat eivät aina tiedosta ostavansa arvoperusteisesti. Toimittaja saattaa kokea hänen asiakkaansa ostaneen arvoa, mutta asiakas saattaa kokea tilanteen toisin. Tieto- ja viestintätekniiikan laitteita ja palveluita myyvä Toimittaja A kokee heidän asiakkaidensa ostavan heidän ratkaisuitaan arvoperusteisesti, mutta terveystieteen yrityksen tietohallintojohtaja A3 ei ole aivan varma, tehtiinkö toimittajavalinta Toimittajaan A arvoperusteisesti:

En oikein tiedä [voisiko meidän ja Toimittaja A:n välistä yhteistyötä kuvata arvoperusteiseksi ostamiseksi], koska heidän kanssaan toimiminen on välillä vähän hankalaa. Riippuu vähän, että miten sinä käsität tuon arvopohjaisen ostamisen, nehan tuottavat meille arvoa, kun ne tuottavat meille sellaista aika bulkkia. Rehellisyyden nimissä Toimittaja A:lla on aina ollut sellainen ongelma, että Toimittaja A:n asiakkaat kritisoivat, että Toimittaja A ei tuo uusia ideoita. Kun sinä siirrät tuotannon Toimittaja A:lle, niin se on vähän sellainen, että se laitetaan pakastelokeroon ja sen jälkeen se pyörii siellä. Ne tekevät ehkä jotain uudistuksia siellä, ne tuottavat sen prosessin jäljitettävästi ja ennustettavasti ja niin edelleen, mutta kehittyykö se? Toimittaja A:n yksi tällainen ongelma on nimenomaan se, että heidän pitäisi löytää jotain sellaista, mikä synnyttäisi uutta arvoa, eikä vain pysyisi siinä staattisessa... Toimittaja A:lla on ongelma, että ne tuottavat sellaista palvelua ja kokonaisuutta, joka on periaatteessa vähän sen arvoketjun takavasemmalla.

Taloushallinnon palveluita myyvä Toimittaja B kokee asiakkaidensa ostavan heidän palvelujaan arvoperusteisesti, mutta maksupäätteiden tukkukauppaan erikoistuneen yrityksen talousjohtaja B3 koki asian toisin:

Ostaessamme Toimittaja B:n palveluita fokus oli hinnassa/kustannuksissa. Emme näe laskujen tuottamista mitenkään arvoa luovana, sen pitää olla kustannustehokasta. Toisaalta laskuilla mainostaminen on ehkä sellainen asia, jonka voi nähdä tuovan arvoa meille. Mutta kyllä yleisesti laskujen lähettäminen on ihan massabulkkitaavaa.

Joissain tapauksissa arvon merkitys asiakas-toimittaja-suhteessa tulee esiin vasta ostopäätöksen syntymisen jälkeen, kun suhde on syntynyt ja yhteistyö on käynnissä. Tällöin asiakasarvolla näyttäisi olevan suhdetta ylläpitävä vaikutus, mikä vaikeuttaa kilpailevien toimittajien myymistä olemassa olevalle asiakkaalle. Myös maksupäätteiden tukkukaupparyrityksen talousjohtaja B3 kertoo, että vaikka toimittajavalintapäätös Toimittajan B:n kanssa oli hintapohjainen, niin nykyään toinen toimittaja ei pystyisi enää helposti hinnalla tulemaan väliin:

Ehkä suurin merkitys nyt tässäkin on se, että me olemme tehneet pitkään yhteistyötä [Toimittaja B:n kanssa]. Se, että me vaihtaisimme muualle, että jos joku nyt tarjoisi meille halvemmalla sen palvelun, niin ei me pelkästään sen takia siirrettäisi pois, jos siinä säästettäisiin jokusen pennin per lasku. Kyllä siinä ratkaisee se, että yhteistyö on sujuvaa ja kaikki menee helposti. Mutta siinä vaiheessa, kun sitä yhteistyötä alettiin luomaan, niin silloin ratkaisi aika paljon hinta. [Nyt] palvelu pelaa ja kaikki toimii. Siinä pitäisi olla joku ihan hirveä hintaero, että lähtisimme vaihtamaan.

4.2 Organisaatiotekijät

4.2.1 Asiakastekijät

Yritysten väliseen vuorovaikutukseen vaikuttavat asiakastekijät ovat tutkimuksen viitekehyksen mukaan *ostoryhmä, organisaation koko ja rakenne, strategia, kyvyt sekä asiakkaan teknologia*. Lisäksi haastatteluaineistosta nousi esiin uusi asiakastekijä: *asiakasyrityksen kulttuuri*.

Ostoryhmä sekä organisaation koko ja rakenne

Haastatteluista ilmeni, että suuremmissa konserneissa ja varsinkin valmistusyhtymissä ostotoiminto oli muodollisempaa ja näistä yrityksistä löytyi myös varsinainen ostosasto. Ostoryhmät saattoivat joissain tapauksissa olla hieman suurempia muodollisissa kuin vähemmän muodollisissa yrityksissä. Arvopohjaisia hankintoja tehdessä ostoryhmät ovat usein tätä tiettyä hankintaa varten perustettuja. Erityisesti silloin, kun asiakkaan kokema arvo on toimittajan osaamisessa. Arvoperusteiseen hankintaan osallistuu haastateltavien mukaan aina sen osaston asiantuntijoita, joihin ostos erityisesti kohdistuu. Tämän lisäksi muodollisemmissa yrityksissä mukana on ostosaston edustajia.

Usein yrityksessä se osasto, jolla on tarve, on myös asiantuntemus, ja he osallistuvat ostos tekoon ja pitkälti ehdottavat päätöksen tekeväälle taholle mieluisia toimittajiansa. Haastateltavat tuntuivat usein ymmärtävän arvokkaampien ratkaisuiden tuoman lisäarvon, mutta ongelmaksi muodostuu varsinkin valmistusyhtymissä varsinaisen ostosorganisaation kustannus- ja hintafokus. Päätöksentekotasolla vaikuttaisi usein olevan suurempi vastuu kustannuspuolesta, ja heidän saattaa olla vaikeampi nähdä tarjoaman arvo erityisesti pitkällä aikavälillä. Esimerkkinä paperin, kartongin ja pahvin valmistukseen erikoistuneen yrityksen kunnossapitopäällikkö C2 kertoo asiakasyrityksen eri roolien vaikutuksesta arvons ostamiseen:

Meillä on oma osto-osasto, jossa on ostopäälliköt, ja sitten siellä on ostajia ja muita paperinkäsittelijäihmisiä. Kunnossapidossa työnjohtaja tai minä tehdään meidän ostojärjestelmään hankintakehote, johon laitetaan kaikki tekniset tiedot, hinnat yms. mitä me haluamme. Sitten osto hoitaa sen. Pyrimme siihen, että osto ja hankinta tekisivät sen [kilpailutuksen] ja määrittäisivät siihen sitten omat kriteerinsä, eli toimitusehdot, sakokopyykälät yms. Meillä on tarve ja sitten meillä on päivä jolloin se tarvitaan. On se [arvokkaamman ratkaisun perustelu osto-osastolle] haasteellista, sinulla pitää varsinkin siinä tapauksessa, kun se laite tulee tänne kunnossapitoon huollettavaksi, niin se voi olla kymmeniä vuosia täällä, niin kyllä se vaatii omaa ammattitaitoa ja aika korkealle pitää mennä ja perustella ja tuoda asioita esiin, että miksi minä haluan laitteen, joka maksaa vaikka 15 000 euroa enemmän kuin tämä toinen laite. Että miksi? Silloin pitää kyllä olla määrätietoinen ja kokemusta ja seistä sen asian takana. Mutta se on haasteellista joskus.

Websterin ja Windin (1972, 14) mukaan organisaation yksilölliset tavoitteet ja rajoitteet saavat organisaation yksilöt käyttäytymään eri tavalla kuin miten he käyttäytyisivät yksin tai toisessa organisaatiossa. Ostoryhmän roolien nähtiin haastatteluiden perusteella vaikuttavan arvon ostamiseen.

Strategia

Haastateltavat kertoivat arvon nousevan ostoprosessia ohjaavaksi tekijäksi tilanteissa, joissa oston kohteen nähdään edesauttavan strategian toteutumista. Eri aloilla, tehtävissä ja hierarkiatasoilla toimivat haastateltavat kertoivat heidän fokuksen olevan arvossa muun muassa silloin, kun halutaan ulkoistaa omia toimintoja, kun kyseessä on liiketoiminnalle kriittisiä hankintoja, kun halutaan kehittää asiakaskokemusta ja kun hankinnalla on vaikutusta markkinaosuuden kasvattamiseen.

Oman liiketoiminnan tavoitteiden ja strategian ymmärtäminen on varsinkin isompien kumppanien valinnassa keskeistä. Mitä se oma liiketoiminta tai yritys haluaa olla vuoden tai kolmen päästä, mikä on se visio mihin tähdätään. Onko tämä valinta, mikä tehdään, niin viekö se kohti sitä vai ei?

(Televisio-ohjelmien tuottamisen ja lähettämisen alan yrityksen toimitusjohtaja B2)

Haastateltavat kokivat yrityksen saavan arvoa toimittajilta sellaisissa tilanteissa, joissa toimittajien kanssa tehtiin yhteistyötä korkealla päättäjätasolla tai joissa toimittajien kanssa tehtiin tiivistä yhteistyötä ja tuotekehitystä.

Aiemmassa tutkimuksessa ostotoiminnalla nähdään olevan merkittävä tehtävä yrityksen strategian toteutuksessa (Cousins 2005, 419–420). Kustannusjohtajuutta tavoitelles-

sa strategisen ostamisen fokus on kustannustehokkuudessa, ja differoitumiseen pyrittäessä ostamisen tulisi keskittyä arvon maksimointiin ja toimittajasuhteiden rakentamiseen (Svahn & Westerlund 2009, 174–175). Lindgreenin ym. (2013, 81) mukaan transaktionalinen kustannustehokkuuteen pyrkivä ostaminen ja suhdelähtöinen arvon ostaminen eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan voivat esiintyä päällekkäin samassa organisaatiossa. Sähkönmyyntialalla toimivan yrityksen liiketoimintajohtaja B1 kertoo, että he eivät pyri kustannusjohtajuuteen, mutta heiltä löytyy tästä huolimatta kustannus- ja arvopohjaista ostamista hankinnoissa, jotka he näkevät strategisiksi:

Sähkön ostamisessa ei ole [muuta fokusta] kuin kustannus. Me ostamme lamppua sytyttävää sähköä ja verkkoyhtiö hoitaa laadun. Se on aina saman laatuista. Koska tuotteen laatu on aina tasalaatuinen, miltä taholta sitten ostaakin, niin siinä on vain se, että kun on noin isoista kaupoista kyse, niin se vastapuolen luotettavuus tulee [tärkeäksi]. Tietenkin pienemmissäkin kaupoissa se vastapuoli pitää olla sellainen, että se pystyy toimittamaan sen sähkön. Tässä [yhteistyössä toimittajaan B] olemme [puolestaan ostaneet] liiketoiminnan tulevaisuutta ja tulevaisuuden tulosta ja tulostekomahdollisuutta.

Mikäli asiakas ei koe hankinnan vaikuttavan asiakkaan arvoketjun tärkeisiin osiin, vähenee arvon merkitys ostamisessa. Hankinnan tulee edistää asiakasyrityksen strategiaa tai vaikuttaa muutoin ratkaisevasti päättäjän tärkeäksi kokemaan liiketoimintaprosessiin, jotta asiakas ryhtyisi arvoperusteiseen ostamiseen.

Kyllä se ostettava ratkaisu varmaan määrittää sen [milloin ostamisen fokus on arvossa], mutta myös mihin kohtaan meidän omaa arvoketjua se asettautuu. Olisiko asiakkaan kannalta se, että asiakkaan arvoketjun [tiettyyn] kohtaan osuminen vaikuttaa siihen, miten se ostamisprosessi tapahtuu.

(terveysalan yrityksen tietohallintojohtaja A3)

Aiempi tutkimus on tunnistanut asiakasyritysten erilaisia osto-orientaatioita, joista toimitusketjujen hallinta -orientaatio on pisimmälle kehittynyt. Siinä asiakasyrityksen huomio on koko toimitusketjun integroinnissa, loppuasiakkaalle luodussa arvossa ja korkean asteen yhteistyössä toimittajien kanssa (Anderson ym. 2009, 106–115). Tällaista pitkälle vietyä osto-orientaatiota ei esiintynyt millään haastatelluista yrityksistä, vaan monen ostamista voisi kuvailla ennemmin hankintaorientaationa, jossa yritys keskittyy monimutkaisempien tarjoomien kokonaiskustannusten minimointiin ja toimittajayhteistyöhön (Anderson ym. 2009, 101–106). Tästä huolimatta haastateltavat kokivat ostavansa arvoa, vaikka usein fokus olikin hankinnan kokonaiskustannuksissa.

Asiakkaan kyvyt

Haastatteluista kävi ilmi ostajan kokonaiskuvan hallinnan tärkeys. Haastateltavat kokivat, että ostajan tulee ymmärtää hankinnan merkitys isossa kuvassa voidakseen ostaa arvoperusteisesti. Varsinaiseen ostoprosessiin liittyvä ostamisosaaminen ei noussut esille haastatteluissa, vaan ostajan ammattitaito ja asiantuntemus ostettavaa ratkaisua kohtaan koettiin tärkeiksi. Tämä myös korosti ostajan vastuuta suhteessa myyjään: haastateltujen mielestä ostajan pitäisi olla ostoon kohteena olevan ratkaisun ammattilainen, jotta hän voi arvioida oston vaikutusta ja sopivuutta omalle organisaatiolle, koska myyjä ei välttämättä tunne tilannetta yhtä hyvin ja asiakasorganisaatio kuitenkin loppujen lopuksi kantaa hankinnan seuraukset.

[Arvon ostaminen] vaatii myös sitä, että osto-organisaatio miettii strategisesti sitä, tai ne ostajat. Se vaatii sitä, että niillä on aika hyvä verkosto siihen, että ne saavat sitä tietoa mitä kentällä on. Ostajalla pitää olla tosi pitkä historia takana, ostaja tuntee prosessin, johon on ostamassa, tuntee toimittajakentän, ketä on olemassa, ostajalla on näkemys siitä mihin ollaan menossa. Se vaatii aika paljon kompetenssia ostajapäähän.

(Puunjalostusalan yrityksen kunnossapidon hankintapäällikkö C1)

Meidänkin on tiedettävä, että mitä me olemme ostamassa ja mitä me olemme saamassa. Se on suurimpia asioita. Tiedetään, että se kyseinen laite on se meille sopiva laite.

(Maa- ja metsätaloustekniikan valmistusyrityksen laitoshuollon esimies D1)

Teknologia

Haastattelujen mukaan toimittajan tarjoaman teknologinen taso suhteessa asiakkaan osaamiseen voi vaikeuttaa asiakkaan arvon ostamista. Toimittajan ratkaisussa voi olla arvoa luovia elementtejä, joita asiakas ei kuitenkaan pysty saavuttamaan teknologisen osaamattomuuden vuoksi. Puunjalostusyrityksen kunnossapidon hankintapäällikkö C1 kuvaa teknologian vaikutusta arvoperusteiseen ostamiseen siihen sisältyvien riskien kautta:

Toimittajan vaihdoksiin liittyy riskejä erityisesti teknologisen osaamisen kannalta. Meillä tehtaat osaa tiettyä teknologiaa käyttää ja jos se muuttuu, niin silloinhan meillä on siinä riskit taas, [että] osaammeko me itse hoitaa niitä uusia tuotteita.

Aiemman kirjallisuuden mukaan asiakkaan ja toimittajan liiketoimintaprosessien integroimiseen vaadittava teknologia on ratkaisevaa arvonaluontiprosessin onnistumiselle (Meier ym. 1998, 39). Asiakasyrityksen käyttämä teknologia määrittelee, mitä tietojär-

jestelmiä ostoprosessissa käytetään sekä ylittäänsä mitä toimittajavaihtoehtoja voidaan harkita, sillä eri ratkaisut vaativat eri tason teknologiaa myös asiakkaalta (Webster & Wind 1972, 17). Vaikuttaisi siltä, että asiakkaan teknologinen infrastruktuuri saattaa rajoittaa toimittajavalintaa, mikä voi vaikeuttaa arvoperusteista ostamista. Kaiken kaikkiaan teknologian suhde arvoperusteiseen ostamiseen ei juuri noussut esille haastatteluaineistossa, joten sen rooli arvoperusteisessa ostamisessa lienee pieni.

Asiakasyrityksen kulttuuri

Häkanssonin vuorovaikutusmallissa mainittujen organisaatiotekijöiden lisäksi asiakasyrityksen kulttuuri ja palkitsemiskäytännöt vaikuttaisivat määrittävän arvoperusteista ostamista. Haastateltavat kokivat tärkeäksi, että asiakasyrityksen eri osastot toimivat saumattomassa yhteistyössä ja että hankinnat nähtäisiin osana laajempaa kokonaisuutta. Varsinkin virallisissa osto-organisaatioissa ostajia ei palkita siitä, että he muuttavat toimintatapoja ja ostavat arvoa, vaan useimmin siitä, että he tekevät säästöjä. Arvon luominen saattaa kestää vuosia, mutta palkitseminen voi tapahtua kvartaaleittain.

Kyllähän omassa asemassani haluaisin maksaa siitä, että se on luotettavissa käsissä, että kun minä lähetän laitteen korjaukseen ja sovitaan sille huoltoaika, niin se tulee kunnossa takaisin, oikealla hinnalla, ehkä vähän on kalliimpi kuin joku ns. Römppäsen Konepaja, kaikella kunnioituksella edelleen. Ja sitten kun se asennetaan koneeseen, niin se myös toimii, ja se on oikein raportoitu. Kyllä se auttaa yöuniin, mutta se on hirveän vaikea perustella henkilöille, jotka vain ajattelevat rahaa. Eli nyt siirrytään taas sinne meidän osto-organisaatioon. He vain miettivät rahaa. Ja tämä on se kädenvääntö, joka käydään ostavan osapuolen sisällä, eli hankinta ja kunnossapito vääntävät kättä, eli miksi kunnossapito haluaa tämän kalliimman ja hankinta halvemman.

(Paperin, kartongin ja pahvin valmistusalan yrityksen kunnossapitopäällikkö C2)

Jos sinä teet kilpailutuksen ja saat tietyn alennusprosentin... Sen sijaan että lähtisit jonkun toimittajan kanssa miettimään jotain total cost of ownershipiä, niin sinä saat pienemmällä työmäärällä nopeammin sen alennuksen sinne, minkä sinä voit selkeästi laskea, mikä se on, kuin että sinä tekisit kolme vuotta töitä, jolloin sinä näet, että se TCO laskee. Joka sitten vaatii monta palasta, että se menee kuntoon. Se ei ole pelkästään se osto, pitää saada koko toimitusketju, koko toimintaketju toimimaan, ja ostajana sinulla ei välttämättä ole siinä minkäänlaista roolia.

(Puunjalostusyrityksen kunnossapidon hankintapäällikkö C1)

Huolimatta toimittajan kyvyistä ja tarjonnan soveltuvuudesta arvomyyntiin, asiakkaat eivät suinkaan aina ole valmiita ostamaan arvoa (Anderson ym. 2000, 324). Osto-

ryhmän jäsenet eivät välttämättä saa tunnustusta arvon ostamisesta, koska itse arvontuonti tapahtuu usein muualla kuin ostotoiminnossa (Kowalkowski 2011, 282). Kuten kappaleessa 2.1.4. todettiin, asiakasyritysten suurin ongelma arvon mittaamisessa on eikonkreettisten hyötyjen muuttamisessa taloudellisiksi mittareiksi, minkä vuoksi monissa yrityksissä ostoryhmän insenttiivit voivat olla kustannusten alentamisessa. Haastateltavien lausunnot tukevat aiempaa tutkimusta.

4.2.2 Toimittajatekijät

Yritysten väliseen vuorovaikutukseen vaikuttavat toimittajatekijät ovat toimittajan *kyvyt, arvotyökalut ja toimittajan myyntiorientaatio*.

Toimittajan kyvyt

Haastateltavat vaativat toimittajilta arvoa ostaessaan asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämistä sekä tarpeeksi resursseja kyseisen ratkaisun luontiin ja toimittamiseen. Julkisen sektorin organisaation hankinta- ja logistiikkajohtajan A1:n vastauksesta käy ilmi asiakkaan toiminnan ymmärtämisen tärkeys arvon ostamisessa:

[Arvon ostaminen] edellyttää ehdottomasti sitä, että [toimittajan] pitää perehtyä meidän toimintaan. Sen pitää ymmärtää meidän toiminnan logiikka ja sellaiset perusteet. Nykyään isommissa firmoissa on myyjiä, jotka ovat erikoistuneet julkiseen sektoriin, se on tosi hyvä asia, koska meillä on kuitenkin tietyt rajoitteet, mitä pystytään tekemään, ja ne myyjän täytyy tietää.

Myyjien ammattitaito korostuu vastauksissa. Kuten aiemmin todettiin, arvo nähdään usein toimittajan osaamisena, ja tätä ammattitaitoa asiakkaat odottavat myös itse myyjiltä. Lisäksi haastateltavat toivoivat, että myyjillä olisi omat verkostot kunnossa toimittajayrityksen sisällä, jotta heidän puoleltaan saadaan oikeaa päätäntävaltaa mukaan ja ymmärretään, mitä kaikkea toimittajan on mahdollista toteuttaa.

Toimittajan ammattitaitoon ja asiakaslähtöisyyteen kuuluu haastatteluiden perusteella myös se, että toimittaja tuo jo ostoprosessin aikana ilmi mahdollisia haasteita. Asiakkaat arvostavat tällaista avoimuutta ja kertovat sillä olevan vaikutusta ostopäätöksen tekoon, kuten maa- ja metsätalouskoneita valmistavan yrityksen laitoshuollon esimiehen D1:n mainitsemassa esimerkissä:

Tällä tehtaalla oli 27 metriä sen sillan mitta. Siinä tuli sellaisia pieniä rakenteellisia ongelmia, sille vanhalle radalle tuli se uusi silta, [joka oli] 14 000 painava. niin meillä ei

sitten kuormitus 10 000 sillalla riittänytkään. Sitten sieltä [Toimittaja D:ltä] saatiin hyvää apua, että tämä ei ihan näin vain onnistukaan. Siellä kyllä Toimittaja D nappasi irtopisteitä siinä vaiheessa. Tarttui heti asiaan, että ei ihan mennä näin vaan. Siinä oli reilua peliä, se on sitä hyvää palvelua, niin siitähän meidän kannattaa pikkuisen enemmän maksaa. Sitä ei toiselta kilpailijalta löytynyt. Ei niin laajasti huomioitu asioita.

Arvotyökalut

Haastateltavat toivat esiin toimittajan arvopotentiaalin mittaamisen vaikeuden. Haastatteluista ilmeni toimittajan arvotodisteiden tärkeys arvon epämääräisyyden vähentämiseen asiakkaan silmissä, sillä asiakasyrityksillä ei ole kovin kehittyneitä tapoja mitata arvoa.

Sisällä oleva toimittaja on jo osoittanut sen arvonsa. Millä tämä uusi toimittaja voi osoittaa sen arvonsa? Se on todella vaikeaa, koska se ei välttämättä pääse edes sisälle. Ja tässä tulee tämä haaste, että meillä ei ole niitä kriteereitä, mitä me asettaisimme, että me voisimme sanoa, että katsokaa nyt tuota ja tuota. Sieltä tulee tällaisia asioita, mitä me lähdemme käymään läpi, on referenssit, case-hankinnat, pienet pilottihankinnat, millä katsotaan, toteutuuko se kuvio. Mutta se voi olla melkoisen kivinen tie.

(Puunjalostusyrityksen kunnossapidon hankintapäällikkö C1)

Haastatteluaineiston perusteella brändi saattaa jossain tapauksissa lisätä asiakkaan luottamusta toimittajaan, josta asiakkaalla ei ole aiempaa kokemusta, kuten paperin, kartongin ja pahvin valmistusyrityksen kunnossapidon päällikkö C2 kertoo:

Me tavoitellaan sitä, että kaveri, joka on maailmalla varmaan käynyt muillakin paperitehtailta, niin hän voisi antaa meille jonkun vinkin, jota me ei itse olla havaittu. Eli hän tulee kovalla kokemuksella muilta tehtailta ja hän pystyy opastamaan meitä, että hei, nyt hän huomaa, että te teette tällaisen ajatusvirheen, ei välttämättä kone mene rikki, mutta te häviätte tässä rahaa, koska te teette näin. Tätä me odotamme, kun joku tulee kovalla brändillä, kovalla nimellä olevalta firmalta.

Toisaalta elintarvikealan yrityksen talousjohtaja A2 toi haastattelussa esille, että vaikka olisi kuinka iso ja tunnettu toimittaja, niin nimi ei vielä ole tae arvolupauksen toteutumisesta, sillä osaaminen löytyy kuitenkin ihmisistä:

Ei se sitten paljoa auta, että onko se [toimittaja] X tai Y tai Z tai W, ei se nimi oikeasti vielä ole mikään riittävä. Kellään ei ole sellaista brändiä, että voisi sanoa, että äijä kuin äijä kun tulee hommiin, että se sujuu. Niillä on niin paljon työntekijöitä ja porukka

kiertää ja muuta, että kyllä se täytyy ihan mennä katsomaan, että millainen tiimi niillä on antaa sinulle.

Myyntiorientaatio

Haastatteluaineiston perusteella toimittaja voi vääränlaisella myyntiorientaatiolla esittää asiakasta saavuttamasta ostamiselle asettamiaan liiketoimintatavoitteita. Jos asiakkaan fokus ostamisessa on arvossa, pitää toimittajan myyntiorientaation tukea asiakkaan arvofokusta, jotta asiakas voi tehdä hankinnan. LVI-alan tukkukauppaa ja huoltoa tekevän yrityksen palvelupäällikkö D2 kertoo tapauksesta, jossa toimittajan myyntiorientaatio ei kohdannut asiakkaan osto-orientaatiota, minkä vuoksi sopimusta ei syntynyt:

Esimerkiksi tässä nosturihankinnassa, niin yksi näistä kolmesta [toimittajasta] kyllä epäonnistui. Ensimmäisellä jo. Ei tajunnut, että tämä ei ole mikään nosturikauppa, vaan tässä on rakennussuunnittelija mukana. He olivat vain kiinnostuneita siitä, että minkälainen tekninen määritelmä meillä on, ja miten me se saadaan hänelle niin, että hän voi tehdä tarjouksen. Kun me taas sanoimme, että pitäisi alkaa keskustella sen rakennussuunnittelijan kanssa, niin se ei käynyt. Meidän ajatus oli se, että kaikki voisi vähän paremmin, suomalainen rakennusyhtiö voisi paremmin, ja taas nosturitoimittaja voisi paremmin ja siitä saataisiin meille ratkaisu, joka olisi kaikille hyvä.

4.3 Ostotilannetekijät

4.3.1 Ostotyyppi ja ostovaihe

Niissä tilanteissa, joissa haastateltavat kokivat ostavansa arvoa, puhuttiin usein uudesta ostoksesta muokatun tai puhtaan uudelleenoston sijaan. Arvoa ostaessa tarpeen tunnistusta ja määrittelyä sekä ratkaisun kuvausta tehtiin usein toimittajan kanssa. Haastateltujen kuvailemissa hankintaprosesseissa nämä vaiheet saattoivat olla päällekkäisiä ja vaiheiden välillä saatettiin hyppiä edestakaisin. Tämän voi tulkita johtuneen ostajayrityksen yksilöiden suuresta vaikutuksesta ostoprosessiin, mikä tukee Fergusonin (1979, 44) päätelmää epämuodollisten ostopäätösprosessien käytöstä.

Haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että toimittajien kanssa ei haluta käyttää aikaa, ellei näillä ole esittää jotain konkreettista.

Toimittaja C lähestyy minua tosi usein sillä tavalla että voidaan yhdessä luoda mallia – ei kiinnosta. Emme me lainkaan rupea luomaan yhdessä toimittajan kanssa jotain mallia, sieltä pitää tulla valmis kuvio.

(Puunjalostusalan yrityksen kunnossapidon hankintapäällikkö C1)

Tämä havainto näyttäisi olevan yhdenmukainen Adamsonin ym. (2012, 62) tutkimuksen kanssa, jonka mukaan asiakasyritykset tekevät nykyään suuren osan ostoprosessin vaiheista itse, mikä on muuttanut myös arvoperusteisten hankintojen ostamisen luonnetta. Ratkaisumyyjät haluaisivat usein päästä mukana jo tarpeen tunnistusvaiheeseen ja jopa luomaan tarvetta asiakkaan kanssa, mutta asiakkaat haluavat toimittajilta konkreettisia ratkaisuja jo tiedostettuun ongelmaan.

4.3.2 Ostokohteen laji ja tärkeys

Haastatteluista ilmeni, että ostokohteen laji ja tärkeys määrittävät hyvin paljon ostamisen fokusta. Haastatteluiden perusteella asiakkaiden fokus näyttäisi olevana arvossa silloin, kun hankinnan kustannukset ovat merkittävät. Kun asiakkaat tekevät hinnaltaan korkeampia hankintoja, haluavat he tarkemmin optimoida kokonaiskustannuksia ja säävuttaa myös arvoa tuovia tekijöitä, kuten osaamista tai innovatiivisuutta.

Haastatteluista nousi esiin erilaisten oston tärkeyttä kuvaavien mallien ongelmallisuus käytännössä. Yksilöiden mielipiteet vaikuttaisivat menevän mallien edelle päätettäessä, millaisia hankintoja tehdään arvoperusteisesti, kuten terveystieteen alan yrityksen tietohallintojohtaja A3:n vastauksesta tulee esiin:

Kumppanuuden syvyys riippuu siitä, miten merkittävä ja tärkeä osa se heidän tuottama palvelu on meidän prosessissa, ja toisekseen siitä, että kuinka suuret ovat taloudelliset intressit. Tietysti se alkaa ihan puhtaasti kulkevasta euromäärästä, mutta toisaalta siinä on se, että kuinka kriittinen se on meidän tuotannon toimivuudelle. Mutta tässä kohtaa on sellaista häilyvyyttä. Niin kuin aina tällaisissa malleissa, mikä minua vaivaa, on, että jos niitä yrittää selittää liikaa tyyliin "x euron ylittävä ja y merkittävyyden" ja tekee siitä Excel-kaavan, niin silloin menee metsään yleensä. On helpompi sanoa, että jos se on merkittävä – ja tietotekniikkatoimijoiden suhteen meikäläinen on se joka päättää, onko se merkittävä – niin sen jälkeen sillä on tietty systeemi. Mutta jos ei niin ei. Pienikin euromäärä, jos se on ratkaisevan kriittinen asia, niin sekin voi olla perustelu jo. Siihen ei voi minun mielestä sanoa täysin yksioikoista... Aikanaan kun minä vastasin Yritys X:n projektiliiketoiminnasta, niin projektiohjeessa oli, että projektiksi todetaan asia johdettavaksi, mikäli se ylittää tietyn euromäärän, tietyn henkilömäärän, tietyn riskin jne. tai muut johdon määrittävät syyt. Eli käytännössä kaikki tämä alkupää

on kohinaa ja loput on sitten sitä, että joku sanoo, että tämä nyt on sellainen, että tässä tehdään näin.

4.4 Suhdetekijät

Aikaisemman tutkimuksen mukaan yksittäiset vuorovaikutusepisodit johtavat suhteen rakentumiseen organisaatioiden välille (Häkansson 1982, 21–23). Toistuvien vuorovaikutusepisodioiden myötä yritysten välinen kanssakäynti rutinoituu ja yritysten välille muodostuu vakiintuneita kommunikaatorakenteita ja odotuksia vastapuolen roolista suhteessa. Tämän tutkielman viitekehyksen arvoperusteista ostamista määrittävät suhdetekijät ovat *yhteistyö ja läheisyys, luottamus, valta sekä riskit*.

4.4.1 Yhteistyö, läheisyys ja luottamus

Haastateltavat asiakkaat näkivät arvon realisoituvan toimittajasuhteessa toimittajan osaamisena, ja edellytys toimittajasuhteeseen sitoutumiselle on luottamus toimittajaan. Haastateltujen mukaan luottamus syntyy suhteesta. Vaikuttaisi siltä, että arvopohjainen ostaminen tapahtuu usein läheisessä yhteistyössä toimittajan kanssa. Haastateltujen kommentit asiakkaan ja toimittajan yhteistyöstä ja läheisyydestä arvoperusteisessa ostamisessa liittyivät lähes yksinomaan luottamuksen rakentamiseen toimittajasuhteessa. Arvoperusteisessa ostamisessa luottamuksella vaikuttaisi haastattelujen perusteella olevan keskeinen rooli.

Ehkä sen suhteen merkitys tulee sen luottamuksen kautta. Se kertoo siitä luottamuksen syvyydestä. Että luotatko sinä vai etkö sinä luota.

(Puunjalostusyrityksen kunnossapidon hankintapäällikkö C1)

Mielellään sitä ostaa sellaiselta, jonka tuntee. Mielellään ostaa sellaiselta, johon luottaa.

(Terveysalan yrityksen tietohallintojohtaja A3)

Tähän tutkielmaan valikoituneiden toimittajien tarjoomien luonne edellyttää tietyn asteista suhdetta asiakkaaseen. Erityisesti toimittajien A, B ja C asiakkaiden vastauksissa korostui suhteen merkitys oletettavasti siksi, että niiden tarjooma on joko palvelusuhdetta tai jatkuvaa toimitussuhdetta. Raskaita tuotantoteollisuuden pääomainvestointeja myyvän toimittaja D:n asiakkaiden vastauksissa olemassa olevan suhteen merkitys ei tullut yhtä vahvasti esille, huolimatta siitä, että asiakkaat kokivat ostaneensa arvoa toimittaja D:ltä.

Suhteen merkitys arvon ostamiselle nousi esiin useissa haastatteluihissa erityisesti luottamuksen rakentamisessa. Luottamuksella kompensoidaan sitä, että toimittajan arvolu-pauksia ei pystytä mittaamaan ja osoittamaan etukäteen.

Kyllä minä väitän, että sillä [suhteella toimittajaan] on aika iso merkitys. Sanotaan, että sillä historialla on merkitys. Että onko tehty onnistuneita kuvioita yhdessä, sillä on to-della suuri merkitys. Se on aina riski hypätä uuteen. Joo, ehkä sen suhteen merkitys tulee sen luottamuksen kautta. Että se kertoo siitä luottamuksen syvyydestä. Että luo-tatko sinä vai etkö sinä luota.

(Puunjalostusyrityksen kunnossapidon hankintapäällikkö C1)

Haastatteluiden perusteella olemassa oleva suhde toimittajaan helpottaa avoimutta, mikä puolestaan helpottaa arvoasioista keskustelemista ja yhteistyön aikaansaamista. Myös kasvokkain keskustelun merkitys uuden toimittajan luottamuksen rakentamiselle nousi esiin arvon ostamiselle ominaisena piirteenä. Paperin, kartongin ja pahvin valmis-tusyrityksen kunnossapitopäällikkö C2 kuvaa avoimuuden ja suhteen merkitystä arvon ostamisessa:

Kyllä avoin pitää olla. Silloin, kun sinulla on hyvät suhteet, sinä voit olla avoin. Kes-kustellaan asioista oikeilla nimillä. Sehän on sitä, että sinulla on hyvä suhde siihen toi-mittajan edustajaan, puhutaan asiat niin kuin ne ovat. Eihän kaikkia asioita voi sanoa eikä voi puhua, mutta ainakin voi nostaa ja sanoa, että "hei, sinulla on sellainen tilan-ne, että sinä olet liian kallis. Et sinä saa kauppoja tällä, teillä on liian kallis hinta." Tai "teillä on väärä sisältö tässä toimituksessa. Teillä on hinta ihan kohdallaan, tästä näkee, että te olette halvoin, mutta teidän sisältö ei ole oikein." Jonka jälkeen sehän pitää korjata oikeaksi.

Myös julkisella sektorilla suhde ja sen mukanaan tuoma luottamus toimittajaan näh-dään merkittäväksi arvon ostamista määrittäväksi tekijäksi. Hankintalaki asettaa julki-sen sektorin toimijoille tiettyjä rajoitteita, jotka vaikeuttavat vaikeasti mitattavien asioi-den, kuten luottamus, ottamista huomioon. Julkisen sektorin organisaation hankinta- ja logistiikkajohtaja A1 kertoo organisaationsa vaikeuksista antaa painoarvoa suhteelle ja luottamukselle ostoprosessissa:

Me aina mietimme, että miten me rakennamme sen tarjouspyynnön niin, että tämä yritys [johon ei ole luottamusta] ja nämä samat virheet eivät toistu, että me emme joudu niiden kanssa elämään jatkossa. Hankintalaki on aikaisemmin ollut aika tiukka, me em-me ole voineet sulkea pois sen takia, että on ollut huonoja kokemuksia. Mutta nyt tämä uusi hankintalaki on todennäköisesti sellainen, että se mahdollistaa sen. Mutta sitten

meillä pitää aina olla kirjalliset reklamaatiot, se pitää kirjallisesti pystyä todentamaan. Kyllä, nuo ovat aina haasteellisia juttuja.

Haastateltavat kertoivat heidän ostamisensa painottavan arvoa sellaisissa tilanteissa, joissa sekä toimittaja että asiakas ovat hyvin sitoutuneita yhteistyösuhteeseen ja toimittajien ratkaisut ovat asiakaskohtaisesti räätälöityä ja yhdessä rakennettuja ratkaisuja. Vastakohtaisesti sellaisissa suhteissa, joissa kumpikaan osapuoli ei ole kovin sitoutunut ja tuotteet ovat standardeja, ostetaan arvon sijaan hintaa ja toimitusvarmuutta.

Haastateltujen vastauksista kävi ilmi, että vaikka arvon ostamisessa on usein strateginen ulottuvuus mukana, ei aina kuitenkaan ole kyse siitä, että sitoudutaan strategiseen kumppanuuteen. Toimittaja D:n asiakkaiden vastauksista kävi erityisesti ilmi, että toimittajan osaaminen oli heille hyvin tärkeää ostoprosessin aikana, mutta ei heidän suhdettaan silti strategiseksi kumppanuudeksi tai sen määritelmää vastaavaksi luokiteltu.

Haastattelujen perusteella vaikuttaisi, että asiakkaan luottamus toimittajaan rakentuu aikaisempien onnistuneiden hankkeiden kautta. Vastaavasti uusi toimittaja voi huonolla toiminnalla myös menettää luottamuksen ja saada asiakkaan päättämään suhteen. Julkisen sektorin organisaation hankinta- ja logistiikkajohtaja A1 kertoo esimerkin heidän vanhasta toimittajasta, jonka tulokset olivat moitteettomia, mutta joka ei ollut onnistunut luomaan luottamusta omaan toimintaansa:

Meillä on ollut sellainen mainostointitoimittaja tässä aikaisemmin... Minä luulen, että se teki ihan hyvää työtä, mutta siihen ei jostain syystä luotettu. Ja minä ehkä tiedän, kun minä tapasin sen yrityksen johtoa, että miksi siihen ei luotettu. Siellä oli tietynlaista asennetta, sen perusjutun ne hoitivat hyvin, mutta siitä tuli reklamaatiota, tai sellaista ei suoranaista reklamaatiota, koska ei ne virheitä tehneet, mutta sellaista, että sitä ei haluttu jatkaa, sitä ei pidetty hyvänä sitä toimittajaa. Sitten, kun me päätämme, että me emme ota optiota käyttöön, niin meidän kilpailutamme uudelleen sen sopimuksen. Ja meidän ei tarvitse sitä erikseen perustella, että miksi me emme ota sitä optiota käyttöön. Sitten me vaan ilmoitamme, että tämä sopimus päättyy tähän ja tulee uusi kilpailutus.

Luottamus on usein karsiva kriteeri, eli ostoprosessiin päästetään mukaan vain luotettavaksi havaittuja toimittajia. Ilman olemassa olevaa suhdetta luottamus syntyy niistä henkilöistä, jotka yrityksestä tulevat asiakasta tapaamaan. Luottamuksen rakentumisessa korostuu toimittajan edustajan tapaaminen kasvotusten.

4.4.2 *Valta*

Haastatteluissa ei noussut vahvasti esille vallan merkitys arvon ostamiselle. Elintarvikealan yrityksen talousjohtaja A2 kertoi organisaationsa ostavan tietyissä tapauksissa arvoperusteisesti ja hänen mukaansa suhteeseen rakennettu luottamus on edellytys arvon ostamiselle. Tästä huolimatta A2:n mukaan ostotilanne on aina molemmin puolista oman edun tavoittelua, ja valta vaikuttaa ostoprosessiin:

Jos me päätämme jossain asiassa, että me voimme pilotoida meidän omalla maantieteellisellä alueella jotain sen toimittajan kanssa, niin kyllä me sitten tästä referenssistä otamme myöskin irti. Eli ostajalla on myöskin valta siinä tilanteessa. Me voimme sanoa, että "hei, me olemme hyvämaineinen firma, sinä saisit tästä ensimmäisen skandinaavisen referenssin, sillä on sinulle iso arvo, mutta sitten sinun täytyy toimia näin ja näin ja näin jos sinä haluat tämän". Kyllä tässä on vallalla merkitystä, ja se täytyy aina pohtia, että miten sitä tasapainoa pystyy horjuttamaan omaksi eduksi.

Toimittajan ja asiakkaan väliselle suhteelle on luonnollista molempien pyrkiminen valta-asemaan, koska siihen liittyy hyötyjä (Gelderman & van Weele 2003, 209). Haastatteluissa havaittiin luottamuksen merkitys arvoperusteisessa ostamisessa, joten luottamuksen rakentaminen ja valta-asemaan pyrkiminen asiakkaan ja toimittajan välisessä suhteessa vaikuttaisi ristiriitaiselta.

4.4.3 *Riskit*

Haastatteluista nousi vahvasti esille se, että asiakkaat pelkäävät arvoa ostaessaan, että arvo ei toteudu. Myyjän arvolupauksen pitämättömyys oli haastateltujen suurin huolenaihe arvoperusteisessa ostamisessa. Arvon toteutumattomuuteen liittyvän riskin vähentämisessä tärkeää on haastateltavien mukaan luottamus, joka syntyy usein suhteen kautta.

Meillä riskinä on se, että me maksamme sellaisesta, mitä me ei sitten saadakaan, ja sitten se, että yritykset pystyvät tuottamaan sen, mitä ne lupaavat. Välillä minä törmään siihen, että luvataan enemmän kuin mihin pystytään. Sehän vaatii ihan mieletöntä luottamusta, puolin ja toisin, että päästään yhdessä kehittämään ja oikeasti tuottamaan lisäarvoa molemmille.

(Julkisen sektorin organisaation hankinta- ja logistiikkajohtaja A1)

Haastateltavien mukaan arvon toteutumattomuuden riski liittyy erityisesti toimittajasuhteesta realisoituvan osaamisen vaikeaan määrittämiseen. Arvo tulee esille vasta ajan kuluessa, ja sen tarkkaa määrää on vaikea todentaa. Osaamisen määrittelemisen vaikeus voi johtaa siihen, että sitoudutaan toimittajasuhteisiin, joissa arvo ei realisoidukaan.

Meille merkitsee se, että toimittaja on tuttu ja meillä on onnistunut asiat niiden kanssa. Mieluummin lähdemme sellaisen kanssa, kuin että lähdemme jonkun kanssa, jota emme tiedä tai tunne. Sitten, jos me lähdemme jonkun uuden kumppanin kanssa, niin kyllä me aika tarkkaan kartoitamme sen kumppanin taustat ja tiedot. Emme viitsi omissa yrityksessä olevia resursseja haaskata sellaiseen, että jos huomaamme, että se ei johda mihinkään. On meillä ollut sellaisia, että on aloitettu mutta muutamien kertojen jälkeen todettu, että lopetetaan yhteistyö tähän, että vastapuoli ei ole kuitenkaan... Sen osaaminen ja asiantuntijuus eivät ole olleet siinä asiassa sillä tasolla, mitä me olemme halunneet.

(Maksupäätteiden tukkukauppayrityksen talousjohtaja B3)

Aiempi kirjallisuus näkee ostamiseen liittyvien riskien riippuvan ostokohteen tärkeydestä sekä epätietoisuudesta, joka johtuu kyvyttömyydestä määrittää tarvetta, eri vaihtoehtojen epäselvistä seurauksista ja ostoryhmän jäsenten erilaisista tavoitteista (Bunn & Liu 1996, 442; Munnukka & Järvi 2008, 253). Haastateltavat näkivät riskien liittyvän ostokohteen tärkeyteen sekä arvon epämääräisyyteen liittyvään epätietoisuuteen.

Haastateltavat toivat esiin myös tiiviiseen yhteistyöhön liittyvän riskin. Erittäin tiivistä yhteistyötä vaativissa ostoissa, kuten ulkoistushankkeissa, nähdään asiakkaan riippuvuus yhdestä toimittajasta riskinä. Tällaiset hankkeet ovat usein pitkäkestoisia, ja niissä toimittaja integroituu niin syvästi asiakkaan toimintoihin, että suhdetta ei ole helppo katkaista ja vaihtaa toimittajaa, mikäli tarve tulisi. Vaikka yritys olisi hyvin vakavarainen ja sillä olisi hyvä historia, ikinä ei voi tietää mitä muutaman seuraavan vuoden päästä tapahtuu. Sähköalan yrityksen liiketoimintajohtaja B1 kertoo toimittajasuhteeseen liittyvästä riskistä ulkoistushankkeissa:

Siinä on se riski, että kun sinä ulkoistat jonkun tietyn osa-alueen sinun toiminnasta, niin sinulla ei ole sitä sen jälkeen, eli sinun pitää hyvin määritellä se rajapinta, että mitä sinä olet ulkoistanut. Ei joudu siihen [tilanteeseen], että on yhden toimijan, kenelle on ulkoistanut, on siinä niin kiinni, ettei pääse oikein mitenkään irti, millään kohtuudella. Rajapinnat ja muut pitää olla luotu niin, että voit, riippuu tietenkin palvelusta, 3–12 kk sijaan irtaantua niin, että se ei vaikuta sinun liiketoimintaan enää mitenkään, sinä voit ottaa uuden [toimittajan], mikä hoitaa sitä samaa juttua.

4.5 Ympäristötekijät

Yritykset eivät toimi keskenään muusta maailmasta eristettynä, vaan Websterin ja Windin (1972, 14) mukaan eri ympäristötekijät vaikuttavat ostoprosessiin rajoittamalla tai mahdollistamalla eri tilanteissa erilaista vuorovaikutusta. Haastatteluissa ei painottunut ympäristötekijöiden rooli arvoperusteista ostamista määrittävänä tekijänä, mutta yksittäisiä näkökulmia nousi esille. Tutkimuksen viitekehyksen ympäristötekijät ovat markkinarakente, markkinadynamiikka, yrityksen asema arvoketjussa, sosiaalinen järjestelmä ja fyysinen ympäristö. Viitekehyksen tekijöistä vain *sosiaalinen järjestelmä* nousi esille arvoperusteista ostamista määrittävänä tekijänä. Lisäksi *ympäristön kulttuuri* ja *makrotalous* nousivat esiin viitekehyksen ulkopuolisina teemoina, jotka näyttäisivät jossain määrin määrittävän arvoperusteista ostamista. Tutkielman viitekehyyksessä mukana olleiden tekijöiden markkinarakente, markkinadynamiikka sekä asiakasyrityksen asema arvoketjussa merkitys ei noussut esille haastatteluissa. Tästä voi päätellä, että niiden merkitys asiakkaan ostamisen fokukselle saattaa olla suhteellisen pieni, mutta ei välttämättä mitätön.

4.5.1 Sosiaalinen järjestelmä

Sosiaalinen järjestelmä on toimittajan ja asiakkaan vuorovaikutukseen vaikuttava ympäristötekijä, ja sillä tarkoitetaan kaikkia yritysten toimintaa ohjaavia sosiaalisia elementtejä (Håkansson 1982, 21), kuten lainsäädäntöä ja toimialan epävirallisia sosiaalisia piirejä. Julkisen sektorin ostaminen on Suomen laissa tarkkaan säädeltyä, ja julkisen sektorin organisaation hankinta- ja logistiikkajohtaja A1 kokee hankintalain vaikeuttavan heidän arvoon perustuvaa ostamista:

Sitä se [hankintalaki] vaikeuttaa, että meidän täytyy etukäteen lyödä lukkoon hirveän paljon asioita. Sitten kun me tarjouspyynnön julkaisemme, niin me emme voi tehdä siihen enää muutoksia. Se on se suurin ongelma. Yritykset kun hankkivat, niin ne julkaisevat tarjouspyynnön ja sitten oikeastaan alkaa vasta se neuvottelu, ja voi olla, että lopputulos on aika erilainen kuin se tarjouspyyntö. Mutta me emme voi niin tehdä, vaan meidän pitää kaikki keskustelu käydä ennen kuin tarjouspyyntö julkistetaan. Ja sitten vain mennään sillä ja sieltä tulee mitä tulee.

Sähköalan yrityksen liiketoimintajohtaja B1 kertoo toimialan pienten sosiaalisten piirien merkityksestä luottamuksen rakentamiselle itselle tuntemattomaan toimittajaan:

Sellaisella on etulyöntiasema, joka on hyvin hoitanut asiansa, mutta toisaalta, tämä sähköala on niin pieni, että me tunnemme kyllä Suomessa kaikki. [On olemassa] monen näköisiä hyövävelipiirejä, missä liikkuu eri sähkölaitosten edustajat, niin pystymme keskustelemaan niiden kanssa, että mitä ne ovat käyttäneet. Niiltä saa käyttökokemuksia, kuitenkin tunnen monta ihmistä eri yhtiöstä.

4.5.2 Ympäristön kulttuuri

Kirjallisuuskatsauksessa käsiteltiin fyysinen ympäristön vaikutusta erityisesti tuotteiden ja palveluiden saatavuuden kautta ostamiseen (Webster & Wind 1972, 14). Saatavuutta ei haastatteluissa nostettu esille arvon ostamista määrittävänä tekijänä, mutta fyysisen ympäristön vaikutus tuli muilla tavoilla ilmi.

Toimittajan arvon kommunikointi nähdään haastatteluaineiston perusteella tärkeäksi arvon ostamista määrittäväksi tekijäksi. Varsinkin vaikeammin arvioitavien arvoelementtien kommunikointi asiakkaalle nähdään edellytyksenä sille, että asiakas kykenee tätä arvoa ostamaan. Fyysinen etäisyys tarkoittaa usein sitä, että toimittajalla ja asiakkaalla on eri äidinkielet ja eri kulttuuri. Vaikka englannin kieli hallitaan useissa yrityksissä hyvin, saattaa itsensä täydellinen ilmaisu olla haastavaa, mikä haastateltavien mukaan voi aiheuttaa ongelmia arvon kommunikoinnille. Näin ollen ympäristön kulttuurin voidaan nähdä määrittävän arvoperusteista ostamista.

Ei voi vähäisimpänä sanoa sitä, että ajatusmaailma on erilainen ja kielimuuri, vaikka puhutaan koko ajan englantia, niin siinä on kuitenkin... saksalainen puhuu englantia, ranskalainen puhuu englantia ja suomalainen puhuu englantia, niin molemmilla on oma kotikieli. Ja sitten käytetään vierasta kieltä tärkeiden asioiden palavereissa, niin siinä helposti tulee jonkinlaisia väärinkäsityksiä. Eli jää asioita, jos ei niitä tarkenna kirjallisesti, niin jää vähän epäselviksi.

Siellä nimenomaan Toimittaja C:n päässä on se, eli puhutaan samaa kieltä, ollaan samalla kohtaa tässä maapalloa, niin meillä on samanlainen ymmärrys asioista. Hyvin lyhyet etäisyydet vaikka Suomi on pitkä maa. Ymmärretään se toisen tuska ja se tarve, että näin on, ja suomalaiset uskaltavat rohkeammin ottaa haasteen kuin toiset maat ulkomailla.

(Paperin, kartongin ja pahvin valmistusyrityksen kunnossapitopäällikkö C2)

4.5.3 *Makrotalous*

Aiemman kirjallisuuden pohjalta rakennettu tutkielman viitekehys ei ota huomioon makrotalouden vaikutusta yritysten väliseen vuorovaikutukseen ja arvoperusteiseen ostamiseen. Haastateltujen vastauksista nousi kuitenkin esiin seikkoja, joiden perusteella voidaan nähdä makrotalouden muutosten mahdollisesti määrittelevän arvoperusteista ostamista.

Kuten aiemmin haastattelujen perusteella todettiin, näyttäisi arvoperusteinen ostaminen edellyttävän toimittajalta tarvittavia resursseja ratkaisun kehittämiseen ja toimittamiseen. Maailmantalouden kehityksellä saattaa olla vaikutusta siihen, mihin toimittajat keskittävät resurssejaan, mikä puolestaan määrittää asiakasyritysten mahdollisuutta ostaa arvoperusteisesti näiltä toimittajilta. Puunjalostusyrityksen kunnossapidon hankintapäällikkö C1 kertoo maailmantalouden kehityksen vaikutuksesta siihen, mihin toimittaja keskittää resurssejaan:

Neljä vuotta sitten Aasiaan piti perustaa paperitehtaita aivan hirveä määrä. Yhtenäkin vuotena piti tulla 25 paperitehdasta, mikä aiheutti sen, että kaikki toimittajat lähtivät juoksemaan sinne. Sitten kun se kupla puhkesi, toimittajat jäivät tyhjän päälle, ja ne palasivat takaisin meidän luokse, jolloin päästiin taas keskustelemaan siitä, että mitä voitaisiin tehdä. Kyllä tällaiset liikuttaa tosi pitkälti.

Suhdannevaihteluiden merkitys asiakkaiden ostamisen fokukselle nousi esille haastatteluissa. Haastateltavat kokivat matalasuhdanteen ajavan heidän yritystensä ostamisen fokusta arvosta hinnan ostamiseen. Toisaalta LVI-alan tukkukauppaa ja huoltoa tekevän yrityksen palvelupäällikkö D2 kertoi mielenkiintoisen esimerkin tapauksesta, jossa nimenomaan matalasuhdanteesta johtuen heidän ostamisen fokus muutti hinnan painoarvoa muihin arvoelementteihin verrattuna:

Teimme tässä asiassa sellaisen päätöksen, että ostamme kotimaista. Me olisimme varmasti saaneet ulkomailta halvemmalla nosturin, mutta nyt ajattelimme, että suomalainen rakennusyhtiö, suomalainen lama, kuitenkin me olemme vakavarainen konserni, niin päätimme, että nyt ostamme kotimaista tässä tilanteessa. Että ei edes haluta [ulkomaista]. Siinä säästyä aikaa minulta, tämä ei ole minun päätyötä tämä rakentaminen ja ostaminen, vaan huolto on päätyötä. Niin kaikki nämä kriteerit, ja kyllä tästä tuli tällainen kansallistunnekin. Kun kaikkialla toivotetaan lamasta, ja me rakennetaan uutta. Ehkä jossain toisessa noususuhdannetilanteessa olisimme voineet ottaa myös ulkomaisia toimittajia, mutta nyt jätettiin ne pois.

4.6 Arvolupauksen arviointi

Haastateltavat kertoivat arvon tarkoittavan heille ostamisen yhteydessä pieniä kokonaiskustannuksia sekä toimittajan osaamista ja luotettavuutta. Tässä tutkielmassa arvo määritellään rahassa mitattavaksi liiketoimintavaikutukseksi, joka parantaa asiakkaan tulosta pitkällä aikavälillä. Haastateltavat kertoivat heidän pyrkivän laskemaan tarkkaan kokonaiskustannukset, joilla nähtiin loppujen lopuksi olevan hyvin vähän tekemistä varsinaisen ostohinnan kanssa. Lähes jokainen haastateltava myös kertoi heidän näkevän toimittajien tarjoomissa heille tärkeitä arvoelementtejä, joita ei millään tavalla ostovaiheessa mitattu rahassa.

Jos minä olen ihan rehellinen, niin emme me [kaikkia arvoelementtejä] sillä tavalla yritä laskea. Jos myyjällä on esittää jokin valmis laskelma, että "jos te nyt investoitte tähän palveluun, joka maksaa tämän ja tämän verran, niin te hyödytte toisaalla näin ja näin paljon", niin se auttaa toki hänen myyntityötään ja lisää todennäköisyyttä, että tulee kaupat. Mutta me ostajina, jos [ratkaisussa] on tämän tyyppistä lisäarvoa, niin emme me niitä pyri laskemaan auki Excelissä. Me toteamme, että "tämä on hyvä asia, koska kilpailijalla ei tätä ole, tai koska se ratkaisee tämän ja tämän ongelman, sitten meidän ei tarvitse tehdä sitä ja tätä enää, kun me saamme ratkaistua tämän tuolla". Me toteamme, että ne on plussia, mutta emme me pyri niitä laskemaan euroihin.

(Televisio-ohjelmien tuottamisen ja lähettämisen alan yrityksen toimitusjohtaja B2)

Kokonaiskustannuksia pyritään haastateltavien mukaan usein mittaamaan lähinnä teknisestä näkökulmasta, kuten koneiden seisokkiaikaa ja tulevia huoltokustannuksia. Haastateltavat kertoivat heiltä löytyvän usein hyvät mittarit konkreettisten arvoelementtien, kuten kasvanut tehokkuus ja pidemmät huoltovälit, arviointiin. Kokonaiskustannusten laskeminen oli monen haastateltavan mielestä heidän yrityksessään hyvin hallussa.

Kokonaiskustannus katsotaan, ja jos me koemme, että säästö on ihan selkeä, niin mietimme, että kannattaako ottaa riski. Sinä vain lasket, että mikä on se kokonaissäästö, ja sitten rupeamme miettimään, että onko tämä sellainen säästö, että kannattaako sen puolesta lähteä vaihtamaan tai tekemään, ja voiko se aiheuttaa meille kuitenkin kuluja josain muualla. Se on sellainen kokonaiskuuvan haarukoiminen ja selvittäminen.

(Maksupäätteiden tukkukaupparyityksen talousjohtaja B3)

Lähes jokainen haastateltava kertoi abstraktimman hankinnan kokonaisarvon määrittämisen jäävän loppujen lopuksi hankintaryhmän tai yksittäisen päättäjän oman subjek-

tiivisen harkinnan ja tunteen varaan. Seuraavat haastattelusitaatit kuvaavat päättäjän subjektiivisen harkinnan merkitystä:

Osa [hankinnoista] on sellaisia, että niistä vain todetaan, että tämä nyt vain on tarpeen ja sillä selvä. Minun mielestäni se on hyvä mittari, että millainen "viba" sen asian ympärillä on. Se on tosi hyvä.

(Terveysalan yrityksen tietohallintojohtaja A3)

Jos se asia koetaan tärkeäksi, niin vaikka sitä ei nyt mitata rahassa, että minkä arvoinen se on, mutta jos sinä koet sen muuten tärkeäksi, niin kyllä sitä sitten pyrkii löytämään ne keinot, millä sitä vie eteenpäin.

(Maksupäätteiden tukkukaupparyrityksen talousjohtaja B3)

Liiketoiminnan vetäjä joutuu ottamaan sen vastuun. Meidän tapauksessa hän joutuu toimitusjohtajalle sen asian sanomaan, että "minä uskon että nämä tämän tekee" ja vakuuttamaan sen. Siinä joutuu pistämään itsensä likoon siihen väliin.

(sähköalan yrityksen liiketoimintajohtaja B1)

Kysyttäessä puunjalostusalan yrityksen kunnossapidon hankintapäälliköltä C1:ltä arvokkaamman hankinnan perustelusta ilman laatukriteereitä, tämä vastasi seuraavasti:

Siellä on yleensä pieni tiimi, joka sen päättää, ja ne ovat ne, jotka myös vastaavat, että se homma toimii. Ja yleensä ne vastaavat myös jatkossa siitä, että se prosessi pyörii. Ei siitä sen kummempia mitään, päätös tehdään ja sillä mennään.

Toimittajan luotettavuuden ja osaamisen arvioinnin myönnettiin olevan hyvin haastavaa, ja harva yritys kertoi tekevänsä sitä millään tasolla. Monet haastateltavat myönsivät, että heillä ei ole mitään virallisia mittareita toimittajan arvopotentiaalin määrittämiseen. Haastateltavat näkivät arvon määrittämiseen käytettävien mittareiden puutteen heikkoudeksi.

Asiakasyritykset voivat suhteuttaa luottamusta hintaan välillisesti muiden hankkeiden ja riskien laskemisen kautta. Asiakkaat miettivät, mihin hankinnan epäonnistuminen vaikuttaisi ja mikä on riskin rahallinen määrä. Näin he voivat perustella abstraktilla ja subjektiivisella luottamuksen käsitteellä kalliimman toimittajan valitsemista, kuten televisio-ohjelmien tuottamisen ja lähettämisen alan yrityksen toimitusjohtaja B2 esimerkiksi kertoo:

*Mikä sen arvo sitten on, että voi olla luottavaisin mielin ja laskea sen varaan, että aika-
taulu pitää, niin kyllähän sillä on joku arvo myös meille ja meidän omalle liiketoimin-*

nalle. Voidaan suunnitella vaikka markkinointia tai jotain ja luottaa, että toimittaja suorittaa niin kuin on luvannut. Jos me vaikka ajatellaan, että se hankinta on joku 50 000 arvoinen hankinta, ja sitten me käytetään markkinointiin 500 000. Sitten jos me ollaan markkinointi aloitettu ja se lanseeraus myöhästyy, niin todennäköisesti se viivästyminen tulee maksamaan välillisesti enemmän kuin mikä mahdollisesti kilpailevien tarjousten hintaero oli.

Asiakasyritykset näkevät arvon olevan ennen kaikkea alhaisten kokonaiskustannusten lisäksi toimittajan osaamista, josta ollaan myös valmiita maksamaan. Osaamista ei kuitenkaan osata arvioida tai muuntaa vertailtavaan muotoon, vaan päättäjät muodostavat toimittajasta ja sen tarjoomasta havaitsemansa osaamisen perusteella subjektiivisen kuvan, johon ostopäätös pitkälti perustuu, kuten puunjalostusyrityksen kunnossapidon hankintapäällikkö C1 kertoo:

Me emme tällä hetkellä tee sellaisia laatumittareita, että me mittaisimme tai benchmarkkaisimme, tai arvottaisimme toimittajia, että miten ne toimivat tietyillä alueilla. Siitä on itse asiassa puhuttu, että meidän tarvitsisi tällaisia kriteerejä alkaa luoda, että saataisiin se näkyväksi. Ne ovat tällä hetkellä sellaisia piiloargumentteja, missä on mukana myös paljon jokaisen ihmisen omia uskomuksia. Ja kokemuksia. Ja ne toimivat oikeastaan jo semmoisina esikriteereinä sille, että pääseekö se toimittaja edes meille tarjoamaan.

Kaikista haastatelluista päättäjistä vain elintarvikealan yrityksen talousjohtaja A2 kertoi heidän pyrkivän hankkimaan mahdollisimman tarkan ja dokumentoitavan kuvan toimittajan osaamisesta:

Pitäisi ymmärtää, että mitä toiminnallisuutta me saamme, ja mitä se tulee maksamaan. Ja millä tätä näkemystä sitten pystyy tukevoittamaan, niin kyllä se yleensä on se, jos me puhumme isoista hankkeista, että me haluamme heiltä kuulla, että minkälainen tiimi heillä on antaa siihen meidän projektiin. Tiimin keskeisiltä henkilöiltä halutaan nähdä ihan CV:t, että mitä ne ovat tehneet. Ja kyllä me sitten haluamme heidän asiakasreferenssit, että me voimme ottaa asiakkaaseen yhteyttä ja kysyä, että miten se [kyseisen tiimin toimittama] projekti meni ja ovatko he olleet tyytyväisiä.

A2:kaan ei kyennyt osaamista suoraan rahaksi muuttamaan, mutta edellä mainituilla keinoilla osaamista voidaan dokumentoitua ja toimittajia on helpompi vertailla. Näin voidaan rakentaa toimittajan osaamisesta tarkempi kuva, jolla rakennetaan luottamusta osaamiseen.

Kuten aiemmin mainittiin, osaamisen todentamiseksi ja luotettavuuden rakentamiseksi useat haastateltavat painottivat toimittajan asiakasreferenssien merkitystä. Myös pienemmällä kokonaisuuden osalla pilotointi auttaa asiakasyrityksiä arvottamaan yhtiön osaamista. Lisäksi toimittajan brändillä näyttäisi olevan joissain tapauksissa merkitys sille, että asiakas uskoo toimittajan lupaaman arvon toteutuvan. Nämä toimittajan arvo työkalut ovat haastattelujen perusteella tärkeitä tapoja asiakkaalle kirkastaa toimittajan osaamisesta saatavaa kuvaa, vaikkei niilläkään pystytä osaamista muuttamaan rahassa vertailtavaksi luvuksi.

Vaikeammin mitattavien arvoelementtien arvioimiseen ja käsittelyyn muutamalla haastateltavalla oli esittää eri menetelmiä. Sähköalan yrityksen liiketoimintajohtaja B1 kertoi seuraavaa:

No sanotaan, että tähänkin voisi päteä sellainen 80–20-sääntö, että 80 [prosenttia arvosta] pitää olla todennettuna ja 20 voi jäädä siihen sitten. Kyllä 80 prosenttia siitä hommasta pitää olla niin, että sen pystyy todentamaan ja siihen 20 prosenttiin luo uskottavuutta se 80 prosenttia. Jos se on kunnolla hoidettu, niin voidaan uskoa, että kyllä ne tämän lopun pistää meille tähän päälle. Ja periaatteessa se 80 prosenttia tekee sen jo, että ollaan siinä samassa pisteessä, mistä lähdettiin alun perin liikkeelle, ja se 20 [prosenttia] tuo sen hyvän siihen päälle. Me olemme siitä 20 prosentistakin yli 50 prosentin todennäköisyydellä [varmoja], että siitäkin 10 prosenttia ainakin toteutuu, jolloin siitä tietty määrä jää riskille, mutta me tytydytään se riski kantamaan. Kun me emme millään menetelmillä voi sitä 100 prosenttia saada silloin, jos ei ole [kyse] mistään fyysisestä tuotteesta, jolla on tietyt ulkoiset määritelmät. Se on tärkeää, että toimittaja pystyy luomaan ostajalle sellaisen tunteen, että me kyllä hoidamme sen ja meillä on se kyky hoitaa se.

Julkisella sektorilla hankintalaki on ohjannut julkisen sektorin organisaation hankinta- ja logistiikkajohtajaa A1:tä toimimaan niin, että eri arvoelementtien määritelmiä on jouduttu miettimään tarkkaan ja kirjaamaan paperille. Hankintalaki velvoittaa heitä pisteyttämään laadun ja he joutuvat tarjouspyynnöissä kuvailemaan tarkkaan, millaisella laadulla saa minkä verran pisteitä. A1 kertoi heidän organisaation pyrkivän yhä enemmän ostamaan lopputulosta, mikä sitoo ostamisen entistä tiukemmin organisaation tuloksellisuuteen. Ostamisen tavoitteellisuudesta A1 kertoo seuraavaa:

Me valmistelemme sellaisia sopimuksia, joihin mietitään sellaisia kannustavia kriteereitä, että esimerkiksi jos sopimuskumppani saavuttaa tietyn tavoitteen, esimerkiksi jos se saavuttaa jonkun säästötavoitteen kaupungille, niin se saa siitä [säästöstä] jonkun osan itselleen. Että tavallaan tällaisia kannustavia sopimustekijöitä yritetään yhä enemmän

ja enemmän laittaa sinne, mutta niissä pitäisi myös olla tosi tarkka, etteivät ne ohjaa väärään suuntaan sitä toimintaa.

Toimittajien osaamisen hyödyntäminen nähdään myös A1:n organisaatiossa erittäin tärkeäksi ostamisen kehittämisen osa-alueeksi. Osaamisen mittaamisesta A1 kertoo:

Kyllä se [ostamisen tavoitteellisuus palveluhankinnoissa] liittyy siihen lopputulokseen, että erilaisissa asiantuntijapalveluissa, mitä me aika paljon hankimme, niin siellä on pakollisina kriteereinä aika tiukkoja vaatimuksia sen toimittajan ammattitaitoon liittyen. Eli me edellytetään esimerkiksi, että siellä on joku tietty koulutustaso tai tietty kokemus varsinkin noissa teknisen sektorin suunnittelutehtävissä ja tämmöisissä, eli niissä on pakko olla kokemustakin jo.

Vaikka kokonaiskustannukset ovat usein arvoperusteisessa ostamisessa tärkeässä roolissa arvon lisäksi, tietyissä tilanteissa toimittajien tarjoomien hintaeroilla ei ole kovin suurta merkitystä, kuten terveysalan yrityksen tietohallintojohtaja A3 kertoo:

Mitä helvetin merkitystä on sillä muutamalla tuhannella eurolla tilanteessa, jossa sinä haet edelläkävijyyttä. Sinä haluat jotain sellaista, mikä laittaa ihmisillä sukat pyörimään, niin se, että onko se tonni, kaksi tonnia, vaikka se olisi tuplasti, niin se olisi kuitenkin 15 000. Mutta jos hakee jotain sellaista palvelua, jonka tarkoitus on saada ihmiset hämmentymään, niin silloin sen kustannusrakennetta pitää tietyllä tavalla hakea jostain mainostoimistotekemisestä.

4.7 Tulosten yhteenveto

Haastatteluaineistosta esille nostetut tärkeimmät havainnot on vedetty yhteen taulukossa 8. Taulukkoon valittiin havainnot sen perusteella, miten usein ne esiintyivät haastatteluaineistossa sekä haastateltavien niille antaman painoarvon perusteella. Taulukon vasemmassa sarakkeessa on lueteltu arvoperusteista ostamista haastattelujen perusteella voimakkaimmin määrittelevät ulottuvuudet. Oikeassa sarakkeessa on kertauksena kyseistä ulottuvuutta vastaavat haastattelusitaatit.

Taulukko 8 Tulosten yhteenveto

Arvoperusteisen ostamisen ulottuvuus	Sitaatti
Asiakkaan oman liiketoiminnan ymmärrys	<p><i>Oman liiketoiminnan tavoitteiden ja strategian ymmärtäminen on varsinkin isompien kumppanien valinnassa keskeistä. Mitä se oma liiketoiminta tai yritys haluaa olla vuoden tai kolmen päästä, mikä on se visio mihin tähdätään. Onko tämä valinta, mikä tehdään, niin viekö se kohti sitä vai ei?</i></p> <p><i>Meidänkin on tiedettävä, että mitä me olemme ostamassa ja mitä me olemme saamassa. Se on suurimpia asioita. Tiedetään, että se kyseinen laite on se meille sopiva laite.</i></p>
Toimittajan asiakaskohtainen liiketoimintaymmärrys	<p><i>[Arvon ostaminen] edellyttää ehdottomasti sitä, että [toimittajan] pitää perehtyä meidän toimintaan. Sen pitää ymmärtää meidän toiminnan logiikka ja sellaiset perusteet. Nykyään isommissa firmoissa on myyjiä, jotka ovat erikoistuneet julkiseen sektoriin, se on tosi hyvä asia, koska meillä on kuitenkin tietyt rajoitteet, mitä pystytään tekemään, ja ne myyjän täytyy tietää.</i></p>
Toimittajan myyntiorientaatio	<p><i>Esimerkiksi tässä nosturihankinnassa, niin yksi näistä kolmesta [toimittajasta] kyllä epäonnistui. Ensimetreillä jo. Ei tajunnut, että tämä ei ole mikään nosturikauppa, vaan tässä on rakennussuunnittelija mukana. He olivat vain kiinnostuneita siitä, että minkä-lainen tekninen määritelmä meillä on, ja miten me se saadaan hänelle niin, että hän voi tehdä tarjouksen. Kun me taas sanoimme, että pitäisi alkaa keskustella sen rakennus-suunnittelijan kanssa, niin se ei käynyt. Meidän ajatus oli se, että kaikki voisi vähän paremmin, suomalainen rakennusyhtiö voisi paremmin, ja taas nosturitoimittaja voisi paremmin ja siitä saataisiin meille ratkaisu, joka olisi kaikille hyvä.</i></p>
Kustannustehokas ratkaisu	<p><i>Varsinkin [liiketoimintayksikössä X] toimitaan suurilla volyymeilla ja pienillä katteilla. Siellä ostamisen tärkeys korostuu.</i></p> <p><i>[Ostamisella] on merkittävä rooli ja siihen panostetaan koko ajan enemmän siitä lähtö-kohdasta, että me näemme, että siellä aikaansaadut säästöt vaikuttavat suoraan liiketoimintaan.</i></p> <p><i>Kyllä se on oston homma, että hinta pysyy kohdillaan. Se on jatkuvaa taistelua ja kilpailuttamista, että tulee laadukasta tavaraa.</i></p>
Toimittajan osaaminen osana ratkaisua	<p><i>Se [toimittajien osaamisen vaikutus liiketoimintaan] on todella merkittävä. Me nojaudumme siihen, että nämä meidän päätoimittajat pystyvät antamaan meille prosessiosaamista.</i></p> <p><i>Me halumme hankkia sellaisilta, jotka ovat meitä paljon parempia, ja silloin kuin yhteis-työkumppani on meitä paljon parempi, niin senhän pitäisi ohjata meitä eikä meidän sitä. Strateginen kumppani kehittää meitä osaamisellaan, kun sillä on paljon parempi osaaminen sillä omalla alueella ja [se voi] tuoda sieltä niitä juttuja ja me voimme hyödyntää siinä omassa liiketoiminnassa ne.</i></p> <p><i>Se, mitä me täällä julkisella puolella täällä hetkellä mietimme, on, että miten me pystymme parantamaan kumppanuutta meidän toimittajien kanssa, tavallaan hyödyntämään toimittajien osaamista.</i></p>
Asiakkaan merkittäväksi kokemana liiketoimintaprosessi	<p><i>Kyllä se ostettava ratkaisu varmaan määrittää sen [milloin ostamisen fokus on arvossa], mutta myös mihin kohtaan meidän omaa arvoketjua se asettautuu. Olisiko asiakkaan kannalta se, että asiakkaan arvoketjun [tiettyyn] kohtaan osuminen vaikuttaa siihen, miten se ostamisprosessi tapahtuu.</i></p>

Arvoperusteisen ostamisen ulottuvuus	Sitaatti
Pitkän aikavälin liiketoiminta-vaikutus	<p><i>[Silloin puhutaan arvon ostamisesta,] jos sen tuotteen on tarkoitus kestää. Tuon pahvikupin eliniäksi ei odoteta kuin kolme kupillista max, mutta [Toimittaja D:n tuotteen] toivotaan kestävän 20 vuotta. Niin kyllä siihen pitää vähän erilailla käyttäjä aikaa.</i></p>
Vaikeasti mitattavat hyödyt	<p><i>Osa [hankinnoista] on sellaisia, että niistä vain todetaan, että tämä nyt vain on tarpeen ja sillä selvä. Minun mielestäni se on hyvä mittari, että millainen "viba" sen asian ympärillä on. Se on tosi hyvä.</i></p> <p><i>Jos se asia koetaan tärkeäksi, niin vaikka sitä ei nyt mitata rahassa, että minkä arvoinen se on, mutta jos sinä koet sen muuten tärkeäksi, niin kyllä sitä sitten pyrkii löytämään ne keinot, millä sitä vie eteenpäin.</i></p> <p><i>Mikä sen arvo sitten on, että voi olla luottavaisin mielin ja laskea sen varaan, että aika-taulu pitää, niin kyllähän sillä on joku arvo myös meille ja meidän omalle liiketoiminnalle. Voidaan suunnitella vaikka markkinointia tai jotain ja luottaa, että toimittaja suorittaa niin kuin on luvannut. Jos me vaikka ajatellaan, että se hankinta on joku 50 000 arvoinen hankinta, ja sitten me käytetään markkinointiin 500 000. Sitten jos me ollaan markkinointi aloitettu ja se lanseeraus myöhästyy, niin todennäköisesti se viivästyminen tulee maksamaan välillisesti enemmän kuin mikä mahdollisesti kilpailevien tarjousten hintaero oli.</i></p>
Riski	<p><i>Meillä riskinä on se, että me maksamme sellaisesta, mitä me ei sitten saadakaan, ja sitten se, että yritykset pystyvät tuottamaan sen, mitä ne lupaavat. Välillä minä törmään siihen, että luvataan enemmän kuin mihin pystytään.</i></p> <p><i>Siinä on se riski, että kun sinä ulkoistat jonkun tietyn osa-alueen sinun toiminnasta, niin sinulla ei ole sitä sen jälkeen, eli sinun pitää hyvin määritellä se rajapinta, että mitä sinä olet ulkoistanut. Ei joudu siihen [tilanteeseen], että on yhden toimijan, kenelle on ulkoistanut, on siinä niin kiinni, ettei pääse oikein mitenkään irti, millään kohtuudella.</i></p>
Suhde ja luottamus	<p><i>Ehkä sen suhteen merkitys tulee sen luottamuksen kautta. Se kertoo siitä luottamuksen syvyydestä. Että luotatko sinä vai etkö sinä luota.</i></p> <p><i>Mielellään sitä ostaa sellaiselta, jonka tuntee. Mielellään ostaa sellaiselta, johon luottaa.</i></p> <p><i>Kyllä minä väitän, että sillä [suhteella toimittajaan] on aika iso merkitys. Sanotaan, että sillä historialla on merkitys. Että onko tehty onnistuneita kuvioita yhdessä, sillä on todella suuri merkitys. Se on aina riski hypätä uuteen. Joo, ehkä sen suhteen merkitys tulee sen luottamuksen kautta. Että se kertoo siitä luottamuksen syvyydestä. Että luotatko sinä vai etkö sinä luota.</i></p> <p><i>Meillä on ollut sellainen mainostoimistotoimittaja tässä aikaisemmin... Minä luulen, että se teki ihan hyvää työtä, mutta siihen ei jostain syystä luotettu. Ja minä ehkä tiedän, kun minä tapasin sen yrityksen johtoa, että miksi siihen ei luotettu. Siellä oli tietynlaista asennetta, sen perusjutun ne hoitivat hyvin, mutta siitä tuli reklamaatiota, tai sellaista ei suoranaista reklamaatiota, koska ei ne virheitä tehneet, mutta sellaista, että sitä ei haluttu jatkaa, sitä ei pidetty hyvänä sitä toimittajaa.</i></p>
Arvotyökalut	<p><i>Sisällä oleva toimittaja on jo osoittanut sen arvonsa. Millä tämä uusi toimittaja voi osoittaa sen arvonsa? Se on todella vaikeaa, koska se ei välttämättä pääse edes sisälle. Ja tässä tulee tämä haaste, että meillä ei ole niitä kriteereitä, mitä me asettaisimme, että me voisimme sanoa, että katsokaa nyt tuota ja tuota. Sieltä tulee tällaisia asioita, mitä me lähdemme käymään läpi, on referenssit, case-hankinnat, pienet pilottihankinnat, millä katsotaan, toteutuuko se kuvio. Mutta se voi olla melkoisen kivinen tie.</i></p>

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Seuraavaksi esitän tutkimuksen tuloksista vetämäni teoreettiset johtopäätökset sekä arvoperusteisen ostamisen ulottuvuuksia kuvaavan mallin. Tämän jälkeen ehdotan tutkimustulosten sovellusmahdollisuuksista käytännön liiketoiminnalle, sekä asiakkaiden ostamiselle että toimittajien myynnille. Kappaleen lopussa esittelen tutkimuksen rajoitukset ja ehdotan teemoja jatkotutkimukselle.

5.1 Teoreettiset johtopäätökset

Huolimatta siitä, onko oston kohteena jokin fyysinen tuote, palvelu tai näiden yhdistelmä, eri toimialojen edustajat tietyissä tilanteissa ostavat arvoperusteisesti. Haastatteluiden perusteella arvon nähdään tarkoittavan *kokonaistaloudellista hyötyä, joka kehittää yrityksen liiketoimintaa pitkällä aikavälillä toimittajasuhteesta realisoituvan toimittajan osaamisen kautta*.

Asiakkaat pyrkivät ostamaan arvoperusteisesti sellaisissa tilanteissa, joissa asiakas on havainnut toimittajan kustannustehokkaasta ratkaisusta yhdessä toimittajan osaamisen kanssa aiheutuvan positiivista pitkän aikavälin vaikutusta asiakkaan merkittäväksi kokemaan liiketoimintaprosessiin. Ajan myötä toimittajasuhteessa realisoituva toimittajan osaamisen tuomien hyötyjen vaikea mitattavuus aiheuttaa asiakkaalle riskin tunteen arvon toteutumattomuudesta.

Edellä olevassa asiakkaan ostamisen fokusta määrittävän tilanteen kuvauksessa on kuusi olennaista ulottuvuutta:

- Kustannustehokas ratkaisu
- Toimittajan osaaminen
- Asiakkaan merkittäväksi kokema liiketoimintaprosessi
- Pitkän aikavälin liiketoimintavaikutus
- Vaikeasti mitattavat hyödyt
- Arvon toteutumattomuuden riski

Vaikka asiakkaiden ostamisen pääpaino olisi arvossa, ei se missään nimessä tarkoita hinnan ja kokonaiskustannusten muuttumista merkityksettömiksi. Ratkaisun kokonaiskustannuksilla on arvopohjaisessa ostamisessa asiakkaille suuri merkitys.

Niissä tilanteissa, joissa yritykset ostavat arvoa, toimittajalta halutaan osaamista, jota ei itseltä löydy. Toimittajan osaaminen on arvoperusteisen ostamisen ytimessä, sillä juuri osaamisen ja sen vaikutuksen määrittämisen ja arvottamisen vaikeus estää asiakasta ostamasta pelkkää hintaa tai kustannuksia. Tämä havainto on yhdenmukainen Feenyn, Lacityn ja Willcocksin (2005) artikkelissa keskeisen sanoman kanssa: toimittajien osaaminen on tärkeä tekijä yritysten ostoprosessissa.

Mikäli asiakas ei koe hankinnan vaikuttavan asiakkaan arvoketjun tärkeisiin osiin, vähenee arvon merkitys ostamisessa. Hankinnan tulee edistää asiakasyrityksen strategiaa tai vaikuttaa muutoin ratkaisevasti päättäjän tärkeäksi kokemaan liiketoimintaprosessiin, jotta asiakas ryhtyisi arvoperusteiseen ostamiseen. Asiakkaan subjektiivinen kokemus hankinnan merkityksestä yrityksensä liiketoiminnalle ohjaa ostamisen fokusta arvoon.

Hankinnalla tulee olla pitkäaikainen vaikutus asiakkaan liiketoimintaan, jotta asiakkaan ostamisen fokus siirtyisi arvoon. Tilanteissa, joissa asiakas joutuu sitoutumaan pitkäksi aikaa toimittajasuhteeseen joko jatkuvan toimitussuhteen tai pitkäkestoisen kertainvestoinnin tai näiden yhdistelmän kautta, vaikeutuu ratkaisun ja sen tuoman hyötyjen tarkka määrittäminen. Toimittajasuhteen ja toimittajan osaamisen hyödyt pitkällä aikavälillä eivät ole selkeästi määritettävissä. Ratkaisun määrittämisen ongelmallisuus saa asiakkaan antamaan päätöksenteossaan enemmän painoarvoa suhteeseen liittyville osaamiselle, riskeille ja luottamukselle, minkä vuoksi hinta ja kustannuskeskeinen ostaminen ei ole järkevää. Näin ollen hankinnan pitkän aikavälin liiketoimintavaikutus vie asiakkaan ostamisen fokusta arvoperusteisempaan suuntaan.

Toimittajalta saatavien hyötyjen vaikea mitattavuus ohjaa yrityksiä ostamaan arvoperusteisesti. Toimittajan tarjooman arvon arviointi on arvoperusteisessa ostamisessa tärkeä mutta haastava aihe. Arvoperusteisessa ostamisessa asiakasyritykset pyrkivät mitaamaan toimittajan tarjoomaa rahassa niin pitkälle kuin pystyvät, mutta osaamisen rahallista vaikutusta asiakkaan liiketoimintaan ei kyetä arvioimaan. Ostoprosessissaan asiakkaat paikkaavat tätä puutetta perustamalla subjektiivisen arvionsa toimittajan osaamisen arvosta muun muassa tutkimalla toimittajan yksittäisten työntekijöiden osaamistaustaa, pyytämällä asiakasreferenssejä ja arvioimalla toimittajan brändiä. Tämä havainto tukee aiempaa tutkimusta asiakkaiden keinoista vähentää tuntemustaan arvon epämääräisyydestä. Aiemman tutkimuksen mukaan erityisesti toimittajan referenssi-asiakkaat, takuut ja pilottihankkeet auttavat vähentämään tarjooman arvon epämääräisyyttä asiakkaan silmissä (Anderson & Wynstra 2010, 34–35; Terho ym. 2012, 181).

Asiakasyritykset kokevat ostavansa tietyissä tilanteissa arvoperusteisesti, mutta he eivät kovinkaan usein pysty etukäteen arvioimaan hankkimansa arvon rahallista liiketoimintavaikutusta. Tämän on ristiriidassa aiemmasta tutkimuksesta johtamani arvoperusteisen ostamisen määritelmän kanssa. Arvoperusteinen ostaminen määriteltiin aktiiviteetiksi, jossa asiakasyritys integroi resursseja toimittajan kanssa saadakseen aikaan rahassa mitattavaa liiketoimintavaikutusta, joka parantaa asiakkaan tulosta pitkällä aikavälillä. Tämä määritelmä näyttäisi muutoin kuvaavan asiakkaiden arvoperusteista ostamista, mutta oston liiketoimintavaikutusta asiakkaat eivät yleensä pysty kovin hyvin mittaamaan, eikä se välttämättä ole järkevällä tavalla mahdollistakaan.

Erityisesti asiakasreferenssien merkitys nousi haastatteluissa esille tilanteissa, joissa toimittajan arvoa on vaikea todentaa ja toimittajaan ei ole aiempaa suhdetta. Asiakasre-

ferenssien korkean merkityksen havaitseminen ei ole mitenkään uutta teorialle (ks. esim. Salminen & Möller, 2006; Jalkala & Salminen 2010) tai käytännölle, mutta tämä havainto korostaa referenssien merkitystä arvoperusteisessa ostamisessa ja vahvistaa Terhon ym. (2012, 181) tuloksia, joiden mukaan tuloksellisessa arvomyynissä asiakasreferenssien toimittaminen on keskeistä.

Huolimatta asiakkaan pyrkimyksestä saavuttaa konkreettisempaa kuvaa toimittajan osaamisen vaikutuksesta asiakkaan liiketoimintaan, arvoperusteisessa ostamisessa toimittajalta saatava arvo jää aina osittain epämääräiseksi. Suurin arvoperusteiseen ostamiseen liittyvä riski on arvon epämääräisyyteen liittyvä epäily arvon toteutumisesta.

Arvoperusteisessa ostamisessa arvon epämääräisyys luo epävarmuutta, joka vaikuttaa asiakkaan ostoon liittämään riskin tunteeseen (Anderson & Wynstra 2010, 38). Haastatteluaineiston mukaan asiakkailla on hyvin rajalliset keinot tarjooman epämääräisempien arvoelementtien arviointiin, minkä vuoksi tarjooman arviointi jää usein päättäjän subjektiivisen mielipiteen varaan, ja tämä lisää asiakkaan riskin tunnetta. Toimittajaan liitetty luottamuksen tunne näyttäisi vähentävän asiakkaan kokemaa riskiä ja edesauttavan arvoperusteista ostamista.

Arvon toteutumattomuuteen liittyvän riskin vähentämisessä tärkeää on haastateltavien mukaan luottamus, joka syntyy usein suhteen kautta. Tämä tukee Autryn ym. (2013, 168, 180) tutkimustuloksia, joissa ostajan nähdään suosivan toimittajan lähempään yhteistyöhön ja muodolliseen tai epämuodolliseen suhteeseen tähtäävää myyntiä tilanteissa, joissa asiakkaan ostaminen pyrkii vähentämään toimittajariskiä.

Subjektiivisella luottamuksetunteella asiakkaan päättäjät vahvistavat uskoaan toimittajan osaamiseen ja arvon toteutumiseen. Luottamus syntyy olemassa olevasta suhteesta toimittajaan ja aikaisemmista positiivisista kokemuksista. Mikäli toimittajaan ei ole aikaisempaa suhdetta, nousevat aiemmin mainitut asiakasreferenssit ja toimittajan brändi tärkeään asemaan luottamuksen rakentamisessa. Luottamuksen syntymisessä korostuu toimittajan yksittäisten työntekijöiden aikaansaama vaikutelma asiakkaalle. Tämän luottamuksen syntymiseksi asiakkaat haluavat tavata toimittajan edustajia kasvotusten.

Mielenkiintoista tämän tutkimuksen tuloksista johdetuissa arvoperustaisen ostamisen ulottuvuuksissa on niiden yhteys Grönroosin palvelulogiikan mukaiseen käyttöarvon määritelmään. Kuten kappaleessa 2.1.2 kerrottiin, Grönroosin (2011a, 242) mukaan käyttöarvo on asiakkaan arvonluontiprosessin tulos, jolla on kolme ulottuvuutta: vaikutukset asiakkaan kykyyn kasvaa ja tehdä parempaa tulosta (pitkän aikavälin liiketoimintavaikutus), vaikutukset asiakkaan kustannustasoon (kustannustehokas ratkaisu) sekä vaikutukset asiakkaan näkemykseen toimittajasta (toimittajaan kohdistuneen luottamuksen merkitys arvon toteutumattomuudesta aiheutuvan riskin vastapainona).

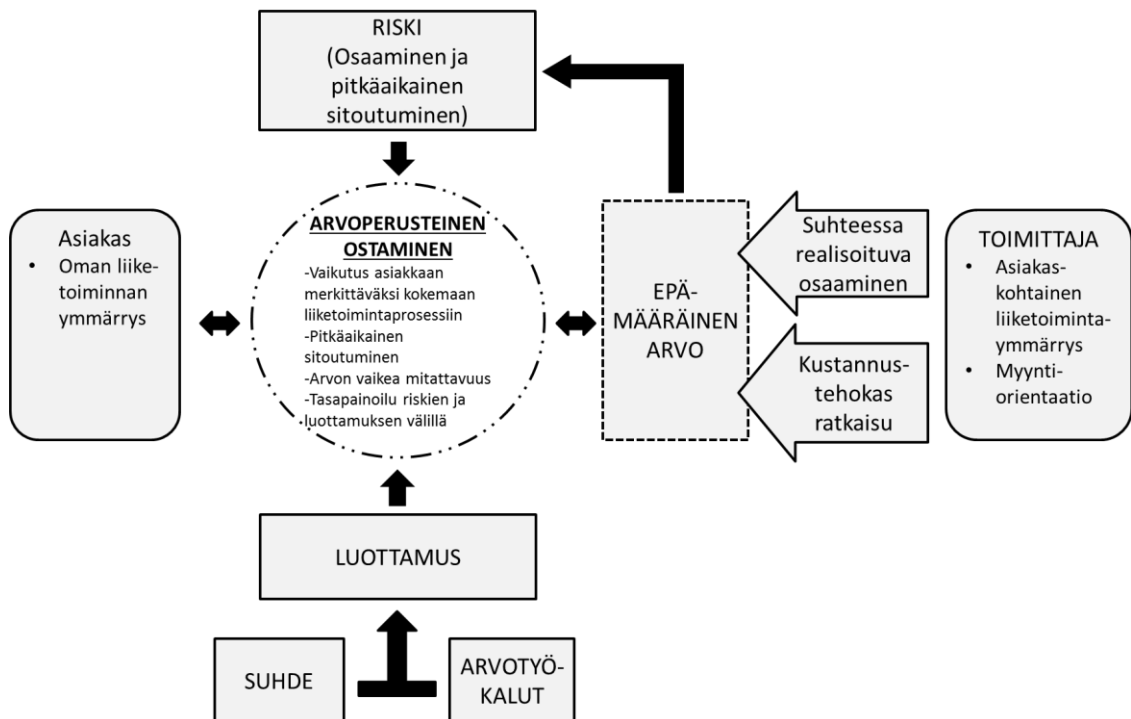
Edellä mainittujen seikkojen esiintyminen yhdessä luo olosuhteet asiakkaan arvoperusteiselle ostamiselle. Aiemman kirjallisuuden ja empiriasta esille nousseiden havain-

tojen perusteella arvoperusteinen ostaminen määritellään *aktiviteettina, jossa asiakas-yritys integroi resursseja toimittajan kanssa saadakseen aikaan kokonaistaloudellista hyötyä, joka kehittää yrityksen liiketoimintaa pitkällä aikavälillä toimittajasuhteesta realisoituvan toimittajan osaamisen kautta.*

Asiakkaan oman kokonaiskuvan ymmärtäminen on tärkeä arvon ostamista määrittävä tekijä. Asiakas ei pysty sisäistämään vaikeasti arvoitettavan ratkaisun ja toimittajan osaamisen merkitystä asiakkaan liiketoiminnalle, ellei hänellä ole laajaa näkemystä omasta liiketoiminnasta ja kyseisen oston vaikutuksesta kokonaiskuvaan. Samoin toimittajalla tulee olla ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta ja siitä, miten heidän ratkaisu ja osaaminen kehittää asiakkaan liiketoimintaa.

Kaarion ym. (2004, 22) mukaan toimittajayrityksen myyntiryhmällä tulee olla kyky ymmärtää asiakkaan liiketoimintaprosesseja, keksiä uusia tapoja kehittää niitä, laskea liiketoimintavaikutus rahassa ja koordinoita sisäisiä ja ulkoisia resursseja, jotta se pystyy tukemaan asiakkaan arvonluontia. Tämä on välttämätön edellytys sille, että asiakas voi ostaa arvoperusteisesti. Haastatteluvastaukset tukevat Kaarion ym. väitettä. Haastateltavat vaativat toimittajilta arvoa ostaessaan asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämistä sekä tarpeeksi resursseja kyseisen ratkaisun luontiin ja toimittamiseen.

Haastatteluaineiston analyysin perusteella olen muokannut aineiston keräämistä ohjannutta tutkielman viitekehystä vastaamaan aineistosta esille nousseita teemoja. Analyysin keskeisimmät tulokset ja tämän tutkielman teoreettiset johtopäätökset vedetään yhteen ja arvoperusteisen ostamisen käsite tiivistetään kuviossa 10 esitetyssä mallissa.



Kuvio 10 Arvoperusteisen ostamisen malli

Arvoperusteisen ostamisen malli perustuu sekä aiempaan teoriaan että empiiriseen tutkimukseen. Malli käsitteellistää arvoperusteisen ostamisen ja kuvaa oleellisimpia tekijöitä, jotka määrittävät niitä tilanteita, joissa yritykset ostavat arvoa.

Tutkimuksen tuloksien perusteella voidaan ehdottaa joitain sovelluksia käytännön liiketoiminnalle. Seuraavaksi esitän tutkimuksen tuloksista johdetut ehdotukset asiakas-yritysten ostamisen sekä toimittajien myynnin kehittämiseksi.

5.2 Ehdotukset käytännön liiketoiminnalle

5.2.1 Asiakkaat

Tuloksien perusteella yritykset voivat tietyissä tilanteissa arvoperusteisella ostamisella kehittää liiketoimintaansa pitkällä aikatahtämällä. Tulokset auttavat ymmärtämään, että ostamisella ja toimittajasuhteiden oikeanlaisella johtamisella voidaan merkittävästi vaikuttaa yrityksen pitkän aikavälin menestykseen. Jotta ostamisella voidaan vaikuttaa liiketoiminnan menestykseen, yritysten tulisi nähdä ostamisen ja toimittajasuhteiden todellinen vaikutus ja eri mahdollisuudet omalle liiketoiminnalle.

Hankinnoista voidaan tunnistaa, milloin on kannattavaa ja ylipäättään mahdollista ostaa arvoperusteisesti, ja mitä onnistunut arvoperusteinen ostaminen vaatii niin asiakkaalta kuin toimittajalta. Asiakkaiden tulisi tunnistaa tietyn toimittajan ja hankinnan oikea merkitys asiakasyritykselle. Onko kyseessä transaktionalinen tuotehankinta, vai liittyykö hankintaan toimittajalta saatava osaaminen, jolloin oston liiketoimintavaikutus saattaakin olla merkittävämpi, kuin alun perin oli ajateltu?

Arvoperusteisella ostamisella toimittajilta voidaan hankkia osaamista, joka ei ole omaa ydinosaamista. Tällöin asiakkaan ostoryhmään osallistuvilla henkilöillä tulisi olla tarkka oman liiketoiminnan ison kuvan ymmärrys, ei pelkkä yhden toiminnon erikoisosaaminen.

5.2.2 Toimittajat

Tämän tutkielman tulokset voivat auttaa toimittajia analysoimaan yksittäisen asiakkaan ostamista. Toimittaja pystyy mukauttamaan omia myyntipanoksiaan niin, että raskasta arvomyyntiä tehdään arvoperusteisesti ostaville asiakkaille, ja asiakkaille, joiden ostamisen fokus on enemmän hinnassa ja kustannuksissa, myydään transaktionalisemmin.

Asiakkaan ostamista tämän tutkielman tuloksien perusteella analysoimalla toimittaja voi mukauttaa ratkaisun muotoilua ja hyötyjen kommunikointia paremmin asiakkaan

ostofokusta vastaavaksi, jolloin Autryn ym. (2013) tutkimuksen tuloksien perusteella myynti on tuloksellisempaa.

Vaikka toimittaja kokisi heidän tarjoomassaan olevan merkittäviä lisähyötyjä tuovia arvoelementtejä, ratkaisun kustannustehokkuuden merkitystä arvoperusteisesti ostavalle asiakkaalle ei sovi unohtaa. Arvoperusteisessa ostamisessa kokonaiskustannuksilla on arvofokuksesta huolimatta merkittävä rooli. Toimittajan tulisi kehittää omia arvotyökalujaan mahdollisimman pitkälle, jotta ratkaisun kustannusvaikutuksia voidaan kommunikoida laajemmin ja näin vakuuttaa asiakas ratkaisun kustannustehokkuudesta.

Asiakkaan liiketoimintaprosessien ymmärtäminen ja toimittajan ratkaisun ja ennen kaikkea osaamisen vaikutuksen kommunikointi päättäjän tärkeäksi kokemaan liiketoimintaprosessiin tulisi olla arvomyynnin keskiössä. Eri rooleissa olevilla päättäjillä saattaa olla erilainen näkökulma siihen, mitkä osa-alueet ovat tärkeitä yrityksen liiketoiminnalle. Toimittajan tulisi pystyä osoittamaan, miksi sen ratkaisulla ja osaamisella on positiivinen vaikutus kyseisen päättäjän tärkeäksi kokemaan liiketoimintaprosessiin.

Toimittajat voivat tietoisesti hyödyntää omaa osaamistaan uusasiakashankinnassa, mikä on yhdenmukaista Zerbinin, Golfetton ja Gibbertin (2007) tutkimuksen tuloksien kanssa. Osaamista ja eri tapoja todentaa sitä voidaan pyrkiä proaktiivisesti osoittamaan asiakkaalle, koska asiakkailla ei usein ole kykyä arvioida toimittajan osaamista. Toimittaja voi esimerkiksi tarjota asiakkaalle tämän kanssa työskentelevien avainhenkilöiden ansioluettelot ja henkilökohtaiset asiakasreferenssit. Tämä kirkastaa toimittajan osaamista ja helpottaa asiakkaan päättämistä toimittajavalinnassaan kyseiseen toimittajaan, koska kilpailijoiden osaaminen vaikuttaa epämääräisemmältä.

Zerbinin ym. (2007, 795) mukaan tärkeintä ”osaamisen markkinoijille” on oppia, miten asiakkaiden liiketoiminnassa menestytään, ennen kuin yritetään tunnistaa puutteita heidän osaamisessaan. Tämä tukee tämän tutkimuksen tuloksia siitä, että arvoperusteisessa ostamisessa asiakkaalle on ensisijaisen tärkeää toimittajan asiakaskohtainen liiketoimintaosaaminen.

Tilanteille, joissa asiakas ostaa arvoperusteisesti, on luonteenomaista riski arvon toteutumattomuudesta. Toimittajan on haastava osoittaa rahassa, kuinka paljon asiakas tulee todella hyötymään toimittajan osaamisesta suhteen aikana. Tämän vuoksi toimittajan on tärkeää pystyä luomaan asiakkaan päättäjälle luottamuksen tunne toimittajaa kohtaan.

Uusmyyntitilanteissa, joissa asiakkaalla ei ole olemassa olevaa suhdetta toimittajaan, toimittaja voi vähentää asiakkaan arvon epämääräisyyteen liittyvää riskin tunnetta arvotyökaluilla. Asiakkaat luovat luottamusta toimittajaan brändimielikuvien kautta, perehtymällä toimittajan asiakasreferensseihin sekä pilottihankkeiden kautta.

Brownin ym. (2012, 183) mukaan yritysten brändillä on erityisesti merkitystä silloin, kun oston kohteena on hyvin monimutkainen ja abstrakti ratkaisu. Brownin ym. mukaan tällaiset ratkaisut luovat epävarmuutta, jota vahvat brändit vähentävät. Haastatteluista

nousi esiin ristiriitaisia kommentteja brändin merkityksestä arvoperustaisessa ostamisessa. Vaikuttaisi kuitenkin siltä, että joissain tapauksissa vahva brändi vähentää asiakkaan riskin tuntemusta.

Toimittajan brändi, takuut ja toimittajan yrityksen koko ovat asioita, jotka auttavat asiakkaan luottamuksen luomisessa uuteen toimittajasuhteeseen. Tämän perusteella vaikuttaisi, että Scarson ja Bolisianin (2012, 20) toimittajiin keskittyvän tutkimuksen luottamuksen rakentamisen mekanismeista erityisesti instituutiomekanismit (takuut, todistukset ja muut viralliset rakenteet) ja henkilökohtaiset mekanismit ovat asiakkaiden mielestä tärkeimpiä uuden asiakas-toimittaja-suhteen luomisessa.

Suhteessa rakennetulla luottamuksella on erittäin suuri merkitys asiakkaiden riskin tunteen vähentämisessä. Olemassa olevassa suhteessa kilpailijoiden tarjoomia vastaan kilpaillessa toimittajan kannattaa korostaa asiakkaalle aikaisempien hyvien kokemusten kautta syntyneitä luottamusta siihen, että toimittajan lupaama arvo toteutuu.

5.3 Rajoitukset ja ehdotukset tulevalle tutkimukselle

Tällä tutkimuksella on luonnollisesti rajoituksensa, jotka on otettava huomioon johtopäätöksiä tarkastellessa. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista pyrkimys ilmiön syvälliseen ymmärrykseen, jota on vaikea saavuttaa menetelmillä, jotka mahdollistaisivat myös kattavan yleistettävyyden (Carson & Gilmore 2006, 69). Kymmenen puolistrukturoitua haastattelua on kattava määrä aineistoa käsitteellistävälle tutkimukselle, mutta tulokset saattavat tästä huolimatta olla tilannesidonnaisia. Arvoperusteisen ostamisen ollessa suhteellisen tuore tutkimuskohde tarvitaan lisätutkimuksia tulosten vahvistamiseksi ja perustellumpien johtopäätösten vetämiseksi. Tästä huolimatta tämä tutkimus on uusien tutkimushavaintojen kautta ensimmäisiä pyrkimyksiä arvoperusteisen ostamisen ymmärtämiseksi.

Vaikka tutkimukseen osallistuneet yritykset ja niiden edustajat on tunnistettu toimittajayritysten puolelta edelläkävijöiksi arvon ostamisessa, valittiin haastateltavat pitkälti sen perusteella, kuka saatiin suostumaan haastateltavaksi. Tämän vuoksi on hyvä tiedostaa, että joitain yrityksiä, joilla olisi ollut pätevä panos tutkimukselle, on saattanut jäädä tutkimuksen ulkopuolelle.

Tutkimus perustuu haastateltavien omaan näkemykseen ja arvioon heidän omista käytännöistään. Tämä tutkimusasetelma asettaa haasteita analyysille ja johtopäätöksien tekemiselle: voidaanko haastateltavien subjektiivista näkemystä pitää arvoperusteisen ostamisen ilmiötä tarkasti ja kattavasti kuvaavana tutkimusaineistona? Haastateltavat saattoivat jättää joitain asioita kertomatta tai muunnella kertomaansa, koska eivät halunneet toimittajan tietävän heidän todellista suhtautumistaan toimittajaan, eivätkä luottaneet ennalta tuntemattomaan haastattelijaan täysin.

Toisaalta myös tutkijan omalla tulkinnalla on haastatteluaineiston analyysissä iso rooli. Yksittäinen tutkija saattaa tulkita aineistoa oman kokemustaan perusteella yksipuolisesti. Tutkijatriangulaatio olisi ollut hyvä apu analyysivaiheessa lisäämään tutkimuksen objektiivisuutta.

Edellä mainittujen rajoitusten valossa on todettava, että arvoperusteista ostamista paremmin ymmärtääksemme, voidaan aiheelle ehdottaa jatkotutkimuksia. Laajempi kvalitatiivinen aineisto pystyisi valottamaan tässä tutkimuksessa esille nousseiden tekijöiden mahdollisia arvoperusteisen ostamisen kausaalisuhteita. Kattavamman otannan myötä myös aiheelle tärkeiden tekijöiden tutkimuksen ulkopuolelle jäämisen riski vähenisi. Ilmiötä voitaisiin myös tarkastella kansainvälisessä kontekstissa, koska nyky maailmassa ostaminen tapahtuu yhä useammin kansainvälisissä suhteissa.

Toisaalta myös syvällisempi tämän tutkielman tuloksista ammentava ja useampaa aineistonkeruumenetelmää hyödyntävä tapaustutkimus voisi vahvistaa tämän tutkielman tuloksia ja luoda niille uskottavuutta. Tämä vähentäisi tutkijan riippuvuutta yksittäisten henkilöiden subjektiivisista näkemyksistä. Tapaustutkimuksen laajuus mahdollistaisi myös kahdenkeskisten (toimittaja-asiakas-suhde) tai jopa kolminkeskisten (toimittaja-asiakas-asiakkaan asiakas -suhde) kokonaisuuksien tarkastelun, jolloin arvoperusteisen ostamisen ilmiön ymmärrys vietäisiin sen vaatimalle tarkastelun syvyyden tasolle.

6 YHTEENVETO

Tämän tutkielman tarkoitus oli selvittää, miten asiakasarvo näyttäytyy yritysten välisessä ostamisessa. Tutkimuskysymykseen vastattiin aiempaan arvo- ja ostamiskirjallisuuden tutustumalla sekä empiirisellä tutkimuksella, jossa haastateltiin kymmentä asiakasyrityksen päättäjää eri toimialoilta. Tutkielman osakysymykset olivat:

1. Mitä arvoperusteinen ostaminen on?
2. Miten eri vuorovaikutustekijät edesauttavat tai estävät arvoperusteista ostamista?
3. Miten asiakasyritykset arvioivat toimittajan arvolupauksia arvoperusteisessa ostamisessa?

Ensimmäiseen osakysymykseen vastattiin ensin aiemmasta tutkimuksesta johdetulla teoreettisella tutkielman viitekehyksellä, ja myöhemmin viitekehystä paikattiin empiriasta esiin nousseilla tulkinnoilla. Kirjallisuuskatsauksen perusteella rakennettiin teoreettinen oletus siitä, mitä arvoperusteisen ostamisen käsite voisi pitää sisällään. Arvoon ja arvon syntymiseen sekä ostamiseen yritysmarkkinoilla syvennyttiin ensin erillisinä käsitteinä, ja lopuksi nämä yhdistettiin arvoperusteisen ostamisen käsitteeksi.

Teoreettiseksi lähtöasetelmaksi tutkielmaan otettiin Vargon ja Luschin (2004) tutkimuksen myötä markkinointikirjallisuudessa pinnalle noussut palvelulogiikan näkemys arvon syntymisestä. Toinen lähtöasetelma oli ostamisen näkeminen asiakkaan ja toimittajan välisenä vuorovaikutuksena, ja tätä ilmiötä jäsentämään valittiin tutkielman viitekehysten pohjaksi Håkanssonin (1982) vuorovaikutusmalli.

Arvoperusteiselle ostamiselle ominaisia ulottuvuuksia tarkasteltiin pääasiassa Håkanssonin vuorovaikutusmallista johdettujen vuorovaikutustekijöiden kautta, ja ne loivat pohjan haastatteluaineiston jäsentelylle. Vuorovaikutustekijöiden kautta kuvattiin empiriasta esille nousseita arvoperusteisen ostamisen ulottuvuuksia, ja näin saatiin alustava mutta syvälinen kuva siitä, mitä arvoperusteinen ostaminen on B2B-markkinoilla.

Aiemman tutkimuksen pohjalta arvo määriteltiin rahassa mitattavaksi liiketoiminta-vaikutukseksi, joka muodostuu konkreettisista ja ei-konkreettisista hyödyistä ja uhrauksista ja joka parantaa asiakkaan tulosta pitkällä aikavälillä. Empiirisen tutkimuksen perusteella havaittiin, että vaikka yritykset toivoisivat voivansa mitata toimittajan arvolupauksia rahassa, on tämä usein arvon epämääräisyyden vuoksi haastavaa. Erityisesti toimittajan osaaminen nousi esiin merkittävänä arvon lähteenä. Näiden seikkojen vuoksi arvon nähdään tarkoittavan kokonaistaloudellista hyötyä, joka kehittää yrityksen liiketoimintaa pitkällä aikavälillä toimittajasuhteesta realisoituvan toimittajan osaamisen kautta.

Myös arvoperusteinen ostaminen määriteltiin ensin aiemman kirjallisuuden pohjalta, mutta määritelmää päivitettiin vastaamaan empiriasta esiin nousseita havaintoja. Arvoperusteinen ostaminen määriteltiin lopulta aktiviteetiksi, jossa asiakasyritys integroi resursseja toimittajan kanssa saadakseen aikaan kokonaistaloudellista hyötyä, joka ke-

hittää yrityksen liiketoimintaa pitkällä aikavälillä toimittajasuhteesta realisoituvan toimittajan osaamisen kautta. Näin vastattiin ensimmäiseen osakysymykseen siitä, mitä mitä arvoperusteinen ostaminen on B2B-markkinoilla.

Haastatteluaineiston analyysin perusteella ehdotettiin, että asiakasyritysten pääpaino ostamisessa siirtyy hinnasta ja kustannuksista arvoon sellaisissa tilanteissa, joissa asiakas on havainnut toimittajan kustannustehokkaasta ratkaisusta yhdessä toimittajan osaamisen kanssa aiheutuvan positiivista pitkän aikavälin vaikutusta asiakkaan merkittäväksi kokemaan liiketoimintaprosessiin. Ajan myötä toimittajasuhteessa realisoituva toimittajan osaamisen tuomien hyötyjen vaikea mitattavuus aiheuttaa asiakkaalle riskin tunteen arvon toteutumattomuudesta. Samalla tiivistettiin tutkimuksen tuloksissa esille tullut vastaus tutkielman toiseen osakysymykseen siitä, millaisissa tilanteissa yritysten ostamisen fokus on arvossa.

Aiemman tutkimuksen mukaan ostajien yleisimmin käytetyt työkalut eivät kykene hahmottamaan tarjooman koko arvopotentiaalia taloudellisissa luvuissa. Vaikka asiakkaat kykenisivät arvioimaan tarjonnan vaikeasti laskettavia hyötyjä, on arvolle laskettu summa usein kuitenkin vain arvio, jonka saavuttamisen varmuudesta ei ole takeita. Tämän tutkielman tuloksissa päädyttiin samaan lopputulokseen. Arvon epämääräisyys luo haasteita asiakasyrityksen pyrkimykselle ostaa arvoa.

Yritykset arvioivat toimittajan arvolupauksia arvoa ostaessaan siten, että asiakasyritysten päättäjät pyrkivät laskemaan ratkaisun kokonaiskustannukset, ja vaikeammin laskettavan toimittajasuhteesta realisoituvasta osaamisesta saatavan hyödyn toteutumiseen luodaan uskoa luottamuksen kautta. Luottamus rakentuu aikaisemmasta suhteesta toimittajaan sekä niin kutsuttujen arvotyökalujen, kuten asiakasreferenssit, pilottihankkeet ja toimittajan brändi, kautta. Tämä havainto vastaa tutkielman viimeiseen osakysymykseen siitä, miten yritykset arvioivat toimittajan arvolupauksia arvoa ostaessaan.

Tutkielma täytti tarkoituksensa selvittämällä, miten asiakasarvo näyttäytyy yritysten välisessä ostamisessa ja missä tilanteissa yritykset ostavat arvoa. Empiirisen tutkimuksen tuloksiin perustuen esitettiin arvoperusteisen ostamisen malli, joka tiivistää tutkimuksen osakysymysten vastaukset yhteen kuvioon.

Lähteet

- Aarikka-Stenroos, L. – Jaakkola, E. (2012). Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management*, Vol. 41 (1), 15–26.
- Adamson, B. – Dixon, M. – Toman, N. (2012). The end of solution sales. *Harvard Business Review*, Vol. 90 (7), 60–68.
- Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. uud. p. Vastapaino, Tampere.
- Anderson, E. – Chu, W. – Weitz, B. (1987). Industrial purchasing: an empirical exploration of the buyclass framework. *Journal of Marketing*, Vol. 51 (3), 71–86.
- Anderson, J. C. – Narus, J. A. (1998). Business marketing: Understand what customers value. *Harvard Business Review*, Vol. 76 (6), 53–65.
- Anderson, J. C. – Thomson, J. B. L. – Wynstra, F. (2000). Combining value and price to make purchase decisions in business markets. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 17 (4), 307–329.
- Anderson, J. C. – Narus, J. A. – van Roussum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, Vol. 84 (3), 91–99.
- Anderson, J. C. – Narus, J. A. – Narayandas, D. (2009). *Business market management: understanding, creating and delivering value*. 3. uud. p. Pearson Prentice Hall, Indianapolis, IN.
- Anderson, J. C. – Wynstra, F. (2010). Purchasing higher-value, higher-price offerings in business markets. *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 17 (1), 29–61.
- Autry, C. W. – Williams, M. R. – Moncrief, W. C. (2013). Improving professional effectiveness through the alignment of buyer and seller exchange approaches. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 33 (2), 165–184.
- Axelsson, B. – Wynstra, F. (2002). *Buying Business Services*. John Wiley & Sons, Chichester.
- Bellizzi, J. A. (1981). Organizational size and buying influences. *Industrial Marketing Management*, Vol. 10 (1), 17–21.
- Bellizzi, J. A. – McVey, P. (1983). How valid is the buygrid model? *Industrial Marketing Management*, Vol. 12 (1), 57–62.
- Bensaou, M. (1999). Portfolios of buyer-supplier relationships. *Sloan Management Review*, Vol. 40 (4), 35–44.
- Berg, B. L. (2004). *Qualitative research methods for the social sciences*. 5. uud. p. Pearson Allyn and Bacon, Boston, MA.

- Biemans, W. G. – Brand, M. J. (1995). Reverse marketing: a synergy of purchasing and relationship marketing. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 31 (2), 28–37.
- Brown, B. P. – Zablah, A. R. – Bellenger, D. N. – Donthu, N. (2012). What factors influence buying center brand sensitivity? *Industrial Marketing Management*, Vol. 41 (3), 508–520.
- Caniels, M. C. J. – Gelderman, C. J. (2007). Power and interdependence in buyer supplier relationships: a purchasing portfolio approach. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36 (2), 219–229.
- Carson, D. – Gilmore, A. (2006). *Qualitative Marketing Research*. Sage Publications, London.
- Castaldo, S. – Premazzi, K. – Zerbin, F. (2010). The meaning(s) of trust. A content analysis on the diverse conceptualizations of trust in scholarly research on business relationships. *Journal of Business Ethics*, Vol. 96 (4), 657–668.
- Cousins, P. D. (2005). The alignment of appropriate firm and supply strategies for competitive advantage. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25 (5), 403–428.
- Cova, B. – Salle, R. (2008a). Marketing solutions in accordance with the S-D logic: co-creating value with customer network actors. *Industrial Marketing Management*, Vol. 37 (3), 270–277.
- Cova, B. – Salle, R. (2008b). The industrial/consumer marketing dichotomy revisited: a case of outdated justification? *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 23 (1), 3–11.
- Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, Vol. 2 (3), 201–215.
- David, M. – Sutton, C. D. (2004). *Social research: the basics*. Sage Publications, London.
- Dawes, P. L. – Dowling, G. R. – Patterson, P. G. (1992). Factors affecting the structure of buying centers for the purchase of professional business advisory services. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9 (3), 269–279.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, Vol. 58 (4), 37–52.
- Drucker, P. (1973). *Management: tasks, responsibilities, practices*. Harper & Row, New York, NY.
- Dunbar, K. (2013). Economic value added (EVAtm): a thematic-bibliography. *Journal of New Business Ideas & Trends*, Vol. 11 (1), 54–66.
- Eggert, A. – Ulaga, W. (2002). Customer perceived value: A substitute for satisfaction in business markets? *The Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 17 (2/3), 107–118.

- Ellram, L. M. (1993). A framework for total cost of ownership. *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 4 (2), 49-60.
- Ellram, L. M. – Carr, A. (1994). Strategic purchasing: a history and review of the literature. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 30 (1), 9-19.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Feeny, D. – Lacity, M. – Willcocks, L. P. (2005). Taking the measure of outsourcing providers. *Sloan Management Review*, Vol. 46 (3), 41-48.
- Ferguson, W. (1979). An evaluation of the BUYGRID analytic framework. *Industrial Marketing Management*, Vol. 8 (1), 40-44.
- Fern, E. F. – Brown, J. R. (1984). The industrial/consumer marketing dichotomy: A case of insufficient justification. *Journal of Marketing*, Vol. 48 (2), 68-77.
- Flick, U. (2002). *An introduction to qualitative research*. 2. uud. p. Sage Publications, London.
- Flick, U. (2004). Triangulation in qualitative research. Teoksessa: *A companion to qualitative research*, toim. Uwe Flick – Ernst von Kardorff – Ines Steinke, 178-183. Sage Publications, London.
- Gadde, L.-E. – Snehota, I. (2000). Making the most out of supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol. 29 (4), 305-316.
- Gelderman, C. J. – Weele, A. J., van (2002). Strategic direction through purchasing portfolio management: a case study. *The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 38 (1), 30-37.
- Gelderman, C. J. – Weele, A. J., van (2003). Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic's purchasing portfolio model. *Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol. 9 (5), 207-216.
- Grönroos, C. (2001) *Service management and marketing: A customer relationship approach*. 2. uud. p. John Wiley & Sons, Chichester.
- Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, Vol. 6 (3), 317-333.
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, Vol. 20 (4), 298-314.
- Grönroos, C. (2011a). A service perspective on business relationships: the value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 (2), 240-247.
- Grönroos, C. (2011b). Value co-creation in service logic: a critical analysis. *Marketing Theory*, Vol. 11 (3), 279-301.

- Haas, A. – Snehota, I. – Corsaro, D. (2012). Creating value in business relationships: the role of sales. *Industrial Marketing Management*, Vol. 41 (1), 94-105.
- Harmon, H. A. – Conrad, C. A. – Brown, G. (1997). Industrial buyer behavior: Toward an understanding. *The Journal of Marketing Management*, Vol. 7 (1), 101-114.
- Hennink, M. – Hutter, I. – Bailey, A. (2011). *Qualitative research methods*. Sage Publications, London.
- Holbrook, M. B. (1994). The nature of customer value – an axiology of services in the consumption experience. Teoksessa: *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, toim. Roland T. Rust – Richard L. Oliver, 21-72. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Humphreys, M. A. – Williams, M. R. – Goebel, D. J. (2009). The mediating effect of supplier oriented purchasing on conflict in inter-firm relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 24 (3/4), 198-206.
- Hurkens, K. – Valk, W., van der – Wynstra, F. (2006). Total cost of ownership in the services sector: a case study. *The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 42 (1), 27-37.
- Håkansson, H. (1982) *International marketing and purchasing of international goods*. John Wiley & Sons, Chichester.
- Industrial Marketing Committee Review Board (1954). Fundamental differences between industrial and consumer marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 19 (2), 152-158.
- ISBM (2012). *Insights to action: ISBM B-to-B marketing trends 2012*. Pennsylvania State University: Institute for the Study of Business Markets, University Park, PA.
- Jalkala, A. – Salminen, R. T. (2010). Practices and functions of customer reference marketing - Leveraging customer references as marketing assets. *Industrial Marketing Management*, Vol. 39 (6), 975–985.
- Johnson, J. M. (2001). In-depth interviewing. Teoksessa: *Handbook of interview research*, toim. Jaber. F. Gubrium – James A. Holstein, 103-120. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Johnston, W. J. – Bonoma, T. V. (1981). The Buying center: the structure and interaction patterns. *Journal of Marketing*, Vol. 45 (3), 143-156.
- Kaario, K. – Pennanen, R. – Storbacka, K. – Mäkinen, H.-L. (2004). *Selling value: maximize growth by helping customers succeed*. 2. uud. p. WSOY, Juva.
- Kelle, U. – Erzberger, C. (2004). Qualitative and quantitative methods: not in opposition. Teoksessa: *A companion to qualitative research*, toim. Uwe Flick – Ernst von Kardorff – Ines Steinke, 172-177. Sage Publications, London.

- Keränen, J. – Jalkala, A. (2013). Towards a framework of customer value assessment in B2B markets: an exploratory study. *Industrial Marketing Management*, Vol. 42 (8), 1307-1317.
- Knight, L. – Tu, Y.-H. – Preston, J. (2014). Integrating skills profiling and purchasing portfolio management: an opportunity for building purchasing capability. *International Journal of Production Economics*, Vol. 147 (1), 271-283.
- Koskinen, I. – Alasuutari, P. – Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Kotler, P – Armstrong, G. (2008). *Principles of marketing*. 12. uud. p. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J.
- Kotler, P. – Keller, K. L. (2008). *Marketing management*. 13. uud. p. Pearson Prentice Hall, London.
- Kowalkowski, C. (2011). Dynamics of value propositions: insights from service-dominant logic. *European Journal of Marketing*, Vol. 45 (1/2), 277-294.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, Vol. 61 (5), 109-117.
- Lee, I. – Lee, B.-C. (2010). An investment evaluation of supply chain RFID technologies: a normative modeling approach. *International Journal of Production Economics*, Vol. 125 (2), 313-323.
- Leenders, M. R. – Blenkhorn, D. L. (1988). *Reverse Marketing: the new buyer-supplier relationship*. The Free Press, New York, N.Y.
- Lewin, J. E. – Donthu, N. (2005). The influence of purchase situation on buying center structure and involvement: a select meta-analysis of organizational buying behavior research. *Journal of Business Research*, Vol. 58 (10), 1381-1390.
- Lindgreen, A. – Hingley, M. K. – Grant, D. B. – Morgan, R. E. (2012). Value in business and industrial marketing: past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, Vol. 41 (1), 207-214.
- Lindgreen, A. – Vanhamme, J. – Raaij, E. M. – Johnston, W. J. (2013). Go configure: The mix of purchasing practices to choose for your supply base. *California Management Review*, Vol. 55 (2), 72-96.
- Luftman, J. – Muller, H. (2005). Total value of ownership: a new model. *Optimize*, Vol. 4 (7), 51-54.
- Mattson, J. – Parvinen, P. (2011). *Best cases in B2B sales management*. Teknologiatieto Teknova Oy, Tampere.
- Meier, R. L. – Humphreys, M. A. – Williams, M. R. (1998). The role of purchasing in the agile enterprise. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, Vol. 34 (3), 39-45.

- Menon, A. – Homburg, C. – Beutin, N. (2005). Understanding customer value in business-to-business relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 12 (2), 1-38.
- Merkens, H. (2004). Selection procedures, sampling, case construction. Teoksessa: *A companion to qualitative research*, toim. Uwe Flick – Ernst von Kardorff – Ines Steinke, 165-171. Sage Publications, London.
- Munnukka, J. – Järvi, P. (2008). Managing risks in organizational purchasing through adaptation of buying centre structure and the buying process. *Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 14 (4), 253-262.
- Narayandas, D. (2005) – Building loyalty in business markets. *Harvard Business Review*, Vol. 83 (9), 131-139.
- Nicosia, F. M. – Wind, Y. (1977). Emerging models of organizational buying processes. *Industrial Marketing Management*, Vol. 6 (5), 353-369.
- O’Cass, A. – Ngo, L. V. (2012). Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities. *Industrial Marketing Management*, Vol. 41 (1), 125-135.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. 2. uud. p. Sage Publications, Newbury Park, CA.
- Payne, A. F. – Storbacka, K. – Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36 (1), 83-96.
- Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 57 (2), 137-145.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press, New York, N.Y.
- Reichheld, F. F. – Sasser, W. E. Jr. (1990) Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, Vol. 68 (5), 105-111.
- Robinson, P. – Faris, C. W. – Wind, Y. (1967). *Industrial buying and creative marketing*. Allyn & Bacon, Boston, MA.
- Rubin, H. J. – Rubin, I. S. (2005). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. 2. uud. p. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Salminen, R. T. – Möller, K. (2006). Role of references in business marketing – Towards a normative theory of referencing. *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 13 (1), 975-985.
- Schmidt, C. (2004). The analysis of semi-structured interviews. Teoksessa: *A companion to qualitative research*, toim. Uwe Flick – Ernst von Kardorff – Ines Steinke, 253-258. Sage Publications, London.
- Slater, S. R. (1997). Developing a customer value-based theory of the firm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25 (2), 162-167.

- Svahn, S. – Westerlund, M. (2009). Purchasing strategies in supply relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 24 (3/4), 173-181.
- Tanner, J. F., Jr. (1999). Organizational buying theories: A bridge to relationships theory. *Industrial Marketing Management*, Vol. 28 (3), 245-255.
- 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 (1), 174-185.
- Töytäri, P. – Alejandro, T. B. – Parvinen, P. – Ollila, I. – Rosendahl, N. (2011). Bridging the theory to application gap in value-based selling. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 26 (7), 493-502.
- Ulaga, W. – Chacour, S. (2001) Measuring customer-perceived value in business markets: a prerequisite for marketing strategy development and implementation. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30 (6), 252-540.
- Ulaga, W. – Eggert, A. (2006). Value-based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, Vol. 70 (1), 119-136.
- Uwizeyemungu, S. – Raymond, L. (2009). Exploring an alternative method of evaluating the effects of ERP: a multiple case study. *Journal of Information Technology*, Vol. 24 (1), 251-268.
- Vargo, S. L. – Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68 (1), 1-17.
- Warren, C. A. B. (2001). Qualitative interviewing. Teoksessa: *Handbook of interview research*, toim. Jaber F. Gubrium – James A. Holstein, 83-103. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Webster, F. E., Jr. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, Vol. 56 (4), 1-17.
- Webster, F. E., Jr. – Wind, Y. (1972). A general model for understanding organizational buying behavior. *Journal of Marketing*, Vol. 36 (2), 12-19.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Journal*, Vol. 25 (2), 139-153.
- Wouters, M. – Anderson, J. C. – Wynstra, F. (2005). The adoption of total cost of ownership for sourcing decisions – a structural equations analysis. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30 (2), 167-191.
- Yates, J. F. – Stone, E. R. (1992). The risk construct. Teoksessa: *Risk-taking behavior*, toim. Jacques Frank Yates, 1-25. John Wiley & Sons, Chichester.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, Vol. 52 (3), 2-22.

- Zerbini, F. – Golfetto, F. – Gibbert, M. (2007). Marketing of competence: Exploring the resource-based content of value-for-customers through a case study analysis. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36 (6), 784-798.
- Zsidisin, G. A. (2003). Managerial perceptions of supply risk. *The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 39 (4), 14-26.

LIITTEET

LIITE 1 HAASTATTELURUNKO

INTRO + OSTAMISEN ROOLI YRITYKSESSÄ

Kerro lyhyesti yrityksenne liiketoiminnasta.

Miten yrityksenne ostaminen on organisoitu?

Millainen rooli yrityksenne ostamisella on liiketoiminnan tuloksellisuuden / menestyksen kannalta?

Onko teillä jotain tiettyjä keskeisiä tapoja ostaa tai erilaisia osto-orientaatioita? Miten tämä näkyy organisaatiossanne? > ostajan käyttämä termi arvon ostamiselle!

Kertokaa lyhyesti yrityksenne suhteista erityyppisiin toimittajiin / mitä haette erilaisilta toimittajilta?

- (Toimittajaportfolio? / Erilaisilta toimittajilta haettava arvo?)

ARVOON PERUSTUVA OSTAMINEN

Jos arvo ei nouse esiin: "Useissa yhteyksissä on alettu painottamaan arvoon pikemminkin kuin hintaan tai kustannuksiin perustuvaa ostamisesta, samoin yhä useammat toimittajayritykset painottavat vahvasti liiketoimintastrategiassaan asiakasarvoa ja asiakkaan liiketoiminnan tavoitteiden tukemista"...

- Onko tämä arvo-ajattelu jotenkin esillä yrityksenne ostamisessa? Onko se tärkeää? ("top of the mind" -asiat)

Jos arvo esillä: "mainitsit arvon roolin ostamisessa / strategisen ostamisen / tms. arvoa painottavan ostamisen pikemminkin kuin hintaan tai kustannuksiin perustuvan ostamisen":

- Kerro vielä tarkemmin mikä on ominaista tai keskeistä arvoon perustuvalla ostamisella? Miksi?
 - Miten arvoon perustuva eroaa muusta ostamisesta? (vs. hintaa painottava ostaminen / vs. kokonaiskustannuksia painottava ostaminen?)
 - Voisiko ostamista "YRITYS X" kanssa käyttää esimerkkinä tällaisesta arvoon perustuvasta ostamisesta? Kerro hie-
man tästä.
- Mitä *arvo* tarkoittaa teille ostamisen yhteydessä? Miten arvo suhtautuu hintaan?
- Mitä tavoittelette arvoa painottavalla ostamisella?

- Missä tilanteissa keskitytte arvoon ostamisessa (ettekä esimerkiksi hintaan / kustannuksiin)? Missä tilanteissa arvoajattelu ei painotu ostamisessa?
 - Milloin on kannaltanne tärkeää päästää toimittajat lähelle ostamisessa? Esimerkiksi mukaan määrittelemään millaiset ratkaisut voivat tuottaa parhaan tuloksen liiketoimintanne tuloksen näkökulmasta tai mukaan arvioimaan arvopotentiaalia?
- Millaisia riskejä näette arvoa painottavassa ostamisessa?

TOIMITTAJAN ROOLI ARVOON PERUSTUVASSA OSTAMISESSA

- Millaiset ovat myyjän ja ostajan roolit arvoon perustuvassa ostamisessa?
- Kumpi osapuoli on yleensä aktiivisempi arvoon perustuvassa ostamisessa / Kuka tekee aloitteet? Anna esimerkki.
- Mitä toimittajalta ja sen myyjiltä vaaditaan arvoon perustuvassa ostamisessa?
- Mitä liikesuhteelta myyjään vaaditaan arvoon perustuvassa ostamisessa?

KONTEKSTITEKIJÄT

- Mitkä ovat keskeisimmät tekijät, jotka ovat ajaneet teidät käyttämään arvoon perustuvaan ostamistapaan? / tai vaikeuttavat tätä?
- Mitä arvoon perustuva ostaminen vaatii mielestäsi ostavalta yritykseltä ja sen ostajilta?
 - Vaatiiko tiettyjä kyvykkyyksiä tai erityistä tietoa?
 - Millainen rooli organisaation kulttuurilla on? (palkitseminen, kulttuuri)? Riskien sietäminen?
 - Ostamisen aikajänteeltä?
 - Asettaako arvoon perustuva ostaminen erityisvaateita tiedon jakamiselle / avoimuudelle? Vuorovaikutukselle?
- Onko yrityksenne markkinaympäristössä jotain tekijöitä, jotka *ajavat / estävät* arvoon perustuvaa ostamista?

ARVON MITTAAMINEN

- Millaisia 'Key Performance Indikaattoreita' painotatte arvoon perustuvassa ostamisessa? Miksi?
- Missä määrin arvon pitää olla mitattavissa rahassa, kun ostatte? Missä määrin tarjoaman taloudellisten vaikutusten pitää olla selvillä ostoprosessin aikana?
 - Kuka on vastuussa arvon tai arvopotentiaalin määrittämisestä?

- Miten arvioitte myyjäosapuolen arvolupauksien taloudellista potentiaalia tai kvantifiointilaskelmien arvopotentiaalin (€) realistisuutta ostoprosessin aikana?
- Entä miten vaikeasti rahaksi muutettavat elementit näkyvät ostamisessa? / Millainen rooli ei-mitattavilla arvon elementeillä on ostopäätöksen kannalta?
- Eroaako toimittajien kilpailuttaminen jotenkin arvoon perustuvassa ostamisessa vs. perinteinen ostaminen?

Mitä olette saavuttaneet arvoon perustuvalla ostamisella? Mitä seurauksia sillä on?