



Turun yliopisto  
University of Turku

## **ARVON MEKIN ANSAITSEMME**

**Teoreettinen analyysi asiakkaan kokemasta arvosta organisaatioiden  
välisissä operaatioissa**

Markkinoinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:

KTK

Kari Hyytiäinen

Ohjaaja:

KTT

Rami Olkkonen

12.5.2014

Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics



# SISÄLLYSLUETTELO

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| ESIPUHE .....                                                  | 6  |
| 1 JOHDANTO .....                                               | 7  |
| 1.1 Tutkimuksen konteksti ja keskeiset käsitteet.....          | 11 |
| 1.1.1 Organisaatioiden väliset markkinat.....                  | 11 |
| 1.1.2 Arvo ja arvot .....                                      | 14 |
| 1.1.3 Tarjoama .....                                           | 15 |
| 1.2 Tutkimuksen tehtävänasettelu ja tarkoitus.....             | 15 |
| 1.3 Tutkimuksen metodologia .....                              | 16 |
| 1.3.1 Tulkitseva käsitetutkimus .....                          | 18 |
| 1.3.2 Käsiteanalyysi .....                                     | 21 |
| 1.4 Tutkimuksen rakenne.....                                   | 23 |
| 2 ASIAKKAAN KOKEMAN ARVON MÄÄRITELMIÄ .....                    | 25 |
| 2.1 Asiakkaan kokeman arvon tarkastelutapoja .....             | 25 |
| 2.2 Anderson – Narus -malli.....                               | 29 |
| 2.3 Galen malli.....                                           | 34 |
| 2.4 Grönroosin malli.....                                      | 34 |
| 2.5 Lapierrin malli.....                                       | 37 |
| 2.6 Menon - Homburg - Beautin -malli .....                     | 38 |
| 2.7 Ulaga - Eggert -malli .....                                | 40 |
| 2.8 Woodruff-malli .....                                       | 43 |
| 2.9 Vargo – Lusch -malli.....                                  | 46 |
| 3 ASIAKKAAN KOKEMAN ARVON LÄHIKÄSITTEITÄ .....                 | 54 |
| 3.1 Arvotähti .....                                            | 54 |
| 3.1.1 Tarjoaman teoreettinen peruste.....                      | 54 |
| 3.1.1.1 Tarjoaman kolme strategista ominaisuutta.....          | 56 |
| 3.1.1.2 Tarjoaman eri ulottuvuuksien käytännön esimerkkejä.... | 59 |
| 3.1.2 Arvonmuodostuksen edistäviä tekijöitä.....               | 60 |
| 3.1.3 Arvoketjusta arvotähteen .....                           | 61 |
| 3.1.4 Arvotähtiajattelun vaikutukset yritysten toimintaan..... | 63 |
| 3.1.5 Arvotähden tietoprosessi.....                            | 65 |
| 3.1.6 Tiedon merkitys arvon analyysissä .....                  | 68 |
| 3.1.7 Arvonmuodostuminen eri liiketoimintatyypeissä .....      | 68 |

|         |                                                                      |     |
|---------|----------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.2     | Arvotarjoama .....                                                   | 70  |
| 3.2.1   | Erilaiset arvosisällöt .....                                         | 71  |
| 3.2.1.1 | Hyöty (all benefits) .....                                           | 71  |
| 3.2.1.2 | Paremmuus (favorable points of difference) .....                     | 72  |
| 3.2.1.3 | Kohtaantuvuus (resonating focus) .....                               | 72  |
| 3.3     | Asiakastyytyväisyys ja asiakkaan kokema arvo .....                   | 73  |
| 3.4     | Palveluekosysteemi .....                                             | 76  |
| 4       | ASIAKKAAN KOKEMAN ARVON MÄÄRITELMIEN POHDINTAA JA<br>VERTAILUA ..... | 78  |
| 4.1     | Anderson - Narus -malli .....                                        | 78  |
| 4.2     | Galen malli .....                                                    | 79  |
| 4.3     | Grönroosin malli .....                                               | 80  |
| 4.4     | Lapierren malli .....                                                | 82  |
| 4.5     | Menon – Homburg – Beutin -malli .....                                | 83  |
| 4.6     | Ulaga – Eggert -malli .....                                          | 84  |
| 4.7     | Woodruff-malli .....                                                 | 86  |
| 4.8     | Vargo – Lusch -malli .....                                           | 87  |
| 4.8.1   | Arvonluomisen dualiteetti .....                                      | 88  |
| 4.8.2   | Vuorovaikutus .....                                                  | 91  |
| 5       | ASIAKKAAN KOKEMAN ARVON KOKONAISVALTAINEN<br>TARKASTELU .....        | 93  |
| 5.1     | Arvon ominaisuuksia .....                                            | 93  |
| 5.1.1   | Asiakkaan kokeman arvon ulottuvuudet .....                           | 94  |
| 5.1.2   | Arvon yhteinen luominen .....                                        | 96  |
| 5.1.3   | Verkostot .....                                                      | 98  |
| 5.2     | AKA:n mallintaminen .....                                            | 101 |
| 5.3     | AKA:n määritelmä .....                                               | 102 |
| 5.3.1   | Olosuhdesidonaisuus .....                                            | 105 |
| 5.3.2   | Kulutuskokemus .....                                                 | 105 |
| 5.3.3   | Mitattavuus .....                                                    | 107 |
| 5.3.4   | Koetut hyödyt ja uhraukset .....                                     | 107 |
| 6       | JOHTOPÄÄTÖKSET .....                                                 | 108 |
| 6.1     | Teoreettis-käytännölliset johtopäätökset .....                       | 108 |
| 6.2     | Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet .....                         | 111 |
| 6.3     | Jatkotutkimusaiheita .....                                           | 112 |

|         |                                                             |     |
|---------|-------------------------------------------------------------|-----|
| LIITE 1 | PALVELULIIKETOIMINTAMALLIN ARVON YHTEINEN<br>LUOMINEN ..... | 114 |
| LIITE 2 | KUVIOLUETTELO .....                                         | 115 |
| LIITE 3 | TAULUKKOLUETTELO .....                                      | 117 |
| LIITE 4 | LÄHDELUETTELO.....                                          | 118 |

## ESIPUHE

*”Talous on valtavan yksinkertaista. Valtavan yksinkertaista. Kokopäivätoimisesti talouden kanssa tekemisissä olevat sekoittavat ja vaikeuttavat asioita. Kunhan vain muistaa, että tulojen on oltava yhtä suuria kuin menojen, niin selviää oikein hyvin. Siitä sitten voi halutessaan kehitellä teorioita.”*

*Göran Persson*

Ruotsin valtionvarainministeri 1994–1996,  
pääministeri 1996–2006  
(Width, Terhi 2006)

# 1 JOHDANTO

*Valtion syntyminen johtuu käsittääkseni siitä, että meistä kukaan ei tule toimeen omin voimin, vaan jokainen on monenlaisten asioiden tarpeessa... Kun meillä on monenlaisia tarpeita, niin yksi kutsuu lähelleen yhden jotakin tarkoitusta varten, toinen taas jonkun toisen jotakin muuta varten, ja näin samoille asuinsijoille kertyy paljon väkeä yrittämään yhdessä, toisiaan auttaen... Kun ihmiset antavat toisilleen ja saavat toisiltaan, eivätkö he harjoita tätä vaihtoa siksi että pitävät sitä edullisena?*

(Platon, 1981, 63)

Maatalousyhteiskunta ja varhainen teollisuusyhteiskuntavaihe liittyivät materiaalien ja luonnonvarojen hyödyntämiseen, teollinen yhteiskunta muuttui kohti tuotantoon ja jalostamiseen liittyviä taitoja. Yritykset ovat sittemmin siirtyneet tuotantoperusteisesta ajattelutavasta markkinointiperusteiseen ajattelutapaan ja ovat siirtymässä palveluliiketoimintaperusteiseen ajattelumalliin arvonluomisen organisaattoreiksi.

Asiaa voidaan tarkastella myös vaihdannan (exchange) näkökulmasta eli miten vaihdannan – joko tavarain tai palvelun tai arvon – käsite on muuttunut vuosisatojen kuluessa. Alun perin vaihdanta oli suoraa eli varsinaista tuottaja-kuluttaja -jakoa ei esiintynyt, vaan toinen osapuoli teki jotain vastapuolta varten ja päinvastoin. Seuraava vaihe ilmaantui, kun luotiin rahajärjestelmä ja erillinen taloudellinen organisaatio eli yritys eriytyi kotitalouksista. Tällöin vaihdanta alkoi tapahtua epäsuorasti välikäsien eli kauppiaiden kautta. Tapahtumassa yksi osapuoli (tuottaja) teki jotain toiselle osapuolelle (kuluttaja) välikätenä kolmas osapuoli, jolloin toinen osapuoli toimitti epäsuoran hyödyn (raha), jonka hän oli saanut kotitalouden ulkopuolella työskentelystä rahallista korvausta vastaan eli esimerkki siitä, miten epäsuora vaihdanta peittää vaihdannan perimmäisen syyn (Vargo - Lusch 2008, 7). 1900-luvun alkupuolella sai jalansijaa uusklassinen talousteoria, jossa hyödykkeiden arvo määräytyy niiden tuottaman hyödyn perusteella. Samaan kokonaisuuteen liitettiin myös kysynnän ja tarjonnan muodostama vaikutus. Uusklassisen talousteorian pohjalta muodostui markkinointimalli, jossa tuotteessa oleva arvo muodosti talouden vaihdon perustan. (Vargo - Lusch 2011, 182; [Uusklassinen taloustiede.www.sivu](http://Uusklassinen.taloustiede.www.sivu))

Yritystoiminnan nykyiset käsitteet pyörivät yhä voimakkaammin arvon, arvonluomiseen ja arvontuottamiseen liittyvien käsitteiden ympärillä. Arvonluomisessa puolestaan 2000-luvulta lähtien on tullut voimakkaasti esille verkostomaisen ja yhteistyössä syntyvän arvon (co-creation) toiminnan vaikutukset arvonluomisprosessiin. Nämä kaikki muutokset vaikuttavat hyvin olennaisesti yrityksen toimintaan, jota tulee sopeuttaa yhteiskunnassa ja yritystoiminnassa esiintyvien muutosten ohjaamana. Yritysten keino

sopeutua muutoksiin on yrityksen sisällä valmisteltu kilpailustrategia, joka on yhdistelmä päämääriä, joita kohti organisaatio ponnistelee, ja keinoja, joilla organisaatio yrittää päästä haluamaansa päämäärään (Porter 1980, xvi).

Yritystoiminnan koko olemassaolon kulmakivi perustuu asiakkaaseen ja asiakkaan kanssa tehtyyn tai asiakkaan yksin tekemään arvonluontiin. Yritysten tehtävänä on olla mukana tavalla tai toisella heidän asiakkaidensa arvonluomisprosessissa. Ajattelutavan ja käsitteiden muutosta on tapahtunut siten, että pääasiassa 1990-luvulla katsottiin liiketoiminnan alkulähteen olevan joko toimittajayrityksen aikaansaama ja asiakkaalle toimittama arvo (Anderson – Narus, 1998, 54; Gale 1994, 26; Raval ja Grönroos 1996, 21; Grönroos 1997, 411; Lapierre 2000, 122; Ulaga – Eggert 2005, 81; Woodruff 1997, 145–149) tai asiakkaiden itse suorittama arvonluominen (Wikström – Normann 1994, 29; Grönroos – Raval 2009, 11; Grönroos 2008, 305). 2000-luvulle siirryttäessä Vargo ja Lusch (2004) loivat uuden mallin arvonluomiseen ja arvonmuodostumiseen tutkimuksellaan palvelukeskeisestä liiketoimintaperiaatteesta (service-dominant logic), jossa he tuovat esille arvon yhteisluomisen (co-creation). Ajattelutapa esiintyy jo Wikströmin ja Normannin (1994, 48) teoksessa sekä implisiittisesti tuon ajan suhdemarkkinoinnin käsitteessä, jossa korostetaan vuorovaikutusta toimittajan ja asiakkaan kesken. Arvon yhteistuotannon ajattelutavan tulisi näkyä myös yritysten käytännön toiminnassa; ongelmana on ajatuskehikon abstraktisuus ja monimuotoisuus, joka ei välttämättä ole yksiselitteinen eikä selkeä. Tämä ilmenee esimerkiksi vakiintumattomana terminologian käyttönä siten, että Grönroos ja Raval (2009, 4) omassa tutkimuksessaan puhuvat palvelutoimintaperiaatteesta (service logic), joka vastaa sisällöllisesti palvelukeskeistä liiketoimintaperiaatetta (service-dominant logic) (Vargo – Lusch 2004, 1-17).

Vargon ja Luschin käyttämään palvelukeskeinen liiketoimintaperiaate -käsitteeseen Grönroos ja Raval (Grönroos – Raval 2009, 4,) tuovat keskusteluun mukaan huomionarvoisen näkökulman käsitteessä käytetyistä sanoista 'palvelukeskeinen liiketoimintaperiaate'. Heidän mukaansa palvelutoimintaperiaatteella, josta he puolestaan käyttävät englanninkielistä käsitettä 'service logic', on kaksi aspektia – kulutusperiaate ja palvelujen toimittamisen periaate. Palvelutoimintaperiaate perustuu ajatukseen, että se sisältää sekä tavaroiden että palveluiden eli kaikenlaisten sellaisten resurssien käytön, joita asiakkaat käyttävät palveluina. Palvelut (Vargo ja Lusch käyttävät sanaa palvelu; Vargo – Lusch 2008, 7) luovat arvoa asiakkaille ja palvelut on vuorovaikutuksinen prosessi, joka tukee asiakkaiden arvonluontia, johon asiakkaat osallistuvat arvon yhteistuottajina (co-producers). Tätä periaatetta ei hallitse pelkästään palvelu, se on pikemminkin periaate, joka perustuu arvoa tukevien prosessien toimittamiseen, jossa resurssit ovat käytössä ja näiden resurssien ja prosessien käytön aikana ne yhdistetään toisten käyttäjien resursseihin ja taitoihin. Tämä eroaa selkeästi tavaravaihtoperiaatteesta, jossa perustuu resurssien toimittamiseen asiakkaan käyttöön. Grönroos ja Ravalin mukaan periaate on käsitteenä nimenomaan palvelutoimintaperiaate, ei palvelukeskeinen toimintaperi-

aate, jossa keskeisessä osassa on palvelu. Lisäperusteeksi palvelutoimintaperiaate-sanan käytölle Grönroos ja Ravalld esittävät näkemyksen, jonka mukaan Vargo ja Lusch rohkaisivat tutkimuksessaan (2004) laajempaa keskustelua palvelusta toimintaperiaatteena sekä yrittivät välttää sulkemasta mitään asiasta mahdollisesti kiinnostunutta ryhmää pois. Tällöin oli ilmeisesti tarpeellista lisätä sana ”keskeinen” (dominant) toimintaperiaate-sanaan. Grönroosin ja Ravalldin näkemyksen mukaan keskustelun ja tutkimuksen edistyessä keskeinen-sanasta on tullut tarpeeton. Tässä pro gradu -työssä käytetään käsitteestä kuitenkin sanaa *palveluliiketoiminta*. Syynä tähän on se, että suomen kielessä on jo yleistynyt sanan ”palveluliiketoiminta” käyttö termin ”service logic” yhteydessä. On enemmänkin sanankäyttökysymys kumpaa termiä (palvelutoimintaperiaate vai palveluliiketoiminta) käytetään, koska sisältö on sama.

Arvonluomisen edelleen kehitettynä ajatuskehikkona Chandler ja Vargo (2011, 41-44) tuovat esille näkemyksen, jossa liiketoimi voidaan nähdä verkostotoiminnaksi, kun se sijoitetaan metakehikkoon mikro-, meso- tai makrotasolle. Sama johtopäätös sisältyy implisiittisesti Normannin ja Ramírezin (1993) artikkeliin sekä Wikströmin ja Normannin (1994) teokseen arvotähti-käsitteestä (tarkemmin kappale 3.1). Chandler ja Vargo (2011, 43) sekä Akaka, Vargo ja Lusch (2012) käyttävät käsitteestä nimitystä palveluekosysteemi (service-ecosystems). Käsitteen sisällössä ja nimityksessä on vielä hieman epävakaisuutta, koska Vargo ja Lusch (2010) käyttävät käsitteestä myös nimitystä palvelujärjestelmä (service systems). Palveluekosysteemin parempana käännöksenä voidaan pitää liiketoiminnan palveluympäristöä, joka kuitenkin on käännöksenä harhaanjohtava, koska palveluympäristö ymmärretään nykykäytössä lähinnä vähittäiskauppaan ja perinteiseen palvelusektoriin liittyvänä käsitteenä. Palveluekosysteemikin on hieman harhaanjohtava termi, koska se liitetään useasti web-toimintoihin ja web-pohjaiseen kaupankäyntiin.

Tässä pro gradu -työssä kuitenkin käytetään edellä mainitussa yhteydessä käännöstä palveluekosysteemi, koska ekosysteemin määritelmä<sup>1</sup> sopii erittäin hyvin myös liiketoimintaympäristöön. Jos ekosysteemi on terve, yksittäiset lajit menestyvät; jos ekosysteemi ei ole terve, yksittäiset lajit kärsivät pahasti. Liiketoiminnallisessa ekosysteemissäkin muutokset voivat tapahtua hyvin nopeasti (Iansiti – Livien 2004, 9)

<sup>1</sup> **Ekosysteemi** tarkoittaa luonnoltaan verraten yhtenäisen alueen [...] ympäristötekijöiden muodostamaa toiminnallista kokonaisuutta. Siihen sisältyvät niin luonnon elolliset kuin elottomatkin kohteet tietyllä rajatulla alueella, esimerkiksi metsässä tai lammessa. Ekosysteemejä rajaavat maantieteelliset rajat kuten vuoret, valtameret tai aavikot niiden elottoman osan luonnolliset rajat (lammen ekosysteemi ulottuu sen rannoille, mutta ei kauemmaksi). Koska rajat eivät ole jäykkiä, koko maapallo voidaan käsittää yhdeksi ekosysteemiksi, jolla on erikokoisia alayksiköitä. (Ekosysteemi.www-sivu) Edellä oleva määritelmä on sovellettavissa suoraan täysin analogisesti organisaatioiden välisiin toimintoihin.

Peter Drucker on jo 40 vuotta sitten määritellyt yrityksen olemassaolon perusteen: ”Jokaisen organisaation tehtävä ja tarkoitus on tyydyttää asiakkaan tarpeet” (Drucker 1973, Slaterin 1997, 164 mukaan). Nykyään vallalla olevan ajattelun mukaan yrityksen parhaimman ja vakaimman kilpailuedun luovat ne strategiat, jotka tuottavat eniten omistajien sijoitukselle lisää arvoa (Khalifa 2004, 646).

Yrityksen toiminnan perusteista Grönroos (2000, 9) toteaa, että omistajien sijoituksen arvo kohoaa tuottavista asiakassuhteista, ei pörssi-noteerauksista. Grönroosia tulkiten tuottavat asiakassuhteet ovat keino, jolla päästään lopulliseen päämäärään eli omistajien sijoitusten arvon kohoamiseen, joka on Khalifan (2004, 647) mukaan vakaan kilpailuedun seuraus, ei liikkeelle paneva voima.

Markkinoinnin määrittelyssä on nykyisin arvokäsite keskeisessä roolissa. Kotler (2009, 45; Levy 2006, 62) pitää nykyistä markkinointimääritelmää seuraavanlaisena: *”Organisaatioon ja sen erilaisiin prosesseihin liittyvä toimintokokonaisuus, jonka tarkoituksena on luoda, kommunikoida ja toimittaa arvoa asiakkaille ja saada aikaan sellaiset asiakassuhteet, jotka hyödyttävät organisaatiota ja sen sidosryhmiä.”*

AMA:n määritelmä toteaa: *” Markkinointi on toiminto, tapoja, käsitteitä ja prosesseja, joiden tarkoituksena on luoda, kommunikoida, toimittaa ja vaihtaa tarjoamia, joilla on arvoa kuluttajille, asiakkaille, yhteistyökumppaneille ja yhteiskunnalle kokonaisuudessaan.”* (AMA, 2013).

Molemmissa määritelmässä arvonluominen on keskeisessä roolissa ja arvon syntyminen on organisaation menestyksen edellytys. Kotlerin markkinoinnin määritelmään sisältyvässä ajatusmallissa arvoa toimitetaan asiakkaalle, mikä on ristiriidassa kappaleen 3.1 Arvotähti perusajatuksen kanssa. Toimitetaanko arvoa asiakkaalle, luodaanko sitä asiakkaan kanssa yhdessä vai luoko asiakas sitä yksin, on yritystoiminnan suuntautumisen ja yritystoiminnan koko perusajatuksen kannalta hyvin olennainen seikka. Ensimmäisessä vaihtoehdossa arvonluomisen keskiössä on toimittajayritys, toisessa vaihtoehdossa arvonluomisen keskiössä asiakas ja yrityksen suhde asiakkaaseen ja kolmannessa vaihtoehdossa keskiössä on asiakasyritys. Toinen olennainen seikka arvon määrittämisessä on, kuka määrittää arvon. Markkinoinnin tutkijat eivät ole yksimielisiä siitä, missä ja miten arvoa luodaan vaihdon avulla, eivätkä myöskään vaihdon roolista arvonluomisen prosessissa (Chandler - Vargo 2011, 35). Arvonluomisprosessin sijaintia käsitellään tarkemmin kappaleissa 2.9 ja 4.8 Vargon ja Luschin malli.

Markkinoinnissa painopiste on siirtynyt asiakkaiden houkuttelemisesta asiakkaista huolehtimiseen. Päällimmäisin asia on luoda asiakasuskollisuutta siten, että vakaa ja molempia osapuolia hyödyttävä pitkäkestoinen suhde toteutuu. (Ravald – Grönroos 1996, 19.) Markkinoinnin rooli onkin siirtynyt asiakkaiden ydinosaamisten tunnistamiseen ja kehittämiseen, jotka konkretisoituvat asiakkaalle tehtävissä arvoehdotuksissa ja

tarjoamisissa (Vargo – Lusch 2006, 24).

Jotta yritys tukisi palveluliiketoimintaperiaatteen mukaisesti asiakkaiden arvon muodostumista, sen tulisi yrittää päästä osallistumaan asiakkaidensa prosesseihin, jolloin markkinoinnin tavoite voidaan johtaa edellä mainituista asioista seuraavasti:

*Markkinoinnin päämäärä on toimittajayrityksen osallistuminen asiakkaiden prosesseihin tavoitteena arvonluomisen tukeminen noissa prosesseissa molempia hyödyttävällä tavalla*

Edellä oleva määritelmä ilmaisee sen, mitä yrityksen markkinointiprosessin tulisi saada aikaan, se ei ole markkinoinnin määritelmä (Grönroos – Raval 2009, 19.) Markkinointi on jo käsitteenä ristiriitainen; käsite viittaa erilliseen toimintoon, joten se ei välttämättä ole sopiva käsite prosessiin, jossa organisaation monet tahot huolehtivat asiakkaista. Toisaalta käsitettä markkinointi käytetään kuvaamaan tilannetta, jossa asiakkaiden kanssa toimitaan asiakassuhteen pohjalta prosessina, ei erillisenä markkinointitoimenpiteenä. Käsitteen perushankaluutena on se, että markkinointikäsite on syntynyt teollisuuden ja siihen liittyvän tuotemarkkinoinnin viitekehyksessä. (Grönroos 2000, 13.) Kun toimintaympäristö on muuttunut markkinoinnin suhteen, vanhan käsitteen soveltaminen uuteen ympäristöön on hankalaa. Toisin sanoen, kun toimintaympäristö on muuttunut, myös markkinoinnin käsite tulisi muuttaa AMA:n hyväksymän käsitteen suuntaan, ja samalla muuttaa organisaation toimintaa, mikä aiheuttaa hyvin perustavaa laatua olevia muutoksia organisaation toiminnassa.

## 1.1 Tutkimuksen konteksti ja keskeiset käsitteet

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen kannalta keskeiset yleiskäsitteet. Arvoon liittyvät tarkemmat käsitteet tulevat esille luvussa 3 Asiakkaan kokeman arvon lähikäsitteitä.

### 1.1.1 Organisaatioiden väliset markkinat

Organisaatioiden väliset markkinat -käsite (business markets) luotiin 1930-luvun alkupuolella Yhdysvalloissa (Vargo – Lusch 2011, 182). Käsite pitää sisällään erityyppisiä markkinoita alkaen lähimarkkinoista aina maailmanlaajuisiin toimintoihin saakka tuotteille ja palveluille, joita yritykset, hallintoviranomaiset (esimerkiksi kunnat, aluehallinto), voittoa tavoittelemattomat organisaatiot, yhdistykset ja laitokset (esimerkiksi sairaalat, päiväkodit) ostavat (Hutt – Speh, 2007, 4).

- valmistukseen (tarvikkeet tai komponentit),

- kulutukseen (valmistusprosessin aineet, osat ja tarvikkeet, konttoritarvikkeet, palvelut),
- käyttöön (asennukset, laitteet, työkalut, ohjelmat, asiantuntijapalvelut) ja
- myytäväksi

Jäljempänä tekstissä esiintyy sana yritys eri yhteyksissä. Sanalla yritys kuitenkin tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kaikkia organisaatioiden välisiä markkinoita, joihin kuuluvat yritysten lisäksi julkinen valta, yhdistykset, voittoa tavoittelemattomat organisaatiot ja laitokset.

Organisaatioiden välisten markkinoiden merkitys koko talouden kehitykselle on merkittävä, koska näiden markkinoiden rahallinen arvo on huomattavasti suurempi kuin kuluttajamarkkinoiden rahallinen arvo (Hutt – Speh 2007, 4; Fill – Fill 2005, 4). Tämän lisäksi organisaatioiden väliset markkinat Suomessa ovat tulevaisuudessa painopistealue koko Suomen kansantalouden kannalta, koska Etlan raportin mukaan työllisyysmielessä Suomen tulevaisuuden avainklusterit ovat liike-elämän palvelut ja hyvinvointiklusteri (Siltala 2004, 204).

Organisaatioiden välisten markkinoiden asiakkaiden tyypillisiä piirteitä (Kotler 2003; Kotler 2009; Hutt - Speh, 2007)

- asiakaskunta koostuu yrityksistä, laitoksista ja julkisen vallan yksiköistä
- yksittäisen oston arvo suurempi kuin kuluttajan tekemä osto
- tuotteiden ja palveluiden kysyntä juontuu kulutustuotteiden kysynnästä
- eri osapuolien suhteesta on taipumus tulla läheinen ja pitkäaikainen
- ostopäätöstä on tekemässä useampi henkilö
- kysyntäjousto on heikko (joustamaton kysyntä)
- osto-organisaatiolla on yleensä selkeät menettelytavat ja hallinnolliset määräykset hankintoihin liittyvissä toiminnoissa (Hinterhuber 2008, 383)

Organisaatioiden välisten markkinoiden asiakkaiden ja toimittajien keskinäiset suhteet ovat äärimmäisen tärkeitä, koska uusien asiakkaiden hankinta on ongelmallista (Räsänen 1999, 70) sekä kilpailutilanteesta että muista asiakashankintaan liittyvistä kustannuksista johtuen (Flint – Woodruff – Gardial 1997, 164; Kankaanpää - Seristö 2000, 1). Uuden asiakkaan hankkimisen kustannukset ovat noin viisi kertaa korkeammat kuin olemassa olevan asiakassuhteen säilyttäminen (Anderson – Narus 1999, 372; Hellman – Peuhkurinen – Raulas 2005, 31; Woodruff 1997, 140; Naumann - Giel 1995, 5).

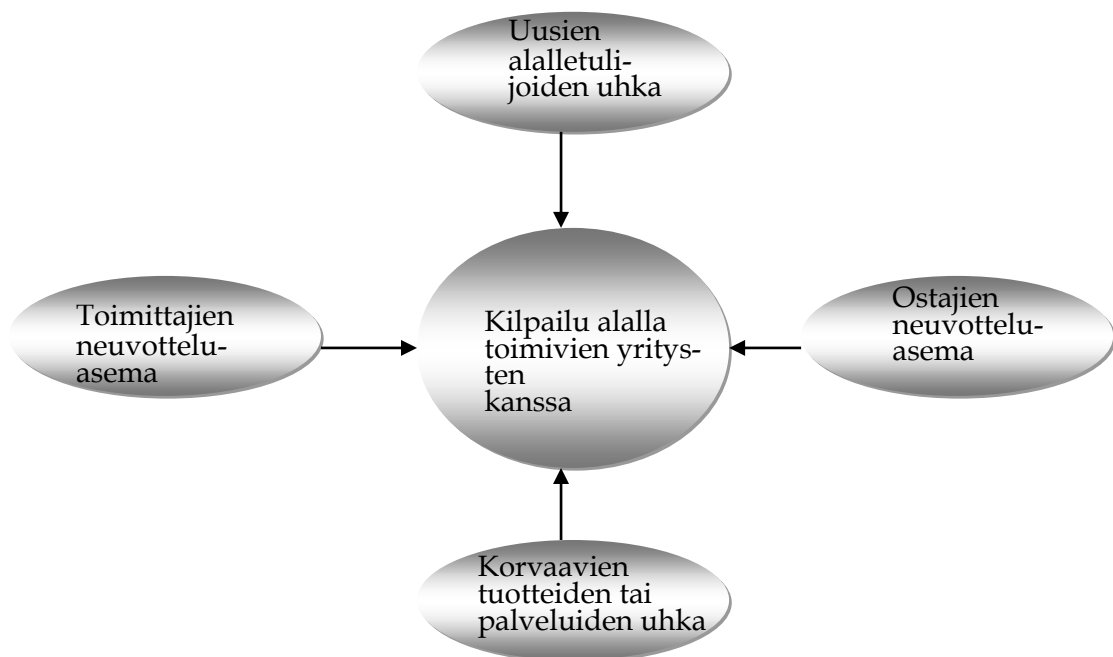
Yksi asiakashallinnan periaatteista on 1–5–25 -sääntö (Hellman ym. 2005, 28–29)

- 1 = myyntikustannus nykyiselle asiakkaalle
- 5 = myyntikustannus uudelle asiakkaalle
- 25 = myyntikustannus entiselle asiakkaalle

Asiakas puolestaan hyötyy toimivasta asiakassuhteesta monin tavoin. Pitkäaikaisen ja toimivan asiakassuhteen hyödyiksi nähdään mm. että se alentaa riskiä, yksinkertaistaa

valintoja, säästää etsintäaikaa, helpottaa osaamista ja tarjoaa etuja, kun myyjä tunnustaa asiakkaan arvon. (Hellman ym. 2005, 31.)

Organisaatioiden välisten markkinoiden kilpailuasetelma riippuu viidestä eri kilpailuun liittyvästä tekijästä (alla oleva kuvio xxx). Viiden eri tekijän yhteisvaikutus määrittää voittopotentialin yritys sektorilla, jossa voittopotentiali mitataan pitkän ajan tuottona sijoitetulle pääomalle. (Porter 1980, 3.)



Kuvio 1 Organisaatioiden väliseen kilpailuasetelmaan vaikuttavat voimat (Porter 1980, 4; Porter 1991, 37; Ambler 2006, 289)

Yrityksen kilpailuetu syntyy, kun yritys pystyy synnyttämään ostajilleen arvoa, jonka määrä on suurempi kuin yrityksen kustannukset arvon luomisessa (Porter 1985, 3). Arvonluomisen kustannukset liittyvät myös yrityksen kannattavuuteen, jossa yrityksen koolla ei ole ratkaisevaa merkitystä vaan ratkaisevampaa on yrityksen koko markkinasegmentillään ja erityisesti yrityksen suhteellinen koko markkinasegmentillä verrattuna kilpailijoihin. ”Ainoastaan markkinasegmentin tasolla pystymme osoittamaan yhteyden koon ja kannattavuuden välillä”. (Chevalier 1972 Normannin 1976, 41 mukaan; Woodruff 1997, 140; Kotler 2003, 261). Samaa asiaa lähestyy Normann (1976, 42) toteamalla, että yritysten tehokkuus on läheisessä suhteessa tietyn markkinasegmentin hallitsemiseen.

Uusi asetelma syntyy arvonluomisen käsitteen kehittymisen mukana, koska nykyään

tarjoamat kilpailevat markkinoilla eivät niinkään yritykset (Wikström – Normann 1994, 33). Tällöin korostuu verkostojen muuntuvaisuus tilanteen mukaan ja sen mukanaan tuoma arvonluonnin laajemmat yhteiskunnalliset ja sosiaaliset yhteydet ja olosuhdesidonnainen arvo (value-in-context) (Akaka ym. 2012, 22-23). Toinen uuden asetelman syntyyn vaikuttava tekijä on verkostomaisen toiminnan mukanaan tuoma kokonaan toisenlainen tapa käsitellä organisaatioiden välistä kilpailua ja yhteistyön sekä vuorovaikutuksen aiheuttamia muutoksia kilpailukäsitteessä.

Asiakkaat haluavat alati paranevaa laatua ja palvelua pienemmin kustannuksin. Markkinat ovat jakautuneet lukuisiin segmentteihin, joilla kullakin on oma ainutlaatuinen, vain kyseiseen markkinasegmenttiin liittyvä arvoyhtälönsä. Yritys voi joko kehittää yhden asiakasarvolähtöisen strategian, joka keskittyy yhdelle markkinasegmentille tai sillä voi olla useampia erilaisia asiakasarvostrategioita, joita se toteuttaa erilaisin liiketaloudellisin päämäärin. (Slater 1997, 164.) Markkinat jakautuvat myös yhä enemmän erikoistuneisiin toimintoihin, jolloin saattaa syntyä moninkertainen verkostomainen palveluketju (vrt. 3.1 Arvotähti ja kuvio 20 Metakonteksti: Palveluekosysteemin muodostumien ja monistuminen). Tämän lisäksi muutosnopeus yritysten toiminnassa ja toimintaympäristössä on kohonnut. Hyvin harvat yritykset voivat säilyttää asemansa markkinoilla vuosikymmenestä toiseen. Hyvänä esimerkkinä käy Nokian siirtyminen 1980-luvulla elektroniikkateollisuuteen, jonne kylläkin ensi askeleet otettiin jo 1970-luvulla, ja sitä tietä kännykkäteollisuuden huipulle 1990-luvulla sekä sieltä poistuminen 2010-luvulla. Eli yrityksen on oltava aktiivinen, nopea ja aggressiivinen toiminnassaan. Rautaa on taottava niin kauan kuin se on kuumana. Tämä periaate tunnetaan dynaamisen suhteellisen edun periaatteena. Se, joka ensimmäisenä pääsee sijoittumaan uusille markkinoille, säilyttää asemansa todennäköisesti pisimpään. Kilpailijoita ilmaantuu, mutta se vie oman aikansa. (Stähle – Grönroos, 1999, 32.)

### **1.1.2 Arvo ja arvot**

Termien ”arvo” ja ”arvot” välillä on selkeä käsitteellinen ero. ”Arvo” viittaa myöhemmin esille tulevaan esimerkiksi hyötyjen ja uhrausten väliseen suhteeseen. Tämän lisäksi se pitää sisällään toisaalta tarjoaman tai tuotteen tai palvelun ja toisaalta yrityksen ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen. ”Arvot” viittaa henkilön omiin uskomuksiin, moraaliarvoihin ja etiikkaan, joiden tuloksena henkilö pitää asioita oikeina tai väärinä ja hyvinä tai pahoina. (Sánchez-Fernández – Iniesta-Bonillo 2007, 429; Woodruff 1997, 141.) Arvot on myös pysyvämpi käsite; arvot eivät muutu yksilön käsitteissä niin paljon kuin arvo, koettu arvo tai haluttu arvo (Flint – Woodruff 2001, 322).

### 1.1.3 Tarjoama

Termin ”tarjoama” käytössä lähdekirjallisuudessa on ollut huojuntaa 1990- ja 2000-luvuilla, koska esimerkiksi tuotetarjoama (product offering) esiintyy myös lähdekirjallisuudessa (Anderson – Jain – Chintagunta, 1993, 5; Ulaga – Eggert 2005, 78). Tuotetarjoama on terminä sinänsä varsin erikoinen, koska käsitteen ”tarjoama” idea on juuri häivyttää tuotteen ja palvelun välinen raja pois ja muodostaa tarjoama-käsitteestä kokonaan uusi sisältö. Tämän lisäksi saatetaan lähdekirjallisuudessa käyttää termin ’product offering’ ohella ’customer offering’, ’market offering’ tai pelkästään ’offering’. Tarjoama-käsitteen muodostumisesta on enemmän kappaleessa 3.1.1 Tarjoaman teoreettinen peruste.

## 1.2 Tutkimuksen tehtävänasettelu ja tarkoitus

Tämän tutkimuksen lähestymis- ja toteuttamistapaa leimaa pitäytyminen tulkitsevan käsitetutkimuksen ja perinteisen käsiteanalyysin muodostamassa meta-ajatuskehikossa, joka kulkee läpi koko tutkimuksen muodostaen myös käytännön työskentelyalustan tutkimuksen käsitteiden selvittämiseksi. Lähestymistavassa korostuu esitettyjen käsitteiden ja käsitteisiin liittyvän toimintaympäristön laajakin erittely, mikä on erityisesti tulkitsevan käsitetutkimuksen ominaispiirre.

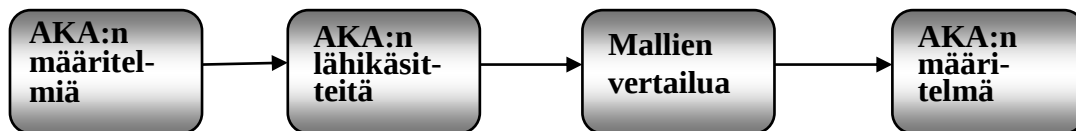
Yleisesti ottaen tutkimuksessa pitäisi sanoa paljon vähästä, ei vähän paljosta (Kovalainen 2007). Arvonluomisesta käyty keskustelu on ollut vilkasta 1990-luvulla ja erityisesti 2000-luvulla. Periaatteessa pienestä, mutta alati tärkeämmästä käsitteestä on tullut markkinoinnin vilkkaimmin keskusteltu aihealue. Arvoa ja arvonmuodostumisen käsitettä on kehitetty 2000-luvulla hyvin voimakkaasti ja keskustelu on tuonut esille erilaisia näkemyksiä ja erilaisia käsitesisältöjä, mikä osoittaa, että asiakkaan kokemaan arvoon (AKA) ja arvonluomiseen liittyvät käsitteet eivät ole vakiintuneet. Tästä syystä tarvitaan tutkimusta, jossa keskitytään alan kirjallisuudessa esiintyviin arvonluomiseen ja arvon muodostumiseen vaikuttaviin tekijöihin, ja etenkin, miten ne vaikuttavat yrittäjäasiakkaiden kokemaan arvoon.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata AKA:n käsitettä organisaatioiden välisen liiketoiminnan yhteydessä. Tähän tavoitteeseen pyritään tutkimalla kirjallisten lähteiden perusteella, miten arvo muodostuu organisaatioiden välisen markkinoiden kontekstissa eri tutkijoiden mukaan ja mitkä tekijät vaikuttavat AKA:n muodostumiseen.

Tutkimuksen tarkoitus voidaan jakaa seuraaviin osaongelmiin:

1. Miten eri tutkijat määrittelevät asiakkaan kokeman arvon organisaatioiden välillä markkinoilla?

2. Mitä olennaisia lähikäsitteitä kuuluu asiakkaan kokemaan arvoon?
3. Mitä yhteisiä tai erilaistavia arvoa tuottavia tekijöitä on eri mallien välillä?
4. Mikä on tutkimuksessa esille tuoduista malleista johdettavissa oleva määritelmä asiakkaan kokemasta arvosta organisaatioiden välisillä markkinoilla?



Kuvio 2 Tutkimusongelma

Tutkimusongelman käsittely ja esitystapa noudattaa kappaleen 2.4.2 Käsiteanalyysi sisältämän kuvion 3 (sivu 22) logiikkaa.

Tämän pro gradu -tutkimuksen ulkopuolelle jäävät mahdolliset erot yritysten ja muiden organisaatioiden arvonluomisessa ja arvonmuodostumisessa. Se on oman erillisen tutkimuksen aihe. Arvonluomisen historiallista kehitystä ei käsitellä tässä tutkimuksessa vaan artikkelit keskittyvät viimeisten kahdenkymmenen vuoden tutkimuksiin.

.

### 1.3 Tutkimuksen metodologia

Tämä tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa kuvataan ilmiötä ja pyritään selittämään sitä, joten siinä mielessä tutkimus kuuluu fenomenologiseen tutkimustyyppiin (Metsämuuronen 2006, 64, 92). Tutkimusotteessa on piirteitä sekä tulkitsevasta käsitetutkimuksesta että käsiteanalyysistä. Termi ”laadullinen tutkimus” on tämän tutkimusentekijän mielestä epäsovelias termi; se on teennäinen käännös englanninkielisestä alkuperäisTERMISTÄ ’qualitative’, ja sana johtaa lukijan liikaa laadun ominaisuuksiin, jotka ovat täysin toisenlaisia käsitteitä kuin laadulliseen tutkimukseen liittyvät ominaisuudet. Sanan laatu toisenlainenkin hankala ja täsmentymätön käyttö tulee esille myös AKA:a käsittelevissä malleissa, erityisesti Galen mallissa (kappale 3.3). On mielenkiintoista todeta, että Tesch (1992, Hirsjärvi - Remes - Sajavaara 2012, 135, mukaan) käyttää osittain samoja argumentteja selostaessaan, ettei hän pidä termistä ’qualitative’. Hänen mukaansa se on teennäinen ja väkinäinen, eikä kuulu englannin kieleen, mutta hän kuitenkin hyväksyy sen käytön, koska se on jo yleisesti käytössä. Vaikuttaa siltä, että koko termi ’kvalitatiivinen tutkimus’ on epäsovelias termi, joka on syntynyt

kvantitatiivisen tutkimuksen vastapainoksi ja erotukseksi kvantitatiivisesta tutkimuksesta, muttei kuitenkaan kuvaa niitä ominaisuuksia, joita kvalitatiivinen tutkimus kokonaisuudessaan pitää sisällään.

Kvalitatiivisen tutkimuksen metodologiasta on moninaisia käsityksiä. Laajassa merkityksessä kvalitatiivisen tutkimuksen metodologia<sup>2</sup> käsittelee todellisuutta koskevan tiedon peruslähtökohtaa, tieteellistä perusnäkemystä ja maailmankatsomusta. Suppeassa merkityksessä kvalitatiivisen tutkimuksen metodologia käsittelee sitä, miten tutkimuskäytännössä hankitaan uutta tietoa todellisuudesta. Kvalitatiivisen tutkimuksen laajassa merkityksessä lähtökohtana on todellisuudesta saatavan tieteellisen tiedon ongelmallisuus. Todellisuus aukeaa tutkijalle eri tavoin riippuen siitä, millä tavoin ja millä välineillä sitä tutkitaan. Metodologian suppeassa merkityksessä todellisuus on annettu, vain menetelmien käyttö ratkaisee tuloksen. (Tuomi - Sarajärvi 2009, 12-13.)

Yleisesti ottaen kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole välitöntä vaikutusta eikä merkitystä tutkimuksen onnistumiseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on aineistoa riittävästi, kun uudet tapaukset eivät tuota enää mitään tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. (Eskola - Suoranta 1998, 62.) Yksi kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteistä on se, että ongelma saattaa muuttua tutkimuksen edetessä (Hirsjärvi - Remes - Saajavaara 1997, 126).

Ehkä yksi syy termin 'kvalitatiivinen tutkimus' epämääräiseen käsitesisältöön johtuu siitä, että se liittyy alun perin yhteiskuntatieteiden tutkimusperinteeseen, jossa tarkkailaan ihmisiä heidän omalla alueellaan ja ollaan vuorovaikutuksessa heidän kanssaan heidän omalla kielellään ja heidän ehdoillaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen juuret ovat kulttuuriantropologian ja amerikkalaisen sosiologian perinteessä (Kirk - Miller 1986, 32). Toisaalta laatu ilmaisee asian luonteen vastakohtana määrälle. Tämän näkökohdan mukaan kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa mitä tahansa tutkimusta, josta puuttuu laskeminen. (Kirk - Miller 1986, 9; Hirsjärvi ym. 1992, 109.)

Käsitetutkimus voidaan jakaa kahteen päähaaraan; tulkitsevaan käsitetutkimukseen ja perinteiseen käsiteanalyysiin (Takala - Lämsä 2001, 372). Molempiin tutkimusmuotoihin liittyy se, että ne eivät ole täysin loogisia vaihe vaiheelta eteneviä prosesseja vaan ne edellyttävät luovuutta tulkinnassa sekä palaamista taaksepäin korjaamaan aikaisempien vaiheiden olettamuksia ja ratkaisuja - kuten tämänkin työn edetessä - jolloin lopputuloksena saattaa olla jopa uusi käsite tai muunnos entisistä käsitteistä. (Takala - Lämsä 2001, 373; Näsi 1980, 10.)

<sup>2</sup>Metodologia tarkoittaa sääntöjä siitä, miten joitain välineitä, metodeja, käytetään asetetun tutkimuspäämäärä saavuttamiseksi (Tuomi - Sarajärvi 2009, 13)

Hyvänä esimerkkinä tästä käy erittäin vilkkaana 2000- ja 2010-luvulla käynyt keskustelu arvon muodostumisesta uusine termeineen ja uusine käsitteineen, joiden sisälöstä esitetään erilaisia tulkintoja ja luodaan uusia avauksia koko arvon käsitteestä ja muodostumisesta. Tässäkin tutkimuksessa on käynyt useasti työn edetessä, että aikaisemmin hylättyjä ja poistettuja asioita, osioita ja käsitteitä on tullut aiheelliseksi ottaa uudelleen käsittelyyn ja liittää uudelleen osaksi tekstiä.

Merkitysten muodostumisesta tulee prosessi, jossa teksti, tulkinta ja tulkitsija ovat vuorovaikutussuhteessa (samalla tavalla kuin yritys ja asiakas ovat keskenään vuorovaikutussuhteessa arvonmuodostumisessa), jolloin tulkitsija sekä tekstin tulkinta- ja tuottamisyhteys, konteksti (samalla tavalla kuin jokainen erilainen konteksti vaikuttaa arvonmuodostumisen lopputulokseen), vaikuttavat merkitysten syntyyn ja niiden ymmärtämiseen (Takala - Lämsä 2001, 374). Uusien käsitteiden luova syntyminen edellyttää sitä, että tieto on jatkuvasti liikkeessä (vrt. arvotähden tietoprosessi, kappale 3.1.5). Keskeisesti tiedon liikkeeseen vaikuttaa yhteisön jäsenten keskinäinen keskustelu ja vuorovaikutusprosessit. Tieto elää ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, keskustelun ja ongelmien ratkomisen prosessina. Uusien käsitteiden syntyminen on siis sidoksissa osallistumiseen, vuorovaikutukseen (vrt. Grönroos - Ravalld 2009 ja Vargo - Lusch 2008) ja yhteisölliseen keskustelukäytäntöön. (Takala - Lämsä 2001, 384.)

Käsiteanalyysi on analyttisen ja synteettisen pohdinnan avulla tehtävää käsitteiden muodostamista.

Käsitteiden ominaisuuksia (Puusa 2008, 37–38):

- termeinä tai muina symboleina esitettäviä mielikuvakoostumia ja merkityssisältöjä
- abstraktioita todellisuudesta, joiden avulla luodaan järjestystä ja jäsennetään ympäröivää maailmaa
- jäsentävät ajattelua ja helpottavat kommunikointia toistemme kanssa
- tutkijoille käsitteillä on erityinen merkitys, sillä kaikki tutkimukset rakentuvat käsitteiden varaan

### **1.3.1 Tulkitseva käsitetutkimus**

Tulkitsevan käsitetutkimuksen määrittely on Takalan ja Lämsän (2001, 387) mukaan seuraava:

*Tulkitseva käsitetutkimuksessa ollaan kiinnostuneita kirjoitetussa, tekstuaalisessa muodossa olevien käsitteiden ja niiden määritelmien merkitysten tulkinnasta. Käsitteet ja niiden määritelmät ovat kontekstuaalisia ja niiden tulkinta on sidottu tutkijan valitsemaan teoreettiseen näkökulmaan. Tulkitseva käsitetutkimus pyrkii kuvaamaan ja tulkitsemaan käsitteiden merkitysten kokonaisuutta.*

Tulkitsevassa käsitetutkimuksessa käsitteet ja niiden määritelmät ovat tiedon kohteita ja niiden merkitysten tulkinta liittyy kontekstuaalisiin seikkoihin. Käsitteeseen liitettävät merkitykset vaihtelevat ja muuttuvat erilaisissa tilanne- ja käyttötarkoituksissa (vrt. arvon kontekstuaalisuus). Tulkitsevassa käsitetutkimuksessa kielellä on keskeinen asema. Pelkkä kieliteoreettinen näkökulma on tulkinnan lähtökohtana riittämätön ja sitä tulee täydentää kontekstiymmärryksen avulla. Kontekstuaalisuus ja tematisointi teoreettisesta näkökulmasta ovat niitä asioita, jotka erottavat tulkitsevan käsitetutkimuksen perinteisestä analyttisestä käsitetutkimuksesta. Tulkitsevan käsitetutkimuksen idea johtaa siihen, että käsitteet ja niihin liittyvät merkityksenannot on nähtävä jatkuvasti muokkautuvina, dynaamisina prosesseina, joissa käsitteet ovat monimerkityksisiä ja muuttuvia. Tulkitsevan käsitetutkimuksen prosessi muistuttaa tältä osin huomattavasti jäljempänä läpikäytävää palveluliiketoimintamallin arvonluomisprosessia. Tavallaan käsitteen tulkinta on aina kesken. Merkitykset muuttuvat ja tulkitsijan kyky tehdä tulkintoja näistä merkityksistä on olennainen osa tulkitsevan käsitetutkimuksen prosessia ja luotettavuutta. (Takala - Lämsä 2001, 387.)

Aineiston kannalta määriteltynä tulkitsevalla käsitetutkimuksella tarkoitetaan kirjallisesa muodossa olevien toisten kirjoittajien tekstien sisältämien käsitteiden ja niiden määritelmien tulkintaa ja kehittelyä painottavaa tutkimusta. Tulkitseva käsitetutkimus keskittyy siis aineistollisesti kirjallisiin lähteisiin. Tämän vuoksi siitä on mahdollista käyttää nimitystä *kirjoituspöytä tutkimus*. (Takala - Lämsä 2001, 376.)

Huolellinen käsitelmääritys on tieteenmuodostuksen välttämätön osatekijä. Käsitteiden analyysi mahdollistaa luokkien muodostamisen, luokkien välisen vertailun, yleistämisen ja johdonmukaisen päättelyn johtopäätöksineen. Käsitteet ovat tavallaan linssejä, joiden kautta todellisuutta havaitaan ja käsitetään. (Näsi 1980, 8.)

Teoreettisessa analyysissä korostuu, miten tarkastelu on tehty, empiirisessä analyysissä korostuu, miten menetit ohjaavat tätä tarkastelua (Tuomi - Sarajärvi 2009, 22). Riippumatta siitä, onko kyseessä empiirinen tutkimus vai teoreettinen kirjoituspöytä tutkimus, käsiteanalyysi on liiketaloustieteilijän hyvin olennainen työkalu jokaisessa tutkimuksessaan. (Näsi 1980, 36; Puusa 2008, 38.) Yleisellä tasolla voidaan sanoa, että ”tieteen on saavutettava yhä laajempi yleiskatsaus toiseikkoihin, mutta samalla sen on pyrittävä pääsemään selvyteen omista peruskäsitteistään” (Näsi 1980, 36, lainaus Anders Wedberg).

Jos tutkimukseen on sisällytetty tarkkoja käsiteanalyysijä, jokainen ymmärtää, mitä tutkija eri käsitteillä tarkoittaa ja kuinka eri käsitteet suhteutuvat toisiinsa. Tutkijat eivät kuitenkaan välttämättä ymmärrä tutkittavan käsitteen sisältöä ja merkitystä samalla tavalla. Sen sijaan käsitteiden ja niiden merkitysten erittely antaa lukijoille mahdollisuuden tutkia, arvioida ja kritisoida tutkimuksen lähtökohtia. (Puusa 2008, 38.)

Sekä tulkitsevan käsitetutkimuksen että käsiteanalyysin tekeminen saattaa edellyttää joissakin tapauksissa käsitteen määrittelijän taustaan tutustumista, käsitteen tulkintaan saattaa sisältyä riippuen tutkimuksen tarkoituksesta myös psykologinen elementti. Tämän lisäksi käsittemäärittelyn historiallinen, sosiaalinen ja kulttuurinen konteksti tuo vihjetä ja ymmärrystä tutkijalle. Käsitteiden tulkinta on prosessi, jossa voi sanoa olevan esiymmärtämisen horisontti, jonka pohjalta tutkimusongelma ja tulkinta lähtevät liikkeelle. Tulkinnan edetessä tarkastellaan käsitettä ja tehdään koko ajan uutta tulkintaa. Tällaisessa kehämäisessä tutkimusprosessissa voidaan löytää aina uudelleen esimerkiksi sanan ja lauseen, lauseen ja tekstin, tekstin ja kirjoittajan, kirjoittajan ja tämän elämänkulun, elämänkulun ja sosiaalisen ja historiallisen tilanteen välisiä yhteyksiä. (Takala - Lämsä 2001, 379; Tuomi 2008, 76)

Toisin sanoen on tärkeä tuntee käsitteen alkuperän syntyhistoriaa ja käyttö- ja tilaneyhteyttä. Konteksti on se osa tekstiä, joka ei näy samalla tavalla kuin eksplisiittinen teksti. (Takala - Lämsä 2001, 378.) Tähän pro gradu -työhön sovellettuna edellä mainitusta voidaan väistämättä vetää analogisen yhteyden tässä kirjoituspöytätyöprosessissa tärkeässä roolissa esiintyvään Suomessa syntyneen arvotähti-käsitteen kehittäjän Richard Normannin elämään, opetus- ja tutkimustyöhön, konsulttina toimimiseen, hänen luomiinsa uusiin käsitteisiin ja elämäntyön urauurtaviin tuloksiin.

Tulkitsevan käsitetutkimuksen tutkimusprosessin etenemisessä on kyse *hermeneuttisesta kehästä*. Pauli Siljanderin hermeneuttisen kehän käsitettä voidaan käyttää kolmessa eri merkityksessä (Hermeneuttinen menetelmä. [www.sivu.fi](http://www.sivu.fi)):

- tiedonmuodostusprosessi
  - tiedonmuodostuksella ei ole mitään absoluuttista alkua. Voidaan käyttää käsitettä *esiymmärrys*, jonka täytyy aina olla kaiken uuden ymmärtämisen taustalla. Esiymmärrys muuttuu ja korjautuu ymmärtämisen ja tulkinnan edetessä. Se ei kuitenkaan muutu täysin, vaan säilyttää kosketuksen aikaisempaan.
- ymmärtää kehä osien ja kokonaisuuden tulkinnan kautta.
  - kokonaisuus määrittää osia ja osat puolestaan kokonaisuutta.
- tulkintojen ja käsittemäärittelyn keskenäisyys.
  - käsitteitä ei voi tarkasti määritellä ennen tutkimusta, vaan tutkimus voi osaltaan johtaa käsitteiden määritelmien muuttamiseen.

Tulkitsevan käsitetutkimuksen prosessissa tapahtuu hermeneuttisen kehän idean mukaisesti jatkuvaa omien ideoiden ja käytetyn aineiston vuorovaikutuksen tuottamaa tutkimusongelman uudelleen muokkaamista. (Takala - Lämsä 2001, 379.) Tutkimusprosessin aikana voidaan mahdollisesti joutua vaihtamaan tutkimusperspektiiviä, muovamaan tutkimusongelmaa tai jopa kokonaan hylkäämään alkuperäinen tutkimusongelma.

Tutkimuksen kirjoittamisessa ei ole kyse vain tutkimuksen loppuvaiheesta, vaan kirjoittaminen on olennainen osa koko tutkimusprosessia. Myös ’hyödyttömät ajatuksen harhapolut’ kirjataan, sillä niistä saattaa olla apua ja hyötyä myöhemmin. Näin on erityisesti silloin, jos tutkija joutuu muuttamaan tulkintaperspektiiviä tai tutkimusongelmaa. Tulkitseva käsitetutkimus on siis luonteeltaan prosessimaista, jossa kirjoittaminen on jatkuva prosessi pikemminkin kuin loogisesti vaihe vaiheelta päämäärään etenevä. Jatkuvan kirjoittamisen merkitys on tärkeä tutkijan uusien oivallusten ja uudelleen tulkinnan mahdollisuuksille. Tulkitseva käsitetutkimus on prosessi, jossa tulkinta ja aineisto (tulkittavat käsitteet) ottavat mittaa toisistaan jatkuvasti loppuun asti. Joten hermeneuttinen kehä tai pikemminkin tutkittavaan asiaan yhä syvemmälle menevä spiraali etenee tutkimusprosessin aikana automaattisesti. (Takala - Lämsä 2001, 380.)

Takala ja Lämsä (2001, 385-386) jakavat tulkitsevan käsitetutkimuksen neljään eri lajiin:

1. Käsitteistä ja niiden määritelmistä lähtevä heuristinen käsitetutkimus.
2. Teoreettisesta näkökulmasta lähtevä teoriaa seuraileva tulkitseva käsitetutkimus.
3. Kuvaileva tulkitseva käsitetutkimus käsitteen ymmärryksen lisäämiseksi.
4. Kriittinen tulkitseva käsitetutkimus.

Tämä pro gradu -työ kuuluu Takalan ja Lämsän luokittelun kohtaan 3.

### **1.3.2 Käsiteanalyysi**

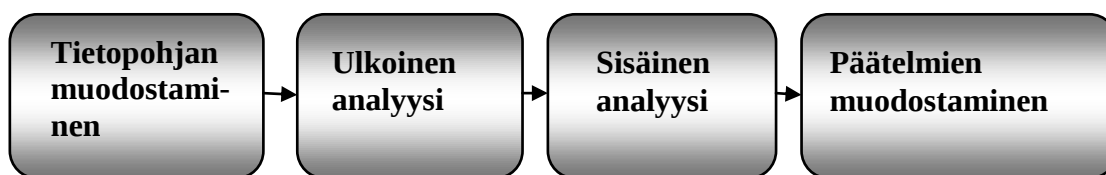
Käsiteanalyysi omana käsitteenään on itsessään hankala termi, koska tutkijat eivät ole yksimielisiä siitä, onko käsiteanalyysi menetelmä vai oma tutkimusparadigmansa (Puusa 2008, 38). Näsin (1980, 25) mukaan tutkimusote-käsitteen rinnakkaiskäsitteinä esiintyvät myös ilmaukset ”tutkimusstrategia” ja ”paradigma”.

Käsiteanalyysi voi toimia pohjana empiiriselle tutkimukselle, tai sitä voidaan käyttää itsenäisenä tutkimusotteena. Käsiteanalyysin avulla jäsennetään tutkimuksen kohteena olevaa käsitettä, pyritään ymmärtämään siihen liitettyjä merkityksiä ja selkeytetään sen suhdetta lähikäsitteisiin. Menetelmän avulla kyetään tunnistamaan tarkastelun kohteena olevan käsitteen kriittiset ominaispiirteet perehtymällä laajasti saatavilla olevaan kirjalliseen lähdeaineistoon. Käsiteanalyysin kautta saavutetun tiedon avulla on mahdollista ymmärtää tarkastelun kohteena olevan käsitteen sisällön lisäksi myös käsitteen kuvaamaa kohdeilmiötä. (Puusa 2008, 36.) Käsiteanalyysin laatimisella voi olla erilaisia tavoitteita; voidaan pyrkiä tavoittamaan käsitteeseen liitettyjä erilaisia merkityksiä, voidaan pyrkiä luomaan operationaalinen määritelmä käsitteelle ja jäsentämään, täsmentä-

mään ja täydentämään olemassa olevaa tietoa. Käsiteanalyysi voi auttaa tutkijaa ymmärtämään paremmin käsitteen kuvaamaa ilmiötä ja siten käyttämään käsiteanalyysin lopputulosta jonkinlaisena jäsennyksenä, ”työhypoteesina”. (Puusa 2008, 39.)

Näsin (1980, 14) mukaan käsiteanalyysiprosessin malleja on kaksi erilaista vaihtoehtoa, joista tähän tutkimukseen sopivampi malli muodostaa myös tämän tutkimuksen kokonaisrakenteen. Käsiteanalyysiprosessin vaihtoehtomalli koostuu kolmesta osasta; käsitteen problematisoinnista, käsitteen selkeyttämisestä ja analysoinnista sekä lopuksi ratkaisun argumentoinnista.

Tähän tutkimukseen valitussa käsiteanalyysimalli I:n ensimmäisessä vaiheessa tarvitaan tarpeellinen tietopohja käsitteen muodostamiseksi. Tämä merkitsee, että on otettava selvälle, ketkä ovat pohtineet tarkastelun alla olevaa kohdetta ja sen lähialueita ja millaisin tuloksin. Seuraavana vaiheena on ulkoinen analyysi, jossa verrataan tarkastelun alla olevaa käsitettä lähisukuihin käsitteisiin. Kolmannessa vaiheessa otetaan esille useanlaisia näkemyksiä samasta aiheesta ja argumentoidaan näillä käsitteillä. Kolmatta vaihetta kutsutaan nimellä sisäinen analyysi. Lopuksi käsiteanalyttisessä prosessissa on päätelmien muodostaminen; entisten käsitteiden hyväksyminen tai muuttaminen tai uusien käsitteiden muodostaminen. (Näsi 1980, 12-13.)



Kuvio 3 Käsiteanalyttinen prosessivaihtoehto I (mukaellen Näsi 1980, 13, kuvio 3)

Käsiteanalyysi voidaan Näsin (1980, 18) mukaan jakaa kahteen ryhmään; toisaalta perustason käsiteanalyysiin ja toisaalta metatason käsiteanalyysiin. Perustason käsiteanalyysi ilmaisee esimerkiksi, mitä tarkoitetaan yrityksen vuosituloksella. Useimmiten liiketaloustieteen käsiteanalyysi on perustasolla liikkuvaa. Metatason käsiteanalyysi liittyy kysymyksiin liiketaloustieteen käsitteiden tarkoituksesta, olemuksesta, olemassaolosta ja muodostamisesta.

Metatason käsiteanalyysi Näsin (1980, 20) mukaan ammentaa teoreettisen taustansa tieteen filosofiasta ja metodologiasta, historiallisen pohjansa yrityksen taloustieteen tutkimustraditiosta sekä esimerkkiaineistonsa aiemmasta perustason käsiteanalyysistä. Metatason käsiteanalyttinen tutkimus pitää sisällään seuraavia asioita:

- käsitteiden tarkoitus, asema ja olemassaolo liiketaloustieteessä

- käsitteiden määrittely, tyypittely ja erittely
- käsitejärjestelmien muodostaminen

Perustason käsiteanalyttinen tutkimus pitää sisällään seuraavia asioita:

- yrityksen taloustieteessä löytyvien termien vastineet kullekin käsitesisällölle
- käsitesisältöjen vastineet kullakin termillä
- aiemmat yrityksen taloustieteessä määritellyt käsitteet, eri koulukuntien olemassaolo ja esiintyminen
- kunkin tutkimuksen peruskäsitteistön suhde lähikäsitteisiinsä nähden
- käsitteiden ja mahdollisten lisäoletusten kautta tehtävät päätelmät

Molemmissa käsiteanalyysimalleissa olennaista on se, miten argumentointi suoritetaan ja kuinka uskottavasti ja pätevästi lähdeaineistoa käytetään. Argumentoinnin näkökulmasta korostuvat lähteet; ovatko ne aiheen kannalta keskeisiä ja ovatko lähdeviitteet relevantteja. Teoreettisen analyysin lähdeaineisto on sama kuin tutkimusaineisto. Tämän lisäksi teoreettisessa analyysissä korostuu aina se, kuka on sanonut mitä ja koska erotukseksi empiirisestä tutkimuksesta, jossa henkilöt, joilta aineisto on kerätty, häivytetään yksilöinä. (Tuomi 2008, 76.) Teoreettisessa analyysissä keskeinen uskottavuuskysymys kulminoituu siihen, miten argumentointi suoritetaan.

Tässä pro gradu -työssä tutkimuksessa käytettyä lähestymistapaa voidaan nimittää sovelletuksi käsitetutkimukseksi, koska tutkimusotteessa on piirteitä sekä tulkitsevasta käsitetutkimuksesta että käsiteanalyysistä. Painotus kohdistuu kuitenkin enemmän tulkitsevaan käsitetutkimukseen, koska prosessi muistuttaa hermeneuttista kehää ja prosessissa on voimakkaita dynaamisia piirteitä arvoon liittyvän vilkkaan keskustelun ja arvoon liittyvien laajentuneiden, uusien käsitteiden takia. Tutkimuksen rakenne ja ongelmanasettelu muodostuu pääpiirteittäin käsiteanalyysin prosessikaavion mukaan.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu siten, että luvussa 1 Johdanto selitetään asiakkaan kokemaan arvoon liittyvät keskeiset käsitteet, tutkimuksen tavoitteet, tutkimuksen ongelmanasettelu ja tutkimuksen metodologia. Luvussa 2 käsitellään eri tutkijoiden ja tutkijaryhmien tekemiä tutkimuksia asiakkaan kokeman arvon määrittelystä. Luvussa 3 käydään läpi asiakkaan kokeman arvon lähikäsitteitä; arvotähden merkitystä, arvotarjoamaa, asiakastyytyväisyyttä ja asiakkaan kokemaa arvoa ja palveluekosysteemin käsitettä.

Luvussa 4 on asiakkaan kokeman arvon eri mallien välistä vertailua ja pohdintaa. Tästä päästään luvun 5 asiakkaan kokeman arvon kokonaisvaltaiseen tarkasteluun, joka

pitää sisällään tarkastelun arvon ominaisuuksista, asiakkaan kokeman arvon mallintamisen sekä tämän tutkimuksen tuloksena asiakkaan kokeman arvon määritelmän. Tutkimuksen päättää luku 6, jossa esitellään tutkimuksen johtopäätökset, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoituksia sekä ehdotetaan jatkotutkimusaiheita.

## 2 ASIAKKAAN KOKEMAN ARVON MÄÄRITELMIÄ

Luvussa 3 esitellään asiakkaan kokeman arvon tarkastelutapoja sekä AKA:oon liittyviä tutkimuksia organisaatioiden välisissä operaatioissa. Tutkimusten valintaperusteena on ollut niiden runsas esiintyminen eri tutkijoiden lähdeluetteloissa ja viittauksissa, mitään lukumääräistä alarajaa kuitenkin asettamatta.

### 2.1 Asiakkaan kokeman arvon tarkastelutapoja

Perinteinen tapa hahmottaa arvoa on perustunut olettamuksiin ja malleihin, jotka pohjautuvat teollisuustuotantoajatteluun arvoketjuineen (Normann – Ramírez 1993, 65). Toimintaympäristön muuttuessa sekä tuote- ja palvelukäsitteiden muuntautuessa tarjoamaksi arvon käsitteeseen on tullut tarkennuksia ja uusia näkemyksiä. Näistä syistä johtuen ja koko arvokäsitteen monimuotoisuudesta johtuen selkeä arvon määritelmä on osoittautunut pitkäaikaiseksi ja hankalaksi tutkimuskohteeksi (Babin, Darden & Griffin 1994, Lapierrén 1997, 377 mukaan), jonka määrittely ja mittaaminen ovat vaikeita (Grönroos 2008, 303). 2000-luvulla on myös yritysasiakkaan kokeman arvon tutkimus vilkastunut vaikka empiirisiä tutkimuksia aiheesta on edelleen niukasti. Yleisesti AKA:oon liittyvää kirjallisuutta ja AKA:n käsitettä koskevia teoreettisia tutkimuksia on erittäin runsaasti.

Oman haasteensa luo myös käsitteenmuodostus eri kielten välillä, koska monia keskeisiä käsitteitä on muokattu englanninkielisistä lähteistä suomen kielelle. Käännöksiä yhteydessä käsitteiden merkitys voi vaihdella hyvinkin paljon tutkimuskohtaisesti. (Puusa 2008, 37.) Tämän tutkimuksen yksi havainto tosin on, että käsite saattaa olla hyvinkin eri tavalla määritelty pelkästään englannin kielellä, jolla valtaosa alan tutkimuksesta nykyään kirjoitetaan. Käsite ”customer value” on ongelmia aiheuttava käsite sekä englannin että suomen kielellä. Jos käsite käännetään sanalla asiakasarvo tai asiakkaan arvo, tarkastelunäkökulma on tällöin tarjoaman toimittajan näkökulma ja erityisesti taloudellisiin seikkoihin perustuva. Useimmissa englanninkielisissä tutkimuksissa customer value -käsite merkitsee implisiittisesti ’customer perceived value’. Termistä käytetään myös versiota ’perceived value’ (Sánchez-Fernández – Iniesta-Bonillo 2007, 427). Hyvä suomenkielinen käännös käsitteelle ’customer value’ on samaa logiikkaa noudattaen asiakkaan kokema arvo (AKA). Flint, Woodruff & Gardial (2002, 103) määrittelevät customer value -käsitteen siten, että se pitää sisällään sekä AKA:n, jonka hän on mielestään saanut, että asiakkaan haluaman arvon (desired value) Käsitteiden huojuntaa esiintyy myös esimerkiksi siten, että Flint ym. (1997, 170) mainitsevat, että he käyttävät tutkimuksessaan asiakkaan haluamasta arvosta määritelmää, jota Woodruff ja

Gardial (1996) käyttävät customer value -termistä. Hinterhuber (2004, 769) käyttää termiä AKA (customer value) merkityksessä tuotteen taloudellinen arvo asiakkaalle, ja tällöin arvo on vaihtoehtoisen tarjoaman hinta, johon on lisätty hyväksytyn tarjoaman ja vaihtoehtoisen tarjoaman välinen hintaero.

Asiakkaan haluama arvo (customer desired value) on asiakkaan näkemys siitä, mitä hän haluaa tarjoaman avulla tapahtuvan määrättyssä tilanteessa (Ulaga – Chacour 2001, 528; Woodruff – Flint, 2006, 186) eli mitä arvoja asiakas haluaa tarjoamalta (Flint – Woodruff 2001, 322)

Asiakkaan kokema toteutunut arvo (customer value judgment) on asiakkaan arviointi siitä, miten häntä varten luotu arvo on toteutunut ottaen huomioon kaikki hyödyt ja uhraukset (Ulaga – Chacour 2001, 528). Yleisellä tasolla jokin kohde, tapahtuma tai mikä muu tahansa voi olla esimerkiksi hyvä silloin, jos yksittäinen ihminen kokee jonkin asian hyväksi. Tällaisessa tapauksessa siis yksittäinen ihmisen oma subjektiivinen näkemys ratkaisee, mikä on hyvää ja toisaalta, mikä ei ole hyvää. (Ng - Smith 2012, 210.)

Uudemmassa lähdekirjallisuudessa (2000- ja 2010 -luvut) customer value -käsite voidaan pääsääntöisesti käsittää asiakkaan kokemaksi arvoksi, koska ajatustapa lähtee liikkeelle asiakaskeskeisestä ajattelutavasta, jossa arvo muodostuu asiakkaan kokemien arvojen mukaisesti eli arvoa ei määritä kukaan muu kuin asiakasorganisaatio itse. Arvo-käsitteen voimakas kehittyminen on tuonut 2000- ja 2010 -lukujen tutkimuksissa lisäksi käsitettä sekoittavan ilmiön, jossa pelkkä sana ”arvo” käsitetään asiakkaan kokemana arvona.

Alla olevissa kahdessa taulukossa on luetteloitu erilaisia AKA:n koulukuntia ja ajattelutapoja pääpiirteittäin.

Taulukko 1 Asiakkaan kokeman arvon koulukuntia ja näkökantoja, toimittajakeskeinen näkemys (mukaellen Ng - Smith 2012, 217-223)

| Toimittajakeskeinen näkemys                                                                                          |                                                                                                                           |                                                                        |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AKA:n käsite                                                                                                         | Asiakkaan rooli                                                                                                           | Toimittajayrityksen rooli                                              | Käsitteeseen sisältyviä oletuksia                                                                                                                                                                              | Rajoituksia                                                                                                 |
| Arvo on utiliteetti (utiliteetti kts. alaviite 3 s.45) (esim. Kreps 1988, Anand 1993)                                | Asiakas maksimoi hyödyn vertaamalla tarjoamien kokonaisuuksia                                                             | Yritykset toimittavat hyötyä tarjoamien avulla rahaa vastaan           | Tarjoaman arvo on ydin ja arvoa luodaan, kun asiakas kuluttaa tarjoaman ytimen. Tarjoama luo kulutushetkellä saman hyödyn kuin ostohetkellä on oletettu kontekstista, toimijoista tai resursseista riippumatta | Aliarvioi muuttuvan kontekstin sekä eri toimijat ja vaihtelevat asiakkaiden resurssit kulutustilanteessa    |
| Arvo on asiakkaan taloudellinen arvo yritykselle (asiakkaan tulevaisuudessa yritykselle tuoman voiton nettonykyarvo) | Asiakkaat ovat maksajia, heistä on yritykselle rahallista arvoa                                                           | Toimittaja ottaa itselleen asiakkaan potentiaalisen arvon              | Arvoa luodaan toimittajalle, kun asiakkaat ostavat. Asiakkaiden ostokäyttäytyminen ei muutu eri konteksteissa.                                                                                                 | Olosuhteiden muuttuessa asiakas ehkä haluaa käyttää toisia resursseja, joita tarjoama ei pysty toteuttamaan |
| Arvo on asiakkaan kokema asiakastytyväisyys (esim. Gale 1994 ja Grönroos 1990)                                       | Asiakkaat ovat tarjoaman kuluttajia ja heillä on kulutuksen jälkeinen arvio tarjoaman laadusta, hinnasta ja toimivuudesta | Yritykset toimittavat halutun arvon tai ylittävät sen (superior value) | Asiakas on passiivinen kuluttaja. Arvo luodaan, kun se toimitetaan tarjoaman avulla. Toimittaja säätelee tarjoaman sisältöä                                                                                    | Asiakkaiden heterogeenisyys saattaa aiheuttaa vaihtelevan asiakastytyvyyden                                 |

Taulukko 2 Asiakkaan kokeman arvon koulukuntia ja näkökantoja, asiakaslähtöinen näkemys (mukaellen Ng - Smith 2012, 217-223)

| Asiakaskeskeinen näkemys                                                                                                                            |                                                                                           |                                                                                                                |                                                                               |                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AKA:n käsite                                                                                                                                        | Asiakkaan rooli                                                                           | Toimittajayrityksen rooli                                                                                      | Käsitteeseen sisältyviä olettamuksia                                          | Rajoituksia                                                                                                 |
| Arvo on nettohyöty; hyötyjen ja uhrausten välinen erotus (esim. Anderson - Narus 1998*, Grönroos 1997, Ulaga - Eggert-malli kpl 2.7, Zeithaml 1988) | Asiakkaat tekevät valintoja hyötyjen ja uhrausten välillä                                 | Yritys lupaa asiakkaalle mahdollisimman suuren hyödyn pienimin asiakkaalle koituvien kustannuksien             | Hyödyt ja uhraukset ovat asiakkaalle samat valintatilanteessa ja kulutuksessa | Arvo muuttuu, jos kulutustilanne resurssineen muuttuu.                                                      |
| Arvo on asiakkaan keinojen ja päämäärän lopputulos (means-end); tarjoaman suhde asiakkaan tarpeeseen (esim. Woodruff-malli, kpl 2.8)                | Asiakas tekee valinnan tuotteen ominaisuuksien ja asiakkaan halutun lopputuloksen välillä | Yritys tarjoaa mahdollisimman houkuttelevia ominaisuuksia asiakkaan tehdyn tarjoaman käyttötilaisuuksia varten | Tarjoaman arvo voi riippua vaihtelevista olosuhteista                         | Voi aliarvioida toimintoja, jotka luovat tilanteeseen sidottuja kokemuksia                                  |
| Arvo on fenomenologisessa kokemuksessa; käyttötilanteessa (esim. Vargo ja Lusch 2004, 2008, kpl 2.9)                                                | Aktiivinen osallistuja                                                                    | Toimittajayritys luo arvoa yhdessä asiakkaan kanssa                                                            | Arvo liittyy käyttötilanteeseen ja myös muuttuviin olosuhteisiin              | Ei yksilöi yksittäistä kuhunkin kulutuskokemukseen liittyvän arvonluonnin ja arvonvalinnan välistä suhdetta |

\*Anderson - Narus (1998) -tutkimuksen sijoittaminen asiakaslähtöiseen kategoriaan on toisaalta ymmärrettävää, koska kappaleessa 2.2 esitetyssä mallissa hyötyjä arvioidaan asiakkaan nettohyötyinä. Toisaalta kuitenkin mallin periaatteen mukaisesti varsinaisen hyötyarviointin tekee toimittaja, mikä käytännössä merkitsee tieto- ja toimitusvirtaa

yrittäjältä asiakkaalle, kyseessä ei ole siis vuorovaikutteinen toiminta. Lähtökohta on siis tässä mielessä toimittajakeskeinen, koska malli pitää sisällään ”toimittajalla on enemmän asiantuntemusta toimitettavan tarjoaman suhteen” – lähtökohdan. Yleisesti ottaen organisatorisilla ostajilla on parempi informaatio kuin myyjillä (Normann - Ramírez 1989, 117). Normannin ja Ramírezin näkemys kuitenkin on huomattava yleistyminen, koska heidän ajatusmallinsa perusteet toimivat koko verkostomaisen rakennemallin yhteydessä. Jos ajatusmallia tarkennetaan tarjoamien tasolle, tilanne muuttuu päinvastaiseksi eli myyvä osapuoli on yksittäisten tarjoamien suhteen tiedollisesti paremmassa asemassa. Tämä tulee ilmi kappaleessa 3.1.6 Tiedon merkitys arvon analyysissä.

## 2.2 Anderson – Narus -malli

Andersonin – Narus -mallin otsikon alla neljä eri tutkimusta (Anderson – Jain – Chintagunta 1993; Anderson – Narus, 1998; Anderson, – Narus 1999; Anderson – Thomson – Wynstra 2000;), joissa yhteinen tekijä on James C. Anderson. Kaikissa näissä tutkimuksissa AKA:n määrittely on samanlainen. Kaikissa em. tutkimuksissa käytetään termiä *product offering*, joka on tarkoittaa tutkimusten tekijöiden mukaan kaikkia tarjoukseen kuuluvia tuotteita, palveluita ja suhteeseen liittyviä asioita *tarjouksen hintaa lukuun ottamatta*.

*“Arvo organisaatioiden välisillä markkinoilla on se rahallisesti ilmaistu määrä teknisiä, taloudellisia, palveluun liittyviä ja sosiaalisia hyötyjä, joita asiakasyritys saa tarjoamasta maksamastaan hinnasta”* (Anderson – Narus, 1998, 54). Määritelmästä voidaan vetää seuraavia johtopäätöksiä:

- arvo ilmaistaan rahana
- hyödyt ovat nettohyötyjä, johon sisältyvät kaikki haluttujen hyötyjen hankkimiseen liittyvät kustannukset ostohintaa lukuun ottamatta.
- arvo on se, mitä asiakas saa maksettuaan ostohinnan
  - tarjoamalla on kaksi elementtiä; arvo ja hinta
- ostohintaa nostamalla tai laskemalla tarjoama ei muuta asiakkaan kokemaa arvoa. Se muuttaa ainoastaan asiakkaan ostokannustinta (*incentive to purchase*) tai arvovolyjäämää.
- organisaatioiden välisillä markkinoilla on aina vaihtoehtona, että yritys tuottaa itse halutun tarjoaman
- toimittaja määrittää (laskee) arvon. Ainoastaan poikkeustapauksissa (kun tietoa ei muuten pystytä hankkimaan) arvomallin tekemisessä käytetään asiakkaan kokemaa arvoa, ei hintaa

Lisäksi on otettava huomioon, että tutkimuksessa käytetyn määritelmän mukaan hinta ei pidä sisällään hankintaan liittyviä muita kustannuksia eikä mahdollisia tuotteeseen liittyviä muutoskustannuksia, joita joudutaan tekemään esimerkiksi asennuksen yhteydessä (Anderson – Thomson – Wynstra 2000, 309).

Kun arvo ja hinta määritellään em. tavalla, eli hyödyt ovat nettohyötyjä, joista tulee arvo, ja ostohinta on erikseen, niin käytännön liiketoimintatilanteessa erityisesti ostajien päätöksenteossa ostohinnalla ja sen muutoksilla on ratkaisevampi merkitys kuin tarjoaman arvolla ja sen muutoksilla (Anderson ym. 2000, 310).

Eri maissa toimivat asiakasyritykset organisaatioiden välisillä markkinoilla haluavat kaikkialla, missä toimivat, samanlaista toimivuutta ja tehokkuutta tarjoamalta. Tämän takia organisaatioiden välisillä markkinoilla tarjoamat vaativat huomattavasti vähemmän muuntautumista paikallisiin olosuhteisiin kuin kuluttajasektorilla, kun toimitaan eri maissa. (Anderson – Narus 1999, xi.) Toinen ero organisaatioiden välisten markkinoinnin ja kuluttajamarkkinoinnin välillä on se, että organisaatioiden välisillä markkinoilla asiakkaat keskittyvät toimivuuteen ja tehokkuuteen kun taas kuluttajamarkkinoilla asiakkaat painottavat esteettisyyttä tai makua. (Anderson – Narus 1999, 5.)

Arvossa tapahtuvat muutokset ilmenevät kahdella eri tavalla. Ensiksi, tarjoama saattaa aiheuttaa saman toimivuuden tai tehokkuuden (functionality and performance) vaikka sen kustannukset asiakkaalle vaihtelevat. Määritelmässä tarjoaman toimivuus tai tehokkuus merkitsee taloudellista, teknistä, palveluun liittyvää ja sosiaalista hyötyä, jonka asiakas saa. Täten tekninen, palveluun liittyvä ja sosiaalinen hyöty pysyy vakiona, kun taas taloudellinen hyöty vaihtelee. Esimerkiksi jollain tuotteella voi olla korkeampi arvo, koska sen jalostuskustannukset ovat alhaisemmat muiden käytöstä aiheutuvien kustannusten pysyessä samana. Toiseksi, arvo muuttuu, kun toimivuus tai tehokkuus muuttuu kustannuksen pysyessä samana (hintaa ei ole tässä tarkastelussa kustannus). Esimerkiksi uudelleen suunniteltu komponentti kestää kauemmin käytössä asiakkaan asiakkaalla vaikka sen hankinta ja jalostuskustannukset asiakkaalle pysyvät samana. (Anderson – Narus 1999, 6.)

Koska organisaatioiden välisillä markkinoilla on mahdollista, että organisaatio itse valmistaa tuotteen ja toinen vaihtoehto on tuotteen ostaminen, tarjoaman arvon täytyy ylittää maksettu hinta. Arvon ja hinnan ero on asiakkaan ostokannustin. Tässä arvon käsitelmäärittelyssä organisaatioiden välisillä markkinoilla tarjoaman hinnan nostaminen tai laskeminen ei muuta sitä arvoa, jota tarjoama tuottaa asiakasyritykselle. Sen sijaan se muuttaa asiakkaan valmiutta hyväksyä tai hylätä tarjoamaa. (Anderson – Narus 1999, 7.)

$$(\text{Arvo}_f - \text{Hinta}_f) > (\text{Arvo}_a - \text{Hinta}_a)$$

jossa  $\text{Arvo}_f$  ja  $\text{Hinta}_f$  ovat organisaation tarjoaman ( $\text{Tarjoama}_f$ ) arvo ja hinta ja  $\text{Arvo}_a$  ja

$Hinta_a$  ovat seuraavaksi parhaan vaihtoehdon tarjoama ( $Tarjoama_a$ ) kilpailijalta. Yhtälö toisella tavalla ilmaistuna voidaan kirjoittaa muotoon:

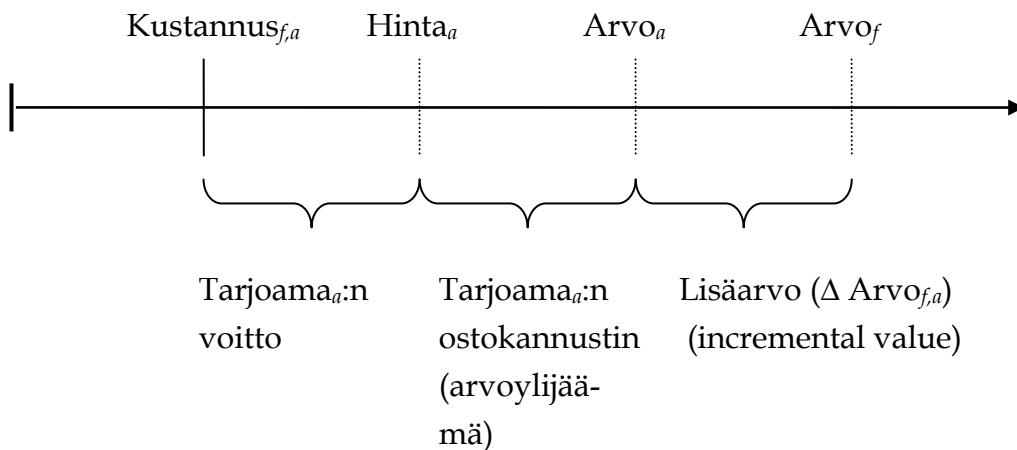
$$(\text{Arvo}_f - \text{Arvo}_a) > (\text{Hinta}_f - \text{Hinta}_a)$$

$$\Delta \text{Arvo}_{f,a} > (\text{Hinta}_f - \text{Hinta}_a)$$

Olennaista organisaatioiden välisillä markkinoilla on se, että asiakkaan kokema arvo on suurempi kuin asiakkaan maksama hinta. Jos hinta on yhtä suuri kuin arvo, yritys-asiakas saattaa pitää omatuotantoa parempana vaihtoehtona kuin ostamista. (Anderson – Narus 1999, 188–189.)

Monet tekijät vaikuttavat asiakkaan kokemaan arvoon varsinaisen tuotteen lisäksi. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi aika, joka kuluu tilauksesta toimitukseen; tuotteen kunto toimitettaessa; luottoon ja laskutukseen liittyvät toimenpiteet; tuotteen dokumentointi; ohjeet ja neuvonta; yrityksen tuotantoon tarkoitettujen tuotteiden seisokkiaikavälit ja seisokkien kestot. (Anderson – Narus 1999, 7.)

Jos oletetaan, että  $Hinta_a$  tunnetaan, yhtälöt määrittävät hintojen vaihteluvälin, jonka rajoissa organisaatio voi hinnoitella tarjoamansa. Yhtälöt ilmaisevat sen, mikä on kahden tarjoaman arvojen ero ja miten arvojen ero ilmenee hinnoittelussa. Vaikka käsitteet  $\text{Arvo}_f$ ,  $\text{Arvo}_a$  ja  $Hinta_a$  olisivatkin tiedossa, jää kuitenkin epäselväksi, miten organisaation tulisi hinnoitella  $Tarjoama_f$ . Kun määritellään  $Hinta_f$ , on otettava mukaan muita asiaan liittyviä tekijöitä.



Kuvio 4 Arvoon perustuvan hinnoittelun viitekehys (Anderson – Narus 1999, 188.)

Arvo ilmaistaan rahassa mitattavissa olevana arvona, joten kuvion vaaka-akselilla on

jana, jossa arvo kasvaa vasemmalta oikealle. Oletuksena on lisäksi, että  $Tarjoama_f$ :n ja  $Tarjoama_a$ :n kustannukset ovat yhtä suuret.  $Hinta_a$ :n ja  $Kustannus_a$ :n erotus on  $Tarjoama_a$ :n voitto.  $Arvo_a$ :n ja  $Hinta_a$ :n erotus on asiakkaan ostokannustin tai arvovlijämä  $Tarjoama_a$ :n suhteen.  $Arvo_f$ :n ja  $Arvo_a$ :n erotus on  $Tarjoama_f$ :n lisäarvo  $Tarjoama_a$ :han verrattuna. Se, minkä osan tästä lisäarvosta yritys pitää voittona ja minkä osan jakaa asiakkaan kanssa ostokannustimena, on strateginen päätös. Tämän päätöksen seurauksena jakamalla osa lisäarvosta asiakkaan kanssa yritys nimenomaisesti *luo* asiakkaalle arvoa.

Jos yritys asettaa  $Hinta_f$ :n kohtaan  $Arvo_a$ , yritys antaa kaiken lisäarvon asiakkaalle kannustimena ostaa  $Tarjoama_f$ , johon sisältyy suhteellisen pieni osuus voittoa. Vaihtoehtona on tilanne, jossa yritys asettaa  $Hinta_f$ :n suhteellisen lähelle  $Arvo_f$ :ää, jolloin yritys antaa lisäarvoa ainoastaan niin paljon kuin on tarpeen, jotta sekä ostokannustinvaikutus että epäyhtälö säilyvät voimassa. Ensimmäinen vaihtoehto, jossa yritys antaa kaiken lisäarvon asiakkaalle, on penetraatiohinnoittelu, koska yrityksen tarkoituksena on saada kokonaisvoitto myymällä suuri määrä tuotteita pienemmällä tuotekohtaisella voitto-osuudella.

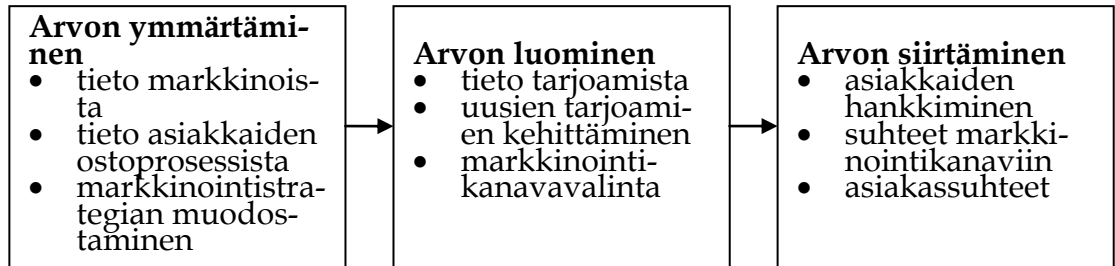
Toinen vaihtoehto on kermankuorintahinnoittelu, koska yrityksen tarkoituksena on saada kokonaisvoitto myymällä vähemmän tuotteita korkeammalla tuotekohtaisella voitto-osuudella. Hinta-asetantaan vaikuttavat monet tekijät kuten esimerkiksi markkinoiden koko ja markkinoiden ennustettu kasvu, oppimiskäyrän merkittävyys, olemassa olevien ja potentiaalisten kilpailijoiden reaktiot sekä asiakkaalle tehtävän arvotarjoaman vakuuttavuus. Yrityksen hinnoittelustrategia tulee muodostaa siten, että jokaista segmenttiä tarkastellaan erikseen yrityksen kokonaismarkkinastrategian avulla. (Anderson – Narus 1999, 189.)

Kvalitatiivisten tutkimusten perusteella (Anderson – Narus 1999, 190) on päädytty johtopäätökseen, että jos ostohinnan alennus tai samansuuruinen lisäys arvossa on vähemmän kuin 5–7%, ostoista vastaavat henkilöt ovat haluttomia edes tutkimaan vaihtoehtoistarjoamaa.

Jotta arvoon perustuvaa hinnoittelua voitaisiin tuloksekskaasti toteuttaa, ovat seuraavat olettamukset täytyttävä:

- tarjoajalla on tarkka käsitys joko  $Arvo_f$ :stä ja  $Arvo_a$ :sta tai  $\Delta Arvo_{f,a}$ :sta
- tarjoajalla on tarkka käsitys  $Hinta_a$ :sta

Anderson – Narus -mallin(1999, 4) asiakkaan kokeman arvon rakenne käy ilmi alla olevasta kuvioista.



Kuvio 5 Organisaatioiden välisen markkinoinnin prosessi arvoon liittyen

Anderson ym. (2000) tarkasteli kyselytutkimuksessaan kuinka ostojohtajat (243 henkilöä) yhdistävät tietoa tarjoaman arvosta ja hinnasta ostopäätöksissään. Lähtökohtana oli Anderson – Narus -mallin mukaisesti arvon määrittelyn mukaisesti niin, että tarjoaman arvo ja hinta ovat riippumattomia toisistaan.

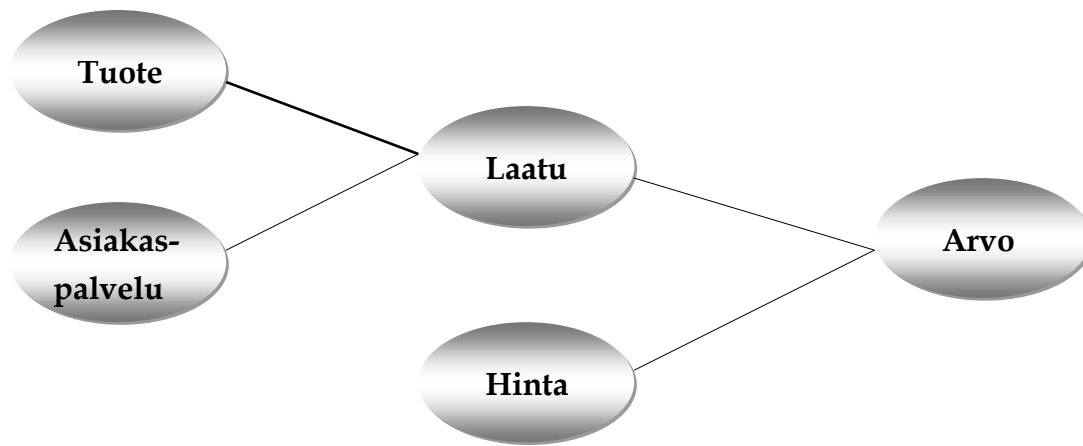
Tutkimuksen tuloksia:

1. Ostojohtajiin vaikuttaa voimakkaammin hintojen nousut kuin hintojen laskut ja he valitsevat mieluummin tarjoaman, jossa ei tapahdu hintojen nousua olleenkaan tai tarjoaman, jossa hinta nousee vähiten.
2. Ostojohtajat eivät valitse aina halvinta hintaa vaan päätökseen vaikuttaa koko tarjoama.
3. Negatiiviset muutokset painavat enemmän kuin positiiviset muutokset.
4. Hinta ja arvo ovat toisistaan riippumattomia, koska ostojohtajat valitsevat mieluummin edullisen hintaisen ja pieniarvoisen tarjoaman kuin korkeahintaisen ja suuriarvoisen tarjoaman, vaikka kaikki tarjoamat olisivat samanarvoisia rahamääräisiltä positiivisilta ja negatiivisilta muutoksiltaan valittuun tarjoamaan verrattuna.
5. Muutoksentamiseksi ostojohtajien suuntaan toimii tarjoamalla ylimääräistä arvoa, joka saattaa kumota ostajien mielestä suuremman tappion, joka tulee kohonneena hintana.

## 2.3 Galen malli

Gale määritteli omassa tutkimuksessaan arvon:

*Arvo on asiakkaan määrittämää laatua, jota tarjotaan oikean hintaan (Gale 1994, 26).*



Kuvio 6 Asiakkaan kokema arvo (Gale 1994, 29)

Galen kehittämä AKA:n määritelmä sisältää seuraavia ominaisuuksia:

- asiakas tekee ostopäätöksen kokemaansa arvoon perustuen
- arvo on asiakkaan määrittämän laadun suhde hintaan
- laadun käsitteeseen kuuluvat kaikki tuotteen ominaisuudet, jotka eivät liity hintaan
- laatu, hinta ja arvo ovat kaikki suhteellisia käsitteitä ja sidoksissa keskenään (Gale 1994, 29)
- Galen määritelmän mukaan markkinoiden kokema laatu = asiakkaan kokema laatu (Gale 1994, 14)

Naumann - Giel (1995, 5) käyttävät samaa AKA:n määritelmää eli AKA koostuu tuotteen ja palvelun laadusta sekä hinnasta.

## 2.4 Grönroosin malli

Grönroosin malli perustuu teoreettisiin tutkimuksiin Grönroos (1997) ja Ravalld – Grönroos (1996). Tutkimukset on yhdistetty tässä saman otsikon alle, koska perusidea on molemmissa sama. Grönroos (1997) käsittelee suhteeseen itseensä liittyviä hyötyjä ja

kustannuksia, Ravalld – Grönroos (1996) myös suhteeseen liittyviä hyötyjä ja kustannuksia episodien, tapahtumien välityksellä.

Grönroos käsittelee yritysten välistä suhdetta valintatilanteena, jossa yritys voi valita transaktiokauppaan liittyvän strategian tai suhteeseen liittyvän strategian. Valinta riippuu siitä, kumpi on yrityksen kannalta taloudellisesti ja yrityksen toiminnan kannalta sopivampi ratkaisu. Tässä yhteydessä Grönroos tuo esille kuluttajille suuntautuvan kaupan (Grönroos 1997, 408). Organisaatioiden välisessä kaupassa suhteet eri osapuolten välillä kehittyvät todennäköisemmin tiiviimmiksi (Grönroos 1997, 409).

Jos yritys käy transaktiokauppaa, asiakkaalle tuleva arvo on tavalla tai toisella nivottu tuotteeseen tai palveluun. Jos yritys toteuttaa liiketoimia suhteeseen perustuvina toimintoina, tuotteen rooli muuttuu pelkästä tuotteesta laajemmaksi käsitteeksi (Grönroos 1997, 411), johon sisältyy esimerkiksi erilaisia palveluita eli tuotteesta tulee tarjoama. Monissa tilanteissa konkreettisilla tuotteilla ei ole sinällään mitään arvoa, ellei niihin liitetä palveluja kuten esimerkiksi huolto, neuvonta, koulutus tai yhteinen tuotekehitys (Grönroos 1997, 412).

Grönroos jakaa suhteeseen liittyvät kustannukset suoriin kustannuksiin, epäsuoriin kustannuksiin ja psykologisiin kustannuksiin. Suoria suhteeseen liittyviä kustannuksia ovat henkilökustannukset, jotka aiheutuvat suhteen hoitamiseen liittyvistä toiminnoista, esimerkiksi tietohallintojärjestelmän kulut ja tähän liittyvät toimitustilakustannukset. Epäsuoria kustannuksia ovat esimerkiksi viivästyneistä toimituksista ja odottamattomista palvelutarpeista aiheutuneet kulut. Psykologiset kulut koostuvat suhteeseen liittyvästä epävarmuudesta, joka aiheuttaa ylimääräisiä työtunteja (Grönroos 1997, 412.)

Eräs asiakkaalle kohdistetun arvon tarkastelutapa on tehdä ero tarjoaman perusarvon ja lisäarvon tai arvonlisän kesken.

$$\text{Asiakkaan kokema arvo (AKA I)} = \frac{\text{Perusratkaisu} + \text{Täydentävät palvelut}}{\text{Hinta} + \text{Suhteeseen liittyvät kustannukset}}$$

$$\text{Asiakkaan kokema arvo (AKA II)} = \text{Perusarvo} \pm \text{Lisäarvo}$$

Kuvio 7 Asiakkaan kokema arvo (Grönroos 1997, 412)

Koska AKA I:ssa on otettu suhdejohtamisen näkökulma, AKA muodostuu ja koetaan ajan kuluessa. Periaatteessa hinta maksetaan perusratkaisun toimituksen yhteydessä. Sen sijaan suhteeseen liittyvät kustannukset ilmentyvät ajan kuluessa, jolloin koetaan perusratkaisun käytännöllisyys ja täydentävien palvelujen arvo. AKA II:een sisältyy

pidempiaikainen aikakomponentti kuin AKA I:ssa. Lisäarvo koetaan ajan kuluessa, kun suhde kehittyy. Huomionarvoista on kuitenkin se, että lisäarvo voi olla myös negatiivista esimerkiksi pahasti viivästyneen toimituksen tai palvelun takia. (Grönroos 1997, 413.) Malli pitää sisällään sen, että asiakas määrittää AKA:n arvon.

AKA I:n yhtälö merkitsee sitä, että AKA on hyödyt jaettuna uhrauksilla, ei hyödyt vähennettynä uhrauksilla. Molemmissa on aikaelementti eli suhteeseen liittyvät lyhyt-aikaiset (AKA I) ja pitkäaikaiset (AKA II) hyödyt ja uhraukset otetaan huomioon.

AKA on tapahtumamallissakin koettujen hyötyjen ja koettujen uhrausten suhde (Ravald – Grönroos 1996, 21). Tämä merkitsee käytännössä sitä, että tekijöiden mukaan arvo funktiomuodossa on jakolasku, jossa jaettava on koettu hyöty ja jakaja koettu uhraus.

$$\text{Kokonaistapahtuma-arvo} = \frac{\text{Tapahtumahyödyt} + \text{suhdehyödyt}}{\text{Tapahtumauhraukset} + \text{suhdeuhraukset}}$$

Kuvio 8 Kokonaistapahtuma-arvo (Ravald – Grönroos 1996, 23)

Yrityksen tarjoama toimii välityskeinona, jolla arvo toimitetaan asiakasyritykselle (Ravald ja Grönroos 1996, 21–22; Vargo - Lusch 2006, 18; Grönroos 2006, 362; Grönroos - Ravald 2011,7). Perinteinen ajattelutapa tarjoamasta on pitänyt sisällään, että ydintuotteen ympärille on sidottu palveluita ja muita tuotteita, jolloin voidaan puhua tarjoamasta. Suhdemarkkinoinnin kannalta Ravald ja Grönroos (1996, 23) painottavat, että suhde vaatii molempien osapuolien sitoutumista, jolloin suhde vaikuttaa voimakkaasti arvon kokemiseen, koska ei ajatella yksittäisiin tapahtumiin sidottua koettua arvoa (episode value) vaan koko suhteen arvoa, jolloin puhutaan kaikkien tapahtumasarjan jaksojen muodostamasta arvosta (total episode value). Suhteen kehittymisen mukana tulevat piirteet, kuten varmuus toiminnan laadusta, toimittajan toiminnan uskottavuus, toiminnan jatkumisen varmuus, jotka muodostavat tärkeämmän arvoelementin kuin yksittäisen tapahtuman arvo. Suhteen kehittyminen johtaa luottamuksen muodostumiseen, joka puolestaan johtaa koettujen uhrausten pienenemiseen. (Ravald ja Grönroos 1996, 23–24). Mallissa painotetaan arvon muodostumisessa asiakkaan kokemien uhrausten pienentämistä tehokkaampana keinona kuin asiakkaan kokemien hyötyjen lisäämistä.

## 2.5 Lapierrin malli

Lapierrin malli perustuu empiiriseen tutkimukseen Lapierre (2000). Lapierrin (2000) on muodostanut teoriansa kirjallisuustutkimuksen ja haastattelututkimuksen perusteella. Tutkija valitsi IT-sektorin tutkimuskohteeksi alan merkittävyyden takia. Keskusteltuaan kolmen ison kanadalaisen IT-yrityksen varatoimitusjohtajan kanssa tutkimuksen tarkoituksesta tutkimuskohteeksi valittiin kaksi toimialaa; ICE (information, communication, entertainment) ja jakelu. Myöhemmin tehty toinen tutkimus kohdistettiin finanssisektoriin. Yhteistä tutkimuksen kohderyhmän yrityksille oli se, että ne olivat erilaisten yrityksiin kohdistuvien informaatioteknologiapalveluiden suurasiakkaita. Lapierrin tekemän esitutkimuksen haastattelututkimusosiossa on haastateltu 8 tarjoavan yrityksen edustajaa ja 8 ostavan yrityksen edustajaa. Näistä lähteistä saatujen tietojen perusteella on muodostettu 13 arvoa muodostavaa tekijää (value-based drivers), jotka on ryhmitelty joko hyödyiksi (benefits) tai uhrauksiksi (sacrifices). Tämän lisäksi kaikki 13 arvoa tuottavaa tekijää on luokiteltu tuotteeseen, palveluun tai suhteeseen liittyviksi arvoa muodostaviksi tekijöiksi.

Taulukko 3 Arvoa tuottavat tekijät (Lapierre, 2000, 125)

|                  | <b>Tuote</b>                                                       | <b>Palvelu</b>                                               | <b>Suhde</b>                                        |
|------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <b>Hyödyt</b>    | Vaihtoehtoiset ratkaisut<br>Tuotteen laatu<br>Tuotteen räätälöinti | Reagointi<br>Joustavuus<br>Luotettavuus<br>Tekninen pätevyys | Imago<br>Luotettavuus<br>Solidarisuus               |
| <b>Uhraukset</b> | Hinta                                                              | Hinta                                                        | Aika<br>Yhteydenpito<br>Ristiriitojen selvittäminen |

Lapierre muodostaa asiakkaan kokeman arvon asiakkaan kokemien hyötyjen ja uhrausten eroksi. Asiakkaan uhrauksia ovat rahakustannukset ja muut kuin suoranaiset rahakustannukset, joita tarvitaan transaktion suorittamiseksi tai suhteen ylläpitämiseksi toimittajayrityksen kanssa. Aika- ja yhteydenpitokustannukset sekä suhteessa ilmenevien eri näkemysten käsitteleminen ovat muita kuin suoranaiset rahakustannukset, joita muodostuu, kun asiakas hankkii tuotteen tai palvelun tai kehittää suhdetta toimittajayrityksen kanssa. (Lapierre 2000, 123.)

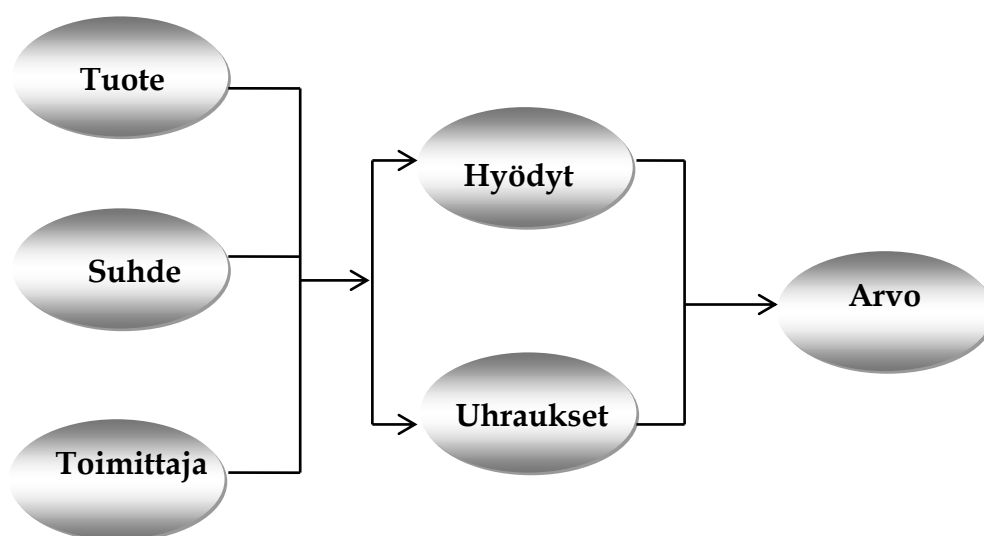
Huomionarvoista on se, että organisaatioiden eri tasoilla toimivilla henkilöillä on jonkin verran poikkeavia näkemyksiä, mitkä ovat heidän käsityksensä mukaan arvoa tuottavia tekijöitä. Päivittäisiä hankintoja suorittavien toimihenkilöiden kokemat arvon muodostumiseen liittyvät tekijät ovat erilaisia kuin esim. saman yrityksen toimitusjohtajan, ostopäällikön tai logistiikkajohtajan kokemat arvon muodostumiseen liittyvät tekijät. (Lapierre 1997, 391; Håkansson – Snehota 1995, 2).

## 2.6 Menon – Homburg – Beautin -malli

Menon -malli sisältää empiirisen tutkimuksen Menon – Homburg – Beautin (2005).

Tutkimukseen valittiin 2 500 USA:n ostojohtajien yhdistyksen jäsentä (National Purchasing Managers's Association) ja Saksasta valittiin samaten 2 500 ostojohtajaa. Molemmissa maissa valittiin samoin periaattein erikokoisia yhtiöitä kolmelta toimialalta; kemian teollisuudesta, mekaanisesta teollisuudesta ja elektroniikkateollisuudesta. Jokaiselta vastaajaksi valitulta tiedusteltiin viimeisimmästä tavaratoimittajasta, jolta yritys hankkii säännöllisesti tuotteita.

AKA:n käsite Menon – Homburg – Beautin -mallin mukaan perustuu asiakkaan saamiin hyötyihin ja toisaalta asiakkaan tekemiin uhrauksiin. Hyödyt tulisi jakaa perushyötyihin (core benefits) ja lisähyötyihin (add-on benefits). (Menon – Homburg – Beutin 2005, 3.)



Kuvio 9 Asiakkaan kokema arvo (Menon ym. 2005, 4)

AKA on Menon ym. (2005, 5) mukaan yritysasiakkaan asiakassuhteessa toimittajan kanssa koettujen saatujen hyötyjen ja koettujen tehtyjen uhrausten välinen kokonais-arvio. Näkökulma on siis asiakkaan oma koettuun tapahtumaan perustuva arvio.

Tuotteeseen liittyviä arvoa tuottavia tekijöitä ovat tuotteen laatu ja palvelun laatu. Suhteeseen liittyviä arvoja tuottavia tekijöitä ovat luottamus ja yhteistyö. Toimittajaan liittyviä arvoja tuottavia tekijöitä ovat joustavuus ja sitoutuminen. Hyödyt koostuvat perushyödyistä, jotka ovat ostajan haluamia minimiominaisuuksia, joita ovat esimerkiksi ennalta määritetty laatu ja ennen myyntiä ja myynnin jälkeinen palvelu sekä lisähyödyistä, joita ostaja ei välttämättä vaadi, mutta jotka vaikuttavat asiakkaaseen toimittajan valinnassa. Uhraukset koostuvat ostohinnasta, hankintaan liittyvistä muista kustannuksista ostohintaa lukuun ottamatta sekä toimintakustannuksista kuten tutkimus ja tuotekehitys, valmistus ja seisokkiaikakustannukset. Uhrauksia kaikissa muodoissa tässä mallissa tulee tarkastella yrityksen kannalta elinaikakustannuksina eli toimintaan ja hankintaan liittyvinä elinaikakustannuksina. (Menon ym. 2005, 3–15.)

Tutkimuksen tuloksia ovat (Menon ym. 2005, 23–24):

1. Ylimääräisillä hyödyillä on voimakkaampi vaikutus asiakkaan kokemaan arvoon kuin perushyödyillä. Selitys tälle on, että perushyödyn pystyvät toimittamaan kaikki myyjät. Ylimääräiset hyödyt toimivat tällöin myyjien erilaistajina, differentiaattoreina.
2. Hyödyillä on suurempi vaikutus asiakkaan kokemaan arvoon kuin uhrauksilla siten, että nimenomaan suhteeseen liittyvässä koetussa arvossa painotetaan enemmän hyötyjä kuin uhrauksia. Tutkimuksen tekijät korostavat toimittajan tekemiä suhteeseen liittyviä sijoituksia, jolloin asiakkaan kokema luottamus kohoaa.
3. Toimintakustannuksilla on yhtä tärkeä merkitys kuin hinnalla, kun asiakas määrittelee kokemaansa arvoa.
4. Luottamus (suhteeseen liittyvä tekijä; asiakkaan luottamus toimittajaan) vaikuttaa voimakkaasti hyötyjen ja uhrausten kokemiseen. Luottamuksella on tuoteominaisuuksia suurempi vaikutus perushyötyihin. Luottamus pienentää hankintakustannuksia korostaen sitä, että luottamus on avainasemassa ostaja-myyjä-suhteessa.
5. Toimittajan joustavuus auttaa pienentämään asiakkaan hankinta- ja toimintakustannuksia.
6. Tuotteen laadulla on voimakas positiivinen vaikutus perushyötyihin ja hintaan.
7. Tutkimus ei pystynyt vahvistamaan hypoteesia, että tuotteen korkea laatu vähentäisi toimintakustannuksia. Mahdollinen selitys on se, että korkea laatu

vaatii tiivistä yhteydenpitoa ostajan ja myyjän välillä johtaen korkeampiin hankintakustannuksiin.

8. Tuotteen tai palvelun laadulla ei ollut vaikutusta toimintakustannuksiin. Selityksenä tälle tutkijat esittivät, että vastaajat olivat ostojohtajia, joilla ei välttämättä ole tietoa mahdollisista käyttökustannuksista.
9. Vastoin hypoteesin oletusta korkea palvelun laatu ei johtanut korkeampaan ostohintaan vaan päinvastoin. Selityksenä tutkijat mainitsivat, että muodostaessaan korkeaa palvelun laatua toimittajat joutuvat optimoimaan sisäiset prosessinsa ja täten säästävät kustannuksissa ja saattavat jakaa tämän säästön asiakkaan kanssa.
10. Yhteisvalmistus (joint working) auttaa kohottamaan yritysasiakkaan kokemaa saatua arvoa (value received). Yhteisvalmistusta pidettiin lisähyötynä ja toimittajia erilaistavana tekijänä.

Taulukko 4 Menon – Homburg – Beutin -mallin mukaiset hyödyt ja uhraukset

|                  | <b>Tuote</b>                      | <b>Toimittaja</b>                      | <b>Suhde</b>               |
|------------------|-----------------------------------|----------------------------------------|----------------------------|
| <b>Hyödyt</b>    | Tuotteen laatu<br>Palvelun laatu  | Luottamus<br>Yhteistyö                 | Joustavuus<br>Sitoutuminen |
| <b>Uhraukset</b> | Ostohinta<br>Toimintakustannukset | Hankintaan liittyvät muut kustannukset |                            |

## 2.7 Ulaga - Eggert -malli

Ulaga – Eggert -malli sisältää tutkimukset Ulaga – Eggert 2005, Ulaga 2003, Ulaga – Chacour 2001 ja Ulaga 2001, joista kaikista on muodostettu otsikon Ulaga – Eggert – malli.

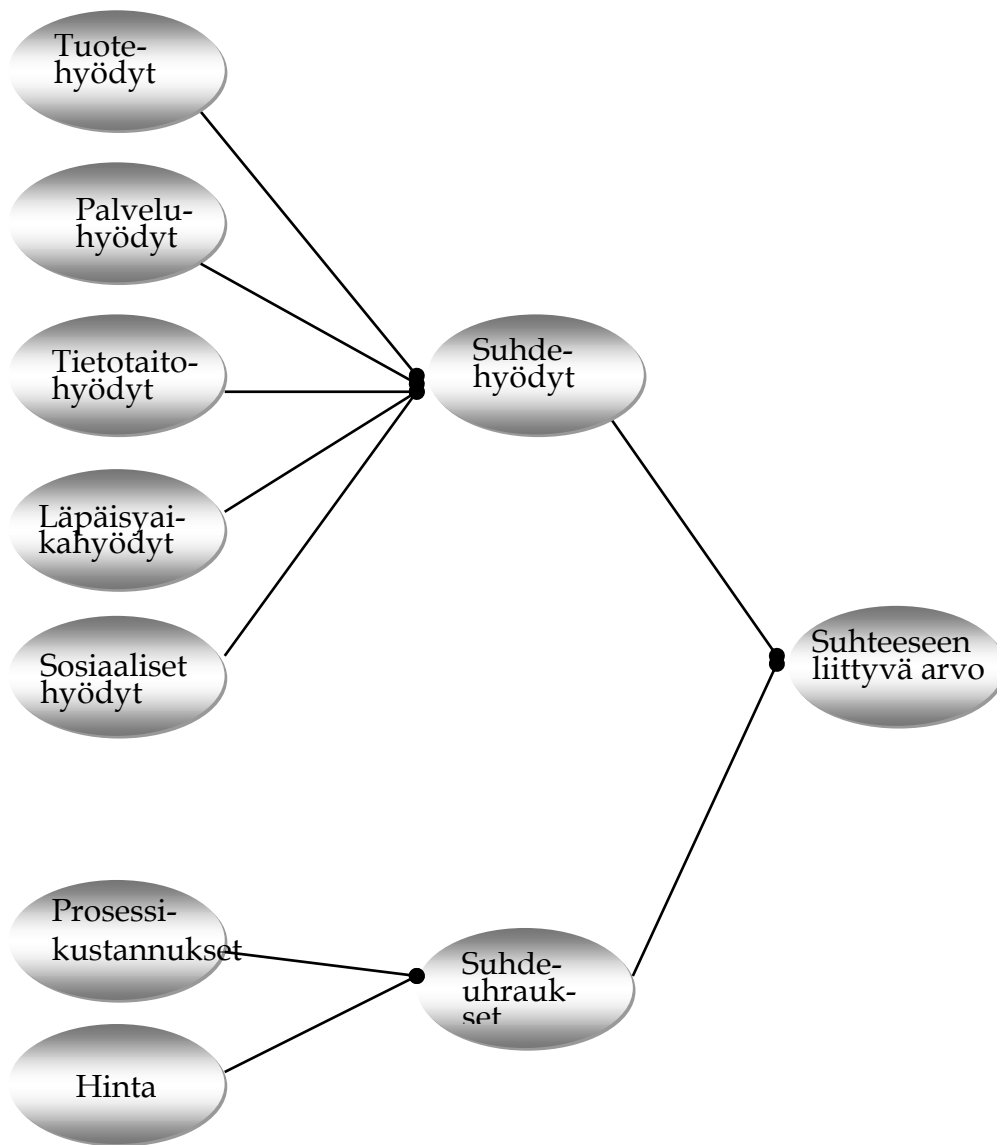
Ulaga – Eggert -malli keskittyy muodostamaan mallin *suhteeseen vaikuttavista arvoista* organisaatioiden välisillä markkinoilla (Ulaga – Eggert 2005, 75).

Ulaga on tehnyt kvalitatiivisen tutkimuksen (2003), jossa hän on haastatellut USA:ssa kymmenen yrityksen ostojohtajaa. Haastattelujen perusteella hän on muodostanut 8 (kahdeksan) suhteisiin vaikuttavaa eri arvoa tuottavaa tekijää (Ulaga 2003, 682–690):

1. Tuotteen laatu
2. Toimitus

3. Läpäisy aika
4. Hinta
5. Palvelu
6. Toimittajan tietotaito
7. Henkilökohtainen kanssakäyminen
8. Prosessikustannukset

Empiirisessä tutkimuksessa (Ulaga – Eggert 2005) 598 ranskalaista ostojohtajaa osallistui kyselyyn, johon kolmen esitutkimuksen perusteella oli valittu 17 suhteeseen liittyvää arvoa, jotka koottiin seitsemään eri ryhmään (vrt. kuvio alla). Esitutkimus koostui akateemisesta asiantuntijaraadista ja kahdesta esitestistä ensimmäisellä kerralla 6 (kuudelle) ja toisella kerralla 8 (kahdeksalle) ostojohtajalle. Itse tutkimukseen vastasi 221 ostojohtajaa. Ostojohtajat edustivat monia teollisuuden toimialoja. (Ulaga – Eggert 2005, 82–83.)



Kuvio 10 Suhteeseen perustuva arvo (Ulaga – Eggert 2005, 87)

Kuviossa 10 eri osatekijät pitävät sisällään seuraavia asioita:

- Tuotehyödyt = tuotteen toimivuus ja luotettavuus
- Palveluhyödyt = tuotteeseen liittyvät asennus, koulutus, huolto, takuut, tarjoamaan liittyvät suhdehyödyt
- Tietotaitohyödyt = toimittajaorganisaation resurssit, taidot, tiedot
- Läpäisyai-  
kahyödyt = kokonaisläpäisyajalla tarkoitetaan aikaa, joka  
(time-to-market) kuluu tilauksen vastaanottamisesta tavarantoimitukseen (Tampereen kaupunki, 14).

Joustava tuotanto, toimittajan aikaansaama lyhyt kokonaisläpäisy aika aiheuttaa kilpailuedun ostaja-toimittaja -suhteessa

- Sosiaaliset hyödyt = henkilökohtaiset suhteet yritysten välisessä toiminnassa
- Hinta = tuotteen hinta ja suhteeseen liittyvät kustannukset
- Prosessikustannukset = toiminta-, varastointi-, kuljetus- ja tilauskustannukset

Tutkimuksen tekijöiden tarkoituksena oli verrata tuloksia myös organisaatioiden erityyppisten suhteiden kesken; transaktiokauppa, tiivis yhteistyö, joka johtaa läheiseen suhdepohjaiseen toimintaan ja välimuoto kahdesta edellisestä. Otannan koko ei kuitenkaan antanut mahdollisuutta tehdä tällaista vertailua. (Ulagan – Eggert 2005, 89.)

Tutkimuksen tuloksena oli se, että suhdehyödyt korreloivat voimakkaammin suhteen kokonaisarvoon kuin suhdeuhraukset (vrt. Grönsroos). Toisena tuloksena oli, että suhteeseen perustuvaa arvoa voi empiirisesti mitata. (Ulagan – Eggert 2005, 88.)

Ulagan ja Eggertin (2005, 81) suhteeseen perustuvan AKA:n määrittely:

”Asiakasorganisaation avainpäättäjien kokema arvio toisaalta toimittajaorganisaation tarjoamien suhdehyötyjen (tuote-, palvelu-, tietotaito-, läpäisy aika- ja sosiaaliset hyödyt) ja toisaalta suhdeuhrausten (hintaa ja prosessiuhraukset) välillä ottaen huomioon vaihtoehtoisten tarjoajien kanssa koetut arviot suhteen hyödyistä ja uhrauksista”.

## 2.8 Woodruff-malli

Woodruff-malli perustuu seuraaviin artikkeleihin ja kirjoihin; Flint – Woodruff– Gardial (1997), Flint – Woodruff – Gardial (2002), Flint – Woodruff (2001), Woodruff (1997), Woodruff – Gardial (1996).

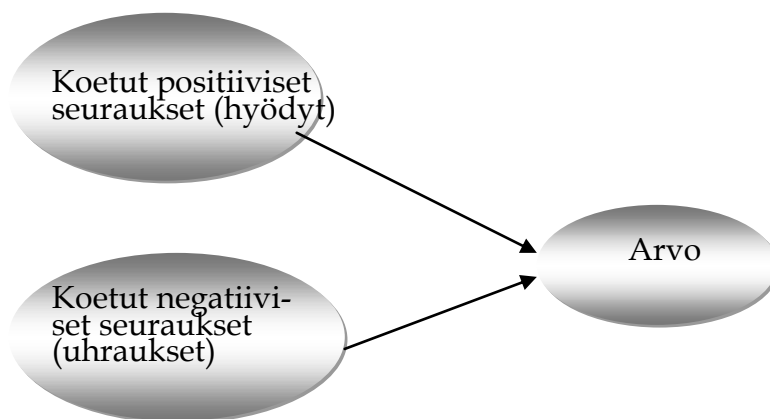
”Asiakasarvo on asiakkaan kokemiin etuuksiin ja arvioihin perustuva tuotteisiin liittyvien ominaisuuksien, ominaisuuksien toimivuuden ja tuotteen käyttöön perustuva lopputulos, joka auttaa (tai estää) asiakkaan tavoitteiden ja päämäärien toteutumista tuotteen *käyttötilanteissa*” (Woodruff 1997, 142).

”Asiakkaan kokema arvo on asiakkaiden näkemys siitä, mitä he haluavat tapahtuvan (seuraukset) kussakin käyttötilanteessa tuotteen tai palvelutarjoaman (service offering) avulla, jotta asiakas saavuttaisi halutun tarkoituksen tai päämäärän” (Woodruff - Gardial 1996, 54).

Määritelmä pitää sisällään kolme edellytystä:

1. Tuotteet ovat keinoja, joilla asiakas toteuttaa päämääränsä. Tuotteen toteuttamat päämäärät voidaan jakaa käyttöarvoon ja omistusravoon.

- käyttöarvo tulee käsitteensä mukaisesti tuotteen käytön seurauksena
  - omistusarvo tuo mukanaan symbolisia, itseilmaisullisia ja esteettisiä arvoja
2. Tuotteet luovat arvoa niiden seurausten synnyttämien käyttötilanteiden avulla, ei tuotteiden sisältämien ominaisuuksien avulla.
  3. Asiakkaan kokemat arvot riippuvat kustakin käyttötilanteesta, jotka muuttuvat olosuhteiden ja ajan mukaan



Kuvio 11 Arvo on seurausten lopputulos (Woodruff – Gardial 1996, 58)

Asiakasarvo (customer value) tarkastelee suhdetta organisaation asiakkaan näkökulmasta; mitä asiakas haluaa ja mitä asiakas uskoo saavansa ostaessaan ja käyttäessään toimittajan tuotetta (Woodruff 1997, 140).

Woodruffin (1997, 141) mukaan AKA:n käsitteestä vallitsee yksimielisyys seuraavissa asioissa:

- AKA tulee esille tuotteen käyttötilanteessa, jolloin kyse on eri asiasta kuin asiakkaan tai organisaation arvoista eli pysyvistä arvoista; asetus hyvä vastaan paha, oikea vastaan väärä jne.
- asiakas määrittää AKA:n, ei toimittaja, objektiivisin, rahassa mitattavilla arvoilla (vrt. Anderson – Narus -malli)
- AKA pitää sisällään lopputuloksen siitä, mitä asiakas saa (laatu, hyödyt, arvo) ja siitä, mistä asiakas joutuu luopumaan saadakseen ja käyttääkseen tuotetta (hinta, uhraukset)

Woodruffin (1997, 141) mukaan AKA:n käsitteestä vallitsee eriäviä näkemyksiä seu-

raavista asioista:

- AKA:n määritelmien, kuten käyttökelpoisuus (utility<sup>3</sup>), arvo (worth), hyöty, laatu, sisältöä ei ole tarkemmin määritely; onko esimerkiksi AKA laatuna sama asia kuin AKA arvona tai hyötynä; onko hyöty osana tuotetta vai tulee-ko hyöty esille tuotteen käyttötilanteessa?
- asiakkaiden näkemys arvosta vaihtelee tilanteiden mukaan; esimerkiksi osto-hetkellä näkemys on toinen kuin tuotteen käytön aikana tai käytön jälkeen. Ennen ostoa ja kulutusta asiakkaalla on mielessä haluttu arvo (desired value), oston ja käytön jälkeen saatu arvo (received value).

Johtopäätöksenä Woodruff (Woodruff 1997, 142) pitää ensimmäistä määrittelyä AKA:n olemuksena, koska määritelmä juontuu empiirisistä kuluttajiin kohdistuvista tutkimuksista, joissa on tutkittu, miten kuluttajat ajattelevat arvoa:

1. määrittely pitää sisällään sekä halutun että saadun arvon
2. määrittely lähtee liikkeelle asiakkaan kokemuksen kautta saavutetuista näke-myksistä, etuuksista ja arvioista
3. se yhdistää tuotteet käyttötilanteeseen ja siihen liittyviin seurauksiin
4. määritelmä kuuluu means-end -mallin käsitteelliseen viitekehikkoon

Woodruff toteaa (1997, 142; myös Khalifa 2004, 653), että vaikka means-end -malli oli alun perin tarkoitettu kuvaamaan, kuinka kuluttajat luokittelevat tietoa tuotteista muistiin, Woodruff ja Gardial (1996) tuovat omassa tutkimuksessaan esiin, että sitä voi-daan soveltaa AKA:n perussisällön määrittelemiseksi.

Woodruffin (1997, 145–149) näkemyksen mukaan toimittajayritys toimittaa asiak-kaalleen asiakasarvoa niiden tietojen perusteella, joita toimittajayritys on saanut asiak-kaan tavasta kokea ja hahmottaa arvoa.

<sup>3</sup> Sanan "utility" kääntäminen on hankalaa. Toisaalta alkuperäistermi on oman tutkimuksen arvoinen laaja käsite, koska sen perussisältö on arvon tai mieltymyksen mitta. Toisaalta, varsi-nainen käännös hyvälle suomen kielelle on hyvin kontekstisidonnainen. Brittiläinen sosiaalifi-losofi ja oikeusoppinut Jeremy Bentham kirjoitti utilitarismina tunnetusta filosofisesta opista vuonna 1780: "[Utiliteetti] se mielivaltaisen esineen ominaisuus, jonka avulla sillä on taipumus tuottaa hyötyä, etua, hyvää onnea... tai... estää kiusaa, tuskaa, pahaa tai murhetta." (Siegfried 2008, 37.)

## 2.9 Vargo – Lusch -malli

Vargo ja Lusch (2004) muodostivat tutkimuksessaan uudenlaisen markkinointiin, arvonmuodostukseen ja palveluihin liittyvät ajattelutavan, jonka he nimesivät palvelukeskeiseksi toimintaperiaatteeksi (service-dominant logic). Tässä pro gradu -työssä käytetään nimitystä palveluliiketoiminta (kts. s.8–9). Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa on vertailtu tavaravaihtoon perustuvaa traditionaalista toimintaperiaatetta Vargon ja Luschin palveluliiketoiminnan mukaiseen malliin. Keskeistä mallissa on toisaalta tavaravaihdantaan eli pääasiassa fyysisten resurssien (operand resources<sup>4</sup>) ja toisaalta tietoon ja taitoon (operant resources<sup>5</sup>) perustuvien toimintojen ja ajattelutapojen siirtäminen liiketoimintaympäristöön ja siitä aiheutuvat muutokset yrityksen strategisessa asemoinnissa. Ajattelutavan muutos on verrattavissa arvotähden mukanaan tuomaan ajattelutavan uudelleen arviointiin tai tuotantoperusteisesta ajattelutavasta markkinointiperusteiseen siirtymiseen.

Operant resources -käsitettä ei kuitenkaan voi kääntää termillä tieto-taito (know-how), koska tieto-taito -käsitteellä on vakiintunut, hieman toisenlainen merkitys, joka liittyy know-how'n sisältöön. Know-how kuitenkin sisältyy aineettomaan tietopääomaan (Tietotaito.www-sivu). Tässä pro gradu -työssä operant resources -käsitteestä käytetään suomenkielistä termiä *tietopääoma*. Ståhle ja Grönroos (1999, 50-51) määrittelevät tietopääoman (Intellectual Capital) yrityksen aineettomiksi omaisuuseriksi sekä kyvyksi käyttää henkilöstön osaamista uusien innovaatioiden jatkuvaan tuottamiseen. Eli tietopääomalla tarkoitetaan kaikkia niitä yrityksen tietoon ja sen hallintaan liittyviä ominaisuuksia, joilla on merkitystä sen kilpailukyvyille. Heidän mukaansa tietopääomaan sisältyy kolme elementtiä:

1. Inhimillinen pääoma, mikä sisältää henkilöstön osaamisen, motivaation ja sitoutumisen.
2. Aineeton pääoma, mikä muodostuu datasta, informaatiosta, immateriaalioikeuksista ja itse organisaatiosta.
3. Strateginen reservi, mikä merkitsee kykyä tuottaa ja tuotteistaa innovaatioita

<sup>4</sup> **Operand resources**; fyysiset resurssit (tavarat, maa, eläimet, kasvit, mineraalit, luonnonvarat), joiden avulla ja joita hyväksikäyttäen tavaravaihdantaan keskittynyt yrityksen liiketoiminta tapahtuu; **objekti**. Tavaravaihdantaan keskittyneiden talouksien (valtiot, yritykset, muut organisaatiot) menestys mitataan näiden resurssien omistumäärinä, koska resurssit ovat rajalliset. Toisin sanoen tavaravaihdantaan keskittynyt talous keskittyy näiden resurssien ja markkinaosuuksien hankintaan. Asiakkaat, joita käsitellään resursseina, ovat markkinointitoimenpiteiden kohteita. Fyysiset resurssit ovat usein muuntumattomia ja rajoittuneita. (Vargo - Lusch 2004, 2-3.)

<sup>5</sup> **Operant resources**; tietoon ja taitoon perustuvat resurssit (tietopääomaresurssit), jotka saavat aikaan tavaratuotannon syntymisen; **subjekti**. Resurssit eivät itsessään ole panoksia tuotantoprosessiin vaan palvelut ovat panoksia, joita resurssit tuovat esille (Akaka ym. 2012, 29). Tietopääomaresurssit resurssit ovat usein näkymättömiä, aineettomia sekä ajan kuluessa muuntuvia ja kehittyviä. Koska tietopääomaresurssit saavat aikaan varallisuutta, se mahdollistaa sekä luonnonvarojen arvon moninkertaistamisen että uusien tietopääomaresurssien luomisen. (Vargo - Lusch 2004, 2-3.)

Nämä kolme elementtiä liittyvät kiinteästi toisiinsa siten, että inhimillinen pääoma on aineettoman pääoman tuottamisen perusta. Aineeton pääoma puolestaan lisää organisaation strategista reserviä ja siten sen innovaatioihin<sup>6</sup> perustuvaa kilpailukykyä. (Tietopääoma.www-sivu).

Taulukko 5 Tavaravaihdannan ja palveluliiketoiminnan eroja (Vargo - Lusch 2004, 7)

|                                   | <b>Perinteinen tavaravaihtoperiaate</b>                                                                                                                                               | <b>Palveluliiketoiminta</b>                                                                                                                                        |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Pääasiallinen vaihdon yksikkö     | Tavarat (operand resources)                                                                                                                                                           | Erityistaidoista tulevat hyödyt (tietopääoma) tai palvelut                                                                                                         |
| Tavaroiden rooli                  | Tavarat ovat vaihdon väline ja tavarat markkinoidaan                                                                                                                                  | Tavarat ovat välityskeino, joilla tieto ja taito välitetään asiakkaille arvonluomisprosessissa                                                                     |
| Asiakkaan rooli                   | Asiakas on tavaroiden saaja, johon markkinoijat kohdistavat toimenpiteensä. Asiakas on kohde; objekti (operand resource)                                                              | Asiakas osallistuu palvelun tuotantoon (co-producer). Markkinointi on vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Asiakas on pääasiassa yhteistyökumppani (operant resource) |
| Arvon määritelmä ja tarkoitus     | Valmistaja määrittää arvon. Arvo sisältyy tavaroihin vaihtoarvona                                                                                                                     | Asiakas määrittää ja kokee arvon käyttöarvona. Toimittajat voivat tehdä ainoastaan arvoehdotuksia.                                                                 |
| Toimittaja-asiakas -vuorovaikutus | Asiakas on kohde. Asiakkaaseen vaikutetaan transaktioiden aikaansaamiseksi                                                                                                            | Asiakas on pääasiassa yhteistyökumppani. Asiakas on aktiivinen osapuoli asiakassuhteessa ja arvon yhteistuotannossa.                                               |
| Taloudellisen kasvun lähde        | Varallisuus tulee materiaalisista kohteista ja tavaroista. Varallisuus on konkreettisten kohteiden (maalueet, luonnonvarat, kiinteistöt, tavarat) omistamista, hallintaa ja tuotantoa | Varallisuus tulee tietopääoman käytöstä ja vaihdosta. Varallisuus on oikeutta tietopääomaan perustuvien resurssien käyttöön tulevaisuudessa.                       |

<sup>6</sup>Innovaatio eli uudennos on jokin uusi tai olennaisesti parannettu, taloudellisesti hyödyllinen tuote, prosessi, palvelu tai keksintö. Innovaatio voidaan ymmärtää ideana, käytäntönä tai esineenä, jota yksilöt pitävät uutena (Innovaatio.www-sivu)

Taulukko 6 Tavaravaihdannan ja palveluliiketoiminnan erot arvonluomisessa  
(Vargo - Maglio - Akaka 2008, 148)

|                       | <b>Tavaranvaihtoperiaate</b>                                                                                                    | <b>Palveluliiketoiminta</b>                                                                                            |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Arvoa tuottava tekijä | Vaihtoarvo                                                                                                                      | Käyttöarvo tai olosuhdesidonnainen arvo                                                                                |
| Arvonluoja            | Toimittaja, joka saa panoksensa toimitusketjussa olevalta yritykseltä                                                           | Toimittaja, verkoston yhteistyökumppanit ja asiakkaat                                                                  |
| Arvonluonnin prosessi | Toimittajat sisällyttävät arvoa tavaroihin tai palveluihin. Arvoa lisätään laajentamalla tarjoamaa tai lisäämällä ominaisuuksia | Toimittajat huolehtivat arvonluomisesta tarjoamalla, asiakkaat jatkavat arvonluomisen prosessia käytön avulla          |
| Arvon tarkoitus       | Toimittajayrityksen varallisuuden kasvu                                                                                         | Lisätä muiden sopeutuvuutta, elinmahdollisuuksia ja järjestelmän hyvinvointia palvelun avulla (sovellettu tietopääoma) |
| Arvon mittaaminen     | Nimellisen arvon määrä, vaihdossa saatu hinta                                                                                   | Edunsaajien sopeutuvuus ja olemassaolon varmistaminen                                                                  |
| Käytetyt resurssit    | Pääasiassa fyysiset resurssit                                                                                                   | Pääasiassa tietopääoma, joskus siirretty sisällytettynä objekteihin eli tavaroihin                                     |
| Toimittajan rooli     | Tuottaa ja jakaa arvoa                                                                                                          | Tarjota ja luoda yhteisesti arvoa, toimittaa palvelua                                                                  |
| Tavaroiden rooli      | Tuotannon yksikkö, fyysiset tuotteet, jotka sisältävät arvoa                                                                    | Keino siirtää tietopääomaa, mahdollistaa pääsyn toimittajayrityksen kilpailukyvyyn hyötyihin                           |
| Asiakkaiden rooli     | Käyttää tai kuluttaa toimittajayrityksen luomaa arvoa                                                                           | Luoda yhdessä arvoa yhdistämällä toimittajayrityksen resurssit muihin yksityisiin ja julkisiin resursseihin            |

Vargo ja Lusch luettelevat kymmenen peruslähtökohtaa palveluliiketoiminnan ymmärtämiseksi (Vargo - Lusch 2008, 7; Vargo - Lusch 2004, 6-12). Luettelossa on tukeuduttu Vargon ja Luschin julkaisemaan vuoden 2008 tutkimukseen, jossa on selkeitä painotuseroja joissain kohdin verrattuna vuoden 2004 julkaistuun alkuperäiseen palveluliiketoiminnan esittelyyn. Esimerkkinä tästä on alla olevan luettelon kohta 6, jossa vuoden 2004 tutkimuksessa asiakkaat nähdään arvon yhteistuottajina (co-producer), mutta vuoden 2008 tutkimuksessa painotetaan asiakkaiden osallistumista arvonluon-

tiin (co-creator). Selitysosiossa on käytetty lähteinä sekä Vargon ja Luschin vuoden 2004 että vuoden 2008 tutkimusta:

1. Palvelu on vaihdon perusta.  
Palvelu vaihdetaan palveluun.
2. Epäsuora vaihto peittää vaihdon peruslähtökohdan.  
Koska monimutkainen yhdistelmä tavaroita, rahaa ja järjestelmiä toimittaa palvelun, vaihtoon liittyvä palvelun perusta ei ole aina selkeä.
3. Tavarat toimivat palvelutoiminnan välityskeinona.  
Tavarat saavat arvonsa käytön kautta, palvelulla, jonka ne tarjoavat
4. Tietopääoma (operant resources) on kilpailuedun peruslähde.  
Suhteellinen kyky, joka aikaansaa toivottuja muutoksia, edistää kilpailukykyä. Kilpailukyvyn takana on erikoisosaamista eli tietoa ja taitoa.  
Tiedon ja taitojen käyttö kilpailuedun pohjana voidaan ulottaa koko toimitusketjuun tai pikemminkin palveluverkostoon. Tavaravaihtomalli olettaa, että toimitusketjussa tapahtuu pääasiassa tavaravirta, vaikkakin myös informaatiovirta on olemassa. Vargon ja Luschin mallissa pääasiallinen virta tapahtuu informaatiovirtana: palvelu on informaation toimituskeino.
5. Kaikki taloudet ovat palvelutalouksia
6. Asiakas osallistuu aina arvonluomiseen (co-creator)  
Kun markkinointia tarkastellaan jatkuvana palveluprosessina, asiakas osallistuu aina arvonluomiseen. Ei edes konkreettisten tuotteiden kohdalla tuotanto pääty valmistusprosessiin; tuotanto on vain välityskeino. Käyttäessään tuotetta asiakas jatkaa markkinointi-, kulutus-, arvonluomis- ja toimitusprosesseja. Arvonluomiseen osallistuminen pitää sisällään sen, että arvonluominen on vuorovaikutteista.
7. Toimittajayritys ei voi toimittaa arvoa, se voi tehdä ainoastaan arvotarjoamia.  
Kuluttaja määrittää arvon ja osallistuu sen luomiseen. Yritykset voivat ainoastaan tarjota resurssejaan arvonluomisprosessiin ja vuorovaikutteisesti luoda arvoa, jos asiakas hyväksyy arvotarjoaman; yritykset eivät voi kuitenkaan itsenäisesti luoda ja/tai toimittaa arvoa. (Ng - Smith 2012, 225)
8. Palveluliiketoiminta on asiakassuuntautunut ja suhteeseen painottunut.  
Vuorovaikutus, integraatio, asiakaskohtainen toimitus ja yhteistuotanto ovat palveluliiketoiminnan tunnusmerkkejä. Davisin ja Manrodtin mukaan asiakas-vuorovaikutus -prosessi on seuraavaa (Vargo - Lusch 2004, 11):  
”Määritellään asiakkaan kanssa asiakasta koskeva ongelma, kehitetään asiakaskohtainen ratkaisu, ja toimitetaan asiakkaalle asiakaskohtainen ratkaisu. Ratkaisu voi koostua konkreettisista tuotteista, aineettomista palveluista tai molempien yhdistelmästä. Tärkeätä on, että organisaatio

on vuorovaikutuksessa jokaisen asiakkaan kanssa, jotta pystytään määrittelemään asiakkaan erityiset tarpeet ja kehittämään ratkaisut tarpeiden tyydyttämiseksi.”

9. Kaikki sosiaaliset ja taloudelliset toimijat ovat *resurssien yhdistäjiä*.

Arvonluomisen konteksti on verkostojen verkosto (resurssien yhdistäjiä)

Vargo ja Lusch kehittävät ajatusta abstraktimmaksi ja nimeävät tämän toiminnon A2A -toiminnoksi eli toimijalta-toimijalle -toiminnoksi. Kaikki toimijat – olkoot ne sitten taloudellisia, sosiaalisia tai yhteiskunnallisia toimijoita – toimivat verkostossa, ei perättäisissä, toisiaan seuraavissa toiminnoissa. Tämä johtaa toimijoiden yhteistoimintaan, joka on monimutkaista, muuntuva ja tilannesidonnaista. Kaikki toimijat (A2A) tekevät periaatetasolla samaa asiaa; ne luovat yhdessä yhteistyössä arvoa yhdistämällä resurssejaan ja toimittamalla palveluita. (Vargo - Lusch 2011, 182.)

Gummesson (2006, 350) tarkastelee samaa asiaa hieman eri käsittein. Hän kirjoittaa monelta-monelle -markkinoinnista (many-to-many -marketing) kehittäessään markkinoinnin kaiken kattavaa teoriaa (grand theory of marketing). Hänen mukaansa monelta-monelle -markkinoinnin keskeiset piirteet ovat seuraavia:

- liikesuhdeverkon hahmottaminen ja tunnistaminen
- liikesuhteiden jaottelu eri tyyppeihin ja luokkiin (differentiointi)
- verkon jäsenten kanssa tapahtuva vuorovaikutus
- asiakaskohtaisuus
- oppimisverkostojen luominen

Organisaatioiden välisillä markkinoilla kysyntä juontuu kulutuskysynnästä, joten resurssien yhdistämisessä tulee käytännössä monitasoinen verkosto B2B2C2C2B2B ... (Gummesson 2006, 350), jota voidaan metatasolla ajatella A2A-käsitteenä.

10. Edunsaaja määrittää aina arvon.

Arvo on omaleimaista, kokemuksellista ja tilanteesta riippuvaa

Palveluliiketoiminnan mukaisessa markkinoinnin ajattelutavassa tuotannon merkitys muuttuu. Yrityksen tarkoituksena ei ole enää valmistaa ja myydä tuotantoa vaan toimittaa asiakaskohtaisia palveluita asiakkaille. Tuotannon ulkoistaminen tekee yritykset kilpailukykyisemmiksi. Konkreettiset tuotteet ovat palvelun toimittamisen keino. (Vargo - Lusch 2004, 13.)

Vargo ja Lusch (2004, 2) tuovat omassa tutkimuksessaan esille seuraavia asioita, joihin palveluliiketoimintaa ei pidä rinnastaa:

1. perinteiseen käsitteeseen, joka luokittelee palvelut siksi, mitä jää jäljelle, kun pääasia (tässä tapauksessa tavara) otetaan pois
2. johonkin, jota tarjotaan parantamaan tavarán arvoa (lisäarvoa tuovat palvelut)
3. palvelusektorilla tapahtuvaksi toiminnaksi, esimerkiksi terveydenhoito ja koulutus

Vargo ja Lusch (2004,2) määrittelevät palvelun siten, että se on *tekojen, prosessien ja tapahtumien kautta tapahtuvia erikoistuneiden kompetenssien (tieto ja taidot) soveluksia toisen yksikön tai yksikön itsensä hyväksi*. Joten palveluliiketoiminta on uudelleen määritelty ajatusmalli, jota voidaan soveltaa kaikkiin tarjoamiin mukaan lukien tavaroita sisältävien palveluiden toimittamisprosessin.

Palveluliiketoimintaa käsittelevässä kirjallisuudessa tulee esille, että toimittajat voivat tehdä ainoastaan arvotarjoamia. Palvelutoimittajan näkökulmasta tämä ei Grönroosin mukaan pidä paikkaansa. Nimenomaan tavaránvaihtoperiaatteen mukaisesti toimittajat voivat tehdä ainoastaan arvotarjoamia, mutta ne eivät voi osallistua asiakkaiden koulutustapahtumaan tai arvonluontiprosesseihin eivätkä aktiivisesti vaikuttaa siihen, miten arvoa todella luodaan arvon toteuttamisprosessissa. Palvelulle on luonteenomaista se, että toimittajat voivat aktiivisesti vaikuttaa siihen, miten tehdyt arvotarjoamat toteutetaan asiakkaiden arvonluomisen avulla. (Grönroos 2008, 308.) Täten palveluliiketoiminnan periaatteen mukaan toimittajat eivät ole rajoittuneita tekemään ainoastaan arvotarjoamia vaan niillä on mahdollisuus vaikuttaa myös arvon toteutumiseen.

Tavaránvaihto keskittyy lyhyen tähtäimen transaktioihin ja se on tavaránvaihtoperiaatteen mukaista. Kun arvonluominen käsitetään markkinoinnin päämääräksi ja asiakkaan kokema arvo nähdään käyttöarvona, *vuorovaikutuksesta tulee markkinoinnin avainkonsepti*. Kun keskitytään vuorovaikutukseen, toimittaja voi laajentaa arvonedistämistään asiakkaiden kanssa tapahtuvaan arvon yhteisluontiin ja suoraan vaikuttaa heidän arvon toteutumiseen. Vaihdamtoja tapahtuu, mutta *palvelukontekstissa on vaikea arvioida, milloin vaihdanta tapahtuu*. Tämän lisäksi vaihdanta saa markkinoijan keskittymään yritystä koskevaan vaihtoarvokonseptiin asiakkaiden arvonluonnin ja asiakasta koskevan käyttöarvokonseptin sijasta.

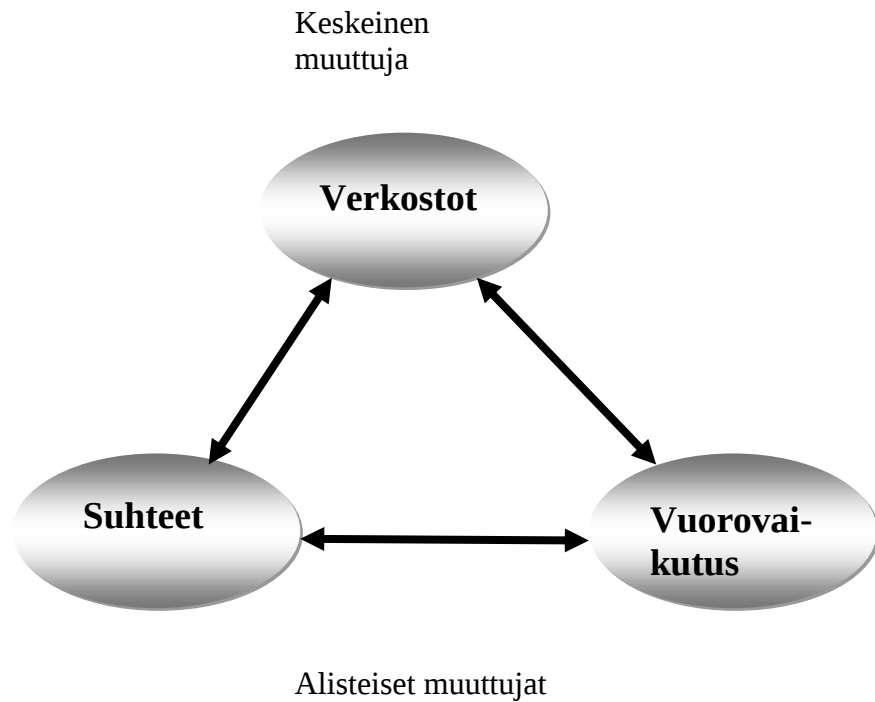
Jotkut asiakkaat kokevat ja ostavat tavarat tavaroina eivätkä palveluina. Sellaisissa tilanteissa arvotarjoamat tulisi kehittää ja viestittää asiakkaan mukaan. Tällaisia asiakkaita lähestyttäessä palveluperusteisella konseptilla toiminta ei tuota tulosta. (Grönroos 2008, 309.)

Palveluliiketoiminta lähtee liikkeelle ajatuksista, joita mm. Vargo ja Lusch, Grönroos ja Ravalld sekä Normann ovat eri julkaisuissaan käyttäneet. Alla olevan luettelon kohdat sisältyvät implisiittisesti jokaisen edellä mainitun tutkijan julkaisuihin Grönroosin ja Ravalldin mukaan (Grönroos ja Ravalld 2009, 26-28):

1. Markkinoinnin tavoite on tukea asiakkaiden arvonmuodostusta.
2. Asiakas on arvontuottaja
3. Yritys on arvonluomisen edistäjä (facilitator) ja yritys myös osallistuu arvon luomiseen.
4. Yritys voi suoraan ja aktiivisesti osallistua asiakkaiden kokemuksiin ja arvonluontiin, eikä ainoastaan tehdä arvotarjoamia, ja siten laajentaa markkinointiprosessiaan toimintoihin, jotka ovat osa asiakas-yritys -vuorovaikutusta.
5. Tarjoaman laajentaminen on strateginen päätös.

Markkinointiajatus on kehittynyt tavaroihin sitoutuneesta, tuotantoon keskittyneestä toimintatavasta nykyiseen tietopääomaan liittyvään palveluperusteiseen toimintatapaan. Tavaravaihtoperiaatteinen toimintatapa on johtanut markkinoinnin jakaantumiseen eri ajatusmalleihin ja osa-alueisiin sekä tilanteesta ja asiasisällöstä riippuviin koulukuntiin kuten kansainvälinen markkinointi, vähittäismarkkinointi, yritysten välinen markkinointi (B2B), palvelumarkkinointi, voittoa tavoittelemattomien yhteisöjen markkinointi ja sosiaalinen markkinointi. Jako eri markkinoinnin koulukuntiin ja markkinoinnin eri alueisiin on siirtänyt huomiota pois yhtenäisen markkinointi- ja markkinateorian kehittämistä. Tämän takia koko markkinoinnin käsite tulisi määritellä uudelleen, esimerkiksi siten, että perinteinen valmistaja-kuluttaja -jako poistettaisiin. (Vargo - Lusch 2004, 14; Vargo - Lusch 2011, 183.) Kun markkinoinnin käsitettä lähdetään kehittämään ja muuttamaan, verkostojen tutkiminen toimii hyvänä lähtöalustana ja teoreettisena viitekehiksenä markkinoiden ja markkinoinnin tutkimuksessa (Akaka ym. 2012, 16). Yhtenä esimerkkinä markkinoinnin käsitteen vaatimasta uudesta arvioinnista on se, että viimeaikaiset tutkimukset sekä Yhdysvalloissa että Euroopassa ovat osoittaneet, että markkinoinnin rooli isoissa yrityksissä on heikkenemässä (Grönroos - Ravalld, 2009, 18).

Monet tutkijat ovat hahmotelleet markkinoinnin muuttuvaa roolia, johon arvonmuodostumisen ajatusrakennelmat ovat vaikuttaneet ratkaisevasti. Gummesson (2006, 343) on kehittänyt tulevaisuuden markkinoinnin teoriaa alla olevan kuvion 12 kolmen käsitteen perusteella.



Kuvio 12 Markkinoinnin kokonaisvaltainen teoria tulevaisuudessa keskeisine ja alisteisine muuttujineen (Gummesson 2006, 343)

Kuviossa korostuu verkostojen keskeinen asema. Suhteet ja vuorovaikutus ovat seurausta verkoston keskeisestä asemasta. ”Yhteiskunta on suhteiden verkosto, missä me toimimme vuorovaikutuksessa toisten kanssa” (Gummesson 2006, 348). Gummessonin mukaan (2006, 346) verkostot ovat elämän, yhteiskunnan ja organisaatioiden perusta. Tämän seurauksena verkostot ovat myös johtamisen ja markkinoinnin perusta. Kansakunta voidaan nähdä megaverkostona, jossa siellä elävillä ihmisillä on jotain yhteistä ja yritys voidaan nähdä organisoituna kaupallisena verkostona, jossa toimijoilla on yhteinen liiketoimintatavoite. Verkostot ovat epävirallisia ja vapaamuotoisia rakenteita, jotka täyttävät muodollisten organisaatioiden jättämän tyhjän alueen. Keskeistä arvonmuodostumisessa palveluliiketoiminnan kannalta on, että verkostoilla ei ole johtoa, joka määrittelee, mitä verkoston toimijat hankkivat vaan verkoston toimijat muodostavat verkoston sen hetkisten intressien perusteella. (Gummesson 2006, 349.) Podolnyn ja Pagen (1998, 59) esittämän määritelmän mukaan verkosto on toimijoiden ryhmä ( $N > 2$ ), joka pyrkii toistuviin, jatkuviin ja keskinäisiin liikesuhteisiin. Ryhmällä ei ole organisatorista päätösvaltaa mahdollisissa ristiriitatilanteissa.

### 3 ASIAKKAAN KOKEMAN ARVON LÄHIKÄSITTEITÄ

Asiakkaan kokemaan arvoon liittyy läheisesti, ja joskus myös sekoittavasti, samaan aihepiiriin liittyviä muita käsitteitä. Puhuttaessa esimerkiksi tarjoamasta sen perussisältöön liittyy ajatus, että tarjoama sisältää jotain, jota nimitetään asiakkaan kokemaksi arvoksi, jonka perusteella asiakas tekee päätöksen hyväksyä tai hylätä tarjoama. Käsitteen olennaisten piirteiden ymmärtämiseksi on hahmotettava käsitteen suhdetta muihin käsitteisiin eli tunnistettava sen lähikäsitteet (Puusa 2008, 37). Näiden asiakokonaisuuteen liittyvien käsitteiden selventämiseksi luku 3 keskittyy AKA:n lähikäsitteisiin.

Kappaleessa 3.1 tarkastellaan käsitettä arvotähti, jota käydään käsitteen muodostumisen verraten perusteellisesti läpi, koska arvotähti on luvussa 6 tehtävissä johtopäätöksissä koko AKA:n käsitteen yhtenä keskeisenä osana. Kappale 3.2 liittyy olennaisesti AKA:n lähikäsitteeseen kuuluvaan arvotarjoama-käsitteeseen. Kappaleessa 3.3 Asiakastyytyväisyys ja AKA käydään läpi näiden kahden käsitteen yhtäläisyydet ja eroavuudet. Kappaleessa 3.4 määritellään palveluekosysteemikäsité.

#### 3.1 Arvotähti

Arvotähti-käsitteeseen perehdytään verraten yksityiskohtaisesti, koska arvotähti-mallin sisältämä ajattelutapa ja siihen sisältyvät käsitteet liittyvät hyvin olennaisesti arvonmuodostumiseen. Arvokäsitteen ja siitä johdetun AKA-käsitteen määrittelemiseksi on selvennettävä liiketoimintaympäristössä tapahtunut käsittemuutos ja ajattelutavan muutos, jonka pohjalta Normann ja Ramírez (1989) määrittelevät tarjoaman. Arvotähti on niin keskeinen käsite, että ilman arvotähtiajattelutapaa arvon muodostumisprosessi ja arvon määritelmä olisi toisenlainen kuin se tämän tutkimuksen mukaan on.

##### 3.1.1 Tarjoaman teoreettinen peruste

Tarjoama-käsite on ollut kolmisenkymmentä vuotta yleisessä käytössä ja käsitteenä hyväksytty. Käsitteen sisällön ymmärtämiseksi on alkuun tarkasteltava sen teoreettista pohjaa vertaamalla tuotteen ja palvelun sisältöjä sekä näiden perinteisten käsitteiden eroja.

Taulukko 7 Tuotteen ja palvelun eroja (Normann - Ramírez 1989, 115)

| <b>Tuote</b>                                                      | <b>Palvelu</b>                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tuote on yleensä konkreettinen                                    | Palvelu ei ole aineellinen tuote                                                                 |
| Omistus siirtyy oston yhteydessä*                                 | Omistus ei yleensä siirry                                                                        |
| Tuote voidaan myydä edelleen                                      | Palvelua ei voida myydä edelleen                                                                 |
| Tuote voidaan esitellä ennen ostoa                                | Palvelua ei voida tavallisesti yksityiskohdaisesti esitellä                                      |
| Myyjä ja ostaja voivat varastoida tuotteen                        | Palvelua ei voida varastoida                                                                     |
| Tuotantoa seuraa kulutus                                          | Tuotanto ja kulutus tapahtuvat samanaikaisesti                                                   |
| Tuotanto, myynti ja kulutus tapahtuvat eri paikoissa              | Tuotanto, kulutus ja usein myös myynti tapahtuvat samoissa paikoissa                             |
| Tuotetta voidaan kuljettaa                                        | Palvelua ei voida kuljettaa                                                                      |
| Myyjä valmistaa                                                   | Ostaja/asiakas ottaa suoraan osaa tuotantoon                                                     |
| Välillinen yhteys on mahdollista toimittajan ja asiakkaan välillä | Useimmissa tapauksissa välitön yhteys toimittajan ja asiakkaan välillä on tarpeen                |
| Voi olla vientituote                                              | Palvelu ei tavallisesti ole vientituote, mutta palvelun toimitusjärjestelmä voi olla vientituote |

\*jos omistus ei siirry oston yhteydessä, kyseessä on palvelu; esim. rahoituspalvelu

*”Ainoa ero palvelu- ja ei-palvelusektorin välillä on se, että asiakkaalle on tärkeitä vain myyjän rooli (tai roolit) auttaa asiakasta luomaan arvoa itselleen”* (Normann - Ramírez 1989, 116).

Tämä näkökulma muuttaa perinteisen määritelmän asiakkaasta ainoastaan tilaajana tai ostajana kokonaan uudeksi näkökulmaksi, jossa asiakas ei toimi ainoastaan ostajana vaan myös yhteistuottajana omassa arvontuottamistoiminnassaan. Asiakkaiden intressissä on tällöin saada apua tässä arvontuottamisessa, mikä johtaa asiakkaat myyjien luo. Tästä ajatuskulusta seuraa loogisesti se, että asiakkaan toimiminen arvon yhteistuottajana saattaa merkitä, että asiakkaat ovat paitsi ostajia ja arvon yhteistuottajia myös myyjien kilpailijoita (Normann - Ramírez 1989, 116.) itsepalveluprosessin kautta. Itsepalveluprosessilla tarkoitetaan organisatorisen asiakkaan mahdollisuutta, kykyä ja halua valmistaa tarjoama tai osa tarjoamasta itse.

Yritys näkee asiakkaan arvon yhteisvalmistajana (co-producer). Toimiessaan yhteistyössä asiakkaan kanssa yritys voi löytää uusia mahdollisuuksia sovittaessaan toimintaansa ja resurssejaan asiakkaan vastaaviin toimintoihin. Selkeä raja tarjottujen palveluiden ja tarjottujen tuotteiden välillä häipyä vähitellen. Kun yritys haluaa sovittaa asiakkaan arvomuodostamisprosessin omaansa, kyseessä on yhdistelmä, josta perinteises-

ti on puhuttu tuotteina ja palveluina, mutta sittemmin on käytetty termiä tarjoama (customer offering). (Wikström – Normann 1994, 32; Normann – Ramírez 2000, 68.) Samalla asiakas on aina arvontuottajana ja tavaratuotanto on katsottava prosessiksi, jossa tavarat toimivat palvelun välityskeinoina (Vargo – Lusch 2006, 18; Grönroos 2006, 362; Grönroos – Ravald 2011, 7; Stenberg 1997, 12).

### **3.1.1.1 Tarjoaman kolme strategista ominaisuutta**

Tarjoaman kolme ulottuvuutta ovat Normannin - Ramírezin mukaan (1989, 119-120):

#### **1. Syvyys**

Tarjoaman syvyys–ohuus -akseli (deepening–shallowing) ilmaisee, missä määrin toimittaja auttaa asiakasta luomaan itselleen arvoa. Mitä syvempi tarjoama on, sitä vähemmän toimittaja tekee auttaakseen asiakasta tekemään asioita itse; sen sijaan toimittaja itse operoi tässä vaihtoehdossa paljon asiakasspesifikaatioilla. Mitä ohuempi tarjoama on, sitä suuremmassa määrin toimittaja auttaa asiakasta olemaan yhteistuottaja eli auttaa asiakasta tekemään itse paljon. Toimittajan rooli on enemmän ohjaus-, koulutus- ja tukioperaatioissa.

#### **2. Laajuus**

Tarjoaman laajuus–kapeus -akseli (broadening–narrowing) ilmaisee, kuinka laajoja tarjoamia toimittaja kykenee ja toisaalta haluaa tehdä asiakkaan hyväksi. Mitä laajempi tarjoama on, sitä suuremmasta määrästä tavaroita ja palveluita asiakas voi valita.

#### **3. Paketointi**

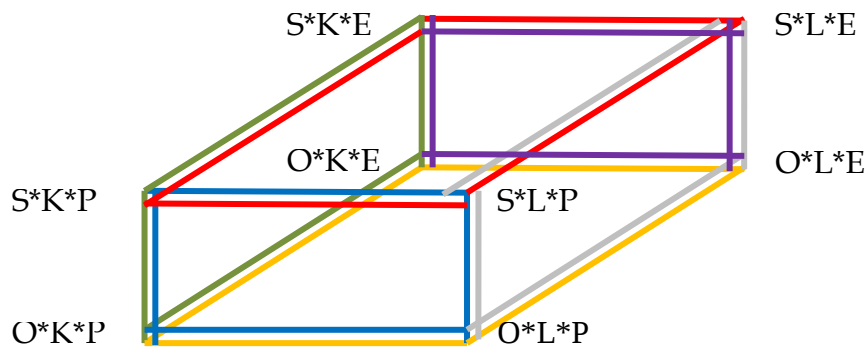
Tarjoamien laajuus ei ole välttämättä sidoksissa toimittajan koko valintavaihtoehtoihin. Valintavaihtoehtojen määrä, joista asiakas voi valita määrättyssä laajuus-akselissa (joka itse asiassa on valintojen suhde laajuuteen), on paketointi–ei-paketointi -akseli (bundling–unbundling). Jos valintavaihtoehtoja on vähän, tarjoama on paketoitu. Jos valintavaihtoehtoja on paljon, tarjoamaa ei ole paketoitu.

Paketointiakseli on sidoksissa hintaan. Ei-paketoidussa tarjoamassa asiakkaat voivat valita minkä vaihtoehdon tahansa tarvitsematta ostaa kohdetta ”A”, jos asiakas haluaakin vain kohteen ”B”. Ei-paketoitu tarjoama merkitsee sitä, että jokaisella kohteella on oma hintansa, joten asiakkaan ei tarvitse sopeuttaa valintojaan valintavaihtojen rajoitusten takia. Ei-paketoitu tarjoama merkitsee myös sitä, että asiakkaat maksavat jokaisesta valitusta kohteesta eivätkä maksa siitä, mitä he eivät halua.

Toinen vaihtoehto on, että sama tarjoamien laajuus on olemassa, mutta ne on koottu paketteihin. Tällöin jos asiakas haluaa kohteen ”A” hänen on ostettava myös kohde ”B”. Vaikka asiakas ei haluaisi kohdetta ”B”, hänen on ostettava sekä ”A” että ”B” saadakseen ”A”:n.

Kyse ei ole ainoastaan tarjoamien pakkaamisesta vaan myös hinnoittelustrategiasta, jolloin saatetaan pienempiminenkin kohde liittää toisen suurempimennekkisen tuotteen kanssa samaan pakettiin.

Edellä mainitut kolme tarjoaman strategista ominaisuutta voidaan esittää alla olevan tarjoamakuution muodossa.



Merkkiselitykset:

|   |                      |   |   |                          |
|---|----------------------|---|---|--------------------------|
| O | Ohut (keltainen)     | - | S | Syvä (punainen)          |
| K | Kapea (vihreä)       | - | L | Laaja (harmaa)           |
| P | Paketointi (sininen) | - | E | Ei-paketointi (violetti) |

Kuvio 13 Tarjoamakuutio (Normann - Ramírez 1989, 121.)

Tarjoamakuutiossa on yhteensä 26 tarjoaman muotoa: 6 yhden tason (single) muutosmahdollisuutta, jolloin 2 ulottuvuutta ovat muuttumattomia; 12 kahden tason (dual) muutosmahdollisuutta, jolloin 1 ulottuvuus on muuttumaton sekä 8 kolmen tason (triple) muutosmahdollisuutta, jolloin kaikki kolme ulottuvuutta muuttuvat.

Taulukko 8 Tarjouskuution kahden tason kaksitoista mahdollista yhdistelmämuutosta (Normann - Ramírez 1989, 122-123)

|   | <b>Muuttumaton strateginen ulottuvuus</b> | <b>Muutos muissa ulottuvuuksissa</b> | <b>Muutoksen vaikutus asiakkaisiin</b>                                                              | <b>Käytännön esimerkkejä</b>                                                                                                                          |
|---|-------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Laajuus–kapeus                            | Syvyys ja paketointi                 | Toimittaja tekee enemmän asiakkaan puolesta vähemmällä vaihtoehtoilta, laajuus on muuttumaton       | Jotkin vaihtoehdot ovat tappiollisia, kuitenkin tarpeellisia. Hyödyllisiä mahdollisuuksia tehdä enemmän asiakkaan puolesta laajentamatta vaihtoehtoja |
| 2 | Laajuus–kapeus                            | Syvyys ja ei-paketointi              | Toimittaja tekee enemmän asiakkaan puolesta suuremmalla vaihtoehtomäärällä, laajuus on muuttumaton  | Vähän mahdollisuuksia, että vaihtoehdot korvaisivat toisiaan, vaikeata laajentaa tarjoamaa, hyödyllistä tehdä enemmän asiakkaan puolesta              |
| 3 | Laajuus–kapeus                            | Ohuus ja paketointi                  | Toimittaja tekee vähemmän asiakkaan puolesta vähemmällä vaihtoehtoilta, laajuus on muuttumaton      | Jotkin vaihtoehdot hyödyllisiä, asiakkaan itsepalvelutoiminta suurta, ei voida laajentaa tarjoamaa                                                    |
| 4 | Laajuus–kapeus                            | Ohuus ja ei-paketointi               | Toimittaja tekee vähemmän asiakkaan puolesta suuremmalla vaihtoehtomäärällä, laajuus on muuttumaton | Vaihtoehdot korvaavat pienessä määrin toisiaan, asiakkaan itsepalvelutoiminta suurta, ei voida laajentaa tarjoamaa                                    |
| 5 | Paketointi–ei-paketointi                  | Syvyys ja laajuus                    | Toimittaja tekee enemmän asiakkaan puolesta, laajentaa tarjoamaa, vaihtoehtojen määrä muuttumaton   | Asiakkaalla on vähemmän aikaa kuluttaa, mutta enemmän rahaa käytössä, asiakas haluaa ostaa mahdollisimman vähillä ostokerroilla                       |
| 6 | Paketointi–ei-paketointi                  | Syvyys ja laajuus                    | Toimittaja tekee enemmän asiakkaan puolesta, supistaa tarjoamaa, vaihtoehtojen määrä muuttumaton    | Asiakas vaatii enemmän apua harvemmille asioille, asiakasheterogeenisyys muuttumaton                                                                  |
| 7 | Paketointi–ei-paketointi                  | Ohuus ja laajuus                     | Toimittaja tekee vähemmän asiakkaan puolesta, laajentaa tarjoamaa, vaihtoehtojen määrä muuttumaton  | Asiakkaan itsepalvelutoiminta suurta, hyödyllisiä mahdollisuuksia eri alalla (ei paketoitavissa) tai ovat mukana olemassa olevissa paketeissa         |
| 8 | Paketointi–ei-paketointi                  | Ohuus ja kapeus                      | Toimittaja tekee vähemmän asiakkaan puolesta, vähemmän tarjoamia, vaihtoehtojen määrä muuttumaton   | Asiakkaan itsepalvelutoiminta suurta pienessä määrässä asioita, olemassa olevat paketit liian houkuttelevia, jotta niitä kannattaisi muuttaa          |

|    |              |                         |                                                                        |                                                                                                                                |
|----|--------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9  | Syvyys-ohuus | Paketointi ja laajuus   | Toimittaja laajentaa tarjoamia, vähän vaihtoehtoja, syvyys muuttumaton | Hyödyllisiä mahdollisuuksia, joissa vaihtoehdot korvaavat toisiaan, tarve järjestää asiakkaat kerhoihin pääsyn rajoittamiseksi |
| 10 | Syvyys-ohuus | Paketointi ja kapeus    | Kapeita tarjoamia ja vaihtoehtoja, syvyys muuttumaton                  | Voittoa tuottamattomia tarjoamia ja vaihtoehdot korvaavat toisiaan                                                             |
| 11 | Syvyys-ohuus | Ei-paketointi ja leveys | Laajat tarjoamat ja vaihtoehdot, syvyys muuttumaton                    | Kannattavia mahdollisuuksia ja vähän korvaavia vaihtoehtoja                                                                    |
| 12 | Syvyys-ohuus | Ei-paketointi ja kapeus | Kapeat tarjoamat, laajat vaihtoehdot, syvyys muuttumaton               | Kannattamattomia tarjoamia, vähän korvaavia vaihtoehtoja                                                                       |

### 3.1.1.2 Tarjoaman eri ulottuvuuksien käytännön esimerkkejä

Tarjouskuution kahden tason kahtatoista yhdistelmämuutosta (yksi ulottuvuus muuttumaton, kahta ulottuvuutta voidaan muuttaa) voidaan konkretisoida seuraavasti käyttäen esimerkkinä monien kansallisuuksien kaupunkialueella sijaitsevaa supermarketia (Normann - Ramírez 1989, 124-125):

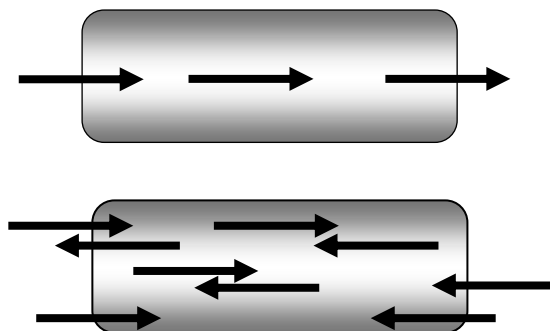
1. Kauppa tarjoaa tavaroiden ilmaisen kotiinkuljetuksen. Se koettaa tehdä enemmän asiakkaan hyväksi; tarjoaman syventäminen on paketoitu ydintarjoaman hintaan. Siinäkin tapauksessa, jos asiakas kuljettaa ostokset itse kotiin, hän joutuu maksamaan palvelusta, josta hän muuten joutuisi maksamaan erikseen eikä hintaan sisällyttynä ylimääräisenä palveluna.
2. Kauppa tarjoaa kotiinkuljetuspalvelun, josta täytyy maksaa erikseen. Kauppa laskee, ettei se menetä rahaa tässä palvelussa ja palvelu auttaa asiakkaiden pitämisessä.
3. Kauppa poistaa aikaisemmin tarjolla olleen kotiinkuljetuspalvelun. Samanlaisesti aikaisemmin maksullinen pysäköintipaikka on nyt ilmainen (eli pysäköintimaksu on paketoitu tarjoamaan)
4. Kauppa lopettaa kotiinkuljetuspalvelun ja alkaa veloittaa pysäköinnistä.
5. Kauppa aloittaa tilauspalvelun, joka toteutetaan olemassa olevan kotiinkuljetuspalvelun kanssa.
6. Kauppa tarjoaa tilauspalvelun yhdistettynä kotiinkuljetuspalvelulla, mutta ei enää tarjoa kosher-ruokaa, koska alueen juutalaiset ovat muuttamassa alueelta pois, ja heidän osuutensa kaupan asiakkaista on niin pieni, ettei kosher-ruuan myyminen ole enää kannattavaa.

7. Kauppa ei enää tarjoa tilauspalvelua eikä kotiinkuljetuspalvelua, muuta tarjoaa nyt kaupan luottokorttia.
8. Kauppa ei enää tarjoa tilauspalvelua eikä kotiinkuljetuspalvelua ja koska kosher-ruoka on tappiollista toimintaa, se ei myy enää näitä tuotteita.
9. Kauppa, jolla tähän mennessä ei ole ollut pysäköintipaikkaa, avaa ilmaisen pysäköintipaikan (pysäköinnin hinta sisältyy tarjoamaan). Pysäköintipaikka on ehkä ilmainen niille, jotka ostavat vähintään määrätyn määrän kerralla tai kuukaudessa.
10. Kauppa tekee olemassa olevasta pysäköintipaikasta ilmaisen (asiakkaat maksavat tarjoamassa käyttävät he pysäköintipaikka tai eivät) ja lopettavat kosher-ruuan myymisen, koska se ei ole kannattavaa.
11. Kauppa, jolla ei ole ollut pysäköintipaikkaa, päättää järjestää pysäköintipaikan niille, jotka ovat halukkaita maksamaan erikseen pysäköinnistä.
12. Kauppa, jolla on ollut ilmainen pysäköintipaikka, muuttaa sen maksulliseksi ja samanaikaisesti lopettaa kosher-ruuan myynnin.

### 3.1.2 Arvonmuodostuksen edistäviä tekijöitä

Arvonmuodostuksen yleisesti edistävänä tekijänä pidetään sitä, että suurempi resurssien ja toimintojen taajuus paikka- ja aikayksikköä kohti voidaan tehdä mahdolliseksi yksittäiselle tarjoaman käyttäjälle (käyttötilanne) Käytännössä tämä merkitsee sitä, että (Wikström – Normann 1994, 22 - 23):

- toimijoiden väliset suhteet eivät ole peräkkäisiä vaan pikemminkin vastavuoroisia ja samanaikaisia
- arvoa muodostuu enemmän, kun verkostoja muodostetaan ja niitä kehitetään
- verkostojen resursseja voidaan hyödyntää yksikkötasolla ja niitä voidaan soveltaa yksittäiseen asiakkaaseen ja tilannekohtaisesti
- asiakkaat osallistuvat arvonluontiin (co-production of value)

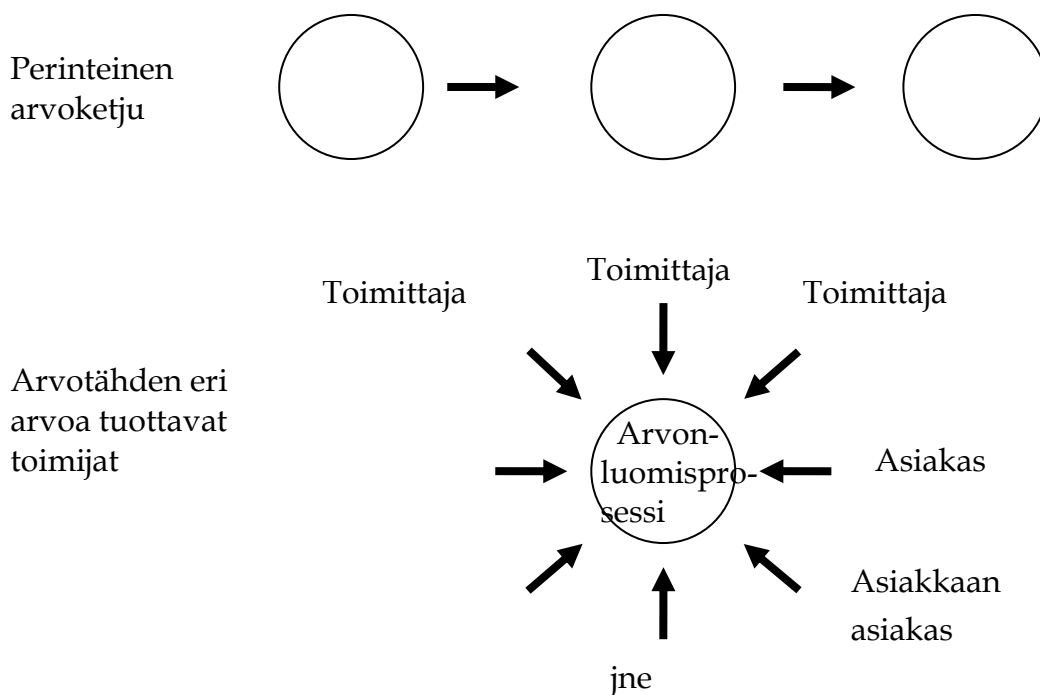


Kuvio 14 Peräkkäisestä yritysten välisistä vuorovaikutusprosesseista taajaan ja vastavuoroiseen prosessiin (Wikström – Normann 1994, 23)

### 3.1.3 *Arvoketjusta arvotähteen*

Arvoajattelussa yritys määrittelee uudelleen toimintatapansa ja -alueensa perinteisen panosajattelun sijasta siten, että yritys osallistuu asiakkaan arvontuottamisprosessiin. Yritys määrittelee tämän takia strateginen sijaintinsa suhteessa asiakkaan koko arvontuottamis- ja arvontuottamisprosessiin, josta seuraa koko kilpailuasetelman muuttuminen. Yksi tämän uuden lähestymistavan seurauksista on se, että markkinointi kohdistuu yksittäisiin asiakkaisiin. Markkinointi- ja asiakashallintajärjestelmä -pohjainen lähestymistapa ei välttämättä enää toimi. Yhteistoimintaan perustuva lähestymistapa, minkä ydin on asiakkaan arvontuottamisprosessissa, merkitsee sitä, että kilpailuasetelma siirtyy asiakkuuksien suuntaan. Tämän ajattelutavan seurauksena tulee käsite arvotähti, jossa jokainen asiakkaan arvontuottamisprosessiin liittyvä toiminto saa oman merkityksensä ja asemansa prosessissa.

Toinen asiaan liittyvä muutos painopisteessä on vähittäinen perinteisen kaksijakoisen tuottaja/käyttäjä -ajattelun häviäminen. Arvontuottamisprosessi, missä tuottaja tuottaa jotain ja toimittaa sen asiakkaalle, joka käyttää sen, tulee harvinaisemmaksi. Toimittajayritys sen sijaan tarjoaa jotain, joka täydentää resursseja ja tietoa, joita asiakas jo hallitsee. Suuntauksena on yrityksen resurssien ja tiedon yhteistoiminta asiakkaan resurssien ja tietojen kanssa (Wikström – Normann 1994, 30; Michel - Vargo - Lusch 2008, 153): tuloksena on yhteisesti tuotettu arvo. Toisaalta Vargo ja Lusch (2006, 10) tuovat esille, että asiakas määrittää arvon vaikka arvo tuotetaan yhteisesti. Yhteisesti tuotetun arvon luomisessa ovat tietotekniikan eri sovellukset edistäneet voimakkaasti tämän suuntaista kehitystä (Desarbo – Jedidi – Sinha 2001, 845).



Kuvio 15 Arvoketjusta arvotähteen (Wikström – Normann 1994, 31)

Ajatusmallina Porterin arvoketju osoittautuu Wikströmin ja Normannin mukaan pikemminkin erikoistapaukseksi kuin yleismalliksi. Sellaisessa yhteiskunnassa, jossa arvon tuotannossa oli suurimmalta osaltaan kysymys fyysisten resurssien siirtämisestä ja jalostamisesta, arvoketjumalli toimi hyvin ajatuskehikkona. Yritysten välisten liikesuhteiden liikkua yhä enemmän tiedon ja informaation kanssa mallia laajentuu ja muuntuu niin, että arvoketju kadottaa merkittävyytensä. Tieto ja informaatio voivat sijaita yhtä aikaa useammassa paikassa eivätkä ne katoa tai pilaannu, kun niitä on käytetty. Samaten tiedon ja informaation arvonluominen perustuu molemminpuoliseen ja vastavuoroiseen toimintaan. (Wikström – Normann 1994, 31–32; Day 2006, 85; Vargo – Lusch 2004, 14) Tiedon ratkaisevaa merkitystä painottavat myös Vargo ja Lusch (2006, 15) määritellessään tiedon palveluliiketoiminnan keskeiseksi kilpailueduksi. Koko kilpailuetu syntyy arvon määritelmän ja arvon sisällön kautta; arvo muodostuu käytännössä tiedosta ja suhteista asiakkaisiin eli toisin sanoen organisaation osaamisesta ja asiakkaista (Normann – Ramírez, 2000, 74).

Maatalous-, teollisuus- ja jalostamisyhteiskunnassa omistaminen voitiin käsittää oikeudeksi sulkea toinen pois omasta tilasta, jonne toisilla ei ollut oikeutta tulla tai jota toisilla ei ollut oikeutta käyttää. Nyt voidaan rikkautena pitää tilannetta, jossa on mahdollisimman esteetön pääsy toisen luo, jotta tieto ja informaatio vaihtuisivat, koska sitä kautta arvoa tuottavat ideat syntyvät. (Siltala 2004, 402.) Tälläkin perusteella voidaan

puhua ICT-vallankumouksesta viimeisten 20 vuoden aikana, jolloin se on aiheuttanut, tai ainakin olisi pitänyt aiheuttaa, perustavaa laatua olevia muutoksia sekä organisaatioiden käytännön asiakassuhteiden hoitamisessa että organisaatioiden strategisessa ajattelussa ja organisaation käytännön toiminnassa.

### ***3.1.4 Arvotähtiajattelun vaikutukset yritysten toimintaan***

Tuotemarkkinoinnin näkökulmasta tuotteet olivat tuotannon tulos, palvelumarkkinoinnin näkökulmasta palvelut olivat palveluprosessiin liittyvän kulutuksen tulos, arvontuottamisprosessissa tarjoamien tarkoituksena on tehokkaasti mahdollistaa ja organisoida arvon yhteistuottamisen, joten tarjoama toimii keinona siirtää tietoa (Normann 2001, 115). Palvelu- ja suhdemarkkinointitutkimuksissa näkökulma on painottunut siten, että tuotteet ja palvelut on nähty asiakkaan toimintojen resursseina, joilla tuotetaan aineelliset ja aineettomat panokset asiakkaan toiminnassa. Tämä ajatuskulku pitää sisällään sen, että arvoa ei toimiteta kuten tavaraa vaan se tuotetaan asiakkaan kanssa yhteistyössä. Asiakas nähdään aktiivisena osallistujana ja yhteistyökumppanina arvontuottamisprosessissa (Heinonen 2005, 2.) Palveluliiketoiminta-ajattelumallin mukaan arvon tuottamisen tarkoitus on lisätä oman yksikön toiminnan kehittämisen ohella muiden toimijoiden sopeutuvuutta, elinmahdollisuuksia ja koko verkoston hyvinvointia palvelun vaihdon avulla (Vargo ym. 2008, 148). Normann (2001, 24) kuvaa yritysten strategisten toimintojen kehittymistä aikaisemmista tuotantosuuntautuneesta ja sen jälkeen suhteeseen perustuvasta toiminnasta arvontuottamisen organisoijiksi. Tämä yhteistuotanto tai arvon yhteinen luominen (co-creation of value) on yrityksen ja asiakkaan yhteisen arvontuottamisen perusluonne. Tarjoamasta tulee sen takia prosessi, jossa optimoidaan olennaisten tekijöiden, kuten varojen saatavuus ja käytettävissä olevien varojen kustannukset. Voidaan myös ajatella, että tarjoama ei ole tuotantoprosessin tulos vaan panos arvontuottamisprosessiin. (Normann 2001, 99.)

Monimutkaiset ja laajat tarjoamat vaativat yhteistuotantoa sekä asiakkaiden että muiden yhteistyökumppaneiden kanssa. Yhteistyökumppanit muodostavat joukon, joka tarjoaa erilaisia tuotannollisia resursseja ja erilaista yrityksen omaa toimintaa täydentävää tietoa ja kokemusta. Erityisesti organisaatioiden välisessä toiminnassa esiintyy yhteistuotantoa (Flint – Mentzer 2006, 140). Tämä selittää yhteisyritysten, strategisten liittoumien, yhteistoimintaverkostojen ja muiden yhteistoimintamuotojen voimakkaan kasvun. Siitä seuraa, että nykyään tarjoamat kilpailevat markkinoilla, eivät niinkään yritykset. (Wikström – Normann 1994, 33; Gummesson 2006, 35; Möller – Svahn 2006, 985.) Yritysten yhteistyön yksi perussyy on yritysten näkemys tulevaisuuden epävarmuudesta ja ennustamattomuudesta (Sanchez – Heene 1997, 25). Muina syinä ovat

maailmanlaajuisen kilpailun mukanaan tuomat yhä lisääntyvät ulkoistamiset ja lisääntyvä erikoistuminen, kasvavat kustannukset toimintojen monimutkaistumisen myötä, yleinen tietointensiivisyyden korostuminen (Möller 2006, 914) sekä prosessikeskeisen ajattelun mukanaan tuoma toimintojen pysyvä ja jatkuva muuntautuminen (Siltala 2004, 169).

Yhteistyön yksi ilmentymä ja käytännön vahvuus on se, että yritys voi kehittää uutta osaamista ja tietoa omien kokemusten ja työskentelyn kautta ja toisten organisaatioiden hankkimien kokemusten kautta (Nieminen 2007, 14).

Kun tietoa luodaan ja käsitellään enemmän, kolme arvon luomiseen tarvittavaa tekijää hyötyvät erityisesti: laatu (tekninen ja toiminnallinen), aikapanos ja kustannukset. Tiedon lisääntyessä tuotantoaikoja voidaan lyhentää ja siten laskea kustannuksia. Kustannukset laskevat myös Wikströmin ja Normannin mukaan toisella tavalla; markkinointi- ja myyntikustannukset häviävät. Kun tarjoama valmistetaan yhteistyönä, samalla se yhteistyöprosessissa myydään ja käytetään. Yrityksen ja asiakkaan tehdessä tiivistä yhteistyötä kumpikin osapuoli tutustuu perusteellisesti toistensa olosuhteisiin, jolloin molempien osapuolien tarpeet voidaan ottaa huomioon ja siten saavuttaa hyvä lopputulos alhaisimmilla mahdollisilla kustannuksilla. (Wikström – Normann 1994, 54.) Jo vuonna 2000 hieman runsas neljännes työntekijöistä Suomessa teki tavalla tai toisella töitä asiakkaiden kanssa eli kyseessä oli arvonluominen yhdessä asiakkaan kanssa (Siltala 2004, 184).

Organisaatioiden välisillä markkinoilla tieto on ratkaisevassa asemassa ja tietoa voidaan pitää yritysmarkkinoinnin kulmakivenä. Tämän takia on erityisen tärkeitä, että organisaatioilla on kyky ymmärtää tarjoamiensa todellisen sisällön ja kuinka tarjoamia voidaan laajentaa, jotta organisaatiot voivat tarjota arvoa asiakkailleen. Organisaatioiden on tämän takia välttämätöntä sisäistää, mitkä arvoa tuottavat tekijät luovat arvoa, jotka ovat oleellisia kilpailuedun saavuttamisessa. (Lapierre 2000, 122.)

Wikströmin ja Normannin ajatusmallista vedettyä johtopäätöstä voidaan kuitenkin pohtia myös toiselta kannalta. Kuinka paljon nousevat esimerkiksi yhteistoimintaan ja suhteeseen liittyvät kustannukset ja miten malli toimii käytännössä? Elektroniikateollisuuden sopimusvalmistus on käytännön toteutus Wikströmin ja Normannin ajatusmallista. Toiminnan luonne ja riski muuttuvat perusteellisesti. Uutena riskinä tulee kuvaan mukaan riippuvuus yhdestä yhteistyökumppanista. Ideaalisessa tapauksessa kaikki osapuolet osallistuvat riskinkantoon. Reaalielämässä arvotähden kunkin toimijan neuvotteluaseman vahvuus sanellee kuitenkin pelisäännöt. Vrt. ”Nokian päätös lopettaa yhteistyö näkyy selvästi Elcoteqin vuoden 2009 liikevaihdossa” (Elcoteq 2010; Ståhle – Grönroos, 1999, 36). Toisaalta voidaan myös kyseenalaistaa Wikströmin ja Normannin väite, että markkinointi- ja myyntikustannukset häviävät. Markkinointi- ja myyntikustannuksia tulee aina säilymään; kuinka paljon ne mahdollisesti vähentävät, on osittain

rajankäyntiä siitä, miten määritellään toisaalta suhdekustannukset ja toisaalta markkinointi- ja myyntikustannukset. Palveluliiketoiminnan periaatteen mukaisesti jokainen työntekijä on palvelutarjoaja. Analogian mukaisesti voidaan ajatella, että yrityksen jokainen työntekijä on markkinoija. Tämän lisäksi jo monivuotisena tendenssinä on ollut sopimus- ja yhteistyökumppanien määrän väheneminen, jolloin seurauksena on ollut tiiviimpi yhteistyö avainyhteistyökumppaneiden kanssa (Uлага 2003, 677). Teoreettinen peruste tähän suuntaukseen tulee esille kappaleissa 3.1.5 Arvotähden tietoprosessi ja 3.1.6 Tiedon merkitys arvon analyysissä. Prosessissa korostuu nimenomaan tietoon liittyvä taito.

Nykyisin poikkeuksellisen hyvä raaka-aineiden saatavuus tai pääsy markkinoille on harvoin kilpailuedun lähde, koska ne ovat maailmanlaajuisesti kaikkien hankittavissa. Parhaimpia keinoja saavuttaa kestävä kilpailuetua on kehittää organisaation sisäistä tietämystä (know-how), jota on vaikea jäljitellä tai hankkia markkinoilta. (Nieminen 2007, 14, 33). Kilpailuetuna ja erilaistamisen keinoina korostuvat henkilökohtainen kanssakäyminen, palvelu, tietojen jakaminen ja lyhentyneet tuotteiden läpäisyajat (Eggert – Uлага – Schultz 2005, 25).

### **3.1.5 Arvotähden tietoprosessi**

Tiedon (knowledge) käsite on suomenkielisenä käsitteenä ja englanninkielisenä käsitteenä yleisessä muodossa hieman erilainen. Suomen kielen tietoa merkitsevä sana on monimerkityksinen; sillä viitataan tietoon, informaatioon, dataan tai tosiasiaan. Informaatiolla, datalla ja tosiasialla on englannin kielessä sen sijaan jokaisella omat sanansa omine merkityksineen. (Tieto.www-sivu) Englanninkielisenä käsitteenä sana ”knowledge” Webster’sin sanakirjan (Webster’s Encyclopedic Unabridged Dictionary of the English Language) mukaan liittyy pääasiassa suomen kielen sanoihin tieto, tiedot, tosiasia, tuntemus, tietoisuus, informaatio, ymmärrys, selitys ja taidot. Tässä tutkimuksessa sanaa ”knowledge” käytetään merkityksessä tieto, tiedot.

Arvotähden tietoprosessi on itse asiassa sama kuin arvonluomisen tietoprosessi, joten tässä kappaleessa keskitytään teoreettiseen perusteeseen, miten arvo syntyy, vaikka kyseessä onkin arvotähden tietoprosessi. Toisin sanoen *arvotähden tietoprosessi on sama kuin arvonluomisen prosessi*. Yhteistyössä toisen yrityksen kanssa syntyvä tieto hyödyttää sekä asiakasyritystä että myös tarjoavaa yritystä; tiedon yhteistuotanto voi kehittää tarjoavan yrityksen omaa oppimista ja tuoda esille uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Tämän tyyppistä arvonluomista on vaikea mitata, mutta sen luoma arvo voi olla huomattava. (Wikström – Normann 1994, 54.) Vaikka tiedon yhteistuotannon arvonluomista on mahdollisesti vaikea mitata, se ei kuitenkaan ole mahdotonta. Tällaisessa tilanteessa arvonluomisen mittaaminen olisi erityisen palkitsevaa, koska silloin päästään, jos

prosessi sovelletaan käytäntöön asti, nimenomaan käytännön uusiin yritysideoihin ja sitä mukaa uusiin työllistäviin yrityksiin.

Uutta tietoa syntyy pääasiassa toiminnoissa, jotka on luotu ongelmanratkaisuun.

→ generatiivinen prosessi

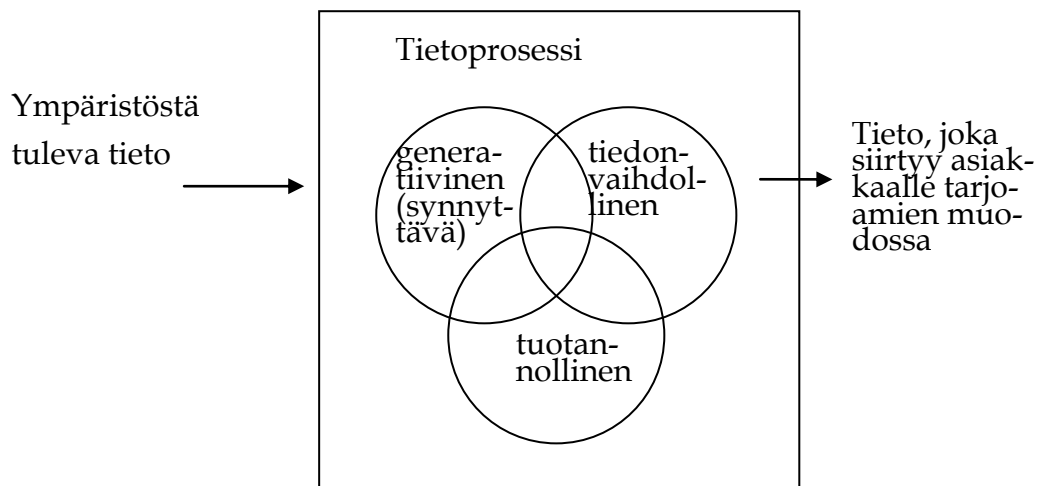
Tieto, joka yritykselle keräytyy generatiivisessa prosessissa, hyödynnetään tuotantoprosesseissa, joissa on tarkoitus luoda asiakasta hyödyttävää ja asiakkaan tarpeisiin sopeutettua tietoa.

→ tuotannollinen prosessi

Tieto siirretään asiakkaalle

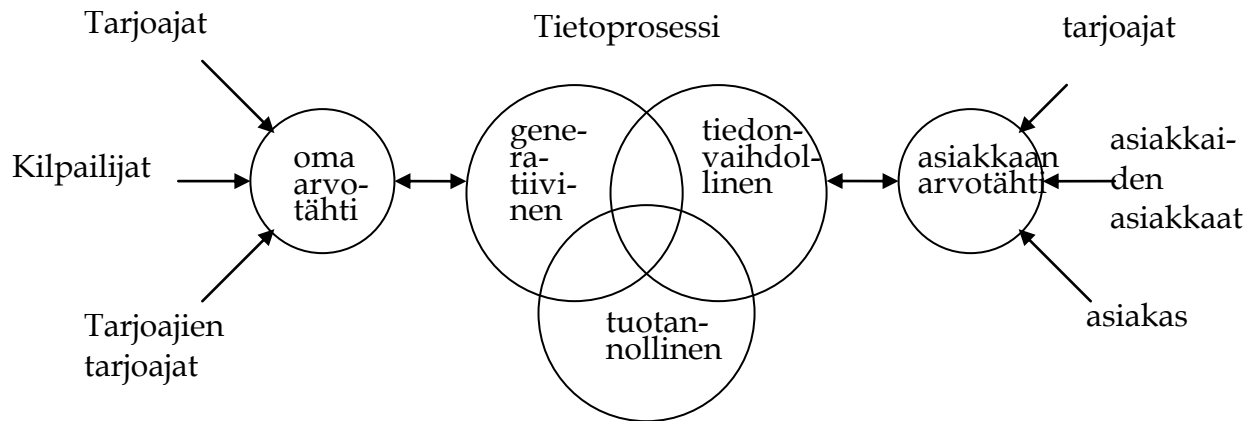
→ tiedonvaihtoprosessi

(Wikström – Normann 1994, 107)



Kuvio 16 Tietoprosessi vastavuoroisena ja samanaikaisena prosessina (Wikström – Normann 1994, 109)

Synteesi kahdesta edellä esitetystä kuviosta (kuvio 15 ja kuvio 16):



Kuvio 17 Yritys arvonluomisen tietojärjestelmänä (Wikström – Normann 1994, 112)

Vargo ym. (2008, 149) käyttävät vastaavanlaista ajatuskehikkoa, jossa arvonluominen tapahtuu toimijoiden ja toimijoiden verkostojen välityksellä, jolloin verkostojen kautta toimijoilla on runsaasti resursseja käytössään, verkostot tarjoavat resurssien mukauttamismahdollisuuksia hyvin runsaasti ja verkostot antavat mahdollisuuden toimijoille yhdistää resurssit. (Liite 1)

Lisäarvoa luo myös se, että liikesuhteet tulevat kestävämmiksi ja laajaulotteisemmiksi tiedon yhteistuotannossa. Asiakassuhteiden käsite muuttuu kohti asiakkaan arvotähtikäsitetä, jossa erilaiset tietomaailmat kohtaavat ja yhdistyvät. Erilaiset tietomaailmat tulevat sekä toimittajilta ja asiakkailta että myös asiakkaiden asiakkailta ja toimittajien alihankkijoilta. Arvotähden voimakas merkitys on erityisesti eri tahoilta tulevan tiedon monipuolisuus.

Yritys on myös omien toimittajiensa asiakas, ja näin syntyy toinen arvotähti. Osa tiedosta käytetään generatiivisessa prosessissa, jossa kehitetään yrityksen omia järjestelmiä ja hyödynnetään uusia liiketoiminta-ajatuksia. Toinen osa tiedosta välitetään asiakkaalle, ja tuotannollisen ja tiedonsiirtoprosessin kautta siitä muodostuu asiakkaan arvotähden aihio. (Wikström – Normann 1994, 111.)

Malli sisältää sekä tiedonvaihdon että kaksi arvotähteä. Toinen on asiakkaan arvotähti, jossa yrityksen panos muodostaa tärkeän osan arvontuottamisprosessissa. Toinen on yrityksen arvotähti, jonka toiminta rakentuu samoin periaattein, mutta päinvastaiseen suuntaan; mallissa oleva yritys edustaa toimittajan asiakasta ja toimittajien tiedonluomiskyvyt vaikuttavat merkittävästi yrityksen omaan tiedonluomiskykyyn. (Wikström – Normann 1994, 113.)

### **3.1.6 Tiedon merkitys arvon analyysissä**

Arvoanalyysijä tehtäessä (kohta 3.2 Arvotarjoama) ja samaten arvotähden tietoprosessissa törmätään tiedonhankinnan, tiedonkäsittelyn ja tiedontulkinnan ongelmaan. Ekonomistit olettavat, että asiakkailla on hallussa riittävä tietomäärä ja asiakkaan myös pysyvät hankkimaan tarpeellisen tiedon. Markkinatutkijat ovat toisaalta korostaneet tiedon epäsuhtaista jakautumista. Heidän mukaansa myyvä osapuoli on tarjoamien suhteen paremmassa asemassa kuin ostaja. (Uлага - Chacour 2001, 530.)

Kun lähtökohtana pidetään yhteisesti tuotettua arvoa, tiedon mahdollinen epätasapaino poistuu, koska suurimpia etuja yhteisesti tuotetussa arvossa on monien osapuolten tietojen yhdistämien tietoprosessissa. Uлага ja Chacour (2001, 530) tulevat omassa tutkimuksessaan tulokseen, että tieto erityisesti organisaatioiden välisessä toiminnassa on kaikkien osapuolien tasapuolisesti käytettävissä, kun kyseessä on laadun ja hinnan välinen analyysi. Tämä on kuitenkin perustaltaan ideaalitalanne, jonka toteutuminen vaihtelee. Käytännön yritystoiminnassa lienee kuitenkin eri osapuolien painoarvo yhteistoiminnassakin epätasapainoinen, jolloin tieto on viime kädessä tärkein ja kallein resurssi, jota saatetaan säännöstellä omien intressien mukaan.

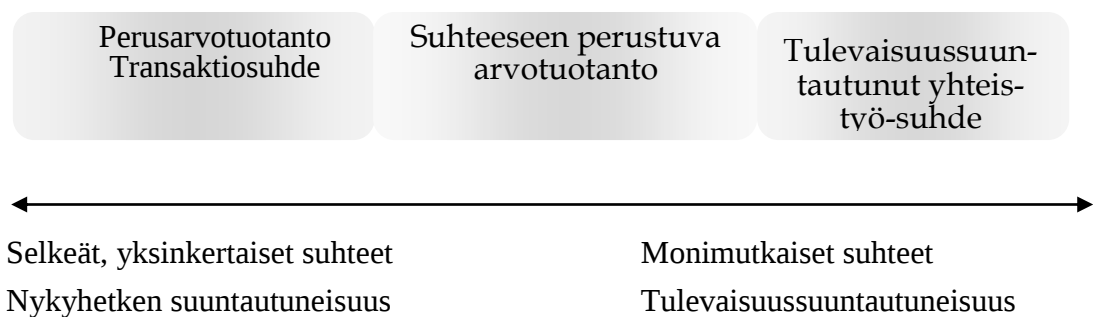
Tietoaikakauden yhtenä ilmentymänä on asioiden käsitteleminen monitieteellisellä pohjalla. Tästä on yritysmaailmassa käytännön seurauksena eri toimialojen rajojen liudentuminen tai häviäminen; ei ajatella, millä toimialalla toimitaan vaan mitä ydinosaimista kunkin yrityksen tulee tarjota ja mille kaikille toimialoille yritys voi tarjota osaimistaan. Verkostomainen toiminta perustuu siihen, että keskinäinen riippuvuus on olennaista, koska vuorovaikutuksen rakenne ja voimakkuus muuntuvat eri hankkeissa. Liiketoiminta muuntuu amebamaisesti, koska kaikki vaikuttaa kaikkeen. (Mazarr 2005, 13–14.)

### **3.1.7 Arvonmuodostuminen eri liiketoimintatyypeissä**

Arvotähti-ajattelumallin mukaan yritys osallistuu asiakkaan arvontuottamisprosessiin. Tämä ei kuitenkaan pidä sisällään automaattisesti sitä, että jokainen arvotähden osallis-

tuja toimisi arvon yhteistuottamisen periaatteella. Yritys voi valita transaktiokauppaan liittyvän strategian tai suhteeseen liittyvän strategian. Tähän tulee lisätä yritysten toiminnan kolmas päävalintavaihtoehto eli liiketoimintaverkostostrategia.

Möllerin tutkimuksessa (Möller – Törrönen 2003 ja Möller 2006) luodaan malli liiketoimintasuhteen arvonmuodostumisen skaalasta, jossa tarkastelupohjana on samanlaisesti jatkumo liiketoimintamuodosta sekä arvonmuodostumisen toteumatyyppi ja -aika-akseli.



Kuvio 18 Arvonmuodostumisen skaala (Möller – Törrönen 2003, 113)

Asteikon vasemmassa laidassa esiintyy transaktiosuhteen luonteen mukaisesti tarjoksia, joille löytyy kilpailevia tuotteita tai palveluita muilta toimittajilta. Suhteeseen perustuva arvontuotanto muodostuu suhteen molemminpuolisesta kehittämisestä yhteisten eri muodossa esiintyvien investointien ja toiminnan kehittämisen muodossa. Asteikon oikeassa laidassa tulevaisuussuuntautuneessa yhteistyömuodossa toimitaan useasti keksintöjen ja mullistavien uutuuksien kanssa, joiden arvo toteutuu tulevaisuudessa, ja arvon toteutuminen on voimakkaasti sidoksissa kaikkien verkostossa olevien toiminnasta.

Riskin aste kasvaa vasemmalta oikealle mennessä. Transaktiokaupassa muiden tarjoajien hyödyt ja kustannukset on verraten helposti laskettavissa. Epävarmuus ja riskit lisääntyvät suhteeseen perustuvassa arvotuotannossa. Suurin epävarmuus ja riski liittyy tulevaisuussuuntautuneisuuden yhteistyösuhteeseen. Tätä riskiä tasapainottaa mahdollisuus tulevaisuuden suurista tuloista.

### 3.2 Arvotarjoama

Arvotarjoama (customer value proposition) on organisaatioiden välisessä markkinoinnissa paljon käytetty käsite. Tilanteen tekee hankalaksi kuitenkin se, ettei arvotarjoamakäsitteen määritelmästä ei vallitse yksimielisyyttä. Ei ole myöskään yksimielisyyttä siitä, mikä tekee toisesta asiakkaalle tehtävästä arvotarjoamasta vakuuttavan ja toisesta ei. Ongelmallisia tilanteita syntyy, kun jotkin arvotarjoamat saattavat sisältää perusteettomia säästö- ja hyötyväittämiä. Tarjoama voi itse asiassa sisältää hyvinkin korkean arvoväittämän, mutta jos tarjoaja ei osoita väittämiä todeksi, ostaja todennäköisesti pitää niitä perusteettomina myyntipuheina. (Anderson – Narus – Rossum, 2006, 91.) Olennaista on, että tarjoaman arvosisältö pystytään kommunikoimaan asiakkaalle ottaen huomioon kilpailutilanteen ja kilpailijat (Desarbo – Jedidi – Sinha 2001, 845). Ellei arvotarjoamaa onnistuta muuntamaan myynniksi, se pysyy vain ja ainoastaan arvotarjoamana (Achrol – Kotler, 2006, 325). Tällöin perusajatus kaikkia osapuolia viime kädessä taloudellisesti hyödyttävästä toiminnasta ei toteudu, koska arvotarjoama ei konkretisoidu myynniksi. Kun asiakkaalle tehtävä arvotarjoama on oikeaoppisesti laadittu, se pakottaa organisaatiot keskittymään tiukasti nimenomaan siihen, mikä niiden tekemien tarjoamien ydin on asiakkaille. (Anderson ym. 2006, 92.) Tällöin perinteisesti tärkeät toiminnot kuten esimerkiksi tuotanto, design ja logistiset toiminnot saatetaan ulkoistaa, niin kuin on yhä enenevässä määrin tapahtunutkin (Möller – Törrönen 2003, 109).

Kun pohditaan arvotarjoaman eri osatekijöitä, jotka edistävät tarjoaman hyväksymistä, arvotarjoaman tekijät joutuvat miettimään konkreettisesti, mitä arvoa mikin osatekijä antaa mahdolliselle yhteistyökumppanille. *Arvotarjoama on yhdistelmä tuotteita, palveluita, ehdotuksia ja ratkaisuja, joita yritysmarkkinoija tarjoaa edistääkseen asiakasorganisaation toimintatavoitteiden toteuttamista* (Hutt – Speh 2007, 10). Ongelmaksi tässä määritelmässä saattaa muodostua se, että tällä tavalla määriteltynä tarjoamaan sisältyy lisäarvoajattelu eli mitä arvoa myyjä on suunnitellut tarjouksensa sisältävän ottamatta huomioon mahdollista arvon yhteistuottamista (Woodruff – Flint 2006, 193). Tässä näkökulmassa ei oteta myöskään sellaista mahdollisuutta huomioon, että arvon määrittelisi asiakas. Erilaisten arvosisältöjen tunnistaminen ja sitä kautta asiakkaan kanssa tapahtuva arvon yhteistuottaminen (co-production) edellyttää hyvin perinpohjaista asiakkaiden arvosisällön tutkimista (Desarbo ym. 2001, 845). Kuluttajamarkkinoinnissa tämä merkitsee käytännössä sitä, että eri segmenteille on hyvinkin erilaiset tarjoamat. Yrityssektorilla jokaiselle yritykselle tulee laadittavaksi yrityskohtainen arvotarjoamasisältö. Ellei markkinoiden heterogeenisyyttä oteta huomioon, analyysit antavat väärän viestin ja arvot tulkitaan väärin (Desarbo ym. 2001, 846).

### 3.2.1 Erilaiset arvosisällöt

Taulukko 9 Arvosisällöt (Anderson ym. 2006, 93)

| <b>Arvosisältö:</b>           | <b>Hyöty</b><br>(All benefits)                            | <b>Paremmuus</b><br>(Favorable points of difference)                                    | <b>Kohtaantuvuus</b><br>(Resonating Focus)                                                                    |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sisältö:                      | Kaikki asiakkaalle kohdistuvat hyödyt tarjoamasta         | Paremmuustekijät seuraavaksi parhaimpaan tarjoamaan verrattuna                          | Yksi tai useampi painopistealue, joiden kehittäminen tuo asiakkaalle suurimman arvon                          |
| Vastaa asiakkaan kysymykseen: | ”Miksi yrityksemme tulisi hyväksyä yrityksenne tarjoama?” | ”Miksi yrityksemme tulisi hyväksyä yrityksenne tarjoaman eikä kilpailijanne tarjoamaa?” | ”Mikä on meidän yrityksellemme kaikkein arvokkainta tarjoamassanne?”                                          |
| Edellytykset:                 | Tietämys omasta tarjoamasta                               | Tietämys sekä omasta että seuraavaksi parhaasta tarjoamasta                             | Tietämys, kuinka oma tarjoama tuottaa asiakkaalle enemmän arvoa verrattuna seuraavaksi parhaimpaan tarjoamaan |
| Mahdolliset riskit:           | Hyötyjen yliarvostus                                      | Väärä arvo-otaksuma                                                                     | Vaatii tutkimuksen asiakkaiden arvoista                                                                       |

#### 3.2.1.1 Hyöty (all benefits)

Hyöty-ajattelutavassa listataan kaikki asiakkaalle koituvat hyödyt tarjouksessa. Menetelmä on nopea ja vaatii vähiten tietoja asiakkaista ja kilpailijoista. Ongelmana saattaa olla hyötyjen mahdollinen yliarvostus; tarjoama ei välttämättä tuota niin paljon hyötyjä asiakkaalle kuin on listattu.

Toinen haittapuoli hyötyajattelussa voi olla se, että tarjoaman hyödyt saattavat olla samanvertaisia (points of parity) toiseksi parhaan vaihtoehdon kanssa, ja täten tarjoaman aidot kilpailuedut pienenevät muihin vaihtoehtoihin verrattuna. Tämän takia on tärkeää tunnistaa, mitkä tekijät tarjoamassa ovat samanvertaisuustekijöitä ja mitkä paremmuustekijöitä. (Anderson ym. 2006, 92–93.)

### 3.2.1.2 *Paremmuus (favorable points of difference)*

Paremmuusajattelutavassa listataan kaikki paremmuustekijät seuraavaksi parhaimpaan tarjoamaan verrattuna. Hyötynäkökohtaan verrattuna menetelmä vaatii enemmän tietoa kilpailijoiden tarjoamista, jotta paremmuusvertailu voidaan tehdä. Täytyy tietää eroavuudet tarjoamien välillä sekä pystyä todentamaan eroavuudet ja erityisesti ne täytyy pystyä kommunikoidaan asiakkaalle. Tarjoama saattaa sisältää useita paremmuustekijöitä, jolloin asiakkaan kuva saattaa hämärtyä, mitkä tekijät luovat heille kaikkein eniten arvoa. Jos tarjoaja ei ymmärrä perin pohjin asiakkaan vaatimuksia ja toivomuksia eikä sitä, mitkä tekijät niistä muodostavat todellista arvoa asiakkaalle, tarjoaja saattaa painottaa asiakkaalle toisarvoisia tekijöitä. (Anderson ym. 2006, 94.)

### 3.2.1.3 *Kohtaantuvuus (resonating focus)*

Yritykset haluavat tehdä yhteistyötä sellaisten tarjoajien kanssa, jotka ymmärtävät asiakkaidensa kriittiset toiminnot ja tekevät näihin muutamiin painopistealueisiin asiakkaan keskeisiin arvoelementteihin perustuvat tarjoamat. Tämän lisäksi nämä keskeiset painopistekohteet on pystyttävä todentamaan ja kommunikoidaan asiakkaalle siten, että tarjoamasta käy ilmi tarjoajan ymmärrys AKA:a ja painopisteitä kohtaan. Kohtaantuvuusnäkökulma vaatii enemmän tutkittua tietoa, koska tarjoajan on tiedettävä, mitkä tekijät asiakas kokee keskeisiksi arvotekijöiksi.

Yrityksen on joskus kustannuksia arvioidessaan vaikea mitata tarjoaman kokonaisyhtöyöä vaikka tarjoama on jo käytetty, koska tarjoaman epäsuorat kustannukset ovat vaikeasti havaittavissa tai mitattavissa (Porter 1985, 138). Ostajat eivät halua maksaa arvoista, joita he eivät koe saavansa vaikka arvojen yhtöyö olisi hyvinkin reaallinen. Tämän takia saattaa syntyä tilanteita, joissa yritys pystyy hinnoittelemaan paremman markkinointikommunikaation avulla heikomman arvoisen tarjoaman korkeammalle kuin kilpailevan yrityksen asiakkaalle tekemä paremman arvon sisältämä tarjoama, jonka arvoa ei pystytä viestittämään potentiaalisille asiakkaille. (Porter 1985, 139.) Tästä syystä tarjoaman arvoisällön tehokas kommunikointi asiakkaille ja yhteistyökumppaneille on tärkeää.

Arvoisällön kohtaantuvuuteen perustuva arvotarjoama poikkeaa paremmuusajattelusta kahdella tavalla; laatu korvaa määrän, ja kohtaantuvuusnäkökulma voi pitää sisällään myös samanvertaisuustekijöitä. Tätä voi esiintyä tapauksissa, joissa joko asiakas haluaa referenssin, että se voisi edes harkita tarjoaman tutkimista tai kun tarjoaja haluaa kumota asiakkaan mielikuvan siitä, että jokin kilpailevan tarjoaman arvoelementti on parempi. (Anderson ym. 2006, 94.)

Verrattaessa eri yritysten tarjoamien arvo sisältöjä keskenään voidaan arvotarjoamien väitteet jakaa kolmeen ryhmään:

- samanvertaisuus (point of parity); tarjoamassa on samanvertainen toimivuus ja teho kuin seuraavaksi parhaassa vaihtoehdossa.
- eroavuus (points of difference); tarjoamassa jotkin tekijät tekevät sen joko paremmaksi tai huonommaksi kuin seuraavaksi parhaassa vaihtoehdossa
- kiistanalaisuus (points of contention); tarjoaja ja asiakas ovat erimielisiä, miten jotkin tarjoaman elementit vertautuvat seuraavaksi parhaaseen vaihtoehtoon. Tällöin tarjoaja pitää arvoelementtiä paremmuustekijänä ja asiakas pitää samaa arvoelementtiä samanvertaisuustekijänä tai tarjoaja pitää jotain tarjoamansa arvoelementtiä samanvertaisuustekijänä kun taas asiakas pitää samaa tekijää erillaisuustekijänä toiseksi parhaan tarjoaman hyväksi. (Anderson ym., 94.)

Huolimatta siitä, että AKA:sta on keskusteltu paljon, harvat tarjoajat ovat tehneet asiakasarvotutkimuksia, jotka vievät paljon aikaa ja muita resursseja. Asiakasarvotutkimukset ovat kuitenkin hyvin tarpeellisia siinä mielessä, että saadakseen tarjoaman arvo sisällön vakuuttavaksi on kyettävä hyvin perusteellisesti perustelemaan ja dokumentoimaan väitteet asiakkaalle (Anderson ym. 2006, 96.)

Kokonaisuudessaan arvotarjoama-käsitteen hyödyntäminen vaatii erittäin suurta tietomäärää markkinoista, asiakkaista ja myös kilpailijoista, mikä saattaa olla huomattava kustannus yrityksen toiminnassa. Kustannusten vastapainona on mahdollisuus päästä yhteistyöhön asiakkaiden kanssa juuri tarkkaan tehtyjen analyysien ja laskelmien ansiosta.

### 3.3 Asiakastyytyväisyys ja asiakkaan kokema arvo

Käsitteet ”asiakastyytyväisyys” ja ”asiakkaan kokema arvo” ovat osittain päällekkäisiä, mutta niiden välillä on kuitenkin myös selkeitä sisältöeroja.

Näiden kahden keskinäinen käsitteen riippuvuussuhde tulee ilmi siten, että AKA vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. Kokonaan toinen aspekti on kuitenkin se, että itse asiassa hyvin vähän tiedetään laadun, uhrausten, AKA:n, asiakastyytyväisyyden ja kulutuskäytännön keskinäisestä suhteesta. (Lapierre – Filiatrault – Chebat 1999, 235–236.)

Asiakastyytyväisyyden ja AKA:n välinen eroavuus tulee käytännössä ilmi siten, että asiakastyytyväisyystutkimuksissa yritykset ovat menestyneet hyvin vaikka ne samanaikaisesti olivat voimakkaastikin menettäneet markkinaosuuksia (Gale 1994, 6). Hieman toisesta näkökulmasta samaan aiheeseen viittaa Khalifa (2004, 645) todetessaan, että tyytyväiset asiakkaat eivät kuitenkaan välttämättä ole uskollisia asiakkaita. Tutkimukset

tuovat kuitenkin esille voimakkaan yhteyden toisaalta asiakasuskollisuuden ja yrityksen toiminnan kannattavuuden välillä ja toisaalta asiakasuskollisuuden ja AKA:n välillä (Khalifa 2004, 646).

Asiakastyytyväisyystutkimus ei pysty selittämään, miksi yritykset saavat lisää asiakkaita tai menettävät niitä, koska tutkimuksista puuttuu kaksi keskeistä asiaa. Ensiksi, asiakastyytyväisyystutkimukset eivät kerro mitään potentiaalisista asiakkaista, jotka eivät osta tutkittavan yrityksen tuotteita vaan kilpailijoiden tuotteita. Toiseksi, asiakastyytyväisyystutkimukset eivät mittaa tuotteen ominaisuuksia kilpailijoiden tuotteisiin verrattuna. Tämä antaa tilaa oleelliselle tiedonpuutteesta johtuvalle väärälle tulkinnalle. Vaikka yrityksen toiminta kehittyy ja asiakkaat ovat tyytyväisiä, mutta kilpailijoiden toiminta kehittyy voimakkaammin, asiakkaat toteavat pian, että he ovat tyytyväisempiä kilpailijoiden tarjoamiin ja siirtyvät kilpailijoiden asiakkaiksi. (Gale 1994, 13.) Tämän takia asiakasarvoanalyysi toimii varoitusjärjestelmänä, mitä markkinoilla tapahtuu ja samalla se antaa mahdollisuudet tehdä tarvittavat muutokset. Samasta asiasta tehdyt asiakastyytyväisyystutkimukset saattavat antaa kuitenkin tulokset, joiden mukaan asiakkaat ovat tyytyväisiä tuotteeseen eikä asiakastyytyväisyystutkimuksesta käy ilmi, että jokin toinen kilpailijan tuote täyttää AKA:n vielä paremmin. (Gale 1994, 41).

Tämän lisäksi perinteinen asiakastyytyväisyystutkimus mittaa tämänhetkistä ja mennyttä aikaa, sen perusteella ei voi tehdä mitään ennustetta. Arvotutkimus sisältää elementtejä, jotka painottuvat tulevaisuuteen tai hankintaa edeltävään aikaan (aikaelementti).

Eggertin ja Ulagan (2002, 107) mukaan on epäselvää, kuinka AKA ja muiden markkinointiin liittyvien käsitteiden sisällöt, erityisesti asiakastyytyväisyys, vaikuttavat käsitetasolla toisiinsa. Heidän näkemyksensä mukaan AKA ja asiakastyytyväisyys voidaan käsitteellistää ja vertaistaa kahtena erillisenä mutta toisiaan täydentävänä käsitteenä. Toisaalta, jos asiakastyytyväisyys riippuu AKA:sta, niin silloin asiakastyytyväisyyden täytyy riippua myös kokonaiskustannuksista eli uhrauksista jossain muodossa (Ravald – Grönroos 1996, 20).

Grossin (1997, Eggertin ja Ulagan 2002, 109 mukaan) näkemys on, että asiakastyytyväisyyskäsite organisaatioiden välisillä markkinoilla on harhaanjohtava termi, joka on väärin perustein lainattu kuluttajamarkkinoinnin käsitteistöstä. Toisaalta Lam, Shankar, Erramilli ja Murthy (2004, 307) ovat havainneet, että nimenomaan organisaatioiden välisillä markkinoilla asiakkaan AKA:lla on positiivinen vaikutus asiakastyytyväisyyteen. Asiakastyytyväisyyteen liittyvässä tutkimuksessaan Fornell, Johnson, Anderson, Cha ja Bryant (1996, 9) määrittävät kokonaisasiakastyytyväisyyden toiseksi osatekijäksi AKA:n, joka on tutkimuksen tekijöiden mukaan sama kuin asiakkaan kokema tuotteen laatu asiakkaan maksamaan hintaan suhteutettuna.

Asiakastyytyväisyys mittaa sitä, kuinka hyvin tarjoaja suoriutuu olemassa olevien

asiakkaittensa mielestä tällä hetkellä. AKA-käsite suuntautuu tulevaisuuteen ja se määrittelee, kuinka arvoa luodaan asiakkaille ja miten tarjoama parhaiten kohtaa asiakkaiden vaatimukset. (Eggert – Ulaga 2002, 110.) Toisin sanottuna AKA:n käsite on dynaaminen, koska siihen sisältyy aikaelementti. Monimutkaistuttavana tekijänä on vielä se, että AKA:a tuottavat tekijät muuttuvat ajan ja olosuhteiden muuttuessa (Parasuraman 1997, Lapierrén 2000, 134, mukaan; Lapierre 1997, 386-387).

Taulukko 10 Asiakastyytyväisyyden ja asiakkaan kokeman arvon käsitteelliset erot (Eggert – Ulaga 2002, 110; Ulaga – Chacour 2001, 531)

| Asiakastyytyväisyys           | Asiakkaan kokema arvo                    |
|-------------------------------|------------------------------------------|
| Tunneperäinen käsite          | Tiedollinen tai tunneperäinen käsite     |
| Oston jälkeinen tila          | Ostoa edeltävä ja oston jälkeinen tila   |
| Toiminnallisesti suuntautunut | Strategisesti suuntautunut               |
| Nykyiset asiakkaat            | Nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat     |
| Toimittajan tarjoamat         | Toimittajien ja kilpailijoiden tarjoamat |

Eri käsitesisältöjen olennainen ero on se, että AKA:n näkökulma suuntautuu entisten, nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tarkasteluun kun taas asiakastyytyväisyysnäkökulma suuntautuu pääasiassa olemassa olevaan asiakaspohjaan. Toinen olennainen ero käsitteiden välillä on se, että asiakastyytyväisyys tarkastelee toimittajan tarjoamaa, kun taas AKA:n käsitteessä vertaillaan toimittajan tarjoamaa vastaavaan tarjoamaan myös kilpailijoilta. (Eggert – Ulaga 2002, 111.) Kolmas olennainen ero on, että asiakastyytyväisyys keskittyy menneeseen ja tämän hetkiseen aikaan, AKA keskittyy tämän hetkiseen ja erityisesti tulevaisuuteen (Hinterhuber 2008, 390; Stenberg 1997, 11).

AKA ja asiakastyytyväisyys voidaan käsitteellistää ja määritellä kahtena erillisenä mutta toisiaan täydentävänä ajatusrakenteena. Ne kuitenkin suuntautuvat käsitteellisesti ja sisällöllisesti eri ulottuvuuksiin; asiakastyytyväisyys tunneperäiseen käsiterakenteeseen ja AKA tiedolliseen käsiterakenteeseen. (Eggert – Ulaga 2002, 114.) Joka tapauksessa AKA:n käsitteellä on vahva yhteys asiakastyytyväisyys-käsitteeseen kanssa (Woodruff 1997, 142). ”Asiakastyytyväisyys on asiakkaan positiivinen tai negatiivinen tunne arvosta, jonka asiakas on saanut käyttettyään organisaation tarjoamaa tarjoaman käyttötilanteessa. Tämä tunne voi olla reaktio välittömään käyttötilanteeseen tai useampiin aikaisemmin tapahtuneisiin käyttötilanteisiin” (Woodruff – Gardial 1996, 95).

### 3.4 Palveluekosysteemi

Jokainen resurssien yhdistäminen, palvelun toimittaminen ja arvonluominen muuttaa jonkin verran kokonaisuuden luonnetta ja myös tilanteesta riippuvaa seuraavaa arvonluomista ja sen määrittelyä. Verkostot eivät ole ainoastaan verkostoja, eri suhteiden ja verkostojen yhteenliittymiä, vaan verkostot ovat dynaamisia järjestelmiä, jotka muuntuvat tilanteen mukaan. (Vargo - Lusch 2011, 184; Akaka ym. 2012, 15.) Eli voidaan ajatella, että amebamaiset verkostot toimivat verkostoina, verkostot toimivat toisten verkostojen kanssa ja verkostot toimivat verkostoissa.

Palveluliiketoiminta, jonka pääidea on oppiminen ja kehittyminen dynaamisessa ja muuttuvassa ympäristössä, tarkoittaa, että arvonluominen tapahtuu palveluekosysteemin keskiössä. Palveluekosysteemi on *spontaanisesti aistiva ja reagoiva tietyllä alueella ja tietyllä aikaperspektiivillä toimiva rakennejärjestelmä, joka koostuu suureksi osaksi löyhästi yhteen liittyneistä arvoehdotuksia tekevistä sosiaalisista ja taloudellisista toimijoista, jotka vaikuttavat toisiinsa vakiintuneiden järjestelmien, teknologian ja kielen avulla (1) tuottaakseen yhdessä palveluliiketoiminnan mukaisia tarjoamia, (2) ottaakseen osaa monenkeskiseen palvelun toimittamiseen ja (3) luodakseen yhdessä arvoa.* (Vargo - Lusch 2011, 185.)

Määritelmä voidaan purkaa kahdeksaan osatekijään (Vargo - Lusch 2011, 185):

1. Spontaanisti aistiva ja reagoiva  
Toimijat ovat kosketuksissa toisiin toimijoihin ja aistivat määrittääkseen kuinka ja milloin reagoivat tai toimivat. Informaatioteknologian kehittymisen myötä aistimista ja reagointia on enemmän ja se on suurempaa ja välitömämpää.
2. Tietyllä alueella ja tietyllä aikaperspektiivillä toimiva konstruktio  
Toimijat ja resurssit järjestäytyvät maantieteellisellä alueella ja tietyssä aikataulussa.
3. Löyhästi yhteen liittyneitä  
Toimijat kytkeytyvät toisiinsa organisaatioiden puitteissa ja myös organisaatioiden ulkopuolella useimmiten pehmeiden sopimusten (sopimus ei erittele, mitä kukin osapuoli toimittaa, vaan se selvittää kahden osapuolen suhteen sekä heidän roolinsa molempia osapuolia hyödyttävien toimitusten varmistamiseksi) (Pehmeä sopimus. [www.sivu](http://www.sivu)) tai vastaavasti kovien sopimusten kautta.
4. Arvoehdotuksia tekeviä toimijoita  
Toimijat eivät voi luoda arvoa toisille toimijoille, mutta voivat sen sijaan tehdä tarjouksia, joilla on potentiaalista arvoa, joka tulee esille arvotarjoamisen kautta.
5. Kielen, symbolien, järjestelmien ja teknologian käyttö

Toimiakseen menestyksekkäästi toimijat tarvitsevat yhteisen kielen. Ne ovat riippuvaisia näistä ja muista sosiaalisista instituutioista (rahajärjestelmä, lait, sosiaaliset normit jne.) säännelläkseen toimintojaan ja vaihtoa. Teknologia ja erityisesti innovaatio vaikuttaa järjestelmän kehittymiseen ja toimivuuteen.

6. Palvelutarjoamien yhteistuotanto

Toimijat kutsuvat mukaan muita toimijoita auttamaan palvelutarjoamien tuotannossa.

7. Monenkeskiseen palveluun osaa ottaminen

Toimijat eivät pääse mukaan vapaamatkustajina vaan heidän täytyy auttaa muita toimijoita joko suoran palveluvaihdon tai epäsuoran palveluvaihdon kautta (joko rahallisen tai yleisen vastavuoroisuuden kautta).

8. Arvon yhteinen luominen

Toimijat luovat tilanteeseen ja tapahtumaan liittyvää ainutlaatuista arvoa yhdistämällä palvelutarjoamia muiden resurssien kanssa – mukaan lukien myös muut palvelutarjoamat.

Akaka ym. (2012, 15) ilmaisevat asian myös toisin eli palveluekosysteemi on ”*suhteellisen omavarainen, itsesäätyvä, resursseja yhdistävä järjestelmä toimijoita, joita yhdistävät yhteiset toimintatavat ja yhteinen arvonluonti palveluiden vaihdon kautta*”.

Palveluekosysteemiajattelutapa arvon yhteisessä luomisessa pitää sisällään muuntuvia ja kehittyviä toimijoiden verkostoja, niiden välisiä suhteita ja niiden rakenteellisia ominaisuuksia, mitkä yhdistävät ja vaihtavat resursseja, joilla ne luovat arvoa itselleen ja muille. Ajattelutapa, joka on pohjimmiltaan palvelun vaihtoa palveluun, tulee hyvin monipolviseksi verkoksi, kun organisaatiot, rahalla tapahtuvat vaihdot ja monella tasolla tapahtuva vuorovaikutus otetaan huomioon (Akaka ym. 2012, 19). Hyvinä käytännön esimerkkeinä toimivat Wal-Mart, Microsoft, Praton maakunnan tekstiiliteollisuusyhteistyö Toscanassa, Italiassa ja IKEA. Palveluekosysteemiajattelutapa korostaa myös arvonluomisen tilanteen ja olosuhteiden mukanaan tuomaa arvoa, jota nimitetään olosuhteisiin liittyväksi (value-in-context) arvoksi erotukseksi käyttöarvosta. Olosuhteisiin liittyvä arvo on siis tavallaan laajemman kokonaisuuden huomioon ottava käyttöarvo, mihin otetaan huomioon esimerkiksi aika, sääolosuhteet ja lainsäädäntö. Nämä resurssit luetaan yleensä sellaisiksi resursseiksi, joihin yksilöt tai organisaatiot eivät voi suoraan vaikuttaa. Palveluekosysteemiajattelutavassa nämäkin resurssit yhdistetään arvonluomisen prosessissa kaikkien muiden palveluiden ja resurssien kanssa. Tällainen ajattelutapa korostaa yhteiskunnallisten olosuhteiden huomioonottamista, jonka kautta arvo syntyy. (Akaka ym. 2012, 23.).

## 4 ASIAKKAAN KOKEMAN ARVON MÄÄRITELMIEN POHDINTAA JA VERTAILUA

Luvussa ”Asiakkaan kokeman arvon määritelmien pohdintaa ja vertailua” käsitellään luvussa 2 esitettyjä asiakkaan kokeman arvon malleja. Vertailun ja pohdinnan kautta päästään luvussa 5 Asiakkaan kokeman arvon määritelmään.

### 4.1 Anderson – Narus -malli

Anderson – Narus -mallin erikoisuus on arvon ja hinnan vertailu; arvo on nimenomaan nettohyöty, josta on poistettu menoina kaikki kulut. Arvo ei ole lopputulos vaan hinnan vastapari. Tämän lisäksi arvoa mitataan aina rahassa, jolloin hinnan vertailu arvoon on yksinkertaista. Arvosta ja hinnasta muodostuu kahden osatekijän funktio. Mallista voi päätellä, että funktio on vähennyslaskutoimitus. Tarjoaman arvon on oltava suurempi kuin hinta muutoin yrityksen kannattaa valmistaa tarjoama itse. Mallissa myös hinnan määrittely on poikkeava. Maksettu hinta Anderson – Narus -mallissa tarkoittaa nettohintaa, joka ei pidä sisällään hankintaan eikä mahdollisiin muutostöihin liittyviä kustannuksia (Anderson ym. 309). Tutkimuksessa ei tule ilmi, mitä nämä kustannukset ovat aivan käytännössä. Mallin periaatteen mukaisesti hankintakustannukset ja muutokustannukset sisältyvät implisiittisesti laskentaan nettohyödyistä, jolloin ne on vähennetty hyödyistä.

Ulag ja Eggert (2005, 76) perustelevat Anderson – Narus -mallin ideaa siten, että siinä tarkastellaan suhteeseen liittyviä arvotekijöitä kuten sosiaalisia ja palveluhyötyjä. Tämä pitääkin paikkansa, koska sosiaaliin ja palveluhyötyihin liittyvät kustannukset saattavat olla olennaisia määrältään ja etenkin ovat olennaisia merkittävyydeltään mallin käsitteistössä. He pitävät omassa vertailutaulukossaan mallin hintaa uhrauksena. Uhraus-sanaa käytetään monessa AKA:oon liittyvässä tutkimuksessa, etenkin sanan ”hyöty” vastaparina. Anderson – Narus -mallissa tutkijat eivät kuitenkaan käytä sanaa ”uhraus” missään vaiheessa. Mallin pääkomponentit ovat arvo ja hinta; arvo koostuu rahallisesti ilmaistuista nettohyödyistä ja hinta on nettohinta. On kokonaan tämän mallin käsitteiden ulkopuolella puhua hinnasta uhrauksena, vaikka monet muut tutkijat rinnastavatkin hinnan yhtenä uhraustekijänä. Tämä uhraus-näkökulma onkin Ulagan ja Eggertin tulkintaa, johon pro gradun tekijä ei voi yhtyä. On ehkä semanttisen säilän pieksentää, että pro gradu -tutkimuksen tekijä pitää sanoja uhraus ja hinta täysin eri käsitteinä, mutta siinä on kuitenkin koko tämän Anderson – Narus -mallin peruslähtökohta eli kyseessä on olennainen asia tämän mallin kannalta. Mallista ei käy kuitenkaan suoraan ilmi, miten siinä käsitellään esimerkiksi joistain palveluista maksetuista hinnoista muodostunut kustannus, jos ne liittyvät osana tarjoaman suunnittelua ja hankintaa. Voidaan pitää oletet-

tavana, että kyseiset kustannukset vähennetään höydyistä, jolloin puhutaan jälleen yhdestä peruskäsitteestä tässä mallissa eli nettohyödyistä.

Täytyy pitää mielessä Anderson – Narus -mallin tutkijoiden muodostamat käsitteet ja niiden täsmällinen sisältö. Uhraus on otettu huomioon – vaikkei sanaa uhraus käytetä - jo peruslähtökohdassa eli hyödyt ovat nettohyötyjä, joista on vähennetty menoiksi käsitetyt asiat. Hintaa ei käsitetä hyötyjen vastapainoksi uhrauksena vaan hinta on hinta, joka tässä mallissa on oma peruskokonaisuus.

Mallin teoreettinen perustelu on hyvin perusteellista. Tarjoamasta maksetun hinnan erottaminen hyödyistä, ja kun samalla ei käytetä uhraus-käsitettä lainkaan, muodostaa tästä mallista hyvän teoreettisen ajatuspohjan ja hyvän yrityksen yrittää selkeyttää AKA:n rakennetta ja sisältöä. Tälle mallille on kuitenkin vaikea löytää sijaa reaalielämässä. Käytännön yrityselämän sovellukset ovat kuitenkin AKA:a koskevien mallien tarkoitus, jolloin yritys pystyy mallin käsitteiden perusteella hahmottamaan oman tarjoksensa – olkoon malli sitten transaktio-, suhde- tai verkostomalli.

## 4.2 Galen malli

Etenkin yhdysvaltalaisessa lähdekirjallisuudessa esiintyy arvon määrittely laadun ja hinnan tai koetun laadun ja koetun hinnan funktiona (vrt. Gale 1994; Desarbo – Jedidi – Sinha 2001). 1980- ja 1990-luvun kirjallisuudessa laatu on voimakkaasti esillä arvon muodostumisessa. Laatu käsitteenä AKA:n peruskäsitteistössä on ongelmallinen. Laatu-käsitettä käyttää erityisesti Gale. Laatu sisältää Galen mallissa kaikki tuotteen ominaisuudet sekä asiakaspalvelun. Laatu ja arvo ovat kuitenkin määriteltyinäkin ja selitettyinä käsitteitä, jotka ovat hämäriä ja epäselviä lähdekirjallisuudessa (Zeithaml 1988, 2), ja joiden välillä on käsitteellinen epäselvyys (Sánchez-Fernández – Iniesta-Bonillo 2007, 429). Näin on etenkin ennen 2000-luvun vaihdetta esiintyvässä lähdekirjallisuudessa. Gale (1994, 29) käyttää laatua ja hintaa elementteinä, joiden lopputuloksena on arvo. Useimmat tutkijat pitävät laadun ja arvon käsitteitä erillisinä ja toisistaan poikkeavina. Epäselvyys laadun ja arvon kesken johtuu siitä, että molemmat käsitteet pitävät sisällään henkilökohtaisen ja tilanteesta riippuvan arvioinnin. (Sánchez-Fernández – Iniesta-Bonillo 2007, 429; Flint–Mentzer, 2006, 141; Ulaga 2003, 678.) Laatu-käsitteen muuttumista AKA-keskustelussa on tapahtunut 1990-luvulla, jolloin laatua on ruvettu rinnastamaan hyötyihin (Desarbo – Jedidi – Sinha 2001, 846). Tällöin arvo on liittynyt positiivisesti laatuun ja negatiivisesti hintaan.

Andersonin mallissa arvon käsitteen kehittäjät pitävät arvoa parempana käsitteenä kuin laatua, koska arvo ilmaistaan mallin mukaan rahassa, laatua ei. Lisäksi laatukäsite

pitää sisällään vain osan tarjoaman arvosta; laatu ei pidä sisällään kustannuksia, joita ei hinnoitella; tällaisia kustannuksia ovat esimerkiksi mielenrauha toimitusten sujuvuuden suhteen tai suhteen toimivuuden suhteen. (Anderson – Thomson – Wynstra, 2000, 309.) Ravalld ja Grönroos (1996, 20) tuovat esille, että laadun käsitteessä on se puute, ettei laatu pidä sisällään asiakkaan kokemaa hintaa tai kustannuksia.

Galen malli on hyvin rajoittunut, koska malli ei sisällä suhdenäkökulmaa eikä verkostonäkökulmaa missään muodossa. Tämä merkitsee sitä, että kyseessä on puhdas transaktiomalli ilman aikadynamiikkaa. Jos mallin laatuksitettä laajennetaan hyödyiksi ja hinta käsitetään uhraukseksi, ollaan nykyisin vallalla olevassa arvokäsitteessä, joka muodossa tai toisessa on uhrausten ja hyötyjen funktio. Galen malli kuitenkin perustuu suppeaan tulkintaan eli se on malli transaktiokaupasta, jossa myyjä myy ja ostaja ostaa – toki molempia osapuolia hyödyttävällä tavalla. Kaiken kaikkiaan Galen malli on hyvin haparoiva yrittäessään päästä arvokäsitteeseen. Suurin ongelma on käsitteiden, erityisesti laadun, puutteellinen määrittely. Tämä johtuu ainakin osittain vielä 1980- ja 1990-luvuilla Yhdysvalloissa vallinneesta käsiteanalyysin puutteesta liiketaloustieteellisissä tutkimuksissa. Lisäksi koko käsitteen näkökulma on toimittajan näkökulma, asiakasta katsotaan markkinasegmenttinä, markkinointikohteena, objektina, johon kohdistetaan erilaisia, tilanteesta riippuvia, toimenpiteitä. Yksi rajoite on myös mallin soveltuvuus lähinnä kuluttajamarkkinoille, joka on malliin sisältyvissä esimerkkitaapauksissa aina kohderyhmänä. Esimerkkitaapauksia ei löydy yritysten välisistä operaatioista.

Mallin puolustettavuus ja hyöty on sen yksinkertaisessa ja selkeässä periaatteessa, jossa arvo on laadun ja hinnan funktio vähennyslaskun muodossa. Vähennyslaskufunktio on implisiittisesti mallissa, vaikkei Gale ei tuo vähennyslaskua missään kohdassa tutkimusta täysin selkeästi esille. Kokonaisuudessaan Galen malli on pääasiassa laatuksitteen epämääräisyyden takia - ilman laatu-käsitteen uudelleen määrittelemistä – hyvin suppea ja hankalasti käytettävissä oleva AKA:n käsitteen selitysmalli.

### 4.3 Grönroosin malli

Mallin suurin panos liittyy siihen, että suhteeseen itseensä liittyvät hyödyt ja kustannukset tulevat ensi kertaa asiakkaan kokeman arvon määrääviksi tekijöiksi (Uлага–Eggert 2005, 76; Lapierre 1997, 382). Tämä huomio, vaikka Uлага ja Eggert eivät sitä yksiselitteisesti ja selkeästi tuokaan esille kommentoidessaan Grönroosin mallin ominaisuuksia, on sovellettavissa molempiin tutkimuksiin, sekä Grönroosin tutkimukseen (1997) että Ravalld – Grönroosin tutkimukseen (1996). Tämä suhteeseen liittyvä vertailu hyötyjen ja uhrausten kesken on ensimmäinen tutkimus, jota asiakkaan kokemaan arvoon

liittyvässä tutkimustoiminnassa on teoreettisella tasolla tuotu esille. Tämän takia em. Grönroosin tutkimuksiin on viitattu maailmanlaajuisesti paljon.

Ravaldin ja Grönroosin tutkimus jatkaa Grönroosin aloittamaa suhteeseen perustuvaa tutkimusteemaa. Tutkimus tuo esille ajatuksen, että yksittäisiin tapahtumiin (tuote mahdollisine palveluineen ja ydintuotteeseen liittyvine oheistuotteineen) liittyvä koettu arvo on vain yksi tapahtuma (episode value). Suhteen mahdollisesti kehittyessä suhteen kokonaisarvo painottuu kaikkine höytyineen ja uhrauksineen (total episode value). Tapahtuman koettu arvo on ajatusrakenteeltaan sama kuin olosuhteisiin liittyvä arvo (value-in-context), vrt. kpl 3.4 Palveluekosysteemi.

Grönroosin omassa tutkimuksessaan tuoma ajatus yrityksen strategisen päätöksen valintavaihtoehdosta transaktiokaupan ja suhteeseen perustuvan liiketoiminnan välillä on myös huomionarvoista. Grönroos korostaa, että kysymys ei ole siitä, onko suhteeseen ja sen kehittämiseen liittyvä strategia mahdollista vai ei, vaan siitä, kumpi lähestymistapa on kannattavaa ja yrityksen toiminnalle muutenkin sopivaa. (Grönroos 1997, 408.) Toiminnan kannattavuus, tai ainakin sen tavoittelemisen, on yritystoiminnassa itsestäänselvyys, mutta akateemisessa tutkimuksessa tätä aspektia tuodaan harvoin selkeästi esille. Poikkeuksena tästä ovat Grönroos (1997) ja Lapierre (1997, 392). Vaikka Grönroosin mainitsemat esimerkit yrityksen valintavaihtoehdoista ovat kuluttajasektorin puolelta ja hän vielä erikseen toteaa, että yritysten välisessä liiketoiminnassa suhteeseen liittyvillä arvoilla on mahdollisesti keskimäärin suurempi arvo kuin kuluttajakaupassa, hänen esille tuomansa valinta transaktiokaupan ja suhteeseen liittyvän strategian välillä on yritystoiminnan kulmakiviä. Vaikka tämän hetken suuntaus on voimakkaasti yhteisesti tuotettua arvoa ja yhteistyötä kohti, on kuitenkin kyseenalaista, sopiiko se kaikille yrityksille kaikilla toimialoilla. Sen asiakokonaisuuden selvittäminen vaatisi oman laajan empiirisen tutkimuksensa.

Suhteeseen liittyvään arvonmuodostumisprosessiin Ravald ja Grönroos lainaavat tässä pro gradu -työssä esiintyvää Wikströmin ja Normannin ajatusmallia, joissa he esittävät samaa asiaa kuin Ravald ja Grönroos hieman eri termein. Ravald ja Grönroos kirjoittavat suhteeseen liittyvistä hyödyistä ja uhrauksista, Wikström ja Normann kustannustehokkuudesta ja markkinoiden tehokkuudesta. Tässä yhteydessä Ravald ja Grönroos tuovat kuitenkin lapsuudenomaisesti tämän esimerkkinä arvoketjuista. (Ravald – Grönroos 1996, 27.) Tässä kohtaa looginen todisteluketju katkeaa, koska Wikström ja Normann nimenomaan korostavat arvotähtikäsitteessään, että arvoketju on erikoistapaus yritysten toiminnassa ja rakentavat arvotähtikäsitteen hyvin perusteellisesti ja loogisesti koko arvonmuodostumisprosessissa.

## 4.4 Lapierrin malli

Lapierrin tutkimus (1997) on ensimmäinen julkaistu empiirinen tutkimus, joka on tutkinut AKA:a organisaatioiden välisillä markkinoilla. Tosin Lapierre sananmukaisesti kirjoittaa tutkimuksessaan yritysten välisistä markkinoista, mutta perustelluista syistä tämän pro gradu -työn tekijä laajentaa käsitteen koskemaan laajempaa organisaatioiden välisiä markkinat -käsitettä (kts. 1.1.1 Organisaatioiden väliset markkinat).

Uлага (2003, 678) toteaa tutkimuksessaan, että Lapierrin yrityspalveluihin keskittyneen tutkimuksen tuloksia ei voida soveltaa teollisiin ostaja-myyjä -suhteisiin. Kyse on kuitenkin nimenomaan koko palvelukäsitteen määrittelystä, josta on enemmän kohdassa 3.1 Arvotähti. Uлага käsittelee omassa arvioinnissaan palvelukäsitettä suppeassa, perinteisessä muodossa, joka liittyy tavaravaihdantaan ja transaktiokauppaan. Uлага ei millään tavalla perustele näkemystään, ettei Lapierrin tutkimuksen tuloksia voi soveltaa teollisiin ostaja-myyjä -suhteisiin. Koska Uлага ei mitenkään perustele väitettään, eikä tämän pro gradu -tutkimuksen tekijän mielestä Lapierrin tekemien tutkimusten menettelytavoissa ole havaittavia puutteita tai vääristymiä eikä tutkimuksessa myöskään ole havaittavia luokittelu- tai määritelmäongelmia, Lapierrin tutkimusten tuloksia voidaan pitää luotettavina ja valideina.

Uлага (2003, 678) toteaa myös, että markkinointiin liittyvien muuttuvien tekijöiden kuten luottamus ja solidaarisuus valitseminen arvoa tuottaviksi tekijöiksi Lapierrin tutkimuksessa ”saattaa aiheuttaa käsitteellisen ylikuorman (conceptual overload)” ja saattaa aiheuttaa ongelmia tutkimuksen validiteetin kanssa. Väite on mielenkiintoisuudessaan hämmästyttävä. Jos halutaan välttää esimerkiksi luottamuksen ja solidaarisuuden käsitteitä (nämä käsitteet eivät ole suinkaan yksiselitteisiä), ollaan tekemisissä enemmän teknisten tieteiden kuin liiketaloustieteen kanssa, jolloin keskitytään enemmän tuote- ja tuotantosektorin arvoa tuottaviin tekijöihin kuten Uлага – Eggert tekevät tutkimuksessaan. Liiketaloustieteeseen kuuluu markkinointi ja markkinointiin suurena kokonaisuutena kuuluu ihminen kaikkine käyttäytymismuotoineen, arvoineen ja arvoa tuottavine mieltymyksineen.

Kokonaisuudessaan Lapierrin tutkimus on käsitteiltään, toteuttamistavaltaan ja merkittävyydeltään nimenomaan organisaatioiden välisiä markkinoita koskevien empiiristen tutkimusten joukossa selkeimpiä ja 1990-luvun loppupuolella uutta ajattelutapaa luonut tutkimus. Lapierrin tutkimus on itse asiassa luonut hyvän käsitte pohjan arvoa tuottavien ominaisuuksien hahmottamiseen, jaotteluun ja ymmärtämiseen.

## 4.5 Menon – Homburg – Beutin -malli

Vertailtaessa Menon - Homburg - Beutin -mallin taulukkoa 4 sivulla 40 Lapierrin mallin vastaavaan taulukkoon 3 sivulla 37 huomataan, että perusrakenne on samaa; toisaalta on hyötyjä ja uhrauksia, toisaalta arvoa tuottavia tekijöitä pääryhmittäin on kolme kappaletta. Muuttujat on jaoteltu hieman eri tavalla; Lapierrillä tuote, palvelu ja suhde, Menon ym. -mallissa tuote, toimittaja ja suhde.

Molemmissa malleissa esiintyvät palvelu, luottamus ja yhteistyö. Uhrausten osalta Menon ym. -malli on yksioikoisempi kuin Lapierrin malli. Menon ym. -mallissa uhrauksiksi käsitetään pelkästään toimintaan ja hankintaan liittyvät elinaikakustannukset, joiksi käsitetään rahalliset kustannukset yrityksen toiminnassa. Mielenkiintoinen piirre on elinaikakustannusten korostaminen, mitä teemaa olisi voinut olettaa käsiteltävän perusteellisemmin tutkimuksessa. Tosin aihe tulee esille tutkimuksen aihepiirin mahdollisissa jatkotutkimusehdotuksissa.

Menon ym. -mallin perusteluissa AKA:n määritelmäksi käytetään myös sellaisia lähdeviitteitä (esim. Ravald–Grönroos 1996), joissa tuodaan esille AKA:oon liittyvät psykologiset kustannukset uhrauksina tai psykologiset hyödyt. Tämän lisäksi tutkimuksen hypoteeseissa esitetään luottamukseen ja yhteistyöhön liittyviä kysymyksiä. Kuitenkaan tutkimustuloksissa niitä ei juuri huomaa, vaan taloudelliset hyödyt korostuvat tutkimuksessa. Uhrausten tai hyötyjen psykologisten muotojen huomioimatta jättäminen johtuu tutkimuksen kohderyhmän – ostojohtajien – toimenkuvasta ja heidän tämän takia korostamiensa omien näkemystensä painottamisesta yritystensä toiminnassa. Ostojohtajien toimintaa on hankintojen tekeminen mahdollisimman hyvin omaa yritystä hyödyttäen, mikä merkinnee useimmissa tapauksissa hinnaltaan halvinta ratkaisua. Tätä teemaa jatkettaessa tulee väistämättä eteen kysymys, miten ostojohtajat hahmottavat hintan; mitä kustannuksia heidän mielestään kuuluu hintaan, kuuluvatko hintaan esimerkiksi viivästyneet toimitukset, mahdollisten ristiriitojen ja ongelmien ratkomiseen käytetty aika vai onko hinta pelkästään tuotteista ja palveluista maksettu rahallinen korvaus.

Yksi mahdollinen selitys taloudellisten arvojen korostumiseen saattaa olla lähtökohta, että AKA:oon liittyvät arvoa tuottavat tekijät on pyritty ilmaisemaan aina rahamääräisenä. Tämä ei kuitenkaan käy selkeästi ilmi tutkimuksen lähtökohdista.

Vastauksia on ohjannut myös koko kyselytutkimuksen lähtökohta, jossa pyydettiin tietoja 'viimeisimmästä tavaratoimittajasta, jolta yritys hankkii säännöllisesti tuotteita'. Kysymyksenasettelu ohjaa tutkimuksen yritysten väliseen transaktiotoimintaan. Tämä myös rajoittaa tutkimusaihetta, koska korostetusti puhutaan tavaroista ja tuotteista, eikä tarjoamakäsite tule millään lailla esille.

Eräs tutkimuksen välillisistä tuloksista ja hyödyistä on se, tämä tutkimus on hyvä käytännön esimerkki siitä, että vastaukset ja sitä myötä tutkimustulokset ovat täysin riippuvaisia siitä, mitä ja miten asiakokonaisuutta käsitellään kyselytutkimuksessa, mi-

ten kysymykset laaditaan, mitä aihepiiriin kuuluvia asioita kysytään, mitkä ovat tutkimuksen rajaukset ja miten tutkimusongelma määritellään.

#### 4.6 Ulaga – Eggert -malli

Ulaga – Eggert -mallissa asiakasorganisaatio määrittää yksin arvon eli mallin näkökulma on asiakasorganisaatiopainotteinen. Mallissa käsitellään yritysten välisiä suhteita kuitenkin siten, että tuotteet ovat konkreettisia alkaen käsitteestä ‘product offering’, joka on tarjoamakäsitteen erikoinen muunnos. Malliin sisältyy implisiittisesti se, että toimittaja ja asiakas ovat toisistaan toiminnaltaan ja tarkoitukseltaan hyvin tiukasti erillisiä toimijoita. Asiakas yrittää hyötyä toimittajan resursseista esimerkiksi tietotaidon osalta voimistaakseen tulevaisuuden osaamistaan, mutta varsinaisesta yhteistyöstä eri osapuolten kesken mallissa ei keskustella, vaikka tutkijat toteavat, että ostaja-toimittaja -suhde nimenomaan tietotaidon osalta onkin resurssi, jota voidaan pitää organisaatioiden rajat ylittävänä toimintana. (Ulaga – Eggert 2005, 79.) Mallin peruslähtökohtaa samaan suuntaan ostaja-toimittaja -osapuolien erillisinä toimijoina korostavana kokonaisuutena vahvistaa myös se, että mallissa puhutaan arvoketjusta (Ulaga – Eggert 2005, 80), joka liittyy transaktiokauppaan.

Yhteistyösuuntautuvaan toimintaan tutkimusasetelmassa puolestaan viittaa läpäisy-aikojen ottaminen yhdeksi suhdehyötyjen osatekijäksi. Läpäisyajojen lyhentäminen teollisuudessa vaatii yleensä ostaja-toimittaja -suhteessa tiivistä yhteistyötä esimerkiksi siten, että toimittaja saattaa toimia ostajan tiloissa tai vastaa itsenäisesti itselleen kuuluvien tarvikkeiden toimittamisesta ostajan varastoon tai suoraan tuotantolinjan käsivarastoon.

Läpäisyajojen ottaminen yhdeksi päätekijäksi viidestä suhdehyötyjen osalta on tutkimusasetelman kannalta ongelmallinen ratkaisu. Kun katsotaan suhdehyötyjä (tuotehyödyt, palveluhyödyt, tietotaitohyödyt, läpäisyajakahyödyt ja sosiaaliset hyödyt), tämän pro gradu -tutkimuksen tekijä ei pysty perustelemaan, miksi läpäisyajakahyödyt on eriytetty tuotehyödyistä. Ulaga – Eggert -tutkimuksen tekijät perustelevat läpäisyajojen ottamista yhdeksi suhdehyötyjen päätekijäksi viidestä sillä, että Wilson ja Jantrania 1995 julkaistussa tutkimuksessaan mainitsevat läpäisyajojen olevan strateginen suhdehyöty (Ulaga – Eggert 2005, 80). Kaikki tutkimuksessa mainitut arvoja tuottavat tekijät on valittu lähdekirjallisuuden perusteella, ja nämä tekijät on esitettävä raadissa ja esitesteissä. Tämä lähdekirjallisuuden perusteella valitut arvoja tuottavien tekijöiden valintamenetelmä saattaa vääristää tutkimustuloksia. Tässä pro gradu -työssä käsitellään mm. Lapierrin ja Menon ym. malleja, joiden empiirisissä tutkimuksissa on tehty esitutkimus ja esikysely yritettäessä kartoittaa soveliaita arvoja tuottavia tekijöitä.

Ulagan ja Eggertin tutkimuksen lähdekirjallisuudessa kiinnittyy huomio siihen, että suurin osa lähdekirjallisuudesta on 1980- ja 1990-luvuilta, vaikka tutkimus on julkaistu vuonna 2005. Asiakkaan kokeman arvon käsitteitä erityisesti organisaatioiden välisillä markkinoilla on tutkittu merkittävästi vasta 1990- ja 2000-luvuilla. Käsitteet ovat muuttuneet ja käsitteisiin on tuotu uusia vivahteita ja uutta sisältöä erityisesti 1990-luvun loppupuolella ja 2000-luvulla. Tämän takia käsitteiden määrittely 1980–1990-lukujen käsitteiden pohjalta saattaa ohjata tutkimuksen tuloksia yksipuoliseen suuntaan, joka johtaa empiiristen tutkimustulosten vääristymiseen. Samaten huomio kiinnittyy arvoa tuottavien tekijöiden hyvin teknispainotteiseen ryhmittelyyn. Abstraktiotasoa olisi ollut hyvä kohottaa esille tulleiden käsitteiden ryhmittelyn seitsemästä pääkohdasta, mikä olisi johtanut käytännössä pääryhmien sisällön muuttumiseen, uudelleennimeämiseen sekä pääkohtien lukumäärän muuttumiseen.

Uлага 2003 ja Uлага – Eggert 2005 -tutkimuksia vertailtaessa huomio kiinnittyy kahdella eri metodilla valittujen arvoa tuottavien tekijöiden samankaltaisuuteen. Kvalitatiivinen haastattelututkimus (Uлага 2003) tuotti kahdeksan arvotekijää ja kirjallisuuslähteisiin perustuva tutkimus (Uлага – Eggert 2005) testauksineen tuotti seitsemän arvotekijää. Tutkimusten arvotekijät ovat lähes identtisiä keskenään. Ainoa ero on toimitukseen liittyvän arvotekijän puuttuminen jälkimmäisestä tutkimuksesta. Uлага 2003 -tutkimus on tehty USA:n ostojohtajien keskuudessa ja Uлага – Eggert -tutkimus Ranskassa ostojohtajien keskuudessa. Ostojohtajat lienevät molemmissa maissa hyvin teknispainotteisia alansa ammattilaisia. Tämä selittää Uлага – Eggert -mallin arvoa tuottavien tekijöiden hyvin voimakkaan teknisen painotuksen. Toinen mahdollisuus arvoa tuottavien tekijöiden oletettuun vinoutumiseen voi olla esitutkimukseen liittyvä haastatteluvaihe. Haastattelu-vaiheessa kysymyksenasettelulla ja pääaiheiden määrittelyllä on olennainen merkitys eli kyse on tutkimuksen validiteetista ja validista tiedosta eli siitä että tutkijan löydöt eivät perustu esimerkiksi vääriin haastattelulausumiin, kysymyksiin tai havaintoihin, jotka on tehty epätyypillisestä tilanteesta (Koskinen ym. 2005, 254; Saunders ym. 2007, 150). Koska Uлага – Eggertin tutkimuksesta (2005) eivät tämän tyyppiset asiat ole selvitettävissä, asia on pelkän arvailun varassa.

Eri näkemyksiä eri toiminnoissa ja eri organisaatiotasolla toimivien ihmisten käyttäytymiseen ja kokemaan arvoon viittaa myös Hintehuber (2004, 767) kirjoittaessaan, että ostojohtajat pitivät tuotteeseen liittyviä ominaisuuksia tärkeimpinä hankintakriteereinä, seuraavaksi tärkeimpinä palveluun liittyviä asioita ja vähiten tärkeimpinä he pitivät hintaa. Myyntijohtajat sen sijaan luulivat ostajien kokevan, että hinta on huomattavasti tärkeämpi hankintakriteeri kuin se todellisuudessa ostajien mielestä olikaan.

Tutkimuksen mukaan autovalmistajat painottivat suhteeseen liittyviä hyötyjä, kun taas toimittajayritykset keskittivät huomionsa suhteeseen liittyviin uhrauksiin (Uлага –

Eggert, 2005, 88). Tämä näkemys käy yksiin myös Ravaldin ja Grönroosin (1996) tekemässä tutkimuksessa, jossa he painottavat uhrausten merkitystä kokonaishyödyssä. Kyseessä on siis näkökulmakysymys, jolloin *koettu arvo on riippuvainen tarkastelunäkökulmasta*; ostajan näkökulma on eri kuin myyjän, jos asiaa tarkastellaan perinteisellä toimittaja-asiakas -akselilla.

Kaiken kaikkiaan Ulaga – Eggert -tutkimuksen validiteetti arvoa tuottavien tekijöiden valinnan suhteen on kyseenalainen johtuen toisaalta tutkimuksessa käytettyjen määritelmien perustuminen osittain vanhentuneeseen lähdekirjallisuuteen, joka johtaa mahdollisesti osittain puutteellisiin arvoa tuottavien tekijöiden käsitteisiin. Tästä seuraa puolestaan se, että arvoa tuottavat tekijät ovat tämän pro gradu -tutkimuksen tekijän näemyksen mukaan osittain puutteelliset ja vääristyneet. Tutkimuksen tekijät toteavat, että muilla sektoreilla yritysten välisessä toiminnassa ainakin osittain toisenlaiset arvoa tuottavat tekijät ovat relevantteja (Ulaga – Eggert, 2005, 89). Tämä on yhtäpitävä näkökanta sen näkemyksen mukaan, että *arvoa tuottavat tekijät vaihtelevat toimialoittain*.

Tutkimuksen päätulos on se, että *suhdehyödyt korreloivat voimakkaammin suhteen kokonaisarvoon kuin suhdeuhraukset*. Toisena tuloksena on, että *suhteeseen perustuvaa arvoa voidaan empiirisesti mitata*. Mahdolliset lähdekirjallisuusongelmat eivätkä mahdolliset haastatteluun liittyvät ongelmat vaikuta kumpaankaan tutkimuksessa esille tulleeseen päätulokseen.

## 4.7 Woodruff-malli

Woodruff-mallissa on kaksi keskeistä painopistettä. Ensiksi, se on hyötyjen ja uhrausten välinen tarkastelu, jonka lopputuloksena on arvo. Toiseksi, tuotteet luovat arvoa niiden synnyttämien käyttötilanteiden ja käyttötilanteiden seurausten avulla. Tuotteilla eikä niiden ominaisuuksilla ole varsinaista arvoa. Tämän lisäksi käyttötilanteet muuttuvat olosuhteiden ja käyttötilanteiden mukana.

Woodruff toteaa (1997, 142), että vaikka means-end -malli oli alun perin tarkoitettu kuvaamaan, kuinka kuluttajat luokittelevat tietoa tuotteista muistiin, Woodruff ja Gardial (1996) tuovat omassa tutkimuksessaan esiin, että sitä voidaan soveltaa AKA:n perussisällön määrittelemiseksi. Tämä väite on siinä mielessä samansuuntainen Khalifan (2004, 653) näkemyksen kanssa, että hän toteaa kyseisiä malleja käytettävän lähinnä kuluttajasektorille keskittyvissä tutkimuksissa. Tosin hän ei ota ehdotonta kantaa, voiko means-end -malleja käyttää organisaatioiden välisissä tutkimuksissa. Välillisesti kuitenkin Khalifan kanta pitää sisällään sen, ettei means-end -mallia voida käyttää organisaatioiden välisillä markkinoilla. Lähdekirjallisuutta tarkasteltaessa tulee ilmi, että lähes kaikki kirjallisuus kyseisen mallin osalta koskee nimenomaan kuluttajasektoriin liitty-

vää tutkimusta. Koska tämä pro gradu -työ kappaleessa 2.2 (Tutkimuksen tavoitteet ja tehtävänasettelu) annettujen rajausten takia ei käsittele mahdollisia eroja AKA:n muodostumisessa kuluttajasektorin ja organisaatio-sektorin välillä, tämä kysymys jää käsittelemättä.

Tämän mallin merkittävyys on havainto, että tuotteen *käyttötilanne synnyttää arvoa, joka vaihtelee tilanteittain*. Tämä on verrattavissa siihen, että eri organisaation tasot ja eri tehtävissä toimivat henkilöt kokevat saman tarjoaman eriarvoisena (vrt. Ula-ga-Eggert -malli).

## 4.8 Vargo – Lusch -malli

Vargo ja Lusch ovat luoneet uudenlaisen ajatusmallin yrityksen toimintaperiaatteiden hahmottamiseen. Tämä ajatusmalli vaikuttaa syvällisesti markkinoinnin ja arvonmuodostumisen käsitteeseen sekä markkinoinnin tehtävien ja arvonmuodostumisen muotoutumiseen.

Palveluliiketoimintamallissa mahdolliset tarjoamaan liittyvät tavarat ovat välityskeino, joilla erityistaidoista rakentuva osaaminen välitetään asiakkaille arvonluomisprosessissa, johon asiakas ottaa osaa palvelun yhteistuottajana. Tämä merkitsee sitä, että palvelun tuottamisprosessissa mukana olevana asiakas ottaa osaa arvonluomiseen. Asiakas kuitenkin yksin määrittää ja kokee arvon käyttöarvona tai olosuhdesidonnaisena arvona. Olosuhdesidonnainen arvo korostuu palveluliiketoimintaperiaatteen arvon perustarkoituksessa, jonka mukaan arvon tarkoitus on lisätä yhteistyökumppaneiden sopeutuvuutta, elinmahdollisuuksia ja koko järjestelmän, joksi voi määritellä koko palveluekosysteemin, hyvinvointia palvelun avulla. Palvelu on tässä yritystoimintamallissa vaihdon perusta ja tietopääoma kilpailuedun peruslähde.

Talouden muuntuminen Vargon ja Luschin (2006, 46; 2004, 2-3) mallin mukaan ei ole siirtymistä tuotekeskeisestä taloudesta palvelukeskeiseen talousajatteluun vaan kysymys on siirtymisestä yrityksen omien sisäisten liiketoimintaan liittyvien tietopääomaresurssien ulkoistamiseen ja tietopääomaresurssien vaihdosta yhä pidemmälle menevän erikoistumisen myötä. Tietopääomaresurssit ovat nimenomaan niitä tekijöitä, jotka saavat aikaan tuloksia hyödyntämällä muita resursseja. Historioitsija Juha Siltala on nimenmynyt tämän prosessin erikoistumisloukuksi (Siltala 2004, 104).

Palveluliiketoiminta-ajattelutapa merkitsee (Vargo - Lusch 2004, 14):

1. Markkinoinnin rooli vaihdon edistäjänä aiheuttaa sen, että tunnistetaan ja kehitetään ydinosaamista ja kohdistetaan ydinosaaminen arvotarjoukseen, joka voi tarjota kilpailuedun.

2. Suunnitellaan ja muodostetaan monitoimialaisia liiketoimintaprosesseja.
3. Markkinoinnin tulee olla yrityksen strategisessa ytimessä.
4. Suhdemarkkinoinnin rooli on tärkeä, mutta myös suhteiden muodostaminen koko yrityksen toiminnan kannalta.
5. Yrityksen kaikki työntekijät ovat palveluntarjoajia.
6. Markkinapalaute ei tule ainoastaan asiakkailta, sitä tulee myös analysoida vaihdantaan liittyvien suhteiden taloudellista puolta eli tutkittaessa kuinka parantaa sekä toimittajayrityksen tarjoamaa että toimittajayrityksen taloudellista tulosta.

#### 4.8.1 Arvonluomisen dualiteetti

Kun yritykset toimittavat asiakkaille resursseja niiden käyttöön, toimittajia voidaan pitää arvopohjan luojina arvonluomisen prosessissa. Kun asiakkaat käyttävät näitä resursseja (tavaroita ja palveluita) ja lisäävät niihin muita resursseja (tavaroita, palveluita, tietoa) ja osaamistaan, resurssien arvopotentiaali kehittyy käyttöarvoksi. Täten asiakkaat tuovat myös arvopohjaa mukanaan. Toimittajan merkitys (arvo) asiakkaan arvopohjalle on riippuvainen asiakkaan resurssien arvosta eli *käyttöarvo on tärkeämpi kuin vaihtoarvo*. (Grönroos 2008, 303.) Vaihtoarvo on käyttöarvon funktio ja alisteinen käsite käyttöarvolle. Teorian tasolla ajateltuna vaihtoarvoa on vain ja ainoastaan silloin, kun käyttöarvoa pystytään luomaan. (Grönroos 2008, 304; Grönroos - Ravalld 2009, 10.) Sama asia voidaan ilmaista siten, että ei ole olemassa arvoa ennen kuin tarjoama on käytetty, joten *kulutuskokemus ja koettu arvo* ovat aivan olennaisia arvon määrittelylle. Tähän viittaa myös Vargon ja Luschin ilmaisemat peruslähtökohdat 7 (toimittajayritys ei voi toimittaa arvoa, se voi tehdä ainoastaan arvotarjoamia), 9 (kaikki sosiaaliset ja taloudelliset toimijat ovat resurssien yhdistäjiä) ja 10 (edunsaaja määrittää aina arvon). Nämä kolme peruslähtökohtaa yhdistettynä merkitsevät käyttöarvon ja siihen liittyvän kulutuskokemuksen olennaisuuden arvonluomisprosessissa.

Grönroosin mukaan (2008, 305) asiakkaat ovat arvonluojia. Asiakas ei ole mukana luomassa arvoa (co-creator) vaan *asiakas*, henkilö tai organisaatio, *luo arvon*. Grönroos perustelee näkemystä olettamuksella, että jos arvoa luodaan asiakkaiden arvonluonti-prosesseissa ja luotu arvo käsitetään käyttöarvoksi, ja jos toimittajien tarjoama vaihtoarvo on riippuvainen siitä, esiintyykö käyttöarvoa vai ei, asiakkaiden täytyy olla arvonluojia. (Grönroos 2008, 305.)

Grönroosin mukaan pääsyy mielikuvaan, että asiakkaat osallistuvat ainoastaan yhteistyössä (co-creator) arvonluontiin, on vaihtokäsitteen hallitseva asema markkinoinnissa ja siitä seuraava vaihtoarvokäsitteen hallitseva asema. Asiakkaiden kokema arvo on katsottu olevan toimittajien tuotteisiin sidottu. Jos arvoa ei vaihdetakaan, asiakkaat

voivat olla ainoastaan mukana luomassa arvoa. Jos kuitenkin vaihtoarvo on käyttöarvon funktio, tämä ajatuskulku ei voi olla oikein Grönroosin mukaan. Joten tämän ajatuskulun mukaan arvoa ei vaihdeta vaan vaihdon kohteeksi tulevat ainoastaan arvon perustan muodostavat resurssit, jotka tähtäävät käyttöarvon edistämiseen. Asiakas tuotantorurssina sekoitetaan asiakkaaseen arvonluojana, joten tämän takia asiakas katsotaan ainoastaan osallistuvan arvon luomiseen (co-creator) (Grönroos 2008, 305.) sen sijaan, että asiakas loisi arvon.

Riippuen siitä, omaksuuko yritys toiminnassaan palveluliiketoimintaperiaatteen vai ei, toimittajan rooli vaihtelee arvonluomisprosessissa. Toimittajan rooli on Grönroosin mukaan (2008) edistää (facilitate) arvonluomista, ja siitä johtuen toimittaja ottaa osaa arvonluomisprosessiin arvonedistäjänä (value facilitator). Kun asiakkaat luovat arvoa erillään toimittajista, kuten perinteisissä tavaratoimittamisperusteisissa (transaktio-) markkinointimalleissa on kyse, toimittajilla ei ole mitään suoraa keinoa olla mukana kulutusprosessissa. Eli toimittajat eivät voi vaikuttaa arvonluomiseen asiakkaiden prosesseissa. Kun asiaan tarkastellaan käyttöarvonäkökulmasta, toimittajat eivät edes osallistu (co-creator) arvon luontiin, toimittajat ovat arvon luomisen edistäjiä ja helpottajia (facilitator). Riippuvuussuhde kuitenkin toimii myös siten, että mitä paremmin toimittajat onnistuvat edistämään arvonluontia, sitä enemmän käyttöarvoa luodaan ja sitä korkeampi tämän seurauksena tulee vaihtoarvo olemaan. (Grönroos 2008, 305.) Tämänkin ajatuskulun mukaan asiakas on arvonluoja Grönroosin esittämän ajatustavan mukaan.

Grönroosin ja Ravaldin kommentoimissa Vargon ym. (2008) tutkimusta he toteavat, että tutkijakolmikun mukaan arvo luodaan yhdessä vastavuoroisessa ja molempia hyödyttävässä suhteessa ja arvo luodaan yritysten, työntekijöiden, asiakkaiden, osakkeenomistajien ja muiden yhteisöjen kanssa, jotka ovat tekemisissä vaihdon kanssa, mutta kuitenkin siten, että edunsaaja määrittää arvon. Grönroosin ja Ravaldin mukaan tämä ajatusmalli on liiaksi yksinkertaistettu eikä sellaisenaan teoreettisesti perusteltu johtopäätös, joka perustuisi asiakkaiden ja yrityksen (sekä muiden tahojen) arvonluomisen roolien loogiseen analyysiin. Sillä ei ole analyttistä keinoa selittää resurssien toimittajien (yritysten), resurssien käyttäjien ja integraattoreiden (asiakkaiden) rooleja arvonluomisessa eikä se myöskään auta ymmärtämään tuotannon, kulutuksen ja arvonluomisen välistä vuorovaikutusta eikä markkinoinnin merkitystä arvonluomisessa ja arvon yhteisluomisessa. Edelleen Grönroos ja Ravald toteavat, että Vargo ym. (2008) tutkimuksessaan itsekkin kysyvät, mitä ovat tarkkaan ottaen prosessit, joita liittyy arvon yhteistuottamiseen. (Grönroos - Ravald, 2009, 11.) Eli Vargo ym. (2008) näkemyksen mukaan arvoprosesseja ei tunneta tarpeeksi tarkasti.

Vargo ym. (2008, 148) toteavat tutkimuksessaan: ”Toimittajat tekevät tarjoaman kautta arvotarjouksen, asiakkaat jatkavat arvonluomisprosessia käytön kautta”. Grönroosin ja Ravaldin (2009, 12) mukaan jos arvon käyttäjä luo arvoa käyttöprosessissa,

jossa saadut resurssit on integroitu muihin prosesseihin, resurssien hankkija (toimittaja) ei voi olla arvonluoja. Ei ole mitään ennalta olemassa olevaa arvoa, jota toimittaja voisi tarjota ja jonka avulla asiakkaat jatkavat arvonluomista. Toimittaja on arvonluojan (asiakas) resurssien tuottaja. Pohjimmiltaan toimittajayritys ei ole valmiiden arvojen tuottaja ja sen takia ei ole arvontuottaja. *Jos toimittaja olisi arvontuottaja, arvo olisi sitoutunut vaihtoarvona tuotettuihin resursseihin ja tarjottaisiin asiakkaille.* (Grönroos – Raval, 2009, 12.)

Grönroos ja Raval (2009, 17) tuovat tutkimuksen lopputuloksessa esille:

”Vaikka asiakkaat ovat aina arvonluoja, palvelun- tai tavaratoimittajalla on mahdollisuus olla mukana arvonluomisessa asiakkaan kanssa (co-create), sen lisäksi että toimittajayritykset ovat arvon edistäjiä. *Vaikka asiakas vastaa arvontuottamisprosessista, toimittajayritys ja asiakas luovat arvoa yhteisesti* **vuorovaikutuksen** aikana. Ilman vuorovaikutusta ei ole arvon yhteisesti luontimahdollisuutta.”

Arvonluomisen välttämätön edellytys on, että toimittajayritys tuottaa konkreettisia ja aineettomia resursseja asiakkaiden käyttöön tai arvoa synnyttäviin prosesseihin. Koska resurssien toimittaminen on välttämätöntä asiakkaiden arvonluonnissa, asiakkaiden täytyy jollain tavalla yhdistää resurssit ja luoda arvoa – tätä prosessia voidaan nimittää arvon edistämiseksi (value facilitation). Toimittamalla asiakkailleen mainitunlaisia ponnoksia arvoa synnyttäviin prosesseihin toimittajayritykset edistävät arvonluomista. Sellaiselle tavaratoimittajalle, jolla ei ole vuorovaikutteista suhdetta asiakkaisiin, vaikutusmahdollisuudet arvonluontiin loppuvat tässä vaiheessa (tavaravaihdantatoimintapa). Ainoastaan tavarat ovat asiakkaan hallussa ja arvonluonti riippuu pelkästään asiakkaan kyvystä kehittää arvoa näistä resursseista tavaroiden käytön yhteydessä. Tässä tapauksessa toimittajayritys pystyy vaikuttamaan asiakkaiden arvonluontiin ainoastaan epäsuorasti.

*Perinteisessä tavaramarkkinoinnissa* toimittaja toimittaa asiakkaalle tavaroita resursseina asiakkaan prosessiin. Tavarat ovat tavallisesti standardisoituja eikä niihin asiakkaat pysty vaikuttamaan kuten toimittajakaan eivät pysty vaikuttamaan asiakkaan kulusprosessiin. Toisin sanoen toimittajat eivät voi vaikuttaa asiakkaiden arvonluontiin. Jotta vuorovaikutusta ilmenisi, molempien osapuolten on oltava aktiivisia. Perinteisessä tavaramarkkinointitilanteessa vuorovaikutusta ei esiinny, ainoastaan asiakkaan toimintaa esiintyy. Toimittajayritys on passiivinen. *Arvonedistämismallin* mukaan asiakas edelleen luo arvon yksin, mutta toimittaja toimii apuna ja luo edellytyksiä asiakkaan arvonluomisprosessissa (co-creator of value). (Grönroos 2008, 305; Grönroos – Raval, 2009, 13.) Toimittaja kehittää arvotarjoaman, joka on arvoperusta asiakkaalle. Jos asiakas hyväksyy arvotarjoaman, asiakas lisää siihen oman tietoutensa ja lisäresurssit. Toimittaja ei voi aktiivisesti eikä suoraan ottaa osaa asiakkaiden kulutus- ja arvonkehittä-

misprosesseihin, joissa arvon toteutuminen aktualisoituu. Markkinoinnin näkökulmasta toimittajayritys pystyy tekemään ainoastaan arvotarjoamia. Jos yritys omaksuu *palveluliiketoimintaperiaatteen*, se voi olettaa saavansa suuremman osan asiakkaiden arvонуomisprosessissa. (Grönroos 2008, 306.) Eli toimittajan osallistuminen arvонуontiin edistämällä arvонуomisprosessia on toimittajan strateginen valinta ja mahdollisuus (Grönroos 2008, 307).

Vargon ja Luschin esittämän palveluliiketoimintamallin ja heidän perustelujensa mukaan samanaikaisesti esiintyvät tuotanto ja käyttö (consumption) eivät toimi pelkäästään rinnakkain; palveluliiketoimintamallin mukaan ne yhdistyvät yhdeksi *yhteiseksi arvонуomisprosessiksi*, jossa molemmat osapuolet ovat aktiivisia. Molemmat osapuolet ovat tekijöitä tässä yhdentyneessä arvонуomisprosessissa, joka kohdistaa toimintansa samaan kohteeseen.

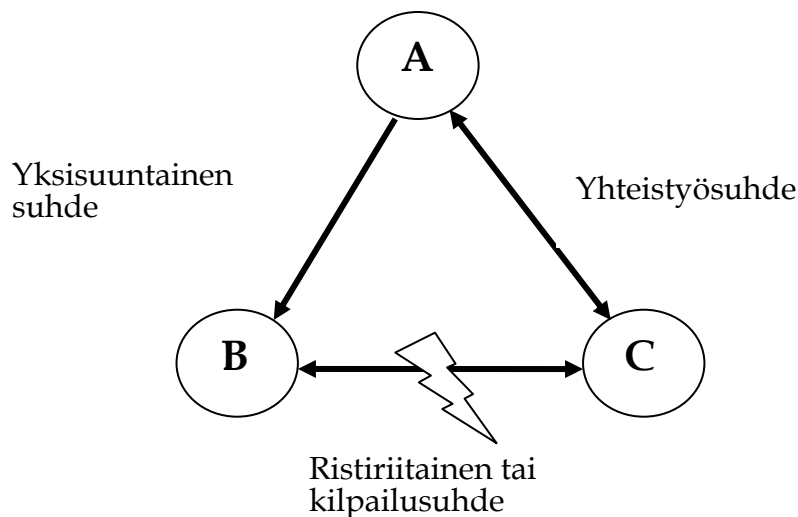
#### 4.8.2 Vuorovaikutus

Jos yritys soveltaa *palveluliiketoimintaperiaatetta*, se merkitsee, että arvонуonnin yhteydessä samanaikaisessa käyttö- ja tuotantoprosessissa yritys toimii aktiivisessa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Tämä vuorovaikutussuhde on osa asiakkaan kulu-tusprosessia ja täten osa asiakkaan arvонуontia. Jos vuorovaikutusta ei ole, toimittajayritys voi pyrkiä luomaan vuorovaikutussuhteen esimerkiksi lisäämällä esimerkiksi call centerin palveluja, toimituksen, asennuksen ja ylläpidon tarjoamaan. Sellaisissa tilanteissa toimittajayritys voi suoraan ja aktiivisesti vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa vaikuttaa niiden arvонуomiseen. Asiakkaat luovat arvoa itselleen, mutta vuorovaikutuksen aikana toimittajayritykselle avautuu mahdollisuuksia vaikuttaa arvонуomisen prosessiin, esimerkiksi niin että asiakkaat saavat enemmän arvoa kuin muuten olisivat saaneet palvelusta tai tavarasta. *Toimittajayritys osallistuu arvонуontiin asiakkaan kanssa*. Eli asiakkaat luovat itsenäisesti arvoa, mutta toimittajayritykset voivat tarjota apua. *Arvon yhteisluonti vaatii toimittajayrityksen ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta*. Arvon yhteisluontimahdollisuudet ovat toimittajayritykselle strategisia valintatilanteita. (Grönroos - Ravalld 2009, 13)

Yleisesti määriteltynä vuorovaikutus on keskinäistä ja vastavuoroista toimintaa, jossa kahdella tai useammalla osapuolella on vaikutusta toisiinsa. Vuorovaikutuksen luontainen seuraus on yhteydenpito eli osapuolet ovat jossain yhteydessä toisiinsa. Liiketoimintaympäristössä yritys-asiakas -vuorovaikutus merkitsee sitä, että kaksi tai useampaa osapuolta ovat toisiinsa yhteydessä kaupallisista syistä ja tässä yhteydenpidossa heillä on mahdollisuus vaikuttaa toistensa prosesseihin. Vuorovaikutus ei välttämättä vaadi henkilökohtaisia kontakteja. Ihminen-kone, ihminen-järjestelmä ja järjestelmä-

järjestelmä yhteydenpitoa voi myös esiintyä. Joten vuorovaikutus voi tapahtua myös asiakkaan ja järjestelmien tai infrastruktuurin välillä. Kyseisenlainen vuorovaikutus järjestetään usein IT-teknologia -avusteisena. (Grönroos - Ravalld 2009, 14).

Vuorovaikutussuhteiden tyyppejä ovat Apilon, Hytösen ja Valkokarin (2009, 78) mukaan yksisuuntainen suhde, yhteistyösuhde ja ristiriitainen tai kilpailusuhde.



Kuvio 19 Vuorovaikutussuhteiden tyypit (Apilo ym. 2009, 78)

Toimittajaverkostoissa vuorovaikutussuhteet voivat olla melko yksisuuntaisia. Kärkiyrittäjä (A) on aktiivinen toimija ja toimittaja tekemisen kohde eli objekti (B). Tasavertaisien kumppanien yhteistyössä haasteena voi olla ristiriitainen tai kilpailusuhde (toimijat B ja C). Yhteisiin tavoitteisiin ja molemminpuoliseen vuorovaikutukseen perustuva suhde tukee verkon kehittymistä ja uudistumista (toimijoiden A ja C välillä). Kuitenkin myös ristiriitaiset suhteet voivat tarjota yhteistyön uudistumisen mahdollisuuksia, jos ristiriitoja osataan käsitellä ja verkoston pelisäännöt rajaavat ne asiat, joissa yhteistyötä tehdään. (Apilo ym. 2009, 78)

## 5 ASIAKKAAN KOKEMAN ARVON KOKONAISVALTAISEN TARKASTELU

### 5.1 Arvon ominaisuuksia

Arvon määritelmä Grönroosin (2008, 303) mukaan:

”Arvo asiakkaille merkitsee sitä, että sen jälkeen, kun he ovat palveluprosessin kautta saaneet apua, asiakkaat ovat tai tuntevat olevansa paremmassa asemassa kuin aikaisemmin.”

Arvo voi olla myös negatiivista. Joskus luotu arvo voidaan mitata rahallisessa arvossa, mutta arvolla on aina myös asenne-elementti kuten esimerkiksi luottamus, kiintymys, mukavuus ja käytön helppous. Jos asiakkaat eivät voi käyttää tavaraa, tavarain vaihtoarvo on nolla. Ja koska he ovat maksaneet tavarasta, jota he eivät voi käyttää, vaihtoarvo on itse asiassa negatiivinen. Joten vasta tuotetta käytettäessä toteutuu arvo käyttöarvona. (Grönroos 2008, 304.)

1990- ja 2000-luvuilla arvonluominen ja arvonluomisen varsinaisen paikan sijainti alkoi olla johtamis- ja markkinointikirjallisuuden mielenkiinnon kohteena. Silloin voimassa oleva näkemys oli, että arvo asiakkaalle sisältyi tuotteisiin, jotka olivat toimittajayrityksen tuotantoprosessissa vaihtoarvona (value-in-exchange). Tätä näkemystä alkoivat kuitenkin haastaa useammat alan tutkijat näkemyksellä, että arvoa eivät luo toimittajayritykset vaan arvo syntyy asiakkaiden arvonluontiprosessissa, omassa toiminnassaan. Vielä 2010-luvullakin arvon merkitys ja luonne sekä arvonluomisen varsinaisen sijaintipaikka on epäselvä (Ng - Smith 2012, 209). Grönroos tulkitsee niin, että asiakas ei ole mukana luomassa arvoa (co-creator) vaan *asiakas*, henkilö tai organisaatio, *luo arvon*. (Grönroos 2008, 305.) Vargo ja Lusch (2004 ja 2008) sekä Ng ja Smith (2012, 225) painottavat, että asiakas on *mukana* luomassa arvoa (co-creator). Se merkitsee sitä, että sekä yritys että asiakas ovat yhdessä luomassa tarkoituksellisesti ja aktiivisesti arvoa; yritys arvoehdotuksen avulla ja asiakas yhteistyössä, tai hieman toisin ajateltuna vuorovaikutuksen kautta, kulutuskokemuksen kautta.

Organisaation eri tehtävissä toimivat henkilöt painottavat koettua arvoa eri tavoin. Samaten asiakas ja toimittava yritys saattavat painottaa eri tavalla koettua arvoa. Toimittava yritys saattaa luottaa liikaa palvelutoimintaansa. Markkinoinnin johtotehtävissä toimivien henkilöiden keskuudessa tehty tutkimus osoitti, että 80 % yrityksistä uskoi asiakkaidensa kokemusten olleen erinomaisia, kun taas asiakkaiden näkemysten mukaan näin oli 8 %:ssa tapauksista. Tämän tehdyn tutkimuksen mukaan yliluottamusvääristymä oli 80/8 tai 10. Useimmat yritykset voivat odottaa yliluottamusvääristymän olevan suurempi kuin 1. (Woodside - Golfetto - Gibbert 2008, 4.)

Asiakkaan kokema arvo on vuorovaikutteinen, suhteellinen, arvovalintainen (preference) kokemus. Tämä määritelmä voidaan jakaa osiin (Holbrook 2006, 212-213):

1. AKA vuorovaikutteinen, koska siihen sisältyy suhde subjektin (kuluttaja, yritys, jakelukanavan jäsen) ja objektin (tarjoaman) välillä. Arvoa ei ole olemassa ilman subjektin ja objektin välistä vuorovaikutusta. Analogisesti; subjekti ja objekti muistuttavat saksia – tarvitaan molempia puoliskoja, jotta syntyisi jotain tulosta.
2. AKA on suhteellinen
  - AKA on vertaileva ja se riippuu yhden tarjoaman suhteellisista eduista verrattuna jonkin muun tarjoaman suhteellisiin etuihin.
  - AKA on tilannekohtainen; vaihtelee arvioitavasta olosuhteesta toiseen
  - AKA on henkilöön sidottu, henkilökohtainen arvio. Jos AKA ei olisi henkilöstä riippuva, markkinointistrategia käsitteenä katoaisi.
3. AKA liittyy mieltymyksien arviointiin; asenne (pitää/ ei pidä), suhtautuminen (myönteinen/kielteinen), valenssi, objektin arvo (positiivinen/negatiivinen), arvio (hyvä/huono), mielipide (puolesta/vastaan), tyytyväisyys (korkea/pieni), käyttäytymismuoto (kiinnostus/välinpitämättömyys), valinta (valitse/hylkää).
4. AKA on *kokemus*. Arvo ei ole tuotteessa, tarjoamassa tai palvelussa vaan kulutuskokemuksessa. ”Ihmiset eivät halua tuotteita vaan tyydytystä tuottavia kokemuksia.” (Abbott 1955, 40, Holbrook 2006, 213, mukaan)

### 5.1.1 Asiakkaan kokeman arvon ulottuvuudet

Arvon ulottuvuuksia on kolmea eri tyyppiä kaksijakoisella luokittelulla (Holbrook 2006, 213-214.) Luokittelu on jatkumo, mutta taulukossa asia esitetään kaksijakoisesti:

1. Ulkoinen/sisäinen (extrinsic/intrinsic)
 

Arvo on ulkoinen, kun jokin objekti tai kohde toimii keinona päästä päämäärään. Arvo on sisäinen, kun arvo viittaa tapahtumaan, jossa kokemus saa arvon nimenomaan tapahtuman itsensä tuottaman arvon mukaan.
2. Sisäsuuntautunut/ulkosuuntautunut (self-oriented/other-oriented)
 

Arvo on sisäsuuntautunut, kun jokin asia tai kokemus saa arvon henkilön omaan itseensä kohdistuneen vaikutuksen takia – kuinka se vaikuttaa ”minuun” tai kuinka ”minä” reagoi siihen. Arvo on ulkosuuntautunut, kun arvo liittyy johonkin, joka saa arvon muiden reaktioista – kuinka se vaikuttaa toisiin tai kuinka toiset reagoivat siihen. ”Toiset” voi olla perhe, ystävät tai työtoverit; asuinkunta, alue tai valtio; maailma, aurinkokunta tai universumi; luonto, avaruus tai jumaluus.
3. Aktiivinen/reaktiivinen

Arvo on aktiivista, kun subjekti käsittelee asiaa (objektia) tai kokemusta arvon lähteenä – kun ”minä” teen jotain ”sille” tai ”minä” teen jotain, joka muovaa tai muuttaa ”sitä”. Arvo on reagoivaa, kun objekti käsittelee tekijää (subjektia) – kun ”se” tekee jotain ”minulle” tai kun ”minä” reagoin ”siihen”.

Yhdistämällä AKA:n kolmen eri tyyppin ulottuvuudet kaksijakoisella luokittelulla saadaan aikaiseksi alla oleva AKA:n luokittelu (Holbrook 2006, 214):

Taulukko 11 Asiakkaan kokeman arvon luokittelu (Holbrook 2006, 214- 215)

|                  |            | Ulkoinen                     | Sisäinen                                             |
|------------------|------------|------------------------------|------------------------------------------------------|
| Sisäsuuntautunut | Aktiivinen | Tehokkuus<br>(O/I tai = 0-I) | Peli<br>(hauskuus)                                   |
|                  | Reagoiva   | Erinomaisuus<br>(laatu)      | Estetiikka<br>(kauneus)                              |
| Ulkosuuntautunut | Aktiivinen | Status<br>(muoti)            | Etiikka<br>(oikeudenmukaisuus, hyve,<br>moraalisuus) |
|                  | Reagoiva   | Arvostus<br>(materialismi)   | Henkisyys<br>(hurmio, ekstaasi)                      |

#### 1. Tehokkuus (efficiency)

Tehokkuus ilmenee, kun jotakin kohdetta tai kokemusta käytetään aktiivisesti keinona päästä sisäsuuntautuneeseen päämäärään. Usein tehokkuutta mitataan panosten (I) ja tuotosten (O) suhteena (O/I) tai erotuksena (O-I). Kun O ja I ilmaistaan rahallisena hyötynä B (benefits) ja uhrauksina C (costs), taloudellinen tehokkuus ilmaistaan B-C. Jos panokset (I) edustavat aikaa (T), tehokkuus ilmaistaan mukavuutena B/T. Monet tuotteet kuuluvat tähän ryhmään; pikaruoka, makeiskauppa, luottokortit.

#### 2. Erinomaisuus

Erinomaisuus viittaa siihen, että jotakin kohdetta tai kokemusta arvostetaan sen takia, että se toimii hyvin keinona päästä sisäsuuntautuneeseen päämäärään, mutta sitä ei kuitenkaan välttämättä käytetä siihen tarkoitukseen. Sen mahdollisuutta välineelliseen toiminnallisuuteen arvostetaan, muttei kuitenkaan käytetä hyväksi. Tämän tyyppistä arvoa nimitetään usein laaduksi.

### 3. Status

Henkilön kulutustapoja käytetään aktiivisesti hyväksi keinona vaikuttaa toisten henkilöiden reaktioihin; muoti, esim. vaatteet, kellot, korut.

### 4. Arvostus

Arvostus muistuttaa läheisesti statusta, mutta se ilmenee reagoivampana asenteena, joka ilmenee tyytyväisyyden tunteena siitä, kun muut huomioivat hyväksyvästi henkilön hallinnan johonkin kohteeseen; materialismi yleisesti tai Veblenin hyödyke (kerskakulutus, voi olla myös tutkinto, tarjoaman hinnan noustessa kulutus kasvaa).

### 5. Peli (play)

Pelin arvo syntyy henkilön omasta nautinnollisesta kokemuksesta ja henkilön tietoisesta pyrkimisestä toteuttaa kokemus; esim. harrastus.

### 6. Estetiikka

Estetiikka pitää sisällään reagoivan sisäsuuntautuneen käsityksen kokemuksesta tapahtuman itsensä takia; esimerkiksi ihailtaessa taideteosta tai aurin-gonlaskun majesteetillista loistoa.

### 7. Etiikka

Etiikka viittaa sellaisiin ulkosuuntautuneisiin kulutustottumuksiin, joilla on hyveellisyyteen, oikeudenmukaisuuteen tai moraalisuuteen liittyvä vaikutus muihin; esimerkiksi vihreä kulutus, hyväntekeväisyyteen liittyvät lahjoitukset.

### 8. Henkisyys

Henkisyys edustaa ulkosuuntautunutta reagoivaa kokemusta, jolla on vaikutus muihin – etenkin kun ”ulkopuolinen” on hengellinen kokonaisuus, kuten luonto, kosmos ja jumaluus.

## 5.1.2 Arvon yhteinen luominen

Arvonluomisen käsitteessä on siirrytty kahdenvälisestä tuottajan ja kuluttajan vaihdosta monien sosiaalisten ja taloudellisten toimijoiden väliseen vuorovaikutusprosessiin (Akaka ym. 2012, 17). palveluliiketoiminnan ja hieman laajemman palveluekosysteemin käsitteen mukaan vaihdanta sisältyy muuntuvien ja kehittyvien sosiaalisten suhteiden verkostoihin. Tämä kuvaa vaihtoarvon ja käyttöarvon välistä suhdetta ja yhdistää molemmat arvotyypit yhteen ja samaan arvon yhteisluomisprosessiin. (Akaka ym. 2012, 29.)

Verkostot ovat olennaisia arvon yhteisessä luomisessa, koska verkostojen avulla toimijoilla on käytettävissään resurssit, joita he pystyvät muuntamaan ja yhdistämään toisiin resursseihin luodakseen arvoa itselleen ja muille (Akaka ym. 2012, 16). Verkosto-

jen toiminta palveluekosysteemin muodossa vaikuttaa arvon yhteiseen luontiin, koska palveluekosysteemi mahdollistaa pääsyn vielä useampiin resursseihin järjestelmän joustavuuden ja monipuolisuuden takia (Akaka ym. 2012, 18). Palveluekosysteemin näkökulmasta arvon yhteinen luominen jatkuu kaikkialla tapahtuvana vaihtojen verkostona, ja tiedon siirtäminen ja tuottaminen näiden yhteyksien kautta on jatkuvaa (Akaka ym. 2012, 20).

Resurssien yhdistäminen on jatkuvaa, koska millään toimijalla ei ole kaikkia tarvittavia resursseja ja kun kaikki resurssit on yhdistetty ja arvo luotu, tilanne on käytännössä väliaikainen. Joten arvon yhteistuotanto on jatkuva prosessi, koska resurssit kulutetaan ja näkemykset siitä, missä on arvoa ja missä ei ole arvoa, muuttuvat ajan kuluessa (Akaka ym. 2012, 22). Kyseessä on samanlainen prosessi kuin arvotähden tietoprosessi, joka taas on sama prosessi kuin arvon yhteisluomisen prosessi eli tietoa luodaan, muokataan uudelleen ja täydennetään verkoston vuorovaikutteisessa prosessissa sen sijaan että tietoa jaettaisiin tai levitetäisiin (Akaka ym. 2012, 26).

Arvon yhteinen luominen ei ole yksittäinen vaihdantatapahtuma vaan arvonluomisen prosessi, joka pitää sisällään monien palvelutarjoajien tuottamien fyysisten resurssien ja tietopääomaresurssien saatavuuden, mukauttamisen ja yhdistämisen. Niinpä verkoston rakenne ja verkoston toimijoiden normit ja asenteet vaikuttavat verkoston jäsenten sosiaalisiin ja taloudellisiin toimintatapoihin, joka vaikuttaa arvon yhteiseen luomisprosessiin. (Akaka ym. 2012, 38.) Olosuhteissa tapahtuu kaiken aikaa muutoksia, joten markkinoilla ei ole alkua eikä loppua (Chandler - Vargo 2011, 38). Arvon yhteinen luominen ei koskaan lakkaa johtuen monista pysyvistä tai tilapäisistä verkoston jäsenistä, jotka luovat jatkuvasti uutta tietoa ja tietopääomaa eli arvon yhteisellä luomisella – kuten markkinoillakaan - ei ole mitään varsinaista ja yksiselitteistä alkua eikä loppua (Akaka ym. 2012, 44).

Arvon yhteisluomisen kannalta markkinoinnin tehtävät siirtyvät markkinointiosaston tai perinteisen markkinointitoiminnon ulkopuolelle, koska markkinoinnin rooli itsessään kymmenkertaistuu. Yrityksellä on kaksi tärkeintä tehtävää; markkinointi ja innovaatiot. Tämäkin supistuu innovaatioihin, koska innovaatiot luovat markkinoita. Tulee yhä ilmeisemmäksi, että innovaatio – ja tätä kautta markkinointi – on sosiaalinen prosessi, jota käyttäjät johtavat. Tällä ajattelutavalla markkinointi toimii vaihdon edistäjänä (facilitator). Verkostotoiminnassa yhteydet eivät ole yhdensuuntaisia tai kahdenvälisiä vaan markkinoijien täytyy ottaa vaihtoa järjestävien neuvottelijoiden rooli. Arvon yhteinen luominen muuttaa ratkaisevasti yrityksen ja asiakkaiden vuorovaikutusta; markkinointi jonkun kanssa sen sijaan, että markkinoitaisiin jollekin, muuttaa asiakkaan asemaa markkinaverkostossa. (Akaka ym. 2012, 44.) Joten yritysten täytyy keskittyä asiakassuhteisiin ja asiakkaiden resursseihin sen sijaan, että yritykset lisäisivät arvoa lisääviä toimia tai lisäisivät ominaisuuksia tarjoamaan (Akaka ym. 2012, 45).

### 5.1.3 Verkostot

Kun toimijoiden väliset suhteet pitävät sisällään useamman kuin kaksi ihmistä tai organisaatiota, suhteiden monimutkaiset rakenteet ja tilannesidonnaiset ulottuvuudet alkavat muodostua, jolloin voidaan puhua verkostosta. Tällöin eri osapuolien välillä tapahtuu ilmiö, jota sanotaan vuorovaikutukseksi. (Gummesson 2006, 342.) Liiketoimintasuhteissa vuorovaikutusta tulisi tutkia verkoston näkökulmasta, koska suhteita ei voida ymmärtää ainoastaan yhden yksittäisen organisaation kannalta. Liikesuhteet ovat pohjimmiltaan vuorovaikutteisia, ja yksittäisen organisaation toiminnot perustuvat yksikön menneisiin ja olemassa oleviin suhteisiin. Liiketoimintaverkostoissa jokainen toimija on erilainen resurssiensa, tarpeidensa ja päämääriensä suhteen eikä organisaatioita voida luokitella homogeenisiin ryhmiin kuten asiakkaita, toimittajia, kilpailijoita, valmistajia tai vähittäisliikkeitä voidaan. Kaiken lisäksi vuorovaikutteisessa toimintaympäristössä prosessi ei ole suoraviivaista eikä yhden yksittäisen tekijän kontrolloitavissa. (Akaka ym. 2012, 25.) Tämä koskee erityisesti verkostoja, joita ei ole tarkoituksellisesti perustettu määrätynlaisia liiketoimia varten eli kyse ei ole organisaatiosta, jolla olisi esimerkiksi projektiluontoinen organisaatio selkeine johtosuhteineen.

Arvo viittaa joidenkin toimijoiden kokemiin hyötyihin ja Vargon ja Luschin peruslähtökohtaolettamat merkitsevät, että arvoa luodaan yhdessä muiden toimijoiden kanssa lisäämällä näiden resurssit asiakkaan omiin resursseihin. Tämä merkitsee sitä, että arvonnoumisen ymmärtäminen ja määrittely vaatii verkostomaisen ajattelutavan tai systeemijattelunäkökulman. (Vargo - Lusch 2012, 2.)

Jos olosuhteet määritellään kertaluontoisena ja ainoana laatuaan olevana toimijoiden ryhmänä sekä ainoana laatuaan olevina vastavuoroisina yhteyksinä niiden kesken, sadat toimijat ja yhteydet voivat muodostaa yhden aivan erityisen tilanteen, kun taas kaksi toimijaa ja yhteyttä voi muodostaa täysin toisenlaisen tilanteen. Kummassakin tilanteessa resurssit ja palvelu ovat todennäköisesti hyvin erilaisia. Tämän lisäksi nämä toimijat ja yhteydet ja tilanteet ovat monimutkaisia. Yhteydet kahden toimijan välillä voivat vaikuttaa muihin toimijoihin tai yhteyksiin koko tapahtuman läpi ja päinvastoin, koska jokainen toimija on itse sidoksissa moniin muihin toimijoihin. Seuraus on se, että suorat palvelu-palvelusta -vaihdot ilmaisevat ja vaikuttavat epäsuoriin vaihtoihin koko tapahtuman ajan ja sen jälkeenkin.

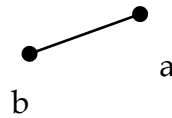
Olosuhteet, konteksti, voidaan sijoittaa monitasoiseen käsitteistöön (Chandler - Vargo 2011, 41):

1. mikrotaso
2. mesotaso
3. makrotaso

Kaikkien näiden kolmen tason yläpuolella on metataso, joka tuo esille, kuinka nämä tasot kehittyvät ajan kuluessa.

1. Mikrotaso: vaihdanta tapahtuu toimijoiden välillä kahdenvälisenä

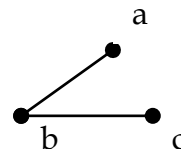
- kahdenvälinen



- vaihdanta tapahtuu kahden yksittäisen toimijan kesken
- suora palvelu-palveluksesta -vaihto, kummatkin toimijat luovuttavat resurssinsa ja kykynsä suoraan toisen toimijan käytettäväksi

2. Mesotaso: vaihto tapahtuu kahdenvälisten suhteiden avulla kolmiona

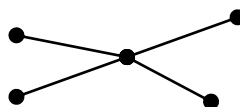
- kolmenkeskinen (kolmio)



- vaihdanta tapahtuu epäsuorana vaihtona toimijoiden a ja c välillä
- toimija b palvelee suoraan sekä a:ta että c:tä (sekä päinvastoin)
- toimijat a ja c palvelevat toisiaan toimijan b kautta
- kolmenkeskinen suhde on intransitiivinen (kohteeton) eli kaikki kolme toimijaa eivät ole suoraan tekemisissä toistensa kanssa
- esimerkissä on kolmenkeskinen intransitiivinen suhde eli tekijöiden ei tarvitse olla suoraan tekemisissä toistensa kanssa palvellakseen toisiaan ja luodakseen yhdessä arvoa.
- *talouden kehityksen muutosprosessissa mesotason tapahtumat ovat avainasemassa* (Dopfer – Foster – Potts 2004, 271)

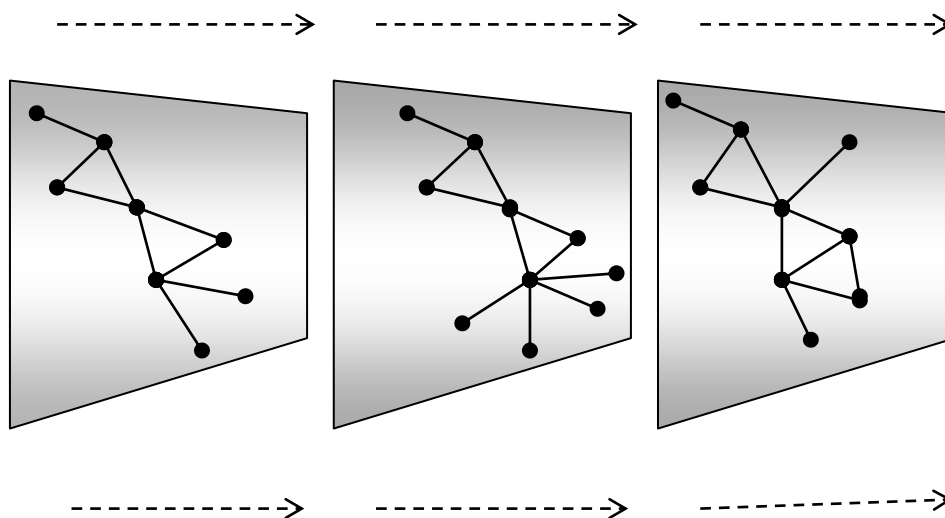
3. Makrotaso: vaihto tapahtuu kolmioiden välillä ekosysteeminä

- useasta osasta muodostunut verkosto



- vaihto tapahtuu kolmioiden välillä
- sekä suoria että epäsuoria vaihtoja
- jokainen yksittäinen kolmio tuottaa omat resurssinsa ja kykynsä ja soveltaa ne käytäntöön saajan hyväksi tilannekohtaisesti.

- toimijat, kahdenväliset suhteet ja kolmiot luovat synergiaa ja luovat yhdessä arvoa sekä suorina että epäsuorina palvelu-palvelusta -vaihtoina
4. Metataso: vaihto tapahtuu useasta osasta muodostuneiden verkostojen välillä palveluekosysteeminä
- aikatekijä tulee mukaan toimintaan, samaten toimintojen, käytäntöjen tai prosessien kopioiminen kaikilla kolmella tasolla



Kuvio 20 Metakonteksti: Palveluekosysteemin muodostumien ja monistuminen  
(Chandler - Vargo 2011, 43)

Palveluekosysteemi on arvon yhteisluomisen perusta siksi, että palveluekosysteemin laajat sosiaaliset rakenteet ja järjestelmät kehittyvät suhteessa yksittäisten toimijoiden, kahdenvälisen suhteiden, kolmioiden ja useasta osasta muodostuneiden verkostojen palveluponnisteluihin. Eli sekä suora että epäsuora palvelu liittää toimijat yhteen kahdenvälisinä suhteina, kolmen toimijan välisinä suhteina ja useampiosaisina verkostoina siten, että suorat yksittäiset vaihdot tapahtuvat jokaisella tasolla ja samanaikaisesti metatasolla verkostot verkostojen kanssa ja verkostot verkostojen sisällä. (Chandler - Vargo 2011, 41-44.)

## 5.2 AKA:n mallintaminen

Asiakkaan kokeman arvon mallintamisessa funktiomuotoon  $AKA(v) = f(b,s)$  [ $v$ =value, arvo;  $b$ =benefits, hyöty;  $s$ =sacrifice, uhraukset] on keskusteltu paljon, mihin muotoon funktio tulisi kirjoittaa. Miten AKA:aan vaikuttavat tekijät hyödyt ( $b$ ) ja uhraukset ( $s$ ) suhtautuvat toisiinsa ostajien mielessä?

AKA:n arvon mittareita arvoon liittyvässä kirjallisuudessa on seuraavat neljä perusmallia (Wood-side - Golfetto -Gibbert 2008, 4-5):

$$\text{Arvo} = \frac{\text{koettujen painotettujen hyötyjen suhteellinen summa}}{\text{koetut suhteelliset kokonaiskustannukset}} \quad (1)$$

$$\text{Arvo} = \frac{\text{koettujen painotettujen hyötyjen suhteellinen summa}}{\text{- koetut suhteelliset kokonaiskustannukset}} \quad (2)$$

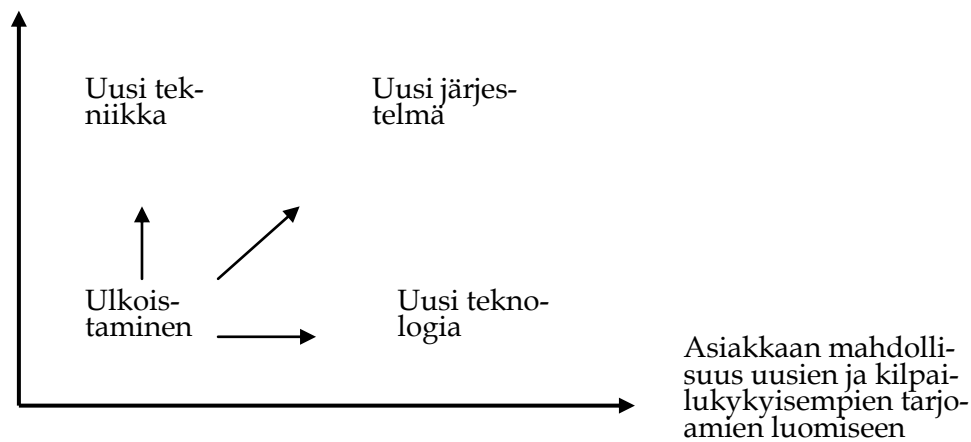
$$\text{Arvo} = \frac{\text{kokonaisseurausten suhteellinen summa}}{\text{koetut suhteelliset kokonaiskustannukset}} \quad (3)$$

$$\text{Arvo} = \frac{\text{kokonaisseurausten suhteellinen summa} - \text{koetut suhteelliset kokonaiskustannukset}}{\text{kokonaiskustannukset}} \quad (4)$$

Monroen (Desarbo ym. 2001) mukaan funktio on suhde  $v = b / s$ , mikä viittaisi siihen, että AKA on hyödyt suhteutettuna jakolaskulla yksikköhintaan. Grönroos (1997) ja Ravald – Grönroos (1996) päätyvät omissa malleissaan myös jakolaskuun. Useimpien muiden tutkijoiden mukaan (esim. Hagerty 1978; Levin ja Johnson 1984) AKA muodostuu vähennyslaskuyhtälössä  $v = b - s$ . Jälkimmäinen vaihtoehto viittaa siihen, että ostajat käsittelevät tapahtumaa yhtälönä, jossa he vähentävät kokemaansa hyötyä kokevillaan uhrauksilla. Vähennyslaskuyhtälö on saanut laajempaa kannatusta. (Desarbo ym. 2001, 847.) Tosin Desarbo yms. käyttävät funktiossaan  $q = \text{quality}$ , tässä työssä  $b = \text{benefits}$ ; ja  $p = \text{price}$ , tässä työssä  $s = \text{sacrifice}$ .

Asiakkaan kaikki taloudellinen toiminta toimittajien kannalta, asiakkaiden omien asiakkaiden kannalta sekä kaikkien muiden yhteistyökumppaneiden kannalta tähtää viime kädessä siihen, että asiakas itse hyötyy taloudellisesti joko säästöinä, lisääntyneinä tuloina tai molempien yhdistelmänä.

Asiakkaan  
kustannusten  
pieneneminen



Kuvio 21 Asiakasarvon kaksi ulottuvuutta (mukaellen Normann 2001, 74)

Palveluliiketoimintamallissa toiminee myös samanlainen hyöty-uhraus -näkökulma. Asia on kuitenkin tässä vaiheessa pelkkä oletamus, koska verkostotoiminnan näkökulmasta ei ole vielä ilmestynyt empiiristä tutkimusta, jossa olisi tutkittu arvoa tuottavia tekijöitä hyöty-uhraus -näkökulmasta. Olettamuksena on, että arvoa tuottavat tekijät ovat verkostomaisessa toiminnassa painottuneet yhteistyön hyötyihin ja uhrauksiin. Perusteluna tälle näkemykselle teoreettisessa tarkastelutavassa on palveluliiketoiminnan arvonluomisen koko tarkoitus, joka on muiden toimijoiden sopeutuvaisuuden, elinmahdollisuuksien ja koko järjestelmän hyvinvoinnin lisääminen palveluvaihdon avulla.

### 5.3 AKA:n määritelmä

Alla olevassa taulukossa 12 on esitetty yhteenvedonomaaisesti eri arvoa tuottavien mallien perusominaisuuksia perustuen edellä esitettyihin luvussa 3 oleviin malleihin.

Taulukko 12 Asiakassuhteeseen perustuvan arvon ulottuvuuksia (mukaellen Ulaga - Eggert 2005, 78)

| <b>Tekijä(t)</b>                                                  | <b>Arvon sisältö</b>                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Anderson ym. 1993;<br>Anderson – Narus 1999;<br>Anderson ym. 2000 | neljä hyötynäkökohtaa (käsitetään nettohyötyinä): <ul style="list-style-type: none"> <li>• taloudellinen hyöty</li> <li>• tekninen hyöty</li> <li>• palveluhyöty</li> <li>• sosiaalinen hyöty</li> </ul> | yksi uhrausnäkökohta: <ul style="list-style-type: none"> <li>• hinta</li> </ul>                                                                         |
| Gale 1994                                                         | yksi hyötynäkökohta: <ul style="list-style-type: none"> <li>• laatu</li> </ul>                                                                                                                           | yksi uhrausnäkökohta: <ul style="list-style-type: none"> <li>• hinta</li> </ul>                                                                         |
| Grönroos 1997                                                     | kaksi hyötynäkökohtaa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• perusratkaisu</li> <li>• lisäpalvelut</li> </ul>                                                                                         | kaksi uhrausnäkökohtaa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• hinta</li> <li>• suhdekustannukset</li> </ul>                                          |
| Ravald ja Grönroos 1996                                           | kaksi hyötynäkökohtaa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• tapahtumahyöty</li> <li>• suhdehyödyt</li> </ul>                                                                                         | kaksi uhrausnäkökohtaa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• tapahtumauhraukset</li> <li>• suhdeuhraukset</li> </ul>                                |
| Lapierre 2000                                                     | kolme hyötynäkökohtaa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• tuotehyödyt</li> <li>• palveluhyödyt</li> <li>• suhdehyödyt</li> </ul>                                                                   | kaksi uhrausnäkökohtaa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• hinta</li> <li>• suhdeuhraukset</li> </ul>                                             |
| Menon ym. 2005                                                    | kolme hyötynäkökohtaa (sisältävät perushyödyt ja lisähyödyt): <ul style="list-style-type: none"> <li>• tuotehyödyt</li> <li>• toimittajahyödyt</li> <li>• suhdehyödyt</li> </ul>                         | kolme uhrausnäkökohtaa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• tuoteuhraukset</li> <li>• toimittajauhraukset</li> <li>• suhdeuhraukset</li> </ul>     |
| Ulaga–Eggert 2005                                                 | viisi hyötynäkökohtaa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• tuotehyödyt</li> <li>• palveluhyödyt</li> <li>• tietotaitohyödyt</li> <li>• läpäisyajakahyödyt</li> <li>• sosiaaliset hyödyt</li> </ul>  | kaksi uhrausnäkökohtaa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• prosessikustannukset</li> <li>• hinta</li> </ul>                                       |
| Woodruff 1996                                                     | yksi hyötynäkökohta: <ul style="list-style-type: none"> <li>• positiiviset seuraukset</li> </ul>                                                                                                         | yksi uhrausnäkökohta: <ul style="list-style-type: none"> <li>• negatiiviset seuraukset</li> </ul>                                                       |
| Vargo – Lusch (2004)                                              | hyötynäkökohdat: <ul style="list-style-type: none"> <li>• positiivisesti vaikuttavia arvoa tuottavia tekijöitä verkostomaisessa toiminnassa</li> </ul>                                                   | uhrausnäkökohdat: <ul style="list-style-type: none"> <li>• negatiivisesti vaikuttavia arvoa tuottavia tekijöitä verkostomaisessa toiminnassa</li> </ul> |

AKA:n perusidean mukaan yllä olevassa taulukossa 12 kaikissa hyödyissä ja uhrauksissa on kyse koetuista hyödyistä ja uhrauksista.

Alla olevassa taulukossa 13 on esitetty luvussa 3 esitettyjen AKA-mallien määritelmät.

Taulukko 13 Asiakkaan kokeman arvon määritelmiä

| <b>Tekijät</b>           | <b>Asiakkaan kokeman arvon määritelmä</b>                                                                                                                                                           |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Anderson – Narus         | Toimittajan kokonaisarvio niistä rahallisesti ilmaistuista teknisistä, taloudellisista, palveluun liittyvistä ja sosiaalisista hyödyistä, joita asiakasyritys saa tarjoamasta maksamastaan hinnasta |
| Gale                     | Asiakkaan määrittämää laatua, jota tarjotaan asiakkaan kannalta oikeaan hintaan                                                                                                                     |
| Grönroos                 | Perusratkaisun ja lisäpalveluiden suhde asiakkaan kokemaan hintaan ja suhdekustannuksiin                                                                                                            |
| Lapierre                 | Asiakkaan kokemien hyötyjen ja uhrausten erotus                                                                                                                                                     |
| Menon – Homburg – Beutin | Asiakkaan kokemien hyötyjen ja uhrausten välinen kokonaisarvio                                                                                                                                      |
| Ulaga – Eggert           | Asiakkaan kokema suhdehyötyjen ja suhdeuhrausten välinen kokonaisarvio, kun otetaan huomioon vaihtoehtoisten tarjoajien kanssa koettu arvio suhteen hyödyistä ja uhrauksista                        |
| Woodruff                 | Positiivisten ja negatiivisten seurausten lopputulos tuotteiden käyttötilanteissa rahassa mitattavin arvoin asiakkaan kokeman arvon mukaan                                                          |
| Vargo – Lusch            | Asiakkaan kokema ja määrittämä käyttöarvo tai olosuhdesidonnainen arvo, joka on seurausta tietopääoman soveltamisesta palvelujen vaihdossa                                                          |

Edellä kappaleessa 3.1 Arvotähti käydään läpi arvonmuodostumisen mekanismin viitekehystä tavalla, joka ei ole arvoketju eikä toimitusketju. Arvotähtiajattelu vastaa nykyhetken ajattelutapaa organisaatioiden toiminnasta. Ajattelutavan muutos on samansuuruinen ja yhtä perustavanlaatuinen kuin aikaisemmin on ollut ajattelutavan muutos tuotantosuuntautuneesta ajattelutavasta markkinointisuuntautuneeseen ajattelutapaan.

Lapierre (1997, 392) on tiivistänyt AKA:n käsitteen siten, että se koostuu useasta tekijästä; niistä, mitä asiakas saa ja niistä, mitä asiakas antaa. Toisaalta vielä yleisemmällä tasolla luonnehdinta arvosta on, että se on kulutuskokemus (Holbrook 2006, 213; Achrol – Kotler 2006, 326).

Tästä, ja kaikesta edellä esitetyistä AKA:n eri malleista, voidaan johtaa AKA:n määritelmä:

**Asiakkaan kokema arvo on olosuhdesidonnainen kulutuskokemus, joka perustuu rahamääräisten koettujen hyötyjen ja koettujen uhrausten väliseen erotukseen.**

eli toisin sanottuna

Asiakkaan kokema arvo on olosuhdesidonnainen kulutuskokemus, joka perustuu rahamääräiseen koettuun nettohyötyyn.

### **5.3.1 Olosuhdesidonnaisuus**

Koko yhteiskunnan toiminta perustuu suhteiden verkostoon, jossa jokainen toimija toimii vuorovaikutuksessa toistensa kanssa; tämä pätee erityisesti organisaatioiden toimintatapaan verkostomaisessa palveluliiketoiminta-ajattelumallissa. Tästä seuraa organisaatioiden keskinäinen riippuvuus olosuhteista riippuvalla tavalla. Jokaisen hankkeen vuorovaikutuksen rakenne, tiiviys ja voimakkuus vaihtelevat hyvin suuressa määrin, jokainen vuorovaikutus on amebamaisesti erilainen, ainutlaatuinen.

### **5.3.2 Kulutuskokemus**

AKA:n määritelmä pitää sisällään sen, että se on kulutuskokemus. AKA on kulutuskokemus nimenomaan se takia, että tarjoama on tehty kulutusta varten. Tarjoaman antama kulutuskokemus, olkoon kulutuskokemus esteettisiä kokemuksia, konkreettisia tavaroita tarjoamakokonaisuudessa tai palveluliiketoimintamalliin keskittyvä tarjoama, tulee hyödynnetyksi vasta silloin, kun tarjoamaa käytetään. Arvonmuodostuminen täydentyy kulutuskokemuksen avulla. Ilman kulutusta ei ole arvoa, koska kuluttamatta, tavallaan tuhoamatta, jäänyt tarjoama ei ole mitään muuta kuin vaihtoarvoon liittyvä arvoehdotus. Jos tarjoama hankitaan eikä kuitenkaan kuluteta, tarjoamaan sisältyvä vaihtoarvo on negatiivinen. Käyttöarvoon liittyvä arvoehdotus, joka kulutetaan, täydentää arvonmuodostumisen, joka tapahtuu asiakkaan prosessissa.

Kulutuskokemus on dynaaminen käsite. Kappaleessa 5.1.3 Verkostot mainitaan: ”Jos olosuhteet (context) määritellään kertaluontoisena ja ainoana laatuaan olevana toimijoiden ryhmänä sekä ainoana laatuaan olevina vastavuoroisina yhteyksinä niiden kesken, sadat toimijat ja yhteydet voivat muodostaa yhden aivan erityisen tilanteen, kun taas kaksi toimijaa ja yhteyttä voi muodostaa täysin toisenlaisen tilanteen. Kummassakin tilanteessa resurssit ja palvelu ovat todennäköisesti hyvin erilaisia. Tämän lisäksi nämä toimijat ja yhteydet ja tilanteet ovat monimutkaisia. Yhteydet kahden toimijan välillä voivat vaikuttaa muihin toimijoihin tai yhteyksiin koko tapahtuman läpi ja päinvastoin, koska jokainen toimija on itse sidoksissa moniin muihin toimijoihin. Seuraus on se, että suorat palvelu-palvelusta -vaihdot ilmaisevat ja vaikuttavat epäsuoriin vaihtoihin koko tapahtuman ajan ja sen jälkeenkin.” Olennaista on myös mikro-, meso-, makro- ja meta-

tason käsitteistö arvonluomisen määrittelyssä.

Kulutuskokemus on dynaaminen myös aikakäsitteistössä. Menneisyydessä toteutuneet tapahtumat ja näiden tapahtumien seuraukset pystytään laskemaan rahallisen arvona, vaikkakin sosiaalisiin hyötyihin (mielenrauha, henkilökohtaiset suhteet) ja uhrauksiin (ristiriidat, ongelmien selvittämiset, ajankäyttö) sekä suhteeseen liittyviin hyötyihin (luottamus, kokemus, tieto) ja kustannuksiin (ajankäyttö, ongelmatilanteet) liittyvät laskelmat, että päästäisiin selkeisiin rahamääriin arvoihin, ovat hyvin hankalia ja aikaa vieviä. Käytännön yritys-elämässä laskelmat saattavat olla niin aikaa vieviä, ja turhiakin, että on ehkä järkevintä käyttää asiayhteydestä riippuen kertoimia, joita voidaan generoida esimerkiksi Likertin asteikon avulla. Nykyhetkessä tapahtuva kulutuskokemus antaa ajantasaista tietoa arvon rahalliseen arviointiin samoin edellytyksin kuin menneisyydessä tapahtunut kulutuskokemus. Tulevaisuudessa tapahtuvan kulutuskokemuksen arviointi – ilman aikaisempaa kulutuskokemusta tarjoamasta – perustuu pääasiassa selkeästi laskelmiin, jolloin arviointilanteessa korostuu molempien tai kaikkien osapuolien ammattitaito, alan tuntemus sekä organisaation laskentajärjestelmän kehittyneisyys. Käytännössä silloin puhutaan kehittyneestä johtamisjärjestelmästä, jossa hallitaan arvotarjoaman käsite.

Kulutuskokemukseen liittyy voimakkaasti myös mielikuvasadonnaiset tekijät, joilla AKA muuttuu positiivisesti tai negatiivisesti. Samaten tämän tekijän vaikutuksen muuttaminen rahalliseksi arvoksi on jokseenkin työlästä ja joissain tapauksissa epäolennaista ja mahdotonta.

Kulutuskokemus on dynaaminen käsite myös siinä mielessä, että kulutuskokemus liittyy olennaisesti palveluliiketoimintaan ja sen arvonluomisen tarkoitukseen (taulukko 6) ja palveluekosysteemiajatteluun. Nämä käsitteistöt merkitsevät arvon kokemisen tilannekohtaista ainutlaatuisuutta; yhden osatekijän muuttuessa koko arvoasetelma saattaa muuttua.

On hyvin mielenkiintoista havaita kulutus-sanan etymologia. Suomenkielen verbi ”kuluttaa” on johdettu sanasta kulua, joka on vanha omapohjainen sana. Vanhan kirjasuomen sanakirjan mukaan verbiä ”kuluttaa” on käytetty jo 1500-luvulta lähtien myös merkityksessä 'käyttää jotakin niin että se vähenee; tuhлата; käyttää rahaa johonkin' (Aapala 2010). Englannin kieleen sana consumption tulee latinan verbistä consumere (kuluttaa, tuhлата, kuluttaa loppuun, tuhota). Molemmissa kielissä sanan ”kuluttaa” merkitys on ollut jonkin objektin käyttö, johon sisältyy jokin kustannus, jolloin ollaan koko arvokäsitteen ja arvonluomisen keskeisessä sisällössä.

### 5.3.3 *Mitattavuus*

Mitattavuudella tarkoitetaan arvoa tuottavien tekijöiden mitattavuutta siten, että ne voidaan ilmaista rahamääräisenä. Tämä koskee sekä hyötyjä että uhrauksia. Yksi AKA:n määritelmän arvioinnin kohde on se, määritelläänkö mitattavuuden lopputulos hyötyjen ja uhrausten välisenä erotuksena vai puhutaanko nettohyödystä. Selvyyden vuoksi on hyvä puhua hyötyjen ja uhrausten välisestä erotuksesta, joka korostaa AKA:n laskennallisen mallin mekaniikkaa. On otettava myös huomioon, että nettohyöty voi olla negatiivinen. Tämä tulee esille Anderson–Narus -mallissa, jossa käy ilmi, että yrityksen oma valmistus tai palvelun tuottaminen saattaa tulla edullisemmaksi kuin tarjoaman hankkiminen.

Yritystoiminnassa kaiken kaikkiaan eri toimenpiteiden rahaksi muuttaminen on toiminnan koko edellytys, joten tämä logiikka on otettava ohjenuoraksi myös AKA:n laskemisessa.

### 5.3.4 *Koetut hyödyt ja uhraukset*

Koettujen hyötyjen ja uhrausten tarkempi erittely voidaan tehdä esimerkiksi Lapierrin mallin mukaan, jolloin hyödyt ja uhraukset jakautuvat tuotteisiin, palveluun ja suhteeseen liittyviin prosesseihin tai Menon - Homburg - Beutin -mallin mukaan, jolloin hyödyt ja uhraukset jakautuvat tuotteisiin, toimittajaan ja suhteeseen liittyviin prosesseihin. Näitten mallien mukainen jakotapa ei ole ainoa mahdollinen, mutta nämä tarjoavat hyvän lähestymistavan hyötyjen ja uhrausten käsittelyyn.

Verkostomainen toiminta edellyttää uutta ja toisenlaista ajattelutapaa, jolloin suhteeseen liittyvät asiat voidaan, hieman erilaisella yksityiskohtaisella alajaottelulla, nimetä uudelleen verkosto-otsikon alle. Samaten tulisi hyöty-uhraus -jakoa päivittää korvaamalla sana ”tuote” sanalla ”tarjoama”.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Asiakkaan kokemasta arvosta on keskusteltu kahden viimeisen vuosikymmenen aikana erittäin vilkkaasti. AKA:n lähikäsitteiden arvotähden, arvotarjoaman ja asiakastytyväisyyden mukanaan tuomat tarkennukset vaikuttavat voimakkaasti koko käsitteen muotoutumiseen. Arvotähti luo käsitteellisen pohjan tiedon käsittelemisprosessiin ja sitä kautta arvonmuodostumiseen eri toimijoiden välillä. Oikeaoppisesti laadittu arvotarjoama luo konkreettisen pohjan toiselle toimijalle tehdystä yhteistyöehdotuksesta. Sopiva arvotarjous saa eri organisaatiot keskittymään kukin omaan ydintoimintaansa, mikä on kannattavan liiketoiminnan perusedellytys. Asiakastytyväisyyden ja asiakkaan kokeman arvon välinen rajanveto – vaikkakin ne ovat osittain toisiaan täydentäviä käsitteitä – puolestaan selkiyttää koko asiakkaan kokeman arvon käsitettä.

### 6.1 Teoreettis-käytännölliset johtopäätökset

Asiakkaan kokeman arvon tarkastelu sisältää ja tulee sisältää aina sekä asiakkaan kokemien hyötyjen että uhrausten monipuolisen selvittämisen. Kun tarkastellaan asiakkaan kokemaa arvoa arvon perinteisen käsitteen mukaan, jossa arvo toimitetaan vaihtoarvona asiakkaalle tavarana tai palvelun muodossa tai tarjoamana transaktiokaupassa, suhteeseen liittyvinä hyötyinä ja uhrauksina toimittuna arvona, jossa joko vaihtoarvo tai käyttötilanne ratkaisee koetun arvon, kyse on kahdenvälisestä kaupasta, jossa arvo muodostuu kahden erillisen toimijan välisistä operaatioista. Transaktiokaupan tai palveluliiketoiminnan valitseminen organisaation toimintaperiaatteeksi on organisaation tärkeä strateginen päätös, jolla on organisaation perusliiketoimintaan aivan ratkaiseva vaikutus. Tämä vaikutus heijastuu organisaation kaikkiin toimintoihin lähtien liikkeelle siitä, valmistetaanko organisaation omin voimavaroin tuotetta tai palvelua vai tehdäänkö se yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa verkostomaisessa toiminnassa. Transaktioliiketoimintamallin arvonmuodostuminen on samalla tavoin erityistapaus kuin Porterin luoma arvoketju. Kun asiakkaan kokemaa arvoa tarkastellaan palveluliiketoimintaperiaatteen kannalta, verkostomaisessa toiminnassa, koko arvonmuodostumisen logiikkaa ja tekniikkaa tulee tarkastella arvotähtikäsitteen pohjalta.

Palveluliiketoimintaperiaatteen mukanaan tuoma koko asiakkaan kokeman arvon käsitteen uudelleen arviointi on tuonut mukanaan laajaa ja vilkasta arvoon liittyvää keskustelua. Käsitteen luoja Stephen L. Vargo ja Robert F. Lusch ovat esittäneet liitteen 1 mukaisesti, miten arvo muodostuu palveluliiketoimintaperiaatteen mukaisesti. Periaate on täsmälleen sama, jonka Richard Normann on esittänyt arvotähti-käsitteenä. Richard Normann käsittelee arvotähtikäsitteessä eri toimijoiden välistä tiedonmuodostumispro-

sessia, joka on sama kuin arvonmuodostumisprosessi organisaatioiden välisissä operaatioissa. Tiedonmuodostumisprosessin ja tiedon ratkaisevaa merkitystä painottavat myös Vargo ja Lusch palveluliiketoimintamallin perusteissa (4.lähtökohtaoletus): ”Tietopääoma (operant resources) on kilpailuedun peruslähde. Kilpailukyvyn takana on erikoisosaamista eli tietoa ja taitoa”. Pohjimmiltaan kaikki yritysten välinen toiminta rakentuu tiedonvaihtamisen pohjalle, koska Vargon ja Luschin mukaan tavarat tai palvelut ovat välityskeino, jolla tieto ja taito välitetään asiakkaille arvonluomisprosessissa (3.lähtökohtaoletus). Eli arvonluominen on tiedon vaihtamisprosessi, jossa osapuolet tuovat joko mikrotasolla kahdenvälisissä toiminnoissa, mesotasolla kolmenkeskisissä toiminnoissa, makrotasolla monenkeskisissä toiminnoissa ja metatasolla useasta osasta muodostuneiden verkostojen välisissä toiminnoissa oman osansa tiedon vaihtamisprosessiin. Käytännössä suorat yksittäiset vaihdot tapahtuvat palvelujen avulla (1. lähtökohtaoletus) jokaisella tasolla ja samanaikaisesti metatasolla verkostot verkostojen kanssa ja verkostot verkostojen sisällä.

Palveluekosysteemi-käsitteen mukanaan luoma laajennus palveluliiketoimintaajatteluun tuo nimenomaan verkoston tärkeyden makrotasolla ja metatasolla. Käsite laajentaa arvonluomisen käsitettä verkostopainotteiseksi, jolloin verkostot käsitetään tilanteen mukaan muuttuviksi dynaamisiksi järjestelmiksi. Tämä ajattelutapa korostaa kunkin arvonluomisen tilanteen ja olosuhteiden ainutlaatuisuuden mukanaan tuomaa arvon kokemista. Palveluliiketoiminnassa arvonluomisen koko tarkoitus on lisätä muiden toimijoiden sopeutuvaisuutta, elinmahdollisuuksia ja koko järjestelmän hyvinvointia palveluvaihdon avulla. Tämä on keino oman yrityksen hyvinvoinnin parantamiseksi eli taloudellisen tuloksen parantamiseksi.

Arvonluomisen sijaintiin keskittynyt argumentointi on tuonut arvioitavaksi arvonluomisen perimmäisen luonteen eli missä ja miten arvonluominen tapahtuu. Vargo ja Lusch argumentoivat, että toimittajayritys voi tehdä arvotarjoamia asiakkaille, mutta ei voi toimittaa asiakkaille arvoa (peruslähtökohta 7). Tämän ajatustavan perusteella asiakkaat jatkavat arvonluomisprosessia käytön avulla yhdistämällä asiakkaan omia resursseja arvotarjoaman resursseihin, jolloin arvonluominen tapahtuu yhteistyössä toimittajan ja asiakkaan kanssa.

Grönroos argumentoi arvonluomisen tapahtuvan vain ja ainoastaan asiakkaan prosessissa. Hän perustelee asiaa siten, että luotu arvo on nimenomaan käyttöarvoa – ei vaihtoarvoa – jolloin arvo luodaan asiakkaiden arvonluontiprosessissa. Grönroos ja Ravalld kuitenkin toteavat vielä: ”Vaikka asiakkaat ovat aina arvonluojia, palvelun- tai tavarantoimittajalla on mahdollisuus olla mukana arvonluomisessa asiakkaan kanssa (co-create), sen lisäksi että toimittajayritykset ovat arvon edistäjiä. Vaikka asiakas vastaa arvontuottamisprosessista, toimittajayritys ja asiakas luovat arvoa yhteisesti vuorovaikutuksen aikana. Ilman **vuorovaikutusta** ei ole arvon yhteistä luontimahdollisuutta.”

Tällä argumentoinnilla Grönroos ja Ravalld tuovat mukaan arvon yhteisen luomisen. Sen edellytyksenä heidän mukaansa on vuorovaikutus toimijoiden välillä. Arvonluominen on aina vuorovaikutteista ja olosuhteisiin sidottua palveluliiketoiminnan näkökulmasta.

Se, että sanan ”vuorovaikutus” lisäämisellä päästään samaan lopputulokseen kuin Vargo ja Lusch omassa argumentoinnissaan, ei vähennä kummankaan näkökulman loogisuutta eikä kumpaakaan näkökulmaa voida poissulkea. Kyse lienee eri koulukuntaan liittyvistä näkemyseroista, ja tässä tapauksessa molemmat näkökulmat voidaan hyväksyä. Vuorovaikutus voidaan laveasti tulkiten laajentaa käsittämään verkostoajattelua ja verkostotoimintatapaa. Toinen yleisesti hyväksytty näkemys arvonluomisesta on, että arvon määrittelee aina asiakas, vaikka arvonluomisen tarkasta sijainnista saattaa olla eriäviä näkemyksiä. Tutkija saattaa myös asettaa kysymyksen, onko arvonluomisen sijainnilla perustavaa laatua olevaa merkitystä, jos eriäviä näkemyksiä voidaan pätevästi perustella. Eli lopputulemana tullaan monien tutkijoiden esittämään näkemykseen arvonluonnin monimuotoisesta ja pohjimmiltaan kuitenkin jossain määrin epäselvästä käsitteestä.

Asiakkaan kokema arvo organisaatioiden välisissä operaatioissa perustuu kuitenkin arvon muodostumiseen yksittäisen organisaation kokemiin hyötyihin ja uhrauksiin. Grönroosin määritelmä arvon olemuksesta antaa hyvän lähtökohdan asiakkaan kokeman arvon kokonaisuudesta: *”Arvo asiakkaille merkitsee sitä, että sen jälkeen, kun he ovat palveluprosessin kautta saaneet apua, asiakkaat ovat tai tuntevat olevansa paremmassa asemassa kuin aikaisemmin.”* Tarkemmin määriteltynä tässä pro gradu -tutkimuksessa päädytään arvon seuraavaan määrittelyyn: **”Asiakkaan kokema arvo on olosuhteiden mukainen kulutuskokemus, joka perustuu rahamääräisten koettujen hyötyjen ja koettujen uhrausten väliseen erotukseen”**. Olennaista määrittelyssä on se, että asiakkaan kokema arvo on olosuhteisiin liittyvä tarjoaman käytön kulutuskokemus, joka on selkeästi mitattavissa rahamääräisinä hyötyinä ja uhrauksina.

Yrityksen toimintaperiaatteen muuntuminen verkostomaiseen toimintaan pohjautuvaksi on muuttanut koko arvon käsitteen ajatuksellista viitekehystä ja muodostumistapaa. Viime kädessä *yritystasolla* – yrityksissä ja yritysten toiminnoissa, jossa arvo konkreettisesti syntyy yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa toisten toimijoiden kanssa – arvoa tuottavat toiminnot heijastuvat edelleen hyöty-uhraus -akselilla, josta Lapierre on esittänyt selkeän ja yksinkertaisen jaon hyödyistä ja uhrauksista, jotka molemmat jaetaan tuotteeseen, palveluihin ja suhteeseen liittyviin osioihin.

Palveluliiketoiminnan ja palveluekosysteemin käsitteiden alle mahtuvat asiat ovat muuntaneet yrityksen toimintaympäristön laajuutta, mutta käytännön arvonluomisen sijainti ja arvonluomisen muodot tapahtuvat yksittäisen yrityksen työpöytä- tai lattiatasolla. Voidaan ajatella, että palveluliiketoimintaperiaate ja palveluekosysteemiajattelu

luovat metatason, joka muuntaa arvonmuodostumisen käsitettä. Tämä muuttuminen tapahtuu verkostoajattelun toteuttamisena, jolloin sen keskiössä tulee olemaan mikro-meso-makro-meta -käsitteen vaikutukset arvonluomisprosessiin. Tämä puolestaan painottaa palveluliiketoiminnassa ja arvotähtijärjestelmässä tiedon keskeistä osuutta. Tieto lisää uuden luomista ja innovaatiotoimintaa, joka on yritysten toiminnan kehittämisen, uusien markkinoiden ja itse asiassa koko yritystoiminnan siemen.

Yleisellä tasolla arvosta keskusteltaessa kannattaa pitää mielessä sekä sijoitusyhtiö Berkshire Hathawayn pääjohtajan Warren Buffetin lausuma: ”Hinta on se, mitä maksetaan. Arvo on se, mitä saadaan” (Johnson – Weinstein 2004, 139) että ranskalaisen näytelmäkirjailija Molièren (oikealta nimeltään Jean-Baptiste Poquelin, 1622–1673) lausuma: ”Asioilla on ainoastaan se arvo, minkä me itse niille annamme” (Johnson – Weinstein 2004, 163).

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitteet

Tutkimuksen reliabiliteetti merkitsee luotettavuuden astetta, jolla eri havainnoitsijat voivat sijoittaa tapaukset ristiriidattomasti samaan luokkaan eri kertoina. Olennaista on kertoa, miten aineistosta on päädytty tutkimustuloksiin, jolloin jokainen tutkimusta lukeva pystyy päätelemään, ovatko johtopäätökset annettujen tietojen perusteella oikeita. (Koskinen ym. 2005, 255; Saunders – Lewis – Thornhill 2007, 149.) Reliabiliteetilla ymmärretään neljää asiaa (Koskinen ym. 2005, 255):

- kongruenssia eli yhdenmukaisuutta, joka kertoo, miten eri indikaattorit mittaavat samaa asiaa
- tutkimusmenetelmän tarkkuutta
- tutkimusmenetelmän objektivisuutta, jolla tarkoitetaan, miten pitkälle muut ymmärtävät havainnontekijän tarkoituksen
- ilmiön jatkuvuutta; varmistetaan tekemällä havaintoja eri aikoina

Kvalitatiivisen tutkimukseen reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet sopivat monilta osin huonosti (Koskinen ym. 2005, 255; Eskola – Suoranta 1998, 212). Laadullisessa tutkimuksessa pääasiallisin luotettavuuden kriteeri on tutkija itse (Eskola – Suoranta 1998, 211). Laadullista tutkimusta käsittelevässä kirjallisuudessa sekä reliabiliteetin että validiteetin käsitteen mielekkyyttä on epäilty. Korvaavina käsitteinä on esitetty esimerkiksi arvioitavuutta ja seurattavuutta tai yksinkertaisesti arviota tutkimuksen laadusta. (Koskinen ym. 2005, 256–257.)

Validiteetilla on selvä merkitys lähinnä vain kokeellisessa tutkimuksessa (Koskinen ym. 2005, 256). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validius merkitsee kuvauksen ja siihen

liitettyjen selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta; sopiiko selitys kuvaukseen eli onko selitys luotettava. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. Tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysissä keskeistä on luokittelujen tekeminen. Lukijan on tiedettävä luokittelun syntyminen alkujuuret ja luokittelun perusteet. (Hirsjärvi - Remes - Saajavaara 1997, 232.) Tulosten tulkintaan pätee sama vaatimus; on kerrottava, millä perusteella tutkija esittää tulkintoja, mihin hän päätelmänsä perustaa.

Normannin mukaan (2001) ne organisaatiot, jotka hyödyntävät ja luovat uusia mahdollisuuksia määrittämällä uudelleen liiketoimintamalleja, edustavat edelläkävijöitä, jotka noudattavat liike-elämän vaatimusta: määrittele liiketoimintasi oma-aloitteisesti uudelleen tai toiset määrittelevät sen puolestasi. Edelläkävijät käyttävät hyväkseen markkinoiden epätäydellisyyksiä ja hyödyntävät teknologian läpimurtoja sekä erityisesti muuttavat arvoasetelmia erottamalla määriteltyjä toimintoja, irrottamalla tieto ja tuote toisistaan ja ryhmittämällä uudelleen resursseja (Michel ym. 2008, 154; Normann 2001, 31-33) luodakseen uusia keskittymiä (densities).

Verkostomaisen toiminnan organisaatioiden väliset empiiriset tutkimukset, jotka keskittyvät asiakkaan kokeman arvon arvoa tuottavien tekijöiden määrittelemiseen, loistavat poissaolollaan arvoa koskevassa tutkimusjoukossa tai niiden käsitteistöstä käy ilmi, että asiakkaan kokeman arvon käsite on jäänyt epäselväksi tai esimerkiksi empiirisen tutkimuksen menetelmissä on selkeästi havaittavia puutteita. Sopivien verkostoon keskittyvien arvoon asiakkaan kokeman arvon empiiristen tutkimusten puute saattaa aiheuttaa tämän pro gradu -työn johtopäätöksissä vinoutumaa. Verkostotoiminta kuitenkin aiheuttaa koetun arvon arvoa tuottavissa tekijöissä muutoksia, koska jo lähtökohtaisesti palveluliiketoimintaperiaatteessa arvonluomisen tarkoitus on lisätä verkoston muiden toimijoiden sopeutuvuutta koko järjestelmän toiminnassa.

### 6.3 Jatkotutkimusaiheita

Tässä tutkielmassa käsitellään organisaatioiden välisiä operaatioita, joihin kuuluu yritysten lisäksi julkisen vallan laitokset, yhdistykset, voittoa tavoittelemattomat organisaatiot. On kokonaan oman tutkimuksen tehtävä selvittää mahdollisia eroja erityyppisten organisaatioiden AKA:n muodostumisessa. Tutkielman kirjoittajan näkemyksen mukaan näitä eroja löytyy johtuen jo siitä, että erilaisissa tehtävissä toimivien henkilöiden AKA:n muodostuminen on erilaista normaalissa yritys ympäristössäkin (HinteHuber 2004, 767). Analogian mukaan erilaisten organisaatioiden – mm. julkishallinnon organisaatiot, yhdistykset - AKA:n muodostumisessa löytynee samantyyppisiä eroja. Kuinka

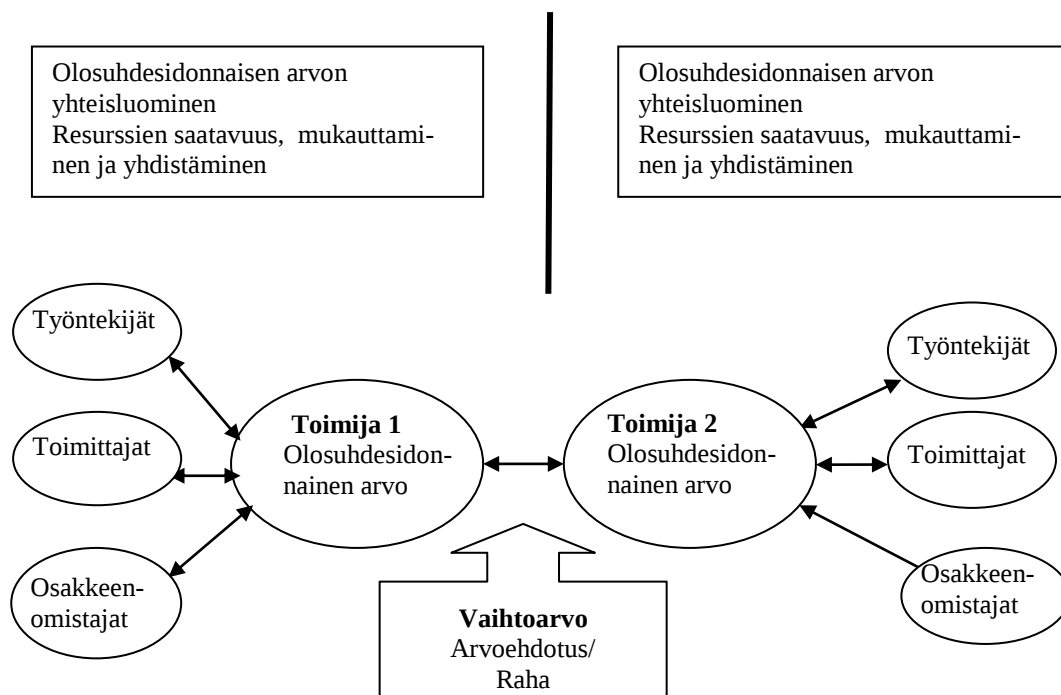
suuria eroja ja mihin suuntaan eroja löytyy, on mielenkiintoinen tutkimuskohde. AKA:n muodostumisen pääperiaate on kuitenkin kaikissa organisaatiomuodoissa oletettavasti sama.

AKA:a on tutkittu verraten paljon enemmistön tutkimuksista keskittyessä kuluttajamarkkinointiin. Yksi selkeä ja hyvin mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe on organisaatioiden välisessä toiminnassa tapahtuvan asiakkaan kokeman arvonmuodostuksen syntymisen perusteiden vertailu ja luokittelu vastaavaan prosessiin kuluttajamarkkinoiden puolella. Perushypoteesina olisi oletttamus, että AKA:n käsitteen muodostuminen on erilaista organisaatioiden välisessä toiminnassa verrattuna kuluttajamarkkinoiden AKA:n käsitteen muodostumiseen.

Myös koko arvonmuodostumisen ja AKA:n muodostumisen dynamiikka sijoitettuna tarjoaman elinkaarivaiheeseen olisi eräs uusi mahdollinen tutkimussuunta.

Taloudellisen toiminnan mikro-, meso-, makro- ja metatasojen vaikutukset arvonluomisprosessiin toisi kokonaan uuden ja mielenkiintoisen käsittelytavan asiakkaan kokeman arvon tutkimukseen. Erityisesti taloudellisen toiminnan mesotasoon keskittyvä asiakkaan kokeman arvon tutkimus toisi todennäköisesti uusia näkemyksiä arvotutkimukseen.

LIITE 1 PALVELULIIKETOIMINTAMALLIN ARVON YHTEINEN  
LUOMINEN



Kuvio 22 Palveluliiketoimintamallin arvon yhteinen luominen (Vargo - Maglio - Akaka 2008, 149)

## LIITE 2 KUVIOLUETTELO

|          |                                                                                                         |     |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Kuvio 1  | Organisaatioiden väliseen kilpailuasetelmaan vaikuttavat voimat.....                                    | 13  |
| Kuvio 2  | Tutkimusongelma .....                                                                                   | 16  |
| Kuvio 3  | Käsiteanalyttinen prosessivaihtoehto I.....                                                             | 22  |
| Kuvio 4  | Arvoon perustuvan hinnoittelun viitekehys.....                                                          | 31  |
| Kuvio 5  | Organisaatioiden välisen markkinoinnin prosessi arvoon liittyen.....                                    | 33  |
| Kuvio 6  | Asiakkaan kokema arvo .....                                                                             | 34  |
| Kuvio 7  | Asiakkaan kokema arvo .....                                                                             | 35  |
| Kuvio 8  | Kokonaistapahtuma-arvo.....                                                                             | 36  |
| Kuvio 9  | Asiakkaan kokema arvo .....                                                                             | 38  |
| Kuvio 10 | Suhteeseen perustuva arvo .....                                                                         | 42  |
| Kuvio 11 | Arvo on seurausten lopputulos .....                                                                     | 44  |
| Kuvio 12 | Markkinoinnin kokonaisvaltainen teoria tulevaisuudessa keskeisine ja alisteisine muuttujineen .....     | 53  |
| Kuvio 13 | Tarjoamakuutio.....                                                                                     | 57  |
| Kuvio 14 | Peräkkäisestä yritysten välisistä vuorovaikutusprosesseista taajaan ja vastavuoroiseen prosessiin ..... | 61  |
| Kuvio 15 | Arvoketjusta arvotähteen.....                                                                           | 62  |
| Kuvio 16 | Tietoprosessi vastavuoroisena ja samanaikaisena prosessina .....                                        | 66  |
| Kuvio 17 | Yritys arvonluomisen tietojärjestelmänä.....                                                            | 67  |
| Kuvio 18 | Arvonmuodostumisen skaala.....                                                                          | 69  |
| Kuvio 19 | Vuorovaikutussuhteiden tyypit.....                                                                      | 92  |
| Kuvio 20 | Metakonteksti: Palveluekosysteemin muodostumien ja monistuminen                                         | 100 |
| Kuvio 21 | Asiakasarvon kaksi ulottuvuutta.....                                                                    | 102 |

|          |                                                          |     |
|----------|----------------------------------------------------------|-----|
| Kuvio 22 | Palveluliiketoimintamallin arvon yhteinen luominen ..... | 114 |
|----------|----------------------------------------------------------|-----|

### LIITE 3 TAULUKKOLUETTELO

|             |                                                                                    |     |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Taulukko 1  | Asiakkaan kokeman arvon koulukuntia ja näkökantoja, yrityslähtöinen näkemys .....  | 27  |
| Taulukko 2  | Asiakkaan kokeman arvon koulukuntia ja näkökantoja, asiakaslähtöinen näkemys ..... | 28  |
| Taulukko 3  | Arvoa tuottavat tekijät .....                                                      | 37  |
| Taulukko 4  | Menon – Homburg – Beutin -mallin mukaiset hyödyt ja uhraukset ..                   | 40  |
| Taulukko 5  | Tavaravaihdannan ja palveluliiketoiminnan eroja.....                               | 47  |
| Taulukko 6  | Tavaravaihdannan ja palveluliiketoiminnan erot arvonluomisessa....                 | 48  |
| Taulukko 7  | Tuotteen ja palvelun eroja .....                                                   | 55  |
| Taulukko 8  | Tarjouskuution kahden tason kaksitoista mahdollista yhdistelmämuutosta .....       | 58  |
| Taulukko 9  | Arvosisällöt.....                                                                  | 71  |
| Taulukko 10 | Asiakastyytyväisyyden ja asiakkaan kokeman arvon käsitteelliset erot               | 75  |
| Taulukko 11 | Asiakkaan kokeman arvon luokittelu .....                                           | 95  |
| Taulukko 12 | Asiakassuhteeseen perustuvan arvon ulottuvuuksia.....                              | 103 |
| Taulukko 13 | Asiakkaan kokeman arvon määritelmiä .....                                          | 104 |

## LIITE 4 LÄHDELUETTELO

Aapala, Kirsti. Kotimaisten kielten tutkimuskeskus. Sähköpostivastaus 06.05.2010.

Achrol, Ravi, S. – Kotler, Philip (2006) The Service-Dominant Logic for Marketing, A Critique. Teoksessa: *The service-dominant logic of marketing: dialog, debate, and directions*, toim. Lusch, Robert F. – Vargo, Stephen L, 320–333. Armonk, New York.

Akaka, Melissa Archpru – Vargo, Stephen L. – Lusch, Robert F. (2012) An Exploration of Networks in Value Cocreation: A Service-Ecosystems View. *Review of Marketing Research*, Vol. 9, Special Issue, 13-50.

AMA.<<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>>, haettu 18.10.2013.

Ambler, Tim (2006) The New Dominant Logic of Marketing: Views of the Elephant. Teoksessa: *The service-dominant logic of marketing: dialog, debate, and directions*, toim. Lusch, Robert F. – Vargo Stephen L, 286–295. Armonk, New York.

Anderson, James C. – Jain, Dipak – Chintagunta, Pradeep (1993) Customer Value. Assessment in Business Markets: A State-of Practice Study. *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 1, No:1, 3-29.

Anderson, James C. – Narus, James A. (1998) Business Marketing: Understand What Customers Value. *Harvard Business Review*, Vol.76, No:6, November-December, 53- 65.

Anderson, James C. – Narus, James A. (1999) *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*. Pearson Education Inc.: Upper Saddle River, New Jersey.

Anderson, James C. – Narus, James A. – Rossum, Wouter, van (2006) Customer Value Propositions in Business Marketing. *Harvard Business Review*, Vol.84, No: 3, March, 90-99.

Anderson, James C. – Thomson, James B.L. – Wynstra, Finn (2000) Combining value and price to make purchase decisions in business markets. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 17, No:4, 307–329.

Apilo, Tiina – Hytönen, Henri – Valkokari, Katri (2009) *Arvonluonnin uudet muodot ja verkostot*. VTT tiedotteita – Research notes 2490. Helsinki

Ballantyne, D. – Varey, R.J. (2006) Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory*, Vol. 6, No:3, 335-348.

Beverland, Michael – Farrelly, Fancis – Woodhatch, Zeb (2004) The Role of Value Change Management in Relationship Dissolution: Hygiene and Motivational Factor. *Journal of Marketing Management*, Vol. 20 N:o 9/10, 927–939.

- Chandler, Jennifer, D. - Vargo, Stephen L. (2011) Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. *Marketing Theory*, Vol. 11, No: 1, 35-49.
- Chingold, Morry – Johnson, Bruce (1997) Technical Knowledge as Value Added in Business Markets: Implications for Procurement and Marketing. *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, No: 3, 271-280.
- Christopher, Martin – Payne, Adrian – Ballantyne, David (1994) *Relationship Marketing – Bringing quality, customer service and marketing together*. Butterworth-Heinemann Ltd. Oxford.
- Day, George S. (2004) Achieving Advantage with a New Dominant Logic. *Journal of Marketing*, Vol.68, No: 1, 18–27.
- Day, George (2006) The New Dominant Logic of Marketing: Views of the Elephant. Teoksessa: *The service-dominant logic of marketing: dialog, debate, and directions*, toim. Lusch, Robert F. – Vargo, Stephen L, 85–90. Armonk, New York.
- Desarbo, Wayne S. – Jedidi, Kamel – Sinha, Indrajit (2001) Customer Value Analysis in a Heterogeneous Market. *Strategic Management Journal*, Vol.22, No: 9, 845–857.
- Dopfer, Kurt – Foster, John – Potts, Jason (2004) Micro – meso – macro. *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 35, No: 14, Issue 3, 263-279.
- Eggert, Andreas – Ulaga, Wolfgang – Schultz, Franziska (2006) Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No: 1, 20-27.
- Eggert, Andreas – Ulaga, Wolfgang (2002) Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets? *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17, No: 2/3, 107-118.
- Ekosysteemi. < <http://fi.wikipedia.org/wiki/Ekosysteemi>>, haettu 27.10.2013.
- Elcoteq (2010) *Helsingin Sanomat* 30.05.2010, E 1.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Flint, Daniel J. – Mentzer, John T. (2006) Striving for Integrated Value Chain Management Given a Service-Dominant Logic for Marketing. Teoksessa: *The service-dominant logic of marketing: dialog, debate, and directions*, toim. Lusch, Robert F. – Vargo, Stephen L, 139–149. Armonk, New York.
- Flint, Daniel J. – Woodruff, Robert B. (2001) The Initiators of Changes in Customers' Desired Value. Results from a Theory Building Study. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, No: 4, 321–337.

- Flint, Daniel J. – Woodruff, Robert B – Gardial, Sarah Fisher (1997) Customer Value Change in Industrial Marketing Relationships – A Call for New Strategies and Research. *Industrial Marketing Management*, Vol.26, No: 2, 163-175.
- Flint, Daniel J. – Woodruff, Robert B – Gardial, Sarah Fisher (2002) Exploring the Phenomenon of Customer's Desired Value Change in a Business-to-Business Context. *Journal of Marketing*, Vol. 66, No: 4, 102-117.
- Fornell, Claes – Johnson, Michael D. – Anderson, Eugene W – Cha, Jaesung – Bryant, Barbara Everitt (1996) The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. *Journal of Marketing*, Vol. 60 (October), 7-18.
- Gale, Bradley T. (1994) *Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See*. The Free Press, New York.
- Grönroos, Christian (1997) Value-driven Relational Marketing: from Products to Resources and Competences. *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, No: 5, 407-419.
- Grönroos, Christian (2000) *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. John Wiley & Sons, Ltd, England.
- Grönroos, Christian (2006a) Adopting a service logic for marketing, *Marketing Theory*, Vol. 6, No: 3, 317-333.
- Grönroos, Christian (2006b) What Can Service Logic Offer Marketing Theory. Teoksessa: *The service-dominant logic of marketing : dialog, debate, and directions*, toim. Lusch, Robert F. – Vargo, Stephen L, 354–364. Armonk, New York
- Grönroos, Christian (2008) Service logic revisited; who creates value? And who co-creates? *European Business Review* Vol. 20, No: 4, 298-314.
- Grönroos, Christian – Ravald, Annika (2009) *Marketing and the Logic of Service: Value Facilitation, Value Creation and Co-Creation and Their Marketing Implications*. Hanken School of Economics, Working Papers 542, Helsinki.
- Grönroos, Christian – Ravald, Annika (2011) Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Services Marketing*, Vol. 22, No: 1, 5-22.
- Gummesson, Evert (2006) Many-to-many Marketing as Grand Theory. A Nordic School Contribution. Teoksessa: *The service-dominant logic of marketing : dialog, debate, and directions*, toim. Lusch, Robert F. – Vargo, Stephen L. 339-353. Armonk, New York.
- Hellman, Kalevi – Peuhkurinen, Elina – Raulas, Mika (2005) *Asiakasjohtamisen työkirja*. WS Bookwell Oy, Juva.
- Hermeneuttinen menetelmä. <[http://fi.wikipedia.org/wiki/Hermeneuttinen\\_menetelm%C3%A4](http://fi.wikipedia.org/wiki/Hermeneuttinen_menetelm%C3%A4)>, haettu 12.07.2013.

- Hinterhuber, Andreas (2004) Towards value-based pricing – An integrative framework for decision making. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, No: 8, 765-778.
- Hinterhuber, Andreas (2008) Value Delivery and Value-based Pricing in Industrial Markets. Teoksessa: *Creating and managing superior customer value. Advances in Business Marketing and Purchasing, Volume 14*. toim. Woodside, Arch G. – Golfetto, Francesca – Gibbert, Michael Emerald Group Publishing, United Kingdom.
- Hirsjärvi, S. – Liikanen, P. – Remes, P. – Sajavaara, P. (1986) *Tutkimus ja sen raportointi*. Kirjayhtymä, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2012) *Tutki ja kirjoita. 15.–17. painos*. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.
- Holbrook, Morris B. (2006) ROSEPEKICECIVECI versus CCV. Teoksessa: *The service-dominant logic of marketing : dialog, debate, and directions*, toim. Lusch, Robert F. – Vargo, Stephen L, 208–223. Armonk, New York.
- Hutt, Michael D - Speh, Thomas W. (2007) *Business Marketing Management: B2B*, Ninth Edition, Thomson South-Western, The United States of America.
- Håkansson, Håkan – Snehota, Ivan (eds) (1995) *Developing relationships in Business networks*, Routledge, London.
- Innovaatio. [http://fi.wikipedia.org/wiki/Innovaatio#Innovaation\\_m.C3.A4.C3.A4ritelm.C3.A4](http://fi.wikipedia.org/wiki/Innovaatio#Innovaation_m.C3.A4.C3.A4ritelm.C3.A4), haettu 25.04.2014.
- Iansiti, Marco – Levien, Roy (2004) The Keystone Advantage. What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation and Sustainability. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Johnson, William C. – Weinstein, Art (2004) *Superior Customer Value In The New Economy: Concepts and Cases*, CRC Press LLC, Florida.
- Joukkoällyn käyttö yleistyy USA:n yrityksissä (2010) *Helsingin Sanomat* 26.04.2010, B5.
- Kalaigannam, Kartik – Varadarajan, Rajan (2006) Customers as Co-producers, Implications for Marketing Strategy Effectiveness and Marketing Operations Efficiency. Teoksessa: *The service-dominant logic of marketing : dialog, debate, and directions*, toim. Lusch, Robert F. – Vargo, Stephen L, 166–179. Armonk, New York.
- Kankaanpää, Miia – Seristö, Hannu (2000) *Development of services in industrial markets: A process driven by customer value*. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.
- Khalifa, Azaddin Salem (2004) Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, Vol. 42, No: 5, 645-666.

- Kirk, Jerome - Miller, Marc. L. (1986) *Reliability and validity in qualitative research*. Qualitative research methods series; vol. 1. Sage Publications, California
- Koskinen, Ilpo – Alasuutari, Pertti – Peltonen, Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.
- Kotler, Philip (2003), *Marketing Management*, Prentice Hall, Pearson Education, Inc., New Jersey, USA.
- Kotler, Philip (2009), *Marketing Management*, Prentice Hall, Pearson Education, Inc., New Jersey, USA.
- Kovalainen, Anne (2007). YLM-luennot. Luentomateriaali YLM-luennoilta. Turun kauppakorkeakoulu, Turku.
- Käsiteanalyysi. <<http://fi.wikipedia.org/wiki/K%C3%A4siteanalyysi>>, haettu 11.07.2013.
- Lam, Shun Yin – Shankar, Venkatesh – Erramilli, M. Krishna – Murthy, Bvsan (2004) Customer Value, Satisfaction, Loyalty and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32, No: 3, 293–311
- Lapierre, Jozée (2000) Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15, No: 2/3, 122-140.
- Lapierre, Jozée – Filiatrault, Pierre – Chebat, Jean-Charles (1999) Value Strategy Rather Than Quality Strategy: A Case of Business-to-Business Professional Services. *Journal of Business Research*, Vol. 45, 235–246.
- Lapierre, Jozée (1997) What does value mean in business-to-business professional services? *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, No: 5, 377-397.
- Levy, Sidney J. (2006) How New, How Dominant? Teoksessa: *The service-dominant logic of marketing: dialog, debate, and directions*, toim. Lusch, Robert F. – Vargo, Stephen L, 57–64. Armonk, New York.
- Mazarr, Michael J. (2005) *Global trends 2005: an owner's manual for the next decade*. St. Martins's Press, New York.
- Menon, Ajay – Homburg, Christian – Beutin, Nikolas (2005) Understanding Customer Value in Business-to-Business Relationships, *Journal of Business-to-Business Marketing*. Vol. 12, No: 2, 1-38.
- Metsämuuronen, Jari (2006) Metodologian perusteet ihmistieteissä. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*, toim. Jari Metsämuuronen, 16-77. Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä
- Michel, Stefan - Vargo, Stephen L. - Lusch, Robert F. (2008) Reconfiguration of the conceptual landscape: a tribute to the service logic of Richard Normann. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, No: 1, 152-155.

- Möller, Kristian (2006) Role of competence in creating customer value: A value-creation logic approach. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, No: 8, 913-924.
- Möller, Kristian – Svahn, Senja (2006) Role of Knowledge in Value Creation in Business Nets, *Journal of Management Studies*. Vol. 43, No: 5, 985-1007
- Möller, Kristian K.E. – Törrönen, Pekka (2003) Business suppliers' value creation potential: A capability-based analysis, *Industrial Marketing Management*. Vol. 32, No: 2, 109-118.
- Naumann, Earl (1995) *Creating customer value: the path to sustainable competitive advantage*. Thompson Executive Press, Cincinnati, Ohio.
- Nokia rokotti Elcoteqia 800 miljoonalla eurolla (2008) *Helsingin Sanomat* 07.02.2008, B 6.
- Normann, Richard (1976) *Luova yritysjohto*. Ekonomia-sarja. Oy Weilin+Göös Ab:n kirjapaino, Tapiola
- Normann, Richard (2001) *Reframing business: when the map changes the landscape*. Wiley, Chichester.
- Normann, Richard - Ramírez, Rafael (1989) A Theory of the Offering: Toward a Neo-Industrial Business Strategy. Teoksessa: *Strategy, Organization Design, and Human Resource Management*, toim. Snow, Charles C. JAI Press, Greenwich, CN.
- Normann, Richard – Ramírez, Rafael (1993) From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 71, No: 4, 65–77.
- Näsi, Juha (1980) *Ajatuksia käsiteanalyysistä ja sen käytöstä yrityksen taloustieteessä*. Tampereen yliopisto. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitoksen julkaisuja. Sarja A 2: Tutkielmia ja raportteja 11, Tampere.
- Parasuraman, A. (1997) Reflection on Gaining Competitive Advantage Through Customer Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No: 2, 154–161.
- Pehmeä sopimus. <<http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803100516203>>, haettu 06.11.2013.
- Platon (1981) *Platon, Teokset; Neljäs osa. Valtio*. (käännös Marja Itkonen-Kaila). Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.
- Podolny, Joel M. - Page, Karen L. (1998) Network Forms of Organization. *Annual Review of Sociology*, Vol. 24, 57-76.
- Porter, Michael E. (1985) *Competitive Advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York.
- Porter, Michael E. (1980) *Competitive strategy*. The Free Press, New York (Kotler)

- Porter, Michael E. – Millar, Victor E. (1991) How Information gives you competitive advantage. Teoksessa: *Michael E. Porter on Competition and Strategy*, toim. Michael E. Porter, 33-44. Harvard Business School Press, Boston (MA).
- Prahalad, C. K. (2004) The Co-creation of Value. *Journal of Marketing*, Vol. 68, No: 1, 18–19.
- Puusa, Anu (2008) Käsitemallit tutkimusmenetelmänä. *Premissi*, No: 4, 36–43.
- Ravald, Annika – Grönroos, Christian (1996) The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No: 2, 19-30.
- Sanchez, Ron – Heene, Aimé (1997) Competence-based Strategic Management: Concepts and Issues for Theory, Research, and Practice. Teoksessa: *Competence-based strategic management*, toim. Sanchez, Ron – Heene, Aimé, 3-42. John Wiley & Sons Ltd, Chichester.
- Sánchez-Fernández, Raquel – Iniesta-Bonillo, M. Ángeles (2007) The concept of perceived value: a systematic review of the research. *Marketing Theory*, Vol. 7, No: 4, 427–451.
- Saunders, Mark - Lewis, Philip - Thornhill, Adrian (2007) *Research methods for business students*. 4th ed. Prentice Hall, Harlow, England.
- Siltala, Juha (2004) *Työelämän huonontumisen lyhyt historia*. 3.p. Kustannusosakeyhtiö Otava, Keuruu.
- Slater, Stanley F. (1996) The challenge of Sustaining Competitive Advantage. *Industrial Marketing Management*, Vol. 25, No: 1, 79-86.
- Slater, S. F. (1997) Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No: 2, s. 162-167
- Slater, Stanley F. – Narver, John C. (2000) Intelligence Generation and Superior Customer Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No: 1, 120-127.
- Stenberg, Esa (1997) *Customer value management – Concept creation and implementation – Case: Wärtsilä Diesel Powerplants*. Turun kauppakorkeakoulun julkaisu: Sarja Keskusteluja ja raportteja, Turku.
- Stähle, Pirjo – Grönroos, Mauri (1999) *Knowledge management: tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä*. WSOY, Helsinki.
- Takala, Tuomo - Lämsä, Anna-Maija (2001) Tulkitseva käsitetutkimus organisaatio- ja johtamistutkimuksen tutkimusmetodologisena vaihtoehtona. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*, No: 3, 371-390.
- Tampereen kaupunki.  
[http://www.tampere.fi/material/attachments/t/5hop4gv48/TUOTTEISTAMINEN\\_TUOTANNON\\_NAKOKULMASTA.pdf](http://www.tampere.fi/material/attachments/t/5hop4gv48/TUOTTEISTAMINEN_TUOTANNON_NAKOKULMASTA.pdf), haettu 21.10.2011.

- Tieto. <<http://fi.wikipedia.org/wiki/Tieto>>, haettu 19.09.2013.
- Tietotaito. <<http://fi.wikipedia.org/wiki/Tietotaito>>, haettu 23.09.2013.
- Tietopääoma. <[http://oppimateriaalit.internetix.fi/fi/avoimet/0viestinta/informaatiotutkimus/po1/tietohallinto/1.mita\\_on/06\\_evoluutio/04\\_tietoresha/04.04.1\\_paaoma](http://oppimateriaalit.internetix.fi/fi/avoimet/0viestinta/informaatiotutkimus/po1/tietohallinto/1.mita_on/06_evoluutio/04_tietoresha/04.04.1_paaoma)>, haettu 23.09.2013.
- Tuomi, Jouni (2008) *Tutki ja lue: Johdatus tieteellisen tekstin ymmärtämiseen*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Tuomi, Jouni - Sarajärvi, Anneli (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. uud. p. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Uлага, Wolfgang (2001) Customer Value in Business Markets: An Agenda for Inquiry. *Industrial Marketing Management*. Vol. 30, No: 4, 315-319.
- Uлага, Wolfgang (2003) Capturing Value Creation in Business Relationships: A Customer Perspective. *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, No: 8, 677-693.
- Uлага, Wolfgang – Chacour, Samir (2001) Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets: A Prerequisite for Marketing Strategy Development and Implementation. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, No: 6, 525-540.
- Uлага, Wolfgang - Eggert, Andreas (2005) Relationship Value in Business Markets: The Construct and Its Dimensions. *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 12, No: 1, 73-99.
- Utilitarismi. <<http://fi.wikipedia.org/wiki/Utilitarismi>>, haettu 08.11.2013.
- Uusklassinen taloustiede. <[http://fi.wikipedia.org/wiki/Uusklassinen\\_taloustiede](http://fi.wikipedia.org/wiki/Uusklassinen_taloustiede)>, haettu 31.10.2013.
- Vargo, Stephen L. – Lusch, Robert F. (2004) Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68, No: 1, 1-17.
- Vargo, Stephen L. – Lusch, Robert F. (2006a) Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Teoksessa: *The service-dominant logic of marketing : dialog, debate, and directions*, toim. Lusch, Robert F. – Vargo, Stephen L, 3-28. Armonk, New York.
- Vargo, Stephen L. – Lusch, Robert F. (2006b) Service-Dominant Logic; What It Is, What It Is Not, What It Might Be. Teoksessa: *The service-dominant logic of marketing : dialog, debate, and directions*, toim. Lusch, Robert F. – Vargo, Stephen L, 43-56. Armonk, New York.
- Vargo, Stephen L. – Lusch, Robert F. (2008) Service Dominant Logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, No: 1, 1-10.

- Vargo, Stephen L. – Lusch, Robert F. (2011) It's all B2b...and beyond: Towards a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, No: 2, 181-187.
- Vargo, Stephen L. – Lusch, Robert F. (2012) The Nature and Understanding of Value: A Service-Dominant Logic perspective. *Review of Marketing Research*, Vol. 9, Special Issue, 1-12.
- Vargo, Stephen L. – Lusch, Robert F. – Morgan, Fred W. (2006) Historical Perspectives on Service-Dominant Logic. Teoksessa: *The service-dominant logic of marketing : dialog, debate, and directions*, toim. Lusch, Robert F. – Vargo, Stephen L, 29–42. Armonk, New York.
- Vargo, Stephen L. – Maglio, Paul P. – Akaka, Melissa Archpru (2008) On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, Vol. 26, No: 3, 145-152.
- Width, Terhi (2006) Persson on lyömätön sanaseppo. *Helsingin Sanomat* 27.07.2006, B 4.
- Wilkie, William L. – Moore, Elisabeth S. (2006) Examining Marketing Scholaship and the Service-Dominant Logic. Teoksessa: *The service-dominant logic of marketing : dialog, debate, and directions*, toim. Lusch, Robert F. – Vargo, Stephen L. Armonk, New York.
- Wikström, Solveig. – Normann Richard (1994) *Knowledge and Value: A New Perspective on Corporate Transformation*. Routledge, London.
- Woodruff, Robert B. (1997) Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No: 2, s. 139-153.
- Woodruff, Robert B. – Flint, Daniel J. (2006) Marketing's Service-Dominant Logic and Customer Value. Teoksessa: *The service-dominant logic of marketing : dialog, debate, and directions*, toim. Lusch, Robert F. – Vargo, Stephen L, 183–195. Armonk, New York.
- Woodruff, Robert B – Gardial, Sarah F. (1996) *Know your customer: New approaches to understanding customer value and satisfaction*. Blackwell Publishers Inc. Cambridge, Massachusetts.
- Woodside, Arch G. – Golfetto, Francesca – Gibbert, Michael (2008) Customer Value: Theory, research, and practice. Teoksessa: *Creating and managing superior customer value. Advances in Business Marketing and Purchasing, Volume 14*, toim. Woodside, Arch G. – Golfetto, Francesca – Gibbert, Michael Emerald Group Publishing, United Kingdom.
- Zeithaml, Valarie A. (1988) Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, Vol. 52, N