



**ARVOLUPAUKSEN LAATIMINEN UUELLE TUOTEVERSIOLLE: CASE-  
TUTKIMUS VALMISTAVASTA TEOLLISUUDESTA**

Developing Value Proposition for a New Product Version: A Case Study from Manufacturing Industry

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Tuotantotalouden kandidaatintyö

2024

Eemil Ivars

Tarkastaja: Tutkijaopettaja Kirsi Kokkonen

## TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT Teknis-luonnontieteellinen

Tuotantotalous

Eemil Ivars

### **Arvolupauksen laatiminen uudelle tuoteversiolle: Case-tutkimus valmistavasta teollisuudesta**

Developing Value Proposition for a New Product Version: A Case Study from Manufacturing Industry

Tuotantotalouden kandidaatintyö

2024

39 sivua, 7 kuvaa, 1 taulukko

Tarkastaja: Tutkijaopettaja Kirsi Kokkonen

Avainsanat: uusi tuote, asiakasarvo, arvoon perustuva myynti, arvolupaus, prosessiteollisuus

Keywords: new product, customer value, value-based selling, value proposition, process industry

Nykypäivänä teolliset asiakkaat pyrkivät löytämään laitteista ja palveluista koostuvia kokonaisratkaisuja. Teollisuusyritykset korostavatkin nykyisin myynnissään suorituskykyä ja lopputuloksia eli asiakasarvoa. Tämä kandidaatintyö käsittelee asiakasarvon muodostumista ja myymistä B2B-markkinoilla. Työn tavoitteena on muodostaa arvolupaus tukemaan case-yrityksen uuden tuotteen myyntiä.

Työ koostuu teoriaosuudesta ja case-osiosta. Teoriaosuudessa tutkitaan asiakasarvon muodostumista B2B-markkinoilla sekä sen myyntiin vaadittavia kyvykkyyksiä. Case-osiassa kartoitetaan arvon muodostumista prosessiteollisuuden markkinakontekstissa haastattelujen avulla. Lisäksi analysoidaan case-yrityksen kilpailijoiden arvolupauksia. Näiden havaintojen pohjalta laaditaan case-yritykselle arvolupaus uuden tuotteen myyntiä varten.

Työssä havaittiin asiakasarvon muodostuvan B2B-markkinoilla useista eri arvotekijöistä, joiden merkitys riippuu asiakkaan luonteesta. Arvon myyminen edellyttää yritykseltä asiakkaan liiketoimintamallin ymmärtämistä ja laadukkaan arvolupauksen tehokasta viestimistä. Arvolupauksen tulisi korostaa kohdeasiakkaan kannalta keskeisimpiä hyötyjä. Työssä muodostettu arvolupaus koostuu viidestä teemasta, joilla pyritään viestimään case-yrityksen virtausensäätöratkaisun tarjoamia hyötyjä. Työ ei kuitenkaan sisällä case-yrityksen tarjoamien hyötyjen kvantifioimista.

## Sisällysluettelo

### Tiivistelmä

1	Johdanto.....	3
1.1	Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset .....	3
1.2	Työn tutkimusmenetelmät ja rajaukset .....	4
1.3	Työn rakenne.....	5
2	Uudet tuotteet vahvistamassa kilpailuetua .....	6
2.1	Uusien tuotteiden kehittämien ja saattaminen markkinoille .....	7
2.2	Tuote osana ratkaisua .....	9
3	Asiakasarvo teollisilla markkinoilla .....	11
3.1	Asiakkaan kokema arvo .....	11
3.2	Asiakasarvo B2B-suhteessa .....	12
3.3	Arvoon perustuva myynti.....	15
4	Uuden tuotteen arvoon perustuva myynti: Case X.....	21
4.1	Empiirisen tutkimuksen toteutus.....	21
4.2	Projektin taustoitus.....	22
4.3	Arvotekijät prosessiteollisuuden markkinakontekstissa .....	23
4.4	Kilpailijoiden arvolupausten analysointi.....	25
4.5	Arvolupauksen muodostaminen.....	26
5	Johtopäätökset .....	29
	Lähteet .....	32

# 1 Johdanto

Uusien ja parempien tuotteiden kehittämistä on jo pitkään pidetty keskeisenä keinona saavuttaa kestävä kilpailuetua (Kleinschmidt, De Brentani & Salomo 2007; Lawless & Fisher 1990). Tapa, jolla yritykset myyvät uusia tuotteitaan, on kuitenkin muuttumassa. Teollisuusyritykset ovat siirtymässä perinteisestä tuotteiden myyntiin perustuvasta lähestymistavasta kohti suorituskykyyn ja lopputuloksiin, eli asiakasarvoon perustuvaa myyntiä (Sjodin, Parida, Jovanovic & Visnjic 2020). Asiakasarvon käsite tuli tunnetuksi 1990- ja 2000-luvuilla, jolloin sen merkitys johtamis-, organisaatio- ja markkinakirjallisuudessa kasvoi merkittävästi (Zeithaml, Verleye, Hatak, Koller & Zauner 2020) ja sillä on nykypäivänä keskeinen rooli yritysten välisessä eli B2B-myynnissä (business-to-business) (Keränen, Totzek, Salonen & Kienzler 2023). Asiakasarvo on keskeisessä roolissa erityisesti uusien tuotteiden tapauksessa (Smith & Colgate 2007). Yritykset kohtaavat nykypäivänä entistä kovempaa kilpailua ja taloudellista epävarmuutta, minkä vuoksi arvon tuottaminen ja viestiminen sidosryhmille sekä markkinoille on tärkeämpää kuin koskaan aiemmin (Kumar & Reinartz 2016; Zeithaml et al. 2020).

Tämä kandidaatintyö tehdään toimeksiantona case-yritykselle, joka toimittaa ja kehittää virtausensääteoteknologioita ja -palveluita prosessiteollisuuden tarpeisiin. Prosessiteollisuuden kehittyessä case-yritys kohtaa muuttuvia sekä entistä monimutkaisempia ja haastavampia asiakastarpeita. Muuttuvat asiakastarpeet ja kova kilpailu edellyttävät, että case-yritys osaa luoda ja viestiä tarjoamaansa arvoa asiakkailleen. Työ tehdään tukemaan yrityksen käynnissä olevaa tuotelanseerausprojektia, jossa tuotelinjaa laajennetaan lanseeraamalla uusilla ja laajennetuilla ominaisuuksilla varustettu versio yrityksen olemassa olevasta tuotteesta.

## 1.1 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän kandidaatintyön keskeisimpinä tavoitteina on tunnistaa, miten case-yritys ja sen uusi tuote luovat arvoa asiakkaille sekä laatia sen perusteella arvolupaus tukemaan uuden tuotteen myyntiä. Työssä syvennytään asiakasarvon konseptiin ja arvoon perustuvaan myyntiin B2B-markkinoilla sekä pyritään tunnistamaan case-yrityksen asiakkaiden eli prosessiteollisuuden yritysten sekä EPC-yritysten (ks. alaluku 4.3) kannalta keskeisiä arvotekijöitä.

Lisäksi työssä selvitetään, millaista arvoa case-yrityksen kilpailijat lupaavat asiakkaille. Työn tutkimuskysymykset ovat:

*”Mistä tekijöistä asiakasarvo muodostuu prosessiteollisuuden markkinakontekstissa?”*

*”Miten case-yrityksen uuden tuotteen hyötyjä tulisi viestiä asiakkaalle?”*

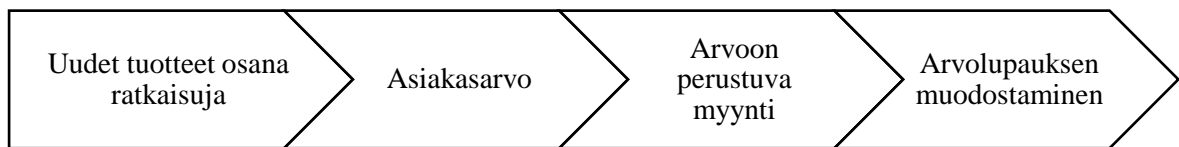
## 1.2 Työn tutkimusmenetelmät ja rajaukset

Työn teoriaosuus toteutetaan kirjallisuuskatsauksena, jossa syvennyttään asiakasarvoon liittyvään tutkimukseen sekä teoriakirjallisuuteen. Kirjallisuuskatsauksen avulla muodostetaan teoreettinen viitekehys, jota hyödynnetään haastatteluissa sekä arvolupauksen muodostamisessa. Lähdekirjallisuutta on etsitty ensisijaisesti LUT Primosta sekä Google Scholarista. Valtaosa työssä käytetyistä lähteistä on vertaisarvioituja tiedelehtiartikkeleita, minkä vuoksi lähdemateriaali on myös pitkälti englanninkielistä. Lähdetekstissä esiintyy paljon termejä, joille ei ole vakiintuneita suomenkielisiä käännöksiä, minkä vuoksi käännöstyössä on kiinnitetty erityistä huomiota siihen, että alkuperäisen lähteen viesti säilyisi mahdollisimman muuttumattomana. Empiirisessä osuudessa tietoa kerätään pääasiassa haastatteleamalla case-yrityksen edustajia erilaisten teemahaastattelujen avulla (ks. alaluku 4.1). Empiirisessä osuudessa toteutetaan myös kilpailijatutkimus, jossa perehdyttään kilpailijoiden markkinointimateriaaleihin ja teknisiin esitteisiin (ks. alaluku 4.3).

Työ on rajattu käsittelemään asiakasarvoa lähtökohtaisesti B2B-kontekstissa. Vaikka työssä käsitellään arvoon perustuvaa myyntiä, työssä ei kuitenkaan syvennyttä myynti- ja markkinointiviestintään tai myyntiprosesseihin. Työssä ei myöskään keskitytä arvon kvantifiointiin. Arvon kvantifiointia käsitellään lyhyesti johtopäätösten lopussa (ks. luku 5). Työn alussa käsitellään uusien tuotteiden saattamista markkinoille, jotta lukija saa käsityksen siitä, millaisesta uudesta tuotteesta työssä on kyse. Varsinaista tuotekehitystoimintaa työssä ei kuitenkaan käsitellä. Case-yrityksen uusi tuote on tuotelinjan laajenuksena lanseerattava virtauksensäättötuote, jonka kohdeasiakkaita ovat prosessiteollisuuden yritykset sekä EPC-yritykset.

### 1.3 Työn rakenne

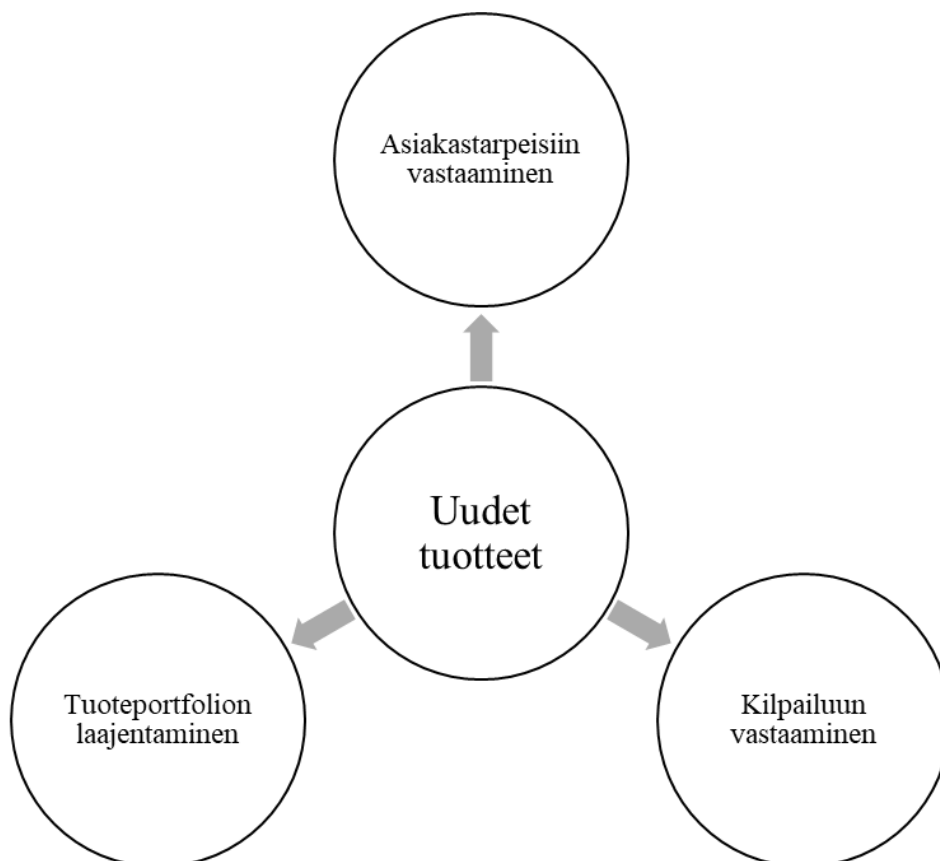
Työ koostuu viidestä pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa lukija johdatellaan aiheeseen ja hänelle esitellään työn sisältöä. Seuraavat kaksi päälukua ovat käsittelykappaleita, joista ensimmäisessä käsitellään uusia tuotteita, niiden saattamista markkinoille sekä teollisia ratkaisuja. Toisessa käsittelykappaleessa syvennyttään asiakasarvon konseptiin, arvoon perustuvaan myyntiin sekä sen vaatimiin kyvykkyyksiin. Käsittelykappaleiden jälkeen siirrytään työn empiiriseen osuuteen, joka alkaa case-yrityksen esittelyllä. Tämän jälkeen esitellään case-tutkimuksen toteutusta sekä taustoitetaan lukijalle case-yrityksen lanseerausprojektia. Tämän jälkeen kartoitetaan asiakasarvon muodostumista prosessiteollisuuden markkinakontekstissa sekä analysoidaan case-yrityksen kilpailijoiden arvolupauksia. Tarkastelun jälkeen muodostetaan arvolupaus case-yrityksen uuden tuotteen myynnin tueksi. Johtopäätöksissä vastataan työn tutkimuskysymyksiin ja luodaan yhteenveto työn keskeisimmistä havainnoista. Lisäksi keskustellaan työn mahdollisista rajoituksista sekä mahdollisuuksista jatkotutkimukselle. Työn rakenne on esitetty kuvassa 1.



Kuva 1 Työn rakenne

## 2 Uudet tuotteet vahvistamassa kilpailuetua

Teknologian kehitystä voidaan Porterin (1985, 164) mukaan pitää yhtenä keskeisimpänä kilpailun ajurina. Pärjätäkseen kilpailussa ja säilyttääkseen sekä kasvattaakseen asiakaskuntaansa, yritysten tulee luoda tuoteinnovaatioita eli uusia ja parempia tuotteita (Cooper 2013, 3; Kim, Kim, Garrett & Jung 2014). Chuang, Morgan ja Robson (2015) toteavat, että uusien luovien tuotteiden kehittäminen edellyttää yritykseltä asiakaslähtöisen ja kilpailijalähtöisen oppimisen synteesiä sekä tuotekehittämisosaaamista. Bowonder, Dambal, Kumar ja Shirodkar (2010) esittävät kolme tapaa, joiden kautta uudet tuotteet voivat tarjota etuja yritykselle (kuva 2).



Kuva 2 Uusien tuotteiden tarjoamat edut (mukaiillen Bowonder et al. 2010)

Ensinnäkin uudet tuotteet voivat tarjota asiakkaille uusia ominaisuuksia. Innovatiiviset ratkaisut voivat auttaa yritystä vastaamaan kilpailuun tehokkaammin. (Bowonder et al. 2010) Hosseini, Soltani ja Mehdizadeh (2018) sekä Kim et al. (2014) tukevat näitä näkemyksiä ja

korostavat, että yritys voi edistää kilpailuedun säilyttämistä ja erottumista kilpailijoista luomalla tuotteisiinsa erottuvuutta, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan enemmän. Kolmas etu on uusien tuotteiden tarjoama mahdollisuus laajentaa ja monipuolistaa tuotevalikoimaa eri kasvumahdollisuuksien saavuttamiseksi (Bowonder et al. 2010; Cucculelli & Ermini 2012).

## 2.1 Uusien tuotteiden kehittämien ja saattaminen markkinoille

Tuote on laaja-alainen käsite, jolla on erilaisia määritelmiä riippuen siitä, mistä näkökulmasta sitä tarkastellaan. Kahnin ja Mohanin (2021, 6) mukaan yksinkertaisimmillaan tuote voidaan ymmärtää tietynä tarjontana, jonka yritys tarjoaa asiakkailleen. Tuote mielletään helposti pelkäksi fyysiseksi laitteeksi, mutta todellisuudessa se usein on huomattavasti laajempi kokonaisuus, erityisesti B2B-kontekstissa (esim. Kahn 2013, 462; Simula, Lehtimäki, Salo & Malinen 2010, 24). Tuotteen luonnetta B2B-kontekstissa käsitellään tarkemmin alaluvussa 2.2.

Cooperin (1988, 15) mukaan tuotteen ”uutus” voidaan määritellä kahdella tavalla: tuote on yritykselle uusi siinä mielessä, että yritys ei ole aiemmin valmistanut tai myynyt tämän tyyppistä tuotetta, vaikka muut yritykset ovat saattaneet valmistaa tai myydä sitä, tai tuote on ”innovatiivinen” ja täysin uusi markkinoilla, eli ensimmäinen laatuaan. Uusia tuotteita on useasti yritetty luokitella tiettyihin kategorioihin. Hyvin usein kategorioiden välinen ero on kuitenkin häilyvä, ja tuotteiden luokittelu on lopulta subjektiivista. (Trott 2012, 429) Booz Allen & Hamiltonin (1982) laatimaa luokittelua uusille tuotteille on hyödynnetty useissa tuotekehityksen ja tuotehallinnan teoksissa (esim. Ahmed & Shepherd 2010, 6; Annacchino 2011, 4–6; Cooper 1988, 15–17; Trott 2012, 429–430). Tässä luokittelussa uudet tuotteet jaetaan seuraaviin kategorioihin: (1) maailmalle uusi tuote, (2) uusi tuotelinja, (3) tuotelinjan laajennus, (4) uudistettu ja parannettu tuote, (5) uudelleenasettelu ja (6) kustannussäästö. Case-yrityksen uusi tuote tulee osaksi yrityksen nykyistä tuotelinjaa, mutta toisaalta sitä voidaan pitää myös uudistettuna ja parannettuna tuotteena.

*Tuotelinja* koostuu useista tuotteista, joilla on yhteisiä ominaisuuksia tai käyttötarkoituksia (Cooper 1988, 464). Tuotteen ominaisuudet voidaan jakaa perus- ja erottumisominaisuuksiin (Sanders ja Huefner 2012, 143). Tuotteen ominaisuuksien luonnetta sen kilpailukyvyyn kannalta käsitellään alaluvussa 3.3. Tuotelinjan laajenuksena lanseerattava tuote ei ole uusi



markkinoille, mutta se on uusi lanseeraavalle yritykselle (Cooper 1988, 16). Vaikka tällainen tuote voidaan laskea yritykselle uudeksi, sillä se tuo mukanaan joitakin uusia piirteitä tai ominaisuuksia, se ei ole täysin erillinen tai ainutlaatuinen verrattuna yrityksen aiempaan valikoimaan (Trott 2012, 429). Tuotelinjan laajennuksella yritys pyrkii laajentamaan asiakassegmenttiään ja kasvattamaan markkinaosuuttaan. Tällaisten uusien tuotteiden tuomat lisätulot perustuvat pitkälti tuotelinjan aiempaan tunnettavuuteen (Annacchino 2011, 5).

Uudet tuotteet eivät synny itsestään, vaan ne vaativat suunnittelua, kuluttavat runsaasti resursseja ja edellyttävät asianmukaista strategian toteutusta päästäkseen markkinoille (Kahn & Mohan 2021, 3). Tätä prosessia kutsutaan *tuotekehitykseksi*, joka käsittää tuotteen elinkaaren vaiheet tuotemäärittelystä kaupallistamiseen (Kahn 2013, 462). Tuotekehitysosaston tehtävänä on kuitenkin lähtökohtaisesti vastata tuoteidean konkreettisesta toteutuksesta (Simula et al. 2010, 17). Tuotekehityksen tavoitteena on saavuttaa tuotteelle asetetut vaatimukset niin hyvin kuin on teknisesti ja taloudellisesti mahdollista ja tarkoituksenmukaista (Jokinen 1991, 9). Tuotekehityksen tuloksena syntyvät luonnokset, laskelmat, työpiirustukset, materiaalivalinnat, osaluettelot, käyttöohjeet ja ylipäätään edellytykset tuotteen valmistamiselle (Jokinen 1991, 9; Simula et al. 2010, 17). Tuotekehityksen vaatimat resurssit ja ponnistelut riippuvat pitkälti kehitettävän tuotteen uutuudesta (ks. Jokinen 1991, 10).

Kun uusi tuote on lopulta kehitetty, tulee se vielä viedä markkinoille asiakkaiden saataville (Simula et al. 2010, 10). Uuden tuotteen markkinoille viemisen suunnittelua ja toteutusta kutsutaan *kaupallistamiseksi* (Kahn 2013, 441), joka on tuotekehityksen viimeinen vaihe (Hart & Baker 1998, 157). Simulan et al. (2010, 19) mukaan kaupallistaminen nähdään kuitenkin tyypillisesti tuotekehityksestä irrallisena markkinointivetoisena kokonaisuutena, vaikka todellisuudessa kaupallistaminen koskettaa kaikkia yrityksen yksiköitä. Heidän mukaansa kaupallistaminen tulisi nähdä ensisijaisesti liiketoimintahenkisenä ajattelutapana eikä niinkään tiukasti määriteltynä toimenpidesarjana.

Kaupallistaminen käsittää siis koko uuden tuotteen markkinoille saattamisen, joka kulminoituu tuotteen *lanseeraukseen* (Annacchino 2003, 437). Lanseerauksella tarkoitetaan tapahtumaa, jossa uusi tuote esitellään markkinoille myytäväksi (Simula et al. 2010, 22). Lanseerauksen yhteydessä tehdään myös ensimmäinen *tuotejulkaisu*, jossa tuote tuodaan asiakkaiden saataville (Rafinejad 2007, 204). Lanseerauksen ensisijaisina tavoitteina on viestiä asiakkaille ja markkinoille, että uusi tuote on myynnissä, lisätä kiinnostusta tuotetta kohtaan ja korostaa sen erottumistekijöitä sekä hyötyjä (Annacchino 2003, 473; Simula et al. 2010,

72). Lanseeraus on monesti tuotekehitysprosessin kallein yksittäinen vaihe (Di Benedetto 1999).

Onnistunut lanseeraus on keskeistä tuotteen menestykselle (Di Benedetto 1999; Lawley 2007, 41), sillä huonon ensivaikutelman korjaaminen myöhemmin on haastavaa (Simula et al. 2010, 72). Lanseeraukseen on varattava asianmukaiset taloudelliset resurssit sekä riittävästi henkilöstöä. Lanseerauksen aliresursointi onkin yleinen syy sille, ettei muuten laadukas uusi tuote saavuta myyntitavoitteitaan. (Cooper 2019) Lanseerauksen toteutukseen tulisi osallistua yrityksen useita eri osastoja kuten tuotelinja, tuotekehitys, myynti, markkinointi, jakelu sekä valmistus, sillä toimintojen välinen kommunikaatio ja yhteistyö ovat avainasemassa lanseerauksen onnistumisen kannalta (Cooper 2019; Di Benedetto 1999).

## 2.2 Tuote osana ratkaisua

Asiakkaiden tarpeiden, kilpailutilanteen ja markkinoiden luonteen perusteellinen ymmärtäminen on merkittävässä roolissa uusien tuotteiden kehittämisessä (Cooper 2019). Tämä edellyttää toimittajilta markkinaorientaatiota, jota Narver, Slater ja MacLachlan (2004) pitävät ratkaisevana tekijänä uusien tuotteiden menestyksen kannalta. Tässä työssä toimittajalla tarkoitetaan valmistavan teollisuuden yritystä, joka palvelee teollisia asiakkaita. Narver et al. (2004) toteavat, että toimittajien tulisi ”tunnistaa tarpeita ja täyttää niitä”, eikä ”valmistaa tuotteita ja myydä niitä”. Pelkkien fyysisten tuotteiden myyminen oli ennen tyypillinen tapa harjoittaa liiketoimintaa. Yritys valmisti tuotteen, toimitti sen asiakkaalle korvausta vastaan, jonka jälkeen oli asiakkaan vastuulla, että tuote täyttää sen lopullisen käyttötärpeen. (Tukker 2017, 12)

Asiakastarpeet teollisilla markkinoilla ovat kuitenkin muuttuneet merkittävästi viime vuosina (ks. Töytäri & Rajala 2015). Nykypäivänä teolliset ostajat eivät tyypillisesti tyydy pelkästään fyysiseen tuotteeseen, vaan pyrkivät löytämään parhaan saatavilla olevaa kokonaisratkaisun, joka tarjoaa mahdollisimman suurta pitkän aikavälin hyötyä yritykselle (Töytäri & Rajala 2015). Tulin, Kohlin & Bharadwajin (2007) mukaan ratkaisulla tarkoitetaan laitteiden ja palveluiden yhdistelmää, jotka on suunniteltu vastaamaan asiakkaan erityistarpeita. Ratkaisun tarjoaminen käsittää asiakasvaatimusten määrittelyn, laitteiden ja palvelujen kustomoinnin ja integroinnin sekä niiden käyttöönoton ja sen jälkeiset palvelut (Haas, Snehota & Corsaro 2012). Toimittajat ovatkin siirtäneet painopistettään pelkkien fyysisten tuotteiden

tarjoamisesta kohti ratkaisujen tarjoamista (Meier, Roy & Seliger 2010). Ratkaisujen tarjoamista voidaan pitää haastavampana verrattuna pelkkien fyysisten tuotteiden myymiseen. Liiketoimintamallien muuttaminen kohti ratkaisujen tarjoamista onkin aiheuttanut haasteita useille toimittajille (Adrodegari, Pashou & Saccani 2017). Bainesin et al. (2007) mukaan tarjoamalla ratkaisuja, toimittaja luo arvoa asiakkaalle parantamalla kustomointimahdollisuuksia ja laadun tasoa. Asiakasarvoa käsitellään tarkemmin luvussa 3.

Asiakkaiden erityistarpeiden täyttämiseksi kustomoinnista tulee toimittajille entistä tärkeämpää (Ma, Wang & Li 2019). Toimittajan tulisi kyetä toimittamaan asiakkaan vaatimusten mukaisia tuotteita, myös nopealla aikataululla (Jacobs, Vickery & Dröge 2007). Toimittajat pyrkivät vastaamaan monipuolisiin asiakasvaatimuksiin luomalla ja kehittämällä tuoteperheitä yhteisten tuotealustojen avulla. Tunnetuin strategia tuoteperheiden tehokkaaseen suunnitteluun on modulaarisuus, joka tarkoittaa tuotteen jakamista keskenään vaihdettavissa oleviin komponentteihin. (Quigley & Gulve 2023, 162–163) Modulaarisuutta hyödynnetään myös case-yrityksen tuotteessa. Modulaarisuus mahdollistaa toimittajille joustavan ja tehokkaan vastaamisen muuttuviin asiakastarpeisiin (Vickery, Koufteros, Dröge & Calantone 2016). Tämän lisäksi asiakkaalle on tärkeää tarjota mahdollisuus myös palveluiden kustomointiin. Palveluita kustomoidessa voidaan määrittää esimerkiksi, millaista palvelua asiakkaalle tarjotaan, sekä miten usein palvelua tarjotaan tai millainen palvelun vasteaika on (Zine, Kulkarni, Chawla & Ray 2014).

### 3 Asiakasarvo teollisilla markkinoilla

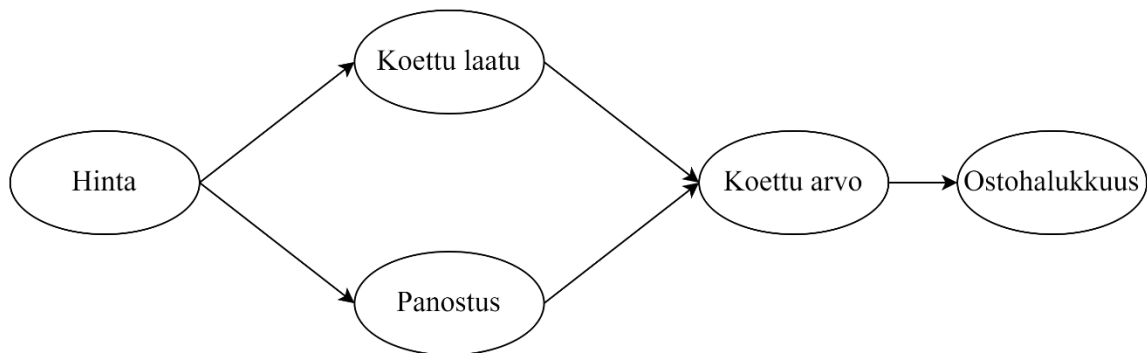
Liiketoiminnassa on ensisijaisesti kyse arvon luomisesta (Kumar & Reinartz 2016). Porterin (1985, 3) mukaan arvo on sitä, mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan, ja yrityksen kyky luoda arvoa on sen keskeisin kilpailuedun lähde. Porterin (1985, 3) geneeriset kilpailustrategiat, kustannusjohtajuus ja differointi, ovat yleisesti tunnettuja sekä keskeisiä tapoja saavuttaa kilpailuetua. Näkemykset kilpailuedun luomisesta ovat kuitenkin muuttuneet vuosikymmenten aikana. 1980-luvulla alettiin tutkia asiakkaan kokemaa arvoa eli asiakasarvoa (Zeithaml et al. 2020). Woodruff (1997) arvioi 1990-luvulla ulospäin suuntautuneemman asiakaslähtöisyyden ja asiakasarvon luomisen olevan keskeinen keino saavuttaa kilpailuetua tulevaisuudessa. Asiakasarvon merkitys kasvoi entisestään 2000-luvun alkupuolella (ks. Sánchez-Fernández ja Iniesta-Bonillo 2007), ja nykyisin se on merkittävässä asemassa akateemisissa tutkimuksissa, johtamiskäytännöissä (Blut, Chaney, Lunardo, Mencarelli & Grewal 2023; Eggert, Ulaga, Frow & Payne 2018) sekä uusien tuotteiden kehittämisessä (Smith & Colgate 2007).

#### 3.1 Asiakkaan kokema arvo

Asiakasarvolle (myöhemmin tekstissä myös arvo) on vaikeaa antaa yhtä oikeaa määritelmää. Asiakkaan kokemaan arvoon vaikuttavat asiakkaan luonne, tuotteen ominaisuudet (Blut et al. 2023) sekä vallitseva kilpailu (Ulaga & Eggert 2006a). Woodruff (1997) korostaakin, että asiakasarvo on lähtökohtaisesti asiakkaiden havaitsema eikä niinkään myyjän määrittelemä asia. Aikaisimmissa tutkimuksissa asiakasarvo nähtiin yksiulotteisena rakenteena, mutta nykypäivänä arvoa pidetään laajempänä kokonaisuutena, joka syntyy monien eri tekijöiden summana (ks. Zeithaml et al. 2020). Yksiulotteinen asiakasarvo ymmärretään ennen kaikkea käytännöllisestä näkökulmasta, jossa hyötyjä ja kustannuksia arvioidaan taloudellisen ja kognitiivisen ajattelun kautta (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo 2007).

Monroen (1990) ja Zeithamlin (1988) tutkimuksia voidaan pitää merkittävimpinä yksiulotteisen asiakasarvon tutkimussuuntauksina (ks. Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo 2007). Monroen (1990, 38) mukaan asiakkaan kokema arvo määrittyy koetun laadun ja panostuksen suhteena (kuva 3). Doddsin ja Monroen (1985) mukaan korkea hinta vaikuttaa positiivisesti

asiakkaan kokemaan laatuun, ja siten myös arvoon. Tämän vuoksi Monroe (1990, 38) käyttää mallissaan koettua laatua, sillä asiakkaat eivät hänen mukaansa tyypillisesti kykene täysin arvioimaan tuotteen absoluuttista laatua. Toisaalta korkea hinta tarkoittaa myös suurempaa panostusta, joka vaikuttaa koettuun arvoon negatiivisesti. Koetulla arvolla on positiivinen vaikutus asiakkaan ostohalukkuuteen. (Dodds & Monroe 1985)



Kuva 3 Asiakkaan kokeman arvon muodostuminen (mukailien Dodds & Monroe 1985)

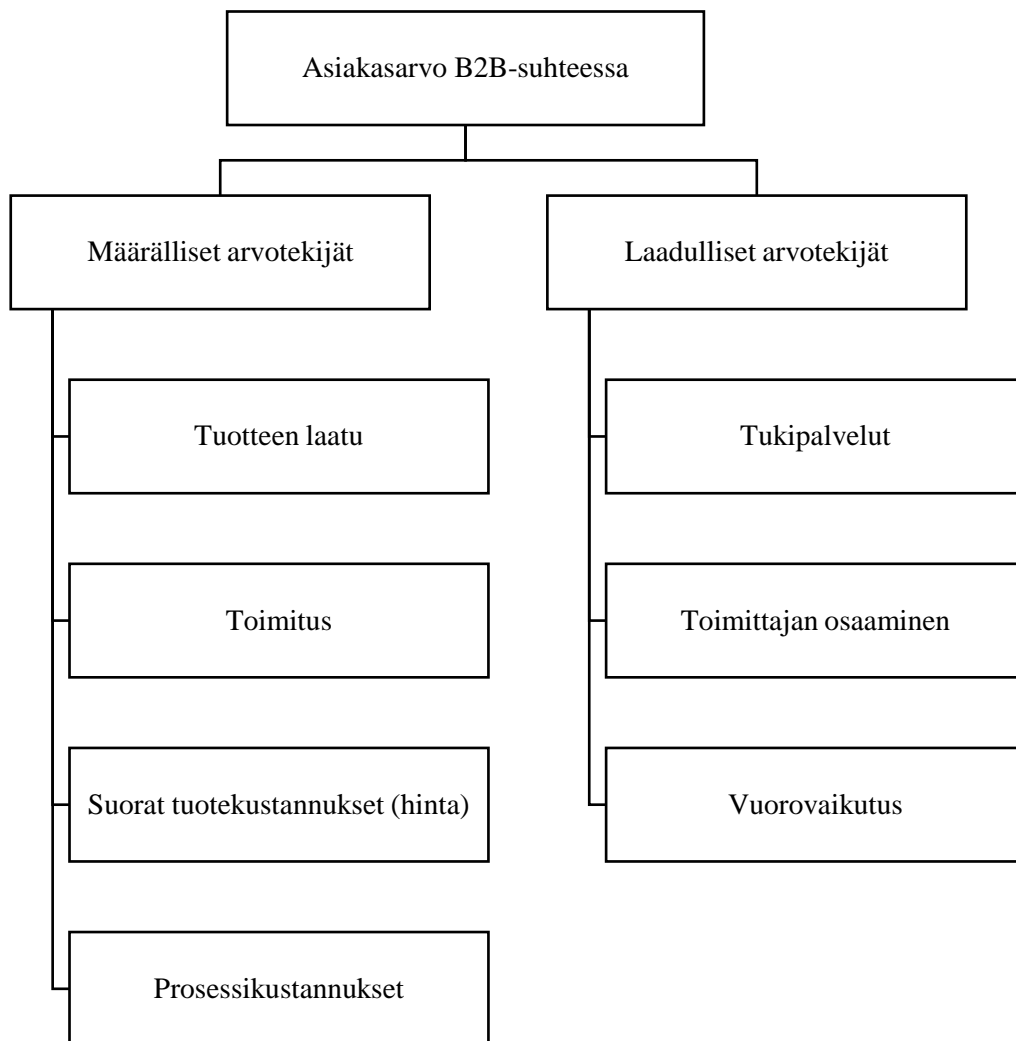
Zeithamlin (1988) määritelmä korostaa koetun arvon olevan asiakkaan kokonaisarvio tuotteen hyödyllisyydestä, joka perustuu käsityksiin siitä, mitä hän saa vastineeksi maksamalleen hinnalle. Zeithaml (1988) tarjoaa arvolle neljä erilaista määritelmää, jotka havainnollistavat arvon merkityksen moninaisuutta ja tarjoavat osittaisen selityksen sille, miksi arvon käsitteellistäminen ja määrittely on vaikeaa.

1. *Arvo tarkoittaa edullista hintaa.*
2. *Arvo on mitä tahansa, mitä asiakas haluaa tuotteelta.*
3. *Arvo on laatua, jonka asiakas saa vastineeksi maksamastaan hinnasta.*
4. *Arvo tarkoittaa kaikkea sitä, mitä asiakas saa vastineeksi antamastaan.*

### 3.2 Asiakasarvo B2B-suhteessa

Alun perin asiakasarvoa on tutkittu lähtökohtaisesti yritykseltä kuluttajalle (B2C) kontekstissa. Tutkimuskenttä on kuitenkin laajentunut, ja viimeisen kahden vuosikymmenen aikana asiakasarvoa on tutkittu paljon myös B2B-kontekstissa. (Geiger & Naacke 2023) Silti valtaosa tähänastisesta asiakasarvotutkimuksesta käsittelee asiakasarvoa B2C-kontekstissa.

Lisäksi on huomionarvoista, että fyysisten tuotteiden asiakasarvoa on tutkittu huomattavasti vähemmän kuin palveluiden. (ks. Blut et al. 2023) Työssä tarkastellaan asiakasarvon muodostumista B2B-markkinoilla ensisijaisesti Ulagan (2003) tutkimukseen pohjautuen. Hänen tutkimuksensa keskittyy teollisen asiakkaan ja toimittajan välisen suhteen arvotekijöihin. Mallia tarkastellessa on kuitenkin tärkeää huomioida, että Ulagan (2003) tutkimuksessa asiakasyritykset ovat teollisia valmistajia (manufacturer), kun taas case-yrityksen asiakkaat ovat prosessiteollisuuden yrityksiä. Tietyt mallissa korostuvat arvotekijät eivät siis välttämättä ole keskeisimpiä arvotekijöitä prosessiteollisuuden yritysten kannalta. Toisaalta case-yrityksen asiakkaille keskeisimmät arvotekijät eivät välttämättä korostu mallissa, minkä vuoksi niitä vielä erikseen alaluvussa 4.3. Ulaga (2003) jakaa arvotekijät mallissaan määrällisiin ja laadullisiin tekijöihin (kuva 4).



Kuva 4 B2B-suhteen asiakasarvotekijät (mukaiillen Ulaga 2003)

*Tuotteen laatu.* Useat tutkijat (esim. Almquist, Cleghorn & Sherer 2018; Ulaga 2003) pitävät tuotteen laatua tärkeimpänä arvotekijänä. Tuotteen laadulla tarkoitetaan tässä tapauksessa fyysisen laitteen kykyä vastata asiakkaan asettamiin vaatimuksiin, jotka tyypillisesti liittyvät sen tekniseen suorituskykyyn ja luotettavuuteen. Lisäksi tuotteen tulisi toimia laadukkaasti pitkällä aikavälillä. Asiakkailta on tuotteelle tyypillisesti tarkat, esimerkiksi standardeihin pohjautuvat vaatimukset, ja toimittajien onkin haastavaa erottua kilpailijoistaan pelkästään tuotteiden laadun perusteella. (Ulaga 2003)

*Toimitus.* Toimittajien tulee kyetä toimittamaan luvatut tuotteet asiakkaalle sovittuun aikataulun puitteissa. Koska asiakkaan tilausvaatimuksissa saattaa tulla muutoksia tilausprosessin aikana, on toimittajan tärkeää kyetä joustamaan toimituksen kanssa. Asiakas saattaa muuttaa vaatimuksia tuotteen suhteen tai tarvita toimituksen nopeammalla aikataululla. (Ulaga 2003) Toimittajan tulisi siis kyetä muuttamaan tuotantomääriä vaivattomasti sekä valmistamaan erilaisia tuotteita ilman merkittäviä toimenpiteitä (Chang & Huang 2012). Tähän voidaan hyödyntää modulaarisuutta (ks. alaluku 2.2). Lisäksi toimitusten tulisi olla tarkkoja, eli sisältää asiakkaan määritelmien mukaiset tuotteet (Ulaga 2003).

*Suorat tuotekustannukset (hinta).* Hankintahinta tarkoittaa sitä summaa, jonka asiakas maksaa tuotteesta kaupan aikana (Menon, Homburg & Beutin 2005). Se on keskeinen arvotekijä (Ulaga 2003), joka toisaalta vaikuttaa negatiivisesti asiakkaan kokemaan arvoon (ks. alaluku 3.1). Ulagan (2003) tutkimuksen mukaan hankintahinta on keskeisin asiakkaan ostohalukkuuteen vaikuttava tekijä. Voidaan kuitenkin olettaa, että se – millainen tuote on kyseessä, sekä millainen hankintahinnan ja muiden kustannusten suhde on – määrittää sen, onko hankintahinta keskeisin tekijä ostopäätöksen kannalta.

*Prosessikustannukset.* Kustannuksia tarkastellessa on tärkeää huomioida kaikki tuotteen elinkaaren aikana syntyvät kustannukset (Menon et al. 2005), jotka niin ikään vaikuttavat negatiivisesti asiakkaan kokemaan arvoon (ks. alaluku 3.1). Hankintahinnan lisäksi kaupan aikana aiheutuu hankintakustannuksia, jotka syntyvät esimerkiksi kuljetuksesta, varastohallinnasta, tilausten käsittelystä ja saapuvien tuotteiden tarkastuksista (Menon et al. 2005; Ulaga 2003). Tuotteen käyttöönotosta ja sen jälkeisistä liiketoiminnan päivittäisistä toiminnoista aiheutuu kuluja, joita kutsutaan käyttökustannuksiksi (Menon et al. 2005). Menonin et al. (2005) mukaan laadukkaat tuotteet tai palvelut eivät suoraan alenna asiakkaan käyttökustannuksia. Sen sijaan he pitävät toimittajan ja asiakkaan välistä tehokasta sekä joustavaa yhteistyötä potentiaalisena keinona vähentää asiakkaan käyttökustannuksia.

*Tukipalvelut.* Kuten alaluvussa 2.2 todettiin, palveluiden tarjoaminen on nykyään merkittävässä roolissa toimittajien liiketoiminnassa. Tuotteen elinkaaripalveluiden tehtävänä on varmistaa tuotteen moitteeton toiminta koko sen elinkaaren ajan. Tällaisia palveluita ovat esimerkiksi asennus-, korjaus- ja huoltotyöt. (Ulaga & Reinartz 2011) Elinkaaripalvelut eivät välttämättä aina käsitä konkreettista työtä, sillä niihin kuuluvat myös esimerkiksi tuotetakuut sekä varaosien myyminen. Toimittajien tulisi tiedottaa asiakkailleen palveluiden saatavuuteen liittyvistä muutoksista. Asiakkaan kannalta on olennaista, että tieto mahdollisista muutoksista saapuisi mahdollisimman nopeasti. Lisäksi asiakkaan mahdollisuutta ulkoistaa tiettyjä toimintoja kuten kokoonpanoa, suunnittelutyötä ja tuotteiden testausta toimittajalle pidetään arvokkaana. (Ulaga 2003)

*Toimittajan osaaminen.* Asiakkaat tarvitsevat tietotaitoa ja tukea toimintaansa (Golfetto & Gibbert 2006), ja toimittajan kyvykkyydet ovatkin keskeinen keino luoda arvoa asiakkaille (ks. alaluku 2.2). Toimittajilla saattaa olla sellaista arvokasta teknistä osaamista, jota asiakkaalla ei ole. Tällaisesta osaamisesta voi olla asiakkaalle monenlaista hyötyä. (Ulaga 2003) Tuntemalla asiakkaan tuotantoprosessin, toimittaja voi auttaa asiakasta tehostamaan prosessiaan tarjoamalla siihen sopivia ratkaisuja, jotka voivat parantaa prosessin tuottavuutta ja alentaa kustannuksia (ks. Ulaga & Eggert 2006b).

*Vuorovaikutus.* Asiakkaat pitävät henkilökohtaista yhteydenpitoa toimittajan kanssa erittäin arvokkaana. Suhteiden kehittäminen helpottaa ongelmanratkaisua ja viestintää, jolloin osapuolten on helpompaa ymmärtää toistensa tavoitteita. (Ulaga & Eggert 2006b) Tämä parantaa sekä asiakkaan että toimittajan suorituskykyä (Paulraj, Lado & Chen 2008). Henkilökohtaista vuorovaikutusta tulisi kehittää kaikilla organisaation tasoilla, sillä huonot suhteet vaikuttavat negatiivisesti B2B-suhteeseen kokonaisuutena (Ulaga 2003).

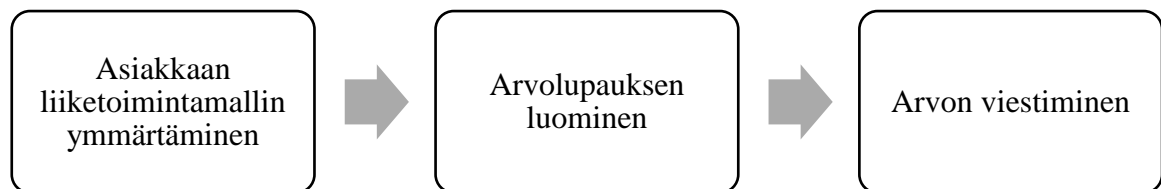
Ulaga (2003) toteaa, että toimittajien tulisi pyrkiä erottumaan arvotekijöiden avulla, eikä kilpailla pelkällä hinnalla. Lisäksi hän korostaa laadullisten arvotekijöiden merkitystä. Toimittajien tulisi siis tunnistaa, miten niiden tarjoamat ratkaisut voivat luoda arvoa asiakkaalle.

### 3.3 Arvoon perustuva myynti

Koska liiketoiminta on nykyään voimakkaasti keskittynyt arvoa luovien ratkaisujen tarjoamiseen, on toimittajien elintärkeää osata myydä tätä arvoa asiakkaille (ks. Keränen, Terho



& Saurama 2021). Tällaisesta myyntitavasta käytetään termiä *arvoon perustuva myynti*. Se on laajempi lähestymistapa, joka ei keskity pelkästään tuotteen toimintojen, palveluiden tai edes asiakashyötyjen myymiseen. Siinä keskitytään tarjotun ratkaisun potentiaaliseen käyttöarvoon asiakkaan liiketoiminnan ja taloudellisten voittojen kannalta. (Terho, Haas, Eggert & Ulaga 2012) Kuvassa 5 on esitetty kolme keskeistä kyvykkyyttä, joita arvoon perustuva myynti edellyttää toimittajalta: (1) asiakkaan liiketoimintamallin ymmärtäminen, (2) arvolupauksen luominen ja (3) arvon viestiminen (Liu, Zhao & Wang 2023; Terho et al. 2012).



Kuva 5 Arvoon perustuvan myynnin prosessi (mukaillen Terho et al. 2012)

Terhon et al. (2012) mukaan arvoon perustuvan myynnin keskiössä on *asiakkaan liiketoimintamallin* ymmärtäminen. Toimittajan tulee ymmärtää asiakkaansa tavoitteita ja ansaintalogiikkaa (Terho et al. 2012), mikä joissain tapauksissa edellyttää myös asiakkaan asiakkaiden tuntemista (Liu et al. 2023). Asiakkaat eivät tyypillisesti pysty ilmaisemaan todellisia liiketoimintatarpeitaan, minkä vuoksi myynti jää usein ennalta määriteltyjen vaatimusten tasolle ymmärtämättä todellisia tekijöitä, jotka tuovat merkittävää lisäarvoa asiakkaan liiketoimintaan (Terho et al. 2012). Keränen et al. (2021) toteavatkin, että ymmärtämällä asiakkaan liiketoimintamallin, toimittajat voivat pelkkien ennalta määritettyjen vaatimusten sijasta korostaa sellaisia tekijöitä, jotka aidosti tuovat lisäarvoa asiakkaan liiketoimintaan. Ymmärrys asiakkaan liiketoimintamallista muodostaa perustan vakuuttavien arvolupausten laatimiselle ja niiden tehokkaalle viestinnälle (Terho et al. 2012).

Arvoon perustuvan myyntiin liittyy olennaisesti *arvolupauksen laatiminen* (Terho et al. 2012). Arvolupauksen käsitteen kehitti McKinseyn konsultti Michael Lanning 1980-luvulla (ks. Lanning & Michaels 1988; Payne, Frow, Steinhoff & Eggert 2020). *Arvolupaus* on strateginen työkalu, jonka avulla yritys viestii, millaista arvoa se tarjoaa asiakkailleen (Payne, Frow & Eggert 2017). Arvolupaus voidaan muodostaa usealla eri tasolla: yksittäiselle

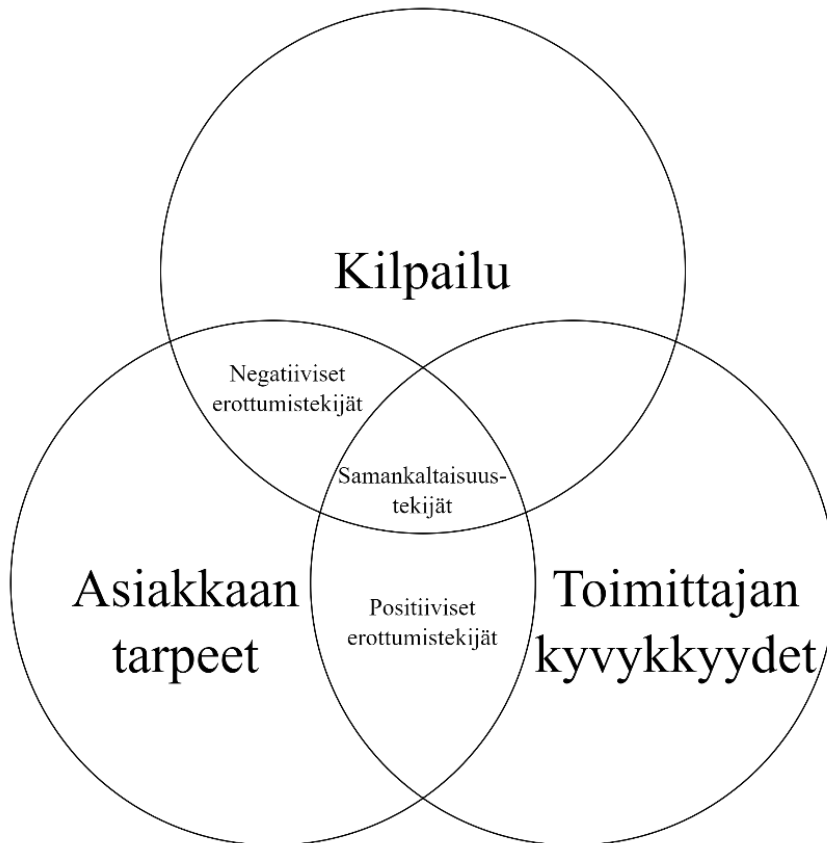
asiakkaalle, tuotteelle tai tuoteryhmälle, strategiselle liiketoimintayksilölle tai koko yritykselle (McDonland & Grant 2018, 67). Arvolupauksen tavoitteena on määrittellä, miten toimittaja tyydyttää asiakkaansa tarpeet (Payne 2006, 124) sekä korostaa asiakkaalle tarjottavia hyötyjä suhteessa tehtyihin panostuksiin (Rintamäki, Kuusela & Mitronen 2007). Toimittajilla on usein monenlaisia asiakkaita, joilla on erilaisia tarpeita (Payne 2006, 124). Bailetti, Tanev ja Keen (2020) toteavat, että toimittajan olisi tärkeää laatia useita arvolupauksia, jotka on suunnattu erilaisille asiakkaille. Tehokkaan arvolupauksen muodostaminen edellyttää siis asiakastuntemusta ja vuorovaikutusta asiakkaan kanssa (Terho et al. 2012). Rintamäen et al. (2007) mukaan arvolupaus sitoo asiakkaan ja toimittajan näkökulmat yhteen arvonluonnin ja kilpailuedun saavuttamiseksi. Lisäksi on tärkeää huomioida, että arvolupaus toteutuu vasta sitten, kun yritys on toimittanut lupaamansa arvon asiakkaalleen (Payne 2006, 128). Andersonin, Narusin ja Van Rossumin (2006) arvolupausviitekehystä pidetään erittäin soveltuvana B2B-yrityksille (Payne et al. 2020). Anderson et al. (2006) tunnistavat kolme erityyppistä arvolupauksia, jotka on esitetty tarkemmin alla.

1. Kaikkia hyötyjä (*All benefits*) korostavassa arvolupauksessa esitetään kaikki mahdolliset hyödyt, joita tuotteen odotetaan tarjoavan asiakkaalle. Tällaiset arvolupaukset ovat yleisiä, sillä ne vaativat vähiten tuntemusta asiakkaista sekä kilpailijoista. Kaikkien hyötyjen korostaminen voi kuitenkin johtaa siihen, että toimittaja korostaa tuotteen ominaisuuksia, jotka eivät tosiasiallisesti ole hyödyllisiä kohdeasiakkaalle. Lisäksi tällaisissa arvolupauksissa tuotteen erottumistekijät jäävät liian vähälle huomiolle.
2. Suotuisat erottumistekijät (*Favorable points of difference*) -arvolupaus pyrkii korostamaan, miten tuote poikkeaa kilpailevista tuotteista. Tällaisen arvolupauksen laatiminen vaatii kuitenkin toimittajalta tuntemusta kilpailijoiden tuotteista sekä asiakkaiden preferensseistä. Mikäli toimittaja ei tunne kohdeasiakkaan liiketoimintamallia, saatetaan arvolupauksessa korostaa erottumistekijöitä, jotka eivät ole asiakkaan kannalta merkityksellisiä. Mikäli taas kilpailijoiden tuotteita ei tunneta tarpeeksi hyvin, saatetaan arvolupauksessa korostaa tekijöitä, jotka eivät todellisuudessa ole erottumistekijöitä.

3. Vaikuttamaan keskittyvä (*Resonating focus*) arvolupaus koostuu yhdestä tai kahdesta erottumistekijästä, jotka tarjoavat asiakkaalle merkittävintä arvoa. Sen tarkoituksena ei siis ole korostaa kaikkia erottumistekijöitä kilpaileviin tuotteisiin verrattuna, vaan niitä arvotekijöitä, jotka ovat kohdeasiakkaan kannalta merkityksellisimpiä. Tällaisen arvolupauksen laatiminen vaatii siis toimittajalta syvällistä ymmärrystä siitä, mistä kohdeasiakkaan kokema arvo muodostuu. Anderson et al. (2006) pitävät tätä parhaana lähestymistapana arvolupauksen luomiseen.

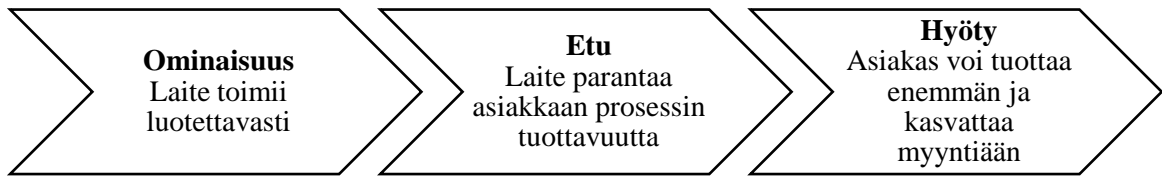
Toimittajan tuotteilla voi olla monenlaisia etuja, jotka tuottavat arvoa asiakkaalle, mutta niin on todennäköisesti myös kilpailijoiden tuotteilla. Toimittajan tulee tunnistaa, miten nämä arvotekijät vertautuvat kilpailevien tuotteiden arvoon. (Anderson et al. 2006) Andersonin et al. (2006) arvotekijöitä voidaan havainnollistaa Carlsonin, Polizzotton ja Gaudetten (2019) 3 C:n mallia. Mallissa tarkastellaan seuraavia osa-alueita: ensinnäkin asiakasta (customer), joka sisältää asiakastarpeiden tunnistamisen. Toiseksi tarkastellaan kilpailua (competition), jossa huomioidaan niin nykyiset, kuin tulevat suorat kilpailijat sekä vaihtoehtoiset ratkaisut, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin. Kolmanneksi tarkastellaan toimittajan kykyjä (capabilities), eli onko toimittajalla vahvuuksia, joilla se voi erottua kilpailijoista.

3 C:n mallilla voidaan tunnistaa Andersonin et al. (2006) arvotekijöistä *samankaltaisuustekijät* (points of parity) sekä *erottumistekijät* (points of difference) (kuva 6). Samankaltaisuustekijät ovat ominaisuuksia, joiden suorituskyky tai toiminnallisuus ovat samalla tasolla kilpailevien tuotteiden kanssa. Erottumistekijät ovat taas niitä, jotka tekevät toimittajan tuotteesta paremman tai huonomman kilpaileviin tuotteisiin verrattuna. Parhaat arvolupaukset pohjautuvat niihin muutamaan arvoelementtiin, jotka merkitsevät eniten asiakkaalle. Ne havainnollistavat toimittajan tarjoaman arvon merkityksen tavalla, joka osoittaa toimittajan ymmärtävän asiakkaan tarpeet. (Anderson et al. 2006) Optimaalinen tilanne toimittajan kannalta olisi siis sellainen, jossa sen asiakkaan kannalta keskeisimmät arvoelementit, ovat toimittajan tarjoamia positiivisia erottumistekijöitä.



Kuva 6 Arvotekijöiden tunnistaminen 3 C:n mallilla (mukaiillen Carlson et al. 2019)

Arvoon perustuvaan myyntiin vaadittava kolmas kyvykkyys on *arvolupauksen viestiminen* (Terho et al. 2012). Arvon viestimisellä tarkoitetaan sitä, miten arvolupausta tuodaan esille ja perustellaan myynti- ja markkinointiviestinnässä (ks. Payne et al. 2020). Koska työssä keskitytään lähtökohtaisesti arvolupauksen laatimiseen, eikä niinkään myynti- tai markkinointiviestintään, lähestytään arvon viestimistä lähtökohtaisesti siitä näkökulmasta, miten arvolupausta tulisi artikuloida. Narayandasin (2005) mukaan toimittajat eivät tyypillisesti vai- vaudu kertomaan mahdolliselle asiakkaalle kaikista tarjoamistaan taloudellisista, teknisistä, palvelullisista ja sosiaalisista hyödyistä. Valtaosa toimittajista yksinkertaisesti olettaa asiakkaan ymmärtävän tuotteiden arvon (Narayandas 2005). Lanning ja Michaels (1988) painot- tavat, että arvolupausta viestiessä tulisi ilmaista selkeästi, millaista hyötyä tuote tarjoaa asi- akkaalle. Viestinnässä voidaan hyödyntää arvovirtakuvausta, jolla pyritään ilmaisemaan, miten tuotteen ominaisuudet tarjoavat asiakkaalle etuja verrattuna kilpaileviin tuotteisiin, sekä miten asiakas hyötyy näistä eduista (Anderson, Narus & Narayandas 2009, 359–361). Kuva 7 havainnollistaa, miten arvolupauksen viestinnässä voidaan hyödyntää arvovirtaku- vausta.



Kuva 7 Arvolupauksen viestiminen arvovirtana (mukaiillen Anderson et al. 2009, 361)

Paynen ja Frowin (2014) tutkimuksen mukaan toimittajat lähtökohtaisesti tuntevat arvolupauksen konseptin. Monilla toimittajilla ei kuitenkaan heidän mukaansa ole selkeästi artikuloitua arvolupausta, eivätkä ne panosta sellaisen kehittämiseen riittävästi. Mishran, Ewingin ja Pittin (2020) mukaan B2B-yritykset ovat alkaneet kiinnittää enemmän strategista huomiota selkeämmän arvolupauksen kehittämiseen ja esittämiseen ulkoisille sidosryhmille. Mishran et al. (2020) tutkimuksen mukaan toimittajat, jotka panostavat arvolupauksen ilmaisuun, nauttivat korkeammasta kokonaismyynnistä sekä korkeammasta myynnistä asiakasta kohti. Panostusten hyödyt riippuvat kuitenkin markkinoiden kilpailutilanteesta. Arvolupaukseen panostavilla toimittajilla, on tyypillisesti pienempi asiakaskunta. Tämä johtuu oletettavasti siitä, että tällaiset toimittajat pyrkivät houkuttelemaan uskollisia asiakkaita ja luomaan pitkäaikaisia asiakassuhteita. (Mishra et al. 2020)

## 4 Uuden tuotteen arvoon perustuva myynti: Case X

Tässä kandidaatintyössä empiirinen osuus toteutetaan laadullisena case-tutkimuksena. Työn case-yritys on yksi maailman johtavista prosessiteknologian ja automaatoratkaisujen toimittajista. Työssä keskitytään yrityksen virtauksensäätöliiketoimintalinjaan. Case-tutkimuksessa tarkastellaan yrityksen käynnissä olevaa projektia, jossa tuotelinjaan laajennetaan lanseeraamalla uusi virtauksensäätötuote. Case-yrityksen myynti on pohjautunut pitkälti tuotteiden teknisten ominaisuuksien korostamiseen. Yrityksessä on kuitenkin tunnistettu arvoon perustuvan myynnin hyödyt ja laadukkaan arvolupauksen tärkeys.

### 4.1 Empiirisen tutkimuksen toteutus

Case-tutkimuksessa pyritään selvittämään, mistä tekijöistä asiakasarvo muodostuu prosessiteollisuuden markkinakontekstissa. Case-yrityksen asiakkaiden kannalta keskeisiä arvotekijöitä kartoitettiin myyntipäällikkö B:n ja asiakaspäällikkö C:n haastatteluilla. Haastattelut olivat luonteeltaan puolistrukturoituja, eli niissä esitettiin ennalta määriteltyjä kysymyksiä, jotka kuitenkin antoivat haastateltaville mahdollisuuden vastata vapaasti ja laajentaa alkuperäisiä kysymyksiä (Yin 2003). Haastattelukysymykset pohjautuivat lähtökohtaisesti alaluvussa 3.2 esiteltyyn Ulagan (2003) malliin. Haastateltavilta kysyttiin, miten tärkeänä asiakkaat pitävät mallissa esiteltyjä arvotekijöitä. Tämän lisäksi haastateltavat nostivat esiin muita prosessiteollisuuden kannalta keskeisiä arvotekijöitä. Tuotepäällikkö A:n haastattelussa kerättiin taustatietoa projektista, joka tarjoaa lukijalle käsityksen uuden tuotteen lanseerausprojektin motiiveista. Työtä varten toteutettiin siis yhteensä kolme haastattelua (taulukko 1).

Taulukko 1 Lista haastateltavista

<b>Haastateltava</b>	<b>Työnimike</b>	<b>Haastattelun teema</b>
Tuotepäällikkö A	Product Manager	Projektin taustoitus
Myyntipäällikkö B	Global Project Sales Manager	Arvotekijöiden tunnistaminen
Asiakaspäällikkö C	Key Account Manager	Arvotekijöiden tunnistaminen

Lisäksi työssä pyritään selvittämään, millaista arvoa case-yrityksen kilpailijat lupaavat asiakkailleen. Kilpailijatutkimuksessa perehdytään neljän case-yrityksen kilpailijan markkinointimateriaaleihin sekä teknisiin esitteisiin. Haastattelujen, kilpailijatutkimuksen sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta laaditaan arvolupaus, jota voidaan hyödyntää uuden tuotteen myynnissä ja markkinoinnissa.

#### 4.2 Projektin taustoitus

Projektin taustatiedot perustuvat tuotepäällikkö A:n haastatteluun. Case-yritys toimittaa laajoja kokonaisratkaisuja, joiden merkitys onkin korostunut B2B-liiketoiminnassa (ks. alaluku 2.2). Se on hävinnyt tarjouskilpailuja tiettyjen tuoteominaisuuksien puuttumisen vuoksi. Yrityksessä on tunnistettu tietty tuotetyyppi, jonka puuttuminen yrityksen tuoteportfoliosta on ollut ratkaiseva tekijä tarjouskilpailujen suhteen. Koska asiakastarpeisiin on haluttu vastata, on tehty päätös uuden tuotekehitysprojektin aloittamisesta. Päätös projektin aloittamisesta perustuu pääasiassa myyntiosaston keräämään asiakaspalautteeseen, eikä niinkään systemaattisten markkina- ja kilpailijatutkimusten tuloksiin.

Case-yritys vastaa itse tuotteen suunnittelusta ja kehityksestä, eli projektissa ei käytetä ulkopuolisten toimijoiden palveluita. Projektissa ei myöskään ole mukana yksittäisiä asiakkaita. Asiakastarpeita ei siis ole kerätty suoraan yksittäisiltä asiakkailta, vaan ne ovat tulleet ilmi välillisesti myyntiosaston kautta. Projektin tavoitteena on lanseerata uusi tuote, joka mahdollistaa kohdemarkkinoiden tarpeisiin vastaamisen joustavasti ja tehokkaasti. Lanseerauksen yhteydessä on tarkoitus julkaista tuote, jolla kyetään vastaamaan keskeisimpiin kohdemarkkinoiden vaatimuksiin. Uusi tuote on modulaarinen, mikä helpottaa uusiin ja muuttuviin asiakastarpeisiin vastaamista tulevaisuudessa.

Uuden tuotteen menestystä markkinoilla arvioidaan ensisijaisesti kokonaisyntymän sekä hit raten perusteella eli sen, miten tuote kykenee voittamaan tarjouskilpailuja. Tuotteen menestystä markkinoilla arvioidaan sekä yksittäisyntymän että projektimyntymän osalta. Projektimyntymän osalla tullaan seuraamaan myös erityisesti sitä, auttaako uusi tuote voittamaan sellaisia tarjouskilpailuja, joita on aiemmin hävitty kyseisen tuotteen uupumisen takia. Tuotteelle on asetettu myyntitavoitteet seuraavalle viidelle vuodelle lanseerauksesta.

### 4.3 Arvotekijät prosessiteollisuuden markkinakontekstissa

Arvotekijöitä prosessiteollisuuden markkinakontekstissa kartoitettiin myyntipäällikkö B:n ja asiakaspäällikkö C:n haastatteluilla. Case-yrityksen asiakkaat voidaan jakaa karkeasti kahteen kategoriaan: prosessiteollisuuden yritykset, jotka ovat samalla tuotteen loppukäyttäjiä, sekä EPC-yritykset (engineering, procurement and construction), jotka vastaavat case-yrityksen tuotteiden hankinnasta uuden tuotantolaitoksen rakennusvaiheessa. Molemmat haastateltavista painottivat, että nämä asiakasryhmät arvostavat erilaisia asioita. Asiakkaan luonteen vaikutus koettuun arvoon nousi esille myös teoriaa tarkastellessa (ks. alaluku 3.1). Haastatteluissa nousi odotetusti esille, että tuotteen hankintahinnalla on merkittävä vaikutus asiakkaan ostohalukkuuteen. Kuten alaluvussa 3.2 arvioitiin, hankintahinta ei välttämättä ole asiakkaille merkittävin tekijä kustannuksia tarkastellessa. Myyntipäällikkö B:n näkemys vahvistaa tämän oletuksen, ja hän korostaakin prosessiteollisuuden yritysten kiinnittävän huomiota esimerkiksi asennus- ja huoltokustannuksiin. EPC-yritysten kannalta merkittävämpiä kustannuksia ovat hankintahinta ja hankintakustannukset, sillä ne eivät ole tuotteen loppukäyttäjiä.

Myyntipäällikkö B ja asiakaspäällikkö C pitivät tuotteen laatua erittäin keskeisenä arvotekijänä. Kuten alaluvussa 3.1 todettiin, asiakkaat eivät tyypillisesti kykene täysin arvioimaan tuotteen absoluuttista laatua ja haastateltavat painottivatkin sitä, että asiakkaan mielikuvat sekä kokemukset toimittajasta ja sen tuotteista vaikuttavat siihen, millainen heidän käsityksensä tuotteen laadusta on. Toimittajan ja sen tuotteiden maine vaikuttaa siis asiakkaan ostopäätökseen. Case-yrityksen valmistavat tuotteet ovat vahvasti reguloituja, ja niiden fyysiset ominaisuudet määrittyvät hyvin pitkälti standardien perusteella. Itse fyysisellä laitteella on siis melko vähän erottumisominaisuuksia kilpailijoiden tuotteisiin verrattuna. Fyysisen laitteen suorituskykyyn liittyviä erottumistekijöitä tulisi myyntipäällikkö B:n mukaan korostaa ensisijaisesti tapauksissa, joissa asiakkaana on tuotteen loppukäyttäjä. Mikäli asiakas on EPC-yritys, riittää tyypillisesti se, että tuote vastaa asiakkaan minimivaatimukseen, jolloin erottumisominaisuuksien rooli ei ole yhtä merkityksellinen. Haastateltavat totesivat, että asiakkaan minimivaatimukseen vastaavien perusominaisuuksien tulisi ilmetä tuotteen teknisistä dokumenteista. Tällöin ei tarvitse keskittyä tuotteen perusominaisuuksien esittelyyn, mikä mahdollistaa tuotteen etujen ja niiden tuomien hyötyjen korostamisen.



Myyntipäällikkö B totesi tuotantolaitoksen käyttöasteen olevan prosessiteollisuuden yritysten liiketoiminnan kannalta keskiössä. Narayanin (2012) näkemys tukee tätä, sillä hän toteaa käyttöasteella olevan suora vaikutus liiketoiminnan kannattavuuteen. Tuotteen luotettavuutta eli sitä, kuinka todennäköisesti tuote toimii halutulla tavalla (Geitner & Bloch 2006, 645), voidaan pitää merkittävimpänä tekijänä laitoksen käyttöasteen kannalta (Geitner & Bloch 2006, 1). Prosessiteollisuuden yritysten tulisikin kiinnittää erityistä huomiota laitteistonsa käytettävyyteen ja luotettavuuteen (Schuman & Brent 2005). Luotettava laitteisto parantaa prosessin toimintavarmuutta vähentämällä tuotantoseisakkien riskiä (Narayan 2012). Kummatkin haastateltavista pitivät tuotteen luotettavuutta keskeisenä arvotekijänä. Luotettavuuteen liittyy olennaisesti myös tuotteen turvallisuus. Case-yrityksen tuotteita käytetään riskialttiissa sovelluksissa, ja haastateltavat korostivatkin tuotteen turvallisuuden merkitystä. Laitteiston turvallisuus on elintärkeää teollisissa prosesseissa, sillä sen toiminnan luotettavuus vaikuttaa suoraan sekä työntekijöiden että ympäristön turvallisuuteen (Narayan 2012).

Kuten alaluvuissa 2.2 ja 3.2 korostettiin, palvelujen tarjoaminen on nykyisin keskeisessä roolissa B2B-liiketoiminnassa. Haastatteluissa nousi esille, että myös case-yrityksen asiakkaat kiinnittävät paljon huomiota palveluihin. Myyntipäällikkö B:n mukaan case-yrityksessä palveluiden hyötyjä ei kuitenkaan korosteta tarpeeksi myynnissä. Case-yrityksen asiakkaiden kannalta keskeisiä palveluita ovat esimerkiksi huolto- ja tukipalvelut sekä varosamynti. Tuotteiden huollettavuudella tarkoitetaan sitä, kuinka nopeasti laite saadaan palautettua toimintakuntoon (Narayan 2012). Hyvällä huollettavuudella on positiivinen vaikutus laitoksen käyttöasteeseen ja sitä myötä myös kannattavuuteen (Narayan 2012). Huolto- ja tukipalvelut auttavat asiakasta saavuttamaan täyden hyödyn tuotantolaitteesta (Szwejczewski, Goffin & Anagnostopoulos 2015). Myyntipäällikkö B:n mukaan elinkaari- ja huolto- ja tukipalveluiden merkitys korostuu asiakkaan ollessa tuotteen loppukäyttäjä, kun taas EPC-yrityksille ne eivät ole yhtä keskeinen arvotekijä. Hänen mukaansa asiakkaat arvostavat erityisesti toimittajan nopeaa ja joustavaa reagointia, mikäli fyysisen laitteen toiminnassa ilmenee ongelmia.

Toimittajan osaaminen on case-yrityksen asiakkaille keskeinen arvotekijä. Myyntipäällikkö B:n mukaan case-yritys kohtaa usein tilanteita, joissa tuotteiden hankinnasta vastaavalla asiakkaan edustajalla ei ole riittävää tietämystä tuotteista, joiden hankinnasta hän vastaa. Tällaisissa tilanteissa on erittäin tärkeää, että asiakkaan tarpeet ymmärretään perusteellisesti, jotta niihin voidaan tarjota paras mahdollinen ratkaisu. Kuten alaluvussa 3.2 todettiin, standardit asettavat tiettyjä vaatimuksia case-yrityksen fyysisen laitteen suorituskyvylle, jolloin

erottumisominaisuuksia on vähän. Erottumisominaisuudet ovat tyypillisesti sellaisia, joiden mittaaminen on haastavaa, jolloin niiden hyötyjä on haastavampaa osoittaa asiakkaalle. Tämä tukee ajatusta toimittajan osaamisen tärkeydestä. Vuorovaikutuksesta keskusteltaessa myyntipäällikkö B korosti, että vaikka case-yritys toimii B2B-ympäristössä, päätöksiä tekevät silti yksittäiset ihmiset. Hän painotti, etteivät kommunikaatio ja yhteistyö asiakkaan kanssa saa loppua varsinaisten kauppojen synnyttyä, vaan asiakkaalle tulee tarjota tukea myös tämän jälkeen. Lisäksi hän totesi, että asiakkaan aikaisemmat kokemukset toimittajasta voivat vaikuttaa merkittävästi toimittajaa valittaessa. Osoittamalla sitoutuneisuutta asiakkaaseen toimittaja ei ainoastaan täytä asiakkaan välittömiä tarpeita, vaan rakentaa myös luottamusta ja edistää pitkäaikaisten asiakkuussuhteiden syntymistä.

#### 4.4 Kilpailijoiden arvolupausten analysointi

Kilpailijatutkimukseen on valittu case-yrityksen neljä keskeistä kilpailijaa. Tutkimuksessa tarkastellaan kilpailijoiden markkinointimateriaaleja sekä teknisiä esitteitä. Työssä ei kuitenkaan suoraan nimetä näitä kilpailijoita tai niiden tuotteiden teknisiä ominaisuuksia, vaan keskitytään kilpailijoiden esittämien arvolupausten tarkasteluun.

*Kilpailija A* korostaa tuotteensa tarjoavan arvoa asiakkaille haastavissa sovelluksissa. Yritys korostaa tuotteidensa luotettavuutta. Yritys korostaa ymmärtävänsä syvällisesti asiakkaidensa tarpeita ja toteaa omaavansa vuosikymmenten kokemuksen alalta. Lisäksi yritys toteaa tarjoavansa asiakkailleen teknistä tukea ja erilaisia palveluita. Kilpailija A:n markkinointimateriaaleissa keskitytään selkeästi enemmän tuotteen hyötyihin kuin sen teknisiin ominaisuuksiin. Kilpailija A materiaaleista on tunnistettavissa kolme konkreettista hyötyä, joita se toteaa tuotteensa tarjoavan:

*”Kustannusten vähentäminen ja kannattavuuden parantaminen”*

*”Luotettavuuden ja tuottavuuden parantaminen”*

*”Terveiden ja turvallisuuden varmistaminen”*

*Kilpailija B* korostaa materiaaleissaan pääasiassa tuotteen teknisiä ominaisuuksia ja niiden tarjoamia etuja. Sen materiaaleissa ei kuitenkaan selitetä, miten nämä teknisten ominaisuuksien tuomat edut konkreettisesti vaikuttavat asiakkaiden liiketoimintaan tai prosesseihin. Yritys ei esimerkiksi korosta, miten nämä ominaisuudet voivat mahdollistaa asiakkaalle

kustannussäästöjä tai parantaa laitoksen tuottavuutta. Asiakkaalle saattaa siis jäädä epäselväksi, miten tuote voi luoda arvoa heidän liiketoiminnalleen.

*Kilpailija C* toteaa tarjoavansa markkinoiden parhaan yhteensopivuuden, laadun ja taloudellisen suorituskyvyn kokonaisvaltaisilla ratkaisuillaan. Kilpailija A:n tapaan, kilpailija C korostaa kokemustaan ja mainettaan toteamalla olevansa tunnettu tuotteidensa laadusta, asiakaspalvelusta sekä toimitusten oikea-aikaisuudesta. Yritys korostaa tuotteensa teknisiä ominaisuuksia ja sitä, miten ne parantavat tuotteen suorituskykyä. Teknisten ominaisuuksien etuja on korostettu, mutta kuten kilpailija B:n tapauksessa, materiaaleissa ei kuitenkaan selitetä millaista konkreettista hyötyä nämä edut tarjoavat asiakkaalle liiketoiminnallisesti.

*Kilpailija D* esittää tuotteensa tarjoavan asiakkaille useita etuja, kuten paremman luotettavuuden, pidemmän käyttöiän ja paremman turvallisuuden. Esitteissä nostetaan esille useita tuotteen ominaisuuksia ja niiden etuja, kuitenkin tarkentamatta niiden konkreettista liiketoiminnallista hyötyä. Lisäksi yritys korostaa tarjoavansa suunnittelu-, huolto- ja tukipalvelut, jotka maksimoivat asiakkaan prosessien tuottavuuden ja liiketoiminnan kannattavuuden. Näitä voidaan pitää asiakkaan liiketoiminnan kannalta konkreettisina hyötyinä.

#### 4.5 Arvolupauksen muodostaminen

Arvolupauksessa korostetaan ensisijaisesti niitä arvotekijöitä, joita myyntipäällikkö B ja asiakaspäällikkö C pitivät keskeisimpinä case-yrityksen asiakkaiden kannalta. Alaluvussa 4.2 tunnistettiin, että case-yrityksen asiakkaiden kannalta keskeisimmät arvotekijät riippuvat pitkälti siitä, onko kyseessä prosessiteollisuuden yritys eli tuotteen loppukäyttäjä vai EPC-yritys. Tuotantolaitoksen jatkuva ja turvallinen toiminta ovat keskeisiä arvotekijöitä prosessiteollisuuden yrityksille, minkä vuoksi arvolupauksessa korostetaan fyysisen laitteen luotettavaa ja turvallista toimintaa. Prosessiteollisuuden yritykset käyttävät case-yrityksen tuotteita monipuolisesti vaativissa applikaatioissa, minkä vuoksi case-yrityksen tulee kyetä monipuolisesti erilaisiin vaatimuksiin fyysisen laitteen osalta. EPC-yritykset pyrkivät hankkimaan saman tuoteryhmän tuotteet ensisijaisesti samalta toimittajalta. Asiakkaat saattavat siis hankkia case-yrityksen muita tuotteita samassa tilauksessa, minkä vuoksi arvolupauksessa korostetaan case-yrityksen laajaa tuoteportfoliota ja kykyä vastata erilaisiin asiakasvaatimuksiin. Prosessiteollisuuden yritykset kiinnittävät erityistä huomiota tuotteen

elinkaarikustannuksiin, minkä vuoksi arvolupauksessa tuodaan esille etuja, jotka auttavat asiakkaita minimoimaan näitä kustannuksia.

Laadullisten arvotekijöiden merkitys nousi esille sekä teoriassa (ks. alaluku 3.2) että haastatteluissa (ks. alaluku 4.2). Prosessiteollisuuden yrityksille on tärkeää, että tuotantolaitoksen käyttökätkokset pysyvät mahdollisimman lyhyinä. Tämän vuoksi arvolupauksessa korostetaan tuotteiden huollettavuutta ja nopeaa reagointikykyä asiakkaiden mahdollisiin ongelmatilanteisiin. Kuten alaluvussa 4.2 nousi esille, asiakkaiden aiemmat kokemukset ja mielikuvat toimittajasta vaikuttavat ostopäätökseen. Toimittajan osaaminen ja vuorovaikutus nousivat esille niin teoriassa (ks. alaluku 3.2) kuin haastatteluissa (ks. alaluku 4.2). Arvolupauksessa korostetaan, että case-yritys on aidosti sitoutunut auttamaan asiakkaitaan löytämään tarpeisiinsa parhaan mahdollisen kokonaisratkaisun.

Kuten alaluvussa 3.3 todettiin, parhaat arvolupaukset korostavat kohdeasiakkaan kannalta keskeisimpiä arvotekijöitä. Samassa alaluvussa käsiteltiin myös useamman erillisen arvolupauksen tarpeellisuutta. Koska case-yrityksen asiakaskunta on laaja, jaetaan arvolupaus viiteen erilliseen teemaan, joilla viestitään case-yrityksen tarjoamaa kokonaisarvoa. Arvolupauksen jakaminen useaan erilliseen osaan ei ainoastaan korosta case-yrityksen tarjoamia monipuolisia hyötyjä, vaan mahdollistaa arvolupauksen tehokkaan viestimisen eri asiakasryhmille. Arvolupauksen teemat on teorian suositusten (ks. alaluku 3.3) muotoiltu siten, että ne ilmaisevat case-yrityksen ymmärtävän asiakkaidensa keskeisiä tarpeita ja tuovat ytimekkäästi esille yrityksen tarjoamat hyödyt. Kilpailijatutkimuksessa havaittiin, kilpailijat korostavat materiaaleissaan pääasiassa tuotteidensa teknisiä ominaisuuksia ja niiden etuja. Kilpailija A esittää selkeästi eniten konkreettisia hyötyjä, joita se tarjoaa asiakkailleen. Konkreettisia asiakashyötyjä korostava arvolupaus voi auttaa case-yritystä erottumaan kilpailijoistaan. Arvolupaus ja sen teemat on esitetty alla.

#### *1# Luotettavuus etusijalla*

*”Luotettavat tuotteemme varmistavat laitoksenne kannattavuuden. Tuotteemme varmistavat tuotantoprosessin sujuvuuden ja takaavat korkean käyttöasteen sekä minimoivat seisonta-ajasta aiheutuvia kustannuksia.”*

## 2# Monipuolista suorituskykyä

*”Monipuoliset ratkaisumme täyttävät erityistarpeenne ja takaavat prosessien tuottavuuden sekä laadukkaan lopputuotteen. Kattava valikoimamme tarkkoja ja mukautuvia tuotteita tarjoaa parhaan mahdollisen suorituskyvyn vaativimmissakin applikaatioissa.”*

## 3# Terveystä ja turvallisuudesta tinkimättä

*”Varmistamme laitoksenne turvallisen toiminnan. Tuotteemme takaavat henkilöstönne, laitoksenne sekä ympäristön turvallisuuden, ja voitte luottaa niihin kriittisimmissäkin applikaatioissa.”*

## 4# Vaivaton kunnossapito

*”Kattavat huoltopalvelumme minimoivat laitoksenne seisonta-ajan ja auttavat säästämään huoltokustannuksia. Tuotteidemme helppo huollettavuus ja ammattitaitoinen huoltohenkilöstömme lähellä sinua takaavat nopeat huollon, laadusta ja turvallisuudesta tinkimättä, mikä takaa tuotteiden pitkäaikaisen suorituskyvyn.”*

## 5# Luotettava ja asiantunteva kumppani

*”Olemme sitoutuneita auttamaan teitä tavoitteidenne saavuttamisessa. Vuosikymmenten kokemuksemme ja asiantuntemuksemme eri teollisuuden aloilta takaavat, että kykenemme yhdessä ratkaisemaan haastavimmatkin ongelmanne, auttaen teitä saavuttamaan toiminnallisen tehokkuuden.”*

Kuten alaluvussa 2.1 todettiin, lanseerauksen onnistuminen on keskeistä uuden tuotteen menestyksen kannalta. Vaikka lanseerauksen keskiössä onkin luonnollisesti itse fyysinen laite, case-yrityksen tulisi korostaa, ettei se tarjoa asiakkaalle pelkkää laitetta. Sen sijaan yritys tarjoaa kokonaisvaltaisen virtauksensäätöratkaisun, minkä lisäksi on tärkeää viestiä asiakkaalle, millaisia hyötyjä tämä ratkaisu tarjoaa heidän liiketoiminnalleen. Lanseerauksen jälkeen on tärkeää arvioida arvolupauksen vastaanottoa ja tarvittaessa muokata sitä vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita ja odotuksia.

## 5 Johtopäätökset

Tämän kandidaatintyön tarkoituksena oli laatia arvolupaus tukemaan case-yrityksen uuden tuotteen myyntiä. Tätä varten muodostettiin teoreettinen viitekehys tarkastelemalla asiakasarvon konseptia, asiakasarvon muodostumista B2B-markkinoilla sekä arvoon perustuvan myyntiin vaadittavia kyvykkyyksiä. Empiirisessä osuudessa kartoitettiin case-yrityksen asiakkaiden kannalta keskeisiä arvotekijöitä sekä analysoitiin kilpailijoiden arvolupauksia. Työn tavoite jaettiin kahteen tutkimuskysymykseen. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastataan teorian sekä haastattelujen perusteella. Toiseen tutkimuskysymykseen vastataan teorian, haastatteluista saatujen näkemysten sekä kilpailijatutkimuksen perusteella.

*Mistä tekijöistä asiakasarvo muodostuu prosessiteollisuuden markkinakontekstissa?*

Työssä havaittiin, että asiakasarvo on laaja konstruktio, joka muodostuu useista tekijöistä, joista osa on luonteeltaan määrällisiä ja osa laadullisia (ks. Ulaga 2003). Määrällisiä arvotekijöitä ovat tuotteen laatu, kustannukset sekä toimitus, kun taas laadulliset arvotekijät liittyvät palveluihin sekä toimittajan ja asiakkaan väliseen yhteistoimintaan. Aiemman tutkimuksen (esim. Töytäri & Rajala 2015; Ulaga 2003) sekä haastatteluista saatujen näkemysten perusteella voidaan todeta, että asiakkaat kiinnittävät enenevässä määrin huomioita laadullisiin arvotekijöihin, eikä pelkällä hinnalla kilpaileminen ole toimittajan kannalta kestävä. Työssä havaittiin asiakkaan luonteen vaikuttavan merkittävästi siihen, mitä asiakkaat pitävät arvokkaana. Tuotantolaitoksen korkeaa käyttöastetta ja sen turvallista toimintaa voidaan pitää avaintekijöinä prosessiteollisuuden yritysten liiketoiminnan kannalta. Tässä markkinakontekstissa case-yrityksen uuden tuotteen keskeisimmät hyödyt perustuvatkin sen luotettavaan ja turvalliseen toimintaan. Prosessiteollisuuden yritykset arvostavat kattavia huolto- ja tukipalveluja sekä joustavaa ja tiivistä yhteistyötä toimittajan kanssa, joka on toisaalta tärkeää myös EPC-yrityksille. Kustannusten osalta prosessiteollisuuden yritykset arvostavat erityisesti alhaisia käyttökustannuksia, kun taas EPC-yritykset kiinnittävät ensisijaisesti huomiota hankintahintaan ja hankinnasta aiheutuviin kustannuksiin.

*Miten case-yrityksen uuden tuotteen hyötyjä tulisi viestiä asiakkaalle?*

Case-yrityksen uuden tuotteen tarjoamia hyötyjä voidaan viestiä tehokkaasti arvolupauksella. Tällaista myyntitapaa kutsutaan arvoon perustuvaksi myynniksi, jossa korostetaan

tuotteen potentiaalista käyttöarvoa asiakkaan liiketoiminnan ja taloudellisten voittojen kannalta (Terho et al. 2012). Arvoon perustuva myynti edellyttää toimittajalta tuntemusta asiakkaan liiketoimintamallista sekä kilpailijoista. Andersonin et al. (2006) mukaan laadukkaan arvolupauksen tulisi korostaa yhtä tai kahta erottumistekijää, jotka tarjoavat kohdeasiakkaalle merkittävintä hyötyä. Lisäksi arvolupauksen tulisi osoittaa, että toimittaja aidosti ymmärtää, miksi tietyt edut ovat arvokkaita asiakkaalle. Nykypäivänä asiakkaat pyrkivät löytämään kokonaisratkaisuja, jotka tarjoavat pitkäaikaista hyötyä (ks. alaluku 2.2). Kilpailijatutkimuksessa havaittiin, että case-yrityksen kilpailijat korostavat markkinointimateriaaleissaan lähinnä tuotteidensa ja palvelujensa tarjoamia etuja, mutta eivät juurikaan korosta niiden konkreettisia hyötyjä asiakkaan liiketoiminnan kannalta, vaikka juuri sen merkitystä korostetaan teoriassa paljon (ks. alaluku 2.2). Case-yritys voi siis erottua kilpailijoistaan esittämällä arvolupauksessaan erottumistekijöidensä tarjoamia konkreettisia asiakashyötyjä.

Työssä havaittiin, että case-yrityksen positiivisia erottumistekijöitä ovat: monipuolinen valikoima luotettavia ja turvallisia virtauksensäätötuotteita, tuotteiden huollettavuus ja kattavat huoltopalvelut sekä maine luotettavana ja asiantuntevana toimittajana. Koska arvolupauksen tulee vastata tarkasti asiakkaan keskeisiin tarpeisiin, ja case-yritys palvelee luonteeltaan erilaisia asiakasryhmiä, muodostettiin arvolupaus viiden teeman ympärille, joilla korostetaan eri hyötyjä. Arvolupauksen jakaminen useaan teemaan mahdollistaa arvolupauksen tehokkaan viestimisen eri asiakasryhmille. Useiden erillisten arvolupauksien hyödyllisyys on tunnistettu myös aiemmassa tutkimuksessa (ks. Bailetti et al. 2020).

Aiempi tutkimustieto on osoittanut, että arvon luominen ja sen tehokas viestiminen asiakkaille ovat nykyisin entistä tärkeämpää B2B-ympäristössä, minkä takia toimittajat pyrkivätkin enenevässä määrin tarjoamaan asiakkaille arvoa luovia kokonaisratkaisuja. Työ tarjoaa case-yritykselle ajankohtaiseen ja monipuoliseen tutkimukseen perustuvan katsauksen asiakasarvon muodostumisesta ja myymisestä B2B-markkinoilla. Case-yrityksen uusi tuote täydentää yrityksen virtauksensäätöratkaisujen portfolioa ja mahdollistaa asiakastarpeisiin sekä kilpailuun vastaamisen. Työssä muodostettu arvolupaus tukee uuden tuotteen arvoon perustuvaa myyntiä heti lanseerauksesta lähtien. Panostamalla uuden tuotteen arvolupauksen viestimiseen, case-yritys voi erottua kilpailijoistaan ja luoda kilpailuetua.

Työhön liittyy kuitenkin joitakin rajoituksia, joista ensimmäinen liittyy keskeisten arvotekijöiden kartoitukseen. Keskeisten arvotekijöiden tunnistaminen prosessiteollisuuden markkinakontekstissa perustuu case-yrityksen edustajien haastatteluissa esittämiin näkökulmiin,

eikä asiakkaiden kanssa toteutettuihin haastatteluihin. Vaikka haastatelluilla onkin syvälinen ymmärrys asiakkaiden liiketoimintamalleista ja tarpeista, saattaa tämä lähestymistapa aiheuttaa silti vääristymiä tai epätarkkuuksia asiakkaiden todellisten prioriteettien ymmärtämisessä. Toinen rajoitus liittyy case-yrityksen tarjoaman arvon kvantifointiin. Työssä ei esitetä case-yrityksen tarjoamaa arvoa määrällisessä muodossa esimerkiksi euromääräisinä lukuina tai prosentuaalisina arvioina. Arvon kvantifointi mahdollistaisi sen konkreettisemmän ja objektiivisemmän osoittamisen asiakkaille. Jatkotutkimuksessa voitaisiinkin keskittyä asiakasarvon kvantifointiin, kehittämällä mittareita, joilla voidaan arvioida tuotteen tai palveluiden vaikutusta asiakkaan liiketoimintaan.



## Lähteet

- Adrodegari, F., Pashou, T. & Saccani, N. (2017) Business model innovation: process and tools for service transformation of industrial firms. *Procedia Cirp*. Vol. 64, s. 103–108.
- Ahmed, P. K. & Shepherd, C. D. (2010) Innovation management: context, strategies, systems and processes. Harlow, Prentice Hall.
- Almquist, E., Cleghorn, J. & Sherer, L. (2018) The B2B elements of value. *Harvard Business Review*. Vol. 96, nro 3, s. 1–11.
- Anderson, J. C., Narus, J. A. & Narayandas, D. (2009) Business market management: understanding, creating, and delivering value. 3. painos. Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall.
- Anderson, J. C., Narus, J. A. & Van Rossum, W. (2006) Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*. Vol. 84, nro 3, s. 90–101.
- Andersson, P., Axelsson, B. & Rosenqvist, C. (2018) Organizing Marketing and Sales: Mastering Contemporary B2B Challenges. 1. painos. Bingley, Emerald Publishing.
- Annacchino, M. (2011) The Pursuit of New Product Development: The Business Development Process. 1. painos. San Diego, Elsevier Science.
- Annacchino, M. A. (2003) New product development from initial idea to product management. San Diego, Elsevier.
- Bailetti, T., Tanev, S. & Keen, C. (2020) What Makes Value Propositions Distinct and Valuable to New Companies Committed to Scale Rapidly?. *Technology Innovation Management Review*. Vol. 10, nro 6, s. 14–27.
- Baines, T. S. et al. (2007) State-of-the-art in product-service systems. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: journal of engineering manufacture*. Vol. 221, nro 10, s. 1543–1552.
- Baker, M. & Hart, S. (1998) Product strategy and management. Harlow, Prentice Hall.

- Blut, M., Chaney, D., Lunardo, R., Mencarelli, R. & Grewal, D (2023) Customer Perceived Value: A Comprehensive Meta-analysis. *Journal of service research*. Vol. 0, nro 0, s. 1–24.
- Booz, Allen & Hamilton (1982) *New products management for the 1980 s*. New York, Booz, Allen & Hamilton.
- Bowonder, B., Dambal, A., Kumar, S. & Shirodkar, A. (2010) Innovation Strategies for Creating Competitive Advantage. *Research technology management*. Vol. 53, nro 3, s. 19–32.
- Carlson, C. Polizzotto, L. & Gaudette, G. (2019) The “NABC’s” of Value Propositions. *IEEE engineering management review*. Vol. 47, nro 3, s. 15–20.
- Chang, K. H. & Huang, H. F. (2012) Using influence strategies to advance supplier delivery flexibility: The moderating roles of trust and shared vision. *Industrial marketing management*. Vol. 41, nro 5, s. 849–860.
- Chuang, F.-M., Morgan, R.E. & Robson, M.J. (2015) Customer and Competitor Insights, New Product Development Competence, and New Product Creativity: Differential, Integrative, and Substitution Effects. *The Journal of product innovation management*. Vol. 32, nro 2, s. 175–182.
- Cooper R. G. (2013) *New Products - What Separates the Winners from the Losers and What Drives Success*. Teoksessa: Kahn, K. B. (toim.). *The PDMA handbook of new product development*. 3. painos. Hoboken, Wiley.
- Cooper, R. G. (1988) *Winning at new products*. London, Kogan Page.
- Cooper, R. G. (2019) The drivers of success in new-product development. *Industrial marketing management*. Vol. 76, s. 36–47.
- Cucculelli, M. & Ermini, B. (2012) New product introduction and product tenure: What effects on firm growth?. *Research policy*. Vol. 41, nro 5, s. 808–821.
- Di Benedetto, C. A. (1999) Identifying the key success factors in new product launch. *The Journal of product innovation management*. Vol. 16, nro 6, s. 530–544.
- Dodds, W. B. & Monroe, K. B. (1985) The Effect of Brand and Price Information on Subjective Product Evaluations. *Advances in consumer research*. Vol. 12, nro 1, s. 85–90.

- Eggert, A., Ulaga, W., Frow, P. & Payne, A. (2018) Conceptualizing and communicating value in business markets: From value in exchange to value in use. *Industrial marketing management*. Vol. 69, s. 80–90.
- Geiger, I. & Naacke, D. (2023) “What’s it really worth?” A meta-analysis of customer-perceived relationship value in B2B markets. *Journal of business & industrial marketing*. Vol. 38, nro 4, s. 751–773.
- Geitner, F. K. & Bloch, H. P. (2006) Maximizing machinery uptime. San Diego, Elsevier Science.
- Golfetto, F. & Gibbert, M. (2006) Marketing competencies and the sources of customer value in business markets. *Industrial marketing management*. Vol. 35, nro 8, s. 904–912.
- Haas, A., Snehota, I. & Corsaro, D. (2012) Creating value in business relationships: The role of sales. *Industrial marketing management*. Vol. 41, nro 1, s. 94–105.
- Hosseini, A. S., Soltani, S. & Mehdizadeh, M (2018) Competitive Advantage and Its Impact on New Product Development Strategy (Case Study: Toos Nirro Technical Firm). *Journal of open innovation*. Vol. 4, nro 2, s. 17–.
- Jacobs, M., Vickery, S. K. & Drge, C. (2007) The effects of product modularity on competitive performance: Do integration strategies mediate the relationship? *International journal of operations & production management*. Vol. 27, nro 10, s. 1046–1068.
- Jokinen, T. (1991) Tuotekehitys. 2. painos. Espoo, Otatieto.
- Kahn, K. B. & Mohan, M. (2021) Innovation and new product planning. New York, Routledge.
- Keränen, J., Terho, H. & Saurama, A. (2021) Three Ways to Sell Value in B2B Markets. *MIT Sloan management review*. Vol. 63, nro 1, s. 64–70.
- Keränen, J., Totzek, D., Salonen, A. & Kienzler, M. (2023) Advancing value-based selling research in B2B markets: A theoretical toolbox and research agenda. *Industrial marketing management*. Vol. 111, s. 55–68.
- Kim, J., Kim, K. H., Garrett, T. C. & Jung, H. (2014) The Contributions of Firm Innovativeness to Customer Value in Purchasing Behavior: Firm Innovativeness to Customer Value. *The Journal of product innovation management*. Vol. 32, s. 201–213.

- Kleinschmidt, E. J., De Brentani, U. & Salomo, S. (2007) Performance of Global New Product Development Programs: A Resource-Based View. *The Journal of product innovation management*. Vol. 24, nro 5, s. 419–441.
- Kumar, V. & Reinartz, W. (2016) Creating Enduring Customer Value. *Journal of marketing*. Vol. 80, nro 6, s. 36–68.
- Lanning, M. J. & Michaels, E. G. (1988) A business is a value delivery system. *McKinsey staff paper*. Vol. 41. s. 1–16.
- Lawless, M. & Fisher, R. (1990) Sources of Durable Competitive Advantage in New Products. *Journal of Product Innovation Management*. Vol. 7, s. 35–44.
- Lawley, B. (2007) Expert product management: advanced techniques, tips & strategies for product management & product marketing. Cupertino, Happy About.info.
- Liu, Y., Zhao, X. & Wang, T. (2023) Value-Based Selling Capability: Antecedents and Implications for B2B Sales Performance. *Journal of business-to-business marketing*. Vol. 30, nro 4, s. 395–418.
- Ma, S., Wang, Y. & Li, D. (2019) The Influence of Product Modularity on Customer Perceived Customization: The Moderating Effects Based on Resource Dependence Theory. *Emerging markets finance & trade*. Vol. 55, nro 4, s. 889–901.
- McDonald, M. & Grant, O. (2018) Malcolm McDonald on Value Propositions: How to Develop Them, How to Quantify Them. London, Kogan Page.
- Meier, H., Roy, R. & Seliger, G. (2010) Industrial product-service systems—IPS2. *CIRP annals*, Vol. 59, nro 2, s. 607–627.
- Menon, A., Homburg, C. & Beutin, N. (2005) Understanding Customer Value in Business-to-Business Relationships. *Journal of business-to-business marketing*. Vol. 12, nro 2, s. 1–38.
- Mishra, S., Ewing, M. T. & Pitt, L. F. (2020) The effects of an articulated customer value proposition (CVP) on promotional expense, brand investment and firm performance in B2B markets: A text based analysis. *Industrial marketing management*. Vol. 87, s. 264–275.

- Monroe, K. B. (1990) Pricing: making profitable decisions. 2. painos. New York, McGraw-Hill.
- Narayan, V. (2012) Business performance and maintenance. *Journal of quality in maintenance engineering*. Vol. 18, nro 2, s. 183–195.
- Narayandas, D. (2005) Building loyalty in business markets. *Harvard business review*. Vol. 83, nro 9, s. 131–139.
- Narver, J. C., Slater, S. F. & MacLachlan, D. L. (2004) Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *The Journal of product innovation management*. Vol. 21, nro 5, s. 334–347.
- Paulraj, A., Lado, A. A. & Chen, I. J. (2008) Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer–supplier relationships. *Journal of operations management*. Vol. 26, nro 1, s. 45–64.
- Payne, A. & Frow, P. (2014) Developing superior value propositions: a strategic marketing imperative. *Journal of service management*. Vol. 25, nro 2, s. 213–227.
- Payne, A. (2006) Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management. Oxford, Butterworth-Heinemann.
- Payne, A., Frow, P. & Eggert, A. (2017) The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 45, nro 4, s. 467–489.
- Payne, A., Frow, P., Steinhoff, L. & Eggert, A. (2020) Toward a comprehensive framework of value proposition development: From strategy to implementation. *Industrial marketing management*. Vol. 87, s. 244–255.
- Porter, M. E. (1985) Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York, Free Press.
- Quigley, J. M. & Gulve, A. D. (2023) Modernizing product development processes: guide for engineers. 1. painos. Warrendale, SAE International.
- Rafinejad, D. (2007) Innovation, product development and commercialization: case studies and key practices for market leadership. Ft. Lauderdale, J. Ross Publishing.

Rintamäki, T., Kuusela, H. & Mitronen, L. (2007) Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing service quality: An International Journal*. Vol. 17, nro 6, s. 621–634.

Sánchez-Fernández, R. & Iniesta-Bonillo, M. Á. (2007) The concept of perceived value: a systematic review of the research. *Marketing theory*. Vol. 7, nro 4, s. 427–451.

Sanders, G. L. & Huefner, R. J. (2012) Developing new products and services learning, differentiation, and innovation. 1. painos. New York, Business Expert Press.

Schuman, C. A. & Brent, A. C. (2005) Asset life cycle management: towards improving physical asset performance in the process industry. *International journal of operations & production management*. Vol. 25, nro 6, s. 566–579.

Simula, H., Lehtimäki, T., Salo, J. & Malinen, P. (2010) Uuden B2B-tuotteen menestyksessä kaupallistaminen. Helsinki, Teknologiatieto Teknova.

Sjödin, D., Parida, V., Jovanovic, M. & Visnjic, I. (2020) Value Creation and Value Capture Alignment in Business Model Innovation: A Process View on Outcome-Based Business Models. *The Journal of product innovation management*. Vol. 37, nro 2, s. 158–183.

Smith, J. B. & Colgate, M. (2007) Customer Value Creation: A Practical Framework. *Journal of marketing theory and practice*. Vol. 15, nro 1, s. 7–23.

Szwejczewski, M., Goffin, K. & Anagnostopoulos, Z. (2015) Product service systems, after-sales service and new product development. *International journal of production research*. Vol. 53, nro 17, s. 5334–5353.

Terho, H., Haas, A., Eggert, A. & Ulaga, W. (2012) ‘It’s almost like taking the sales out of selling’—Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial marketing management*. Vol. 41, nro 1, s. 174–185.

Trott, P. (2012) Innovation management and new product development. 5. painos. Harlow, Financial Times/Prentice Hall.

Tukker, A. (2017) Introduction. Teoksessa: Tukker, A. & Tischner, U. (toim.). New Business for Old Europe : Product-Service Development, Competitiveness and Sustainability. 1. painos. London, Taylor and Francis.

- Tuli, K. R., Kohli, A. K. & Bharadwaj, S. G. (2007) Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. *Journal of marketing*. Vol. 71, nro 3, s. 1–17.
- Töytäri, P. & Rajala, R. (2015) Value-based selling: An organizational capability perspective. *Industrial marketing management*. Vol. 45, s. 101–112.
- Uлага, W. & Eggert, A. (2006a) Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships. *European Journal of marketing*. Vol. 40, nro 3, s. 311–327.
- Uлага, W. & Eggert, A. (2006b) Value-based differentiation in business relationships: Gaining and sustaining key supplier status. *Journal of marketing*. Vol. 70, nro 1, s. 119–136.
- Uлага, W. & Reinartz, W. J. (2011) Hybrid offerings: How manufacturing firms combine goods and services successfully. *Journal of marketing*, Vol. 75, nro 6, s. 5–23.
- Uлага, W. (2003) Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial marketing management*. Vol. 32, nro 8, s. 677–693.
- Vickery, S. K., Koufteros, X., Dröge, C. & Calantone, R. (2016) Product Modularity, Process Modularity, and New Product Introduction Performance: Does Complexity Matter? *Production and operations management*. Vol. 25, nro 4, s. 751–770.
- Woodruff, R. B. (1997) Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 25, nro 2, s. 139–153.
- Yin, R. K. (2003) Case study research: Design and methods. 5. painos. Thousand Oaks, Sage Publishing.
- Zeithaml, V. A. (1988) Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of marketing*. Vol. 52, nro 3, s. 2–22.
- Zeithaml, V. A., Verleye, K., Hatak, I., Koller, M. & Zauner, A. (2020) Three Decades of Customer Value Research: Paradigmatic Roots and Future Research Avenues. *Journal of service research*. Vol. 23, nro 4, s. 409–432.
- Zine, P. U., Kulkarni, M. S., Chawla, R. & Ray, A. K. (2014) A framework for value co-creation through customization and personalization in the context of machine tool PSS. *Procedia CIRP*. Vol. 16, s. 32–37.

**Haastattelut**

Asiakaspäällikkö C. (2024) ”Arvotekijöiden tunnistaminen”. 5.3.2024. Haastattelijana Eemil Ivars. Tallenne kirjoittajan hallussa.

Myyntipäällikkö B. (2024) ”Arvotekijöiden tunnistaminen”. 4.3.2024. Haastattelijana Eemil Ivars. Tallenne kirjoittajan hallussa.

Tuotepäällikkö A. (2024) ”Lanseerausprojektin taustoitus”. 22.2.2024. Haastattelijana Eemil Ivars. Tallenne kirjoittajan hallussa.