

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
LUT School of Business and Management  
Tuotantotalouden koulutusohjelma  
Teollinen markkinointi ja kansainvälinen liiketoiminta

DIPLOMITYÖ

## **Asiakasarvon kehittäminen B2B-palveluyrityksessä**

Työn tarkastajat:

1. tarkastaja professori Juha Väättänen
2. tarkastaja TkT Pekka Torvinen

Jyri Ekman  
2016

## TIIVISTELMÄ

|  |                         |
|--|-------------------------|
| <b>Tekijä:</b> Jyri Ekman  |                         |
| <b>Työn nimi:</b> Asiakasarvon kehittäminen B2B-palveluyrityksessä   |                         |
| <b>Vuosi:</b> 2016   | <b>Paikka:</b> Helsinki |
| Diplomityö. Lappeenrantaan Teknillinen Yliopisto, Tuotantotalous.<br>98 sivua, 10 kuvaa, 14 taulukkoa ja 1 liite<br>Tarkastajat: professori Juha Väättänen ja TkT Pekka Torvinen   |                         |
| <b>Hakusanat:</b> Asiakasarvo, asiakasarvon mittaaminen, asiakkaan vastaanottama arvo, asiakaspääoma, arvolupaus<br><b>Keywords:</b> Customer value, customer value assessment, customer perceived value, customer equity, value proposition   |                         |
| <p>Yritysten välisen yhteistyön toimittajavalinta perustuu asiakasarvon määrittämiseen ja vertailuun. Tämä tutkimus tehtiin yritys A:lle asiakasarvon ymmärtämiseksi, kehittämiseksi ja asiakaspääoman kasvattamiseksi. Teoreettisesti keskeisiä käsiteltäviä teemoja ovat asiakasarvon luonti, toimittaminen ja kasvattaminen. Tutkimus on toteutettu pääasiassa kvalitatiivisesti teemahaastattelun kautta, jossa haastateltiin viittä yritys A:n asiakasyritystä. Tutkimus suunniteltiin yhdessä työn tilanteen yrityksen kanssa suhteessa aiempiin tutkimuksiin ja tavoitteisiin.</p> <p>Tutkimuksen tuloksissa havaittiin selviä vahvuuksia liittyen yritys A:n asiakasyritysten asiakasarvon teemoihin. Vahvuudet liittyivät muun muassa suoriin kustannuksiin, erillisiin lisäpalveluihin ja asiakaspalveluun. Kehitettävät teemat liittyivät pääasiassa työn suorittamiseen ja markkinointiin. Tulokset ovat käsitelty niin numeerisesti kuin tärkeimpinä teemoina. Asiakasarvoon ja -pääomaan liittyvistä teemoista esitetään lopuksi ratkaisuehdotus työn tilanteelle yritykselle, jota voidaan hyödyntää jatkossa ko. johtamisessa. Asiakasarvosta tulisi tehdä niin yrityskohtaisesti kuin tieteen kannalta lisää tutkimusta, sillä siinä on onnistuessaan merkittävä liiketoiminnallinen potentiaali.</p> |                         |

## ABSTRACT

|   |                        |
|---|------------------------|
| <b>Author:</b> Jyri Ekman   |                        |
| <b>Title:</b> Development of customer value in B2B service provided company   |                        |
| <b>Department:</b> School of industrial engineering and management  |                        |
| <b>Year:</b> 2016   | <b>Place:</b> Helsinki |
| Master's thesis. Lappeenranta University of Technology, Lut School of Business and Management   |                        |
| 98 pages, 10 figures, 14 tables and 1 appendice   |                        |
| Examiner: professor Juha Väättänen and D.Sc. (Tech.) Pekka Torvinen   |                        |
| <b>Keywords:</b> Customer value, customer value assessment, customer perceived value, customer equity, value proposition  |                        |
| <p>Co-operation of multiple companies bases on measuring and comparing of customer values. This research is made for company A to understand and develop customer value and to increase customer equity of the company. In theory, the main lines of this research are creating, supplying and increasing customer value. This research is made basically with qualitatively research method with theme interviews. The research was planned with company A considering earlier researches and key goals.</p> <p>In the results of this research, there were shown many strengths of company A's customer companies customer value themes. These strength were connected in themes like direct costs, added services and customer service. Themes that needed improvement are in a relation with execution of the works and marketing. The results of this research are presented with the numbers and themes. Finally, there are made a result proposal of the themes of customer value and -equity that can be used in this certain management in future. Both companies and science should investigate much more customer value issues, due to great business potential if successful.</p> |                        |

## **Alkusanat**

Tämä tutkimus laitettiin alulle kesällä 2015 työn tilanneen yrityksen kontaktihenkilön kanssa käydyssä keskustelussa, jossa puhuttiin heidän liiketoimintansa kehittamisestä ja toisaalta omista vahvuuksistani ja mielenkiinnoistani suhteessa lopputyöhön ja työelämään. Sovimme yhteistyöstä ko. projektiin, ja tämä käynnistyi kunnolla alkuvuonna 2016 kun erinäköiset viivästykset olivat saatu taakse.

Tutkimuksen merkittävä ajatus oli luoda konkreettisia teorioita ja tuloksia, jotka oikeasti hyödyttävät työn tilanneen yrityksen liiketoimintaa. Mielestäni tähän tavoitteeseen päästiin. Tutkimuksen teko oli mielenkiintoinen haaste ja koen tämän olleen erinomainen silta opiskelu- ja työelämän välille. Matkan aikana opin myös tuntemaan omia vahvuksiani paremmin. Tutkimuksen toteutukseen liittyen tahdon kiittää Lappeenrannan Teknillisen Yliopiston professori Juha Väättästä työn ohjauksesta. Toisaalta kiitos kuuluu työn tilanneelle yritykselle ja haastatelluille asiakasyrityksille. Erityskiitoksen tahdon suunnata avopuolisolleni kaikesta tuesta ja opponoinnista.

Ensimmäisellä tuotantotalouden luennolla johon Teknillisen Yliopiston opiskelijana osallistuin, professori tiivisti opiskelun tavoitteen siihen, että yliopiston ensitavoite on luoda opiskelijalle teknis-taloudellinen maailmankuva. Viimeistään tämän tutkimuksen teon yhteydessä koen päässeeni tähän tavoitteeseen, ja odotan innolla tulevia liike-elämän haasteita.

Helsingissä 22.6.2016

Jyri Ekman

## SISÄLLYSLUETTELO

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>JOHDANTO</b> .....   | <b>8</b>  |
| 1.1      | Työn taustaa.....   | 8         |
| 1.2      | Tavoitteet ja tutkimusongelma.....  | 9         |
| 1.3      | Tutkimuksen rajaukset.....  | 10        |
| 1.4      | Tutkimuksen rakenne.....  | 10        |
| <b>2</b> | <b>ASIAKASARVON LUOMINEN B2B-MARKKINOILLA</b> .....                                     | <b>13</b> |
| 2.1      | Asiakasarvon määrittelyä.....   | 13        |
| 2.2      | Asiakaspääoman perusteet.....   | 14        |
| 2.3      | Asiakasarvo yritysten välisessä yhteistyössä.....                                       | 15        |
| 2.3.1    | Hyötyjen ja uhrausten näkökulma.....  | 15        |
| 2.3.2    | Yhteistyön ajurit.....  | 18        |
| 2.3.3    | Inhimilliset asiakasarvotekijät.....  | 22        |
| 2.4      | Asiakasarvon mittaaminen.....   | 23        |
| <b>3</b> | <b>ASIAKASARVON TOIMITTAMINEN JA ASIAKASPÄÄOMAN KEHITTÄMINEN B2B-MARKKINOILLA</b> ..... | <b>26</b> |
| 3.1      | B2B-markkinoinnin määrittelyä.....  | 26        |
| 3.2      | Markkinointiviestinnän välineet.....  | 28        |
| 3.2.1    | Henkilökohtainen myyntityö.....   | 29        |
| 3.2.2    | Suoramarkkinointi.....  | 30        |
| 3.2.3    | Myyntipromootio.....  | 31        |
| 3.2.4    | Mainonta.....   | 31        |
| 3.2.5    | Julkiset suhteet.....   | 32        |
| 3.3      | Asiakaspääoman kehittäminen.....  | 33        |
| 3.3.1    | Prosessimalli.....  | 33        |
| 3.3.2    | Asiakasyritysten segmentointi.....  | 37        |
| 3.3.3    | Arvolupaus.....   | 38        |
| <b>4</b> | <b>TUTKIMUSMETODOLOGIA JA YRITYS A:N KUVAUS</b> .....                                   | <b>41</b> |
| 4.1      | Tutkimusmenetelmät.....   | 41        |
| 4.1.1    | Yleisesti.....  | 41        |
| 4.1.2    | Haastattelumenetelmät.....  | 43        |
| 4.2      | Käytettävät tutkimusmenetelmät.....   | 44        |
| 4.3      | Yrityshaastattelut.....   | 45        |
| 4.4      | Yritys A:n taustatiedot.....  | 47        |
| <b>5</b> | <b>TUTKIMUSTULOKSET</b> .....   | <b>49</b> |
| 5.1      | Asiakasyritys Alfa.....   | 49        |
| 5.1.1    | Taustatiedot.....   | 49        |
| 5.1.2    | Haastattelutulokset.....  | 50        |
| 5.2      | Asiakasyritys Beeta.....  | 54        |
| 5.2.1    | Taustatiedot.....   | 54        |

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| 5.2.2    | Haastattelutulokset.....                 | 55        |
| 5.3      | Asiakasyritys Gamma.....                 | 60        |
| 5.3.1    | Taustatiedot.....                        | 60        |
| 5.3.2    | Haastattelutulokset.....                 | 61        |
| 5.4      | Asiakasyritys Delta.....                 | 65        |
| 5.4.1    | Taustatiedot.....                        | 65        |
| 5.4.2    | Haastattelutulokset.....                 | 66        |
| 5.5      | Asiakasyritys Epsilon.....               | 70        |
| 5.5.1    | Taustatiedot.....                        | 70        |
| 5.5.2    | Haastattelutulokset.....                 | 71        |
| 5.6      | Haastattelutulosten yhteenveto.....      | 75        |
| 5.6.1    | Arvosanat.....                           | 75        |
| 5.6.2    | Positiiviset teemat.....                 | 76        |
| 5.6.3    | Negatiiviset teemat.....                 | 78        |
| <b>6</b> | <b>JOHTOPÄÄTÖKSET.....</b>               | <b>80</b> |
| 6.1      | Vastaukset tutkimuskysymyksiin.....      | 80        |
| 6.2      | Ratkaisuehdotukset.....                  | 83        |
| 6.3      | Jatkotutkimuskohteet ja suositukset..... | 85        |
| <b>7</b> | <b>YHTEENVETO.....</b>                   | <b>87</b> |
|          | <b>LÄHDELUETTELO.....</b>                | <b>89</b> |

## LIITTEET

LIITE 1: Diplomityön yrityshaastattelu

## **LYHENNELUETTELO**

|     |   |
|-----|---|
| B2B | Business-to-business, yritysten välinen liiketoiminta               |
| B2C | Business-to-consumer, yrityksen ja kuluttajan välinen liiketoiminta |
| CE  | Customer equity, asiakaspääoma                                      |
| CLV | Customer lifetime value, asiakkaan elinkaaren arvo                  |

# 1 JOHDANTO

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimukseen liittyvää johdantoa. Aluksi perehdytään yleisesti työn taustoihin. Tämä jälkeen teksti jatkuu tutkimuksen tavoitteiden, tutkimuskysymysten ja rajausten esittelyllä. Viimeisessä osassa esitetään tutkimuksen rakenne.

## 1.1 Työn taustaa

Kehittyneiden markkinoiden vapaalla kilpailukentällä yritysten tulee tunnistaa yhä kasvavassa määrin eri kilpailu- ja arvotekijänsä, joiden avulla toimintaa voidaan kehittää tavoiteltuun suuntaan tuottamalla tuotteita tai palveluja kehittyneesti suhteessa kilpailijoihin. Erityisen onnistuneella asiakkaan arvokokemuksella yrityksen on mahdollista erottua kilpailijoista ja muodostaa kannattavan yhteistyön perusta. Ulaga (2003, s.677) toteaa, että yritysten välisellä yhteistyöllä sekä eri asiakasarvotekijöiden ymmärtämisellä on merkittävä vaikutus osana yritysten kasvua ja menestymistä.

Tutkimuksen teettävän yrityksen ja yliopiston kesken sovimme, että työn tilannut yritys on tässä tutkimuksessa anonyymi ja tästä käytetään nimeä ”yritys A”. Tutkimuksen tarpeellisuuteen on myös vaikuttanut merkittävästi teknologinen, tässä tapauksessa erityisesti tietojärjestelmäpohjainen kehitys, jonka kautta liiketoimintamalleja sekä tarjontaa on ollut mahdollista kehittää uusiin suuntiin viimeisten vuosien aikana. Uudenlainen markkina tarjoaa osaltaan erityisiä mahdollisuuksia yrityksille myös asiakasarvon näkökulmasta. Lisäksi tämä luo tarpeen erilaisille akateemisille tutkimuksille yrityksen johtamisen ja markkinoiden ymmärtämisen tueksi, ja tästä lähtökohdasta myös tämä tutkimus on tilattu.

Tämän tutkimuksen tilannut yritys A toimii kehittyneillä markkinoilla, jossa kansainvälinen kilpailu on tehnyt markkinoilla erottautumisen haastavaksi. Yritys A ei pysty enää erottumaan riittävästi kilpailijoista ydintuotteen tarjonnalla, vaan jatkossa koko tarjonta tulee pilkkoa pienempiin osiin, jotta ymmärretään paremmin mitkä tekijät vaikuttavat erityisesti siihen, että asiakassuhteita saadaan syntymään ja näistä muodostuu mahdollisimman kannattavia. Lisäksi toimialan trendinä on kasvussa, että asiakasyritykset



keskittävät kaikki saatavat palvelut samaan kokonaisuuteen. (Asiantuntijahaastattelu, 2016) Tämä voi myös tarkoittaa liiketoiminnallisten painopisteiden muuttumista asiakastarpeiden ollessa toiminnan lähtökohtana. Kaiken nykyisen ja uuden liiketoiminnan lähtökohtana on asiakkaiden palveleminen yrityksen arvojen mukaisesti.

## **1.2 Tavoitteet ja tutkimusongelma**

Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on ymmärtää asiakasyrityksille toimitettua asiakasarvoa ja tähän liittyviä vahvuuksia ja heikkouksia. Tämä tieto on merkityksellistä kehitettäessä nykyisiä asiakassuhteita suhteessa asiakassuhteen pituuteen, -volyyymiin ja -tyytyväisyyteen. Toisaalta yritys A tarvitsee lisää markkinatietoa uuteen asiakashankintaan, ja asiakaspääoman kehittämiseen ja johtamiseen. (Asiantuntijahaastattelu, 2016)

Nykyisen markkinatilanteen lisäksi tämän ja muiden tutkimusten tavoitteena on luoda käsitystä tulevasta markkinakehityksestä ja toimialan trendeistä. Yritys A on saavuttanut menneisyydessä voimakasta kasvua toimialallaan, ja pyrkii olemaan edelläkävijä suhteessa kilpailijoihin myös tulevaisuudessa. Tällä hetkellä kehitystä haetaan esimerkiksi asiakaspääoman kehittämisessä ja johtamisessa, ja tämän tutkimuksen tavoite on luoda niin teoreettista kuin käytännöllistä tukea yritys A:lle teemaan liittyen.

Lisäksi tämän tutkimuksen tavoite on saada ratkaisut tutkimusongelmiin, ja edelleen käyttökelpoisia ratkaisuja ja johtopäätöksiä liiketoiminnan tueksi. Lisäksi tutkimuksessa pyritään muodostamaan tekstistä mahdollisimman selvä ja looginen kokonaisuus.

Tutkimuksen ongelmanratkaisua lähestytään seuraavien tutkimuskysymyksien avulla:

### **Pääkysymys:**

*-Millaisen asiakasarvon yritys A luo asiakasyrityksille?*

**Alakysymykset:**

*-Mitä vahvuuksia ja heikkouksia yritys A:n luomaan asiakasarvoon voidaan liittää?*

*-Kuinka asiakaspääomaa voidaan kehittää?*

**1.3 Tutkimuksen rajaukset**

Tutkimuksessa käytetään seuraavia rajauksia. Otantaan on valittu haastateltaviksi yritys A:n määrittelyn mukaan ainoastaan ”M-kokoluokan” asiakasyritykset. Kyseessä olevat yritykset ovat lisäksi Suomesta pääkaupunkiseudulta, ja edelleen yritys A luokittelee haastateltavat yritykset ”uusiksi asiakasyrityksiksi”. Rajaukseen kuuluu lisäksi, että tutkimuksen yritykset käyttävät yritys A:n ydin- sekä lisäpalveluita. Koko tutkimus liitetään B2B-liiketoimintaan.

**1.4 Tutkimuksen rakenne**








Tämä tutkimus koostuu seitsemästä luvusta. Ensimmäisessä luvussa käsitellään aiheeseen yhdistettävää johdantoa, taustoja, tutkimusongelmia, rajauksia ja rakennetta. Lisäksi tutkimuksen keskeisimmät tavoitteet esitellään ensimmäisessä kappaleessa.

Toinen ja kolmas kappale muodostavat tutkimuksen teoreettisen osuuden. Toinen kappale luo lähtökohdat asiakasarvon kehittämiseen käsittelemällä asiakasarvon määrittelyä, asiakaspääoman perusteita, asiakasarvoa yritysten välisessä yhteistyössä, ja asiakasarvon mittaamisen prosessia. Toisessa teoriakappaleessa jatketaan asiakasarvon luomisesta tämän toimittamiseen ja asiakaspääoman kehittämiseen. Tässä esitetään teorioita liittyen yritysten välisen markkinoinnin ominaispiirteisiin ja markkinointiviestintään, sekä asiakaspääoman kasvattamiseen, johon yhdistetään kyseessä olevan prosessimallin lisäksi asiakasyritysten segmentointi ja toimittajayrityksen arvolupaus.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimusmetodologiaa ja tutkimuksen tilanneen yrityksen perustietoja. Siinä käydään lävitse niin tutkimusmetodologiat yleisesti, kuin tähän tutkimukseen valitut käytännöt ja niiden toteutukset. Viides kappale on tutkimuksen empiirinen osa, jossa esitellään haasteltujen asiakasyritysten perustiedot, haastattelujen tulokset ja näihin liittyvät yhteenvedot.

Kuudennessa kappaleessa käydään lävitse johtopäätöksiä, jotka sisältävät erityisesti vastaukset tutkimuskysymyksiin, ratkaisuehdotukset työn tilanneelle yritykselle tutkimuksen teorioiden ja tulosten pohjalta, ja näkemykset lisätutkimustarpeisiin. Viimeisessä kappaleessa esitetään vielä tutkimuksen yhteenvedo tärkeimpien temojen kautta. Tutkimuksen rakenne ja kappaleiden sisällöt ovat esitetty tarkemmin alla olevassa Taulukossa 1.

**Taulukko 1.** Tutkimuksen rakenne.

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>1. Johdanto</b>  |  |  |
| Tutkimuksen taustat ja lähtökohdat  |    | Yleiskuvaus diplomityöstä, tähän liittyvistä taustoista ja tutkimusongelmista, rajauksista ja rakenteesta  |
| <b>2. Asiakasarvon luominen B2B-markkinoilla</b>  |  |  |
| Keskeiset teoriat liittyen asiakasarvon määrittelyyn, asiakaspääoman perusteisiin, asiakasarvoon osana yritysten välistä yhteistyötä ja asiakasarvon mittaaminen B2B-markkinoilla |    | Yleiskuvaus asiakasarvon määrittelyistä, mittaamisesta ja merkityksestä, sekä asiakaspääomasta B2B-markkinoilla  |
| <b>3. Asiakasarvon toimittaminen ja asiakaspääoman kehittäminen B2B-markkinoilla</b>  |  |  |
| Keskeiset teoriat liittyen markkinoinnin määrittelyyn, markkinointiviestintään ja asiakaspääoman kehittämiseen B2B-markkinoilla   |   | Yleiskuvaus markkinoinnista, markkinointiviestinnän välineistä, asiakaspääoman kasvattamisen prosessista, asiakasyritysten segmentoinnista ja arvolupauksesta B2B-markkinoilla |
| <b>4. Tutkimusmetodologia ja yritys A:n kuvaus</b>  |  |  |
| Tutkimusmetodologiset vaihtoehdot, tutkimuksen eri tyypit ja tutkimuksen tilanteen yrityksen kuvaus   |  | Esitellään tutkimusmetodologiat ja tämän tutkimuksen menetelmät, haastattelututkimuksen toteutus ja tutkimuksen prosessi, sekä yritys A:n taustatiedot                         |
| <b>5. Tutkimustulokset</b>  |  |  |
| Teemahaastattelujen vastaukset  |  | Asiakasyritysten perustiedot, haastattelujen tulokset yrityskohtaisesti eriteltynä ja yhteenvedot  |
| <b>6. Johtopäätökset</b>  |  |  |
| Tutkimuksen tulokset ja teoriat   |  | Vastaukset tutkimuskysymyksiin, ratkaisuehdotukset, jatkotutkimuskohteet ja suositukset  |
| <b>7. Yhteenveto</b>  |  |  |
| Tutkimuksen pääkohdat   |  | Tutkimuksen keskeisimmät teoriat, tulokset ja johtopäätökset   |

## 2 ASIAKASARVON LUOMINEN B2B-MARKKINOILLA

Ensimmäisessä teoriakappaleessa käsitellään aluksi asiakasarvon määrittelyä ja asiakaspääoman perusteita. Teksti jatkuu asiakasarvon merkityksellä yritysten välisessä yhteistyössä. Tässä nostetaan erityisesti esiin hyötyjen ja uhrausten näkökulma, yhteistyön ajurit asiakasyrityksen näkökulmasta ja inhimilliset asiakasarvotekijät. Lopuksi käsitellään teoriaa liittyen asiakasarvon mittaamiseen prosessimuotoisesti.

### 2.1 Asiakasarvon määrittelyä

Asiakasarvon määrittely ei ole yksiselitteistä, mutta tätä voidaan lähestyä muun muassa seuraavien määrittelyjen avulla. Asiakasarvolla voidaan tarkoittaa asiakkaan saamien hyötyjen ja uhrauksien suhdetta, jossa hyödyt ja uhraukset muodostuvat kaikista tuote-, palvelu- ja suhdeominaisuuksista. Asiakasarvoa voidaan tarkastella suhteessa haluttuun arvoon (desired value) ja koettuun arvoon (perceived value). (Ali-Marttila, 2013) Asiakasarvo voidaan esittää joko hyötyjen ja uhrausten suhteena tai erotuksena. (Woodruff, 1997; Zeithaml, 1998) Zeithaml (1998) mukaan asiakasarvo on asiakasyrityksen kokonaisvaltaista mittausta suhteessa siihen, mitä asiakasyritykselle on luvattu ja mitä se on vastaanottanut.

Anderson et al. (2008, s.50) määrittävät asiakasarvon teknisten, taloudellisten, palvelullisten ja sosiaalisten hyötyjen kautta, joita yritys saa vaihdossa hintaan, jonka se maksaa markkinoiden tarjonnasta. Butzin & Goodsteihin (1996) määrittelyn mukaan asiakasarvo voidaan edelleen määrittellä asiakkaan ja tuottajan välisen tunnesiteen kautta, joka on syntynyt tuotteen tai palvelun käytön seurauksena, ja josta asiakas on havainnut saavansa lisäarvoa toiminnalleen.

Lapierre et al. (1999) käsittelevät asiakasarvoa eri laatuun liitettävien asiakasetujen yhdistelmänä, joita verrataan käytettyyn aikaan, rahaan ja muihin investointeihin. Ulaga & Chacour (2001) ja Liu (2006) lähestyvät asiakasarvoa hyötyjen ja uhrausten vaihdannan kautta, missä asiakasarvo määrittyy suhteessa markkinoiden vastaavan tarjonnan ja kyseisen vertailun kautta. Tässä asiakasarvon hyötyinä mainitaan erityisesti tekniset,

taloudelliset tekijät, ja vertailussa tärkein muuttuja on hinta. Liu (2006) liittää asiakasarvoon myös erilaisen suhdetoiminnan ja asiakaspalvelun arvon.

Asiakasarvolähtöisessä ajattelussa toimittajayritys priorisoi eri ratkaisuihseen asiakaslähtöisyyden. Asiakasrvoissa on myös huomioitava, että siinä on kyse nimenomaan asiakasyrityksen näkökannasta, johon toimittajayritys voi vaikuttaa eri prosesseilla. (Anderson & Narus, 1998)

Usein asiakasarvon määrittelyssä sotketaan keskenään asiakastytyväisyys ja asiakasarvo. Sweeneyn & Soutari (2001) mukaan yksi merkittävä ero tapahtuu aikajanalla, jossa asiakasarvo määritetään lähempänä kaupankäynnin hetkeä kun taas asiakastytyväisyys liittyy enemmän kaupankäynnin jälkeiseen arviointiin. Anderson & Narus (1998) jatkavat, että asiakasarvo voidaan käsittää yksittäisten transaktioiden kautta, kun asiakastytyväisyys on käsitteenä monitahoisempi, joskin asiakasarvoa suppeampi.

## **2.2 Asiakaspääoman perusteet**

Asiakasarvon käsitteen lisäksi tämän tutkimuksen kannalta keskeistä on tuoda esille asiakaspääoman käsite. Asiakaspääoma (CE) liitetään tyypillisesti asiakkaan elinkaaren arvon (CLV) käsitteeseen, jonka pohjalta asiakaspääoma osaltaan muodostuu. Asiakaspääoman tarkastelussa arvon kertymistä tarkastellaan asiakasarvosta poiketen toimittajayrityksen näkökulmasta. (Mutanen, 2005)

Keskeisenä määritelmänä Rust et al. (2004) määrittelevät asiakaspääoman jokaisen asiakassuhteen elinkaaren arvon yhteenlaskettuna summana. Määrittelyssä voidaan huomioida myös asiakassuhteen potentiaalinen arvo tulevaisuudessa. Asiakaspääoman määrittymiseen vaikuttaa yksittäiseen asiakasyritykseen liitettävät kustannukset ja liikevaihto. (Rust et al., 2004) Bauer & Hammerschmidt (2005) korostavat asiakaspääoman määrittelyssä kustannusten ja liikevaihdon lisäksi myös asiakaspysyvyyden tasoa. Tämä tarkoittaa asiakasyrityksen uskollisuutta jatkaa yhteistyösuhdetta, joka taas vähentää toimittajayritykselle koituvia erilaisia transaktiokustannuksia ja lisää elinkaaren kokonaisarvoa.

Asiakaspääoman johtamista voidaan lähestyä numeerisesti optimaalisena tasapainona vertaamalla asiakashankinnan ja –pysyvyyden kustannuksia. Asiakaspääomaan voidaan vaikuttaa muun muassa segmentoinnilla, eri myyntitekniikoilla, prosessijohtamisella, markkinointiviestinnällä ja toimittajayrityksen asiakaskulttuurin kehittämällä. (Leone et al., 2006)

Asiakaspääomalähtöisessä ajattelussa keskiössä on tulevaisuuden kassavirrat. Tässä erillisiä asiakassuhteita ei käsitellä ainoastaan hetkellisen tuottavuuden näkökulmasta, vaan laskelmissa huomioidaan potentiaalinen arvo koko yhteistyön ajalta. Tästä näkökulmasta toimittajayrityksen on mahdollista tehdä kannattavampia päätöksiä suhteessa yksittäisen asiakassuhteen investoinnin odotusarvoon. Asiakaspääoman määrittelyllä on todettu olevan läheinen korrelaatio koko yrityksen arvoon; korkean asiakaspääoman yritys on arvostettu korkeammalle verrattuna matalan asiakaspääoman yritykseen. Käänteisesti yrityksen arvolla voidaan määrittää asiakaspääomaa. (Vogel et al., 2008; Kumar & Shah, 2009)

Asiakaspääoman johtamisessa on merkityksellistä käsitellä niin asiakashankintaa kuin asiakassuhteen ylläpitoa suhteessa käytettäviin resursseihin ja lopputuloksiin. Optimaalisen investointitason määrittämiseen on olemassa erilaisia matemaattisia malleja, joita voidaan hyödyntää muun arvioinnin lisäksi resurssien kohdentamisessa. Toimittajayrityksen on erityisen tärkeää eri ratkaisuissaan käsitellä aidosti näiden vaikutusta asiakaspääoman kannalta. Asiakaspääoma on yksi keskeisimmistä mittareista ja prosesseista toimittajayrityksen johtamisessa. (Bauer & Hammerschmidt, 2005)

## **2.3 Asiakasarvo yritysten välisessä yhteistyössä**

### **2.3.1 Hyötyjen ja uhrausten näkökulma**

Asiakasarvo on lähtökohtaisesti keskiössä asiakasyrityksen valitessa toimittajayritystä. Asiakasyritys saa asiakasarvon selvitettyä vertaamalla saatuja hyötyjä ja uhrauksia. Asiakasyritys tekee kyseisen vertailun kaikkien potentiaalisten toimittajayritysten kohdalla, jolloin toimittajayritysten asiakasarvoa voidaan vertailla toisiinsa. Asiakasyritys etsii aina kustannustehokkainta ratkaisua suhteessa markkinoihin. (Anderson & Narus, 1998)

Anderson & Narus (1998, s. 6) kuvaavat asiakasarvoon perustuvaa päätöksentekoa seuraavan yhtälön avulla:

$$(\text{Hyöty, X} - \text{Uhraus, X}) > (\text{Hyöty, Y} - \text{Uhraus, Y})$$

Yhtälön vasemmalla puolella oleva arvo (X) kuvaa satunnaisen toimittajan asiakasyritykselle tarjoamaa hyötyä ja uhrausta, ja vastaavasti arvo (Y) kuvastaa hyötyä ja uhrausta vastaavan tarjoaman kilpailijalta. Asiakasyrityksen kannalta järkevin ratkaisu on tehdä valinta sen toimittajayrityksen kohdalle, joka pystyy luomaan suurimman erotuksen hyödyn ja uhrauksen välille. Reichheld et al. (2000) toteavat, että pelkkä korkea hyöty ei itsessään riitä yritysten välisen liiketoiminnan syntymiseen tai jatkumiseen, vaan kyse on aina parhaan nettohyödyn valinnasta. Lisäksi vertailussa tulee huomioida asiakasyrityksen mahdollisuus tuottaa kyseinen palvelu itse. (Anderson & Narus, 1998, s.6-7)

Asiakasyrityksen kokemat hyödyt perustuvat tarjonnan tuomaan arvoon. Ydintuotteen tai – palvelun lisäksi on merkityksellistä, että tähän liitetään erilaisia asiakaspalvelun muotoja, joustavuutta ja rahoitusjärjestelyjä, joista asiakas saa lisähyötyjä. Hyödyt voidaan luokitella odotettuihin-, potentiaalsiin-, skaalautuvuus- ja tuotteen tai palvelun erityispiirteiden hyötyihin. Asiakkaan hyötyä voidaan arvioida myös sen kautta, millaisia etuja asiakasyritys saa tarjonnasta liittyen suorituskykyyn ja laatuun. Vastaavasti asiakasyrityksen uhraukset tarkoittavat ostoon liittyviä taloudellisia kustannuksia, joihin liittyy hankinnan lisäksi asennus-, ylläpito- ja koulutuskustannukset. Lisäksi uhrauksiin voidaan liittää erilaisia psykologisia tekijöitä kuten koettuja riskejä ja epävarmuutta, jotka liittyvät niin toimitukseen kuin yhteistyöhön. (Levitt, 1981; Kotler, 2003)

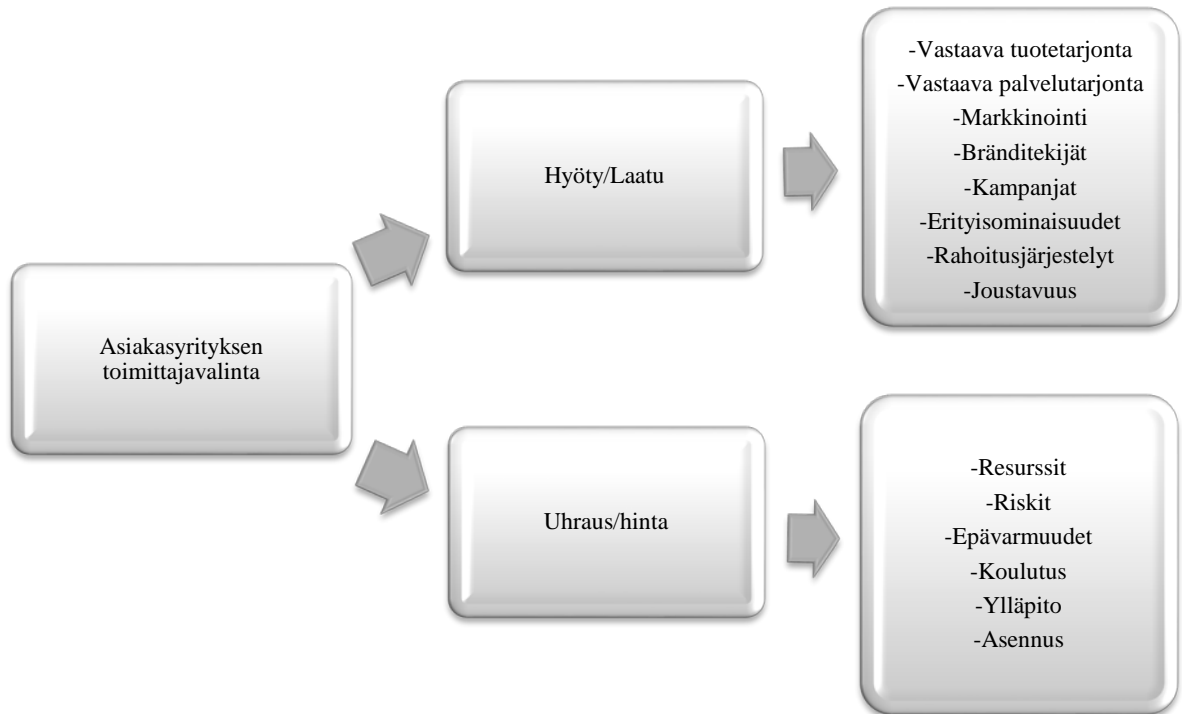
Asiakkaan kokema hyöty perustuu yrityskohtaiseen, eri arvotekijöiden kautta tapahtuvaan määrittelyyn. Saman toimittajayrityksen tarjonta voi tuottaa eri nettohyödyn eri tilauksessa, johtuen eri tilaukseen ja subjektiiviseen kokemukseen liittyvistä tekijöistä. (Anderson & Narus, 1998; Ulaga & Chacour, 2001; Ojasalo & Ojasalo, 2008) Ojasalo & Ojasalon (2008) arvioinnin perusteella toimittajayrityksellä on viisi eri mahdollisuutta kehittää asiakasyrityksen vastaanottamaa nettohyötyä:



1. Toimittajayritys kasvattaa asiakasyrityksen hyötyjä
2. Toimittajayritys alentaa asiakasyrityksen uhrauksia
3. Toimittajayritys kasvattaa asiakasyrityksen hyötyjä ja laskee uhrauksia
4. Toimittajayritys kasvattaa hyötyjä enemmän kuin uhrauksia
5. Toimittajayritys alentaa hyötyjä vähemmän kuin uhrauksia

Tämän määrittely huomioi eri vaihtoehdot, joiden avulla hyötyjen ja uhrausten välistä erotusta voidaan kasvattaa. Kahdessa ensimmäisessä kohdassa toista näistä muuttujista pidetään vakiona ja toista kasvatetaan tai alennetaan, ja kolmessa seuraavassa tehdään muutoksia molempiin muuttujiin. Nettohyödyn kasvattamisessa on keskeistä ymmärtää asiakasyrityksen näkökulmasta eri vaihtoehdot suhteessa heidän tavoitteisiinsa ja mahdollisuuksiinsa. Asiakasyrityksen hyötyjen kasvattaminen ei tarkoita suoranaisesti sitä, että kyseinen yritys on valmis maksamaan tästä, ja toimittajayritysten tulisikin tehdä riittävästi markkinatutkimusta asiakasarvoon liittyen ennen mahdollisia sopeutuksia liiketoiminnassa. (Anderson & Naruksen, 1998, s.14; Ojasalo & Ojasalo, 2008)

Ulaga & Chacour (2001) määrittelevät asiakasyrityksen toimittajan valinnan päätöksentekona, jossa käsitellään hyötyjen ja uhrausten sijaan hintaa ja laatua suhteessa markkinoiden muuhun tarjontaan. Laadun muuttajat käsittävät vertailun kilpailijoiden vastaavaan tarjontaan sekä toimittajayrityksen muihin markkinointiin liittyviin ominaisuuksiin. Zeithaml et al. (2001) korostavat lisäksi laatuun liittyen toimittajayrityksen brändipääomaa, joka usein saattaa riittää jo itsessään yhteistyön aloittavaksi tekijäksi. Brändipääoma määrittyy yrityksen tietoisuuden, asenteiden ja arvojen kautta. Yrityksen toiminnan suhdepääoma on brändipääomaa tärkeämpää, koska tällöin asiakassuhteet kestävät ja asiakasyritykseen on luotu tunnetason yhteys. Suhdepääomaa voidaan lisätä muun muassa erityyppisten lojaalisuusohjelmien ja kampanjoiden avulla. (Zeithaml et al., 2001) Edellä mainitut teoriat asiakasyrityksen toimittajavalinnan perusteista ovat esitetty alla Kuvassa 1.



**Kuva 1.** Asiakasyrityksen toimittajavalinta. (Anderson & Narus, 1998; Ulaga & Chacour, 2001, s.533; Zeithaml et al. 2001)

### 2.3.2 Yhteistyön ajurit

Ulaga (2003) analysoi, että asiakasyritysten tulee päättää joko nykyisen yhteistyömallin ylläpidosta ja kehittämisestä, uuden yhteistyökumppanin hankinnasta tai matalan arvon yhteistyöstä. Kaikki muutokset teettävät kustannuksia ja epävarmuutta. Kyseisessä tutkimuksessaan Ulaga (2003) analysoi asiakasyritysten kannalta kriittisiä ajureita yhteistyölle. Nämä ovat esitetty tarkemmin alla Kuvassa 2.



**Kuva 2.** Yhteistyöajurit asiakasyritykselle. (Ulaga, 2003, s.682)

Kehittyneellä toimialalla tuotteen laadun kautta tapahtuva erottautuminen on havaittu erityisen vaikeaksi. Tuotteen/palvelun laatu katsotaan asiakasyrityksen näkökulmasta jo etukäteen määritetyksi korkealle tasolle, ja toimittavan yrityksen tulee vähintään täyttää kyseiset standardit jotta yhteistyö on tältä osin onnistunutta. Keskeisiä tekijöitä tuotteen laatuun liittyen ovat suorituskyky, luotettavuus sekä jatkuvuus. Tuotteen laatu katsotaan olevan yksi tärkeimpiä tekijöitä yhteistyöajureissa. (Ulaga, 2003)

Toisessa yhteistyöajurissa, asiakaspalvelussa, yhteistyön kannalta voidaan katsoa erityisen tärkeäksi, että asiakasyritys saa oikean tiedon oikeaan aikaan. Tiedon nopeuttamisella on mahdollista luoda kilpailuetua muihin toimittajiin. Yhteistyön kannalta kaksi muuta merkittävää tekijää asiakaspalvelussa ovat erilaiset tuotteisiin liittyvät palvelut ja ulkoistamispalvelut; asiakasyritys voi olettaa saavansa toimittajayritykseltä esimerkiksi erilaisia suunnittelupalveluita liiketoimintansa tueksi. (Ulaga & Chacour, 2001; Ulaga 2003, s.683)

Kolmanneksi kriittiseksi yhteistyöajuriksi luetaan toimitus. Jos toimittajayritys ei pysty täyttämään yhteistyössä sovittuja aikatauluja ja koordinoimaan mahdollisia muutoksia, voi

tästä seurata merkittäviä lyhyen ja pitkän aikavälin kustannuksia. Asiakasyritykset arvostavat suuresti dynaamisuutta sekä erilaista toimitukseen liittyvää asiakaspalvelua. Tuotelaadun sijaan onnistuneella toimitusprosessilla on mahdollista saada kilpailuetua markkinoilla. Ajoituksessa keskeisiin tekijöihin liitetään yhteistyön vaikutus tuotekehitykseen, -testaukseen sekä suunnitteluprosesseihin. Toimittajayrityksen toimittaman hyödyn arvo vaihtelee suhteessa asiakasyrityksen markkinatilanteeseen, joka voi vaihdella eri aikoina. (Ulaga 2003, s. 684)

Seuraava yhteistyöajuri liittyy suoriin kustannuksiin. Asiakasyrityksen asiakasarvo ja toimittajan valinta määräytyy osaltaan, kuten aiemmin esitettiin, hyödyn ja kustannusten erotukseen suhteessa kilpailijoihin. Pitkäaikaisen yhteistyön avulla asiakasyritys voi saada toimituksen hinnan yksittäistä tilausta alemmaksi, joka lisää entisestään asiakasarvoa. Tämä tarkoittaa etua vuosikustannuksissa, joka toisaalta painostaa toimittajayritystä jatkuviin kustannussäästöihin. Edelleen merkittävänä yhteistyön ajurina löytyvät henkilöintegraatiot. Golicicin ja Mentzerin (2006) toteavat, että yhteistyöarvossa merkittävä tekijä on ihmisten välinen luottamus sekä sitoutuminen. Anderson & Weitz (1992, s.191) toteavat, että yritysten on usein järkevää tehdä lyhyen aikavälin uhrauksia henkilötasolla, joka kääntyy kannattavaksi pitkäaikaisen yhteistyön etujen kautta. Ulagan (2003, s.686) näkemyksen mukaan yhteistyön onnistumisen kannalta keskeistä on määrittää yhteiset tavoitteet, kommunikoida avoimesti sekä saada ongelmanratkaisutilanteista positiivisia onnistumisia, jotka luovat merkittävästi asiakasarvoa ja valmiutta tulevaan yhteistyöhön. (Ulaga 2003, s.688-689)

Prosessikustannukset muodostavat seitsemännen yhteistyöajurin. Ulagan (2003) tutkimuksen mukaan yhteistyöllä voidaan saavuttaa taloudellisia etuja eri prosessien kehittymisen kautta. Esimerkiksi toimituskulut, vakuutuskulut ja erimuotoiset transaktiokustannukset pienenevät tiiviin yhteistyön myötä. Lam et al. (2004) korostavat kuitenkin myös prosessiyhteistyön riskiä, jossa epäonnistumiset voivat heikentää asiakasarvoa ja mahdollisesti päättää yhteistyön. Asiakasyritysten asiakasarvon kannalta toimittajan tieto-taito tarkoittaa edelleen yhtä lisämahdollisuutta asiakasarvon muodostumiseen. Kalwani & Narayandas (1995) toteavat, että asiakasyritykset etsivät toimittajayritykseltä kaikkia tapoja hyötyä heidän tarjonnasta, ja yhteistyökumppanin henkilökohtaisella tieto-aidolla voi olla oletettua suurempi merkitys yhteistyön

kokonaiskannattavuudessa. Tällaista tietoa ei tyypillisesti luvata toimittajayrityksen tarjonnassa. Tämä ajuri voi näkyä muun muassa uusien tuotteiden luomisen, vanhojen kehittämisen tai markkinatilanteeseen liittyvien tietojen jakamisen seurauksena. (Ulaga 2003, s. 684-685)

Yhteistyön asiakasarvon elinkaarta voidaan määritellä seuraavien kolmen vaiheen kautta: kasvu, kypsyneisyys ja heikkeneminen. Yhteistyö luo molemmille yritysosaapuolille etuja siitä muodostuvien synergioiden kautta. Lisäksi hyötyjiä ovat muut yhteistyöverkoston osapuolet ja yritysten osakkeenomistajat. (Ulaga et al., 2006; Keränen, 2014)

Anderson (1995) toteaa, että pitkäaikaisen asiakasarvon määrittäminen elinkaaren eri vaiheissa on merkittävästi haastavampaa verrattuna hetkellisen asiakasarvon määrittämiseen. Jap & Ganesan (2000) mainitsevat myös, että jokainen yritysten välisen liiketoiminnan yhteistyö on erilainen suhteessa aikaan ja kehitykseen, ja tästä syystä ei voida tehdä yleistämistä, että esimerkiksi viidennen yhteistyövuoden kohdalla yhteistyön elinkaari ja asiakasarvo olisivat vakioasteissa.

Yhteistyön asiakasarvon luonti tulisi integroida yrityksen kokonaisvaltaisempaan strategiaan, jossa tavoitteet luodaan eri aikakehysten kautta. Tämä tarkoittaa, että asiakasyrityksen hetkellinen asiakasarvo ei ole keskiössä, vaan tavoite kohdistetaan mahdollisimman korkeaan asiakasarvoon koko yhteistyön elinkaaren ajalle. Tämä voi joissain kohdissa tarkoittaa hetkellisen asiakasarvon laskua. (Palmetier et al., 2007) Kotler (2003) toteaa lisäksi, että yhteistyön tuottamassa asiakasarvossa tapahtuu luonnollista vaihtelua johtuen esimerkiksi toimittajayrityksen uusista palveluvaihtoehtoista ja muista liiketoiminnan muutoksista. Dwyerin & Tannerin (1999) jatkavat edelleen, että yhteistyön elinkaaren jälkimmäisen puoliskon aikana toimittajayrityksen painopiste siirtyy tyypillisesti asiakasarvosta takaisin oman tarjonnan ympärille, jolloin asiakasarvon oletetaan pysyvän vakiona suhteessa aiempiin mittauksiin, mikä luo eri riskitekijöitä koko yhteistyöpohjalle.

### 2.3.3 Inhimilliset asiakasarvotekijät

Yritysten välisessä yhteistyössä on yhteistyöajureiden lisäksi kolme merkittävää inhimillistä asiakasarvotekijää; luottamus, sitoutuminen sekä konfliktien ratkaisu. Wilsonin (1995) tutkimuksen mukaan luottamussuhde asiakkaan ja toimittajan välillä määrittää yhteistyön lujuuden, ja tällä on todettu olevan monia merkittäviä positiivisia vaikutuksia asiakasarvon kannalta. Yritysten välistä luottamusta määritellään yhteistyökumppanin sanan uskottavuuden kautta niin, että molemmat yhteistyökumppanit pitävät kiinni lupauksistaan. Anderson & Narus (1984) määrittävät luottamuksen sen seurausten kautta; toimivassa luottamussuhteessa ei tapahdu mitään negatiivisia tapahtumia, joiden seurauksena toiselle osapuolelle muodostuu lisäkustannuksia. Luottamuksen korkean tason on myös todettu pienentävän transaktiokustannuksia. (Ndubisi, 2010)

Sitoutumista käsitellään toisena inhimillisenä arvotekijänä, millä on todettu olevan suora korrelaatio yhteistyön onnistumiseen, ja minkä avulla voidaan mitata yhteistyön luotettavuutta ja mahdollisesti ennustaa asiakasyritysten kulutuskäyttäytymistä (Moorman et al., 1992). Sitoutuminen määritellään vahvana haluna ylläpitää ja kehittää menestyksellistä yhteistyösuhdetta, joka on molempia osapuolia tyydyttävä ja hyödyttävä, ja johon liittyvät myös molempien osapuolten kompromissit (Morgan & Hunt, 1994).

Kolmantena arvotekijänä voidaan mainita konfliktien ratkaisu, jolla on todettu olevan keskeinen rooli suhteessa luottamuksen ja sitoutumisen muodostumiseen. Song et al. (2006) mukaan konfliktien ratkaisulla voi olla kaksi erityylistä lopputulosta; se voi olla yhteistyön kannalta joko erittäin rakentavaa tai epäonnistussa se voi katkaista yhteistyön. Dwyer et al. (1987) määrittelevät konfliktien ratkaisun tavoitteeksi negatiivisten seurausten minimoinnin asiakasyritykselle, mihin luetaan eri kustannukset sekä mahdolliset uudet konfliktit. Thomas & Kilmann (1974) käsittelevät konfliktien ratkaisua seuraavien viiden eri vaihtoehdon mukaisesti:

1. Sovittelu yhteistyössä
2. Yhteistyön päättäminen ystävällisesti
3. Molemmat osapuolet tulevat vastaan kompromissina
4. Tiiviin yhteistyön välttely

## 5. Intensiiviset kiistat

Konfliktien ratkaisussa toimittajayrityksen tulee ymmärtää tämän arvo osana asiakasarvoa, ja konfliktit ratkaistaan lopulta aina konfliktille tyypillisten ominaisuuksien perusteella tähän sopivalla tekniikalla (Thomas & Kilmann, 1974). Kaikkia inhimillisiä asiakasarvon tekijöitä yhdistää se, että näissä yksilön tulee tehdä kompromisseja kokonaisuutta kehittäen. Lisäksi kokonaisuuteen vaikuttavat aina erilaiset kulttuuriin sidotut tekijät, joiden perusteella konfliktien ratkaisua tulisi lähestyä. Kulttuurin arviointiin tulisi sitoa yrityskohtaisia, alueellisia sekä kansallisia piirteitä. (Ndubisi, 2010)

### 2.4 Asiakasarvon mittaaminen

Kirjallisuus määrittää asiakasarvon lähtökohtaisesti hyötyjen ja uhrausten kautta, minkä valossa on järkevää hyödyntää tätä näkökulmaa myös asiakasarvon mittaamisessa. Yritysten välisten markkinoiden asiakasarvon mittaamista tulee lähestyä symmetrisen tiedon kautta, joka käsittää erilaisen dokumentaation ja testauksen. Asiakasarvon mittaamisessa tulee tunnistaa asiakkaan kokemat hyödyt sekä uhraukset yleisellä tasolla. Keskeistä on myös käsittää, että eri asiakassegmenttien kesken ero voi olla suuri asiakasarvon nettohyödyssä. Lisäksi on todettu, että eri asiakasyrityksillä samassa segmentissä on hyvin erilaiset arvot, jonka myötä yhtä mittaustulosta ei voida käyttää samaan segmenttiin yleistäen. Lisäksi asiakasarvon mittauksen kannalta on tärkeää, että tutkimus tehdään mahdollisuuksien mukaan useille eri henkilöille samassa asiakasyrityksessä, jolloin tästä saatava mittausdata on luotettavampaa ja laadukkaampaa verrattuna yhden henkilön vastauksiin. (Anderson & Narus, 1998; Ulaga & Chacour 2001, s.530-531)

Asiakasarvon mittaamista on pyritty lähestymään esimerkiksi asiakasarvon laskurin, asiakasmallien ja arvolokien kautta, mutta enenevässä määrin asiakasarvon mittausta käsitellään prosessimuotoisena kokonaisuutena (Anderson & Narus, 1998; Anderson et al. 2006). Alla olevassa Kuvassa 3 on esitetty prosessimalli asiakasarvon mittaamiseen.



**Kuva 3.** Asiakasarvon mittaamisen prosessimalli. (Ulaga & Chacour 2001, s.532)

Kyseinen prosessimalli voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen, jotka asiakasarvon mittauksen toteuttava yritys käy lävitse. Ensimmäinen vaihe on ”käynnistäminen”, johon kuuluu kysymysten valmistelu, segmentointi sekä erilaiset sisäiset tutkimukset, joiden avulla voidaan valmistautua asiakasyrityksen kohtaamiseen. Sisäisillä tutkimuksilla voidaan tarkoittaa esimerkiksi arviointeja liittyen tarjonnan laatuun ja keskeisten kriteerien määrittelyyn. Sisäisten tutkimusten avulla yritys voi ymmärtää tuotetun asiakasarvon muodostumisen, ja sitä voidaan mahdollisesti myöhemmin verrata toteutuneisiin tutkimuksiin. (Ulaga & Chacour 2001, s.531)

Toisessa vaiheessa, ”tutkimus”, tärkeintä on mitata asiakkaan kokemuksia kuinka asiakasarvon ennako-odotukset kohtasivat toteutuneen arvokokemuksen. Haastattelut on tehokkainta tehdä asiakasyrityksen avainhenkilön kanssa kasvotusten. Asiakkailta voidaan kysyä ensiksi heidän arvokriteereitään ja tämän jälkeen toimitusyrityksen onnistumista kyseisissä kohdissa. Tutkimuksen jälkeen tulokset laitetaan määrämuotoiseen muotoon, josta niitä voidaan tarkastella ja analysoida myöhemmin eri käyttötarkoituksiin. Mittaustulos voidaan esittää esimerkiksi Andersonin ja Naruksen (1998) hyödyn ja uhrauksen edellä esitetyn yhtälön mukaisesti, jossa tuloksia voidaan peilata niin muuttujien



kuin eri asiakassegmenttien suhteen. Kolmannen vaiheen nimi on ”*toiminnan sopeuttaminen*”. Tässä asiakasarvon mittaaminen on tehty ja toteutettu, ja yrityksen johdon tulee tehdä päätöksiä kuinka tämä vaikuttaa ko. yrityksen asiakastyöhön. Toimittajayritys voi hyödyntää tässä erilaisia sisäisiä malleja ja karttoja, joiden avulla tarvittavat päätökset ovat helpommin tehtävissä. Strategiset muutokset tehdään loogisesti asiakasarvon mittaamisen tulosten perusteelta. (Ulaga & Chacour 2001, s.531-532)

Prosessipohjaisessa asiakasarvon mittaamisessa on myös omat haasteensa. Toimittajayrityksen toiminnan sopeuttamiseen asiakasarvon perustella liittyvät usein uudenlaiset tuotantomallit, joiden toteuttaminen kuluttaa eri resursseja. Muutoksen aikana asiakasyrityksen tärkeimmät arviointikriteerit tai muut mieltymykset saattavat muuttua, mikä voi tehdä toimittajayrityksen toiminnan muutoksista turhia ja lisätä kustannuksia. Asiakasarvon kokemus voi lisäksi muuttua eri subjektiivisista syistä saman tarjonnan eri vaiheilla. Asiakasarvon mittaamisessa tulee hyödyntää koko tutkimuksen teettävän yrityksen tietämystä. (Grönroos & Voima, 2013)

### **3 ASIAKASARVON TOIMITTAMINEN JA ASIAKASPÄÄOMAN KEHITTÄMINEN B2B-MARKKINOILLA**

Tämän tutkimuksen toisessa teoriakappaleessa käsitellään asiakasarvon toimittamista ja kasvattamista B2B-markkinoilla. Kappale alkaa asiakasarvon toimittamiseen liittyen, B2B-markkinoinnin määrittelyllä ja jatkuu kyseisten markkinointiviestinnän välineiden esittelyllä. Kappale jatkuu asiakasarvon kasvattamiseen liittyen asiakaspääoman prosessimallin esittelyllä, asiakasryhmien segmentoinnilla sekä arvolupauksen käsittelyllä. Kyseiset teoriat ovat merkityksellinen osa liittyen toimittajayrityksen asiakassuhteiden johtamiseen ja liiketoiminta-arvon maksimointiin.

#### **3.1 B2B-markkinoinnin määrittelyä**

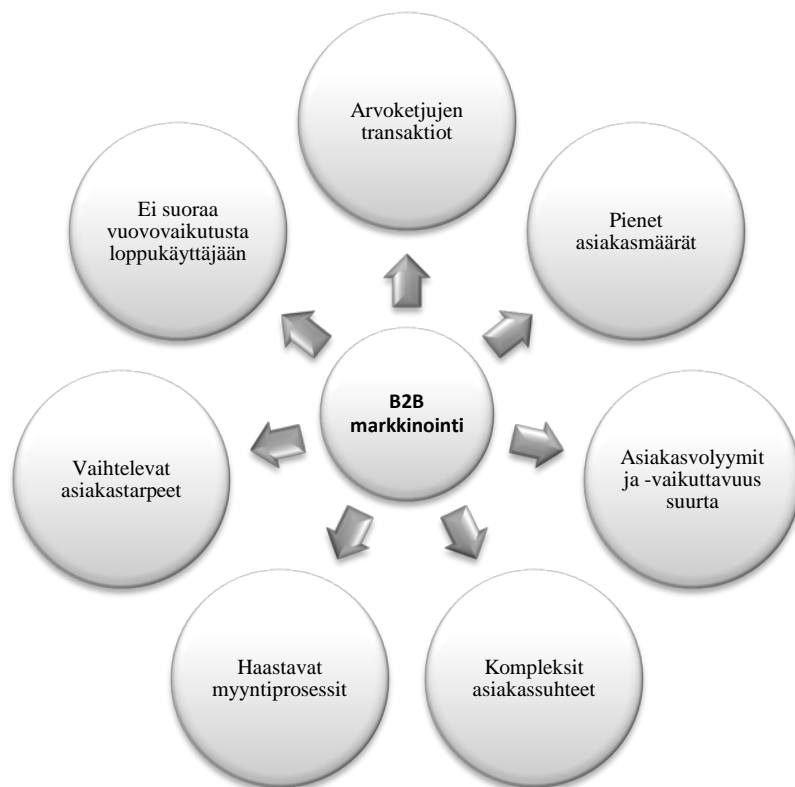
Ellis (2011) käsittelee B2B-markkinointia monimuotoisen verkoston kautta, jossa eri yritykset toimivat yhdessä, ja markkinoinnin tarkoitus on johtaa näitä verkostoja joissa eri vaihdannat tapahtuvat. Edelleen Elliksen (2011) mukaan, B2B-markkinoinnissa ideologia keskittyy yhä enemmän yrityskokonaisuuksien sijaan yksittäisiin henkilöihin, jotka lopulta tekevät asiakasyrityksen ostopäätökset. Kotler et al. (1999, s. 276) näkemyksen perusteella B2B-markkinoinnissa erityishuomio tulisi kiinnittää asiakasyritysten identifiointiin ja heidän todellisten tarpeiden ymmärtämiseen. Lisäksi Kotler et al. (1999) toteavat, että B2B-sektorilla yhteistyökumppanit ovat usein toimintansa kannalta erityisen riippuvaisia toisistaan verrattuna B2C-markkinoihin.

Palmatier (2008, s.5) määrittelee B2B-markkinoinnin prosessina, joka käsittää identifioinnin, kehittämisen, ylläpidon ja vaihdannan toimijoiden välillä, ja jossa jatkuvasti tavoitellaan parempaa suoritustasoa. Vastaavasti Gummerson (1994, s.32) katsoo B2B-markkinoinnin erityisiksi ominaispiirteiksi yhteistyösuhteet, verkostot ja vuorovaikutuksen. Parvatiyar (1996) käsittelee B2B-markkinointia yritysten välisenä yhteistyönä, jossa tarkoituksena on kehittää tuottavuutta eri tehokkuutta lisäävien ratkaisujen avulla.

B2B-markkinoinnin määrittelyssä selkeänä perustana ovat tämän eroavaisuudet suhteessa B2C-markkinointiin. Yleisesti eroavaisuuksien voidaan katsoa liittyvän seuraavien kolmen tekijän ympärille:

- Markkinoiden rakenne ja kysyntä
- Markkinoiden ostokäyttäytyminen
- Eri tavat tehdä päätöksiä ja päätöksentekoon liittyvät prosessit (Kotler et al., 2001)

Oliva (2007, s.1) määrittelee B2B-markkinointia suhteessa B2C-markkinointiin yksityiskohtaisemmin. Olivan (2007, s.1) näkemyksen mukaiset B2B-markkinoinnin ominaispiirteet ovat esitetty alla olevassa Kuvassa 4.



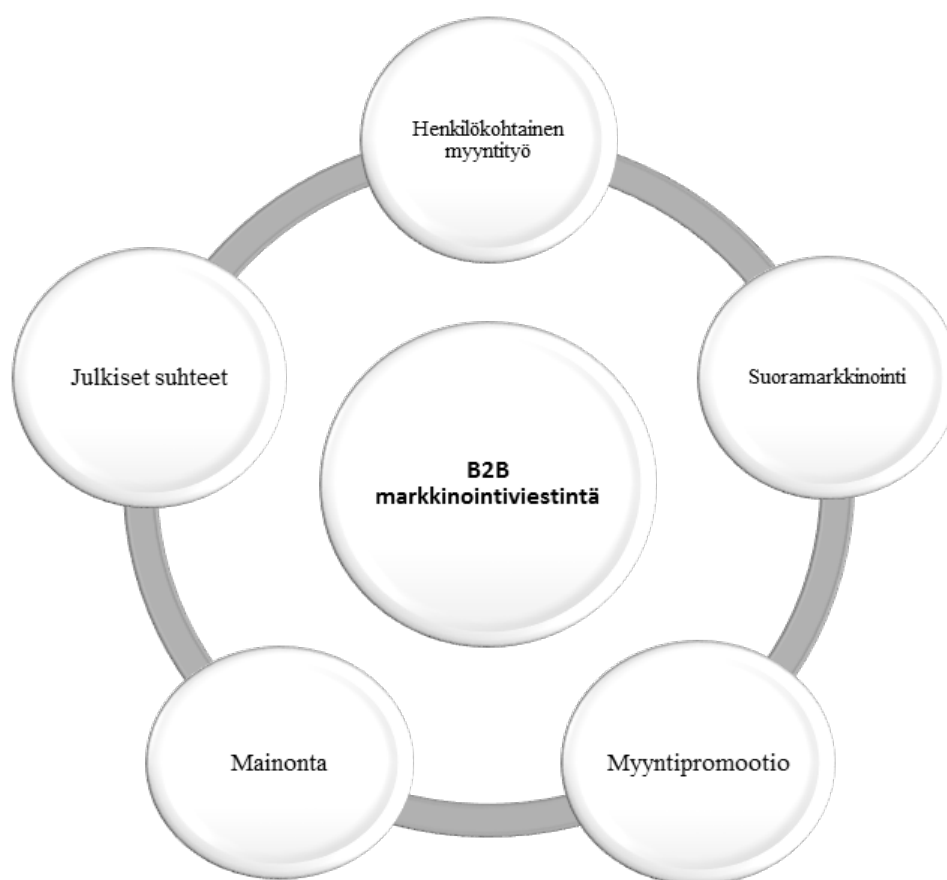
**Kuva 4.** B2B-markkinoinnin ominaispiirteitä (Oliva 2007, s.1)

B2B-markkinointi keskittyy lähtökohtaisesti vain muutamiin suuriin asiakkaisiin, jolloin myyntiprosessi on usein pitkä, monimutkainen ja teknologiaorientoitunut sekä

asiakasmäärä pieni. Kotler et al. (2001) korostavat, että suoraa yhteyttä loppukäyttäjään ei välttämättä kohdata missään yritysten välisen yhteistyön vaiheessa, vaan asiakasyrityksen puolelta kaupankäynnistä vastaavat eri managerit ja myyntihenkilöt. Asiakastarpeiden vaihtuvuuden takia toimittava yritys ei voi suoranaisesti soveltaa samoja metodeja eri tapauksissa. Lisäksi arvoketjujen transaktiot ovat usein moniulotteisia ja monimutkaisia. Yritysten välissä markkinoinnissa toimittajayrityksen tulee kohdentaa resurssien käyttöä ja osaamisen tarvetta eri käytännöillä kuin B2C-markkinoinnissa. (Kotler et al., 2001; Oliva 2007)

### **3.2 Markkinointiviestinnän välineet**

Lähtökohtaisesti yritysten välisen markkinointiviestinnän ensisijainen tavoite on toimittaa asiakasarvoa segmentoidulle kohderyhmälle heidän tarpeiden mukaisesti. Yritysten välistä markkinointiviestintää voidaan toteuttaa viidellä keskeisellä tavalla: henkilökohtaisella myyntityöllä, suoralla markkinoinnilla, myyntipromootioilla, mainonnalla sekä julkisilla suhteilla. Tällä tavalla osapuolet voivat ymmärtää toisiaan ja arvostaa laajemmin vaihdannan arvoa. Varsinaisen markkinoinnin lisäksi kyseisten henkilöiden vastuulle on lisätty kustannusten vähentäminen ja pitkäaikaisen yhteistyön luominen. Internet on muuttanut viime vuosina markkinointiviestintää merkittävästi, ja median voidaan katsoa olevan tärkeä markkinointiviestinnän ulottuvuus, jossa kolmannen osapuolen vaikutusmahdollisuuden takia asiakasyritykselle jää suuri vastuu suhteessa vastaanotettaviin tietoihin ja näiden totuudenmukaisuuteen. Markkinointiviestinnän välineet ovat esitetty alla Kuvassa 5. (Fill, 2011; Fill & Jamieson, 2011)



**Kuva 5.** Markkinointiviestinnän välineet B2B-markkinoilla. (Fill & Jamieson, 2011)

### 3.2.1 Henkilökohtainen myyntityö

B2B-markkinoilla henkilökohtainen myyntityö on todettu tärkeimmäksi tavaksi kommunikoida asiakasyrityksille, mikä painottuu erityisesti teknisten tuotteiden ja asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa. Kyseiset yhteyshenkilöt ratkaisevat prosessilähtöisesti erilaisia ongelmia ja kuuntelevat asiakasyrityksiä, sekä pyrkivät toimittajayrityksen hyötyjen avulla luomaan pitkän ja kannattavan yhteistyösuhteen luodun asiakasstrategian mukaisesti. Myyntityön haastavuuteen vaikuttaa markkinoitu kokonaisuus ja kohderyhmä. Erityisen haastavissa tilanteissa voidaan muodostaa suurempia myyntiryhmiä, jotka varmistavat merkityksellisimpien myyntiprosessien onnistumisen. (Bergström & Leppänen 2011, s. 411-413)

Henkilökohtaisella myyntityöllä on suuri vaikutus uusasiakashankintaan ja tähän liittyy myös muita toimittajayrityksen prosesseja kuten tiedottamista. Lisäksi henkilökohtainen myyntityö luo asiakasyritykselle käsitystä toimittajayrityksen luotettavuudesta ja eri asiakasarvon tekijöistä. Kyseiseen toimintaan voidaan liittää palvelukokonaisuuksien tai erityisten asiakasratkaisujen markkinointia osana asiakasarvon luontia, jolloin asiakasyritys voi hyötyä edelleen kustannussäästöistä. Asiakasyrityksen käsitys toimittavasta yrityksestä perustuu enemmän henkilökohtaisen myyjän kuin koko yrityksen vaikutelmaan. Toimittavat yritykset ovat kohdentaneet merkittävästi resursseja henkilökohtaisen myyntityön kehittämiseen ja kouluttamiseen, sillä henkilökohtaisen myyntityön merkitystä on korostettu lukuisissa eri tutkimuksissa. Henkilökohtaiseen myyntityöhön voi liittyä erilaisia tehtäviä liittyen tuotekehitykseen, uusien verkostojen muodostamiseen, tiedon johtamiseen ja markkinatilanteen kartoittamiseen. (Anderson & Robertson, 1995; Kotler et al., 1999; Weitz & Bradford, 1999; Ojasalo & Ojasalo 2010, s. 22)

### **3.2.2 Suoramarkkinointi**

Brassingin & Pettittin (2013) perusteella suoramarkkinointia voidaan käyttää yritysten välisessä markkinoinnissa esimerkiksi myynnissä, asiakaspalvelussa ja tilausten hallinnassa. Chaffeyn et al. (2002) mukaan suoramarkkinointi voidaan jakaa kahteen lähestymistapaan: suora viesti (fyysinen tai sähköinen) tai telemarkkinointi, telemarkkinoinnin roolin ollessa merkittävässä laskussa teknologian kehittymisen johdosta. Bosen ja Chenin (2009) mukaan suoramarkkinoinnin strategiat tehdään pitkän aikavälin suunnitelmina valittuihin kohdeyrityksiin, missä eri toiminnoilla pyritään ratkaisemaan asiakasyrityksen ongelmia. Bose & Chen (2009) painottavat edelleen suoramarkkinoinnin kunnioittavaa asiakaslähestymisen prosessia, jossa yrityksen tulee vähitellen eri lähestymistapojen kautta tavoitella mahdollisuutta myyntityöhön; liian aggressiivinen suoramarkkinointi nähdään lähtökohtaisesti negatiivisena tekijänä.

Fillin (2011) näkemys alleviivaa toimittajayrityksen mahdollisuuksia toteuttaa vastaava suoramarkkinointi pienemmillä resursseilla, ja suoramarkkinointi nähdään markkinointiviestinnän välineenä, joka tyypillisesti saa taakseen koko organisaation tuen. Modernit viestintäteknologiat yhdistettynä datan keräämiseen ja analysointiin, ovat

nostaneet suoramarkkinoinnin painoarvoa B2B-markkinointiviestinnässä merkittävästi, minkä vaikutus heijastuu koko markkinointiviestinnän tehokkuuteen. Suoramarkkinointiin liittyy tyypillisesti myös muiden markkinointiviestinnän välineiden hyödyntäminen, ja onnistuneen kokonaisuuden kautta toimittajayritys voi saada merkittäviä hyötyjä verrattuna yksinkertaisimpiin lähestymistapoihin. (Grönroos, 2009; Bose & Chen 2009)

### **3.2.3 Myyntipromootio**

Myyntipromootio luetaan markkinointiviestinnän välineeksi, jolla pyritään luomaan asiakasarvoa välittömän kaupan kautta. Käsitteeseen liittyy erityisen tarkat myyntitapahtumat, videokonferenssit sekä kenttämarkkinointi, joiden aikana asiakkaat voivat tutustua tarjontaan vapaan keskustelun ilmapöydissä, ja joiden aikana voidaan rakentaa tulevaa yhteistyösuhdetta. Yritysten välinen myyntipromootio pyrkii vaikuttamaan erityisesti lyhyen aikavälin tuloksiin myynnin kasvun kautta. Myyntipromootion tärkeimpänä tarkoituksena on joko muuttaa asiakasyritysten asenteita tai kiihdyttää myyntiä (Fill, 2011). Yritykset voivat lisäksi hyödyntää kyseisissä tapahtumissa erilaisia mainoskirjeitä ja -kuvia (Burnett & Moriarty, 1998). (Shimp, 2003)

Myyntipromootio ei toimi itsenäisesti muista markkinointiviestinnän välineistä, vaan tähän vaikutuskeinoon tarvitaan mukaan esimerkiksi henkilökohtaista myyntityötä, mainontaa ja julkista suhdetoimintaa. Myyntipromootion erityisenä haasteena on koettu sen liittäminen yrityksen kokonaisstrategiaan, ja myyjien osaaminen ja vastuu suorissa asiakaskohtaamisissa. Yrityksen tulee punnita eri tilaisuuksien vaikutusta asiakaspääoman kannalta ja jokaista tilaisuutta tulee lähestyä yksilöllisillä tavoitteilla. (Fill, 2011; Bergström & Leppänen, 2011)

### **3.2.4 Mainonta**

Yritysten välinen mainonta voidaan nähdä suostuttelevana, informoivana, muistuttavana tai asiakassuhdetta vahvistavana. Verrattuna kuluttajamarkkinointiin, yritysten välinen mainonta on lähtökohtaisesti yksilöidämpää ja vaatii enemmän teknistä tietoa, ja lyhyellä aikavälillä tätä ei katsota tuottavaksi markkinointiviestinnän välineeksi. Mainonta voi olla

kestoltaan joko lyhyt- tai pitkäaikaista, ja sillä voidaan välittää mielikuvatekijöitä ja asiakasarvoa asiakasyrityksille, joiden avulla toimittajayritys voi erottautua vastaavan tarjoaman kilpailussa. Mainonta on tärkeä tekijä osana yrityksen imagon rakentamista ja sen rooli on erityisen tärkeä, kun tavoitellaan suuria asiakasyrityksiä. Tyypillisesti mainonnan välineenä käytetään spesifioituja, toimialakohtaisia ratkaisuja. (Fill & Fill, 2005; Karjaluoto, 2010; Bergström & Leppänen, 2011)

Myyntipromootion lisäksi toimittajayritys voi tehdä arvoperusteista asiakastyötä mainonnan avulla, mikä luokitellaan ei-henkilölliseksi välineeksi. Mainonnan kautta toimittavalla yrityksellä on merkittävä kontrolli suhteessa millaisia arvotekijöitä he tahtovat asiakasyrityksilleen markkinoida. Markkinoinnin vaikuttavuudessa positiiviseksi tekijäksi katsotaan sen dynaamisuus, joka tarkoittaa helppoa skaalaavuutta eri kohderyhmille. Toimittajayrityksen mainonnan vaikuttavuutta on haastava arvioida asiakasyritysten kohdalla lyhyellä aikavälillä ja tämän takia sen profiili suhteessa muihin markkinointiviestinnän välineisiin on matala. (Fill & Fill, 2005; Fill & Jamieson, 2011; Brassing & Pettitt, 2013)

Kotlerin (1999) mukaan yritysten välisessä mainonnassa tulee painottaa erityisesti viestiä ja oikeata mediaa, ja onnistuneessa kampanjassa viestin ja median välinen yhteys voidaan nähdä harmonisena. Mainonnan merkitys asiakasarvon toimittamisessa näkyy myös epäsuorasti esimerkiksi henkilökohtaisen myyntityön kautta. Oikeantyyppisellä mainontamateriaalilla myyntihenkilö pystyy tuomaan toimittajayrityksen viestin visuaalisesti ja oikeassa muodossa esille. (Shimp, 2003) Fill (2011) painottaa edelleen muuttuvan median ja internetin vaikutusta yritysten välisen mainonnan välineenä, joka on vaikuttanut perinteisen paperimainonnan vähentymiseen ja digitaalisen mainonnan kasvuun, mikä luo uusia mahdollisuuksia markkinointiviestinnän strategiaan.

### **3.2.5 Julkiset suhteet**

Julkiset suhteet sisältävät muun muassa seuraavia teemoja: tapahtumat, lobbaus, haastattelut, lehdistötilaisuudet, lehdistötiedotteet ja eri sponsoroinnit. Käytettävät menetelmät valitaan asiakassegmentin ja vaikutustavoitteiden mukaisesti. Yrityksen

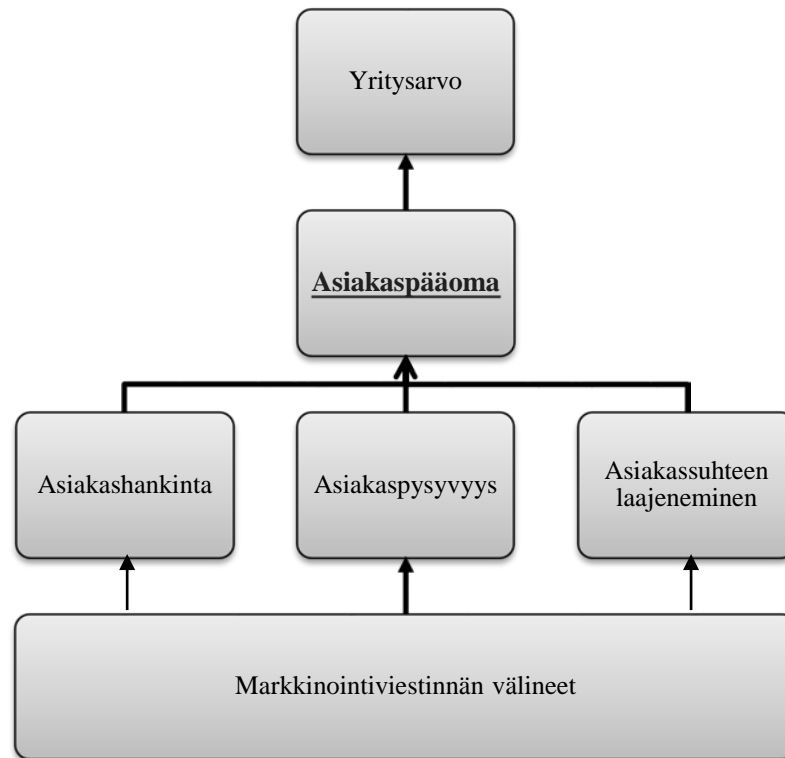


lähettämää julkista viestiä ja sen lopullista muotoa voi olla haasteellista kontrolloida, joten yrityksen tulee käyttää viestin eri muuttujiin erityisen paljon huomiota. Eri suhdetoiminnan tuomia etuja voidaan pitää markkinointiviestinnän välineistä tehokkaimpana tapana lisätä toimittavan yrityksen tuotteiden ja palveluiden tunnettavuutta; usein mediatila saadaan veloituksetta, ja tämä on tehokas tapa vedota muun muassa ihmisten yleisiin tunteuksiin, uskomuksiin ja mielikuviin. Fill & Fill (2005) näkevät julkisten suhteiden merkityksen suurimpana suhteessa neljään muuhun yritysten välisen markkinointiviestinnän välineeseen; onnistuakseen julkisten suhteiden operoinnissa, toimijan täytyy kyetä määrittämään yrityskohtaiset kyvyt ja resurssit erityisen tarkasti. (Karjaluoto, 2010; Fill & Jamieson, 2011; Brassing & Pettitt, 2013)

### **3.3 Asiakaspääoman kehittäminen**

#### **3.3.1 Prosessimalli**

Asiakaspääoman (CE) kehittäminen on yksi toimittajayrityksen tärkeimmistä liiketoiminnallisista tavoitteista, joka kuvaa koko toiminnan onnistuneisuutta monella eri tasolla. Aihe on tässä tutkimuksessa erityisen keskeinen, koska tutkimuksen tilannut yritys toivoi saavansa välineitä nimenomaan asiakasarvon ja -pääoman ymmärtämiseen ja kehittämiseen. Asiakaspääoman kasvattamista voidaan käsitellä prosessimallina alla olevan Kuvan 6 mukaisesti. Asiakaspääomalla on todettu olevan suoraan verrannollinen yhteys yrityksen arvoon (Gupta et al., 2004), jonka kehittäminen on koko prosessimallin ylin tavoite. (Gupta et al., 2009)



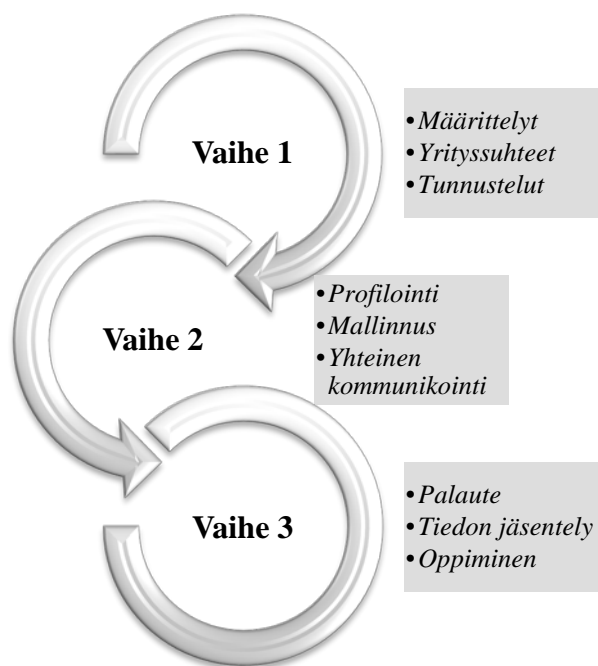
**KUVA 6.** Asiakaspääoman kasvattamisen prosessimalli. (Gupta et al., 2009)

Kappaleessa 3.2 esitettiin yritysten välisen kaupankäynnin markkinointiviestinnän välineitä. Asiakaspääoman kasvattamisessa nämä luovat perustan toimittaja- ja asiakasyrityksen välille, minkä avulla kyseisen prosessimallin mukaan voidaan vaikuttaa uusien asiakkaiden hankintaan, asiakkaiden pysyvyyteen sekä asiakassuhteiden laajentamiseen. Toimittajayrityksen tavoitteena on käyttää markkinointiresurssit niin, että tämä maksimoi asiakassuhteiden kannattavuuden määrän ja volyymin kautta. Kumar & Reinartz (2006) näkevät kyseisen ajatusmallin tärkeänä tuottavien asiakasyrityksen tunnistamisessa ja markkinointiresurssien kohdentamisessa. (Gupta et al, 2009)

Asiakkaiden pysyvyys ja asiakassuhteiden laajeneminen tarkastelee jo olemassa olevien asiakassuhteiden merkitystä asiakaspääomalle. Asiakassuhteiden pysyvyyden merkityksestä suhteessa asiakaspääoman kertymiseen on tiedekentässä osittain ristiriitaisia näkemyksiä. Whiten & Yanamanadramin (2007) mukaan asiakassuhteen pysyvyyttä puoltaa asiakasyritykselle toimittajan vaihdosta muodostuvat transaktiokustannukset. Mikäli erot asiakasarvossa ovat marginaalisia, on järkevää pysyä alkuperäisessä asiakassuhteessa, sillä siitä tulee kustannussäästöjen yhteistyön molemmille osapuolille. Asiakasyritysten pysyvyyteen voidaan vaikuttaa yleisesti muun muassa keskittämällä

resursseja asiakaspalveluun ja yhteistyön kehittämiseen. Asiakaspääoman kokonaisuuden kannalta on merkittävää, että toimittajayritys ymmärtää asiakasyrityksen eri toimittajavaihtoehdot, ja yhteistyön pysyvyyden arvon. Asiakassuhteen pysyvyys antaa pohjan asiakassuhteen laajenemiselle, jossa tärkeä tekijä on ajan myötä muodostunut luottamus yritysten välille. Asiakassuhteen laajeneminen on seurausta muun muassa onnistuneesta markkinoinnista ja ratkaisusta yhteistyön aikana. Asiakassuhteen laajenemista on vaikea ennustaa, koska ratkaisu yhteistyön kasvattamiseen on asiakaslähtöinen. (Reicheld, 1996; Reinartz & Kumar, 2000; Gupta et al., 2009)

Asiakaspääoman kehittämisen kannalta suurimpiin haasteisiin voidaan lukea asiakashankinta, koska sillä on erittäin suuri potentiaali ja merkitys koko toimittajayrityksen liiketoiminnalle. Asiakashankintaa tehdään lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteilla, ja toimittajayrityksen tulee aina arvioida asiakasyrityksen potentiaalista arvoa pitkällä aikavälillä. Uusien asiakkaiden hankintaa voidaan lähestyä ”myyntitunnelin” avulla, jossa toimittajayrityksen myyntiorganisaatio lähestyy asiakashankintaa tunnustelun, mahdollisuuksien kartoittamisen ja johdattelun kautta. Asiakkaiden hankintaa voidaan kuvata myös kolmivaiheisen prosessimallin kautta, joka on esitetty alla olevassa Kuvassa 7. (Alhawari, 2012; Hean & Poel, 2013)



**Kuva 7.** Asiakkaiden hankinnan prosessimalli. (Alhawari 2012, s. 5; Haen & Poel, 2013)

Asiakashankinnan alussa toimittajayrityksen tulee tehdä strategisia linjauksia esimerkiksi sen suhteen millaisia yrityksiä tahdotaan palvella/tavoitella, ja millaisia ongelmia pyritään ratkaisemaan. Asiakashankinta on osa koko yrityksen strategian muodostumista. Asiakashankinnan ensimmäinen vaihe käsittää organisaatioiden väliset suhteet, ja sen millainen yhteys yritysten välillä on lähtökohtaisesti olemassa. Toimittajayritys sopeuttaa markkinointiviestintäänsä siten, että se löytää optimaalisen lähestymistavan potentiaalisen asiakasyrityksen kohdalle. Alkuvaiheessa asiakasyritykselle välitetään alustava kuvaus tarjonnasta. (Alhawari, 2012; Hean & Poel, 2013)

Asiakashankinnan toisessa vaiheessa toimittajayrityksen tulee tiedostaa ja tunnistaa yritysکوhtaisesti olemassa olevat asiakasyritykset, jotka profiloidaan toimittajayrityksen tietokantaan. Tätä kautta asiakasyritykset voidaan ryhmittää eri ominaisuuksien perusteella. Edelleen tämän tiedon avulla voidaan ymmärtää, millaiset yritykset hakeutuvat asiakasyrityksiksi, ja tätä tietoa voidaan käyttää eri markkinointivälineiden kautta; markkinointia kohdennetaan harkitulla tavalla jokaisen eri ryhmän mukaisesti. Potentiaaliset asiakasyritykset voidaan esimerkiksi jaotella sen todennäköisyyden mukaan, jolla he tulevat vastaamaan yhteydenottoihin. Tällaisen profilointiin perustuvan toimintamallin etuna on sen tehokkuus ja helppo käytettävyys. Lisäksi asiakashankinnan alussa on keskeistä, että asiakas- ja toimittajayritys jakavat tavat kommunikoida, joka nopeuttaa koko prosessia. Asiakkaan huomioita voidaan hankkia muun muassa massamarkkinoinnin, printtimainonnan sekä digitaalisen viestinnän kautta. (Kim et al., 2005; Alhawari, 2012; Haen & Poel, 2013)

Kolmas vaihe rakentuu kahdesta ensimmäisestä vaiheesta saadun tiedon päälle. Tässä käsitellään saatuja tietoja ja tekniikoita, jotka toimivat ja joista on löytynyt puutteita. Toimittajayrityksen tulee tunnistaa juuri oikeat tiedot, joita analysoida, ja joista voidaan jalostaa toiminnan kannalta merkityksellistä tietoa. Tiedon keräämisessä on tärkeää, että se on digitaalisessa muodossa ja helposti jaettavissa. Toimittajayrityksen tulee käyttää prosessia mahdollisuutena oppia tulevaa asiakashankintaa varten. (Alhawari, 2012; Hean & Poel, 2013)

### 3.3.2 Asiakasyritysten segmentointi

Asiakaspääoman tiedon keräämistä voidaan hyödyntää asiakasyritysten segmentoinnissa, jossa toimittajayritys voi sopeuttaa operaatioita eri tavoilla eri asiakasyrityksiin. Ansell et al. (2007) mukaan toimittajayritys voi olettaa, että mitä enemmän asiakasyrityksellä on liiketoiminnan muotoja ja volyymia, sitä epätodennäköisemmin he vaihtavat toimittajayritystä, ja sitä todennäköisemmin yhteistyön kannattavuus on suurempi. Chan (2008) korostaa asiakasyritysten jaottelun tärkeyttä, jossa eri yritykset voidaan laittaa eri ryhmiin keskeisten kriteereiden perusteella, joka helpottaa asiakaspääomaan liittyvää johtamista verrattuna että kaikki yritykset olisivat yksittäin tietokannassa. Eri ryhmien olemassaolon kautta toimittajayrityksen johto voi tehdä ratkaisuja käytettävien resurssien määrästä segmenttikohtaisesti. Tämä tukee resurssien kohdentamisen lisäksi resurssien käytön mittaamista ja kannattavuutta. (Bailey et al., 2009)

Toimittajayritykset lähestyvät usein asiakasryhmien segmentointia väriiden perusteiden kautta, jolloin käytetyillä muuttujilla ei päästä asiakaspääoman kannalta parhaaseen lopputulokseen. Segmentoinnissa voidaan hyödyntää esimerkiksi asiakasyrityksen liiketoiminta-alaa, operaatioita, asenteita ja kokoa. Edelleen jakoa voidaan tehdä yhteistyön tason mukaan; matala yhteistyö, vaativa yhteistyö, tiivis yhteistyö ja hintaherkkä yhteistyö. Segmentoinnissa hyödynnetään toimittajayrityksen asiakaspääomaa ja tähän liittyvää tietokantaa. (Bailey et al., 2009)

Arvoperusteisessa segmentoinnissa käsitellään asiakasyrityksen arvoa elinkaaren mittakaavassa. Tämän metodin käyttö vaatii tyypillisesti pitkäaikaisen yhteistyön, jotta arvioitava tieto on validia toimittajayrityksen näkökulmasta. Arvoperusteisessa ajattelussa toimittajayritys arvioi asiakasyrityksen tuomaa tuottoa ja tähän liittyvää potentiaalia. Segmentoinnissa voidaan tehdä jakoa myös asiakasyrityksen sijainnin tai kilpailutilanteen näkökulmasta. Luokittelua voidaan myös tehdä asiakasyrityksen tarpeiden perusteella, tai kuinka yritysten tavoitteet ovat yhteneväisiä. Lisäksi asiakasyritysten arvioinnissa tulee huomioida mahdolliset yhteistyön transaktiokustannukset toimittajayritykselle, jolloin yhteistyötä voidaan painottaa kahdesta yrityksestä siihen, jonka kokonaisuus on edullisempi. Erityisen tärkeitä asiakasyrityksiä voidaan segmentoida myös palkitsemisen

kautta, jonka merkitys on todettu erityisen suureksi digitaalisessa liiketoiminnassa. (Storbacka & Lehtinen, 2005; Bailey et al., 2009; Patak et al., 2014)

Segmentoinnin johtamisessa toimittajayritykselle syntyy myös erilaisia haasteita. Asiakasyrityksistä tehdyissä tehtyjen analyysien täytyy olla luotettavia, niissä tulee olla tietoa riittävästi ja oikeassa muodossa. Jaottelussa on järkevää käyttää helposti muistiin jääviä ja riittävän erilaisia ryhmien kuvauksia, ja niitä tulee olla sopiva määrä suhteessa asiakasyritysten määrään. Segmenttien ylimitoitettu määrä on resurssien hukkaamista monella eri tavalla. Edelleen haasteita kohdataan asiakasyrityksen luokittelussa; mihin ryhmään tämä voidaan sijoittaa ja kuinka yksiselitteisesti ryhmän kuvaus vastaa asiakasyrityksestä analysoitua tietoa. Segmentointi luo onnistuessaan merkittävän lisäarvon toimittajayrityksen liiketoiminnalle, ja se on tärkeä osa yrityksen markkinointistrategiaa ja asiakaspääoman kehittämistä. (Kotler & Keller, 2006; Patak et al., 2014)

### 3.3.3 Arvolupaus

Asiakaspääoman kehittämisessä on merkityksellistä korostaa asiakasyritykselle annetun arvolupauksen merkitystä kokonaisuudessa. Arvolupauksella tarkoitetaan yrityksen lupaamaa tarjontaa verrattuna siihen, mitä asiakasyritys lopulta vastaanottaa. Jos toimittajayritys ei pysty toimittamaan luvattuja arvotekijöitä, epäonnistuu tämä arvolupauksessa. Webster (1994) käsittelee arvolupauksia yritysten välisen kommunikoinnin välineenä, joka yhdistää organisaatioiden väliset ihmiset ja prosessit, ja joka luo ymmärrystä pitkäaikaiseen yhteistyöhön täyttäen molempien osapuolten tavoitteet. Rintamäki & Kuusela (2007) tuovat esiin arvolupauksen mahdollisuuden liittyä joko taloudelliseen, funktionaaliseen, symboliseen tai tunteelliseen aspektiin. Arvolupaus viestittää asiakasyrityksille eri markkinointivälineiden kautta, ja usein yritykset tulevat tehneeksi katteettomia lupauksia markkinoinnin tueksi. Kaikki yritysten väliset tilaukset liittyvät arvolupaukseen, jonka asiakasyritys halutessaan hyväksyy tai hylkää. (Anderson et al., 2006; Grönroos, 2008)

Toimittajayrityksen arvolupauksen managerit tyypillisesti listaavat jokaisen hyödyn, jonka he voivat toimittaa asiakkaalle ja tuovat nämä esiin myyntitilanteessa. Tähän perustuu

ensimmäinen tapa tehdä arvolupaus: *luettelemalla kaikki hyödyt*. Anderson et al. (2006) painottaa, että toimittajan tulee keskittää arvolupauksensa vain muutamaankin tekijään, jotka erottavat kyseisen yrityksen kilpailijoista. Tämä näkökanta vaatii vähiten tietoa asiakasyrityksistä tai toimittajakilpailijoista, ja pahimmassa tapauksessa kyseisistä arvolupauksista ei ole mitään hyötyä asiakasyritykselle. Asiakastyöhön sopimattomat arvolupaukset voivat myös heikentää yhteistyön luottamussuhdetta ja uskottavuutta. (Anderson et al., 2006)

Yritysten välinen arvolupaus voidaan toteuttaa myös lupaamalla *toivotut eroavaisuudet kilpailijoihin*. Tässä arvolupauksessa lupauksen tekijä tuntee kilpailijamarkkinat erittäin hyvin ja tähän liittyvät heikkoudet ja vahvuudet. Prosessi voi edetä niin, että asiakasyritys ottaa toimittajayritykseen yhteyttä ja viestii ne halutut eroavaisuudet kilpailijoihin, jotka tulisi löytyä tulevasta yhteistyöstä. Asiakasyritystä tulee kuunnella erityisen tarkasti, jotta kaikki toiveet ja halut välittyvät tarkasti toimittajayrityksen tietokantaan. Arvolupaus epäonnistuu, mikäli viesti ei tule perille täysimääräisenä tai se ymmärretään väärin. Kolmantena tapana tehdä arvolupaus mainitaan *erityslupaukset*, joka tarkoittaa että toimittajayritys luo merkittävän vaikutuksen koko asiakasyrityksen liiketoimintaan erityisen yritys kohtaisten lupauksen kautta. Tämä poikkeaa edellisestä mallista siten, että toimittajayritys tekee entistä vähemmän lupauksia, mutta nämä ovat edellistä suurempia. Arvolupaukseksi voi riittää pelkästään yksi toimittajayrityksen lupaus. (Anderson et al., 2006)

Arvolupaukseen voidaan liittää useita erilaisia tavoitteita. Tämän tulisi kasvattaa asiakasyrityksen hyötyjä ja/tai laskea uhrauksia, jotka asiakasyritys katsoo tärkeäksi. Toisaalta arvolupauksen tulisi rakentaa osaamista ja asiakaspääomaa, joiden avulla toimittajayritys saa kilpailuetua markkinoilla. Lisäksi arvolupaus voi olla tehokas tapa olla erilainen ja uniikki asiakasyrityksen silmissä. Tehokkaimmillaan arvolupaus on samaan aikaan uniikki sekä skaalautuva, ja sen avulla asiakasyritys voi helpommin kategorisoida toimittajayritykset. (Rintamäki & Kuusela, 2007)

Arvolupauksen johtamisessa tulee lisäksi huomioida, että tämän tulee jatkuvasti kehittyä yhteistyön ja markkinoiden muutosten kautta. Proaktiivisella lähestymistavalla arvolupaukseen on todettu olevan merkittävä vaikutus suhteessa asiakaspääoman

kehitykseen. Asiakasyritys liittyy toimittajayrityksen sopeutumistaidon heidän osaamiseensa, joka luo lisäarvoa koko yhteistyölle molemmille osapuolille. Arvolupauksella on tärkeä rooli koko toimittajayrityksen strategisessa konseptissa ja potentiaalina asiakaspääoman kasvussa. Tuotteiden ja palveluiden markkinoinnin sijaan arvolupauksessa painopiste siirtyy yhä enemmän tieto-taitoon, mielikuviin, henkilösuhteisiin ja yhteistyön muihin etuihin. (Ulaga & Eggert, 2006)



## **4 TUTKIMUSMETODOLOGIA JA YRITYS A:N KUVAUS**

Tässä kappaleessa käsitellään olennaisia teemoja liittyen tämän tutkimuksen tutkimusmetodologiaan. Aluksia esitellään tutkimuksen tekoon liittyviä perusteita ja tutkimuksen vaihtoehtoisia toteutustapoja. Seuraavaksi kerrotaan tässä tutkimuksessa käytetyt metodologiat ja valintoihin liittyvät perusteet. Kappale jatkuu asiakasyritysten haastatteluun liittyneiden käytäntöjen kartoittamisella ja tutkimuksen prosessikuvauksella. Lopuksi esitellään taustatiedot tutkimuksen tilanneesta yritys A:sta.

### **4.1 Tutkimusmenetelmät**

#### **4.1.1 Yleisesti**

Tutkimukset ovat tyypillisesti pyritty jakamaan joko kvantitatiivisiin (määrällinen) tai kvalitatiivisiin (laadullinen). Selkeimpinä eroina ovat haastattelun kohdejoukon ja kysymysten muodon ero. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelut kohdistuvat tyypillisesti valittuihin yksilöihin, kun taas kvantitatiivisessa tutkitaan satunnaisotosta. Kysymysten muotoilussa kvantitatiivisessa tutkimuksessa perusmuoto on strukturoitu kysymys kun kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään lähtökohtaisesti avoimia kysymyksiä. Lisäksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen lähtökohtana on ihmiskeskeisyys ja monimuotoisuus. Kvalitatiivinen tutkimuksen voidaan katsoa kuvaavan merkityksiä ja kvantitatiivisen numeroita. Molempia tapoja voidaan käyttää samassa tutkimuksessa rinnakkain tai peräkkäin, minkä kautta voidaan saavuttaa entistä parempia tutkimustuloksia. Tätä menettelyä kutsutaan triangulaatioksi, jolloin tutkijan pitää tunnistaa erityisen hyvin kyseisen käyttötavan vaatimukset ja menetelmien erot. (Metsämuuronen 2002, s.177; Hirsijärvi et al., 2009)

Tutkimuksissa voidaan katsoa olevan neljä filosofista perusolemusta: ontologia, epistemologia, logiikka ja teleologia. Ontologia käsittelee sitä, minkälainen käsitys tutkimuskohteesta voidaan tehdä syvemmin; mikä on tutkittavan kohteen luonne, todellisuus ja todisteet. Vastaavasti epistemologia alleviivaa tieto-oppista tarkastelua; tiedonsaantia, -alkuperää, -luonnetta ja -muodostumista. Logiikka käsittelee kausaalisia

kytkentöjä ja totuuksien osoittamista, ja teleologia esittää näkökulmia tarkoituksesta. (Hirsjärvi et al, 2000)

Robson (1995) käsittelee tutkimuksen strategioita kolmella eri tavalla:

1. *Kokeellinen tutkimus*

2. *Survey-tutkimus*

3. *Tapaustutkimus*

Kokeellisessa tutkimuksessa mitataan halutun muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan, ja pyrkimyksenä on mahdollisimman kontrolloitujen havaintojen tekeminen sekä tutkimustulosten luotettavuus. Tähän voidaan liittää niin kvantitatiivisia kuin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Survey-tutkimuksessa kerätään tietoa samassa muodossa halutulta ihmisjoukolta käyttäen esimerkiksi strukturoitua haastattelua. Tutkimuksen tulokset pyritään yleistämään otoksesta perusjoukkoon. Kyseisen tutkimusstrategian lähtökohdat ovat kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tapaustutkimus ei vastaavasti pyri survey-tutkimuksen kaltaiseen yleistettävyyteen, vaan siinä on keskeistä pyrkiä ymmärtämään yksittäisiä tapauksia niiden erityisessä kontekstissa mahdollisimman syvällisesti. Aineistoa voidaan kerätä muun muassa havainnoilla, haastatteluilla ja dokumenteilla. Yin (1984) painottaa tutkimusstrategian valintaan liittyvässä käsittelyssä tutkimusongelman muotoa, vaatiiko tämä kontrollointia vai onko kyseessä luonnollinen kuvaus, ja onko tutkimuskohde liitettävä nykyaikaan vai menneisyyteen. (Hirsjärvi et al., 1997; Trochim, 2006)

Liiketaloustieteisiin liittyvät tutkimukset voidaan lisäksi jakaa teoreettisiin ja empiirisiin, sekä deskriptiiviseen ja normatiiviseen tutkimukseen. Olkkosen (1994, s.44) mukaan deskriptiivinen tutkimus tavoittelee ilmiön kuvaamista, kun normatiivinen tutkimus pyrkii löytämään ohjeita muodostavia tuloksia. Teoria ja empiria eroavat tiedon hankintatavassa; empiria lähtee tapausten havainnoinnista ja mittaamisesta, ja niihin liittyvistä kausaliiteeteista reaali maailmassa, kun teoreettinen tutkimus perustuu jo olemassa oleviin teorioihin ja näiden hyödyntämiseen tavoitteena luoda teoriaa teorioiden pohjalta. Näiden

neljän tekijän perusteella voidaan esittää viisi erityylistä tutkimusotetta; käsiteanalyttinen-, nomoteettinen-, päätöksenteko-metodologinen-, konstruktiivinen- ja toiminta-analyttinen tutkimusote, jotka ovat esitetty alla Kuvassa 8. (Kasanen 1993 et al., s.257; Olkkonen, 1994)

|                        | <b>Teoreettinen</b>                     | <b>Empiirinen</b>   |
|------------------------|---|---|
| <b>Deskriptiivinen</b> | Käsiteanalyttinen tutkimusote           | Nomoteettinen tutkimusote<br>Toiminta-analyttinen tutkimusote |
| <b>Normatiivinen</b>   | Päätöksenteko-metodologinen tutkimusote | Konstruktiivinen tutkimusote                                  |

**Kuva 8.** Tutkimusotteiden jaottelua. (Kasanen et al. 1993, s.257)

Tutkimuksissa voidaan käyttää tutkimusotetta niin teoreettiselta kuin empiiriseltä puolelta. Liiketaloudellisessa tutkimuksessa luodaan tyypillisesti ensin teoreettinen viitekehys, joka liitetään käsiteanalyttiseen tutkimusotteeseen, jonka pohjalta voidaan toteuttaa empiirinen tutkimus ja tulosten analysointi. Toisaalta valintaa ei voida pitää yksiselitteisenä johtuen empiriatutkimuksessa olevasta teoreettisesti näkökulmasta. Käytettävät menetelmät tulee aina sovittaa tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin. (Olkkonen, 1994)

#### 4.1.2 Haastattelumenetelmät

Eri haastattelumenetelmät voidaan tyypillisesti jakaa kolmeen eri luokkaan; strukturoidut haastattelut, puolistrukturoidut haastattelut ja strukturoimattomat haastattelut. Määritelmä valitaan sen mukaan, kuinka vahvasti haastattelija ohjaa kysymyksillään haastateltavaa. Strukturoidussa haastattelussa haastattelija esittää kysymykset systemaattisessa

järjestyksessä ja kysymyskohtaisilla vastausvaihtoehdoilla. Strukturoimattomassa haastattelussa haastattelu perustuu vain yleisesti aiheen ympärille. (Hirsjärvi & Hurme, 2008)

Puolistrukturoitu haastattelu, eli teemahaastattelu, sijoittuu näiden kahden vaihtoehdon väliin. Teemahaastattelu on kyseessä olevista vaihtoehdoista käytetyin tapa kerätä laadullista tietoa. Haastattelussa ei ole täsmällistä kysymys-/vastausasettelua kiinteässä järjestyksessä, vaan kysymykset ja keskustelu liittyvät teema-alueisiin, joiden kautta haastattelu etenee eri teemojen kautta mahdollisesti kysymysjärjestystä muuttaen. Teemahaastattelun kysymysten asettelussa käytetään usein haastattelijan henkilökohtaisia näkemyksiä, tutkimuksen tilaajan arvioita sekä mahdollisia teoreettisia viitekehyksiä. Teemahaastattelun muodostama vapaus vastaajalle mahdollistaa erityisen hyvän tutkimustuloksen ja yhteistyöpohjan jatkotutkimuksiin. Käsitteellisesti tämä sijoittuu lähemmäksi strukturoimatonta haastattelua ja vapaamuotoista puolta osana aineiston keruuta. (Hirsjärvi et al., 2001; Aaltola & Valli, 2001, s. 24-26; Hirsjärvi & Hurme, 2008)

#### **4.2 Käytettävät tutkimusmenetelmät**

Tämä tutkimus on toteutettu lähtökohtaisesti kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineiston keräämiseen on käytetty (puolistrukturoituja) teemahaastatteluja, joissa on hyödynnetty niin työn tilanteen yrityksen toiveita, teoreettisia viitekehyksiä kuin tutkimuksen tekijän omia näkökulmia. Tutkimuskysymykset ovat esitetty Liitteessä 1. Tutkimuksessa esitetään kymmenen kysymystä, joissa jokaisessa kysymyksessä on kohdat ”a.)” ja ”b.)”. Ensimmäisessä kohdassa vastaaja arvioi kysymyksen arvosanoilla 1-5 (5=erittäin hyvä/erittäin tärkeä, 1=heikko/merkityksetön), ja kysymyksen toisessa kohdassa vastaaja arvioi vapaassa muodossa edellistä vastaustaan ja teemaa kvalitatiivisesti. Tutkimuksessa on siis hieman kvantitatiivisen tutkimuksen piirteitä; kokonaisuudessa painopiste on kuitenkin selvästi kvalitatiivisessa tutkimuksessa ja syvällisessä keskustelussa eri aiheista.

Haastattelututkimuksen toteuttamisessa on huomioitu tämän tutkimuksen Kuvan 2 yhteistyöajureiden teoreettinen viitekehys. Jokainen kyseisen teorian pääkohta on upotettu kysymyksiin, ja vastausta varten on laitettu sulkuihin esimerkkejä käsiteltävistä teemoista, joita vastauksessa voi huomioida perustuen kyseiseen teoriakehykseen. Lisäksi

empiriaosan johtopäätöksissä ja ratkaisuehdotuksissa hyödynnetään jo aiemmin esitettyjä teoreettisia prosessimalleja.

Tutkimusstrategisesti tämä tutkimus voidaan liittää tapaustutkimukseen. Koska haastattelututkimuksessa on hyödynnetty teoriakehystä, voidaan todeta, että tässä tutkimuksessa hyödynnetään niin käsiteanalyyttistä tutkimusotetta teoreettisesti kuin konstruktivista tutkimusotetta empiirisesti. Konstruktivisen tutkimusotteen yhdistämistä tähän tutkimukseen tukevat; relevantti tutkimusongelma, ensiymmärrys tutkimuskohteesta, innovointi sekä teoriakytkennät (Kasanen et al., 1993). Tutkimuksen toteuttamisen kannalta on ollut erityisen tärkeää perehtyä yritys A:n markkinoihin, asiakasyrityksiin ja toisaalta innovoida uudenlaisia kysymyksiä sekä ratkaisumalleja yritysten välisen yhteistyön kehittämiseen.

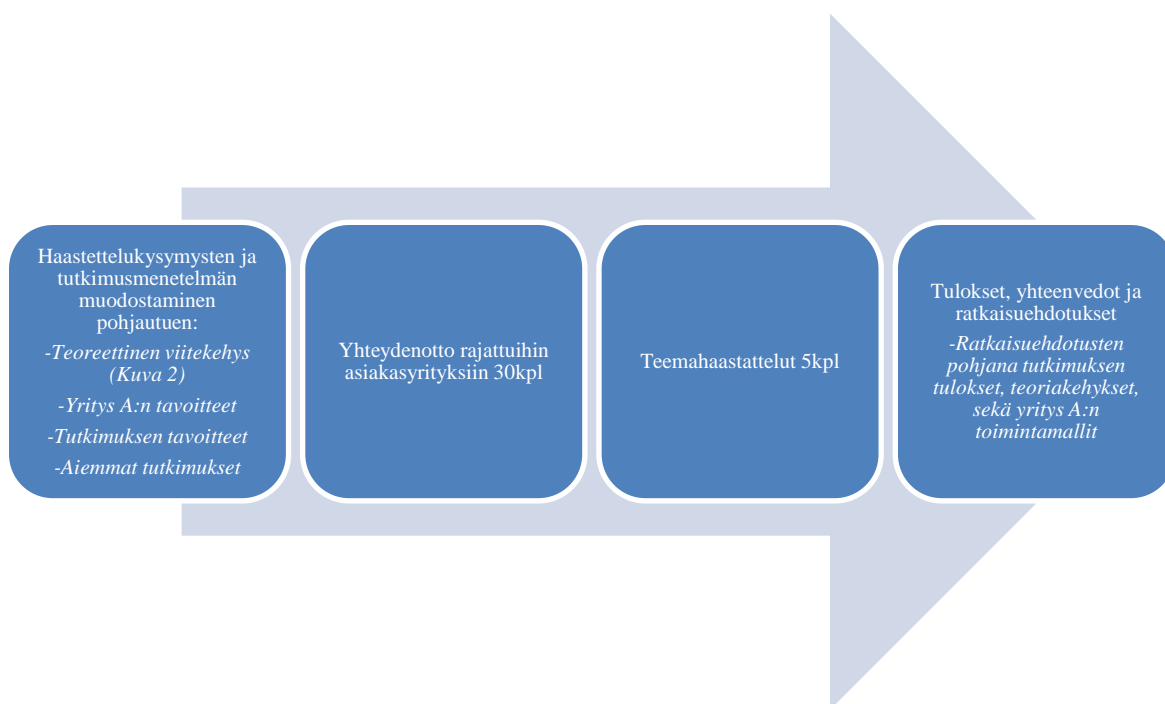
### **4.3 Yrityshaastattelut**

Tässä tutkimuksessa haastateltiin asiakasyritysten toiminnan kannalta kriittisiä henkilöitä, jotka yritys A oli nimennyt aiemmin yhteistyösuhteen kontaktihenkilöiksi. Haastattelut toteutettiin yritysten toimipaikoissa, joissa tutkimuksen kysymyksistä (Liite 1) keskusteltiin haastattelijan ja haastateltavan kesken mahdollisimman perusteellisesti. Yksi haastattelukerta kesti noin 45–60 minuuttia. Haastattelija kirjoitti kaikki vastaukset haastattelun lomassa tietokoneelle. Tilaisuudessa ei käytetty erillisiä äänilaitteita. Tähän ratkaisuun päädyttiin yhdessä toimittajayrityksen ja yliopiston kanssa käydyn keskustelun pohjalta, jotta vastaustilanteen tiedonjako olisi avoimempaa.

Tutkimuksen kysymykset suunniteltiin yhdessä tutkimuksen tilanneen yrityksen kanssa. Suunnitteluprosessi aloitettiin tammikuussa 2016, noin kaksi ja puoli kuukautta ennen ensimmäistä yrityshaastattelua. Yritys A oli aiemmin tilannut lukuisia tutkimuksia eri tutkimusyryyksiltä, jotka olivat muodoltaan ja tekniikaltaan samantyyllisiä. Tämän tutkimuksen käytäntöjen perustana oli osaltaan poiketa näistä aiemmin tehdyistä tutkimuksista, ja tehdä tutkimuksesta mahdollisimman käytännönläheinen sekä keskittyä yrityksen asiakasarvon ja –pääoman kannalta kaikkein merkityksellisimpiin tekijöihin. Tutkimuskysymyksiä iteroitiin useamman kerran, jotta sanamuodot ja aiheet vastaisivat tarkasti tutkimuksen tavoitteita. Yrityksiä lähestyttiin sähköpostin kautta, ja jos he olivat

valmiita tulemaan tutkimukseen mukaan, tutkimuskysymykset lähetettiin noin kaksi päivää ennen tutkimusta luettavaksi, jotta asiakasyrityksillä oli mahdollisuus pohtia vastauksia jo etukäteen. Tällä tavoiteltiin mahdollisimman monipuolisia, totuudenmukaisia ja luotettavia vastauksia. Kysymykset pyrittiin pitämään erityisen selkeinä ja yksinkertaisina.

Yritys A antoi tutkimusta varten 30:n asiakasyrityksen yhteystiedot. Tämä joukko määriteltiin tutkimuksen rajausten perusteella, ja jokaista pyydettiin osallistumaan haastatteluun. Yhteydenottojen jälkeen viisi asiakasyritystä ilmoitti valmiutensa lähteä tutkimukseen mukaan. Tutkimukset toteutettiin huhtikuun 2016 aikana, noin kahden viikon aikajänteellä eri puolilla pääkaupunkiseutua. Jokaisen asiakasyrityksen asiakassuhteen kesto ja yhteistyön lähtökohdat poikkesivat toisistaan. Haastateltujen asiakasyritysten tahto osallistua tutkimukseen ja halu kertoa vastauksia laajasti oli yhteistyötä kehittäväällä tasolla. Vastaajille annettiin heidän yksilöllisesti tarvitsemansa aika, ja joihinkin vastauksiin tehtiin lisäyksiä vielä eri kysymyksen kohdalla. Keskeiset ongelmakohdat käytiin läpi erityisen tarkasti. Tämän tutkimuksen toteutuksen prosessi ja eri keskeisten tekijöiden vaikutus kokonaisuuden muodostumiseen on tiivistetty alla olevassa Kuvassa 9.



**KUVA 9.** Tutkimuksen toteuttamisen prosessi.

#### 4.4 Yritys A:n taustatiedot

Yritys A:n ydinliiketoimintaan kuuluu asiakasyritysten talous-/palkka- ja henkilöstöhallinnon ulkoistaminen. Lisäksi yritys tarjoaa asiakasyrityksille eri asiantuntijapalveluita, esimerkiksi lakipalveluiden muodossa. Yritys toimii Suomen markkinoiden lisäksi myös kansainvälisillä markkinoilla, erityisesti Pohjois-Euroopan alueella. Palveluita voidaan tarjota myös yksityisille henkilöille ja yritystasolla asiakkaita on monikansallisista yrityksistä pieniin paikallisyrityksiin. Ydinliiketoiminnan keskeisenä osana on lisäksi ohjelmistoihin ja tietojärjestelmiin liittyvä kehitystyö, jota voidaan asiakasyritysten lisäksi myydä kolmansien osapuolien yritysten väliseen liiketoimintaan. Liiketoiminta tapahtuu pääasiassa B2B-markkinoilla. (Asiantuntijahaastattelu, 2016; Yritysmateriaali, 2016)

Yrityksen liikevaihto on noin 150 miljoonaa euroa (2014 tilinpäätös), jossa on kasvua kahden vuoden takaiseen liikevaihtoon yli 200 prosenttia. Työntekijämäärä on noin 1600 työntekijää, joka on määrällisesti pysynyt myös kaksi edellistä tilikautta lähes identtisenä. Yrityksen liiketoiminta suuntautuu pääasiassa erityisen kilpailuille ja kehittyneille markkinoille, joissa kilpailu on avointa ja kansainvälistä, ja toimivia liiketoimintakonsepteja on erittäin vaikeaa suojata oikeudellisesti. Toisaalta toimittajayritys hakee yhä kasvavassa määrin kilpailuetua kehittyviltä ydinliiketoimintaan sidotuilta lisäpalveluilta, ja pyrkii jatkuvasti olemaan alansa innovatiivisimpia yrityksiä. Jatkuva vuosia palvelleiden tuotteiden kehitystyö tekee tuotteen elinkaarista erityisen pitkiä ja epäjohdonmukaisia, joissa kasvua voidaan saavuttaa vielä myynnin laskun (elinkaaren loppuvaiheen) jälkeen. Yrityksen perustiedot ovat esitetty Taulukossa 2. (Yritysmateriaali, 2016)

Yritys A tavoittelee eroavaisuutta kilpailijoihin muun muassa innovatiivisuuden, asiakaslähtöisyyden, tarjonnan keskittämisen sekä skaalaedun avulla. Innovatiivisuus tarkoittaa tässä tapauksessa sekä kykyä kehittää olemassa olevia palveluita että luoda uutta kaupallisesti menestyvää tarjontaa. Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan arvoalinnan ja toimintamallien lisäksi asiakkaalle muodostuvia suoria hyötyjä. Asiakasyritys voi saada yhteistyön kautta merkittävää apua esimerkiksi talousjohtamisen kysymyksissä

toimittajayrityksen markkinatoimialan kokonaisnäkemyksen kautta, ja lisäpalvelut voidaan räätälöidä asiakkaan tarpeen mukaan yksilöllisesti, esimerkiksi lisäkonsultaation kautta sovitulla aikajänteillä. Tämä mahdollisuus tulee osaltaan suuren toimijan skaalaedun kautta, joka luo edelleen asiakasyrityksille mielikuvaetua liittyen luotettavuuteen ja osaamisen löytymiseen samalta toimijalta, joka taas luo hyötyjä esimerkiksi kansainvälistymisen prosessissa. Yrityksen tarjonta on erityisen laaja ja asiakas voi halutessaan keskittää merkittävästi eri toimintoja saaden kaikki kyseiset ulkoistuspalvelut yhdeltä toimittajalta. Yritys A arvioi tämän erääksi tärkeimmistä differoinnin käytännöistä tulevaisuudessa. (Asiantuntijahaastattelu, 2016; Yritysmateriaali, 2016)

Toimittajayritys on käyttänyt suuria määriä resursseja asiakastyön kehittämiseen ja siitä saatavan liiketoiminnallisen lisäarvon muodostamiseen. Tätä tukee vuonna 2014 tehty tutkimus, jonka perusteella asiakkaista 98,5 % suosittelee yritys A:ta myös muille yrityksille. Arvolupauksena yritys on sitoutunut palvelemaan kaiken kokoisia asiakasyrityksiä tarkasti, ajallaan ja erityisellä asiakaspalveluosaamisella. (Yritysmateriaali, 2016)

Asiakasyritysten näkökulmasta yritys A ei ole halvin, eikä kallein, vaan hinnoittelu asemoituu markkinoiden hinnoitteluskaalan keskivaiheille. Yrityksen tavoitteena on myös tulevaisuudessa tarjota asiakkaan kannalta erityisiä kokonaisuuksia yli suoranaisten hintakilpailun. Pitkäaikainen yhteistyö ja sen kerrannaisvaikutukset nähdään hyödyttävänä tekijänä molemmille osapuolille. Kyseinen lähestymistapa tukee tämän tutkimuksen tavoitteita ja asiakasarvon kehittämistä. (Asiantuntijahaastattelu, 2016).

**Taulukko 2.** Yritys A:n perustiedot.

| <i>Yrityksen perustiedot</i> | <i>Liiketoiminnan ydinalueet</i>   | <i>Liikevaihto (1000€)</i> | <i>Työntekijät (kpl)</i> | <i>Asiakaskunta</i>  | <i>Differointitekijät</i>  |
|------------------------------|--|----------------------------|--------------------------|--|--|
| <b>Yritys A</b>              | Taloushallinto;<br>Konsultointipalvelu;<br>Ulkoistaminen;<br>Ohjelmistokehitys;<br>Tietojärjestelmät | 150 000                    | 1600                     | Suuret globaalit yritykset;<br>Keskikokoiset yritykset; Pienet paikalliset yritykset | Innovatiivisuus;<br>Asiakaslähtöisyys;<br>Tarjonnan keskittäminen;<br>Skaalaedut |



## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä kappaleessa käydään läpi asiakasyritysten haastattelujen tuloksia. Jokaisesta asiakasyrityksestä on aluksi esitelty yrityskohtaiset taustatiedot, joissa liiketoiminnan perustiedot antavat osaltaan perustan haastattelun vastauksille. Tämän jälkeen tulosten käsittely jatkuu yrityskohtaisen haastattelun vastausten käsittelyllä; tulokset esitetään kyseiseen teemaan liittyen niin arvosanan kuin positiivisten ja negatiivisten vastausteemojen kautta. Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, tutkimuksen tarkat kysymykset löytyvät Liitteestä 1. Taulukoiden alla olevassa tekstissä haastattelun tuloksia on avattu perusteellisemmin, ja haastattelun tärkeimpiä tuloksia/teemoja on esitetty suorilla siteerauksilla. Yrityskohtaisten tulosten jälkeen kappale jatkuu tulosten yhteenvedolla, jossa esitetään niin eri teemoihin liittyvät arvosanakeskiarvot kuin teemavastausten yhteenvedot. Teemojen yhteenvedon määrittelyssä hyödynnettiin niin vastausten toistuvuutta kuin eri teemojen liitettävyyttä muihin saatuihin vastausteemoihin. Myös asiakasyritykset ovat nimetty anonyymisti viidellä ensimmäisellä kreikkalaisella aakkosella.

### 5.1 Asiakasyritys Alfa

#### 5.1.1 Taustatiedot

Ensimmäisenä haastateltuna yrityksenä käsitellään asiakasyritys Alfa. Kyseinen yritys on toiminut noin kymmenen vuoden ajan, joista viimeiset vuodet kotimaan lisäksi kansainvälisillä markkinoilla, erityisesti Etelä- ja Pohjois-Amerikassa. Liiketoiminnan ytimessä on teknologiapalvelu, jonka lähtökohtana on kuluttajatarpeiden ymmärtäminen ja johtaminen, tyypillisesti vähittäistavarakaupan alalla ohjelmistoperusteisesti. Tavoitteena on tuottaa optimoitu valikoimanhallinta ja siitä seuraavat hyötyvaikutukset niin yrityksille kuin asiakkaille. Liiketoiminnan ytimeen kuuluu teknologiapalvelun myynnin lisäksi kyseisten teknologioiden kehitys sekä erilaiset konsultaatiopalvelut teknologian käyttöön ja hyödyntämiseen liittyen.

Vuoden 2014 tilinpäätöksessä yrityksen liikevaihto oli 6,223 miljoonaa euroa ja työntekijöitä oli yhteensä 130. Kahden vuoden takaiseen liikevaihtoon verrattuna kasvua

on ollut 41,6 prosenttia ja työntekijämäärä on lähes tuplaantunut. Yrityksen johto toimii myös yrityksen omistajina. Keskeisenä asiakaskuntana voidaan mainita vähittäistavarakauppojen lisäksi erilaiset tavarantoimittajat ja jakelijat, jotka hyötyvät tavarantoimittajan määrään ja tyyppiin liittyvästä optimoinnista.

Yritys Alfa pyrkii erottautumaan kilpailijoista muun muassa aikaansaamalla erityisen suurien kustannussäästöjen heidän asiakasyrityksille, olemalla markkinoiden innovatiivinen toimija, toteuttamalla ratkaisut ja palvelut asiakaslähtöisesti sekä erityisen tehokkailla ja käytettävillä tietojärjestelmillä. Kyseisen toimialan markkinat ovat vahvan kasvun vaiheessa erityisesti kehittyneillä talousalueilla, ja kyseisen yrityksen kasvuun liittyy erityisen suuri globaalien kasvun potentiaali, joka mainittiin erääksi merkittäväksi tavoitteeksi tulevina vuosina.

**Taulukko 3.** Asiakasyritys Alfa:n perustiedot.

| <i>Yrityksen perustiedot</i> | <i>Liiketoiminnan ydinalueet</i>   | <i>Liikevaihto (1000€)</i> | <i>Työntekijät (kpl)</i> | <i>Asiakaskunta</i>  | <i>Differointitekijät</i>   |
|------------------------------|--|----------------------------|--------------------------|--|---|
| <b>Yritys Alfa</b>           | Globaali teknologiapalvelu;<br>Konsultointipalvelu;<br>Ohjelmistokehitys | 6 223                      | 130                      | Vähittäistavarakaupat;<br>Tavarantoimittajat;<br>Jakelijat | Asiakasyritysten kustannussäästöt;<br>Innovatiivisuus;<br>Asiakaslähtöisyys;<br>Tietojärjestelmät |

### 5.1.2 Haastattelutulokset

Asiakasyritys Alfa:n haastattelu pidettiin 6. huhtikuuta 2016. Vastaajan puolelta tilaisuuteen osallistui heidän korkeimpaan johtoon kuuluva talouspäällikkö. Haastattelu toteutettiin yrityksen tiloissa Espoossa. Haastattelun tulokset ovat esitetty alla olevassa Taulukossa 4.

**Taulukko 4.** Asiakasyritys Alfa haastattelutulokset.

| <i>Yritys Alfa</i>                                | <i>Arvosana</i> | <i>Positiiviset teemat</i>  | <i>Negatiiviset teemat</i>  |
|---|-----------------|---|---|
| Kysymys 1:<br>"Palveluiden laatu"                 | <b>3</b>        | "Nopeus;<br>Ongelmanratkaisuhaluus;<br>Yhteiset tavoitteet"                       | "Aikataulut;<br>Lisäkustannukset;<br>Luotettavuus; Vastuut"                     |
| Kysymys 2:<br>"Asiakaspalvelu"                    | <b>5</b>        | "Nopeus; Palvelualltius;<br>Joustavuus"   | -   |
| Kysymys 3:<br>"Asiakaslupauksen<br>toimituskyky"  | <b>3</b>        | "Tarkkuus; Toimituskyky"  | "Lupauksia ei esitetty;<br>Henkilökommunikointi;<br>Lisäkustannukset"           |
| Kysymys 4:<br>"Palveluiden Ajoitus"               | <b>4</b>        | "Ajoitus; Apu muutoksessa;<br>Henkilöstön tuki"                                   | -   |
| Kysymys 5:<br>"Yhteistyön<br>kustannussäästöt"    | <b>5</b>        | "Merkittävä osa ulkoistusta;<br>Konsultointi; Skaalaeduct;<br>Sama yhteyshenkilö" | "Lisäkustannukset"  |
| Kysymys 6:<br>"Henkilöintegraatit"                | <b>5</b>        | "Kommunikaatio;<br>Henkilöintegraatit; Tietty<br>kontaktihenkilö"                 | "Yhteiset tavoitteet"   |
| Kysymys 7:<br>"Prosessiedut"                      | <b>3</b>        | "Henkilöstöhallinnan<br>prosessit; Mahdolliset prosessit<br>tulevaisuudessa"      | "Toimialaamme ei juuri<br>apua; Ei tarvetta<br>ulkoistamiseen"                  |
| Kysymys 8:<br>"Toimittajan tieto-<br>taito"       | <b>4</b>        | "Luotamme että tieto-taitoa<br>löytyy tarvittaessa; Apu<br>kansainvälistymisessä" | "Erityisiä tieto-taitoja ei<br>vielä tarvittu;<br>Markkinatietoa ei ole jaettu" |
| Kysymys 9:<br>"Erilliset<br>asiantuntijapalvelut" | <b>4</b>        | "Jouhevuus ja luotettavuus;<br>Keskittäminen"                                     | "Tiedottaminen;<br>Markkinointi"  |
| Kysymys 10:<br>"Palveluiden<br>keskittäminen"     | <b>5</b>        | "Keskittäminen erittäin<br>tärkeää; Apu aina saatavilla;<br>Ison talon edut"      | -   |
| Arvosanojen<br>keskiarvo                          | <b>4,1</b>      |   |   |

Asiakasyritys Alfa antoi ensimmäiseen kysymykseen vastaukseksi arvosanan kolme. Yritys kokee palveluiden laadun olevan yhteistyön keskiössä, mutta yritys A on epäonnistunut tässä monella eri tavalla. Tämä on heijastunut asiakasyrityksen toimintaan kasvaneilla lisäkustannuksilla johtuen prosessien hidastumisesta ja sisäisistä lisäselvityksistä. Ongelmia on koettu esimerkiksi tilinpäätöksen valmistumiseen ja käytettäviin tekniikkoihin liittyen. Lisäksi kontaktihenkilöt ovat vaihtuneet lyhyissä sykleissä ja vastuiden jakamisessa on todettu epäselvyyksiä. Toimittajayrityksen virheet

ovat heikentäneet luottamusta. Positiivisena teemana on koettu asiakaspalvelun nopeus ja ongelmanratkaisuhaluus, ja ongelmat ovat aina pyritty korjaamaan heti kun näistä on ilmoitettu.

Toiseen kysymykseen annettiin arvosanaksi viisi. Tässä kommentoitiin, että yritys Alfa on systemaattisesti hakenut luotettavaa ulkoistuksen yhteistyökumppania, ja yritys A tarjoaa juuri niitä ydinpalveluita, joita asiakasyritys tarvitsee. Asiakaspalvelun taso on koettu erittäin hyvänä; palvelualltiuteen ja joustavuuteen on erityisesti koettu liittyneen onnistumisia. Joustavuudesta esimerkkinä asiakasyritys on voinut halutessaan tehdä toimitussopimukseen strategisen tauon, jolla on voitu välttää lisäkustannuksia, ja johon toimittajayritys on suostunut. Kolmanteen kysymykseen annettiin arvosanaksi kolme, ja tähän liittyen toistuivat osittain samat teemat kuin ensimmäiseen kysymykseen. Talousjohtaja totesi:

*Yritys A on tehnyt suuria virheitä liittyen asiakaslupausten toimittamiseen. Näitä ei juuri meille edes esitelty. Kirjanpitäjämme on ollut lomalla ja sen takia ilmeisesti tilinpäätöksessä ollut sählystä. Tästä on tullut yrityksellemme paljon lisäkustannuksia, ja uskon että lasku omilta tilkkareilta on ollut suurempi kuin toimittajalta heidän virheiden takia.*

Teemaan liittyen kuitenkin koettiin, että toimittajayritys on ollut useissa operaatioissa erityisen tarkka ja toimitusvarma. Neljänteen kysymykseen annettiin arvosanaksi neljä. Ensiksi tähän todettiin, että toimittajayrityksen markkinoinnin ajoitus oli erinomainen yhteistyön aloittamisen näkökulmasta, ja tarjousprosessiin oltiin erittäin tyytyväisiä. Kaikkeen ajoitukseen liittyvään toimintaan suurena apuna on koettu toimittajayritykseltä osallistunut erityinen projektipäällikkö ja talouskonsultti, joiden avulla asiakasyritys Alfa on saanut hyötyjä eri toimintoihin.

Asiakasyritys Alfa antoi viidenteen kysymykseen arvosanan viisi. Pitkäaikaisen yhteistyön hyötyihin liittyviä ajureita painotettiin erityisen vahvasti, ja tämä koettiin olevan osa asiakasyrityksen ulkoistamiseen liittyvää strategiaa. Talousjohtaja kommentoi tähän:

*Yrityksellemme on aivan keskeistä, että perusasiat ovat kunnossa. Tahdomme saman yhteishenkilön vuodesta toiseen ja sitä kautta yhteistyön ja prosessien luulisi paranevan. Uskon, että saamme tästä paljon hyötyjä liittyen myyntisaatavien saamisiin, johon emme aiemmin saaneet apua yhteistyökumppanilta. Lisäksi palkanlaskennassa yritetään auttaa jo nyt kovasti.*

Yhteistyöstä koettiin saatavan hyötyjä myös kustannustasolla johtuen hintaeduista ja resurssien säästöistä. Kuudenteen kysymykseen annettiin myös arvosanaksi viisi. Kuten edellä olevasta viittauksesta jo tulee esiin, asiakasyritys Alfa kokee henkilöintegraatit ja ihmisten välisen kommunikoinnin tehokkuuden ja luotettavuuden erittäin tärkeäksi. Yhteistyötä tahdotaan rakentaa jo olemassa olevalta perustalta. Kuitenkin henkilöintegraatioihin liittyen koetaan, että yhteisiä tavoitteita tulisi painottaa aiempaa paremmin, ja toimittajayritykseltä tahdotaan perusteellinen osaaminen asiakasyrityksen liiketoimintaan.

Seitsemänten kysymykseen haastateltava yritys antoi arvosanan kolme. Yritys koki erityisen vahvasti, että toimittajayritys ei voi osallistua edes keskimääräisellä tasolla asiakasyrityksen prosesseihin johtuen liiketoiminnan erityispiirteistä. Prosesseihin liittyvää apua ei juurikaan tahdottu oman yrityksen ulkopuolelta. Kuitenkin henkilöstöprosesseihin liittyviä prosesseja on kehitetty yhteistyössä, ja toimittajayritys antaa jatkuvasti uusia ideoita kuinka kyseisiä toimintatapoja voitaisiin kehittää. Kahdeksanteen kysymykseen annettiin arvosanaksi neljä. Asiakasyritys Alfa kokee, että toimittajayrityksen erityisiä tieto-taitoja ei ole vielä erityisesti tarvittu, mutta he luottavat, että tarvittaessa tällaista osaamista löytyy. Erityisesti tässä korostettiin toimittajan tieto-taitoa liittyen mahdolliseen kansainvälistymiseen tulevaisuudessa. Toimittajayritys koettiin luotettavana ja heidän tietämystä eri markkinoista arvostetaan yritys Alfassa korkealle, joskin yleisiä markkina-/toimialatietoja ei ole vielä esitelty.

Yhdeksänten kysymykseen annettiin arvosanaksi neljä. Erilliset asiantuntijapalvelut eivät vielä ole olleet kuin näennäisesti ajankohtaisia, joten arviointi oli tässä kohdassa haastavaa. Kuitenkin tässäkin kaikki jouhevuus ja luotettavuus koettiin merkitykselliseksi, ja asiantuntijapalveluiden ulkoistamisesta saatava aikasäästö nähtiin hyötynä.

Toimittajayritykseltä odotetaan jatkossa hieman enemmän tiedottamista ja markkinointia siitä, mitä erilaisia lisäpalveluita on ylipäänsä saatavilla. Kymmenenteen kysymykseen haastateltava yritys antoi arvosanaksi viisi. Talousjohtaja näki teeman seuraavasti:

*Tämä helpottaa meidän elämää erittäin paljon jos saadaan kaikki mahdollinen ulkoistettua. Ei tahdota omaa kirjanpitäjää tms. joka välillä lomalla, vaan arvostetaan että yritys A on aina saatavilla. Uskotaan että heiltä löytyy isona talona aina vastaukset ongelmatilanteissa.*

Edellä mainittuihin teemoihin liittyen, asiakasyritys Alfa arvioi valinneensa yritys A:n yhteistyökumppaniksi ison talon eri etujen, osaamisen, prosessien ja kokemuksen takia. Erityisenä riskinä koetaan henkilöstön mahdollinen vaihtuvuus. Hintaa koetaan yhteistyön jatkamisessa sekundääriseksi tekijäksi, ja tärkeämpää on, että kaikki yhteistyön osa-alueet sujuvat jouhevasti.

## **5.2 Asiakasyritys Beeta**

### **5.2.1 Taustatiedot**

Toisena haastateltuna yrityksenä käsitellään asiakasyritys Beeta, jonka liiketoiminnan ydinalueet liittyvät markkinointiviestintään, brändityöhön ja digitaalisuuteen, jossa palveluja tuotetaan tavoitteena vaikuttaa kyseessä olevan yrityksen asiakkaiden asiakkaisiin. Yrityksen tavoite on tuottaa mahdollisimman paljon lisäarvoa liittyen heidän asiakasyrityksen brändiin. Ensisijaisen tärkeänä koetaan digitaalisen liiketoiminnan mahdollisuuksien hyödyntäminen eri kanavien käytön kautta, jolla pyritään tuottamaan positiivista hiljaista tietoa kohderyhmälle, kuten elämyksiä ja kokemuksia eksplisiittisen tiedon avulla. Liiketoiminta on laajentunut osittain kansainväliseksi, ja keskeisenä brändityön palveluna on edelleen brändien vuorovaikutuksien ja ajoitusten kehittäminen suhteessa kohderyhmiin.

Vuoden 2014 tilinpäätöksessä yrityksen liikevaihto oli 1,769 miljoonaa euroa ja työntekijöitä oli yhteensä 22. Kahden vuoden takaiseen liikevaihtoon verrattuna laskua on tullut 44,3 prosenttia ja työntekijämäärä on laskenut viidellä. Asiakaskuntana ovat joko

täysin tai osittain markkinointiviestinnän ulkoistaneet yritykset. Erityisesti ulkoistamista tapahtuu brändityössä ja markkinointiviestinnässä, jossa yhteistyötä tehdään pitkäjänteisesti ja tavoitteellisesti.

Yritys Beeta pyrkii erottautumaan kilpailijoista muun muassa innovatiivisuuden, vuorovaikutuksen ja osaamisensa kautta. Innovatiivisuudella tarkoitetaan uusien ratkaisujen kehittämistä ja luomista, jossa hyödynnetään yrityksen johdon pitkäaikaista kokemusta toimialaan liittyen. Yritys Beeta keskittyy tuottamaan erityisen tuloksekkaan vuorovaikutuksen heidän asiakasyritysten kanssa, jolloin toimitettavat ratkaisut tuovat kilpailijoita paremman asiakasarvon kyseisille asiakasyrityksille. Yritys Beeta luo osaamisellaan erilaisia palvelumuotoja, esimerkiksi vuosikertomuksia tai suurempia markkinointiviestinnän kokonaisuuksia asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Toimialan markkinat ovat kehittyvässä tilassa ja yritys Beetan menestymisen ja kasvun kannalta on tärkeää, että he onnistuvat markkinoimaan toimintansa lisäarvoa omille asiakasyrityksilleen.

**Taulukko 5.** Asiakasyritys Beetan perustiedot.

| <i>Yrityksen perustiedot</i> | <i>Liiketoiminnan ydinalueet</i>                  | <i>Liikevaihto (1000€)</i> | <i>Työntekijät (kpl)</i> | <i>Asiakaskunta</i>   | <i>Differointitekijät</i>                       |
|------------------------------|---|----------------------------|--------------------------|---|---|
| <b>Yritys Beeta</b>          | Markkinointiviestintä;<br>Brändäys; Digitaalisuus | 1 769                      | 22                       | Markkinointiviestinnän täysin tai osittain ulkoistaneet yritykset | Innovatiivisuus;<br>Vuorovaikutus;<br>Osaaminen |

### 5.2.2 Haastattelutulokset

Asiakasyritys Beetan haastattelu pidettiin 8.huhtikuuta 2016. Haastatteluun osallistui yrityksen johtoryhmään kuuluva talous- ja markkinointipäällikkö. Haastattelu toteutettiin Helsingin keskustassa yrityksen tiloissa. Haastattelun tulokset ovat esitetty alla olevassa Taulukossa 6.

**Taulukko 6.** Asiakasyritys Beetan haastattelutulokset.

| <i>Yritys Beeta</i>                            | <i>Arvosana</i> | <i>Positiiviset teemat</i>  | <i>Negatiiviset teemat</i>   |
|--|-----------------|---|--|
| Kysymys 1:<br>"Palveluiden laatu"              | <b>3</b>        | "Ydinpalvelut;<br>Lisäpalvelut"   | "Tietoa kadunnot;<br>Palkanlaskenta;<br>Lisäkustannukset"                            |
| Kysymys 2:<br>"Asiakaspalvelu"                 | <b>3</b>        | "Nopeus; Tavoitettavuus"  | "Välitön yhteys; Henkilöstön taidot; Asiakasrajapinnat"                              |
| Kysymys 3:<br>"Asiakaslupauksen toimituskyky"  | <b>2</b>        | -   | "Lupauksia ei esitetty; Hitaus; Henkilökommunikointi"                                |
| Kysymys 4:<br>"Palveluiden Ajoitus"            | <b>4</b>        | "Ajoitus onnistunutta;<br>Apu muutoksessa;<br>Henkilöstön tuki;   | -  |
| Kysymys 5:<br>"Yhteistyön kustannussäästöt"    | <b>5</b>        | "Merkittävä osa ulkoistusta; Skaalaedut;<br>Sama yhteyshenkilö;<br>Alennukset;<br>Transaktiokustannukset" | "Riski kokonaisuuden toiminnan suhteen"  |
| Kysymys 6:<br>"Henkilöintegraatit"             | <b>4</b>        | "Kommunikaatio;<br>Henkilöintegraatit; Tietty kontaktihenkilö"  | "Tavat kommunikoida;<br>Yhteisten tavoitteiden täysi ymmärrys; Tehokkuus etusijalla" |
| Kysymys 7:<br>"Prosessiedut"                   | <b>3</b>        | "Mahdollisuus;<br>Ongelmanratkaisut;<br>Skaalaetu"  | "Yhteistyön laajuus"   |
| Kysymys 8:<br>"Toimittajan tietotaito"         | <b>3</b>        | "Luotamme että tietotaitoa löytyy tarvittaessa;<br>Apu kansainvälistymisessä"                             | "Kokemukset toistaiseksi vähäisiä"   |
| Kysymys 9:<br>"Erilliset asiantuntijapalvelut" | <b>4</b>        | "Todella suuri merkitys;<br>Tiedon keskittämisen edut; Iso data"  | "Tarjonnan määrä"  |
| Kysymys 10:<br>"Palveluiden keskittäminen"     | <b>5</b>        | "Keskittäminen erittäin tärkeää; Ison talon edut"   | "Epäselvyys tarjonnasta;<br>Heikot verkkosivut"                                      |
| Arvosanojen keskiarvo                          | <b>3,6</b>      |   |  |

Asiakasyritys Beeta antoi ensimmäiseen kysymykseen arvosanaksi kolme. Yritys koki, että esimerkiksi juridisiin palveluihin oltaisi voitu liittää korkeampi arvosana, mutta toimittajayrityksen ydinpalvelut eivät olleet vastaavaa tasoa. Talous- ja markkinointipäällikkö kuvaili ongelmia seuraavasti:



*Ulkoistamisen myötä tietoa on hävinnyt paljon. Raportointitavoitteista on jääty ja koko alkuvuosi on ollut sekaisin. Suorituskyky on ollut heikko, hinta ok, vähän kalliimpi kuin aiemmin. Palkanlaskennassa ollut järjestelmänvaihdos jossa suuria ongelmia joka osa-alueella, meillä tämä setviminen on maksanut paljon, ja vaikutti, että yritys A ei oikein ymmärrä mikä meidän liiketoiminnassa on tärkeää.*

Toisaalta positiivisissa teemoissa mainittiin, että perustaloushallinnossa on tehty paljon hyvin ja erilliset asiantuntijapalvelut ovat toimineet moitteettomasti. Näiden hintakilpailukyky nähtiin erinomaisena. Toiseen kysymykseen annettiin arvosanaksi kolme. Koettua asiakasarvoa heikensi se, että kontaktihenkilöä on todella haastavaa tavoittaa puhelimella ja myös sähköpostivastaukset kestävät liian pitkään. Jotkut henkilöt koettiin heikoiksi tehtäviinsä. Toimittajan työntekijöiden pitäisi olla kaikissa palveluissa paremmin yhteydessä asiakasyritykseensä. Beetan mielestä toimittajayrityksen olisi järkevää toteuttaa erillinen asiakasrajapinnan ohjelmisto, jonka välityksellä kommunikointi olisi tehokkaampaa, ja kaikki viestit ja tapahtumat olisivat systemaattisesti järjestelmän sisällä. Tämä auttaisi koko asiakasyrityksen organisaatiota, kun viestintä olisi avointa koko organisaatiolle. Positiivisena kommenttina mainittiin kuitenkin, että yksi kontaktihenkilö on aina ollut tavoitettavissa ja palvellut asiakasyritystä nopeasti.

Haastateltava yritys antoi kolmanteen kysymykseen arvosanaksi kaksi. Kuten ensimmäisessä haastattelussa, myös tässä koettiin, että varsinaisia asiakaslupauksia ei ollut erityisesti markkinoitu. Toisaalta mielikuvalliset asiakaslupauksetkaan eivät ole täyttyneet odotetusti. Asiakasyritys Beeta kuitenkin ymmärtää, että lupaukset täyttyvät osaltaan myös yhteistyön aikajänteen edetessä. Palveluiden toimittaminen on ollut hidasta, ja kun toimittajayrityksen pääyhteyshenkilö oli sairas, jäi asiakasyritys ilman varahenkilöä. Tämän on laskenut entisestään luottamusta yhteistyön.

Neljänteen kysymykseen annettiin arvosanaksi neljä. Haastateltava yritys koki, että varsinkin alussa yritys A:n ajoitus liittyen palveluiden tarjoamiseen ja tukeen eri tilanteissa oli erittäin hyvä. Erityismaininnan sai tuki budjetoinnissa, ja ajoituksen onnistumisessa nähtiin tärkeänä säännölliset palaverit osapuolien kesken. Lisäksi asiakasyrityksellä oli

vahva kokemus, että yritys A kokee tärkeänä ajoituksen ja aikataulujen onnistuneisuuden, ja ratkaisuisa heijastuu heidän halunsa ymmärtää asiakasyritys Beetan liiketoiminta.

Seuraavaan kysymykseen annettiin arvosanaksi viisi. Pitkäaikaisen yhteistyön hyödyt koettiin tärkeäksi koko ulkoistuspäätöksessä. Yritys A teki positiivisen vastaantulon jo yhteistyön alkuvaiheessa, kun epäonnistunut palvelun tuottaminen realisoitui alennetussa laskussa. Tämä koettiin yhteistyösuhdetta rakentavana elementtinä. Asiakasyritys Beeta tavoittelee kaikkia etuja liittyen tiivismuotoiseen yhteistyöhön, joka alentaa yrityksen transaktiokustannuksia muiden kustannussäästöjen ohella. Toisaalta teemaan liittyen riskinä koettiin, että jos kokonaisuus ei toimi, asiakasyritys tulee tekemään tarvittavat muutokset. Tärkeimpänä kriteerinä tässä mainittiin palveluiden toiminnallisuus ja niiden tuottamat lisäarvot. Kuudennen kysymyksen arvosanaksi annettiin neljä. Talous- ja markkinointipäällikkö tiivistä perusteluita seuraavasti:

*Se on tosi tärkeää, että voidaan soittaa yritys A:n kontaktihenkilöille milloin vain. Tahdotaan saada kirjanpidosta paljon irti, ja kontaktihenkilön tulee pystyä selittämään eri asiat ilman virkamieskieltä. Tärkeintä meille on apu talousjohtamisessa, ja tahdotaan että toimittaja ymmärtää meidän liiketoiminnan ja mitä me tahdotaan saada aikaan ulkoistuksella. Tahdotaan mieltä yhdessä ratkaisujen fiksuutta. Tehdään asiat tehokkaasti, pikkutarkkuus ei ole meille niin tärkeää, vaikka joku yksittäinen kirjaus olisi selittämättä.*

Negatiivisina teemoina esitettiin juuri yhteisten tavoitteiden määrittely sekä henkilöintegraatioiden kommunikointitavat.

Prosessietujen teemaan annettiin arvosanaksi kolme. Haastateltava yritys näki tähän liittyen suuria mahdollisuuksia, ja lisäksi tähän liittyi selvä tahtotila kasvattaa yhteistyön merkitystä. Prosesseihin liittyvä lisäarvo koettiin erityisen suureksi hyödyksi asiakasyritys Beetan yhteistyöajureissa ja arvioitiin, että yritys A pystyy antamaan asiantuntevia ohjeistuksia liittyen toimittajan skaalaetuihin. Prosessien kehittämisen yhteistyöllä uskottiin saatavan etuja eri ongelmanratkaisutilanteissa. Arvosanaan vaikutti se, että prosessietuja ei ollut juuri realisoitunut. Prosessietujen realisoituminen vaatisi yhteistyön

laajentamista. Kahdeksanteen kysymykseen liitettiin arvosanaksi kolme. Asiakasyritys Beeta oli luottavainen, että yritys A pystyy tuottamaan tarvittavan osaamisen eri liiketoimintatilanteissa. Yleinen markkinatieto ja sen jakaminen nähtiin tärkeänä toimittajayrityksen lisäarvoa tuottavana elementtinä. Erityisen tärkeänä mainittiin vielä tuki kansainvälistymisessä. Edellisen kysymyksen ohella myös tämän kysymyksen teema ja toimittajan kyvyt olivat asiakasyritykselle vielä suurelta osin avoinna.

Toiseksi viimeiseen kysymykseen asiakasyritys Beeta antoi arvosanaksi neljä. Talous- ja markkinointipäällikkö kommentoi teemaa näin:

*Kyllä nämä asiantuntijapalvelut ovat monissa kohdissa meille tosi tärkeitä. Se indikoituu niin hyvin koko palvelukokonaisuuteen. Jos mulla on joku ongelma tai yrityskauppa, niin se on paljon helpompaa kun tieto on jo olemassa eikä tarvitse tehdä juuri mitään, yritys A:n päässä lakimies voi kävellä kirjanpitäjän luokse ja he voivat katsoa sieltä tarvittavat asiat yhdessä kuntoon. Tämä palvelu helpottaa todella paljon ja on erittäin tärkeä kombinaatio meille. Mielestäni isoa dataa voitaisiin käyttää vielä enemmän asiantuntijapalveluissa.*

Asiantuntijapalveluiden merkitys nähtiin hyvin positiivisena. Negatiivisena teemana koettiin, että tarjonnan markkinoinnin tulisi olla selkeämpää. Lisäksi asiakasyritys uskoi, että kaikki asiantuntijapalvelut eivät ole edes olleet heidän tiedossaan. Kymmenenteen kysymykseen asiakasyritys Beeta antoi arvosanaksi viisi. Toimittajayrityksen tarjonnan portfolio arvioitiin keskittämisen kannalta riittäväksi. Toisaalta verkkosivujen markkinointi koettiin heikkona, ja keskittämiseen liittyvää yhteistyösuunnittelua tahdottaisiin tehdä jatkossa enemmän.

Asiakasyritys Beeta arvioi valinneensa yritys A:n yhteistyökumppanikseen erityisesti lisäpalveluiden ja luotettavan tiimin takia. Heidän kautta onnistuttiin yhdessä maalaamaan toivotut suunnitelmat ja yhteistyömallit. Myös tässä haastattelussa hinta koettiin sekundääriseksi tekijäksi kokonaisuudessa.

## 5.3 Asiakasyritys Gamma

### 5.3.1 Taustatiedot

Kolmantena haastateltuna yrityksenä käsitellään asiakasyritys Gamma. Heidän liiketoimintansa ydin liittyy elintarviketuotantoon, ja tarkennettuna erilaisiin kastikkeisiin ja majoneeseihin. Yrityksen perustaja ja omistaja on kanavoinut alalta saatua osaamista erityisen kysytyihin tuotteisiin. Ydinliiketoimintaan kuuluu tuotannon ja tuotekehityksen lisäksi verkostoituminen, jolla luodaan pitkäaikaista toimitussuhdetta kyseisille asiakasyrityksille ja tilauskannan kasvua. Liiketoimintaa harjoitetaan tällä hetkellä vain Suomessa, tosin asiakkaisiin kuuluu myös lukuisia Suomessa toimivia kansainvälisiä ravintolaketjuja. Lisäksi yritys on luonut liiketoimintaa tuottamalla sopimuksia suurin tilauskantoihin ja myymällä sopimusten tuotannon eteenpäin kolmansille osapuolille, jotka saavat käyttöönsä tarvittavat reseptit ja tekniikat.

Yritys arvioi keskustelun yhteydessä, että heidän liikevaihtonsa on noin 950:aa tuhatta euroa, ja työntekijöitä on yhteensä kuusi. Liikevaihto on kasvanut kymmeniä prosentteja viimeisen kahden vuoden tarkastelun aikana, ja uutta henkilöstä palkataan mahdollisuuksien mukaan. Asiakasyritys Gamman keskeinen asiakaskunta koostuu vähittäistavarakaupoista, jakelijoista, pikaruokaketjuista ja ravintoloista. Volyymin suhteen vähittäistavarakauppojen merkitys on suurin ja myynnin edistämässä saadaan hyötyä erityisesti joidenkin ravintoloiden yhteistyöstä.

Yritys Gamma pyrkii erottautumaan kilpailijoista muun muassa tuotekehityksen, innovatiivisuuden, luotettavuuden ja kotimaisuuden kautta. Yritys käyttää suhteessa toimintaan merkittäviä määriä resursseja tuotekehitykseen ja sen innovatiivisuuteen. Lisäksi innovatiivisuutta voidaan nähdä käytetyissä tekniikoissa. Yritys Gamma toimii erityisen luotettavasti suhteessa tilauksia tekeviin toimijoihin, ja kaikki käytettävät raaka-aineet ovat kotimaisia. Myös osaaminen on kotimaista. Markkinat ovat erittäin kehittyneet, globaalit ja koskevat lähes kaikkia talousalueita.

**Taulukko 7.** Asiakasyritys Gamman perustiedot.

| <i>Yrityksen perustiedot</i> | <i>Liiketoiminnan ydinalueet</i>   | <i>Liikevaihto (1000€)</i> | <i>Työntekijät (kpl)</i> | <i>Asiakaskunta</i>  | <i>Differointitekijät</i>   |
|------------------------------|--|----------------------------|--------------------------|--|---|
| <b>Yritys Gamma</b>          | Elintarviketuotanto;<br>Tuotekehitys;<br>Verkostoituminen;<br>Sopimukset | 950                        | 6                        | Vähittäistavarakaupat;<br>Jakelijat;<br>Pikaruokaketjut;<br>Ravintolat | Tuotekehitys;<br>Innovatiivisuus;<br>Luotettavuus;<br>Kotimaisuus |

### 5.3.2 Haastattelutulokset

Asiakasyritys Gamman haastattelu pidettiin 8.huhtikuuta 2016. Vastaajan puolelta tilaisuuteen osallistui heidän toimitusjohtajansa, joka on myös liiketoiminnan perustaja. Haastattelu toteutettiin yritys Gamman tuotanto- ja johtotiloissa Helsingissä. Haastattelun tulokset ovat esitetty alla olevassa Taulukossa 8.

**Taulukko 8.** Asiakasyritys Gamman haastattelutulokset.

| <i>Yritys Gamma</i>                            | <i>Arvosana</i> | <i>Positiiviset teemat</i>                                       | <i>Negatiiviset teemat</i>  |
|--|-----------------|--|---|
| Kysymys 1:<br>"Palveluiden laatu"              | <b>3</b>        | "Ohjelmisto erittäin luotettava"                                 | "Yksittäisen kontaktihenkilön vastuu; Virheellisyys; Käytettävyyys" |
| Kysymys 2:<br>"Asiakaspalvelu"                 | <b>5</b>        | "Ystävällisyys;<br>Luotettavuus;<br>Ratkaisuhakuisuus"           | -   |
| Kysymys 3:<br>"Asiakaslupauksen toimituskyky"  | <b>5</b>        | "Täsmällinen toimituskyky; Luotettava"                           | "Lupauksia ei esitetty"   |
| Kysymys 4:<br>"Palveluiden Ajoitus"            | <b>5</b>        | "Ajoitus onnistunutta; Apu muutoksessa; Henkilöstön tuki"        | -   |
| Kysymys 5:<br>"Yhteistyön kustannussäästöt"    | <b>4</b>        | "Skaalaedut; Sama yhteyshenkilö; Transaktiokustannukset"         | "Teknologioiden ymmärtäminen"                                       |
| Kysymys 6:<br>"Henkilöintegraatiot"            | <b>3</b>        | "Kommunikaatio; Henkilöintegraatiot; Luotettavuus"               | "Toiminnan henkilöintegraatiot vähäisiä; Asiakastuki"               |
| Kysymys 7:<br>"Prosessiedut"                   | <b>5</b>        | "Läpinäkyvyys; Ongelmanratkaisut; Skaalaetu"                     | "Ohjelmiston muokkaus"  |
| Kysymys 8:<br>"Toimittajan tietotaito"         | <b>5</b>        | "Luotamme että tietotaitoa löytyy tarvittaessa; Kokonaisnäkemys" | -   |
| Kysymys 9:<br>"Erilliset asiantuntijapalvelut" | <b>3</b>        | "Mahdollisuus toiminnan kehittyessä"                             | "Nykyinen tarve vähäinen"   |
| Kysymys 10:<br>"Palveluiden keskittäminen"     | <b>4</b>        | "Keskittäminen erittäin tärkeää; Ison talon edut"                | -   |
| Arvosanojen keskiarvo                          | <b>4,2</b>      |  |   |

Asiakasyritys Gamma antoi ensimmäisen kysymyksen arvosanaksi kolme. Yrityksen toimitusjohtaja kommentoi teemaa seuraavasti:

*Koen riskiksi sen, että yksi ihminen vastaa Yritys A:n puolella koko touhusta. Kirjanpidossa on ollut virheitä laskutukseen liittyen. Ohjelmiston suorituskyky en epävarmaa, mutta se on erittäin luotettava ja tästä löytyy*

*laajasti eri toimintoja. Aiempi kirjanpitäjä oli surkea joten odotan tältä yhteistyöltä enemmän.*

Negatiivisina teemoina voidaan siis mainita palvelun tuottamisen virheellisyys, epävarmuus toimittajan toimintamalleihin, ja lisäksi ohjelmiston käytettävyyteen liittyvät epävarmuudet. Positiivisina teemoina nostettiin esiin ydinpalveluiden luotettavuus ja kattavuus. Toiseen kysymykseen asiakasyritys Gamma antoi arvosanan viisi. Asiakaspalvelun teemaan liittyvät perustelut olivat erittäin positiivisia, ja näissä korostui palvelun ystävällisyys, luotettavuus ja ratkaisuhakuisuus. Asiakasyritys Gamma koki vahvasti, että yritys on aina saanut hyviä vastauksia nopeasti, kun he ovat niitä tarvinneet. Toimittajayritys oli onnistunut vastamaan juuri niihin asiakaspalveluun liittyviin heikkouksiin, jotka olivat olleet ongelmia aiemmassa ulkoistuksessa.

Haastateltava yritys antoi kolmanteen kysymykseen arvosanaksi viisi. Asiakaslupaukset, joita yhteistyön alkuvaiheessa käytiin läpi, oli onnistuttu täyttämään erinomaisesti. Erityisesti asiakasyritys arvosti toimittajayrityksen täsmällisyyttä sekä luotettavuutta, mitkä liittyivät kaikkiin hankittuihin palveluihin. Negatiivisena teemana mainittiin asiakaslupausten markkinoinnin vähyys; näitä ei painotettu lainkaan asiakashankinnan yhteydessä. Myös neljänteen kysymykseen asiakasyritys Gamma antoi arvosanaksi viisi. Positiivisina teemoina yritys on kokenut saavansa aina apua silloin, kun sitä on tarvittu. Erityisesti palveluiden ajoitus on ollut onnistunutta sopimustilanteissa ja markkinointiviestinnässä.

Viidenteen kysymykseen kyseessä oleva asiakasyritys antoi arvosanan neljä. Pitkäaikaisen yhteistyön hyödyt koettiin keskeiseksi osaksi koko ulkoistusta. Yritys Gamman toimitusjohtaja kommentoi teemaa näin:

*Ilman muuta pitkä yhteistyö ja sen edut ovat meidän tavoite. Toimittajayrityksellä on todella tehokas reskontra joka tuonut meille jo tässä vaiheessa yhteistyöetuja. Ohjelmisto on toimintamalleiltaan liki täydellinen ja en ole palaamassa vanhaan kirjanpitoon/kirjanpitäjään. Yhteistyö ison yrityksen kanssa voi tuoda meille paljon erilaisia hyötyjä ja meille on tärkeää*

*tuntea ihmiset joiden kanssa teemme töitä. Ohjelmiston käyttöä tahtoisin osata vielä paremmin.*

Haastattelun perusteella asiakasyrityksellä oli suuria toiveita yhteistyön kustannussäästöihin ja muihin hyötyihin liittyen. Teemaan liittyen nousi vahvasti esiin toimittajayrityksen heikko aloitteellisuus tukea käytössä olevan ohjelmiston käytössä. Asiakasyritys on yrittänyt saada apua ilman toivottua tulosta. Kuudenteen kysymykseen annettiin arvosanaksi kolme. Asiakastuen vähyys oli kyseisen haastattelussa keskeinen negatiivinen teema. Yhteistyön vähäinen määrä teki arvioinnin haastavaksi. Positiivisina puolina mainittiin henkilökohtainen palvelu, joka oli ollut luotettavaa. Asiakasyrityksen saaman yhteistyön lisäarvon kannalta on ollut ensisijaista, että henkilöintegraatiot ovat tiiviitä ja toimittajayritys voi antaa tarvittavaa tukea nopeissa päätöksentekotilanteissa.

Seitsemänteen kysymykseen annettiin arvosanaksi myös viisi. Yritys A:n toteuttama lisäarvo liittyen eri prosesseihin on ollut tärkeässä roolissa yhteistyössä. Erityisen arvostettavana on koettu prosessiyhteistyön läpinäkyvyys, jota voidaan tukea eri puolilta maailmaa. Asiakasyritys Gamman toimialasta johtuen he saavat myös etua prosessipalveluista tuotantoon ja varastoon liittyen. Prosessietuna on toimittajan puolelta ratkaisuhakuisuus ongelmatilanteissa ja se, että kaikki tehdyt ratkaisut ovat aina tarkasteltavissa jälkikäteen. Negatiivisena teemana mainittiin se, että prosesseihin liittyvät edut olisivat parempia, jos ohjelmistossa pääsisi suoraan tuotenumeroilla perille, ja sitä voitaisiin muokata laajemmin yrityksen tarpeisiin soveltuvaksi.

Asiakasyritys antoi kahdeksanteen kysymykseen arvosanaksi viisi. Toimittajayrityksen tieto-taito koettiin täysin luotettavaksi, ja asiakasyrityksen näkökulmasta osaamista on löytynyt selvästi yli kysynnän. Tämän lisäksi asiakasyritys kertoi arvostavansa yrityksen A:n markkinoiden kokonaisnäkemystä, josta on voitu tarvittaessa hakea apua ongelmatilanteissa. Yhdeksänteen kysymykseen annettiin arvosanaksi kolme. Asiakasyritys ei ollut vielä omassa toiminnassaan erityisesti tarvinnut asiantuntijapalveluita tai muita lisäpalveluita, mutta tämä koettiin mahdollisuutena toiminnan laajentuessa.



Viimeiseen kysymykseen asiakasyritys Gamma antoi arvosanan neljä. Palveluiden keskittäminen on heille erityisen kriittistä, sillä yrityksestä ei löydy sisäisesti vastaavaa osaamista. Yrityksen toimitusjohtaja painotti teemaa ytimekkäästi:

*Olisi erittäin hyvä juttu meille, että kaikki oleellinen tieto löytyisi toimittajayritykseltä. Meidän on vaikea pitää näitä itse tallessa ja dokumentoida, joten antaisimme kaiken tällaisen mielellään toisen hoidettavaksi. Uskomme, että palveluiden keskittäminen auttaa meitä tulevaisuuden laajenemisen yhteydessä. Tahdomme ehdottomasti keskittää kaikki nämä palvelut yhdelle yhteistyöyritykselle, joka vähentää myös meidän työtä.*

Palveluiden keskittämisessä asiakasyritys korosti myös toimittajayrityksen kokoa ja sen tuomia hyötyjä. Asiakasyritys Gamma arvioi valinneensa yritys A:n yhteistyökumppanikseen ison talon etujen, luotettavuuden ja asiakaspalvelun takia. Palvelun hinnasta ei ollut haastateltavalla yrityksellä tarkkaa tietoa, ja yhteistyöratkaisut tehtiin myös tämän yrityksen kohdalla muiden hyötyjen näkökulmasta.

## **5.4 Asiakasyritys Delta**

### **5.4.1 Taustatiedot**

Neljäntenä haastateltuna yrityksenä käsitellään asiakasyritys Delta. Heidän liiketoimintansa ydin liittyy kiinteistöhuoltoon ja tämän ympärille rakentuviin erilaisiin palveluihin. Varsinaisten palveluiden lisäksi toiminnan keskiössä ovat asiakaspalvelu, ja tähän liittyvät alttius, nopeus ja virheettömyys. Yritys on kymmeniä vuosia pääkaupunkiseudulla toiminut perheyritys, jonka johto ja omistus ovat edelleen perheen sisällä. Yritys kehittää jatkuvasti uusia palvelumalleja liittyen kiinteistöhuoltoon ja eri asiakasryhmien palvelemiseen.

Vuoden 2014 tilinpäätöksessä yrityksen liikevaihto oli 2,931 miljoonaa euroa ja työntekijöitä oli yhteensä 38. Kahden vuoden takaiseen liikevaihtoon verrattuna toiminta on lähes täysin identtistä liikevaihdon suhteen, ja työntekijöiden määrässä on kasvua 37

työpaikkaa. Yritys Deltan asiakaskunnan muodostavat yksityishenkilöt, yritykset sekä erilaiset instituutiot kuten kaikki kiinteistöjen omistajat ja käyttäjät. Todennäköisimmin tilaukset tulevat asunto-osakeyhtiöiltä.

Yritys Delta pyrkii erottautumaan kilpailijoista muun muassa osaamisen, palvelun ja luotettavuuden kautta. Yritys korostaa perinteisiä perheyriksen arvoja, ja vuosikymmenien työkokemuksen ja tiedon johtamisen kautta tänä päivänä johdolla on erityisen kattava osaaminen toimialasta. Yritys tarjoaa asiakkaille erityisen laadukasta ja kokonaisvaltaista palvelua, josta esimerkkinä 24h tilauspäivystys. Lisäksi yritys on hyödyntänyt digitaalista tekniikkaa ja uusia vuorovaikutuksen mahdollisuuksia asiakaspalvelun tehostamisessa. Toimialan markkinat ovat kehittyneet ja staattiset, ja kasvua voidaan hakea erityisesti uusilta markkina-alueilta ja oman toiminnan tehostamisesta.

**Taulukko 9.** Asiakasyritys Deltan perustiedot.

| <i>Yrityksen perustiedot</i> | <i>Liiketoiminnan ydinalueet</i>    | <i>Liikevaihto (1000€)</i> | <i>Työntekijät (kpl)</i> | <i>Asiakaskunta</i>                          | <i>Differointitekijät</i>           |
|------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|--------------------------|--|-------------------------------------|
| <b>Yritys Delta</b>          | Kiinteistöhuolto;<br>Asiakaspalvelu | 2 931                      | 38                       | Yksityishenkilöt;<br>Yritykset; Instituutiot | Osaaminen; Palvelu;<br>Luotettavuus |

#### 5.4.2 Haastattelutulokset

Asiakasyritys Deltan haastattelu pidettiin 13.huhtikuuta 2016. Vastajan puolelta tilaisuuteen osallistui heidän varatoimitusjohtajansa, joka on myös omistajasuvun jäsen. Haastattelu toteutettiin yritys Deltan toimitiloissa Helsingissä. Haastattelun tulokset ovat esitetty alla olevassa Taulukossa 10.

**Taulukko 10.** Asiakasyritys Deltan haastattelutulokset.

| <i>Yritys Delta</i>                            | <i>Arvosana</i> | <i>Positiiviset teemat</i>                                      | <i>Negatiiviset teemat</i>   |
|--|-----------------|---|--|
| Kysymys 1:<br>"Palveluiden laatu"              | <b>2</b>        | "Palvelu kehittynyt hieman"                                     | "Virheellisyys;<br>Lisäkustannukset;<br>Ongelmanratkaisukyky;<br>Luottamuksen puute" |
| Kysymys 2:<br>"Asiakaspalvelu"                 | <b>1</b>        | -   | "Henkilösuhteet; Viivästyksset;<br>Virheellisyys"                                    |
| Kysymys 3:<br>"Asiakaslupauksen toimituskyky"  | <b>1</b>        | -   | "Lupauksia ei esitetty;<br>Viivästyksset; Tiedonvaihto"                              |
| Kysymys 4:<br>"Palveluiden Ajoitus"            | <b>1</b>        | -   | "Lupaukset ja käytännöt eivät kohtaa; Ajoitus olematonta"                            |
| Kysymys 5:<br>"Yhteistyön kustannussäästöt"    | <b>5</b>        | "Selvä tavoite;<br>Kustannussäästöt;<br>Transaktiokustannukset" | "Tällä hetkellä yhteistyö vain lisäkustannus"  |
| Kysymys 6:<br>"Henkilöintegraatit"             | <b>3</b>        | "Uskomme henkilöintegraation arvoon"                            | "Luottamuksen puute;<br>Toivoton henkilötilanne"                                     |
| Kysymys 7:<br>"Prosessiedut"                   | <b>2</b>        | "Skaalaetu; Yhteinen ongelmanratkaisu;<br>Henkilöstöprosessit"  | "Luottamuksen puute"   |
| Kysymys 8:<br>"Toimittajan tietotaito"         | <b>2</b>        | "Tieto-taitoa löytynee tarvittaessa"                            | "Mahdoton kuvitelma; Ei luottamusta pitkään aikaan"                                  |
| Kysymys 9:<br>"Erilliset asiantuntijapalvelut" | <b>4</b>        | "Suuri merkitys toimiessaan; Tiedon keskittämisen edut"         | "Luottamuksen puute;<br>Markkinointi"  |
| Kysymys 10:<br>"Palveluiden keskittäminen"     | <b>3</b>        | "Keskittäminen erittäin tärkeää; Ison talon edut"               | "Tässä tilanteessa mahdotonta"   |
| Arvosanojen keskiarvo                          | <b>2,4</b>      |   |  |

Asiakasyritys Delta antoi haastattelun ensimmäisen kysymyksen teemaan arvosanan kaksi. Asiakasyritys on kokenut suuria ongelmia koko yhteistyösuhteen ajan eri palveluihin liittyen. Ongelmia on ollut kaikilla yhteistyön kannalta keskeisillä osilla. Varatoimitusjohtaja kommentoi palveluiden laatua seuraavasti:

*Meillä on noin 250 kuukausisopimusta laskutukseen, jotka eivät ole kertaakaan lähteneet oikein. Ongelmia ollut alusta asti, ja ohjelmisto muun muassa laskuttaa tuplasti. Ongelmiin ei ole saatu selvitystä, varsinkin alussa tämä yhteistyö oli täysi katastrofi, ja edelleen selvitän vuoden takaisia sotkuja ylityönä. Myös palkanlaskenta on ollut täysi katastrofi, ja luottamus toimittajaan on mennyt lähes täysin. Lähes kaikki on ollut aivan surkeaa.*

Negatiivisina teemoina arvosanalle mainittiin erilaiset virheelliset operoinnit, jotka ovat aiheuttaneet asiakasyritys Deltalle lisäkustannuksia. Yritys A ei ole pystynyt joko tarjoamaan ongelmiin ratkaisuja, tai nämä ovat tulleet liian hitaasti ja väärässä muodossa. Asiakasyritys kokee suurta luottamuspulaa epäonnistuneen yhteistyön takia, joka on pääosin peräisin palveluiden laadun tasosta. Positiivisena teemoina mainittiin, että palveluiden laatu on hieman kehittynyt yhteistyön alkuvaiheesta. Toiseen kysymykseen asiakaspalvelun teemasta haastateltava antoi arvosanan yksi. Ongelmiin ei ole saatu riittäviä ratkaisuja edes kuukausia myöhemmin, ja asiakaspalvelun heikkous on vaikeuttanut tilannetta entisestään. Asiakaspalvelijat ovat tehneet virheitä lähettämällä lisälaskuja tekemättömistä lisäpalveluista. Henkilösuhteet ovat heikot, ja kontaktihenkilö ei pysty vastaamaan odotuksiin. Asiakasyritys Delta odottaa, että yritys A perehtyisi kokonaisvaltaisesti heidän liiketoimintaansa.

Kolmas kysymys arvioitiin haastattelussa arvosanalla yksi. Asiakasyritykselle ei oltu esitetty selvästi toimittajayrityksen asiakaslupauksia. Sovittuja tehtäviä ei ole toimitettu sovitussa aikaikkunoissa, ja toimittajayritykseltä on saatu väärin vuosien dokumentteja pitkän odotuksen jälkeen. Tiedonvaihto on koettu täysin alkeelliseksi. Toimittajayritys ei ole myöskään kyennyt priorisoimaan eri toimitettavia palveluita asiakasyrityksen tarpeen mukaisesti. Neljänteen kysymykseen haastateltava yritys antoi edelleen arvosanan yksi. Myös tässä negatiiviset teemat olivat vastaavan tyyllisiä kuin aiemmin, eli toimittajayrityksen lupaukset ja käytännön teot eivät ole kohdanneet, mikä on tehnyt palveluiden ajoituksen laadusta olematonta. Asiakasyritys Delta arvostaa erityisen korkealle, että peruspalvelut ajoitetaan oikein, ja toimittajayritys pystyy olemaan aktiivinen ehdotuksissaan sovittaen nämä asiakasyrityksen markkinatilanteeseen.

Viidentenä haastattelun teemana käsiteltiin yhteistyön hyötyjä, johon asiakasyritys Delta antoi arvosanaksi viisi. Yritys koki tämän yhdeksi suureksi tavoitteekseen koko liiketoiminnassa; luoda pitkäaikaisia ja kannattavia yhteistyömalleja kaikille osapuolille. Asiakasyritys korosti tästä saatavien etujen ja mahdollisuuksien arvoa, erityisesti säästöjä transaktiokustannuksissa ja tilattavissa palveluissa. Tällä hetkellä haastateltava henkilö näki yrityksensä yhteistyön vain lisäkustannuksena, ja tavoitetilanteeseen tulisi tapahtua paljon muutoksia eri tasoilla. Kuudenteen kysymyksen henkilöintegraatioiden teemasta haastateltava antoi arvosanan kolme. Positiivisena vastauksen teemana he uskoivat vahvasti henkilöintegraatioiden lisäarvoon. Varatoimitusjohtaja tiivisti kokemuksiaan muuten tällä tavalla:

*Jos tällainen näyttö on annettu, niin emme voi antaa mitään vastuullisempaa tehtävää yritys A:lle. Meitä ei kiinnosta pätkän vertaa heidän ongelmansa, ja heidän tulee ratkaista nämä itse. Se oli iso syy yhteistyön aloittamiseen, että saisimme henkilöintegraatioista eri hyötyjä. Nyt tilanne näyttää täysin toivottomalta, mutta tahtoisimme vielä onnistua tässä. Paljon käytännön asioita joita tahtoisimme antaa vastuuksi kontaktihenkilölle.*

Henkilöintegraatioissa heijastui negatiivisina teemoina luottamuksen puute ja aiemmin epäonnistuneet prosessit. Seitsemänten kysymyksen annettiin arvosanaksi kaksi. Asiakasyritys ei usko, että pystyy lähitulevaisuudessa ottamaan vastaan minkäänlaista prosessineuvontaa tai muuta apua toimittajayritykseltä. He kokevat, että toimittajayrityksen tulee tuntea asiakkaan liiketoiminta nykyistä paremmin, jotta tällaista yhteistyötä voidaan harjoittaa. Vastauksen positiivisina teemoina voidaan mainita asiakasyritys Deltan usko siihen, että toimittajayritykseltä löytyy suuresta koostaan johtuvaa osaamista ja ongelmanratkaisukykyä, mitä voitaisiin tulevaisuudessa käyttää esimerkiksi henkilöstöprosesseissa.

Kahdeksanteen kysymyksen haastateltava antoi arvosanaksi kaksi. Negatiivisena teemana he eivät uskoneet toimittajayrityksen tieto-taitoon, ja sen hyödyntäminen osana asiakasyrityksen liiketoimintaa tuntui kaukaiselta ajatukselta. Toisaalta Delta uskoi, että toimittajayritykseltä löytyy käyttökelpoista tieto-taitoa, jota voitaisiin mahdollisesti hyödyntää myöhemmin. Yhdeksännen kysymyksen haastateltava asiakasyritys arvioi

arvosanalla neljä. Myös tässä koettiin ongelmia luottamuksen puutteen takia; lisäpalveluiden hankkiminen tuntui vaikealta ja näistä ei ollut tiedotettu riittävästi. Nykyisessä yhteistyösuhteessa oli koettu erimielisyyttä siitä, mitkä työt ovat ylipäänsä asiantuntijapalveluita ja mitkä kuuluvat aiempiin sopimuksiin. Lisäksi haastateltava yritys vaatii ehdotonta täsmällisyyttä asiantuntijatehtävissä, mitä ei ollut tähän mennessä saavutettu.

Kymmenes kysymys määriteltiin arvosanalla kolme. Varatoimitusjohtaja piti palveluiden keskittämistä erinomaisena strategiana, ja arvioi teemaa seuraavin sanoin:

*Se olisi tosi hyvä ajatuksena, että kaiken saisi yhdeltä toimittajalta jos se vaan käytännössä toimisi. Eri tilanteissa jos tarvittaisiin neuvoa tai apua niin toivotaan että näihin saataisiin apua, ja uskotaan että yritys A pystyy tähän halutessaan. Vielä emme pysty ajattelemaan palveluiden lisäkeskittämistä, mutta jos arki saadaan juoksemaan, voidaan tähän palata myöhemmin.*

Asiakasyritys Delta arvioi valinneensa yritys A:n yhteistyökumppanikseen ohjelmiston ja sen kattavuuden takia. Laskutukseen he toivoivat kiinteää hinnoittelua. Myös kyseessä olevalle asiakasyritykselle hinta ei ollut tärkein tekijä toimittajan valinnassa.

## **5.5 Asiakasyritys Epsilon**

### **5.5.1 Taustatiedot**

Viidentenä haastateltuna yrityksenä käsitellään asiakasyritys Epsilon. Tämän yrityksen liiketoiminnan ytimessä ovat modernit digitaaliset teknologiapalvelut, näihin liittyvät konsultointipalvelut sekä käytettävän ohjelmiston kehitys. Yritys toteuttaa omille asiakasyrityksilleen juridisia palveluita, joita voidaan digitaalisen ohjelmiston kautta toteuttaa aiempaa selvästi tehokkaammin ja halvemmalla. Yrityksen toiminta on kansainvälistä, ja yrityksen perustaja toimii edelleen yrityksen toimitusjohtajana. Lisäksi juridisten palveluiden ympärille on liitetty erilaista konsultointiliiketoimintaa ja yrityksen

itse toteuttamaa ohjelmistoratkaisua kehitetään jatkuvasti vastaamaan laajemmin markkinoiden kysyntää.

Vuoden 2014 tilinpäätöksessä yrityksen liikevaihto oli 425:aa tuhatta euroa ja työntekijöitä oli kuusi. Kahden vuoden takaiseen liikevaihtoon verrattuna kasvua on ollut 73,5 prosenttia ja työntekijämäärä on vastaavasti kasvanut kahdella henkilöllä. Yrityksen asiakaskuntaan kuuluvat lukuisat lakipalveluita ulkoistaneet yritykset ympäri maailmaa. Käytettävästä teknologiasta ja sen innovatiivisuudesta johtuen asiakasyritykset ovat usein keskimääräistä avoimempia uusille ratkaisuille ja käytettäville tekniikoille.

Yritys Epsilon pyrkii erottautumaan kilpailijoista muun muassa innovatiivisuuden, kustannussäästöjen ja tarjottavan ohjelmiston kautta. Innovatiivisuudella yritys tavoittelee markkinoiden parasta kyseisen toiminnan tekniikkaa ja markkinajohtajan asemaa. Yhteistyön kautta yritys on onnistunut tuottamaan heidän asiakasyrityksilleen suuria kustannussäästöjä verrattuna perinteisiin lakipalveluihin. Yrityksellä on palkattuna omat ohjelmistokehittäjät, joiden avulla ohjelmistolla voidaan erottua muista kilpailijoista, ja joka myös antaa parempia mahdollisuuksia tehdä asiat uudella, erottuvalla tavalla verrattuna markkinoihin. Kyseisen markkinan voidaan katsoa olevan erityisen kehittyvä ja moderni, ja mahdollisuudet ovat suuria niin kansallisella kuin kansainvälisellä tasolla.

**Taulukko 11.** Asiakasyritys Epsilonin perustiedot.

| <i>Yrityksen perustiedot</i> | <i>Liiketoiminnan ydinalueet</i>   | <i>Liikevaihto (1000€)</i> | <i>Työntekijät (kpl)</i> | <i>Asiakaskunta</i>                                | <i>Differointitekijät</i>                           |
|------------------------------|--|----------------------------|--------------------------|--|---|
| <b>Yritys Epsilon</b>        | Digitalisaatio;<br>Teknologiapalvelu;<br>Konsultointipalvelu;<br>Ohjelmistokehitys | 425                        | 6                        | Digitaalisia lakipalveluita ulkoistaneet yritykset | Innovatiivisuus;<br>Kustannussäästöt;<br>Ohjelmisto |

### 5.5.2 Haastattelutulokset

Asiakasyritys Epsilonin haastattelu pidettiin 14.huhtikuuta 2016. Vastaajan puolelta tilaisuuteen osallistui heidän toimitusjohtajansa, joka on myös yrityksen perustaja. Haastattelu toteutettiin yritys Epsilonin toimitiloissa Helsingin keskustassa. Haastattelun tulokset ovat esitetty alla olevassa Taulukossa 12.

**Taulukko 12.** Asiakasyritys Epsilonin haastattelutulokset.

| <i>Yritys Epsilon</i>                             | <i>Arvosana</i> | <i>Positiiviset teemat</i>   | <i>Negatiiviset teemat</i>                |
|---|-----------------|--|---|
| Kysymys 1:<br>"Palveluiden laatu"                 | <b>4</b>        | "Suorituskyky; Tarjonta;<br>Kansainvälinen<br>näkökulma;<br>Luotettavuus"                | -   |
| Kysymys 2:<br>"Asiakaspalvelu"                    | <b>5</b>        | "Alttius; Nopeus;<br>Saatavuus"  | -   |
| Kysymys 3:<br>"Asiakaslupauksen<br>toimituskyky"  | <b>4</b>        | "Toimitusvarmuus<br>erinomainen; Virheet<br>korjattu heti"                               | "Lupauksia ei esitetty;<br>Virheellisyys" |
| Kysymys 4:<br>"Palveluiden Ajoitus"               | <b>4</b>        | "Muutosapu; Ajoitus"   | "Tarve toistaiseksi vähäinen"             |
| Kysymys 5:<br>"Yhteistyön<br>kustannussäästöt"    | <b>5</b>        | "Selvä tavoite;<br>Kustannussäästöt;<br>Transaktiokustannukset;;<br>Kansainvälistyminen" | -   |
| Kysymys 6:<br>"Henkilöintegraatit"                | <b>4</b>        | "Kommunikointi;<br>Henkilöintegraatit"   | "Haastavien tilanteiden<br>puute"         |
| Kysymys 7:<br>"Prosessiedut"                      | <b>3</b>        | "Henkilöstöprosessit;<br>Skaalaetu"  | "Toimialaamme ei juuri apua"              |
| Kysymys 8:<br>"Toimittajan tieto-<br>taito"       | <b>4</b>        | "Talousjohtaminen;<br>Ulkoistamispalvelut;<br>Luottamus"                                 | "Ei merkitystä tällä hetkellä"            |
| Kysymys 9:<br>"Erilliset<br>asiantuntijapalvelut" | <b>2</b>        | "Omalähtöisyys;<br>Mahdollisuus<br>tulevaisuudessa"                                      | "Tarve toistaiseksi vähäinen"             |
| Kysymys 10:<br>"Palveluiden<br>keskittäminen"     | <b>4</b>        | "Keskittäminen erittäin<br>tärkeää; Ison talon edut;<br>Kansainvälistyminen"             | "Heikot verkkosivut"                      |
| Arvosanojen<br>keskiarvo                          | <b>3,9</b>      |  |   |

Asiakasyritys Epsilon antoi ensimmäiselle kysymykselle arvosanan neljä. Positiivisina teemoina tuotiin esiin erityisesti palveluiden suorituskyky, -riittävyys, -skaalautuvuus kansainvälisille markkinoille ja yleinen luotettavuus. Suorituskykyä kuvailtiin jopa liian suureksi huomioiden asiakasyrityksen koko. Suuri toimittajayritys on myös onnistunut vastaamaan palveluiden laadun mielikuvia toimitusten tasolla. Erityisen tärkeänä nähtiin palveluiden laadun riittävyys suhteessa yrityksen kansainvälistymiseen. Seuraavaan



kysymykseen haastateltava antoi arvosanan viisi. Tässä erityistä kiitosta annettiin asiakaspalvelun alttiudelle, nopeudelle ja jatkuvalla saatavuudelle. Palveluiden laatuun tai asiakaspalveluun ei mainittu yhtään negatiivista teemaa.

Kysymys kolme arvioitiin arvosanalla neljä. Yrityksen toimitusjohtaja kuvailee kyseistä teemaa seuraavasti:

*Asiakaslupauksia ei markkinoitu yhteistyön alkuvaiheessa, eikä myöskään myöhemmin. Koemme silti että yritys on täyttänyt odotetut lupaukset. Alkuvuonna yksi palvelu jäi hoitamatta, mutta sekin saatiin kuntoon heti kun asiasta otettiin yhteyttä. Muuten toimitukset ovat sujuneet varmasti.*

Yritys A saa siis myös tässä kohtaa kiitosta liittyen toimitusvarmuuteen ja valmiuteen korjata virheensä nopealla aikataululla. Asiakaslupauksia ei markkinoitu erikseen ja asiakasyritys koki lupauksina brändimielikuviin liittyviä tekijöitä. Neljännessä kysymyksessä haastateltava määritteli arvosanaksi myös neljä. Yrityksen toiminta-asteen kokoluokasta ja toiminnan stabiilista tilasta johtuen palveluiden ajoituksella ei ollut koettu olevan toistaiseksi merkittävää tarvetta. Kuitenkin merkittäväksi syyksi koko yhteistyölle esitettiin oletus saada tarvittavat palvelut oikeaan aikaan, jota asiakasyritys painottaa eri hyötyjen vertailussa. Palveluiden ajoitus koettiin tärkeäksi esimerkiksi verotukseen ja juridiikkaan liittyvissä kysymyksissä.

Viidenteen kysymykseen asiakasyritys Epsilon antoi arvosanan viisi. He kokivat yhteistyön eri edut hyvin tärkeänä erityisesti kansainvälistymisen prosessissa, jossa toimittajayritys pystyisi tulevaisuudessa palvelemaan kaikissa maissa, kaikilla tavoilla, tuntien asiakasyrityksen liiketoiminnan täysin. Yhteistyön positiivisena teemoina mainittiin myös kustannus- ja resurssisäästöt. Kuudenteen kysymykseen arvioitiin arvosanaksi neljä. Toimitusjohtaja avasi teemaa seuraavasti:

*Tämäkin on meille aika tärkeä. Erittäin hyvin mennyt kommunikaatio näpsäkän kirjanpitäjän kanssa, ja ei ole ollut mitään ongelmia henkilötasolla toistaiseksi. Joitain ongelmia on ollut ohjelmiston kanssa johon on saatu*

*pyydettyä apua. Odotamme toimittajayrityksen kykyä haastavissa tilanteissa.*

Asiakasyritys oli kokenut myös henkilöintegraation tasolla onnistumisia, ja kommunikointi oli mennyt kaikin puolin vaivatta ja tehokkaasti. He kuitenkin painottivat, että henkilöintegraatioiden taso punnitaan haastavissa tilanteissa. Seitsemännessä kysymyksessä asiakasyritys Epsilon antoi arvosanaksi kolme. Prosessietuja koettiin olevan mahdollista saada henkilöstöprosesseihin, ja toimittajayrityksellä nähtiin olevan skaalaetua prosessitiedossa. Toimittajayritykseltä ei oltu odotettu tukea tuotekehityksessä tai tilausten johtamisessa johtuen modernista toimialasta.

Kahdeksanteen kysymykseen haastateltava antoi arvosanan neljä. Asiakasyrityksen toimitusjohtaja piti kyseessä olevaa teemaa erityisen merkityksellisenä yrityksensä liiketoiminnalle ja yhteistyölle, ja toi esiin seuraavia tekijöitä:

*Toiminta-asteen muuttuessa meillä on isot odotukset, että saamme asiantuntijapalveluista apua. Toivottavasti yritys A:lta saisi esimerkiksi talouspäällikön vuokrattua pariksi päivää tms., mikä tarve ikinä onkaan. Talousjohtamista onkin jo markkinoitu meille. Tällaista tahtoisimme pienenä yrityksenä lisää.*

Toistaiseksi tarvetta kuvattiin pieneksi, mutta asiantuntijapalveluiden ulkoistaminen on osa yrityksen kasvustrategiaa, ja tätä kuvailtiin suureksi hyödyksi niin nykyisessä kuin kansainvälistyvässä kasvussa. Kymmenenteen kysymykseen asiakasyritys antoi arvosanan neljä. Myös tässä keskittämisen mahdollisuutta ja toimittajayrityksen laajaa tarjontaa muuttuvaan kysyntään korostettiin.

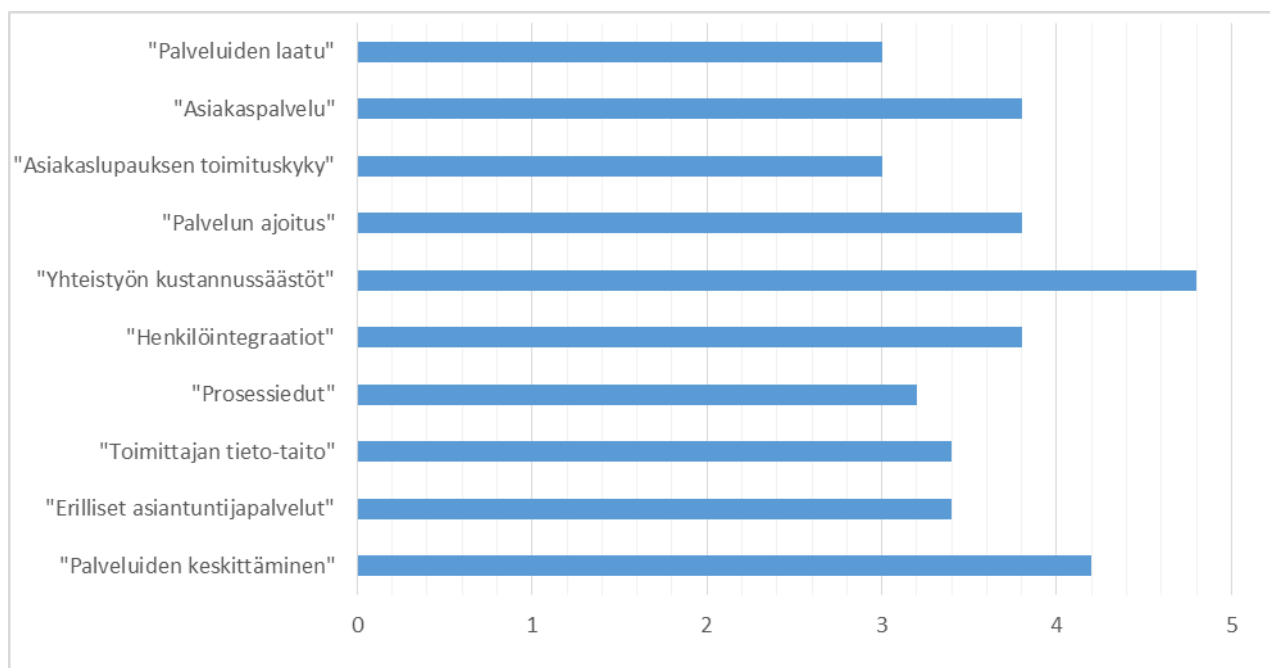
Asiakasyritys Delta arvioi valinneensa yritys A:n yhteistyökumppanikseen, koska tältä koettiin saatavan riittävää apua kansainvälistymisessä, ja kaikki kysyntä oli voitu keskittää yhdelle toimittajalle. Myös tämän yrityksen kohdalla hinta määriteltiin sekundäärisiin muuttujiin toimittajavalinnassa.

## 5.6 Haastattelutulosten yhteenveto

### 5.6.1 Arvosanat

Haastattelutulosten arvosanojen keskiarvot ovat esitetty teemakohtaisesti Kuvassa 10. Korkeimman arvostelun sai yhteistyön kustannussäästöjen teema, jonka keskiarvo oli 0,6 yksikköä enemmän verrattuna toiseksi korkeimman arvosanakeskiarvon saaneeseen palveluiden keskittämisen teemaan. Jaetulla kolmannelle sijalle tulivat asiakaspalvelu, palvelun ajoitus ja henkilöintegraatiot. Tutkimuksen heikompien arvosanojen puoliskossa parhaan arvostelun saivat tieto-taitojen ja erillisten asiantuntijapalveluiden teemat. Kahdeksanneksi pisteytyksessä tuli prosessiedut, ja jaetulle viimeiselle sijalle asiakaslupausten toimituskyvyn ja palveluiden laadun teemat. Ensimmäiseksi ja viimeiseksi tulleiden teemojen keskiarvojen erotus on 1,8 yksikköä. Yritys A on onnistunut vähintään arvosanalla 3 kaikissa keskeisissä asiakasarvon teemoissa. Kaksi teemaa saivat vähintään arvosanakeskiarvon neljä.

Keskiarvoa laskeva vaikutus oli erityisesti asiakasyritys Deltalla, joka oli kokenut yhteistyösuhteen aikana erityisen paljon ongelmia ja kehityskohteita. Tämän yrityksen kaikkien vastausten keskiarvo oli ainoastaan 2,4. Toiseksi matalimman arvioinnin antoi asiakasyritys Beeta vastausten keskiarvolla 3,6. Kolmanneksi korkeimmat pisteet antoi asiakasyritys Epsilon vastausten keskiarvolla 3,9. Toiseksi korkeimmat pisteet antoi asiakasyritys Alfa vastausten keskiarvolla 4,1, ja korkeimman arvosanakeskiarvon määritteli asiakasyritys Gamma keskiarvolla 4,2. Neljä korkeimman pisteen asiakasyritystä mahtuu 0,6 yksikön vaihteluväliin, ja kaikkien kyseessä olevat keskiarvot ovat jokainen yli 3,5 yksikköä. Korkeimman ja matalimman yrityskohtaisen arvosanakeskiarvon erotus on 1,8 yksikköä. Yksittäisten vastausten arvosanakeskiarvo, yrityskohtaisten vastausten arvosanakeskiarvo ja kaikkien teemojen arvosanakeskiarvo ovat arvoltaan identtisiä, joka on tässä tutkimuksessa 3,64, ja kaikki keskiarvot tämän ympärillä ovat tutkimukseen liittynyttä hajontaa.



**Kuva 10.** Haastattelun teemojen arvosanakeskiarvot.

### 5.6.2 Positiiviset teemat

Yksittäisten haastattelujen teemat olivat, kuten edelliset taulukot osoittavat, osittain erilaisia ja osa teemoista toistui useampaan kertaan. Seuraavassa esitetään jokaisen kysymyksen yhteenvedona yksi tai kaksi positiivista teemaa, jotka toistuivat yksittäisissä haastatteluissa useimmin tai joiden liitettävyyys muihin teemoihin on merkittävin. Tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tilanteen yritykset toiveet huomioiden, teemoista tahdotaan esiin juuri keskeisimmät, joita käytetään tämän tutkimuksen johtopäätöksissä ja myöhemmin yritys A:n liiketoimintaratkaisuihin.

Ensimmäisen kysymyksen, palveluiden laadun teeman, kaksi erityisesti esille nousutta teemaa olivat *ydinpalvelut ja suorituskyky*. Ydinpalveluiden teema toistui niin suoranaisesti kuin ohjelmiston toimivuuden kautta, ja suorituskykyyn voidaan liittää niin nopeuteen kuin skaalaavuuteen liittyvät näkökulmat. Toisen kysymyksen positiivisista teemoista yhteenvedona voidaan korostaa palvelun *alttiutta ja nopeutta*. Haastatellut yritykset näkivät nämä yritys A:n asiakaspalvelun kulmakivinä, ja palvelualttiudesta on seurannut

kausallisesti muun muassa saatavuutta ja luotettavuutta. Vahvuutena toimitusprosessissa on myös nopeus.

Kolmannessa kysymyksessä selkein positiivinen teema oli *toimitusvarmuus*. Yritys A:n asiakaslupausten toimitusvarmuus, ja tähän liittyvä luotettavuus koettiin selväksi vahvuudeksi, ja asiakasyritykset olivat kokeneet tässä selvää kehitystä suhteessa aiempiin toimittajayrityksiin. Neljännen teeman kaksi erityistä positiivista teemaa olivat *ajoituksen onnistuminen ja apu muutoksessa*. Asiakasyritykset olivat kokeneet merkittäviä hyötyjä liittyen eri palveluiden saatavuuteen eri liiketoiminnan olosuhteissa, ja yritys A oli lisäksi onnistunut tarjoamaan arvokasta apua eri muutostilanteissa.

Yhteistyön kustannussäästöjen näkökulmasta kaksi mainittavaa positiivista teemaa olivat koetut *kustannussäästöt ja skaalaedut*. Yritys A on onnistunut tarjoamaan niin yhteistyön pituudesta kuin tämän laajuudesta johtuvia etuja, jotka ovat realisoituneet asiakasyrityksille kustannusten laskun hyötynä. Kuudennen teeman positiivisena yhteenvetona olivat *kommunikaatio ja yhteyshenkilö*. Asiakasyritykset antoivat paljon positiivista palautetta onnistuneesta kommunikaatiosta ja suhteesta yritys A:n yhteyshenkilöön osana yhteistyötä.

Prosessietuihin liittyneen kysymyksen selvä yksittäinen positiivinen teema oli yritys A:n *skaalaetu*. Asiakasyritykset kokivat poikkeuksetta vahvasti, että suuri, kansainvälinen ja vuosia markkinoilla toiminut toimittajayritys pystyy auttamaan erilaisissa prosesseissa tämän osaamisen, kokemuksen ja laajan markkinatiedon avulla. Kahdeksannen kysymyksen toistuva positiivinen teema oli, että *tieto-taitoa löytyy tarvittaessa*, eli asiakasyritykset kokivat, että tarvittava tieto-taito on aina saatavilla yritys A:n talon sisältä, mikä voi tukea esimerkiksi kansainvälistymiseen liittyvissä kysymyksissä.

Yhdeksännessä kysymyksessä positiivisten teemojen tärkeimpänä yksittäisenä tekijänä olivat *tiedon keskittämisen edut*, eli asiakasyritykset, huolimatta siitä olivatko ne käyttäneet erillisiä asiantuntijapalveluita paljon tai vähän, kokivat että toisiinsa liittyneissä palveluissa saadaan hyötyä, kun ulkoistuspalvelut tilataan samalta toimittajayritykseltä. Viimeisen kysymyksen yleisesti sitova positiivinen teema oli, että *keskittäminen on erittäin tärkeää*, ja asiakasyritykset kokivat toistuvasti tämän osaksi ulkoistamisen tavoitteita.

### 5.6.3 Negatiiviset teemat

Negatiivisten teemojen yhteenvedossa käytetään vastaavaa tekniikkaa kuin aiemmin positiivissa teemoissa. Ensimmäisen kysymyksen kaksi selkeää negatiivista teemaa olivat *lisäkustannukset ja vastuut*. Haastatellut asiakasyritykset korostivat useissa kohdissa ydinpalveluiden toimittamiseen liittyneitä lisäkustannuksia, ja toisaalta yritys A:n kontaktihenkilöiden vastuunjaossa oli ongelmia erityisesti muutostilanteissa. Toiseen kysymykseen negatiivisena teemana korostui *välitön yhteys*; asiakasyritykset antoivat haastattelutilanteessa selvästi vaikutelman, että asiakasarvon kannalta merkittävä hyöty on välitön yhteys kontaktihenkilöön, minkä puute koettiin hyvin negatiivisena ja luottamusta heikentävänä tekijänä.

Kolmannen kysymyksen jokaista haastateltavaa asiakasyritystä yhdistänyt negatiivinen teema oli, että yhteistyöhön liittyviä *lupauksia ei esitetty* missään asiakashankinnan tai yhteistyön alun vaiheessa. Asiakasyritykset kokivat tämän hyvin häiritseväksi suhteutettuna siihen, että yritys A:lla on esitetty arvolupaukset heidän verkkosivuillaan. Neljänteen kysymykseen annettiin niukasti negatiivisten vastausten teemoja, jonka seurauksena mitään toistuvaa teemaa ei voitu havaita.

Viidenteen kysymykseen yhteistyön kustannussäästöistä nousi negatiivisena teemana esiin *lisäkustannukset*, eli jos yhteistyössä oli ollut odottamattomia epäkohtia, olivat asiakasyritykset kokeneet kustannussäästöjen sijaan sisäisiä lisäkustannuksia. Kuudennen kysymyksen teemaan negatiivisena vastausteemana erottuivat *yhteiset tavoitteet*, ja näiden terävöittämisen tarve. Asiakasyritykset tahtovat, että yritys A ja heidän kontaktihenkilönsä tuntevat täysin asiakasyrityksen liiketoiminnan ja ulkoistamisen tavoitteet, ja tältä pohjalta voidaan muodostaa läpinäkyvästi yhteiset tavoitteet ja näiden seuranta.

Seitsemänteen teemaan prosessieduista haastatteluissa koettiin, että tästä ei ole toistaiseksi erityistä apua/toivetta apuun liiketoiminnassa, joten erityistä negatiivista teemaa vastaukselle ei löytynyt. Samoin kahdeksanteen teemaan toimittajan tieto-taidoista oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä, joten myöskään tähän ei ole mainittavissa erityistä negatiivista teemaa.

Yhdeksännen kysymyksen negatiivisena teemana vastauksiin oli keskeisenä *markkinointi*; asiakasyrityksille ei ollut markkinoitu riittäväällä laajuudella olemassa olevia lisäpalveluita, koska he eivät olleet kuin kohtalaisesti tietoisia tarjonnan määrästä. Viimeiseen kysymykseen esille nousi negatiivisena teemana *heikot verkkosivut*, joka toistui useaan otteeseen niin asiakasyritysten haastatteluissa kuin vapaassa keskustelussa. Palveluiden keskittäminen olisi koettu selvästi helpommaksi, jos yritys A:n ensisijainen tiedonvälityksen kanava olisi selkeämpi eri yhteistyön mahdollisuuksien kannalta. Alla olevassa Taulukossa 13 on esitetty positiivisten ja negatiivisten teemojen yhteenvedot ja haastateltujen asiakasyritysten kysymyskohtaiset arvosanakeskiarvot.

**Taulukko 13.** Tutkimuksen tulosten yhteenvedo.

| <i><b>Yhteenvedo</b></i>                      | <i><b>Arvosana (k.a)</b></i> | <i><b>Positiiviset teemat</b></i>          | <i><b>Negatiiviset teemat</b></i> |
|---|------------------------------|--|-----------------------------------|
| Kysymys 1<br>"Palveluiden laatu"              | <b>3</b>                     | <i>Ydinpalvelut; Suorituskyky</i>          | <i>Lisäkustannukset; Vastuut</i>  |
| Kysymys 2<br>"Asiakaspalvelu"                 | <b>3,8</b>                   | <i>Alttius; Nopeus</i>                     | <i>Välitön yhteys</i>             |
| Kysymys 3<br>"Asiakaslupauksen toimituskyky"  | <b>3</b>                     | <i>Toimitusvarmuus</i>                     | <i>Lupauksia ei esitetty</i>      |
| Kysymys 4<br>"Palveluiden Ajoitus"            | <b>3,8</b>                   | <i>Ajoitus onnistunutta;<br/>Muutosapu</i> | -                                 |
| Kysymys 5<br>"Yhteistyön kustannussäästöt"    | <b>4,8</b>                   | <i>Kustannussäästöt;<br/>Skaalaedut</i>    | <i>Lisäkustannukset</i>           |
| Kysymys 6<br>"Henkilöintegraatit"             | <b>3,8</b>                   | <i>Kommunikaatio;<br/>Kontaktihenkilö</i>  | <i>Yhteiset tavoitteet</i>        |
| Kysymys 7<br>"Prosessiedut"                   | <b>3,2</b>                   | <i>Skaalaedut</i>                          | -                                 |
| Kysymys 8<br>"Toimittajan tietotaito"         | <b>3,4</b>                   | <i>Tieto-taitoa löytyy tarvittaessa</i>    | -                                 |
| Kysymys 9<br>"Erilliset asiantuntijapalvelut" | <b>3,4</b>                   | <i>Tiedon keskittämisen edut</i>           | <i>Markkinointi</i>               |
| Kysymys 10<br>"Palveluiden keskittäminen"     | <b>4,2</b>                   | <i>Keskittäminen erittäin tärkeää</i>      | <i>Heikot verkkosivut</i>         |
| Arvosanojen keskiarvo                         | <b>3,64</b>                  |  |                                   |

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 6.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Kuten edellisessä kappaleessa esitettiin, yritys A:n asiakasyritysten kokema asiakasarvo määräytyy usean eri tekijän perusteella. Aiemmin teoriatarkastelussa todettiin, että asiakasyritys tekee toimittajavalinnan vertailemalla eri kilpailijoiden yhteistyösuhteeseen luomia hyötyjä ja uhrauksia, ja valinta tehdään suurimman erotuksen toimittajaan. Kehittyneillä markkinoilla toimittajayritysten väliset erotukset eivät poikkea yhtä paljoa kuin kehittyvillä markkinoilla, ja erot voivat joskus olla hyvin pieniä ja yhteistyön perustana voi olla kokonaisarvion sijaan jokin tietty heikkous tai vahvuus, jonka toimittajayritys pystyy markkinoilla luomaan.

Tutkimustulosten yhteenvedossa (Taulukko 13) tuotiin esiin asiakasyritysten tutkimuksen eri vahvuudet ja heikkoudet, jotka yritys A tuottaa tällä hetkellä kyseessä olevilla B2B-markkinoilla asiakasarvona. Vahvuuksien käsittelyssä ensimmäinen selkeä yritys A:n vahvuus on tämän luomat kustannussäästöt asiakasyrityksille. Samaan aikaan asiakasyritykset kommentoivat, että kustannussäästöt eivät ole ensisijainen syy yhteistyön aloittamiseen. Tästä pääteltynä asiakasyritykset aloittavat yhteistyön jonkin valitun/valittujen yksittäisten tekijöiden perusteella, jotka sopivat heidän liiketoimintaansa ja strategiaansa. Kustannusedut voidaan nähdä merkittävänä tekijänä, joka ylläpitää koettua asiakasarvoa yhteistyön aikana.

Toisena vahvuutena asiakasyritykset nostivat esille palveluiden keskittämisen mahdollisuuden. Myös tämän teeman vahvuus liittyy laajaan yhteistyöhön ja sen etuihin. Asiakasyritykset arvostavat laajaa palvelutarjontaa yhdeltä toimittajalta verrattuna toimittajaan, joka tuottaisi vain ulkoistuksen ydinpalveluita kuten pelkkää kirjanpitoa. Nämä kaksi edellä mainittua yhteistyön ajuria ovat arvioinnin mukaan merkittäviä tekijöitä asiakasyrityksen kokemassa asiakasarvossa ja toimittajayrityksen valinnassa. Kyseisiin teemoihin liittyen haastatteluissa tuli esiin, että toiminnan keskittämällä ja siihen liittyvillä toimitusvirheillä on kuitenkin merkittävä mahdollisuus tuottaa asiakasyrityksille lisäkustannuksia. Tämä tarkoittaa, että yritys A:n tulee keskittyä yhteistyön johtamiseen ja siten maksimoida hyötyjen ja uhrausten erotus.



Tutkimuksen pääkysymykseen keskeisenä vastauksena tulee myös mainita yritys A:n asiakaspalveluun liittyvät tekijät. Asiakaspalvelu, henkilöintegraatiot ja palvelun ajoitus saivat kaikki korkeat arvosanakeskiarvot asiakasyrityksiltä. Tätä voidaan painottaa merkittävänä markkinaetuna, sillä arvostelut olisivat olleet vielä selvästi korkeammat ilman yhden asiakasyrityksen heikkoja palvelukokemuksia.

Asiakasarvon tutkimuksessa havaittujen teemojen ja arvosanojen perusteella voidaan todeta, että yritys A:n tuottaman asiakasarvon kokonaisuudessa ei ole yksittäistä heikkoa teemaa. Ongelmakohdat olivat ennen kaikkea yksilöllisiä ja ne liittyivät eri teemoihin. Tutkimuksen perusteella asiakasarvoa heikentäviä tekijöitä olivat erityisesti asiakaspalvelussa tapahtuneet toimitusvirheet, joita asiakasyritykset painottivat haastattelutilanteissa erityisen perusteellisesti. Tässä voidaankin nähdä merkittävä kehitysmahdollisuus yritys A:lle. Virheistä oli seurannut suuria kustannuksia verrattuna ulkoistamisen kustannuksiin. Toisaalta yritys A ei ollut esittänyt asiakaslupauksia yhdellekään asiakasyritykselle, vaikka asiakaslupausten tulisi olla läsnä niin uusien asiakkaiden markkinoinnissa kuin olemassa olevien asiakassuhteiden perustana. Lisäksi asiakasyritykset kokivat asiakasarvoa laskeneena teemana sen, että yhteys kontaktihenkilöön ei ollut välitön. Kyseisessä ulkoistuksessa koettiin, että kaikki tiedot tulisi tarvittaessa saada hyvin nopeasti asiakasyrityksen käyttöön. Erillisten asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa todettiin kehitysvaraa erityisesti näkyvyyteen liittyen ja yritys A:n tulisi kehittää verkkosivujaan modernin viestinnän tasolle, mikä taas osaltaan kasvattaisi asiakasarvoa monen tämän tutkimuksen eri pääteeman kautta.

Yritys A:n saatua asiakasarvotietoa voidaan hyödyntää asiakaspääoman kehittämisessä monella eri tavalla. Kuten tämän tutkimuksen teoriaosuudessa todettiin, asiakaspääoman kehittäminen on prosessi, joka pohjautuu markkinointiviestintään, ja joka jatkuu uusien asiakkaiden hankintaan ja olemassa olevien asiakassuhteiden kehittämiseen sekä turvaamiseen. Markkinointiviestinnän näkökulmasta tästä tutkimuksesta saatu tieto on merkityksellistä, ja yritys A voi tätä kautta ymmärtää laajemmin omat vahvuutensa, joita tulisi painottaa jokaisen markkinointiviestinnän välineen kautta tapahtuvassa viestinnässä, ja toisaalta negatiivisten teemojen yhteenvedon kautta ymmärtää tärkeimmät teemat, joita tulee jatkossa kehittää. Strategisesti yritys A voi valita, onko yrityksen järkevää panostaa jokaiseen asiakasarvon teemaan tasaisesti (tavoitella kaikista korkeita pistemääriä), vai

tavoitellaanko joissain teemoissa erityisen korkeaa asiakasarvoa mahdollisesti muiden teemojen kustannuksella.

Yritys A:n asiakaspääoman kehittämisessä yksi merkityksellisimmistä kehityskohteista on teoriaosuudessa mainitut asiakaspääoman mittaamisen- ja uusien asiakkaiden hankinnan prosessien ymmärtäminen ja hyödyntäminen käytännössä. Uusien asiakassuhteiden hankintaa ei harjoiteta tällä hetkellä sen liiketoiminta-arvon mukaisella prosessijohtamisen tekniikalla, ja markkinointiviestinnässä tulisi huomioida vahvemmin määrittelyyn, profilointiin ja tiedon keräämiseen/hyödyntämiseen liittyviä teemoja Kuvan 7 mukaisesti. Tämän tutkimuksen myötä saadut tiedot ovat erittäin merkityksellisiä uusien asiakassuhteiden markkinoinnissa ja myyntitilanteissa.

Asiakasyritykset tulee segmentoida markkinointiviestinnän kautta optimaalisella laajuudella. Tämän myötä markkinointiviestinnästä tulee tehokkaampaa, asiakassuhteita onnistutaan luomaan enemmän ja luodut asiakassuhteet saavat positiivisen alun yhteistyölle, jossa voidaan hyödyntää keskeisiä kehityskohteita uusien asiakassuhteiden yhteistyössä. Tämä taas johtaa edelleen suurempaan asiakassuhteen elinkaaren arvoon, asiakaspääoman kehittymiseen ja lopulta yrityksen arvoon.

Haastatellut asiakasyritykset antoivat selvän näkemyksen sille, että laajaa tarjontaa ja palveluiden keskittämistä arvostetaan korkealle. Yritys A:n tulisi huomioida kaikki nykyiseen tarjontaportfolioon liitettävät vaihtoehdot, jotka ovat joko liiketoiminnallisesti itsessään kannattavia tai tukevat muita liiketoimintoja ja niiden kehitystä. Tätä kautta asiakassuhteiden tasoa ja asiakkaiden pysyvyyttä voitaisiin kehittää, joka johtaa edelleen suurempaan asiakasyrityskohtaiseen tuottoon. Eri ongelmantilanteisiin tulisi suhtautua erityisen nopeasti ja yhteistyötä edistävästi.









Lisäksi, kuten tämä tutkimus on osoittanut, asiakaspääoman kehittämisessä on ensisijaisen tärkeää tutkia asiakasarvon tekijöitä ja tähän liitettäviä toimintoja. Oleellista on huomioida yritys A:n tutkimus, jossa todettiin, että asiakastyytyväsyydellä ja asiakassuhteen pysyvyydellä/laajenemisella ei ole korrelaatiota (Yritysmateriaali, 2016). Asiakaspääoman kannalta on merkityksellisempää tutkia asiakasarvoa kuin asiakastyytyväsyyttä, ja asiakasyritysten arvotekijöitä ja valintoja tulisi tutkia aidosti ja syvällisesti. Asiakasarvoon

liittyvät mittaukset tulee toteuttaa säännöllisesti, riittävän suurelle joukolle, ja prosessimuotoisesti. Lisäksi tietoja tulee tulkita oikein sekä resurssien käyttöä kohdentaa asiakasarvon kehittämiseen, kun eri investoinneille voidaan määrittää positiivinen odotusarvo. Koko asiakaspääoman toiminnan strategisissa tavoitteissa tulisi olla lähtökohtana, että kyseessä oleva yritys tuottaa suuremman asiakasarvon asiakasyrityksille kuin kilpailevat toimittajayritykset.

## **6.2 Ratkaisuehdotukset**

Seuraavaksi esitetään työn tilanneelle yritykselle asiakasarvon ja asiakaspääoman kehittämiseen liittyvä strateginen ratkaisumalli, eli kuinka yrityksen tulisi sopeuttaa toimintaansa tämän tutkimuksen ja teoretiedon valossa suhteessa nykytilaan. Tarjonnan sopeuttamiseen suhteessa kilpailijoihin ei voida ottaa tässä tutkimuksessa kantaa, koska kilpailijoiden liiketoimintamalleja ja tarjontaa ei tunneta riittävän hyvin. Tämän strategiaehdotuksen toteuttamisessa on huomioita niin tutkimuksen keskeiset teoriat ja haastattelujen tulokset kuin yritys A:n nykyiset asiakasarvon johtamisen käytännöt. Ratkaisuehdotuksessa on pyritty tiivistämään tutkimuksen tulosten ja lisäarvon kannalta kaikkein keskeisimmät tekijät, jolloin tätä voitaisiin käyttää asiakasarvotyössä seuraavina askeleina. Mainittu kokonaisuus on esitetty alla Taulukossa 14.

**Taulukko 14.** Tutkimuksen ratkaisuehdotukset.

| <b>Muuttuja</b>                    |   | <b>Ratkaisuehdotus</b>  |
|------------------------------------|---|---|
| <i>Ko. kokonaisstrategia</i>       |    | Markkinoidaan vahvuuksia, kehitetään heikkouksia, päätetään tavoitellaanko tasaista suorittamista vai erityisiä vahvuuksia. Vastuut, resurssit ja tavoitteet  |
| <i>Markkinointiviestintä</i>       |    | Segmentoitu markkinointiviestintä, käytetään valikoidusti eri menetelmiä resurssitehokkuuden ja vaikutuksen perusteella   |
| <i>Uusien asiakkaiden hankinta</i> |    | Markkinoidaan lisäpalveluja, kansainvälistymisen tukea, asiakaspalveluja, arvolupauksia ja skaalaetuja. Asiakasyritykset segmentoidaan ryhmiin ja hankinta prosessimallin mukaisesti. Markkinointiviestintä segmentikohtaisesti |
| <i>Asiakkuuden laajentaminen</i>   |  | Lisäpalvelujen markkinointi ja yhteisten tavoitteiden/yhteistyösuunnitelmien määrittely   |
| <i>Asiakaspysyvyys</i>             |  | Kehitetään virheettömyyttä, verkkosivuja, asiakaspalvelun aikavastettu ja tarjontaa. Arvolupaus selväksi  |
| <i>Segmentointi</i>                |  | Asiakasyritykset jaotellaan eri ryhmiin ennalta määrättyjen muuttujien perusteella  |
| <i>Prosessijohtaminen</i>          |  | Asiakasarvon mittaaminen, asiakaspääoman hankinta ja uusien asiakkaiden hankinta prosessipohjaiseksi  |
| <i>Asiakastutkimukset</i>          |  | Tutkimustyön ydin asiakastyytyväisyyden sijaan asiakasarvon ja yhteistyön ymmärtämisen ja kehittämisen teemoihin  |

Esitetyissä ratkaisumalleissa on käytetty kahdeksaa keskeistä muuttujaa asiakasarvon ja –pääoman kehittämiseen. Tulokset ovat esitetty eritellysti suhteessa tähän tutkimukseen. Ratkaisut voivat mennä osittain jo limittäin suhteessa yritys A:n toimintaan, mutta tutkimuksen suunnittelun ja määrittelyn yhteydessä mitään vastaavaa johdettua mallia asiakastutkimukseen ei esitetty. Ratkaisuehdotuksia tulee kehittää jatkuvasti suhteessa yhteistyöhön sekä suhteessa markkinoiden kehitykseen ja muutokseen.

### **6.3 Jatkotutkimuskohteet ja suositukset**

Kuten aiemmin teoriatekstissä mainittiin, asiakasarvoon liittyvää tutkimusta on toteutettu varsin vähän, ja määritelmät ovat moninaisia. Lähtökohtaisesti on selvää, että asiakasarvoon liittyvää tutkimusta tulee tehdä tulevaisuudessa yhä enemmän, koska jokaisella asiakasyrityksellä on toimittajayritykselle potentiaalinen liiketoiminnallinen lisäarvo, jonka suuruus on suoraan verrannollinen yhteistyön pituuteen ja volyyymiin. Ensinnäkin, jatkotutkimuksissa tutkittavat otannat tulisivat olla vähintään kymmeniä tai satoja asiakasyrityksiä, riippuen käytössä olevista resursseista. Teemoissa voitaisiin huomioida suoraan myös kilpailijayritykset. Näin tutkimustuloksista saataisiin luotettavampia kuin tässä tutkimuksessa. Johtuen kehittyneiden markkinoiden luonteesta ja toimittajayritysten marginaalisista eroista, jatkotutkimuksissa voitaisiin perehtyä enemmän psykologisiin tekijöihin, jotka lopulta määrittelevät kulutuskäyttäytymistä laajasti systemaattisen päätöksenteon ohella.

Yritys A:n tulee eri tietojen valossa käyttää tutkimusresursseja aiempaa enemmän erityisesti asiakaspääoman kehittämisessä. Aiemmillä tutkimuksilla, jotka ovat tyypillisesti liittyneet asiakastyytyväisyyteen, on myös ollut tavoite kehittää asiakaspääomaa. Nykyisten tutkimustulosten valossa tulee kuitenkin asiakastyytyväisyyttä tärkeämpänä tekijänä nähdä se, miksi asiakasyritykset aloittavat tai pysyvät yhteistyössä ja kuinka tätä voitaisiin kehittää. Lisäksi haastattelut tulisi tehdä aiempaa enemmän teemahaastatteluina, joissa asiakasyrityksille annettaisiin vapaasti tilaa vastata aiheisiin kuten he tahtovat sen sijaan, että haastatteluun annetaan lomake, johon vastaajan tulee laittaa rasti johonkin kohtaan 1-5.

Suosituksena työn tilanneelle yritykselle voidaan antaa, että heidän tulisi käyttää resursseja aiempaa enemmän asiakaspääoman kehittämiseen ja tämän prosessin johtamiseen. Määrittelyä, oikeanlaista tutkimusta ja tiedon analysointia voidaan käyttää merkittävänä kilpailuetuna. Lisäksi toimintaa tulisi rohkeasti sopeuttaa tutkimustulosten valossa. Pitkällä aikavälillä oikeat prosessipäätökset kumuloituvat vuosien kuluttua merkittäväksi liiketoimintaeduksi kyseisillä markkinoilla.

## 7 YHTEENVETO

Tämä tutkimus käsittelee B2B-markkinoilla toimivan palveluyrityksen asiakasarvon kehittämistä. Tutkimuksessa käytetään kolmea tutkimuskysymystä. Pääkysymyksenä selvitetään, millaisen asiakasarvon tutkimuksen tilannut yritys A luo asiakasyrityksille. Ensimmäisenä sivukysymyksenä tutkitaan, mitä vahvuuksia ja heikkouksia asiakasyritysten asiakasarvoon voidaan liittää. Toisena sivukysymyksenä perehdytään siihen, kuinka yritys A:n asiakaspääomaa voidaan kehittää.

Asiakasarvon määrittelyyn on useita keskeisiä teorioita. Lähtökohtaisesti nämä liittyvät hintaan sekä laatuun, ja toisaalta hyötyihin ja uhrauksiin. Asiakaspääoman perusteena on asiakasyritysten elinkaarien arvojen summa. Asiakasyritykset tekevät tyypillisesti yhteistyöratkaisunsa hyötyjen ja uhrausten erotuksena, jossa verrataan lähimpiä kilpailijoita, ja valitaan suurin erotus. Asiakasarvon mittaaminen on kolmivaiheinen prosessi, johon liittyy mittauksen käynnistäminen, tutkimus ja toiminnan sopeuttaminen.

Asiakasarvon luomisen lisäksi teoreettisessa osassa käsitellään asiakasarvon toimittamista ja asiakaspääoman kehittämistä. Asiakasarvon toimittamisessa voidaan käyttää eri yritysten välisen markkinointiviestinnän muotoja kuten suoramarkkinointia, julkisia suhteita, mainontaa, myyntipromootiota ja henkilökohtaista myyntityötä. Asiakasarvon kehittämiseen voidaan liittää markkinointiviestinnästä lähtevä asiakaspääoman kasvattamisen prosessimalli, joka tämän pohjalta jatkuu uusien asiakkaiden hankkimiseen, asiakkaiden pysyvyyteen ja asiakassuhteiden laajenemiseen. Näitä kehittämällä joko yksittäin tai segmenttikohtaisesti, on toimittajayrityksellä mahdollisuus kehittää asiakaspääomansa arvoa ja tätä kautta koko liiketoiminnan ja yrityksen arvoa.

Tutkimukset ovat tyypillisesti joko kvantitatiivisia tai kvalitatiivisia, tai näiden yhdistelmiä. Tutkimukseen voidaan liittää erilaisia filosofisia perusoletuksia ja strategioita. Tutkimusotteita on viittä eri tyyppiä ja haastattelututkimukset voidaan jaotella kolmeen luokkaan strukturoinnin tason myötä. Tämä tutkimus on pääosin kvalitatiivinen tutkimus, joka on toteutettu teemahaastatteluna konstruktiiivisella tutkimusotteella.

Tässä tutkimuksessa haastateltiin viittä yritystä A:n asiakasyritystä. Haastatteluissa käytettiin niin numeerista kuin vapaata sanallista vastausmuotoa kymmenen eri kysymyksen kautta, johon liitettiin aiemmin teoriaosuudessa mainittuja yritysten välisen yhteistyön ajureiden teemoja. Yritys A sai jokaisesta teemasta arvosanakeskiarvoksi vähintään kolme ja yhteistyön kustannussäästöt saivat arvosanakeskiarvoksi 4,8. Tutkimuksen tulosten yhteenvetona jokaiseen kysymykseen määriteltiin kaikkien vastausten perusteella yksi tai kaksi joko useasti toistuvaa tai teemoihin eniten liitettävää pääteemaa, jossa tuotiin esiin niin positiiviset kuin negatiiviset teemat.

Tutkimuskysymyksien vastauksina yritys A:n asiakasarvossa selvät vahvuudet liittyvät yhteistyön kustannussäästöihin, erillisiin asiantuntijapalveluihin ja eri asiakaspalvelun tekijöihin. Mikään asiakasarvon teema ei saanut erityisen heikkoja arvosteluja, ja negatiiviset teemat liittyivät virheisiin ja eri viestinnän toimiin, kuten arvolupauksen toimittamiseen ja verkkosivujen koettuun laatuun. Tutkimuksesta saatuja tietoja voidaan hyödyntää asiakaspääoman kehittämisessä kaikissa kyseisen prosessin vaiheissa. Tutkimuksen tilanteen yrityksen tulee ratkaista joitain strategisia valintoja tähän liittyen, ja toisaalta asiakaspääoman kehittämisen tulisi olla vahvasti prosessimuotoista. Tutkimuksen teorioista, tuloksista ja johtopäätöksistä voidaan esittää ratkaisumalli, jossa yritys A eri toimintojen ja vaiheiden kautta voi luoda seuraavan kehitysaskeleen asiakasarvon ja -pääoman kehittämisessä. Asiakasrvoon liittyvää tutkimusta ja kehitystyötä tulee tehdä monella tasolla lisää niin yrityksen kuin koko kyseisen tieteenalan kohdalla, sillä tähän liittyvä liiketoiminnallinen potentiaali on valtava. Asiakasrvoon liittyvän johtamisen parhaiten suorittavat yritykset saavat selvää kilpailuetua markkinoilla, ja sen voidaan nähdä olevan tulevaisuudessa yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä yritysten välisillä markkinoilla.



**LÄHDELUETTELO:**

Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistokeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalla. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 217s.

Alhawari, S. 2012. Evaluating Customer Process to Contribute to Customer Acquisition: a Quantitative Study in Jordanian Banking Sector. *IBIMA Business Review*. pp. 1-15.

Anderson, J. C. & Narus, J. A. 1984. A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationship. *Journal of Marketing*. Vol. 48, pp. 62-74.

Anderson, E. & Weitz, B. 1992. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*. Vol. 44, pp. 18-34.

Anderson, J. C. 1995. Relationships in business markets: exchange episodes, value creation, and their empirical assessment. *Journal of the Academy Marketing Science*. Vol. 23, pp. 346-350.

Anderson, J. C. & Robertson, T. 1995. Including Multi-Line Salespeople to Adopt House Brands. *Journal of Marketing*. Vol. 59, pp. 16-31.

Anderson, J.C. & Narus, J. A. 1998. Understanding what customer value. *Harvard Business Review*. Vol. 76, pp. 53-65.

Anderson, J. C., Kumar, N. & Narus, J. A. & Rossum, W. 2006. Customer Value Propositions in Business Markets. *Harvard Business Review*. pp. 1-12.

Anderson, J. C., Kumar, N. & Narus, J. A. 2008. Certified Value Sellers. *Business Strategy Review*. London Business School. Spring 2008, pp. 49-53.

Ansell, J., Harrison, T., & Archibald, T. 2007. Identifying cross-selling opportunities, using lifestyle segmentation and survival analysis. *Marketing Intelligence & Planning* Vol.25, pp. 394-410.

Bailey, C. & Baines, P. R. & Wilson, H. & Clark, M. 2009. Segmentation and Customer Insight in Contemporary Services Marketing Practice: Why Grouping Customers In No Longer Enough. *Journal of Marketing Management*. Vol. 25, pp. 227-252.

Bauer, H. H. & Hammerschmidt, M. 2005. Customer-based corporate valuation. *Management Decision*. Vol. 43, pp. 331-348.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2011. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy. 13.-14. painos.

Bose, I. & Chen, X. 2009. Quantitative models for direct marketing: A review from system perspective. *European Journal of Operational Research*. Vol. 195, pp. 1-16.

Brassington, F. & Pettitt, S. 2013. Essential of marketing. 3. painos. Education Limited, Harlow, England.

Burnett, J. & Moriarty, S. 1998. Introduction to marketing communications. Prentice-Hall, Inc., New Jersey.

Butz, Jr, H. E. & Goodstein, L.D. 1996. Measuring customer value: gaining the strategic advantage. *Organizational Dynamics*. Vol 24, pp. 63-78.

Chan, C. C. H. 2008. Intelligent value-based customer segmentation method for campaign management: A case study of automobile retailer. *Expert Systems with Applications*. Vol. 34, pp. 2754-2762

Dwyer, F. R. & Tanner Jr., J. F. 1999. Business marketing: Connecting strategy, relationships and learning. Boston: Irwin/McGraw-Hill.

Dwyer, F. R & Schurr, P. H. & Oh, S. 1987. Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*. Vol. 51, pp. 11-27.

Ellis, N. Business-to-business marketing, relationships, networks & strategies. Oxford University Press Inc., New York.

Fill, C. & Fill, K. E. 2005. Business to business marketing: Relationships, systems and communications. Pearson Education Limited, Harlow, England.

Fill, C. 2011. Essential marketing communications. Pearson Education Limited, Harlow, England.

Fill, C. & Jamieson, B. 2011. Marketing communications. Edinburgh Business School, Edinburgh.

Golicic, S & Mentzer, J. 2006. An empirical examination of relationship magnitude. *Journal of Business Logistics*. Vol 27, pp. 81-109.

Grönroos, C. 2008. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*. Vol.20, pp. 298–314

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy. 3. painos.

Grönroos, C. & Voima, P. 2013. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*.

Gummeson, E. 1994. Broadening and specifying relationship marketing. *Australasian Marketing Journal*. Vol 2, pp. 32-43.

Gupta, S. & Lehmann, R. & Stuart, J. A. 2004. Valuing customers. *Journal of Marketing Research*. Vol. 41, pp. 7-18.

Gupta, S. & Hanssens, D. & Hardie, B. & Kahn, W. & Lin, N. & Ravishanker, N. & Sriram, S. 2009. Modeling Customer Lifetime Value. *Journal of Service Research*. Vol. 9, pp. 140-155.

Haen, J. & Poel, D. 2013. Model-supported business-to-business prospect prediction based on an iterative customer acquisition framework. University of Gent. Gent.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara P. 1997. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara P. 2000. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara P. 2001. Tutki ja kirjoita. 6-7. painos. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Gaudeamus Helsinki University Press. 213s.

Jap, S. D. & Ganesan, S. 2000. Control mechanism and the relationship in life cycle: Implications for safeguarding specific investments and developing commitment. *Journal of Marketing Research*. Vol. 37, pp. 227-245.

Kalwani, M. U. & Narayandas, N. 1995. Long-term manufacturer-supplier relationships: Do they pay off for supplier firms? *Journal of Marketing*. Vol. 59, pp. 1-16.

Karjaluoto, H. 2010. Digitaalinen markkinointiviestintä. Jyväskylä: WSOYpro Oy.

Kasanen, E. & Lukka, K. & Siitonen, A. 1993. A Constructive approach in Management Accounting Research. *Journal of Manamegement Accounting Research*. Vol. 5, pp. 243-264.

Kim, Y. S. & Street, W. N. & Russel, G. J. & Menczer, F. 2005. Customer marketing: A neural network approach guided by genetic algorithms. *Management Science*. Vol. 51, pp. 264-276.

Kotler, P. & Armstrong, G. & Saunders, J. & Wong, V. 1999. Principles of Marketing. Prentice Hall Europe, Prentice Hall Inc., New Jersey, Usa.

Kotler, P. & Armstrong, G. & Saunders, J. & Wong, V. 2001. Principles of marketing. 3. painos. McGraw Hill, New York.

Kotler, P. 2003. Marketing management. Upper Saddle River: Prentice Hall. 11. painos.

Kotler, P. and Keller, K. L. 2006. Marketing Management, 12. painos. Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Kumar, V. & Shah, D. Expanding the Role of Marketing: From Customer Equity to Market Capitalization. *Journal of Marketing*. Vol. 73, pp. 119-136.

Lam, S.Y., Shankar, V. Erramilli, M.K & Murthy, B. 2004. Customer value, satisfaction, loyalty and switching costs: an illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Service*. Vol 32, pp.293-311.

Leone, P. R. & Rao, R. V. & Keller, L. K. & Luo, M. A. & McAlister, L. 2006. Linking Brand Equity to Customer Equity. *Journal of Service Research*. Vol. 9, pp. 125-138.

Levitt, T. 1981. Marketing intangible products and product intangibles. *Harvard Business Review*. Vol. 59, pp. 94-103.

Lindegreen, A & Wyntra, F. 2005. Value in business markets: what do we know? *Industrial Marketing Management*. Vol 34, pp. 48-732.

Lindgreen, A. & Palmer, R. & Vanhame, J. & Wouters, J. 2006. A relationship-management assessment tool: questioning, identifying and prioritizing critical aspects of customer relationships. *Industrial Marketing Management*. Vol. 35, pp. 57-71.

Liu, A. H. 2006. Customer value and switching costs in business services: developing exit barriers through strategic value management. *Journal of Business & Industrial Management*. Vol. 21, pp. 30-37.

Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimukse tekemisten perusteet ihmistieteissä. 2. painos. Jyväskylä: Gummerrus Kirjapaino Oy.

Moorman, C. & Zaltman, G. & Deshpande, R. 1992. Relationships between Providers and Users of marketing research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*. Vol. 29, pp. 314-328.

Morgan, R. M. & Hunt, S. D. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 58, pp. 20-38.

Mutanen, T. 2005. Asiakkaan elinkaariarvion viitekehys. Tutkimusraportti. VTT Tietotekniikka 2005, Espoo.

Ndubisi, N. O. 2010. Conflict handling, trust and commitment in outsourcing relationship: A Chinese and Indian study. *Industrial Marketing Management*. pp. 1-9.

Olkkonen, T. 1994. Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. Toinen painos. Espoo: Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto. Raportti 152/1994/Teta., 143.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Helsinki: Talentum Media Oy, 326 s

Ojasalo, J. & Ojasalo K. 2010. B-to-B palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro oy.

Oliva, R. 2007. Business-to-Business Marketing Overview. Institute for the Study of Business Markets.

Palmetier, R. W. & Dant, R. & Grewal, D. 2007. A Comparative Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance. *Journal of Marketing*. Vol. 71, No.4, pp. 172-194

Palmetier, R. W. 2008. Relationship Marketing. Marketing Science Institute. Cambridge, MA.

Parvatiyar, A. 1996. Statement during 12h international conference on industrial marketing and purchasing, cites in Mattson, L-G., “relationship marketing” and the “markets-as-networks approach” – a comprehensive analysis of two evolving streams of research. *Journal of Marketing Management*. Vol. 13, pp. 447-461.

Patak, M. & Lostakova, H. & Curdova, M. & Vlckova, V. 2014. The E-Pharmacy Customer Segmentation Based on the Perceived Importance of the Retention Support Tools. *Social and Behavioral Science*. Vol. 150, pp. 552-562.

Reichheld, F. F. 1996. The Loyalty Effect. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

Reichheld, F. F. & Markey, R. G. Jr. & Hopton, C. 2000. The loyalty effect. The relationship between loyalty and profits. *European Business Journal*. Vol 12, pp. 134-139.

Reinartz, W. & Kumar, V. 2000. On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: an empirical investigation and implications for marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 64, pp. 17-35.

Rintamäki, T. & Kuusela, H. 2007. Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality*. Vol. 17, pp. 621-634.

Robson, C. 1995. Real world research. A resource for social scientists and practitioner-researcher. 5. painos. Oxford: Blackwell.

Rust, R. T. & Lemon, N. K. & Zeithmal, V. A. 2004. Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*. Vol. 68, pp. 109-127.

Shimp, T. 2003. Advertising, promotion, & supplement aspects of integrated marketing communications. Thomson Learning South-Western, Ohio.

Song, M. & Dwyer, B. & Thieme, R. J. 2006. Conflict management and innovation performance: An integrated contingency perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 34, pp. 341-356.

Singh, R. & Koshy, A. 2010. Does salesperson's customer orientation create value in B2B relationships? Empirical evidence from India. *Industrial Marketing Management*. Vol. 40, pp. 78-85.

Storbacka, K and Lehtinen, J. 2005. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 6. painos, WSOY, Juva

Sweeney, J. & Soutar, G. N. 2001. Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*. Vol 77, pp. 203-220.

Thomas, K. W. & Kilmann, R. H. 1974. Thomas-Kilmann conflict made instrument. Tuxedo, Ny: Xicon.

Trochim, W. M. K. 2006. Survey research. *Research Methods Knowledge Base*. 2. painos.

Ulaga, W. & Chacour, S. 2001. Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets: A Prerequisite for Marketing Strategy Development and Implementation. *Industrial Marketing Management*. Vol. 30, nro. 6, pp. 525-540.



Ulaga, W. 2003. Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial Marketing Management*. Vol 32, pp. 677-693.

Ulaga, W. & Eggert, A. 2006. Relationship value and relationship quality: broadening the nomological network of business-to-business relationships. *European Journal of Marketing*. Vol. 40, pp. 27-311.

Ulaga, W. & Eggert A. & Schultz F. 2006. Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*. Vol. 35, pp. 20-27.

Vogel, V. & Evanschitzky, H. & Ramaseshan, B. Customer Equity Drivers and Future Sales. *Journal of Marketing*. Vol. 82, pp. 98-108.

Webster, F. E. Jr. 1994. Defining the new marketing concept. *Marketing Management*. Vol. 2, pp. 22-31.

Weitz, B. A. & Bradford, D. K. 1999. Personal selling and sales management. A relationship marketing perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 27, pp 241-254.

White, L. & Yanamandram, V. 2007. A model of customer retention of dissatisfied business services customers. Faculty of Commerce. University of Wollongong.

Wilson, F. D. 1995. An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 23, pp. 335-345.

Woodruff, R. B. 1997. Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol 25, pp.139-153.

Yin, R. K. 1984. Case study research: Design and methods. Beverly Hills, CA: Sage.

Yritysmateriaali. 2016. Yritysmateriaali yritys A:lta. Vastaanotettu 26.1.2016.

Zeithaml, V. A. 1988. Consumer perceptions of price, quality and value: A means-end model on synthesis evidence. *Journal of Marketing*. Vol. 52, p.2-22.

Zeithaml, V. A. & Lemon, K. N. & Rust, T. R. 2001. What drives a customer equity: A company's current customer provide the most reliable source of future revenues and profits. *Marketing Management*. Vol. 20, pp. 20-25.

#### HAASTATTELUT:

Asiantuntijahaastattelu. 2016. Liiketoimintajohtaja yritys A. 26.1.2016. Helsinki.

## LIITTEET

### LIITE 1: Diplomityön yrityshaastattelu

-10 kysymystä

-Jokaisen kysymyksen kohta ”a.)” vastataan numerolla 1-5, jossa 5 tarkoittaa ”erittäin hyvä/erittäin tärkeä” ja 1 ”heikko/merkityksetön”

-Kohtaan ”b.)” vastataan vapaamuotoisesti sanallisesti

*1a.) Minkä arvosanan antaisitte yritys A:lta tilaamienne palveluiden laadulle?*

*1b.) Arvioi vapaasti yritys A:n eri laatutekijöitä (esimerkiksi suorituskyky, luotettavuus, hinta, jatkuvuus)*

*2a.) Kuinka arvioitte yritys A:lta saamaanne asiakaspalvelua suhteessa yrityksenne tarpeisiin?*

*2b.) Arvioi vapaasti yritys A:n asiakaspalvelua (esimerkiksi ulkoistaminen, tuotepalvelut, nopeus, palvelualttius)*

*3a.) Kuinka hyvin yritys A on onnistunut palveluiden toimittamisen asiakaslupauksessa?*

*3b.) Arvioi vapaasti yritys A:n toimituksen tasoa (esimerkiksi täsmällisyys, joustavuus, tarkkuus)*

*4a.) Kuinka yritys A on onnistunut ajoittamaan eri palveluiden tarjonnan yrityksenne näkökulmasta?*

*4b.) Arvioi vapaasti yritys A:n ajoituksen onnistumista (esimerkiksi osana suunnittelua, johtamista, tuotekehitystä)*

*5a.) Kuinka tärkeänä koette pitkäaikaisen yhteistyösuhteen lisäarvon yritys A:n kanssa tulevaisuudessa?*

*5b.) Arvioi vapaasti pitkäaikaisen yhteistyösuhteen kannattavuutta (esimerkiksi yksittäisten palveluiden kustannus vrt. kilpailijat, palveluiden vuosikulut, toimintanne kulujen lasku)*

6a.) Kuinka tärkeänä koette yhteistyön henkilöintegraatit ja mahdollisuuden saada samalta yrityskohtaiselta konsultilta apua yrityksen talousjohtamisessa ja eri liiketoiminnan ongelmatilanteissa?

6b.) Arvioi vapaasti yhteistyönne välisiä henkilöintegraatioita (esimerkiksi kommunikaatio, ongelmanratkaisu, yhteiset tavoitteet)

7a.) Koetteko saavanne yhteistyöstä yritys A:n kanssa lisäarvoa yrityksenne eri prosesseihin?

7b.) Arvioi vapaasti prosessietujanne yhteistyön kautta (esimerkiksi tilaukset, tuotanto, varasto, henkilöstö)

8a.) Kuinka arvioitte yritys A:n henkilöstön tieto-taitoa ja kykyä tuottaa palveluja yrityksenne toiminnan/toiminta-asteen muuttuessa?

8b.) Arvioi vapaasti yritys A:n henkilöstön tieto-taitoa (esimerkiksi markkinatieto, tuotekehitys, talousjohtaminen)

9a.) Kuinka tärkeänä koette erilaiset asiantuntijapalvelut joita voitte tilata yritys A:lta muiden palveluiden ohella?

9b.) Arvioi vapaasti asiantuntijapalveluiden saatavuutta ja merkitystä yhteistyösuhteelle

10a.) Haluatteko keskittää palveluita yhä enemmän jatkossa ja koetteko että yritys A tarjoaa riittävästi erilaisia palveluita?

10b.) Arvioi vapaasti keskittämistä ja sen eri puolia yhteistyössä yritys A:n kanssa

**MUUT VAPAAT KOMMENTIT:**

Vastaajan nimi: \_\_\_\_\_

Vastaajan organisaatio: \_\_\_\_\_

Vastaajan asema organisaatiossa: \_\_\_\_\_