



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

Dataperusteinen päätöksenteko ja arvonluonti yritysten välisessä liiketoiminnassa

Markkinoinnin kandidaatintutkielma

Laatija:

Vilho Arvonen

Ohjaaja:

KTT Joachim Ramström

12.5.2026

Pori

Opiskelijan lausunto tekoölyn käytöstä tähän tutkielmaan liittyen:

En ole käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani.

Olen käyttänyt tekoölyä hyödyntäviä työkaluja tätä tutkielmaa kirjoittaessani. Tämä käyttö on dokumentoitu tutkielman liitteessä. Vakuutan, että tekoölyä käytettiin yliopiston ohjeistuksen mukaisella tavalla.

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

Kandidaatintutkielma

Oppiaine: Markkinointi

Tekijä: Vilho Arvonon

Otsikko: Dataperusteinen päätöksenteko ja arvonluonti yritysten välisessä liiketoiminnassa

Ohjaaja: KTT Joachim Ramström

Sivumäärä: 41 sivua + liitteet 1 sivu

Päivämäärä: 12.5.2026

Tiivistelmä

Tämä kandidaatintutkielma käsittelee dataperusteista päätöksentekoa ja arvonluontia yritysten välisessä liiketoiminnassa. Yritysten välisen liiketoiminnan myyntityö on murroksessa, jota ohjaa digitalisaatio sekä data-analytiikan merkityksen korostuminen. Valtavista data-analytiikan investoinneista huolimatta datan hyödyntäminen kilpailuedun saavuttamiseksi vaihtelee suuresti yritysten välillä. Tämän tutkielman tavoitteena on ymmärtää dataperusteisen päätöksenteon ja arvonluonnin välistä mekanismia B2B-liikesuhteiden vuorovaikutusprosessissa. Tutkimusongelma keskittyy datan muuntamisen vaikeuteen käytännölliseksi ja toiminnalliseksi hyödyksi tilanteessa, jossa arvo syntyy dynaamisesti eri toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Tutkimuskysymykset tässä tutkielmassa ovat: *”Miksi dataperusteinen tieto ei muunnu jaetuksi ymmärrykseksi B2B-vuorovaikutuksessa?”* sekä *”Mitkä mekanismit mahdollistavat dataperusteisen arvolupauksen realisoinnin asiakkaan prosesseissa?”*.

Tutkielma toteutettiin kuvailevana, integroivana kirjallisuuskatsauksena, jonka tavoitteena oli luoda uutta ymmärrystä yhdistämällä aiempaa tutkimustietoa arvonluonnin teorioista sekä datatieteen teorioista. Teorioiden perusteella on luotu tutkielman teoreettinen viitekehys, joka koostuu tieteellisistä, vertaisarvioituista journaliartikkeleista. Teoreettisessa viitekehyksessä hyödynnettiin arvonluonnin kehämallia, joka kuvaa arvon yhteisluonnin kokonaisprosessia B2B-liikesuhteessa. Tämän lisäksi tutkimuksen teoreettisena perustana käytettiin vuorovaikutuksen eri tasoja kuvaavaa mallia. Lähteitä on haettu Google Scholarista, yliopiston verkkokirjasto Volterista, EBSCOsta (Business Source Complete) sekä Scopuksesta.

Päätulokset osoittavat, että merkittävin este datan hyödyntämiselle B2B-liikesuhteessa on niin sanottu ymmärrettävyyden muuri, joka syntyy data-analytiikan mallien sekä käytännön liiketoimintapäätösten välisestä kiihtymisestä. Tutkimuksen perusteella data-analyysin objektiivinen luonne luo vasta arvon potentiaalia, joka ei välttämättä vastaa asiakkaan subjektiivista arvokäsitystä, eikä siten realisoitu asiakkaan käyttöarvoksi. Keskeiset mekanismit dataperusteisen arvolupauksen realisoinnille ovat siirtyminen informatiivisesta vuorovaikutuksesta dialogiseen vuorovaikutukseen sekä toimittajan konsultointikyky integroida ja visualisoida data konkreettiseksi hyödyksi asiakkaalle.

Johtopäätöksenä voidaan sanoa, että vaikka dataperusteinen päätöksenteko tuottaa objektiivisesti tehokkaita ratkaisuja, arvon realisointi on asiakkaan subjektiivisesti kokemaa. Täten dataperusteinen arvolupaus on sovitettava yhteen asiakkaan arvokäsityksen kanssa sen realisoinniseksi. Ymmärrettävyyden puute estää yhteisluonnin prosessin, jos asiakas ei ymmärrä datan tuomia hyötyjä. Rahalliset investoinnit data-analytiikkaan eivät takaa liiketoiminnallista menestystä, joten toimittajan tulee panostaa dialogiseen vuorovaikutukseen, joka mahdollistaa arvon realisoinnin asiakkaalle.

Avainsanat: dataperusteinen päätöksenteko, arvonluonti, arvon yhteisluonti, B2B-liiketoiminta, vuorovaikutus

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
1.1	Tutkielman tausta	7
1.2	Tutkimusongelma	8
1.2.1	Tutkimuskysymykset	9
1.3	Tavoite ja rajaukset	9
1.4	Metodi	10
1.5	Rakenne ja keskeiset käsitteet	11
2	Arvonluonti B2B-liiketoiminnassa	13
2.1	B2B-liiketoiminta arvonluonnin kontekstina	13
2.2	Arvontekijät B2B-liikesuhteissa	14
2.3	Arvonluonnin prosessit ja kehämalli	15
2.4	Vuorovaikutus ja dialogi yhteisluonnin mahdollistajana	19
2.5	Arvonluonnin keskeiset havainnot	22
3	Dataperusteinen päätöksenteko	23
3.1	Digitalisaation ja datan rooli B2B-myyntityön murroksessa	23
3.2	Dataperusteinen päätöksenteko & data-analytiikkakyvykkyys	24
3.3	Edellytykset dataperusteisen arvolupauksen realisoitumiselle	26
3.4	Dataperusteisen päätöksenteon koonti	28
4	Dataperusteinen päätöksenteko & jaetun ymmärryksen muodostuminen	29
4.1	Datan tulkinnan siirtymä toimittajalta asiakkaalle	29
4.2	Jaetun ymmärryksen muodostuminen	30
4.3	Dataperusteisen arvolupauksen realisoituminen	32
5	Tutkielman lopuksi	35
5.1	Yhteenveto tutkimuksesta	35
5.2	Keskeiset havainnot ja tulkinat	35
5.3	Johtopäätökset ja suositukset	36
5.4	Tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuus	37

5.5 Ehdotuksia jatkotutkimukselle	37
Lähteet	39
Liitteet	42
Liite 1. Selvitys tekoälyn käytöstä	42

KUVIOT

Kuvio 1 Arvonluontiprosessin kehät (mukaillen Grönroos & Voima 2013, 141) 18

TAULUKOT

Taulukko 1 : Luvun 2 käsitteet 22

Taulukko 2 : Luvun 3 käsitteet 28

1 Johdanto

1.1 Tutkielman tausta

Tämä tutkielma käsittelee dataperusteisen päätöksenteon merkitystä arvonluonnissa yritysten välisessä liiketoiminnassa. Corsaron & Maggionin (2021, 26) mukaan B2B-myyntityö on kokemassa muutosta olemuksessaan, ja muutosta ohjaavat neljä tekijää: digitalisaatio, asiakassuhteiden syventyminen, prosessien integrointi sekä nopeutunut toiminta B2B-myyntityössä. Digitalisaation myötä myyjien taidot sekä rooli ovat muutoksessa, jolloin heidän tulee hallita myös digitaalisia työkaluja ja data-analytiikkaa työssään. Vuosien 2020 ja 2025 välillä data-analytiikan investointeihin on käytetty yli 2,1 miljardia dollaria, mutta investoinneista saadut hyödyt vaihtelevat suuresti yritysten välillä. Kerätty data ei riitä, vaan kyky hyödyntää dataa määrittelee yrityksen kilpailuedun. Epäonnistuminen datan muuttamisessa toiminnalliseksi tai hyödynnettäväksi konkretiaksi luo kilpailullisia eroja yritysten välille. (Dzreke & Dzreke 2025, 616–617.)

Rintamäen ym. (2007, 627–630) mukaan arvo koostuu neljästä eri näkökulmasta: symbolisesta, emotionaalista, toiminnallisesta sekä taloudellisesta näkökulmasta. Galvagnon ja Dallin (2014, 644) mukaan yhteisluonti on yhteinen, yhteistyöhön perustuva, samanaikainen ja vertaismainen prosessi, joka tuottaa sekä materiaalista että symbolista uutta arvoa. Yritysten välisessä liiketoiminnassa arvon yhteisluonnissa korostuvat vakaat asiakassuhteet, laadukas viestintä sekä luottamuksen rakentaminen. Keskiössä ovat henkilökohtaisten suhteiden luominen ja ylläpito. Asiakkaan arvonluonnin prosessien tunnistaminen ja huomioiminen voivat edistää arvon yhteisluontia molemmille osapuolille. (Lassila ym. 2021, 68–70.)

Arvon myynnissä sekä myyjän että ostajan osapuolten näkemykset on tärkeää ymmärtää. Yrityksen ja asiakkaan tulee aktiivisesti osallistua keskusteluun, jossa kartoitetaan sitä, miten asiakas kokee arvon. B2B-kontekstissa pelkästään asiakas määrittelee, miten arvo realisoituu asiakkaalle. (Rantala ym. 2020, 46; Grönroos 2011, 281.) Grönroosin ja Voiman (2013, 136) mukaan asiakkaan arvonluonnin prosessi ei ole lineaarinen, eikä se automaattisesti seuraa tarjoajan toimintoja. Grönroosin (2011, 294) mukaan yrityksen sisäiset prosessit luovat ainoastaan arvolupauksen tai ”arvon potentiaalin”. Kuitenkaan arvo itsessään ei synny pelkästään yrityksen sisäisistä prosesseista, vaan se realisoituu vasta asiakkaan prosesseissa, kun asiakas hyödyntää myyjän tarjoamaa resurssia. Vuorovaikutus myyjän ja ostajan välillä mahdollistaa sen, että myyjä pääsee osalliseksi asiakkaan arvonmuodostuksen prosessiin. Myyjän osallistuessa prosessiin molemmat osapuolet vaikuttavat lopputulokseen, jolloin arvon potentiaali voidaan realisoida asiakkaan kokemaksi arvoksi. Kuitenkaan pelkkä

kommunikaatio myyjän ja asiakkaan välillä ei takaa arvon realisoitumista, vaan kommunikaatiossa tulee ymmärtää asiakkaan tarpeet ja halut. (Grönroos 2011, 290.) Koska asiakas määrittelee arvon realisoitumisen, myyjän ja asiakkaan välinen vuoropuhelu on elintärkeää onnistuneessa arvonluonnissa. Pelkkä vuoropuhelu ei riitä, vaan onnistunut arvonluonti vaatii asiakkaan tarpeiden ymmärtämistä sekä niihin reagoimista.

Arvonluonti yritysten välisessä liiketoiminnassa on laajasti tutkittu ja tunnettu markkinoinnin teema, mutta dataperusteisen päätöksenteon merkitys on tuorempi tutkimuksen aihe. Yritysten välinen arvonluonti on relevantti tutkimuskohde, sillä nykypäivänä asiakkaat vaativat entistä enemmän kommunikointia, laadukasta palvelua sekä asiantuntevaa otetta. Täten yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakassuhteiden laatuun ja ylläpitämiseen kiinnitetään yhä enemmän huomiota. (Le Bon & Herman 2015, 12–14.) Asiakassuhteiden ylläpito ja laadukkaan palvelun takaaminen vaativat molemminpuolista arvonluontia liikesuhteen osapuolilta.

Dataperusteisella päätöksenteolla viitataan päätöksentekoon intuition sijasta data-analyysin perusteella. Päätöksiä voidaan tehdä pitkän työkokemuksen perusteella siltä pohjalta, mikä tuntuu hyvältä. Toinen vaihtoehto on perustaa päätökset data-analyysin perusteella tehokkaaksi todettuihin toimintamalleihin. Yritykset, jotka hyödyntävät dataperusteista päätöksentekoa, saavuttavat korkeampaa tuottavuutta, pääoman tuottoastetta sekä varojen käytön tehokkuutta, jotka lisäävät markkina-arvoa. (Provost & Fawcett 2013, 52–54.) Tarjoamalla dataan perustuvia, objektiivisesti tehokkaita ratkaisuita asiakkaille, yritykset voivat parantaa liikesuhteiden laatua ja luottamusta.

Vaikka dataperusteinen päätöksenteko tarjoaa työkaluja liiketoiminnan tehostamiseen, sen soveltaminen arvonluonnin prosessiin ei ole suoraviivaista. B2B-kontekstissa pelkästään asiakas määrittelee arvo realisoitumisen eli arvon kokeminen on subjektiivista (Grönroos 2011, 281). Tämän vuoksi on tärkeää tarkastella tarkemmin niitä prosesseja, jotka vaikuttavat datan muuntumiseen osaksi B2B-liikesuhteiden arvonluontia.

1.2 Tutkimusongelma

Tämän tutkielman keskiössä on dataperusteisen päätöksenteon ja B2B-liikesuhteiden arvonluonnin välinen jännite. Miksi merkittävät investoinnit data-analytiikkaan eivät systemaattisesti johda liiketoiminnallisiin hyötyihin? Mihin kohtaan prosessia hyötyjen katoaminen sijoittuu?

Tutkimusongelma on datan muuntamisen vaikeus käytännölliseksi ja toiminnalliseksi hyödyksi tilanteessa, jossa arvo syntyy dynaamisesti eri toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Ongelmana

ei ole tiedon määrä, vaan konkreettinen mekanismi siitä, miten data muunnetaan jaetuksi ymmärrykseksi myyjän ja ostajan välillä.

Miksi datan muuntaminen käytännön hyödyksi epäonnistuu, vaikka tekninen analyysi olisi virheetöntä? Tutkimusongelma keskittyy siihen, missä vaiheessa datan tulkinta katkeaa siirryttäessä yrityksen sisäisistä prosesseista yritysten väliseen vuorovaikutukseen. Jos arvon yhteisluonti vaatii jatkuvaa kommunikaatiota, miten vuorovaikutus vaikuttaa siihen, muodostuuko datasta jaettu tulkinta vai jääkö se vain irralliseksi tiedoksi? Nykyiset tutkimukset tunnistavat datan potentiaalin, mutta eivät vastaa siihen, miksi dataperusteinen päätöksenteko irtoaa usein asiakkaan todellisista prosesseista.

On mahdollista, että datan ja asiakkaan arvokokemuksen välillä on kuilu, jota nykyiset teoriat eivät tavoita. Milloin ja miksi data epäonnistuu synnyttämään arvoa asiakkaalle, vaikka sitä olisi runsaasti saatavilla? Tutkielma keskittyy pureutumaan siihen mekanismiin, joka estää datan muuntamisen arvolupauksesta todelliseksi, realisoituneeksi arvoksi B2B-liikesuhteissa.

1.2.1 Tutkimuskysymykset

Tutkielman taustan ja tutkimusongelman perusteella tutkielman kaksi tutkimuskysymystä ovat:

1. Miksi dataperusteinen tieto ei muunnu jaetuksi ymmärrykseksi B2B-vuorovaikutuksessa?
2. Mitkä mekanismit mahdollistavat dataperusteisen arvolupauksen realisoitumisen asiakkaan prosesseissa?

1.3 Tavoite ja rajaukset

Tutkielman tavoitteena on ymmärtää dataperusteisen päätöksenteon ja arvonluonnin välistä mekanisme B2B-liikesuhteiden vuorovaikutusprosessissa. Tutkimuksella pyritään avaamaan datan sekä asiakkaan kokeman subjektiivisen arvon välistä kuilua tunnistamalla vaiheet, joissa dataperusteinen tieto joko muuntuu realisoituvaksi arvoksi tai jää irralliseksi tiedoksi. Tutkimuksessa käytetään menetelmänä kirjallisuuskatsausta, ilman empiriaa, jossa tutustutaan aikaisempaan tutkimustietoon.

Rajaus pelkästään teoreettiseen tarkasteluun tarkoittaa, että tutkielmassa ei testata mekanismien toimivuutta käytännön yritystapauksilla, mikä on huomioitava tulosten sovellettavuudessa. Aikaisemman tutkimustiedon kautta pyritään saamaan syvällisempi ymmärrys dataperusteisen päätöksenteon ja arvonluonnin välisestä suhteesta B2B-kontekstissa.

Tässä tutkimuksen vaiheessa dataperusteinen päätöksenteko määritellään yleisesti päätöksenteoksi, joka perustuu intuition sijaan data-analyysistä johdettuihin tehokkaisiin toimintamalleihin (Provost & Fawcett 2013, 53–54). Tutkielman tarkasteltu toimintaympäristö on rajattu yritysten väliseen eli B2B-liiketoimintaan. B2B-liiketoiminnassa asiakkaat ovat toisia yrityksiä eivätkä yksityisiä kuluttajia, kuten B2C-liiketoiminnassa. Tämä rajaus on välttämätön, sillä B2B-kontekstissa arvon muodostuminen on dynamisempaa ja vaatii usein pitkäkestoisempaa vuorovaikutusta kuin kuluttajakaupassa. Rajauksen takia tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää B2C-liiketoimintaan eli kuluttajamarkkinoille, jossa arvon kokeminen ja ostoprosessit poikkeavat merkittävästi B2B-liiketoiminnasta. Tutkimus kohdistuu erityisesti prosesseihin, joissa yrityksen sisäinen data-analytiikka kohtaa asiakkaan rajapinnan. Rajauksen ulkopuolelle jäävät tekniset datan keräämisen ja säilyttämisen prosessit, koska painopiste on juuri tiedon muuntumisessa jaetuksi ymmärrykseksi vuorovaikutuksessa.

1.4 Metodi

Tämä tutkielma toteutetaan kirjallisuuskatsauksena. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on koota tutkimusten tuloksia, jotka toimivat perustana uusille tutkimustuloksille. Katsaus on systemaattinen, täsmällinen ja toistettavissa oleva menetelmä, jolla arvioida, tunnistaa ja tiivistää valmiina olevaa, julkaistua tutkimusaineistoa. (Salminen 2011, 4.)

Tutkielman tutkimusmetodi on kuvaileva kirjallisuuskatsaus, joka on tarkemmin määriteltynä integroiva kirjallisuuskatsaus. Integroivaa kirjallisuuskatsausta käytetään, kun tutkittavaa ilmiötä halutaan kuvata mahdollisimman monipuolisesti, tai kun halutaan tuottaa uutta tietoa jo tutkitusta aiheesta. Lisäksi integroiva kirjallisuuskatsaus auttaa kirjallisuuden kriittisessä arvioinnissa, ja keskeistä on erilaisten tutkimusasetelmien tuotettujen tutkimusten synteesi. (Salminen 2011, 10; JAMK 2025.) Metodiksi on valittu integroiva kirjallisuuskatsaus, sillä se mahdollistaa tutkimuksen pääkäsitteiden käsittelyn ensin erikseen ja sen jälkeen niiden välisen yhteyden tutkimisen.

Tutkielmassa hyödynnetään vertaisarvioituja arvonluontiin, dataperusteiseen päätöksentekoon sekä yritysten väliseen liiketoimintaan liittyviä tieteellisiä journaliartikkeleita. Tiedonhaku on tehty Google Scholarin, yliopiston verkkokirjasto Volterin, EBSCO:n (Business Source Complete) sekä Scopuksen avulla. Hakusanoina tutkielman tiedonhaussa on käytetty termeinä muun muassa ”value co-creation”, ”value creation AND B2B”, ”data-driven decision making AND B2B” sekä näistä hakusanoista luotuja erilaisia yhdistelmiä.

1.5 Rakenne ja keskeiset käsitteet

Tutkielma koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa esitellään tutkielman tausta, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset, tutkimuksen tavoite ja rajaukset, tutkimuksen metodi sekä keskeiset käsitteet. Luvut 2 ja 3 muodostavat tutkielman teoreettisen viitekehyksen. Toinen luku käsittelee arvonluontia B2B-liiketoiminnassa ja kolmas luku dataperusteista päätöksentekoa. Neljännessä luvussa analysoidaan teoreettisen viitekehyksen avulla dataperusteisen tiedon muuntumista jaetuksi ymmärrykseksi B2B-vuorovaikutuksessa sekä dataperusteisen arvolupauksen realisoitumisen mekanismeja. Viides luku koostuu tutkielman yhteenvedosta, johtopäätöksistä sekä jatkotutkimusehdotuksista.

Tutkielman teoreettisessa viitekehyksessä ja analyysissä hyödynnetään arvonluonnin kehämallia. Arvonluonnin kehämalli on viitekehys, joka koostuu toimittajan, asiakkaan sekä näiden yhteisestä kehästä, joissa luodaan arvoa B2B-liiketoiminnassa (Grönroos & Voima 2013, 141). Dataperusteista päätöksentekoa analysoidaan suhteessa kehämalliin, ja data-analytiikan ratkaisut sijoitetaan toimittajan sekä asiakkaan arvonluonnin prosesseihin.

Tutkielmassa on kolme keskeistä käsitettä: dataperusteinen päätöksenteko, arvon yhteisluonti sekä arvonluonti yritysten välisissä asiakassuhteissa. Keskeiset käsitteet on valittu tutkimuskysymysten sekä tutkimuksen tarkoituksen perusteella ja ilman käsitteiden määrittelyä aihetta on haastavaa lähteä tutkimaan. Nämä kolme valittua käsitettä voidaan määrittellä lyhyesti seuraavasti:

Dataperusteinen päätöksenteko:

Dataperusteinen päätöksenteko on strateginen ideologia ja resurssi yrityksen päätöksenteossa. Se mahdollistaa päätöksenteon, joka perustuu intuition ja kokemuksen sijaan ensisijaisesti analysoituun dataan. Data toimii asiantuntemuksen rinnalla ja tarjoaa yrityksille mahdollisuuden mullistaa liiketoimintaa tekemällä toiminnasta ennakoivaa sekä proaktiivista. Dataperusteisessa päätöksenteossa liiketoiminnan ratkaisut perustuvat tulkittuun dataan, jota hyödynnetään strategisena työkaluna jokaisessa päätöksenteon vaiheessa. (Brynjolfsson ym. 2011; McAfee & Brynjolfsson 2012, 60–68; Troisi ym. 2020.)

Yritysten välinen vuorovaikutus:

Yritysten välinen vuorovaikutus voidaan määrittellä dynaamiseksi prosessiksi, jossa yritykset vaihtavat informaatiota ja resursseja sekä koordinoivat toimintojaan. Yritysten välisessä vuorovaikutuksessa toimittaja ja ostaja tekevät yhteistyötä käyttäen omia resurssejaan sekä osaamistaan.

Tavoitteena on arvon yhteisluonti sekä molempia osapuolia hyödyttävät lopputulokset. (Pagani & Pardo 2017; Pathak ym. 2022.)

Arvon yhteisluonti:

Arvon yhteisluonti (value co-creation) on dynaaminen ja vastavuoroinen prosessi, joka tapahtuu toimittajan ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa. Yhteisluonti on mahdollista vain osapuolten välisessä suhteessa, jossa yritys pääsee mukaan asiakkaan arvonluontiprosessiin, eikä jää vain arvon mahdollistajaksi. Arvon yhteisluonnin prosessissa organisaatio avaa toimintaansa ulkopuolisille sidosryhmille, ja pystyy vastineena hyödyntämään näkemyksiä, jotka syntyvät sidosryhmien sitoutumisen kautta. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012; Grönroos & Voima 2013; Ind & Coates 2013.)

2 Arvonluonti B2B-liiketoiminnassa

Tässä luvussa käsitellään yritysten välisen eli B2B-liiketoiminnan arvonluontia. Tarkastelu aloitetaan määrittelemällä B2B-liiketoiminnan erityispiirteet verrattuna B2C-liiketoimintaan sekä määritellään niiden vaikutukset arvon muodostumiseen. Luvussa käsitellään arvon moniulotteista käsitettä ja määritellään ne arvotekijät, jotka ovat keskeisimpiä B2B-liiketoiminnan arvonluonnissa. Arvonluontiprosessia analysoidaan kehämallin avulla, jossa määritellään toimittajan ja asiakkaan roolit potentiaalisen arvon luonnissa sekä sen realisoitumisessa. Lopuksi luvussa keskitytään vuorovaikutukseen arvon yhteisluonnin mahdollistajana.

2.1 B2B-liiketoiminta arvonluonnin kontekstina

Arvo käsitteenä on itsessään hyvin moniulotteinen ja subjektiivinen. Rintamäen ym. (2007, 621, 624) mukaan arvoa voidaan tutkia neljästä eri näkökulmasta: symbolisesta, emotionaalisesta, toiminnallisesta sekä taloudellisesta näkökulmasta. Vaikka arvotekijöiden jaottelu näin on usein käytössä kuluttajamarkkinoinnin tutkimuksessa, tarjoaa se teoreettisen pohjan myös yritysten välisen liiketoiminnan arvonluonnin ymmärtämiselle. Tärkeää on siirtää painopiste kuluttajan yksilöllisestä kokemuksesta yritysten väliseen vuorovaikutukseen.

Arvo voidaan määritellä myös hyötyjen ja uhrausten välisenä suhteena, jossa asiakkaan kokema arvo syntyy tilanteessa, missä subjektiivisesti koetut hyödyt ylittävät uhraukset. Toinen määritelmä on vuorovaikutteinen ja suhteellinen preferensseihin perustuva kokemus. (Rintamäki ym. 2007, 623; Holbrook 1999, 225.) B2B-liiketoiminnassa arvo ei kuitenkaan ole vain tuotteeseen liittyvä staattinen ominaisuus, vaan se nähdään yhteisenä tuotoksena, joka perustuu jatkuvaan yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen (Lindgreen ym. 2012, 208). Arvo on aina asiakkaan subjektiivisesti määrittelemää, ja yritykset voivat vain luoda arvolupauksia, joiden tarkoituksena on tukea asiakkaan arvonluonnin prosessia (Rintamäki ym. 2007, 621–623.)

B2B-liiketoiminnassa arvon neljä eri ulottuvuutta ilmenevät eri tavalla kuin B2C-liiketoiminnassa. Tästä huolimatta samat ulottuvuudet ovat tunnistettavissa myös B2B-liiketoiminnan arvonluonnissa. Taloudellinen ja toiminnallinen arvo ovat keskeisimmät ulottuvuudet, jotka ohjaavat B2B-liiketoiminnan päätöksentekoa. Taloudellinen arvo tarkoittaa tuotteen tai palvelun objektiivista rahallista hyötyä suhteessa kilpailijoihin, ja se määritellään joko alhaisimpana hintana tai optimaalisena hinta-laatusuhteena. Se perustuu maksetun rahamäärän ja siitä saatavan vastineen suhteeseen. (Rintamäki ym. 2007, 627; Lindgreen 2012, 208; Sweeney & Soutar 2001, 211.) Toiminnallinen

arvo taas liittyy ratkaisun käytettävyyteen, suorituskykyyn ja luotettavuuteen. (Sweeney & Soutar 2001, 206, 208; Smith & Colgate 2007, 8).

B2B-kontekstissa emotionaalinen ja symbolinen arvo liittyvät erityisesti luottamukseen, riskien hallintaan ja maineen rakentamiseen. Emotionaalinen arvo perustuu tuotteen tai palvelun kykyyn herättää tunteita tai mielihyvää (Rintamäki ym. 2007, 628). Se ilmenee koettuna hyötynä, jossa tunnereaktiot ohjaavat ostopäätösten tekemistä, ja kulutusvalinnat liittyvät emotionaaliseen tyydytykseen, jota saadaan esimerkiksi muiden auttamisesta (Joshi ym. 2021, 3; Joshi ym. 2025, 341). B2B-kontekstissa emotionaalinen arvo voi ilmetä esimerkiksi yritysten välisenä luottamuksena ja yhteistyönä. Symbolinen arvo muodostuu muista tekijöistä, kuin tuotteen toiminnallisesta arvosta. Symbolinen arvo liittyy usein vahvasti yrityksen brändiin ja sen rakentamiseen. (Rintamäki ym. 2007, 628–629; Bhat ym. 1998, 32.)

Yritysten välisessä liiketoiminnassa eli B2B-liiketoiminnassa asiakkaat ovat toisia yrityksiä, toisin kuin B2C-liiketoiminnassa eli kuluttajakaupassa. Ratkaiseva ero kuluttajamarkkinoihin nähden on asiakkuuden luonne ja lopputuotteen tai palvelun käyttötarkoitus. (Speh & Hutt 2013, 3). B2B- ja B2C-liiketoiminnassa on suuria eroja esimerkiksi ostokäyttäytymistä, ostopäätöksen tekoa ja niiden monimutkaisuuden tasoa koskien. Merkittävimpänä huomiona on se, että B2B-liiketoiminnassa ostaminen nähdään yleensä yhteistyönä toimittajien ja ostajien välillä. (Pathak ym. 2022, 180). Tutkielmassa käsitellään B2B-kontekstin arvonluontia kuluttajakaupan ja yritysten välisen liiketoiminnan eroavaisuuksien takia.

2.2 Arvontekijät B2B-liikesuhteissa

B2B-liiketoiminnan arvonluontia tutkiessa on tärkeää ymmärtää arvotekijöiden moniulotteisuus, sillä eri asiakkaita motivoivat eri asiat. Vaikka asiakasyritys ei välttämättä tietoisesti koe arvoa hierarkkisesti rakennettuna tai tietyn arvotekijän kautta, myyjälle arvon osatekijöiden tunnistaminen helpottaa arvolupauksen luomista (Rintamäki ym. 2007, 630). Taloudellinen ja toiminnallinen arvo muodostavat usein liikesuhteen perustan. Taloudellinen arvo ohjaa päätöksentekoa pitkälti silloin, kun keskiössä on alhaisin hinta tai optimaalinen hinta-laatusuhde (Rintamäki ym. 2007, 627). Toiminnallinen arvo keskittyy asiakasyrityksen prosessien tehostamiseen ratkaisujen käytettävyyden, suorituskyvyn ja luotettavuuden kautta (Sweeney & Soutar 2001, 206, 208; Smith & Colgate 2007, 8).

Vaikka taloudellinen ja toiminnallinen arvo voidaan nähdä merkittävimpinä tekijöinä, symbolisella ja emotionaalisella arvolla on merkittävä rooli kilpailuedun saavuttamisessa. Varsinkin suuren

kilpailun markkinoilla, jossa tuotteen tai palvelun tekniset ominaisuudet ja taloudellinen arvo ovat samankaltaisia, voi symbolinen tai emotionaalinen arvo olla ratkaiseva tekijä. B2B-liiketoiminnassa symbolinen arvo liittyy maineenhallintaan ja yrityksen brändiin. Symbolinen arvo ilmenee siten, että yritys viestii asiantuntijuutta ja vahvistaa liikesuhteen osapuolien asemaa suhteessa muihin toimijoihin. (Rintamäki ym. 2007, 629; Bhat ym. 1998, 32.) Emotionaalinen arvo liittyy liikesuhteen herättämiin tunteisiin ja luottamukseen, jolloin myyjän kyky herättää positiivisia tunteita voi olla ratkaiseva tekijä ostopäätöksen taustalla.

Arvon neljän eri ulottuvuuden lisäksi, voidaan arvoa tarkastella myös liikesuhteiden kautta. Yritysten välistä liiketoimintaa harjoitetaan tuotteiden ja palveluiden vaihdannan lisäksi myös maineen rakentamisen, innovaatioiden ja yhteistyön vuoksi. Liikesuhteet luovat arvoa, joka muodostuu yhteistyöstä sekä vuorovaikutuksesta. (Lindgreen 2012, 208.)

2.3 Arvonluonnin prosessit ja kehämalli

Grönroosin (2009, 192) mukaan arvon ymmärtämisen lähtökohtana on havainto siitä, että asiakkaat kokevat arvon sisäisissä prosesseissaan ja palveluntarjoajan tai toimittajan kanssa vuorovaikutuksessa. Perinteisen arvokäsityksen mukaan asiakkaat vain ottavat valmiiksi tehdyn arvon käyttöönsä. Todellisuudessa arvoa ei ole, ennen kuin asiakas voi käyttää tuotetta tai palvelua hyödykseen. Vasta tällöin arvo realisoituu asiakkaan omissa prosesseissa. Myyjäyritysten rooli on tukea asiakkaan arvonmuodostusta tarjoamalla asiakkaalle resursseja sekä palveluprosesseja, joissa tapahtuu myyjän ja ostajan välistä vuorovaikutusta. Tällöin liikesuhteen molemmat osapuolet luovat arvoa yhdessä.

Grönroosin (2011, 282) mukaan arvonluonti on prosessi, jonka kautta käyttäjä tulee jollakin tavalla paremmin toimeen tai joka lisää asiakkaan hyvinvointia. Toisaalta prosessi toimii myös toisin päin, eli epäonnistuessaan vähentää asiakkaan hyvinvointia. Arvonluonti on monitasoinen prosessi, joka riippuu tarkastelun kohteesta. Arvonluontia voidaan tarkastella yksilön, organisaation tai yhteiskunnan näkökulmasta. Lepak ym. (2007, 182) määrittelevät arvonluonnin prosessiksi, jossa luodaan subjektiivisesti koettua hyötyä. Arvonluontia voidaan tarkastella kahden eri arvon ulottuvuuden kautta, jotka ovat käyttöarvo ja vaihtoarvo. Käyttöarvo viittaa uuden tuotteen tai palvelun laatuun sellaisena kuin käyttäjä sen kokee suhteessa omiin tarpeisiinsa. Merkittävää tässä on käyttäjän subjektiivinen arvio tuotteen tai palvelun laadusta, eli laatu realisoituu vasta käyttäjän prosesseissa. (Lepak ym. 2007, 181.) Vaihtoarvo tarkoittaa rahamääräistä summaa, joka maksetaan ostohetkellä tai summaa, jonka käyttäjä maksaa myyjälle vastineeksi käyttöarvosta (Lepak ym. 2007, 181–182).

Yhdessä tarkasteltuna käyttö- ja vaihtoarvo viittaavat siihen, että arvonluonti perustuu suhteelliseen arvokokemukseen, jonka käyttäjä kokee subjektiivisesti. Tämän subjektiivisen arvon kokemisen on johdettava siihen, että käyttäjä on valmis vaihtamaan tietyn rahasumman saadun arvon vastineena. (Lepak ym. 2007, 182.) Lepak ym. (2007, 182) esittävät kaksi tärkeää taloudellista ehtoa, jotka ovat välttämättömiä arvonluonnin jatkuvuudelle. Kannattavuus arvon tuottajalle perustuu siihen, että vaihdossa saatavan rahamäärän summa on oltava suurempi kuin uhraukset, joita tuotteen tai palvelun tekeminen on vaatinut. Houkuttelevuus asiakkaalle perustuu vertailuun uuden tuotteen tai palvelun sekä hänen nykyhetkellä käyttämänsä vastineen välillä. Mitä suurempi havaittu suorituskyvyn erotus on, sitä enemmän asiakas kokee lisäarvoa uudesta vaihtoehdosta ja on valmis maksamaan siitä enemmän. (Lepak ym. 2007, 182–183.) Arvonluonnin prosessissa on siis tärkeää huomioida arvokokemuksen subjektiivisuus asiakkaan näkökulmasta.

Latinovic & Chatterjee (2024, 1–3) määrittelevät arvon yhteisluonnin prosessiksi, jossa osapuolet työskentelevät yhdessä maksimoidakseen luodun arvon. B2B-kontekstissa arvon yhteisluonti nähdään dynaamisena ja jatkuvana toimintona yritysten välisessä vuorovaikutuksessa. Arvon yhteisluontia ohjaavia merkittäviä tekijöitä ovat arvon ymmärtäminen, arvolupaus sekä yhteisymmärrys. Arvo ymmärretään asiakkaan kokeman arvon, hyötyjen ja uhrausten summana, ja arvolupaus erilaistettujen ja mitattavissa olevien hyötyjen määrittelynä suhteessa kilpailijoiden tarjoamiin vaihtoehtoihin. Latinovic & Chatterjee (2024, 3–4) painottavat arvon toimittamista sekä arvolupauksen lunastamisen merkitystä B2B-liikesuhteiden onnistuneessa arvonluonnissa. Arvon yhteisluonti toimii tehokkaasti, kun toimittajalla sekä asiakkaalla on yhteinen, jaettu näkemys arvosta. Tämän jaetun näkemyksen ja yhteisen ymmärryksen kautta toimittaja voi osoittaa merkityksensä asiakkaan toiminnan kannattavuuteen. (Latinovic & Chatterjee 2024, 2.) Arvon yhteisluontia B2B-kontekstissa ohjaa siis molemminpuolinen ymmärrys arvosta sekä arvolupauksesta. Tehokkaan arvonluonnin edellytyksenä on jaettu ymmärrys siitä, millaista arvoa suhteessa tavoitellaan ja miten se realisoituu kummallekin osapuolelle.

Arvon talteenotto (value capture) tarkoittaa yrityksen kykyä realisoida luotu asiakasarvo joko rahalliseksi tai muuten koetuksi hyödyksi yritykselle. B2B-kontekstissa se on prosessi, joka tapahtuu arvon yhteisluonnin jälkeen. Arvo on ensin luotava, jotta se voidaan ottaa talteen eli realisoida yrityksen toiminnassa. (Latinovic & Chatterjee 2024, 4.) Latinovic & Chatterjee (2024, 4) esittävät arvon talteenotossa korostuvan myös dataverkostovaikutusarvon (Data-network-effect value). Tämä tarkoittaa arvon talteenottoa tehostavia, dataan perustuvia ratkaisuja. Kerätty data antaa yritykselle hyödyllisiä oivalluksia, jotka lisäävät arvoa asiakkaille. Data-analytiikan rooli B2B-arvonluonnissa on merkittävää, koska se mahdollistaa perinteisen arvonluonnin ylittämisen. Jatkuva datan

kerääminen ja analysointi voi parhaimmillaan mahdollistaa yritykselle johtavan markkina-aseman, jos yritys pystyy jatkuvan datan keräämisen avulla muotoilemaan tarjontaa vastaamaan asiakkaiden tarpeita reaaliaikaisesti. (Latinovic & Chatterjee 2024, 4.) Arvon yhteisluonnin ollessa dynaaminen ja jatkuva prosessi, joka vaatii yhteisymmärrystä luodusta arvosta, data-analytiikka voi auttaa arvonluonnin prosessia ennakoimalla asiakkaiden haluamaa tarjontaa.

Ind & Coates (2013, 86–87) määrittelevät arvon yhteisluonnin osallistavana prosessina, jossa osapuolet luovat arvoa yhdessä dialogisen prosessin kautta. Myös Galvagno & Dalli (2014, 643) korostavat arvon yhteisluonnin olevan vuorovaikutteinen prosessi. Merkittävää on se, että arvoa ei vain tuoteta yrityksen toimesta ja toimiteta asiakkaalle, vaan asiakas on mukana arvonluonnin prosessissa. Arvo syntyy vuoropuhelun ja vuorovaikutuksen kautta, ja syntyyn vaikuttaa vahvasti asiakkaan subjektiiviset kokemukset. (Galvagno & Dalli 2014, 645.)

Perinteinen arvonluonnin määritelmä on ollut se, että yritykset tarjoavat asiakkaille tuotteita tai palveluita. Tässä käsityksessä asiakas saa käyttöönsä tuotteen tai palvelun, josta hän saa arvoa. Kuitenkin nykytutkimuksen valossa arvonluonnin rooli on muuttunut varsinkin B2B-kontekstissa kohti yhteisluontia. Arvonluonti ei tapahdu eristyksissä eikä pelkästään yrityksen omissa toiminnoissa, vaan yritysten rooli on muuttunut tuotteiden tai palveluiden tarjoamisesta sellaisten toimintojen suunnitteluun, jotka auttavat asiakkaita luomaan arvoa. Myyjät ja ostajat luovat arvoa yhdessä, ja yritysten tulee jakaa resursseja keskenään vuorovaikutteisessa prosessissa. Tämän vuoksi liikesuhteen laatu on keskeinen suhteen kannattavuuden määrittäjä. (Lindgreen ym. 2012, 208–210.)

Grönroos & Voima (2013, 140–141) esittävät arvon yhteisluonnin kokonaisprosessia kuvaavan kaavion, jota mallinnetaan kolme kehän avulla. Ensimmäinen kehä on toimittajan kehä, toinen kehä yhteinen kehä ja kolmas asiakkaan kehä. Malli kuvaa sitä, miten toimittajan ja asiakkaan roolit vaikuttavat arvonluontiin ja arvon realisoitumiseen liikesuhteessa. Mallin keskiössä on toimittajan ja asiakkaan yhteinen kehä, joka yhdistää molempien osapuolien arvonluonnin prosessit ja mahdollistaa arvon yhteisluonnin.



Kuvio 1 Arvonluontiprosessin kehät (mukailien Grönroos & Voima 2013, 141)

Toimittajan kehä käsittelee toimittajan prosesseja, joissa toimittajan rooli on arvon mahdollistaja. Toimittaja toimii arvon mahdollistajana ja luo potentiaalisen arvon omissa prosesseissaan, jonka asiakas muuttaa todelliseksi arvoksi omissa prosesseissaan. Arvon mahdollistaminen ei kuitenkaan vielä ole osa arvonluonnin prosessia, vaan toimittajan aktiviteetit luovat vain potentiaalisen arvolle. Tätä potentiaalista arvoa asiakkaat voivat käyttää omissa arvonluonnin prosesseissaan. (Grönroos & Voima 2013, 141.)

Yhteisessä kehässä yritysten välinen vuorovaikutus on arvon yhteisluonnin keskiössä. Arvon realisoitumisen näkökulmasta asiakas on vastuussa arvonluonnista yhteisessä kehässä, mutta dialogisen prosessin kautta toimittaja voi vaikuttaa asiakkaan arvonluonnin prosessiin ja toimia arvon yhteisluojana. Vuorovaikutus ei kuitenkaan tarkoita toimittajalle automaattista pääsyä asiakkaan arvonluonnin prosessiin, vaan vuorovaikutuksen kautta toimittajalle syntyy mahdollisuus osallistua arvon yhteisluontiin. (Grönroos & Voima 2013, 141.) Kaikki vuorovaikutus yritysten välisessä liiketoiminnassa ei kuitenkaan johda positiivisiin lopputuloksiin tai arvonluontiin. Vuorovaikutustilanteet arvon muodostumisen prosessin yhteisen kehän tilanteissa voivat olla sekä tuottoisia että tuhoavia prosesseja (Echeverri & Skålen 2011, 364). Ymmärtämällä asiakkaan toimintatavat syvällisesti, on toimittajan mahdollista siirtyä pelkästä arvon mahdollistajasta arvon yhteisluojaksi. Mikäli ymmärrystä asiakkaan prosesseista ei ole, voivat vuorovaikutustilanteet heikentää arvonluonnin prosessia sekä liikesuhdetta, pahimmillaan päättäen sen. (Grönroos & Voima 2013, 141.)

Toimittajan pääsyä asiakkaan arvonluonnin prosesseihin mukaan edistää vuorovaikutus liikesuhteen varhaisessa vaiheessa. Asiakkaan kanssa vuoropuhelu esimerkiksi tuote- tai palvelusuunnittelun vaiheessa voi mahdollistaa aikaisen pääsyn yhteiseen kehään. Aikainen pääsy yhteisluonnin prosesseihin voi olla kannattavampaa molemmille liikesuhteen osapuolille. (Grönroos & Voima 2013, 142.) Yhteenvetona yhteisessä kehässä asiakas on arvonluonnin keskiössä, mutta vuorovaikutuksen kautta toimittajalla on mahdollisuus päästä asiakkaan arvonluonnin prosessiin mukaan arvon yhteisluojaksi (Grönroos & Voima 2013, 141–142).

Asiakkaan kehässä asiakas toimii itsenäisenä arvonluojana, ja arvo muodostuu asiakkaan subjektiivisena kokemuksena arvosta. Toimittajan prosessit ovat tästä kehästä irralliset, ja kehässä keskitytään siihen, miten arvo realisoituu asiakkaalle. Asiakkaan kehä ei siis ole osa suoraa vuorovaikutusta toimittajan ja asiakkaan välillä, vaan kehässä realisoituu joko toimittajan itse luoma tai toimittajan sekä asiakkaan yhteisluotu arvo. (Grönroos & Voima 2013, 142.)

Mallin ydinviesti on se, että todellinen tai realisoitunut arvo syntyy vasta asiakkaan käyttöprosessissa eikä tuotteen tai palvelun valmistuessa. Vuorovaikutus liikesuhteen osapuolten välillä on kriittinen tekijä, joka mahdollistaa toimittajalle pääsyn asiakkaan arvonluontiprosessiin. Ilman suoraa ja onnistunutta vuorovaikutusta toimittaja ei voi olla arvon yhteisluoja, vaan rooli jää arvopotentiaalın tarjoajaksi asiakkaan oman arvonluontiprosessin tueksi. (Grönroos & Voima 2013, 140-142.)

Kyseinen malli on valittu tutkielman teoreettiseen viitekehykseen, sillä se käsittelee dynamiikkaa ja vuorovaikutusta toimittajan ja asiakkaan välisessä arvonluonnin prosessissa. Malli antaa kokonaiskuvan arvonluonnin osa-alueista B2B-liikesuhteessa, joita myöhemmin tutkielmassa analysoidaan suhteessa dataperusteiseen päätöksentekoon. Dataperusteinen päätöksenteko sijoitetaan mallissa sekä toimittajan kehälle että yhteiselle kehälle, ja tutkitaan miten se voi edistää vuorovaikutustilanteita, arvon yhteisluontia sekä arvon realisoitumista. Malli liittyy jaetun ymmärryksen muodostamiseen siten, että dataperusteinen tieto ei muutu arvoksi, ellei sitä pystytä tulkitsemaan yhdessä asiakkaan prosessien näkökulmasta.

2.4 Vuorovaikutus ja dialogi yhteisluonnin mahdollistajana

Pathakin ym. (2022, 180) mukaan B2B-liiketoiminnan ominaispiirteissä korostuvat erityisesti toimijoiden välinen yhteistyö sekä arvonluonti. B2B-liiketoiminta nähdään toimittajien ja ostajien välisenä sekä jatkuvana yhteistyönä, jossa tavoitellaan molempia osapuolia hyödyttäviä lopputuloksia. B2B-liikesuhteita tutkiessa merkittävää on huomioida liikesuhteiden pitkäaikaisuus asiakkaan ja

palveluntarjoajan välillä. Pitkäaikaisten ja vuorovaikutteisten suhteiden voidaan nähdä kehittävän yritysten strategiaa tehokkaammaksi. (Pathak ym. 2022, 178–180).

Paganin & Pardon (2017, 186) mukaan B2B -liiketoiminnassa merkittävä tekijä on siirtymä kohti yritysten välistä arvoverkostoa. Arvoverkosto on muovannut yritysten välisen arvонуonnin luonnetta ja nykyisen käsityksen mukaan B2B-liiketoiminnassa joukko taloudellisia toimijoita työskentelee yhdessä luodakseen arvoa. Tätä toimintaa ohjaa digitaalisten ratkaisujen yleistymisen liiketoiminnassa. (Pagani & Pardo 2017, 185–186, 190.)

Ballantyne & Varey (2006) käsittelevät tutkimuksessaan yritysten välistä vuorovaikutusta. Vuorovaikutus yritysten välisessä liiketoiminnassa on markkinoinnin keskeinen toiminto, joka luo asiakkaalle parannetun palvelukokemuksen. Ballantynen & Vareyn (2006, 338–339) mukaan dialogi on interaktiivinen yhdessä oppimisen prosessi, joka perustuu luottamukseen ja molemminpuoliseen avoimuuteen. Se on merkittävää B2B-liiketoiminnan arvонуonnissa, sillä dialogin avulla liikesuhteen osapuolet voivat luoda yhdessä uutta tietoa ja innovaatioita.

Yritysten välisessä liiketoiminnassa arvонуonti ei ole staattinen tapahtuma, vaan se muodostuu dynaamisessa vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutuksen taustalla on palvelukeskeinen logiikka, jossa asiakkaan rooli korostuu arvон määrittäjänä. (Ballantyne & Varey 2006, 336.) Perinteinen tavarakeskeinen markkinointiajattelu on viitannut siihen, että arvo nähdään vain tuotteeseen sisällytettynä ominaisuutena. Kuitenkin B2B-kontekstissa arvo muodostuu vuorovaikutteisen suhteen sekä jaetun ymmärryksen kautta ja realisoituu vasta asiakkaan käytössä. (Ballantyne & Varey 2006, 336, 344.) Arvon realisoituminen vasta käytössä luo haasteita dataperusteiselle päätöksenteolle, sillä pelkkä informaation määrä ei takaa sitä, että data muuntuu molempia osapuolia hyödyttäväksi ymmärrykseksi. Dataan perustuvat ratkaisut voivat siis jäädä irrallisiksi, jos kommunikaatiossa ei keskitytä yhteisen ymmärryksen luontiin.

Ballantyne & Varey (2006, 339) esittävät mallin, jossa yritysten välinen vuorovaikutus on jaettu kolmeen eri tasoon: informatiivinen, viestinnällinen sekä dialoginen. Informatiivinen vuorovaikutus keskittyy viestien välittämiseen ja suostutteluun. Arvoa perustellaan asiakkaalle lupauksena hyödyistä. Viestinnällinen vuorovaikutus on kaksisuuntaisempaa ja siinä käsitellään tiedottamista sekä tiedon vastaanottamista. Arvo luodaan asiakkaalle yhdessä tuotettujen lupauksen tekemisen ja niiden pitämisen kautta. Dialoginen vuorovaikutus vie kommunikaatiota vielä pidemmälle ja siinä korostuu oppimispainotteisuus. Dialoginen taso mahdollistaa yhteisen oppimisen sekä uuden tiedon luomisen ja arvoa luodaan yhdessä asiakkaan kanssa. (Ballantyne & Varey 2006, 338–339.) Mallia tarkastellessa dialoginen vuorovaikutuksen taso on siis paras vaihtoehto vuorovaikutuksen ja yhteisen

ymmärryksen luomiseksi B2B-liikesuhteissa. Dialoginen vuorovaikutus luo mahdollisuuden molempien liikesuhteen osapuolten todellisten tavoitteiden ymmärtämiselle ja arvonluonnille, joka palvelee näiden tavoitteiden realisoitumista.

Tutkimusongelman kannalta on tärkeä tiedostaa, että tieto esiintyy kahdessa eri muodossa, jotka ovat eksplisiittinen tieto ja hiljainen tieto. Siinä missä eksplisiittinen tieto tarkoittaa digitoitua, konkreettista ja laskettavissa olevaa dataa, hiljainen tieto perustuu työntekijöiden kokemuksiin ja osaamiseen. Hiljainen tieto ilmenee tiedostamatta yrityksen toiminnassa eikä ole laskettavissa, joten se helposti jää huomioimatta yrityksen resurssina. (Ballantyne & Varey 2006, 340.) B2B-liikesuhteiden vuorovaikutuksessa eksplisiittinen, eli dataan perustuva tieto voi jäädä turhaksi tai irralliseksi, jos se ei liity osapuolten väliseen luottamukseen ja vuorovaikutukseen. Yritysten väliset suhteet voivat toimia rakenteellisena tukena vuorovaikutusprosessille. Dataperusteisen arvolupauksen realisoituminen asiakkaan prosesseissa vaatii siirtymää pelkästä datan jakamisesta kohti dialogista kommunikaatiota. Pelkkä datan määrä tai jakaminen ei realisoitu arvolupauksena, vaan dataa tulee tulkita suhteessa asiakkaan tavoitteisiin. (Ballantyne & Varey 2006, 341–342.)

Ballantynen & Vareyn (2006, 344–345) mukaan B2B-liiketoiminnan arvolupaukset eivät ole kiinteitä ominaisuuksia, vaan ne käsitetään ehdollisina lupauksina. Tämä tarkoittaa sitä, että lopullinen arvo toteutuu vasta asiakkaan prosesseissa ja realisoituu arvona käytössä. Myyjäyritys voi itsenäisesti luoda vain arvolupauksia eli tarjoamia arvosta. Arvokäsitys on asiakkaan subjektiivinen kokemus, ja arvo realisoituu vasta arvona käytössä huolimatta siitä, mitä myyjäyritys on tarjonnut. Tämän vuoksi B2B-liiketoiminnassa kohtaavat kahden yrityksen arvonäkemykset, ja tärkeää on luoda niiden perusteella yhtenäinen ja vastavuoroinen arvolupaus, josta molemmat osapuolet hyötyvät. (Ballantyne & Varey 2006, 344–345.) Arvolupausten vastavuoroisuuden käsittäminen on merkittävää tutkimuskysymysten kannalta, sillä dataperusteisen arvolupauksen ollessa vain myyjäyrityksen yksipuolinen näkemys, se ei välttämättä kohtaa asiakkaan tarvetta. Vaikka arvolupaus perustuisi dataan, asiakkaan subjektiivinen käsitys voi erota tästä. Tämän vuoksi datan muuntumisessa jaetuksi ymmärrykseksi tärkeää on vastavuoroinen dialoginen keskustelu, jossa molemmat liikesuhteen osapuolet määrittelevät omat arvokäsityksensä suhteessa jaettuun tietoon.

Ballantyne & Varey (2006) esittävät arvon yhteisluonnin tapahtuvan vastavuoroisessa dialogissa. Pagani & Pardo (2017, 185–186) korostavat digitalisaation merkitystä B2B-ympäristön muutokseen, jossa teknologiset ratkaisut muokkaavat vuorovaikutusta. B2B-liikesuhteet ovat digitalisaation myötä osa laajoja yritysverkostoja, eivätkä vain kahden yrityksen välisiä suhteita. Verkostot muodostavat pohjan jaetun ymmärryksen muodostumiselle, koska teknologia nähdään resurssina, joka

mahdollistaa eri toimijoiden välisen yhteistyön. (Pagani & Pardo 2017, 187–190.) Vuorovaikutuksen eri tasot selittävät sitä, miksi data voi jäädä irralliseksi tiedoksi. Ilman vuorovaikutusta tulkinta ei siirry toimittajan prosesseista asiakkaan prosesseihin.

2.5 Arvonluonnin keskeiset havainnot

Toisen luvun tarkoituksena on ollut luoda teoreettinen perusta arvonluonnille B2B-liiketoiminnassa. Luvussa on tarkasteltu arvotekijöitä, arvon sekä arvonluonnin käsitteitä. Näiden lisäksi luvussa on tarkasteltu vuorovaikutusta arvon yhteisluonnin mahdollistajana. Alla on koottu taulukkomuodossa luvun keskeisimmät käsitteet sekä niiden yhteydet tutkimuskysymyksiin.

Taulukko 1 : Luvun 2 käsitteet

Luvussa käsitelty teema	Yhteys tutkimuskysymyksiin
Arvonluonti B2B-liiketoiminnassa	Arvon yhteisluonti B2B-liiketoiminnassa on osallistava sekä dialoginen prosessi, jossa arvoa luodaan vuorovaikutuksessa osapuolten välillä (Galvagno & Dalli 643; Ind & Coates 2013, 86–87). Tämä selittää arvon yhteisluonnin vaativan molempien liikesuhteen osapuolten toimintaa.
Arvonluontiprosessin kehät	Arvonluonti on jaettu toimittajan, asiakkaan sekä yhteiseen kehään. Toimittajan kehässä luodaan arvon potentiaali ja asiakkaan kehässä realisoitunut arvo. Yhteisessä kehässä jaettu ymmärrys sekä arvon yhteisluonti mahdollistuu vuorovaikutuksen kautta. (Grönroos & Voima 2013, 141.)
Arvon realisoituminen B2B-liiketoiminnassa	Arvo syntyy vasta asiakkaan omissa prosesseissa, eikä toimittajan sisäisessä data-analyysissä. (Ballantyne & Varey 2006, 344–345; Grönroos & Voima 2013, 140–142) Tämä selittää sitä, miksi data ei automaattisesti muunnu jaetuksi ymmärrykseksi.
Arvopotentiaali ja realisoitunut arvo	Toimittaja luo vain arvon potentiaalin, joka realisoituu vasta asiakkaan omissa prosesseissa. (Grönroos & Voima 2013, 141.) Pelkkä arvon potentiaalin luominen ei takaa arvon realisoitumista asiakkaalle.
Arvon yhteisluonti ja vuorovaikutus	Jaettu ymmärrys arvosta edellyttää dialogista vuorovaikutusta. (Ballantyne & Varey 2006, 338–339.) Tämä selittää vuorovaikutuksen roolia dataperusteisen arvolupauksen realisoimisessa.
Arvon subjektiivisuus	Asiakkaan arvokokemus on aina subjektiivinen. Asiakkaan subjektiivinen arvokokemus ei aina vastaa objektiivista, dataan perustuvaa ratkaisua. (Ballantyne & Varey 2006, 344–345; Lepak ym. 2007, 181.) Arvon subjektiivinen luonne ja datan objektiivinen luonne voivat selittää sitä, miksi arvolupaus ei vastaa asiakkaan tarvetta.

3 Dataperusteinen päätöksenteko

Tässä luvussa käsitellään dataperusteista päätöksenteko sekä sen merkitystä nykypäivän B2B-liiketoiminnassa. Tarkastelu aloitetaan esittelemällä digitalisaation ja data-analytiikan merkitystä B2B-myyntityön ohjaavina ajureina. Luvussa määritellään dataperusteisen päätöksenteon sekä data-analytiikkakyvykkyyden käsitteet sekä arvioidaan organisaatiokulttuurin merkitystä näiden hyödyntämisessä. Lopuksi luvussa keskitytään mekanismin ymmärtämiseen, jolla yrityksen sisäinen data muunnetaan asiakkaalle kohdistetuksi arvolupaukseksi sekä jaetuksi ymmärrykseksi.

3.1 Digitalisaation ja datan rooli B2B-myyntityön murroksessa

B2B-myyntityö on kokemassa merkittävää muutosta olemuksessaan, ja muutosta ohjaavat neljä tekijää: digitalisaatio, asiakassuhteiden syveneminen, prosessien integroituminen sekä nopeampi toiminta. Digitalisaatio tarjoaa myyjille uusia työkaluja, mutta se myös muuttaa myyjän roolia merkittävästi. (Corsaro & Maggioni 2021, 25–26.) Perinteisessä näkemyksessä myyjän rooli nähtiin neuvotteluna asiakkaan kanssa, jossa myyjä pyrkii vakuuttamaan asiakkaan ostamaan yrityksen tuotetta tai palvelua tavoitellen lyhytaikaista tulosta. Myyjien rooli on kuitenkin kehittynyt kohti pitkäaikaisia liikesuhteita, vastavuoroisuutta ja keskustelevaa roolia, jossa tavoitellaan arvon yhteisluonti tiedon jakamisen ja oppimisen kautta. (Corsaro & Maggioni 2021, 27–28.) Storbackan ym. (2009, 891) mukaan B2B-markkinoiden luonne on muuttunut siten, että digitalisaation ja palvelullistamisen rooli ovat entistä merkittävämmässä roolissa. Täten asiakkaat ovat myös entistä tietoisempia markkinan tarjonnasta, eli myyjiltä vaaditaan osaamista eri toimintoja yhdistävistä ratkaisuista. Myyjien osaamisessa korostuvat markkinointitietämys myyntiargumenteista, kilpailuedusta, tuote- ja palvelutietämyksestä sekä toimituslupausten hallitsemisesta. Myyjien tulee toimia proaktiivisesti ja hyödyntää dataa rakentaakseen syvällistä asiakasymmärrystä. (Storbacka ym. 2009, 891–893.)

Valtavat investoinnit data-analytiikkaan peilaavat B2B-markkinoiden kehityksen kriittisyyttä. Vuosien 2020 ja 2025 välillä data-analytiikan investointeihin on käytetty yli 2,1 miljardia dollaria. Tästä huolimatta investoinneista saadut hyödyt vaihtelevat suuresti yritysten välillä. Pelkkä teknologian hankinta ja kerätty data ei luo yrityksille kilpailuetua markkinoilla, vaan kyky hyödyntää kerättyä dataa määrittelee menestyksen markkinoilla. (Dzreke & Dzreke 2025, 617.) Organisaatiot käyttävät datan analytiikkakykyä päätöksenteossaan, ja data voidaan jakaa rakenteen perusteella strukturoituun puolistrukturoituun sekä strukturoimattomaan dataan (Chatterjee ym. 2022, 295–296). Datan hyödyntämisen haastetta lisää tiedon valtavan määrän lisäksi sen hajanainen muoto, sillä McKinseyn (2024) arvion mukaan jopa 90 prosenttia yritysten saatavilla olevasta datasta on

strukturoimatonta. Tämä luo myyntiorganisaatioille vaikean tehtävän eli olennaisen tiedon tunnistamisen sekä sen muuntamisen toiminnalliseksi arvoksi. Keskiössä on siis datan muuntaminen toiminnalliseksi hyödyksi, ja epäonnistuminen siinä luo kilpailullisia eroja yritysten välille. Jos data jää irralliseksi tiedoksi, se ei tavoita asiakkaiden todellisia tarpeita eikä luo kilpailuetua yritykselle. (Dzreke & Dzreke 2025, 618.)

Datan hyödyntäminen liiketoiminnan ratkaisussa on kiihtynyt digitalisaation myötä. Yritysten mahdollisuudet datan käyttöön liittyen ovat laajentuneet, koska datan keräyksestä sekä analysoinnista on tullut kustannustehokkaampaa. Tämän vuoksi digitaalisten ja dataan perustuvien ratkaisujen rooli nykypäivän B2B-liiketoiminnassa on laaja-alaista ja osa jokapäiväistä toimintaa. (Ritter & Pedersen 2020, 180–181.) Digitalisaatio on muuttanut myös asiakkaiden ostoprosesseja siten, että he ovat usein pitkällä ostopolullaan jo ennen kontaktia myyjän kanssa (Storbacka ym. 2009, 891, 895). Tämä muuttaa myyjän roolia siten, että myyjän tulee pystyä tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa sellaisten tietojen perusteella, joita asiakas ei itse pysty saavuttamaan. Corsaron & Maggionin (2021, 44) mukaan perinteinen B2B-asiakaspolku on siis kokemassa muutosta, mikä vaatii myyjäorganisaatioilta eri osastojen toimintojen integroimista keskenään. Integraation avulla voidaan hyödyntää data-analytiikkaa asiakkaiden ostopolun vaiheiden tutkimisessa. Yrityksen kyky muuttaa kerätty data konkreettiseksi kilpailueduksi ohjaa yrityksen markkina-asemaa, ja antaa edellytyksen pitkäaikaisten asiakassuhteiden rakentamiselle.

Digitalisaation myötä B2B-myyntityö on muuttunut kohti analyttisempaa ja tietoon perustuvaa toimintaa, joka vaatii sekä yritykseltä että myyntihenkilöiltä erilaista osaamista. Data-analytiikan hyödyntäminen päivittäisessä liiketoiminnassa on edellytys arvon yhteisluonnille yritysten välisissä liikesuhteissa. Tämä on tutkimuskysymyksen kannalta keskeistä, sillä vaikka data-analyysi olisi teknisesti virheetöntä, arvo ei synny ilman, että asiakas ymmärtää sekä hyväksyy datasta johdetun tulkinnan.

3.2 Dataperusteinen päätöksenteko & data-analytiikkakyvykyys

Dataperusteinen päätöksenteko (data-driven decision making, DDDM) tarkoittaa käytäntöä, jossa liiketoiminnan valinnat perustuvat data-analytiikan tuloksiin pelkän intuition tai kokemuksen sijaan (Provost & Fawcett 2013, 53). Dataperusteinen päätöksenteko nähdään organisaation strategisena ideologiana, jossa data on keskeinen resurssi asiantuntemuksen rinnalla jokaisessa päätöksentekoprosessin vaiheessa (Brynjolfsson ym. 2011). Dataperusteinen päätöksenteko keskittyy sisäisen sekä ulkoisen datan analysointiin ja tämän tiedon integrointiin tuotteiden tai palveluiden

kehittämiseksi. Tämä auttaa yrityksen prosessien tehostamisessa, uusasiakashankinnassa sekä nykyisten asiakkaiden säilyttämisessä. (Grandhi ym. 2020, 384.)

Empiiriset tutkimukset osoittavat myös, että dataperusteinen päätöksenteko nostaa yritysten tuottavuutta sekä varojen käytön tehokkuutta verrattuna yrityksiin, jotka eivät hyödynnä dataperusteista päätöksentekoa. Tehokkuuden kasvu korreloi suoraan yritysten kannattavuuden ja markkina-arvon kasvua, minkä vuoksi data onkin yksi yrityksen tärkeimmistä strategisista resursseista. (Brynjolfs-son ym. 2011.) Dataperusteinen päätöksenteko siis voi johtaa kustannusten alenemiseen sekä yrityksen tuottavuuden kasvuun (Grandhi ym. 2020, 384). Provostin & Fawcettin (2013, 52–53) mukaan datatieteen periaatteet mahdollistavat yrityksille automatisoidun päätöksenteon laajassa mittakaavassa, mikä on elintärkeää digitalisaation muovaamassa kilpailukentässä.

Dataperusteisen päätöksenteon toteutuminen vaatii yritykseltä datan analytiikkakyvykkyyttä (Big-Data Analytics Capability, BDAC), joka määrittellään yrityksen kykynä koota, integroida ja hyödyntää dataan liittyviä resurssejaan. Resurssit ovat jaoteltu kolmeen resurssityyppiin: aineelliset resurssit, inhimilliset resurssit ja aineettomat resurssit. Aineelliset resurssit tarkoittavat dataa ja teknistä infrastruktuuria datan käsittelyä varten ja inhimilliset resurssit tarkoittavat teknistä osaamista sekä johtamistaitoja. Aineettomat resurssit viittaavat dataperusteiseen toimintakulttuuriin ja oppimisen kulttuuriin. (Gupta & George 2016, 1049–1052.) Hao ym. (2019, 1–2) määrittelevät datan analytiikkakyvykkyyden yrityksen valmiudeksi hallita ja hyödyntää dataa suorituskyvyn parantamiseksi. Troisin ym. (2020, 539) mukaan data-analytiikkakyvykkyys tarkoittaa analyttisiä tekniikoita, joilla voidaan varastoida, hallita, analysoida ja visualisoida valtavia ja monimutkaisia datamääriä. Digitaaliset teknologiat lisäävät organisaatioiden resilienssiä yllättävien ja häiritsevien tilanteiden sattuessa sekä tukevat liiketoiminnan muutosta hyödyntämällä teknologioita arvonluonnissa sekä arvon toimittamisessa. Data-analytiikkakyvykkyys on elintärkeää yrityksen menestykselle, ja dataa hyödyntävillä yrityksillä on mahdollisuus kerätä merkittävää tietoa valtavista datamääristä edistääkseen liiketoimintaansa. (Karaboga ym. 2023, 2660.)

Kyvykkyyden avulla yritykset voivat prosessoida valtavaa datamäärää tunnistaa mahdolli-
suuksia, ennakoimaan asiakkaiden tarpeita ja analysoimaan asiakkaiden ostopäätöksiä. Kyvykkyyk-
sillä on positiivinen vaikutus myynnin suorituskykyyn sekä yrityksen katetuottoon, mutta hyödyt
eivät ole lineaarisia. Jatkuvat investoinnit analytiikkakyvykkyyksiin eivät takaa jatkuvaa kehitystä
liiketoiminnassa, vaan kehityksen tukena tulee olla yrityksen muut resurssit sekä johdon tuki. (Hao
ym. 2019, 3–4.) Pelkät suuret investoinnit data-analytiikkakyvykkyyteen eivät takaa siis yrityksille
jatkuvaa tuloksen kasvua. Troisi ym. (2020, 541–542) esittävät dataperusteisen

liiketoimintastrategian taustalla olevan data-analytiikkataitojen ja teknisen infrastruktuurin lisäksi myös oppimisorientoitunut organisaatiokulttuuri. Pelkät järjestelmät ja datamäärä eivät mahdollista datan hyödyntämistä, vaan yritysten tulee myös olla valmiita kehittymään ja oppimaan organisaationa.

Yrityksen organisaatiokulttuuri koostuu uskomuksista, arvoista sekä oletuksista. Yhdessä nämä elementit luovat toimintatapoja, joilla yritys hoitaa ja hallinnoi strategisia sekä operationaalisia tehtäviä. (Karaboga ym. 2023, 2664.) Organisaatiokulttuurilla on suuri merkitys dataperusteisen päätöksenteon kannalta, sillä kulttuuri määrittää sen, hyödynnetäänkö dataperusteisia ratkaisuja päätöksenteossa. Dataperusteinen kulttuuri (Data-driven culture) tarkoittaa organisaatiokulttuuria, jossa johtajat tekevät päätöksiä datasta saatujen oivallusten perusteella intuition sijaan. Tätä kulttuuria pidetään kriittisenä aineettomana resurssina myös data-analytiikkakyvykkyyden kehittämiseksi organisaatioissa. (Karaboga ym. 2023, 2663.) Dataperusteinen kulttuuri voi ohjata organisaation toimintaa hyödyntämään dataan pohjautuvia ratkaisuja. Yrityksen johdon myönteinen suhtautuminen dataperusteisiin ratkaisuihin mahdollistaa niiden hyödyntämisen päivittäisessä toiminnassa.

3.3 Edellytykset dataperusteisen arvolupauksen realisoitumiselle

Tässä alaluvussa käsitellään tutkielman tutkimuskysymysten kannalta kriittistä vaihetta eli siirtymää yrityksen sisäisestä dataperusteisesta tiedosta kohti asiakkaan prosesseissa realisoituvaa arvolupauksia. Luvussa 2.3 todettiin arvon realisoituvan vasta asiakkaan kehällä, ja toimittajan kehällä vain luotiin arvon potentiaali. Datan muuntuminen asiakkaalle realisoituvaksi arvolupaukseksi ei ole suoraviivainen tai selkeä prosessi, ja siihen vaikuttavat monet tekijät. Tässä alaluvussa tarkastellaan niitä tekijöitä, jotka mahdollistavat dataperusteisen tiedon muuntumisen realisoituneeksi arvolupaukseksi.

Grönroosin (2011, 283) mukaan yritys luo sisäisillä prosesseillaan arvolupauksen tai ”arvon potentiaalin”. Arvo itsessään ei synny yrityksen sisäisissä prosesseissa, vaan realisoituu vasta asiakkaan toiminnassa asiakkaan hyödyntäessä resursseja. Tämän vuoksi myyjän rooli on vain potentiaalisen arvon luominen, jos hän ei pääse osalliseksi asiakkaan arvonluonnin prosessiin. Myyjän osallistuminen asiakkaan arvonluonnin prosessiin mahdollistaa potentiaalisen arvon realisoitumisen asiakkaalle. (Grönroos 2011, 283, 286.) Data-analytiikan lisääntyminen luo yrityksille paljon mahdollisuuksia luoda asiakkaille arvoa. Yritysten täytyy pyrkiä siirtymään pelkästä sisäisestä tiedonhallinnasta kohti asiakkaille suunnattuja analytiikkapohjaisia palveluita, joissa data auttaa asiakasta tekemään parempia valintoja ja siten realisoimaan yrityksen tarjoamaa arvon potentiaalia. (Hunke ym. 2019, 3.)

Tämän siirtymän tueksi Ritala ym. (2024, 2) esittelevät neliportaisen dataperusteisten arvolupausten mallin, joka koostuu datasta tuotteena, datalla parannetuista tuotteista, dataperusteisista palveluista sekä suorituskykyä parantaviin lopputuloksiin. Malli havainnollistaa tapoja, joilla data voi luoda arvolupauksia ja miten ne realisoituvat asiakkaille (Ritala ym. 2024, 2). Jotta toimittajat voivat luoda ja toimittaa dataan dataperusteisia arvolupauksia, he tarvitsevat yleensä kahdenlaista osaamista. Ensimmäinen osaaminen keskittyy asiakasdatan analysointiin, minkä avulla toimittajat voivat käyttää ja analysoida dataa asiakkaan prosesseista omien prosessiensa lisäksi. Toinen osaaminen on konsultointikyky, jonka avulla toimittajat voivat ymmärtää asiakkaiden sisäisiä prosesseja ja sitä, miten datan avulla näitä prosesseja voidaan parantaa. (Ritala ym. 2024, 8.) Arvolupausten realisoitumisessa merkittävää on siis asiakastarpeen tiedostamisen ja täyttämisen lisäksi arvon viestiminen asiakkaalle.

Siirryttäessä arvon myyntiin yritykset kohtaavat haasteita tilanteessa, jossa dataan perustuva analyysi ei kohtaa asiakkaan subjektiivista arvon määritelmää. Arvon myynnissä molempien liikesuhteen osapuolten arvokäsitykset on tärkeää ymmärtää. Keskiössä onkin vuorovaikutus ja keskustelu osapuolten välillä, jossa kartoitetaan asiakkaan arvokokemusta. Dataperusteisessa B2B-myynnissä tärkeää on tunnistaa kenelle dataperusteinen arvo todellisuudessa luodaan ja kuka on valmis maksamaan siitä. (Rantala ym. 2020, 46–47.) Painopiste siirtyy asiakkaan tulevaisuuden haasteiden ja kilpailuedun tunnistamiseen ja siihen, miten dataperusteiset ratkaisut tukevat näitä (Rantala ym. 2020, 47).

Datan muuntumisessa jaetuksi ymmärrykseksi yritysten välillä on usein niin kutsuttu ”ymmärrettävyyden muuri” (comprehensibility barrier), joka syntyy data-analytiikan mallien ja käytännön liiketoimintapäätösten välisestä kuilusta (Bertoni ym. 2020, 71). Yritysten on siis vaikeaa mallintaa datamääriä konkreettisiksi liiketoiminnan vaikutuksiksi. Bertoni ym. (2020, 77) esittävät visualisoinnin olevan kriittinen tekijä, jolla autetaan molempia osapuolia ymmärtämään tilannetta. Ilman ymmärrettävää visualisoinnin muotoa data jää epäselväksi ”mustaksi laatikoksi”, eikä siten herätä luottamusta osapuolten välillä. (Bertoni ym. 2020, 71, 77.) Visualisointi ja datan pukeminen konkreettiseen ja ymmärrettävään muotoon edistää yritysten välistä jaettua ymmärrystä.

Datan hyödyntämisen tarve B2B-liiketoiminnassa liittyy yritysten strategiaan tavoitteisiin parantaa asiakastyytyväisyyttä sekä lisätä asiakkaan elinkaaren arvoa (Ram & Zhang 2022, 790–793). Ram & Zhang (2022, 800) korostavat digitalisaation pakottavan yrityksiä siirtymään tuotokeskeisyydestä kohti asiakaskeskeistä liiketoimintaa, jossa datan rooli on merkittävä. Yritysten tulee keskittyä arvolupausten luomiseen, jota data-analytiikka voi edesauttaa. Tämä voi myös lisätä asiakkaan

elinkaaren arvoa, asiakaspysyvyyttä sekä luottamusta yritystä kohtaan. Onnistuneet dataperusteiset arvolupaukset vaativat data-analytiikkakyvykkyyden lisäksi tiedon integrointia asiakkaan prosesseihin. (Ram & Zhang 2022, 800–802.)

Datan jalostaminen sisäisestä analyysistä asiakkaalle realisoituvaksi arvolupaukseksi edellyttää siis dataan perustuvan tiedon sekä liiketoiminnallisten näkemysten integrointia vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa. Muuntaminen pelkästä datasta asiakkaan kokemaksi arvoksi on kriittinen vaihe, jotta data ei jää pelkästään irralliseksi yrityksen resurssiksi.

3.4 Dataperusteisen päätöksenteon koonti

Kolmannen luvun teoreettinen tarkastelu osoittaa sen, että dataperusteinen päätöksenteko sekä yrityksen datan analytiikkakyvykkyys luovat perusteet tiedon hyödyntämiselle päätöksenteossa. Dataperusteinen päätöksenteko ohjaa organisaatiota tekemään valinnat data-analytiikan pohjalta, ja datan analytiikkakyvykkyys on yrityksen kyky kerätä sekä hyödyntää dataa päätöksenteossa. (Provost & Fawcett 2013, 53; Gupta & George 2016, 1049–1052.) Tutkimuskysymysten kannalta on tärkeää ymmärtää, että tekniset kyvykkyudet eivät automaattisesti takaa tiedon siirtymistä asiakkaan päätöksentekoprosessiin sekä jaetun ymmärryksen syntymiseen. Alla olevassa taulukossa on esitelty luvun keskeisimmät käsitteet sekä niiden yhteydet tutkimuskysymyksiin.

Taulukko 2 : Luvun 3 käsitteet

Luvussa käsitelty teema	Yhteys tutkimuskysymyksiin
Data-analytiikkakyvykkyudet	Yrityksen kyky koota ja hyödyntää dataa päätöksenteossaan (Gupta & George 2016, 1049–1052). Kyvykkyudet antavat mahdollisuuden dataperusteisen arvolupauksen luomiseksi.
Ymmärrettävyyden muuri (comprehensibility barrier) ja visualisointi	Data-analytiikan mallien ja liiketoimintapäätösten välinen "kuilu". Dataa on vaikea konkretisoida liiketoiminnallisiksi toimenpiteiksi. (Bertoni ym. 2020, 71). Dataperusteinen tieto ei muunnu jaetuksi ymmärrykseksi ilman datan visualisointia ja pukemista konkreettiseen muotoon.
Dataperusteinen kulttuuri	Organisaatiokulttuuri määrittää, hyödynnetäänkö dataperusteisia ratkaisuja päätöksenteossa. Dataperusteinen kulttuuri nähdään tärkeänä resurssina data-analytiikkakyvykkyyden kehittämiseksi. (Karboga ym. 2023, 2663.) Dataperusteinen kulttuuri määrittää, ohjaako organisaation toimintaa intuitio vai data. Jos toimintaa ei ohjaa dataperusteinen päätöksenteko, data jää irralliseksi eikä muunnu jaetuksi ymmärrykseksi asiakkaan kanssa.

4 Dataperusteinen päätöksenteko & jaetun ymmärryksen muodostuminen

Tässä luvussa käsitellään dataperusteisen päätöksenteon merkitystä jaetun ymmärryksen muodostumisessa B2B-liiketoiminnassa. Dataperusteinen päätöksenteko sijoitetaan Grönroosin & Voiman (2013, 141) arvonluonnin kehämalliin, ja analysoidaan merkitystä datan tulkinnan siirtymisessä toimittajalta asiakkaalle, jaetun ymmärryksen muodostumisessa sekä dataperusteisen arvolupauksen realisoitumisessa.

4.1 Datan tulkinnan siirtymä toimittajalta asiakkaalle

Dataperusteista päätöksentekoa tarkastellessa arvonluonnin kehien kautta, voidaan selittää, miksi pelkkä data-analytiikka ei riitä arvon muodostumiseen. Grönroosin & Voiman (2013, 141) arvonluonnin kehämallin mukaisesti dataperusteinen päätöksenteko sekä datan analytiikkakyvykkyudet sijoittuvat toimittajan sisäiselle kehälle. Kuvion 1 mukaan toimittajan rooli on vain arvon potentiaalinen luominen omissa prosesseissaan. Data-analytiikkakyvykkyudet koskevat tässä tapauksessa toimittajan kykyjä hallita ja hyödyntää dataperusteista päätöksentekoa toiminnassaan (Hao ym. 2019, 1–2). Dataan liittyvät resurssit voivat olla aineellisia resursseja eli dataa ja teknistä infrastruktuuria, inhimillisiä resursseja eli teknistä osaamistaitoa tai aineettomia resursseja eli oppimisen ja dataperusteisuuden kulttuuria (Gupta & George 2016, 1049–1052). Toimittajan kehällä keskeiseen rooliin nousevat siis taulukossa 2 esitellyt datan analytiikkakyvykkyudet. Kyvykkyudet toimivat toimittajan sisäisenä resurssina ja muodostavat teknisen perustan datan hyödyntämiselle päätöksenteossa ennen vuorovaikutusta asiakkaan kanssa.

Data voi kuitenkin jäädä irralliseksi tiedoksi ja vain osaksi toimittajan sisäistä analyysiä, sillä datan luonne on objektiivista verrattuna asiakkaan subjektiiviseen arvokokemukseen. Kuvion 1 mukaan toimittaja voi luoda vain arvopotentiaalia, ja hyödyntää dataperusteista päätöksentekoa siinä. Datan muuntumisessa jaetuksi ymmärrykseksi B2B-liiketoiminnassa on usein esteenä ymmärrettävyyden muuri. Tämä tarkoittaa data-analytiikan mallien ja käytännön liiketoiminnan välistä kuilua, joka syntyy vaikeudesta mallintaa ja siten myös hyödyntää dataa konkreettisesti liiketoiminnallisiksi toimenpiteiksi. (Bertoni ym. 2020, 71, 77.) Ymmärrettävyyden muurin vuoksi objektiivisesti ”oikeat” dataan perustuvat ratkaisut eivät välttämättä välity vastaamaan asiakkaan subjektiivista arvokäsitystä.

Datan tulkinta tapahtuu kuvion 1 arvonluonnin kehistä toimittajan sekä asiakkaan yhteisellä kehällä. Tulkintaprosessi katkeaa siirryttäessä toimittajan kehältä yhteisen kehän vuorovaikutukseen.

Tulkinnan katkeaminen johtuu edellä mainitusta ymmärrettävyyden muurista data-analytiikan mallien sekä liiketoiminnan ratkaisujen yhteensopimattomuuden vuoksi. Tulkintaprosessin katkeamista selittää myös Ballantyne & Vareyn (2006, 339) yritysten välisen vuorovaikutuksen jääminen informatiiviselle tasolle. Jos yritysten välinen vuorovaikutus jää vain informatiiviselle tasolle, toimittajan kommunikaatio perustuu viestin välittämiseen, suostutteluun sekä lupaukseen arvosta. Tulkinnan katkos tapahtuu, jos yritysten välinen vuorovaikutus ei saavuta dialogista tasoa, jossa korostuvat oppimispainotteisuus, arvon yhteisluonti sekä jaetun ymmärryksen merkitys. (Ballantyne & Varey 2006, 338–339.) Dataperusteisen tiedon välittyminen toimittajan kehältä yhteiselle kehälle katkeaa, jos toimittaja ei kykene tulkitsemaan dataa suhteessa asiakkaan subjektiiviseen arvokäsitykseen, tavoitteisiin tai tulevaisuuden haasteisiin. (Ballantyne & Varey 2006, 341–342.) Taulukon 1 mukainen arvopotentiaalinen ja realisoituneen arvon ero korostuu toimittajan kehällä, sillä toimittajan rooli on pelkästään arvopotentiaalinen luoja. Toimittajan sisäiset prosessit luovat vain potentiaalista arvoa, jonka realisoituminen vaatii jaettua ymmärrystä asiakkaan kanssa.

Teknisesti oikea data-analyysi ei välttämättä takaa asiakkaan ymmärrystä. Kuvion 1 mukaan asiakkaan kehällä tapahtuu toimittajan tai yhteisen kehän luoma arvon realisoituminen asiakkaan omissa prosesseissa. Arvo syntyykin vasta asiakkaan omissa prosesseissa, eikä toimittajan sisäisessä data-analyysissä (Ballantyne & Varey 2006, 344–345; Grönroos & Voima 2013, 140–142). Teknisesti oikean data-analyysin realisoitumista hankaloittaa myös arvon subjektiivinen luonne ja datan objektiivinen luonne. Datan tulkinnan siirtymistä toimittajan kehältä yhteiselle kehälle vaikeuttaa taulukossa 2 esitelty ymmärrettävyyden muuri, joka muodostuu datan ja arvon eriävistä luonteista. Teknisesti oikea, dataan perustuva ratkaisu ei välttämättä vastaa asiakkaan subjektiivista arvokäsitystä tai tarvetta. Toimittajan on myös vaikea välittää viesti dataperusteisen päätöksen kannattavuudesta, jos yritysten välinen dialogi on vain informatiivisella tasolla dialogisen tason sijaan.

4.2 Jaetun ymmärryksen muodostuminen

Jaetun ymmärryksen muodostumisessa toimittajan ja asiakkaan välillä esteeksi voi muodostua datan objektiivisuus sekä arvon subjektiivisuus. Dataperusteinen päätöksenteko perustuu data-analytiikan tuloksista johdettuihin liiketoiminnan ratkaisuihin. Päätöksiä perustellaan aikaisemmin toimineiden ratkaisuiden valossa intuitiivisten ratkaisuiden sijaan. (Provost & Fawcett 2013, 53.) Datan objektiivinen luonne kuitenkin voi olla ristiriidassa asiakkaan subjektiivisen arvokäsityksen kanssa, kuten taulukossa 1 on esitelty. Asiakkaan arvokokemus on aina subjektiivinen, eikä välttämättä vastaa objektiivista dataan perustuvaa ratkaisua. (Ballantyne & Varey 2006, 344–345; Lepak ym. 2007, 181.) Teknisesti virheetön analyysi voi epäonnistua luomaan arvoa asiakkaalle, jos se ei vastaa asiakkaan

subjektiivista arvokäsitystä. Jaetun ymmärryksen muodostumisen esteenä on siis kuilu datan objektiivisuuden sekä arvokäsityksen subjektiivisuuden välillä. Tämä kuilu selittää sitä, miksi data jää irralliseksi tiedoksi toimittajan kehään, eikä siten muodosta jaettua ymmärrystä arvosta.

Kuvion 1 mukaan toimittajan sekä asiakkaan jaettu ymmärrys ja arvon yhteisluonti mahdollistuu yhteisellä kehällä vuorovaikutuksen kautta. Ballantynen & Vareyn (2006, 338–339) esittelemien yritysten välisen vuorovaikutustasojen mukaan jaetun ymmärryksen muodostuminen määrittyy vuorovaikutuksen tason mukaan. Pelkästään informatiivinen vuorovaikutus, jossa toimittajan kommunikaatio perustuu viestin välittämiseen, suostutteluun ja lupaukseen arvosta toimii yleensä esteenä jaetun ymmärryksen muodostumiselle. Informatiivisella vuorovaikutuksen tasolla toimittaja vain lähettää dataperusteisen viestin, joka harvoin johtaa yhteisen ymmärryksen muodostumiseen. Dialoginen vuorovaikutus on välttämätöntä jaetun ymmärryksen muodostumiselle, koska siinä korostuu yhdessä oppiminen sekä arvon yhteisluonti (Ballantyne & Varey 2006, 338–339). Dialoginen keskustelu, jossa liikesuhteen osapuolet kommunikoivat objektiivisesta, dataan perustuvasta arvolupauksesta sekä subjektiivisesta arvokäsityksestä on edellytys jaetun ymmärryksen muodostumiselle. Taivoitteena on yhdistää dataan perustuva ratkaisu vastaamaan asiakkaan todellista tarvetta.

Kuviossa 1 jaettu ymmärrys muodostetaan yhteisellä kehällä. Yhteisellä kehällä merkittävässä roolissa ovat taulukon 1 arvon yhteisluonti sekä vuorovaikutus. Kuvion mukaan toimittaja voi saada mahdollisuuden osallistua asiakkaan arvonluontiprosessiin yhteisluojana, jolloin arvo syntyy vuorovaikutuksessa toimittajan ja asiakkaan välillä. Yhteisluonnin ja sen kautta muodostuvan jaetun ymmärryksen takana on siis toimittajan pääsy yhteiselle kehälle dialogisen vuorovaikutuksen kautta.

Jaetun ymmärryksen muodostumiseen vaikuttaa myös toimittajan organisaatiokulttuuri, ja se voikin toimia edellytyksenä tai esteenä jaetun ymmärryksen muodostumiselle. Taulukossa 2 korostettu dataperusteinen kulttuuri toimii edellytyksenä sille, että dataperusteista päätöksentekoa ja data-analytiikkaa hyödynnetään yrityksen toiminnoissa. Yrityksen kulttuuri on sisäinen tekijä, joka määrittää sen, hyödynnetäänkö päätöksenteossa intuitiota ja kokemuksia vai dataa. Dataperusteinen kulttuuri nähdään merkittävänä resurssina data-analytiikkakyvykkyyden hyödyntämisen sekä kehittämisen kannalta. (Karaboga ym. 2023, 2663.) Vaikka dataa olisi paljon saatavilla toimittajan hyödynnettäväksi, ilman oppimis- ja dataorientoitunutta kulttuuria sekä johdon tukea, dataperusteisia ratkaisuja ei hyödynnetä. Dataperusteisen kulttuurin merkitys jaetun ymmärryksen muodostumiselle perustuu siis myönteiseen organisaatiokulttuuriin, joka tuo analytiikkakyvykkyudet osaksi dialogista prosessia toimittajan ja asiakkaan välillä yhteisellä kehällä.

Toimittajan luoman arvopotentialin muuntuminen jaetuksi ymmärrykseksi ja realisoituneeksi arvoksi edellyttää vuorovaikutusta toimittajan ja asiakkaan välillä. Vuorovaikutus on välittävä ja kriittinen mekanismi, joka joko mahdollistaa yhteisen tulkinnan tai estää sen syntymisen. Arvon yhteisluonti B2B-liiketoiminnassa on osallistava ja dialoginen prosessi, ja arvo muodostuu vuorovaikutuksessa osapuolten välillä (Galvagno & Dalli 643; Ind & Coates 2013, 86–87). Jaettu ymmärrys arvosta edellyttää dialogista vuorovaikutusta (Ballantyne & Varey 2006, 338–339). Arvon yhteisluonti mahdollistuu kuvion 1 yhteisellä kehällä dialogisen vuorovaikutuksen kautta, jolloin toimittaja pääsee mukaan asiakkaan arvonluonnin prosessiin yhteisluojana. Arvon yhteisluonti vaatii siis liikesuhteen molempien osapuolten toimintaa sekä dialogista vuorovaikutusta.

Onnistuneessa vuorovaikutuksessa toimittaja onnistuu murtamaan ymmärrettävyyden muurin data-analytiikan ja liiketoiminnallisten toimenpiteiden välillä, samalla ymmärtäen asiakkaan subjektiivisen arvokäsityksen. Mikäli vuorovaikutus on dialogista, molemmat liikesuhteen osapuolet tekevät selkeäksi omat arvotekijänsä sekä niiden mahdollistajat. Kuitenkin vuorovaikutuksen jäädessä informatiiviseksi ja ulos yhteisestä kehästä, toimittaja vain tarjoaa omaa arvopotentialiaan, joka ei usein kohtaa asiakkaan arvokäsitystä. Täten voidaan todeta, että dialoginen vuorovaikutus mahdollistaa jaetun ymmärryksen muodostumisen, kun taas informatiivinen vuorovaikutus estää syntymisen.

4.3 Dataperusteisen arvolupauksen realisoituminen

Kuten taulukossa 1 todetaan, arvon realisoituminen B2B-liiketoiminnassa tapahtuu asiakkaan omalla kehällä. Asiakas toimii itsenäisenä arvonluojana suoran vuorovaikutuksen ulkopuolella. Toimittajan rooli kehässä on arvon mahdollistaja, mutta arvolupaus realisoituu asiakkaan prosesseissa. Toimittaja ei voi koskaan luoda lopullista, realisoitunutta arvoa yksin, vaan toimittajan toiminta rajoittuu vain potentiaalisen arvon ja arvolupauksen tuottamiseen. Arvo realisoituu vasta asiakkaan kehässä asiakkaan omissa prosesseissa käyttöarvona.

Dataperusteisen arvolupauksen realisoitumisen taustalla on huomioitavaa asiakkaan subjektiivinen arvokokemus, joka ei aina vastaa dataan perustuvaa ratkaisua. (Ballantyne & Varey 2006, 344–345; Lepak ym. 2007, 181.) Tämän vuoksi dataperusteinen arvolupaus ei välttämättä realisoidu asiakkaan kehässä toimittajan haluamalla tavalla. Arvolupauksen realisoitumisessa kuvion 1 yhteinen kehä on keskiössä, sillä se toimii jaetun ymmärryksen luomisen tilana. Toimittajan rooli kehässä on siirtyä pelkästä arvon mahdollistajasta arvon yhteisluojaksi. Yhteisluonti B2B-liiketoiminnassa on osallistava ja dialoginen prosessi, jossa arvo luodaan vuorovaikutuksessa osapuolten välillä (Galvagno & Dalli 643; Ind & Coates 2013, 86–87). Arvon yhteisluonti ja dataperusteisen

arvolupauksen realisoituminen vaatii molemminpuolista ymmärrystä, jossa toimittajan on ymmärrettävä asiakkaan prosessit ja asiakkaan on ymmärrettävä datan merkitys arvolupauksen muodostumisessa.

Ymmärrettävyyden muuri toimii usein esteenä dataperusteisen arvolupauksen realisoitumiselle. Muuri tarkoittaa data-analytiikan sekä konkreettisten liiketoimintapäätösten välistä kuilua, joka syntyy vaikeasti ymmärrettävästä datasta (Bertoni ym. 2020, 71). Toimittajalle dataperusteisen päätöksenteon hyödyt voivat näyttäytyä selkeästi, mutta asiakkaalle ne eivät välity. Dialoginen vuorovaikutus toimittajan sekä asiakkaan välillä kuvion 1 yhteisellä kehällä toimii keinona luoda jaettavaa ymmärrystä sekä asiakkaan tarpeita vastaava arvolupaus. Dialoginen vuorovaikutus ei ole pelkästään tiedon siirtämistä ja välittämistä, vaan keskustelevaa ja oppimisorientoitunutta vuorovaikutusta osapuolten välillä (Ballantyne & Varey 2006, 338–339). Yritysten välisessä vuorovaikutuksessa dataperusteisen arvolupauksen realisoituminen vaatii siirtymistä pelkästä datan jakamisesta kohti dialogista kommunikaatiota. Pelkkä data ei itsessään realisoidu asiakkaan subjektiivista kokemusta vastaavaksi arvolupaukseksi, vaan dataa tulee tulkita suhteessa asiakkaan tavoitteisiin. (Ballantyne & Varey 2006, 341–342.) Dataperusteisen arvolupauksen realisoituminen lähtee siis kuvion 1 yhteiseltä kehältä dialogisesta vuorovaikutuksesta ja arvon yhteisluonnista, jolloin liikesuhteen osapuolilla on selkeä käsitys toistensa tavoitteista.

Onnistuneet dataperusteiset arvolupaukset koostuvat toimittajan data-analytiikkakyvykkyyden lisäksi tiedon integroinnista asiakkaan prosesseihin (Ram & Zhang 2022, 800–802). Toimittajan ja asiakkaan vuorovaikutuksen avulla toimittaja voi siirtyä kuvion 1 omasta kehästään yhteiseen kehään arvon yhteisluojaksi, ja täten integroida omat prosessinsa asiakkaan prosesseihin. Data-analytiikkakyvykkyyksien lisäksi toimittajalla tulee olla vaadittava konsultointikyky, jotta data saadaan mallinnettua asiakkaalle ymmärrettävään muotoon. Datan objektiivisen luonteen vuoksi sen tuomia hyötyjä voi olla vaikea esittää, mutta taulukossa 2 esitellyn visualisoinnin avulla data saadaan puettua konkreettiseen ja ymmärrettävään muotoon asiakkaalle. Ilman ymmärrettävää visualisointia data jää epäselväksi ”mustaksi laatikoksi”, eikä herätä luottamusta osapuolten välillä. (Bertoni ym. 2020, 77.) Visualisointi ja datan konkretisointi luovat asiakkaalle ymmärrystä dataperusteisten ratkaisujen hyödystä, joka edesauttaa arvolupauksen realisoitumista.

Dataperusteisen arvolupauksen realisoituminen asiakkaalle vaatii toimittajan siirtymistä omalta kehältään yhteiselle kehälle. Siirtymä pelkästä dataperusteisesta päätöksenteosta dialogiseen vuorovaikutukseen visualisoinnin avulla edesauttaa dataperusteisen arvolupauksen realisoitumista. Toimittajan prosessien integrointi asiakkaan prosessien kanssa mahdollistaa arvon yhteisluonnin ja arvon

realisoitumisen asiakkaan omissa prosesseissa. Näiden mekanismien avulla toimittaja varmistaa, että data ei jää pelkästään irralliseksi, toimittajan omaksi resurssiksi, vaan se muuntuu jaetun ymmärryksen kautta realisoituvaksi arvolupaukseksi.

5 Tutkielman loppuksi

5.1 Yhteenveto tutkimuksesta

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää dataperusteisen päätöksenteon ja arvonluonnin välistä mekanismia B2B-liikesuhteiden vuorovaikutusprosessissa. Tutkimusongelma keskittyi datan muuntamisen vaikeuteen käytännölliseksi ja toiminnalliseksi hyödyksi tilanteessa, jossa arvo syntyy dynaamisesti eri toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Tiivistettynä tutkimusongelma oli seuraava: ”*miten data muunnetaan jaetuksi ymmärrykseksi?*”. Tutkimusongelmaa tutkittiin kahden tutkimuskysymyksen avulla, jotka olivat seuraavat: ”*Miksi dataperusteinen tieto ei muunnu jaetuksi ymmärrykseksi B2B-vuorovaikutuksessa?*” sekä ”*Mitkä mekanismit mahdollistavat dataperusteisen arvolupauksen realisoitumisen asiakkaan prosesseissa?*”.

Tutkielma toteutettiin integroivana kirjallisuuskatsauksena, jossa tutkittiin sekä markkinoinnin teorioita arvonluonnista että datatieteen teorioita. Teorioista muodostettiin tutkielman teoreettinen viitekehys, joista luotiin synteesi vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Teoreettisessa viitekehyksessä keskeisimpänä mallina toimi Grönroosin & Voiman (2013, 141) arvonluonnin kehämalli, joka käsittelee arvon yhteisluontia B2B-liikesuhteessa. Toinen tutkielman keskeinen malli oli Ballantynen & Vareyn (2006, 338–339) vuorovaikutuksen tasojen malli. Analyysi eteni teoreettisen viitekehyyksen muodostamisen jälkeen siten, että teorioita analysoitiin rinnakkain ja dataperusteinen päätöksenteko sijoitettiin arvonluonnin kehämalliin.

5.2 Keskeiset havainnot ja tulkinnot

Ensimmäinen tutkimuskysymys käsitteli sitä, miksi dataperusteinen tieto ei muunnu jaetuksi ymmärrykseksi B2B-vuorovaikutuksessa. Analyysin perusteella muuntumista jaetuksi ymmärrykseksi selittää ymmärrettävyyden muuri, joka syntyy data-analytiikan mallien sekä käytännön liiketoimintapäätösten välisestä kuilusta. Datan tulkinta katkeaa, kun siirrytään kehämallin toimittajan kehältä asiakkaan kehälle. Muuntumisen estää tilanne, jossa datan objektiivinen luonne on ristiriidassa asiakkaan subjektiivisen arvokäsityksen kanssa. Tulkinnan katkeamista selittää myös yritysten välisen vuorovaikutuksen jääminen vain informatiiviselle tasolle dialogisen tason sijaan. Informatiivisella vuorovaikutuksella toimittaja ei pysty perustelemaan datan tuomia hyötyjä asiakkaan arvonluontiprosessille.

Toinen tutkimuskysymys koski mekanismeja, jotka mahdollistavat dataperusteisen arvolupauksen realisoitumisen asiakkaan sisäisissä prosesseissa. Analyysin perusteella dataperusteisen

arvolupauksen realisoituminen edellyttää siirtymää toimittajan kehältä toimittajan ja asiakkaan yhteiselle kehälle. Siirtymä yhteiselle kehälle mahdollistaa arvon yhteisluonnin B2B-vuorovaikutussuhteessa ja siirtymässä merkittävää on dialoginen vuorovaikutus. Keskeisimpiä dataperusteisen arvolupauksen realisoitumisen mekanismeja ovat oppimisorientoitunut dataperusteinen kulttuuri ja toimittajan konsultointikyky sekä toimittajan kyky konkretisoida data visualisoinnin avulla vastamaan asiakkaan arvokäsitystä.

5.3 Johtopäätökset ja suositukset

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää dataperusteisen päätöksenteon ja arvonluonnin välistä mekanismeja B2B-liikesuhteiden vuorovaikutusprosessissa. Tutkielman tavoite saavutettiin kirjallisuuskatsauksen rajoissa, sillä tutkielmassa onnistuttiin tunnistamaan mekanismit, joiden avulla data joko muuntuu jaetuksi ymmärrykseksi tai jää vain toimittajan sisäiseksi arvopotentiaaliksi.

Tutkielma osoitti, että datan muuntumista jaetuksi ymmärrykseksi estää ymmärrettävyyden muuri, joka muodostuu teknisen analyysin ja liiketoiminnan konkreettisten toimenpiteiden välille. Jos vuorovaikutus jää toimittajan ja asiakkaan välillä informatiiviselle tasolle, dataperusteinen ratkaisu ei vastaa asiakkaan subjektiivista arvokäsitystä. Nämä tutkielman havainnot ovat linjassa Grönroosin & Voiman (2013) teorian kanssa siinä, että toimittaja voi itsenäisesti luoda vain potentiaalista arvoa, mutta ei realisoitunutta arvoa. Tulokset täsmentävät aiempaa Bertonin ym. (2020) tutkimusta, jossa ymmärrettävyyden muuri todettiin arvon yhteisluonnin ja jaetun ymmärryksen muodostumisen esteenä.

Teoreettisena johtopäätöksenä voidaan todeta, että dataperusteinen päätöksenteko tuottaa objektiivisesti tehokkaita ja ”oikeita” toimintamalleja, mutta arvon realisoituminen on asiakkaan subjektiivisesti kokemaa. Tutkielmassa hyödynnetyn aiemman arvonluonnin tutkimuksen valossa arvo syntyy vasta asiakkaan omissa prosesseissa ja toimittaja toimii vain arvopotentiaaliluojuksena. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että dataperusteinen arvolupaus on sovitettava yhteen asiakkaan subjektiivisen arvokokemuksen kanssa, jotta se realisoituu.

Datan muuntuminen jaetuksi ymmärrykseksi asiakkaan kanssa vaatii ymmärrettävyyden muurin rikkomista data-analytiikan mallien sekä liiketoimintapäätösten välillä. Aikaisempi tutkimus on korostanut dialogisen vuorovaikutuksen merkitystä muurin rikkomisessa, mutta tutkielman valossa dialogisen asenteen lisäksi konsultointikyky ja datan hyötyjen konkretisointi ovat keskiössä. Ymmärrettävyyden puute katkaisee arvon yhteisluonnin prosessin, jos asiakas ei kykene ymmärtämään konkreettisia datan tuomia hyötyjä.

Analyysin perusteella dataperusteinen arvolupaus epäonnistuu B2B-liikesuhteessa tilanteessa, jossa datan tulkinta jää erilliseksi asiakkaan arvonluontiprosessista. Jos toimittajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus jää informatiiviselle tasolle, dataperusteiset ratkaisut eivät muunnu jaetuksi ymmärrykseksi eivätkä realisoitu asiakkaan kokemaksi arvoksi.

Normatiivisena johtopäätöksenä voidaan todeta, että pelkät rahalliset investoinnit data-analytiikkaan eivät takaa liiketoiminnallista menestymistä, mikäli dataperusteisia ratkaisuja ei kyetä integroimaan asiakkaan arvonluontiprosesseihin vuorovaikutuksen kautta. Käytännön suosituksena B2B-liikesuhteiden toimittajayritysten tulisi panostaa konsultointi- sekä datan visualisointikykyihin, jotta dataperusteinen tieto voidaan muotoilla asiakkaalle ymmärrettävään ja kontekstuaalisesti relevanttiin muotoon. Tämä tukee siirtymää informatiivisesta vuorovaikutuksesta kohti dialogista vuorovaikutusta ja edesauttaa dataperusteisen arvolupauksen realisoitumista asiakkaan käytössä.

5.4 Tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuus

Tutkimuksen merkittävin rajoitus on empirian puute ja rajaus vain teoreettiseen tarkasteluun. Kirjallisuuskatsauksessa tunnistettuja mekanismeja ei testattu käytännön yritystapauksilla. Tutkimuksen rajauksen ulkopuolelle jätettiin datan keräämisen ja säilyttämisen tekniset prosessit, jotta huomio keskittyy vain tiedon muuntumiseen jaetuksi ymmärrykseksi. Tulosten suoraa sovellettavuutta rajoittaa tutkielman rajaus B2B-kontekstiin, mutta se on perusteltua yritysten välisen liiketoiminnan ja kuluttajakaupan eroavaisuuksien vuoksi.

Tutkimuksen luotettavuus perustuu lähdeaineiston keruuseen luotettavista akateemisista tietokannoista, kuten EBSCO, Scopus ja Google Scholar. Käytetty aineisto koostuu pääosin vertaisarvioituista tieteellisistä julkaisuista, mikä lisää luotettavuutta. Myös aineiston keruussa käytettyjen hakusanojen monipuolisuus ja keskeisten termien yhdistäminen lisäävät kattavan lähdeaineiston keruuta. Tutkimuksessa on pyritty välttämään pelkästään omia argumentteja tukevia lähteitä, ja lähteitä on pyritty keräämään monipuolisesti käsitteitä kuvailevasti. Aikaisempaa tutkimustietoa on myös pyritty tulkitsemaan alkuperäisessä kontekstissa siten, ettei alkuperäisen tutkimuksen ydinviesti vääristy.

5.5 Ehdotuksia jatkotutkimukselle

Tutkielman teoreettisen tarkastelun perusteella ensimmäinen jatkotutkimusehdotus on dataperusteisen arvolupauksen realisoitumisen tunnistettujen mekanismien toimivuuden empiirinen tutkimus. Tutkimuksessa voidaan tutkia visualisoinnin ja dialogisen vuorovaikutuksen toimivuutta käytännön

B2B-liikesuhteessa sekä arvioida, luovatko ne yhteistä käsitystä ja siten arvoa asiakkaalle. Toinen jatkotutkimusehdotus koskee tekoälyn hyödyntämistä ymmärrettävyyden muurin rikkomisessa. Toimiiko tekoäly mahdollisesti visualisoinnin tukena jaetun ymmärryksen muodostamisessa vai kasvatattaako se kuilua toimittajan ja asiakkaan arvokäsitysten välillä?

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.
- 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.
- Bertoni, A. – Yi, X. – Baron, C. – Esteban, P. – Vingerhoeds, R.A. (2020) A framework for data-driven design in a product innovation process: Data analysis and visualisation for model-based decision making. *International Journal of Product Development*, 24(1), 68–94.
- Bhat, S. – Reddy, S.K. (1998) Symbolic and functional positioning of brands. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 15 No. 1 pp. 32–43
- Brynjolfsson, E. – Hitt, L.M. – Kim, H.H. (2011) Strength in Numbers: How Does Data-Driven Decisionmaking Affect Firm Performance? *Social Science Research Network*.
- Chatterjee, S. – Chaudhuri, R. – Vrontis, D. – Piccolo, R. (2021) Enterprise social network for knowledge sharing in MNCs: Examining the role of knowledge contributors and knowledge seekers for cross-country collaboration. *Journal of International Management*, 27(1), 295–311.
- Corsaro, D. – Maggioni, I. (2021) Managing the sales transformation process in B2B: between human and digital. *Italian Journal of Marketing*, Vol. 2021, 25–56.
- Dzreke, S. – Dzreke, S. (2025) The causal mechanisms linking Big Data Analytics Capability (BDAC) to AI-driven dynamic capabilities: A mixed-methods investigation. *Computer Science & IT Research Journal*, 6(9), 616–631.
- Echeverri, P. – Skålen, P. (2011) Co-creation and co-destruction – a practice theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory*, 11(3), 351-373.
- Galvagno, M. – Dalli, D. (2014) Theory of value co-creation: a systematic literature review. *Managing Service Quality*, Vol. 24(6), 643–683.
- Grandhi, B. – Patwa, N. – Saleem, K. (2020). Data-driven marketing for growth and profitability. *EuroMed Journal of Business*, 16(4), 381–398.
- Grönroos, C. (2009) *Palvelujen johtaminen ja markkinointi* (4. painos.). Helsinki. Talentum.
- Grönroos, C. (2011) Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, Vol. 11 (3), 279–301.

- 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.
- Holbrook, M.B. (1999) *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*, Routledge, London.
- Ind, N. – Coates, N. (2013) The meanings of co-creation. *European Business Review*, Vol. 25 (1), 86–95.
- JAMK. (2025) Kirjallisuuskatsaukset. *Opinnäytetyön ohjaus*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. <<https://help.jamk.fi/opinnaytetyon-ohjaus/fi/kirjallisuuskatsaukset/>>, viitattu 2.3.2026
- Joshi, Y. – Uniyal, D.P. – Sangroya, D. (2021) Investigating consumers' green purchase intention: Examining the role of economic value, emotional value and perceived marketplace influence. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 328, 1–8.
- Joshi, Y. – Yadav, R. – Shankar, A. (2025) The interplay of emotional value, trend affinity and past practices in sustainable consumption: an application of theory of reciprocal determinism. *Journal of Strategic Marketing*, 33(3), 337–355.
- Karaboga, T. – Zehir, C. – Tatoglu, E. – Karaboga, H. A. – Bouguerra, A. (2023) Big data analytics management capability and firm performance: the mediating role of data-driven culture. *Review of Managerial Science*, Vol. 17 (8), 2655–2684.
- Lassila, E. – Heikka, E.L. – Nätti, S. (2021) Supporting value co-creation through interaction during the pre-purchase customer journey: empirical evidence from B2B HR services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 36 (13), 1–16.
- Latinovic, Z. – Chatterjee, S.C. (2024) Value co-creation: Balancing B2B platform value and potential reverse-value effects. *Journal of Business Research*, Vol. 175, 1–11.
- Le Bon, J. – Herman, C. (2015) *Key Account Management: Strategies to Leverage Information, Technology, and Relationships to Deliver Value to Large Customers*. Business Expert Press.
- Lepak, D.P. – Smith, K.G. – Taylor, M.S. (2007) Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective. *The Academy of Management Review*, 32(1), 180–194.
- 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.
- McAfee, A. – Brynjolfsson, E. (2012) Big data: the management revolution. *Harvard Business Review*, Vol. 90 (10), 60–68.
- McKinsey (05.09.2024). AI-driven enterprise: Charting a path to 2030. <<https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/charting-a-path-to-the-data-and-ai-driven-enterprise-of-2030>> viitattu 1.4.2026

- Pathak, B. – Ashok, M. – Tan, Y.L. (2022) Value co-creation in the B2B context: a conceptual framework and its implications. *The Service Industries Journal*, Vol. 42 (3–4), 178–205.
- Pagani, M. – Pardo, C. (2017) The impact of digital technology on relationships in a business network. *Industrial Marketing Management*, Vol. 67, 185–192.
- Provost, F. – Fawcett, T. (2013) Data science and its relationship to big data and data-driven decision making. *Big Data*, Vol. 1 (1), 51–59.
- Ram, J. – Zhang, Z. (2022). Examining the needs to adopt big data analytics in B2B organizations: Development of propositions and model of needs. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(4), 790–809.
- Rantala, T. – Apilo, T. – Palomäki, K. – Valkokari, K. (2020) Selling data-based value in business-to-business markets. *Technology Innovation Management Review*, Vol. 10 (1), 45–53.
- Ritala, P. – Keränen, J. – Fishburn, J. – Ruokonen, M. (2024) Selling and monetizing data in B2B markets: Four data-driven value propositions. *Technovation*, Vol. 130, 1–16.
- Ritter, T. – Pedersen, C. L. (2020) Digitization capability and the digitalization of business models in business-to-business firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 86, 180–190.
- Rintamäki, T. – Kuusela, H. – Mitronen, L. (2007) Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing service quality* Vol. 17(6), 621–634.
- Salminen, A. (2011) Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan yliopisto.
- Smith, J.B. – Colgate, M. (2007) Customer value creation: a practical framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 15 (1), 7–23.
- Speh, T. – Hutt, M. (2013) *Business Marketing Management: B2B*. (1st ed.). CENGAGE Learning.
- 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*, 43(7/8), 890–906.
- Sweeney, J.C. – Soutar, G.N. (2001) Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of retailing*, Vol. 77, 203–220.
- Troisi, O. – Maione, G. – Grimaldi, M. – Loia, F. (2020) Growth hacking: Insights on data-driven decision-making from three firms. *Industrial Marketing Management*, Vol. 91, 338–352.

Liitteet

Liite 1. Selvitys tekoälyn käytöstä

Käytetty työkalu: Google Gemini 3.1 Pro -versio

Käytön tarkoitus: Tekoälypohjaista tekstin rakenteen ja loogisuuden tarkistusta käytettiin lukujen 2 ja 3 luettavuuden parantamiseksi.

Kehote (21.4.2026): ”Analysoi seuraava teksti kriittisesti ja anna ehdotuksia sen rakenteen ja loogisuuden parantamiseksi. Älä muokkaa, kirjoita uudelleen tai korjaa tekstiä. Anna ainoastaan kommentteja ja perusteluja siitä, mitä voisi kehittää ja miksi, jotta voin itse päättää, miten tekstiä muokkaan. Älä lisää uutta sisältöä.”

Liite: Kandidaatintutkielman luvut 2 ja 3