LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO

School of Business and Management

Laskentatoimi

Marianne Mitronen

ASIAKASARVOT JA NIIDEN MUODOSTUMINEN YRITYSTEN VÄLISESSÄ PALVELULIIKETOIMINNASSA

1. Tarkastaja / työn ohjaaja: Professori Pasi Syrjä

2. Tarkastaja: Tutkijaopettaja Helena Sjögrén

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Marianne Mitronen
Tutkielman nimi:	Asiakasarvot ja niiden muodostuminen yritysten välisessä palveluliiketoiminnassa
Tiedekunta:	LUT School of Business and Management
Pääaine:	Laskentatoimi
Vuosi:	2017
Pro Gradu-tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 116 sivua, 3 taulukkoa, 9 kuviota ja 3 liitettä
Tarkastajat:	Professori Pasi Syrjä Tutkijaopettaja Helena Sjögrén
Hakusanat:	Asiakkaan kokema arvo, palveluliiketoiminta, arvon yhteisluominen, tiedolla palvelu

Yrityksen menestys on yhä useammin kiinni hyviin tuotteisiin sopivien palveluiden tarjoamisesta asiakaslähtöisesti. Yritykselle on tärkeää tunnistaa erilaiset asiakkaalle arvoa tuottavat tekijät palveluissaan. Tämän tutkielman tutkimusongelmana on selvittää, millaista asiakasarvoa erityisesti yritysten välisessä palveluliiketoiminnassa esiintyy. Alaongelmina tutkitaan, vaikuttavatko asiakkaan työntekijän rooli, asiakassuhteen pituus tai asiakastoimiala asiakasarvoon. Lisäksi tutkitaan asiakasarvon muodostumista palveluliiketoiminnassa arvon yhteisluonnin ja tiedolla palvelun näkökulmasta. Tutkielma toteutettiin käyttäen kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, tutkimusotteena kuvaileva tapaustutkimus. Tutkimusaineisto koottiin haastattelemalla valitun yrityksen asiakkaita. Tulokset osoittivat, että yritysten välisessä palveluliiketoiminnassa asiakasarvojen huomioimisella on keskeinen merkitys. Tämä päätutkimustulos tukee aiemmissa arvotutkimuksissa saatuja tuloksia. Hyvät toiminnalliset ratkaisut merkitsevät asiakkaalle enemmän kuin hinta. Ratkaisun hyödyntämisen tapa vaikuttaa arvoon enemmän kuin toimiala. Hyvä pitkäaikainen asiakassuhde sietää myös epäonnistumisia, kunhan virheet korjataan ja asioista informoidaan avoimesti. Päättäjille merkittävää on yrityksen luotettavuus sekä ratkaisujen toimivuus ja sopivuus asiakkaan liiketoimintaan. Käyttäjille on tärkeää, että ihmissuhteet ovat kunnossa, asiat hoituvat niin kuin on sovittu ja ongelmiin puututaan nopeasti.

ABSTRACT

Author:	Marianne Mitronen
Title:	Customer perceived value and value creation in a business-to-business service context
Faculty:	LUT School of Business and Management
Major:	Accounting
Year:	2017
Master's Thesis:	Lappeenranta University of Technology 116 pages, 3 tables, 9 figures and 3 appendices
Examiners:	Professor Pasi Syrjä Associate Professor Helena Sjögrén
Keywords:	Customer perceived value, service dominant logic, value co-creation, knowledge-based services

The key to a company's success lies often in the product-related services that create value for their customers. This study focuses on the value boosting assets that exist in a business-to-business service context. This thesis is an examination of the role of the clients' employees, the duration of the relationship and how the customer segment affects the customer perceived value. In addition, this thesis is an analysis of the value creation process in service business through value co-creation and a knowledge-based approach. Using a qualitative research method, a descriptive case study was produced by collecting data from semi-structured customer interviews. The findings contribute to existing literature on value creation in the service business and the researcher concludes that it is crucial that B2B companies are attuned to customer perceived value. The results show that the functionality of the solution is more important than the price. Customer perceived value depends more on the way the service is utilized than on the customer segment. While decision-makers and product-users perception of value differs, the longer the relationship is sustained, the more likely mistakes will be forgiven, provided they are corrected quickly and clients are informed promptly.

ALKUSANAT

Opiskeluvuodet yliopistossa ovat olleet elämässäni aikamoista vuoristorataa. Gradun myötä vuoristoradan korkein huippu alkaa olla saavutettu ja samalla sinne pääseminen tuntuu minusta edelleen täysin uskomattomalta. Gradun työstäminen on ollut vaiherikas ja pitkä prosessi, jonka aikana olen välillä päässyt loistamaan ja välillä joutunut myöntämään omien voimieni rajallisuuden. Ehkä suurin oivallukseni matkan varrella on koskenut yhteistyön ja auttamisen merkitystä, ilman valtavaa kannustusjoukkoa ja tukijoita tuskin olisin nyt tässä. Ensimmäinen kiitos kuuluu graduni ohjaajille professori Pasi Syrjälle, tutkijaopettajalle Helena Sjögrénille ja professori Satu Pätärille.

Tutkielman case-yritys on ollut opintojeni kannalta erityisen tärkeässä roolissa. Olen hyvin kiitollinen mahdollisuudesta saada työskennellä opintojen ohella, sen avulla olen rahoittanut niin opiskelua kuin omia unelmiani. Haluan osoittaa suuret kiitokset luottamuksesta yrityksen edellisille ja nykyisille toimitus- ja talousjohtajille. Lukuisat uudet mahdollisuudet ja tsemppauspuheet ovat tehneet minuun vaikutuksen. Haluan kiittää ”Lappeenrannan vanhempiani” Erjaa ja Pekua hevosharrastuksesta, siihen liittyvien unelmien mahdollistamisesta ja Weronasta. Ilman teitä arkeni Lappeenrannassa olisi ollut huomattavasti yksipuolisempaa. Erityisen tärkeässä roolissa ovat myös olleet opiskelukaverini, olette tuoneet valtavasti iloa ympärilleni niin opinnoissa kuin vapaa-ajalla. Lisäksi haluan kiittää muitakin ystäviäni ja matkan varrella tapaamiani ihmisiä kaikesta tuesta, teitä on todella paljon.

Kaikista suurin ja koskettavin kiitos kuuluu siskolleni, veljelleni ja vanhemmilleni. Ilman teidän loputonta henkistä ja fyysistä tukea en olisi varmasti jaksanut kulkea tänne asti. Olette rakkaita.

Helsingissä, 24.10.2017
Marianne Mitronen

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO 1

1.1. Tutkimuksen tausta ja tavoitteet 1

1.2. Tutkimusongelma 3

1.3. Tutkimusaineisto ja –menetelmä 6

1.4. Tutkielman teoreettiset lähtökohdat ja rajaukset 7

1.5. Tutkielman rakenne 9

2. ASIAKASARVO PALVELULIIKETOIMINNASSA 11

2.1. Palveluliiketoiminta 11

2.2. Asiakasarvo 16

2.2.1. Asiakasarvodimensiot 18

2.2.2. Elinkaariajattelu asiakasarvon muodostumisessa 27

2.3. Arvon yhteisluominen 28

2.3.1. Arvon muodostuminen verkostojen kautta 30

2.3.2. Resurssiperusteinen näkökulma 31

2.4. Asiakkaiden palvelu tiedoilla 32

2.4.1. Tiedon merkitys yritysten välisissä asiakassuhteissa 33

2.4.2. Asiakasarvon sosiaalinen ympäristö 35

2.5. Palveluiden kehittäminen asiakaslähtöisesti 36

2.6. Yhteenveto arvon muodostumisen ulottuvuuksista 39

3. TUTKIMUSMENETELMÄ 42

3.1. Tutkimusmetodi 42

3.2. Tutkimusaineisto 44

3.2.1. Case-yritys 46

3.2.2. Haastatellut asiakkaat ja asiakasyritykset 47

3.3. Aineiston analysointi 50

4. ANALYYSI ASIAKASARVON MUODOSTUMISESTA PALVELULIIKETOIMINNASSA 51

4.1. Arvon muodostamisen erityispiirteitä 51

4.2. Palveluliiketoiminnassa esiintyvät arvodimensiot.....55

4.2.1. Taloudelliset arvot.....56

4.2.2. Toiminnalliset arvot.....58

4.2.3. Emotionaaliset arvot 62

4.2.4. Symboliset arvot 63

4.2.5. Ulkoiset arvoulottuvuudet – tehokkuus, erinomaisuus, status ja kunnioitus.....65

4.2.6. Sisäiset arvoulottuvuudet – leikki, estetiikka, etiikka ja henkisyys ...67

4.3. Arvon luominen palveluliiketoiminnassa 69

4.3.1. Arvon yhteisluominen 69

4.3.2. Tiedolla palvelu.....73

4.4. Tulevaisuuden merkitys arvon muodostamisessa 76

4.5. Toimialan vaikutus arvon kokemiseen 77

4.6. Asiakassuhteen pituuden vaikutus arvon kokemiseen.....79

4.7. Asiakkaan työntekijän roolin vaikutus arvon kokemiseen 80

4.8. Yhteenveto tutkimustuloksista 81

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....85

5.1. Teoreettiset johtopäätökset.....85

5.2. Liikkeenjohdolliset johtopäätökset 89

5.3. Tutkielman luotettavuus.....91

5.4. Rajoitukset ja mahdolliset jatkotutkimusaiheet.....92

LÄHDELUETTELO.....94

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko
Liite 2. Haastattelukoonnit – Päättäjät
Liite 3. Haastattelukoonnit – Käyttäjät

KUVIOT

Kuvio 1. Tutkielman teoreettiset lähtökohdat.....7
Kuvio 2. Tutkielman rakenne.....10
Kuvio 3. Palvelun tuottavuuden, laadun ja kannattavuuden linkittyminen toisiinsa (mukailtu lähteestä Gummesson 1998).....15
Kuvio 4. Asioinnissa koettujen hyötyjen ja uhrausten tasot (mukailtu lähteestä Kuusela & Rintamäki 2002, 133).....20
Kuvio 5. Arvoehdotelma (mukailtu lähteestä Lapierre 2000).....27
Kuvio 6. Episodiarvo ja asiakassuhdearvo (mukailtu lähteestä Grönroos 2009a, 193).....28
Kuvio 7. Asiakasarvo palveluliiketoiminnassa - yhteenveto 39
Kuvio 8. Haastateltujen asiakasyritysten valintakriteerit.....45
Kuvio 9. Tutkimustulokset - yhteenveto.....82

TAULUKOT

Taulukko 1. Asiakkaan kokeman arvon tyypit (mukailtu lähteestä Holbrook 1999, 12).....22
Taulukko 2. Tiivistelmä asiakkaista.....48
Taulukko 3. Tutkielman keskeiset havainnot.....85

1. JOHDANTO

Liiketoiminta-ajattelu on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana tuotelähtöisestä asiakas- ja palvelulähtöiseksi. Pelkkä tuotteen ominaisuuksien tarkastelu markkinoinnissa ja myynnissä ei riitä, vaan keskeistä on asiakkaalle syntyvä arvo, eli tuotteen käytöstä saatava hyöty ja siihen mahdollisesti liittyvät palvelut (Vargo & Lusch 2017). Asiakasarvoa tuottavien palveluiden avulla pyritään parantamaan yrityksen kannattavuutta lisäämällä asiakasuskollisuutta ja vähentämällä kustannuksia (Gummesson 1998). Toimittajan kyvyllä nähdä asiakasarvoa luovat mahdollisuudet palveluliiketoiminnassa on jopa kolminkertainen vaikutus toimittajan ja asiakkaan väliseen yhteistyöhön liittyvään tyytyväisyyteen (deLeon & Chatterjee 2017).

Erinomainen esimerkki palveluliiketoiminnan vaikutuksesta yrityksen menestykseen on IBM. 1990-luvun alun tiukassa kilpailutilanteessa aiemmin tuotteisiin keskittynyt yritys teki strategisen päätöksen panostaa palveluihin, joissa arvon luominen tapahtuu asiakkaan kanssa yhdessä, kuten esimerkiksi ohjelmistoihin, ITulkoistuksiin ja sähköiseen liiketoimintaan. Tämän johdosta IBM:n liikevaihto lähti voimakkaaseen kasvuun tehden yrityksestä yhden maailman suurimmista IT-palvelualan toimijoista. (Spohrer 2017)

Tässä tutkimuksessa kartoitetaan asiakasarvoa tuottavia tekijöitä yritysten välisessä palveluliiketoiminnassa käyttäen apuna kahta arvodimensioiden luokittelua ja asiakashaastatteluita.

1.1. Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Tutkielman pääteemat käsittelevät palveluliiketoimintaa (service-dominant logic, Vargo & Lusch 2004) ja asiakkaan kokemaa arvoa (customer perceived value, Anderson & Narus 1998). Tässä tutkielmassa asiakkaan kokemasta arvosta käytetään myös nimeä asiakasarvo ja sillä viitataan kaikkiin asiakkaan vaihdan-

nassa saamiin hyötyihin ja haittoihin. Andersonin ja Naruksen (1998, 54) mukaan asiakasarvolla tarkoitetaan asiakkaan tuotteesta tai palvelusta saamaa taloudellista, teknistä tai sosiaalista hyötyä vähennettynä asiakkaan tekemällä uhrauksella, jolla useimmiten tarkoitetaan asiakkaan maksamaa hintaa. Palveluliiketoiminnalla tarkoitetaan kertaluonteista tai pitkäaikaista vaihdantaa, jossa kaupan kohteena on yksinomaan palvelu tai tuotteesta ja palvelusta koostuva kokonaisratkaisu (Vargo & Lusch 2004).

Palvelulähtöisessä liiketoimintakäsityksessä arvon luominen tapahtuu asiakkaan kanssa yhdessä, asiakkaalla on aktiivinen rooli kaupankäynnissä ja asiakkaat ovat muuttuneet asiakkaista kumppaneiksi (Lusch 2007). Palveluliiketoiminnan tutkimisen painopiste on tuoteominaisuuksien sijasta asiakkaan kokeman arvon kartoittamisessa (katso esim. Lusch & Vargo 2014; Kowalkowski et al. 2017).

Tämän tutkielman päätavoitteena on selvittää, millaista asiakasarvoa yritysten välisessä palveluliiketoiminnassa esiintyy. Tutkielman aihetta on lähestytty palveluliiketoimintaa ja asiakkaan kokemaa arvoa käsittelevän kirjallisuuden kautta. Teoriaosuuden pääpaino on kahdella asiakasarvoa käsittelevällä julkaisulla (Rintamäki, Kuusela & Mitronen 2007 ja Holbrook 1999), jotka ovat keskittyneet asiakasarvoluokitteluihin eli –dimensioihin ja palveluliiketoimintaan liittyvillä julkaisuilla, jotka selkiyttävät arvon yhteisluomista sekä tiedon ja asiakassuhteiden merkitystä palvelussa.

Aiheeseen syvennytään alan kirjallisuuden lisäksi tapaustutkimuksen avulla. Tutkimusstrategiana tapaustutkimus tutkii yksittäistä tapausta tai pientä joukkoa toisiinsa linkittyneitä tapauksia, eri tutkimusmetodeja hyödyntäen ja ympäristön vaikutukset huomioiden (Hirsjärvi et al. 2004, 125-126). Käytännössä tapaustutkimus näkyy tutkielmassa siten, että tutkielman empiirinen osuus kohdistuu valittuun case-yritykseen ja sen neljään eri yritysasiakkaaseen.

Tutkimusaineisto koostuu kahdeksasta haastattelusta, joissa asiakkaan kokemaa arvoa palveluliiketoiminnassa lähestytään Rintamäen, Kuuselan ja Mitro-

sen (2007) sekä Holbrookin (1999) luomien arvodimensioiden kautta. Haastattelut toteutettiin case-yrityksen neljälle eri yritysasiakkaalle ja haastateltavana oli kaksi työntekijää kustakin asiakasyrityksestä. Haastateltavat asiakasyritykset valittiin kahdelta eri toimialalta, teollisuudesta ja julkiselta sektorilta.

Case-yritys ja sen asiakkaat valittiin tutkimusaineiston kohteeksi, koska palveluliiketoiminta on avainasemassa yrityksen menestymisen kannalta ja case-yrityksen johto on tästä syystä hyvin sitoutunut kehittämään toimintaa palvelulähtöisesti. Valituilla toimialoilla ja niitä edustavilla asiakkailla on käytössään laaja valikoima case-yrityksen palveluita. Toimialan lisäksi asiakasyritysten valintaan vaikutti asiakassuhteen pituus. Haastatellut työntekijät edustivat case-yrityksen palveluiden suhteen kahta roolia, päättäjää ja käyttäjää.

Tutkielman teoreettisena tavoitteena on tarkastella asiakasarvon muodostumista palveluliiketoiminnassa ja tunnistaa palveluliiketoiminnassa vaikuttavia asiakasarvotekijöitä. Tutkielma pyrkii haastatteluaineiston pohjalta löytämään mahdollisia yhteisiä tai erottavia tekijöitä eri toimialojen, roolien tai asiakassuhteen pituuksien välillä. Saatuja tutkimustuloksia tarkastellaan valittuja teorioita vasten ja teoriakappaleen lopussa esitettyä yhteenvetoa vasten.

Tutkimustulokset ovat lisäksi käytettävissä case-yrityksessä palveluliiketoiminnan kehittämisessä ja ymmärryksen kasvattamisessa asiakkaiden odotuksista ja arvoista. Tätä tietoa voidaan hyödyntää myynnissä muodostettaessa asiakkaille tärkeitä myyntiargumentteja ja perusteltaessa palveluiden hyötyjä asiakkaille. Tutkimustulosten käytännön hyödyntäminen case-yrityksessä toteutetaan tämän tutkielman ulkopuolella.

1.2. Tutkimusongelma

Kansainvälistyminen ja kilpailun kiristyminen ovat johtaneet palveluliiketoiminnan korostumiseen 1970-luvulta alkaen. Palveluiden osuus Suomen bruttokan-

santuotteesta oli 70,6 % vuonna 2015, kasvun ollessa jopa 36,1 prosenttiyksikköä vuodesta 1950 (Tilastokeskus 2017).

Palveluliiketoiminnan ohella myös arvoajattelun merkitys on korostunut viime vuosina, koska se on lähtökohtana uusien asiakkaiden hankinnalle ja nykyisten asiakkuuksien ylläpitämiselle eli edellytyksenä yrityksen menestymiselle markkinoilla (Kotler 2012, 145). Aikaisemmin menestymisen edellytyksiä lähestyttiin esimerkiksi tuotedifferoinnin kautta, jossa asiakkaan saama hyöty eli arvo muodostuu tuotteesta, sen ominaisuuksista ja hinnasta (Levitt 1980).

Arvoajattelua käsitellään kirjallisuudessa usein myynnin ja markkinoinnin näkökulmasta, jossa se yhdistetään esimerkiksi hinnoittelun, tuote tai tuotekonseptien kehittämisen, ostokäyttäytymisen ja strategian aihepiireihin (Möller 2006, 914; Smith & Colgate 2007). Samoin palveluliiketoiminnassa on tutkittu asiakkaan kokeman arvon ja asiakastyytyväisyyden vaikutuksia asiakaslojaaliuteen ja sitä kautta ostokäyttäytymisen ennustamiseen (McDougall & Levesque 2000).

Tämän tutkielman tavoitteena on havainnollistaa asiakasarvon muodostumista yritysten välisessä palveluliiketoiminnassa. Tutkielman avulla pyritään havainnoimaan palveluliiketoiminnassa vaikuttavia asiakasarvotekijöitä. Asiakasarvoja tarkastellaan suhteessa työntekijöiden rooleihin, yritysten toimialoihin ja asiakassuhteiden pituuksiin. Tutkielman tutkimusongelma on laadittu edellä mainitut aihepiirit huomioiden. Tutkimuskysymykset ovat tiivistetty seuraavasti:

- *Minkälaista asiakkaan kokemaa arvoa palveluliiketoiminnassa esiintyy?*
- *Miten a) asiakasyrityksen toimiala, b) asiakassuhteen pituus ja c) työntekijän rooli vaikuttaa asiakasarvon kokemiseen?*

Tässä tutkielmassa toimialalla tarkoitetaan teollisuutta ja julkista sektoria, koska tutkimusaineisto kerättiin näiltä toimialoilta. Asiakassuhteen pituus näkyy tutkielmassa siten, että valitut asiakasyritykset olivat tehneet case-yrityksen kans-

sa yhteistyötä joko alle 2 vuotta tai yli 20 vuotta. Jokaisessa asiakasyrityksessä haastateltavana oli kaksi työntekijää, jotka edustivat eri rooleja, päättäjää ja käyttäjää. Molemmat työntekijät tekivät tiivistä yhteistyötä case-yrityksen kanssa, mutta päättäjien vastuulla oli enemmän kokonaisratkaisujen hankintaan liittyvät päätökset ja käyttäjät olivat mukana kokonaisratkaisujen operatiivisessa hyödyntämisessä.

Jotta palveluliiketoimintaa harjoittavan yrityksen myyntiä voidaan kasvattaa, tulee ensin tutustua yksityiskohtaisemmin asiakkaiden kokemuksiin kyseisen yrityksen palveluista (Lapierre 2000). Syvällisemmän asiakasymmärryksen kautta voidaan vaikuttaa asiakkaiden saamiin arvokokemuksiin, kehittää yrityksen palveluliiketoimintaa uusien tuotteiden tai palveluiden avulla ja sitä kautta erottautua kilpailijoista asiakkaiden silmissä (Smith & Colgate2007).

Tutkimusongelmaa lähestytään tutkielmassa käytetyn teorian pohjalta muodostetun yhteenvedon kautta, joka on esitetty teorialuvun lopussa (Kuvio 7). Valittujen arvoteorioiden lisäksi yhteenvetoon on koottu palveluliiketoiminnalle tyypillisiä piirteitä, jotka vaikuttavat asiakkaiden kokemuksiin arvosta. Tutkimustuloksia tulkitaan yhteenvetoa hyödyntäen, minkä lisäksi tilaa jää myös uusille havainnoille.

Perinteisestä tuotekeskeisestä näkökulmasta tarkastellen tutkimustuloksena on, että merkittävimmät asiakkaan arvokokemukseen vaikuttavat tekijät ovat tuote, sen ominaisuudet ja hinnoittelu (Levitt 1980, 83-84). Lapierren (2000) mukaan arvokokemukset voidaan lajitella hyötyihin ja uhrauksiin, kuten myös tuotteeseen, palveluun tai yhteistyösuhteeseen liittyviin tekijöihin.

Oletuksena on, että koska case-yrityksen tuotteita pidetään monipuolisina ja laadukkaina, mutta samalla keskivertoa kalliimpina, case-yrityksen asiakkaat ovat kokeneet saaneensa sekä positiivista arvoa eli hyötyä tuotteiden ja palveluiden toimivuuden muodossa että negatiivista arvoa eli asiakkaat ovat joutuneet tekemään uhrauksia korkeiden hintojen muodossa. Lisäksi voidaan olet-

taa, että asiakkaat ovat saaneet hyötyjä toimintojen ulkoistamisen kautta, mutta haittoja uusien toimintamallien opettelemisen kautta.

1.3. Tutkimusaineisto ja –menetelmä

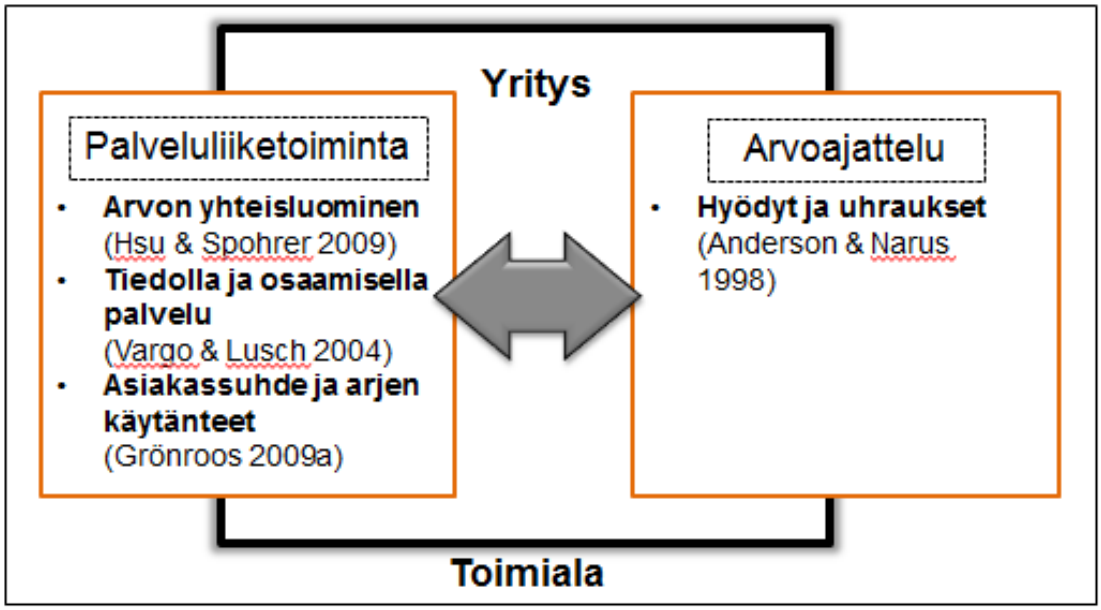
Tutkielman empiirinen osuus koostuu haastatteluista, jotka toteutettiin case-yrityksen asiakkaille. Case-yritys toimii palveluliiketoiminnan toimialalla ja toimittaa asiakkaille tuotteista ja palveluista koostuvia kokonaisratkaisuja. Yrityksellä on sekä yritys- että yksityisasiakkaita, mutta suurin osa case-yrityksen liikevaihdosta tulee erikokoisilta ja eri toimialoilla toimivilta yritysasiakkailta. Asiakkaiden monipuolisuudesta ja asiakaskohtaisista räätälöinneistä johtuen yrityksen toimittamat kokonaisratkaisut poikkeavat usein jonkin verran toisistaan. Tällä hetkellä yrityksen liiketoiminnan päätavoitteita ovat kannattavuuden parantaminen ja liikevaihdon kasvattaminen.

Tutkielman tutkimusote on kvalitatiivinen eli laadullinen ja tutkimus toteutettiin kuvailevana tapaustutkimuksena. Tutkimusaineisto koostuu kahdeksasta teemahaastattelusta, jotka pidettiin neljälle eri asiakasyritykselle eli haastateltavana oli kaksi työntekijää per yritysasiakas. Haastattelujen tavoitteena oli kerätä mahdollisimman monipuolinen ja luotettava tutkimusaineisto. Haastatteluiden avulla pyrittiin löytämään ne kokonaisratkaisuihin liittyvät arvotekijät, joista asiakas koki saaneensa eniten positiivista arvoa eli hyötyä tai negatiivista arvoa eli haittaa. Tutkimusaineiston korkean laadun takaamiseksi haastattelut toteutettiin kasvokkain ja haastattelurunko jätettiin tarpeeksi väljäksi asiakkaiden omien kokemusten ja ajatusten esilletuomisen mahdollistamiseksi.

Tutkielma on toteutettu salaisena case-yrityksen ja asiakkaiden anonyymiyden säilyttämiseksi. Menetelmällä on varmistettu mahdollisimman todenmukaiset ja rehelliset vastaukset haastattelukysymyksiin ja siten se on myös edellytyksenä tutkimuksen korkea laadun toteutumiselle. Anonyymiydellä ei ole muuta vaikutusta tutkimuksen toteuttamistapaan tai tutkimustuloksiin.

1.4. Tutkielman teoreettiset lähtökohdat ja rajaukset

Tutkielman teorialuvun tavoitteena on muodostaa käsitys arvoajattelun kytkeytymisestä palveluliiketoimintaan ja havainnollistaa niitä asiakasarvon tekijöitä, joita on noussut esille aikaisemmissa tutkimuksissa. Tutkielman teoreettista viitekehystä on havainnollistettu alla olevassa kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkielman teoreettiset lähtökohdat

Teorialuku alkaa palveluliiketoiminnan tarkastelulla, koska se muodostaa kontekstin, jossa asiakasarvoa käsitellään. Keskeisiä palveluliiketoiminnassa vaikuttavia teemoja ovat arvon yhteisluominen (Hsu & Spohrer 2009), asiakkaiden palvelu tiedolla (Vargo & Lusch 2004) ja asiakassuhteet (Grönroos 2009a). Palveluliiketoiminnan tarkastelusta jatketaan kohti asiakasarvon käsittelyä, jossa asiakkaan kokema arvo muodostuu asiakkaan saamien hyötyjen ja tekemien uhrausten kautta (Anderson & Narus 1998). Lisäksi asiakkaan kokemaa arvoa lähestytään kahden erilaisen arvoluokittelun kautta (Rintamäki et al. 2007; Holbrook 1999).

Edellä mainittujen teorioiden lisäksi arvon muodostumista palveluliiketoiminnassa käsitellään elinkaariajattelun kautta (Grönroos 2009a, 193) ja palveluliiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta (Kaplan & Palmer 2010). Näiden teemojen avulla pyritään kiinnittämään huomiota palveluliiketoiminnassa vaikuttaviin erityistekijöihin. Tutkielman pääteoriat on esitetty tiivistetysti yhteenvedossa teorialuvun lopussa (Kuvio 7). Yhteenvetoa on hyödynnetty edempänä tulosten tulkinnassa ja jäsentelyssä.

Tutkielmassa syvennytään palveluliiketoiminnassa esiintyvään asiakkaan kokemaan arvoon ja erilaisten arvotekijöiden luokitteluun. Teoriaosuudessa esiintyvien arvoluokittelujen lisäksi vastaavanlaisia arvoluokitteluja on olemassa muitakin (ks. esimerkiksi Biggeman & Buttle 2012; Anderson, Kumar & Narus 2007; Woodruff 1997), mutta käytetyt luokittelut ovat valittu tutkimusongelma ja aineisto huomioiden. Keskittymällä kahteen valittuun arvodimensioteoriaan saavutetaan pro gradu-tutkielmalle sopiva pituus ja laajuus.

Työ on rajattu koskemaan palvelusektoria ja yritysten välistä palveluliiketoimintaa, jossa asiakkaalle toimitetut kokonaisratkaisut koostuvat sekä tuotteista että palveluista. Kuluttaja-asiakkaat on rajattu tutkielman ulkopuolelle. Tutkielmassa keskitytään asiakkaan näkökulmaan eli tutkimuksen kohteena on asiakkaan kokema arvo ja sen muodostuminen palveluliiketoiminnassa. Toimittajan näkökulma on rajattu tutkielman ulkopuolelle eli tutkielmassa ei oteta kantaa toimittajan saamiin hyötyihin, kuten asiakaskohtaiseen myyntiin tai asiakassuhteiden kannattavuuksiin.

Tutkimusaineisto on kerätty palveluliiketoimintaa harjoittavan case-yrityksen neljästä eri yritysasiakkaasta. Case-yritys on kooltaan keskisuuri osakeyhtiö ja osa isompaa kansainvälistä konsernia. Konsernin lähempi tarkastelu on kuitenkin jätetty tutkielman ulkopuolelle. Tarkastelun kohteena on kaksi toimialaa, teollisuus ja julkinen sektori. Lisäksi aineiston hankintaan on vaikuttanut asiakassuhteen pituus eli tutkielmassa haluttiin keskittyä asiakassuhteisiin, jotka olivat kestäneet yli 20 vuotta tai alle 2 vuotta.

Tutkimustulosten yleistettävyyttä pohditaan tutkielman viimeisessä luvussa Yhteenveto ja johtopäätökset, jossa tutkielman perusteella saatuja tutkimustuloksia käsitellään tarkemmin.

1.5. Tutkielman rakenne

Työ alkaa johdannolla, jossa esitellään taustat tutkielman tekemiselle, tutkimusaineisto ja -menetelmä sekä teoreettinen viitekehys, joka kertoo tutkielman tärkeimmät teoreettiset suuntaukset koskien asiakasarvon muodostumista, arvotekijöitä ja palveluliiketoimintaa. Johdantoluvun lopussa käsitellään tiivistetysti myös tutkielmassa vaikuttavat rajaukset. Johdantoa seuraa teorialuku, joka käsittelee asiakasarvoa, sen muodostumista ja linkittymistä palveluliiketoimintaan. Teoriaosuuden tarkempi sisältö on kuvattu ylempänä teoreettista viitekehystä käsittelevässä kappaleessa. Teoriaosuuden lopussa esitellään yhteenveto tärkeimmistä tutkielmassa käytetyistä teorioista, joka sitten toimii pohjana tutkimustulosten tarkastelulle.

Teorialuvun jälkeen tulee tutkimusmenetelmää käsittelevä osuus. Tutkimusmetodologiassa kerrotaan yksityiskohtaisemmin, millaista tutkimusotetta tutkielmassa käytettiin ja miten tutkielma käytännössä toteutettiin. Samalla käydään läpi kriteerit, joilla haastateltavat asiakasyritykset ja henkilöt valittiin. Tutkimusmenetelmää käsittelevän osuuden jälkeen seuraa tutkimusaineistoa käsittelevä kappale, jossa tarkastellaan case-yritystä, sen ominaispiirteitä ja toimialaa, jolla case-yritys toimii. Lisäksi tutkimusaineistoa käsittelevässä kappaleessa esitellään tiivistelmä valituista asiakasyrityksistä ja haastatelluista työntekijöistä.

Tutkimusaineistoa käsittelevän luvun jälkeen tulee tutkielman empiirinen osuus, jonka kulku noudattaa teorian aihepiirejä. Empiriassa käsitellään tutkimustulokset eli esille nousseet arvodimensiot ja laaditaan yhteenvedot merkittävimmistä tuloksista toimialoittain, työntekijärooleittain ja asiakassuhteiden pituuksien perusteella. Empirialuvun tavoitteena on löytää haastateltavien vastauksista yhtä-

läisyyksiä ja eroavaisuuksia asiakkaiden kokemissa arvoissa ja havainnollistaa asiakasarvon muodostumista palveluliiketoiminnassa.

Tutkielman viimeisessä luvussa ”Yhteenveto ja johtopäätökset” tiivistetään tutkielman sisältö ja saadut tutkimustulokset. Lisäksi luvussa käydään läpi tutkielman perusteella tehdyt johtopäätökset, arvioidaan tulosten luotettavuutta ja annetaan ehdotuksia jatkotutkimusaiheiksi. Kuvio 2. havainnollistaa tutkielman rakennetta.

Kuvio 2. Tutkielman rakenne

2. ASIAKASARVO PALVELULIIKETOIMINNASSA

Tutkielman teorialuku alkaa palveluliiketoiminnan tarkastelulla. Tässä tutkielmassa palveluliiketoiminta on rajattu koskemaan yritysten välistä yhteistyötä. Palveluliiketoimintaa käsitellään kolmen eri näkökulman kautta, joita ovat asiakkaan kokema arvo, tiedolla palvelu ja arvon yhteisluominen. Tutkielman kantavaksi teoriaksi palveluliiketoimintaan on valittu näistä näkökulmista yksi eli asiakkaan kokema arvo, johon syvennytään teoriaosuudessa muita näkökulmia tarkemmin. Teoriaosuuden lopussa tärkeimmät teemat tiivistetään yhteenvedoksi, joka toimii pohjana tutkielman haastattelurungolle ja empirialle.

2.1. Palveluliiketoiminta

Markkinointikäsitys on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana. Liiketoiminta-ajattelun keskiössä olleet tuote, siihen liittyvä vaihdanta ja hyöty sekä aineelliset resurssit ovat vaihtuneet palveluita korostavaan ajatteluun, jossa palvelun lisäksi esille nousevat aineettomat resurssit, arvon yhteisluominen ja yhteistyösuhteet (Vargo & Lusch 2004). Tuotekeskeisestä näkökulmasta huolimatta palvelut ovat aina olleet osa kaupankäyntiä esimerkiksi tuotteen valmistamisen tai logistiikan muodossa.

Palveluiden rooli liiketoiminnan keskiössä on korostunut viime vuosina. Vuonna 2015 palveluiden jalostusarvon eli niiden tuottaman arvonlisäyksen osuus koko maailman bruttokansan tuotteesta oli 69,0 % (World Bank 2017) ja uudet työpaikat syntyvätkin juuri palvelusektorille (Pajarinen et al. 2013). Palvelut mielletään helposti pakollisiksi toiminnoiksi, joita pidetään yllä mahdollisimman pienin resurssein ja jotka ulkoistetaan muualle ydinliiketoimintaan kuulumattomina. Perinteisen käsityksen mukaan palveluita ovat lähtökohtaisesti vain ne toiminnot, jotka voidaan laskuttaa asiakkaalta erikseen. Tällöin monet liiketoimintaan läheisesti liittyvät palvelut jäävät kuitenkin huomaamatta. (Grönroos 2009a, 21-24)

Palveluliiketoimintaa voidaan lähestyä liiketoimintalogiikan kautta määrittelemällä, kuinka yritys toimii markkinoilla. Liiketoimintalogiikka on yrityksen johtajien jaettu näkemys ydinliiketoimintojen nykytilasta ja niiden kehityssuunnista. Se voi olla sama koko yritykselle tai yrityksen strategisesti samantyyppisille toiminnoille. Perinteisen käsityksen mukaan yritysten liiketoimintalogiikat ovat olleet tavarakeskeisiä, jolloin tavaran hinnalla on ollut suuri rooli arvon määrittäjänä, koska hinnan avulla erottauduttiin kilpailijoista (Prahalad & Bettis 1986). Kilpailun kiristyminen on pakottanut päivittämään liiketoimintalogiikkaa tavarakeskeisestä kohti palvelukeskeistä, käytännössä kehittämällä organisaation osaamista ja ajattelutapoja. (Ng et al. 2012)

Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka käsittää vaihdannan laajemmassa merkityksessä kuin tavarakeskeinen, koska se huomioi palvelut osana kaupankäyntiä. Tavarakeskeisessä liiketoimintalogiikassa yrityksen käytössä olevat resurssit ovat aineellisia, asiakkaan saama arvo syntyy yrityksen sisällä ja kaupankäynti perustuu yksittäisille transaktioille. Tavarakeskeisen näkemyksen mukaan vaihdannassa olevat tuotteet ja asiakkaat ovat yritykselle aineellisia resursseja eli markkinointitoimenpiteiden kohteita. Palveluliiketoiminnassa yrityksen resurssit ja kaupankäynnin kohteena olevat objektit ovat aineellisten lisäksi aineettomia, kuten tietoa, osaamista sekä prosesseja, ja ne tuovat yritykselle kilpailuetua. (Vargo & Lusch 2004)

Vargo ja Lusch ovat määritelleet palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan kymmenen perusoletusta. Heidän näkemyksensä mukaan palveluliiketoiminnassa palvelu on vaihdannan perusta (Oletus 1), vaikka palvelun rooli olisikin epäsuora (Oletus 2). Tällaiset palvelut jäävät asiakkailta helposti huomaamatta, koska palvelukokonaisuus voi muodostua monimutkaisesta yhdistelmästä tuotteita ja toimijoita. Palvelun vaihdanta tapahtuu tavaran vaihdannan ohella (Oletus 3) ja yritys luo kilpailuetua aineettomia resursseja hyödyntämällä (Oletus 4). Käytännössä kaikki kansantaloudet ovat ainakin jossain määrin palvelutalouksia (Oletus 5), mikä on seurausta erikoistumisesta ja palveluiden ulkoistamisesta. (Vargo & Lusch 2008; Andreu et al. 2010)

Palveluliiketoiminnassa asiakas on mukana arvon yhteisluomisessa oman osallistumisensa kautta (Oletus 6). Yritys ei voi yksinään toimittaa asiakkaalle arvoa, vaan ainoastaan tarjota arvoehdotelmia (Oletus 7). Koska asiakkaalla on merkittävä rooli vaihdannassa, on palvelukeskeinen liiketoiminta luonnostaan asiakasorientoitunutta (Oletus 8). Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa kaikki sosiaaliset ja taloudelliset tekijät toimivat resurssien yhdistäjinä, koska arvonluonti tapahtuu verkostojen avulla (Oletus 9). Asiakkaan kokema arvo on aina kokijasta ja ympäristöstä riippuvaista ja sitä kautta ainutkertaista (Oletus 10). (Vargo & Lusch 2008; Andreu et al. 2010)

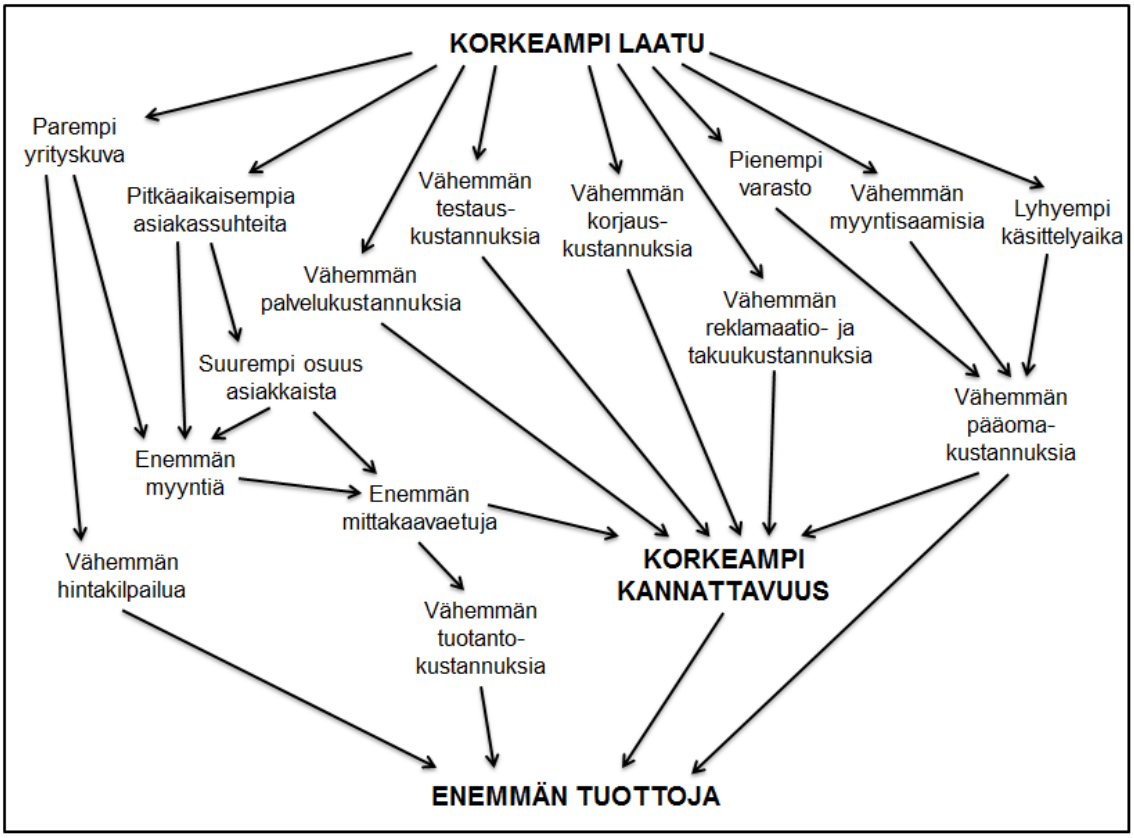
Asiakasnäkökulma on usein läsnä palveluliiketoiminnassa. Grönroosin (2009a, 25) mukaan *”asiakkaat ostavat tuotteista, palveluista, tiedoista, huomion osakseen saamisesta ja muista tekijöistä koostuvia tarjoomia”* eli ei itse tuotetta vaan tuotteesta ja palvelun käytöstä saatavissa olevaa hyötyä. Ratkaisu, joka hyödyttää asiakasta, tarkoittaa palvelua, joka parantaa asiakkaan omaa arvonluontiprosessia. Asiakkaalla tässä tarkoitetaan palvelun loppukäyttäjää, joka voi olla asiakas tai asiakkaan asiakas ja jolle hyöty palvelun käyttämisestä viimeisenä kohdistuu. Palveluiden laatua arvioitaessa on tärkeää huomioida koko palveluketju, koska viime kädessä palvelun onnistuminen on loppukäyttäjän kokemuksesta kiinni. (Korhonen, Valjakka & Apilo 2011, 46)

Palveluliiketoimintaa voidaan tarkastella asiakkaan lisäksi muiden näkökulmien, kuten palvelu-, ydintuote-, hinta- ja imagonäkökulman kautta (Grönroos 2009a, 27). Palveluliiketoimintaa voidaan tarkastella myös suhdemarkkinoinnin kautta, jossa ei keskitytä pelkästään asiakkaan ja toimittajan välisiin suhteisiin, vaan laajemmin arvon luomiseen verkostojen välillä (Gummerus, von Koskull & Kowalkowski 2017). Gummesson (1997) kirjoittaa myös suhdemarkkinoinnista 30 R:n (relationship) lähestymistavan avulla. Tässä viitataan 30 erilaiseen liiketoiminnassa ja organisaatioissa ilmenevään suhteeseen ja niiden seurauksiin. Hänen näkemyksensä mukaan suhdemarkkinoinnissa on kyse suhteista, verkostoista ja vuorovaikutuksesta.

Normann (2001, 126) mainitsee, että palveluliiketoiminnassa on monesti kyse itsepalvelun kasvamisesta. Tällaisessa lähestymistavassa asiakkaalle tarjotaan henkilökohtaisen palvelun tai ajan sijasta työkaluja palvelun ja arvonluonnin mahdollistamiseksi. Digitalisaatio mahdollistaa palveluiden skaalaamisen ja sen myötä palvelun käyttö on paikasta riippumatonta (Ali-Yrkkö, Pajarinen & Rouvinen 2014).

Modulaarisia palvelukonsepteja hyödyntämällä yritysten on helpompi vastata asiakaskohtaisiin tarpeisiin liiketoiminnan kannattavuus säilyttäen. Koska asiakkaiden preferenssit poikkeavat toisistaan ja täydellisesti asiakastarpeeseen vastaaminen on yritykselle itselleen kallista, modulaaristen palvelukonseptien avulla yritykset voivat vähentää palveluihin liittyviä kustannuksia, nostaa näiden palveluiden hintoja ja samalla tarjota asiakkaille suurempaa hyötyä. Haasteena konseptin muodostamisessa on sopivien kokonaisuuksien löytäminen, niiden hinnoittelu ja niistä saatujen hyötyjen markkinoiminen asiakkaille. (Anderson & Narus 1995)

Kehittämällä palvelun laatua asiakastarpeita kuunnellen (parantamalla palveluiden arvoehdotelmia) voidaan kasvattaa yrityksen liikevaihtoa, vähentää palveluiden tuotantoon liittyviä kustannuksia ja vapauttaa tuotantoon sitoutuneita pääomia. Palvelun laadun, tuottavuuden ja tuottojen välinen suhde on nähtävissä kuviossa 3. Palvelun laadun parantaminen johtaa tehokkuuden nousuun ja sitä kautta yrityksen kannattavuuden parantumiseen. Korkealaatuiset palvelut johtavat yrityksen brändin paranemiseen markkinoilla ja asiakasuskollisuuden lisääntymiseen. Nämä puolestaan luovat kilpailuetua ja kasvattavat myyntiä ja edelleen parantavat toimittajan asemaa markkinoilla. (Gummesson 1998)



Kuvio 3. Palvelun tuottavuuden, laadun ja kannattavuuden linkittyminen toisiinsa (mukailtu lähteestä Gummesson 1998)

Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka saa osakseen myös kritiikkiä. Jos kaikki vaihdanta määritellään perusluonteeltaan palveluiden vaihdannaksi (Vargo & Lusch 2008), kansantalouden sektoreiden, alkutuotannon, teollisuuden ja palveluiden rajat hälvenevät ja sama tapahtuu sektoreiden sisällä, mikä tekee niiden tarkastelusta merkityksetöntä (Pajarinen et al. 2013). Samalla yritykset saattavat menettää arvokasta tietoa koskien palveluita, kun palveluiden ja tuotteiden rajat hälvenevät (Stauss 2005). Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan väitetään korostavan liikaa palveluita suhteessa asiakkaisiin, jotka ovat kuitenkin vaihdannan perusta, mihin on pyritty vastaamaan suuntaamalla fokus palveluista kohti asiakkaan kokemusta (Schembri 2006).

2.2. Asiakasarvo

Asiakasarvo voidaan määritellä kahdella eri tavalla, joista toinen tarkoittaa asiakkaan arvoa yritykselle ja toinen tuotteen tai palvelun käytöstä koituvaa hyötyä asiakkaalle (Woodall 2003). Tämä tutkielma keskittyy jälkimmäiseen eli asiakkaan kokemaan arvoon. Asiakkaan kokemalla arvolla tarkoitetaan kaupallisessa kontekstissa kaikkea asiakkaan vaihdannassa tekemäänsä uhrausta kohtaan saamaa taloudellista, teknistä ja sosiaalista hyötyä tai palvelua. Useimmiten uhrauksella tarkoitetaan asiakkaan maksamaa hintaa. Hinta ei siis ole sama kuin tuotteen arvo. (Kuusela & Rintamäki 2002, 16-17)

Andersonin ja Naruksen (1998) määritelmän mukaan asiakasarvo pysyy samana hinnan vaihtelusta huolimatta, mutta se kasvattaa tai vähentää vaihtoehdon houkuttelevuutta asiakkaan silmissä. Sama määritelmä voidaan esittää myös yhtälön muodossa, jossa myyjän tarjoaman ratkaisun arvo vähennettynä asiakkaan maksamalla hinnalla tulisi olla suurempi kuin vaihtoehtoisen ratkaisun arvo vähennettynä asiakkaan siitä maksamalla hinnalla. Yritys voi tuottaa arvoa asiakkaalle joko kasvattamalla asiakkaalle vaihdannasta koituvaa hyötyä tai pienentämällä vaihdantaan liittyviä uhrauksia (Ravald & Grönroos 1996). Asiakasarvon yleispätevää määrittämistä hankaloittaa sen asiakas- ja kontekstisidonnaisuus sekä abstraktisuus ja objektiivisuus (Kuusela & Rintamäki 2002, 19).

Asiakkaan ymmärryksen puute tarjoaa mahdollisuuden palvelun myymiseen perustelemalla sen käytöstä syntyvät hyödyt asiakkaalle. Käytännössä tämä on mahdollista toteuttaa asiakasarvomallien kautta. Näiden avulla toimittajat pyrkivät asiakasarvon mittaamiseen ja esittämiseen asiakkaalle usein rahallisia termejä hyödyntämällä. Monipuolisesta datan keräämisestä ja analysoimisesta johtuen toimivan asiakasarvomallin rakentaminen ei ole helppoa, mutta sitäkin hyödyllisempää. (Anderson & Narus 1998)

Aikaisemmin kannattavampaa liiketoimintaa on haettu yrityksen sisäisistä muutoksista, kuten yrityksen toimintamallien ja prosessien muokkaamisesta. Laatu-

johtamisessa asiakkaan ääni saadaan esille mittaamalla asiakastyytyväisyyttä. Käytännössä asiakastyytyväisyyden mittaaminen on kuitenkin melko haastavaa, jolloin asiakkaiden antamat vastaukset eivät korreloi todellisuuden kanssa ja johdon toimenpiteet eivät vie yritystä haluttuun suuntaan. Heikosti toteutettu laatujohtaminen ei johda kilpailuedun syntymiseen ja ylläpitoon, koska yrityksen toimenpiteiden strateginen fokus vaihtelee asiakkaista sisäisiin prosesseihin. (Woodruff 1997)

Yritysasiakkaat vaativat nykyään toimittajiltaan paljon; asiakkaiden tarpeisiin tulisi vastata välittömästi ja toimittajalta vaaditaan yhä laajempaa ymmärrystä asiakkaan liiketoiminnasta ja mahdollisista tulevaisuuden tarpeista (Blocker et al. 2010). Samalla kun asiakkaiden vaatimukset koskien tuotteita ja palveluita kohoavat, hintojen pitäisi laskea. Jotta yritys voi siirtyä asiakaslähtöisempään toimintatapaan, sen tulee tuntea omat asiakkaansa ja heidän tarpeensa paremmin. Asiakastyytyväisyys perustuu yrityksen kykyyn tuottaa arvoa asiakkaalle. Arvontuotanto on prosessi, jossa korostuvat yrityksen kyvyt havainnoida, oppia ja innovoida asiakaslähtöisesti sekä organisoitua asiakkaan oman arvontuotantoketjun ympärille. (Slater 1997)

Asiakasarvo ei ole tutkimuskohteena uusi. Sitä on tutkittu paljon esimerkiksi psykologian näkökulmasta, jolloin keskiössä on arvokokemuksen henkilöriippuvaisuus. Tutkimusten avulla on pyritty selvittämään, miten asiakkaan kokemukset korreloivat asiakaskäyttäytymisen kanssa ja voisiko käyttäytymistä mahdollisesti ennustaa. Samalla on yritetty saada selville, miten asiakasarvo vaikuttaa asiakkaiden ostokäyttäytymiseen ja ostopäätöksiin. Käytännössä aihetta on tutkittu esimerkiksi Means-End- ketjumallin avulla, jossa tavoitteena on selvittää tuoteominaisuuksien vaikutus asiakkaan kokemaan arvoon ja sitä kautta asiakkaan ostokäyttäytymiseen. (Gutman 1982)

2.2.1. Asiakasarvodimensiot

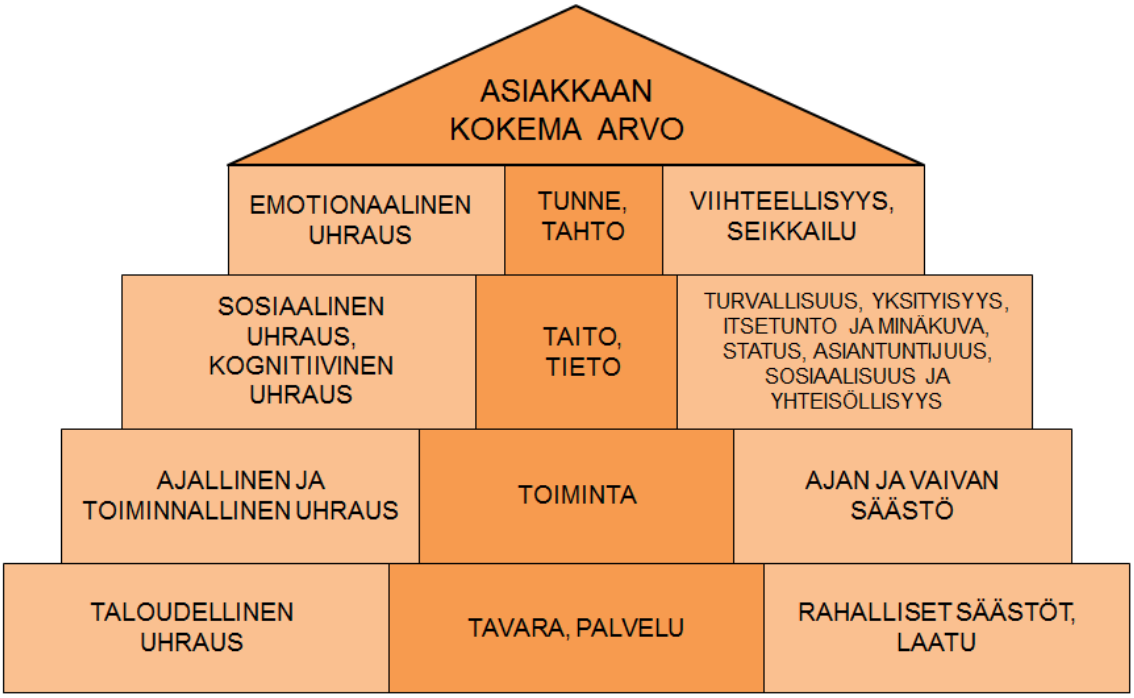
Palvelukeskeisen liiketoiminta-ajattelun mukaan yritykset eivät voi toimittaa asiakkailleen arvoa, vaan tarjota arvoehdotelmia (Vargo & Lusch 2008). Arvoehdotelmien avulla yritykset voivat erottautua kilpailijoista (Vargo & Lusch 2004). Arvoehdotelma on yhtälö, joka yhdistää yrityksen kompetenssit tietyn asiakassegmentin tarpeisiin. Lisäksi arvoehdotelma on kommunikaation väline, joka linkittää yrityksen työntekijät ja mahdollistaa sitä kautta ylivertaisen arvontuotannon asiakkaalle. Arvoehdotelman kautta saavutetaan jaettu ymmärrys, jota tarvitaan pitkän aikavälin asiakassuhteiden muodostamisessa. Tällaiset asiakassuhteet auttavat yritystä ja sen asiakkaita saavuttamaan liiketoiminnalle asetettuja tavoitteita. (Webster 1994)

Arvoehdotelma linkittyy arvontuotannon kautta yrityksen kilpailuetuun, joka taas on edellytys pitkän aikavälin menestymiselle markkinoilla. Arvoajattelu voi parhaimmillaan olla yrityksen käytössä oleva strateginen työkalu (Kuusela & Rintamäki 2002, 128). Aikaisemmin yrityksen oli mahdollista pärjätä markkinoilla toiminnan rakenteellisia ominaisuuksia muuttamalla, kuten tehostamalla tai laajentamalla hyödykkeen tuotantoa ja saavuttamalla mittakaavaetuja. Markkinoilla menestyvät ne yritykset, joilla on kilpailijoita parempi kyky tuottaa ja jakaa asiakkailleen arvoa eli joiden kilpailuetu perustuu ylivertaiseen arvontuotantoon. (Slater & Narver 1994)

Asiakkaan kokema arvo on ilmiönä monimutkainen ja sen dimensiot ovat moniulotteisia (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo 2007). Paras tapa mitata asiakkaan kokemaa arvoa on kerätä siihen liittyvää tietoa suoraan tilanteista, joissa vaihdanta tapahtuu. Todellisuudessa vastaavanlaisen tutkimuksen toteuttaminen ei kuitenkaan ole mahdollista, joten asiakasarvoa mittaavat tutkimukset keskittyvät asiakkaiden mielipiteiden ja kokemusten selvittämiseen, esimerkiksi helposti täytettävien kyselyiden avulla (Anderson & Narus 1998). Vaikka asiakastietojen kerääminen on helpottunut, arvoehdotelmien hyödyntäminen yritysten operatiivisessa toiminnassa on edelleen vähäistä (Payne, Frow & Eggert 2017).

Absoluuttisten arvojen hahmottamisen vaikeudesta johtuen yritykset hyödyntävät liiketoiminnassaan arvoehdotelmia. Rintamäki, Kuusela ja Mitronen (2007, 624, 627) ovat tutkineet asiakasarvon muodostumista vähittäiskaupassa neljän eri arvodimension kautta. Nämä dimensiot ovat taloudellinen, toiminnallinen, emotionaalinen ja symbolinen. Dimensioiden avulla yritys pystyy tunnistamaan asiakkaiden tärkeimmät arvotekijät, muodostamaan niiden tuottamista tukevat arvoehdotelmat ja arvioimaan näiden arvoehdotelmien vaikutusta yrityksen kilpailukykyyn.

Taloudellisen ja toiminnallisen arvon tuottaminen asiakkaalle tapahtuu useimmiten pienentämällä niihin liittyviä uhrauksia, kuten kustannuksia tai aikaa. Emotionaaliset ja symboliset arvot ovat subjektiivisempia kuin taloudelliset ja toiminnalliset arvot, ja niiden avulla yrityksen on mahdollista erottautua kilpailijoista eli saavuttaa kilpailuetua. Asiakkaan rooli arvontuotannossa kasvaa, kun edetään taloudellisesta arvodimensiosta kohti symbolista. Kuvio 4. havainnollistaa asiakasarvon muodostumista taloudellisen, toiminnallisen, sosiaalisen ja emotionaalisen dimension kautta. Vasemmalla on havainnollistettu asiakkaan tekemiä uhrauksia ja oikealla asiakkaan saamia hyötyjä. (Rintamäki et al. 2007)



Kuvio 4. Asioinnissa koettujen hyötyjen ja uhrausten tasot (mukailtu lähteestä Kuusela & Rintamäki 2002, 133)

Alun perin asiakkaan kokema arvo on tarkoittanut tuotteen alhaista hintaa (Zeithaml 1988). Yritys tuottaa taloudellista arvoa niille asiakkaille, joilla alhainen hinta vaikuttaa ostopäätöksiin. Tähän ryhmään kuuluvia asiakkaita on kahdenlaisia. Joko asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan enempää laadusta tai tuotteen ominaisuuksista, jotka ylittävät asiakkaiden odotukset tai sitten asiakkaat ovat valmiita maksamaan, mutta vain siinä tapauksessa, jos saavutettu laatu koetaan arvokkaammaksi kuin tuotteen hinnoista maksettava erotus. (Rintamäki et al. 2007)

Toiminnallista arvoa hyödyntävät asiakkaat ostavat tuotteita, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin ja joiden hankinta on asiakkaille vaivattominta (Rintamäki et al. 2007). Toiminnallisuus voi koskea kokonaisratkaisun toimivuutta, sopivuutta tai fyysistä suorituskykyä (Sheth, Newman & Gross 1991). Toiminnallisuus on usein rahamääräisesti mitattavissa (Anderson & Narus 1998). Toiminnalliset uhraukset välittyvät asiakkaalle esimerkiksi aikaa vievänä jonottamise-

na, ponnisteluina ja tuotteiden käyttämisen vaikeutena (Kuusela & Rintamäki 2002, 113, 119, 125)

Emotionaalinen arvodimensio keskittyy asiakaskokemukseen. Emotionaalista arvoa syntyy, kun yritys onnistuu herättämään asiakkaissa positiivisia tunteita tai muuttamaan heidän olotilaansa myönteisemmäksi. Tämä onnistuu myös vähentämällä asiakkaiden tekemiä psykologisia uhrauksia, kuten esimerkiksi mielipahaa, jota tuotteen hankintaan voi liittyä. Emotionaalisilla tekijöillä on huomattu olevan yllättävän paljon vaikutusta asiakkaiden ostopäätöksiin erityisesti tuotekategorioissa, joissa toiminnallisten tekijöiden on ajateltu olevan määrääviä (Sweeney & Soutar 2001). Emotionaalisen arvon lisäksi yrityksen on mahdollista tuottaa asiakkaille samanaikaisesti taloudellista tai toiminnallista arvoa. (Rintamäki et al. 2007)

Kaikkein korkeimmalla vaikuttaa symbolinen arvo, jota yritys tuottaa keskittymällä merkityksiin, joita asiakkaat kokevat. Symboliset arvot tulevat esille sosiaalisen todellisuuden kautta ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa (Flint 2006). Symbolisena arvona voidaan pitää sosiaalista arvoa, jota tuotteen käyttäjä kokee hankkiessaan ja käyttäessään tuotetta. Symbolisessa arvossa on kyse yhteisöllisesti jaettujen normien hyödyntämisestä. Symbolisen arvon lisäksi asiakkaan on mahdollista kokea muita arvodimensioita samanaikaisesti. (Rintamäki et al. 2007)

Holbrook (1999, 12) on jaotellut asiakkaan kokemia arvoja kolmen eri ulottuvuuden eli vastakkainasettelun perusteella. Nämä arvoulottuvuudet käsittelevät arvoja sisäisinä tai ulkoisina, aktiivisina tai reaktiivisina ja itseen tai vaihtoehtoisesti muihin suuntautuneina arvoina. Näiden kolmen arvodimension kautta rakentuu kahdeksankenttäinen typologia, jonka arvotyypit ovat tehokkuus, erinomaisuus, status, kunnioitus, leikki, estetiikka, etiikka ja henkisyys. Kahden arvoulottuvuuden kautta muodostuu nelikenttäinen typologia, jonka arvoja ovat taloudelliset, sosiaaliset, hedonistiset ja altruistiset arvot. Tehokkuus ja erinomaisuus edustavat taloudellisia, status ja kunnioitus sosiaalisia, leikki ja estetiikka

hedonistisia sekä etiikka ja henkisyys altruistisia arvoja (Holbrook 2006). Arvojen jakautumista dimensioittain on havainnollistettu taulukossa 1.

Taulukko 1. Asiakkaan kokeman arvon tyypit (mukailtu lähteestä Holbrook 1999, 12)

		Ulkoinen	Sisäinen
Itseen kohdistuva	Aktiivinen	*TEHOKKUUS (tuottavuus)*	*LEIKKI (hauskuus)*
	Reaktiivinen	*ERINOMAISUUS (laatu)*	*ESTETIIKKA (kauneus)*
Muihin kohdistuva	Aktiivinen	*STATUS (menestys, vaikutelmajohtaminen)*	*ETIIKKA (hyveellisyys, moraali, oikeudenmukaisuus)*
	Reaktiivinen	*KUNNIOITUS (maine, materialismi, omaisuus)*	*HENKISYYS (usko, hurmio, pyhyys, taikuus)*

Tehokkuus on ulkoinen, aktiivinen ja itseen kohdistuva arvo. Tehokkuudella viitataan usein toimintaan, joka edistää asiakkaan lopullisen päämäärän saavuttamista, ei vain toimintaa itsessään. Tehokkuus kuuluu taloudellisiin arvoihin (Holbrook 2006). Tehokkuutta voidaan mitata tuottavuuden kautta eli tuotos-panos suhteena, jossa esimerkiksi aika saattaa olla asiakkaalle hyvin tärkeä tekijäilmeten esim. vaivattomuutena tai helppoutena. (Holbrook 1999, 13)

Erinomaisuus on taloudellinen arvo, joka voidaan määritellä termein ulkoinen, reaktiivinen ja itseen kohdistuva (Holbrook 2006). Erinomaisuus tarkoittaa korkeaa laatua, joka näkyy esimerkiksi käytännöllisyytenä, houkuttelevuutena ja saavutuksina. Erinomaisuus palveluissa saavutetaan asiakkaiden muuttuvat tarpeet huomioivalla jatkuvalla innovoimisella ja erinomaisuuden kautta rakentamalla asiakkaiden mielikuvia ja yrityksen mainetta (Hansen, Samuelsen & Silseth 2008). Korkea laatu liittyy läheisesti asiakastyytyväisyyteen. (Holbrook 1999, 15)

Status on ulkoinen, aktiivinen ja muihin kohdistuva arvo, joka syntyy välineellisesti kuluttamisen kautta. Status on sosiaalinen arvo (Holbrook 2006) ja tarkoittaa menestymistä ja vaikutelmien luomista. Brändättyjä tuotteita ostetaan niiden asiakkaalle tuoman statuksen vuoksi (Smith & Colgate 2007). Kaupallisessa kontekstissa status tarkoittaa asiakkaan asiointikokemusta ja aktiivista vaikuttamista siihen. Symboliikalla on tärkeä rooli statusta muodostettaessa. (Holbrook 1999, 16)

Kunniotus on statukseen verrattuna reaktiivisempi eli passiivisempi arvo, vaikka rajanveto näiden kahden kohdalla on hieman haastava. Kunnioitusta saavutetaan yhtä lailla välineellisesti kuluttamalla, mutta ei yhtä tavoitehakuisesti kuin statusta. Status ja kunnioitus ovat molemmat sosiaalisia arvoja ja molemmille on tyypillistä, että muiden ihmisten odotetut reaktiot vaikuttavat käyttäytymiseen ja ostopäätöksiin (Holbrook 2006). Kunnioitusta saavutetaan maineen ja materialistisen omistamisen avulla. (Holbrook 1999, 16-17)

Leikki on määriteltävissä arvodimensioiden sisäinen, aktiivinen ja itseen kohdistuva kautta ja se on hedonistinen arvo (Holbrook 2006). Leikki on henkilön itsensä kokema kuluttamisesta saatu nautinto ja hauskuus, jonka toiminnassa ei ole selkeää päämäärää. Leikki hedonistisena arvona on kytköksissä asiakkaan tyytyväisyyteen ja se on asiakkaan konkreettisen toiminnan kautta saatu arvo (Gallarza & Gil Saura 2006). Leikki vapaa-aikana määriteltynä on helposti erotettavissa työstä, jossa kuluttaminen tapahtuu tavoitteellisesti tiettyjen sääntöjen puitteissa. (Holbrook 1999, 18)

Estetiikka arvona liittyy kauneuteen ja on määriteltävissä ulottuvuuksien sisäinen, reaktiivinen ja itseen kohdistuva avulla. Estetiikka kuuluu leikin ohella hedonistisiin arvoihin (Holbrook 2006). Estetiikassa asiakas kokee mielihyvää kauneuden tai taiteellisuuden kautta ja sillä on arvoa itsessään. Esteettisyyden kokeminen on kokijasta riippuvaista. Esteettistä arvoa voi saada esimerkiksi taideteoksista tai muodikkaista vaatteista. (Holbrook 1999, 20-21)

Etiikka on sisäinen, aktiivinen ja toisiin kohdistuva arvo ja se kuuluu altruistisiin arvoihin (Holbrook 2006). Hyveellisyys, oikeudenmukaisuus ja moraali ovat esimerkkejä eettisestä arvosta. Eettisyys voi olla arvo itsessään tai sitten tietoisesti tehtyä toimintaa jonkun toisen osapuolen hyväksi, jolloin arvo muodostuu toisen osapuolen reagoinnin perusteella. Yritystoiminnassa eettisyys kohdistuu asiakkaiden lisäksi muihin yrityksen sidosryhmiin, kuten omistajiin ja työntekijöihin. Eettisen toiminnan kautta yritys voi tuottaa korkealaatuisia palveluita ja yhdistettynä tyytyväisiin sidosryhmiin eettisyys linkittyy myös yrityksen maineeseen (Hansen et al 2009). Toimintaa ei voida kuitenkaan pitää eettisenä silloin, kun todellinen arvo (muu kuin eettinen) syntyy välineellisesti eettisen toiminnan kautta. (Holbrook 1999, 21-22)

Henkisyys on passiivisempi arvo kuin eettisyys ja se on voidaan määritellä ulottuvuuksien sisäinen, reaktiivinen ja muihin kohdistuva kautta. Henkisyys on etiikan lisäksi altruistinen arvo (Holbrook 2006). Henkisyyden arvon kokeminen edellyttää asiakkaalta tietyn kohteen, kuten jumalallisen, maailmankaikkeudellisen tai mystisen voiman kokemista eli hyväksyntää, omaksumista, arvostamista ja ihailua. Henkisyys viittaa uskoon, hurmioon, pyhyyteen ja lumouteen. Käytännössä henkisyydessä on kyse asiakkaan hengellisestä tai henkisestä kokemuksesta. (Holbrook 1999, 23)

Edellä mainittujen arvodimensioiden lisäksi on myös muita tapoja luokitella asiakasarvoa ja näissä tavoissa on usein päällekkäisyyksiä. Asiakkaan kokema arvo muodostuu asiakkaan saamien hyötyjen ja uhrausten suhteesta (Zeithaml 1988). Samasta näkökulmasta arvon muodostumista tarkastelee Arantola (2003, 120), joka käsittelee kuluttajalle tärkeitä asioita ja ostopäätöksiin vaikuttavia tekijöitä asiakkuusmotivaation ja -motiivien kautta, jotka voidaan edelleen lajitella asiakkuusetuihin ja –haittoihin, tottumuksiin (tapoihin) ja sidoksiin.

Asiakkuuseduilla Arantolan mukaan tarkoitetaan etuja, joita asiakas saa tavallisen palvelun lisäksi mieltäessään olevansa erityisen hyvä asiakas. Nämä edut on jaoteltu kolmeen ryhmään:rahallisiin etuihin, pehmeisiin etuihin ja asiakkaan huomioimiseen. Rahalliset edut tarkoittavat rahassa mitattavia hyötyjä, kuten

alennuksia tai bonuksia. Rahallinen arvo voi koskea asiakkaan saamaa teknistä, taloudellista tai sosiaalista hyötyä tai palvelua (Anderson & Narus 1998). Pehmeät edut tarkoittavat tekijöitä, jotka parantavat asiakkaan asiointikokemusta tai keventävät asiakkaan prosesseja. Pehmeitä etuja ovat esimerkiksi positiiviset palvelutilanteet ja asiakkaalta säästetty aika. Kolmantena asiakkuusetuna Arantola mainitsee huomioimisen, joka tarkoittaa asiakkaan saamia sosiaalisia tai symbolisia etuja, joiden rahallista arvoa voi olla hankala määrittää. Huomioimisen tuottamia etuja ovat esimerkiksi yhteenkuuluvuuden tunteen luominen tai symbolin eli brändin tuoma arvo. (Arantola 2003,121-126)

Asiakkuushaitat ovat Arantolan mukaan negatiivisia tapahtumia tai tunteita, jotka liittyvät toimittajien vertailuun tai toimittajan vaihtamiseen pitkäaikaisessa asiakassuhteessa. Asiakkuushaitat liittyvät asiakkaan tekemiin uhrauksiin, joilla useimmiten tarkoitetaan asiakkaan tuotteesta tai palvelusta maksamaa hintaa (Zeithaml 1988). Asiakkuushaitassa voi olla kyse menetetystä edusta, kuten liittymistarjouksesta, joka on kohdennettu ainoastaan uusille asiakkaille. Asiakkuushaitat voivat liittyä myös vaihtelevuuden menettämiseen, vaikka useimmiten pitkillä asiakassuhteilla pyritään pienentämään hankintoihin liittyvää riskiä. Lisäksi asiakkuushaitaksi voidaan kokea yksityisyyden suojan vähentyminen ja asiakkaiden pettymykset. (Arantola 2003, 128-130)

Asiakas tekee vaihdantaan liittyvän uhrauksen osallistumalla siihen. Osallistuminen voi tapahtua monen eri funktion kautta. Uhraukset voivat olla fyysisiä tai henkisiä ja asiakas voi olla tunnepohjaisesti hyvin sitoutunut yritykseen. Asiakas luo arvoa itselleen käyttämällä omia resurssejaan. Uhraukset voivat olla abstrakteja, kuten aikaa, osallistumista, tunteita, kykyjä ja tietoja tai konkreettisia, kuten rahaa. (Normann 2001, 128)

Arvon muodostumista voidaan havainnollistaa kolmeen osaan jakautuvan jatkumon avulla.. Jatkumon vasemmassa päässä ovat yksinkertaiset, tunnistettavissa olevat ja melko muuttumattomana pysyvät arvonluontikonseptit. Näillä konsepteilla mahdollistetaan perusarvojen, kuten edullisen hintatason ja tiettyjen tuoteominaisuuksien, tuottaminen asiakkaalle. Tällaisilla markkinoilla asia-

kas pystyy helposti vertailemaan toimittajia ja niihin liittyviä hyötyjä ja uhrauksia omien kokemustensa kautta (Anderson & Narus, 1984, 1990). Asiakkaan rooli ja merkitys on vähäinen tässä vaiheessa arvontuotantoa, kun taas toimittajan rooli ja sisäiset prosessit ovat korostuneet. (Möller 2006)

Arvonluontijatkumon keskellä ovat palvelukonseptit, joissa tarkastelun painopiste on asiakkaassa ja jotka tuottavat asiakkaalle lisäarvoa tai erilaistamisarvoa. Lisäarvoa ei ole mahdollista tuottaa ennen perusarvoa. Nämä arvonluontikonseptit ovat monimutkaisempia kuin ensimmäisenä mainitut. Kohtuullisten investointien ja asiakasyhteistyön kautta on mahdollista saavuttaa uusia, kilpailijoiden tarjoamista vaihtoehdoista parempia ja poikkeavia tuotteita, ratkaisuja ja prosesseja. Mitä vähemmän asiakkaalla on omaa osaamista, sitä enemmän asiakas on riippuvainen toimittajan tiedoista ja kompetensseista. (Möller 2006)

Jatkumon oikeassa päässä ovat epäjatkuvista innovaatioista koostuvat arvonluontikonseptit, joiden tarkoituksena on arvon muodostaminen tulevaisuudessa. Kyse on uudenlaisista konsepteista, jotka mahdollistavat arvonluonnin aikaisemmasta poikkeavalla tavalla. Mitä paremmin yritys ymmärtää asiakasta ja asiakkaan omia arvonluontiprosesseja, sitä monipuolisempia ja arvokkaampia ratkaisukokonaisuuksia yritys voi asiakkaalle tarjota (Paavola & Uusikylä 2013, 13). Epäjatkuvuus viittaa todellisuuden muuttumiseen ja dynaamisiin prosesseihin, joissa arvonluominen onnistuu ainoastaan asiakkaan kanssa yhdessä. Tulevaisuuteen linkittyneissä arvonluontikonsepteissa riskit ja tuotot ovat suurempia. Arvonluonnin hahmottaminen vaikeutuu siirryttäessä yksinkertaisista arvonluontikonsepteista kohti monimutkaisia, koska asiakkaan rooli vaihdannassa on dynaaminen. (Möller 2006)

Asiakkaan kokemaa arvoa yritysten välisessä palveluliiketoiminnassa on tutkittu myös kvantitatiivisesti. Alla olevassa kuviossa 5. Lapierren (2000) tutkimuksessa käytetyt arvotekijät on lajiteltu hyötyjen ja uhrausten perusteella tuotteeseen, palveluun tai yhteistyösuhteeseen liittyviin tekijöihin. Näiden tekijöiden suosio vaihteli asiakassegmenttien välillä. Palveluihin liittyvät hyödyt, kuten sopivuus, joustavuus, luotettavuus ja tekninen kompetenssi, olivat yhtä tärkeitä kaikille

asiakassegmenteille. Suhteeseen liittyvien arvotekijöiden tärkeys vaihteli eniten. Hinta koettiin uhraukseksi sekä tuote- että palvelusegmentissä, mutta ei suhdesegmentissä, jossa esille nousivat ajan käyttö, energia ja vaivannäkö sekä konfliktit. (Lapierre 2000)

Kohde / Laji	TUOTE	PALVELU	SUHDE
HYÖDYT	Vaihtoehtoiset ratkaisut Tuotelaatu Tuotekustomointi	Sopivuus Joustavuus Tekninen kompetenssi Luotettavuus	Mielikuva Luottamus Solidaarisuus
UHRAUKSET	Hinta	Hinta	Aika/vaivannäkö/energia Konflikti

Kuvio 5. Arvoehdotelma (mukailtu lähteestä Lapierre 2000)

2.2.2. Elinkaariajattelu asiakasarvon muodostumisessa

Asiakkuuksia voidaan mitata ja vertailla keskenään asiakkaan elinkaariarvon ja asiakaskannattavuuden avulla. Molemmissa korostetaan aikaperspektiiviä, jossa tarkastelu toteutetaan (Pfeifer, Haskins & Conroy 2005). Vaikka edellä mainituilla työkaluilla mitataan asiakkuuden arvoa yritykselle, näkökulmat painottavat asiakasarvon pitkän aikavälin muodostumista. Asiakkaan elinkaariarvon johtamisella yritys voi parantaa resurssien allokointia eri asiakkaiden tai segmenttien kesken sen mukaan, mikä asiakkuus tai asiakassegmentti on yritykselle kannattavin. Samalla huomio kiinnittyy siihen, miten näitä kyseisiä segmenttejä voitaisiin parhaiten palvella käytössä olevia resursseja hyödyntäen. (Kumar et al. 2006)

Pitkällä aikajänteellä asiakkaan kokema arvo muodostuu monista yksittäisistä tapahtumista eli episodeista. Episodiarvolla tarkoitetaan arvoa, joka syntyy yksittäisen asiakaskohtaamisen tai transaktion perusteella. Episodiarvon lisäksi asiakkaan kokemaan arvoon kokonaisuudessaan vaikuttaa asiakassuhteen arvo, jolla tarkoitetaan vakiintuneeseen asiakassuhteeseen liittyviä hyötyjä tai haittoja. Alla oleva kuvio 6 havainnollistaa asiakasarvon muodostumista episodiarvon ja asiakassuhdearvon kautta. (Grönroos 2009a, 193-194)

$$\textbf{Asiakasarvo} = \frac{\textbf{Episodihyödyt + asiakassuhdehyödyt}}{\textbf{Episodiuhraukset + asiakassuhdeuhraukset}}$$

Kuvio 6. Episodiarvo ja asiakassuhdearvo (mukailtu lähteestä Grönroos 2009a, 193)

Myyjien tulisi ymmärtää, mistä tekijöistä asiakkaan kokema arvo koostuu, jotta he voivat perustella tuotteesta saadut hyödyt asiakkaalle. Sen sijaan, että myyjät ja ostajat keskittyisivät pelkästään mahdollisimman alhaiseen hankintahintaan, heidän tulisi tarkastella tuotteen aiheuttamia kustannuksia ja hyötyjä pidemmällä aikavälillä tai jopa tuotteen koko elinkaaren aikana. (Anderson & Narus 1998)

2.3. Arvon yhteisluominen

Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan sekä toimittaja että asiakas osallistuvat yhdessä palvelun tuottamiseen tavalla, jota kutsutaan arvon yhteisluomiseksi (Lusch & Vargo 2006; Vargo & Lusch 2008). Palvelun laadulla tarkoitetaan asiakkaan saamaa arvoa ja tuottavuudella myyjän saamaa arvoa. Tehostamalla arvon yhteisluomista kasvatetaan molempien osapuolien vaihdannasta saamaa hyötyä. Tämä on mahdollista esimerkiksi digitalisoitumisen myötä pal-

veluiden helpon saatavuuden, skaalautuvuuden ja halvemman tuotannon kautta. Palveluiden kehittäminen arvon yhteisluonnin näkökulmasta johtaa transaktiokustannusten pienentymiseen ja palvelutuotannon kiertoaikojen lyhentymiseen. (Hsu & Spohrer 2009)

Arvon yhteisluomisen osa-alueita ovat arvontuotanto ja arvon muodostuminen konkreettisen käytön kautta, josta käytetään nimeä käyttöarvo. Tärkeitä tekijöitä arvontuotannossa ovat tiedon jakaminen, vuorovaikutus ja pääomat eli toimittajan ja asiakkaan sitoutuneisuus yhteistyöhön (Ranjan & Read 2016). Arvon yhteisluomisessa sekä asiakkaalla että toimittajalla on vastuu palvelun tuottamisesta. Palvelun tuottaminen tapahtuu suorien tai epäsuorien vuorovaikutusten kautta, jotka tapahtuvat monilla eri tuotannon ja kulutuksen tasoilla (Payne et al. 2008).

Arvon yhteisluomista voidaan käsitellä myös kolmen asiakkaan ja toimittajan välillä tapahtuvan prosessin kautta. Näitä ovat toimittajan oma arvonluontiprosessi, toimittajan ja asiakkaan välinen kohtaamisprosessi ja asiakkaan oma arvonluontiprosessi (Andreu et al. 2010). Prosessinäkökulma korostaa asiakkaan roolia arvontuotannossa. Käytännössä tämä fokuksen muutos vaikuttaa yrityksissä arvon yhteisluomista koskevissa johtamistavoissa. (Payne et al. 2008)

Toimittajan arvonluontiprosessissa yritys päättää perusteet arvoehdotelman määrittämiseksi ja kehittämiseksi. Toimittaja on arvon mahdollistaja, jonka keskiössä vaikuttavat tehokas toimitusketju ja asiakaslähtöisyys. Kohtaamisprosessissa toimittaja ja asiakas luovat tiedon jakamisen kautta yhdessä tarjouksen. Samalla esille nousevat lupaukset, asiakaskohtainen palvelu, luottamus ja muu tiedonanto koskien esimerkiksi tuotteen kokoamista. Kolmantena on asiakkaan oma arvonluontiprosessi. Tämän prosessin tärkeyttä asiakkaat itse eivät useimmiten ymmärrä. Asiakkaan vastuulla on kuitenkin esimerkiksi tiedon etsintä, tarvittavien tärkeiden tekijöiden määrittely ja asioiden ja tavaran tarkistaminen. Asiakas luo arvoa itselleen tuotteen ja siihen liittyvien palveluiden käyttämisen kautta. Yritysten välisessä vaihdannassa asiakasyritys luo arvoa itselleen

tehostamalla liiketoimintaansa omien asiakkaidensa ja sidosryhmiensä välillä (Payne et al. 2008). (Andreu et al. 2010)

Grönroos (2009b, 8, 23) korostaa arjen käytäntöjä ja niiden tukemista arvon yhteisluomisen edellytyksenä ja onnistuneen palveluliiketoiminnan perustana. Johtamisen näkökulmasta palveluliiketoiminta mahdollistaa sellaisten vuorovaikutustilanteiden muodostamisen, jotka vastaavat asiakkaiden arvo-odotuksiin. Nämä vuorovaikutustilanteet tulisi huomioida osana yrityksen markkinointiprosessia. Palvelunäkökulman avulla yritykset voivat muodostaa liiketoimintamallinsa tai ansaintalogiikkansa uudelleen ja kehittää toimintaansa asiakaslähtöisemmäksi. Yhteistä Grönroosin (2009b, 8) ja Vargon ja Luschin (2008) näkökulmille on, että palveluliiketoiminnalla ennen kaikkea tarkoitetaan arvon tuottamista toiselle osapuolelle palveluiden käyttämisen ja niihin liittyvien kontekstien kautta.

2.3.1. Arvon muodostuminen verkostojen kautta

Arvo yhteisluomista palveluliiketoiminnassa voidaan lähestyä myös verkostojen kautta. Palvelu ja siihen liittyvä arvo muodostuu verkostoissa yhteistyössä monen eri sidosryhmän kesken. Tästä johtuu, että palvelun laatu ei ole riippuvainen pelkästään toimittajasta. Palvelun laatu on monimutkainen konsepti, jota tulee tarkastella suhteessa sidosryhmiin, tuottoihin ja tuottavuuteen. (Gummesson 2008)

Arvon yhteisluominen koostuu kolmesta eri ulottuvuudesta; asiakkaan osallistumisesta, asiakkaiden välisestä yhteistyöstä ja yritysten välisestä yhteistyöstä. Asiakkaiden välinen yhteistyö tapahtuu kuluttajayhteisöissä ja yritysten arvoryhmittymissä. Arvon yhteisluomisen näkökulmasta palveluliiketoiminnassa kerätään yhteen monien eri toimijoiden eli verkostojen tietoja, kykyjä, neuvotteluvoimaa ja pääomia. Eri toimijoiden välinen yhteistyö on johtanut kompleksisten verkostojen eli arvoryhmittymien muodostumiseen. Erityisesti arvoryhmittymien toiminta perustuu toimintojen ulkoistamiselle eli yritykset hankkivat osan palve-

luista muualta verkostoista. Vuorovaikutus, yhteistyösuhteet ja verkostot vaikuttavat vahvasti nykypäivän liiketoiminta-ajattelun keskiössä (Gummesson 2017). Mielenkiintoisimmissa verkostoissa yritykset ovat kytkeytyneet toisiinsa uusin tavoin luoden uudenlaista liiketoimintaa ja arvoa. (Normann 2001, 124)

Verkostoissa tapahtuva palveluliiketoiminta keskittyy yksittäisten objektien kuten tuotteiden sijasta toimijoiden välisiin suhteisiin ja asemiin. Kyky solmia yhteistyösuhteita ja harjoittaa yhteistuotantoa ovat tärkeitä verkoston toimijoille. Palveluliiketoiminnalle ja arvonluonnille ei ole voimakkaita ajallisia tai paikallisia rajauksia eli palveluliiketoiminnassa esiintyvät vuorovaikutukset ovat ajallisesti ja paikallisesti riippumattomia. Yhteistä näillä vuorovaikutuksille on myös samanaikaisuus ja vastavuoroisuus. Palvelun tuotanto ja asiakkaan tekemä kulutus tapahtuvat samaan aikaan. Yhteistuotanto mahdollistaa toimintojen tiheyden kasvattamisen esimerkiksi vuorokauden ympäri tarjottavien palveluiden, kuten verkkopankin, muodossa. (Normann 2001, 124-126, 140-141)

2.3.2. Resurssiperusteinen näkökulma

Arvon yhteisluominen voidaan määritellä resurssien ja kompetenssien, kuten tiedon ja osaamisen, jakamiseksi toisen osapuolen eli asiakkaan hyväksi. Palveluita ja niihin liittyvää liiketoimintaa ei tulisi tarkastella täysin erillisenä tai myytävästä tuotteesta irrallisena olevana toimintana vaan tuotteita, palveluita ja niihin liittyvää osaamista yhdistävänä jatkuvana prosessina. (Vargo & Lusch 2004).

Tapa määritellä resurssit on muuttunut markkinointikäsityksen muutoksen myötä. Aikaisemmin resurssit ymmärrettiin aineellisina ja rajallisina pääomina, joiden avulla tuotettiin hyödykkeitä. Palveluliiketoiminnan resurssit ovat usein aineettomia ja näkymättömiä kuten ydinkompetensseja, osaamista ja prosesseja. Aineettomia resursseja hyödyntämällä ja yhdistämällä voidaan luoda uudenlaisia arvoa tuottavia ratkaisuja asiakkaalle. Näkökulma korostaa asiakkaan roolia

arvontuotannossa. Resurssiperusteisessa näkökulmassa asiakas on yritykselle resurssi. (Vargo & Lusch 2004)

Asiakkaiden lisäksi yrityksen resursseihin kuuluvat yrityksen työntekijät ja heidän osaamisensa. Palveluliiketoiminnassa, jossa konkreettisen tuotteen rooli on usein vähäinen, yrityksen resurssit, kuten työntekijät, teknologia, tiedot ja aika, korostuvat asiakasarvon muodostamisessa. Näkökulma vaikuttaa yrityksen johtamiseen palveluiden tuotannossa. Työntekijät yhdessä yrityksen kanssa muodostavat yrityksen sisäisen markkinoinnin, jonka tavoitteena on asiakaslupausten mahdollistaminen. Yrityksen ja asiakkaiden välillä olevan vuorovaikutuksen tarkoituksena on asiakaslupauksen antaminen, esimerkiksi ulkoisen markkinoinnin avulla. Asiakaslupausten lunastaminen tapahtuu yrityksen työntekijöiden ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa resurssien vaihdannan ohella. (Grönroos 1996)

2.4. Asiakkaiden palvelu tiedoilla

Vargon ja Luschin (2008) määrittelemän palveluliiketoimintaa koskevan ensimmäisen perusoletuksen mukaan vaihdanta perustuu osaamista ja tietoa yhdisteleville palveluille. Näitä aineettomia pääomia voidaan pitää yritykselle resurssina (Vargo & Lusch 2004). Asiakaan ja toimittajan välinen tiedon jakaminen mahdollistaa arvon luomisen palveluiden vaihdannassa (Ranjan & Read 2016).

Saavuttaakseen kilpailuetua markkinoilla toimittajien tulee luoda tietoon pohjautuvia arvoehdotelmia siitä, kuinka paljon taloudellista arvoa asiakas voi vaihdannan kautta itselleen saada (Anderson & Narus 1998). Tiedon paljoudesta johtuen on tärkeää erottaa olennainen tieto epäolennaisesta. Tietoa voidaan hyödyntää yrityksissä esimerkiksi tiedolla johtamisen kautta, jolloin tavoitteena on vähentää tiedon puutteesta aiheutuvaa epävarmuutta ja tuoda ymmärrystä ja hallittavuutta monimutkaiseen todellisuuteen. Tiedolla johtamisen tärkeys liittyy toiminnan parantamiseen tiedon avulla. Tiedon tuottamisen kalleudesta johtuen tuottamisella tulee olla päämäärä. (Jalonen 2015, 40-41, 63)

Massadata (big data) ja esineiden internet (Internet of Things) mahdollistavat täysin uudenlaisen asiakastiedon soveltamisen liiketoiminnassa. Tiedon laatu ja määrä korostuvat erityisesti massadatan hyödyntämisessä. Teoreettiset näkökulmat yhdistettynä moniin eri tietolähtöisiin ja tietoa yhdisteleviin älykkäisiin sovelluksiin ovat edellytyksenä onnistuneelle ja tehokkaalle massadatan hyödyntämiselle. Näiden tekijöiden avulla saadaan tuotettua arvokasta tietoa asiakkaista ja heidän ostokäyttäytymisestään. Asiakaskohtaisesti räätälöityjen, mahdollisimman suurta arvoa tuottavien ratkaisujen muodostaminen on yritykselle helpompaa, kun yrityksellä on käytettävissään yksityiskohtaista tietoa asiakkaista ja heidän ostokäyttäytymisestään. Massadatan soveltaminen ei kuitenkaan ole täysin ongelmatonta yksityisyyden suojan toteutumisen kannalta. (Bradlow et al. 2017)

Kasvanut tiedon määrä ja tiedon prosessoinnin kehittyminen vaikuttavat asiakkaan päätöksentekoon kaupankäynnissä. Kun asiakkailla on enemmän informaatiota saatavilla markkinoilla olevista vaihtoehdoista, tuotteista ja kaupoista, on niiden keskinäinen vertailu helpompaa. Tietojen hakeminen on asiakkaalle helppoa ja tehokasta. Tiedon merkityksen muutos luo yritykselle sekä uhkia että mahdollisuuksia. Yritys, joka tarjoaa korkean laadun tuotteita kohtuulliseen hintaan, menestyy paremmin kuin yritys, joka kilpailee halvimman hinnan strategialla, koska asiakas pystyy helposti tarkistamaan kilpailevien ratkaisujen hinnat. Tietoa on paljon tarjolla, mutta sen ymmärtäminen, jäsentely ja hyödyntäminen ovat vähäisempää sopivien työkalujen puuttumisesta johtuen. Monimutkaista tietoa on vaikea esittää yksinkertaisessa muodossa, jolloin tiedon soveltaminen on haastavaa. (Thaler & Tucker 2013)

2.4.1. Tiedon merkitys yritysten välisissä asiakassuhteissa

Tiedolla palvelu on yksi väline asiakassuhteen hoitoon eli yritys voi hoitaa asiakassuhteitaan tiedolla palvelun avulla. Asiakassuhteita syntyy toimittajien ja asiakkaiden ollessa vuorovaikutuksessa keskenään. Kuten arkielämän ihmis-

suhteet poikkeavat toisistaan, myös myyjien ja asiakkaiden välisten suhteiden eli asiakassuhteiden lujuus vaihtelee asiakkaittain. Pelkkä suhteen olemassaolo ei luo asiakkuudesta pitkäikäistä ja pysyvää. Tarjoamalla asiakkaille tietoon perustuvia ja asiakaskohtaista arvoa tuottavia palveluita luodaan edellytykset kilpailuedun syntymiselle ja pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomiselle (Anderson & Narus 1998). Asiakassuhteiden hoitaminen on tärkeää, koska uskolliset asiakkaat ovat yritykselle useimmiten kannattavampia kuin kertaluontoiset asiakkuudet. (Grönroos 2009a, 30)

Suhdemarkkinoinnin tavoitteena on kannattava ja pitkäaikainen asiakassuhde, joka tuo yritykselle liikevaihtoa pitkällä aikavälillä. Tiedon lisääntynyt määrä ja helpottunut saatavuus on mahdollistanut palveluiden ja markkinoinnin kohdentamisen asiakas- ja asiakassegmenttikohtaisesti. Asiakastiedon hyödyntäminen on parantanut asiakastarpeisiin vastaamista tarjonnan laajentamisen kautta. Palvelun tuottaminen edellyttää tiedon jakamista asiakkaan ja toimittajan välillä (Ranjan & Read 2016). Kilpailutilanteen kiristyminen on johtanut nykyisten asiakassuhteiden vaalimiseen uusasiakashankinnan ohella. Kasvanut kilpailu on synnyttänyt tarpeen erottautua kilpailijoista. Tämä erottautuminen on mahdollista toteuttaa tiedon ja tiedolla palvelun avulla. (Arantola 2003, 20)

Asiakasuskollisuudella tarkoitetaan toistuvaa uudelleen ostamista samalta toimittajalta tietyllä aikavälillä. Uskollisuutta voidaan lajitella brändiuskollisuuteen, palvelu-uskollisuuteen, toimittajauskollisuuteen ja myymäläuskollisuuteen. Lisäksi uskollisuus voi olla imagolähtöistä, markkinalähtöistä ja myyntilähtöistä, joissa uskollisuus voi kohdistua informaatioon, tunteeseen tai toimintaan. Asiakasuskollisuuden määritelmän heikkous on sen mitattavuuden vaikeus, vaikka kehittyneet kassajärjestelmät mahdollistavat tarkankin ostodatan keräämisen. Tiedon kerääminen on edellytyksenä asiakaskannattavuuden laskemiselle. Asiakasuskollisuuden kautta yritykset tavoittelevat uusintaostoja ja suurempaa markkinaosuutta, ja näiden kautta kannattavampaa liiketoimintaa. Lisäksi tietoa hyödyntämällä voidaan tarkastella yrityksen sisäistä kannattavuutta tuote- ja palvelutarjoomien välillä. (Arantola 2003, 26-28, 42)

2.4.2. Asiakasarvon sosiaalinen ympäristö

Teknologian kehittyminen on johtanut uudenlaisten tietoa hyödyntävien liiketoimintamallien syntymiseen (Casadesus-Masanell & Ricart 2009, 1-2). Palveluliiketoiminnan perusteiden mukaan asiakas ja toimittaja tuottavat palvelun yhdessä (Vargo & Lusch 2008) ja palvelun kautta syntynyt arvo on aina asiakas- ja kontekstisidonnaista (Kuusela & Rintamäki 2002, 19). Ulkoisessa ympäristössä vaikuttavat tekijät, vaihdantaan osallistuneet henkilöt ja heidän roolinsa muodostavat yhdessä palveluliiketoiminnan sosiaalisen kontekstin, jossa arvoa luodaan (Edvarson, Tronvoll & Gruber 2010).

Arvon muodostumista palveluliiketoiminnassa ei voi ymmärtää tutustumatta ensin vaihdannan sosiaaliseen ympäristöön. Sosiaalisen ympäristön teorian mukaan asiakkaan kokemaan arvoon palveluliiketoiminnassa vaikuttavat vaihdantaan osallistuvat henkilöt ja heidän roolinsa sekä asemansa. Nämä tekijät saavat vaikutteita sosiaalisten rakenteiden kautta henkilöiden tarkoitusten, kontrollin ja moraalin kautta. Yleisemmällä tasolla sosiaalisiin rakenteisiin vaikuttavat jaetut arvot, normit ja etiikka. Arvo palveluliiketoiminnassa voi muodostua neljällä eri tavalla. Ensimmäinen arvoehdotelma on arvon kollektiivinen syvyys: arvo rakentuu sosiaalisessa kontekstissa eli sosiaalisten voimien myötä. Toinen arvoehdotelma käsittelee resurssien kohdentumista sosiaalisessa kontekstissa. Käytännössä palvelun toimittaminen ja arvon muodostaminen ei ole mahdollista ilman molemminpuolista resurssien käyttöä. (Edvarson et al. 2010)

Kolmannen arvoehdotelman mukaan palveluliiketoiminta ja arvon muodostuminen voivat toisiinsa nähden olla epäsymmetrisiä. Informaatioasymmetria vaikuttaa arvon muodostumiseen silloin, kun myyjän tavoitteet voiton maksimoinnin suhteen eivät kohtaa asiakkaan toivomusten kanssa. Neljäs arvoehdotelma käsittelee palvelun toimittamisen ja siihen osallistuvien roolien suhteen dynaamisuutta eli henkilöroolien välinen suhde vaihtelee, koska ulkopuoliset systeemit eivät ole stabiileja. Kyseessä on monimutkainen ilmiö, jossa asiakkaan kokemukset ja arvokäsitykset ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään, jolloin asiakkaan palvelusta tai tuotteesta kokemaa arvoa ei voida luotettavasti arvioi-

da asiakkaan muista kokemuksista irrallaan (Helkkula & Kelleher 2010). Henkilöroolien jatkuvaan muutokseen vaikuttavat esimerkiksi globalisaatio ja sosiaalisen median merkityksen kasvu. (Edvarson et al. 2010)

2.5. Palveluiden kehittäminen asiakaslähtöisesti

Erikoistumalla palveluliiketoimintaan yrityksen on mahdollista parantaa asemaansa markkinoilla. Markkinoilla monet yritykset keskittyvät hintakilpailuun, joka ei kuitenkaan pitkällä aikavälillä suoraan johda pysyvän kilpailuedun syntymiseen, koska asiakkaat vaihtavat herkästi toimittajaa heti, kun halvempia vaihtoehtoja tulee saataville (Grönroos 2009a, 27). Palveluliiketoimintaan siirryttäessä myös markkinat muuttuvat, koska hinnan sijasta aletaan kilpailla laadulla ja tarjoomalla kokonaisuudessaan. Tämä luo monia mahdollisuuksia kypsille toimialoille ja pitkään toimialalla toimiville yrityksille. Uusien ratkaisujen kautta yritys tavoittaa uusia asiakas- ja tuotesegmenttejä. Palveluiden avulla yritys pystyy helpommin erottautumaan kilpailijoista ja sitouttamaan asiakkaita. Keskittymällä palveluiden kehittämiseen niiden tuotanto tehostuu ja ne muuttuvat tasalaatuisemmiksi. (TEKES 2015)

Yksi suurimmista riskeistä palveluliiketoiminnan kehittämiseen liittyen kohdistuu sellaisten palveluiden tai toiminnallisuuksien kehittämiseen, joista asiakas ei ole valmis maksamaan. Tällöin kehitystyö ei ole yritykselle kannattavaa. Tärkeintä on, että palvelu tuotetaan tehokkaasti ja se tuottaa asiakkaalle ja asiakkaan loppukäyttäjälle todellista arvoa (TEKES 2015). Vaihtoehtojen lisääminen tai uuden teknologian soveltaminen ei välttämättä johda kasvaneeseen asiakastyytyväisyyteen. Asiakas voi kokea monimutkaiset uudet toimintamallit tai ominaisuudet hankalina lähestyä tai käyttää. (Porter & Heppelman 2014)

Kehittäminen tulee toteuttaa asiakaslähtöisesti, asiakkaan kokemaan arvoon keskittyen ja sitä kasvattaen. Käytännössä palveluiden kehittäminen vaatii asiakkaan tarpeiden ja toimintatapojen syvällistä tuntemista, koska asiakkaan palvelukokemus muodostuu palvelun käyttämisestä seuranneesta hyödystä. Tär-

keä rooli kehitystyössä on myös yrityksen henkilöstöllä; oikeanlaisilla ihmisillä on kyky ideoida, luoda ideoista kannattavaa liiketoimintaa ja saada aikaan tuloksia. Palveluliiketoiminnassa arvo syntyy laajojen verkostojen ja vuorovaikutuksen kautta (Lusch & Vargo 2006). Palvelun kehittäminen voi keskittyä moneen eri osa-alueeseen, kuten verkostoihin ja palvelun tuotannon arvoketjuihin. (Paavola & Uusikylä 2013, 12, 16)

Johnsonin, Christensenin ja Kagermannin (2008) mukaan menestyksekäs liiketoimintamalli koostuu uniikista asiakasarvoehdotelmasta, tarkoin määritellystä tuotto-kustannus-rakenteesta, avainresursseista ja prosesseista. Yksi tapa toteuttaa tehokasta palveluliiketoimintaa on tuotteistaminen. Tuotteistamisella tarkoitetaan palvelun määritelmän tarkentamista, prosessien parantamista, vakioinnin ja räätälöinnin suhteen selkeyttämistä, konkretisointia ja selkeää hinnoittelua asiakkaalle. Tuotteistaminen tulee toteuttaa asiakaslähtöisesti. Myös palvelun kehittämisen tulee tapahtua asiakkaan kanssa yhteistyössä. (TEKES 2015)

Tärkeitä ulottuvuuksia ja ominaisuuksia palveluliiketoiminnan edelläkävijöille ovat asiakasymmärrys, kyseenalaistaminen, uutuusarvon hyväksikäyttäminen, palveluasenne, verkostoituminen, ennakointi ja intohimo liiketoiminnan kasvattamiseen. Näiden tekijöiden avulla yrityksellä on hyvät edellytykset luoda asiakasarvoa tulevaisuudessa erilaisia verkostoja hyödyntäen (Paavola & Uusikylä 2013, 16). Organisaatio, joka haluaa haastaa liiketoiminta-ajatteluaan tai uudistaa liiketoimintamalliaan palveluvetoisemmaksi voi hyödyntää seuraavaksi mainittuja palveluliiketoiminnan globaaleja asiakasarvoa tuottavia innovaatioita tai megatrendejä.

Digitalisaatio on vaikuttanut monien markkinoiden muuttumiseen paikallisista globaaleiksi. Samalla se on muuttanut myös monen yrityksen tapaa luoda arvoa asiakkaalleen. Digitaaliset palvelut ovat helposti ja edullisesti jaettavissa maailmanlaajuisesti internetin välityksellä. Palveluita ja palveluajattelua on digitalisaation myötä pystytty soveltamaan esimerkiksi teollisuuteen tai perinteisempiin tuotekeskeisiin markkinoihin (Ali-Yrkkö, Pajarinen & Rouvinen 2014). Lisäksi di-

gitalisoituminen on mahdollistanut palveluiden kuluttamisen asiakkaalle sopivana aikana eli kaikki palvelut eivät vaadi toimittajan välitöntä läsnäoloa. (Pajarinen et al. 2013)

Informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehittyminen on mahdollistanut uudenlaisten liiketoimintamallien hyödyntämisen. Kuitenkaan liiketoimintamallien tutkimus ei ole pysynyt muutosten mukana ja on edelleen melko alkutekijöissään (Casadesus-Masanell & Ricart 2009, 1-2). Älykkäiden sovellusten ja palveluiden avulla voidaan parantaa sekä asiakkaan että yrityksen arvonluontia ja kannattavuutta. Yhdistettynä digitalisaation kanssa ne lisäävät ihmisten tietoisuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Digitalisaatio mahdollistaa uusien jakelukanavien käytön. Palveluajatteluun ja palveluliiketoimintaan kohdistuu yrityksissä usein myös vastarintaa. Myöskään tarvittavia resursseja ja kyvykkyyksiä ei ole kaikissa yrityksissä heti saatavilla. (Töytäri et al. 2017)

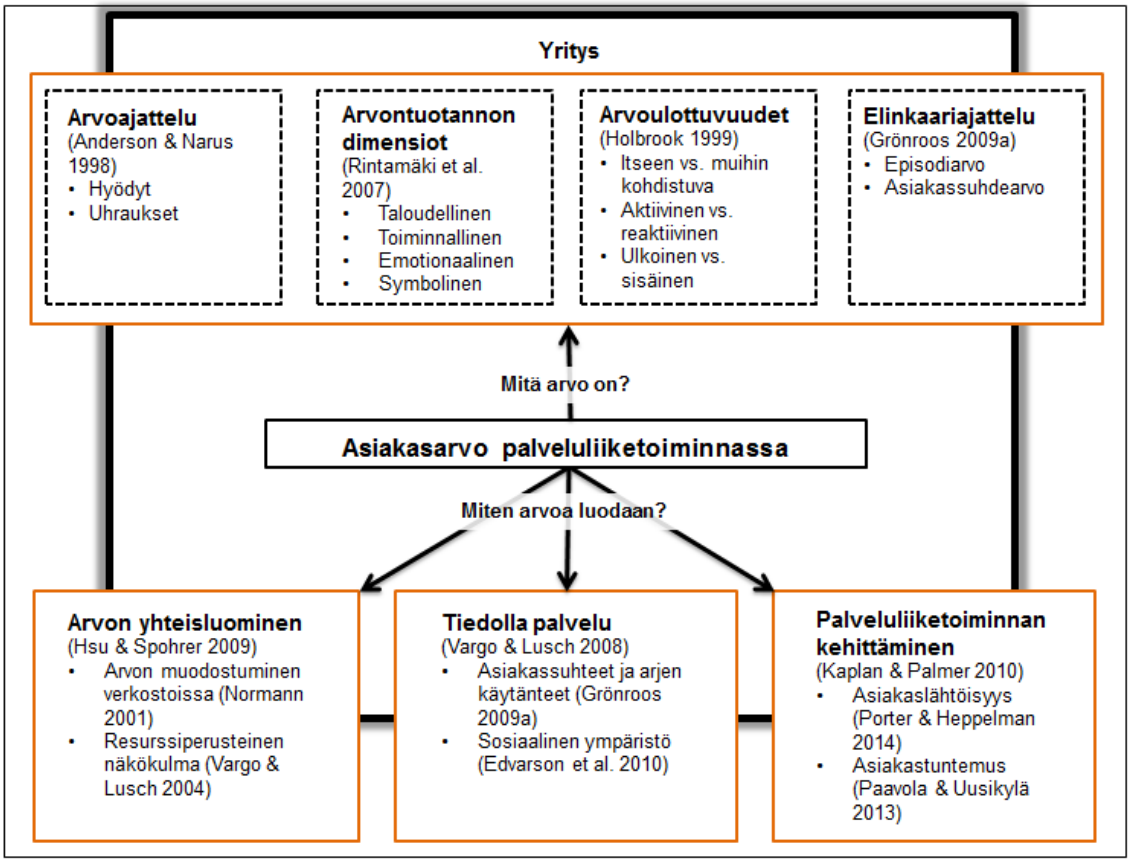
Yksi palveluliiketoiminnan megatrendeistä on pilven kautta tarjottavat palvelut. Vaikka pilvessä itsessään ei ole kyse erikoisesta tai mullistavasta palvelusta, se tarjoaa lukemattoman määrän mahdollisuuksia hyödyntää muita palveluita uusilla palvelutasoilla erilaisten sovellusten, mallien ja kokemusten kautta. Pilven lisäksi internet tarjoaa rajattomasti mahdollisuuksia arvon tuottamiseen ja jakamiseen. Internet yhdistää käyttäjiä ympäri maailman tehden maailmasta pienemmän tuntuisen ja helpommin saavutettavissa olevan. Edellä mainittujen palveluiden hyödyntäminen ei olisi yhtä tehokasta ilman mobiiliteknologian kehittymistä, mikä on avannut uusia arvonluomisen mahdollisuuksia esimerkiksi älypuhelinten muodossa. (Kaplan & Palmer 2010, 12-13)

Kaupankäynnin muuttuminen palveluvetoisemmaksi on yksi palveluliiketoiminnan megatrendeistä. Tällä hetkellä on tarjolla paljon esimerkiksi SaaS-palveluita (Software as a Service), joissa tietojärjestelmiä tarjotaan palveluiden muodossa. Pilvessä tarjottavia SaaS-palveluita hyödyntäen on mahdollista tarjota esimerkiksi erilaisia alustoja, verkostoja ja infrastruktuureita. Näiden arvo perustuu sille, että käyttäjällä on välitön pääsy palvelun piiriin. Palvelumuotoilu on nostettu myös yhdeksi tärkeäksi trendiksi. Tulevaisuudessa pitäisi kiinnittää enemmän

huomiota palvelukokemukseen kokonaisuutena. Lähestymistavassa tulisi erityisesti huomioida loppukäyttäjän kokonaiskokemus ja tunteet. (Kaplan & Palmer 2010, 13-14)

2.6. Yhteenveto arvon muodostumisen ulottuvuuksista

Tutkielman keskeiset teoreettiset näkökulmat on tiivistetty alla olevaan kuvioon. Yhteenvedosta on nähtävissä mitkä teoriat on valittu tutkielmaan ja miten ne ovat linkittyneitä toisiinsa. Yhteenveto tarjoaa viitekehyksen tulosten tulkinnalle, mikä helpottaa kokonaisuuden hahmottamista. Tutkielman yhteenveto on esitetty kuviossa 7.



Kuvio 7. Asiakasarvo palveluliiketoiminnassa - yhteenveto

Palveluliiketoiminnalla tarkoittaa vaihdantaa, jossa vaihdannan kohteena on tuotteista ja palveluista koostuva kokonaisratkaisu (Vargo & Lusch 2008). Tässä tutkielmassa palveluliiketoimintaa lähestytään arvoajattelun kautta, jossa asiakasarvolla viitataan asiakkaan kokemaan arvoon. Yhteenvedon yläosa vastaa kysymykseen mitä arvo on. Asiakasarvolla yksinkertaisimmillaan tarkoitetaan asiakkaan vaihdannasta saamaa hyötyä tai asiakkaan vaihdannassa tekemää uhrausta (Anderson & Narus 1998). Arvoa voidaan luokitella monilla eri tavoilla, joista tähän tutkielmaan on otettu mukaan kaksi, Rintamäen, Kuuselan ja Mitrosen (2007) kirjoittamat arvodimensiot ja Holbrookin (1999) arvoulottuvuudet. Näiden arvoluokittelujen lisäksi arvoon palveluliiketoiminnassa vaikuttaa arvon muodostuminen pitkällä aikavälillä eli arvon muodostumisen elinkaari. Elinkaarimallissa (Grönroos 2009a, 193) asiakkaan kokema arvo syntyy monen eri yksittäisen vaihdanta- ja vuorovaikutustilanteen seurauksena.

Yhteenvetokuvion alaosa kuvastaa arvon muodostamista palveluliiketoiminnassa. Esille on nostettu palveluliiketoiminnassa arvon muodostamiseen vaikuttavia tekijöitä. Arvoa luodaan palveluliiketoiminnassa asiakkaan kanssa yhdessä, jota kutsutaan arvon yhteisluomiseksi (Hsu & Spohrer 2009). Arvon yhteisluomisessa korostuu verkostojen ja vuorovaikutuksen merkitys (Normann 2001). Samalla kun arvoa luodaan yhdessä asiakkaan ja toimittajan kanssa, korostuvat molempien käytössä olevat resurssit arvon muodostamiseksi (Vargo & Lusch 2004).

Asiakasarvon muodostaminen palveluliiketoiminnassa on muuttunut tiedon merkityksen kasvun myötä, koska tieto on muuttanut monia markkinoita ja tuonut uusia ratkaisuja markkinoille. Kun asiakkaalle tarjotaan palveluita, joissa tiedolla on merkittävä rooli, voidaan puhua tiedolla palvelusta (Vargo & Lusch 2008). Tiedon avulla voidaan hoitaa asiakassuhteita ja tiedon merkitys nousee esille asiakkaiden arjen käytänteiden mahdollistajana (Grönroos 2009a). Asiakassuhteiden lisäksi sosiaalinen ympäristö laajemmassa merkityksessä vaikuttaa arvon muodostamiseen ja muodostumiseen (Edvarson et al. 2010).

Viimeisenä näkökulmana asiakasarvon muodostamiseen on palveluliiketoiminnan kehittäminen. Palveluliiketoiminnan tavoitteena on tuottaa asiakkaalle

mahdollisimman paljon arvoa pitkällä aikavälillä. Kehittämällä palveluliiketoimintaa asiakaslähtöisesti varmistetaan yrityksen menestyminen tulevaisuudessa (Kaplan & Palmer 2010). Ilman asiakaslähtöisyyttä palveluiden kehittäminen voi olla yritykselle arvotonta, jos asiakkaat eivät ole valmiita käyttämään kehitettyjä palveluita, jolloin ne eivät tuota asiakkaalle arvoa ajatellulla tavalla (Porter & Heppelman 2014). Asiakkaiden ja asiakkaiden liiketoiminnan yksityiskohtainen tunteminen korostuu palveluliiketoiminnan kehittämisessä, koska sen avulla saadaan tuotettua asiakkaalle arvoa myös tulevaisuudessa (Paavola & Uusikylä 2013).

3. TUTKIMUSMENETELMÄ

Tässä luvussa käydään läpi tutkimusmenetelmä, jolla tutkielma toteutettiin. Tutkimusmetodologia tarkoittaa niiden keinojen määrittelyä, joilla tutkimusaineisto kerätään ja analysoidaan. Tutkimusmetodi on tärkeää määritellä tarkasti havaintojen ja tutkimustulosten erottamiseksi toisistaan, koska ilman sitä tutkimus voi muuttua omien olettamusten todisteluksi (Alasuutari 1994, 72). Tutkielmassa käytetty tutkimusmetodi valittiin työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset huomioiden.

3.1. Tutkimusmetodi

Tutkielma toteutettiin laadullisen tutkimuksen keinoin. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii aineiston muodon tarkkaan kuvaamiseen (Eskola & Suoranta 1998, 13) eli kokonaisuuksien hahmottamiseen yksityiskohtaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa kokonaisuuksien hahmottamisella tarkoitetaan yksittäisten ilmiöiden tai tapahtumien tutkimista ja kaikkien niihin liittyvien seikkojen selvittämistä. Laadullisen tutkimuksen perusperiaatteena on säännön absoluuttinen päteminen aineistossa. Laadullisen tutkimuksen perusperiaatteiden mukaan yksikin poikkeus kumoaa säännön eli ilmiöihin liittyvät seikat tulee tutkia niin tarkasti, etteivät ne poikkea esitetystä tulkinnasta. (Alasuutari 1994, 28-30, 37)

Laadullisen tutkimuksen kohde rajataan usein pieneksi, jotta kokonaisuus saadaan hahmotettua tarkasti. Tutkimusaineiston laatu korostuu tutkielman tieteellisyyden saavuttamisessa, jossa laatu kuvaa kerätyn aineiston kattavuutta tutkittavaan ilmiöön verrattuna. Harkinnanvaraisen otannan eli näytteiden tietoisen poiminnan avulla pyritään saavuttamaan tutkimuksen mahdollisimman korkea laatu. Laadullisin menetelmin tehty tutkimus tulee rakentaa aineiston ympärille eli analyysin tulee lähteä aineistosta käsin. Käytännössä tämä tarkoittaa teorian muodostamista empiriaa silmällä pitäen. Lisäksi laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä hypoteesittomuus eli aineiston avulla tutkija ”*löytää uusia näkökulmia*”, eikä vain todenna aikaisempia olettamuksiaan. Tutkijan tulee tiedostaa omat

ennakkokäsityksensä, jotta ne eivät vaikuta aineiston perusteella tehtyihin päätelmiin ja tutkimustuloksiin. (Eskola & Suoranta 1998, 18-20)

Tutkielman tutkimusaineisto kerättiin haastattelumenetelmällä, joka on tyypillinen tapa kerätä kvalitatiivista aineistoa. Haastattelut pidettiin muutamalle valitulle yksilölle eli pienelle osajoukolle koko potentiaalisesta joukosta. Verrattuna kvantitatiiviseen menetelmään, laadullisessa menetelmässä haastattelujen runko ja kysymysmuoto on usein avoimempi. Tutkielman haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelun runko on etukäteen suunniteltu ja järjestelmällinen, mutta haastateltava voi vastata joko kaikkiin tai osaan kysymyksistä avoimesti (Eskola & Suoranta 1998, 87). (Yin 1994, 84-85)

Tutkielma täyttää tapaustutkielman piirteet. Tutkimuksen kohteena on case-yritys ja sen neljä suurta yritysasiakasta. Tapaustutkielman avulla pyritään muodostamaan yleistettävissä olevia tai tarkkoja, yksittäisiä tapauksia koskevia johtopäätöksiä (Gummesson 1991, 74). Tapaustutkimuksen tavoitteena on muodostaa käsitys kompleksisesta sosiaalisesta ilmiöstä. Tapaustutkimusta voidaan käyttää kolmella eri tavalla, tutkivalla, kuvailevalla ja selittävällä. Tämän tutkielman tavoitteena on hahmottaa asiakkaan kokemaa arvoa palveluliiketoiminnan konseptissa, joten tutkielman ote on kuvaileva. Kuvailevaa eli deskriptiivistä strategiaa käytetään, kun tutkimuksessa syvennytään jo olemassa olevaan ilmiöön ja tutkitaan esimerkiksi jonkun tietyn ilmiön esiintymistä. (Yin 1994, 3-6)

Tutkijan ja tutkittavan väliset interaktiotilanteet saattavat vaikuttaa tulosten tulkintaan silloin, kun tutkimusaineisto on kerätty haastattelemalla. Interaktiolla viitataan kaikenlaisiin tilanteisiin, joissa haastattelija tai haastattelutilanne vaikuttaa haastateltavaan. Usein vaikuttaminen tapahtuu haastattelijan huomaamatta. Interaktion potentiaalisista negatiivisista seurauksista johtuen tutkijan tulee eritellä ja pyrkiä ottamaan huomioon interaktion vaikutukset aineiston tulkinnassa. Lähtökohtaisesti tutkimussuhteen tulisi olla tasavertainen. Todellisuudessa ihmisten välillä esiintyy kuitenkin esimerkiksi sukupuolesta ja iästä johtuvia valtasuhteita, jotka vaikuttavat haastattelutilanteen dynamiikkaan. Tutkimussuh-

teen epätasapainoisuutta voi tietoisesti pyrkiä tasoittamaan, mutta myös sen vaikutuksia kerättyyn aineistoon tulisi arvioida objektiivisesti. Tutkijan riippumattomuutta tässä tutkielmassa on arvioitu tutkielman viimeisen luvun lopussa. (Alasuutari 1994, 122-126)

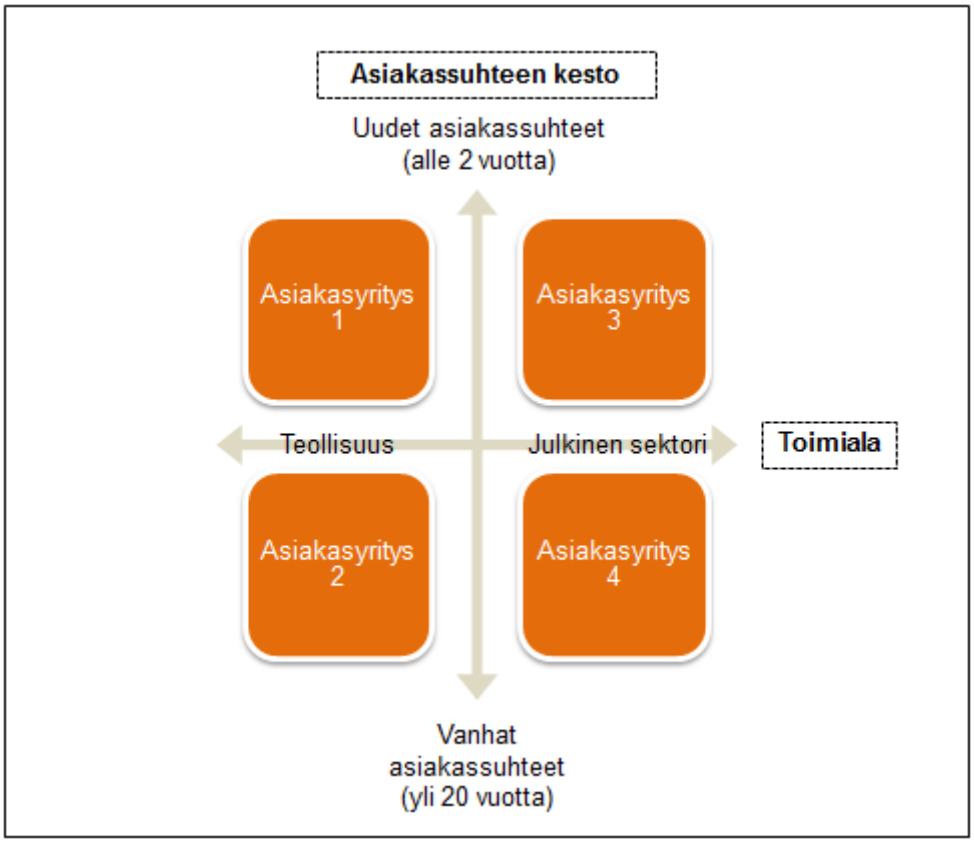
3.2. Tutkimusaineisto

Tämän tutkielman tutkimusaineisto koostuu kahdeksasta haastattelusta, jotka toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastattelun runko oli järjestetty teemoittain ja se seurasi tutkielman teorialuvun rakennetta. Haastatteluista pyrittiin muodostamaan keskusteluita, joilla oli tietty päämäärä ja tarkoitus. Samalla haastatteluissa pyrittiin avoimuuteen ja ottamaan huomioon haastateltavan kokemukset mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja monipuolisesti.

Haastateltavat henkilöt valittiin neljästä asiakasyrityksestä. Toimitettujen kokonaisratkaisujen laajuus vaikutti haastateltavien yritysten valintaan. Kaikilla valituilla asiakkailla oli käytössä tai oltiin parhaillaan ottamassa käyttöön case-yrityksen tuotteita mahdollisimman monipuolisesti suhteessa case-yrityksen palvelutarjontaan. Samalla ne muodostavat suuren osan case-yrityksen liikevaihdosta, joten asiakkuuksia voidaan pitää tärkeinä case-yrityksen kannalta.

Koska tutkielman tavoitteena oli tutkia toimialojen välisiä eroja asiakasarvossa, haastateltavat asiakasyritykset valittiin kahdelta eri toimialalta, teollisuudesta ja julkiselta sektorilta. Toimialan ohella asiakasyritysten valintaan vaikutti asiakassuhteen pituus. Haastatteluun valittiin kaksi yritystä, joiden asiakassuhde case-yrityksen kanssa oli kestänyt alle 2 vuotta ja kaksi yritystä, joiden asiakassuhde oli kestänyt yli 20 vuotta. Valinnalla haluttiin tuoda esille asiakassuhteen keston vaikutuksia asiakkaan kokemaan arvoon. Näillä kahdella valinnalla pyrittiin varmistamaan mahdollisimman monipuoliset vastaukset haastattelukysymyksiin ja sitä kautta myös kattava tutkimusaineisto. Asiakasyritysten valintaa on havainnollistettu nelikentän avulla kuviossa 8. Selkeyden vuoksi asiakkaat on nume-

roitu. Koska tutkielma toteutettiin salaisena, asiakkaiden todellisia nimiä ei ole mainittu.



Kuvio 8. Haastateltujen asiakasyritysten valintakriteerit

Jokaisesta asiakasyrityksestä haastateltiin kahta henkilöä. Haastateltavien henkilöiden valintaan vaikutti henkilön rooli yrityksessä. Roolit helpottivat valintaprosessia, koska case-yrityksen toimittamat palvelut ovat asiakkailla usein monen eri henkilön käytössä. Haastatteluihin valittiin päättäjää ja käyttäjää edustaneet henkilöt. Roolien vastuualueet ja työtehtävät poikkesivat hieman toisistaan. Molemmat tekivät tiivistä yhteistyötä case-yrityksen kanssa, mutta päättäjä vastasi enemmän kokonaisratkaisujen hankintaan liittyvistä asioista ja oli tiiviimmin mukana suunnittelemassa asiakkaan ja case-yrityksen välistä tulevaisuutta. Sen sijaan käyttäjä oli mukana yrityksen operatiivisessa toiminnassa ja vastasi käytännön tasolla palveluiden päivittäisestä toteutumisesta. Samalla käyttäjä toimi operatiivisena yhdyshenkilönä asiakkaan ja case-yrityksen välillä.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Kaikki haastattelut pidettiin kasvotusten joko case-yrityksen tai asiakkaan toimitiloissa maaliskuussa 2017. Haastattelut noudattivat teorian pohjalta muodostettua haastattelurunkoa, jossa tilaa jäi myös asiakkaiden omille kommenteille ja vapaalle keskustelulle. Haastattelut koostuivat kolmesta pääteemasta: asiakkaan perustiedoista, odotuksista ja kokemuksista. Odotuksiin liittyvät kysymykset koskivat palveluiden hankintaa ja kokemukset asiakkaiden tunnelmia palveluiden hankinnan jälkeen.

Seuraavassa käsitellään tarkemmin case-yritystä, sen tarjoamia palveluita ja haastateltuja asiakkaita sekä asiakasyrityksiä. Tutkielma toteutettiin salaisena, joten case-yritystä ja sen asiakkaita käsitellään tutkielmassa luottamuksellisesti. Anonyymiydellä varmistettiin asiakkaiden rehelliset vastaukset haastattelukysymyksiin. Sekä case-yritys että asiakkaat edellyttivät anonyymiyttä tutkielman toteuttamisen mahdollistamiseksi. Luottamuksellisuutta voidaan tässä pitää edellytyksenä onnistuneelle tutkimukselle rehellisistä vastauksista johtuen. Asiakkaita käsittelevässä alaluvussa esitellään tutkielmassa käytetyt asiakaslyhenteet.

3.2.1. Case-yritys

Tutkielman tutkimusaineisto on kerätty yrityksestä, joka harjoittaa palveluliiketoimintaa teknologiakeskeisellä toimialalla. Yritys on osa isoa konsernia, mutta konserni on rajattu tutkielman ulkopuolelle. Case-yritys kuuluu keskisuurten yritysten kokoluokkaan. Yrityksen liikevaihto vuonna 2016 oli 40,0 M€ ja taseen loppusumma oli 30,0 M€ (luvut suuntaa-antavia).

Yritys toimii toimialalla, jossa yritysten ansaintalogiikat ovat aikaisemmin olleet hyvin tuotekeskeisiä. Yrityksen liiketoimintastrategia edustaa toimialalla uudenlaista suuntausta, jossa tuote on vain osa asiakkaan saamaa kokonaisratkaisua. Case-yrityksen liiketoiminta perustuu nykyään pitkälti erilaisten palvelukokonaisuuksien tarjoamiseen erikokoisille yritysasiakkaille. Tuotteella on edelleen

tärkeä rooli palvelun tuottamisessa, mutta palvelun ja tuotteen osuus on selkeästi eriytetty.

Case-yrityksen tarjoamat palvelut ovat pitkälle jalostettuja ja tuotteistettuja. Lisäksi palveluista on tarjolla erilaisia palvelutasoja, joista asiakas voi valita omaan tarpeeseensa sopivan. Asiakaslähtöisyys on tärkeää case-yrityksen toiminnalle, mikä näkyy esimerkiksi asiakkaan kanssa yhdessä toteutetussa tuotekehityksessä. Case-yrityksen liiketoiminta on pitkälle erikoistunutta ja yrityksen työntekijöillä on palvelukokonaisuuksiin liittyvää keskeistä osaamista. Case-yrityksen liiketoimintaa on vaikea suoraan kopioida, vaikka viime vuosina yritykselle on tullut lisää kilpailijoita, jotka tarjoavat korvaavia vaihtoehtoja palveluille.

Case-yrityksen tuote- ja palvelutarjonta on hyvin laaja. Case-yritys tarjoaa uusia tuotteita ja niihin liittyviä palveluita, kuten huoltopalveluita. Case-yrityksen palvelutarjontaan kuuluvat lisäksi erilaiset ulkoistamispalvelut, kuten hallinnointi- ja päivystyspalvelut. Lisäksi yrityksessä on tarjolla suunnittelu- ja konsultointipalveluita, joiden avulla asiakkaalle saadaan suunniteltua uusia palvelukokonaisuuksia tai modernisoitua osittain tai kokonaan asiakkaalla jo käytössä olevia ratkaisuja. Lisäksi yritys tarjoaa erilaisia tuotteista ja palveluista koostuvia älyratkaisuja. Erilaisten palveluiden avulla varmistetaan kokonaisratkaisujen kokonaisvaltainen toimivuus ja käyttövarmuus.

3.2.2. Haastatellut asiakkaat ja asiakasyritykset

Haastateltavat asiakkaat valittiin kahdelta eri toimialalta, teollisuudesta ja julkiselta sektorilta. Tämä valinta oli edellytyksenä toimialakohtaisten erojen tutkimiselle. Kyseiset toimialat valittiin, koska niillä on monipuolisesti yrityksen palveluita käytössä. Lisäksi asiakkuudet ovat tärkeitä case-yrityksen liiketoiminnan kannalta ja isot palvelukokonaisuudet muodostavat merkittävän osan yrityksen liikevaihdosta. Asiakkaille toimitetut kokonaisratkaisut ovat pitkälle jalostettuja, asiakaskohtaisia ja ne koostuvat monista eri tuotteista, palveluista ja palvelutasoista.

Toimialakohtaisten vaikutusten lisäksi tutkielmassa haluttiin tutkia asiakassuhteen pituuden vaikutusta asiakkaan kokemaan arvoon. Tämän takia haastattelut toteutettiin sekä uusille että vanhoille asiakkaille. Uusilla asiakkailla tarkoitetaan tutkielmassa asiakassuhteita, joiden kesto case-yrityksen kanssa on ollut alle kaksi vuotta. Vanhat asiakkaat ovat olleet case-yrityksen asiakkaana yli 20 vuotta. Asiakassuhteen pituus on tärkeä tekijä palveluliiketoiminnassa, koska palvelut tuotetaan aina asiakkaan kanssa yhdessä. Oletuksena on, että palveluiden tuottaminen helpottuu kun asiakas ja toimittaja oppivat tuntemaan toisensa paremmin. Case-yritys pyrkii solmimaan asiakkaiden kanssa pitkäaikaisia palvelusopimuksia, joissa toimittaja sitoutuu tuottamaan asiakkaalle tiettyä kuukausikohtaista palvelumaksua vastaan sopimuksen mukaisia palveluita tietyn ajanjakson ajan.

Asiakkaista tutkielmassa käytetyt asiakaslyhenteet ja asiakkaiden roolit onlistattu alla olevassa taulukossa 2. Taulukkoon on lisäksi kerätty haastattelujen kestot ja päivämäärät, milloin haastattelut pidettiin. Lisäksi taulukossa on esitelty lyhyesti haastateltavien asema ja historia yrityksessä. Haastattelurunko on esitetty liitteessä 1. Haastattelut kestivät vaihtelevasti yhdestä kahteen tuntiin ja kaikki haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen ne litteroitiin. Litterointi helpotti aineiston tulkintaa ja mahdollisti korkealaatuisen analyysin toteuttamisen.

Taulukko 2. Tiivistelmä asiakkaista

Rooli	Lyhenne	Haastattelu pvm	Kesto	Asema	Kokemus yrityksessä
Päättäjä	P1	21.3.2017	2:07	Johtaja	4 vuotta
Käyttäjä	K1	23.3.2017	2:14	Manager	2 vuotta tässä tehtävässä, 20 vuotta konsernissa

Päättäjä	P2	7.3.2017	1:02	Päällikkö	7 vuotta
Käyttäjä	K2	7.3.2017	1:07	Assistentti	25 vuotta tässä tehtä-vässä, -86 tullut taloon
Päättäjä	P3	9.3.2017	0:50	Päällikkö	7 vuotta
Käyttäjä	K3	9.3.2017	1:32	Vanhempi asiantuntija	-86 tullut ta-loon
Päättäjä	P4	9.3.2017	1:47	Päällikkö	10 vuotta
Käyttäjä	K4	24.3.2017	1:05	Asiantuntija	4 vuotta

Yritys 1 on kotimainen suuri teollisuudessa toimiva osakeyhtiö, jolla on vientiä ja toimintaa Suomen ulkopuolellakin. Yrityksen kotipaikka sijaitsee pääkaupunki-seudulla.

Yritys 2 on kotimainen julkinen osakeyhtiö, joka toimii teollisuudessa. Yritys on osa saksalaista konsernia ja sillä on suuri osuus toimialan myynnistä. Yrityksen päätoimipiste sijaitsee pääkaupunkiseudulla.

Yritys 3 on suuri kotimainen toimija, jonka taustalla vaikuttaa iso säätiö. Yrityk-sen toiminta on keskittynyt pääkaupunkiseudulle.

Yritys 4 on suuri kotimainen osakeyhtiö, jonka toimialueena on koko Suomi. Yri-tyksen kotipaikka on pääkaupunkiseudulla. Yrityksen omistajana on kaupunki.

3.3. Aineiston analysointi

Laadullisen aineiston analyysi toteutettiin monipuolisesti ja kattavasti. Kerättyä haastatteluaineistoa lähdettiin tarkastelemaan kahdesta eri suunnasta. Ensin aineistoa purettiin kartoittamalla aineistossa esiintyviä isompia teemoja ja aihepiirejä, jotka linkittyivät teoriassa esiteltyjen aihepiirien kanssa. Tämän jälkeen aineistoa tarkasteltiin yksityiskohtaisesti keräämällä asiakkaiden lainauksia, jotka pyrittiin liittämään aiemmin löydettyihin teemoihin.

Haastatteluista kerättiin lisäksi pääkohdat toimialan, henkilöroolin ja asiakassuhteen pituuden perusteella. Haastatteluiden perusteella laaditut lyhyet koonnit löytyvät liitteistä 2 ja 3. Tulosten ryhmittely helpotti analyysin toteuttamista ja tutkimuskysymyksiin vastaamista sekä nosti esille näiden muuttujien erityispiirteitä. Koonteja hyödynnettiin erityisesti tulosten analysoinnissa tutkielman 4. luvussa. Lisäksi koonteja ja asiakkaiden kommentteja hyödynnettiin case-yrityksen liiketoiminnassa suoraan sellaisenaan. Erilaisten arvoluokitteluiden lisäksi haastatteluista pyrittiin löytämään kommentteja, jotka kuvastivat arvon muodostumista palveluliiketoiminnassa yleisellä tasolla ja teoriassa mainittujen erityispiirteiden kautta. Tutkielman tärkeimmät erityispiirteet on esitetty tiivistetysti teorialuvun lopussa olevassa yhteenvedossa (Kuvio 7).

4. ANALYYSI ASIAKASARVON MUODOSTUMISESTA PALVELULIIKETOIMINNASSA

Tässä luvussa esitellään tutkielman tutkimustulokset. Kappaleessa nostetaan esille analysoinnin perusteella saatuja merkittäviä tuloksia monipuolisesti, tutkielmassa käytettyä teoriaa hyödyntäen ja tutkielman tutkimuskysymyksiä silmällä pitäen. Tuloksia tulkittaessa hyödynnetään myös teorialuvun lopussa esiteltyä yhteenvetoa.

Ensin luvussa käsitellään haastatteluissa esille nousseita arvotekijöitä teoriassa esiteltyjen arvodimensioiden mukaisesti, Rintamäen et al. (2007) ja Holbrookin (1999) malleja hyödyntäen. Tämän jälkeen käsitellään arvon muodostumista palveluliiketoiminnassa arvon yhteisluonnin ja tiedolla palvelun näkökulmasta. Lopuksi luvussa käsitellään arvon muodostamista tulevaisuudessa ja sen vaikutuksia asiakkaiden kokemuksiin ja arvonluomiseen nykyhetkessä.

4.1. Arvon muodostamisen erityispiirteitä

Asiakasarvon muodostaminen palveluliiketoiminnassa on aina asiakaskohtaista eli arvonluonti tapahtuu eri tavalla asiakkaasta riippuen (Kuusela & Rintamäki 2002, 19). Haastatteluun valituilla asiakasyrityksillä oli erilaisia tavoitteita ja käyttötarkoituksia palveluille, mistä luonnollisesti seurasi, että palveluista saadut hyödyt ja haitat poikkesivat toisistaan. Eri asiakkaat käyttivät samaa palvelua eri tarkoituksiin. Asiakkaalle tärkeitä ovat ne palvelut ja tuotteet, joita asiakas käyttää usein, joiden käyttö sitoo suhteellisen paljon asiakkaan resursseja ja joista asiakas on erityisen kiinnostunut (Arantola 2003, 115).

Neljästä asiakasyrityksestä kaksi käytti palveluita erityisesti tiedon hyödyntämisen näkökulmasta ja kaksi käytti palveluita niiden ensisijaisen käyttötarkoituksen mukaan. Asiakkailla oli erilaisia tavoitteita samoille palveluille. Näkökulma on linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa, jonka mukaan eri asiakassegmenteillä on erilaisia käyttötarkoituksia eli tarpeita palveluille, minkä seurauksen-

na yrityksellä pitäisi myös olla erilaisia toimintastrategioita asiakassegmenteittäin (Jähi et al. 2013, 94).

> *”Mut toinen on se et tää taktinen puoli et mihin tätä käytetään, et mehän ei haluta sähköstä x-järjestelmää vaan me halutaan johtamisen väline, compliance työkalu.” (P1)*

> *”Poikkeava tapa tehdä x-hallintaa. Perinteisesti sellanen, et joku laittaa staattisesti tietoa järjestelmään, teidän asiakaspalvelu. Mut meidän järjestelmässä teidän asiakaspalvelu tekee hyvin vähän*.” *(K1)*

Case-yrityksen palveluliiketoiminnassa korostuvat palveluiden määrämuotoisuus ja jäsentely, useimmiten erilaisten sopimusten muodossa. Vastaavanlaisten palveluiden tarjoaminen on melko harvinaista case-yrityksen toimialalla. Palvelut ja palvelutasot ovat tarkasti määriteltyjä, minkä avulla pyritään välttämään palveluiden päällekkäisyys ja toisaalta mahdollistetaan järkevä ja ymmärrettävissä oleva hinnoittelu sekä asiakkaalle että toimittajalle itselleen. Asiakkaat kokivat palveluiden tuotteistamisen positiivisena palvelusuhteen aloittamisen ja jatkamisen kannalta. Myös allekirjoitetut sopimukset edellyttävät kokonaisvaltaisena palvelukumppanina toimimista.

> *”Mutta teillä on, sopimukseen perustuva velvote toimia kokonaisvaltaisena kumppanina.” (P1)*

> *”Se näytti siltä, että tää palvelukuvaus ja tää lupaus ja sitte tää juttu mitä te teette, niin että te ootte samaa puuta. Teillä oli valmiimpi palvelukokonaisuus.” (K1)*

> *”Varmasti se, että ei ollu sillai, kun mennään siihen alku, alkuaikoihin niin ei löytynyt ketään muuta. Et muissa taloissa ei ollut sitä osaamista.” (P4)*

Huolimatta siitä, että palvelut oli pyritty tuotteistamaan selkeiksi kokonaisuuksiksi, yhdelle asiakkaalle oli jäänyt epäselväksi, mistä osatekijöistä palvelut muodostuivat ja mitkä olivat hinnoittelun taustalla vaikuttavat perusteet. Lisäksi asiakasyrityksessä 2 oli koettu, että palvelut ovat osittain päällekkäisiä.

> *”Näin niinku näppituntumalta vois sanoo, että jokaisessa sopimuksessa on kuitenkin sitä päällekkäisyyttä.” (P2)*

> *”Onko ne kaikki palvelut tarpeellisia ja sekin vielä, että me mietitään sitä että, koska laatu laskee koko aika, hinnat nousee koko aika, öö, miks, vastaatteko te enää meidän tarpeita, niinku tällä hetkellä. Ja ihan oikeesti, että mistä me oikeesti maksetaan. Mitä me saadaan oikeesti niille rahoille mitä me.” (K2)*

Tällä hetkellä case-yrityksen toiminta-alue kattaa koko Suomen ja case-yrityksellä on toimipisteitä ympäri Suomea. Lähtökohtana liiketoiminnalle on, että palvelut tuotettaisiin samanlaisina toimipisteestä riippumatta. Asiakasyrityksen 2 kokemusten mukaan samanlaisten palveluiden tuotanto oli kuitenkin vaihdellut toimipisteestä riippuen.

> *”Se on järkevästi rakennettu ja se on looginen. Ja se että Tampere ja Vantaa keskustelee keskenään, ne palveluntarjoajat. Et monella palveluntarjoojalla, et te ette oo ainoo varmaan, mut Tampere ja Vantaa on kuin yö ja päivä. Se on ikävää. Jotkut asiat Tampereella hoituu paljon paremmin joidenkin toimittajien kanssa ja jotkut Vantaalla hoituu paljon paremmin.” (K2)*

Case-yrityksen koko nousi monissa keskusteluissa esille. Suuren yrityskoon nähtiin vaikuttavan yrityksen luotettavuuteen ja erityisesti sen koettiin olevan edellytyksenä toiminnan jatkumiselle pitkällä aikavälillä. Liian pienen yrityksen kanssa yhteistyöhön lähtemisen koettiin sisältävän enemmän riskiä ja epävarmuutta.

”Firman täytyy olla luotettava. Että meidän täytyy nähdä, että sillä firmalla on tulevaisuutta. Et sen täytyy olla jonkun tietyn kokonen.” (P3)

”Ja sitte tietysti firmojen koko on yks asia, joka teki oman haasteensa ja tietysti positiivista (case-yrityksen) puolesta, koska firman koko on kuitenkin semi suuri.” (K3)

Toisaalta suuren yrityskoon arveltiin vaikuttavan negatiivisesti yrityksen toimintaan. Suuren yrityksen koettiin olevan jähmeämpi ja hitaampi. Hitauden nähtiin liittyvän erityisesti uudenlaisten teknologioiden hyödyntämiseen ja yrityksen kykyyn vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin.

”Varsinkin nykyaikaisessa kun digitalisaatio ja tämmönen toimii, niin ehkä ne jäykimmät isoimmat toimijat ei ookaan ketteriä, ei pysy mukana siinä.” (P1)

Asiakkaiden suuret odotukset koskien case-yrityksen toimittamia palveluita vaikuttivat asiakkaiden arvokokemuksiin. Lisäksi toimittajan antamat suuret arvolupaukset saattoivat alentaa asiakkaan palveluista kokemia hyötyjä. Jotkut asiakkaat olivat kokeneet saaneensa liian suuria lupauksia case-yritykseltä, erityisesti palveluiden kehittämiseen tai asiakaskohtaiseen räätälöintiin liittyen. Toisaalta asiakkaiden odotukset muodostuivat suuremmiksi myös siksi, että he itse osallistuivat palvelun ideointiin, kehittämiseen ja toteuttamiseen.

”Et tää on semmonen niinku, mä sanon et se laatu, se ei vastaa enää sitä mitä me ollaan, niinku, odotetaan teiltä.” (K2)

”Kun niillä lupauksilla ostetaan osittain myöskin semmosia tulevaisuuden järjestelmiä. Ja jos ei niitä sitten koskaan tullu tai jos ne kohtuuttomasti venyy, niin se nyt sitten nakertaa luottamusta.” (P3)

”Ei se kohtuuttoman suuri oo, mut joskus se voi olla ärsyttävää, kun tämmösistä itsestäänselvyyksistä joutuu laittamaan. Sanotaan näin, että

pettymys tulee ihmiselle siitä, jos odotukset on joko väärät tai liian suuret.” (K3)

Case-yrityksen palveluliiketoiminnan erityispiirteeksi voidaan katsoa myös se, että silloin palvelut toimivat moitteettomasti kun asiakas tuskin huomaa niiden olemassaoloa.

”Odotukset on korkeella ja mä haluun et se näkyy sillä lailla et mä en nää sitä ollenkaan. Enkä kuule siitä mitään, sit se toimii hyvin.” (P3)

”Ja sit siihen asti, että joku vaikutusvaltainen johdon sihteeri tai joku muu äänekäs henkilö niinku sanoo, et tää on ihan peestä, et tää ei toimi. Niin siihen asti se laskutus toimii ja kukaan ei oo oikeestaan kiinnostunut. Koska näkymätöntähän työtä tää on aika paljon. X-palvelu on aika paljon tunne vaan kuitenkin.” (P4)

Kyseessä on pitkälti asiakkaan oma tunne asioiden hoitamisesta hyvin tai huonosti. Tällä ei kuitenkaan nähty olevan suoraa yhteyttä siihen, miten palvelut todellisuudessa käytännössä toimivat.

4.2. Palveluliiketoiminnassa esiintyvät arvodimensiot

Seuraavassa käsitellään haastatteluissa esille nousseita arvokokemuksia Rintamäen et al. (2007) ja Holbrookin (1999) esittämien arvojaottelujen mukaisesti. Rintamäen et al. (2007) mukaan arvot voidaan lajitella taloudellisiin, toiminnallisiin, emotionaalisiin ja symbolisiin dimensioihin. Holbrookin (1999) mallin mukaisia arvodimensioita ovat tehokkuus, erinomaisuus, status, kunnioitus, leikki, estetiikka, etiikka ja henkisyys.

4.2.1. Taloudelliset arvot

Asiakkaat kokivat saaneensa taloudellista arvoa monin eri tavoin. Kokonaisratkaisun hinta oli koettu merkittäväksi tekijäksi palveluita hankittaessa ja käytettäessä lähes kaikkien asiakkaiden keskuudessa. Case-yrityksessä kokonaisratkaisun hinta muodostuu suurimmaksi osaksi palveluun liittyvien tuotteiden hankinnasta ja palvelumaksuista, jotka ovat palvelusopimusten osalta kuukausikohtaisia.

> *”Vaikutti, sehän on ihan selvää et hinta on aina tämmösessä tärkee tekijä.” (P1)*

> *”Tottakai se aina jotain vaikuttaa. Sehän on tullut kilpailutuksen kautta ja hinta on siinä aika määräävä. Kyllä, kyllä voi näin sanoo.” (K3)*

Useimmiten case-yrityksen tarjoama kokonaisratkaisu ei ollut markkinoiden halvin, joten asiakkaat eivät olleet kokeneet saaneensa suoria kustannussäästöjä hinnan kautta. Asiakkaat myös pitivät case-yrityksen tarjoamia tuotteita ja palveluita melko kalliina.

> *”Ei ollu halvin, mutta ei ollu myöskään kallein. Et kokonaisratkasu vaikutti. Mut täytyy sanoo et tää oli hinnaltaan kilpailukykysimmästä, kun katotaan sitä kokonaisuutta. Et jotku ei pysty tarjoomaan kokonaisuutta.” (P1)*

> *”Mielikuva on kuitenkin, että (case-yritys) ei oo siitä halvimmista päästä. Ja me tiedetään että, että tuota olis saatavilla kustannustehokkaampia ratkasuja, että täytyy niitä vähän arvioida.” (P2)*

> *”Monessa asiassa melkein ylihinnoiteltu.” (P4)*

Asiakkaat kokivat hinnan olevan vahvasti kytköksissä kokonaisratkaisun ja palveluiden toimivuuteen, toimittajan luotettavuuteen ja näiden kautta myös toiminnan jatkuvuuteen. Kokonaisratkaisun korkeampi hinta oli asiakkaiden mie-

lestä hyväksyttävämpi silloin kun case-yrityksen tarjoamat ratkaisut olivat sopivampia asiakkaan tarpeisiin kuin kilpailijoiden tarjoamat vaihtoehdot. Palveluliiketoiminnassa hinta on vain yksi hankintaan vaikuttavista tekijöistä (Kuusela & Rintamäki 2002, 17). Haastatteluissa sama ilmiö nousi esille eli hinnan ei yksinään koettu olevan tärkein hankintapäätökseen vaikuttanut tekijä. Tutkimustulos tukee aikaisempaa teoriaa, jonka mukaan asiakkaat ovat enemmän kiinnostuneita saamastaan arvosta kuin pelkästään hinnasta tai korkeasta laadusta (Mazumdar 1993).

> *”Voidaan luottaa siihen, koska meil ei voi liikkuu tääl yksin. Et meil on niinku hirveen tärkeetä, et kuka sielt tulee.” (K2)*

> *”Just tää edellinen järjestelmä on vanha. Sitä kautta se tulee automaattisesti sitte, et tulee säästöjä.” (P3)*

> *”Sillai että lähtee kilpailuttamaan hintaa, niin lopputulema on se, että on heikki ja perävaunu, joka hoitaa asioita ja joka käryttää kun se lähtee pihasta, niin niin sitten haetaan uutta ratkaisumallia. Kyllä meille, kun meillä on se 24/7 toimintaa, niin meillä, meillä se jatkuvuus on äärettömän tärkee.” (P4)*

> *”Te ootte arvokkaita.” (P4)*

Epäsuoria kustannussäästöjä asiakkaat kokivat saaneensa vaihtelevasti. Joko asiakkaat kokivat, että epäsuoria säästöjä ei ollut tullut tai sitten niiden mittaaminen koettiin hankalaksi, jolloin säästöjä ei voitu kiistattomasti todistaa.

> *”Emmä tiedä, onks siinä mitään epäsuoria säästöjä, koska jokaisesta käynnistä te laskutatte erikseen.” (K2)*

> *”Mä voisin kuvitella et kyllä tästäkin tulee meille lisäarvoo myös säästöjen kautta.” (K4)*

Toisaalta haastatteluissa nousi esille, että osa asiakkaista uskoi epäsuoria kustannussäästöjä syntyneen, vaikka tämä perustui asiakkaan omaan henkilökohtaiseen arvioon.

4.2.2. Toiminnalliset arvot

Muihin arvoihin verrattuna toiminnalliset arvot nousivat haastatteluissa eniten esille, joten niitä voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä arvoista haastateltujen asiakkaiden keskuudessa. Jähi et al. (2013, 91) ovat tutkineet palveluiden ulkoistamisesta koettuja hyötyjä turvallisuuden toimialalla. Heidän mukaansa asiakkaat hyötyvät ulkoistetuista palveluista pienentyneen riskin muodossa, mikä näkyy esimerkiksi vähempinä häiriöinä operationaalisessa toiminnassa. Lisäksi pidemmällä aikavälillä palveluiden ulkoistaminen johtaa heidän mukaansa myös maineen parantumiseen asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden silmissä ja sitä kautta myös strategisen liiketoimintariskin pienentymiseen.

> *”Kun järjestelmä toimii hyvin, se on käytettävä, käyttöliittymä on järkevä ja helppo ja sitte tota, se on luotettava ja sit siihen saa tukea, niin tota eihän siinä oikeestaan hirveen paljoon muuta tarvita.” (K3)*

> *”Kyllä se käytettävyys on se iso juttu.” (P4)*

Toiminnallisuuden koettiin tarkoittavan asiakkaalle helppoutta palveluiden käyttämisessä ja asioiden hoitamisessa. Asiakkaat kokivat saaneensa toiminnallista arvoa erilaisten kokonaisratkaisujen eli järjestelmä- ja palveluintegraatioiden kautta. Helppous näkyi asiakkaalle esimerkiksi yhden asiakaspalvelun ja asiakaspalvelunumeron muodossa.

> *”Juuri sen takia, et halutaan yhdistää tää maailma niinku saman katon alle. Ja hakee niit integraatioita eri järjestelmistä niin.” (P2)*

”Saman katon alla, niin tää huollollinen puoli ja tää, no yks numero, niin se vastaa sitte kaikista tähän liittyvistä asioista.” (P2)

”Palvelun helppous, se palvelun helppouden, niinku helposti saatava palvelu. Ja sit se, että siellä niinku tulee se, että meil on vakkarimiehet, ne palvelee teitä. Sielt tulee tutut henkilöt, tuntee talon. Niinku lyhyesti, palvelun helppous.” (K2)

”Meidän näkemys on et olis sama järjestelmä koska siinä on synergiaetu-ja.” (K3)

Palveluiden ulkoistamisen koettiin olevan riskittömämpi vaihtoehto kuin niiden tuottaminen sisäisesti. Asiakkaan kokivat saaneensa toiminnallista hyötyä ulkoistamisen kautta voidessaan keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa. Asiakkaan ei tarvitse itse opetella kaikkea, vaan ulkoistamisen kautta asiat voidaan hoitaa paremmin, tehokkaammin ja turvallisemmin. Myös luotettavuus nousi haastatteluissa esille toiminnallisista arvoista puhuttaessa eli asiakkaiden silmissä luotettavuus on toiminnallinen arvo.

”Ja tavallaan me haluttiin yhtenäistää tää ja helpoin tapa oli viedä se, ulkoisen palvelun kautta. Suomessa, me ollaan aika sinisilmäsiä, me ei nähdä eikä haluta edes puhuu siitä asiasta, että se oma työntekijäkin saattaa olla riski. Se useimmiten on riski sen takia että se alkaa, jossain vaiheessa se saattaa alkaa olla välinpitämätön tämmösistä compliance tyylisistä asioista.” (P1)

”Mut mä nään vakaasti sen, kun se yks tulee sairaaks, niin teiltä löytyy korvaaja sille. Se on riskittömämpi vaihtoehto.” (K1)

”No mun mielestä se on siis, se on niinku luotettava. Se luotettavuushan tulee, kaikin puolin luotettava, järjestelmä, toiminnallisuus on luotettavaa, sovituista asioista pidetään kiinni. Nää on niinku kaikki. Sitte tietysti se, että luotettavuus, toimintavarmuus, kaikki nää.” (K3)

Toisaalta asiakkaat olivat kokeneet palveluiden tai järjestelmien toimimattomuuden aiheuttavan eniten negatiivisia kokemuksia ja tunteita. Toimimattomuudella tarkoitettiin esimerkiksi asiakaslupausten täyttämättä jättämistä tai kohonnutta riskiä asiakkaan liiketoiminnassa ratkaisujen toimimattomuudesta johtuen. Usein toimimattomuus edellytti lisätoimintoja asiakkaan tai toimittajan puolelta eli toimimattomuus aiheutti kustannuksia (suoria tai epäsuoria) resurssien käytön muodossa, kuten käytettynä työaikana. Toimimattomuus saattoi olla asiakkaasta tai toimittajasta johtuvaa, joko toimitetut laitteet eivät ole toimineet tai asiakaslupauksista ei ole voitu pitää kiinni, tai sitten asiakas on itse poikennut palveluprosessista.

”Todella paljon työaikaa vaatinut.” (P1)

”Rajapinta, ne rajapinnat on aika heikot vielä. Samoin kun teidän raportoinnista. Teil pitäis olla raportointi semmonen et. Jos mä ajan raportin, a) haluuks mä tehdä sen aina käsin, b) automaattisesti talletetun raportin c) automatisointi, d) lähettäis suoraan eteenpäin, sit tulis wau-efekti. Teiltä puuttuu sisältäkin vielä tämmösiä työn automatisointeja. Work flow, sitä teillä ei oo ollenkaan.” (K1)

”No se on tietenkin just tää sisäinen suunnittelupuoli, ajankäyttö. Et se vie meiltä sitä sitten, meiän huoltoa sidotaan aika paljon kiinni aina näihin.” (P2)

”Mä en ihan oo ollu, siihen asiakaspalveluun ihan niin tyytyväinen kuin siihen vois olla. Pari kertaa jääny kysymykset seisomaan, ei oo kukaan vastannut.” (K3)

”Että vie aikaa ihan pirusti selvittää.” (K4)

”Sisäisiä ongelmia kun ei pystytä osoittamaan, et mikä vika ja missä vika. Tuntuu hitaalta, et miks kestää ja vie niin paljon resursseja.” (K4)

Palveluiden toimimattomuus pitkällä aikavälillä oli koettu asiakkaiden keskuudessa vahvemmin negatiivisena kuin yksittäiset epäonnistumiset. Useimmiten yksittäisistä virheistä ei ole aiheutunut asiakkaalle kohtuutonta haittaa ja toisaalta case-yritys on pyrkinyt korjaamaan virheet mahdollisimman pian, jolloin isommilta negatiivisilta seurauksilta on säästytty. Pettymykset palvelulupausten paikkansapitämättömyyteen syntyivät ajan kuluessa pidemmällä aikavälillä, ei yksittäisistä tapauksista.

> *”Ei mitään semmosia pahoja haavottavia kohtia. Mokiahan jokaiselle sattuu. Tai siis jos on sattunut paha juttu, niin se on pystytty korjaamaan se juttu.” (K1)*

> *”Se on pitkä ja mun mielestä keskiarvoltaan ihan hyvä, toimiva juttu.” (K2)*

> *”Mun mielest, mun mielest toimii kokonaisuutena okein hyvin ja jos jotain bukei, nii niit on korjattu.” (K4)*

Aina virheitä ei tarkasteltu vain negatiivisessa valossa, vaan virheet nähtiin myös edellytyksenä yhdessä oppimiselle ja yhteistyön jatkamiselle onnistuneesti.

> *”Ja sit mielellään tietysti, et jos ollaan vielä fiksuja ja opitaan niistä virheistä jotain. Niin sittehän, niin sithän tää homma rokkaa.” (P4)*

Asiakkaille tuli mieleen isoja virheitä matkan varrelta, mutta asiakkaat korostivat myös toimittajan nopeutta ongelmien ratkaisemisessa ja rehellisyyttä ongelmista tiedottaessa. Yksittäisillä tapauksilla tai pettymyksillä oli vähemmän painoarvoa silloin, kun yhteistyö oli jatkunut pidempään.

4.2.3. Emotionaaliset arvot

Haastatteluissa esiintyvät emotionaaliset arvot keskittyivät asiakkaiden tunteisiin, joita palveluiden käyttö asiakkaissa herätti. Asiakkaat olivat kokeneet saaneensa palveluista sekä positiivisia että negatiivisia tunteita. Positiiviset emotionaaliset kokemukset koskivat esimerkiksi case-yrityksen luotettavuutta, joka oli kasvanut asiakkaiden mielessä yritysoston myötä. Asiakkaan luottamus toimittajaa kohtaa liittyi myös esimerkiksi toiminnan jatkuvuuteen ja avoimeen sekä rehelliseen yhteistyösuhteeseen.

> *”Yks syy oli myös, et onko palveluntarjoajalla kyvykkyyttä tarjota tällasia palveluita, tietosuoja, tietoturva ja siinä kypsyys, onko palveluntarjoaja sertifioinut omaa toimintaansa. Ja onks heillä standardin mukaista toimintaa.” (P1)*

> *”Et tapahtuhan tässä tää yritysosto, mitä me pidetään kuitenkin positiivisena sen takia, et onhan, et järjestelmää hoidetaan kansainvälisesti ja tuotekehitys. Uskottavuutta emoyrityksen kautta et ollaan enemmän käytännön läheisempiä.” (P1)*

> *”Luotettava, hyvä alan yritys.” (P2)*

Emotionaaliset arvot koskivat lisäksi palveluiden viimeistelyä ja siitä seuraavaa asiakastyytyväisyyttä. Asiakkaat olivat kokeneet saaneensa positiivisia kokemuksia asioiden huolellisesta hoitamisesta ja miellyttävästä vuorovaikutteisesta yhteistyöstä. Myös odotukset tulevaisuuden osalta olivat asiakkaiden keskuudessa positiivisia.

> *”95 % te ootte tehny tuotteesta hienon, mut 5 % vois vielä panostaa asiakaskokemuksiin.” (K1)*

> *”Modernimpi fiilis tulee siitä.” (P3)*

”Mulle selkeesti se, että järjestelmän monipuolisuus ja sitten se tota ulkoasu.” (K3)

Haastatteluissa esiintyi myös negatiivisia emotionaalisia arvoja, jotka liittyivät asiakkaiden kokemuksiin toimittajan palveluista yleisellä tasolla. Asiakkaat olivat joutuneet tekemään emotionaalisia uhrauksia. Emotionaalisella uhrauksella tarkoitetaan esimerkiksi epätyydyttävien palveluiden käyttämisestä aiheutuvaa turhautumista.

”Et tämmösii kun joutuu koko ajan antaa palautetta niin, niin se romahduttaa vähän, et hetkinen. Et miks me ollaan yhteistyössä, kun näin vaikeesti joudutaan tekee niit töitä.” (P2)

”No panostus on tietysti se, että uuden järjestelmän opettelu. Siihen menee aikaa.” (P3)

Turhautumisen seurauksena palvelun käyttäminen ei ainoastaan vie asiakkaan työaikaa, vaan aiheuttaa myös mielipahaa tai ärsytystä asiakkaassa. Haastatteluissa esille noussut turhautuminen oli aiheutunut pidemmällä aikavälillä eli kyse ei ollut ainoastaan kertaluontoisesta tapahtumasta.

4.2.4. Symboliset arvot

Symbolisia arvoja haastatteluissa ei noussut kovin paljoa esille. Symbolisilla arvoilla tarkoitetaan kokonaisratkaisun laajempaa käyttötarkoitusta ja merkitystä asiakkaalle. Symbolista arvoa ei esiintynyt kaikissa haastatelluissa asiakassuhteissa, koska osa asiakasyrityksistä keskittyi enemmän järjestelmän yksinkertaisempiin toiminnallisuuksiin. Symbolisen arvon syntymiseen tarvitaan muutakin kuin palveluun tyytyväinen asiakas. Symbolista arvoa syntyy, kun asiakassuhde tuottaa syvempää merkitystä, toimintaa suunnitellaan asiakkaan kanssa yhdessä tulevaisuuteen ja tulevaisuus on molemmille yhteistyön osapuolille

merkityksellinen. Tällöin molemmat osapuolet ovat valmiita tekemään töitä ja uhraamaan resursseja yhteisten tavoitteiden eteen.

> *”Et me ei tarvita x-tuotetta, eikä x-ratkaisua, eikä sähköistä x-järjestelmää, vaan me tarvitaan se johtamisen väline, se compliance työkalu ja sieltä me tarvitaan raportointi. Yhteistyö on siis tosi hyvää. Et täs on matkaa ja asioita tapahtuu.” (P1)*

> *”Ja sitten uskaltaisin sanoo, et juuri tää palvelujärjestelmän niinku osalta se, että räätälöinti, se että kehitetään järjestelmän käyttöä siitä näkökulmasta, et sitä käytetään johtamisen näkökulmasta.” (P1)*

Symbolista arvoa voidaan katsoa myös syntyneen erilaisten toimittajan solmimien yhteistyösuhteiden kautta. Case-yritys tekee yhteistyötä yhden suuren toimijan kanssa ja heidän tarjoamansa kokonaisratkaisu on markkinoilla melko harvinainen, mikä voidaan katsoa eduksi niin case-yritykselle kuin asiakkaallekin.

> *”Ja sitte tietysti mikä on yks iso asia sitä ei voi niinku sivuuttaa eli niinku kahden ratkaisun yhdistyminen. Se emoyhtiö kun on siellä taustalla niin se on iso asia.” (K3)*

Toimittajan omalla brändillä ei koettu olevan erityistä symbolista arvoa asiakkaalle. Toimittajalla ei koettu olevan erityisen vahvaa tai tunnettua brändiä tällä hetkellä.

> *”Tällä yrityksellä ei ole brändiä tällä hetkellä. Vaan yks nimi joka on yhtä huono tai yhtä hyvä kuin kaikkien muitten. Brändillä ei oo tällä hetkellä, tällä hetkellä sillä ei oo arvoa koska se ei oo ansainnu minkäänlaista arvoa.” (P4)*

Toimittajan brändin koettiin olevan neutraali, jolloin se ei myöskään aiheuttanut negatiivisia reaktioita asiakkaissa.

4.2.5. Ulkoiset arvoulottuvuudet – tehokkuus, erinomaisuus, status ja kunnioitus

Asiakkaat olivat kokeneet saaneensa tehokkuutta toimintojen ulkoistamisen kautta. Ulkoistamisen myötä asiat tulevat myös dokumentoitua, joka on sellaisenaan arvokasta asiakkaalle. Dokumentoinnin kautta varmistetaan, että asiat tulevat hoidettua. Samalla tallentuu tapa, jolla asiat hoidetaan.. Haastatteluiden perusteella asiakkaat ovat kokeneet saaneensa tehokkuutta ulkoistamisen, dokumentoinnin ja palvelunopeuden muodossa.

> *”No ulkoistettiin kokonaan, x-palvelu, joo eli öö x-palvelu on tärkein osa sitä palvelua eli meidän ihminen tilaa portaalin kautta nyt, joka tulee teille, teillä on siellä Suvi tai vastaava siellä, joka saa sen portaalin kautta pyynnön.” (P1)*

> *”No meil on sovittu vasteajaks siitä, et kun sä tilaat uuden tuotteen niin viiden arkipäivän aikana se saadaan, mut keskimäärin se tulee paljon nopeemmin.” (P1)*

Tehokkuuden koettiin koskevan myös vuorovaikutustilanteita. Asiakasyritys 2 oli kokenut, että asiat tulevat nopeasti hoidettua yrityksen ja case-yrityksen välillä. Lisäksi kommunikointi on suoraa ja nopeaa, mikä lisää tehokkuutta.

> *”Tosi kiva kun sieltä niinku laittaa kysymyksiä niinku ja sielt tulee nopeesti vastaus. Ja mä laitan vastakysymyksen ja sielt tulee nopeesti vastaus.” (K2)*

Erinomaisuus tarkoittaa lähtökohtaisesti palvelun korkeaa laatua (Holbrook 1999, 12). Erinomaisuus ilmeni haastatteluissa yhteisinä tavoitteina. Sekä asiakas että toimittaja hyötyvät siitä, kun tuotekehityksen seurauksena löydetään uusia ratkaisuja, joista voi olla kyseisen asiakkaan lisäksi hyötyä myös muille asiakkaille. Erinomaista tässä on se, että tällöin kehitys tapahtuu juuri tätä kyseistä asiakassuhdetta ajatellen.

”Meidän win win tilanne on se, et haetaan geneerisiä tarpeita. Ei meidän oo järkee hakee mitään omaa ratkasuu, koska se jää lapsen kenkiin.” (P1)

Erinomaisuutta ovat myös kokonaisratkaisut, jotka ovat jollain tavalla erityisiä tai harvinaisia markkinoilla ja joita asiakkaat arvostavat.

”Koska se x-tuotekin on yksinkertaisuudessaan hemmetin hyvä. Se on, järjestelmänä se on hyvä. Se on ratkaisuna, se on tuotteena, se on ihan niin kuin toista maailmaa.” (K3)

Haastatteluissa ei noussut merkittävästi esille statukseen liittyviä arvotekijöitä. Statuksen tavoittelussa korostuu menestykseen pyrkiminen ja vaikutelmajohtaminen (Holbrook 1999, 12). Status liittyy Rintamäen et al. (2007) esittämässä mallissa emotionaaliseen tai symboliseen arvoon. Statukseen liittyviä arvoja tuli vähän esille koska sen tavoittelu on tietoista, tarkoituksenmukaista ja tavoitteellista toimintaa. Asiakkaat eivät tuoneet haastatteluissa esille tilanteita tai esimerkkejä, joissa case-yrityksen omaa tai sen myymiä brändejä tai tuotemerkkejä olisi aktiivisesti pyritty hyödyntämään jollain tavalla asiakkaan omassa toiminnassa.

Case-yrityksen palveluiden käyttö saattaa parantaa asiakkaan statusta markkinoilla, mutta tähän ei ainakaan tietoisesti pyritty, mikä oli edellytyksenä statuksen arvotyypille. Statuksen parantaminen tapahtuu esimerkiksi dokumentoinnin kautta eli asiakkaat voivat todistaa ulkopuolisille että asiat on hoidettu yrityksessä hyvin.

Asiakkaat olivat kokeneet saaneensa kunnioituksen arvotyyppiä toimittajan liiketoiminnan luotettavuuden lisääntymisen kautta.

”Niinku siinä mielessä luotettavuus on kasvanut vielä, et entistä luotettavampi kun on tommonen iso yritys taustalla.” (P3)

”No positiivinen on justiin tää emoyhtiön ja yrityksen järjestelmien yhteenliittyminen. Se on ehdottomasti positiivinen asia.” (P3)

Erityisesti case-yrityksen kuulumisen isompaan konserniin ja yhteistyön harjoittamisen muiden yritysten kanssa koettiin kasvattaneen asiakkaiden luottamusta case-yritystä ja sen palveluita kohtaan.

4.2.6. Sisäiset arvoulottuvuudet – leikki, estetiikka, etiikka ja henkisyys

Haastatteluissa nousi esiin hyvin vähän leikin arvotyyppiin liittyviä tekijöitä. Leikki tarkoittaa palveluiden käyttöön liittyvää hauskuutta (Holbrook 1999, 12). Asiakkaat eivät olleet kokeneet case-yrityksen palveluiden käyttöä erityisen hauskaksi, vaan enemmän haastatteluissa nousi esille palveluiden käyttämisen aiheuttama turhautuminen asiakkaiden tekemien reklamaatioiden kautta.

Estetiikan arvotyyppi liittyy kauneuteen (Holbrook 1999, 12). Asiakkaat eivät korostaneet haastatteluissa estetiikkaan liittyviä arvotekijöitä, vaikka haastattelun lopussa oli kysymys liittyen case-yrityksen ja sen tarjoamien tuotteiden ulkonäköön. Toiminnalliset arvotekijät olivat asiakkaille tärkeämpiä kuin ulkonäköön tai estetiikkaan liittyvät arvotyypit.

Yrityskulttuurin voidaan katsoa liittyvän estetiikan arvotyyppiin, koska sitä voidaan pitää sisäisenä, itseen kohdistuvana ja reaktiivisena, vaikka yrityskulttuuri ei suoraan estetiikkaan tai kauneuteen liitykään. Uusilla asiakkailla yhteistyön aloittaminen näkyi muutoksena yrityksen sisäisessä kulttuurissa ja toimintatavoissa. Ensin muutoksen koettiin aiheuttavan hämmennystä, mutta ajan kanssa asiakkaat oppivat uudet toimintatavat, jolloin hämmennyskin hälvenee.

”Realismi on se että tässä joudutaan kipuilemaan, tässä tapahtuu sellasia muutoksia kulttuurissa.” (P1)

Yritystoiminnan eettiset arvot ovat viime vuosina nousseet esille. Yritysten tulee toimia vastuullisesti ympäristö ja työntekijät huomioiden. Case-yrityksen palveluiden kautta asiakkaiden on mahdollista edesauttaa eettisten periaatteiden noudattamista ja toteutumista omassa toiminnassaan. Erilaisten sertifikaattien kautta asiakkaat varmistuvat, että yritys noudattaa tietynlaisia toimintatapoja.

> *”Yks syy oli myös et onko palveluntarjoajalla kyvykkyyttä tarjota tällasia palveluita, tietosuoja, tietoturva ja siinä kypsyys, onko palveluntarjoaja sertifioinut omaa toimintaansa. Ja onks heillä standardin mukaista toimintaa.” (P1)*

> *”Tietosuoja ja tietoturva-asiat on tietysti kriittisiä asioita ja nytkun meillä on tää EU tietosuoja asetus, pitää huomioida etukäteen.” (P1)*

Henkisyyden arvotyypillä tarkoitetaan uskoon, hurmioon, pyhyyteen ja taikuuteen liittyviä arvotekijöitä (Holbrook 1999, 12). Asiakashaastatteluissa henkisyyteen liittyviä arvotyyppejä ei noussut kovin paljoa esille. Yksi asiakas mainitsi, että tällä hetkellä case-yrityksen toiminnasta ja työntekijöiltä vaikuttaisi puuttuvan ylpeys omaa työtä kohtaan, mikä vaikuttaa asiakkaiden kokemuksiin yrityksen palveluista.

> *”Sakkaa eikä viestit, viestiminen, se ylpeys tekemisestä vähän puuttuu. Koska niin paljon on sisäisiä asioita, jotka pitää laittaa kuntoon.” (P4)*

Asiakkaat olivat kokeneet, että kun case-yrityksen työntekijöiltä puuttui ylpeys omaa työtään kohtaan, niin sitä ei pystytty myöskään välittämään asiakkaille. Case-yrityksessä ei siis ollut pystytty välittämään tietynlaista positiivista tunnetta asiakkaille, mikä olisi lisännyt asiakkaan tyytyväisyyttä palveluihin kokonaisuudessaan.

4.3. Arvon luominen palveluliiketoiminnassa

Seuraavassa alaluvussa käsitellään arvon muodostamista palveluliiketoiminnassa. Lisäksi syvennytään tiedolla palvelun merkitykseen case-yrityksen toiminnassa.

4.3.1. Arvon yhteisluominen

Palveluliiketoiminnassa sekä asiakas että toimittaja osallistuvat vaihdantaan arvon yhteisluomisen kautta (Lusch & Vargo 2006). Toimittaja ei voi tuottaa palvelua ilman asiakkaan osallistumista vaihdantaan. Haastatellut asiakkaat kokivat tärkeäksi palveluiden räätälöimisen eli muokkaamisen asiakaskohtaiseksi. Räätälöinti edellyttää tiivistä yhteistyötä asiakkaan ja toimittajan välillä. Lisäksi useimmat asiakkaat halusivat olla mukana toteuttamassa tuotekehitystä yhdessä toimittajan kanssa. Intensiivisessä tuotekehityksessä asiakkaat kokivat saavansa oman äänensä ja toiveensa paremmin esille. Asiakkailla oli myös huoli siitä, että toimittajan resurssit eivät riitä täyttämään kaikkien asiakkaiden intressejä koskien palveluiden kehittämistä.

> *”Ja sitten uskaltaisin sanoo, et juuri tää palvelujärjestelmän niinku osalta, se että räätälöinti, se että kehitetään järjestelmän käyttöä siitä näkökulmasta, et sitä käytetään johtamisen näkökulmasta.” (P1)*

Arvon yhteisluomisessa asiakas ja toimittaja luovat palvelun yhdessä ja palvelu tuottaa arvoa molemmille osapuolille. Arvon yhteisluomisen näkökulmasta palveluliiketoiminnan tehostaminen kasvattaa sekä asiakkaan että toimittajan palvelusta saamaa arvoa (Hsu & Spohrer 2009). Optimaalisessa palveluliiketoiminnassa toimittaja voi saada lisäarvoa silloin kun jonkun asiakkaan kanssa yhdessä kehitettyä palveluratkaisua voidaan soveltaa myös muihin asiakkaisiin eli kehitystyön tulokset ovat hyödynnettävissä myös muiden asiakkaiden kanssa. Tätä ei kuitenkaan tapahdu kaikissa palveluissa tai vaihdantatilanteissa. Hyö-

dyt kumuloituvat tuotekehityksen kautta uusien palveluiden tai tuotteiden muodossa ja näitä uusia ratkaisuja voidaan taas myydä edelleen uusille asiakkaille.

> *”Ja sit toisaalta se, et meidän kannalta on hyvä juttu ja lähinnä myös teidän kannalta, et tästä tulis tästä yhteistyöstä tulis jotain hyvää sinne toimittajan suuntaan.” (K3)*

Erityisesti arvon yhteisluomisen tärkeys korostuu tilanteissa, joissa toimittajalla ei ole tarpeeksi resursseja toteuttaa asiakkaiden toivomia kehitysideoita, vaikka niistä katsottaisiin olevan kokonaisvaltaista hyötyä toimittajalle. Case-yrityksen tapauksessa tuotekehitystä on tehty tiiviisti asiakkaiden kanssa ja myös asiakkaiden resursseja hyödyntäen.

> *”Ja meil on huomattavasti isommat resurssit kuin teillä koskaan tulee olemaan.” (P4)*

> *”Jos silloin kun toisella on vaikeeta, niin sitä toista pitää tukea vielä enemmän. Näin se on.” (P4)*

Arvon yhteisluomisen näkökulmasta asiakkaan ja toimittajan välinen vuorovaikutus ja sen laatu koettiin tärkeäksi. Jokainen asiakas oli kokenut asiakassuhteen hyvin toimivaksi, erityisesti henkilötasolla. Asiakasrajapinnassa kehuttiin olevan oikeanlaisen palveluasenteen omaavia työntekijöitä, joiden kanssa on mukava hoitaa asioita. Samoin asiakkaat pitivät työntekijöistä, joiden kanssa palveluratkaisuja oli tiiviisti rakennettu. Erityisesti pitkäaikaiset asiakkaat korostivat hyvää yhteistyötä.

> *”Meil on erittäin hyvä, välitön yhteistyö.” (P1)*

> *”Et meidän pitkäaikainen yhteistyö, et tunnettavuus meidän toimialaa kohden ja sitten tietää meidän toimintatavat ja vaatimukset. Et yhteistyö on ollut, juuri näin, helppoo.” (P2)*

Haastatteluista ilmeni, että asiakkaat jotka käyttivät palveluita syvemmällä tasolla eli hyödynsivät niitä muuhunkin kuin palvelun primääritarkoitukseen, kuvasivat yhteistyötä paremmaksi ja syvemmäksi kuin muut asiakkaat. Samoin toimittajan vaihtaminen koettiin vähemmän ajankohtaiseksi tai tärkeäksi, kun yhteistyötä tehtiin tiiviisti ja tavalla, joka sitoutti molempia osapuolia. Tällöin asiakas koki olevansa enemmän vastuussa palvelun tuottamisesta yhdessä toimittajan kanssa. Samoin asiakkaat pyrkivät ratkaisemaan ongelmat yhteistyössä toimittajan kanssa, eivätkä saman tien suunnitelleet toimittajan vaihtamista.

> *”Niin kuin sanottu, et tää kumppanuus on ihan suora, et miten teillä se palvelu pelaa ja miten se meillä näkyy, niin se on ihan sama.” (P1)*

> *”Tää on enemmänkin kumppanuus, turvapalvelukumppanuus eikä vaan yksittäisiä palveluita. Eli te ootte ensisijainen palvelutuottaja niihin mitä me ostetaan.” (K1)*

> *”Kyl me pystytään vaihtaa. Mut se ei oo niinku se juttu. Se juttu on se, että toimijan kanssa kun on naimisissa, niin toimijan kanssa pitää pystyä vaikeistakin asioista pystyä puhumaan. Ja sehän perustuu sit hyvin pitkälle sit luottamukseen.” (P4)*

> *”Hyöty on se, että te ymmärrätte meitä asiakkaana, ymmärrätte tarpeet, ootte kehittyvä, ette oo enää semmonen vanhanaikaine. Kuuntelette asiakasta ja haluutte olla mukana kehittämässä ja visioimassa jotain mitä me ei edes tajuta, et on hyvä juttu.” (K4)*

Asiakkaan haluttomuuteen vaihtaa toimittajaa vaikuttivat asiakkaan taloudelliset intressit. Toimittajan vaihtaminen käy asiakkaalle usein kalliimmaksi kuin ongelman ratkaiseminen toimittajan kanssa yhdessä.

> *”Sanotaan niin, että siinä yhden toimijan mallissa hyödyt on suuremmat kuin riskit.” (K3)*

”Meidän järjestelmä on niin laaja, et niinku järjestelmän vaihtaminen, vaik järjestelmä on ollut todella huono, välillä, niin kokonaiseen järjestelmään vaihtaminen, niin puhutaan puolestatoista miljoonasta. Et sillon kannattaa mielummin käyttää jopa 50-60 tuhatta siihen, et tukee yrityksen, voi sanoa et vastapelurin tai yhdessä pelaajan. Se on vähän niinku naimisissa oltais. Se on ottamista ja antamista.” (P4)

Vuorovaikutussuhteista puhuttaessa monissa keskusteluissa nousi esille palveluiden henkilöityminen. Henkilöityminen koettiin sekä positiivisena että negatiivisena. Asiakkaat olivat huolestuneet henkilöstön vaihtumisesta osaamisen ja hiljaisen tiedon siirtymisen kannalta. Henkilömuutokset olivat aiheuttaneet asiakkaiden mielestä palvelun laadun heikentymistä esimerkiksi palvelun hitauden muodossa.

”Siel on aika semmosia niinku, tietyllä tavalla on hyvä asia, et henkilöityy, koska sillon kommunikointi ja viestintä tulee yksinkertaisemmaks. Se ongelma on se, että teidän puolella se tiedon, hiljaisen tiedon siirtyminen katkeaa.” (K1)

”Joskus tulee, joskus ei. Et se on vähän aina, et kuka vastaanottaa meidän keikan. Ja ymmärtääkö oikein. Ja se on aina minä, joka soitan Antille, et nyt pitäis olla vähän mies jo paikalla. Et se on, mä sanoin jo alkuun, et palvelun laatu on heikentyny.” (K2)

Asiakkaan ja toimittajan osaaminen nousee esille palveluliiketoiminnassa arvon yhteisluonnin kautta. Arvon yhteisluomisen onnistuminen on kiinni vuorovaikutussuhteessa olevista henkilöistä ja heidän osaamisestaan. Henkilöitymisen kautta osalla työntekijöistä koettiin olevan paljon asiakaskohtaista osaamista, mikä nähtiin positiivisena. Toisaalta myös henkilöstön vaihtuvuuden kautta asiakas saattoi kokea osaamisen tason laskeneen. Haastattelujen perusteella asiakkaat olivat kokeneet toimittajan osaamisen tärkeäksi palvelun tuottamisessa.

”Et ei oo semmosta, teil on välillä, onks vaihtunut porukkaa vai mikä siel on mutta tota. Teil ei ihan riitä tieto-taito aina kaikilla.” (K2)

”Me ei voida itte tehdä asioita. Koska meillä ei oo mitään syytä tehdä mitään asioita, kun pitäis olla silleen että, et löytyy muita, jotka ovat ammattilaisia. Jotka voi ylläpitää omaa ammattitaitoo korkeammalla tasolla kuin mei’än oman väen ammattitaito voi olla.” (P4)

Asiakkaiden pettymykset arvon yhteisluonnissa koskivat palveluiden toimittamisen aikataulutusta, sen suunnittelua ja aikataulussa pysymistä. Case-yrityksen tapauksessa palvelun toimittaminen vaatii usein toimittajan ja asiakkaan yhtäaikaista läsnäoloa.

”Ei mitään pahoja, aikataulutuksen kanssa teil on ongelmia.” (K1)

”Me joudutaan vähän niinku, meil on suunnitelmat ja teil on suunnitelmat, mitkä on niinku meidän kans, on niinku mietitty, et millon on huoltoo, millon on mitäki huoltoo. Niin ne ei vaan toimi aina. Et esmes meilläkin huollot oli 2 kuukautta myöhässä.” (K2)

Asiakas koki negatiivista arvoa turhautumisen muodossa, kun toimittaja ei ollut pitänyt sovituista aikatauluista kiinni tai kun aikatauluja ei toimittajasta riippuvaisesta syystä pystytty etukäteen sopimaan.

4.3.2. Tiedolla palvelu

Palveluliiketoiminnalle tyypillinen piirre on tiedolla palvelu, jossa toimittaja luo arvoa asiakkaalle tiedon ja tiedon hyödyntämisen muodossa. Case-yrityksessä tiedolla palvelua on hyödynnetty vaihtelevasti, riippuen asiakkaiden tavoitteista ja palveluiden käyttötarpeista. Jotkut asiakassuhteet perustuvat pelkästään palveluiden primääritavoitteille kuten toiminnallisille arvoille. Jotkut asiakkaat halusivat muokata palvelusta johtamisen työkalun, jossa palvelun toiminnallinen

primääritarkoitus on vain osa palvelukokonaisuutta. Haastatteluista nousi esille, että tiedolla palvelua tapahtuu monilla eri tavoin monissa eri palveluprosessin kohdissa.

> *”Et siel järjestelmä seuraa näitä. Ja sitä käytetään siihen, eikä siihen, et se palvelu vaan toimii jollekin, ja ei olla kiinnostuneita et miks.” (P1)*

> *”Se on niinku tän ydin. Se vois olla yks semmonen pettymys, et se on jääny, onks se jääny vähän vähemmälle huomiolle. Mut se on niinku tämmösen nykyaikaisen järjestelmän kulmakivi. Onks se myyntikriteeri se, että palvelu toimii vai se, että se järjestelmä tuottaa jotain lisäarvoa. Ja sitä lisäarvoa ei olla vielä saatu sillä lailla kuin se pitäisi tuottaa.” (P1)*

Asiakkaat nostivat raportoinnin tärkeäksi tekijäksi tiedolla palvelussa. Osassa asiakassuhteissa raportointia oli kehitetty pidemmälle esimerkiksi palvelun laadun raportoinnin muodossa. Raportointi tekee palveluista määrämitallisempia, jolloin molempien yhteistyösuhteen osapuolten on helpompi seurata palvelun toteutumista ja laatua. Raportoinnin kautta ymmärretään myös, miten palvelua voitaisiin kehittää jatkossa.

> *”Et me halutaan käyttää tätä siihen tarkoitukseen, eikä riitä tietää et on jotain kivaa tulossa. Raportointia, raportoinnin käyttö, se on erittäin olennainen osa sitä, että sitä käytetään sitä tietoa sieltä järjestelmästä.” (P1)*

> *”Meil on kunnon KPI-mittari, mittaristo mitä me pystytään seuraamaan ja sillä tavalla viemään asioita yhdessä eteenpäin.” (P4)*

Raportoinnin ja mittareiden kautta voidaan nähdä, missä palveluissa on onnistuttu ja missä ei. Se osoittaa sekä asiakkaalle että toimittajalle palveluketjun heikoimpia kohtia. Toisaalta se antaa toimittajalle mahdollisuuden kompensaatioon eli heikkoja kohtia voidaan joko parantaa tai sitten asiakkaan kanssa voidaan uudelleen neuvotella esimerkiksi palvelun hinnasta. Toisaalta raportointi

mahdollistaa asiakkaan oman sisäisen rahoituksen hankkimisen palveluratkaisuihin liittyville investoinneille.

> *”Mut punastahan on tosi hyvä. Koska punasta tarkottaa sitä, että te ymmärrätte, yrityksenä teidän puolella on nyt sakkaa, tai on jotain sisäisten prosessien ongelmia, jota pitää kehittää ja jos analysoi noita punaisia, että miten ne on tossa niinku menny, niin ne punaset on omalla tavallaan kehittynyt, et kun te ootte nähneet, että tää kvartaali meni huonosti tolla puolella, niin sithän siihen on panostettu seuraavalla kuulla.” (P4)*

> *”Niin tai onks se ollu silleen tai onks se ollu huonoo johtamista. Sitäkin se voi olla. Mut nehän on niinku työkaluja tei’än sisäseen kehittämiseen. Mei’än suuntaan se on työkalu että, että mä voin sanoo, et mä teen työni hyvin. Et palvelulla on mittari.” (P4)*

> *”Miten se asiakas saa sisäsen rahottajansa vakuutettua jostain tuotteesta, tai hankinnan järkevyydestä.” (K4)*

Toimintojen, kuten raporttien ajamisen, automatisointi koettiin tärkeäksi tiedolla palvelussa. Haastattelujen perusteella asiakkaat olivat kokeneet automaation tason case-yrityksessä matalaksi.

> *”Valitettavan manuaalisesti, kieltämättä. Juuri tää on se ongelma.” (P1)*

> *”Mahollisimman vähän käsityötä ja suurin osa pitäis tulla automaattisesti ja tota. Sen lisäks tietojen lisäys täytyy saada automaattiseks. Se on meillä semmonen iso asia, mikä syö resursseja niin, et lisätään tietoja järjestelmään.” (P3)*

Automaation heikko taso näkyi esimerkiksi raporttien ajamisen hitautena ja vaikeutena. Asiakkaat olivat kokeneet raporttien manuaalisen ajamisen melko työläänä.

4.4. Tulevaisuuden merkitys arvon muodostamisessa

Tässä tutkielmassa palveluliiketoiminnalla viitataan toimittajan ja asiakkaan pitkäaikaiseen yhteistyöhön. Tällöin yhteistyö keskittyy nykyhetken lisäksi myös tulevaisuuden suunnitteluun. Asiakkaan arvokokemukseen tällä hetkellä vaikuttavat asiakkaan ajatukset tulevaisuudesta eli miten yhteistyötä on tarkoitus jatkaa tulevaisuudessa. Erityisesti tilanteissa, joissa asiakas ilmaisee olevansa halukas vaihtamaan toimittajaa tulevaisuudessa, asiakkaan voidaan katsoa olevan nykyhetkeen jollain tavalla tyytymätön.

> *”Me halutaan 2000-luvun järjestelmä ja mielellään vaikka 2100-luvun järjestelmä. Ja tottakai sen pitää olla toimiva.” (K3)*

> *”Mä nään sen pirun hyvänä asiana just tän yhteistyön kautta. Just sen takia ei oo semmosta tarvetta vaihtaa toimittajaa tai palveluntuottajaa, kun täällä koko ajan tapahtuu kehitystä, et ei oo jämähdetty sinne vanhan liiketoiminnan puolelle.” (K4)*

Asiakkailla oli monenlaisia näkemyksiä tulevaisuuden kehityssuunnista. Yhteistä näkemyksille oli yhteistyön jatkaminen ja toiminnan kehittäminen tiedolla palvelun ja tiedon hyödyntämisen näkökulmasta.

> *”Esim rajapinnoilla tuodaan tämän audittrailin kautta. Saattaa olla et tuote pakataan mualla, seurattavuuden varmistaminen, dokumentaatio. Vois sitte tulla sen raportoinnin kautta. Liittyy vaikka laitteistoon, automatiikkaan liittyviä asioita, mitä toimittaja voi tuoda järjestelmän kautta.” (P1)*

> *”Se ois ehkä niin päin, et tulee toimittajalta viestiä, että tota, et me ollaan, voitais tehdä tämmöstä, meil olis ajatusta, miten te voisitte parantaa.” (P2)*

> *”Mut me tullaan tarvitsemaan enemmän tietoo, joka perustuu todellisuuteen elikkä me mennään siihen automatisoituun lehmään. Se lehmä pi-*

täis tuottaa, aasit pitäis tehdä duunia samaan, saman tota ruokapaalin äärellä." (P4)

"Tarkoittaa, että haetaan uusia ratkaisuja yhdessä." (K4)

Asiakkaat toivoivat saavansa lisää tehokkuutta omaan liiketoimintaansa automatisointien hyödyntämisen myötä. Asiakkaiden mielestä automatiikan tulisi keskittyä erityisesti nykyisten, manuaalisesti suoritettavien toimien kehittämiseen.

"Niin sanotaan näin, et silloin järjestelmien pitää tukee kaikkia tämmösiä. Mun mielestä yritys on ihan hyvällä mallilla siinä." (K3)

Lisäksi jatkuvasti toistuvat yksinkertaiset työtehtävät haluttaisiin asiakkaiden puolelta täysin koneellisiksi, jolloin asiakkaat voisivat vapauttaa palveluiden käyttöön sitoutuneita resursseja.

4.5. Toimialan vaikutus arvon kokemiseen

Teollisuuden toimialalla asiakkaat kokivat saaneensa hyötyä siitä, että case-yritys on kansainvälinen ja luotettava yhteistyökumppani, jolla on ystävällistä ja korkealaatuista osaamista ja hyviä palvelumalleja tarjolla. Teollisuuden asiakkaat olivat kokeneet yhteistyön case-yrityksen kanssa olevan hyvää ja välitöntä. Positiivisia asioita olivat esimerkiksi tutut asentajat, joiden kanssa oli totuttu tekemään töitä ja työntekijöiden korkea osaaminen, jotka yhdessä saivat palveluiden käytön ja yhteistyön harjoittamisen tuntumaan asiakkaasta helpolta.

Palveluratkaisujen hinnoittelu koettiin teollisuuden asiakkaiden keskuudessa merkittävämmäksi tekijäksi kuin julkisen sektorin asiakkaiden keskuudessa. Hinta vaikutti asiakkaan hankintapäätökseen palveluratkaisun kilpailutuksen kautta ja asiakkaat seurasivat palveluiden hinnoittelua tarkasti. Lisäksi teollisuuden asiakkaat vaikuttivat olevan herkempiä vaihtamaan toimittajaa palvelu-

hintojen eli asiakkaalle aiheutuneiden kustannusten perusteella. Teollisuuden asiakkaat myös seurasivat kilpailijoiden tarjoamia palveluratkaisuja ja niiden hinnoittelua tarkasti. Teollisuuden asiakkaat kokivat palvelut melko kalliiksi ja palveluiden laskutusperusteet hieman epäselviksi.

Suurten palvelumäärien keskittyminen yhdelle toimittajalle koettiin teollisuuden asiakkaiden keskuudessa sekä positiivisena että negatiivisena arvona, joista edellinen liittyi palveluiden tuottamisen tehokkuuteen ja jälkimmäinen liialliseen toimittajariippuvuuteen. Teollisuuden asiakkaat näkivät negatiivisena arvona sen, että kaikkiin palvelulupauksiin ei ollut vastattu tarpeeksi nopeasti. Lisäksi työntekijöiden keskuudessa oli ollut vaihtuvuutta, minkä koettiin johtaneen palvelutason ja osaamisen laskemiseen case-yrityksessä.

Julkisen sektorin asiakkaiden mukaan positiivista arvoa oli saatu hyvän yhteistyön, luotettavuuden, monipuolisuuden, toimintavarmuuden ja kokonaisratkaisujen käytettävyyden kautta. Julkisen sektorin asiakkaat kokivat case-yrityksen tuotekehityksen hyväksi ja tuotekehityksen katsottiin sisältävän paljon mahdollisuuksia. Toisaalta tuotekehitys oli koettu hieman hitaaksi, eikä kaikista asiakkaalle annetuista kehityslupauksista ollut pystytty pitämään kiinni. Toiminnan jatkuvuus ja luotettavuus oli tärkeämpää julkisen puolen asiakkaille kuin teollisuuden asiakkaille. Lisäksi case-yrityksessä tapahtunut yrityskauppa katsottiin positiiviseksi luotettavuuden kasvamisen takia.

Case-yrityksen tarjoamien palveluiden ei myöskään koettu olevan liian kalliita, vaan yhteistyön koettiin olevan todella arvokasta molemmille osapuolille. Myös case-yritys koettiin arvokkaana toimijana asiakkaan liiketoiminnassa. Julkisen sektorin asiakkaat eivät myöskään pitäneet case-yrityksen palveluita merkittävästi kalliimpina kilpailijoihin verrattuna. Julkisten asiakkaiden keskuudessa toimittajan toiminnan jatkuvuus, palveluiden toimivuus ja potentiaalinen tuotekehitys nähtiin arvokkaampana suhteessa palveluiden hintoihin. Palveluiden onnistumisen raportointi nähtiin tärkeämpänä julkisten asiakkaiden keskuudessa kuin teollisten asiakkaiden keskuudessa. Julkisen sektorin asiakkaat kokivat negatii-

visena palveluiden henkilöitymisen, case-yrityksen henkilöstön vaihtuvuuden ja hitauden palveluissa ja tuotekehityksessä.

4.6. Asiakassuhteen pituuden vaikutus arvon kokemiseen

Pitkäaikaiset asiakkaat kokivat tiiviin yhteistyön sujuvaksi ja tärkeäksi. Heidän mukaansa asiakasrajapinnassa työskentelee oikeanlaisen palveluasenteen omaavia ystävällisiä ihmisiä, joiden kanssa on kiva tehdä töitä yhdessä. Asiakkaat myös mainitsivat, että vuorovaikutus on ollut hyvää asiakkaan ja toimittajan välillä, mikä on helpottanut yhteistyön tekemistä ja palveluiden tuottamista. Pitkäaikaiset asiakkaat pystyvät vertailemaan, miten palvelut ja vuorovaikutus ovat muuttuneet vuosien varrella. Heidän mielestään palvelun laatu ja erityisesti hinta-laatu-suhde on heikentynyt viime vuosina. Osittain palvelun alhaisempaan laatuun ovat asiakkaiden mielestä vaikuttaneett case-yrityksen työntekijöiden osaamisen ja ammattitaidon heikentyminen.

Pitkäaikaiset asiakkaat tunsivat case-yrityksen, sen työntekijät ja liiketoiminnan hyvin tarkasti. Asiakkaat myös tiesivät case-yrityksessä tapahtuneista muutoksista hyvin nopeasti. Pitkäaikaiset asiakkaat kokivat case-yrityksen tuntevan hyvin asiakkaan toimintaa ja toimialaa, jolloin yhteistyötä on helppo tehdä. Syvällinen suhde asiakkaan ja case-yrityksen välillä helpotti yhteisten tavoitteiden ja tulevaisuuden strategioiden määrittelyä. Yhteistyönsuhteen koettiin olleen kokonaisvaltaisesti hyvä koko sinä aikana, kun yhteistyötä oli tehty. Erityistä pitkäaikaisille asiakassuhteille oli se, että yksittäisillä epäonnistumisilla ei ollut merkittävää vaikutusta asiakkaan kokemukseen case-yrityksestä ja sen palveluista.

Uudet asiakkaat kokivat toimintojen ulkoistamisen kannattavana ja turvallisena. Palveluiden hinnoittelu oli vaikuttanut yhteistyöhön lähtemiseen voimakkaammin kuin pitkäaikaisten asiakkaiden kanssa. Lisäksi hankintapäätökseen olivat vaikuttaneet case-yrityksen tarkasti määritellyt palvelut ja asiakaspalveluprosessit. Asiakkaat pitivät case-yritystä monipuolisena, luotettavana ja kansainvä-

lisenä melko isona toimijana. Uudet asiakkaat korostivat myös brändejä enemmän kuin vanhat asiakkaat.

Uudet asiakkaat olivat innostuneempia yhdessä toteutettavasta tuotekehityksestä ja sen tuomista uusista ratkaisuista. Palvelukulttuurin rakentaminen oli vielä kesken, mutta asiakkaat korostivat case-yrityksen vahvaa tahtotilaa kehittymisen ja prosessien kehittämisen suhteen. Asiakkaat kokivat yhteistyösuhteen hyväksi, mutta totesivat sen kestäneen melko lyhyen aikaa. Epäonnistumisia tai pettymyksiä palveluiden tuottamista koskien uudet asiakkaat kokivat kohdanneensa melko vähän. Kaikkia asiakkaalle annettuja tuotekehityslupauksia case-yritys ei ollut kuitenkaan saanut pidettyä, minkä asiakkaat kokivat melko negatiivisena. Uudet asiakkaat olivat innostuneempia yhteistyön alkamisesta kuin pitkäikäiset asiakkaat, mutta olivat hieman pettyneitä aikataulutuksen paikkansapitämättömyyteen. Asiakkaat kokivat saaneensa liiallisia lupauksia toimittajalta myyntitilanteessa.

4.7. Asiakkaan työntekijän roolin vaikutus arvon kokemiseen

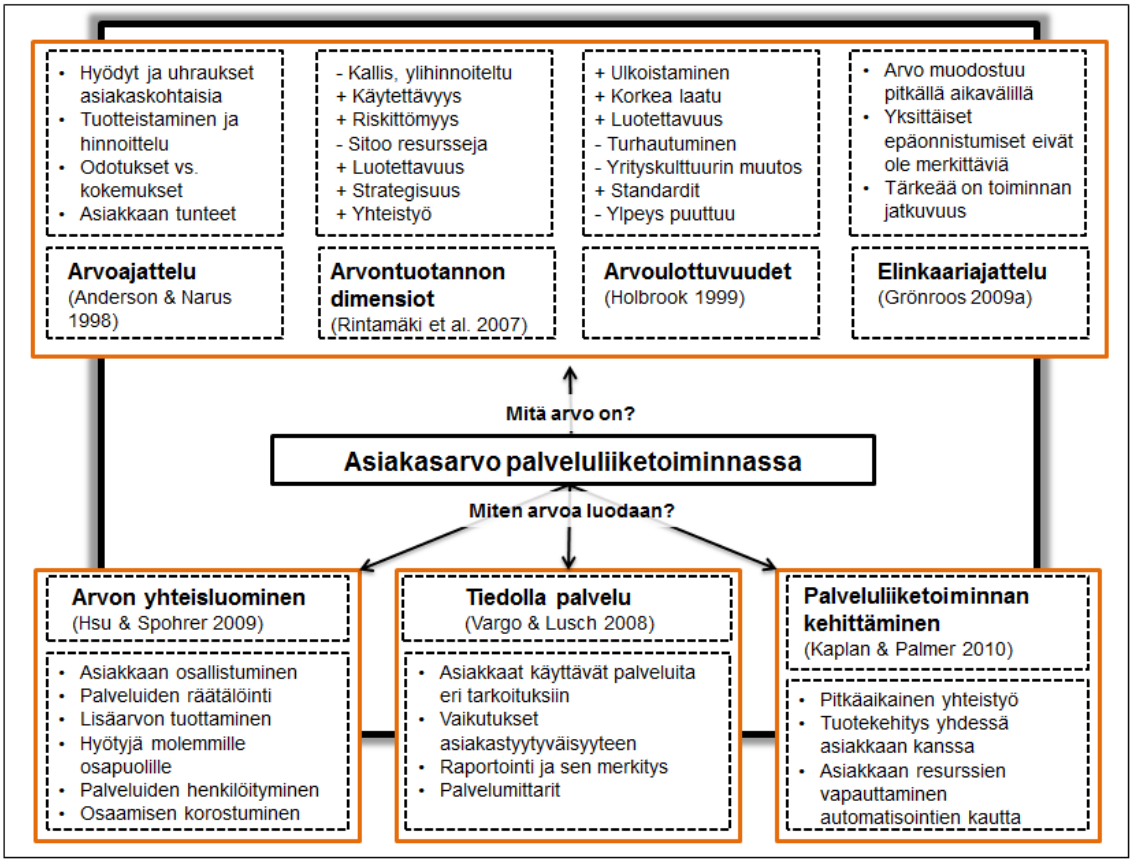
Verrattaessa päättäjien ja käyttäjien antamia vastauksia esille nousi päättäjien positiivinen arvokokemus liittyen tulevaisuuden strategioiden määrittelyyn yhdessä. Päättäjät olivat erityisen tyytyväisiä vastuuhenkilöihin, joiden kanssa yhteistyötä rakennettiin. Muuten päättäjien kokemuksissa tuli vaihtelevasti negatiivisia arvokokemuksia koskien esimerkiksi palvelujen toteutumisen raportointia, asiakkaan resurssien käyttöä ja case-yrityksen sisäisen organisoitumisen haasteita ja siitä aiheutunutta laatutason laskua. Päättäjille tärkeitä arvotekijöitä olivat toimittajan palveluiden käytettävyys, jatkuvuus ja toimivuus. Lisäksi päättäjät arvostivat erilaisten toimintojen ja palveluiden integraatioita, mikä näkyi esimerkiksi asiakaspalvelun helppoutena asiakkaalle. Yhden toimijan ja järjestelmän malli koettiin positiivisena päättäjien keskuudessa.

Käyttäjät kokivat saaneensa positiivista arvoa asiakaspalvelun ystävällisyytenä ja osaamisena hyvän yhteistyösuhteen kautta. Lisäksi käyttäjille oli tärkeää palvelukokonaisuuden monipuolisuus ja luotettavuus. Käyttäjien negatiiviset arvokokemukset liittyivät case-yrityksen työntekijöiden vaihtuvuuteen, mikä hidasti yhteistyön harjoittamista. Asiakkaat kokivat uusien työntekijöiden olevan osaamattomampia, jolloin asiakkaan piti käyttää enemmän aikaa vuorovaikutukseen uusien työntekijöiden kanssa, jolloin palvelu ei tuntunut asiakkaasta niin helpolta. Lisäksi käyttäjät kokivat saaneensa pettymyksiä operatiivisten toimintojen aikataulutuksessa, kun esimerkiksi sovituista huoltokäynneistä ja niiden ajankohdista ei pystytty pitämään kiinni luvatulla tavalla.

4.8. Yhteenveto tutkimustuloksista

Seuraavassa yhteenvedossa on tiivistetty tutkielman kannalta tärkeimmät tulokset (Kuvio 9). Tuloksia tarkastellaan suhteessa aikaisemmin esitettyyn yhteenvetoon tutkielmassa vaikuttavista teoreettisista näkökulmista (Kuvio 7).

Kuvion 9. yläosassa tarkastellaan arvoajattelua (Anderson & Narus 1998), erilaisia arvodimensioita (Rintamäki et al. 2007; Holbrook 1999) ja arvon muodostumista elinkaarimallin kautta (Grönroos 2009a, 193). Tutkimustuloksista nousi esille, että arvon muodostuminen on aina asiakaskohtaista eli asiakkaiden kokemat hyödyt ja uhraukset vaihtelivat riippuen asiakkaasta ja kontekstista. Case-yritys luo arvoa asiakkailleen tuotteistettujen palveluiden kautta, jonka hinnoittelun asiakkaat olivat kuitenkin osittain kokeneet epäselväksi. Lisäksi tuloksissa korostui asiakkaiden odotusten ja tunteiden vaikutukset arvon kokemiseen.



Kuvio 9. Tutkimustulokset - yhteenveto

Rintamäen et al. (2007) mukaan asiakkaan kokemat arvot voidaan lajitella taloudelliseen, toiminnalliseen, emotionaaliseen ja symboliseen. Asiakkaat olivat kokeneet negatiivisena taloudellisena arvona palveluiden kalleuden. Positiivisina toiminnallisina arvoina olivat palveluiden käytettävyys ja ulkoistamisen seurauksena saatava riskittömyys. Palveluiden käytön katsottiin kuitenkin myös sitovan asiakkaan omia resursseja, joka nähtiin negatiivisena toiminnallisena arvona. Positiivista emotionaalista arvoa asiakkaat olivat kokeneet saaneensa luotettavuuden ja luottamuksen lisääntymisen kautta. Palveluliiketoimintaan liittyvää symbolista arvoa voidaan katsoa syntyneen syvempien merkitysten kautta eli kun toimittaja ja asiakas luovat arvoa yhdessä, oimimalla yhdessä strategisesti yhteisten tavoitteiden eteen. Lisäksi positiivista symbolista arvoa koettiin syntyneen verkostojen ja erilaisten yhteistyösuhteiden hyödyntämisen avulla.

Holbrookin (1999, 12) arvoluokittelussa arvot on luokiteltu tehokkuuteen, erinomaisuuteen, statukseen, kunnioitukseen, leikkiin, estetiikkaan, etiikkaan ja henkisyyteen. Palveluiden ulkoistaminen oli koettu asiakkaiden keskuudessa tehokkaaksi. Palveluiden korkea laatu oli linkitettävissä erinomaisuuteen, kun taas luotettavuuden kasvun katsottiin liittyvän kunnioitukseen. Asiakkaat mainitsivat kokevansa ajoittain turhautumista palveluiden käyttämisessä, jota voidaan pitää leikin ja hauskuuden vastakohtana. Lisäksi asiakkaat olivat kokeneet yrityskulttuurin muutoksen negatiivisena, jonka katsottiin liittyvän estetiikan arvotyyppiin sen sisältämien dimensioiden perusteella, joita olivat sisäinen, itseen kohdistuva ja reaktiivinen. Standardien noudattamisen katsottiin parantavan asiakkaan eettistä toimintaa. Lisäksi asiakkaat mainitsivat ylpeyden puuttumisesta, joka voidaan liittää henkisyyden arvotyyppiin.

Grönroosin (2009a, 193) mukaan asiakkaan kokema arvo palveluliiketoiminnassa muodostuu monista yksittäisistä episodeista ja asiakassuhteen arvosta. Sama ilmiö oli nähtävissä myös tämän tutkielman tuloksissa. Yksittäiset epäonnistumiset palvelun tuottamisessa eivät olleet vaikuttaneet merkittävästi asiakastyytyväisyyteen, kun yhteistyötä oli harjoitettu pitkään ja virheet oli korjattu mahdollisimman nopeasti. Elinkaarimallin ja tutkimustulosten välistä yhteyttä on pohdittu tarkemmin tutkielman johtopäätöksissä.

Yhteenveto-kuvion alaosa muodostaa käsityksen tutkimustulosten linkittymisestä arvon muodostamiseen arvon yhteisluonnin, tiedolla palvelun ja tulevaisuuden näkökulmasta (Kuvio 9). Arvon yhteisluomiseen liittyen tuloksissa nousi esille asiakkaan osallistumisen merkitys arvon muodostamisessa. Lisäksi palveluiden räätälöinti ja lisäarvon tuottaminen olivat tärkeitä asiakkaille. Arvon yhteisluomisen kautta oli saavutettavissa hyötyjä molemmille osapuolille. Lisäksi yhteisluomisessa korostui palveluiden henkilöityminen ja osaaminen.

Tiedolla palvelun näkökulmasta tutkimustuloksissa esille nousi palveluiden asiakaskohtainen käyttötarkoitus. Tiedolla palvelulla nähtiin olevan vaikutuksia asiakastyytyväisyyteen. Asiakkaat, jotka käyttivät palveluita tiedon hyödyntämisen näkökulmasta, vaikuttivat tyytyväisemmiltä ja sitoutuneemmilta kuin asiak-

kaat, jotka käyttivät palveluita niiden primääritarkoitukseen. Tiedolla palvelussa korostui lisäksi raportoinnin ja palveluiden onnistumisen mittaamisen merkitys.

Yhteenvedon viimeisenä teemana on palveluliiketoiminnan kehittäminen (Kuvio 9). Palveluliiketoiminnan tavoitteena on mahdollisimman pitkäaikainen ja kannattava yhteistyö. Asiakkaat olivat kokeneet tärkeäksi tuotekehityksen toteuttamisen yhdessä asiakkaan kanssa. Lisäksi asiakkaat toivoivat lisää joidenkin palveluihin liittyvien toimenpiteiden automatisointeja, joiden kautta parannetaan työn sujuvuutta ja vapautetaan asiakkaan palveluiden tuottamiseen sitoutuneita resursseja.

5. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tiivistetään tutkielman tärkeimmät tutkimustulokset. Tulosten pohjalta laadittiin tutkielman johtopäätökset, joissa tulokset kytketään aikaisempaan teoriaan. Tuloksista tiivistettyä yhteenvetoa tarkastellaan kahdessa osassa, joista ensimmäinen koskee tutkielman teoreettisia johtopäätöksiä ja jälkimmäinen tutkielman liikkeenjohdollisia johtopäätöksiä. Yhteenvedon jälkeen luvussa pohditaan tutkielman ja tutkimustulosten pätevyyttä ja luotettavuutta. Luvun lopussa käydään läpi rajoitukset ja annetaan ehdotuksia aiheeseen liittyvistä jatkotutkimusaiheista.

5.1. Teoreettiset johtopäätökset

Tutkielman keskeiset johtopäätökset on tiivistetty alla olevaan taulukkoon 3. Seuraavat kappaleet käsittelevät taulukossa esiteltyjä keskeisiä havaintoja ja muita tärkeitä tutkimustuloksia.

Taulukko 3. Tutkielman keskeiset havainnot

Kirjallisuudessa aikaisemmin esitetyt näkökulmat	Tutkielman keskeiset havainnot ja johtopäätökset
Asiakkaan kokema arvo perustuu lähtökohtaisesti tuotteen alhaiselle hinnalle (Zeithaml 1988). Hinnan lisäksi yritysten välisessä palveluliiketoiminnassa asiakasarvoa tuottavat palveluiden toiminnalliset arvot, kuten sopivuus, joustavuus, luotettavuus ja tekniset kompetenssit (Lapierre 2000).	Hinnan koettiin vaikuttaneen asiakkaiden hankintapäätöksiin, mutta enemmän painoarvoa oli toiminnallisilla arvotekijöillä. Tulokset indikoivat, että mitä paremmin palvelut toimivat ja olivat asiakkaiden tarpeisiin sopivia, sitä vähemmän hinnalla oli merkitystä.
Asiakkaiden tarpeet palveluita koskien vaihtelevat asiakassegmenteittäin. Asiakastyytyväisyys perustuu yrityksen kykyyn vastata asiakkaiden tarpeisiin eli kykyyn tuottaa asiakaskohtaista arvoa. Jotta arvon tuottaminen on mahdollista, yrityksen tulee tuntea asiakkaat ja heidän tarpeensa tarkasti. (Slater 1997)	Asiakkaiden tarpeet ja palveluista saadut arvokokemukset vaihtelivat toimialoittain. Kuitenkin tutkimustulosten mukaan asiakkaan kokema arvo oli enemmän riippuvainen palveluiden käyttötavasta kuin suoraan asiakkaan toimialasta. Asiakastyytyväisyyteen vaikutti se, kuinka strategisesti palveluita asiakkaan liiketoiminnassa käytettiin. Ne asiakkaat, jotka käyttivät palveluita strategisesti, vaikuttivat kokonaisvaltaisesti tyytyväisemmiltä palveluihin.

Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan 10. perusoletuksen mukaan asiakkaan kokema arvo on aina kokijasta riippuvaista. (Vargo & Lusch 2008; ks. lisäksi Kuusela & Rintamäki 2002, 19)	Tulokset tukevat näkökulmaa. Käyttäjien ja päättäjien arvokokemuksissa oli havaittavissa eroja. Päättäjät kokivat palveluiden käytettävyyden, jatkuvuuden, sopivuuden ja toimivuuden arvokkaiksi. Käyttäjät arvostivat enemmän toimivaa asiakaspalvelua, hyviä vuorovaikutussuhteita ja sovittujen aikataulujen paikkansapitävyyttä.
Asiakkaan ja toimittajan välinen vuorovaikutus ja sen laatu on tärkeä osa palveluiden vaihdantaa. Asiakassuhteiden hoitaminen on tärkeää, jotta asiakassuhteista tulisi pitkäikäisiä ja kannattavia. Uskolliset asiakkaat ovat yritykselle arvokkaampia kuin kertaluontoiset asiakkuudet (Grönroos 2009a, 30).	Tulokset tukevat näkökulmaa. Asiakassuhteet oli koettu kaikkien haastatteluasiakkaiden keskuudessa tärkeiksi. Samalla asiakkaat korostivat luottamuksen merkitystä. Pitkäikäiset asiakkaat tunsivat toimittajan hyvin ja toisin päin, mikä teki yhteistyön harjottamisesta helpompaa. Samalla yksittäisillä epäonnistumisilla ei koettu olevan niin suurta merkitystä.

Tutkimustulosten mukaan asiakkaan kokemat taloudelliset ja toiminnalliset arvot ovat palveluliiketoiminnassa vahvasti toisistaan riippuvaisia. Tuote- ja palvelukeskeisessä vaihdannassa asiakkaan ensisijainen vaihdantaan liittyvä uhraus on asiakkaan tuotteesta maksama hinta (Lapierre 2000), jota asiakkaat eivät kuitenkaan tämän tutkielman perusteella kokeneet kovin merkittäväksi uhraukseksi, silloin kun kokonaisratkaisun toiminnalliset arvot kohtasivat asiakkaiden odotukset. Tutkimustuloksista kävi myös ilmi, että asiakkailla on hyvin erilaisia käyttötarkoituksia palveluille. Ensimmäisenä johtopäätöksenä voidaan todeta, että mitä strategisempi palvelun käyttötarkoitus oli asiakasyritykselle, sitä vähemmän palvelun hinnoittelulla oli asiakkaalle merkitystä. Näkökulma tukee arvoperusteisen hinnoittelun teoriaa, jonka mukaan palveluiden hinnoittelun tulisi perustua tuotantokustannusten sijasta asiakkaalle syntyvään arvoon (Hinterhuber 2004).

Lähtökohtaisesti eri asiakassegmenteillä on erilaisia tarpeita palveluiden suhteen (Slater 1997). Tämän voisi ajatella johtavan siihen, että palveluita kannattaisi myydä ja mainostaa asiakassegmenteittäin ja myynnissä kannattaisi erityisesti tuoda esille asiakassegmenttikohtaisesti tärkeitä arvotekijöitä. Kuitenkin tämän tutkielman tulosten mukaan asiakkaiden arvokokemukset olivat enemmän riippuvaisia palvelukokonaisuuden käyttötarkoituksesta kuin asiakasyrityksen toimialasta, mikä oli toinen tutkielman tärkeimmistä johtopäätöksistä (Tau-

lukko 3). Eli asiakkaan arvokokemus oli voimakkaasti riippuvainen siitä, miten strategisesti palveluita asiakkaan liiketoiminnassa käytettiin. Tuloksista oli huomattavissa myös toimialakohtaisia arvotekijöitä. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että perustarpeet toimialoilla ovat samanlaisia, joten näitä arvotekijöitä voitaisiin hyödyntää palveluiden massakustomoinnissa. Palveluiden erilaistaminen tapahtuisi asiakaskohtaisten käyttötarpeiden mukaan.

Tutkielman kolmannen johtopäätöksen mukaan asiakkaan työntekijän roolilla oli vaikutusta asiakkaan kokemaan arvoon (Taulukko 3). Tiivistetysti voidaan todeta, että päättäjille tärkeitä arvotekijöitä olivat toimittajan palveluiden käytettävyys, jatkuvuus ja toimivuus. Lisäksi tulevaisuuden strategioiden määrittely yhdessä toimittajan kanssa ja oikeanlaiset yhteyshenkilöt olivat tärkeitä päättäjille. Käyttäjien arvokokemukset liittyivät vahvemmin operatiivisen asiakaspalvelun toimivuuteen, hyvään vuorovaikutukseen asiakaspalvelun kanssa ja aikataulutuksen paikkansapitävyyteen. Tiivistetysti voidaan todeta, että jos päättäjä tekee palveluiden hankintaan liittyvät päätökset, palveluiden myynnissä kannattaisi korostaa arvotekijöitä, jotka ovat tärkeitä päättäjille. Toisin sanoen kokonaisratkaisujen myynnissä kannattaisi korostaa ja demonstroida palveluiden päättäjille tuomia hyötyjä.

Asiakassuhteiden tärkeys korostui asiakkaiden haastatteluvastauksista. Toimittajan työntekijöillä ja asiakkaan toimittajan välisellä vuorovaikutuksella oli vaikutusta asiakkaiden kokemuksiin ja kokemukset olivat positiivisempia silloin, kun asiakas kuvaili yhteistyötä hyväksi, mikä muodosti tutkielman neljännen johtopäätöksen (Taulukko 3). Asiakkaiden huoli koski toimittajan työntekijöiden vaihtuvuutta ja samalla erityisesti hiljaisen asiakaskohtaisen tiedon siirtymisen nähtiin olevan uhattuna. Asiakkaat olivat kokeneet työntekijöiden vaihtumisen laskuna palvelun laadussa, jolloin toimittajan suunnalla pitäisi pyrkiä vahvemmin osaamisen siirtämiseen ja henkilöiden kouluttamiseen tasaisen palvelulaadun takaamiseksi. Tutkimustuloksena saatiin, että mitä monimutkaisempaa yhteistyö oli toimittajan ja asiakkaan välillä, sitä enemmän vuorovaikutuksen ja yhteistyösuhteiden merkitys korostuu. Hyvien suhteiden kautta myös kommunikaatio helpottuu ja sitä paremmin yhteistyön osapuolet ymmärtävät toisiaan. Johtopää-

töksenä voidaan todeta, että palveluliiketoiminnassa tärkeää on asiakkaan luottamus toimittajayritykseen, toimittajan työntekijöihin ja nämä yhdessä vaikuttavat myös asiakkaan kokemukseen yrityksen palveluista.

Asiakkaiden antamien vastausten mukaan he odottivat palveluilta jatkuvasti parempaa hinta-laatusuhdetta. Sama ilmiö on noussut myös aikaisemmassa tutkimuksessa esille eli asiakkaat ovat vaativia ja odottavat palvelun laadun nousemista samalla kun siihen liittyvien kustannusten pitäisi laskea (Slater 1997). Tämä vaikuttaa asiakkaan saamiin arvokokemuksiin palvelusta. Riippumatta siitä, mitä palveluntoimittaja on palveluissa onnistunut kehittämään, asiakas ei välttämättä ole tyytyväinen, jos hän ei ole kokenut palvelun hinta-laatusuhteen parantuneen.

Asiakkaiden antamista vastauksista nousi esille asiakasarvon muodostumisen tärkeys palveluliiketoiminnassa pitkällä aikavälillä monien yksittäisten vaihdantatapahtumien seurauksena. Asiakasarvon muodostumisesta episodien kautta on kirjoittanut myös Grönroos (2006). Yksittäisillä epäonnistumisilla ei ollut niin suurta merkitystä asiakkaan kokemaan arvoon silloin, kun asiakas itse on määritellyt yhteistyön laajemmassa merkityksessä ja jatkuvaksi. Erityisen tärkeää asiakkaille oli avoimuus ja toimittajan rehellisyys asiakasta kohtaan. Virheiden tapahtumista tärkeämpää oli niiden korjaaminen mahdollisimman nopeasti. Toisaalta asiakkaat myönsivät itsekin olevansa inhimillisiä, eivätkä vaatineet toimittajaltakaan virheettömyyttä. Asiakkaat korostivat luottamusta kaikissa yhteistyön elinkaaren vaiheissa.

Tulosten tulkinnassa esille nousi asiakkaiden odotusten vaikutus asiakkaan saamiin kokemuksiin. Asiakkaat olivat kokeneet saaneensa toimittajalta lupauksia, joista toimittaja ei ollut pystynyt pitämään kiinni, mikä aiheutti pettymystä asiakkaissa. Odotusten antaminen korostuu erityisesti palveluissa, koska palvelu rakennetaan asiakkaan kanssa yhdessä ja sen onnistuminen on vahvasti molemmista osapuolista kiinni. Palveluiden markkinoinnissa pitäisi kiinnittää entistä enemmän huomiota siihen, millaisia lupauksia asiakkaille annetaan, jotteivät asiakkaat pety heti yhteistyön alettua.

5.2. Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Grönroosin (2006) esittämän teorian mukaan asiakkaan kokema arvo palveluliiketoiminnassa koostuu monista yksittäisistä vaihdantatapahtumista eli episodeista ja asiakassuhteen arvosta. Tämän elinkaariajattelumallin mukaisesti asiakasarvoa tulisi palveluliiketoiminnassa tarkastella pitkällä aikavälillä. Saatujen tutkimustulosten mukaan asiakassuhde oli syvempi niiden asiakkaiden kohdalla, joiden kanssa tulevaisuutta ja siihen liittyviä tavoitteita sekä toimintatapoja suunniteltiin yhdessä. Vastaavanlaista suunnittelua kannattaisi lisätä yrityksessä, koska se vaikuttaa asiakkaan tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Lisäksi asiakkaat kokivat vähemmän tarvetta toimittajan vaihtamiselle, kun tulevaisuutta oli suunniteltu yhdessä.

Haastatteluasiakkaat olivat kokeneet jääneensä tuotekehityksen ulkopuolelle. Tämän tutkielman tulosten mukaan tuotekehitystä kannattaisi palveluliiketoiminnassa harjoittaa tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa. Lisäksi toimittajan tulisi tuntea asiakas, asiakkaan toimiala ja toimintatavat tarkasti, jotta asiakas tuntee olevansa toimittajalle tärkeä yhteistyökumppani eikä ainoastaan rahastuksen kohde. Johtopäätös saa tukea arvoperusteisen hinnoittelun teoriasta, jossa asiakaskohtaisesti muodostetut palveluratkaisut mahdollistavat myös korkeampia tuottoja toimittajalle (Hinterhuber 2004). Lisäksi palveluiden korkeampi laatu johtaa kannattavampaan asiakassuhteeseen ja nostaa toimittajan vaihdannasta saamia tuottoja (Gummesson 1998).

Asiakkaat olivat kokeneet osan case-yrityksen tarjoamista järjestelmistä kankeiksi ja hankaliksi käyttää, jolloin käyttäminen vei myös asiakkaan resursseja, kuten aikaa. Tuloksista nousi esille work flown eli työnkulun tai sujuvuuden puuttuminen yrityksen palveluista. Helpottamalla asiakkaan asiointia yrityksen kanssa eli parantamalla palveluiden work flowta esimerkiksi automatisointien kautta yritys voi kasvattaa asiakkaiden palveluista saamaa arvoa. Informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehittyminen on mahdollistanut älykkäiden sovellusten ja palveluiden hyödyntämisen palveluissa. Näiden uudenlaisten ratkaisu-

jen avulla voidaan parantaa sekä asiakkaan että toimittajan arvoluontiprosessia (Töytäri et al. 2017).

Dokumentaatio ja raportointi nousivat asiakkaiden mielestä tärkeimmiksi palveluiksi case-yrityksen palvelutarjonnassa. Kyseiset palvelut mahdollistavat palveluiden toteutumisen ja laadun seuraamisen. Raportointi oli käytössä kaikilla asiakkailla, mutta käytön laajuus ja merkitys vaihteli asiakkaittain. Erilaisten palveluiden toteutumista mittaavaa mittaristoa kannattaisi hyödyntää syvemmin kaikkien asiakkaiden kohdalla, koska se vaikutti kasvattavan asiakkaan tyytyväisyyttä palvelusta. Sen avulla esimerkiksi palveluiden hinnoittelu on helpommin perusteltavissa asiakkaalle. Dokumentointi ja raportointi kasvattavat sekä asiakkaan että toimittajan ymmärrystä palveluiden toteutumisesta.

Asiakashaastatteluissa esille nousi ilmiö, jossa asiakkaan tyytyväisyys palveluita kohtaan on palveluiden toimivuuden lisäksi pitkälti asiakkaan omista kokemuksista ja erityisesti tunteista kiinni. Toimittajan tulisi kiinnittää enemmän huomiota asiakkaan tunteeseen palvelun toimivuudesta ja onnistumisesta. Asiakkaat huomauttivat ilmiöstä siten, että yrityksen työntekijät voisivat olla ylpeämpiä tekemästään työstä, koska toimittajan työntekijöiden ”huono meininki” välittyi helposti myös asiakkaalle. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että vaikka kaikki palvelut toimisivat asiakkaan suuntaan moitteettomasti, mutta asiakkaalle jää palvelusta huono tunne, se vaikuttaa negatiivisesti asiakkaan kokonaismielikuvaan eli asiakkaan kokemaan arvoon palvelun toimivuudesta ja onnistumisesta.

Palvelu on mahdollista tuottaa vain jakamalla tietoa toimittajan ja asiakkaan välillä (Ranjan & Read 2016). Tiedolla palvelu on yksi keino tuottaa asiakaskohtaista arvoa ja synnyttää kilpailuetua ja pitkäaikaisia asiakassuhteita (Anderson & Narus 1998). Tiedolla palvelua ja sen tuomia mahdollisuuksia voitaisiin hyödyntää case-yrityksen toiminnassa enemmän. Asiakkailta itseltään tuli ehdotuksia, millaisille palveluille ja palveluiden tuottamalle tiedolle heillä olisi enemmän tarvetta. Erityisesti tiedolla palvelun näkökulma korostui palveluiden käyttötarkoituksen kautta, jonka mukaan palveluiden tulisi tuottaa lähtökohtaisesti asiak-

kaalle arvokasta tietoa ja toimia johdon päätöksentekoa helpottavana työkaluna.

5.3. Tutkielman luotettavuus

Tutkimustulosten pätevyyden arviointi on tärkeä osa onnistuneesti toteutettua laadullista tutkimusta. Tutkimustulosten luotettavuutta voidaan arvioida tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin kautta, missä reliabiliteetti mittaa tulosten toistettavuutta ja validiteetti käytettyjen tutkimusmenetelmien kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksen haluttiinkin mittaavan (Hirsjärvi et al. 2004, 226). Osana luotettavuuden arviointia esille nousee tutkijan objektiivisuuden arviointi. Käytännössä objektiivisuus vaatii tutkijan subjektiivisuuden tunnistamista eli tietoisuutta siitä, miltä osin tutkija on saattanut vaikuttaa tutkittavaan kohteeseen (Eskola & Suoranta 1998, 17).

Tutkimuksen reliabiliteetti on tämän tutkielman kohdalla kohtuullinen. Tapaustutkimus vaikuttaa tulosten toistettavuuteen. Asiakkaiden antamat vastaukset saattavat vaihdella, koska tulokset ovat vahvasti kontekstista ja haastatelluista asiakkaista riippuvaisia. Lisäksi asiakkaille toimitetut palvelut ja kokonaisratkaisut ovat asiakaskohtaisia, jolloin asiakkaiden palveluista kokemat hyödyt ja haitat vaihtelevat. Asiakkaiden antamat vastaukset vaihtelivat asiakasyritysten sisälläkin asiakkaan työntekijän roolista riippuen. Kuitenkin yleisellä tasolla asiakkaiden antamat vastaukset ja asiakkaan kokemat arvot ovat linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa.

Tutkielman validiteetin voidaan katsoa olevan hyvällä tasolla. Tutkielman tavoitteena oli tutkia, millaista asiakkaan kokemaa arvoa palveluliiketoiminnassa esiintyy ja vaikuttiko asiakkaan toimiala, työntekijöiden rooli tai asiakassuhteen pituus asiakkaan kokemaan arvoon. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua yksilöhaastattelua, joka mahdollisti arvotekijöiden käsittelyn tarkasti ja asiakaskohtaisesti. Haastattelukysymykset laadittiin monipuolisesti alan teoriaa hyödyntäen, katsomalla mallia muutamasta aikaisemmasta vastaavan-

laisesta tutkimuksesta ja pyytämällä vielä kolmannen osapuolen mielipidettä kysymyksistä. Haastateltavat asiakkaan valittiin tarkasti asiakkaiden toimiala, työntekijöiden rooli ja asiakassuhteen pituus huomioiden, millä varmistettiin se, että tutkimus todella pyrki vastaamaan siihen, mitä sen oli tarkoituskin tutkia.

Vaikka tutkielmassa pyrittiin tutkijan objektiivisuuteen, niin tutkija on silti saattanut vaikuttaa tuloksiin huomaamattaan. Tutkija on itse ollut case-yrityksessä töissä, mikä on saattanut vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen heikentävästi. Toisaalta työskentely case-yrityksessä on mahdollistanut palvelutarjonnan ja asiakkaiden syvällisen tuntemuksen, mikä on kasvattanut tutkijan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimus toteutettiin salaisena case-yrityksen ja haastateltavien asiakkaiden vaatimuksesta. Vaikka valinta vaikuttaa toimittajasta tai asiakkaista kerrottaviin tietoihin, se ei ole vaikuttanut asiakkaiden antamiin vastauksiin tai tutkimuksessa esitettyihin tuloksiin. Asiakkaiden pysyminen anonyymeinä on ollut edellytyksenä rehellisten ja aitojen vastausten saamiseksi, joten anonyymiyden voidaan katsoa lisäävän tutkielman luotettavuutta.

5.4. Rajoitukset ja mahdolliset jatkotutkimusaiheet

Holbrookin (1999, 12) kehittämän asiakasarvomallin mukaan asiakkaan kokema arvo voidaan lajitella kolmen ulottuvuuden perusteella kahdeksaan eri arvodimensioon. Mallia on kuitenkin kritisoitu sopimattomana yritysten välisen vaihdannan arvoelementtien havainnoimiseen, koska arvodimensiot ovat liian keskittyneitä käyttäjän lopputulemaan (tuotteeseen) tai sen tuomaan merkitykseen. Lisäksi malli jättää huomioimatta arvon rakentumisen asiakkaan ja toimittajan välillä (Smith & Colgate 2007). Tämä ristiriita oli huomattavissa tutkimustuloksia tulkittaessa, koska kaikkia arvotekijöitä ei tullut haastatteluissa esille. Toisaalta malli sopi tässä tutkielmassa erilaisten, aikaisemmasta poikkeavien arvotekijöiden havainnointiin. Selkeitä esteitä mallin käytölle ei esiintynyt.

Tutkielma toteutettiin tietyn määrällisen ajan puitteissa, mikä on vaikuttanut rajoittavasti esimerkiksi kirjoittamiseen, datan keräämiseen ja analysointiin käytettynä aikana. Tutkielmaa rajoittavat tekijät koskevat tulosten yleistettävyyttä, kun tutkielmassa käytetty tutkimusotos on melko pieni, käsittäen vain neljästä asiakasyrityksestä kerätyt kahdeksan haastattelua. Tutkimus keskittyi ainoastaan yritysasiakkaiden kokemaan arvoon, joten tuloksia ei voida yleistää henkilöasiakkaita koskeviksi.

Lisäksi tutkielmaa rajoittavia tekijöitä ovat asiakkaille toimitetut palveluratkaisut. Toisenlaisia palveluita tutkittaessa asiakkaiden arvokokemukset saattavat poiketa tässä tutkimuksessa saaduista tutkimustuloksista. Tutkimusaineisto kerättiin kahdelta toimialalta, teollisuudesta ja julkiselta sektorilta. Vaikka tämä rajoittaa tulosten yleistettävyyttä muille toimialoille, tulokset ovat silti sovellettavissa ja hyödynnettävissä muuallakin. Rajoitteena tulosten yleistettävyydelle on myös asiakkaiden subjektiivisen kokemuksen tutkiminen. Tutkielmassa ei oteta kantaa asiakkaiden kokemaan absoluuttiseen arvoon, mikä tulee huomioida tuloksia tulkittaessa ja sovellettaessa.

Jatkotutkimuskohteiksi esille nousi kolme aihetta. Ensimmäinen aihe koskee asiakkaan kokeman arvon laskennallista selvittämistä eli paljonko asiakkaat ovat taloudellisesti hyötyneet yhteistyöstä. Toinen mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe liittyy asiakaskannattavuuksien selvittämiseen. Selvittämällä, mitkä asiakkuudet ovat olleet yritykselle itselleen kannattavia, voitaisiin keskittyä tutkimaan juuri näiden asiakkaiden kokemaa arvoa. Samalla saataisiin lisää tietoa asiakaskannattavuuksista ja asiakkaille tärkeistä arvokomponenteista asiakassegmenteittäin. Kolmas jatkotutkimusaihe koskee asiakasarvon muodostumista tulevaisuudessa ja pitkällä aikavälillä. Tällöin tutkimus keskittyisi selvittämään, miten palveluliiketoiminnan uusia megatrendejä hyödyntämällä voitaisiin muodostaa asiakasarvoa tulevaisuudessa.

LÄHDELUETTELO

Alasuutari, P. (1994) Laadullinen tutkimus. 3.p. Tampere, Vastapaino.

Ali-Yrkkö, J., Pajarinen, M. & Rouvinen, P. (2014) Yksityiset palvelut kasvun lähteenä? [verkkodokumentti]. [viitattu 15.7.2017]. Saatavilla: http://pub.etla.fi/ETLA-Raportit-Reports-36.pdf

Anderson, J.C., Kumar, N., & Narus, J.A. (2007)Value Merchants. Demonstrating and documenting Superior value in business markets. Boston, Harvard Business School Press.

Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1984). A model of the distributor's perspective of distributor–manufacturing working relationships. Journal of Marketing, 48 (4), 62−74.

Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990, January). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. Journal of Marketing, 54 (1), 42−58.

Anderson, J.C. & Narus, J.A. (1995) Capturing the Value of Supplementary Services. Harvard Business Review, 76 (1), 75-83.

Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1998) Business Marketing: Understand What Customers Value. Harvard Business Review, 76 (6), 53-65.

Andreu, L., Sánchez, I. & Mele, C. (2010) Value co-creation among retailers and consumers: New insight into the furniture market. Journal of Retailing and Consumer Services, 17 (4), 241-250.

Arantola, H. (2003) Uskollinen asiakas: Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. 1.p. Porvoo, WS Bookwell Oy.

Biggemann, S. & Buttle, F. (2012) Intrinsic value of business-to-business relationships: An empirical taxonomy. Journal of Business Research, 65(8), 1132-1138.

Blocker, C.P., Flint, D.J., Myers, M.B. & Slater, S.F. (2010) Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. Journal of the Academy of Marketing Science, 39 (2), 216-233.

Bradlow, E.T., Gangwar, M., Kopalle, P. & Voleti, S. (2017) The Role of Big Data and Predictive Analytics in Retailing. Journal of Retailing. 93 (1), 79-95.

Casadesus-Masanell, R. & Ricart, J. E. (2009) From Strategy to Business Models and to Tactics. Working Paper.

deLeon, A. J. & Chatterjee, S. C. (2017) B2B relationship calculus: quantifying resourse effects in service-dominant logic. Journal of the Academy of Marketing Science, 45 (3), 402-427

Edvarsson, B., Tronvoll, B. & Gruber, T. (2011) Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. Journal of the Academy of Marketing Science, 39 (2), 327-339.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 1.p. Tampere, Vastapaino.

Gallarza, M.G. & Gil Saura, I. (2006) Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: an investigation of university students' travel behaviour. Tourism Management, 27 (3), 437-452.

Grönroos, C. (2009a) Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4.p. Helsinki, WSOYpro.

Grönroos, C. (2009b) Towards service logic: The unique contribution of value co-creation. Hanken Working papers.

Gummesson, E. (1991) Qualitative Methods in Management Research. Newbury Park, SAGE Publication, Inc.

Gummesson, E. (1998) Productivity, quality and relationship marketing in service operations. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 10 (1), 4-15.

Gummesson, E. (2008) Quoality, service-dominant logic and many-to-many marketing. The TQM Journal, 20 (2), 143-153.

Gummesson, E. (2017) From Relationship Marketing to Total Relationship Marketing and Beyond. Journal of Services Marketing, 31 (1), 16-19.

Gummerus, J., von Koskull, C. & Kowalkowski, C. (2017) Guest editorial: relationship marketing - past, present and future. Journal of Services Marketing, 31 (1). 1-5.

Gutman, J. (1982) A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes. Journal of Marketing, 46 (2), 60-72.

Hansen, H., Samuelsen, B.M. & Silseth, P.R. (2008) Customer perceived value in B-t-B service relationships: Investigating the importance of corporate reputation. Industrial Marketing Management, 37 (2), 206-217.

Helkkula, A. & Kelleher, C. (2010) Circularity of customer service experience and customer perceived value. Journal of Customer Behaviour, 9 (1), 37-53.

Hinterhuber, A. (2004) Towards value-based pricing – An integrative framework for decision making. Industrial Marketing Management, 33 (8), 765-778.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004) Tutki ja kirjoita. 10. p. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Holbrook, M.B. (2006) Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: An illustrative photographic essay. Journal of Business Research, 59 (6), 714-725.

Holbrook, M.B. (ed.) (1999) Introduction to consumer value, in: *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research.* London: Routledge & Kegan Paul.

Hsu, C. & Spohrer, J. (2009) Improving service quality and productivity: exploring the digital connections scaling model. International Journal of Services Technology and Management.

Jalonen, H. (2015) Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa: Virtanen, P., Stenvall, J. & Rannisto, P-H. Tiedolla johtaminen - Teoriaa ja käytäntöä. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

Johnson, M. W., Christensen, C. M. & Kagermann, H. (2008) Reinventing Your Business Model. Harvard Business Review, 86 (12), 50-59.

Jähi, M., Murtonen, M., Lanne, M. & Rajala, A. (2013) Cutting costs and looking good: why customers buy security services. Espoo: VTT Technical Research Centre of Finland.

Kaplan, S. & Palmer, D. (2010) The Future of Service Business Innovation. Helsinki: Tekes Review.

Korhonen, H., Valjakka, T. & Apilo, T. (2011) Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa. Tavoiteena ostava asiakas. Espoo: Valtion teknillinen tutkimuskeskus (VTT).

Kotler, P. & Keller, K. L. (2012) Marketing Management. 14. p. Harlow, England, Pearson Education Limited.

Kowalkowski, C., Gebauer, H. & Oliva, R. (2017) Service growth in product firms: Past, present, and future. Industrial marketing management, 60, 82-88.

Kumar, V., Lemon, K.N. & Parasuraman, A. (2006) Managing customers for value: An overview and research agenda. Journal of Service Research, 9 (2), 87-94.

Kuusela, H. & Rintamäki, T. (2002) Arvoa tuottava asiointikokemus. Tampere, Tampere University Press.

Levitt, T. (1980) Marketing Success Through Differentiation – of anything. Harvard Business Review, 58 (1), 83-91.

Lusch, R.F. and Vargo, S.L. (2006) Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. Marketing Theory, 6 (3), 281-288.

Lusch, R.F. (2007) Marketing's Evolving Identity: Defining Our Future. Journal of Public Policy & Marketing, 26 (2), 261-268.

Mazumdar, T. (1993) A value-based orientation to new product planning. Journal of Consumer Marketing, 10 (1), 28-41.

McDougall, G.H.G. & Levesque, T. (2000) Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. Journal os Services Marketing, 14 (5), 392-410.

Möller, K. (2006) Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach. Industrial Marketing Management, 35 (8), 913-924.

Ng, I., Parry, G., Smith, L., Maull, R. & Briscoe, G. (2012) Transitioning from a goods-dominant to a service-dominant logic: Visualising the value proposition of Rolls-Royce. Journal of Service Management, 23 (3), 461-439.

Normann, R. (2001) Reframing Business: When the Map Changes the Landscape. Chichester (England), John Wiley.

Paavola, H. & Uusikalo, M. (2017) Rajantonta rohkeutta. Tarinoita palveluliiketoiminnan edelläkävijöistä. [verkkodokumentti]. [viitattu 20.6.2017]. Saatavilla: https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/rajatonta_rohkeutta.pdf

Pajarinen, M., Rouvinen, P. & Ylä-Anttila (2013) Service: A New Source of Value. [verkkodokumentti]. [viitattu 25.7.2017]. Saatavilla: http://pub.etla.fi/ETLA-Muistio-Brief-11.pdf

Payne, A., Frow, P. & Eggert, A. (2017) The customer value proposition: evolution and application in marketing. Journal of the Academy of Marketing Science, 45 (4), 467-489.

Payne, A. F., Storbacka, K. & Frow, P. (2008) Managing the co-creation of value. Journal of the Academy of Marketing Science, 36 (1), 83-96.

Porter, M. E. & Heppelmann, J. E. (2014) How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. Harvard Business Review, 92 (11), 64-88.

Prahalad, C.K. & Bettis, R.A. (1986) The Dominant Logic: a New Linkage Between Diversity and Performance. Strategic Management Journal, 7 (6), 485-501.

Ranjan, K.R. & Read, S. (2016) Value co-creation: concept and measurement. Journal of the Academy of Marketing Science, 44 (3), 290-315.

Ravald, A. & Grönroos, C. (1996) The value concept and relationship marketing. European Journal of Marketing, 30 (2), 19-30.

Rintamäki, T., Kuusela, H. & Mitronen, L. (2007) Indentifying competitive customer value propositions in retailing. Managing Service Quality, 17 (6), 621-634.

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

Schembri, S. (2006) Rationalizing service logic, or understanding services as experience? Marketing Theory, 6 (3), 381-392.

Sheth, J.N., Newman, B.I. & Gross, B.L. (1991) Why we buy what we buy: a theory of consumption values. Journal of Business Research, 22 (2), 159-170.

Slater, F. S. & Narver, J. C. (1994) Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance. Business Horizons, 37 (2), 22-28.

Smith, J.B. & Colgate, M. (2007) Customer Value Creation: A Practical Framework. Journal of Marketing Theory and Practice 15 (1), 7-23.

Spohrer, J. (2017) IBM's service journey: A summary sketch. Industrial Marketing Management, 60, 167-172.

Stauss, B. (2005) A pyrrhic victory: the implications of an unlimited broadening of the concept of services. Managing Service Quality, 15 (3), 219-229.

Sweeney, J.C. & Soutar, G.N. (2001) Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. Journal of Retailing, 77 (2), 203-220.

TEKES (2015) Tee palvelusta bisnestä – menesty huomisen markkinoilla. [verkkodokumentti]. [viitattu 20.9.2015]. Saatavilla: http://www.tekes.fi/ohjelmat-ja-palvelut/palveluliiketoiminta/

Thaler, R. H. & Tucker, W. (2013) Smarter Information, Smarter Consumers. Harvard Business Review, 91 (1/2), 45–54.

Tilastokeskus (2017) Kansantalous. [verkkodokumentti]. [viitattu 21.7.2017]. Saatavilla: http://tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html

Töytäri, P., Turunen, T., Klein, M., Eloranta, V., Biehl, S., Rajala, R. & Hakanen, E. (2017) Overcoming Institutional and Capability Barriers to Smart Services. [verkkodokumentti]. [viitattu 15.8.2017]. Saatavilla: http://aisel.aisnet.org/hicss-50/da/service_science/6/

Vargo, S. L.. & Lusch, R. F. (2004) Evolving to a new dominant logic for marketing. Journal of Marketing, 68 (1), 1-17.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2008) Service-dominant logic: continuing the evolution. Journal of the Academy of Marketing Science, 36 (1), 1-10.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2014) Service-dominant logic: Premises, perspectives, possibilities. UK: Cambridge University Press.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2017) Service-dominant logic 2025. International Journal of Research in Marketing, 34 (1), 46-67.

Woodall, T. (2003) Conceptualising 'Value for the Customer': An Attributional, Structural and Dispositional Analysis. Academy of Marketing Science Review, 2003 (12).

Woodruff, R. B. (1997) Customer value: the next source for competitive advantage. Journal of the Academy of Marketing Science, 25 (2), 139-153.

World Bank (2017) Services, etc., value added (% of GDP). [verkkodokumentti]. [viitattu 24.7.2017]. Saatavilla:

http://data.worldbank.org/indicator/NV.SRV.TETC.ZS?end=2016&start=1995&view=chart

Yin, R. (1994) Case Study Research: Design and Methods. 2.p. Thousand Oaks, SAGE Publications, Inc.

Zeithaml, V.A. (1988) Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. Journal of Marketing, 52 (3), 2-22.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

1) **Perustiedot**

- Nimi, titteli ja asema
- Historia toimialalla ja yrityksessä
- Kokonaisratkaisu
- Rooli palvelun hankinnassa ja käytössä

2) **Odotukset ja lupaukset**

a) Palvelutarjoajan valinta. Mitkä tekijät vaikuttaneet valintaan ja miksi?
b) Kokonaisratkaisun valinta. Mitkä tekijät vaikuttaneet palveluiden valintaan ja miksi?
c) Yhteistyön suhde. Minkälainen suhde yritys- ja henkilötasolla?
d) Odotukset. Minkälaisia odotuksia ja asiakaslupauksia?
e) Kriittiset tekijät. Minkälaisia kriittisiä tekijöitä liittyi valintoihin?
f) Maantieteellinen toimintaverkosto. Miten toimittajan tai toimipisteiden sijainti vaikutti ostopäätöksiin?
g) Suorat kustannussäästöt. Miten kokonaisratkaisun hinta vaikutti ostopäätökseen?
h) Epäsuorat kustannussäästöt. Minkälaisia kustannussäästöjä odotettiin?
i) Kokonaisratkaisun toimivuus. Minkälaisia odotuksia tuotteiden tai palveluiden toimivuudesta?
j) Brändit. Miten toimittajan tai tuotteiden brändit vaikuttivat ostopäätökseen?
k) Ihanteellinen palvelutoimittaja. Minkälainen mielikuva täydellisestä palvelukumppanista?

3) Kokemukset

a) Kokemukset yleisesti. Minkälainen mielikuva yrityksestä nykyään?
b) Asiointikokemukset. Minkälainen kokemus asioida yrityksen kanssa?
c) Kokonaisratkaisun toimivuus. Miten palvelut ja tuotteet ovat toimineet?
d) Pettymykset. Mihin ja miksi kokonaisratkaisussa on petytty?
e) Täyttymykset. Mihin ja miksi kokonaisratkaisussa on oltu tyytyväisiä?
f) Taloudelliset investoinnit. Minkälaisia kustannuksia yhteistyön aloittamiseen on liittynyt?
g) Muut uhraukset. Minkälaisia muita uhrauksia (kuten aikaa) yhteistyön aloittamiseen on liittynyt?
h) Palveluiden käyttäminen. Minkälaisia uhrauksia (kuten vaivannäköä) palveluiden käyttämiseen nykyään liittyy?
i) Palveluiden hinnoittelu. Minkälainen mielikuva palveluiden hinnoittelusta?
j) Suorat kustannussäästöt. Minkälaisia suoria kustannussäästöjä?
k) Epäsuorat kustannussäästöt. Minkälaisia epäsuoria kustannussäästöjä?
l) Kokonaisratkaisun toimivuus. Miten toimitetut tuotteet ja palvelut ovat toimineet?
m) Häiriöt toiminnassa. Minkälaisia seurauksia tuotteiden ja palveluiden käytöstä?
n) Asiakaspalvelunopeus. Miten nopeasti ongelmat on hoidettu?
o) Asiakassuhde. Minkälaista yhteistyötä?
p) Visuaalinen ilme. Miten palveluiden visuaalinen ilme on vaikuttanut?
q) Brändit. Minkälainen vaikutus brändeillä nykyään?
r) Nykyhetki. Miten palvelut edesauttavat asiakasta nyt?
s) Tulevaisuus. Miten palvelut voisivat edesauttaa asiakasta tulevaisuudessa?

Liite 2. Haastattelukoonnit – Päättäjät

Päättäjä 1 (teollisuus, uusi asiakkuus)

- Ulkoistaminen on turvallisempaa
- Halutaan johtamisen compliance työkalu, työkalun strategisuus
- Hyvää: kansainvälisyys
- Hinta vaikuttanut, kilpailutuksen kautta
- Hyvää: tuotekehitys, palvelut
- Yhteistyö ollut hyvää ja välitöntä, kumppanuus
- Palvelujen jalkauttamisessa edelleen haasteita, hidasta
- Raportointia ja käytettävyyttä kehitettävä
- Palvelukulttuurin rakentaminen
- Haasteena palvelutason säilyminen muutostilanteissa
- Hyvää: vahva tahtotila, prosesseja kehitetään
- Huonoa: Liikaa käsikutoista työtä, jouduttu keksimään omia ratkaisuja
- Tulevaisuudessa: automatiikan lisääminen

Päättäjä 2 (teollisuus, vanha asiakkuus)

- Toimittajan vaihtaminen on riski ja kustannuskysymys
- Hyvää: laadukas ja pitkäaikainen yhteistyö
- Tuntee asiakkaan ja asiakkaan toimialan
- Järjestelmäintegraatioissa hyvää manageeraus ja hallittavuus
- Uusien hankkeiden aloitus toimii hyvin, kuten myös suunnittelu
- Hyvää: yhteinen suunta/strategia
- Huonoa: vaikka tehty kehityksiä ja muutoksia, niin se ei silti näy kustannuksissa
  ➔ epäsuorat säästöt jääneet saamatta
- Luotettava ja hyvä, mutta kallis
- Huoli henkilöstöresurssien määrästä
  ➔ kaikkiin viesteihin ei vastata, aiheuttaa lisätöitä asiakkaalle
- Sitoo asiakkaan omien työntekijöiden aikaa
- Yksi asiakaspalvelu tuo tehokkuutta
- Huonoa: sisäinen valvonta vie aikaa
- Päivitysten odotettiin tuovan säästöjä
- Palvelumaksuja ei ymmärretä

Päättäjä 3 (julkinen sektori, uusi asiakkuus)

- Case-yritys valittu hintakilpailun kautta
- Asiakkaan yritysrakenne muuttumassa
  ➔ tavoitteena sujuvampi liiketoiminta
- Hyvä yhteistyösuhde, vaikkakin lyhyt
- Palveluiden henkilöityminen
- Brändit koettu tärkeäksi
- Tavoitteena pienentää kiinteitä kustannuksia
- Case-yritys kasvanut viime aikoina, luotettavuus siinä samalla
- Kaikkia lupauksia ei ole vielä täytetty
- Palveluiden käyttäminen vie aikaa esim. uuden opetteluna
- Hinnoittelu asiallista
- 1 järjestelmä, 1 toimittaja tuo etuja
- Tulevaisuus: resurssien mahdollisimman tehokas käyttö

Päättäjä 4 (julkinen sektori, vanha asiakkuus)

- Asiakkaalla hyvin laaja järjestelmä, vaihtaminen kallista
  ➔ mielummin panostetaan kehitykseen
  ➔ tiivistä yhteistyötä
- Hyvää: palvelut ja palvelutasot määritelty
- Tärkeää: asiakkaan tunne
- KPI-mittaristo, seuraaminen kvartaaleittain, raportointi
  ➔ osoittaa onnistumiset ja kehityskohteet
- Palveluiden henkilöityminen
- Tärkeää: käytettävyys, jatkuvuus, toimivuus
- Kallis, mutta tärkeämpää on toimivuus
  ➔ case-yritys on asiakkaalle arvokas
- Tuotekehitys voisi olla nopeampi
- Haaste: sisäinen organisoituminen kesken
- X-palvelun laatu on huono, viimeistely puuttuu
- Hang-around-followers
- Isot aloituskustannukset, paljon vuorovaikutusta

Liite 3. Haastattelukoonnit – Käyttäjät

Käyttäjä 1 (teollisuus, uusi asiakkuus)

- Palvelukumppanuus
- Asiakaskohtaiset ratkaisut
- Tärkeää: koko ja asiakaspalveluprosessi
- Huonoa: kaikkia palvelulupauksia ei ole saatu täytettyä
- Haaste: palveluiden henkilöityminen, hiljaisen tiedon siirtyminen
- Y-palvelun voisi ottaa käyttöön monipuolisemmin
- Asiakaspalvelu voisi olla auki pidempään
- Hyvää: 1 järjestelmä, 1 toimija, kaikki maat
- Ulkoistaminen kannattaa
- Kaikki palvelut yhdeltä toimijalta, helppoa ja tehokasta
- Hyvää: tehdyt virheet on korjattu
- Aikataulutuksessa ollut haasteita
- Tulevaisuus: ratkaisut tulisi näyttää enemmän asiakkaalta, mahdollisuuksia rajapinnoissa ja logistiikassa, raportoinnin automatisointi

Käyttäjä 2 (teollisuus, vanha asiakkuus)

- Palveluintegraatiot vanhanaikaisia, kankeita
- Hinta-laatu-taso ollut ennen parempi
- Hyvää: luotettavuus
- Huonoa: kehitystä tapahtuu tällä hetkellä hitaasti
- Hinnoittelun perusteet ovat epäselvät
- Riski: liikaa palveluita yhdeltä toimittajalta
- Kokonaiskuva positiivinen ja tyytyväinen
- Palvelutaso laskenut vuosien mittaan
- Luottamus rakoilee
- Case-yrityksen ammattitaito laskenut
- Asiakkaan hintatietoisuus kasvanut
- Epäsuorat hyödyt jääneet saamatta
- Valtakunnalliset toimintatavat pitäisi olla yhteneväisemmät
  ➔ laatu vaihtelee
- Hyvää: palvelun helppous, tutut asentajat, osaaminen
- Aikataulutus voisi olla paremmin hoidettu, ennakointi
- Huonoa: resursointi haasteellista
- Hyvää: Työntekijät ystävällisiä, kaikki palvelut samasta numerosta
- Huonoa: asioita ei saada heti vietyä loppuun

Käyttäjä 3 (julkinen sektori, uusi asiakkuus)

- Tuotekehityksessä mahdollisuuksia
- Tyytyväisiä x-tuotteeseen
- Halutaan 2100-luvun ratkaisun
- Hyvää: monipuolisuus, luotettavuus
- Huonoa: asiakkaalle luvattu liikoja, aikataulussa ei ole pysytty
- Hyvää: yhteistyö mutkatonta
- Asiakaspalvelu ei ole vielä vakuuttanut
- Hyvää: sijainti
- Hyvää: samanlainen ajattelutapa, innostuneisuus
- Win-win-yhteistyö
- Asiakas ei mieltänyt työntekijöidensä käyttämää aikaa uhrauksena
- Keskihintaista vähän kalliimpi
- Yhden toimijan mallissa hyödyt ovat suuremmat kuin riskit
- Tulevaisuus: tavat muuttuvat, tarvitaan uusia ratkaisuja

Käyttäjä 4 (julkinen sektori, vanha asiakkuus)

- Case-yritys on kehittyvä, kansainvälistyvä
- Asiakkaiden perustarpeet hukassa
- Enemmän lukuja asiakkaan päätöksenteon tueksi
- Palveluiden käyttö vie paljon aikaa
- Haaste: henkilöityminen, asiakaskohtainen osaaminen keskittynyttä ➔ palvelutason pitäminen
- Haetaan uusia ratkaisuja
- Hyvää: palveluiden toimivuus
- Huonoa: palveluhitaus
- Hyvää: asiakasrajapinnassa oikeita ihmisiä, vuorovaikutus on hyvää, mukava tehdä töitä yhdessä
- Hinnoissa on ilmaa
- Hyvää: kuunnellaan asiakasta, tuotekehitys
- Uudet palvelut aiheuttaa aluksi harmia, käyttäminen tuntuu vaikealta
- Hyvää: yleisellä tasolla kaikki toimii oikein hyvin
- Tulevaisuus: luodaan asiakkaan kanssa yhdessä