



**LUT-kaupakorkeakoulu**

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

**Asiakasarvon luominen B2B-asiakkaille ICT-toimialan yrityksessä**

**Customer value creation for B2B customers at ICT company**

6.1.2020

Tekijä: Emma Hietanen

Ohjaaja: Sanna Heinänen

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Emma Hietanen
<b>Tutkielman nimi:</b>	Asiakasarvon luominen B2B-asiakkaille ICT-toimialan yrityksessä
<b>Akateeminen yksikkö:</b>	LUT-kauppakorkeakoulu
<b>Koulutusohjelma:</b>	Kauppatieteet, Kansainvälinen liiketoiminta
<b>Ohjaaja:</b>	Sanna Heinänen
<b>Hakusanat:</b>	Asiakasarvo, B2B, Markkinointi, Palvelulähtöinen ajattelutapa, Ratkaisut, Arvonluonti

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on selvittää, kuinka ICT-toimialan yrityksessä luodaan asiakasarvoa B2B-asiakkaille. Tutkimuskysymystä tarkennetaan tutkielman teoreettisen viitekehyksen perusteella luoduilla alatutkimuskysymyksillä. Niiden avulla pyritään selvittämään, miten asiakasarvo muodostuu B2B-asiakkaille, miten asiakkaan kanssa voidaan luoda yhdessä asiakasarvoa ja miten ICT-ratkaisut luovat asiakasarvoa. Tutkimuksen teoriaosuus pohjautuu teoreettiseen viitekehykseen, joka on johdettu 2000-luvulla kehitetystä palvelulähtöisestä ajattelutavasta. Sen mukaan palveluntarjoaja ei luo valmiiksi määriteltyä arvoa asiakkaalle, vaan arvo syntyy käytössä asiakkaan ja palveluntarjoajan välisen yhteistyön tuloksena.

Tutkielman empiirinen osuus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin puolistrukturoituna haastatteluna kohdeyrityksestä. Saatuja tutkimustuloksia vertaillaan teoriaosuudessa esitettyyn kirjallisuuteen. Tutkimustulosten pohjalta esitetään johtopäätökset, joiden avulla vastataan tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksen keskeisimpinä tuloksina voidaan todeta, että asiakasarvoa luodaan B2B-asiakkaille yrityksen tarjoamien ICT-ratkaisujen ja asiakkaan kanssa tehdyn yhteistyön tuloksena. Luotu arvo voi olla kohdeyritykselle aineetonta tai rahallista. Ratkaisujen erityispiirteinä voidaan nähdä se, että ne ovat suunniteltu asiakkaan kanssa vuorovaikutuksen kautta vastaamaan asiakkaan liiketoimintatarpeisiin ja -tavoitteisiin.

## **ABSTRACT**

**Author:** Emma Hietanen  
**Title:** Customer value creation for B2B customers at ICT company  
**School:** School of Business and Management  
**Degree programme:** Business Administration, International Business  
**Supervisor:** Sanna Heinänen  
**Keywords** Customer value, B2B, Marketing, Service-dominant logic, Solutions, Value creation

The purpose of this bachelor's thesis is to examine how an ICT company creates customer value for their B2B customers. Three sub research questions are created to help to find the answer. These questions are based on the theoretical framework of this study. With the help of these questions the focus is to find the answers to how customer value is formed to B2B customers, how can value be co-created with the customer and how ICT solutions create customer value. The theoretical part of this study is based on a framework which is derived from a marketing view from 21<sup>st</sup> century that is called the service-dominant logic. It argues that a supplier does not create a ready defined value to the customer, rather value is co-created with the customer.

The empirical part of this study is done as a qualitative research by interviewing a person who works at the case company. The results are being compared to the literature review that is presented in the theoretical part. Finally, the conclusion of this study is being presented and the research questions are being answered.

The main result of this study is that customer value for B2B customer is being created by offering ICT solutions and by co-operating with the customers. The value created can be either intangible or monetary. The solutions are co-created and customized with the customer through interaction. The meaning of the ICT solutions is to respond to the needs and targets of the customer.

# Sisällysluettelo

<b>1. Johdanto</b> .....	<b>1</b>
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat .....	2
1.2 Tutkimuksen kohde ja rajaukset .....	3
1.3 Teoreettinen viitekehys .....	4
1.4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto .....	5
1.5 Työn rakenne.....	5
<b>2. Asiakasarvo</b> .....	<b>6</b>
2.1 Arvon määritelmä markkinointikirjallisuudessa .....	6
2.2 Perinteinen käsitys asiakasarvon muodostumisesta .....	7
<b>3. Asiakasarvo B2B-kontekstissa</b> .....	<b>8</b>
3.1 Asiakasarvonluonti palvelulähtöisen ajattelutavan mukaan .....	10
3.2 Asiakasarvonluonti yhdessä asiakkaan kanssa .....	11
3.3 Ratkaisujen luoma asiakasarvo .....	14
<b>4. Tutkimusmetodologia</b> .....	<b>17</b>
<b>5. Asiakasarvon luominen ICT-toimialan yrityksessä</b> .....	<b>20</b>
5.1 Asiakasarvon luominen kohdeyrityksessä .....	20
5.2 Ratkaisujen luoma asiakasarvo .....	22
5.3 Telia ONE -konseptin luoma asiakasarvo.....	23
5.4 Asiakkaan rooli arvonluomisessa .....	27
5.5 Asiakassuhteen ylläpito ja asiakastyytyväisyys .....	29
<b>6. Johtopäätökset</b> .....	<b>30</b>
6.1 Tutkielman yhteenveto.....	30
6.2 Tutkielman keskeiset tulokset .....	31
6.3 Tutkielman merkittävyys ja mahdolliset jatkotutkimusaiheet .....	35
<b>Lähdeluettelo</b> .....	<b>37</b>

## LIITTEET

Liite 1 Haastattelukysymykset

## **KUVALUETTELO**

Kuva 1 Teoreettinen viitekehys asiakasarvon luomisesta

Kuva 2 Asiakasarvon luominen yhdessä asiakkaan kanssa

Kuva 3 Esimerkki referenssiasiakkaan ratkaisusta (Telia ONE Hub 2019d)

Kuva 4 Haastattelutulokset

Kuva 5 Tutkimustulokset

## 1. Johdanto

Kansainvälistynyt kilpailu, vaativat asiakkaat ja hitaasti kasvavat taloudet ja toimialat ovat pakottaneet yrityksiä kehittämään kilpailuetuaan. Kilpailuedun saavuttaminen on muuttunut yritysten sisäisten tekijöiden kehittämisestä aiempaa enemmän ulkoisiin tekijöihin eli asiakkaisiin ja asiakassuhteiden kehittämiseen. Kilpailuetua luodaan nykyään yrityksissä enemmän asiakassuuntautuneesti tuottamalla asiakkaille arvoa. (Woodruff 1997) Arvonluontia pidetään erittäin merkittävänä tekijänä liiketoiminnan menestyksen ja kehityksen kannalta. Markkinointi keskittyykin yhä enemmän luomaan asiakkaalle arvoa. (La Rocca & Snehota 2014)

Painotus asiakasarvoa kohtaan on kasvanut myös business-to-business (B2B) -markkinoinnissa, jossa trendinä on ollut palveluntarjoajien samankaltaistunut tarjonta. Tämän vuoksi yritykset pyrkivät erottautumaan toisistaan asiakasarvon avulla. (Ulaga & Eggert 2006) Tutkijat ovat keskittyneet yhä enemmän ymmärtämään asiakasarvoa (Eggert, Ulaga, Frow & Payne 2018), sillä B2B-markkinoilla yritysten tulee ymmärtää, kuinka arvoa luodaan ja tuotetaan ja kuinka siitä kommunikoidaan asiakkaalle. Asiakasarvo on avainasemassa mietittäessä markkinoinnin perustoimintoja, kuten segmentointiprosessia ja hinnoittelua. (Ulaga 2011) Grönroos (2011) painottaa, että yritysten tulisi ymmärtää, että tarjotessaan palveluita, tärkeää ei ole vain tuottaa palvelua asiakkaana toimivalle yritykselle, vaan arvoa on tuotettava molemmille osapuolille. Arvonluomisessa B2B-asiakassuhteissa tärkeintä on siis tukea arvontuottoa asiakkaalle ja mahdollistaa arvon luominen yrityksessä.

Aihetta on tärkeä tutkia, sillä kilpailuetua saavutetaan tarjoamalla asiakkaille tuotteita tai palveluita, joista asiakkaan on mahdollista saada enemmän asiakasarvoa kuin kilpailijan tarjoamasta (Eggert et al. 2018). Yritysten tulee tarjota asiakkailleen tuotteita ja palveluita niin, että ne kehittävät asiakkaan liiketoimintaa (Ulaga 2001). Kuitenkin useille B2B-markkinoilla toimiville yrityksille on haastavaa luoda asiakkaille arvoa, vaikka arvonluontia pidetäänkin yhtenä keskeisimpinä teemoina markkinoinnissa (Woodruff 1997; Keränen & Jalkala 2013). Haasteellista yrityksille on määrittellä arvoa käsitteenä ja määrittää omien tuotteidensa ja palveluidensa arvoa asiakkailleen, vaikka juuri niiden luoma arvo asiakkaalle on erityisen tärkeää.

Yritysten tulee ymmärtää mitä asiakasarvo on, sillä sen avulla asiakkaille voidaan tarjota erinomaista arvoa kilpailijoihin verrattuna. (Anderson & Narus 1998)

Vaikka asiakasarvoa on alettu johtajien ja tutkijoiden toimesta tutkia jo 1990-luvulta lähtien (Eggert et al. 2018), Smith ja Colgate (2007) toteavat, ettei asiakasarvolle ole löytynyt yleispätevää määritelmää. Siksi asiakasarvosta ei ole myöskään pystytty luomaan yleispätevää viitekehystä, joka auttaisi yrityksiä kehittämään markkinointistrategiaansa tai keksimään mittareita, joilla mitata asiakasarvoa. Uudemmissa tutkimuksissa on kuitenkin havaittu ja painotettu, että asiakasarvo ei enää ole sidoksissa pelkästään yrityksen tarjoamiin tuotteisiin tai palveluihin, vaan arvo saadaan myös asiakassuhteesta, ”*relationship*”, asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Arvonluonti perustuu nykyään yritysten kykyyn suunnitella ja luoda tarjoamaa, joka auttaa asiakkaita itse luomaan arvoa. (Lindgreen, Hingle, Grant, Morgan 2012)

Asiakasarvon käsite on kokenut valtavan muutoksen ensimmäisistä määritelmistä asiakasarvon syntymisestä palveluntarjoajan ja asiakkaan välisessä vaihtokaupassa (Zeithaml 1998) siihen, että nykyään asiakasarvon nähdään syntyvän molempien osapuolten välisen yhteistyön tuloksena. Nykyiset tutkimukset korostavat, että asiakas luo arvon käyttäessään tuotetta tai palvelua ja määrittää itse siitä saamansa arvon. Palveluntarjoajan on tunnistettava asiakkaan arvoa tuottavat prosessit ja pyrittävä tukemaan ja auttamaan niitä omalla tarjonnallaan. (Vargo & Lusch 2004; Eggert et al. 2018) 2000-luvulta peräisin olevaa markkinointisuuntausta, jonka mukaan arvo syntyy käytössä osapuolten yhteistyön pohjalta, kutsutaan palvelulähtöiseksi ajattelutavaksi. Palvelulähtöisen ajattelutavan ovat kehittäneet Vargo ja Lusch (2004). Tämä tutkimus perustuu palvelulähtöisen ajattelutavan mukaisesti luotuun teoreettiseen viitekehukseen, ja se tarkastelee asiakasarvon luomista kyseisen näkökulman kautta.

## **1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelmat**

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on selvittää tutkimuksen teoriaosuuden pohjalta, miten asiakasarvoa luodaan B2B-asiakkaille ICT-toimialan (*information and communications technology*) yrityksessä. Yritys on yksi Suomessa toimivista suurista teleoperaattoriyrityksistä. ICT-toimialalla toimivat teleoperaattoriyritykset ovat laajentaneet liiketoimintaansa erityisesti B2B-markkinoilla tarjoamalla perinteisten teleoperaattoripalveluiden sijaan ICT-

ratkaisuja yrityksille. Se tarjoaa arvonluonnin kannalta uusia mahdollisuuksia yrityksille. Ai-  
hetta tutkitaan palvelulähtöisen ajattelutavan mukaan tehdyn tutkielman teoreettisen viite-  
kehysten kautta. Tutkimus on toteutettu case-yrityksessä Teliällä, joka on yksi Suomessa ICT-  
toimialalla toimivista teleoperaattoriyrityksistä. Tämän johdosta päätutkimuskysymykseksi  
muodostui:

*Miten ICT-toimialalla toimiva yritys luo asiakasarvoa B2B-asiakkaille?*

Alatutkimuskysymysten avulla pyritään syventämään ymmärrystä ja saamaan vastaus päätut-  
kimuskysymykseen. Alatutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

*Miten asiakasarvo muodostuu B2B-asiakkaille?*

*Miten arvoa voidaan luoda yhdessä asiakkaan kanssa?*

*Miten ICT-ratkaisut ja Telia ONE tarjoavat arvoa asiakkaalle?*

Tutkielman empiirisessä osiossa pyritään selvittämään, miten case-yritys Telia luo B2B-asiak-  
kailleen arvoa. Tutkimuksessa keskitytään Telia ONE -konseptiin, sillä konseptissa voi nähdä  
asiakasarvoa luovia elementtejä. Telia on laajentanut IT-kyvykkyyksiään teknologia-alan yri-  
tyksillä, sillä he haluavat tarjota yritysasiakkailleen kaikki kriittiset ICT-ratkaisut saman katon  
alta (Telia 2019a). Tutkimuksessa selvitetään miten case-yritys luo arvoa sekä tarjoamallaan  
ratkaisuilla että asiakkaan kanssa tehdyn yhteistyön avulla.

## **1.2 Tutkimuksen kohde ja rajaukset**

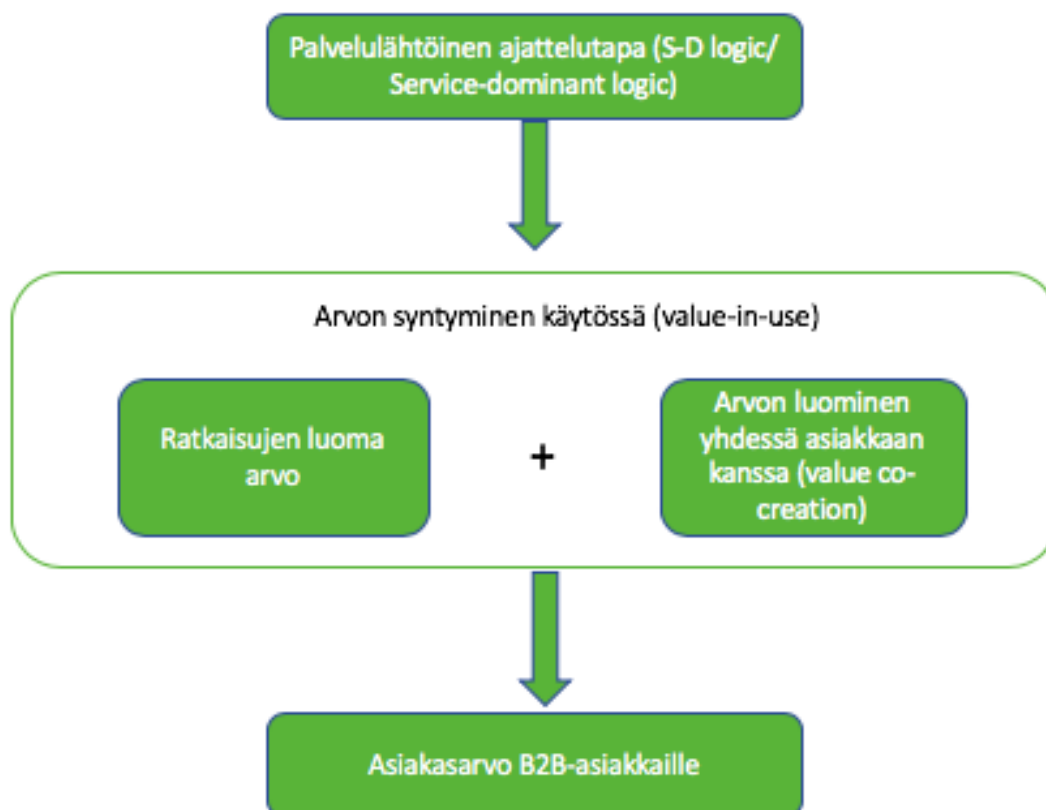
Tutkimuksessa esitellään asiakasarvon käsite lyhyesti yleisellä tasolla, mutta tutkimus keskit-  
tyy kuitenkin asiakasarvon muodostumiseen ja luomiseen B2B-kontekstissa. Asiakasarvon tut-  
kiminen B2B-kontekstissa rajataan tutkimuksen teoreettisen viitekehysten mukaisesti palve-  
lulähtöisen ajattelutavan mukaisiin näkemyksiin aiheesta. Tutkimuksessa tarkastellaan miten  
ratkaisut luovat arvoa, sekä miten arvoa luodaan asiakkaan ja palveluntarjoajan välisessä



yhteistyössä. Asiakasarvoa tarkastellaan palveluntarjoajan näkökulmasta, mutta tutkimuksessa otetaan huomioon myös nykyinen painotus molempien osapuolten merkityksestä arvonluomisprosessissa. Tutkimukseen on valittu toimialarajaus ja toimialalta on valittu yksi kohdeyritys, Telia Finland Oyj (myöhemmin Telia). Rajaus on tehty yhteen yritykseen, sillä Telian tarjoama Telia ONE -konsepti on uudenlainen ja mielenkiintoinen tapa tuottaa asiakasarvoa ja tutkimuksen empiirinen osuus keskittyykin pääosin siihen.

### **1.3 Teoreettinen viitekehys**

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu Vargo ja Lusch (2004) kehittämään palvelulähtöiseen ajattelutapaan eli *service-dominant logic* -teoriamalliin. Palvelulähtöinen ajattelutapa korostaa asiakkaan merkitystä asiakasarvon luomisessa ja sitä, että arvo syntyy käytössä (*value-in-use*). Palveluntarjoajan tehtävänä on auttaa ja tukea asiakkaan arvoa tuottavia prosesseja eikä niinkään tarjota valmista arvoa asiakkaalle. Palvelulähtöinen ajattelutapa on siis korostanut sitä, että arvo luodaan yhdessä asiakkaan kanssa ja näin ollen asiakas on arvon yhteisluoja (*value co-creator*). Asiakasarvoa tarkastellaan myös yrityksen tarjoaman kautta ja tutkimuksessa käytetään ratkaisuja, sillä usean toimialan yritykset ovat siirtyneet tuotteiden ja palveluiden tarjoamisesta tarjoamaan ratkaisuja (Cova & Salle 2008). Kuvassa 1 on havainnollistettu teoreettinen viitekehys.



Kuva 1 Teoreettinen viitekehys asiakasarvon luomisesta

#### 1.4 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto

Tämä tutkimuksen empiirinen osuus toteutetaan laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, jonka tarkoituksena on tutkia ja analysoida saatua tutkimusaineistoa. Tutkimusaineisto on saatu tekemällä puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu, jossa edetään valittujen teemojen mukaisesti haastatteleamalla valittua henkilöä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 73-78) Haastattelun perusteella kerättyä aineistoa analysoidaan sisällönanalyysimenetelmällä, jonka avulla aiheesta pyritään muodostamaan tiivistetty, yleistetty ja kattava käsitys (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105-107). Haastattelu toteutetaan valitussa case-yrityksessä, Teliällä. Haastattelun lisäksi tutkimus tutkii miten yrityksen asiakkaat ovat kokeneet ratkaisujen tuovan heille arvoa. Tässä hyödynnetään Telian kotisivujen asiakasreferenssejä.

#### 1.5 Työn rakenne

Tämä tutkielma koostuu kuudesta osasta. Tutkielman alussa on johdanto, jonka avulla lukija

saa alustavan kuvan tutkittavasta aiheesta ja tutkielman tavoitteista. Tutkielman rajaukset ja teoreettinen viitekehys auttavat lukijaa hahmottamaan, mistä näkökulmasta tutkittavaa ai-  
hetta tutkitaan. Seuraavissa osiossa esitetään enimmäkseen tieteellisiin artikkeleihin ja kirjoi-  
hin perustuva kirjallisuuskatsaus valitusta aiheesta; asiakasarvon luomisesta B2B-asiakkaille  
teoreettisen viitekehysten pohjalta. Kohdassa neljä esitellään tutkimuksessa käytettävä tutki-  
musmenetelmä ja -aineisto. Sen jälkeen kuvataan haastattelun pohjalta tehty empiirinen tut-  
kimus, joka perustuu tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen. Tarkoituksena on analysoida  
saatuja tuloksia. Viimeiseksi työssä esitetään johtopäätökset tutkielmasta ja esitetään mah-  
dolliset jatkotutkimusaiheet.

## **2. Asiakasarvo**

Seuraavissa osiossa 2. ja 3. esitellään tutkimuksessa käytettäviä teorioita, ja esitellään mitä  
aiemmissa tutkimukset asiakasarvosta ja arvonluonnista B2B-kontekstissa on havaittu. Ensin  
esitellään, miten arvo määritellään markkinointikirjallisuudessa, jonka jälkeen keskitytään  
asiakasarvoon ja sen luomiseen. Sen jälkeen esitellään tutkimuksessa käytettävä teoreettinen  
viitekehys, jonka pohjalta tarkastellaan asiakasarvon luomista B2B-asiakkaille palvelulähtöi-  
sen ajattelutavan mukaan.

### **2.1 Arvon määritelmä markkinointikirjallisuudessa**

Ymmärtääkseen asiakasarvoa ja sen luomisen tärkeyttä markkinoinnin kannalta, on ensin ym-  
märrettävä mitä arvolla tarkoitetaan markkinointikirjallisuudessa, sillä ”markkinoinnin tehtä-  
vänä on auttaa yrityksiä luomaan arvoa asiakkailleen, pärjätäkseen parhaiten kilpailussa muita  
yrityksiä vastaan” (Tzokas & Saren 1999, 1). Arvosta ei ole kehitetty yksiselitteistä määritel-  
mää, mutta useiden tutkijoiden määritelmät arvosta ovat kuitenkin samankaltaisia. Zeithaml  
(1998, 13) antaa neljä eri määritelmää arvosta: ”1) Arvo on matala hinta, 2) Arvo on mitä ta-  
hansa, mitä haluan tuotteesta, 3) Arvo on laatu, mitä saan hinnalla, jonka maksan ja 4) Arvo  
on mitä saan antamaani vastaan.”. Kotler (1997, 10) sen sijaan esittää, että arvona voidaan  
pitää asiakkaan arvioita siitä, kuinka hyvin tuote voi kokonaisuudessaan tyydyttää asiakkaan  
tarpeen. B2B-markkinoilla arvo voidaan määritellä rahallisena arvona niistä teknisistä,

taloudellisista ja sosiaalisista hyödyistä, joita asiakkaana toimiva yritys saa, kun se maksaa ostamastaan tuotteesta tai palvelusta (Anderson & Narus 1998). Vaikka edellä mainituissa määritelmässä näkyy hinta yhtenä tekijänä arvon muodostumisessa, on tutkijoilla eri näkemyksiä siitä, miten hinta on kytköksissä arvoon. Osa näkee hinnan tärkeänä osana arvoa, kun taas osa näkee arvon ja hinnan omina elementteinään. (Eggert et al. 2018)

## 2.2 Perinteinen käsitys asiakasarvon muodostumisesta

Asiakasarvosta käytetään kirjallisuudessa termejä *customer value* eli asiakasarvo, *customer perceived value* eli asiakkaan kokema arvo tai *value for customers* eli arvo asiakkaalle (Kuusela & Rintamäki 2002, 16; Keränen 2014). Kotler (1997, 38) toteaa, että asiakkaat punnitsevat vaihtoehtojaan ja tekevät valintansa miettien mikä niistä tuottaa heille eniten arvoa, sillä he ovat arvon maksimoijia. Hän määrittelee asiakasarvon hyötyjen summana jota asiakas odottaa tuotteesta tai palvelusta saavansa. Asiakas arvon ensimmäisinä ja tunnetuimpana määritelmänä voidaan pitää sitä arvoa, jonka asiakas saa suhteessa saavutettuihin hyötyihin (laatu, hyödyke) ja tehtyihin uhrauksiin (hinta, kustannukset), jotka syntyvät palveluntarjoajan ja kulluttajan vaihtokaupassa (Zeithaml 1998). Zeithamlin (1998) määritelmän lisäksi aikaisemmat tutkimukset asiakasarvosta tarjoavat useita eri määritelmiä, mutta niitä yhdistää se, että niihin sisältyy jonkin tuotteen käyttö ja vaihtokauppa siitä, mitä asiakkaat saavuttavat ja mitä he menettävät saadakseen sen. Asiakas arvo tutkimusten ensimmäisissä tutkimuksissa keskeiseksi havainnoksi nousi, että arvo syntyy siis vaihtokaupassa (Woodruff 1997). Asiakas arvo voidaan esittää seuraavanlaisesti mukailen Zeithamlin (1998) määritelmää:

$$\text{Asiakasarvo} = \frac{\text{Saavutetut hyödyt}}{\text{Tehdyt uhraukset}}$$

Asiakasarvo on linkitettävissä asiakastyytyväisyyteen, sillä molemmat käsitteet kuvailevat tuotteen ominaisuuksia ja erityisesti myös tuotteen käyttökokemuksen tärkeyttä (Woodruff 1997). Asiakas arvo on asiakkaan kokema subjektiivinen kokemus, joten arvo näyttäytyy eri asiakkaille eri tavalla, joka riippuu yksilön tietämyksestä ja siitä, mitä odotuksia hänellä on saamaansa palvelua kohtaan. Tämä monimutkaistaa arvonluontiprosessia. (Grönroos & Voima 2013; La Rocca & Snehota 2014) Asiakas arvoa yritysasiakkaalle voidaan mitata sekä

rahallisilla että ei-rahallisilla mittareilla. Rahallisia mittareita asiakkaalle ovat esimerkiksi vaikutukset asiakkaan yrityksen kasvu- ja tuottomahdollisuuksiin ja kustannustasoon. Asiakkaan tuotot voivat kasvaa uusien mahdollisten liiketoimintamahdollisuuksien kautta, jotka palveluntarjoajan tarjoamat ratkaisut ovat mahdollistaneet. Sen sijaan asiakkaan kustannukset voivat laskea tämän johdosta. Ei-rahallisina mittareina voidaan pitää esimerkiksi luottamuksen ja sitoutumisen kasvamista. (Grönroos 2011)

### **3. Asiakasarvo B2B-kontekstissa**

Asiakasarvon merkitys on kasvanut viimeisen kahdenkymmenen vuoden ajan, ja nykyään asiakasarvoa pidetään erityisesti B2B-markkinoinnin kulmakivenä. Kova kansainvälinen kilpailu on ajanut yritykset tilanteeseen, jossa yritysten on jatkuvasti etsittävä keinoja erottautuakseen kilpailijoistaan. Erottautumisen tarve on johtanut asiakasarvon tutkimiseen, ja siihen miten yritykset voivat luoda arvoa asiakkaille niin, että luotu arvo kehittää asiakkaan liiketoimintaa. (Eggert et al. 2018) Asiakasarvon merkitystä B2B-markkinoilla korostetaan, asiakkaat ostavat tuotteet ja palvelut niiltä palveluntarjoajilta, jotka auttavat heitä parantamaan omaa tarjoamaansa tai yrityksensä kannattavuutta (Ulaga 2001). On huomattu, että itse tuote tai palvelu ja hinta ovat menettäneet merkitystään tarjonnan erilaistamisessa ja näin ollen on myös haastavampaa saavuttaa kilpailuetua kyseisten tekijöiden avulla. Sen takia yritykset pyrkivät erilaistamaan itsensä ja tarjoamansa erinomaisen asiakasarvon kautta. (Ulaga & Eggert 2006)

Asiakasarvoa voidaan tarkastella B2B-markkinoilla kolmesta eri näkökulmasta: 1) myyjän eli palveluntarjoajan näkökulmasta, 2) ostajan eli yritysasiakkaan näkökulmasta, sekä 3) myyjä-ostaja -näkökulmasta. Myyjän näkökulmasta voidaan ajatella, kuinka yritykset hankkivat, säilyttävät ja kehittävät asiakassuhteita. Ostajan näkökulmasta asiakasarvoa tutkitaan sen perusteella, miten asiakkaat saavat arvoa yrityksen tarjoamasta verrattuna muiden yritysten tarjoamiin. Uusi näkökulma, missä palveluntarjoaja luo asiakasarvoa yhdessä asiakkaan kanssa muodostaa kolmannen näkökulman. (Ulaga 2001) Kolmas näkökulma on noussut tutkijoiden keskuudessa keskeisimmäksi näkökulmaksi ja on todettu, ettei asiakasarvoa ole olemassa ennen kuin asiakas on käyttänyt palveluntarjoajan tarjoaman. Tämä merkitsee sitä, että arvon

määrittelyä varten tarvitaan asiakkaan fyysinen kokemus ja havainto luodusta arvosta. (Lusch, Vargo & O'Brien 2007)

Kirjallisuus asiakasarvosta B2B-markkinoilla on perinteisesti jaettu kahden tutkimussuunnan mukaisesti: 1) tuotteiden ja palveluiden arvoon (*value of offerings*) ja 2) palveluntarjoajan ja asiakkaan väliseen suhteeseen eli asiakassuhteen arvoon (*value of relationship*) (Lindgreen et al. 2012). Ensimmäinen puolisko keskittyy asiakasarvon näkyvään ja aineelliseen osaan, kuten tarjoaman toiminnallisuuteen ja tämä painottaa asiakasarvon rahallista puolta. Jälkimmäinen puolisko keskittyy näkymättömään ja aineettomaan osaan asiakasarvoa, kuten maineeseen ja taitoihin, joita pidetään erittäin tärkeänä osana asiakasarvoa. Vaikka puolisko pidetään B2B-markkinoilla usein ei-rahallisena puolena asiakasarvosta, on muistettava, että palveluntarjoajan toimilla on aina taloudellista vaikutusta asiakkaan liiketoimintaan. (Keränen & Jalkala 2013) Tutkimusten mukaan asiakasarvo tuotetaan siis sekä tarjoamien eli tuotteiden ja palveluiden että asiakassuhteen summana (Keränen 2014).

Näkökulmia arvonluontiin on kuitenkin muokattu palvelulähtöisen ajattelutavan (*service-dominant logic tai S-D logic*) noustua pinnalle. Siinä asiakkaan ja merkitys rooli arvonluontiprosessissa on kasvanut merkittävästi. Palvelulähtöinen ajattelutapa on haastanut perinteisen tuotelähtöisen ajattelutavan (*goods-dominant logic tai G-D logic*). Tämä tutkimus siis johtaa perinteisen näkökulman kohti uudempia tutkimuksia ja palvelulähtöistä ajattelutapaa. Asiakassuhteen arvossa otetaan huomioon, että palvelulähtöisen ajattelutavan mukaiset tutkimukset painottavat asiakkaan ja palveluntarjoajan yhteistä arvonluontiprosessia. (Vargo & Lusch 2004) Tässä tutkimuksessa keskitytään myös ratkaisuihin, sillä tuotteet ja palvelut ovat nykypäivänä usealla toimialalla korvattu ratkaisuille (Cova & Salle 2008). Ratkaisujen merkitys on keskeinen tutkimuksessa sillä ratkaisut tarjoavat myös asiakasarvoa (Eggert et al. 2018). Voidaan sanoa, että ”ratkaisut ilmentävät uutta palvelulähtöistä ajattelutapaa”, sillä palvelulähtöinen ajattelutapa painottaa prosessien merkitystä. Ratkaisut ovat sen mukaan asiakkaan kanssa läpikäytäviä prosesseja, joilla pyritään vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. (Tuli, Kohli & Bharadwaj 2007, 1 & 5)

Asiakasarvo yritysasiakkaalle ei siis muodostu vain yhden resurssin eli ydintuotteen pohjalta, vaan asiakkaan ja palveluntarjoajan jatkuvan vuorovaikutuksen pohjalta, joka mahdollistaa

tehokkaan resurssien hyödyntämisen (Grönroos 2011). Saavuttaakseen kilpailuetua markkinoilla yritysten tulee suunnitella arvotarjoamansa, sen mukaan mitä asiakkaiden odotukset ovat. Yritysten on siis osattava tulkita ja vastata siihen, mitä asiakkaat odottavat saavansa. Nämä odotukset tulee ymmärtää ja muuttaa arvoksi, jonka tulee näkyä, sekä tarjoaman etuna, eli tuotteen, palvelun tai ratkaisun tehokkuutena ja suorituskyynä, sekä suhde-etuna asiakassuhteessa ja yhteisessä arvonluontiprosessissa. (O’Cass & Ngo 2012)

### **3.1 Asiakasarvonluonti palvelulähtöisen ajattelutavan mukaan**

Zeithamlin (1998) mukainen perinteinen näkökulma, jonka mukaan arvo on tuotteessa tai palvelussa, jonka palveluntarjoaja tuottaa, ja joka vaihdetaan rahaan, on haastettu näkökulmalla, että arvo syntyy asiakkaan käyttäessä palvelua (Vargo & Lusch 2004; Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012). Näkökulmaa, jossa asiakkaan rooli palveluntuottamisessa ja sitä kautta arvonluonnissa, on kasvanut, kutsutaan palvelulähtöiseksi ajattelutavaksi. Palvelulähtöisyys perustuu asiakaskeskeiseen ja arvokeskeiseen ajatteluun. Tarkoituksena on tehdä yhteistyötä asiakkaiden kanssa ja sopeutua heidän yksilöllisiin ja muuttuviin tarpeisiinsa. Ajattelutavan mukaan markkinointi keskittyy nykyään aineettomiin piirteisiin aineellisten sijaan, kuten taitoihin ja tietoon. Keskeistä on, että palvelut tuotetaan yhdessä asiakkaan kanssa, mikä merkitsee arvonluonnin kannalta sitä, että asiakas on palveluntarjoajan kanssa arvon yhteisluoja (*value co-creator*). (Vargo & Lusch 2004) Tämä merkitsee sitä, ettei arvonluonti tapahdu enää pelkästään asiakkaan alueella, vaan osapuolien yhteisellä alueella, jolloin yhdessä tuotettu arvo jaetaan palveluntarjoajan sekä asiakkaan kesken (Eggert et al. 2018).

Vanhemmat tuotelähtöiset näkemykset ja tutkimukset asiakasarvon luonnista B2B-markkinoilla ovat keskittyneet näkemykseen, että palveluntarjoaja on osapuoli, joka yksinään luo arvoa. Ennen ajateltiin, että arvo syntyi vaihtokaupassa (*value-in-exchange*). Luotu arvo nähtiin olevan lisättynä tuotteisiin ja tuotantoprosessiin, ja asiakas sai arvoa ostaessaan tuotteen. (Lusch & Vargo 2006) Palvelulähtöisen ajattelutavan mukaan luotiin myöhemmin uusi näkökulma, jonka mukaan asiakkaat ovat osa arvonluontiprosessia, jonka tarkoituksena on luoda yhdessä arvoa. Nykyään arvon nähdään siis syntyvän käytössä (*value-in-use*) asiakkaan mielellään ja määrittelemänä. Arvoa ei ole ennen kuin asiakas käyttää tuotetta tai palvelua. (Vargo & Lusch 2004; Grönroos & Ravald 2011) Palvelulähtöinen ajattelu korostaa, että

arvonluonti ei ole vain osapuolten resurssien vaihtokauppaa vaan resurssien yhteensovittamista ja yhdistämistä. Tämä prosessi vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta. (Lusch & Vargo 2006) Palvelulähtöisen ajattelutavan mukaan arvonluonnista voidaan johtaa, että ”1) asiakas itse oivaltaa ja ymmärtää mitä arvo on, 2) arvo luodaan yhdessä resurssien yhdistämisen avulla ja 3) markkinoinnin tehtävänä on hahmottaa, valmistaa ja avustaa mahdollisuuksia arvonluontia varten asiakkaalle.” (Eggert et al. 2018, 81).

Palvelulähtöisessä ajattelutavassa korostetaan palveluntarjoajan antamia arvolupauksia asiakkaille, joiden avulla arvosta kommunikointi asiakkaalle helpottuu. Asiakasarvolupauksia voidaan pitää strategisen markkinoinnin ytimenä. (Eggert et al. 2018) Arvolupaukset ovat ennen määritelty jonkin tuotteen tai palvelun hyötyjen esittelemisenä asiakkaalle, mutta määritelmä on muutettu, sillä tutkijat ovat sitä mieltä, että arvolupauksen tulisi ilmaista se arvo, joka yhteisellä arvonluonnilla voidaan saavuttaa (Keränen 2014). Markkinointi tulisi nähdä prosessina, kuten toimintatapoina ja aktiviteetteina joiden avulla yritykset pyrkivät toteuttamaan arvolupauksia. Asiakassuhteen merkitys prosesseissa on todella tärkeää, sillä sitä kautta asiakasarvoa voidaan luoda yhdessä arvolupausten pohjalta. (Payne, Storbacka & Frow 2008) Arvolupaukset voidaan nähdä arvonluontiprosessin mahdollistajina ja näin ollen myös arvonluonnin mahdollistajina (Ballantyne, Frow, Varey, Payne 2011).

### **3.2 Asiakasarvonluonti yhdessä asiakkaan kanssa**

Palvelulähtöinen ajattelutapa korostaa, että asiakassuhteen kehittäminen vuorovaikutuksen ja vuoropuhelun keinoin on erittäin tärkeää B2B-markkinoilla, sillä ajattelutavassa keskeistä on asiakkaan merkitys arvonluontiprosessissa (Payne et al. 2008). Tutkijat ovat todenneet, että asiakassuhde mahdollistaa esimerkiksi asiakkaille pääsyn palveluntarjoajan yksilöllisiin resursseihin. Sen avulla asiakkaan liiketoiminnan on mahdollista saavuttaa kestävä kilpailuetua markkinoilla. (Eggert et al. 2018) Asiakkaan ollessa arvonluoja yhdessä palveluntarjoajan kanssa, joka tarjoaa resurssit arvonluontiin, voidaan todeta, että kilpailuetua saavutetaan myös sitouttamalla asiakas tähän yhteiseen arvonluontiprosessiin (Lusch et al. 2007). Kirjallisuus on yksiselitteisesti tukenut käsitystä, että asiakassuhteen rakentamisella ja asiakkaan ja palveluntarjoajan yhteisellä arvonluontiprosessilla voidaan saavuttaa suhteellista etua markkinoilla (O’Cass & Ngo 2012).



Palvelulähtöinen ajattelutapa on muokannut ajatusta siitä, ettei palveluntarjoaja ole enää ainoa osapuoli arvonluonnissa, vaan asiakas on osa sitä. Yhdessä asiakas ja palveluntarjoaja voivat luoda asiakasarvoa kustomoitujen ja yhteisesti tuotettujen tarjoamien avulla. Yhdessä tuotettua arvoa tulisikin pitää tavoitteena, sillä se auttaa yrityksiä näkemään prosessin asiakkaan näkökulmasta. Tällöin palveluntarjoajalla on mahdollisuus nähdä paremmin asiakkaan tarpeet ja tavoitteet, mikä parantaa arvonluontiprosessia. (Payne et al. 2008) Mutta mitkä ovat osapuolten roolit arvonluonnissa ja miten tätä arvoa voidaan luoda yhdessä? Lusch ja Vargo (2006, 284) painottavat, että ”asiakas on arvon yhteisluoja – arvoa ei ole ennen kuin tarjoama on käytetty”. Grönroos (2011) tutkii, mikä on palveluntarjoajan rooli arvonluonnissa. Hänen mukaansa asiakas on arvonluoja, ja palveluntarjoajan rooli on avustaa arvonluonnissa, sillä yritykset tuottavat arvoa tukevia resursseja, jotka *tarjoavat* arvoa asiakkaalle. Asiakas sen sijaan *luo* arvon käyttäessään näitä resursseja. Yritysten tehtävänä on kehittää omia kyvykkyksiään ja pyrkiä tuottamaan mahdollisimman hyviä resursseja asiakkaalle arvonluontia varten. Tämä merkitsee sitä, että asiakas luo lopulta arvon palveluntarjoajan avulla. (Grönroos 2011; O’Cass & Ngo. 2012) Palveluntarjoajan rooli on avustaa ja helpottaa asiakkaan arvonluontiprosessia. Palveluntarjoajalla on mahdollisuus kuitenkin osallistua ja vaikuttaa asiakkaan arvonluontiprosessiin olemalla vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa prosessin aikana ja näin ollen palveluntarjoajasta voi tulla asiakkaan lisäksi myös arvon yhteisluoja (*value co-creator*) asiakkaan kanssa. (Grönroos 2008) Vargo ja Lusch (2004) myötäilevät näkemystä, että yritysten ja niiden markkinoinnin tehtävä on tarjota arvoa ja avustaa ja tukea arvoa luovia prosesseja. He lisäävät näkemykseen kuitenkin, että palveluntarjoajana toimivat yritykset voivat ainoastaan tarjota arvolupauksia asiakkaille. Asiakas määrittää itse saaneensa arvon käyttäessään palvelua (Vargo & Lusch 2004; Payne et al. 2008).

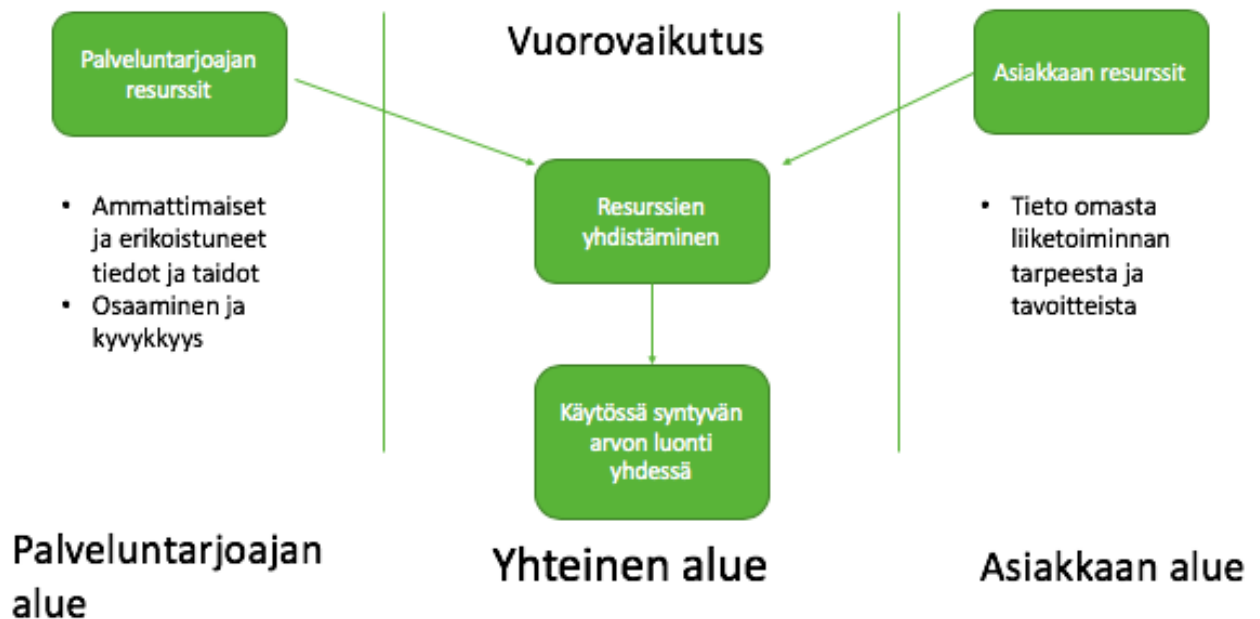
Palvelulähtöisen ajattelutavan mukaisesti asiakasarvo ei keskity enää vain ydintarjoamaan vaan asiakkaan arvoa tuottaviin prosesseihin (Vargo & Lusch 2004). Palveluntarjoajan näkökulmasta arvonluonti lähtee liikkeelle, siitä, että ymmärretään asiakkaan arvoa tuottavat prosessit. Asiakkaan arvoa tuottavat prosessit ovat joukko toimia, joiden avulla pyritään saavuttamaan jokin tavoite. Tämän jälkeen palveluntarjoaja voi suunnitella omat prosessinsa asiakkaan prosessien mukaan niin, että ne tukevat asiakkaan prosesseja, kuten päätöksentekoa ja palvelun käyttöönottoa. Palveluntarjoajat pyrkivät suunnittelemaan omat arvolupauksensa

vastamaan asiakkaan prosesseja. (Grönroos 2011) Tästä syntyy joukko yhteisiä prosesseja, jotka muodostuvat vuorovaikutuksessa osapuolten välillä. Arvonluonti koostuu siis kolmenlaisista prosesseista: asiakkaan ja palveluntarjoajan omista sekä osapuolten yhteisistä prosesseista. (Payne et al. 2008)

Palvelulähtöisen ajattelutavan yhteisenä ja keskeisimpänä prosessina voidaan pitää resurssien yhdistämistä. Osapuolten resurssit eroavat toisistaan: palveluntarjoajan resursseja ovat esimerkiksi ammattimaiset ja erikoistuneet tiedot ja taidot. Asiakkaan prosesseina voidaan pitää tietoja heidän tarpeistaan, tavoitteistaan ja liiketoiminnastaan. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012) Toisena palvelulähtöisen ajattelutavan mukaisena yhteisenä prosessina voidaan pitää näkemystä, etteivät yritykset enää markkinoi asiakkaille viemällä tuotteita markkinoille, vaan markkinointikin tapahtuu asiakkaiden kanssa osana yhteistä prosessia (Ballantyne et al. 2011). Koska resurssien yhdistämisen ja markkinoinnin katsotaan tapahtuvan yhteisellä alueella, osa tutkijoista on sitä mieltä, että myös arvonluonti on molempien osapuolten vastuulla (Eggert et al. 2018). Grönroos (2011) argumentoi sen sijaan, että asiakkaan omalla vastuulla on käyttää ostamaansa resurssia tehokkaasti saadakseen arvoa siitä.

Tutkiessa arvonluontia myyjän ja ostajan välisenä yhteisenä prosessina, on otettava huomioon vuorovaikutuksen merkitys, sillä palveluntarjoajat ovat yhä enemmän mukana asiakkaan omissa toiminnoissa, mikä korostaa asiakassuhteen ja vuorovaikutuksen merkitystä (Keränen 2014). Palvelulähtöisen ajattelutavan lähtökohtana on vuorovaikutus ja se, että tehdään yhdessä asiakkaan kanssa, sen sijaan, että tehtäisiin asioita vain asiakkaalle (Lusch et al. 2007). Menestyksenkäs arvonluonti vaatii osapuolilta jatkuvaa vuorovaikutusta, sillä palveluntarjoajan kyky käydä keskustelua ja olla vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa kasvattaa mahdollisuutta tukea asiakkaan arvonluontiprosessia (Grönroos & Ravald 2011; Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012). Osapuolten välisen neuvottelun ja vuorovaikutuksen voidaan nähdä olevan keino luoda yhteisesti arvoa. Arvonluonti ja asiakassuhteen kehitys ei ole mahdollista, mikäli molemmat osapuolet eivät määrittele ja kommunikoi, miten he näkevät arvon. (Ballantyne et al. 2011) Vuorovaikutus antaa mahdollisuuden palveluntarjoajalle osallistua asiakkaan arvonluontiprosessiin, ja lopulta myös vaikuttaa prosessin lopputulemaan. Se yhdistää palveluntarjoajan puolella tapahtuvan tuotannon ja asiakkaan puolella tapahtuvan arvonluonnin, mikä mahdollistaa yhteisen arvonluontiprosessin. Yhteistä arvonluontia ei siis voi tapahtua ilman

vuorovaikutusta osapuolien välillä. (Grönroos 2011) Kuvassa 2 esitetään asiakasarvon syntyminen yhteistyössä asiakkaan kanssa mukailen Grönroos (2011) näkemystä vuorovaikutuksen merkityksestä, Eggert et al. (2018) näkemyksiä resurssien yhdistämisestä, sekä Aarikka-Stenroos ja Jaakkola (2012) näkemystä osapuolten resursseista.



Kuva 2 Asiakasarvon luominen yhdessä asiakkaan kanssa

### 3.3 Ratkaisujen luoma asiakasarvo

Nykyisten tutkimusten painottaessa asiakassuhteen merkitystä on kuitenkin muistettava myös itse yrityksen ydintarjoaman merkitys (O’Cass & Ngo 2012). Viimeisen kahdenkymmenen vuoden ajan yritysten tarjoamissa on tapahtunut muutos. Yritykset ovat siirtyneet ensin tarjoamaan tuotteiden sijaan palveluita ja palveluista on siirrytty tarjoamaan ratkaisuja, joiden tarkoituksena on vastata asiakkaan liiketoiminnan tarpeisiin. (Cova & Salle 2008) Tämä näkyy erityisesti B2B-markkinoilla, missä yritykset ovat siirtyneet tarjoamaan ratkaisuja (Keränen & Jalkala 2013; Ulaga & Reinartz 2011). Kyseinen trendi on peräisin markkinoiden kypsymisestä ja globalisaatiosta (Macdonald, Kleinaltenkamp & Wilson 2016). Ratkaisukeskeinen näkökulma on erityisen tärkeää, kun tarvitaan useiden eri palveluntarjoajien resurssien yhdistämistä tuottavien asiakasratkaisujen tarjoamiseksi. Tällaisia ratkaisuja tarjotaan esimerkiksi

telekommunikaatio- ja IT-toimialoilla, mitkä ovatkin monissa yrityksissä yhdistyneet ICT-toimialaksi. (Ballantyne et al. 2011)

Useiden toimialojen yritykset tarjoavat siis *ratkaisuja*, eli tuotteiden ja palveluiden yhdistelmiä, joista muodostuu innovatiivisia tarjoamia. Useista tutkimuksista on havaittavissa, että ratkaisut tarjoavat enemmän arvoa asiakkaalle kuin pelkkä tuotteiden ja palveluiden summa (Shankar, Berry & Dotzel 2009; Macdonald et al. 2016), sillä ratkaisut tarjoavat asiakkaille myös aineettomia hyötyjä, kuten helpotuksen siitä, ettei asiakkaan tarvitse ostaa kaikkia ratkaisun sisältäviä komponentteja erikseen (Keränen 2014). Perinteisinä ratkaisujen piirteinä voidaan nähdä se, että palveluntarjoajat ovat yksilöllisesti suunnitelleet ratkaisut asiakkaille vastaamaan näiden ongelmiin (Macdonald et al. 2016).

Ratkaisujen tarjoaminen ei ole kuitenkaan tae yrityksen menestykselle markkinoilla, sillä yrityksissä on ollut vaikeuksia hahmottaa, mitkä tekijät muodostavat menestyksekkäitä ratkaisuja (Macdonald et al. 2016). Yritykset, sekä asiakkaat näkevät ratkaisut eri tavoin: yrityksissä ratkaisut nähdään tuotteiden ja palveluiden kustomoituna ja kokonaisvaltaisina yhdistelminä, kun taas asiakkaat painottavat yhteisten prosessien tärkeyttä ratkaisujen suunnittelussa ja toimittamisessa. On ongelmallista, mikäli asiakkaat ja yritykset ymmärtävät ratkaisut eri tavoin, sillä ratkaisujen ydintarkoitus on kuitenkin vastata asiakkaan tarpeeseen. Yritykset voivat hyötyä, jos ne omaksuvat asiakkaan näkökulman ratkaisujen merkityksestä oman tuotekeskeisen ajattelunsa tilalle. (Tuli et al. 2007)

Ratkaisuja voidaan palvelulähtöisen ajattelutavan mukaan soveltaa kahdesta edellä mainitusta näkökulmasta: ratkaisuja voidaan pitää tuotteiden ja palveluiden kustomoituina yhdistelminä, tai ne voidaan nähdä asiakkaan kanssa tehtynä yhteisenä prosessina, jonka vaiheisiin asiakkaat osallistuvat (Ballantyne et al. 2011). Tuli et al. (2007) argumentoivat tutkimuksessaan, että palvelulähtöinen ajattelutapa painottaa prosessien merkityksen tärkeyttä ratkaisuissa, mikä tarkoittaa sitä, että palveluntarjoaja pyrkii jatkuvasti vastamaan ja tukemaan asiakkaan muuttuvia tarpeita. Yhteiset prosessit muodostuvat heidän mukaansa: ”1) Asiakkaiden tarpeiden määrittelystä, 2) kustomoinnista ja tuotteiden ja palveluiden yhdistämisestä, 3) käyttöönotosta ja 4) käyttöönoton jälkeisestä tuesta.” Ratkaisujenkin on havaittu syntyvän palvelulähtöisen ajattelutavan mukaan yhdessä asiakkaan kanssa, mikä luo pohjan myös

arvon syntymiselle yhteistyön avulla. Kun kaupanteon molemmat osapuolet osallistuvat arvonluontiprosessiin, se kehittää ratkaisuja ja näin ollen hyödyntää molempia osapuolia. Tämä tukee näkemystä siitä, että ratkaisut ovat asiakkaan kanssa tehtyjä yhteisiä prosesseja. (Cova & Salle 2008; Macdonald et al. 2016)

Ratkaisukeskeisessä liiketoiminnassa tarvitaan asiakkaan panosta enemmän kuin perinteisessä tuotekeskeisessä liiketoiminnassa. Ratkaisujen tarjoaja ei luo ratkaisuja, jotka tarjoavat asiakkaalle valmiiksi määritellyn arvon, vaan pitkäaikaisen yhteistyön avulla asiakas ja palveluntarjoaja luo yhdessä ratkaisujen avulla arvoa. (Storbacka 2011) Macdonald et al. (2016) myötäilee näkemystä, ettei asiakkaan tehtävä ole käyttää pelkästään palveluntarjoajan tarjoamaa, vaan osallistua ratkaisujen suunnitteluun ja resurssinyhdistämisprosessiin saadaksesen parhaan mahdollisen arvon ratkaisusta. Tämä helpottaa asiakaslähtöisten päätösten tekoa. Yritysassiakkaan sekä asiakkaan verkostot ovat tällöin lähtökohtana yhteiselle arvonluontiprosessille, joka tähtää ratkaisujen tarjoamiseen (Cova & Salle 2008). Palvelulähtöinen ajattelu on muuttanut käsitystä ratkaisujen määritelmästä ja merkityksestä. Toisaalta on yhä vaikeampaa määritellä ja mitata asiakkaan saamaa arvoa ratkaisusta, jos asiakasarvo nähdään syntyvän yhteistyössä asiakkaan kanssa vasta asiakkaan käyttäessä ratkaisua. Tämä vaikeuttaa myös palveluntarjoajaa, jonka täytyy arvioida oman ratkaisunsa muodostamaa arvoa asiakkaalle. (Keränen & Jalkala 2013)

Palvelulähtöisen ajattelutavan mukaan yhteistyön lähtökohtana on palveluntarjoajan antamat arvolupaukset, jotka voidaan määritellä ratkaisujen yhteydessä palveluntarjoajan resursseina ja kyvykkyyksinä, jotka on tarjottu ratkaisujen muodossa, ja miten nämä ratkaisut voivat mahdollistaa asiakkaita luomaan arvoa (Storbacka 2011). Arvonluontiprosessiin kuuluu kuitenkin olennaisesti myös ostotapahtuman jälkeiset vaiheet, jolloin arvolupaus voidaan myös määritellä ”lupauksena hyödyistä, jotka kertyvät asiakkaalle tuotteen tai palvelun käyttökoke-  
musta ennen, sen aikana ja sen jälkeen” (Payne, Frow & Eggert 2017, 472). Macdonald et al. (2016) näkevät arvolupauksen muodostumisen niin, ettei palveluntarjoaja tee yksin arvolupaus. Sekä arvolupaus, että ratkaisut suunnitellaan ja kustomoidaan yhteistyössä asiakkaan kanssa. Se on riippuvaista siis myös asiakkaan resursseista ja prosesseista. Ratkaisujen arvolupauksen tarkoituksena on vastata asiakkaan muuttuviin tavoitteisiin eikä vastata pelkästään ennalta määrättyihin tarpeisiin, mikä tuotekeskeisessä ajattelussa on yleistä. Yritys voi siis

osallistua arvolupauksen tekemiseen, mutta asiakas kuitenkin määrittää saamansa arvon (Baltanyne et al. 2011). Arvolupauksen määrittäminen voi olla hankalaa, jos palveluntarjoaja ei kykene määrittämään ratkaisunsa tuottamaa arvoa asiakkaalle (Keränen & Jalkala 2013).

Täyttääkseen asiakkaille antamansa ratkaisujen arvolupaukset, on ratkaisujen kaupallistamisvaihe tärkeä, sillä se viittaa palveluntarjoajan kykyyn ymmärtää asiakkaan arvoa luovia prosesseja. Sen avulla palveluntarjoaja pystyy luomaan ja suunnittelemaan ratkaisuja yhteistyössä asiakkaan kanssa, mikä auttaa asiakasta luomaan arvoa. Kun ratkaisuja lähdetään kehittämään, keskeiseksi tekijäksi onnistumisen kannalta nousee palveluntarjoajan taito yhdistää omat resurssit ja kyvykkyydet vastaamaan asiakkaan haluamaa. (Storbacka 2011) Näkökulmassa, joka painottaa yhteisten prosessien merkitystä, voidaan nähdä tärkeinä vaiheina ratkaisujen kannalta ratkaisun käyttöönotto ja käyttöönoton jälkeinen tuki. Käyttöönotossa on huomioitava asiakkaan yrityksen kyvykkyydet ja sen perusteella tukea sitä tarvittavalla tiedolla, jotta se saa parhaan mahdollisen hyödyn ratkaisusta. Käyttöönoton jälkeinen tuki merkitsee avunannon lisäksi sitä, että kehitellään uusia tuotteita vastaamaan asiakkaan muuttuviin tarpeisiin. Tämä painottaa jatkuvan asiakassuhteen merkitystä palvelulähtöisen ajattelutavan mukaan. (Tuli et al. 2007)

Ratkaisut mahdollistavat palveluntarjoajana toimivia yrityksiä vastaamaan asiakkaan muuttuviin tarpeisiin kustomoimalla tuotteet vastaamaan tarpeita. Kun asiakas osallistuu yhdessä suunnitteluprosessiin, on asiakaskohtaisten ratkaisujen suunnittelu mahdollista. (Macdonald et al. 2016) Ratkaisujen ollessa asiakkaille yksilöllisesti suunniteltuja ja niiden vaatiessa molempien osapuolten resursseja on mahdollista luoda asiakasarvoa, joka luo etua kilpailijoihin verrattuna. Yrityksen on tärkeää olla tukena koko prosessin ajan ratkaisun suunnittelusta lähtien käyttöönoton jälkeiseen tukeen. Tuki ja vuorovaikutus jatkuvana osana ratkaisunluomisprosessia luovat asiakkaalle lisää arvoa. (Tuli et al. 2007)

#### **4. Tutkimusmetodologia**

Tässä osiossa esitetään tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja kuinka kyseisten menetelmien valinta palvelee tämän tutkimuksen tavoitteita. Osiossa esitetään myös kerätty tutkimusaineisto, jonka pohjalta tutkielman empiiristä osiota analysoidaan ja tulkitaan.

Tutkielman tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus on empiiristä tutkimusta, jossa tarkastellaan aineistoa ja argumentoidaan ja analysoidaan sitä. Laadullisesta tutkimuksesta on poistettu sekä tilastolliset menetelmät, että numeroaineistot. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan kerätä esimerkiksi haastattelemalla, kyselemällä ja havainnoimalla. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 18-21 & 73) Aineisto kerätään laadullisessa tutkimuksessa todellisissa ja luonnollisissa tilanteissa, jonka jälkeen aineistoa analysoidaan ja tarkoituksena on muodostaa yleisempiä merkityksiä tai erilaisia selitysmalleja (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164 & 266). Tutkimusmenetelmäksi on valittu kvalitatiivinen tutkimus sillä perusteella, että se antaa tarpeeksi syvällistä tietoa tutkielmaan ja näin ollen tutkielmaan on mahdollista löytää kattavat vastaukset.

Tutkielma on toteutettu tekemällä teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu. Teemahaastattelun tarkoituksena on edetä teemojen ja kysymysten mukaan, jotka ovat ennalta määritettyjä. Teemahaastattelun tarkoituksena on saada käsitys haastateltavien tulkinnoista eri asioista. Tärkeää on löytää tutkimuksen kannalta merkittäviä vastauksia. Tutkimuskysymykset kehitellään tutkimuksessa käytettävän valitun teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77-78) Teemahaastattelun avulla pyritään löytämään kattavat vastaukset tutkimuskysymyksiin. Teemahaastattelun lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään Telian kotisivuilta löytyviä asiakasreferenssejä, joiden avulla empiiriseen osioon voidaan tuoda myös asiakkaan näkökulmaa esille tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaisesti.

Kerätty aineisto analysoidaan käyttämällä sisällönanalyysimenetelmää apuna. Sisällönanalyysimenetelmän avulla on tarkoitus saada kattava kuva tutkittavasta aiheesta ja esittää se yleistyssä ja tiivistetyssä muodossa. Sen tarkoituksena on kuvata tutkijan keräämää aineistoa sanallisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105-107) Aineistoa on tarkoitus tarkastella eritellen ja etsien yhtäläisyyksiä ja eroja tutkimuksessa käytettävän teoreettisen viitekehyksen ja tutkittavan aineiston välillä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tähän tutkielmaan sisällönanalyysi sopii parhaiten, sillä tarkoituksena on etsiä teemahaastattelun, sekä teoreettisen viitekehyksen välisiä yhtäläisyyksiä ja tehdä niistä johtopäätöksiä ja vastata tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksen empiirinen osuus koostuu kohdeyrityksessä suoritetusta puolistrukturoidusta haastattelusta. Haastateltavaksi valikoitui kohdeyrityksen Telia Finland Oyj:n B2B-markkinointipuolella työskentelevä henkilö tutkimuksen aihealueen ja teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Yrityspuolen markkinoinnissa työskentelevän henkilön valinta oli tärkeää teoreettisen viitekehyksen lisäksi myös Telia ONE -konseptin kannalta. Haastateltava työskentelee kohdeyrityksessä B2B-puolen markkinointipäällikkönä ja hänen vastualueinaan on pienten ja keskiuurten yritysten markkinointi ja asiakasviestintä. Haastattelu toteutettiin kohdeyrityksen toimistolla kasvotusten, ja haastattelu nauhoitettiin haastateltavan suostumuksella. Aineisto litteroitiin kirjalliseen muotoon tutkimustulosten analysoinnin avuksi. Haastateltavalle ilmoitettiin, että tutkimuksessa ilmaistaan haastateltavan työnkuva ja yritys, jossa haastateltava työskentelee. Haastateltava allekirjoitti suostumuksensa haastattelua varten luettuaan opinnäytetyötä koskevan tietosuojailmoituksen, joka on laadittu EU:n yleisen tietosuoja-asetuksen 2016/679 mukaisesti.

Haastattelun tarkoituksena oli selvittää miten kohdeyritys luo asiakasarvoa yritysasiakkailleen ja miten juuri Telia ONE palvelee ja hyödyttää yritysasiakkaita. Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaisesti tutkimustietoa haluttiin löytää myös siitä, miten he pystyvät vastaamaan asiakastarpeisiin, miten he näkevät asiakkaan roolin arvonluontiprosessissa ja miksi kohdeyritys tarjoaa ratkaisuja. Haastattelukysymyksillä pyrittiin löytämään kattavat vastaukset tutkimuskysymyksiin ja vastauksia peilataan vallitseviin teorioihin asiakasarvosta ja sen luomisesta.

Haastattelun lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään Telian nettisivuilta löytyviä julkisia asiakasreferenssiyrityksiä. Asiakasyritysten edustajat ovat kertoneet, miten Telia ONE -konseptin ratkaisut ovat hyödyttäneet heidän liiketoimintaansa. Aineistoa hyödynnetään tutkimuksessa, jotta se tarjoaisi myös asiakkaan näkökulmaa, joka on oleellinen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen takia.



## 5. Asiakasarvon luominen ICT-toimialan yrityksessä

Tässä osassa esitellään teemahaastattelun pohjalta saatuja tuloksia. Haastattelu toteutettiin tutkielmaan valitussa kohdeyrityksessä Teliällä. Empiirisen osion tarkoituksena on tulkita haastattelijan vastauksia ja linkittää ne teoriaosuudessa esitettyihin vallitseviin teorioihin asiakasarvon luomisesta B2B-asiakkaille. Saatujen tulosten pohjalta pyritään löytämään kattavat vastaukset esitettyihin tutkimuskysymyksiin.

Telia Finland on alun perin syntynyt suomalaisen teleoperaattorin Soneran ja ruotsalaisen teleoperaattorin Telian sulautuessa vuonna 2002 toisiinsa, kun Telia osti Soneran. Tämän jälkeen yritys toimi nimellä TeliaSonera. (Telia Company 2019a) Vuonna 2017 yrityksen nimi vaihtui Suomessa Teliaksi (Yle Uutiset 2017). Telia on julkinen osakeyhtiö, jonka toimialana langattoman verkon hallinta ja palvelut, johon kuuluu muun muassa yleinen teletoiminta, tietoliikenne ja ICT-palvelut (Kauppalehti 2019). Telia toimii Euroopassa yhdeksässä eri maassa, jotka ovat Ruotsi, Suomi, Norja, Tanska, Viro, Latvia, Liettua, Moldova ja Turkki. Telian missona on olla uuden sukupolven telekommunikaatioyritys, eli ”New Generation Telco”. (Telia Company 2019b) Missiota vahvistaa juuri tuoreeltaan sovittu yrityskauppa, jossa Telia Company ostaa Bonnier Broadcasting -yhtiön, johon kuuluvat suomalainen MTV, ruotsalainen TV4 ja suoratoistopalvelu C More. Yrityskaupalla pyritään palvelemaan asiakkaita ydinkyvyykköiden lisäksi uusilla tavoilla, minkä tarkoituksena on luoda arvoa asiakkaille sekä osakkeenomistajille. (Arvopaperi 2019) Tämä tutkielma keskittyy kuitenkin Telia ONE -konseptiin, joka on kaupallinen konsepti, joka lanseerattiin vuonna 2018 (Telia ONE 2018).

### 5.1 Asiakasarvon luominen kohdeyrityksessä

Koska asiakasarvonluontia voidaan pitää B2B-markkinoinnin kulmakivenä, (Eggert et al. 2018) haastateltavaa pyydettiin määrittelemään itse asiakasarvo ja miten hän näkee sen muodostuvan yritysasiakkaille. Haastateltava painotti asiakasarvon olevan yhteydessä asiakaskokemukseen, ja sitä minkälainen tunne asiakkaalle jää asioinnin jälkeen. Hän painotti, että asiakaskokemukseen vaikuttaa asioiden yksinkertaisuus ja helppous hoitaa asioita. Tämä linkittyy myös asiakastytyvyyteen, jota hän pitää kokemuseräisenä ja henkilökohtaisena. Samoin Woodruff (1997) linkittää asiakastytyvyyden vahvasti asiakasarvoon. Asiakasarvon

taloudellinen puoli tuli myös esille, sillä haastateltava kokee, että yritys voi tarjota paljon rahallisia elementtejä, mitkä luovat asiakkaille lisäarvoa. Tällaisia esimerkkejä ovat säästöt asiakkaalle, kustannustehokkuus ja liiketoiminnan jatkuvuus. Haastateltava näki siis asiakasarvon kahdelta eri näkökulmalta, asiakaskokemuksen sekä taloudellisen näkökulman kautta:

*”... eli on näitä businessmittareita ja sitten on fiilispohjanen mittari, joka yllättävän paljon vaikuttaa päätöksentekoon... Eli se koostuu vähän kovemmista arvoista ja vähän pehmeemmistä arvoista.”*

Asiakasarvo koostuu siis kahdenlaisista merkittävistä elementeistä, jotka luovat arvoa asiakkaan liiketoimintaan. Lindgreen et al. (2012) sekä Keränen ja Jalkala (2013) näkevät asiakasarvon muodostuvan tarjoaman arvosta, joka pohjautuu rahalliseen puoleen, sekä asiakassuhteen arvosta, joka painottaa enemmän aineettomia tekijöitä, kuten Telian tapauksessa asiakaskokemusta. Myös Grönroos (2011) näkee ei-rahallisten ja rahallisten mittareiden merkityksen asiakasarvossa ja hän puhuukin esimerkiksi asiakkaan kustannusten laskemisesta, kuten haastateltava, ja luottamuksen ja sitoutumisen kasvusta. Haastateltava puhuu enemmän asiakaskokemuksesta ja kokeeko asiakas asioinnin vaivattomaksi. Tämän voisi kuitenkin päätellä johtuvan monimutkaisesta toimialasta, jolla kohdeyritys toimii. Teliällä nimittäin tärkeä arvoa luova tekijä asiakkaille on monimutkaisten tuotteiden ja palveluiden yksinkertaistaminen. Yritys toimii perinteisellä ja teknologisella toimialalla, joka on monimutkaistunut valtavasti viime vuosikymmenten ajan ja haastateltava näkee merkittävänä arvoa tuottavana tekijänä sen, että puhutaan palveluista ja tuotteista yksinkertaisesti niiden omilla nimillään. Haastateltava tuo esille myös sen, että Telia haluaa rakentaa arvoa tuottamalla palveluita, joita on helppo käyttää. Haastateltava mainitsee myös, että he rakentavat arvoa myös asiantuntijuu-  
dellaan.

*”Isossa kuvassa toki se asiakaskokemus että me tuodaan asiakkaalle ne palvelut niin, että ne ovat yksinkertaisia ja helposti ymmärrettäviä... ja se että me olemme täällä asiantuntijoina auttamassa...”*

Haastateltavan vastauksista oli huomattavissa, että yritys pyrkii rakentamaan arvoa erityisesti aineettomien piirteiden kautta, kuten asiakaskokemuksen, yksinkertaistamisen ja

asiantuntijuuden kautta. Tästä huomataan, että yritys pyrkii omien taitojen ja tietojensa kautta luomaan asiakasarvoa. Myös palvelulähtöinen ajattelutapa painottaa aineettomien piirteiden merkitystä markkinoinnissa ja arvonluonnissa (Vargo & Lusch 2004). Myös asiakkaat arvostavat aineettomia piirteitä, kuten asiantuntijuutta ja niiden tuomaa arvoa. Telian nettisivuilla oleva asiakasreferenssiyritys kertoo onnistuneesta kokemuksesta Telian kanssa. Asiakkaana toimiva yritys osti tarvitsemaansa asiantuntijapalvelua valokuidun kaapelointiin, jotta yritys pystyisi keskittymään oman liiketoimintansa pyörittämiseen ja samalla he varmistuvat, että työn jälki tulee olemaan moitteetonta. (Telia ONE Hub 2019a)

## 5.2 Ratkaisujen luoma asiakasarvo

Telia pyrkii tarjoamaan eri kokoisille yrityksille liiketoiminnan kannalta kriittiset ICT-ratkaisut yhdestä ja samasta yrityksestä (Telia 2019b). Haastateltavalta kysyttiin, miksi Telia päätyi tarjoamaan ratkaisuja palveluiden tai tuotteiden sijaan. Vastaus oli selkeä; yksi ei sovi kaikille:

*”Me haluamme myydä ratkaisun, joka sopii juuri siihen tarpeeseen ja siihen hetkeen, missä tilanteessa yritys on, koska se kantaa pidemmälle ja se tekee meistä kumppanin... Haluamme myydä ratkaisuja ja kehittää näitä ratkaisuja yhdessä asiakkaan kanssa.”*

Tärkeää on siis osata tarjota asiakkaalle ratkaisua, joka sopii asiakasyrityksen tilanteeseen ja tavoitteisiin. Teoria on myös tukenut samaa näkemystä kuin haastateltava, että ratkaisuja tarjotaan sen takia, että pyritään vastaamaan asiakkaan liiketoiminnan tarpeisiin (Cova & Salle 2008). Myös ratkaisujen kehittäminen ja suunnitteleminen yhteistyössä asiakkaan kanssa on saanut ratkaisukirjallisuudessa huomiota, sillä ratkaisujen on nähty vastaavan paremmin asiakkaiden tarpeisiin, jos asiakas osallistuu ratkaisun suunnitteluprosessiin. Toisaalta on myös nähtävissä, että ratkaisut luovat juuri asiakaskohtaisuuden ja yhteistyön takia enemmän arvoa asiakkaalle. (Macdonald et al. 2016; Cova & Salle 2008) Myös käytännön esimerkit osoittavat, että ratkaisuilla voidaan vastata asiakaskohtaisiin tarpeisiin ja luoda asiakkaille arvoa. Telian nettisivuilla oleva asiakasreferenssiyritys kertoo, kuinka heidän vanha vaihderatkaisunsa ei pystynyt palvelemaan enää heidän tavoitteitaan, joten Telia tarjosi juuri asiakkaalle sopivaa mobiilitekniikkaan pohjautuvaa vaihderatkaisua. Yrityksen kehittämispäällikkö kuvailee, kuinka uusi nykyaikainen vaihderatkaisu on parantanut ja tehostanut yrityksen toimintaa ja

mahdollistanut tarvittavan ajasta ja paikasta riippumattoman työnteon. Hän kuvailee myös, kuinka ”Telia on toiminut tässä projektissa erittäin hyvänä kumppanina tarjoten meille juuri niitä ratkaisuja, joiden avulla olemme saavuttaneet tavoitteemme”. (Telia ONE Hub 2019b)

Haastateltava kertoi, että riippuen yrityksen koosta ja tarpeesta voidaan asiakkaille tarjota alusta lähtien rakennettu ratkaisu räätälöity komponentti kerrallaan. Osa asiakkaista kuitenkin tarvitsee omaan liiketoimintatarpeeseensa sopivat komponentit, joiden ei aina tarvitse olla välttämättä asiakaskohtaisesti räätälöityjä:

*”Ei tehdä asiakkaille palveluita alusta asti vaan tarjota komponentteja, joista se ratkaisu koostuu siitä yhteisestä kokonaisuudesta”*

Haastateltavan vastauksista on tulkittavissa siis molemmat tässä tutkimuksessa esitetyt näkökulmat ratkaisujen määritelmästä. Ratkaisut muodostuvat asiakaskohtaisesti Telian tarjoamien komponenttien yhdistelmästä, kuten Shankar et al. (2009) näkevät. Haastateltava on kuitenkin puhunut yhteistyöprosessin merkityksestä ja siitä, kuinka pyritään vastaamaan asiakkaan tarpeisiin, kuten Tuli et al. (2007) korostavat puhuessaan ratkaisujen olevan yhteisiä prosesseja. Ratkaisujen voisi siis nähdä muodostuvan Teliällä erilaisten komponenttien, kuten tuotteiden ja palveluiden, yhdistelmästä, jotka syntyvät asiakkaan ja palveluntarjoajan välisen yhteistyöprosessin avulla.

### **5.3 Telia ONE -konseptin luoma asiakasarvo**

Haastateltava kertoi Telia ONE:n olevan kaupallinen konsepti, jonka avulla asiakkaille pyritään kommunikoimaan siitä, että Telia tarjoaa kaikki yrityksen tarvitsemat ICT-palvelut, jotka muodostuvat IT-palveluista sekä yhteyksistä. Telian ollessa perinteinen teleoperaattorialan yritys, he ovat vahvistaneet IT-osaamistaan ostamalla IT-alan yrityksiä. Myös Ballantyne et al. (2011) uskovat tuottoisien asiakasratkaisujen syntyvän yhdistämällä eri yritysten resursseja. Haastateltava mainitseekin, että Telia ONE palvelee yritysasiakkaita ja näin ollen luo myös asiakasarvoa, kun Telia pystyy tarjoamaan yhdestä yrityksestä laajemman kentän osaamista, joka mahdollistaa asiakkaan liiketoiminnan kehityksen ja sen, että liiketoiminnan jatkuvuus on

suojattuna. Teknologian kehittyessä yrityksille ei riitä enää tavalliset yhteydet, vaan liiketoiminnan menestys vaatii myös tehokkaan IT:n, kuten laitteistot ja sovellukset.

*”Telia ONE nivoo IT:n ja yhteydet yhteen, mutta ratkaisu on aina asiakkaalle oma riippuen siitä, mikä heidän liiketoimintatarpeensa on.”*

Haastateltavan vastauksista on huomattavissa, että Telia ONE -konseptin tarkoituksena on palvella asiakkaita niin, että asiakkaiden liiketoiminta tehostuisi ja kehittyisi. Tätä kautta myös asiakkaan on helpompi luoda arvoa omille asiakkailleen. Asiakasarvon tehtävänä on teoriansikin mukaan luoda arvoa asiakkaalle niin, että asiakas voi kehittää jaa omaa liiketoimintaansa ja sen kannattavuutta ja luoda arvoa asiakkailleen ja näin ollen pärjätä kilpailijoitaan paremmin (Ulaga 2001; Eggert et al. 2018; Lindgreen et al. 2012).

Haastateltava painotti sitä, että suurin etu Telia ONE -konseptista yrityksille on vähentynyt IT- ja ICT-kumppaneiden määrä. Telia ONE tarjoaa kaikki IT-palvelut ja yhteydet keskitetysti samasta yrityksestä ja haastateltava näkeekin tässä merkittävänä konkreettisena hyötynä yrityksille ajansäästön. Hän kertoi kuinka monet yritykset joutuvat käyttämään todella paljon aikaa kokouksissa, jos yrityksen ICT-ratkaisut tulevat monelta eri kumppanilta. Myös Telian asiakkaat kokevat juuri ICT-ratkaisujen keskittämisen yhdelle kumppanille tehokkaaksi. Telian nettisivuilla oleva asiakasreferenssiyritys kertoo, kuinka heidän liiketoimintansa kannalta on oleellista panostaa digitalisaatioon ja ICT:hen, jotta he voivat tarjota asiakkaille parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen. Yritys mainitsee ajansäästön lisäksi merkittävänä hyötynä olevan se, että kumppanin kanssa yhteistyössä on mahdollista yksinkertaistaa prosesseja, kustannustehokkuutta ja parantaa palvelukokemusta. Referenssiyritys haluaa ”luoda yhdessä strategisten kumppaneidemme kanssa toimivan ekosysteemin, joka tehostaa liiketoimintaamme.”. (Telia ONE Hub 2019c) Tämä tukee Vargon ja Luschin (2004) palvelulähtöistä ajattelutapaa niin, että asiakkaat ovat palveluntarjoajan kanssa osa arvonluontiprosessia ja arvo syntyy yhteistyön avulla asiakkaan käyttäessä palvelua.

Haastateltava näkee myös olennaisena hyötynä Telia ONE:ssa sen, että konseptin avulla Telia voi tarjota asiakkailleen mahdollisuuksia kehittää yrityksen omaa liiketoimintaa:

*”Me haluttaisiin enemmänkin tarjota avaimia asiakkaan oman liiketoiminnan kasvattamiseen ja kehittämiseen...”*

Myös Grönroos (2011) ja O’Cass ja Ngo (2012) näkevät yritysten roolin arvonluonnissa niin, että palveluntarjoaja tarjoaa mahdollisimman hyviä resursseja, joiden avulla asiakas luo arvoa käyttäessään näitä palveluita. Arvon syntyminen asiakkaan käytössä on nähtävillä edellä mainitussa asiakasreferenssissä, sillä he kokevat, että ICT-palveluiden keskittäminen Telialle on tehostanut heidän työskentelyään ja myös loppukäyttäjän palvelukokemus on parantunut (Telia ONE Hub 2019c).

Haastateltava mainitsee myös Telia ONE -konseptin hyötynä sen, että yhden kumppanin kanssa uuden kehittäminen on läheisempää. Läheisen kumppanuussuhteen kanssa yritysten on mahdollista miettiä pitkän tähtäimen suunnitelmia:

*”...jos tavoite on jossain tulevaisuudessa, mihin nykyään pitääkin tähdätä, ja olla edellä omia kilpailijoitansa tai tehdä parempaa tulosta, niin usein silloin pitää tehdä jotain uudenlaista. Uuden kehittäminen saman kumppanin kanssa on kustannustehokkaampaa ja tehokkaampaa ylipäänsä.”*

Haastateltava toteaa myös, että mikäli tavoitteet ovat tulevaisuudessa, ei edullisimman hinnan kilpailuttaminen ole järkevin vaihtoehto mietittäessä ICT-ratkaisujen ostoa. Usein edullisin hinta ei takaa kestäviä tuloksia. Ulaga ja Eggert (2006) painottavat myös, että hinta on menettänyt merkitystään asiakasarvolle, jolla yritykset voivat erottua toisistaan. Voidaan siis johtaa, että Telia ONE tarjoaa asiakasyrityksille mahdollisuuden kehittää tehokkaasti ja tiiviissä yhteistyössä Telian kanssa ratkaisuja asiakkaille niin, että ne kehittävät asiakkaiden liiketoimintaa myös pitkällä aikavälillä. Telia ONE sisältää siis paljon asiakasarvoa luovia elementtejä ja se näyttää konkreettisesti, miten asiakasarvoa voidaan luoda yhdessä asiakkaan kanssa.

Haastateltavaa pyydettiin antamaan esimerkki Telia ONE -ratkaisukokonaisuudesta, mutta hän painotti, että ratkaisut ovat aina riippuvaisia asiakkaan yrityksen koosta ja liiketoiminnan tarpeista. Asiakkaalle toimitettava ratkaisu on toimialakohtaista ja riippuvista siitä,

minkäläistä liiketoimintaa asiakas harjoittaa. Suurimman osan asiakkaista ollessa pieniä ja keskisuuria yrityksiä, on usein ratkaisukokonaisuus yksinkertainen. Tällainen kokonaisuus voisi koostua esimerkiksi siitä, että työntekijöille on toimivat puhelinliittymät, oikeanlainen internet yhteys ja nettisivut. Ratkaisujen monimutkaisuus ei ole kuitenkin suoraan yhteydessä yrityksen kokoon, sillä pieni yritys voi kehittää täysin uudenlaisia palveluja jonkin uuden teknologian päälle. Tällöin pienikin yritys voi tarvita esimerkiksi todella paljon konesalitilaa. Ratkaisuja kehitetään asiakkaan liiketoimintatarpeen mukaan, mutta usein asiakkaat haluavat itsekin parantaa omille asiakkaille tarjoamaansa asiakaskokemusta tai pärjätä paremmin kuin kilpailijat, ja näin ollen myös Telian tarjoamia ratkaisuja muokataan ja kehitetään heidän tarpeidensa mukaan.

Joskus kuitenkin asiakkaat tarvitsevat liiketoimintaansa varten monimutkaisia ratkaisuja, ja tätä varten haastateltava antoi esimerkkinä myös Telian nettisivuilta löytyvän asiakasreferenssin. Asiakkaan on kehitettävä kilpailukykyään jatkuvasti muuttuvassa ja kansainvälistyvässä maailmassa ja yksi keskeinen menestystekijä on ollut toimivat ICT-ratkaisut. Ne ovat tukeneet asiakkaan liiketoimintaa ja sen jatkuvuutta. (Telia ONE Hub 2019d) Kuvassa 3 on havainnollistettu keskeisimpiä palveluita asiakasreferenssin liiketoiminnan kannalta.



Kuva 3 Esimerkki referenssiasiakkaan ratkaisusta (Telia ONE Hub 2019d)

Haastateltavalta kysyttiin, miten Telia on määritellyt asiakkaille merkitykselliset palvelukokonaisuudet. Tärkeimpänä tavoitteena on ollut kehittää ratkaisuja kaikenlaisiin asiakastarpeisiin, ja eri kokoluokan yrityksille. Palvelut ovat rakennettu sen mukaan mitä asiakkaat tarvitsevat ja niin, että mahdollistetaan asiakkaita pärjäämään paremmin omia kilpailijoita vastaan, haastateltava sanoo. Myös O’Cass ja Ngo (2012) painottavat sitä, että yrityksen on suunniteltava oma arvotarjoamansa sen mukaan, mitä asiakkaat tarvitsevat saavuttaakseen kilpailuetua. Telian ratkaisut ovat rakennettu vastaamaan yrityksen arjen haasteisiin, mutta yritys pyrkii kehittämään myös uusia palveluita asiakkaiden uusiin liiketoimintatarpeisiin.

*”...Meillä on erilaisia ratkaisuja erilaisiin asiakastilanteisiin... Uusia innovaatioita ja sitä ihan perusarkea.. Tuodaan palveluita mitä yritykset kaipaavat ja mitä me näemme, että on tärkeitä, jotta sitä digitalisaatiota voidaan kehittää ja yritykset voi pärjätä paremmin omassa kilpailussaan.”*

Tzokas ja Saren (1991) sekä Anderson ja Narus (1998) ovat todenneet, että yritysten on luotava arvoa asiakkailleen pärjätäkseen paremmin kuin kilpailijansa. Tästä voidaan johtaa, että merkitykselliset kokonaisuudet on määritelty sen mukaan, että ne mahdollistavat asiakasyritysten arvonluonnin heidän asiakkailleen riippumatta siitä, mikä yrityksen tavoite on.

#### **5.4 Asiakkaan rooli arvonluomisessa**

Jotta arvonluonti onnistuu, on palveluntarjoajan ymmärrettävä asiakkaan arvoa tuottavat prosessit, joilla asiakas pyrkii saavuttamaan omat liiketoimintatavoitteensa (Grönroos 2011). Haastateltavalta kysyttiin, miten asiakastarpeita kartoitetaan. Tärkeimpänä tekijänä tarpeiden kartoituksessa haastateltava kokee keskustelun ja dialogin asiakkaan kanssa. Keskustelua käyvät myynnin ammattilaiset myyntitapaamisissa, mutta sen lisäksi Telialla on paljon asiakastilaisuuksia, joiden pohjalta voidaan käydä keskustelua. Telian palveluvalikoima on todella laaja, ja siksi tarpeiden kartoitus on hyvin oleellista, haastateltava toteaa. Keskustelun avulla on mahdollista selvittää yrityksen tarpeet ja tavoitteet, jotta voidaan ehdottaa asiakkaalle toimivaa ratkaisua:



*”Yritykset on tosi eri tilanteissa ihan riippuen toimialasta, kokoluokasta ja sijainnista... Asiakkaan kanssa keskustelemalla voidaan hyvin kartoittaa se, että minkälaisessa tilanteessa yritys on ja mitkä heidän tavoitteensa ovat... Tavoitteena olisi ratkaista yrityksen haasteita ja miettiä myös vähän pidemmälle tulevaisuuteen.”*

Haastateltava myös painottaa, että he haluavat olla asiakkaille kumppani, eikä vain myydä palveluita. Keskustelemalla Telia onnistui säilyttämään ison referenssiasiakkaansa, joka oli irtisanoa palvelusopimuksensa. Keskustelu auttoi osapuolia löytämään parhaat mahdolliset ratkaisut ja toimintamallit, jotka vastaavat asiakasyrityksen tarpeita ja joihin yritys on aidosti tyytyväinen. Yrityksen edustaja myös painottaa, että kommunikointi yhden kumppanin kanssa on tehokkaampaa kuin usean. (Telia ONE Hub 2019e) Grönroos ja Ravald (2011) ovat myös korostaneet vuorovaikutuksen merkitystä menestyksekkäissä arvonluomisprosessissa ja sitä, että vuorovaikutus vaikuttaa myös prosessin lopputulemaan. Haastateltavan vastauksista voisi päätellä, että hyvällä asiakastarpeiden kartoituksella ja keskustelulla saadaan kattavaa tietoa, mitä yritys tarvitsee omien tavoitteidensa tueksi. Näin myös Telian ammattilaiset pystyvät tarjoamaan parhaat ratkaisut ratkaisemaan yrityksen haasteita. Tämä tukee myös käsitystä resurssien yhdistämisestä: kun asiakas pystyy vuorovaikutuksen keinoin jakamaan tietonsa yrityksen liiketoiminnan tarpeista ja tavoitteista, pystyy yritys jakamaan oman asiantuntijuutensa kautta erinomaiset ratkaisut asiakkaille – näin ollen osapuolet luovat yhdessä arvoa (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012).

Haastateltavalta kysyttiin, kuinka hän näkee asiakkaan roolin arvonluomisessa ja hän mainitseekin oleellisena tekijänä sen, että asiakas tulee sitouttaa yhteiseen prosessiin eli on käytävä dialogia asiakkaan kanssa. Myös Lusch et al. (2007) painottaa asiakkaan sitouttamista arvonluontiprosessiin ja sen merkitystä kilpailuedun saavuttamisessa. Haastateltava mainitsee, että he tekevät paljon systemaattisia malleja siitä, kuinka he voisivat tehdä asiakkaan kanssa yhdessä vielä enemmän. Kuitenkin varaa olisi vielä tehdä enemmän yhteistyötä asiakkaan kanssa, mutta yrityksen ollessa suuri, vaikuttaa se myös yhteistyömahdollisuuksiin. Tärkeäksi tekijäksi asiakasarvon kannalta haastateltava kokee asiakaskokemuksen kannalta sen, että annetut arvolupaukset lunastetaan. Lupausten lunastaminen vaikuttaa käyttökokemukseen ja näin ollen myös arvon luomiseen. Myös Eggert et al. (2018) korostavat tutkimuksessaan sitä, että palvelulähtöisen ajattelutavan mukaan arvolupaukset ovat lähtökohtia onnistuneelle

arvonluonnille. Arvolupauksilla tulisikin ilmaista arvo, joka yhteisellä arvonluontiprosessilla on mahdollista saavuttaa (Keränen 2014). Asiakkaan kanssa tehty yhteistyö on keskeistä arvonluonnissa, haastateltava mainitsee.

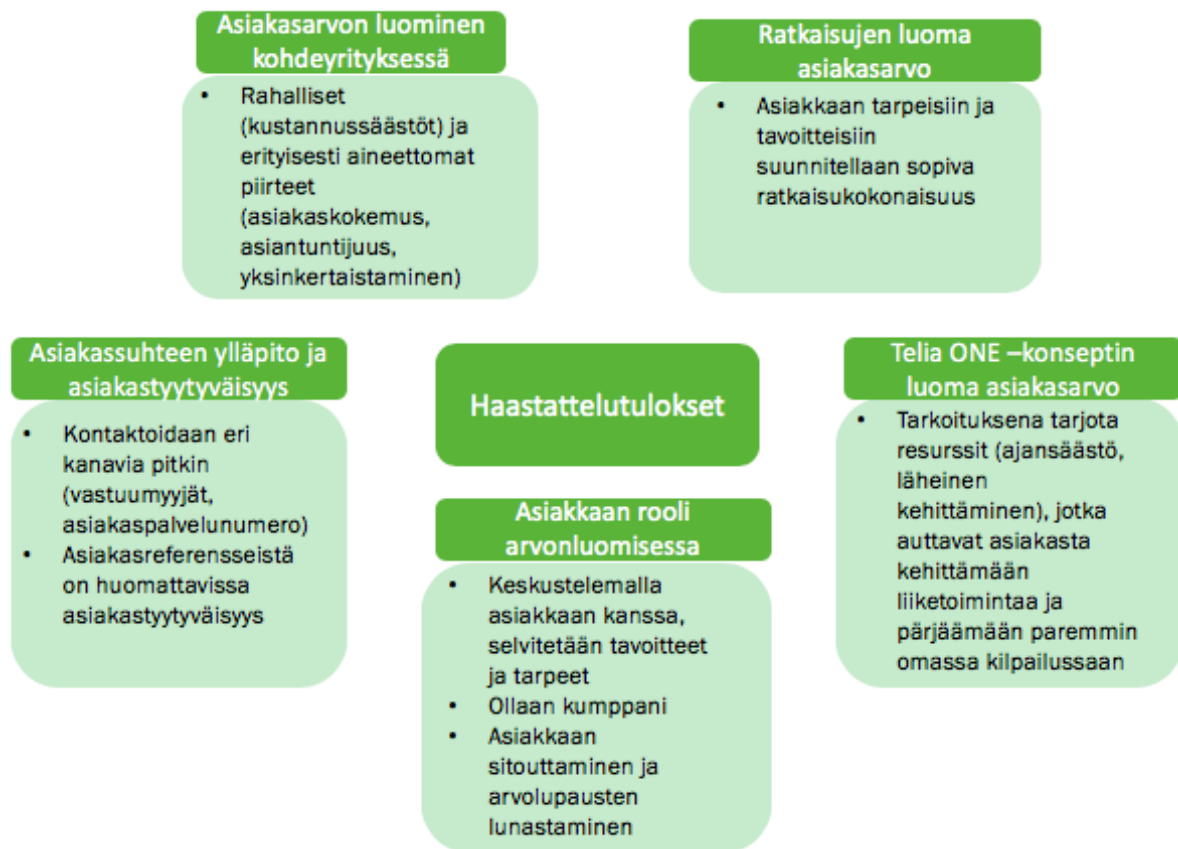
## 5.5 Asiakassuhteen ylläpito ja asiakastyytyväisyys

Haastateltava toi useasti haastattelussa esille Telian tavoitteen olla kumppani asiakkaille, ja myös Telia ONE -konseptin slogan on ”yksi kumppani riittää” (Telia 2019a). Haastateltavalta kysyttiin, miten Telia ylläpitää asiakassuhdetta ostotapahtuman jälkeen. Tärkeänä tekijänä haastateltava mainitsee sen, että yritys pyrkii olemaan mahdollisimman paljon yhteydessä asiakkaisiin:

*”Yritetään kontaktoida niin paljon, kun mahdollista”*

Kontaktoiminen ja yhteydenpito vahvistaa kumppanuussuhdetta. Haastateltava kertoo, että yritys pyrkii olemaan helposti lähestyttävä. Asiakkaisiin päin ollaan myös yhteydessä sähköpostin välityksellä, jolla Telia välittää kuukausikirjeet. Asiakasviestinnällä on myös tarkoitus kertoa ja kommunikoida asiakkaille uusista palveluista. Osalla asiakkaista on vastuumyyjät, jotka ovat asiakkaisiin tiiviisti yhteydessä. Asiakkaita pyydetään myös olemaan Teliaan päin yhteydessä, riippumatta siitä tarvitseeko yritys apua palvelunsa kanssa, vai haluavatko he ostaa kokonaan uusia palveluita. Pienemmille asiakkaille on myös lanseerattu uusi asiakaspalvelu Telia ONE -kokonaisuutta varten, jossa osataan vastata kysymyksiin kaikkiin osa-alueisiin liittyen. Tämä on saanut asiakkailta paljon hyvää palautetta, sanoo haastateltava. On siis huomattavissa, että myös ostotapahtuman jälkeisellä asiakassuhteen ylläpidolla on merkitystä asiakkaan kokemaan arvoon. Tätä painottavat myös teorianäkemykset, joiden mukaan arvonluontiprosessiin kuuluvat myös ostotapahtuman jälkeiset vaiheet (Payne et al. 2017). Käytönoton jälkeistä tukea on myös tuettu teoriassa, jonka mukaan tuella on merkitystä siihen, kuinka hyvin asiakas hyötyy ja saa arvoa ratkaisusta (Tuli et al. 2007). Näkemys on helposti sovellettavissa juuri ICT-toimialaan, jossa ratkaisut ja palvelut ovat hyvin monimutkaisia ja kriittisiä yrityksen toiminnan kannalta, ja tukea tarvitaan varmasti paljon. Asiakastyytyväisyys on nähtävissä aiemmin esitellyissä asiakasreferensseissä, joista on nähtävissä, että Telia ja

Telia ONE ovat luoneet erinomaista asiakasarvoa. Haastattelun pohjalta saadut tutkimustulokset on esitetty kuvassa 4.



Kuva 4 Haastattelutulokset

## 6. Johtopäätökset

Tässä osiossa esitetään yhteenveto tutkimuksen keskeisimmistä tuloksista ja tarkastellaan löydettyjä vastauksia ensimmäisessä osiossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tarkoituksena on myös tarkastella tutkimustulosten merkitystä ja niiden hyödyllisyyttä ja lopuksi osiossa esitetään aiheeseen liittyvät mahdolliset jatkotutkimusaiheet.

### 6.1 Tutkielman yhteenveto

Tämän kandidaatintutkielman tavoitteena oli selvittää kuinka tutkielman kohdeyritys, Telia Finland, luo asiakasarvoa B2B-asiakkailleen ja tutkimuksessa keskityttiin Telia ONE -konseptiin, joka sisältää asiakasarvoa luovia elementtejä. Tutkimustuloksia pyrittiin peilaamaan

vallitseviin teorioihin asiakasarvon luomisesta B2B-kontekstissa. Asiakasarvon tutkiminen on erityisen tärkeää, sillä useat tutkijat pitävät asiakasarvoa B2B-markkinoinnin kulmakivenä, sekä keinona erottua kilpailijoista ja pärjätä paremmin kuin kilpailijat (Ulaga 2001; Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012; Eggert et al. 2018). Tutkielman teoriaosuus pohjautui tutkielman teoreettiseen viitekehykseen, joka muodostui nykyisten tutkimusten mukaisesti asiakasarvon luomisesta. Nykyiset tutkimukset painottavat näkemystä, jossa asiakasarvo nähdään syntyvän palveluntarjoajan ja asiakkaan välisen resurssien yhdistämisen tuloksena, kun asiakas käyttää tuotetta (Vargo & Lusch 2004). Sen takia tämä tutkimus keskittyy Vargo ja Lusch (2004) kehittämään palvelulähtöiseen ajattelutapaan, ja siihen mitä se sanoo asiakasarvosta. Tarkemmaksi rajaukseksi valikoitiin se, että arvon nähdään syntyvän yhteistyössä asiakkaan kanssa (Vargo & Lusch 2004; Payne et al. 2008) sekä se, että ratkaisujen nähdään nykyään luovan enemmän arvoa kuin pelkät tuotteet tai palvelut (Shankar et al. 2009; Macdonald et al. 2016).

Teoriaosuuden jälkeen esitettiin tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä ja tutkimusaineisto. Empiirinen tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, ja tutkimusaineisto kerättiin kohdeyrityksessä työskentelevältä henkilöltä teemahaastatteluna. Myös tutkielman empiirisessä osiossa tehtyyn teemahaastatteluun valikoitiin edellä mainittuja teemoja, sillä tutkielmassa haluttiin selvittää, miten asiakkaan rooli arvonluontiprosessissa sekä ratkaisujen luoma asiakasarvo näkyvät käytännössä yritysten B2B-markkinoinnissa. Saatua empiirisiä tuloksia vertailtiin teoriaosuudessa käytettyyn kirjallisuuteen ja analysoitiin sen pohjalta.

## 6.2 Tutkielman keskeiset tulokset

Tutkielmassa pyrittiin löytämään vastaukset alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymyksiä oli yhteensä neljä; päätutkimuskysymys ja kolme alatutkimuskysymystä. Ensimmäinen alakysymys oli ”*Miten asiakasarvo muodostuu B2B-asiakkaille?*” Haastattelusta ilmenee, että asiakasarvon voidaan nähdä muodostuvan erityisesti kahden eri tekijän summana: taloudellisten tekijöiden sekä asiakaskokemuksen kautta. Myös Grönroos (2011) näkee sekä rahalliset ja ei-rahalliset tekijät asiakasarvon muodostumisessa tärkeinä. Palveluntarjoajana toimiva yritys voi tarjota taloudellista lisäarvoa, kuten kustannussäästöjä asiakkaalle. Haastateltava painotti asiakaskokemuksen merkitystä asiakasarvon muodostumisessa, ja samaa näkökulmaa painottaa myös Woodruff (1997). Kohdeyritys pyrkii luomaan arvoa

yksinkertaistamalla monimutkaista tarjoamaansa. Toinen merkittävä tekijä, jolla kohdeyritys pyrkii muodostamaan asiakasarvoa, on asiantuntijuus, jota se voi tarjota asiakkaalle parantaakseen tämän liiketoimintaa. Haastateltava, sekä esitelty asiakasreferenssiyritys (Telia ONE Hub 2019a) painottavat erityisesti haastattelussa aineettomien piirteiden merkitystä arvon muodostumisessa, kuten Vargo ja Lusch (2004) painottavat. Vastauksena ensimmäisen alatutkimuskysymyksen voidaan todeta, että asiakasarvo muodostuu sekä asiakkaalle syntyvän rahallisen arvon, kuten kustannussäästöjen, sekä asiakaskokemuksen, kuten asiantuntijuuden kautta. Kuitenkin arvokirjallisuus sekä tässä tutkielmassa tehty empiirinen tutkimus painottavat yhä enenevässä määrin aineettomien piirteiden merkitystä arvonluonnissa. Tämä voisi johtua siitä, että aineettomat piirteet, kuten asiantuntijuus ja palveluiden yksinkertaistaminen, antavat parempia mahdollisuuksia asiakkaille menestyä omassa kilpailussaan. Sitä voidaan pitää asiakasarvon ydintehtävänä. (Ulaga 2001; Eggert et al. 2018; Lindgreen et al. 2012)

Toisena alatutkimuskysymyksenä oli ”Miten arvoa voidaan luoda yhdessä asiakkaan kanssa?”. Haastateltava kokee tärkeäksi sitouttaa asiakas arvonluontiprosessiin, kuten Lusch et al. (2007) on todennut. Tämä on mahdollista käymällä keskustelua ja olemalla vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa mahdollisimman paljon, kuten Grönroos ja Ravald (2011) korostavat, ja tätä Telia pyrkiikin aktiivisesti tekemään eri kanavien kautta. Palveluntarjoajan puolelta on tärkeä lunastaa annetut arvolupaukset, ja arvolupausten antaminen vuorovaikutuksen avulla onkin arvonluomisen lähtökohtia (Eggert et al. 2018). Arvolupausten merkitystä tukee sekä arvokirjallisuus, että tämän tutkielman empiirinen osuus. Arvoa on mahdollista luoda myös vahvistamalla kumppanuussuhteen merkitystä. Telia haluaa olla ICT-kumppani asiakkailleen, koska yhden kumppanin kanssa kommunikointi on tehokasta. Keskustelemalla on mahdollista selvittää asiakkaiden tarpeet ja tavoitteet. Silloin on mahdollista luoda arvoa yhdessä, kun asiakas kertoo tarpeensa ja palveluntarjoaja tarjoaa resurssit tavoitteiden saavuttamiseen. Vastauksena tutkimuskysymykseen on siis se, että resurssien yhdistämisen ja vuorovaikutuksen keinoin on siis mahdollista luoda yhdessä arvoa arvonlupausten pohjalta, kuten myös Grönroos (2011) ja Eggert et al. (2018) tutkimukset ovat painottaneet.

Viimeinen alatutkimuskysymys oli ”Miten ICT-ratkaisut ja Telia ONE tarjoavat arvoa asiakkaalle?”. Tärkein syy, miksi Telia tarjoaa asiakkaille ICT-ratkaisuja pelkkien tuotteiden tai palveluiden sijaan on se, että niiden avulla pystytään vastaamaan parhaiten asiakkaan yksilöllisiin

liiketoiminnan tavoitteisiin ja tarpeisiin ja samaa näkemystä puoltavat myös Cova ja Salle (2008). Haastateltava kokee myös merkittäväksi sen, että ratkaisuja voidaan kehittää yhteistyössä asiakkaan kanssa, mikä vahvistaa palveluntarjoajan ja asiakkaan välistä kumppanuuksuutta. Myös asiakasreferenssiyritys koki tärkeäksi, että juuri heidän yrityksensä muuttuneeseen liiketoimintatarpeeseen pystyttiin yhdessä kehittämään ratkaisu, joka auttoi yritystä saavuttamaan tavoitteensa (Telia ONE Hub 2019b). Palvelulähtöisen ajattelutavan mukainen ratkaisukirjallisuus tukee samaa näkemystä, jonka perusteella ratkaisut tuovat arvoa, sillä ne ovat tarkoitus kustomoida asiakkaille vastaamaan heidän yksilöllisiin liiketoimintatarpeisiinsa. Kyseinen argumentti merkitsee sitä, että ratkaisut muodostuvat yhteisten prosien kautta. (Tuli et al. 2007; Cova & Salle 2008; Macdonald et al. 2016)

Telia ONE on kaupallinen konsepti, jolla pyritään kommunikoimaan asiakkaille, että Telia tarjoaa yhdestä yrityksestä kaikki liiketoiminnan kannalta oleelliset ICT-palvelut. Telia ONE luo asiakasarvoa, sillä se tarjoaa mahdollisuuden asiakkaalle kehittää omaa liiketoimintaansa ja suojata sen liiketoiminnan jatkuvuus. Tämä on mahdollista, sillä yhden ICT-kumppanin kanssa kehittäminen ja toimiminen tuo ajansäästöä yrityksille ja niille jää enemmän aikaa keskittyä ydinliiketoimintaansa. Haastateltavan mukaan Telian ONE:n tarkoitus on tarjota avaimet asiakkaille juuri oman liiketoiminnan kasvattamiseen ja kehittämiseen. Tätä näkemystä arvokirjallisuus puoltaa myös, sillä palveluntarjoajan rooli on tarjota mahdollisimman hyvät resurssit asiakkaalle. Resurssien pohjalta asiakas luo arvoa käyttäessään palveluita. Samalla se kehittää asiakkaan liiketoimintaa. (Grönroos 2011)

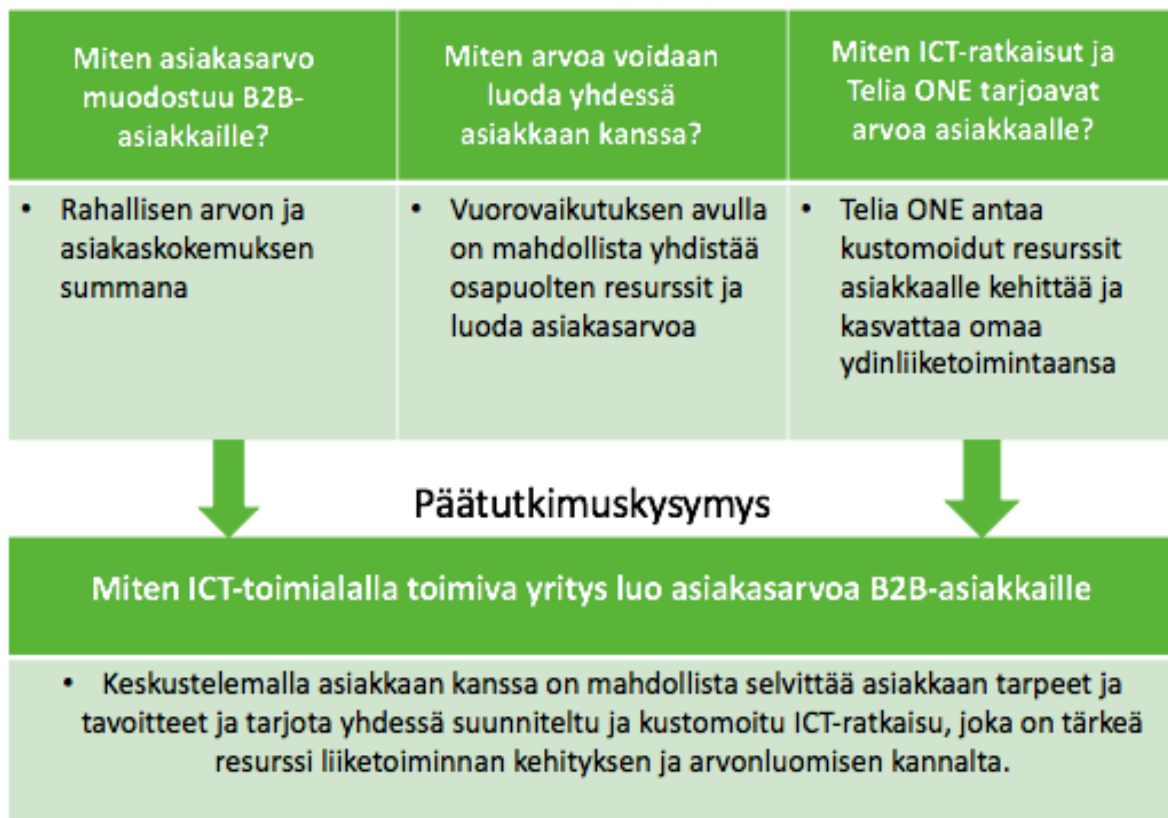
Telia ONE:n ratkaisukokonaisuus suunnitellaan ja räätälöidään asiakkaan muuttuviin tarpeisiin sopivaksi. Ratkaisukokonaisuudet rakennetaan useasta eri komponentista, kun asiakastarpeet on kartoitettu keskustelemalla. Jotta voidaan yksilöllisesti suunnitella ratkaisuja asiakkaalle, on ymmärrettävä asiakkaan arvoa luovat prosessit (Storbacka 2011). Näin pystytään rakentamaan yhteistyöllä asiakkaan kanssa juuri heille sopiva ratkaisu, mikä hyödyttää asiakasta omassa kilpailussaan. Macdonald et al. (2016) painottavat myös asiakkaan merkitystä ratkaisujen suunnittelussa, sillä näin asiakkaalle voidaan tarjota parasta mahdollista arvoa.

Vastaus kolmanteen tutkimuskysymykseen on siis se, että ICT-ratkaisut luovat arvoa asiakkaalle, sillä ratkaisut suunnitellaan asiakaskohtaisesti yhdessä asiakkaan kanssa ja niiden on

tarkoitus vastata asiakkaan muuttuviin tarpeisiin. Hyvien ICT-ratkaisujen voidaan siis nähdä muodostuvan yhteistyöprosessin kautta. Se vahvistaa kumppanuussuhdetta ja pitkäaikainen kumppanuussuhde luo arvoa asiakkaalle. Telia ONE luo arvoa asiakkaalle, sillä se tarjoaa asiakkaalle paremman asiakaskokemuksen, koska asiakas säästää aikaa, kun kaikki ICT-ratkaisut tulevat yhdeltä yritykseltä. Telia ONE:lla pyritään myös tarjoamaan asiakkaalle tarvittavat resurssit oman liiketoiminnan kehittämiseen. Ajansäästö ja resurssit tarjoavat asiakkaalle mahdollisuuden ja aikaa keskittyä oman liiketoimintansa kehittämiseen ja näin asiakasyritys voi saavuttaa kilpailuetua omalla markkinallaan.

Päätutkimuskysymykseen ”Miten ICT-toimialalla toimiva yritys luo asiakasarvoa B2B-asiakkaalle” voidaan siis johtaa vastaus alatutkimuskysymysten vastausten pohjalta. Yritys voi tarjota erilaisia lisäarvoa tuovia elementtejä asiakkaalle, kuten rahallista hyötyä ja erinomaista asiakaskokemusta. Luotu arvo on siis aineetonta tai rahallista. Arvoa voidaan luoda yhteistyössä, joka lähtee liikkeelle siitä, että keskustelemalla asiakkaan kanssa voidaan selvittää asiakkaan liiketoiminnan kannalta tärkeät tavoitteet ja yksilölliset tarpeet. Tämän jälkeen on mahdollista luoda kustomoitu ja asiakaskohtainen ICT-ratkaisukokonaisuus Telia ONE -konseptin kautta ja tämä kokonaisuus suunnitellaan yhdessä asiakkaan kanssa, jotta voidaan luoda parasta mahdollista arvoa asiakkaalle. Asiakas saa kaikki tarvitsemansa ICT-ratkaisut yhden palveluntarjoajan kautta, jonka kanssa muodostuu kumppanuussuhde. Saatu ICT-ratkaisu on tärkeä resurssi asiakkaalle, ja tällä resurssilla asiakas kehittää omaa ydinliiketoimintaansa ja näin ollen luo arvoa käyttäessään palvelua. Arvoa luovat siis itse yrityksen tarjoama eli ICT-ratkaisut sekä tarjottu kumppanuussuhde. Tutkimustulokset on esitetty kuvassa 5.

## Alatutkimuskysymykset



Kuva 5 Tutkimustulokset

### 6.3 Tutkielman merkittävyys ja mahdolliset jatkotutkimusaiheet

Tämä tutkielma voi olla hyödyllinen ICT-toimialan yrityksissä, sillä esimerkiksi kilpailun kansainvälistyminen ja vaativat asiakkaat ovat tehneet kilpailuedun saavuttamisesta yhä haastavampaa. Hyötyä voidaan saavuttaa erityisesti yrityksissä, jossa asiakkaat tarvitsevat ratkaisukeskeistä palvelua. Tämä tutkimus keskittyy asiakasarvonluontiin, jota voidaan pitää B2B-markkinoinnin kulmakivenä. Tutkimus tarjoaa yrityksille tietoa, miten asiakas ja palveluntarjoaja voivat yhdistää resurssinsa tarjotakseen erinomaista asiakasarvoa. Ratkaisukeskeisyys ja se, miten ratkaisujen avulla on mahdollista luoda asiakasarvoa, on myös tärkeää tunnistaa, jotta voidaan saavuttaa kilpailuetua. Näiden ymmärtäminen voi auttaa yritysten arvonluontiprosessien vahvistamista ja näin ollen auttaa yrityksiä menestymään kilpailijoitaan paremmin.



Tästä luonteva jatkotutkimusaihe voisikin keskittyä myös muiden ICT-toimialan yritysten arvonluontiprosessin tutkimiseen. Tärkeää olisi painottaa juuri asiakkaan merkitystä ja tutkia, kuinka muut yritykset ovat huomioineet ja hyödyntäneet asiakasta luodessaan asiakasarvoa. Olisi mielenkiintoista myös tutkia, kuinka eri kokoiset yritykset ICT-toimialalla rakentavat asiakasarvoa omien ratkaisujensa avulla. Tärkeää olisi myös tutkia asiakkaan näkökulmaa ja haastatella valittujen yritysten asiakkaita. Näin tuloksia asiakasarvonluomisesta voisi mahdollisesti yleistää koko ICT-toimialan.

## Lähdeluettelo

Aarikka-Stenroos, L. & Jaakkola, E. (2012) Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial Marketing Management* 41, 1, 15-26.

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

Arvopaperi (2019) [Verkkodokumentti]. [Viitattu 3.12.2019]. Saatavilla <https://www.arvopaperi.fi/porsittiedotteet/telia-company-completes-acquisition-of-bonnier-broadcasting/0320afa8-da43-4d35-9546-b88261839f8a>

Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. & Payne, A. (2011) Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management* 40, 2, 202-210.

Cova, B. & Salle, R. (2008) Marketing solutions in accordance with the S-D logic: Co-creating value with customer network actors. *Industrial Marketing Management* 37, 3, 270-277.

Eggert, A., Ulaga, W., Frow, P. & Payne, A. (2018) Conceptualizing and communicating value in business markets: From value in exchange to value in use. *Industrial Marketing Management* 69, 80-90.

Grönroos, C. (2008) Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?. *European Business Review* 20, 4, 298-314.

Grönroos, C. (2011) A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface. *Industrial Marketing Management* 40, 2, 240-247.

Grönroos, C. & Ravald, A. (2011) Service as Business Logic: Implications for Value Creation and Marketing. *Journal of Service Management* 22, 1, 5-22.

Grönroos, C. & Voima, P. (2013) Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science* 41, 2, 133-150.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita. 15 p. Hämeenlinna, Kustannusosake yhtiö Tammi.

Kauppalehti (2019) [Verkkodokumentti]. [Viitattu 10.10.2019]. Saatavilla <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/telia+finland+oyj/14756079>

Keränen, J. & Jalkala, A. (2013) Towards a framework of customer value assessment in B2B markets: An exploratory study. *Industrial Marketing Management* 42, 8, 1307-1317.

Keränen, J. (2014) Customer Value Assessment in Business Markets. Väitöskirja. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, tuotantotalouden osasto. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 579.

Kotler, P. (1997) Marketing Management. 9. p. New Jersey, Prentice Hall International.

Kuusela, H. & Rintamäki, T. (2002) Arvoa tuottava asiointikokemus – hyödyt ja uhraukset henkilökohtaisen ja sähköisen asioinnin kehittämisessä. Vammala, Tampere University Press.

La Rocca, A. & Snehota, I. (2014) Value creation and organizational practices at firm boundaries. *Management Decision* 52, 1, 2-17.

Lindgreen, A., Hingley, M., Grant, D. & Morgan, R. (2012) Value in business and industrial marketing: Past, present and future. *Industrial Marketing Management* 42, 1, 207-214.

Lusch, R. & Vargo, S. (2006) Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing theory* 6, 3, 281-288.

Lusch, R., Vargo, S. & O'Brien, M. (2007) Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing* 83, 1, 5-18.

Macdonald, E., Kleinaltenkamp, M. & Wilson, H. (2016) How Business Customers Judge Solutions: Solution Quality and Value In Use. *Journal of Marketing* 80, 3, 96-120.

O'Cass, A. & Ngo, L. (2012) Creating superior customer value for B2B firms through supplier firm capabilities. *Industrial Marketing Management* 41, 1, 125-135.

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

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

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006) [Verkkodokumentti]. [Viitattu 3.12.2019]. Saatavilla

[https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html)

Shankar, V., Berry, L. & Dotzel, T. (2009) A Practical Guide to Combining Products and Services. *Harvard Business Review* 87, 11, 94-99.

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

Storbacka, K. (2011) A solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions. *Industrial Marketing Management* 40, 5, 699-711.

Telia (2019a) [Verkkodokumentti]. [Viitattu 10.10.2019]. Saatavilla

<https://www.telia.fi/yrityksille/>

Telia (2019b) [Verkkodokumentti]. [Viitattu 26.11.2019]. Saatavilla

<https://www.telia.fi/yrityksille/one/yrityksille>

Telia Company (2019a) [Verkkodokumentti]. [Viitattu 22.11.2019]. Saatavilla <https://www.teliacompany.com/en/about-the-company/history/telia-sonera-and-telia-sonera/>

Telia Company (2019b) [Verkkodokumentti]. [Viitattu 3.12.2019]. Saatavilla <https://www.teliacompany.com/en/about-the-company/>

Telia ONE Hub (2019a) [Verkkodokumentti]. [Viitattu 23.11.2019]. Saatavilla <https://www.telia.fi/yrityksille/artikkelit/artikkeli/auma-finland-oy-saasti-aikaa-ja-vaivaa>

Telia ONE Hub (2019b) [Verkkodokumentti]. [Viitattu 26.11.2019]. Saatavilla <https://www.telia.fi/yrityksille/artikkelit/artikkeli/viestintaratkaisu-paransi-asiakaskokemusta-porvoon-kaupunki>

Telia ONE Hub (2019c) [Verkkodokumentti]. [Viitattu 25.11.2019]. Saatavilla <https://www.telia.fi/yrityksille/artikkelit/artikkeli/siam-kumppanuus-ict-alalla>

Telia ONE Hub. (2019d) [Verkkodokumentti]. [Viitattu 27.11.2019]. Saatavilla <https://www.telia.fi/yrityksille/artikkelit/artikkeli/ict-kumppanuus-Pentik-telia>

Telia ONE Hub (2019e) [Verkkodokumentti]. [Viitattu 25.11.2019]. Saatavilla <https://www.telia.fi/yrityksille/artikkelit/artikkeli/mehilainen-keskitti-ict-hankinnat-telialle>

Telia ONE (2018) [Verkkodokumentti]. [Viitattu 6.12.2019]. Saatavilla <http://foryoureyeson.ly/2019/grandone/telia/teliaone/>

Tuli, K., Kohli, A. & Bharadwaj, S. (2007) Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. *Journal of Marketing* 71, 3, 1-17.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1-4 p. Jyväskylä, Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Tzokas, N. & Saren, M. (1999) Value transformation in relationship marketing. *Australasian Marketing Journal* 5, 2, 105-120.

Ulaga, W. (2001) Customer Value in Business Markets: An Agenda for Inquiry. *Industrial Marketing Management* 30, 4, 315-319.

Ulaga, W. & Eggert, A. (2006) Relationship value and relationship quality broadening the nomological network of business-to-business relationships. *European Journal of Marketing* 40, 311-317.

Ulaga, W. (2011) Investigating customer value in global business markets: Commentary essay. *Journal of Business Research* 64, 8, 928-930.

Ulaga, W. & Reinartz, W. (2011) Hybrid Offerings: How Manufacturing Firms Combine Goods and Services Successfully. *Journal of Marketing* 75, 6, 5-23.

Vargo, S. & Lusch, R. (2004) Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* 68, 1, 1-17.

Woodruff, R. (1997) Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25, 2, 139-153.

Yle Uutiset (2017) [Verkkodokumentti]. [Viitattu 22.11.2019]. Saatavilla <https://yle.fi/uutiset/3-9525451>

Zeithaml, V. (1998) 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 Haastattelukysymykset

#### Taustatietoa

1. Kuka olet ja mikä on työnkuvasi Teliällä?
2. Mikä on Telia ONE?

#### Asiakasarvoon liittyvät kysymykset

1. Miten määrittäisit itse asiakasarvon?
2. Miten Telia rakentaa arvoa B2B-asiakkaille?
3. Miten Telia ONE -ratkaisukokonaisuus palvelee yritysasiakkaita?
4. Mitkä ovat hyödyt yrityksille Telia ONE -ratkaisukokonaisuudesta?
5. Miten asiakastarpeita kartoitetaan?
6. Minkälaisia asioita yritysasiakkaat arvostavat?
7. Miten olette määrittäneet asiakkaille merkitykselliset kokonaisuudet Telia ONE:ssa?
8. Miten näet asiakkaan roolin arvonluomisessa?
9. Antaisitko esimerkin Telia ONE ratkaisusta?
10. Miksi päätitte tarjota ratkaisuja?
11. Tarjoatteko asiakaskohtaisia ratkaisuja?
12. Miten ylläpidätte asiakassuhdetta ostotapahtuman jälkeen?
13. Miten mittaatte asiakastytyvääisyyttä tai asiakaskokemusta?