

Jaakkola, Elina - Makkonen, Hannu - Salonen, Anna - Terho, Harri (2018) B2B-markkinoinnin tutkimustrendit: Katsaus palvelujen, myynnin ja liiketoimintamallien evoluutioon. Teoksessa: Miten menee, markkinointitiede? Toim. Samuel Piha & Petteri Ojala. Painosalama, Turku, s. 233-263.

B2B-MARKKINOINNIN TUTKIMUSTRENDIT: KATSAUS PALVELUJEN, MYYNNIN JA LIIKETOI- MINTAMALLIEN EVOLUUTIOON

Elina Jaakkola, Hannu Makkonen, Anna Salonen & Harri Terho

Johdanto:

Markkinointitieteen kehitysulottuvuudet

MARKKINOINTI ON MONIULOTTEINEN TIETEENALA, jossa tutkimuskohteena on vaihdanta (Bagozzi, 1975; Hunt, 1976, Vargo & Lusch, 2017). Näin ollen markkinoinnin tutkimusta voidaan jäsentää esimerkiksi vaihdannan osapuolten, vaihdantatilanteiden ja vaihdannan kontekstin kautta (Olkkonen, 2008). Markkinoinnin ilmiökenttä taas vaihtelee vaikkapa kuluttajien merkitysmaailmojen tutkimuksesta teollisten verkostojen johtamiskysymyksiin ollen tiiviisti sidoksissa aikaan ja yhteiskunnallisen kehitykseen. Erilaiset painotukset markkinoinnin tutkimuksessa ja teorioissa täytyy ymmärtää tätä taustaa vasten (Håkansson ym., 2009).

Markkinoinnin käytäntö kytkeytyi pitkään markkinoinnin johtamisen paradigmaan ja tätä heijastelemaan 4P-malliin (McCarthy, 1960, Borden, 1964). Markkinoinnin johtamisen paradigma tukeutuu kulutustutkimukseen ja ajatukseen, jonka mukaisesti kulutuskäyttäytymisen ymmärtäminen on edellytys asiakaslähtöiselle toiminnalle. Yritys soveltaa tätä ymmärrystä markkinointitoimiin, jotka kohdistuvat tuotteeseen, hintaan, markkinointiviestintään ja jakeluun. Onnistuessaan nämä markkinointitoimet tukevat yrityksen myyntiä ja kannattavuutta. Markkinoinnin johtamisen paradigman mukaisesti markkinointi siis nähdään funktiona, joka toimenpiteillään edesauttaa yrityksen ja kuluttajien välistä tuotevaihdantaa.

Täten markkinoinnin johtamisen paradigmaan pohjautunut tutkimus ja käytäntö tunnistivat yritysten välisen markkinoinnin erikoistilanteena, jossa kuluttaja-asiakkaan sijasta asiakkaana on yritys (ks. Thomas, 1982;

Johnston & Spekman, 1987). Esimerkiksi kuluttajakäyttäytymisen oppikirjoissa (ks. Ward & Webster, 1991) saattoi olla oma lukunsa organisatorisesta ostamisesta kuluttajakäyttäytymisen poikkeustapauksena, jossa päättökentekijänä oleva yksilö oli organisatorisen kontekstin piirittämä ja täten kiinni erilaisessa rakenne-tilanne todellisuudessa (vrt. Giddens, 1984; Olkkonen, 2002; Makkonen & Olkkonen, 2016) kuin kuluttajana toimiessaan.

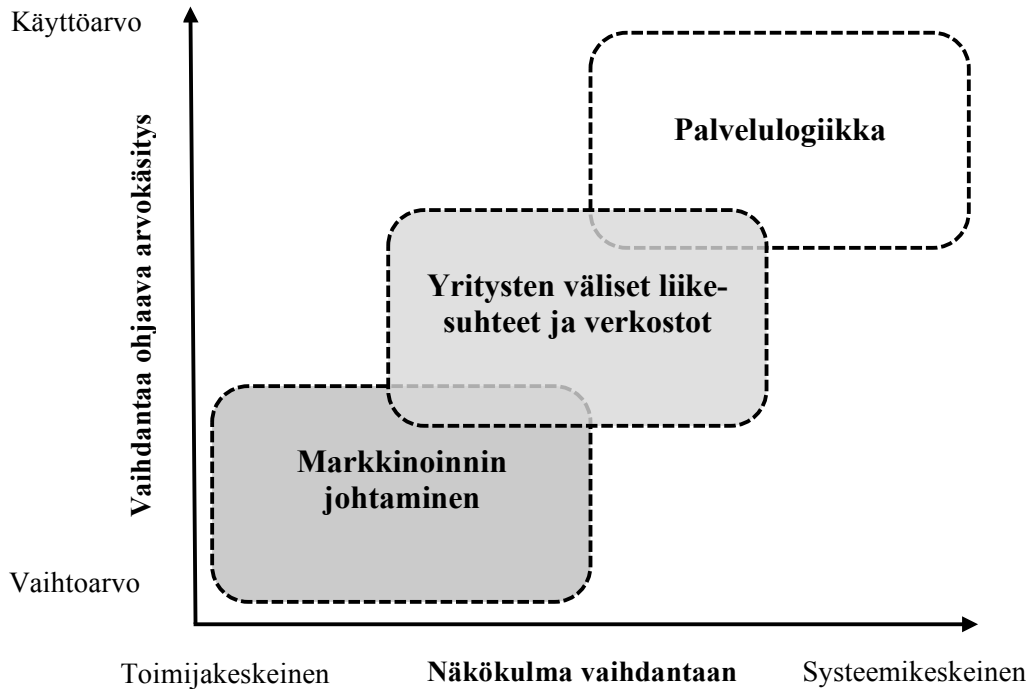
Muutokset markkinoinnin käytännössä ovat ohjanneet yritysten välisen markkinoinnin teoreettista kehitystä pois markkinoivan yrityksen näkökulmasta (Håkansson, Harrison & Waluszewski, 2004). Muutama vuosikymmen sitten alkanut tieto- ja viestintätekniiikan kehittyminen laukaisi ulkoistamisen buumin ja tuki verkostomaisen toimintatavan kehittymistä. Tämän kehityksen seurauksena suurin osa vaihdannasta tapahtuu yritysten välisissä monimutkaisissa vaihdantasuhteissa (esim. Coviello ym., 2002; Möller & Rajala, 2007), mikä heikentää yrityksen ja kuluttajan väliseen rajapintaan keskittyvien markkinoinnin johtamisen paradigman teorioiden sovellettavuutta yritysten välisillä markkinoilla.

Yritysten välisten suhde- ja verkostoteorioiden kehittymisen alkuvaihe korosti kuluttajamarkkinoinnin ja yritysmarkkinoinnin erilaisuutta ja repi näitä teoreettisesti erilleen toisistaan. Toisaalta, viime aikoina digitalisaatio on nivonut yhteen perinteisesti erillään pidettyjä toimialoja ja synnyttänyt alustoja, joilla kuluttajat, yritykset, sekä valtiovallan, kunnan tai kolmannen sektorin toimijat voivat ottaa erilaisia rooleja ja vuorovaikuttaa keskenään (Ks. Yoo, ym. 2012; Lyytinen, ym. 2016; Svahn, Mathiassen, & Lindgren, 2017). Tämä yhteiskunnallinen kehitys on hämärtänyt kuluttaja- ja yritysmarkkinoiden eroa (ks. Xing, Grant, McKinnon and Fernie, 2011).

Digitalisaatio on mahdollistanut yrityksille uudenlaisten liiketoimintamallien ja palvelukonseptien kehittämisen sekä tarjonnut kuluttajille foorumin, jonne siirtää elämisen toimintoja. Esimerkiksi perinteisen raha-hyödyke -vaihdannan rinnalle on kehittynyt erilaisia vaihdannan muotoja. Kuluttajakokemus tai jokin tieto kuluttajan käyttäytymisestä voi olla vastike,

jonka kuluttaja tiedostaen tai tiedostamattaan maksaa käyttäessään digitaalisia palveluita. Palveluntarjoajalle tämä tieto mahdollistaa uudenlaiset palvelukonseptit. Toisaalta kuluttaja ei ole pelkästään valvonnan kohde, vaan yhä toimivaltaisempi subjekti, joka voi ottaa aiempaa aktiivisemmän ja tasapuolisemman roolin suhteessa yrityksiin (Xie & Bagozzi, 2008). Uber on mullistanut taksimarkkinoita, ja AirBnB on tehnyt saman hotelli- ja majoiusliiketoiminnalle. Voidaan puhua palvelu- tai liiketoimintaekosysteemeistä, joissa tuottaja-kuluttaja -roolit vaihtelevat tilanne- ja tapauskohtaisesti. Markkinoinnin tutkimuksessa ekosysteemiajattelun nousu näkyy esimerkiksi palvelulogiikkaan perustuvissa lähestymistavoissa, joissa vaihdantaa tarkastellaan arvonyhteisluontiprosessina (Vargo & Lusch, 2004; Vargo, Maglio, & Akaka, 2008; Edvardsson, Skålén, & Tronvoll, 2012; Chandler & Lusch, 2014). Rahallisen vaihdannan sijasta keskiössä on toisiaan tukevien osaamisten vaihdanta ja tästä syntyvä molemminpuolinen arvo (Chandler & Wieland, 2010).

Tämä artikkeli tarkastelee yritysten välisen markkinoinnin kehityskaarta ja pohtii erilaisten lähestymistapojen ja tutkimussuuntauksien antia markkinoinnin käytännölle ja tutkimukselle. Kuvio 1 tiivistää yritysten välisen markkinoinnin kehitysulottuvuudet: vaihdantaa ohjaava arvokäsitys ja näkökulma vaihdantaan. Vaihdantaa ohjaava arvokäsitys vaihtelee ääripäiden *vaihtoarvo* (value-in-exchange) ja *käyttöarvo* (value-in-use) välillä (Gummerus, 2013). Vaihtoarpainotteisen ajatuksen mukaisesti arvo syntyy markkinoivan yrityksen tuotantoprosessissa. Asiakkaan rooli on tuotetta käyttämällä kuluttaa tuotteeseen ladattu arvo. Käyttöarpainotteinen arvokäsitys tunnistaa asiakkaan aktiivisen roolin arvonmuodostuksessa: arvo syntyy asiakkaan käyttäessä tuotetta (esim. Vargo & Lusch, 2017). Vastaavasti näkökulma vaihdantaan vaihtelee toimijakeskeisyyden ja systeemikeskeisyyden välillä: toimijakeskeinen näkökulma ymmärtää vaihdantaa markkinoivan yrityksen näkökulmasta, kun taas systeemikeskeinen näkökulma tunnistaa erilaisia markkinatoimijoita ja näiden keskinäisiä vaihdantaprosesseja arvon muodostamiseksi.



Kuvio 1. Markkinointitieteen kehitysulottuvuudet

Kuvion 1 kehitysulottuvuudet auttavat jäsentämään edellä esitettyä yritysten välisen markkinoinnin kehitystä. Tämä kehityskaari on jatkunut markkinoinnin johtamisesta yritysten välisen liikesuhteiden ja verkostojen tutkimuksen kautta palvelulogiikkaan. *Markkinoinnin johtamisen* näkökulma asemoituu viitekehyksen vasempaan alakulmaan ollen toimijakeskeinen ja vaihtoarvoon pohjautuva näkökulma. Tämän näkökulman keskiössä on tavaravetoinen ja markkinoijakeskeinen vaihdanta. Asiakaskeskeisyys on markkinoivan yrityksen keino tuotemyynnin lisäämiselle, ei sisäsyntyinen piirre, jonka kautta pyrittäisiin molemminpuoliseen arvonmuodostukseen. *Yritysten välisen liikesuhteiden ja verkostojen* tutkimuksen näkökulma vaihdantaan irrottautuu toimijakeskeisyydestä ja markkinoivan yrityksen näkökulmasta kiinnittäen huomion vaihdantaa ohjaavan suhteen rakenteisiin ja toimintoihin. Liikesuhteiden ja verkostojen tutkimus skaalautuu dyadisista ostaja-myyjäasetelmistä monimutkaisten arvoverkkojen tutkimukseen (ks. Möller & Rajala, 2007; Möller & Halinen, 1999). Näkökulma vaihdantaan on siis selkeästi systeemisempi verrattuna mark-

kinoinnin johtamisen näkökulmaan. Samoin vaihdantaa ohjaava arvokäsitys ei painotu pelkästään vaihtoarvoon vaan huomioi myös käyttöarvon: miten toimittaja voi edesauttaa asiakasta tämän tavoitteiden saavuttamisessa (Håkansson ym. 2009). Verrattuna palvelulogiikkaan ja sitä sovelta-vaan tutkimukseen vaihdantaa ohjaava arvokäsitys on suhde- ja verkosto-tutkimuksessa vain osin käyttöarvokeskeistä. Suhteet ja verkostot määritel-lään tavaksi organisoida vaihdantaa ja nimenomaisesti vaihdannan transak-tioita (Chandler & Wieland, 2010). *Palvelulogiikkaa* soveltava tutkimus sen sijaan omaksuu vaihdantaan systeemikeskeisen näkökulman pyrkimyksenään ymmärtää, miten toimijat kietoutuvat toistensa arvoprosesseihin ja luovat yhdessä arvoa (Vargo & Lusch, 2017). Tämä tiivis ja monitahoinen vuorovaikutus realisoituu asiakkaalle tarjoaman parantuneen käyttöarvon muodossa.

Kuviossa 1 kuvatut kolme tutkimusaluetta edustavat eräänlaisia ge-neerisiä tapoja, joiden kautta markkinoinnin tutkimusta ja sen kehitystä voi-daan ymmärtää. Parhaassa tapauksessa tällainen yleisluonteinen esitys luo pohjan, jota vasten keskeisiä markkinoinnin tutkimushaaroja voidaan jä-sentää tilanteessa, jossa yleinen kehitys johtaa kiihtyvissä määrin markki-noinnin tutkimuskentän pirstaloitumiseen.

Seuraavassa osiossa esittelemme, mitä tässä yleisessä viitekehyksessä kuvattu muutos tarkoittaa kolmen yritysten välisten välisen (B2B) markki-noinnin keskeisen tutkimusalueen näkökulmasta: palvelututkimus; myynnin johtaminen; sekä asiakasarvon muodostumista tukevat liiketoiminta-mallit. Vaikka nämä kolme tutkimusaluetta on eriytetty toisistaan, tulee huo-mioida, että niitä koskeva tutkimus on toisiaan tukevaa. Osittain tämä selit-tyy sillä, että kaikki kolme tutkimussuuntaa ovat enenevissä määrin siirtyneet soveltamaan palvelukeskeistä liiketoimintalogiikkaa keskeisenä paradigmaattisena linssinä (Vargo & Lusch, 2004).

Palvelututkimus: Tuotekategoriasta liiketoimintalogiikaksi

Epäilemättä yksi keskeisimmistä markkinointia viime vuosikymmeninä ravisuttaneista paradigmaattisista muutoksista liittyy palvelujen rooliin liiketoiminnassa. Perinteisellä markkinoinnin johtamisen aikakaudella markkinoinnin tutkimuksen fokus oli tiukasti fyysisten tuotteiden vaihdannan edistämisessä ja palvelujen tutkiminen oli milteipä akateeminen itsemurha (Berry & Parasuraman, 1993). Vaikka Levitt (1960) tunnetusti peräänkuulutti jo miltei 60 vuotta sitten keskittymistä asiakkaiden tavoittelemaan hyötyyn eikä sen aikaansaamiseksi tarvittavaan tuotteeseen, markkinoiden valtavirta niin praktiikan kuin akateemisen tutkimuksen puolella keskittyi fyysisiin hyödykkeisiin, jotka kasvattivat vientiä ja siten kansakuntien mitattavaa vaurautta (Vargo & Lusch, 2004). Palveluliiketoiminnan rooli oli marginaalinen: työvoimaintensiivisen luonteensa vuoksi palvelut olivat hyvin paikallisia, eivät kasvattaneet vientiä, ja yritysten välisillä markkinoilla sisäiset HR-, mainos-, ja markkinatutkimusyksiköt tuottivat itse suuren osan yrityksen tarvitsemia palveluja.

1980-luvulle tultaessa markkinoinnin tutkimus heräsi palveluyritysten erityisyyteen erityisesti yritysjohtajien vaatimuksesta: amerikkalaisen Citybankin johtaja Lynn Shostack kirjoitti vuonna 1977 *Journal of Marketing* -artikkelin ”Breaking free from product marketing”, jossa hän peräänkuulutti parempaa apua akatemialta palveluyritysten markkinointiongelmien ratkaisemiseen. Monien palvelualojen säännöstelyn vapautuminen synnytti uusia yrityksiä ja kiihdytti kilpailua, minkä korosti markkinointiosaamisen merkitystä (Berry & Parasuraman, 1993). Markkinoinnin tutkimuskenttään syntyikin uusi alue, palvelujen markkinointi ja johtaminen, joka keskittyi aineettomien ja katoavaisten ”tuotteiden” erityislaatuisuuteen ja siitä syntyvien markkinointihaasteiden voittamiseen.

Markkinoinnin johtamisen aikakaudella palvelut nähtiin ennen kaikkea tuotekategoriana. Tutkimus keskittyi analysoimaan tuotteiden ja palve-

lujen eroja ja luokittelemaan erityyppisiä palveluja niiden tuotantoprosessien ominaisuuksien mukaan (esim. Silvestro, Fitzgerald, Johnston & Voss, 1992). Erityisesti pohjoismainen ja eurooppalainen tutkimus käsitteellisti palvelujen ytimen prosessien kuluttamiseksi, joka tapahtuu asiakkaan ja palveluntarjoajan kohtaamisessa "palvelusysteemissä" (Eiglier & Langeard, 1975; Grönroos, 1998). Tutkimuksen keskiössä olivat palvelun laatu ja myöhemmin myös asiakassuhde ja sen kehittyminen (esim. Grönroos, 1984, Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985). Myös yritysten välisillä markkinoilla palveluosaaminen nousi yritysten ykkösprioriteettien joukkoon: lisääntyvä ulkoistaminen ja ydinosaamiseen keskittyminen lisäsivät yrityspalvelujen kysyntää, ja samalla kulku kohti tietoyhteiskuntaa nosti erityisesti asiantuntijapalveluyritykset innovoinnin ja liiketoiminnan uudistamisen vetureiksi (Quinn, Doorley, & Paquette, 1990; Miles, ym. 1995; Patterson, Johnson, & Spreng, 1996). Tutkijat alkoivat myös laajentaa dyadista näkökulmaa kohti verkostonäkemyksiä: erityisesti IMP-koulukunta korosti, että yritykset ja vaihdantasuhteet sijoittuvat aina laajempaan suhteiden struktuuriin, josta yritykset ovat riippuvaisia (esim. Halinen & Törnroos, 1998; Möller & Halinen, 1999).

2000-luvulle tultaessa monet palveluihin perinteisesti liitetyt ominaisuudet alkoivat menettää merkitystään. Informaatioteknologian kehityksen ja digitalisaation ansiosta palveluprosessit eivät enää olleet "katoavaisia", vaan tieto ja siihen pohjautuvat palvelut olivat yhtäkkiä mahdollista eriyttää tuottajasta, monistaa, ja toistaa ajasta ja paikasta riippumatta (vrt. Normann, 2001). Globalisaation myötä puhtaasti tuotteiden laatuun tai hintaan pohjautuvat kilpailuetu oli yhä vaikeampaa saavuttaa, ja perinteisissäkin teollisuusyrityksissä erilaistaminen perustui palvelukomponentteihin (Oliver & Kallenberg, 2003). Tuotteiden ja palvelujen yhdistelminä syntyvät hybriditarjoamat (Reinarz & Ulaga, 2011) tai integroidut ratkaisut (Davies, 2004; Tuli, Kohli, & Bharadwaj, 2007) sekoittivat tuotteiden ja palvelujen rajat ja keskustelu palveluista markkinoinnin erityistilanteena ei enää palvellut liikesuhteiden todellisuutta. Yritysten välisen markkinoinnin kirjallisuuden uudeksi keskeiseksi temaksi nousi *palvelullistuminen*. Tutkijat ja yritykset

pohtivat, miten lisätä palveluelementtejä tarjoamaan (Kowalkowski, Wittell, & Gustafsson, 2013) tai peräti siirtää koko yrityksen ydinfokus tuote-
liiketoiminnasta palveluyritykseksi (Salonen, 2011; Matthyssens & Vandenbempt, 2008; Helander & Möller, 2007), kuten esimerkiksi IBM teki. Ratkaisuliiketoiminta edelleen lisäsi systeemisen näkökulman tarvetta: yksi yritys ei yleensä voinut omilla resursseillaan tuottaa kokonaisvaltaista ratkaisua asiakkaan tarpeeseen, vaan siihen tarvittiin erikoistunutta osaamista laajemmalta verkostolta (Davies, 2004; Jaakkola & Hakanen, 2013; Salonen & Jaakkola, 2015).

Nämä markkinaympäristön muutokset tekivät niin markkinoinnin johtamisen kuin perinteisen palvelumarkkinoinnin viitekehykset riittämättömiksi. Merkittävän, jopa paradigmaattisen muutoksen toi vuonna 2004 julkaistu *Journal of Marketing* -artikkeli, joka lanseerasi käsitteen *service-dominant logic*, palvelukeskeinen logiikka (Vargo & Lusch, 2004). Tämän logiikan mukaan markkinointi, ja taloudellinen toiminta ylipäätään, voidaan parhaiten ymmärtää toimijoiden välisenä *palveluvaihdantana*: toimijat eivät saa arvoa tuotteista sinänsä, vaan niiden aktiviteettien kautta, joihin tuotteita käytetään. Nämä aktiviteetit ovat lopulta palveluja, jotka pohjautuvat toimijoiden erikoisosaamiseen ja resursseihin (Vargo ym., 2008; Vargo & Lusch, 2017). Palvelulogiikka nosti keskiöön arvonluonnin interaktiivisen mutta myös yksilökeskeisen luonteen: arvonluonti käsitteellistettiin resurssien integraationa, jolloin koettu käyttöarvo riippuu aina käyttäjän kontekstista. Resurssien luovuttaja (ts. myyjä) ei siksi voi yksin määrittellä tarjoomansa arvoa, vaan resurssi toimii vasta arvoehdotuksena asiakkaalle (Vargo & Lusch, 2017). Palvelulogiikka nosti siten asiakkaan arvonluonnin keskiöön korostaen asiakkaan resurssien roolia ja yhteisen integraationprosessin merkitystä (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012).

Sinänsä Vargon ja Luschin teesit eivät olleet uusia, vaan ne tiivistivät markkinoinnin kirjallisuudessa vuosikausia esiintyneet ajatukset suhteiden keskeisestä merkityksestä (esim. Morgan & Hunt, 1994); arvon yhteisluon-

nista (esim. Prahalad & Ramaswamy, 2004), markkinoista yhteenkytkeytyneinä verkostosuhteina (esim. Håkansson, ym., 2004), ja palvelukeskeisyydestä organisaatioiden menestyksen lähteenä (esim. Grönroos, 1990). Keskeisenä muutoksena markkinoinnin tutkimukseen oli siirtyminen *palveluista* tuotantoyksikkönä *palveluun* vaihdannan ja arvonluonnin perusmääreenä. Hieman kärjistäen voidaan sanoa, että markkinoinnin näkökulma palveluihin on siis kulkenut ääri-laidasta toiseen, kehittyen epärelevantista tuotekategoriasta kaiken arvonluonnin perustaksi (Kuvio 2).



Kuvio 2. Palvelun aseman muutos markkinoinnin kentässä.

Palvelulogiikka sai nopeasti tuulta allensa markkinoinnin tutkimuskentässä. Sen ajatukset resonoivat markkinoiden muutosten kanssa ja tarjosivat käsitteellisen sateenvarjon pirstaleiselle kentälle – eräänlaisen metateoreettisen linssin, joka läpi ymmärtää verkostoitunoita markkinoita kokonaisuutena. Yhdessä tutkimuksen sekä markkinoiden kehitys kohti palvelukeskeistä bisneslogiikkaa kanssa nostivat yritysten välisen markkinoinnin tutkimuksessa esiin erityisesti arvonluontiin liittyviä teemoja. Taulukko 1 tiivistää palvelukeskeisen logiikan keskeiset teesit ja esittelee muutamia esimerkkitutkimuksia, jotka ilmentävät palveluajattelun kehittymistä B2B-markkinoinnin tutkimuksessa.

Taulukko 1. Palvelulogiikan teesit ja niiden seuraamuksia B2B-markkinoinnille

Palvelulogiikan aksioomat (Vargo & Lusch 2017)	Merkitys	Aksioomaa heijastelevia B2B markkinoinnin kysymyksiä ja esimerkkitutkimuksia
1. Palvelut ovat kaiken vaihdannan perusta.	Tuotteet ovat vain välineitä palvelun tuottamiseen, ja asiakas ensi sijassa ostaa niiden tuottamaa hyötyä.	Millaisia palvelustrategioita tuotteen ympärille voidaan rakentaa tukemaan asiakkaan käyttöarvoa (Salonen, 2011; Ulaga & Reinartz, 2011)?
2. Asiakas on aina mukana arvonnissa.	Myyjän tuote ei sinänsä ole arvokas, vaan arvo realisoituu vasta kun asiakas integroi sen omaan prosessiinsa ja saa siitä hyötyä itselleen.	Mitä resursseja asiakkaalta tarvitaan arvonnluontiin (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012)? Miten arvolutauksia muodostetaan yhteistyössä (Baumann ym., 2017; Kowalkowski, 2011)?
3. Kaikki toimijat ovat resurssi-integraattoreita.	Niin yritykset kuin kuluttajatkin tuottavat itselleen arvoa yhdistelemällä muilta toimijoilta saamiaan resursseja.	Miten toimittajaverkosto integroi resursseja ratkaisuiksi (Jaakkola & Hakanen, 2013; Salonen & Jaakkola, 2015)? Mitä kyvykkyyksiä resurssien integraatio vaatii (Ulaga & Reinartz, 2011; Storbacka, 2011)? Miten resurssien integraatiota voidaan tehostaa ratkaisuliiketoiminnan kontekstissa (Salonen, Rajala & Virtanen, 2018)?
4. Arvo on aina subjektiivista ja kontekstisidonnaista.	Toimijan oma tilanne ja arvoprosessi määräävät sen, millaista käyttöarvoa hän resursseista saa.	Mitä käyttöarvo on ostaja-organisaatiolle (Ulaga & Eggert, 2011)? Mitä käyttöarvo on organisaation eri tasoilla (Macdonald ym., 2016)? Miten tarjoaman arvopotentialin voi kommunikoida asiakkaan kontekstiin sopivalla tavalla (Terho & Jalkala, 2017)?
5. Toimijoiden luomat instituutiot ohjaavat arvonnluontia.	Ekosysteemissä vallalla olevat säännöt, normit, arvostukset ja käytännöt ohjaavat aktoreiden toimintaa.	Miten alustat toimijoiden välisen arvonyhteisluonnin mahdollistavana mekanismina rakentuvat (Perks et al., 2017)? Miten alustan ilmentymismuoto vaikuttaa sen mahdollistamaan arvonnluontilogiikkaan (Thomas et al., 2015)?

Millainen sitten on palveluajattelun tulevaisuus? Vargon ja Luschin (2004, 2017) ajattelu tarjoaa yleisen linssin markkinoiden ymmärtämiseen, mutta teknologian kehitys vaikuttaa dramaattisesti siihen, millaiseksi toimijat, resurssit ja instituutiot muuttuvat. Monet tutkijat ovat tuoneet esiin kehittyvän teknologian mahdolliset vaikutukset esimerkiksi siihen, keitä pidämme toimijoina (ks. esim. Storbacka, ym. 2016; Pohlmann & Kaartemo, 2017). Voiko koneoppimisen ja tekoälyn edistyksen myötä objekti, jota ennen pidimme integroitavana resurssina, muuttua *toimijaksi*? Miten tällaisten ei-inhimillisten toimijoiden esiinmarssi vaikuttaa nykyisiin käsitteellistyksiimme vuorovaikutuksesta, suhteista, ja arvonluonnista?

Toinen mielenkiintoinen kehityspolku liittyy digitalisaation mahdollistamiin uusiin liiketoimintamalleihin (ks. esim. Van Alstyne, ym, 2016). Palvelukeskeisen logiikan mukaan kaikki liiketoiminta on pohjimmiltaan *service for service*, ja tulevaisuuden toimijat ovat ehkä vähenevissä määrin riippuvaisia yrityksestä organisoitumismuotona tuon palveluvaihdannan toteuttamiseksi. Kun digitalisaatio voi käytännössä minimoida transaktiokustannukset, yksittäiset toimijat voivat tarjota ja vaihtaa erityisosaamistaan ja resurssejaan erilaisilla alustoilla, joissa resursseja voidaan integroida joustavasti ja rajattomasti. Mitä tämä tarkoittaa organisaatiolle ja organisaatioiden välisille suhteille? Saavummeko maailmaan, jossa kaikki vaihdanta on ultraräätälöityä ja yksilö- eikä organisaatiokeskeistä?

Myynnin johtaminen:

Palvelulogiikka ja myynnin murros B2B-liiketoiminnassa

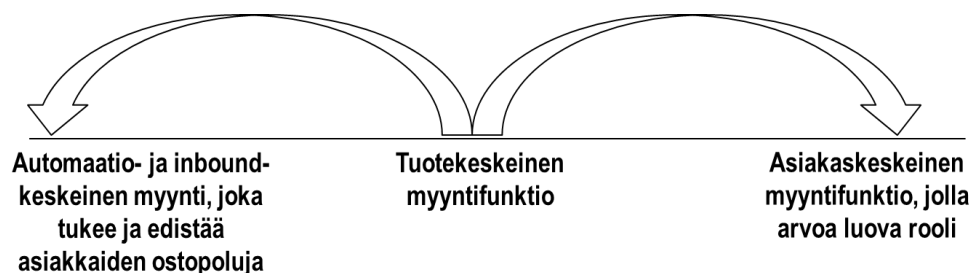
Viime vuosien aikana yritysten myyntitoiminta on ollut suuressa murroksessa. Tämän murroksen taustalla ovat monenlaiset kiinteästi palvelulogiikkaan liittyvät muutokset liiketoimintaympäristössä, jotka ovat haastaneet vahvasti perinteisen tuotteiden ympärille organisoidun myyntifunktion olemassaolon (ks. Sheth & Sharama, 2008; Storbacka, Ryals, Davies & Nenonen, 2009; Terho ym., 2015). Myynnin näkökulmasta voidaan nostaa esiin

erityisesti kaksi suurta kehitystrendiä – yhtäältä asiakkaiden ostokäyttäytymisen ja valta-aseman muutos ja toisaalta myyvien yritysten liiketoimintastrategioiden keskeiset trendit.

Ensinnäkin asiakkaiden ostokäytännöt ja valta-asema ovat muuttuneet dramaattisesti viime vuosien aikana. Tämä liittyy mm. digitaalisuuden mukanaan tuomaan tiedon saatavuuden räjähdysmäiseen kasvuun ja yritysten hankintakäytäntöjen kehittymiseen yhä strategisempaan suuntaan (ks. Adamson, Dixon & Toman, 2012). Ostajat eivät enää tarvitse myyjien tuotetietämystä samalla tavalla kuin ennen. Itse asiassa useat viimeaikaiset konsulttiraportit toteavat, että ostajat etsivät ja kuluttavat itsenäisesti informaatiota omien preferenssiensä pohjalta eivätkä usein halua edes olla yhteydessä myyjiin ennen ostopäätöksen tekemistä (Giamanco & Gregoire, 2012; Wiese, 2017); selvitysten mukaan kolme-neljäsosaa ostajista on enää vain hyvin rajallisesti vuorovaikutuksessa myyjien kanssa (Andersen, Archacki, De Bellefonds & Ratajczak, 2017). Tämä muutos haastaa vahvasti perinteistä myynnin kentän ajatusta asiantuntijamyynnin ohjaamasta myyntiprosessista.

Toinen tuotekeskeistä myyntifunktiota ravistuttava trendi liittyy myyvien yritysten strategioiden muutokseen. Globaali kilpailu on saanut erityisesti korkeiden toimintakustannusten haastamat länsimaiset yritykset panostamaan yhä vahvemmin palvelukeskeisiin liiketoimintastrategioihin, jotka keskittyvät asiakkaiden liiketoiminnan tukemiseen ja tarjoamien käyttöarvon optimointiin hinnan painottamisen sijaan (Grönroos & Voima, 2013; Vargo & Lusch 2004). Käytännössä palvelukeskeiset liiketoimintastrategiat näkyvät erilaisten kehittyneiden palveluiden, tuote-palveluhybridien ja ratkaisuliiketoiminnan kasvuna (Reinarz & Ulaga, 2011; Tuli ym., 2007). Koska markkinointi ja myynti keskittyvät tällöin ennen kaikkea asiakkaiden liiketoiminnan ja käyttöarvon tukemiseen tuotekeskeinen myyntifunktio ei ole tällöin enää optimaalinen tapa järjestää myyntiä (ks. Storbacka ym. 2009; 2011).

Käytännössä nämä erilaiset paineet muodostavat kehitystrendin myynissä pois tuotteiden ympärille organisoidusta myyntitoiminnasta kohti kahta erilaista asiakaskeskeistä myynnin toimintamallia (Kuvio 3).



Kuvio 3 Myyntifunktion kehitystrendit (mukaiillen Sheth ja Sharma 2008)

Ensinnäkin, palvelulogiikkaan perustuvat liiketoimintastrategiat vaativat asiakkaiden, ei tuotteiden, ympärille rakennettua myyntifunktiota (Kuvio 3) (Sheth, Sisodia & Sharma, 2000; Sheth & Sharma, 2008). Käytännössä valtaosa kehittyneiden talouksien vientiyrityksistä on viime vuosina panostanut vahvasti asiakaskeskeisen myyntifunktion kehittämiseen. Asiakkaiden liiketoiminnan ympärille rakennetun myynnin rooli muuttuu tuotestrategioiden implementoinnista ja teknisestä tuoteosaamisen painottamisesta kohti konsultoivaa myyntiä, jossa pyritään auttamaan asiakkaita tekemään liiketoimintaa parhaiten tukevia hankintoja perustuen syvälliseen asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämiseen (ks. Blocker ym., 2012; Liu & Leach, 2001; Terho ym., 2015). Myynti rakentuu siis konkreettisesti asiakkaiden liiketoiminnan ympärille eikä jää pelkästään myynnin asiakaslähtöiseen, tarpeet huomioivaan myyntitoimintaan (tuotemyyjäkin voi toimia asiakaslähtöisesti tarpeita painottaen – ks. Saxe & Weitz, 1982; Schwepker, 2003). Käytännössä yksi keskeisimmistä trendeistä asiakaskeskeisen myyntifunktion kohdalla on ollut arvomyynti (Terho ym., 2012; 2017; Töytäri ym., 2011; Töytäri & Rajala, 2015).

Arvomyynnillä viitataan myynnin lähestymistapaan, jossa myyjä yhteistyössä asiakkaan kanssa pyrkii edistämään asiakkaan käyttöarvon luomista kommunikoiden samalla myyjän toiminnan vaikutusta asiakkaan lii-

ketoiminnan tulokseen rahassa mitattuna (Terho ym., 2012; 2017). Arvomyynti on erityisen vahva lähestymistapa yritysmarkkinoilla, koska rationaali ostaja on viime kädessä kiinnostunut hankintojensa lopullisesta käyttöarvosta suhteessa maksettuun hintaan pelkkien tuotteiden tai palvelujen ominaisuuksien sijaan (Grönroos & Voima, 2013; Vargo & Lusch, 2004). B2B-liiketoiminnassa käyttöarvo kytkeytyy ennen kaikkea rahassa mitattaviin kustannussäästöihin (esim. koneiden vähentyneiden rikkoontumisten kautta) tai lisääntyneisiin tuloihin (esim. tuotantokapasiteetin kasvun kautta), joskin pehmeämmät, vaikeasti kvantifioitavat suhde- ja henkilötekijät ovat luonnollisesti näiden rinnalla tärkeitä arvoelementtejä (ks. Anderson, Narus & Van Rossum, 2006; Storbacka, 2011).

Arvomyyntimallit rakentuvat viime kädessä kolmen keskeisen elementin varaan: asiakkaiden liiketoimintamallin ymmärtämiseen, arvolutauksen rakentamiseen, sekä asiakasarvopotentiaalin vakuuttavaan kommunikointiin (Terho ym., 2012; Töytäri ym., 2011). Arvomyynnin lähtökohtana on siis päästä asiakkaiden pintatason tarpeiden taakse (esim. asiakkaan ilmaisema tarve 20 tietynlaiselle kaivosrekalle) ymmärtämällä asiakkaan liiketoiminnan arvo-ajureita myyjän omaan tarjoamaan liittyen. Myyvän osapuolen pitää siis ymmärtää mitkä tekijät ovat keskeiset ajurit asiakkaan liiketoiminnan tuloksellisuuden kannalta. Vaikuttamalla näihin ajureihin voidaan optimoida kustannuksia, tuottoja tai sitoutunutta pääomaa, painottamalla samalla asiakkaiden KPI-tavoitteita (esim. miten optimoida asiakkaan kaivoksen kuljetetun malmin kustannus per tonni räätälöidyllä rekkaratkaisulla). Myyjäosapuoli voi pyrkiä käytännössä tukemaan asiakkaan arvonaluontiprosesseja kolmella tapaa: räätälöimällä asiakkaan kannalta innovatiivisen optimaalisen tarjoaman, auttamalla asiakasta tarjoaman tehokkaassa soveltamisessa liiketoiminnassa, tai innovoimalla myyjä-ostajayhteistyömalleja markkinoilla käytössä olevia toimintamalleja tehokkaammiksi (Terho ym., 2017). Luonnollisesti syväallinen asiakasymmärrys ja parannusten innovointi asiakkaan prosesseihin vaativat käyttöarvon ”yhteisluontimentaliteettia” kummaltakin osapuolelta pelkän myyjän määrittelemien arvolutauksen sijaan (ks. Bauman ym., 2017; Ballantyne

ym., 2011). Arvomyynnin tuloksellisuus riippuukin vahvasti siitä, pääseekö myyjäosapuoli tarpeeksi varhaisessa vaiheessa asiakkaan ostoprosessia avoimeen ja molemminpuoliseen dialogiin asiakkaan kanssa (Terho ym., 2017). Viimeiseksi, myyjän pitää pystyä kommunikoimaan vakuuttavasti asiakkaan käyttöarvopotentiali rahassa mitattuna, mielellään suhteessa asiakkaan seuraavaksi parhaisiin vaihtoehtoihin (Anderson ym., 2006). Arvon kvantifointilaskelmat ovat tärkeitä työkaluja, joskin niiden pääasiallisena tehtävänä ei ole osoittaa eksaktia käyttöarvoa rahassa, vaan näyttää tarjoaman arvopotentialin realistinen suuruus asiakkaille (ks. Keränen & Jalkala, 2013; Payne ym., 2017). Asiakkaiden näkökulmasta keskeistä on laskelmien uskottavuus, joka vaatii avoimuutta ja arvomyynnin pohjalla olevien premissien oikeellisuutta. Tutkimusten mukaan myyjien kannattaa pyrkiä samanaikaisesti laskemaan asiakkaiden kokema riskiä arvon realisoitumisesta esittämällä evidenssiä arvioilleen esimerkiksi toteutuneiden referenssitapausten ja takuiden avulla (Anderson & Wynstra, 2010; Terho ym., 2017).

Tutkimukset ovat osoittaneet arvomyyntikäytäntöjen olevan vahvasti kytköksissä myynnin tuloksellisuuteen. Arvomyynnin tuloksellinen käytäntöön vienti on kuitenkin hyvin haastavaa yrityksille, sillä sen onnistunut laajempi implementointi myyntiorganisaatioissa vaatii monenlaisten yksilö- ja organisaatiotekijöiden samanaikaista toteutumista (Terho ym., 2015; 2017). Arvomyynnissä näkyy vahvasti myös aiemmin keskusteltu systeemiajattelu, sillä käyttöarvon tukeminen ja realisoituminen vaativat usein pelkkää suoraa asiakasta laajemman kokonaisuuden ymmärtämistä ja keskeisten sidosryhmien osallistamista hankintaan (Homburg ym., 2017; Macdonald ym., 2016). Arvomyyjillä pitäisikin olla kyky hyödyntää ostavan yrityksen sisäisiä ja asiakaspuolen henkilöverkostoja (Plouffe & Barclay, 2007; Bradford ym., 2010; Üstüner & Godes, 2006). Vaikka arvomyyntitutkimus on tähän päivään mennessä tuottanut syvällisen ymmärryksen myyvien yritysten ja myyjien arvomyyntikäytännöistä, tulevaisuudessa

tarvitaan huomattavasti lisää tietoa yritysten arvomyyntikäytäntöjen tuloksellisesta toteuttamisesta erityisesti asiakkaiden ja dyadisen vaihdannan näkökulmasta.

Toinen suuri kehitystrendi B2B-myyynnissä liittyy transaktionaaliseempaan vaihdantaan ja toisaalta uusien lead-asiakkaiden hankkimisen kontekstiin (ks. Kuvio 2). Kuten alussa todettiin, asiakkailla on yhä useammin pääsy heidän näkökulmastaan riittävään tekniseen tuotetietoon sekä muiden asiakkaiden tuottamaan laajempaan kokemustietoon erityisesti yksinkertaisemmissa hankinnoissa (Giamanco & Gregoire, 2012; Minsky & Quesenberry, 2016). Näin ollen asiakkaat ja ostajat ottavat yhä useammin kontaktin myyjiin vasta, kun he jo tietävät mitä tarvitsevat ongelmansa ratkaisuun. Tämä on myyjien näkökulmasta haaste, sillä heidän on yhä vaikeampaa käyttää enää asiantuntemustaan asiakkaiden ongelmien ja tarpeiden ratkaisemiseksi, kun tarvittava vuorovaikutus asiakkaan hankintojen alkuvaiheessa puuttuu. Karrikoiden voisi todeta, että myynnin osaksi jää yhä useammin pelkkä vastaaminen asiakkaiden spesifeihin hintaorientoituneisiin tarjouspyyntöihin. Myynnin rooli näyttäisi kaventuvan siis yhä useammin tuoteasiantuntijasta tilausten vastaanottajaksi.

Tämä trendi vaikuttaa myyntiin monella tapaa: yhtäältä monet perinteisistä henkilökohtaisen myyntityön tehtävistä voivat muuttua täysin digitaaliksi (ks. esim. Kaptein, McFarland & Parvinen, 2018) ja perinteisiä tehtäviä voidaan korvata ainakin osittain myynnin automaatiolla (Järvinen & Taiminen, 2016); toisaalta myyntifunktio voi nähdä asiakkaiden muuttuneen ostokäyttäytymisen uutena mahdollisuutena ja mukauttaa myynnin toimintamalleja tukemaan asiakkaiden päätöksentekoprosesseja tai -polkuja asiakkaiden ostamisen kannalta relevantteja kanavia hyödyntäen (ks. Lemon & Verhoef, 2016). Käytännössä tällainen asiakkaiden päätöksentekopolkujen tukeminen ja niiden ottaminen myynnin keskiöön vaatii markkinointi- ja myyntifunktiolta läheistä yhteistyötä (Agnihotri ym., 2012; Andzulis ym., 2012; Marshall ym., 2012), uusia epäsuorempia ”sosiaalisen myynnin” käytäntöjä (Agnihotri, Kothandaraman, Kashyap, & Singh,

2012; Andzulis, Panagopoulos, & Rapp, 2012) sekä erilaisten asiakkaan käyttäytymisdataa hyödyntävien ja toimintaa automatisoivien tietojärjestelmien järkevää hyväksikäyttöä (Trainor, 2012).

Tänä päivänä yritysten markkinoinnin ja myynnin osalta suurella osalla yrityksiä on käynnissä erilaisia digitaaliseen sisältömarkkinointiin pohjautuvia inbound-aloitteita (ks. Holliman & Rowley, 2014; Halligan & Shah, 2014). Inbound-ajattelun kantavana ajatuksena on, että myyvien yritysten pitäisi lähestyä valtautuneita asiakkaita epäsuorasti ansaitsemalla oma näkyvyys tuottamalla ja jakamalla asiakkaiden kannalta näkyvää, uskottavaa, oikea-aikaista ja ennen kaikkea arvokasta sisältöä, joka vastaa asiakkaiden kohtaamiin haasteisiin ja liiketoiminnan ongelmiin (Halligan & Shah, 2014; Holliman & Rowley, 2014; Järvinen & Taiminen, 2016). Tämän mahdollistaa osaltaan usein digitaaliseen käyttäytymisdataan perustuva asiakkaan tarkka tunteminen ja tämän pohjalta räätälöidyt vuorovaikutusmallit, joilla pyritään asiakkaan oikea-aikaiseen konvertointiin ostopolun kriittisten vaiheiden aikana (Holliman & Rowley, 2014; Järvinen & Taiminen, 2016). Voidaan siis todeta, että inbound-ajattelun perustan muodostaa ymmärrys erilaisten asiakkaiden päätöksentekopoluista, kriittisiä kosketuspisteistä ostamispoluissa sekä ostokeskuksen keskeisten tahojen yksilöllisistä ongelmista ja haasteista hankintaan liittyen (ks. Lemon & Verhoef, 2016).

Inbound-ajattelun käytäntöön vieminen vaatii käytännössä markkinoinnin ja myynnin tiivistä yhteistyötä ja siinä voidaan erottaa erilaisia taktisia elementtejä, joilla on omat tehtävänsä. Edellä mainittiin jo sisältömarkkinointi, jonka muodostaa inbound-ajattelun kovan ytimen, keskittyen asiakkaiden sitouttamiseen arvokkaalla sisällöllä (Halligan & Shah, 2014; Holliman & Rowley, 2014; Järvinen & Taiminen, 2016). Jotta jaettavat sisällöt olisivat relevantteja ja arvokkaita kohderyhmille, pitäisi yritysten siirtyä omaan tuotteeseen keskittyvästä viestinnästä kohti epäsuorempaa viestintää, jossa autetaan asiakasta liiketoiminnan haasteiden ymmärtämisessä ja ratkaisemisissa (Holliman & Rowley, 2014; Wang ym., 2017).

Luonnollisesti yrityksen pitäisi myös saada myös tuottamansa sisällöt tavoiteltujen asiakkaiden ulottuville. Hakukoneoptimoinnilla ja -markkinoinnilla voidaankin pyrkiä optimoimaan yrityksen tuottaman sisällön näkyvyys verkossa (esim. Ghose ym., 2009). Sosiaalinen myynti on toinen henkilökohtaisempi tapa saada yrityksen viestiä asiakaslähtöisesti eteenpäin. Sosiaalinen myynti on nähty akateemisessa tutkimuksessa usein kaipaasti pelkkänä sosiaalisten medioiden käyttönä myyntityössä (ks. Agnihotri ym., 2012; Trainor, 2012). Laajemmin määriteltynä sosiaalisessa myynnissä kuitenkin sekä myyntiorganisaatio että myyjät hyödyntävät sosiaalista mediaa yhdessä muiden perinteisten kanavien rinnalla rakentaakseen syvää asiakasymmärrystä, lähestyäkseen asiakkaita aktiivisella läsnäololla ja vuorovaikutuksella relevanteissa kosketuspisteissä, sekä sitouttaakseen oikea-aikaisella ja arvokkaalla sisällöllä uusia ja olemassa olevia asiakkaita liikesuhteen edistämiseksi (Agnihotri ym., 2012; Andzulis ym., 2012; Lacoste, 2016; Marshall et al., 2012; Trainor, 2012). Sosiaalisessa myynnissä korostuu siis paitsi myyjän arvokkaaseen sisältöön perustuva uskottava asiantuntijarooli, myös ajatus liikesuhteen luontevasta edistämisestä tai konversiosta kohti myynnin tavoitteita ymmärtämällä asiakkaan tilannetta ostamisen aikana.

Markkinoinnin automaatiojärjestelmät ovat sosiaalisen myynnin ohella toinen kriittinen ostoprosessin konvertointiin keskittyvä inbound-työkalu. Siinä pyritään oikea-aikaiseen ja automatisoituun suhteen konversioon käyttämällä hyväksi räätälöityjä sisältöjä, digitaalista käyttäytymisdataa ja asiakkaan lupaa lähestymiseen (ks. Järvinen & Taiminen, 2016). Uudet teknologiat voivatkin tarjota paljon uusia mahdollisuuksia asiakkaiden ostopolkujen tukemiseen keskittyvässä myynnissä ja markkinoinnissa, sillä erilaiset digitaaliset työkalut ja järjestelmät mahdollistavat syvällisen asiakasymmärryksen ja pehmeiden oikea-aikaisten lähestymistapojen kehittämiseen asiakkaiden suuntaan. Esimerkkejä muista ajankohtaisista digitaalisista työkaluista asiakkaiden sitouttamiseen inbound-lähtöisessä myynnissä voisi mainita vaikkapa Sosiaaliset CRM-järjestelmät,

Myynnin automaatiojärjestelmät (SFA), Social media management -järjestelmät tai Business intelligence (BI) -järjestelmät. Vaikka sisältömarkkinointi ja sosiaalinen myynti ovat viime vuosina saaneet yhä enemmän huomiota myynnin ja markkinoinnin tutkimuksessa, akateeminen tutkimus on kuitenkin yhä hajanaista ja seuraa parhaita yrityskäytäntöjä jäljessä. Aiheeseen tarvitaan kipeästi lisää tutkimusta.

Yhteenvedona voidaan todeta, että myynnin luonne on muuttunut ja yhä muuttumassa tällä hetkellä. Keskeisin trendi myynnissä näyttäisi olevan muutos pois tuotteiden ympärille rakennetusta asiakaslähtöisyydestä kohti asiakkaiden ostamisen ja liiketoiminnan syvälliseen ymmärrykseen perustuvaa myyntiä: joko asiakkaiden liiketoiminnan tukemisen ja käyttöarvon optimoinnin varaan rakentavaan asiakaskeskeiseen myyntiin tai asiakkaiden luontaisten päätöksenteko- ja ostopolkujen sujuvaan tukemiseen keskittyvään myyntiin. Lisääntyvä asiakaskeskeisyys vaatii myyjäpuolelta paljon, mutta voi tuottaa paremman lopputuloksen sekä toimittajan, että asiakkaan näkökulmasta. Akateemista tutkimusta tarvitaan yhä lisää tällä alueella tehokkaiden, asiakaskeskeisten ja samalla eettisten myyntikäytäntöjen kehittämisen tueksi.

Palvelulogiikka ja kehittyvät liiketoimintamallit

Liiketoimintamalli määrittelee yrityksen arvonluonti- ja ansaintalogiikan (Zott, Amitt, & Massa, 2011). Arvonluontilogiikka voi pohjautua pyrkimykseen kehittää kilpailijoita parempia tuotteita tai palveluita, jolloin asiakas maksaa niistä enemmän. Yritys voi myös painottaa toiminnan tehokkuutta ja kilpailla alemmilla hinnoilla. Yrityksen on siis kyettävä luomaan asiakasarvoa tuotantokustannuksin, jotka alittavat asiakkaan tuotteesta tai palvelusta maksaman hinnan (Porter, 1980, 1985).

Perinteisesti yritysten liiketoimintamallit ovat pohjautuneet käsitykseen, jonka mukaisesti yritys prosessoi sisään tulevaa resurssivirtaa ja jatkojalostaa sitä tavalla, joka ”tuottaa” asiakasarvoa. Valittu arvonluontilogiikka määrittelee sen, miten yritys organisoii arvoketjunsä niin, että se joko

tukee erilaistamisstrategiaa tai kustannuskilpailukykyä. Vastineeksi asiakas maksaa yrityksen tuotteista tai palveluista hinnan, joka ylittää tuotannosta aiheutuneet kustannukset. Yrityksen toimintaa siis ohjaa pyrkimys tuottaa kilpailijoita parempaa asiakasarvoa valitulla kilpailustrategialla. Asiakkaan tehtäväksi jää arvioida ja hyödyntää tarjoaman arvopotentiaali. Näkökulma vaihdantaan on siis tämän perinteisen tuotantolähtöisen logiikan mukaan vahvasti toimija- ja vaihtoarvokeskeinen.

Palvelulogiikan yleistyminen on perustavalla tavalla muuttanut tätä vaihdantaa koskevaa arvokäsitystä sekä näkökulmaa vaihdantaan (Vargo & Lusch, 2004). Tällä on ollut merkittäviä vaikutuksia yritysten liiketoimintamalleihin. Esimerkiksi valmistava teollisuus on enenevässä määrin siirtynyt ratkaisuliiketoimintaan (Salonen, 2011; Storbacka, 2011). Ratkaisupohjaisessa liiketoiminnassa myyvä yritys pyrkii erilaistamaan tarjoamansa räätälöimällä asiakaskohtaisesti integroidun, tuotteista ja/tai palveluista koostuvan kokonaisuuden. Yleistyessään tämä liiketoimintamalli edistää valmistavien yritysten palvelullistumista.

Ratkaisuliiketoiminnassa arvonluontilogiikka tähtää siihen, että tuotteista ja/tai palveluista koostuva kokonaisratkaisu parantaa asiakkaan ja/tai käyttäjän kokemaa käyttöarvoa ja tämän käyttöarvon realisoitumista tuetaan läpi ratkaisun elinkaaren kattavalla palvelutarjoamalla (Macdonald ym, 2016; Ulaga & Reinartz, 2011). Arvonluontilogiikan käyttöarvokeskeisyys vaikuttaa myös yrityksen ansaintalogiikkaan, joka tuotteiden ja/tai palveluiden jalostusarvon sijaan pohjautuu asiakkaan kokemaan käyttöarvoon, jonka tuotteet ja/tai palvelut mahdollistavat. Äärimmillään tämä voi tarkoittaa sitä, että asiakas ei osta ratkaisua vaan maksaa ratkaisun mahdollistamasta toiminallisuudesta käytön mukaan.

Klassinen esimerkki yllä mainitusta ajattelusta on Rolls Roycen tarjoama ”power by the hour” -konsepti, jossa asiakas ei osta lentokoneen moottoria vaan maksaa käytön mukaan lentotunneista. Kuitenkin vain harva valmistaja on edennyt palveluliiketoiminnassaan näin pitkälle. Käyt-

töarvopohjainen hinnoittelu vaatiikin pitkälle kehittynyttä palveluosaimista, jotta myyty palvelu osataan hinnoitella oikein ja luvattu toiminallisuus voidaan varmistaa kustannustehokkaasti. On kuitenkin oletettavaa, että tuotteiden entistä tehokkaamman etämonitoroinnin ja optimoinnin mahdollistavat teknologiat tulevat kiihdyttämään käyttöarvopohjaisia liiketoimintamalleja (Porter & Heppelmann, 2014).

Ratkaisupohjaiseen liiketoimintaan siirryttäessä myös näkökulma vaihdantaan muuttuu systeemikeskeisemmäksi. Ratkaisutoimittaja siis toimii keskeisenä resurssi-integraattorina saattamalla yhteen kolmansien osapuolien tarjoamia tuotteita ja palveluita osaksi asiakaskohtaista ratkaisua (Storbacka, Windahl, Nenonen, & Salonen, 2013; Salonen & Jaakkola, 2015). Läheinen yhteistyö asiakkaan kanssa on välttämätöntä, jotta yritys voi uskottavasti tukea asiakkaan omaa arvonluontia tai loppukäyttäjän käyttökokemusta toimittamallaan ratkaisulla. Tämä yhteistyö alkaa tarvemäärittelystä ja jatkuu läpi toimitetun ratkaisun elinkaaren (Tuli et al., 2007).

Myös suhde toimittajiin muuttuu osana ratkaisupohjaiseen liiketoimintaan siirtymistä. Etenkin integroitaessa tuotepohjaisia komponentteja osaksi kokonaisratkaisua on yhteistyötä tiivistettävä keskeisten toimittajien kanssa, jotta voidaan varmistua ratkaisun rajapintojen toimivuudesta. Käytännössä tämä on etenkin valmistaville yrityksille vaikeaa, sillä fyysisten ratkaisukomponenttien rajapinnat eivät välttämättä ole helposti yhteen sovitettavissa ilman projekti-kohtaista integraatiota (Davies, Brady, & Hobday, 2007). Tämä heikentää asiakaskohtaiseen räätälöintiin perustuvan liiketoimintallin ansaintalogiikan toimivuutta ollen usein merkittävä syy sille, että ratkaisupohjaiseen liiketoimintaan ei kyetä siirtymään laajassa mittakaavassa. Ratkaisuna edellä mainittuun ongelmaan on ehdotettu ratkaisujen osakomponenttien modularisointia (Storbacka, 2011). Toisin sanottuna ratkaisutoimittajan tulee yhteistyössä kumppaneidensa kanssa määritellä, mistä tuote ja/tai palvelupohjaisista komponenteista ratkaisu koostuu, ja sen jälkeen vakioda ratkaisun komponenttien väliset tekniset ja organisatoriset

rajapinnat (Salonen, ym., 2018). Tämä on mahdollista vain, jos ratkaisutoimittaja tiivistää yhteistyötään avainkomponenttien toimittajiin (Ibid).

Havainnollistavana esimerkkinä ratkaisupohjaiseen liiketoimintaan siirtymisen vaikutuksista yrityksen arvonluonti- ja ansaintalogiikan toimii hissitoimittaja Kone. Kone on viimeisen kymmenen vuoden siirtynyt kohti käyttäjakeskeistä ajattelua, jonka ytimessä on halu parantaa ihmisten liikkumista rakennuksissa. Tämä voidaan toteuttaa integroimalla älykkäästi yhteen rakennuksen liikkumiseen liittyviä osajärjestelmiä (hissit, ovet, seurantakutsu, kulkujärjestelmät) tavalla, joka tukee rakennuksen käyttäjän käyttökokemusta. Toimitettua ratkaisua tuetaan läpi sen elinkaaren kattavalla ja jatkuvasti kehittyvällä palvelutarjoamalla.

Kone kykenee toimittamaan täysin käyttäjäkohtaisesti räätälöityjä kokonaisratkaisuja erillisinä projekteina. Skaalautuvan ratkaisuliiketoiminnan rakentaminen on kuitenkin edellyttänyt älykkään ja skaalautuvan alustan rakentamisen, joka integroi saumattomasti yhteen kumppaneiden toimittamia komponentteja osaksi Koneen toimittamaa nk. ”people flow intelligence” -kokonaisratkaisua. Alusta on rakennettu avoimeksi, jolloin siihen voidaan myöhemmin liittää esimerkiksi uusia, ulkopuolisia palveluntarjoajia (ks. Salonen ym., 2018).

Viimeaikaiset teknologiset murrokset kuten kasvava digitaalisuus ja tekoälysovellukset ovat johtaneet siihen, että jälleen kerran näyttäisi olevan syntymässä uusi ajanjakso, joka haastaa yritysten arvonluonti- ja ansaintalogiikat. Etenkin Internet-pohjaisten digitaalisten alustojen avulla aineettomia hyödykkeitä tarjoavien yritysten nopea kasvu on johtanut siihen, että sanat ”alusta” ja ”alustatalous” ovat yleistyneet nopeasti markkinointikäytännössä. Tässä kontekstissa alusta on usein eräänlainen digitaalinen markkinapaikka, joka yhdistää tehokkaasti markkinatoimijoita ja määrittelee yhteiset toimintaperiaatteet toimijoiden väliselle arvonluonnille (Fu, Wang, & Zhao, 2017).

Selkeyden vuoksi on kuitenkin hyvä huomioda, että alustat voidaan käsittää monella tavalla, jolloin Internet-pohjaiset digitaaliset alustat ovat

vain yksi, joskin nopeasti yleistyvä typologia (Thomas, Autio, & Gann, 2015). Toisaalta esimerkiksi organisaatiotutkimuksen kentällä yritys itsessään voidaan nähdä alustana, joka soveltaa resursseja ja kyvykkyyksiään kehittyviin markkinatarpeisiin (Ciborra, 1996). Tekniset tieteenalat taas tyypillisesti mieltävät alustan tuoteteknologiapohjaisena arkkitehtuurina, joka mahdollistaa tuoteperheajattelun sekä masaräätlöinnin (Meyer & DeTore, 2001). Innovaatiojohtamisen tutkijat taas puhuvat alustapohjaisista ekosysteemeistä yhdistellen piirteitä kaikista kolmesta edellä mainitusta alustamallista (Cusumano & Gawer, 2002). Tällöin alusta on tapa orkestroida teknologiakeskeisiä liiketoimintasysteemeitä (Thomas et al., 2015).

Riippumatta alustan ilmenemismuodosta yhteistä näille määritelmille on alustan hyödyntäminen arvonluonnin mahdollistavana mekanismina. Alustat voidaankin siis mieltää dynaamisiksi konfiguraatioiksi fyysisiä ja aineettomia resursseja, jotka edesauttavat toimijoiden välistä arvonyhteisluontia (Perks, Kowalkowski, Witell, & Gustafsson, 2017). Alustaan sidottuja resursseja hyödynnetään yhteisesti sovittujen toimintatapojen pohjalta ja alustaan sitoutuneet yritykset varmistavat alustan toimivuuden tuomalla siihen tarvittavia resursseja.

Usein tyyppiesimerkkeinä alustoja vahvasti liiketoimintamalleissaan hyödyntävistä yrityksistä nostetaan aineettomia hyödykkeitä tarjoavat Internet-pohjaiset yritykset: Googlen ja Applen sovellus- ja musiikkikaupat; Spotify-musiikinsuoratoistopalvelu; tai palveluita välittävät alustat kuten Uber ja AirBnB (ks. Viitanen, Paajanen, Loikkanen, & Koivistoinen, 2018). Pääosa alustatalouden uusista yrityksistä ja liiketoimintamalleista ovat siis syntyneet kuluttajamarkkinoille. Jää nähtäväksi, missä määrin yritysten välisillä markkinoilla tullaan soveltamaan alustojen mahdollistamia uusia liiketoimintamalleja. Tämä tulee vaatimaan uusien alustojen rakentamista, jotka liittävätkin markkinatoimijat alustatalouden ekosysteemeihin. Nämä alustat mahdollistavat toimijoiden vuorovaikutuksen ja arvonluonnin alustan tukemana. Toimiakseen alustoihin pohjautuvien ekosysteemien tu-

lisi kuitenkin luoda selkeät puitteet myös ansaintalogiikalle, jonka mukaisesti syntynyttä arvoa jaetaan alustaan osallistuville yrityksille yhdessä määritellyllä tavalla.

Toimivia esimerkkejä alustatalouden keskeisten toimintaperiaatteiden soveltuvuudesta yritysten välisille markkinoille yhteisen arvonluonnin- ja ansaintalogiikan mahdollistajana on toistaiseksi vähän. Teknologinen kehitys, esimerkiksi lohkoketjuteknologian muodossa, tekee entistä helpommaksi digitaalisten alustojen rakentamisen myös valmistavan teollisuuden kontekstiin. Esteeksi voi silti muodostua tiukasti iskostuneet institutionaaliset käytänteet ja asenteet (Douglas, 1986). Esimerkiksi markkinatoimijoiden toimijakeskeinen näkökulma tai yhteisen tahtotilan puute voi johtaa siihen, että toimijat luovat keskenään kilpailevia alustoja. Näin joudutaan helposti tilanteeseen, jossa yksikään alusta ei ole itsessään riittävän kilpailukykyinen mahdollistaakseen arvonluonnin kannalta keskeiset verkostovaikutukset.

Onkin mielenkiintoista seurata, miten alustapohjainen ajattelu etenee toimialoilla, jotka eivät sitä perinteisesti ole soveltaneet. Vaaditaanko siihen Internet-pohjaisten yritysten tuomaa markkinamurrosta tai sen uhkaa? Mikä on alustan ilmenemismuoto? Kuka tai ketkä ovat aloitteellisia tahoja alustojen rakentumisessa? Miten nämä alustat toteutuessaan muuttavat yritysten arvonluonti- ja ansaintalogiikoita uusien liiketoimintamallien muodossa?

Johtopäätökset

Markkinoinnin tutkimuksen tehtävänä on käsitteellistää ja lisätä ymmärrystä vaihdannasta ja siihen kytkeytyvien toimijoiden vaihdantakäyttäytymisestä, ja syntetisoida tätä ymmärrystä työkaluiksi, jotka palvelevat markkinoinnin käytäntöä. Markkinoinnin käytäntö ja tutkimus ovat kehittyneet toimijakeskeisestä vaihdannasta systeemisiin vaihdannan muotoihin, joissa korostuvat käyttöarvo ja arvon yhteisluominen. Tavoitteenamme on, että tuotettu yleiskuvaus keskeisistä markkinoinnin kehitysulottuvuuksista ja

esitetty kolme spesifiä markkinointitieteen alaa jäsentävät markkinointitieteen kehitystä ja palvelevat sen tulevaisuuden hahmottamisessa.

Selvää on, että ekosysteemiajattelua ja asiakkaan käyttöarvoa korostavasta palvelulogiikasta on tullut B2B-markkinoinnin valtavirtaa ja paluuta tuskin on markkinoinnin johtamisen myyjävetoiseen, tuotelähtöiseen ajatteluun. Menestyvää liiketoimintaa voi toki tehdä monella tapaa, eikä palvelulogiikka tarkoita sitä, että kaikessa liiketoiminnassa tarjottaisiin räätälöityjä ratkaisuja syvässä vuorovaikutuksessa. Uskallamme kuitenkin väittää, että parhaimmat menestyksen eväät ovat yrityksillä, jotka ymmärtävät mitä ”palvelua” asiakkaat kulloinkin hakevat, ja millaisessa ekosysteemikontekstissa he integroivat niitä omaan arvoprosessiinsa.

Kirjallisuus

- Aarikka-Stenroos, L. – Jaakkola, E.** (2012) Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management*, Vol. 41 (1), 15–26.
- Adamson, B. – Matthew D. – Toman, N.** (2012) The end of solution sales. *Harvard Business Review*, Vol. 90 (7), 61–68.
- Agnihotri, R. – Kothandaraman, P. – Kashyap, R. – Singh, R.** (2012) Bringing “social” into sales: The impact of salespeople’s social media use on service behaviors and value creation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 32 (3), 333–348.
- Andersen, P. – Archacki, R. – De Bellefonds, N. – Ratajczak, D.** (2017) How digital leaders are transforming B2B marketing. Boston Consulting Group. <<https://www.bcg.com/publications/2017/marketing-sales-how-digital-leaders-transforming-b2b.aspx>>
- Anderson, J. C. – Wynstra, F.** (2010) Purchasing higher-value, higher-price offerings in business markets. *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 17 (1), 29–61.
- Anderson, J. C. – Narus, J. A. – Van Rossum, W.** (2006) Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, Vol. 84 (3), 90–99.
- Andzulis, J. M. – Panagopoulos, N. G. – Rapp, A.** (2012) A review of social media and implications for the sales process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 32 (3), 305–316.
- Bagozzi, R. P.** (1975) Marketing as exchange. *Journal of Marketing*, Vol. 39 (4), 32–39.
- Ballantyne, D. – Frow, P. – Varey, R. J. – 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. – Wilson, H. N.** (2017) The challenge of communicating reciprocal value promises: Buyer-seller value proposition disparity in professional services. *Industrial Marketing Management*, Vol. 64 (July), 107–121.
- Berry, L. L. – Parasuraman, A. B.** (1993) Building a new academic field – The case of services marketing. *Journal of Retailing*, Vol. 69 (1), 13–60.

- Blocker, C. P. – Cannon, J. P. – Panagopoulos, N. G. – Sager, J. K.** (2012) The role of the sales force in value creation and appropriation: New directions for research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 32 (1), 15–28.
- Borden, N. H.** (1964) The concept of the marketing mix. *Journal of Advertising Research*, Vol. 4 (2), 2–7.
- Bradford, K. – Brown, S. – Ganesan, S. – Hunter, G. – Onyemah, V. – Palmatier, R. – Rouziès, D. – Spiro, R. – Sujana, H. – Weitz, B.** (2010) The embedded sales force: Connecting buying and selling organizations. *Marketing Letters*, Vol. 21 (3), 239–253.
- Bristor, J. M. – Ryan, M. J.** (1988) The buying center is dead, long live the buying center. Teoksessa: *Advances in Consumer Research*, toim. P. F. Anderson – M. Wallendorf, 255–258. Association for Consumer Research, Provo, UT.
- Chandler, J. D. – Wieland, H.** (2010) Embedded relationships: Implications for networks, innovation, and ecosystems. *Journal of Business Market Management*, Vol. 4 (4), 199–215.
- Chandler, J. D. – Lusch, R. F.** (2014) Service systems: A broadened framework and research agenda on value propositions, engagement, and service experience. *Journal of Service Research*, Vol. 18 (1), 1–17.
- Ciborra, C. U.** (1996) The platform organization: Recombining strategies, structures, and surprises. *Organization Science*, Vol. 7 (2), 103–118.
- Coviello, N. E. – Brodie, R. J. – Danaher, P. J. – Johnston, W. J.** (2002) How firms relate to their markets: An empirical examination of contemporary marketing practices. *Journal of Marketing*, Vol. 66 (3), 33–46.
- Cusumano, M. A. – Gawer, A.** (2002) The elements of platform leadership. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 43 (3), 51–58.
- Davies, A.** (2004) Moving base into high-value integrated solutions: A value stream approach. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 13 (5), 727–756.
- Davies, A. – Brady, T. – Hobday, M.** (2007) Organizing for solutions: Systems sellers vs. systems integrator. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36 (2), 183–193.
- Douglas, M.** (1986) *How institutions think*. Syracuse University Press, Syracuse, NY.
- Edvardsson, B. – Skålén, P. – Tronvoll, B.** (2012) Service systems as a foundation for resource integration and value co-creation. *Review of Marketing Research*, Vol. 9 (2), 79–126.
- Eiglier, P. – Langeard, E.** (1975) Une approche nouvelle du marketing des services. *Revue Française de Gestion*, Vol. 2 (3), 97–114.
- Fu, W. – Wang, Q. – Zhao, X.** (2017) The Influence of platform service innovation on value co-creation activities and the network effect. *Journal of Service Management*, Vol. 28 (2), 348–388.
- Giamanco, B. – Gregoire, K.** (2012) Tweet me, friend me, make me buy. *Harvard Business Review*, Vol. 90 (7/8), 88–93.
- Giddens, A.** (1984) *The constitution of society. Outline of the theory of structuration*. Polity Press, Cambridge.
- Grönroos, C.** (1984) A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, Vol. 18 (4), 36–44.
- Grönroos, C.** (1990) *Service Management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Jossey-Bass.
- Grönroos, C.** (1998) Marketing services: The case of a missing product. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13 (4/5), 322–338.
- Grönroos, C. – Voima, P.** (2013) Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 41 (2), 133–150.

- Grönroos, C.** (2011) A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 (2), 240–247.
- Gummerus, J.** (2013) Value creation processes and value outcomes in marketing theory. Strangers or siblings? *Marketing Theory*, Vol. 13 (1), 19–46.
- Halinen, A. – Törnroos, J. Å.** (1998) The role of embeddedness in the evolution of business networks. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 14(3), 187–205.
- Halligan, B. – Shah, D.** (2014) *Inbound marketing, revised and updated: Attract, engage, and delight customers online*. John Wiley & Sons.
- Helander, A. – Möller, K.** (2007) System supplier's customer strategy. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36 (6), 719–730.
- Holliman, G. – Rowley, J.** (2014) Business to business digital content marketing: Marketers' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*, Vol. 8 (4), 269–293.
- Homburg, C. – Wilczek, H. – Hahn, A.** (2014) Looking beyond the horizon: How to approach the customers' customers in business-to-business markets. *Journal of Marketing*, Vol. 78 (5), 58–77.
- Hunt, S. D.** (1976) The nature and scope of marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 40 (3), 17–28.
- Håkansson, H. – Ford, D. – Gadde, L.-G. – Snehota, I. – Waluszewski, A.** (2009) *Business in networks*. John Wiley & Sons, Chichester.
- Jaakkola, E. – Hakanen, T.** (2013) Value co-creation in solution networks. *Industrial Marketing Management*, Vol. 42 (1), 47–58.
- Johnston, W. J. – Spekman, R. E.** (1987) Industrial buyer behavior: Where we are and where we need to go. Teoksessa: *Research in consumer behavior*, toim. J. N. Sheth, 83–111. JAI Press: Greenwich, CT.
- Järvinen, J. – Taiminen, H.** (2016) Harnessing marketing automation for B2B content marketing. *Industrial Marketing Management*, 54 (April), 164–175.
- Kaptein, M. – McFarland, R. – Parvinen, P.** (2018) Automated adaptive selling. *European Journal of Marketing*, Vol. 52 (5/6), 1037–1039.
- Keränen, J. – Jalkala, A.** (2013) Towards a framework of customer value assessment in B2B markets: An exploratory study. *Industrial Marketing Management*, Vol. 42 (8), 1307–1317.
- Kowalkowski, C.** (2011) Dynamics of value propositions: Insights from service-dominant logic. *European Journal of Marketing*, Vol. 45 (1/2), 277–294.
- Kowalkowski, C. – Witell, L. – Gustafsson, A.** (2013) Any way goes: Identifying value constellations for service infusion in SMEs. *Industrial Marketing Management*, Vol. 42 (1), 18–30.
- Lacoste, S.** (2016) Perspectives on social media and its use by key account managers. *Industrial Marketing Management*, 54 (April), 33–43.
- Lemon, K. N. – Verhoef, P. C.** (2016) Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, Vol. 80 (6), 69–96.
- Levitt, T.** (1960) Marketing myopia. *Harvard Business Review*, July-August, 45–56
- Liu, A. H. – Leach, M. P.** (2001) Developing loyal customers with a value-adding sales force: Examining customer satisfaction and the perceived credibility of consultative salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 21 (2), 147–156.
- Lyytinen, K. – Yoo, Y. – Boland, R. J. Jr.** (2016) Digital product innovation within four classes of innovation networks. *Information Systems Journal*, Vol. 26 (1), 47–75.

- Macdonald, E. K. – Kleinaltenkamp, M. – Wilson, H. N.** (2016) How business customers judge solutions: Solution quality and value in use. *Journal of Marketing*, Vol. 80 (3), 96–120.
- Mahadevan, B.** (2000) Business models for Internet-based e-commerce: An anatomy. *California Management Review*, Vol. 42 (4), 55–69.
- Makkonen, H. – Olkkonen, R.** (2017) Interactive value formation in interorganizational relationships: Dynamic interchange between value co-creation, no-creation, and co-destruction. *Marketing Theory*, Vol. 17 (4), 517–535.
- Marshall, G. W. – Moncrief, W. C. – Rudd, J. M. – Lee, N.** (2012) Revolution in sales: The impact of social media and related technology on the selling environment. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 32 (3), 349–363.
- Matthyssens, P. – Vandenbempt, K.** (2008) Moving from basic offerings to value-added solutions: Strategies, barriers and alignment. *Industrial Marketing Management*, Vol. 37 (3), 316–328.
- McCarthy, E. J.** (1960) *Basic marketing*. Irwin, Homewood, IL.
- Meyer, M. H. – DeTore, A.** (2001) Perspective: Creating a platform-based approach for developing new services. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 18 (3), 188–204.
- Miles, I. – Kastrinos, N. – Bilderbeek, R. – Den Hertog, P. – Flanagan, K. – Huntink, W. – Bouman, M.** (1995) *Knowledge-intensive business services: Users, carriers and sources of innovation*. European Innovation Monitoring System (EIMS) Reports.
- Minsky, L. – Quesenberry, K. A.** (2016) How B2B sales can benefit from social selling. *Harvard Business Review* (blog), November, 8.
- Morgan, R. M. – Hunt, S. D.** (1994) The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58 (3), 20–38.
- Möller, K. – Rajala, A.** (2007) Rise of strategic nets – New modes of value creation. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36 (7), 895–908
- Möller, K. – Halinen, A.** (1999) Business relationships and networks: Managerial challenge of network era. *Industrial Marketing Management*, Vol. 28 (5), 413–427.
- Normann, R.** (2001) *Reframing business: When the map changes the landscape*. John Wiley & Sons, Chichester.
- Oliva, R. – Kallenberg, R.** (2003) Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14 (2), 160–172
- Olkkonen, R.** (2002) *On the same wavelength? A study of the dynamics of sponsorship relationships between firms and cultural organisations*. Turku School of Economics and Business Administration, Turku.
- Olkkonen, R.** (2008) Minne menet, markkinointitiede? *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, Vol. 57 (4), 455–460.
- Parasuraman, A. – Zeithaml, V. A. – Berry, L. L.** (1985) A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, Vol. 49 (4), 41–50.
- Patterson, P. G. – Johnson, L. W. – Spreng, R. A.** (1996) Modeling the determinants of customer satisfaction for business-to-business professional services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25 (1), 4–17.
- Payne, A. – Frow, P. – Eggert, A.** (2017) The customer value proposition: Evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 45 (4), 467–489.
- Perks, H. – Kowalkowski, C. – Witell, L. – Gustafsson, L.** (2017) Network orchestration for value platform development. *Industrial Marketing Management*, Vol. 67 (November), 106–121.
- Plouffe, C. – Barclay, D.** (2007) Salesperson navigation: The intraorganizational dimension of the sales role. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36 (4), 528–539.

- Pohlmann, A. – Kaartemo, V.** (2017) Research trajectories of Service-Dominant Logic: Emergent themes of a unifying paradigm in business and management. *Industrial Marketing Management*, Vol. 63 (May), 53–68.
- Porter, M. E.** (1980) *Competitive strategy*. The Free Press, New York.
- Porter, M. E.** (1985) *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press, New York.
- Porter, M. E. – Heppelmann, J. E.** (2014) How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, November, 2–23.
- Prahalad, C. K. – Ramaswamy, V.** (2004) *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business Press.
- Quinn, J. B. – Doorley, T. L. – Paquette, P. C.** (1990) Beyond products: Services-based strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 68 (2), 58–67.
- Salonen, A.** (2011) Service transition strategies of industrial manufacturers. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 (5), 683–690.
- Salonen, A. – Jaakkola, E.** (2015) Firm boundary decisions in solution business: Examining internal vs. external resource integration. *Industrial Marketing Management*, Vol. 51 (November), 171–183.
- Salonen, A. – Rajala, R. – Virtanen, A.** (2018) Leveraging the benefits of modularity in the provision of integrated solutions: A strategic learning perspective. *Industrial Marketing Management*, Vol. 68 (January), 13–24.
- Saxe, R. – Weitz, B. A.** (1982) The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, Vol. 19 (3), 343–351.
- Schwepker, C. H. Jr.** (2003) Customer-oriented selling: A review, extension, and directions for future research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 23 (2), 151–171.
- Sheth, J. N. – 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. N. – Sisodia, R. S. – Sharma, A.** (2000) The antecedents and consequences of customer-centric marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28 (1), 55–66.
- Shostack, G. L.** (1977) Breaking free from product marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 41 (2), 73–80.
- Silvestro, R. – Fitzgerald, L. – Johnston, R. – Voss, C.** (1992) Towards a classification of service processes. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 3 (3), 62–75.
- Storbacka, K.** (2011) A solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40 (5), 699–711.
- Storbacka, K. – Polsa, P. – Sääksjärvi, M.** (2011) Management practices in solution sales: A multilevel and cross-functional framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 31 (1), 35–54.
- Storbacka, K. – Brodie, R. J. – Böhmman, T. – Maglio, P. P. – Nenonen, S.** (2016) Actor engagement as a microfoundation for value co-creation. *Journal of Business Research*, Vol. 69 (8), 3008–3017.
- Storbacka, K. – Ryals, L. – Davies, I. A. – Nenonen, S.** (2009) The changing role of sales: Viewing sales as a strategic, cross-functional process. *European Journal of Marketing*, Vol. 43 (7/8), 890–906.
- Storbacka, K. – Windahl, C. – Nenonen, S. – Salonen, A.** (2013) Solution business models: Transformation along four continua. *Industrial Marketing Management*, Vol. 42 (5), 705–716.

- Svahn, F. – Mathiassen, L. – Lindgren, R.** (2017) Embracing digital innovation in incumbent firms: How Volvo cars managed competing concerns. *MIS Quarterly*, Vol. 41 (1), 239–253.
- Terho, H. – Eggert, A. – Haas, A. – Ulaga, W.** (2015) How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling. *Industrial Marketing Management*, Vol. 45 (February), 12–21.
- Terho, H. – Eggert, A. – Ulaga, W. – Haas, A. – Böhm, E.** (2017) Selling value in business markets: Individual and organizational factors for turning the idea into action. *Industrial Marketing Management*, Vol. 66 (October), 42–55.
- Terho, H. – Haas, A. – Eggert, A. – Ulaga, W.** (2012) It's almost like taking the sales out of selling: Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management*, Vol. 41 (1), 174–185.
- Terho, H. – Jalkala, A.** (2017) Customer reference marketing: Conceptualization, measurement and link to selling performance. *Industrial Marketing Management*, Vol. 64 (July), 175–186.
- Thomas, L. D. W. – Autio E. – Gann, D.** (2015) Architectural leverage: Putting platforms in context. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 3015 (1), 47–67.
- Thomas, R. J.** (1982) Correlates of interpersonal purchase influence in organizations. *Journal of Consumer Research*, Vol. 9 (2), 171–182.
- Trainor, K. J.** (2012) Relating social media technologies to performance: A capabilities-based perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 32 (3), 317–331.
- Tuli, K. R. – Kohli, A. K. – Bharadwaj, S.G.** (2007) Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. *Journal of Marketing*, Vol. 71 (3), 1–17.
- Töytäri, P. – Brashear, T. A. – Parvinen, P. – Ollila, I. – Rosendahl, N.** (2011) Bridging the theory to application gap in value-based selling. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 26 (7), 493–502.
- Töytäri, P. – Rajala, R.** (2015) Value-based selling: An organizational capability perspective. *Industrial Marketing Management*, Vol. 45 (February), 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.
- Ulaga, W. – Reinartz, W. J.** (2011) Hybrid offerings: How manufacturing firms combine goods and services successfully. *Journal of Marketing*, Vol. 75 (6), 5–23.
- Van Alstyne, M. W. – Parker, G. G. – Choudary, S. P.** (2016) Pipelines, platforms, and the new rules of strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 94 (4), 54–62.
- Wang, W. L. – Malthouse, E. C. – Calder, B. – Uzunoglu, E.** (painossa) B2B content marketing for professional services: In-person versus digital contacts. *Industrial Marketing Management*.
- Ward, S. – Webster, F. E. Jr.** (1991) Organizational buying behavior. Teoksessa: *Handbook of Consumer behavior*, toim. T. S. Robertson – H. H. Kassarian, 419–458. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Vargo, S. L. – Lusch, R. F.** (2017) Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 34 (1), 46–67.
- Vargo, S. L. – Lusch, R. F.** (2004) Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68 (1), 1–17.
- Vargo, S. L. – Maglio, P. P. – Akaka, M. A.** (2008) On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, Vol. 26 (3), 145–152.

- Wiese, M.** (2017) Death of a salesman: The rise of social selling. *Forbes*. <<https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/06/29/death-of-a-salesman-the-rise-of-social-selling/>>
- Viitanen, J. – Paajanen, R. – Loikkanen, V. – Koivistoinen, A.** (2018) *Digitaalisen alustatalouden tiekartasto*. Innovaatorahoituskeskus TEKES.
- Xie, C. – Bagozzi, R. P.** (2008) Trying to prosume: Toward a theory of consumers as co-creators of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36 (1), 109–122.
- Xing, Y. – Grant, D. B. – McKinnon, A. C. – Fernie, J.** (2011) The interface between retailers and logistics service providers in the online market. *European Journal of Marketing*, Vol. 45 (3), 334–357.
- Yang, S. – Ghose, A.** (2010) Analyzing the relationship between organic and sponsored search advertising: Positive, negative, or zero interdependence? *Marketing Science*, Vol. 29 (4), 602–623.
- Yoo, Y. – Boland, R. J. Jr. – Lyytinen, K. – Majchrzak, A.** (2012) Organizing for Innovation in the Digitized World. *Organization Science*, Vol. 23 (5), 1398–1408.
- Üstüner, T. – Godes, D.** (2006) Better sales networks. *Harvard Business Review*, Vol. 84 (7/8), 102–112.
- Zott, C. – Amitt, R. – Massa, L.** (2011) The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, Vol. 37 (4), 1019–1042.