



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **Myyntihenkilöstön rooli arvonluoja**

Tapaus satakuntalainen teollisuusyritys

Markkinoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija(t):  
Henna Rantala

Ohjaaja(t):  
KTT Joachim Ramström

21.9.2022  
Pori

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Markkinointi

**Tekijä(t):** Henna Rantala

**Otsikko:** Myyntihenkilöstön rooli arvonluojana: Tapaus satakuntalainen teollisuusyritys

**Ohjaaja(t):** KTT Joachim Ramström

**Sivumäärä:** 85 sivua + liitteet 4 sivua

**Päivämäärä:** 21.9.2022

Yritysten välisessä kaupankäynnissä arvoa tuottavia ratkaisuja on yhä enenevässä määrin räätälöitävä asiakkaiden tarpeiden sekä muodostettujen asiakassuhteiden pohjalta. Tämänhetkisellä asiakas- ja suhdenäkökulmia korostavalla aikakaudella asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden merkitystä ei voi sivuuttaa; esimerkiksi myyntihenkilöstöllä on ainutlaatuinen mahdollisuus tunnistaa asiakkaiden toiveita ja edesauttaa arvoa luovien ratkaisujen toteuttamista. Tässä tutkielmassa tavoitteena onkin suhdemarkkinoinnille tyypillisen vuorovaikutteisen näkökulman kautta lisätä ymmärrystä siitä, miten myyntihenkilöstö luo arvoa asiakkaalle. Tutkielman tarkastelun kohteena on ainoastaan teollisuuden ala, sillä teollisuudessa asiakassuhteet ovat usein pitkäaikaisia, ja arvoa pyritään luomaan myös yhdessä asiakkaiden kanssa.

Tämä tutkielma on empiirinen tutkimus, joka toteutettiin laadullisilla menetelmillä. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla, ja haastateltaviksi valikoitui kaikki kuusi tapausyrityksessä työskentelevää myyntipäällikköä. Tutkielmassa arvonnun taustaoletuksena nähdään olevan niin myyntihenkilöstön kuin koko toimittajayrityksenkin läpileikkaava asiakaskeskeisyys. Tämän lisäksi tutkielman teoreettisen viitekehyksen perusteella myyntihenkilöstön nähdään luovan arvoa asiakkaalle asiakassuhteen kehittämisen, yhteensovittamisen, kommunikoinnin ja vuorovaikutuksellisuuden, tiedon uudistamisen, sosiaaliskognitiivisen tulkinnan sekä tasapainotetun aloitekyvyn kautta. Tutkielman teoreettinen viitekehys esittää myös, miten tutkimuskirjallisuudessa arvonnun on kehittynyt, sekä minkälaisia erilaisia määritelmiä arvonnun on juuri suhdemarkkinoinnin näkökulmasta tarkasteltuna. Teoreettinen viitekehys ohjasi myös tutkimusaineiston analysointia, jolloin ajatteluprosessiin vaikutti niin kerätty tutkimusaineisto, kuin aikaisempi teoriatietokin. Tutkielmassa tutkimuskohteen syvällisiä merkityksiä pyrittiin siis ymmärtämään aikaisemman teoriatiedon pohjalta, jolloin puhutaan myös teoriasidonnaisesta analyysitavasta.

Tutkimuksen perusteella voidaan esittää, että myyntihenkilöstö vaikuttaa asiakkaille luomaan arvoon esimerkiksi tarjoamalla ratkaisuja, jotka sopivat asiakkaiden tarpeisiin jopa paremmin, kuin miten asiakkaiden omat alkuperäiset toiveet pystyisivät. Myyntihenkilöstö tekee myös arvonnun luomiseksi paljon poikkitoiminnallista yhteistyötä oman yrityksen eri toimintojen kanssa. Lisäksi myyntihenkilöstön nähtiin arvostavan yhteisarvonnun, sillä asiakkaan ja toimittajayrityksen yhdistäessä resurssiaan myös toimittajayritys usein hyötyi yhteistyöstä.

Tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta, että onnistunut arvonnun vaatii sen, että yksilötason vuorovaikutus asiakkaan ja myyntihenkilöstön välillä on laajaa ja syvällistä. Vuorovaikutuksen nähdäänkin sitovan ostajan ja myyjän yhteen tiedon jakamisen, sekä yhteisten päätösten kautta. Tiivis vuorovaikutus on keskeinen osa asiakaskeskeistä toimintaa, sekä sillä on merkittävä rooli silloin, kun arvoa pyrittiin luomaan yhdessä asiakkaan kanssa. Tutkimuksessa tuli esille, että asiakassuhteessa osapuolet kohtaavat usein monimutkaisiakin vuorovaikutustilanteita, joiden pohjalta asiakaskohtainen tieto lisääntyy ja toimii siten perustana tuleville arvoa luoville ratkaisuille.

**Avainsanat:** arvonnun, myynti, teollisuus

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>7</b>
1.1	Tutkielman tausta	7
1.2	Tutkimusongelma ja -kysymykset	10
1.3	Tavoite ja rajaukset	11
1.4	Tutkielman sisältö, rakenne ja keskeisimmät käsitteet	11
<b>2</b>	<b>Arvonluonti</b>	<b>13</b>
2.1	Arvonluonnin tausta	13
2.2	Arvonluonti suhdemarkkinoinnin näkökulmasta	16
2.2.1	Arvon muodostuminen	17
2.2.2	Yhteisarvonluonti	22
<b>3</b>	<b>Myyntihenkilöstö arvonluojana</b>	<b>27</b>
3.1	Asiakaskeskeisyys arvonluonnin edellytyksenä	28
3.2	Arvonluonti vuorovaikutuksen kautta	31
3.2.1	Yhteisarvonluonnin edistäminen vuorovaikutuksen avulla	35
3.3	Myyntihenkilöstön rooli arvonluojana	37
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen metodologia</b>	<b>42</b>
4.1	Tieteenfilosofiset taustaoletukset	42
4.2	Tutkimusstrategia	44
4.2.1	Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä	45
4.2.2	Tapausyrittäminen ja haastateltavien valinta	45
4.2.3	Aineiston hankinta ja analysointi	46
<b>5</b>	<b>Empiirisen tutkimuksen tulokset</b>	<b>49</b>
5.1	Asiakassuhteen kehittäminen	49
5.2	Yhteensovittaminen	53
5.3	Kommunikointi ja vuorovaikutuksellisuus	56
5.4	Tiedon uudistaminen	60
5.5	Sosiaaliskognitiivinen tulkinta	62
5.6	Tasapainotettu aloitekyky	64
<b>6</b>	<b>Lopuksi</b>	<b>66</b>

<b>6.1 Johtopäätökset</b>	<b>66</b>
<b>6.2 Tutkielman luotettavuuden arviointi</b>	<b>69</b>
<b>6.3 Yhteenveto</b>	<b>71</b>
<b>Lähteet</b>	<b>74</b>
<b>Liitteet</b>	<b>86</b>
<b>Liite 1. Haastattelukysymykset</b>	<b>86</b>
<b>Liite 2. Aineistonhallinta</b>	<b>88</b>

## **KUVIOLUETTELO**

Kuvio 1 Arvonluonnin tutkimuksen jakautuminen	15
Kuvio 2 Myyntihenkilöstön asiakaskeskeisyys (Singh & Koshy 2011)	29
Kuvio 3 Arvonluonti vuorovaikutusprosessina (mukaillen Haas ym. 2012)	33

## **TAULUKKOLUETTELO**

Taulukko 1 Arvon muodostuminen suhdemarkkinoinnin näkökulmasta	21
Taulukko 2 Konkreettisia toimintoja ja keinoja arvon luomiseksi	26
Taulukko 3 Myyntihenkilöstön rooli arvoa luovissa toiminnoissa	41

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkielman tausta

Teollisuudessa on kautta aikojen totuttu kehittämään liiketoimintaa erilaisten tuotannon tehostamisten kautta. Kuitenkin nykyinen muutos kohti koko organisaation läpäisevää asiakaskeskeisyyttä pakottaa myös teollisuuden toimijat muuttamaan omia toimintamallejaan. Jotta muutokseen on mahdollista tarttua, on teollisuusyritystenkin muutettava toimintaansa entistä joustavammaksi, ketterämmäksi sekä nopeammaksi. Teollisuusasiakkaat vaativat myös, että palvelu on entistä henkilökohtaisempaa, tuotteet räätälöityjä sekä ostoprosessi helppo ja toimiva. Meneillä oleva muutos tarjoaakin teollisuusyrityksille mahdollisuuden kehittyä ainoastaan tuotteiden valmistajasta kohti asiakaspalvelijan tai palveluntarjoajan roolia. (Salesforce 2020; Töytäri & Rajala 2015, 101.)

Myös Grönroos (2009, 502) toteaa, että asiakasnäkökulmasta tarkasteltaessa yksittäisellä ydinratkaisulla, kuten esimerkiksi tuotteella, ei pysty enää pelkästään varmistamaan menestystä markkinoilla. Teollisuusyrityksen tuleekin pidempiaikaisen kilpailuedun saavuttamiseksi kehittää kaikkia asiakassuhteeseen liittyviä osatekijöitä. Kaikessa toiminnassa tulee näin ottaa huomioon asiakkaan näkökulma sekä kokonaiskokemus. Muutos tuotokeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen korostaa myös sitä, että arvo syntyy ostajan sekä toimittajayrityksen välisessä vuorovaikutuksessa (Lusch ym. 2008, 5). Tällainen yrityksen asiakaskeinen toiminta luo arvoa, koska se lisää eri asiakassegmenttien syvällistä ymmärtämistä. Tuotokeskeiseen toimintaan verrattuna asiakaskeskeisyys myös parantaa markkinatietoisuutta, jolloin sen hyödyntäminen esimerkiksi tuotekehityksessä, markkinoinnissa ja myynnissä tuottaa ylivertaista arvoa asiakkaille, ja tätä kautta jopa parempia taloudellisia tuloksia. (Crecelius ym. 2018, 59.; Lee ym. 2015, 266.)

Lindgreenin ja Wynstran (2005, 737) mukaan arvon käsitteellisyys onkin kehittynyt kahdeksi, enemmän tai vähemmän erilliseksi, tutkimussuunnaksi. Ensimmäinen niistä käsittelee tavaroiden ja palvelujen arvoa, kun taas toinen keskittyy ostajan ja myyjän välisen suhteen muodostamaan arvoon. Tässä tutkielmassa keskitytään juuri jälkimmäiseen, eli ostajan ja myyjän väliseen suhteeseen, sillä ostaja- ja toimittajayritykset eivät käy kauppaa keskenään pelkästään vain itse vaihdettavan tavaran

tai palvelun arvon vuoksi. Suhdenäkökulman lisäksi arvonluonnin tutkimuskirjallisuudessa on nähtävillä lisääntynyt kiinnostus asiakkaan kanssa yhdessä luotavaan arvoon sen sijaan, että arvonluonti tapahtuisi yksinään vain toimittajayrityksen puolelta (Moeller ym. 2013, 472). Tätä kutsutaan myös yhteisarvonluonniksi, jonka muotoutumiseen on vaikuttanut esimerkiksi se, että yritysten väliset rajat ovat muuttumassa, ja suhteista on tullut entistä tietointensiivisempiä. Lisäksi yritysten väliset suhteet painottavat yhä enemmän sujuvaa yhteistyötä sekä resurssien integroimista. (Nenonen & Storbacka 2010, 43.)

Slater (1997, 166) mainitseekin, että asiakasarvon luomisen tulee olla perimmäinen syy yrityksen olemassaoloon ja erityisesti sen menestykseen. Kuten tämä osoittaa, on asiakasarvon luomisesta tullut strateginen välttämättömyys kilpailuedun muodostamisessa ja sen ylläpitämisessä (Wang ym., 2004, 169). Arvonluonti käsitteenä ei kuitenkaan rajoitu vain esimerkiksi markkinointiin, vaan se on hyvin mielenkiintoinen myös toimittajasuhteiden näkökulmasta (Lindgreen & Wynstra 2005, 733). Nykyään voimmekin havaita monia muutoksia ostajan ja myyjien välisissä suhteissa, mitkä osaltaan johtuvat esimerkiksi eri viestintäjärjestelmien nopeasta kehityksestä. Tämä kehitys on helpottanut vuoropuhelua ja vuorovaikutusta eri toimijoiden välillä yritysten välisillä markkinoilla. Lisäksi asiakkaiden, toimittajien ja jopa kilpailijoiden lisääntynyt aktiivisuus liikesuhteissa on vaikuttanut ostajien ja myyjien välisen vuorovaikutuksen luonteeseen. (Fonfara ym. 2018, 2.)

Muutoksen vuoksi yritysten välisessä kaupankäynnissä arvoa tuottavia ratkaisuja onkin usein räätälöitävä asiakkaiden tarpeiden ja muodostettujen suhteiden kautta. Mutta kuka on yleensä vastuussa näiden arvonluontiprosessien toteuttamisesta ja asiakkaiden monimutkaisten toiveiden tulkinnasta? Vaikka yritysten välisessä vuorovaikutuksessa on monia mahdollisia kanavia asiakkaan äänen kuulemiseen, on silti useimmissa tapauksissa myyntihenkilöstön tehtävänä kääntää asiakkaan ääni takaisin omaan yritykseen. Näin asiakasrajapinnassa työskentelevällä myyntihenkilöstöllä onkin ainutlaatuinen mahdollisuus tunnistaa asiakkaiden toiveet ja se, millaista arvoa he toivovat. Kun myyntihenkilöstö esittää asiakkaiden toiveet takaisin yritykseen, vaikuttavat he omalta osaltaan siihen kuinka luotu arvo tuottaa yritykselle tuloja sekä muita strategisia etuja. (Blocker ym. 2012, 15.)



Toimittajayrityksen näkökulmasta asiakkaat tulisikin nähdä resurssina, ja myyntihenkilöstön tehtävänä on lisätä tämän resurssin arvoa. Myyjien tulee ymmärtää asiakkaan liiketoiminta ja sen prosessit tarpeeksi yksityiskohtaisesti, jotta he pystyvät tunnistamaan mahdollisuuksia sekä ennakoivasti innovoimaan arvoa tuottavia muutoksia näihin prosesseihin. Asiakkaan prosessien parempi ymmärtäminen ja arvoa tuottavien ratkaisujen myyminen tulisikin tuottaa parempaa tuottoa sekä toimittajalle itselleen että asiakkaalle. Tällöin asiakas pystyy parantamaan kilpailukykyään ja myös luomaan lisäarvoa omille asiakkailleen. Tässä onnistuminen edellyttää kuitenkin kaikkien osapuolien resurssien organisointia sekä hyödyntämistä arvon luomiseen. (Kaario ym. 2003, 10–22.)

Sen lisäksi, että myyntihenkilöstö tunnistaa ja toimii asiakkaiden tarpeiden sekä muutostoiveiden äänenä, on heillä myös hyvä mahdollisuus ennakoida asiakkaiden mahdollisia tulevaisuuden toiveita (Flint ym. 2002, 102). Ollakseen tehokkaita, on myyntihenkilöstön myös osallistuttava poikkitoiminnalliseen yhteistyöhön yrityksessään, jotta asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa syntynyttä tietoa voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla (Esper ym. 2009, 8). Blocker ym. (2012, 15) mukaan verrattuna tutkimuksiin, joissa selvitetään yrityksen kykyjä luoda arvoa, harva tutkimus kuitenkaan tutkii juuri myyntihenkilöstön ainutlaatuista roolia siinä. Tämä on mielenkiintoista, sillä suurin osa kommunikaatiosta tapahtuu kuitenkin yksilötasolla, ja tutkimusten mukaan yksilötason asiakassuhteet saattavat olla tärkeämpiä kuin suhteet pelkästään yritysten välillä (Palmatier ym. 2007, 195).

Tarve syvempään ymmärrykseen teollisuudenalan myyntihenkilöstön roolista arvontuottamisessa on siis merkittävä. Teollisuusyritykset eivät voi enää sivuuttaa asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden merkitystä tämänhetkiselä asiakas- ja suhdenäkökulmia korostavalla aikakaudella (Blocker 2012, 19). Vaikka arvonluomista on tutkittu yhä enenevässä määrin yritystasolla, on Hossainin ja Gilbertin (2021, 222) mukaan edelleen tarve lisätä ymmärrystä siitä, miten arvoa luodaan juuri myyjän ja ostajan vuorovaikutuksen kautta. Lisäksi Haas ym. (2012, 94) nostavat esille, miten kirjallisuudessa on käsitelty erittäin vähän vuorovaikutukseen perustuvaa ymmärrystä arvon luomisesta. Tutkijan oma kiinnostus tutkittavaan aiheeseen syntyikin omista asiakasrajapinnassa tehdyistä havainnoista, joissa monet teollisuudenalan asiakkaat ovat painottaneet toimivien suhteiden tärkeyttä, joustavuutta sekä hyvää kommunikaatiota.

## 1.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimuksen kohteena on se, millainen rooli on teollisuusyrityksen myyntihenkilöstöllä arvonluonnissa. Miten siis myyntihenkilöstö osaltaan vaikuttaa asiakkaalle luotavaan arvoon? Onko tulosten pohjalta mahdollista tunnistaa niitä tapoja ja keinoja, joilla myyntihenkilöstö pyrkii luomaan asiakkaille arvoa? Tutkimuksen näkökulma on myyntihenkilöstön ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen avulla luodussa arvossa, ja siihen liittyy myös kysymys siitä, miten vuorovaikutuksen kautta asiakasrajapinnassa toimiva myyntihenkilöstö luo arvoa molemminpuolisesti<sup>1</sup> niin asiakkaalle, kuin samalla myös omallekin yritykselle. Lisäksi teollisuudessa on nähtävillä siirtymä asiakaskeskeisyyteen, joka taas liittyy läheisesti arvonluontiin. Onko kuitenkaan myyntihenkilöstön mahdollista tuottaa asiakkaalle arvoa, jos asiakaskeskeisyys ei kulje koko organisaation ja sen eri toimintojen läpi?

Tässä tutkielmassa arvonluontia tarkastellaan suhdenäkökulman kautta, sillä tapausyrityksen asiakkuuksista suurin osa on pitkäaikaisia, jolloin toimittajasuhteet ovat muotoutuneet jopa vuosien saatossa. Miten siis myyntihenkilöstön luomat ja ylläpitämät asiakassuhteet tuottavat osapuolille arvoa? Koska tutkielman näkökulma on asiakassuhteissa ja vuorovaikutuksessa, tarkastelee se myös myyntihenkilöstön toimintaa yhteisarvonluonnin kautta tarkasteltuna. Tarkastelun kohteena on lisäksi myös se, antaako tämän tutkielman tulokset myyntihenkilöstölle työkaluja tunnistaa oma rooli arvonluonnissa ja mahdollisuuksia kehittää sitä.

Tutkimusongelmaan etsitään vastauksia seuraavien tutkimuskysymyksien avulla:

- *Miten myyntihenkilöstön ja asiakkaan välinen vuorovaikutus vaikuttaa arvonluontiin?*
- *Miten yhteisarvonluonti näyttäytyy myyntihenkilöstön toiminnassa?*
- *Millä tavoilla myyntihenkilöstö voi edistää arvonluontia?*

---

<sup>1</sup> Toimittajayrityksen tulisi myös hyötyä arvonluonnista esimerkiksi kannattavuuden lisääntymisen kautta. Yritysten välisessä kaupankäynnissä myyntihenkilöstöllä onkin ainutlaatuinen asema tunnistaa, milloin arvon luominen ja siitä hyötyminen ovat tasapainossa. Arvonluonti ja siitä hyötyminen ovat käännetty englanninkielisistä sanoista *value creation* ja *value appropriation* (myös *value capture*). (Blocker ym. 2012, 20; Zhang & Mingfei 2019, 3179.)

### **1.3 Tavoite ja rajaukset**

Tämän tutkielman tavoitteena on oppia ymmärtämään, miten teollisuudenalalla myyntihenkilöstö luo arvoa asiakkaalle. Lisäksi tutkielma pyrkii lisäämään ymmärrystä siitä, mitkä ovat ne tavat ja keinot, joilla myyntihenkilöstö tuottaa arvoa asiakkaalle. Teoreettisen viitekehyksen tavoitteena taas on kirjallisuuskatsauksen avulla avata arvonluonti -käsitteen kehittymistä, sekä esitellä sen eri määritelmiä ja muodostumista suhdemarkkinoinnin näkökulmasta. Lisäksi se käsittelee myyntihenkilöstön roolia arvonluojana nykyisen kirjallisuuden pohjalta.

Tutkielmassa tarkastelun kohteena on tapausyrityksen mukaisesti ainoastaan teollisuuden ala. Lisäksi arvonluonti käsitteenä on tutkimuksessa rajattu koskemaan ainoastaan suhdenäkökulmaa teollisuudelle ominaisten pitkäaikaisten asiakassuhteiden vuoksi. Tutkimuksessa suhdemarkkinoinnin mukainen lähestymistapa arvonluontiin on olennainen siksi, että tutkimuksen kohteena oleva myyntihenkilöstö on usein se taho, joka toimii asiakasrajapinnassa ja ylläpitää pitkiä asiakassuhteita.

### **1.4 Tutkielman sisältö, rakenne ja keskeisimmät käsitteet**

Tutkielma koostuu johdannosta, teorialuvuista, empiirisestä osuudesta sekä johtopäätöksistä ja yhteenvedosta. Johdannossa käydään läpi tutkielman taustaa, ja niitä syitä, jotka ovat ohjanneet tutkimusaiheen valintaa. Lisäksi johdannossa esitetään tutkimusongelma, tutkimuskysymykset, tavoitteet, rajaukset sekä keskeisimmät käsitteet. Tutkielman toisessa ja kolmannessa luvussa esitellään tutkielman teoreettinen viitekehys. Teoreettinen viitekehys esittää arvonluonnin kehittymistä sekä sen eri määritelmiä suhdemarkkinoinnin näkökulmasta tarkasteltuna. Lisäksi se esittää, miten arvo muodostuu asiakassuhteessa. Teoreettinen viitekehys myös käsittelee myyntihenkilöstön roolia arvonluojana nykyisen kirjallisuuden pohjalta.

Neljännessä luvussa esitetään tutkimusstrategia, jossa perustellaan valittu tutkimusmenetelmä sekä esitetään, miten kerättyä aineistoa analysoitiin. Lisäksi siinä esitetään ne tieteenfilosofiset taustaoletukset, jotka ohjasivat tutkielmaan tekoa. Viidennessä luvussa esitetään empiirisen tutkimuksen tulokset, ja lopuksi kuudennessa luvussa esitellään tutkielman johtopäätökset sekä yhteenvedo.

Keskeisistä käsitteistä *arvonluonti* ymmärretään tutkielmassa vuorovaikutusta painottavasta näkökulmasta (mukailten Song ym. 2016, 613–614), jolloin asiakassuhteessa arvoa luodaan vuorovaikutustilanteissa, sekä niiden avulla kerätyn tiedon kautta. Lisäksi tutkielmassa ymmärretään Fordia (2011, 236) mukailten, että yksilöt tulkitsevat arvon muodostumista henkilökohtaisten suhteiden pohjalta.

*Yhteisarvonluonti* taas ymmärretään tutkielmassa käsitteenä, jossa yritykset ja asiakkaat luovat arvoa yhdessä vuorovaikutuksen kautta (Galvagno & Dalli 2014, 644; Vargo 2008, 211). Vuorovaikutuksellisuus määrittääkin sen, että arvonluonnin tarkasteluun on otettava mukaan näkökulma asiakkaan kanssa yhdessä luotavaan arvoon sen sijaan, että arvonluonti tapahtuisi aina vain yksinään toimittajayrityksen puolelta. Yhteisarvonluonti auttaakin tutkielmassa osaltaan myös ymmärtämään, miten molemmat osapuolet hyötyvät arvonluonnista.

*Asiakaskeskeisyyden* nähdään tutkielmassa olevan taustaoletuksena arvonluonnille. Ilman yrityksen ja myyntihenkilöstön asiakaskeskeisyyttä myös arvonluonti vaikeutuu. Tutkielmassa yritystason asiakaskeskeisyys määritelläänkin siten, missä määrin toimittajayritys sen eri toimintoihin keskittyy toiminnassaan asiakkaisiinsa ja tyydyttää heidän tarpeitaan (Arslanagic-Kalajdzic ym. 2020, 13; Brown ym. 2002, 111). Tutkielmassa myyntihenkilöstön asiakaskeskeisyys taas määritellään Singh & Koshyn (2011, 69) mukaan, jolloin myyntihenkilöstön toimiessa asiakaskeskeisesti, he tarjoavat tietoa asiakkaalle, ymmärtävät ja täyttävät heidän tarpeitaan, luovat ja toimittavat arvoa, nostavat asiakastyytyvää ja ylläpitävät asiakassuhteita.

## 2 Arvonluonti

### 2.1 Arvonluonnin tausta

Yli 30 vuotta sitten Zeithaml (1988, 14) loi perustan yhdelle yleisimmin hyväksytyistä asiakasarvon määritelmistä. Kyseisen määritelmän mukaan asiakkaan kokema arvo on hyötyjen ja kustannusten välinen erotus, jolloin kuluttajan kokonaisarvio tuotteen hyödyllisyydestä perustuu niin sanotun nettoarvon käsitykseen. Muutamia vuosia myöhemmin Holbrook (1999, 10–24) esitti yhden yleisimmin käytetyistä arvotypologioista, jonka mukaan arvo perustuu kolmeen eri ulottuvuuteen: ulkoiseen ja sisäiseen arvoon, aktiiviseen ja reaktiiviseen arvoon, sekä itsesuuntautuneeseen ja muihin suuntautuneeseen arvoon.

Yhdistämällä nämä eri ulottuvuudet Holbrook (1999, 10–24) esittääkin kahdeksan erilaista tunnistettavaa arvotyyppiä: tehokkuuden, erinomaisuuden, aseman, arvostuksen, leikin, estetiikan, etiikan ja henkisyuden. Näin ollen ulkoista arvoa saadaan esimerkiksi tuotteista, jonka myötä kuluttaja kokee oman asemansa nousevan, kun taas sisäinen arvo voi muodostua esimerkiksi tuotteen estetiikan pohjalta. Aktiivista arvoa taas saadaan esimerkiksi tuotteen tehokkuuden myötä ja reaktiivista arvoa tuotteen erinomaisuudesta. Itsesuuntautunut arvo tarkoittaa, että tuote itsessään tuo arvoa kuluttajalle, kun taas muihin suuntautunut arvo muodostuu muiden henkilöiden reaktioista tuotteen kuluttamiseen. Määritelmän mukaan arvo onkin näin ollen kuluttajan kulutuskokemuksen ydinelementti.

Arvoa on siis varhaisessa markkinoinnin kirjallisuudessa tutkittu lähinnä ydintuotteen tai -palvelun ja sen lisäetujen ominaisuutena. Esimerkiksi Doyle (2000, 309–310) ymmärtää kilpailuedun olevan kyky tehdä sellainen tarjous, jonka asiakas kokee tarjoavan ylivertaista arvoa kilpailijoiden tarjouksiin verrattuna. Asiakkaat ostavatkin niiltä toimijoilta, jotka heidän mielestään tarjoavat parhaan vastineen kustannuksille. Tuotteen koettu arvo koostuukin tämän määritelmän mukaan niistä tuotteen tarjoamista eduista, joista on vähennetty tuotteen hinta ja muut omistamisen kustannukset. Myös Kotler (2001, 6) on luonut vuosituhanteen vaihteessa samantyyllisen määritelmän, jonka mukaan asiakkaat arvioivat, mikä tarjous toimittaa heille eniten arvoa. Kyseisen Kotlerin määritelmän mukaan asiakkaalle toimitettu arvo onkin asiakkaan kokeman kokonaisarvon ja asiakkaan kokonaiskustannusten välinen erotus.

Edellä kuvatun kaltaisen tuotokeskeisen näkökulman lisäksi arvonluonnissa on nähtävillä tutkimussuunta, joka keskittyy asiakassuhteiden pohjalta ja niiden seurauksena luotuun arvoon. Suhdenäkökulman kiinnostuksen taustalla oleva ensisijainen argumentti onkin, että yritykset eivät käy kauppaa keskenään pelkästään vain vaihdettavan tavaran tai palvelun arvon vuoksi (Lindgreen & Wynstra 2005, 736).

Esimerkiksi Vargo ja Lusch (2004, 2) julkaisivat artikkelin palvelukeskeisestä arvonluonnin logiikasta (engl. *service-dominant logic*), joka muutti perusteellisesti palvelu- ja markkinointitutkijoiden ajattelutapaa ja sanastoa. Sen lisäksi se muutti myös teoreettista ymmärrystä arvosta ja arvonluonnista. He painottavat kyseisessä artikkelissaan, että markkinointi on siirtynyt tavarakeskeisestä näkökulmasta palvelukeskeiseen näkemykseen, jossa aineettomuus, vaihdantaprosessit ja suhteet ovat keskeisessä asemassa. Palvelukeskeinen arvonluonnin logiikka korostaakin siis asiakasarvon merkitystä markkinointi- ja palvelututkimuksen osalta, toisin kuin esimerkiksi edellä esitetty Zeithamlin taloustiedemäinen määritelmä.

On kuitenkin syytä huomata, että palvelukeskeistä näkemystä ei pidä rinnastaa (1) perinteiseen käsitteeseen, joka pitää palveluita konkreettisen hyödykkeen vastakohtana, (2) lisäarvopalveluihin tai (3) palvelualoihin (Vargo & Lusch 2004, 2). Pikemminkin Vargo ja Lusch määrittelevät palvelukeskeisyyden olevan erikoisosaamisen (kuten esimerkiksi tietojen ja taitojen) soveltamista toisen osapuolen hyväksi tekojen, prosessien ja suoritusten kautta. Näin ollen palvelukeskeinen arvonluonnin logiikka määrittää, että arvoa luodaan useiden eri toimijoiden hyvinvointia lisäävien toimien avulla (Vargo & Lusch 2015, 8).

Vargon ja Luschin (2015, 8) määritelmän mukaan arvonluonti tapahtuukin siis aina yhdessä asiakkaan kanssa, jolloin puhutaan niin sanotusti yhteisarvonluonnista<sup>2</sup>. Grönroosilla ja Voimalla (2012, 137–138) on kuitenkin tästä eroava näkemys, sillä heidän mukaansa arvoa luodaan yhdessä vain niissä tilanteissa, joissa yrityksen ja asiakkaan välillä on suora, henkilökohtainen vuorovaikutus. Muissa tapauksissa yritys vain edistää arvon luomista, mutta sen luominen tapahtuu yksinomaan asiakkaan puolella. Kyseisen näkemyksen mukaan onkin vaikea selvittää osapuolien suhteellista merkitystä, heidän

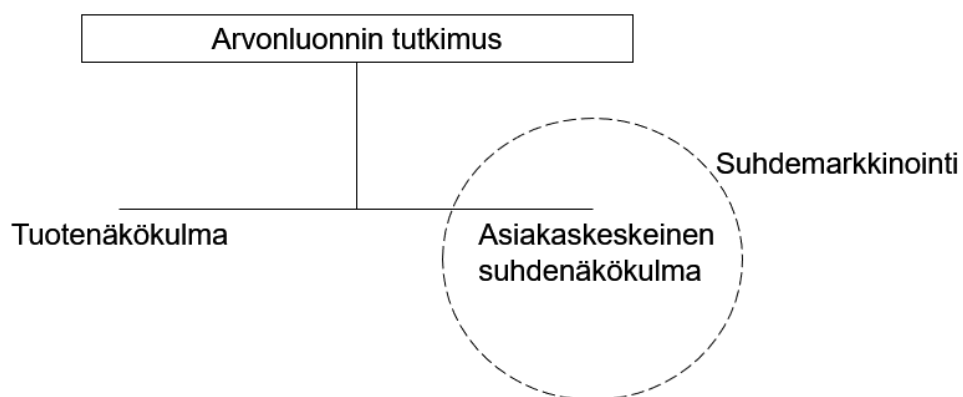
---

<sup>2</sup>Käännetty englanninkielisestä käsitteestä *value co-creation*, jota käsitellään tarkemmin tutkielman kappaleessa 3.2.1.

roolejaan tai sitä, mitkä ovat varsinaiset arvonluonti- tai yhteisluontiprosessit, jos yrityksiä ja asiakkaita pidetään aina arvon yhteisluojina.

Arvonluonti käsitteenä onkin siis kehittynyt yhdessä markkinointitieteen kanssa. Markkinoinnin ja arvonluonnin varhaiset juuret ovat kuitenkin taloustieteessä, jolloin pääpaino oli liiketapahtumassa tai tuotannossa, sekä siinä, miten markkinointitehtäviä suorittavat organisaatiot lisäsivät hyödykkeisiin arvoa. 2000-luvulle tultaessa arvonluonti on kuitenkin muuttunut palvelu- ja asiakaskeskeiseksi, jolloin keskiössä ovat muun muassa aineettomat resurssit sekä asiakassuhteet. (Vargo & Lusch 2004, 3–4.)

Käsitteenä arvonluonti on siis saanut jalansijaa eri markkinoinnin teoreettisissa koulukunnissa sekä sen rinnalle on muodostunut myös tarkentavia käsitteitä, kuten esimerkiksi yhteisarvonluonti. Käsitteet ovat abstrakteja, joten nykyisessä kirjallisuudessa käsitteille ei ole olemassa vain yhtä tiettyä määritelmää. Tämä teoreettinen viitekehys pyrkii kuitenkin esittelemään arvonluonnin eri näkemyksiä ja määritelmiä suhdenäkökulmasta, sekä perustelemaan tässä tutkielmassa käytettävän määritelmän mahdollisimman kattavasti. Kuvio 1 vielä esittää, miten arvonluonnin tutkimus on jakautunut tuote- ja suhdenäkökulmaan, sekä miten tässä tutkielmassa arvonluontia tarkastellaan suhdemarkkinoinnin viitekehyksessä.



Kuvio 1 Arvonluonnin tutkimuksen jakautuminen

## 2.2 Arvonluonti suhdemarkkinoinnin näkökulmasta

Suhdemarkkinointia pidetään yhtenä markkinoinnin koulukuntana, jonka keskiössä on ajatus siitä, että asiakkaat saavat jatkuvaa arvoa yksittäisten ja erillisten liiketoimintojen sekä tapahtumien sijaan. Painopiste on siis asiakassuhteessa enemmän kuin pelkästään kaupankäynnissä. (Palmer 2005, 316.) Grönroos (1990, 9) onkin kehittänyt yhden aikaisimmista suhdemarkkinoinnin määritelmistä, jonka mukaan sen tehtävänä on tunnistaa, luoda, ylläpitää ja tehostaa suhteita asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa kannattavasti siten, että kaikkien osapuolten tavoitteet saavutetaan.

Suhdemarkkinoinnin uusimmista määritelmistä Payne ja Frow (2017, 12–13) määrittelevät sen olevan strategista suhteiden hallintaa kaikkien asiaankuuluvien sidosryhmien kanssa. He tuovat artikkelissaan myös esille sen, miten tärkeä osa arvonluonti on suhteiden hallinnassa ja pelkän suhteiden muodostamisen lisäksi tulisikin tarkastella, miten se tuottaa osapuolille arvoa. Arvonluonnin merkitys asiakassuhteessa onkin jopa suurempi kuin esimerkiksi pelkästään tyytyväisyyden merkitys (Liu 2006, 31–32). Tässä tutkielmassa arvonluontia käsitteenä tarkastellaankin suhdemarkkinoinnin näkökulmasta juuri siitä syystä, että tutkimuksen kohteena on myyntihenkilöstön ylläpitämät asiakassuhteet ja arvonluonti.

Aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa arvonluontia asiakassuhteissa on tutkittu niin toimittaja- kuin ostajayritystenkin näkökulmasta (Ritter & Walter 2012, 136). Esimerkiksi Liun (2006, 31–32) mukaan asiakassuhteessa arvo perustuu siihen, miten ostajayritykset arvioivat suhteen hyötyjä yhden tietyn toimittajayrityksen kanssa verrattuna muihin toimittajiin. Sen voidaan sanoa myös olevan se hyöty, jonka asiakasyritykset kokevat saavansa, ja joka saa heidät jatkamaan asiakassuhdetta. Holm ym. (1999, 473) taas määrittävät asiakassuhteen arvon olevan se vaikutus, joka syntyy osapuolien sitoutumisesta yhteiseen kannattavuuteen. Sullivan ym. (2012, 167) osaltaan määrittävät arvonluonnin olevan toimittajayrityksen kyky ymmärtää ja muuntaa asiakkaidensa liiketoiminnan tarpeet ylivoimaisiksi ratkaisuisiksi.

Myös Skarmeas ym. (2016, 22–23) painottavat, että arvon luomisen, eikä ainoastaan suhteen laadun, tulisi olla suhteessa pääasiallisena tavoitteena. Yritykset kehittävätkin asiakassuhteita ja käyvät kauppaa keskenään juuri arvoon perustuvasta näkökulmasta. Esimerkiksi ostajayrityksen näkökulmasta toimiva yhteistyö voi tuottaa arvoa kehittämällä tarjontaa ja hankintaprosessia. Lisäksi asiakassuhde myös saattaa alentaa



tilaus-, hankinta- ja käyttökustannuksia. Toimittajayrityksen näkökulmasta taas avaintoimittajastatuksen saaminen mahdollisesti lisää myyntiä ja parantaa taloudellista tulosta. Näin asiakassuhteet tuottavatkin sellaista arvoa, jota yritykset eivät pystyisi saavuttamaan yksinään.

### 2.2.1 Arvon muodostuminen

Lindgreen ym. (2012, 208) määrittävät, että asiakassuhteessa muodostuu arvoa, kun vaihdannasta tulee ennustettavaa ja vakuuttavaa, kumppanit ovat oppineet organisoimaan liiketoimintaansa ja oppiminen sekä sopeutuminen johtavat uudenlaisiin ratkaisuihin. Asiakassuhteiden myötä ostajayritykset voivat esimerkiksi saada entistä aktiivisemmän roolin toimittajayritysten tuotannossa, jolloin toimittajayritysten tarvitsee avata enemmän omia prosessejaan (Saarijärvi ym. 2013, 10). Asiakassuhteet osaltaan pakottavatkin ostajia ja toimittajia olemaan suoraviivaisempia ja totuudenmukaisempia toisilleen (Liu 2006, 32–35).

Lisäksi arvonaluonti asiakassuhteissa on myös tärkeää niin sanotun vaihtokustannuksen näkökulmasta. Usein ”pehmeät ominaisuudet”<sup>3</sup>, kuten esimerkiksi asiakassuhteisiin tehtävät investoinnit, nostavat näitä vaihtamisen kustannuksia. Vaihtokustannus perustuukin siihen, että ostajat eivät mielellään esimerkiksi halua opetella uusia toimintamalleja. Lisäksi vaihtokustannus on korkea silloin, kun asiakkaat eivät halua kehittää uusia henkilökohtaisia suhteita, jolloin he eivät todennäköisesti myöskään etsi uusia vaihtoehtoja. Uuden asiakassuhteen luominen vaatiikin aina muutoksia jo vakiintuneisiin toimintamalleihin, jolloin teolliset toimijat ovat usein halukkaita pysymään jo muodostetuissa suhteissa juuri vaihtokustannuksia säästääkseen. (Geiger ym. 2012, 84; Liu 2006, 30–35.)

Yritysassiakkaat eivät usein vaihdakaan toimittajaa pelkästään paremman hinnan vuoksi, vaan taustalla on usein muita ratkaisemattomia ongelmia. Näin ollen pelkästään toimittajien kovat ominaisuudet, kuten esimerkiksi juuri hinta, eivät toimi keinona luoda poistumisesteitä. (Liu 2006, 35.) Sitä vastoin palvelukeskeiset ja asiakaslähtöiset suhteet korostavat yhteistyötä asiakkaiden kanssa, mukautumista heidän yksilöllisiin tarpeisiinsa sekä heiltä oppimista. Menestyvät toimittajayritykset ovatkin siirtyneet kohti strategiaa, joka pyrkii aistimaan ostajan tarpeita ja vastaamaan niihin sen sijaan, että vain ”tehtäisiin

---

<sup>3</sup> Käännetty englanninkielisestä käsitteestä *soft assets*.

ja myytäisiin”. Toimittajayritykset ovatkin tällöin jatkuvassa luomis- ja testaamistilassa, kun he yrittävät palvella asiakkaita entistä paremmin. (Vargo & Lusch 2004, 6.)

Asiakassuhteen kehittämiseksi toimittajayrityksen onkin tunnettava asiakkaan liiketoiminta ja reagoitava ennakoitavasti sen tarpeisiin. Lisäksi suhteen arvon nostamiseksi on toimittajayrityksen myös tunnistettava ja erikoistuttava niihin toimintoihin sekä prosesseihin, jotka ovat asiakkaalle tärkeitä. (Liu 2006, 31–32.) Walter ym. (2001, 372–373) esittävät, että saatu arvo on kompromissi asiakassuhteen myötä saatujen etujen sekä uhrausten välillä, ja varsinkin toimittajayritys pystyy omilla päätöksillään vaikuttamaan siihen vahvasti. He ottavat määritelmäänsä toimittajan näkökulman, sillä asiakassuhteiden avulla voidaan merkittävästi vaikuttaa toimittajayrityksen menestykseen. Tämä käsitys arvosta sisältääkin sen, että toimittajan on luotava asiakkaalle arvoa, mutta samalla myös saatava hyötyjä itselleen.

Toimittajayritysten onkin juuri oman menestymisensä vuoksi ymmärrettävä, kuinka arvoa voidaan luoda asiakassuhteiden kautta. Ostajan näkökulmasta tarkasteltuna asiakassuhde taas tuottaa arvoa, koska tällöin toimittajan ja ostajan välisestä kanssakäymisestä tulee ennakoitavaa sekä luotettavaa. Lisäksi suhteen pohjalta molemmat osapuolet oppivat, kuinka he organisoivat liiketoimintaa ja prosessejaan. Näin oppiminen ja sopeutuminen voivat myös johtaa niin uusiin tuote- kuin palveluratkaisuihinkin. (Lindgreen & Wynstra 2005, 739.)

Ulagan ja Eggertin (2006, 126–128) mukaan arvo liiketoiminnassa on peräisin etujen lisääntymisestä sekä kustannusten vähentymisestä. Heidän mukaansa asiakassuhteesta saatu arvo jakautuu ydintarjontaan (tuotteen laatu, toimitusvarmuus), hankintaprosessiin (palvelutuki, henkilökohtainen vuorovaikutus) sekä asiakastoimintaan (toimittajan osaaminen). Määritelmän mukaan asiakassuhteen hyödyt vaikuttavat huomattavasti enemmän suhteen arvoon kuin suhteen kustannukset.

Toimittajayrityksen näkökulmasta tarkasteltuna asiakassuhteesta saatava arvo voidaan jaotella suoraksi taloudelliseksi arvoksi sekä epäsuoraksi ei-taloudelliseksi ja strategiseksi arvoksi. Suora arvo on ilmeisempi havaita, sillä se sisältää esimerkiksi volyymin sekä taloudellisen tuloksen. Suora arvo vaikuttaakin suoraan toimittajan oman liiketoiminnan tuloksellisuuteen. Sitä vastoin epäsuoraan arvoon sisällytetään ne positiiviset vaikutukset, jotka tapahtuvat tulevaisuudessa tai jopa laajemmassa verkostossa. Epäsuora arvo sisältää näin ollen esimerkiksi innovaatioita, jotka voivat olla

asiakkailta hankittuja tuote- tai prosessiteknologioita. Lisäksi epäsuoralla arvolla voidaan tarkoittaa jalansijaa uusilla markkinoilla tai mahdollisesti yhteyden muodostumista uusin verkostossa oleviin kolmansiin osapuoliin. (Zhang & Mingfei 2019, 3178–3179.)

Asiakassuhteissa onkin tietyllä tapaa kaksisuuntainen virtaus, jolloin tuotteet kulkevat toimittajalta asiakkaalle, kun vastaavasti tarpeisiin sekä mieltymyksiin liittyvä tieto virtaa asiakkaalta toimittajalle. Näin hyvä vuorovaikutus asiakkaan kanssa voi auttaa toimittajaa hyödyntämään tätä arvokasta tietoa. Lisäksi ostaja- ja toimittajayritysten välisen vuorovaikutuksen pohjalta kerätty tieto auttaa parantamaan esimerkiksi tuotteiden toimitusaikojen täsmällisyyttä sekä mahdollisuutta vastata reklamaatioihin tehokkaammin. Koska vuorovaikutus sitoo ostajan ja toimittajan yhteen tiedon jakamisen ja yhteisten päätösten vuoksi, lisää se myös mahdollisuuksia uuden arvon luomiseen koko prosessissa. Näin toimittajayritykset voivat esimerkiksi tehdä tehokkaampaa ja ennakoivampaa resurssien allokoimista asiakkaiden tarpeiden ennakoimisen pohjalta. (Song ym. 2016, 613–614.)

Hyvin hoidettu asiakassuhde auttaa myös siirtymään vähitellen pelkästään tavaraa toimittavasta myyjästä kohti luotettavaa neuvonantajaa, jota kuullaan esimerkiksi strategisissa liiketoimintakysymyksissä. Toisin sanoen vankka arvonluontiosaaminen tehostaa strategista asiakkuuksien hallintaa, joka puolestaan parantaa asiakkaan näkemystä suhteesta. Strategisiin kumppanuuksiin osallistuvilla toimittajayrityksillä on myös lähes päivittäinen yhteys asiakkaan organisaatioon, mikä osaltaan parantaa mahdollisuuksia arvonluonnin lisäämiseksi. (Sullivan 2012, 171.) Suhteen toiminnot heijastavatkin niitä alueita, joilla toimittajat osallistuvat asiakkaidensa liiketoimintaan. Toisin sanoen, suhdetoiminnot ovat toimittajien erityispanoksia asiakkaiden toimintaan ja ne edustavat syitä, miksi asiakkaat ovat kiinnostuneita olemaan asiakassuhteessa tavarantoimittajien kanssa. (Ritter & Walter 2012, 137.)

Arvonluonti on myös asiakassuhteen niin sanottu ihmissuhtenäkökulma, jonka juuret ovat sosiaalisissa siteissä yritysten välillä. Emotionaalinen uskollisuus ja kaupalliset ystävyysuhteet usein voimistuvatkin pidempiaikaisissa asiakassuhteissa. (Liu 2006, 32–35.) Esimerkiksi Haas ym. (2012, 96) mukaan liikesuhteen arvoa arvioidaan useimmiten yksilöiden omien käsitysten mukaan, kuin pelkästään objektiivisesti tietyn tarjouksen mukaan. Ford (2011, 236) määrittelee asiakassuhteen arvon muodostuvan jokaisessa

vuorovaikutustilanteessa, jossa yksilö tulkitsee, kuinka osapuolien vuorovaikutus auttaa selviytymään erilaisista ongelmista.

Vaikka määritelmiä on niin ostajien kuin toimittajienkin näkökulmasta, on tärkeä ymmärtää, että menestyvässä asiakassuhteessa molemmat osapuolet saavat arvoa. Tämä osaltaan tarkoittaa, että molempien osapuolten sitoutumisen säilyttämiseksi suhteeseen tarvitaan ymmärrys siitä, miten arvoa luodaan molemmille osapuolille. (Smals & Armand 2012, 157.) Taulukko 1 sisältää yhteenvedon edellä esitetyistä arvonluonnin eri määritelmistä ja siitä, miten arvo muodostuu ostajan ja myyjän välisessä suhteessa. Tässä tutkielmassa arvonluonti ymmärretään vuorovaikutusta painottavasta näkökulmasta (mukailen Song ym. 2016, 613–614), jolloin asiakassuhteessa arvoa luodaan vuorovaikutustilanteissa sekä niiden avulla kerätyn tiedon kautta. Koska tutkimuskohteena on myyntihenkilöstön rooli arvonluonnissa, ymmärretään tutkielmassa Fordia (2011, 236) mukailen, että yksilöt tulkitsevat arvon muodostumista henkilökohtaisten suhteiden pohjalta.

Taulukko 1 Arvon muodostuminen suhdemarkkinoinnin näkökulmasta

Artikkeli	Määritelmä	Artikkeli	Määritelmä
Liu (2006)	Ostajayrityksen arvio suhteen hyödyistä yhden toimittajan kanssa verrattuna vaihtoehtoisin toimittajiin. Tekijä, joka saa asiakkaat ostamaan uudelleen.	Lindgreen & Wynstra (2005)	Asiakassuhde tuottaa arvoa, koska kanssakäymisestä tulee ennakoitavaa ja luotettavaa. Lisäksi suhde voi johtaa niin uusiin tuote- kuin palveluratkaisuihinkin.
Holm ym. (1999)	Vaikutus, joka syntyy osapuolien sitoutumisesta yhteiseen kannattavuuteen.	Ulaga & Eggert (2006)	Arvo on peräisin etujen lisääntymisestä sekä kustannusten vähentymisestä. Asiakassuhteessa arvo jakautuu ydintarjontaan, hankintaprosessiin ja asiakastoimintaan.
Sullivan ym. (2012)	Toimittajayrityksen kyky ymmärtää ja muuntaa asiakkaidensa liiketoiminnan tarpeet ylivoimaisiksi ratkaisuuksi.	Zhang & Mingfei (2019)	Arvonluonti jakautuu suoraan eli taloudelliseen arvoon, sekä epäsuoraan eli strategiseen arvoon.
Skarmeas (2016)	Arvonluominen asiakassuhteen pääasiallinen tavoite, sillä se luo sellaista, mitä yritykset eivät pysty saavuttamaan yksinään; esimerkiksi tarjonnan kehittymistä sekä kustannusten alenemista.	Song ym. (2016)	Vuorovaikutus luo ensisijaisesti arvoa; se sitoo ostajan ja toimittajan yhteen ja lisää mahdollisuuksia uuden arvon luomiseen koko prosessissa.
Lindgreen ym. (2016)	Asiakassuhteessa muodostuu arvoa, kun vaihdannasta tulee ennustettavaa, kumppanit ovat oppineet organisoimaan liiketoimintaansa ja oppiminen johtaa uudennlaisiin ratkaisuihin.	Ford (2011)	Arvo muodostuu jokaisessa vuorovaikutustilanteessa, jossa yksilö tulkitsee, kuinka osapuolien vuorovaikutus auttaa selviytymään erilaisista ongelmista.
Walter ym. (2001)	Asiakassuhteiden kautta saatujen etujen ja uhrausten välinen kompromissi, johon toimittajayritys omilla keskeisillä päätöksillään vaikuttaa; arvonluonti vaikuttaa merkittävästi toimittajan menestykseen.		

### 2.2.2 Yhteisarvonluonti

Arvon luominen ei tapahdu eristyksissä, joten yritysten rooli on muuttunut tavaroiden tai palveluiden tarjoamisesta erilaisten toimintaprosessien suunnitteluun, jotka auttavat asiakkaita luomaan arvoa (Wikstrom 1996, 360). Toimittaja- ja ostajayritykset näin ollen tuottavat arvoa yhdessä; arvoinnovaatiot vaativatkin yrityksiä yhdistämään resurssinsa ja näin suhteiden laadusta tulee tärkeä kannattavuuden määräävä tekijä (Lindgreen ym. 2012, 208). Yhteisarvoluonti teollisuudessa tarkoittaa toimittajien ja asiakkaiden yhteistyötä, jonka tarkoituksena on tuottaa keskinäistä hyötyä, kuten tarjonnan (esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden) kehittämistä tai erilaisten ratkaisujen luomista niin, että asiakkaan ongelmia pystytään ratkomaan. Yhteisarvoa syntyy, kun toimittaja ja asiakas ovat keskenään riippuvaisessa suhteessa. Molemmat osapuolet näin antavat ja hyödyntävät resursseja, jotka ovat ainutlaatuisia ja täydentävät arvon luomista. (Galvagno & Dalli 2014, 643–644).

Yhteisarvonluonnin kannalta katsottuna toimittajayritykset ja asiakkaat eivät niinkään ole eri puolilla, vaan he ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa kehittääkseen uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Yhteisarvonluonti onkin yhteistyöhön perustuva ja samanaikainen prosessi uuden arvon tuottamiseksi niin aineellisesti kuin symbolisestikin. (Galvagno & Dalli 2014, 643.) Kirjallisuudessa on käyty keskustelua yhteisarvonluonnin (*engl. value co-creation*) ja yhteisarvontuottamisen (*engl. value co-production*) eroista ja niiden erottamisen tarpeesta (Grönroos & Voima 2013, 140–141; Cova ym. 2011, 233–238; Kohtamäki & Rajala 2016, 6), mutta tässä tutkielmassa yhteisarvonluonti ymmärretään yleisempänä käsitteenä, jossa yritykset ja asiakkaat luovat arvoa yhdessä vuorovaikutuksen kautta (Galvagno & Dalli 2014, 644; Vargo 2008, 211).

Kuten aiemmin mainittiin, Vargon ja Luschin (2004, 2) palvelukeskeinen arvonluonnin logiikka ehdottaa, että yritysten ei tulisi keskittyä vain tuotteisiin, vaan niiden tulisi pohtia tarjontaansa siinä suhteessa, mitä palveluja ne voivat tarjota asiakkaille. Yhteisarvonluonti onkin yksi tämän teorian peruselementeistä, sillä asiakasyhteistyön kautta tarjonta toteutuu ja halutut hyödyt syntyvät. Yritykset eri toimialoilla ovatkin alkaneet huomaamaan, että on tärkeää ottaa asiakkaat mukaan toimintaan, jotta heidän tarpeitansa olisi mahdollista ymmärtää paremmin. Lisäksi asiakkaiden mukaan ottaminen auttaa kehittämään ja tuottamaan ylivertaisia arvoa luovia tarjouksia. (Marcos-Cuevas ym. 2016, 97.)

Marcos-Cuevas ym. (2016, 104–105) tutkimuksen mukaan arvon yhteisluominen liittyy lisääntyneeseen rajojen hämärtymiseen toimijoiden välillä, joissa tärkeinä tekijöinä on korkea luottamus sekä sosiaaliset ja emotionaaliset siteet. Korkeatasoinen vuorovaikutus niin yksilö- kuin organisaatiotasolla onkin erittäin tärkeää arvon luomiseksi. Bonamigo ym. (2020, 625) tuovat esille, että ystävyysuhteilla on suuri rooli yhteisarvonluonnissa. Kun toimijat ovat tiiviissä asiakassuhteessa, he arvostavat kumppaniyrityksen hyvinvointia ja sitoutuvat siten syvästi yhteisarvonluontiin varmistaaksensa myös kumppaninsa menestyksen (Chen ym. 2011, 1341). Tällä linjalla on myös Tommasetti ym. (2017, 936), jotka esittävät asiakkaiden ja toimittajien läheisen suhteen auttavan asiakkaita omaksumaen ennakoivamman asenteen arvon yhteisluomiseksi. Näin ollen yritysten on otettava huomioon henkilökohtaiset suhteet voidakseen luoda onnistuneesti yhteistä arvoa teollisuudessa.

Arvon yhteisluonti perustuu sekä toimittajan että asiakkaan tietoresursseihin, jotka edesauttavat asiakkaan ongelmien tunnistamista, ratkaisujen kehittämistä ja toteuttamista sekä niiden aikana syntyvien oivallusten hallitsemista (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, 22–24). Tieto on kontekstuaalista ja liittyy juuri tiettyyn toimittajaan ja asiakkaaseen, jotka toteuttavat arvon yhteisluontia. Tämä puolestaan tarkoittaa, että arvonluonti on riippuvainen toimittajan ja asiakkaan yhdessä toimivista henkilöistä. Keskinäisen riippuvuuden ansiosta asiakassuhteen toimijat kohtaavatkin monimutkaisia vuorovaikutuksia, joiden pohjalta tieto kumuloituu ja toimii perustana tuleville arvokkaille ratkaisuille. Samalla se myös lisää asiakkaan sitoutumista toimittajayritykseen. (Friend ym. 2020, 273.) Koska yhteisarvonluonti yletyy vaihdantaprosessia pidemmälle, on monipuolisen vuorovaikutuksen, jatkuvan dialogin ja läpinäkyvyyden avulla mahdollistaa myös parempi riski-hyötyarviointi molemmille osapuolille (Ramaswamy 2011, 195).

On tärkeää ymmärtää, että yhteisarvoa tuottavaan toimintaan sisältyy aina sekä taloudellista että sosiaalista vaihdantaa. Taloudellinen toiminta yleensä on käytettävissä olevien resurssien vaihtoa ja sen tavoitteena on luoda hyötyä toimijoille. Sosiaalinen vaihdanta taas määritellään vastavuoroiseksi ja toisiaan sitovaksi suhteeksi vähintään kahden osapuolen välillä liiketoimissa. Koska taloudellinen vaihdanta on aina linkitetty sosiaaliseen, arvonluonnin ja sosiaalisten siteiden välinen vuorovaikutus on Kohtamäen ja Rajalan (2016, 5) mukaan erityisen mielenkiintoinen. Akakan ja Chandlerin (2011,

243) mukaan toimijat hyödyntävätkin jatkuvasti sosiaalisia rooleja ja asemia resursseina pyrkiessään luomaan arvoa yhdessä eri toimijoiden kanssa.

Edvardsson ym. (2011, 327) tuovat myös esille, että arvon käsite tulee ymmärtää sosiaalisessa kontekstissa. Heidän mukaansa arvon yhteisluominen on sosiaalisten voimien muovaamaa ja se voi olla epäsymmetristä mukana oleville toimijoille. Yhteisarvonluonti edellyttääkin toimittajalta paitsi asiakaskokemusten ja prosessien syvällistä ymmärtämistä, myös oppimista ja tiedonjakoa toimittaja-asiakassuhteessa (Kohtamäki & Partanen 2016, 2499–2500; Payne ym. 2007, 89). Onnistuneet asiakassuhteet riippuvat odotusten kohtaamisesta ja arvolupauksen yksiselitteisestä ymmärryksestä yrityksissä toimivien yksilöiden keskuudessa (Lambert & Enz 2012, 1589).

Ballantyne ja Varey (2006, 336–340) ehdottavat, että yhteisarvonluontiin liittyy molemminpuolinen kommunikointi ja vuorovaikutus asiakassuhteen kehittämiseksi. Lisäksi se sisältää asiakaspalvelukokemuksen parantamiseen tarvittavan tiedon omaksumista, varsinkin silloin, kun sitä luodaan yhdessä dialogin ja oppimisen kautta. Asiakassuhteen laatu onkin seurausta yhdessä oppimisesta ajan mittaan. Usein yritykset eivät kuitenkaan kiinnitä tarpeeksi huomiota tähän hiljaiseen tietoon, joka syntyy työntekijöiden työskennellessä yhdessä asiakkaiden kanssa arvon lisäämiseksi.

Molempia osapuolia hyödyttävä asiakassuhde tarjoaa myös niin sanottua rakenteellista tukea, joka auttaa ylläpitämään arvoa tuottavaa toimintaa myös tulevaisuudessa. Tähän liittyy myös se, että vuorovaikutuksessa ajan mittaan syntyvä asiakassuhdekohtainen tieto helpottaa kanssakäymistä tulevaisuudessa, eikä osapuolten tarvitse opetella kaikkea uudelleen jokaista liiketapahtumaa varten. (Ballantyne & Varey 2006, 336–337, 344.) Yhteisarvonluonti onkin taloudellinen ja sosiaalinen prosessi, jossa yksilöillä on heidän käyttäytymistään ja käsityksiään määräävät vakiintuneet roolit (Lambert & Enz 2012, 1590).

Käsitteenä yhteisarvonluonti tarjoaa siis näkökulman, jonka avulla on mahdollista ymmärtää paremmin yritysten välistä dynaamista näkemystä arvonluonnista. Lisäksi se auttaa selittämään, mitä arvo on ja miten se syntyy yritysten toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Koska arvon yhteisluominen tapahtuu molempia osapuolia hyödyttävien vuorovaikutusten kautta, on yritysten ymmärrettävä yhteisarvonluonnin mahdollisuudet, joita asiakassuhteet mahdollistavat. (Kohtamäki & Rajala 2016, 4.)



Koska tässä tutkielmassa arvonluonti ymmärretään vuorovaikutuksellisesta näkökulmasta, ei tutkielmassa voida sivuuttaa yhteisarvonluontia, sillä toimivaan vuorovaikutukseen tarvitaan kaksi osapuolta. Vuorovaikutuksellisuus määrittää myös sen, että arvonluonnin tarkasteluun on otettava mukaan näkökulma asiakkaan kanssa yhdessä luotavaan arvoon sen sijaan, että arvonluonti tapahtuisi aina vain yksinään toimittajayrityksen puolelta. Yhteisarvonluonti auttaakin tutkielmassa osaltaan myös ymmärtämään, miten molemmat osapuolet hyötyvät arvonluonnista. Taulukkoon 2 on tämän teoreettisen viitekehyksen pohjalta vielä koottu eri konkreettisia toimintoja ja keinoja arvon sekä yhteisarvon luomiseksi.

	Konkreettisia toimintoja ja keinoja, jotka luovat arvoa
Arvonluonti asiakkaalle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaan liiketoiminnan ja prosessien tunteminen sekä niihin erikoistuminen</li> <li>• Asiakkaan etujen lisääminen</li> <li>• Asiakkaan näkeminen strategisena kumppanina</li> <li>• Muutoksien teko vakiintuneisiin toimintamalleihin ja niihin sopeutuminen</li> <li>• Ymmärrys, että asiakas ei vaihda toimittajaa hinnan, vaan ratkaisemattomien ongelmien takia</li> <li>• Asiakkaan vaihtokustannusten säästäminen</li> <li>• Jatkuva luomis- ja testaamistila palvelun parantamiseksi</li> <li>• Asiakaskokemuksen parantamiseen tarvittavan tiedon omaksuminen</li> <li>• Tuotenäkökulmasta siirtyminen palvelukeskeisyyteen</li> <li>• Asiakaslähtöisyys</li> <li>• Yksilöllisten tarpeiden huomioonottaminen ja niihin vastaaminen</li> <li>• Asiakkailta oppiminen</li> <li>• Omien prosessien avaaminen asiakkaalle</li> <li>• Ennakoiva reagointi</li> <li>• Innovaatiot</li> <li>• Hankintaprosessin sujuvuus</li> <li>• Toimittajan osaaminen</li> <li>• Suoraviivaisuus</li> <li>• Totuudenmukaisuus</li> <li>• Toimitusaikojen täsmällisyys</li> <li>• Reklamaatioihin vastaaminen tehokkaasti</li> <li>• Luotettavana neuvonantajana toimiminen</li> <li>• Luovat tarjoukset</li> <li>• Tarjonnan parantaminen</li> </ul>
Yhteisarvonluonti	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Molempien osapuolten liiketoiminnan organisointi</li> <li>• Asiakkaan aktiivinen rooli toimittajayrityksen tuotannossa esim. uusien ratkaisujen kehittämiseksi</li> <li>• Uusien liiketoimintamahdollisuuksien kehittäminen</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaihdamman ennustettavuus ja vakuuttavuus</li> <li>• Molemminpuolinen resurssien hyödyntäminen</li> <li>• Molemminpuolinen oppiminen</li> <li>• Yhteinen päätöksenteko</li> <li>• Tiedon kerääminen, jakaminen ja hyödyntäminen</li> <li>• Tiedon kumuloituminen</li> <li>• Hiljainen tieto</li> <li>• Rajojen hämärtyminen</li> <li>• Samalla puolella oleminen</li> <li>• Yhteinen ongelmanratkaisu</li> <li>• Vastavuoroisuus</li> <li>• Odotusten kohtaaminen</li> <li>• Riippuvaisuus toisesta osapuolesta</li> <li>• Kumppanin menestyksen ja hyvinvoinnin varmistaminen</li> <li>• Korkea luottamus</li> <li>• Toiminnan läpinäkyvyys</li> <li>• Hyvä vuorovaikutus ja kanssakäyminen niin yksilö- kuin organisaatiotasolla</li> <li>• Sosiaaliset ja emotionaaliset siteet</li> <li>• Vakiintuneet sosiaaliset roolit</li> <li>• Päivittäinen dialogi ja yhteistyö</li> </ul>
--	--

Taulukko 2 Konkreettisia toimintoja ja keinoja arvon luomiseksi

Koska yllä esitettyyn taulukkoon on koottu tämän luvun pohjalta niitä keinoja ja toimintoja, jotka osaltaan luovat arvoa asiakkaalle, hyödynnetään sitä myös tutkielman seuraavassa luvussa. Luvussa kolme nimittäin käsitellään nykyisen kirjallisuuden pohjalta sitä, millainen on juuri myyntihenkilöstön rooli näissä arvoa luovissa toiminnoissa. Samaa taulukkoa käytetään seuraavassa luvussa pohjana tutkielman viitekehyksen luomisessa, jolloin taulukkoon muodostetaan eri yläkäsitteitä myyntihenkilöstön eri arvoa luovien roolien mukaisesti. Tällöin taulukko auttaa hahmottamaan, miten arvoa syntyy arjessa, ja samalla se toimii myös tutkijan apuna aineiston keruussa ja analysoinnissa.

### 3 Myyntihenkilöstö arvonluoja

“The only single “truth” that seems to be holding for all sales forces is that they will have to create value for customers if they are to be successful.”

(Rackham & DeVincentis 1999, 66)

Yritysten välisestä myyntiympäristöstä on tullut yhä monimutkaisempi ja globaalimpi viestintäympäristö sekä se on siirtynyt kohti pitkäaikaisten suhteiden turvaamista, rakentamista sekä ylläpitämistä kannattavien asiakkaiden kanssa (Koponen ym. 2019, 238). Suurin osa markkinoinnin viime vuosien tutkimuksesta onkin todennut ihmisten väliset suhteet kriittisiksi liiketoimintastrategioiden menestystekijöiksi teollisuuden alalla. Tämä perustuu osaltaan suhdemarkkinointiajattelun kasvavaan suosioon sekä yleisyyteen maailmanlaajuisesti. (Iyer ym. 2006, 611.) Erityisesti myyntihenkilöstöllä ajatellaan olevan keskeinen rooli liikesuhteissa ilmenevässä arvonluonnissa ja suhdenäkökulmaa korostava näkemys onkin vaikuttanut selvästi ymmärtämiseen myynnin roolista arvonluontiprosesseissa (Haas ym. 2012, 94).

Näin yritysten välisen kaupankäynnin siirtyessä yhä enemmän kohti palvelukeskeistä arvonluonnin logiikkaa ja arvon yhteisluontia asiakkaan kanssa (Vargo & Lusch 2004, 3–4), on tutkimuskirjallisuudessakin tunnistettu, että myynnin roolin on heijastettava myyntiprosessien suhdenäkökulmaa korostavaa luonnetta (Haas ym. 2012, 94; Sheth & Sharma 2008, 260–261). Yritysmarkkinoinnin kirjallisuudessa suhteen arvon käsitettä onkin kehitetty perustuen juuri siihen, että arvo ei ilmene vain tuotteissa tai palveluissa, vaan se syntyy ostajien ja myyjien välisistä suhteista sekä vuorovaikutuksesta (Hohenschwert & Geiger 2015, 140).

Huolimatta kuitenkin siitä, että myyjä ymmärtää pitkäaikaisten asiakassuhteiden ja vuorovaikutuksen mahdollistaman arvon, on hänen silti kohdattava vielä haaste, miten myynnin suhdesuuntautuneisuus voidaan käytännössä toteuttaa. Kun tämänkaltainen asiakaskeskeisen lähestymistapa omaksutaan, se tarkoittaa koko yrityksen prosessien ja toimintojen mukauttamista asiakkaidensa vastaaviin. (Viio & Grönroos 2014, 1085.) Tässä tutkielmassa arvonluonnin edellytyksenä nähdäänkin niin toimittajayrityksen kuin myyntihenkilöstönkin asiakaskeskeisyys, joita käsitellään seuraavassa luvussa. Tutkielmassa nähdään, että toimittajan yritystason asiakaskeskeisyys vaikuttaa vahvasti myyntihenkilöstön asiakaskeskeisyyteen, koska yritys usein hallinnoi niitä resursseja, joilla myyjät pystyvät luomaan asiakkailleen arvoa. (Singh & Koshyn 2011, 74–79.)

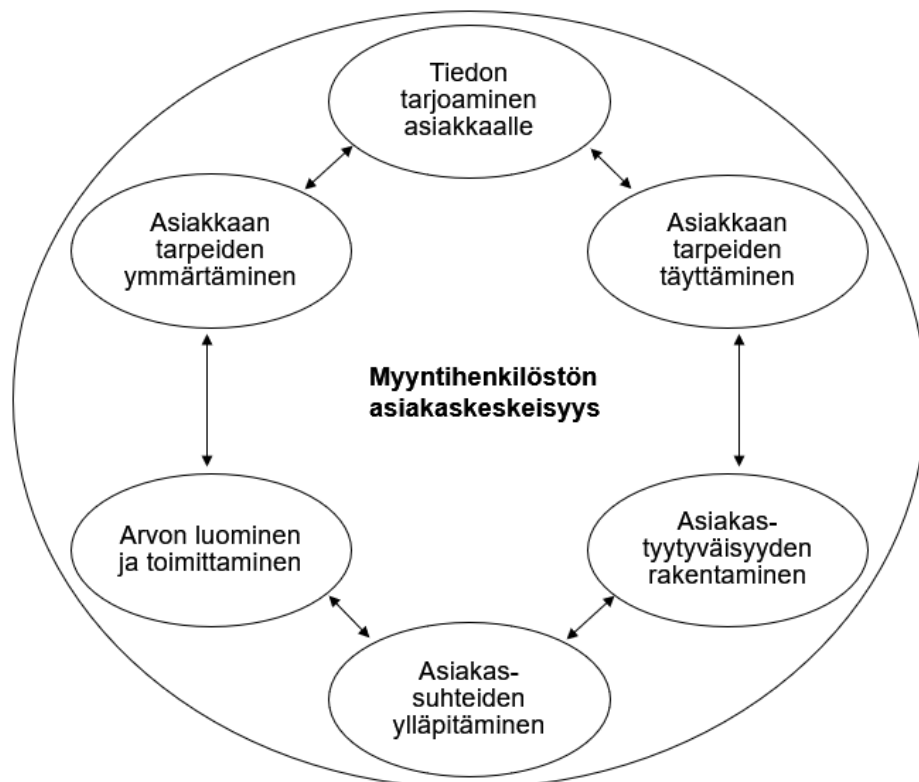
### 3.1 Asiakaskeskeisyys arvonluonnin edellytyksenä

Asiakaskeskeisyys saa toimittajat toimimaan niin, että he ymmärtävät paremmin asiakkaitaan ja pyrkivät tarkasti tunnistamaan mahdolliset asiakkaidensa huolenaiheet ja vaatimukset (Lussier & Hall 2018, 212). Kun asiakaskeskeisyys on alhainen, asiakkaiden odotukset eivät täyty ja tyytyväisyys suhteeseenkin on alhainen. Vastaavasti, kun asiakaskeskeisyyttä tehostetaan, asiakkaat kokevat, että heidän tarpeitaan kuullaan ja toiveitaan täytetään. Asiakaskeskeisen toiminnan lisäämiseksi toimittajayritysten on vaihdettava aktiivisesti tietoa asiakkaidensa kanssa, sillä tiivis vuorovaikutus on välttämätöntä arvoa luovissa kohtaamisissa. (Arslanagic-Kalajdzic 2020, 14; Jaramillo & Grisaffe 2009, 169.)

Toimimalla läheisessä yhteistyössä asiakkaiden kanssa sekä tunnistamalla ja tyydyttämällä heidän tarpeitaan, parantaa asiakaskeskeisyys toimittajayrityksen asemaa asiakkaan silmissä (Arslanagic-Kalajdzic ym. 2020, 14). Korkean asiakaskeskeisyyden takia asiakkaat todennäköisesti myös osoittavat tyytyväisyyttä, joka on Lagesin ym. (2005, 1042) mukaan yksi toimittaja-asiakassuhteen kulmakivistä. Asiakaskeskeisyyden pitkäaikaisvaikutus liittyykin sen positiiviseen vaikutukseen asiakastyytyväisyyteen (Homburg & 2005, 411), asiakkaan luottamukseen (Langerak 2001, 221) sekä asiakkaan halukkuuteen ylläpitää suhdettaan myyjään (Jones ym. 2003, 334). Asiakaskeskeisyys myös korostaa asiakkaiden ymmärtämistä, jonka vuoksi toimittajayritykset voivat jatkuvasti luoda heille ylivoimaista arvoa (Narver & Slater 1990, 21).

Asiakkaiden etujen asettaminen etusijalle on ratkaisevan tärkeää arvon luomisessa, mikä taas johtaa pitkän aikavälin kannattavuuteen. On todettu, että asiakaskeskeiset yritykset saavuttavat korkeamman kannattavuustason kuin yritykset, jotka eivät keskity asiakkaisiinsa ja heidän tarpeisiinsa. (Deshpande ym. 1993, 31; Slater ym. 2007, 13; Zhou ym. 2007, 316.) Menestyksen taustalla on sellaisen organisaatiokulttuurin luominen, jossa vastataan asiakkaiden vaatimuksiin ja ylitetään ne (Kennedy ym. 2002, 159). Websterin (1994, 276) mukaan koko organisaatiossa on aina ylimmästä johdosta lähtien sitouduttava yhteen ensisijaiseen tarkoitukseen; luomaan tyytyväinen asiakas. Lisäksi mitä syvemmmälle asiakaskeskeisyys on juurtunut organisaation kulttuuriin, sitä enemmän panostetaan siihen, että ne toiminnot sekä prosessit, jotka eivät tuota arvoa asiakkaalle, poistetaan yrityksestä (Kennedy ym. 2002, 167).

Nykyinen kirjallisuus tunnistaa ja erottaa edellä kuvatun kaltaisen yritystasoisien asiakaskeskeisyyden myyntihenkilöstön asiakaskeskeisyydestä (Smirnova ym. 2018, 459). Tässä tutkielmassa yritystason asiakaskeskeisyys määritelläänkin siten, missä määrin toimittajayritys sen eri toimintoineen keskittyy toiminnassaan asiakkaisiinsa ja tyydyttää heidän tarpeitaan (Arslanagic-Kalajdzic ym. 2020, 13; Brown ym. 2002, 111). Tutkielmassa myyntihenkilöstön asiakaskeskeisyys taas nähdään muodostuvan Singh & Koshya (2011, 69) mukailleen, jolloin myyntihenkilöstön toimiessa asiakaskeskeisesti, he tarjoavat (1) tietoa asiakkaalle, (2) ymmärtävät ja (3) täyttävät heidän tarpeitaan, (4) luovat ja toimittavat arvoa, (5) nostavat asiakastyytyvyyttä sekä (6) ylläpitävät asiakassuhteita. Kuvio 2 esittää tämän määritelmän mukaisesti kuusi myyntihenkilöstön asiakaskeskeisyyden aluetta.



Kuvio 2 Myyntihenkilöstön asiakaskeskeisyys (Singh & Koshy 2011)

Olennaisen tiedon tarjoaminen auttaa asiakkaita tekemään parempia ostopäätöksiä, joten asiakaskeskeisyys edellyttää myyjiltä asiaankuuluvien tietojen keräämistä sekä niiden jakamista asiakkaille. Asiakaskeskeisesti toimivan myyjän odotetaan tarjoavan tuotteisiin, palveluihin, yritykseen ja markkinoihin liittyvää tietoa, jotta asiakkaiden on

mahdollista tehdä toiveitaan ja mieltymyksiään vastaavia ostopäätöksiä. Tieto on kaiken toiminnan perusta, ja myyjät myös keräävät sekä käsittelevät tietoa asiakkaistaan, jolloin he ymmärtävät paremmin heidän erilaisia vaatimuksiaan. (Singh & Koshyn 2011, 74.)

Eri asiakkaiden tarpeiden vaihdellessa on nykyään lähes välttämätöntä vastata onnistuneesti kunkin asiakkaan omiin tarpeisiin (Van Dolen ym. 2002, 277). Homburg ym. (2009, 64) ehdottavatkin, että myyjien on ymmärrettävä tarkasti yksittäisen asiakkaan tarpeiden hierarkia. Asiakaskeskeiset myyjät keskittyvätkin paitsi asiakkaan tuotetarpeiden tunnistamiseen ja tyydyttämiseen myös muihin myyntiprosessiin liittyviin tarpeisiin. Asiakkailta on lisäksi mieltymyksiä niin lyhyellä, kuin pitkälläkin aikavälillä. Vaikka lyhyen aikavälin mieltymykset tai toiveet ovat usein selkeästi asiakkaiden itsensä kertomia, heidän pitkän aikavälin mieltymyksensä tai tarpeensa voivat olla piileviä. (Singh & Koshyn 2011, 74.)

Oleellinen osa asiakaskeskeisen myyntihenkilön toimintaa on antaa asiakkaalle mahdollisuus tehdä hänen mieltymyksiään vastaavia ostopäätöksiä. Myyntihenkilöstön on myös jatkuvasti panostettava asiakaskohtaiseen vuorovaikutukseen ollakseen asiakaskeskeisiä. Kun asiakkaiden tarpeiden täyttämistä pidetään tärkeänä vuorovaikutustavoitteena, on mahdollista saada tarkempaa tietoa näistä tarpeista verrattuna siihen, että pyritäisiin tekemään vain välitöntä myyntiä. Asiakkaiden tulisikin luottaa siihen, että myyntihenkilöstö on hänen käytettävissään, jolloin myös suhteen jatkuvuus säilyy sekä ostopäätösprosessi helpottuu. (Singh & Koshy 2011, 75.)

Asiakaskeskeytyksen kuuluu näin pitkän aikavälin lähestymistapa asiakkaiden kanssa tapahtuvaan vuorovaikutukseen (Franke & Park 2006, 693), joka on yhteneväinen suhdemarkkinoinnin lähestymistavan kanssa. Nykyään yhä useammat yritykset omaksuvatkin suhdemarkkinoinnin mukaisen lähestymistavan (Singh & Koshy 2011, 76), mutta esimerkiksi Palmatier ym. (2006, 150) huomauttavat, että on silti olemassa riski, että myyntihenkilöstöllä on siinä suurempi rooli kuin heidän omilla yrityksillään.

Koska asiakaskeskeytyys perustuu suhdemarkkinointiin, on sen edellytyksenä myös asiakastyytyväisyyden rakentaminen. Asiakaskeskeiselle myyntihenkilöstölle asiakastyytyväisyys ei ole vain lopputulos, vaan se on tavoitteellista ja jatkuvaa toimintaa. Asiakaskeskeisen myyjän tulee varmistaa, että asiakastyytyväisyyttä ei saavuteta pelkästään asiakaskeskeisen myynnin oheistoiminnan tuloksena, vaan ennen kaikkea yhteisiä ponnisteluja vaativana päämääränä. (Singh & Koshy 2011, 76.)

Asiakaskeskeisyys toimii myös lähteenä arvonluonnille ja mallin mukaan arvonluonti sekä sen toimittaminen asiakkaalle tapahtuu usein yksilötasolla myyjien toimesta (Singh & Koshy 2011, 75). On kuitenkin huomattava, että myyjien toimintaan vaikuttaa heidän näkemyksensä siitä, minkälainen oman yrityksen asiakassuuntautuneisuus on ja pidetäänkö asiakastyytyvää jokaisen työntekijän päätöksien ytimessä. Lisäksi yrityksen asiakaskeskeisyys vaikuttaa merkittävästi myyntihenkilöstön asiakaskeskeytyneeseen, koska yritys hallitsee niitä resursseja, joilla myyntihenkilöstö pystyy vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Yrityksen asiakassuuntautuneisuutta voidaankin testata sillä, missä määrin myyntihenkilöstö näkee yrityksen olevan kiinnostunut asiakkaidensa tarpeiden tyydyttämisestä ja kuinka se toteuttaa tätä strategiaa. (Jones ym. 2003, 333–334.)

Myyjien asiakaskeskeytyneiden tavoitteena onkin luoda arvoa ja turvata asiakastyytyvää vuorovaikutuksen kautta (Singh & Koshy 2011, 78–79). Sitä voidaan kuitenkin pitää myös riskialttiina ja huomattavaa investointia vaativana myyntistrategiana, jotta myyjä pystyy ymmärtämään asiakkaiden vaatimuksia ja vakuuttamaan oman yrityksensä mukauttamaan toimintaansa niin, että asiakkaiden tarpeisiin on mahdollista vastata (Joshi & Randall 2001, 7). Asiakassuhteen vahvistaminen asiakaskeskeytyneiden avulla on myös kiistatta aikaa vievää, sillä toimittajayrityksen on selvitettävä ja ymmärrettävä asiakkaan tarpeet sekä ongelmat, ja investoitava lisäresursseja ratkaisujen kehittämiseksi (Arslanagic-Kalajdzic ym. 2020, 13).

On myös hyvä huomata, että asiakaskeskeytyneen toiminnan ollessa liian intensiivistä ja ylittäessään asiakkaiden optimaalisena pitämän tason, on myyjäyrityksen toiminta tällöin haitallista paitsi myyntitulokselle myös asiakkaiden tyytyväisyydelle. Toimittajayritysten erittäin intensiivinen asiakaskeskeytyneisyys voidaankin nähdä esimerkiksi opportunistisena yrityksenä saavuttaa ainoastaan omia tavoitteitaan. Oikean tasapainon löytäminen asiakaskeskeytyneissä yrityksissä ei näin ollen ole järkevää pelkästään toimittajan näkökulmasta, vaan myös asiakkaiden näkökulmasta. (Arslanagic-Kalajdzic ym. 2020, 14, 19.)

### **3.2 Arvonluonti vuorovaikutuksen kautta**

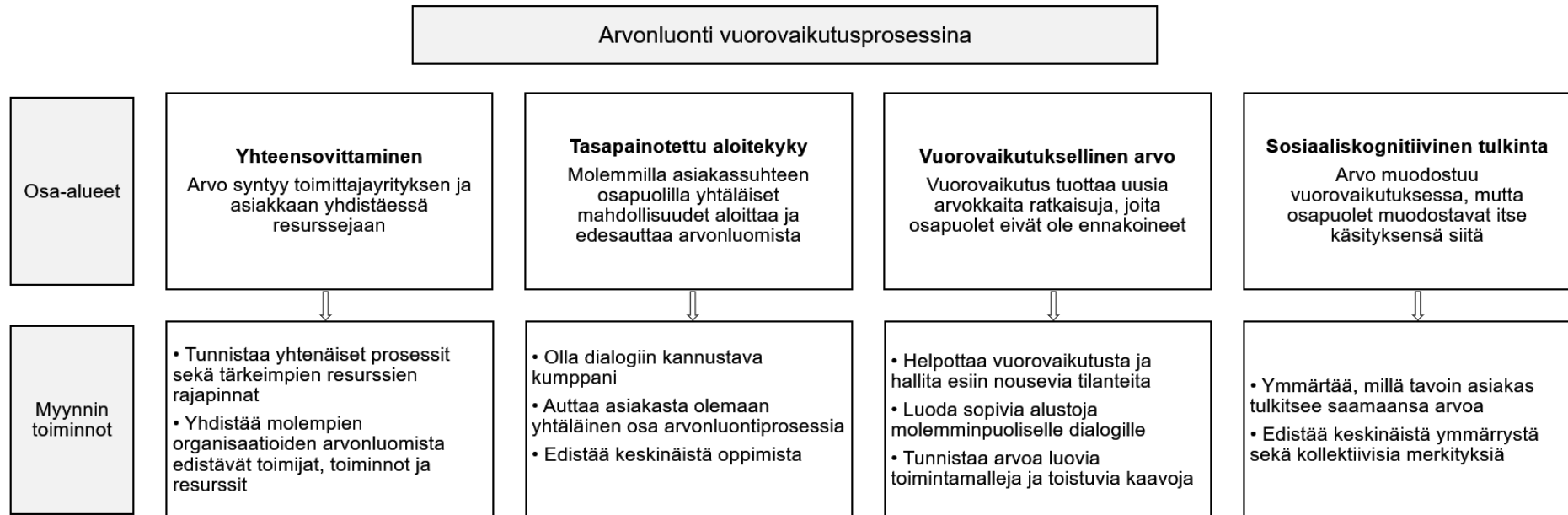
Arvonluonti tapahtuu näin ollen myyntihenkilöstön ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen kautta, jossa taustaoletuksena on asiakaskeskeytyneisyys. Haas ym. (2012,

95) käsitteellistävät myyntihenkilöstön arvonluonnin neljään osa-alueeseen, joista jokaisella on omat päätehtävänsä. Nämä neljä osa-alueita ovat (1) yhteensovittaminen (*engl. jointness*), (2) tasapainotettu aloitekyky (*engl. balanced initiative*), (3) vuorovaikutuksellinen arvo (*engl. interacted value*) sekä sosiaaliskognitiivinen tulkinta (*engl. socio-cognitive construction*). Kuvio 3 alla esittää nämä neljä osa-alueita sekä niihin liittyvät toiminnot, joita myyntihenkilöstö toteuttaa luodakseen arvoa asiakkaalle.

*Yhteensovittaminen* tarkoittaa, että arvon nähdään syntyvän toimittajayrityksen ja asiakkaan yhdistäessä resurssiaan. Arvo on tällöin yhteisluotua, eikä se synny esimerkiksi pelkästään vaihdettavan tavaran perusteella. (Ballantyne ym. 2011, 208; Haas ym. 2012, 95; Vargo & Lusch 2004, 6.) Tätä näkökulmaa edustaakin myös Vargon ja Luschin (2004, 2) yhteisarvonluontia painottava palvelukeskeinen arvonluonnin logiikka, sillä arvon nähdään muodostuvan erityisesti aineettomien resurssien, kuten osaamisen ja tiedon, jakamisesta sekä integroimisesta toimittajan ja asiakkaan välillä (Haas ym. 2012, 95).

Ratkaisevaa on se, miten molempien osapuolten resurssit yhdistetään, jolloin myyntihenkilöstön tehtävänä on tunnistaa keskeiset yhtenäiset prosessit sekä tärkeimpien resurssien rajapinnat. Lisäksi myyntihenkilöstön roolina on yhdistää molempien organisaatioiden arvonluomista edistävät toimijat, toiminnot ja resurssit. Tällaisten keskeisten yhteyksien asianmukainen tunnistaminen edellyttää myyntihenkilöstöltä myös ymmärrystä oman organisaation osaamisesta ja kyvyistä, joita voidaan hyödyntää arvonluomisessa asiakkaalle. Pääpaino onkin pikemminkin toimia välikätenä kahden organisaation välillä, jotta arvoa tuottavia ratkaisuja olisi mahdollista löytää ja toteuttaa. Lisäksi tärkeää on ymmärtää asiakkaan liiketoiminta sekä priorisoida niitä toimintoja ja yhteyksiä, joilla on suurin mahdollinen vaikutus asiakasarvon luomiseen. (Haas ym. 2012, 98–100.)





Kuvio 3 Arvonluonti vuorovaikutusprosessina (mukaiillen Haas ym. 2012)

*Tasapainotettu aloitekyky* pohjautuu siihen, että molemmilla asiakassuhteen osapuolilla on yhtäläiset mahdollisuudet aloittaa ja edesauttaa arvonluomista. Näkemys haastaa sen, että arvonluonti tapahtuisi ainoastaan myyjän puolelta ja asiakkaiden rooli olisi olla pelkästään passiivinen "hinnan ja tarjouksen ottaja". Asiakkaan osallistuminen näyttääkin olevan välttämätön edellytys esimerkiksi arvokkaiden ratkaisujen tarjoamiselle, mikä osaltaan tukee sitä argumenttia, että arvo on yhteisluotua. Kun siis tunnistetaan se, että asiakas ei ole vain passiivinen osa arvonluontiprosessia, muuttuu samalla myös myyntihenkilöstön rooli. Enää tavoitteena ei ole ainoastaan taivutella asiakasta, vaan pikemminkin olla dialogiin kannustava kumppani. (Haas ym. 2012, 95–96, 100.)

Näin myyntihenkilöstön tehtävänä onkin tunnistaa keskeiset toimijat ja edistää kaksisuuntaista kommunikaatiota. Tärkeää olisi saada asiaankuuluvat ihmiset niin asiakkaan organisaatiosta kuin omasta organisaatiostakin osallistumaan ja mahdollisesti myötävaikuttamaan arvon luomiseen. Tällöin myyntihenkilöstö auttaa asiakasta olemaan yhtäläinen osa arvonluontiprosessia, joka myös edesauttaa keskinäistä oppimista. Keskinäinen oppiminen on tärkeää, sillä myyntihenkilöstöllä ei välttämättä ole kaikkea tarpeellista tietoa asiakkaan ongelmien ratkaisemiseksi. Kaksisuuntainen kommunikaatio edistää myös henkilökohtaisten suhteiden kehittymistä toimijoiden välillä, jolloin entistä avoimempi dialogi on mahdollista. (Haas ym. 2012, 100.)

Vuorovaikutusta ei kuitenkaan tulisi tulkita pelkkänä arvonluontikeinona, vaan pikemminkin prosessina, joka tuottaa arvoa yhteisesti molemmille osapuolille (Haas ym. 2012, 96; Storbacka & Nenonen 2011, 259). *Vuorovaikutuksellinen arvo* tarkoittaaakin sitä, että vuorovaikutuksen kautta on mahdollista saada esimerkiksi puuttuvia tietoja, jotka osaltaan edesauttavat arvonluontia. Interaktiivisissa viestintäprosesseissa piilevät asiakkaiden vaatimukset ja odottamattomat ratkaisut syntyvät molemminpuolisesti luovan dialogin kautta. Varsinkin silloin, kun epävarmuutta ei voida välttää, toimijoiden välinen vuorovaikutus saa kriittisen merkityksen. (Haas ym. 2012, 96.) Vuorovaikutus ei nimittäin ole vain yksi yrityksen toiminnoista, vaan se on tärkein keino, jolla yritykset järjestelmällisesti suhteuttavat ja yhdistävät toimintaansa sekä resurssejaan keskenään (Håkansson & Ford 2002, 133).

Vuorovaikutteellisuus haastaakin kirjallisuudessa usein esitetyn suunnittelun tärkeyden ja ensisijaisuuden. Kaikkea ei ole mahdollista suunnitella ja nähdä etukäteen, sillä arvo asiakassuhteissa syntyy molemminpuolisesti ja muuttuu jatkuvasti osapuolten

vuorovaikutuksessa (Corsaro & Snehota 2010, 993). Myyntihenkilöstön tehtävänä tällöin onkin helpottaa vuorovaikutusta ja hallita esiin nousevia tilanteita. Tämän takia on myös tarpeellista seurata asiakassuhteen kehitystä ja olla valmiina luomaan sopivia alustoja molemminpuoliselle luovalle dialogille arvon luomiseksi. Lisäksi myyntihenkilöstön tehtävänä on myös tunnistaa toimintamalleja ja toistuvia kaavoja, jotka liittyvät arvonluontiin. (Haas ym. 2012, 100–101.)

*Sosiaaliskognitiivinen tulkinta* taas tarkoittaa sitä, että arvoa ei voida määrittää objektiivisesti, vaan se on tulkittavissa subjektiivisesti (Haas ym. 2012, 95; Vargo & Lusch 2007, 2). Näkemys on yhtenäinen myös tämän tutkielman näkemyksen kanssa, jossa yksilöt tulkitsevat arvon muodostumista henkilökohtaisten suhteiden pohjalta (Ford 2011, 236). Kun ymmärretään se, että arvo muodostuu vuorovaikutuksessa, mutta osapuolet muodostavat itse käsityksensä siitä, on myyntihenkilöstön tehtävänä edesauttaa keskinäistä ymmärrystä ja luoda kollektiivisia merkityksiä. (Haas ym. 2012, 96, 101.)

Lisäksi myyntihenkilöstön pitää pyrkiä ymmärtämään, millä tavoin asiakas tulkitsee saamaansa arvoa. Koska arvoa ei voida määritellä objektiivisesti, on myyntihenkilöstöllä oltava tieto asiakkaidensa arvokäsityksistä ja luotava ratkaisuja niiden perusteella. Toimiva vuorovaikutus asiakkaan kanssa osaltaan vaikuttaa myös siihen, että myyntihenkilöstö pystyy omaksumaan arvonluontipyrkimyksiinsä pitkittäisen näkökulman, sillä arvokäsitykset voivat muuttua ajan myötä. Keskinäinen ymmärrys mahdollistaa myös asiakkaan tarpeiden ja myyjäyrityksen tarjouksen yhtenäistämisen, minkä lisäksi se myös tehostaa osapuolten välistä viestintää. Toimijoiden välisen kommunikaation tehostamisella on mahdollista vaikuttaa asiakkaan näkemykseen ongelmista, ratkaisuista ja yleisesti suhteen tuottamasta arvosta. (Haas ym. 2012, 102.)

### 3.2.1 Yhteisarvonluonnin edistäminen vuorovaikutuksen avulla

Yhteisarvoa luodessa myyjät pyrkivätkin rakentamaan sopivia ratkaisuja pitkäaikaisissa asiakassuhteissa ja luomaan kannattavuutta onnistuneilla yhteistyöprosesseilla asiakkaidensa kanssa (Koponen ym. 2019, 238). Esimerkiksi Ballantyne ja Varey (2006, 336–340) esittävät kolme yhteisarvonluomisen toimintoa, joiden päätoteuttajina myyntihenkilöstö toimii. Nämä toiminnot ovat suhteiden kehittäminen, kommunikointi sekä tiedon uudistaminen. Suhteiden kehittäminen tapahtuu vuorovaikutuksen kautta, jonka pohjalta asiakas lopulta päättää, mikä hänelle on arvokasta. Suhteiden laatu tulee esiin vuorovaikutuksen kautta, ja laadun hallinta on seurausta yhdessä oppimisesta ajan

mittaan. Molempia osapuolia hyödyttävä asiakassuhde tarjoaakin rakenteellista tukea, joka on hyödyllistä yhteisarvoa tuottavassa toiminnassa. Myyjä ei voi hallita suhteen kehitystä yksisuuntaisesti, vaan asiakkaan on myös oltava mukana siinä.

Kun myyntihenkilöstö pyrkii luomaan arvoa asiakkaan kanssa yhdessä, on silloin myös toimiva dialogi tärkeää. Dialogi on edistynyt viestinnän muoto, koska se tukee yhteistä arvonluontia, mutta myös samalla kestävästä kilpailuedun luomisesta. Dialogia asiakkaan kanssa voidaan pitää vuorovaikutteisena yhdessä oppimisen prosessina ja se edesauttaa myös suhteen kehittämistä sekä tiedon tuottamista. Varsinkin hiljaisella tiedolla on merkittävä rooli yhteisarvonluonnissa, sillä se syntyy yhdessä oppimisesta. Myyntihenkilöstön roolia tiedon uudistajana tarvitaan siksi, että nykyisessä jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä myös tieto vanhentuu nopeasti. Työskennellessään läheisessä yhteistyössä asiakkaiden kanssa, on myyntihenkilöstöllä usein ajantasaisin tieto asiakkaistaan. (Ballantyne & Varey 2006, 336–340.)

Näin myyntihenkilöstön voidaan olettaa vuorovaikutuksen kautta myötävaikuttavan toimittajan siirtymistä arvon edistäjästä kohti todellista arvon yhteisluojaa asiakkaan kanssa (Baumann & Le Meunier-FitzHugh 2015, 293). Yhteisarvonluonnin nähdäänkin olevan seurausta vuorovaikutuksen laajenemisesta ja sen syventymisestä. (Ballantyne & Varey 2006, 344.) Kuitenkin sen lisäksi, että myyntihenkilöstö luo yhteisarvoa vuorovaikutuksen kautta, on sen myös ymmärrettävä roolinsa siinä, miten arvonluonti vaikuttaa omaan yritykseen. Myyntihenkilöstöllä onkin ainutlaatuinen mahdollisuus kääntää asiakkaiden toiveet takaisin omaan yritykseen, sekä vaikuttaa siihen, kuinka yhteisluodusta arvosta voidaan hyötyä esimerkiksi paremman tuloksen ja muiden strategisten etujen muodossa. (Blocker ym. 2012, 15.)

Taloudellisen hyötymisen lisäksi myyjäyrittäjä voi myös hyötyä arvonluonnista saamalla asiakkailta apua uusiin tuote- tai prosessiteknologioihin, kasvattamalla nykyistä markkinaosuutta, saamalla jalansijaa uusilla markkinoilla sekä lisäämällä neuvotteluvoimaansa kolmansien osapuolien kanssa. Kuitenkin hyvin usein myyntihenkilöstö näkee nämä ei-taloudelliset hyödyt tahattomina sivutuotteina, vaikka ne toimivatkin tärkeinä strategisina arvon lähteinä yritykselle. On kuitenkin hyvä muistaa, että syvempiä investointeja asiakkaiden ymmärtämiseen ja arvonluontiin ei tulisi tehdä ilman tietoa siitä, kuinka paljon aikaa, vaivaa ja resursseja siihen tarvitaan. (Blocker ym. 2012, 20–21.) Resurssien allokointi myyntihenkilöstön tasolla liittyykin vahvasti juuri

vuorovaikutustapoihin asiakkaiden kanssa; myyntihenkilöstö mukauttaa usein ajankäyttöään, palvelun tasoaan, viestintäänsä sekä myyntiprosesseja perustuen asiakkaiden arvoon omalle yritykselle. (Reinartz & Kumar 2000, 18; Terho 2009, 385–386.)

### **3.3 Myyntihenkilöstön rooli arvonluojana**

Tutkielmassa myyntihenkilöstön arvonluonti nähdään vuorovaikutuksellisesta näkökulmasta, jossa yksilöt tulkitsevat luotua arvoa subjektiivisesti. Näkökulmana on myyntihenkilöstön ja asiakkaiden välinen yksilötason suhde, sillä suurin osa kommunikaatiosta tapahtuu yksilöiden välillä, ja nämä yksilötason asiakassuhteet saattavat olla tärkeämpiä kuin suhteet pelkästään yritysten välillä (Palmatier ym. 2007, 195). Suhdemarkkinointiajattelun kasvava suosio onkin vaikuttanut siihen, että ihmisten väliset suhteet nähdään kriittisinä liiketoimintastrategioiden menestystekijöinä teollisuuden alalla (Iyer ym. 2006, 611), ja erityisesti myyntihenkilöstöllä ajatellaan olevan keskeinen rooli asiakassuhteissa ilmenevässä arvonluonnissa (Haas ym. 2012, 94).

Tutkielmassa arvon nähdään kuitenkin syntyvän osittain myös yhdessä asiakkaiden kanssa, jolloin puhutaan yhteisarvonluonnista. Se auttaa osaltaan tarjoamaan näkökulman, jonka avulla on mahdollista ymmärtää paremmin arvonluonnin dynaamisuutta, sekä sitä, miten se syntyy toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Yhteisarvonluonnin nähdäänkin usein olevan seurausta juuri vuorovaikutuksen laajentumisesta ja syventymisestä (Ballantyne & Varey 2006, 344).

Asiakaskeskeisyyden taas nähdään olevan taustaoletuksena arvonluonnille, sillä ilman yrityksen ja myyntihenkilöstön asiakaskeskeisyyttä esimerkiksi asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen sekä pitkän aikavälin sitoutuminen asiakassuhteeseen vaikeutuu (Singh & Koshyn 2011, 74–79). Lisäksi asiakaskeskeisyyden omaksuminen koko yrityksessä vaikuttaa myyntihenkilöstön mahdollisuuksiin luoda arvoa, sillä ilman koko yrityksen läpileikkaavaa asiakaskeskeisyyttä, myös myyntihenkilöstön arvonluonti vaikeutuu. Myyntihenkilöstön arvonluonnin onnistuminen vaatiikin osakseen sellaisen organisaatiokulttuurin luomisen, jossa aina ylimmästä johdosta lähtien vastataan asiakkaiden vaatimuksiin ja pyritään ylittämään ne. (Kennedy ym. 2002, 159; Webster 1994, 276.)

Taulukkoon 3 alla on koottu tutkielman teoreettisen viitekehyksen perusteella niitä keinoja ja toimintoja, jotka osaltaan luovat arvoa asiakkaalle (esitetty myös aikaisemmin luvussa 3). Lisäksi taulukkoon on teoreettisen viitekehyksen mukaisesti lisätty sarake myyntihenkilöstön roolista näissä toiminnoissa. Myyntihenkilöstön nähdään tutkielmassa luovan arvoa asiakkaalle asiakassuhteen kehittämisen (Ballantyne & Varey 2006, 336–340), yhteensovittamisen (Haas ym. 2012, 95–102), kommunikoinnin ja vuorovaikutuksellisuuden (Ballantyne & Varey 2006, 336–340; Haas ym. 2012, 95–102), tiedon uudistamisen (Ballantyne & Varey 2006, 336–340), sosiaaliskognitiivisen tulkinnan sekä tasapainotetun aloitekyvyn kautta (Haas ym. 2012, 95–102).

Taulukosta on nähtävillä, että esimerkiksi asiakassuhteen kehittäminen vaatii myyntihenkilöstöltä poikkitoiminnallista yhteistyötä omassa yrityksessä, joka osaltaan edesauttaa asiakasta saamaan arvoa niin tarjonnan parantumisen, etujen lisääntymisen, kuin esimerkiksi asiakaslähtöisyyden kasvamisen osalta. Kun myyntihenkilöstö taas yhteensovittaa omia ja asiakkaan resursseja arvon luomiseksi, vaatii se esimerkiksi yhtenäisten prosessien sekä näiden tärkeimpien resurssien rajapintojen tunnistamista. Kommunikointi ja vuorovaikutuksellisuus taas auttavat luomaan asiakkaalle arvoa esimerkiksi ennakoivan reagoinnin, yhteistyön sekä sosiaalisten siteiden kautta.

Tutkielmassa nähdään myös, että myyntihenkilöstö tiedon uudistajana auttaa luomaan arvoa asiakkaalle muun muassa osaamisen lisääntymisen ja asiakaskokemuksen parantumisen kautta. Myyntihenkilöstön on myös ymmärrettävä asiakkaan tulkinta saamastaan arvosta, joka osaltaan edesauttaa yksilöllisten tarpeiden tunnistamista. Lisäksi myyntihenkilöstö pyrkii auttamaan asiakasta olemaan yhtäläinen osa arvonluontiprosessia, jotta yhteinen päätöksenteko ja asiakkaan näkeminen strategisena kumppanina olisi mahdollista.

Taulukko toimii osaltaan apuna myös empiirisen datan keräyksessä, sillä se auttaa ymmärtämään myyntihenkilöstön roolia arvonluonnissa konkreettisemmin. Lisäksi se toimii apuna kerätyn aineiston analysoinnissa, koska tässä tutkielmassa analysointia ohjaava ajatus nousee juuri teoreettisesta viitekehyksestä, jolloin puhutaan myös teoriasidonnaisesta analyysitavasta. Lisäksi sen voidaan nähdä toimivan empiirisen tutkimuksen perustana, koska se esittää tutkijalle ohjaavia teemoja aineistonkeruuta varten. Taulukko myös osaltaan auttaa tutkijaa sitomaan teorian myyntihenkilöstön roolista arvonluojana tutkielman empiiriseen osioon.

<b>(Yhteis)arvoa luovia toimintoja</b>	<b>Myyntihenkilöstön rooli arvoa luovissa toiminnoissa (mukailen Ballantyne &amp; Varey 2006; Haas ym. 2012)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuotenäkökulmasta siirtyminen palvelukeskeisyyteen</li> <li>• Asiakslähtöisyys</li> <li>• Asiakkaan etujen lisääminen</li> <li>• Asiakkaan vaihtokustannusten säästäminen</li> <li>• Jatkuva luomis- ja testaamistila palvelun parantamiseksi</li> <li>• Innovaatiot</li> <li>• Luovat tarjoukset</li> <li>• Tarjonnan parantaminen</li> <li>• Toimitusaikojen täsmällisyys</li> <li>• Uusien liiketoimintamahdollisuuksien kehittäminen</li> <li>• Vaihdamman ennustettavuus ja vakuuttavuus</li> <li>• Rajojen hämärtyminen</li> <li>• Samalla puolella oleminen</li> <li>• Yhteinen ongelmanratkaisu</li> <li>• Vastavuoroisuus</li> <li>• Kumppanin menestyksen ja hyvinvoinnin varmistaminen</li> </ul>	<p>Asiakassuhteen kehittäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kääntää asiakkaan ääni takaisin omaan yritykseen</li> <li>• Poikkitoiminnallinen yhteistyö oman yrityksen eri toimintojen kanssa</li> <li>• Vuorovaikutus asiakkaan kanssa suhteen kehittämiseksi</li> <li>• Osaamisen ja tiedon jakaminen asiakkaan kanssa</li> <li>• Asiakkaan laittaminen etusijalle</li> <li>• Asiakastyytyväisyys jatkuvana ja tavoitteellisena toimintana</li> <li>• Asiakassuhteen kehityksen seuraaminen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muutoksien teko vakiintuneisiin toimintamalleihin ja niihin sopeutuminen</li> <li>• Asiakkaan liiketoiminnan ja prosessien tunteminen sekä niihin erikoistuminen</li> <li>• Omien prosessien avaaminen asiakkaalle</li> <li>• Hankintaprosessin sujuvuus</li> <li>• Molempinpuolinen resurssien hyödyntäminen</li> <li>• Molempien osapuolten liiketoiminnan organisointi</li> </ul>	<p>Yhteensovittaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koko myyntiprosessin ymmärtäminen</li> <li>• Yhtenäisten prosessien sekä tärkeimpien resurssien rajapintojen tunnistaminen</li> <li>• Molempien organisaatioiden arvonluomista edistävien toimijoiden, toimintojen ja resurssien yhdistäminen</li> <li>• Niiden toimintojen priorisointi, joilla suurin merkitys arvon luomiseen</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaan aktiivinen rooli toimittajayrityksen tuotannossa esim. uusien ratkaisujen kehittämiseksi</li> <li>• Riippuvaisuus toisesta osapuolesta</li> <li>• Toiminnan läpinäkyvyys</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reklamaatioihin vastaaminen tehokkaasti</li> <li>• Ennakoiva reagointi</li> <li>• Suoraviivaisuus</li> <li>• Totuudenmukaisuus</li> <li>• Molemminpuolinen oppiminen</li> <li>• Hyvä vuorovaikutus ja kanssakäyminen niin yksilö- kuin organisaatiotasolla</li> <li>• Päivittäinen dialogi ja yhteistyö</li> <li>• Sosiaaliset ja emotionaaliset siteet</li> <li>• Vakiintuneet sosiaaliset roolit</li> <li>• Korkea luottamus</li> </ul>	<p>Kommunikointi ja vuorovaikutuksellisuus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vuorovaikutuksen helpottaminen ja esiin nousevien tilanteiden hallinta</li> <li>• Mahdollisuuksien luominen molemminpuoliselle dialogille</li> <li>• Kaksisuuntaisen viestinnän edistäminen</li> <li>• Arvoa luovien toimintamallien tunnistaminen</li> <li>• Asiakkaan tarpeiden ennakointi ja niihin vastaaminen</li> <li>• Asiakkaan auttaminen tekemään parempia ostopäätöksiä</li> <li>• Asiakkaan käytettävissä ja tavoitettavissa oleminen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakaskokemuksen parantamiseen tarvittavan tiedon omaksuminen</li> <li>• Asiakkailta oppiminen</li> <li>• Toimittajan osaaminen</li> <li>• Tiedon kerääminen, jakaminen ja hyödyntäminen</li> <li>• Tiedon kumuloituminen</li> <li>• Hiljainen tieto</li> </ul>	<p>Tiedon uudistaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakastiedon käsittely</li> <li>• Keskinäisen oppimisen edistäminen</li> <li>• Dialogi asiakkaan kanssa, jotta hiljaista tietoa syntyisi</li> <li>• Läheinen yhteistyö takaa ajankohtaisimman tiedon asiakkaista</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ymmärrys, että asiakas ei vaihda toimittajaa hinnan, vaan ratkaisemattomien ongelmien takia</li> <li>• Yksilöllisten tarpeiden huomioonottaminen ja niihin vastaaminen</li> </ul>	<p>Sosiaaliskognitiivinen tulkinta</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ymmärtää, millä tavoin asiakas tulkitsee saamaansa arvoa</li> <li>• Keskinäisen ymmärryksen edistäminen</li> <li>• Asiakkaan näkökulman omaksuminen</li> <li>• Asiakkaan tarvehierarkian ymmärtäminen</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"><li>• Odotusten kohtaaminen</li><li>• Yhteinen päätöksenteko</li><li>• Asiakkaan näkeminen strategisena kumppanina</li><li>• Luotettavana neuvonantajana toimiminen</li></ul>	<p>Tasapainotettu aloitekyky</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Asiakkaan auttaminen olemaan yhtäläinen osa arvonluontiprosessia</li><li>• Avoimuuden lisääminen asiakassuhteessa</li></ul>
---	--

Taulukko 3 Myyntihenkilöstön rooli arvoa luovissa toiminnoissa

## 4 Tutkimuksen metodologia

### 4.1 Tieteenfilosofiset taustaoletukset

Tieteenfilosofiset taustaoletukset määrittävät tälle tutkielmalle perustan ja rajaavat tutkielman tavoitteita, toteutustapoja ja tuloksia. Tieteenfilosofia onkin tietoteorian ala, jossa keskitytään käsittelemään tieteellisen tiedon luonnetta, hankintaa ja pätevyyttä. Lisäksi sen avulla pohditaan niitä oletuksia, joiden mukaisesti tiede toimii sekä miten tiedettä pitäisi harjoittaa. Näin tieteenfilosofia onkin tietyn filosofisen metodin soveltamista tieteeseen ja sen taustaoletukset voidaan jakaa koskemaan tutkimuksen ontologiaa, epistemologiaa sekä metodologiaa. Ontologia koskee tutkittavan ilmiön todellisuuden luonnetta, kun taas epistemologialla tarkoitetaan tutkimuksella saadun tiedon luonnetta, sekä tiedon käsitettä yleisesti. Lisäksi metodologia on oppi tieteen menetelmistä, jolloin tarkastellaan tutkimukseen sopivia menetelmiä. (Puusa & Juuti 2020, 25–37.)

Tieteenfilosofisista suuntauksista fenomenologishermeneuttinen ja tulkinnallinen paradigma keskittyvät toiminnan sekä merkitysten ymmärtämiseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 40), ja ne ohjaavat myös tämän tutkielman tekoa. Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, tulkitaan silloin ihmisten kokemuksia ja pyritään ymmärtämään niitä ihmisten omien kokemustodellisuuksien kautta (Puusa & Juuti 2020, 71). Fenomenologishermeneuttiseen lähestymistapaan on tutkielmassa päädytty siksi, että arvonluontia tutkitaan vuorovaikutuksellisesta ja yhteisarvonluontia korostavasta näkökulmasta, ja tällöin tutkimuksen avulla halutaan ymmärtää jopa monimutkaisiakin ja syvällisiä ilmiöitä, joita osapuolten välillä ilmenee.

Fenomenologian mukaan tällaisessa empiirisessä tutkimuksessa huomio kiinnittyykin ihmisten kokemuksiin ja niiden jäsentymistä suhteessa johonkin tiettyyn kohteeseen. Ihminen antaa tällöin myös kohteelle erilaisia merkityksiä. (Leavy 2020, 124.) Fenomenologia myös hyväksyy sen, että tässä tutkielmassa tutkijan havainnot ovat riippuvaisia hänen omista aisteistaan ja ymmärryksestään. Tutkielmassa objektiivisuus ei tällöin ole luetettavuuden tae, vaan havainnon tulkitseminen ja tulkinnan muotoilu ymmärrettäväksi muille, jotka ovat asiasta kiinnostuneet. (Puusa & Juuti 2020, 297–298.)

Näin ollen tarve kokemusten tulkinnalle nouseekin esille fenomenologian hermeneuttisessa ulottuvuudessa. Hermeneutiikka auttaa tässä tutkielmassa etsimään

tulkinnalle mahdollisia sääntöjä, joiden pohjalta voidaan tunnistaa oikeat ja vääränlaiset tulkinnat. Hermeneutiikan mukaan tutkimusaineiston ymmärtäminen on aina tulkintaa ja tämä tulkinta pohjautuu aikaisemmin ymmärretyn päälle kehämäisesti. Tulkinta onkin tutkittavien henkilöiden aikomusten ja päätelmien määrittelyä. Sen lisäksi sen voidaan sanoa olevan kokemusten ja käyttäytymisen jäsentelemistä ja itse ilmiön ymmärtämistä. Hermeneutiikan pohjalta onkin tässä tutkielmassa mahdollista ymmärtää ja oivaltaa ilmiöiden erilaisia merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 41; Puusa & Juuti 2020, 73–74.)

Fenomenologis-hermeneuttisen tutkimuksen piirteenä onkin se, että siinä ihminen on sekä tutkimuskohteena, että tutkijana (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 39). Näin myös tämän tutkielman ontologiset sekä epistemologiset kysymykset nousevat tutkimuskohteesta eli ihmisestä. Tutkielman todellisuuden luonne, ontologia, perustuukin ihmisten kokemuksiin, heidän tulkintoihinsa ja niistä syntyneisiin merkityssuhteisiin, kun taas tutkielman epistemologia, eli tietokäsitys, näkee tiedon perustuvan ihmisen kokemuksiin ja niistä johdettuihin merkityksiin. Metodologia taas tässä tutkielmassa on empiirinen, jolloin tiedon hankinnassa käsitellään saatua tietoa sellaisena, kuin se koetaan ulkoisten ja sisäisten aistihavaintojen pohjalta. (Puusa & Juuti 2011, 60–61.)

Tutkielmaa varten on myös ymmärrettävä tutkimuksen tekoon vaikuttavat oletukset sekä ennakkoluulot. Tämän fenomenologisen tutkimuksen taustalla onkin ajatus siitä, että ennen kuin tietoa voidaan analysoida, on tutkijan ensin pohdittava omia ennakkoluulojaan tai itsestäänselvyksiään, sillä nämä muodostavat tietyn näkökulman tutkimuksen tekoon. Fenomenologian mukaan emme voi millään toimia olettamustemme ja kokemustemme ulkopuolella, joten tässä tutkielmassa itsereflektio velvoittaa tutkijan pitämään nämä ennakkoluulot ja vääristymät mielessä analyysiä tehdessään. (Leavy 2020, 124.) Tutkimuksen kohteena oleva tapausyritys oli tutkijalle entuudestaan tuttu, joten hänellä oli jonkinlainen käsitys siitä, miten tutkittava ilmiö yrityksessä ilmenee. Tutkija pyrki kuitenkin tiedostaen huomioimaan nämä ennakoasetelmat, ja aineistonkeruuta tehdessään hän pyrki aktiivisesti näkemään asioita juuri tutkimuskohteena olevien ihmisten näkökulmasta, eikä niinkään omien kokemustensa kautta.

## 4.2 Tutkimusstrategia

Käsitteenä tutkimusstrategia on laaja ja se määritellään menetelmäkirjallisuudessa eri tavoilla. Tässä tutkielmassa tutkimusstrategia ymmärretään kuitenkin kokonaisuutena, joka määrittää menetelmien valinnan ja niiden käyttöä. Tutkimusstrategia onkin se periaate, joka ohjaa tutkielman toteutumista. Tämä tutkielma on empiirinen tutkimus, joka toteutetaan laadullisilla menetelmillä. Laadulliseen tutkimukseen on tutkielman osalta päädytty siksi, että fenomenologishermeneuttinen, eli merkitysten ymmärtämiseen keskittyvä tutkimus pohjautuu metodologisesti laadullisiin menetelmiin (Tuomi & Sarajarvi 2018, 39–41; Puusa & Juuti 2020, 10).

Tässä laadullisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä siis ymmärtää tutkimuskohteena olevaa ilmiötä tutkimukseen osallistuvien henkilöiden näkökulmasta. Pyrkimyksenä on myös merkityksien ja tarkoitusten selvittäminen, sekä syvällisemmän ja kokonaisvaltaisemman käsityksen muodostaminen tutkittavasta aiheesta. (Puusa & Juuti 2020, 9–10.) Tyypillistä laadulliselle tutkimukselle on lisäksi sen pyrkimys luoda rikasta ja yksityiskohtaista tietoa, jolloin se eroaa tilastoihin ja numeroihin perustuvasta määrällisestä tutkimuksesta (Alasuutari 2011, 31; Puusa & Juuti 2020, 11).

Näin ollen tämäkin laadullinen tutkimus keskittyy kuvaamaan kerättyä aineistoa ja analysointia sen sijaan, että se pyrkisi tekemään esimerkiksi tilastollisia yleistyksiä. Laadullinen ote tähän tutkimukseen auttaa tutkijaa myös pureutumaan syvemmin tutkittavan ilmiön merkityksiin, ja se saattaa jopa auttaa löytämään tutkimuskohteesta jotain ikään kuin piilevää, johon taas määrällisellä tutkimusotteella ei niin helposti pystyttäisi. On yleisesti kuitenkin hyvä muistaa, että vaikka laadullinen ja määrällinen tutkimus eroavat toisistaan, ei niitä silti tulisi pitää toisiaan poissulkevinä (Alasuutari 2011, 32–34).

Kuten tämäkin tutkielma, ovat laadulliset tutkimukset usein myös hypoteesittomia, jolloin tutkijalla ei ole määrällisen tutkimuksen tavoin ennakko-oletuksia tutkimustuloksista, eikä oletusten pohjalta pyritä muodostamaan asetelmia, jotka rajaisivat tutkimuksellisia toimenpiteitä. Näin tutkimuksen aineiston pohjalta tutkija voi löytää uusia näkökulmia eikä vain todentaa omia oletuksiaan. (Eskola & Suoranta 1998, 16.) Tämä laadullinen tutkimus onkin aineistolähtöistä, jolloin tutkija analysoi aineistoa tietyllä tapaa kahdesta suunnasta. Yhtäältä tutkija pyrki aineistoa lukiessaan ryhmittelemään sitä eri teemoihin, luokkiin tai kategorioihin, kun taas toisaalta tutkija

hankki tietoa aiheesta eri teorioiden ja aikaisempien tutkimusten kautta. Kirjallisuudesta omaksutut tiedot vaikuttavatkin siihen, minkälaisia kategorioita aineistosta on löydettävissä. Tässä tutkielmassa aineiston analysointiin oli niin sanottu deduktiivinen ote, jolloin tutkielman teoreettinen viitekehys vaikutti tutkijan kykyyn tulkita ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. (Alasuutari 2011, 44; Puusa & Juuti 2020, 151.)

#### 4.2.1 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Eri laadullisista aineistonkeruumenetelmistä tähän tutkielmaan on valittu menetelmäksi haastattelut. Niiden avulla saatiin kerättyä sellainen aineisto, jonka pohjalta oli mahdollista tehdä tutkittavasta aiheesta uskottavia päätelmiä, sillä haastattelujen avulla oli mahdollista kerätä hyvinkin rikas aineisto. Lisäksi haastattelujen metodinen etu on siinä, että haastateltaviksi voitiin tiedostaen valita sellaisia henkilöitä, joilla on aikaisempaa kokemusta tai tietoa tutkittavasta aiheesta, sekä heidän näkemyksiinsä pystyttiin paneutumaan mahdollisimman syvällisesti. (Puusa & Juuti 2020, 106.) Tämän tutkielman haastattelut olivat puolistrukturoituja yksilöhaastatteluja, jolloin tutkija esitti valmiiksi muotoiltuja kysymyksiä, mutta vastaajat saivat vastata omin sanoin. Puolistrukturoidun haastattelun etu on myös siinä, että se antoi tutkijalle tilaa ja mahdollisuuksia kysyä tarkentavia kysymyksiä sekä ohjata keskustelua kysymysten avulla. Tätä ei olisi saavutettu muulla aineistonkeruumenetelmällä. (Eskola & Suoranta 1998, 64; Puusa & Juuti 2020, 111–112.)

Tutkimuksen pääkäsite *arvonluonti* on ilmiönä abstrakti, jolloin tutkijan oli kyettävä esiymmärryksensä ja esittämänsä teorian avulla rakentamaan konkreettisia kysymyksiä, joihin haastateltavat osaavat vastata ilman aikaisempaa kokonaisyymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Haastattelukysymysten huolellinen muotoilu ehkäisi myös tulkintavirheitä, sillä tutkija ei voinut olettaa haastateltavien ymmärtävän käsitteitä ja ilmaisuja samalla tavalla kuin tutkija itse. Haastateltavien tehtävänä ei myöskään ole vastata suoraan tutkijan omiin tutkimuskysymyksiin, vaan vasta haastattelujen pohjalta kerätyn aineiston perusteella haetaan vastauksia näihin tutkielman tutkimuskysymyksiin. (Puusa & Juuti 2020, 108.)

#### 4.2.2 Tapausyritys ja haastateltavien valinta

Tutkimuksen tapausyrityksenä oli satakunnassa toimiva suuri teollisuusyritys, joka vie suurimman osan tuotteistaan niin sähkö- ja elektroniikkateollisuuden, kuin rakennusteollisuudenkin tarpeisiin. Tutkimuksen kohteena oli tapausyrityksen

myyntiosasto, joka tutkimushetkellä koostui yhteensä kuudesta myyntipäälliköstä. Heistä kaksi työskenteli pääasiallisesti rakennusteollisuuden ja niin sanottujen arkkitehtuurityönteiden parissa, kun taas loput neljä myyntipäällikköä työskentelivät muille teollisuusaloille vietävien tuotteiden parissa.

Koska tässä tutkielmassa oli tavoitteena ymmärtää, millainen rooli teollisuusyrityksen myyntihenkilöstöllä on arvionluonnissa asiakkaalle, valittiin haastatteluihin tapausyrityksestä sen kaikki kuusi myyntipäällikköä. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien valinta on nimittäin harkinnanvaraista ja tällöin puhutaankin usein tarkoituksenmukaisesti poimitusta näytteestä (Puusa & Juuti 2020, 106). Koska puolistrukturoidun haastattelun tarkoitus oli pyrkiä löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87), valittiin tarkoituksenmukaisesti haastatteluun juuri tapausyrityksen myyntipäälliköt, sillä heillä nähtiin olevan mahdollisimman hyvä tuntemus tutkittavasta aiheesta. Koska vastaukset ovat täysin anonymoituja, on aineiston käsittelyä ja tulosten esittämistä varten haastateltavat koodattu merkein H1-H6.

#### 4.2.3 Aineiston hankinta ja analysointi

Tutkimusaineisto hankittiin nauhoitettujen haastattelujen avulla 17.5.-7.6.2022 välisenä aikana, ja haastattelujen kokonaiskesto oli noin 4,5 tuntia. Haastattelukysymykset (liite 1) lähetettiin vastaajille jo ennen haastatteluja, jotta heillä oli mahdollisuus tutustua kysymyksiin etukäteen. Tutkija halusi, että vastaajilla oli halutessaan mahdollisuus miettiä erilaisia esimerkkejä vastauksiensa tueksi, sillä on ymmärrettävää, että kaikkea ei tule haastatteluhetkellä mieleen. Tutkija kuitenkin ymmärsi, että kysymysten lähettäminen etukäteen saattaisi helposti johtaa siihen, että tutkittava tulee haastatteluun ikään kuin valmiiksi muotoillun kerronnan kanssa. Kuitenkin haastatteluissa tutkija myös kysyi tarkentavia kysymyksiä esille nousevien asioiden pohjalta, jolloin keskustelua ohjattiin tutkielman kannalta mielekkääseen suuntaan. Koska kyseessä oli puolistrukturoitu haastattelu, muistutti haastattelutilanne paikoitellen enemmänkin keskustelua.

Tutkija oli jakanut haastattelukysymykset tutkielman kannalta olennaisiin aihealueisiin, mutta tutkittaville lähetettiin kysymyksistä versio, jossa aihealueet eivät näkyneet. Tutkija ei halunnut, että ne olisivat muokanneet haastateltavien vastauksia, vaan tarkoituksena oli tarvittaessa ohjata haastattelua lisäkysymysten avulla haluttuun

suuntaan. Aihealueet kuitenkin auttoivat tutkijaa itseään muodostamaan tarkentavia kysymyksiä. Lisäksi tutkijalla oli haastatteluissa tulostettuna mukana teoreettisessa viitekehyksessä esitetty taulukko 3, joka osaltaan auttoi nostamaan haastatteluissa esille tutkielman kannalta mielekkäitä aiheita.

Haastattelujen jälkeen oli vuorossa aineiston analysointi; sen avulla aineisto tiivistettiin kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Analysoinnin tarkoitus on myös aina selkeyttää aineistoa ja tuottaa uutta tietoa tutkimuksen aiheesta. Analysointi tähtää myös informaatioarvon kasvattamiseen tuottamalla epäyhtenäisestä aineistosta mielekästä sekä selkeää. (Eskola & Suoranta 1998, 100.) Analyysitekniikka on aina riippuvainen niin tutkimuksen tavoitteista kuin siitä, minkälaiseksi aineiston kokonaisuus loppukädessä muodostuu. Tärkeää on kuitenkin, että analysointi on systemaattista, avointa, tarkistettavissa olevaa sekä perusteltavaa. (Puusa & Juuti 2020, 145.)

Eri analysointitapojen erot muodostuvat pitkälti siitä, miten teoriapohjaa on tarkoitus hyödyntää. Tässä tutkielmassa analysointia ohjaava ajatus nousi teoreettisesta viitekehyksestä, jolloin puhutaan teoriasidonnaisesta analyysitavasta. Tällöin tutkijan ajatteluprosessiin vaikutti niin aineistolähtöisyys kuin aikaisempi teoriatietokin. (Puusa & Juuti 2020, 151.) Tutkimuskohteen syvällisiä merkityksiä pyrittiinkin tässä tutkielmassa ymmärtämään esitetyn teoreettisen viitekehysten pohjalta. Kuitenkin analysoinnin alkuvaiheessa aineistoon pyrittiin suhtautumaan hyvin avoimesti ilman niin sanottuja teoreettisia silmälaseja, jotta teoreettinen näkökulma ei rajoittaisi aineiston näkemistä tavalla, joka saattaisikin olla arvokasta tutkimuksen tavoitteen kannalta (Puusa & Juuti 2020, 152).

Aineiston analysointi aloitettiin pelkistämällä aineiston alkuperäisilmaisuja, jotta laaja ja rikas aineisto saataisiin rajattua. Sen jälkeen aineistoa jaoteltiin teoreettisen viitekehysten mukaisiin teemoihin, jolloin keskityttiin tarkastelemaan niitä piirteitä, jotka olivat yhteneväisiä useammalle haastateltavalle. Näin oli myös mahdollista löytää lisää säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia aineistosta. Tutkimuksen teemat olivat teoreettisen viitekehysten mukaisesti asiakassuhteen kehittäminen (Ballantyne & Varey 2006, 336–340), yhteensovittaminen (Haas ym. 2012, 95–102), kommunikointi ja vuorovaikutuksellisuus (Ballantyne & Varey 2006, 336–340; Haas ym. 2012, 95–102), tiedon uudistaminen (Ballantyne & Varey 2006, 336–340), sosiaaliskognitiivisen tulkinta

sekä tasapainotettu aloitekyky (Haas ym. 2012, 95–102). Empiirisen tutkimuksen tulokset esitetään myös näiden teemojen avulla seuraavassa luvussa.

Analyysivaiheessa aineistoa siis tiivistettiin ja luokiteltiin erilaisiin teemoihin, jonka jälkeen luotiin kokonaiskuva aineistosta ja esitettiin tutkimuskohde uudelta näkökulmasta. On hyvä muistaa, että tulosten esittäminen ei siis saa pysähtyä analyysin tekemiseen, vaan päämääränä on aina onnistuneet tulkinnat aineistosta. Vaikka laadulliselle tutkimukselle on useiden tutkijoiden mukaan ominaista, että tulkintaa tapahtuu jo analysointivaiheessa, on tutkijan pystyttävä esittämään vielä aineiston analysoinnin jälkeen perusteltu idea siitä, mitä tutkimuksen pohjalta on mahdollista väittää. Avainasemassa onkin tutkijan kyky tuottaa loogisia perusteluja johtopäätösten ja tulosten tueksi. (Puusa & Juuti 2020, 148, 155.)

Vaikka kyseessä onkin tapaustutkimus, on tulkintojen sekä teoreettisen pohjan avulla mahdollista tuottaa myös muissa ympäristöissä ja tutkimuksissa sovellettavia tuloksia. Yhtä tapausta tutkiessa onkin hyvä muistaa, että se voi antaa tietoa myös laajemmasta. Tutkielmassa on kuitenkin kiinnitettävä huomiota siihen, ettei siinä tehdä turhan laajoja yleistämiä, koska niitä voidaan pitää hyödyttömiä. Kuitenkaan liian kapea tieto nykytilanteesta saattaa johtaa siihen, että se pätee vain tutkimushetkenä. Tutkijan olikin pyrittävä löytämään tasapaino näiden välillä tulkintoja tehdessä.



## 5 Empiirisen tutkimuksen tulokset

### 5.1 Asiakassuhteen kehittäminen

Myyntihenkilöstön yksi avainrooleista arvonluonnissa on asiakassuhteen kehittäminen. Varsinkin pidempiaikaisissa asiakassuhteissa asiakkaat tulisi osaltaan nähdä resurssina, ja myyntihenkilöstön tehtävänä on lisätä tämän resurssin arvoa. Onkin erittäin tärkeää, että asiakkaan liiketoiminta ja tarpeet tunnetaan huolellisesti, jotta myyntihenkilöstö onnistuu tarjoamaan asiakkaalle vaihtoehtoja, jotka toimivat parhaiten asiakkaan prosessissa. He pystyvät myös samalla tunnistamaan erilaisia mahdollisuuksia sekä innovoimaan arvoa tuottavia ratkaisuja kyseisiin prosesseihin. Tällöin myös toimittajayrityksen rooli muuttuu pelkästä tavarantoimittajasta kohti palveluntarjoajan roolia, ja samalla toimittajayritys pystyy toimimaan myös asiakkaan neuvonantajana tilanteissa, joissa pyritään etsimään asiakkaalle parhaita ratkaisua. Tutkimuksessa kävi ilmi, että usein asiakkailla itselläkään ei ole tarkkaan tietoa siitä, minkälainen heidän tarpeensa on, jolloin myyntihenkilöstön on autettava asiakasta oikean tuotteen valinnassa.

"Tarvittaessa voidaan myös auttaa asiakasta silloin, kun tiedossa on, mitä asiakas hakee ja tekee tuotteella. Me pystymme tarjoamaan asiakkaalle kokeiluun erilaisia vaihtoehtoja, ja meillä saattaa jopa olla parempi näkemys siitä, mikä asiakkaan prosessissa toimisi paremmin. Asiakas ei välttämättä siis edes itse sitä tiedä." (H1)

"Omalla ammattiosaamisella pystyy auttamaan asiakasta. Tällöin myös asiakassuhde syvenee, koska emme ole enää vain tavarantoimittaja, vaan pystymme tarjoamaan apua, jolla ei ole edes hintaa. Tällöin edesautamme asiakkaan liiketoimintaa." (H3)

Vaikka asiakkailla olisikin esittää tarkka toive siitä, minkälaisen tuotteen he haluaisivat, pystyy myyntihenkilöstö usein myös tarkastelemaan asiakkaan toivetta kriittisesti ja mahdollisesti tarjoamaan ratkaisun, joka sopisi asiakkaan tarpeisiin jopa paremmin, kuin miten asiakkaan alkuperäinen toive pystyisi.

"Asiakkaan pyyntö voi jopa olla täysin väärä, koska hän ei välttämättä tiedä, että voisi pyytää jotain muuta tuotetta." (H3)

Teollisuudessa sopivien ratkaisujen löytyminen vaatii kuitenkin usein testaamista. Myyntihenkilöstön rooli onkin tällöin selvittää, mitä asiakas todella haluaa tuotteella saavuttaa. Lisäksi asiakkaan liiketoiminnan sekä strategian syvälinen ymmärtäminen nähtiin auttavan varsinkin silloin, jos asiakkaan alkuperäinen tarve muuttuu

asiakassuhteen aikana. Arvonluonnin nähtiinkin olevan toimittajayrityksen kyky ymmärtää ja muuntaa asiakkaiden liiketoiminnan tarpeet erilaisiksi ratkaisuiksi.

Kaikki tilaukset on räätälöity asiakkaiden tarpeiden, toiveiden ja vaatimusten mukaan. Jos asiakas ei tiedä mitä hän tarvitsee, voi olla, että tehdään koe-eriä, hiotaan, testataan ja opitaan kantapäähän kautta. Joskus tuote toimii heti, kun asiakas on tilannut omien kriteereiden mukaisesti, mutta joskus joudutaan säätämään. Auttaa kuitenkin, kun pyrkii selvittämään, mihin käyttötarkoitukseen tuote menee." (H1)

Tutkimuksessa nousi vahvasti myös esille, että myyntihenkilöstö pyrkii kehittämään asiakassuhdetta usein yhteistyössä oman yrityksen eri toimintojen kanssa. Poikkitoiminnallisen yhteistyön merkitys nousikin esille useammassa kohtaa; varsinkin teknisen tuen ja tuotannosuunnittelun tärkeys mainittiin useasti, sillä ne auttavat myyntihenkilöstöä osaltaan ymmärtämään asiakkaan tuotantoprosessia syvemmin, ja sitä kautta parantamaan myös tarjoamaa ja palvelun tasoa.

"Riippuu, mikä asiakkaan pyyntö on, niin sen mukaan otetaan eri toimintoja mukaan, ja istutaan alas, ja mietitään, voidaanko me tehdä tällainen muutos." (H5)

"Yhden testin kohdalla otettiin asiakkaalle mukaan meiltä myös tuotannosuunnittelusta joku mukaan, eli otettiin niin kuin syvemmin huolta asiakkaasta. Näytetään, että me välitetään, ja jos siellä on korjattavaa, niin korjataan. Ei tehdä vain niin, että testi meni, eikä kysellä perään tai tehdä parannuksia." (H6)

Poikkitoiminnallinen yhteistyö asiakassuhteen kehittämiseksi vaatii kuitenkin sen, että asiakaskeskeisyys kulkee koko yrityksen läpi. Koko yrityksen asiakaskeskeisyys vaikuttaakin merkittävästi myös myyntihenkilöstön asiakaskeskeisyyteen, sillä yritys on se, joka hallitsee niitä resursseja, joilla myyntihenkilöstö pystyy esimerkiksi vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin. Lisäksi muilla toiminnoilla on oltava tarpeelliset tiedot asiakkaasta ja asiakkaan tarpeista, jolloin myyntihenkilöstön rooli linkkinä asiakkaan ja oman yrityksen välillä korostuu. Myyntihenkilöstö koki vahvasti toimivansa myös asiakkaan äänenä.

"Minä olen asiakkaan ja muiden toimintojen linkkinä. Käyn esimerkiksi asiakkaan luona tutustumassa heidän prosessiin sekä tarpeisiin, ja sitten täällä käydään yhdessä läpi, onko tällainen [ratkaisu] mahdollista vai ei. Aina se ei kuitenkaan edellytä käymistä asiakkaan luona, vaan esimerkiksi asiakkaan speksin läpikäyminen yhdessä muiden toimintojen kanssa on minun vastuulla. Jos speksissä on jotain, mitä emme pysty tekemään, on minun

tehtävänäni kommunikoida asiasta asiakkaan kanssa ja kysyä, kävisikö jokin muu ratkaisu. Yhteistyötähän tämä on meidän kaikkien välillä." (H1)

"Toimin tässä periaatteessa firman ja asiakkaan välissä tällaisena puhemiehenä." (H5)

Parhaimmassa tapauksessa poikkitoiminnallinen yhteistyö on proaktiivista, jolloin varsinkin uuden asiakassuhteen tai tuotteen kohdalla tehdään läheistä yhteistyötä niin asiakkaan kuin oman yrityksenkin eri toimintojen kanssa. Tällöin pienetkin korjaukset tuotteessa tai toimintavoissa voidaan tehdä ennakoivasti, jolloin asiakas ei ikään kuin totu elämään näiden pienien ongelmien tai virheiden kanssa. Pienet hienosäädöt on helppo toteuttaa, mutta ne luovat asiakkaalle ison merkityksen.

Muiden toimintojen ymmärrys asiakkaiden tarpeista auttaa myyntihenkilöstön mukaan myös asiakastyytyväisyyteen liittyen, sillä asiakastyytyväisyyden kehittäminen ja ylläpitäminen ei tulisi olla ainoastaan asiakasrajapinnassa työskentelevien vastuulla. Vaikka myyntihenkilöstö onkin se taho, joka toimii asiakasrajapinnassa, vaatii arvonluonti kuitenkin sen, että myös yhteistyö oman yrityksen eri toimintojen kanssa toimii. Poikkitoiminnallinen yhteistyö on myös kiistatta aikaa vievää, sillä koko toimittajayrityksen on selvitettävä ja ymmärrettävä asiakkaan tarpeet sekä ongelmat, ja jopa investoitava lisäresursseja ratkaisujen kehittämiseksi.

"Kyllä se asiakastyytyväisyyden ylläpitäminen tietyllä tapaa personoituu henkilöihin. Tietty ne [muut yrityksessä työskentelevät henkilöt], jotka eivät ole suoraan asiakkaan kanssa tekemisissä, ratkovat myös niitä asioita, joilla asiakas pidetään tyytyväisenä." (H5)

Vaikka siis yhteistyö muiden toimintojen kanssa on tiivistä, koki myyntihenkilöstö myös, että omalla ammattiosaamisella pystyy jo suoraan sanomaan asiakkaalle, jos jokin pyyntö tai kehitysehdotus ei onnistu. Myyntihenkilöstön asiakaskeskeisyys näkyy kuitenkin erittäin vahvasti siinä, että asiakkaalle pyritään mahdollisimman usein hakemaan tyydyttävä ratkaisu, vaikka alkuperäiseen pyyntöön ei pystyttäisi vastaamaan. Tässä kohtaa myyntihenkilöstön rooli linkkinä asiakkaan ja oman yrityksen välillä myös korostuu, sillä usein asiakkaan pyyntöjä viedään eteenpäin muihin toimintoihin, joiden avulla ne sitten toteutetaan.

"Pyrin välttämään sellaisia "ei onnistu" -tyyppisiä vastauksia suoralta lonkalta. Toki jos tietää, että kerta kaikkiaan ei pystytä tai, että pyyntö tai vaatimus on niin erikoinen, niin sitten se tietty pitää ampua heti alas ja turha lähteä asiaa sen enempää viemään eteenpäin. Mutta jos [pyyntö] on

kohtuullinen niin silloin ei koskaan kannata sanoa ensimmäisenä, että "ei onnistu" vaan selvittää asiaa, koska se voi olla hyvin lyhyt ja yksinkertainen se selvitystyö." (H4)

Vaikka olisi pienikin asiakas tai sellainen pyyntö, johon ei pystytä ihan vastaamaan, niin pyritään kuitenkin löytämään joku ratkaisu, jonka kanssa asiakas pystyy elämään. Ei siis heti sanota, että ei sovi meille, tai, että hae jostain muualta. Ei jätetä asiakasta tavallaan heitteille, vaan koitetaan löytää joku kompromissi, jos ei pystytä juuri siihen "kysymykseen" vastaamaan." (H3)

Myyntihenkilöstön on kuitenkin asiakassuhteen kehittämisessä ymmärrettävä se, miten kehittämistoimet vaikuttavat omaan yritykseen. Asiakkaiden toiveita ja pyyntöjä ei ole järkevää toteuttaa, ellei toimittajayritys myös itse hyödy niistä jollain tapaa. Tutkimuksessa tulikin ilmi useasti, että myyntihenkilöstö arvostaa asiakassuhteita, joissa toiminta hyödyntää asiakasta, mutta samalla lisää oman yrityksen etuja. Myyntihenkilöstön rooli onkin näin ollen tunnistaa, kuinka pitkälle asiakkaan vuoksi on järkevä mennä, jotta molemmat osapuolet hyötyisivät. Toisin sanoen myyntihenkilöstön on oman yrityksensä menestymisensä vuoksi ymmärrettävä, kuinka arvoa voidaan luoda asiakassuhteiden kehittämisen kautta.

"Ei me kuitenkaan tehdä ihan mitä tahansa vain sen takia, että asiakas niin haluaa. Kyllä sen yhteistyön täytyy kuitenkin olla win-win. Toki, jos pystymme sitouttamaan asiakkaan niin, että ne jatkossakin ostaa meiltä, niin se on jo riittävän hyvä syy." (H1)

"Melko joustavia ollaan monella eri saralla. Ei olla sellaisia, että "tässä on tämä perustarjonta ja näitä vaan saa", vaan yritetään viimeiseen asti saamaan asiakasta tyydyttävä ratkaisu, unohtamatta kuitenkaan omia etuja." (H2)

Myyntihenkilöstö pyrkii kehittämään asiakassuhdetta myös avoimen vuorovaikutuksen kautta. Tämä kuitenkin vaatii sen, että asiakassuhde on pitkäaikainen ja siinä on korkea luottamuksen taso. Tutkimuksessa tuli ilmi, että aina pitkäaikainenkaan asiakassuhde ei johda luottamukselliseen suhteeseen, jossa asioita voitaisiin käydä läpi avoimesti. Kuitenkin silloin, kun luottamuksen taso on korkea, voidaan erilaisia ongelmia pyrkiä ratkomaan avoimesti yhdessä asiakkaan kanssa, jotta molempia osapuolia hyödyttävä ratkaisu saataisiin aikaiseksi. Toiminnasta tulee tällöin vastavuoroista, ja asiakassuhteen molemmat osapuolet pyrkivät siihen, että myös toinen osapuoli menestyisi.

"Aika avoimesti mä puhun asiakkaan kanssa asioista. Esimerkiksi asiakkaan tuottavuuden ollessa miinuksella ja hinnan ollessa kriittinen, ollaan avoimesti asiakkaan kanssa etsitty ratkaisuja, että voisiko asiakas ostaa esimerkiksi kerralla isompia määriä." (H6)

"Mitä paremmin me tunnetaan se asiakas, niin sitä helpompi on jakaa infoa. Vähänkin enemmän henkilökohtaisella tasolla oleva suhde antaa avaimet siihen, että pystytään puolin ja toisin olemaan vielä enemmän läpinäkyvämpiä." (H5)

## 5.2 Yhteensovittaminen

Asiakassuhteessa arvon nähdään syntyvän myös silloin, kun toimittajayritys ja asiakas yhdistävät resurssejaan. Kyseessä voi olla esimerkiksi aineettomien resurssien, kuten osaamisen ja tiedon, jakaminen sekä integroiminen toimittajan ja asiakkaan välillä. Tällöin voidaan puhua myös yhteisarvonluonnista, sillä toimittajayritys ja asiakas osallistuvat arvonluontiin yhdessä. Yhteisarvoluonnilla teollisuudessa tarkoitetaan toimittajien ja asiakkaiden yhteistyötä, jonka tarkoituksena on tuottaa keskinäistä hyötyä, kuten tarjonnan (esimerkiksi tuotteiden ja palveluiden) kehittämistä tai erilaisten ratkaisujen luomista niin, että asiakkaan ongelmia pystytään ratkomaan. Myyntihenkilöstön roolina onkin tunnistaa ja yhdistää molempien organisaatioiden arvonluomista edistävät toimijat, toiminnot ja resurssit. Lisäksi myyntihenkilöstö toimii kahden organisaation välikätenä arvoa tuottavien ratkaisujen toteuttamiseksi.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että yhteensovittamista tapahtuu laajasti eri toimintojen kanssa, mutta myyntihenkilöstö on usein se taho, joka hoitaa vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin asiakkaan kanssa. Erilaisissa yhteistyöprojekteissa myyntihenkilöstö kuvailikin rooliaan tietyllä tapaa koordinaattoriksi eri projektiin osallistuvien kesken.

"Nyt meillä on yksi projekti käynnissä, jossa pyritään löytämään asiakkaalle käyttökustannuksiltaan edullisempi vaihtoehto. Projektin alussa asiakas tuli tänne ja käytiin läpi heidän prosessiaan sekä vaatimuksiaan. Emme ole aikaisemmin päässeet näkemään asiakkaan prosessia, mutta nyt vaitiolosopimuksen allekirjoittamisen jälkeen pääsimme käymään yksityiskohtaisesti asioita läpi. Me teimme ehdotuksia heille siitä, mitä heidän kannattaisi kokeilla. Laatutiimimme on myös lisännyt asiakkaan ymmärrystä erilaisista teknisistä ominaisuuksista, jotka vaikuttavat tuotteen käyttämiseen. Olemme siis jakaneet meidän tietotaitoa avoimesti asiakkaan kanssa ja pyrkineet löytämään toimivia ratkaisuja. Minun roolini on olla vähän niin kuin koordinaattori siinä kaikkien välissä ja keskustella asiakkaan kanssa esimerkiksi jatkotoimenpiteistä." (H1)

Tutkimuksen mukaan resursseja yhdistävien yhteistyöprojektien toteuttaminen vaatii kuitenkin sen, että molemmilla osapuolilla on vahva luottamus toisiinsa. Projekteja ei aloiteta kenen tahansa asiakkaan kanssa, vaan taustalla on usein pitkäaikainen asiakassuhde ja pitkään toiminut yhteistyö. Myyntihenkilöstön rooli on osaltaan myös

tunnistaa, keiden asiakkaiden kanssa yhteistöiden aloittaminen on järkevää, sillä heillä on ensikäden tietoa siitä, minkälaista ja miten tuottoisaa yhteistyö on aikaisemmin ollut. Myyntihenkilöstöllä on myös syvällisempi ymmärrys asiakkaiden liiketoiminnasta sekä tulevaisuuden näkymistä, ja sitä kautta he pystyvät määrittelemään, onko yhteistyö tavoittelemisen arvoinen.

"Jos firma olisi jokin täysi uusi, niin ei se [yhteistyöprojekti] ihan näin tapahtuisi, vaan kyseessä on useiden vuosien yhteistyökumppani." (H5)

Onnistunut yhteistyö vaatii myös sen, että niin asiakas kuin toimittajayrityskin organisoivat liiketoimintaansa ja mukauttavat vanhoja toimintamallejaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Toiminnan on oltava myös läpinäkyvää, sillä onnistuakseen molempien osapuolien on avattava prosessejaan toisilleen. Ei riitä, että ainoastaan toimittajayritys on avoin asiakkaan kanssa omasta toiminnastaan, vaan asiakkaan on myös ymmärrettävä ne hyödyt, jotka hän saa ollessaan avoin toimittajayrityksen kanssa. Molempien osapuolien onnistunut resurssien yhdistäminen arvon luomiseksi johtaa siihen, että asiakas parantaa omaa kilpailukykyään, ja sitä kautta pystyy palvelemaan myös omaa asiakastaan paremmin. Yhteisarvonluonti vaatiikin sen, että molemmilla asiakassuhteen osapuolilla on halukkuutta jakaa jopa arkaluonteista tietoaan ja osaamistaan toisen kanssa. Tutkimuksessa nousi myös ilmi se, että tietoa jaetaan luottamuksellisesti mieluiten silloin, kun asiakkaat oikeasti tunnetaan henkilökohtaisesti.

Yhteisarvonluonnissa myös toimittajayritys usein oppii jotain uutta. Pitkäaikaisissa asiakassuhteissa on myös mahdollista, että asiakas opettaa toimittajayritykselle jotain uutta, tai auttaa toimittajaa kehittämään prosessejaan ja toimintojaan. Tutkimuksessa kävi ilmi, että asiakkaiden kanssa on tehty yhteistyöprojekteja, joissa asiakkaalla on ollut esimerkiksi konkreettinen rooli toimittajayrityksen tuotannossa. Tällöin tietoa on jaettu molemminpuolisesti ja molemmat osapuolet ovat saaneet uutta tietoa toiminnan kehittämiseksi.

"Asiakas halusi tilata meiltä tuotetta tietyillä vaatimuksilla, ja se oli meille vähän hankalaa tehdä, niin asiakas tuli itse pelipaikalle ja toi meille esimerkiksi erilaisia mittalaitteita ja opetti meitä käyttämään niitä. Sitä tehtiin muutama kuukausi niin, että asiakas oli täällä ja sitten sen jälkeen jatkettiin yksinään, mutta dataa siirtyi mittalaitteesta suoraan asiakkaan tietokantaan." (H5)

Erilaiset yhteistyö- ja kehitysprojektit myös syventävät asiakassuhdetta entisestään. Tällöin samalla myös niin asiakkaan kuin toimittajayrityksen riippuvaisuus toisesta

osapuolesta kasvaa. Lisäksi asiakkaan näkökulmasta vaihtokustannus toimittajan vaihdolle nousee, sillä yhteistyöprojektien pohjalta usein otetaan käyttöön tietynlaisia toimintamalleja, joiden toimiminen muiden toimittajien kanssa olisi epävarmaa. On myös mahdollista, että projektien myötä on kehitetty tuote, jota asiakas ei edes saisi muulta toimittajalta. Vaihtokustannus perustuukin siihen, että asiakkaat eivät mielellään halua oppia uusia toimintamalleja tai kehittää uusia henkilökohtaisia suhteita, jolloin he eivät todennäköisesti myöskään etsi vaihtoehtoista toimittajaa. Teollisuudessa myyjä- ja ostajayritykset ovatkin usein motivoituneita pysymään jo muodostetuissa asiakassuhteissa juuri vaihtokustannuksia säästääkseen.

Tutkimuksessa myyntihenkilöstö kuvaili, että yhteistöiden kautta asiakassuhde myös muuttui entistä tiiviimmäksi. Tällöin asiakkaan kanssa ollaan ikään kuin samalla puolella ja pyritään saavuttamaan yhteisiä tavoitteita. Kehitysprojekteja ei tällöin tehdä ainoastaan asiakkaan pyynnön takia, vaan myös toimittajayritys haluaa aidosti kehittää omaa osaamistaan, ja sitä kautta luoda paremmin arvoa asiakkaalle.

"On kehitysprojekteja joidenkin asiakkaiden kanssa ollut, jossa yhteistyö on ollut hyvinkin syvällistä ja perusteellista. Täällä on ollut asiakkaan henkilöstöä, mittalaitteita ja tietoa on vaihdettu puolin ja toisin asiakkaan uuden tuotteen kehittämiseksi." (H4)

"Yhteistyöprojektin lopputulema tyydytti sekä meitä että asiakasta, ja ennen kaikkea siinä syvennettiin sitä yhteistyötä - siinä mennään ihan niin kuin eri levelille." (H4)

Aina yhteensovittaminen ei kuitenkaan edellytä sitä, että toimittajayritys itse yhdistää resurssejaan asiakkaan kanssa. Alihankkijoiden käyttäminen on myös keino luoda asiakkaalle arvoa ja saada hänelle hänen tarvitsemansa ratkaisu. Myyntihenkilöstön rooli onkin tunnistaa, missä tilanteissa asiakasta pystytään palvelemaan parhaiten alihankkijan avulla. Lisäksi hän koordinoi toimintaa oman yrityksen, asiakkaan ja alihankkijan välillä.

"Saatetaan ottaa mukaan alihankkija, jolloin toimitaan ikään kuin kolmikantana. Pystytään siis ratkaisun hakemiseksi ottamaan mukaan ulkopuolinen kumppani. Se on aika oleellistakin tänä päivänä, että osataan kertoa, ketkä ovat ne yhteistyökumppanit eri vaiheissa." (H2)

On myös hyötyä siitä, että myyntihenkilöstö tuntee oman toimialansa markkinan. Aina asiakkaiden toiveisiin ei ole mahdollista vastata, mutta he kuitenkin osaavat arvostaa sitä, että heitä neuvotaan sen suhteen, mistä vastaus tarpeeseen olisi mahdollista saada.

"Välillä saatamme yhdistää asiakkaitamme muiden samalla toimialalla toimivien yritysten kanssa, jos emme itse pysty heidän tarpeisiinsa vastaamaan. Vaikka tästä ei meille suoranaista etua olisikaan, niin totta kai toivomme, että se sitten tulevaisuudessa poikisi myös toisinkin päin." (H3)

### 5.3 Kommunikointi ja vuorovaikutuksellisuus

Kommunikointi ja vuorovaikutus ovat myös tapoja, joilla myyntihenkilöstö myötävaikuttaa yrityksensä siirtymistä arvon edistäjästä kohti arvon yhteisluojaa asiakkaan kanssa. Yhteisarvonluonnin voidaankin nähdä syntyvän vuorovaikutuksen laajenemisesta ja sen syventymisestä. Yhteisarvonluonnin näkökulmasta myyntihenkilöstö ja asiakkaat ovat myös vuorovaikutuksessa toistensa kanssa kehittääkseen esimerkiksi uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Tutkimuksessa tulikin ilmi, että toimiva vuorovaikutus lähtee usein siitä, että myyntihenkilöstö pyrkii saamaan asiakkaalle sellaisen kuvan, että he ovat tarpeen tullen käytettävissä ja heiltä saa vastauksia mihin tahansa askarruttavaan kysymykseen.

"Pyrkimys siihen, että ollaan proaktiivisia ja saadaan vastauksia asiakkaille nopeasti. Asiakasrajapintaan pitäisi saada se viesti, että ollaan ikään kuin valmiina ja reagoidaan nopeasti." (H2)

"Kun jotain uutta rakennetaan, tai oli vaikka sitten pitkäaikainenkin asiakas, niin lähinnä se, että heillä on just sellainen olo, että he voivat ottaa muhun yhteyttä olkoon asia mikä tahansa." (H5)

"Kun asiakkaalla on kysyttävää tai keskusteltavaa, niin pyritään niitä sitten aina ratkomaan parhaaksi katsomallamme tavalla." (H3)

Arvon luomiseksi asiakkaiden tulee luottaa siihen, että he saavat myyntihenkilöstöltä apua ja tukea erilaisiin asioihin. Vaikka myyntihenkilöstö ei osaisi auttaa heti asiakkaan ongelman kanssa, on tärkeää, että asiakkaalle jää sellainen kuva, että hänen asiaansa kuitenkin pyritään edistämään. Eräs vastaaja kuitenkin myös mainitsi, että aina asiakkaan antaman palautteen pohjalta ei tarvitse ryhtyä korjaustoimenpiteisiin, vaan usein jo riittää, että palaute kuunnellaan aidosti ja se tunnustetaan.

Tutkimuksessa vuorovaikutuksen osalta nousi esille myös usein, että asiakkaat arvostavat sitä, että heitä pidetään ajan tasalla eri asiakassuhteeseen liittyvien asioiden tiimoilta. Myyntihenkilöstön säännöllinen yhteydenpito asiakkaaseen auttaa osaltaan luomaan jatkuvuutta asiakkuuteen, ja saa asiakkaan tuntemaan, että hänestä välitetään. Korkeatasoinen vuorovaikutus yksilötasolla onkin erittäin tärkeää arvon luomiseksi. Pitkäaikaisissa asiakassuhteissa vuorovaikutus voi olla jopa päivittäistä, jolloin



myyntihenkilöstön on pyrittävä toiminnallaan helpottamaan dialogia ja varmistettava, että asiakas myös tuntee itsensä kuulluksi. Päivittäinen yhteydenpito asiakkaan organisaatioon auttaa osaltaan myös parantamaan mahdollisuuksia arvon luomiseksi.

"Ollaan yhteydessä ihan mistä asioista tahansa. Pyritään informoimaan täältäpäin, jos on jotain ihmeellistä tilausten kanssa, tai jotain muuta laatuongelmaa. Just se, että on niin kuin tekemisissä." (H5)

Ei se tarvi muuta kuin sen, että kyselee kuulumisia, tarpeita ja kertoo, mitä toimenpiteitä me ollaan tehty, ja mitä heidän kohdalla pyritään tekemään. Pitämällä asiakas myös ajan tasalla projektien kohdalla, joissa tehdään esimerkiksi koe-eriä. Infoomalla ja kertomalla, missä meillä mennään." (H6)

Hyvällä vuorovaikutuksella on myös mahdollista saada helpommin selville asiakkaiden tarpeita sekä kuulla heidän toiveitaan. Yhteistyö on silloin myös huomattavasti sujuvampaa verrattuna siihen, että asiakkaan kanssa ei käytäisi minkäänlaista keskustelua. Vuorovaikutuksen pohjalta toimittajayrityksen on myös mahdollista saada palautetta omasta toiminnastaan ja huomata siinä kehityskohteita. Ilman asiakkaan kanssa käytävää vuorovaikutusta on myyntihenkilöstön vaikea tietää, onko asiakas tyytyväinen toimintaan. Hyvä keskusteluyhteys auttaa myös siihen, että asiakas uskaltaa ehdottaa ja kysyä asioista helpommin keskustelujen lomassa. Yksi vastaajista esimerkiksi kuvaili, että vähäinen vuorovaikutus asiakkaan kanssa johtaa helposti siihen, että käyty kommunikaatio on jäykempää ja virallisempaa, eikä asioita tule esiin ikään kuin luonnostaan.

"Puhtaasti kontaktiton asiakassuhde johtaa helposti siihen, ettei asiakas edes avoimesti puhu asioista. Jonkinlainen vuorovaikutus tuottaa esimerkiksi parannusehdotuksia, ja pystytään rivien välistä lukemaan, mitä asiakas oikeasti tarvitsee. Lisäksi väärinymmärryksiltä vältytään." (H1)

"[Asiakkaan kokemus] perustuu sellaiseen vapaaseen keskusteluun, läsnäoloon ja kuuntelemiseen sekä siihen, että vastataan niihin kysymyksiin, jotka asiakasta askarruttavat. Se on positiivinen kokemus myös meillekin, koska me saadaan ensikäden tietoa. Jos me otetaan tilaus tänne sisään ja lähetetään tavara asiakkaalle, eikä koskaan kuulla mitään, niin ei me oikein tiedetä missä mennään, tai ollaanko me hyviä vai huonoja, tai jotain siltä väliltä. On sellaisiakin asiakkaita, joista ei tiedä oikein mitään, jolloin se jää vähän sellaiseksi pintamuotoiseksi ja ohueksi se meidän saama tieto. Voi kuitenkin olla, että asiakas on hyvinkin tyytyväinen, koska pääsääntöisesti voi sanoa, että jos valitusta ei kuulu, niin silloin ollaan tyytyväisiä." (H4)

Varsinkin pitkäaikaisissa asiakassuhteissa vuorovaikutuksen merkitys korostuu. Tällöin on mahdollista muodostaa asiakkaan kanssa sellainen luottamuksen taso, jossa asioista

voidaan puhua avoimesti ja luottamuksellisesti. Eräs vastaaja esimerkiksi mainitsi, että asiakkaat kyllä tietävät hänen myyvän myös heidän kilpailijoilleen, mutta silti asiakas avautuu ja kertoo omista asioistaan. Varsinkin yhteisen dialogin tärkeys nousi myös esille, sillä myyntihenkilöstö haluaa ratkoa asioita yhdessä asiakkaiden kanssa, ja varmistaa sen, että asiakassuhteen molemmat osapuolet hyötyvät. Vuorovaikutus sitoo ostajan ja myyjän yhteen tiedon jakamisen ja yhteisten päätösten vuoksi, sekä se samalla lisää myös mahdollisuuksia arvon luomiseen koko prosessissa. Tiiviissä asiakassuhteessa molemmat osapuolet myös pyrkivät nostamaan kumppaniyrityksen hyvinvointia, ja he sitoutuvat yhteisarvonluontiin varmistaaksensa myös kumppaninsa menestyksen.

"Yhteistyö [asiakkaan kanssa] on mulle tärkeää. Se ei ole mun juttu, että mä sanelen, mutta ei sekään ole mun juttu, että asiakas sanelee. Yhteistyö ja yhteinen sävel, sekä se, että molemmat voi hyvin ja tekee tulosta on tärkeää."  
" (H6)

"On todella tärkeää, että on hyvä kommunikaatioyhteys asiakkaaseen. On turha tehdä mitään yhteistyöprojekteja, jos tietoa pimitetään tai henkilökemiat ei toimi." (H1)

"...tuo myös luottamusta siihen, että mitä keskustellaan, niin säilyy myös meidän ja asiakkaan välisenä." (H3)

Pitkäaikaisissa asiakassuhteissa asiakkaita tavataan myös kasvotusten. Tapausyrityksen asiakkaista suurin osa sijaitsee ulkomailla, mutta silti henkilökohtaisten tapaamisten tärkeyttä korostettiin. Moni vastaajista kertoikin, että useat asiakkaat ovat odottaneet myyntihenkilöstön vierailuja pandemian jälkeen, jotta asioita päästäisiin käymään yhdessä läpi syvällisemmin. Lisäksi tutkimuksessa nousi esille, että monet asiakkaat haluavat vieraila myös toimittajayrityksessä. Myyntihenkilöstö piti asiakkaan vierailuja myös tärkeänä, koska silloin myös asiakas oppii tuntemaan toimittajayrityksen prosesseja ja toimintatapoja, jotka taas osaltaan helpottavat yhteistyötä tulevaisuudessa.

Kasvotusten tapahtuvien tapaamisten myötä varsinkin vuorovaikutus siis helpottuu. Kun asiakkaan tuntee henkilökohtaisesti, on tapaamisten jälkeen myös helpompi olla yhteydessä niin sähköpostitse kuin puhelimitsekin.

"Se, että asiakkaan on nähnyt kasvotusten, helpottaa huomattavasti kommunikaatiota." (H1)

"On esimerkiksi sellaisia asiakkaita, joiden kasvoja ei olla nähty lainkaan, mutta joiden kanssa ollaan puhuttu vaikka vuosikautia puhelimesta. Sitten kun heidät kuitenkin näkee kasvotusten, niin onhan vuorovaikutus siinä tilanteessa ihan erilaista." (H3)

"Kyllähän se [henkilökohtainen suhde] yhteistyötä helpottaa. On helpompi esimerkiksi kirjoittaa tutulle ihmiselle, ja siinä jää myös turhanpäiväiset muodollisuudet pois. Tämä vaatii kuitenkin asiakkaan tuntemista." (H1)

Asiakkaiden tapaaminen myös helpottaa asioiden läpikäyntiä, ja samalla myyntihenkilöstö saa arvokasta tietoa asiakkaiden tarpeista. Asiakas opitaan samalla myös tuntemaan entistä syvällisemmin, joka taas osaltaan edesauttaa sitä, että asiakas näkee toimittajan toimivan ennemminkin palveluntarjoajana kuin pelkästään tavarantoimittajana. Haastateltavat kuvailivatkin, että asiakkaan tunteminen henkilökohtaisesti auttaa parantamaan palveluntasoa.

"Kasvotusten tapahtuvissa tapaamisissa tietoa on mahdollista saada paljon enemmän verrattuna siihen, että käytäisiin pelkkää kirjeenvaihtoa tai luuttaisiin speksejä." (H1)

"Kyllä se henkilökohtainen suhde vaikuttaa sillä tavalla, että pystyy yhden stepin enemmän palvelemaan sen tuotteen kanssa." (H5)

"Kasvokkain tapahtuvat tapaamiset ja kaupalliset neuvottelut tuovat kyllä syvyyttä." (H2)

Asiakkaiden henkilökohtainen tunteminen luo myös tietynlaisen emotionaalisen siteen asiakkaan ja myyntihenkilöstön välille. Yksilötason asiakassuhteet saattavat olla jopa tärkeämpiä kuin suhteet pelkästään yritysten välillä. Myyntihenkilöstö esimerkiksi saattaa tapaamisten lomassa puhua muistakin asioista asiakkaiden kanssa, joka taas johtaa siihen, että myös kaupallisista asioista on helpompi puhua yhdessä avoimemmin. Tutkimuksessa nousi myös esille, että henkilökohtaisilla suhteilla on lisäksi vaikutusta siihen, että asiakas antaa helpommin pienet virheet anteeksi.

"Viestin vieminen on silloin luonnollisempaa. Pystyy ikään kuin "ohi pöytäkirjan" siinä keskustelemaan ja avaamaan eri asioita, jotka liittyvät bisnekseen." (H2)

"Onhan se mukava, että jollain tasolla pystyy juttelemaan asiakkaan kanssa jostain muustakin kuin työasioista. Se vapauttaa ja avaa sitä tilannetta." (H5)

Henkilökohtaisten tapaamisten vahvuutena on myös se, että asiakassuhteeseen liittyviä asioita tulee käsitellyksi yhdessä asiakkaan kanssa monipuolisemmin. Osa vastaajista mainitsikin, että kasvokkain tapahtuvissa keskusteluissa usein nouseekin esille asioita, joista ei keskusteltaisi esimerkiksi sähköpostitse. Tällöin on mahdollista kerätä asiakkaalta sellaista tietoa, joka auttaa parantamaan ja räätälöimään palvelua jatkossa.

Näin ollen kynnyks kysyä pienemmistäkin asioista madaltuu, kun asiakkaita tavataan kasvotusten.

"Ne puhelinkeskustelut ja henkilökohtaiset tapaamiset ovat uskomattoman tärkeitä, koska niitä asioita saattaa tulla silloin mieleen, kun istutaan vaikka kahvilla. Ne asiat eivät usein ole niin korostuneita, että niistä lähetettäisiin sähköpostia, mutta sitten kun istutaan ja ollaan, niin niitä asioita ikään kuin pulpahtaa, ja ne tulee käsitellyksi siinä." (H4)

#### **5.4 Tiedon uudistaminen**

Arvonluonti perustuu myös niihin myyntihenkilöstön tietoresursseihin, jotka edesauttavat esimerkiksi asiakkaan ongelmien tunnistamista ja ratkaisujen kehittämistä sekä niiden toteuttamista. Myyntihenkilöstö käsittelee työssään asiakkailtaan saamaansa tietoa. Tiedon onnistunut kerääminen, jakaminen ja hyödyntäminen vaikuttavat merkittävästi siihen, minkälainen asiakkaan kokemus on, ja miten hyvin toimittajayritys pystyy vastaamaan asiakkaan tarpeisiin sekä toiveisiin. Tiedon jakaminen asiakkaiden kanssa lisää myös yrityksen asiakaskeskeistä toimintaa, sillä tiivis vuorovaikutus on välttämätöntä arvoa luovissa kohtaamisissa.

Tutkimuksessa nousi esille, että tiedon kerääminen asiakkaalta on läheisesti yhteydessä siihen, miten hyvin asiakkaan liiketoiminta tunnetaan. Kun asiakkaan liiketoiminta tunnetaan mahdollisimman hyvin, sekä asiakkaalta on kerätty tarpeeksi tietoa (esimerkiksi sopivan tuotteen valintaa varten), on toimittajayrityksen mahdollista palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Tämä linkittyy myös vahvasti siihen, että aina asiakkailla ei ole itsellään tarpeeksi tietoa ja taitoa määrittellä, millainen tuote heille sopisi parhaiten. Näin ollen myyntihenkilöstön rooli onkin pyrkiä tuntemaan asiakkaan liiketoiminta ja tarpeet mahdollisimman hyvin, sekä toimia asiakkaan neuvonantajana.

"On käynyt niin, että asiakas tilaa meiltä jotain, jonka jälkeen käy kuitenkin ilmi, että tuote ei sopinutkaan. Käyttötarkoituksen selvittämisen, sekä mahdollisesti asiakkaan luona käymisen jälkeen onkin selvinnyt, että täysin toisenlainen tuote sopisi asiakkaalle paremmin." (H1)

Vaikka myyntihenkilöstö pyrkii keräämään asiakkaalta tietoa ja tuntemaan asiakkaan liiketoimintaa, nousi tutkimuksessa myös esille, että myyntihenkilöstö osaltaan jakaa asiakkailta saatua tietoa eteenpäin omassa yrityksessään. Tieto, jonka myyntihenkilöstö saa asiakkailta, on oleellista ja hyödyllistä myös yrityksen muissa toiminnoissa. Tällöin onnistunut tiedonjako auttaa siihen, että asiakasta pystytään palvelemaan paremmin, ja

hän saa asiakassuhteesta myös enemmän arvoa. Tiedonjakaminen yrityksessä ei kuitenkaan aina ole helppoa, ja osa vastaajista nostikin esille, että asiakastieto saisi kulkeutua paremmin eri toimintojen läpi.

"On tärkeää, että tuntee asiakkaan, sen prosessit sekä tuotteet, joita se tarvitsee. Siinä on kuitenkin kehittämistä, että asiakkaasta saatu tieto leviäisi meidän organisaatiossa jokaiselle tietoa tarvitsevalle." (H1)

Liiketoiminnan tuntemisen lisäksi vastaajat myös mainitsivat, että varsinkin pitkissä asiakassuhteissa syntyy myös niin sanottua hiljaista tietoa, joka auttaa osaltaan palvelemaan asiakasta paremmin pitkällä tähtäimellä. Hiljaisen tiedon syntyminen vaatii kuitenkin sen, että asiakkaan kanssa käydään aitoa dialogia. Hyvä vuorovaikutus asiakkaan kanssa auttaakin toimittajaa hyödyntämään asiakkaista saatua arvokasta tietoa. Asiakassuhteiden pitkäaikaisuus vaikuttaa myös siihen, että asiakas oppii tuntemaan toimittajayrityksen liiketoimintaa ja prosesseja paremmin. Tämä ehkäisee vääринymmärrysten syntymistä, sekä auttaa linjaamaan asiakkaiden odotuksia suhteessa siihen, mitä toimittajayritys pystyy tarjoamaan. Asiakassuhteen laatu on ikään kuin seurausta yhdessä oppimisesta ajan mittaan.

Pitkäaikaisessa asiakassuhteessa on jo sellaistakin hiljaista tietoa, että asiakas ymmärtää meidän toimintatapojamme, -rajoituksiamme ja kyvykkyyksiämme." (H2)

Tiedon kerääminen ja jakaminen helpottuvat myös huomattavasti silloin, kun asiakassuhteessa ollaan säännöllisesti vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksella onkin vaikutusta varsinkin siihen, miten hyvin hiljaista tietoa syntyy asiakas- ja toimittajayrityksen välille. Asiakassuhteessa molemmat osapuolet kohtaavatkin monimutkaisia vuorovaikutustilanteita, joiden pohjalta tieto kumuloituu ja toimii perustana tuleville arvoa luoville ratkaisuille. Samalla sillä on myös vaikutusta siihen, miten sitoutunut asiakas on toimittajayritykseen.

Vastaajat nostivat myös esille, että henkilökohtaisilla suhteilla on merkitystä siihen, miten hyvin tietoa jaetaan yritysten välillä. Kun myyntihenkilöstöllä on henkilökohtainen side asiakkaan kanssa, uskaltaa asiakas jakaa toimittajalle yhä läpinäkyvämmiin omia tietojaan. Samaa pätee lisäksi toiseenkin suuntaan, sillä myös toimittajayritys pystyy tällöin jakamaan asiakkaalle avoimemmin tietojaan. Onnistunut yhteisarvonluonti asiakassuhteessa osaltaan pakottaakin ostajia ja myyntihenkilöstöä olemaan suoraviivaisempia ja totuudenmukaisempia toisilleen. Vuorovaikutuksessa ajan mittaan

syntyvä tieto helpottaa myös kanssakäymistä tulevaisuudessa, sillä osapuolten ei tarvitse opetella kaikkea uudelleen jokaista liiketapahtumaa varten.

"Sitä enemmän tietoa saa, mitä enemmän on tekemisissä ja sitä paremmin tietoa saa, miten paremmin tunnetaan ihmiset." (H5)

"Mitä paremmin me tunnetaan se asiakas, niin sitä helpompi on jakaa infoa. Vähänkin enemmän henkilökohtaisella tasolla oleva suhde antaa avaimet siihen, että pystytään puolin ja toisin olemaan vielä enemmän läpinäkyvämpiä." (H5)

## 5.5 Sosiaaliskognitiivinen tulkinta

Kun myyntihenkilöstö ymmärtää sen, että asiakassuhteessa arvo muodostuu vuorovaikutuksen pohjalta, ja osapuolet muodostavat itse käsityksensä siitä, on heidän tehtävänänsä edesauttaa asiakkaan ja toimittajan välistä keskinäistä ymmärrystä sekä luoda kollektiivisia merkityksiä. Myyntihenkilöstön pitääkin pyrkiä ymmärtämään, millä tavoin asiakas tulkitsee saamaansa arvoa. Tämä tarkoittaa, että myyntihenkilöstöllä on oltava tieto asiakkaidensa arvokäsityksistä ja luotava sopivia ratkaisuja niiden perusteella. Tutkimuksessa nousi esille, että myyntihenkilöstö pyrkii tuntemaan asiakkaitaan yksilöllisesti, jolloin heillä on mahdollisimman hyvä tieto siitä, mitä asiakas arvostaa. Näin myyntihenkilöstö voi myös omalta osaltaan viedä asiakkaan toiveita eteenpäin omassa yrityksessään.

"Mulle jokainen asiakas on sillä tavalla yksilöllinen, että pyrin tunnistamaan heidän tarpeitaan, ja sitten katsomaan, miten me pystytään mukautumaan täällä järkevästi, jotta se olisi hyvää palvelua." (H5)

Myyntihenkilöstön toimintaa ohjaa laajasti myös asiakaskeskeisyys, joka osaltaan helpottaa asiakkaiden arvokäsitysten tunnistamista. Kun asiakaskeskeisyys on korkea, on myyntihenkilöstön helpompi tarkastella asioita asiakkaan näkökulmasta, ja samalla ymmärtää, minkälaiset ratkaisut tuottaisivat asiakkaalle parhaiten arvoa. Asiakaskeskeisyys korostaakin asiakkaiden ymmärtämistä, jonka pohjalta myyntihenkilöstö voi luoda asiakkaille ylivoimaista arvoa. Vastaajat mainitsivatkin, että he pyrkivät omassa toiminnassaan usein ajattelemaan asiakkaan parasta, ja asiakaskeskeisyyden uskottiin vahvasti olevan hyödyllistä myös omalle yritykselle.

"Usein sitä katsoo kaikkea aina siltä kantilta, mikä on asiakkaalle paras. Näkisin, että se loppupeleissä sataa meidänkin laariin, kun asiakas ja sen tarpeet pistetään ykköseksi. Pitkässäkin juoksussa se toimii paremmin niin, kun asiakkaat ovat tyytyväisiä." (H3)

Asiakaskeskeisyyden lisäksi tutkimuksessa kävi ilmi, että joustavuus on yksi tärkeimmistä asioista, joita asiakas arvostaa. Monet vastaajat nostivatkin esille sen, että tapausyrityksen yhtenä vahvuutena on se, että kaikessa toiminnassa pyritään joustamaan asiakkaiden toiveiden mukaisesti, kun se on vain mahdollista. Joustavuus ei tapahdu ainoastaan myyntihenkilöstön puolelta, vaan yrityksen muutkin toiminnot ovat valmiita joustamaan asiakkaiden vuoksi. Vastaajat vertasivat oman yrityksensä toimintaa vahvasti myös kilpailijoihinsa ja toivat esille sen, että kilpailijoihin verrattuna oman yrityksen palveluntaso on korkeampi.

"Meidän valtti on joustavuus ja se, että meidän tarjoama palvelu on kokonaisuutena parempaa kuin kilpailijan. Puhtaasti hintakilpailulla mahdollisuudet on vähissä samalla kun oma kannattavuus kärsii. Se [hintakilpailu] ei ole oikea tie, vaan parempi tie on omien vahvuuksien korostaminen." (H4)

"Mitä maailmalta kuulee, niin meidän kilpailijat eivät yllä läheskään samanlaiseen palvelutasoon, ja asiakkaat suoraan sanovat, etteivät halua ostaa kilpailijalta huonon palvelun vuoksi." (H1)

Osa vastaajista olikin sitä mieltä, että parempi palveluntaso kasvattaa asiakkaan kynnystä vaihtaa toimittajaa, kun taas yksi vastaajista oli sitä mieltä, että hinta on pääasiallisesti se tekijä, joka saa asiakkaat vaihtamaan. Hinnan ja palvelun merkityksistä kysyttäessä vastauksissa olikin nähtävillä eroavaisuuksia. Nämä eroavaisuudet johtuivat lähinnä siitä, minkälaisia asiakkuuksia myyjällä on. Jos kyseessä on asiakas, jonka tuote on pitkälti standardituote, eikä asiakas tarvitse erityistä palvelua, on hinta määräävä tekijä toimittajaa valitessa. Hieman erikoisempi tuote sekä palveluntarve kasvattavat heti asiakkaan kynnystä vaihtaa toimittajaa.

"On asiakkaita, jotka vaihtavat toimittajaa pelkästään hinnan takia, varsinkin, jos kyseessä on helposti tehtävä tuote, jota saa samanlaatuisena myös kilpailijalta. On kuitenkin myös paljon asiakkaita, joille merkitsee todella paljon tuote, laatu ja pitkäaikainen asiakkuussuhde." (H1)

Jos hinta on kilpailijaa korkeampi, on myyntihenkilöstön rooli yhä vahvemmin viestiä asiakkaalle, minkälaista arvoa asiakas saa niin tuotteesta kuin asiakassuhteestakin. Oman yrityksen vahvuuksien korostaminen asiakkaalle nähtiinkin olevan ensisijaisen tärkeää, sillä pelkällä hintakilpailulla mahdollisuudet menestyä ovat vastaajien mielestä heikot. Myyntihenkilöstö onkin avainasemassa siinä, minkälainen on asiakkaan kokonaiskuva toimittajayrityksestä. Palvelukeskeiset ja asiakaslähtöiset suhteet nimittäin korostavat yhteistyötä asiakkaiden kanssa, mukautumista heidän yksilöllisiin tarpeisiinsa sekä heiltä

oppimista. Toimittajayrityksen pitää olla tällöin jatkuvassa luomis- ja testaamistilassa, kun se yrittää palvella asiakkaitaan entistä paremmin.

"Jos meidän hinta on hieman korkeampi kuin kilpailijan, silloin meidän pitää antaa heille [asiakkaille] hieman parempaa laatua ja palvelua. Meidän tehtävä myynissä on tällöin myös hoitaa se, että meidän tuotteen edut ja arvokkuus ajaa ohi kilpailevien tuotteiden." (H2)

Myyntihenkilöstön on tällöin myös ymmärrettävä, millä tavoin asiakkaan kanssa tulisi viestiä, jotta haluttu kuva toimittajayrityksestä säilyisi. Tässä on tärkeää, että asiakkaita kohdellaan yksilöllisesti, jotta vuorovaikutus olisi mahdollisimman avointa. Myyntihenkilöstö joutuu osaltaan keskustelemaan asiakkaiden kanssa vaikeistakin asioista, jolloin etenkin vuorovaikutustaidot ja asiakkaan hyvä tunteminen korostuvat. Varsinkin pitkäaikaisissa asiakassuhteissa myyntihenkilöstö oppii myös tuntemaan, miten yksittäiset asiakkaat reagoivat erilaisiin asioihin, ja minkälaista vuorovaikutus tulisi heidän kanssaan olla. Liikesuhteen arvoa arvioidaan useimmiten yksilöiden omien käsitysten mukaan, kuin pelkästään objektiivisesti tietyn tarjouksen mukaan.

"Minun täytyy olla ylpeä siitä, mitä me täällä tehdään. Vaikeatkin asiat tulee keskustella asiakkaan kanssa. Minulla onkin tärkeä rooli siinä, millä tavalla myös ikäviä asioita viedään asiakkaalle." (H1)

"Se miten asiat kerrotaan, ja miten ne käydään läpi, on äärimmäisen tärkeää." (H5)

## 5.6 Tasapainotettu aloitekyky

Molemmilla asiakassuhteen osapuolilla tulisi myös olla yhtäläiset mahdollisuudet aloittaa ja edesauttaa arvonluomista. Tällöin arvonluonti ei tapahdu ainoastaan toimittajayrityksen puolelta, jolloin asiakkaan rooli olisi lähinnä olla pelkästään passiivinen "hinnan ja tarjouksen ottaja". Asiakkaan osallistuminen tarkoittaa myös sitä, että arvo on tällöin yhteisluotua, ja näin myyntihenkilöstön rooli on yhä vahvemmin edistää toimivaa vuorovaikutusta asiakkaan taivuttelemisen sijaan. Toimiva vuorovaikutus edistää myös henkilökohtaisten suhteiden kehittymistä asiakkaan ja myyntihenkilöstön välillä, jolloin entistä avoimempi dialogi on mahdollista.

Myyntihenkilöstön roolina on osaltaan myös pyrkiä saamaan asiaankuuluvat ihmiset niin asiakkaan organisaatiosta kuin omasta organisaatiostakin osallistumaan ja mahdollisesti myötävaikuttamaan arvon luomiseen. Näin myyntihenkilöstö auttaa asiakasta olemaan tasavertainen osa arvonluontiprosessia. Yhteisarvonluonnissa myös toimittajayritys oppii



uutta asiakkaasta ja pystyy näin ollen paremmin tarjoamaan asiakkaan tarpeiden vaatimia ratkaisuja. Tällöin asiakkaan rooli on usein merkittävä, sillä asiakas ikään kuin opettaa toimittajayritystä ja antaa palautetta esimerkiksi tuotteen toimivuudesta. Molemmat osapuolet siis hyötyvät yhteistyöstä, kun asiakas saa tarvitsemansa tuotteen tai ratkaisun, ja toimittajayritys lisää osaamistaan sekä edesauttaa asiakassuhteen pysymistä. Asiakassuhteessa tarvitaan ymmärrystä siitä, miten arvoa luodaan molemmille osapuolille, jotta osapuolten sitoutuminen suhteeseen säilyisi.

"Joskus asiakkaan vaatimus on sellainen, ettemme pysty sitä toteuttamaan, mutta sitten tehdään koe-eriä, ja asiakas kokeilee ja testailee sekä antaa palautetta. Se voi olla pitkäkin prosessi." (H4)

Keskinäinen oppiminen sekä pitkäaikainen tunteminen vaikuttavat myös siihen, että myös asiakas mukauttaa omaa toimintaansa tarpeen tullen. Näin asiakkaan puolelta löytyy myös joustavaa suhtautumista toimittajaa kohtaan, joka osaltaan helpottaa myyntihenkilöstöä heidän pyrkimyksissään edistää yhteisarvonluontia. Asiakas tulee myös helpommin vastaan erilaisissa asioissa ja kokee, ettei arvonluonti ole vain yksin myyntihenkilöstön vastuulla, vaan hän ymmärtää oman roolinsa onnistuneessa yhteisarvonluonnissa.

"Siinä [pitkäaikaisessa asiakassuhteessa] on sellainen hyöty, että me tunnetaan asiakas ja asiakas tuntee taas meidät. Pystytään tavallaan puolin ja toisin joustamaan riippuen tilanteesta ja tarpeesta." (H5)

Vastauksista nousi myös esille, että myyntihenkilöstö näkee pitkäaikaiset asiakkaat vahvasti strategisina kumppaneina. Pitkään kestäneissä asiakkuuksissa on yleensä koettu yhdessä monenlaisia muutoksia, sekä toiminta ja prosessit ovat pikkuhiljaa ikään kuin hitsautuneet yhteen.

"Asiakkaat ovat tyytyväisiä meidän toimintaan, kun he ovat pitkään olleet meidän asiakkaita ja me ollaan taas tyytyväisiä asiakkaihin, kun he ovat meidän rinnalla ylä- ja alamäissä. Kyllä se sellainen "win-win -situation" on." (H5)

Tällöin asiakas on myös usein tyytyväinen toimittajayrityksen toimintaan, kun samalla toimittajayritys arvostaa sitä, että asiakkuus on säilynyt pitkään kaikesta huolimatta. Asiakkaiden ja toimittajayrityksen läheinen suhde auttaa asiakkaita myös omaksumaan ennakoivamman asenteen arvon yhteisluomiseksi.

## 6 Lopuksi

### 6.1 Johtopäätökset

Tutkielmassa asiakaskeskeisyyden nähtiin olevan vahvana taustaoletuksena arvonluonnille, sillä ilman sitä myyntihenkilöstön arvonluontipyrkimykset vaikeutuvat. Esimerkiksi Narver & Slater (1990, 21) mukaan asiakaskeskeisyys korostaa asiakkaiden ymmärtämistä, jonka pohjalta myyntihenkilöstö voi luoda asiakkaille ylivoimaista arvoa. Koko yrityksen läpileikkaavalla asiakaskeskeisyydellä onkin tutkimuksen perusteella merkittävä vaikutus myyntihenkilöstön arvonluontimahdollisuuksiin, sillä yritys on se, joka hallitsee niitä resursseja, joilla myyntihenkilöstö pystyy esimerkiksi vastaamaan asiakkaidensa tarpeisiin. Myös Jones ym. (2003, 333–334) painottavat, että koko yrityksen asiakaskeskeisyys on edellytys sille, että myyntihenkilöstö pystyy luomaan asiakkaille arvoa. Tutkimuksessa nousi usein ilmi myös Sullivanin ym. (2012, 167) kanssa yhteinen näkemys siitä, että arvonluonnin nähdään olevan toimittajayrityksen kyky ymmärtää ja muuntaa asiakkaidensa liiketoiminnan tarpeet ylivoimaisiksi ratkaisuuksi. Näiden ylivoimaisten ratkaisujen tarjoaminen on kuitenkin vaikea toteuttaa ilman asiakaskeskeistä toimintaa.

Myyntihenkilöstö pystyy usein myös tarkastelemaan asiakkaan toiveita kriittisesti ja mahdollisesti tarjoamaan ratkaisun, joka sopisi asiakkaan tarpeisiin jopa paremmin, kuin miten asiakkaan alkuperäinen toive pystyisi. Tämä oli tutkimuksessa usein toistuva ilmiö, ja samalla mielenkiintoinen havainto siitä, että aina asiakas ei itse ymmärrä, mikä tuote sopisi hänen tarpeeseensa parhaiten. Kirjallisuudessa (esimerkiksi Liu 2006, 31–32; Vargo & Lusch 2004, 6) usein oletetaan, että asiakkaalla on jokin hänen itse määrittelemänsä tarve, ja myyntihenkilöstön tulisi ennakoivasti aistia se ja tarjota siihen paras ratkaisu. Tämä oletus ei kuitenkaan ota huomioon sitä, että toimittajayrityksen myyntihenkilöstöllä on usein parempi tietämys tuotteista, ja tällöin asiakkaan tarve voidaan määritellä yhdessä asiakkaan kanssa.

Muiden toimintojen ymmärrys asiakkaiden tarpeista auttaa tutkimuksen mukaan myös arvonluontiin liittyen, sillä esimerkiksi asiakastyytyväisyyden parantaminen ja ylläpitäminen eivät usein ole ainoastaan asiakasrajapinnassa työskentelevän myyntihenkilöstön vastuulla. Vaikka myyntihenkilöstö onkin se taho, joka toimii eniten yhdessä asiakkaan kanssa, vaatii onnistunut arvonluonti sen, että myös yhteistyö oman

yrittäjien eri toimintojen kanssa toimii. Kuten myös Arslanagic-Kalajdzic ym. (2020, 13) huomauttavat, on poikkitoiminnallinen yhteistyö kuitenkin kiistatta aikaa vievää, sillä koko toimittajayrittäjien on ymmärrettävä asiakkaan tarpeet sekä ongelmat, ja mahdollisesti jopa investoitava lisäresursseja ratkaisujen kehittämiseksi.

Vaikka arvonaluonti vaatisikin ylimääräisiä ponnisteluja asiakkaan eteen, nousi tutkimuksessa ilmi, että myyntihenkilöstö pyrkii omassa toiminnassaan usein ajattelemaan asiakkaan parasta, ja arvonaluonnin uskottiin vahvasti olevan hyödyllistä myös omalle yritykselle. Myös Walter ym. (2001, 372–373) käsitys arvonaluonnista sisältää sen, että toimittajayrittäjien on luotava asiakkaalle arvoa, mutta samalla se on myös saatava hyötyjä itselleen. Tutkimuksen perusteella on myös nähtävillä, että yhteisarvonaluontia arvostetaan, sillä siinä myös toimittajayritys usein oppii ja saavuttaa jotain uutta. Erilaisissa yhteistyöprojekteissa tietoa jaetaan molemminpuolisesti, ja molemmat osapuolet saavat uutta tietoa toiminnan kehittämiseksi. Tämä vastaa pitkälti myös Vargon ja Luschin (2015, 8) palvelukeskeistä arvonaluonnin logiikkaa, jonka mukaan arvoa luodaan erikoisosaamisen (tietojen ja taitojen) soveltamisella tekojen, prosessien ja suoritusten kautta toisen hyväksi.

Yhteisarvonaluonnin myötä saatetaan myös kehittää jotain sellaista, jota asiakas ei saisi toiselta toimittajalta. Tämä nostaa niin sanottua vaihtokustannusta, sillä toimittajan vaihtaminen tällaisessa tilanteissa tulisi asiakkaalle monella tapaa kalliiksi; uuden toimittajasuhteen luominen edellyttää sitä, että uusia toimintamalleja on kehitettävä sekä uusia henkilökohtaisia suhteita luotava. Teollisuudessa myyjä- ja ostajayritykset ovatkin usein motivoituneita pysymään jo muodostetuissa asiakassuhteissa juuri vaihtokustannuksia säästääkseen (Geiger ym. 2012, 84; Liu 2006, 30–35). Tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta, että tilanteessa, jossa palveluntarve on korkea, yritysasiakkaat eivät vaihda toimittajaa pelkästään halvemmän hinnan vuoksi, vaan taustalla on usein muita ratkaisemattomia ongelmia. Hinta ei tällöin toimi keinona luoda niin kutsuttuja poistumisesteitä.

Kuten myös Baumann ja Le Meunier-FitzHugh (2015, 293) mainitsevat, on myyntihenkilöstön ja asiakkaan välisellä hyvällä kommunikoinnilla ja vuorovaikutuksella myönteinen vaikutus siihen, että toimittaja siirtyy arvonaluontia edistäjästä kohti arvonaluontia yhteisluojaa asiakkaan kanssa. Tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että onnistunut arvonaluonti syntyy juuri vuorovaikutuksen laajenemisesta ja sen

syventymisestä. Myös Marcos-Cuevas ym. (2016, 104–105) mukaan korkeatasoinen vuorovaikutus varsinkin yksilötasolla on erittäin tärkeää arvon luomiseksi.

Pitkäaikaisissa asiakassuhteissa vuorovaikutus voi olla jopa päivittäistä, jolloin myyntihenkilöstön pyrkii helpottamaan dialogia ja varmistamaan, että asiakas myös tuntee itsensä kuulluksi. Päivittäinen yhteydenpito asiakkaan organisaatioon osaltaan myös edesauttaa myyntihenkilöstöä huomaamaan erilaisia tilanteita ja mahdollisuuksia arvon luomiseksi. Myös Song ym. (2016, 613–614) toteavat että vuorovaikutus osaltaan sitoo ostajan ja myyjän yhteen tiedon jakamisen ja yhteisten päätösten kautta, sekä se samalla lisää myös mahdollisuuksia arvon luomiseen koko prosessissa. Lisäksi asiakkaiden henkilökohtainen tunteminen luo tietynlaisen emotionaalisen siteen asiakkaan ja myyntihenkilöstön välille. Tämä on osaltaan yhtenäinen Palmatierin ym. (2007, 195) näkemyksen kanssa, sillä heidän mukaansa yksilötason asiakassuhteet saattavat olla jopa tärkeämpiä kuin suhteet pelkästään yritysten välillä.

Tutkimuksen mukaan säännöllinen vuorovaikutus helpottaa myös tiedon keräämistä ja jakamista asiakassuhteessa. Esimerkiksi Friend ym. (2020, 273) myös mainitsevat, että asiakassuhteessa osapuolet kohtaavat jopa monimutkaisiakin vuorovaikutustilanteita, joiden pohjalta tieto kumuloituu ja toimii perustana tuleville arvoa luoville ratkaisuille. Tiiviin vuorovaikutuksen voidaan nähdä olevan myös osa asiakaskeskeistä toimintaa, sekä sillä on merkittävä rooli silloin, kun arvoa pyritään luomaan yhdessä. Aarikka-Stenroos ja Jaakkola (2012, 22–24) mainitsevatkin, että arvonluonti perustuu juuri niihin myyntihenkilöstön tietoresursseihin, joilla edesautetaan asiakkaan ongelmien tunnistamista ja ratkaisujen kehittämistä sekä niiden toteuttamista.

Vuorovaikutuksella on myös vaikutusta siihen, miten hyvin hiljaista tietoa syntyy asiakkaan ja myyntihenkilöstön välille. Hiljaisen tiedon nähtiin osaltaan auttavan palvelemaan asiakasta paremmin pitkällä tähtäimellä, mutta sen ei kuitenkaan koettu syntyvän ilman aitoa dialogia. Hyvällä vuorovaikutuksella toimittajayritys voi kuitenkin edesauttaa tämän asiakkaista saadun arvokkaan tiedon hyödyntämistä, kuten myös Song ym. (2016, 613–614) toteavat. Esimerkiksi Ballantyne ja Vareya (2006, 336–340) mukailleen, asiakassuhteen laadun voidaankin nähdä olevan seurausta yhdessä oppimisesta ajan mittaan. Tutkimuksen pohjalta voidaan myös sanoa, että vuorovaikutuksen myötä syntyvä tieto helpottaa osapuolten välistä kanssakäymistä

tulevaisuudessa, koska kaikkea ei tarvitse opetella aina uudestaan uusia liiketapahtumia varten.

Onnistunut arvonluonti edellyttää myös sitä, että ostajat ja myyntihenkilöstö ovat suoraviivaisia ja totuudenmukaisia toisiaan kohtaan asiakassuhteessa, mikä on yhtenäinen myös Liun (2006, 32–35) näkemyksen kanssa. Hyvässä asiakassuhteessa tarvitaan molemminpuolinen ymmärrys siitä, miten arvoa luodaan molemmille osapuolille, jotta sitoutuminen asiakassuhteeseen säilyisi. Toimiva asiakassuhde auttaa asiakkaita myös omaksumaan ennakoivamman asenteen arvon yhteisluomiseksi. Kuitenkin myyntihenkilöstön tehtävä on pyrkiä ymmärtämään, millä tavoin asiakas tulkitsee saamaansa arvoa, sillä sopivat ratkaisut luodaan, kun asiakkaiden arvokäsitykset tunnetaan. Teollisuudelle ominaisten pitkäaikaisten asiakassuhteiden etu on kuitenkin siinä, että myyntihenkilöstö oppii tuntemaan, miten yksittäiset asiakkaat reagoivat erilaisiin asioihin, ja minkälaisia arvonluontipyrkimykset tulisi heidän kanssaan olla.

## **6.2 Tutkielman luotettavuuden arviointi**

Reliabiliteetin, validiteetin sekä yleistettävyyden tarkastelu muodostavat peruskehyyksen yhteiskuntatieteellisen tutkimuksen arvioinnille. Reliabiliteetti kertoo sen, missä määrin tutkimus tuottaa saman tuloksen toistuvissa kokeissa. Kysymys liittyykin tutkimuksen johdonmukaisuuteen siten, että toinen tutkija voisi toistaa tutkimuksen ja saada samanlaisia tuloksia. Validiteetti taas viittaa siihen, missä määrin tutkimuksessa tehdyt johtopäätökset antavat tarkan kuvauksen tai selityksen tapahtuneesta. Havaintojen pitäisikin edustaa tarkasti ja todistettavasti tutkittavaa ilmiötä. (Eriksson & Kovalainen 2008.)

Osa laadullisista tutkijoista sekä menetelmäkirjallisuudesta ovat kuitenkin eri mieltä siitä, voidaanko esimerkiksi haastattelututkimusten tarkkuutta arvioida näillä klassisilla reliabiliteetin ja validiteetin kriteereillä. Esimerkiksi Eriksson ja Kovalainen (2008) esittävät, että jos tutkimus nojaa relativistiseen ontologiaan (joka viittaa siihen, että havaittavia todellisuuksia on useita) ja subjektivistiseen epistemologiaan (korostaen sitä, että tutkija ja osallistuja luovat yhdessä käsityksiä), niin perinteiset validiteetin, reliabiliteetin ja yleistettävyyden käsitteet korvattaisiin arviointikriteereillä, jotka ottavat paremmin huomioon nämä filosofiset lähtökohdat. Koska tässä tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä tarkasteltiin haastateltavien subjektiivisten kokemusten pohjalta, koki tutkija, että

tutkielmaa olisi mielekästä arvioida sen uskottavuuden, siirrettävyyden, luotettavuuden ja vahvistettavuuden pohjalta (Eriksson & Kovalainen 2008).

*Uskottavuudella* tarkoitetaan tutkijan perehtyneisyyttä aiheeseen ja sitä, onko hänen tietonsa riittäviä väitteiden muodostamiseen. Kysymys kuuluukin, voisiko toinen tutkija päästä suhteellisen lähelle tulkintaa saman aineiston perusteella. (Eriksson & Kovalainen 2008.) Tässä tutkielmassa tutkija oli kerännyt erittäin laajan teoreettisen viitekehyksen, joka koostui aiemmasta tieteellisestä tiedosta. Tutkija olikin erittäin paneutunut aiheeseen jo ennen tutkielman empiirisen osuuden aloittamista. On kuitenkin hyvä huomata, että tutkimuksen uskottavuutta heikentää se, että tutkija tulkitsee olemassa olevaa teoriaa omista näkökulmistaan. Vaikka myös empiirisen aineiston analysointi oli teoriasidonnaista, on siinä aina havaittavissa tutkijan omaa uniikkia tulkintaa.

Tutkimuksen *siirrettävyydellä* tarkoitetaan tutkijan vastuuta osoittaa, että tutkimuksella tai sen osilla on samankaltaisuuksia muiden aikaisempien tutkimusten kanssa. Tavoitteena onkin osoittaa, että löytyisikö jonkinlaista samankaltaisuutta myös muissa tutkimuskonteksteissa. Tällöin tutkielman ja aikaisempien tulosten välille muodostuisi eräänlainen yhteys. (Eriksson & Kovalainen 2008.) Tässä tutkielmassa siirrettävyyttä puoltaakin se, että tutkija on esittänyt aineiston perusteella tehtyjen tulkintojen samankaltaisuuksia muihin aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin.

*Luotettavuus* kriteerinä sisältää tutkijan vastuun tarjota tietoa lukijalle, että tutkimusprosessi on ollut looginen, jäljitettävissä oleva sekä tarkoin dokumentoitu (Eriksson & Kovalainen 2008). Tämän tutkielman osalta luotettavuutta lisää se, että tutkija on ennalta perehtynyt laadullisen tutkimuksen metodologiakirjallisuuteen. Tutkimuksen teossa on myös edetty laadulliselle tutkimukselle tyypillisten askelien mukaan, ja tutkija on mielestään esittänyt kaikki tutkimukseen liittyvät olennaiset dokumentit. Lisäksi haastattelujen aikana ilmeni kylläntymistä, jolloin tutkittavien vastaukset alkoivat muistuttaa yhä enemmän toisiaan. Tutkija kuitenkin ymmärtää, että varsinkin laadullisen tutkimuksen tulokset ovat aina vain yhdenlainen versio tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Mikään tutkielma ei tarjoa objektiivista sekä täysin absoluuttista tietoa.

Tutkielman *vahvistettavuudella* viitataan siihen ajatukseen, että tutkimuksen tulokset ja tulkinnat eivät saisi olla tutkijan omaa mielikuvitusta. Tutkijan tekemät tulkinnat tulisikin olla helposti lukijan ymmärrettävissä. (Eriksson & Kovalainen 2008.) Tämän tutkielman

vahvistettavuutta puoltaa se, että siinä on esitelty kattavasti lainauksia tutkimusaineistosta, sillä ne osaltaan tukevat ja perustelevat tutkijan tekemää tulkintaa. On kuitenkin huomattava, että ilman paneutumista tutkimusaiheen aikaisempaan kirjallisuuteen, voi lukijan olla hankala arvioida tehtyjen tulkintojen pätevyyttä.

### 6.3 Yhteenveto

Tämän tutkielman tavoitteena oli lisätä ymmärrystä siitä, miten myyntihenkilöstö luo arvoa asiakkaalle. Tutkielman tarkastelun kohteena oli ainoastaan teollisuuden ala, ja tapausyrityksesi valikoitu satakunnassa toimiva suuri teollisuusyritys. Tutkielmassa arvonluontia tarkasteltiin suhdemarkkinoinnille tyypillisen vuorovaikutteisen näkökulman kautta, sillä teollisuudessa asiakassuhteet ovat usein pitkäaikaisia ja arvoa luodaan myös yhdessä asiakkaiden kanssa. Tutkielman aiheen valintaa ohjasikin havaittu tarve ymmärtää syvemmin, minkälainen rooli juuri myyntihenkilöstöllä on, kun arvoa pyritään luomaan asiakkaalle vuorovaikutuksen ja resurssien yhdistämisen kautta. Tutkijalla oli myös omaa kiinnostusta tutkittavaan aiheeseen, mikä oli syntynyt omista asiakasrajapinnassa tehdyistä havainnoista, joissa monet teollisuudenalan asiakkaat ovat painottaneet toimivien suhteiden tärkeyttä, joustavuutta sekä hyvää kommunikaatiota.

Tutkielmassa arvonluonnin taustaoletuksena nähtiin olevan niin myyntihenkilöstön kuin koko toimittajayrityksenkin läpileikkaava asiakaskeskeisyys. Tutkielmassa yritystason asiakaskeskeisyys määriteltiin siten, missä määrin toimittajayritys sen eri toimintoihin keskittyy toiminnassaan asiakkaisiinsa ja tyydyttää heidän tarpeitaan. Yritystason asiakaskeskeisyyden nähtiinkin vaikuttavan vahvasti myyntihenkilöstön arvonluontipyrkimyksiin, sillä yritys on usein se taho, joka hallitsee niitä resursseja, joilla arvoa luodaan. Myyntihenkilöstön kuitenkin nähtiin toimivan silloin asiakaskeskeisesti, kun he tarjoavat tietoa asiakkaalle, ymmärtävät ja täyttävät heidän tarpeitaan, luovat ja toimittavat arvoa, nostavat asiakastyytyvää ja ylläpitävät asiakassuhteita.

Tutkielman teoreettinen viitekehys pyrki osaltaan esittämään, miten kirjallisuudessa arvonluonti on kehittynyt, sekä minkälaisia erilaisia määritelmiä arvonluonnille on juuri suhdemarkkinoinnin näkökulmasta tarkasteltuna. Lisäksi se esitti, miten arvo muodostuu asiakassuhteessa, ja minkälaisena nykyinen kirjallisuus näkee myyntihenkilöstön roolin arvonluojana. Teoreettisen viitekehysten pohjalta tässä tutkielmassa myyntihenkilöstön nähtiin luovan arvoa asiakkaalle asiakassuhteen kehittämisen, yhteensovittamisen,

kommunikoinnin ja vuorovaikutuksellisuuden, tiedon uudistamisen, sosiaalkognitiivisen tulkinnan sekä tasapainotetun aloitekyvyn kautta.

Teoreettinen viitekehys ohjasi tutkijaa myös tutkimusaineiston analysoinnissa, jolloin ajatteluprosessiin vaikutti niin aineistolähtöisyys, kuin aikaisempi teorian tietokin. Tutkielmassa tutkimuskohteen syvällisiä merkityksiä pyrittiinkin ymmärtämään juuri tutkielmaa varten kootun teoreettisen viitekehysten pohjalta. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoitujen haastattelujen avulla, joissa haastateltavina olivat tapausyrityksessä työskentelevät myyntipäälliköt. Puolistrukturoitujen haastattelujen etuna oli, että ne antoivat tutkijalle mahdollisuuksia kysyä myös tarkentavia kysymyksiä sekä ohjata käytyä keskustelua kysymysten avulla.

Tutkimuksen johtopäätöksenä voitiin esittää, että myyntihenkilöstöllä on merkittävä rooli arvonluonnissa. Myyntihenkilöstö on myös avainasemassa silloin, kun arvoa pyritään yhteisluomaan asiakkaiden kanssa. Myyntihenkilöstö vaikuttaakin asiakkaille luomaan arvoon esimerkiksi tarjoamalla ratkaisuja, jotka sopivat asiakkaiden tarpeisiin jopa paremmin, kuin miten asiakkaiden omat toiveet pystyisivät. Myyntihenkilöstö tekee myös paljon yhteistyötä oman yrityksen eri toimintojen kanssa asiakkaan vuoksi, ja poikkitoiminnallisen yhteistyön merkitys olikin tutkielmassa erittäin korostunut.

Myyntihenkilöstön nähtiin myös arvostavan yhteisarvonluontia, sillä asiakkaan ja toimittajayrityksen yhdistäessä resurssiaan myös toimittajayritys usein oppi ja saavutti jotain uutta. Tällöin myyntihenkilöstön rooli oli olla ikään kuin koordinaattori eri toimijoiden välillä, sekä jakaa tietoa osapuolten välillä. Yhteisarvonluonnin nähtiin myös nostavan asiakkaan niin sanottua vaihtokustannusta toimittajan vaihdolle. Tutkimuksen perusteella voitiinkin todeta, että tilanteessa, jossa palveluntarve on korkea, eivät asiakkaat yleensä vaihda toimittajaa pelkästään halvemmän hinnan vuoksi, vaan taustalla on usein muita asiakassuhteeseen liittyviä ongelmia.

Tutkimuksen perusteella voitiinkin todeta, että onnistunut arvonluonti vaatii sen, että vuorovaikutus asiakkaan ja toimittajayrityksen välillä laajenee ja syvenee; varsinkin yksilötasolla korkeatasoinen vuorovaikutus oli erittäin tärkeää arvon luomiseksi. Vuorovaikutuksen nähtiinkin sitovan ostajan ja myyjän yhteen tiedon jakamisen, sekä yhteisten päätösten kautta, jonka lisäksi asiakkaiden henkilökohtainen tunteminen loi tietynlaisen emotionaalisen siteen asiakkaan ja myyntihenkilöstön välille. Tiivis vuorovaikutus olikin keskeinen osa asiakaskeskeistä toimintaa, sekä sillä oli merkittävä



rooli silloin, kun arvoa pyrittiin luomaan yhdessä asiakkaan kanssa. Tutkimuksessa tuli esille, että asiakassuhteessa osapuolet kohtaavat usein monimutkaisiakin vuorovaikutustilanteita, joiden pohjalta asiakaskohtainen tieto lisääntyy ja toimii siten perustana tuleville arvoa luoville ratkaisuille.

## 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.
- Akaka, M. – Chandler, J. (2011) Roles as resources: A social roles perspective of change in value networks. *Marketing Theory*. Vol. 11(3), 243–260.
- Alasuutari, P. (2011) *Laadullinen tutkimus 2.0*. 4. uud. p., Vastapaino, Tampere.
- Arslanagic-Kalajdzic, M. – Kadic-Maglajlic, S. – Miocevic, D. (2020) The Power of Emotional Value: Moderating Customer Orientation Effect in Professional Business Services Relationships. *Industrial Marketing Management*. Vol. 88. 12–21.
- Ballantyne, D. – Varey, R. (2006) Creating value-in-use through marketing interaction: The exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory*. Vol. 6(3), 335–348.
- Ballantyne, D. – Frow, P. – Varey, R. – Payne, A. (2011) Value Propositions as Communication Practice: Taking a Wider View. *Industrial marketing management*. Vol. 40(2), 202–210.
- Baumann, J. – Le Meunier-FitzHugh, K. (2015) Making Value Co-Creation a Reality - Exploring the Co-Creative Value Processes in Customer-Salesperson Interaction. *Journal of Marketing Management*. Vol. 31(3-4), 289–316.
- Blocker, C. – Cannon, J. – Panagopoulos, N. – Sager, J. (2012) The Role of the Sales Force in Value Creation and Appropriation: New Directions for Research. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 32(1), 15–27.

- Bonamigo, A. – Dettmann, B. – Guimarães Frech, C. – Werner, S. (2020) Facilitators and Inhibitors of Value Co-Creation in the Industrial Services Environment. *Journal of Service Theory and Practice*. Vol. 30(6), 609–642
- Brown, T. – Mowen, J. – Donavan, T. – Licata, J. (2002) The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings. *Journal of Marketing Research*. Vol. 39(1), 110–119.
- Chen, J-S. – Tsou, H-T. – Ching, R. (2011) Co-Production and Its Effects on Service Innovation. *Industrial marketing management*. Vol 40(8), 1331–1346.
- Corsaro, D. – Snehota, I. (2010) Searching for relationship value in business markets: Are we missing something? *Industrial Marketing Management*. Vol. 39(6), 986–995.
- Cova, B. – Dalli, D. – Zwick, D. (2011) Critical Perspectives on Consumers' Role as 'producers': Broadening the Debate on Value Co-Creation in Marketing Processes. *Marketing Theory*. Vol. 11(3), 231–241.
- Crecelius, A. – Lawrence, J. – Lee, J. – Lam, S. – Scheer, L. (2018) Effects of channel members' customer-centric structures on supplier performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 47(1), 56–75.
- Deshpande, R. – Farley, J. – Webster, F. (1993) Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*. Vol. 57(1), 23–37.
- Doyle, P. (2000) Value-based marketing. *Journal of Strategic Marketing*. Vol. 8(4), 299–311.
- Edvardsson, B. – Tronvoll, B. – Gruber, T. (2011) Expanding understanding of service exchange and value co-creation: A social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 39(2), 327–339.

- Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Esper, T. – Ellinger, A. – Stank, T. – Flint, D. – Moon, M. (2009) Demand and supply integration: a conceptual framework of value creation through knowledge management. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 38(1), 5–18.
- Flint, D. – Woodruff, R. – Gardial, S. (2002) Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context. *Journal of Marketing*. Vol. 66(4), 102–117.
- Fonfara, K. – Ratajczak-Mrozek, M. – Leszczyński, G. (2018) Change in business relationships and networks: Concepts and business reality. *Industrial Marketing Management*. Vol. 70, 1–4.
- Ford, D. (2011) IMP and Service-dominant logic: Divergence, convergence and development. *Industrial Marketing Management*. Vol. 40(2), 231–239.
- Franke, G. – Park, J. (2006) Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*. Vol. 43(4), 693–702.
- Friend, S. – Malshe, A. – Fisher, G. (2020) What drives customer Re-engagement? The foundational role of the sales-service interplay in episodic value co-creation. *Industrial Marketing Management*. Vol. 84, 271–286.
- Galvagno, M. – Dalli, D. (2014) Theory of value co-creation: a systematic literature review, *Managing Service Quality*. Vol. 24(6), 643–683.
- Geiger, I. – Durand, A. – Saab, S. – Kleinaltenkamp, M. – Baxter, R. – Lee, Y. (2012) The Bonding Effects of Relationship Value and Switching Costs in Industrial Buyer–seller Relationships: An Investigation into Role Differences. *Industrial marketing management*. Vol. 41(1), 82–93.

- Gremler, D. – Gwinner, K. (2000) Customer-Employee Rapport in Service Relationships. *Journal of Service Research*. Vol. 3(1), 82–104
- Grönroos, C. (1990) Marketing Redefined. *Management decision*. Vol.28(8), 5–9.
- Grönroos, C. (2009) *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. WSOYpro, Helsinki.
- Grönroos, C. – Voima, P. (2012) Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 41(2), 133–150.
- Haas, A. – Snehota, I. – Corsaro, D. (2012) Creating Value in Business Relationships: The Role of Sales. *Industrial marketing management*. Vol. 41(1), 94–105.
- Hohenschwert, L. – Geiger, S. (2015) Interpersonal influence strategies in complex B2B sales and the socio-cognitive construction of relationship value. *Industrial marketing management*. Vol. 49, 139–150.
- Holbrook, M. (1999) *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*. Routledge, London.
- Holm, D. – Eriksson, K. – Johanson, J. (1999) Creating Value through Mutual Commitment to Business Network Relationships. *Strategic Management Journal*. Vol. 20(5), 467–486.
- Homburg, C. – Stock, R. (2005) Exploring the Conditions Under Which Salesperson Work Satisfaction Can Lead to Customer Satisfaction. *Psychology & Marketing*. Vol. 22(5), 393–420.
- Homburg, C. – Wieseke, J. – Bornemann, T. (2009) Implementing the Marketing Concept at the Employee-Customer Interface: The Role of Customer Need Knowledge. *Journal of Marketing*. Vol. 73(4), 64–81.

- Hossain, M. – Gilbert, J. (2021) Satisfactory Listening: The Differential Role of Salesperson Communication in (co)creating Value for B2B Buyers. *Industrial Marketing Management*. Vol. 98, 222–240.
- Håkansson, H. – Ford, D. (2002) How Should Companies Interact in Business Networks? *Journal of Business Research*. Vol. 55(2), 133–139.
- Iyer, G. – Sharma, A. – Evanschitzky, H. (2006) Global Marketing of Industrial Products: Are Interpersonal Relationships Always Critical?. *Industrial Marketing Management*. Vol. 35(5), 611–620.
- Jaramillo, F. Grisaffe, D. (2009) Does Customer Orientation Impact Objective Sales Performance? Insights from a Longitudinal Model in Direct Selling. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*. Vol. 29(2), 167–178.
- Jones, E. – Busch, P. – Dacin, P. (2003) Firm Market Orientation and Salesperson Customer Orientation: Interpersonal and Intrapersonal Influences on Customer Service and Retention in Business-to-Business Buyer–seller Relationships. *Journal of Business Research*. Vol. 56(4), 323–340.
- Joshi, A. – Randall, S. (2001) The Indirect Effects of Organizational Controls on Salesperson Performance and Customer Orientation. *Journal of Business Research*. Vol. 54(1), 1–9.
- Kaario, K. – Storbacka, K. – Mäkinen, H.-L. – Pennanen, R. (2003) *Selling value: maximize growth by helping customers succeed*. WSOY, Helsinki.
- Kennedy, K. – Lassk, F. – Goolsby, J. (2002) Customer Mind-Set of Employees Throughout the Organization. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 30(2), 159–171.
- Kohtamäki, M. – Rajala, R. (2016) Theory and Practice of Value Co-Creation in B2B Systems. *Industrial marketing management*. Vol. 56, 4–13.

- Kohtamäki, M. – Partanen, J. (2016) Co-Creating Value from Knowledge-Intensive Business Services in Manufacturing Firms: The Moderating Role of Relationship Learning in Supplier–Customer Interactions. *Journal of Business Research*. Vol. 69(7), 2498–506.
- Koponen, J. – Julkunen, S. – Asai, A. (2019) Sales Communication Competence in International B2B Solution Selling. *Industrial Marketing Management*. Vol. 82, 238–252.
- Kotler, P. (2001) *Marketing Management: Millennium Edition*. 10<sup>th</sup> ed. Pearson Custom Publishing, New Jersey.
- Lages, C. – Lages, C. – Lages, L. (2005) The RELQUAL Scale: a Measure of Relationship Quality in Export Market Ventures. *Journal of Business Research*. Vol. 58(8), 1040–1048.
- Langerak, F. (2001) Effects of Market Orientation on the Behaviors of Salespersons and Purchasers, Channel Relationships, and Performance of Manufacturers. *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 18(3), 221–234.
- Lambert, D. – Enz, M. (2012) Managing and measuring value co-creation in business-to-business relationships. *Journal of Marketing Management*. Vol. 28(13–14), 1588–1625.
- Leavy, P. (2020) *The Oxford Handbook of Qualitative Research*. 2<sup>nd</sup> ed. Oxford University Press, New York.
- Lee, J-Y. – Sridhar, S. – Henderson, C. – Palmatier, R. (2015) Effect of Customer-Centric Structure on Long-Term Financial Performance. *Marketing Science (Providence, R.I.)*. Vol. 34(2), 250–268.
- Lindgreen, A. – Wynstra, F. (2005) Value in Business Markets: What Do We Know? Where Are We Going? *Industrial marketing management*. Vol. 34(7), 732–748.

- Lindgreen, A. – Hingley, M. – Grant, D. – Morgan, R. (2012) Value in Business and Industrial Marketing: Past, Present, and Future. *Industrial marketing management*. Vol. 41(1), 207–214.
- Liu, A. (2006) Customer value and switching costs in business services: developing exit barriers through strategic value management. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21(1), 30–37.
- Liu, A. – Leach, M. (2001) Developing Loyal Customers with a Value-Adding Sales Force: Examining Customer Satisfaction and the Perceived Credibility of Consultative Salespeople. *The Journal of Personal selling & Sales management*. Vol. 21(2), 147–156.
- Lusch, R. – Vargo, S. – Wessels, G. (2008) Toward a conceptual foundation for service science: Contributions from service-dominant logic. *IBM Systems Journal*. Vol. 47(1), 5–14.
- Lussier, B. – Hall, Z. (2018) Cooperation in B2B Relationships: Factors That Influence Customers' Perceptions of Salesperson Cooperation. *Industrial Marketing Management*. Vol. 69, 209–220.
- Marcos-Cuevas, J. – Nätti, S. – Palo, T. – Baumann, J. (2016) Value Co-Creation Practices and Capabilities: Sustained Purposeful Engagement Across B2B Systems. *Industrial marketing management*. Vol. 56, 97–107.
- Moeller, S. – Ciuchita, R. – Mahr, D. – Odekerken-Schröder, G. – Fassnacht, M. (2013) Uncovering Collaborative Value Creation Patterns and Establishing Corresponding Customer Roles. *Journal of Service Research*, Vol. 16(4), 471–487.
- Narver, J. – Slater, S. (1990) The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. Vol. 54(4), 20–35.



- Nenonen, S. – Storbacka, K. (2010) Business model design: conceptualizing networked value cocreation. *International Journal of Quality and Service Sciences*. Vol. 2(1), 43–59.
- Palmatier, R. – Dant, R. – Grewal, D. – Evans, K. (2006) Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*. Vol. 70(4), 136–153.
- Palmatier, R. W. – Scheer, L. K. – Steenkamp, J-B. E.M. (2007) Customer Loyalty to Whom? Managing the Benefits and Risks of Salesperson-Owned Loyalty. *Journal of Marketing Research*. Vol. 44(2), 185–199.
- Palmer, R. – Lindgreen, A. – Vanhamme, J. (2005) Relationship Marketing: Schools of Thought and Future Research Directions. *Marketing intelligence & planning*. Vol. 23(3) 313–330.
- Payne, A. – Storbacka, K. – Frow, P. (2007) Managing the Co-Creation of Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 36(1), 83–96.
- Payne, A – Frow, P. (2017) Relationship Marketing: Looking Backwards Towards the Future. *The Journal of Services Marketing*. Vol. 31(1), 11–15.
- Puusa, A. – Juuti, P. (2011) *Menetelmäviidakon raivaajat: perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan*. JTO, Helsinki.
- Puusa, A. – Juuti, P. (2020) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus, Helsinki.
- Rackham, N. – DeVincentis, J. (1999) *Rethinking the sales force: Redefining selling to create and capture customer value*. McGraw-Hill, New York.
- Ramaswamy, V. (2011) It's about human experiences... and beyond, to co-creation. *Industrial Marketing Management*. Vol. 40(2), 195–196.

- Reinartz, W. – Kumar, V. (2000) On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 64(4), 17–35.
- Ritter, T. – Walter, A. (2012) More Is Not Always Better: The Impact of Relationship Functions on Customer-Perceived Relationship Value. *Industrial Marketing Management*. Vol. 41(1), 136–144.
- Saarijärvi, H. – Kannan, P.K. – Kuusela, H. (2013) Value Co-Creation: Theoretical Approaches and Practical Implications. *European Business Review*. Vol. 25(1), 6–19.
- Salesforce. (2020) Creating a new future. How Digital Transformation Will Remake Customer Experience Within the Manufacturing Industry.  
<[https://www.salesforce.com/content/dam/web/en\\_us/www/documents/e-books/industries/mae-industry-tl-paper.pdf](https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_us/www/documents/e-books/industries/mae-industry-tl-paper.pdf)>, haettu 18.1.2022
- Sheth, J. – Sharma, A. (2008) The impact of the product to service shift in industrial markets and the evolution of the sales organization. *Industrial marketing management*. Vol. 37(3), 260–269.
- Sheth, J. (2020) Customer Value Propositions: Value Co-Creation. *Industrial marketing management*. Vol. 87, 312–315.
- Singh, R. – Koshy, A. (2011) Does Salesperson’s Customer Orientation Create Value in B2B Relationships? Empirical Evidence from India. *Industrial Marketing Management*. Vol. 40(1), 78–85.
- Singh, R. – Koshy, A. (2011) A New Conceptualization of Salesperson’s Customer Orientation: Propositions and Implications. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol. 30(1), 69–82.

- Skarmeas, D. – Zeriti, A. – Baltas, G. (2016) Relationship Value: Drivers and Outcomes in International Marketing Channels. *Journal of International Marketing*. Vol. 24(1), 22–40.
- Slater, S. (1997) Developing a customer value-based theory of the firm. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 25(2), 162–167.
- Slater, S. – Hult, T. – Olson, E. (2007) On the Importance of Matching Strategic Behavior and Target Market Selection to Business Strategy in High-Tech Markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 35(1), 5–17.
- Smirnova, M. – Rebiazina, V. – Frösén, J. (2018) Customer Orientation as a Multidimensional Construct: Evidence from the Russian Markets. *Journal of Business Research*. Vol. 86, 457–467.
- Storbacka, K. – Nenonen, S. (2011) Scripting Markets: From Value Propositions to Market Propositions. *Industrial Marketing Management*. Vol. 40(2), 255–266.
- Sullivan, U. – Peterson, R. – Krishnan, V. (2012) Value Creation and Firm Sales Performance: The Mediating Roles of Strategic Account Management and Relationship Perception. *Industrial marketing management*. Vol. 41(1), 166–173.
- Song, H. – Yu, K. – Chatterjee, S. – Jia, J. (2016) Service supply chain: strategic interaction and relationship value. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 31(5), 611–624
- Terho, H. (2009) A measure for companies' customer portfolio management. *Journal of Business-to-Business Marketing*. Vol. 16(4), 374–411.
- Tommasetti, A. – Troisi, O. – Vesce, M. (2017) Measuring Customer Value Co-Creation Behavior: Developing a Conceptual Model Based on Service-Dominant Logic. *Journal of Service Theory and Practice*. Vol. 27(5), 930–950.

- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Töytäri, P. – Rajala, R. (2015) Value-based selling: An organizational capability perspective. *Industrial Marketing Management*. Vol. 45(1), 101–112.
- 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.
- Van Dolen, W. – Lemmink, J. – De Ruyter, K. – De Jong, A. (2002) Customer-Sales Employee Encounters: a Dyadic Perspective. *Journal of Retailing*. Vol. 78(4), 265–279.
- Vargo, S. (2008) Customer Integration and Value Creation: Paradigmatic Traps and Perspectives. *Journal of service research*. Vol. 11(2), 211–215.
- Vargo, S. – Lusch, R. (2004) Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68(1), 1–17.
- Vargo, S. – Lusch, R. (2007) Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 36(1), 1–10.
- Vargo, S. – Lusch, R. (2015) Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-Dominant Logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 44(1), 5–23.
- Viiio, P. – Grönroos, C. (2014) Value-Based Sales Process Adaptation in Business Relationships. *Industrial Marketing Management*. Vol. 43(6), 1085–1095.
- Walter, A. – Ritter, T. – Gemqnden, H. G. (2001) Value creation in buyer–seller relationships. *Industrial Marketing Management*. Vol. 30(4), 365– 377.

- Wang, Y. – Po Lo, H. – Chi, R. – Yang, Y. (2004) An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: a customer-based perspective from China. *Managing Service Quality*. Vol. 14(2/3), 169–182.
- Webster, F. (1994) *Market-Driven Management: Using the New Marketing Concept to Create a Customer-Oriented Company*. Wiley, New York.
- Wikstrom, S. (1996) Value Creation by Company-Consumer Interaction. *Journal of marketing management*. Vol. 12(5), 359–374.
- Zeithaml, V. (1988) Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*. Vol. 52(3), 2–22.
- Zhang, J. – Mingfei D. (2019) Appropriating Value from Industrial Buyer-Seller Relationships by Leveraging Network Capability. *Management Decision*. Vol. 57(11), 2911–2939.
- Zhou, K. – Brown, J. – Dev, C. – Agarwal, S. (2007) The Effects of Customer and Competitor Orientations on Performance in Global Markets: A Contingency Analysis. *Journal of International Business Studies*. Vol. 38(2), 303–319.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset

#### Taustakysymys

1. Työkokemuksesi vuosina yrityksessä?

#### Asiakassuhde

2. Mitä hyötyjä pitkäaikainen asiakassuhde luo mielestäsi asiakkaalle? Entä omalle yrityksellesi?
3. Miten pyrit tuntemaan asiakkaan liiketoimintaa? Miksi?
4. Miten pyrit edesauttamaan sitä, että asiakas ei vaihtaisi toimittajaa?

#### Asiakaskeskeisyys

5. Miten yrityksesi pyrkii mukauttamaan toimintaansa asiakasta varten? Mikä on sinun roolisi siinä?
6. Minkälaista yhteistyötä teet oman yrityksen eri toimintojen kanssa asiakasta varten?
7. Miten yrityksesi pyrkii edesauttamaan asiakastyytyväisyyttä? Mikä on sinun roolisi siinä?

#### Vuorovaikutus ja tiedon jakaminen

8. Miten tärkeänä koet henkilökohtaiset suhteet asiakkaiden kanssa? Miksi?
9. Vaikuttavatko henkilökohtaiset suhteet mielestäsi asiakkaan kokemukseen? Miksi?
10. Miten pyrit edesauttamaan henkilökohtaista vuorovaikutusta asiakkaan kanssa?
11. Miten pyrit edesauttamaan tiedon jakamista ja hyödyntämistä asiakassuhteessa?

#### Tarpeiden tunnistaminen

12. Miten pyrit tunnistamaan ja mukautumaan asiakkaan yksilöllisiin tarpeisiin?
13. Miten henkilökohtainen suhde asiakkaan kanssa vaikuttaa mielestäsi asiakkaan tarpeiden tunnistamiseen?

#### Yhteisarvonluonti

14. Minkälaista yhteistyötä yrityksesi tekee asiakkaan kanssa esimerkiksi uusien tuote- tai palveluratkaisujen muodostamiseksi? Mikä on sinun roolisi siinä?
15. Miten mielestäsi henkilökohtaiset suhteet asiakkaan kanssa vaikuttavat yhteistyöhön?

16. Miten pyrit edesauttamaan sitä, että niin asiakas, kuin omakin yrityksesi hyötyy yhteistyöstä?

## Liite 2. Aineistonhallinta

### Tutkimusaineisto

Aineistotyyppi	Sisältää henkilötietoja	Tuotan aineiston itse	Joku muu on tuottanut aineiston	Muuta huomioitavaa
<i>Haastattelut</i>	x			

### Henkilötietojen käsittely tutkimuksessa

Laadin tutkittavilleni tietosuojailmoituksen ja toimitan sen heille ennen aineiston keruuta

Henkilötietojen osalta rekisterinpitäjänä toimii opiskelija  yliopisto

Aineistoni ei sisällä henkilötietoja

### Aineiston käyttöön liittyvät luvat ja oikeudet

#### Itse tuotettu aineisto

Haastattelut: Lupa tutkimusaineiston keräämiseen ja sen hyödyntämiseen tutkimuksen teossa, sekä tallentamiseen kaupalliseen pilvipalveluun.

### Aineiston säilyttäminen tutkimuksen aikana

Yliopiston verkkokansiossa

Yliopiston tarjoamassa Seafire-pilvipalvelussa

Kaupallisessa pilvipalvelussa

### Aineiston dokumentointi ja metadata

Aineisto on kerätty pro gradu -tutkielmaa varten. Aineisto koostuu haastateltavien vastauksista liittyen siihen, miten myyntihenkilöstö luo asiakkaille arvoa.

### Aineiston dokumentointi

Käytän aineiston dokumentointiin:

tutkimuspäiväkirjaa

erillistä dokumenttia, johon kirjaan aineiston pääasiat, kuten tehdyt muutokset, analyysin vaiheet sekä esim. muuttujien merkitykset

aineiston mukana kulkevaa readme-tiedostoa, jossa kuvataan aineiston pääasiat

jotain muuta, mitä?

### Aineiston järjestys ja eheys



Säilytän alkuperäisen aineiston erillään tutkimuksenteon aikana käyttämästäni aineistosta, jotta voin palata alkuperäiseen, jos tarvetta ilmenee.

Versionhallinta: mietin jo ennen tutkimuksenteon alkua, miten tulen nimeämään eri aineistoversiot ja noudan sitä systemaattisesti

Tiedostan jo tutkimuksen alussa aineistoni elinkaaren, ja varaudun tilanteisiin, joissa data saattaa huomaamatta muuttua, kuten esim. nauhoitus, litterointi, konversio toiseen tiedostomuotoon, tallentaminen jne.

## **Metadata**

Tallennan aineistoni arkistoon tai tietopankkiin, joka huolehtii metadatasta puolestani.

Minun pitää luoda metadata, koska arkisto, johon tallennan aineiston edellyttää sitä.

En tallenna aineistoani julkiseen arkistoon, enkä tarvitse metadataa.

## **Aineisto tutkimuksen valmistuttua**

Säilytän kaiken datan 5 vuotta.

Jos säilytät dataa, kuvaa, missä: Kaupallisessa pilvipalvelussa