



Open your mind. LUT.

Lappeenranta University of Technology

TEKNISTALOUDELLINEN TIEDEKUNTA

TUOTANTOTALOUDEN OSASTO

CS10A9000 Kandidaatintyö ja seminaari

Asiakasarvo teollisilla markkinoilla
Customer Value in Business Markets

Kandidaatintyö

Jauho Ilona

Kavén Erika

TIIVISTELMÄ

Tekijät: Ilona Jauho, Erika Kavén

Työn nimi: Asiakasarvo teollisilla markkinoilla

Osasto: Tuotantotalous

Vuosi: 2012

Paikka: Lappeenranta

Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto

57 sivua, 10 taulukkoa ja 8 kuvaa

Tarkastaja: Nuorempi tutkija Joonas Keränen

Hakusanat: Asiakasarvo, CPV, asiakasarvon ulottuvuudet, tarjooman arvo, liiketoimintasuhteen arvo

Tämän kandidaatintyön tavoitteena on analysoida asiakasarvon ulottuvuuksia teollisilla markkinoilla kirjallisuuskatsauksen perusteella. Asiakasarvo on yritykselle kilpailuedun lähde ja siksi sen ulottuvuuksien ymmärtäminen on tärkeää.

Asiakasarvon ulottuvuuksia ovat tarjooman arvo ja liiketoimintasuhteen arvo. Nämä arvot muodostuvat hyödyistä ja uhrauksista, joiden perusteella asiakas arvioi muodostuneen kokonaisarvon.

Tarjooma voidaan jakaa tuotteeseen ja palveluun, joiden hyötyjen ja uhrausten erotuksena muodostuu tarjooman arvo. Liiketoimintasuhteen arvo muodostuu henkilökohtaisesta arvosta, strategisesta arvosta, taloudellisesta arvosta ja tietoarvosta. Myös jokainen näistä arvoista muodostuu asiakkaan kokemien hyötyjen ja tekemien uhrausten erotuksena.

ABSTRACT

Authors: Ilona Jauho, Erika Kavén

Title: Customer Value in Business Markets

Department: Industrial Management

Year: 2012

Location: Lappeenranta

Bachelor's Thesis. Lappeenranta University of Technology

57 pages, 10 figures and 8 pictures

Supervisor: Doctoral Student Joonas Keränen

Keywords: Customer value, CPV, dimensions of customer value, offering, business relationship

The aim of this bachelor thesis is to analyze the dimensions of customer perceived value. The analysis is computed through literature review. Customer value is important because it is a source of competitive advantage.

The dimensions of customer value are the offering value and the business relationship value. Values consist of benefits and sacrifices and the customer makes the total value evaluation through these.

The offering can be divided into product and service and the difference between the benefits and sacrifices creates the value of the offering. The business relationship value can be divided into personal, strategic, economic and knowledge value. The total value of the business relationships is also evaluated through benefits and sacrifices.

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	Tausta	1
1.2	Työn rajaukset ja tutkimuskysymykset.....	2
1.3	Työn rakenne	3
2	ASIAKASARVO.....	4
2.1	Asiakasarvon aikakaudet.....	5
2.2	Asiakasarvon luominen arvoketjun avulla.....	5
2.3	Kilpailuetua asiakasarvosta.....	6
2.4	Asiakasarvon määritelmiä.....	6
2.5	Tarjooma	8
2.5.1	Tuote	9
2.5.2	Palvelu	10
2.6	Liiketoimintasuhde	11
3	TARJOOMAN ARVO	13
3.1	Tuotteen arvo	15
3.2	Palvelun arvo	18
3.3	Tuotteen ja palvelun yhdistelmän arvo	21
3.4	Tarjooman hyödyt ja uhraukset.....	23
4	LIIKETOIMINTASUHTEEN ARVO	25
4.1	Henkilökohtainen arvo.....	26
4.1.1	Henkilökohtaiset hyödyt.....	27
4.1.2	Henkilökohtaiset uhraukset	29
4.2	Strateginen arvo	30
4.2.1	Strategiset hyödyt	30
4.2.2	Strategiset uhraukset.....	32
4.3	Taloudellinen arvo	34
4.3.1	Taloudelliset hyödyt	35

4.3.2	Taloudelliset uhraukset	36
4.4	Tietoarvo	37
4.4.1	Tietohyödyt.....	37
4.4.2	Tietouhraukset	39
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	42
5.1	TK1: Mitkä ovat asiakasarvon ulottuvuudet?	42
5.1.1	TK1-1: Mitkä ovat ne hyödyt ja kustannukset, joista tarjooman arvo muodostuu?.....	43
5.1.2	TK1-2 Mitkä ovat ne hyödyt ja kustannukset, joista liiketoimintasuhteen arvo muodostuu?.....	46
5.2	Löydösten soveltaminen	48
5.3	Mahdolliset jatkotutkimusaiheet	49
6	YHTEENVETO.....	50
	LÄHTEET	52

KUVALUETTELO

Kuva 1. Asiakasarvo	4
Kuva 2. Yrityksen roolin muuttuminen	5
Kuva 3. Tarjooman luokittelu aineellisuuden perusteella. (Mukaiillen Hutt & Speh 2009,s.264)	9
Kuva 4. Liiketoimintasuhteen komponentit.....	12
Kuva 5. Tarjooman asiakasarvo (Hutt & Speh 2010, s. 217)	13
Kuva 6. Tuotteen arvotekijät (Mukaiillen Lapierre 2000, s. 131)	18
Kuva 7. Palvelun arvotekijät (Mukaiillen Lapierre 2000, s. 131).....	20
Kuva 8. Asiakasarvon ulottuvuudet ja niiden komponentit	43

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Tutkimuskysymykset	2
Taulukko 2. Työn rakenne.....	3
Taulukko 3. Asiakasarvon määritelmiä.....	7
Taulukko 4. Tarjooman hyödyt ja uhraukset	24
Taulukko 5. Henkilökohtaiset hyödyt ja uhraukset.....	30
Taulukko 6. Strategiset hyödyt ja uhraukset	34
Taulukko 7. Taloudelliset hyödyt ja uhraukset	36
Taulukko 8. Tietohyödyt ja -uhraukset	41
Taulukko 9. Tarjooman arvo	45
Taulukko 10. Liiketoimintasuhteen arvo.....	47

1 JOHDANTO

Työn tavoitteena on koota yhteen asiakasarvoa käsittelevää kirjallisuutta erityisesti asiakkaan saaman arvon (customer perceived value, CPV) näkökulmasta. Asiakasarvolla tarkoitetaan sitä arvoa, jonka asiakas saa tarjooman vaihdannasta ja liiketoimintasuhteesta toimittajan kanssa. Esimerkiksi Woodall (2003, s.1) määrittelee tämän näkökulman kysyntäpuolen kokemaksi arvoksi. Työssä tarkastellaan asiakkaan saamaa arvoa hyötyjen ja kustannusten kautta.

1.1 Tausta

Asiakasarvon luominen on yrityksille kilpailuedun lähde. Asiakasarvon kenttä on monipuolinen ja sen muodostumiseen vaikuttavat useat tuotteeseen, palveluun ja liiketoimintasuhteeseen liittyvät tekijät. Parhaimmillaan asiakasarvo johtaa molempia osapuolia, siis toimittajaa ja asiakasta, hyödyttävään liiketoimintaan, josta molemmat saavat enemmän, kuin pystyisivät omilla resursseillaan saavuttamaan. (Lindgreen & Wynstra 2005, s.736; Woodruff 1997, s. 139; Nielson 1998, s. 442) Asiakasarvon monipuolinen ymmärtäminen on tärkeää niin toimittajalle asiakkaiden saamiseksi ja säilyttämiseksi kuin asiakkaallekin, joka valitsee toimittajan arvoperusteisesti.

Asiakasarvoa asiakkaan näkökulmasta on käsitelty kirjallisuudessa vasta viime aikoina, vaikka asiakasarvon tiedetään olevan tärkeää yrityksen menestyksen kannalta (Lindgreen et al. 2012, s. 207). Ensimmäiset asiakasarvoa laajasti käsittelevät artikkelit julkaistiin 1980-luvun loppupuolella (esim. Zeithaml 1988). Asiakasarvoa käsittelevät artikkelit ovat keskittyneet pääosin arvon muodostumiseen vain tarjooman hyötyjen ja kustannusten perusteella, mutta lisäksi toimittajasuhteella on tärkeä rooli arvon muodostumisessa (Biggeman & Buttle 2011, s. 1). Kirjallisuudessa onkin todettu, että asiakasarvon osalta kaivataan vielä enemmän myös liiketoimintasuhteen arvon huomioivaa tutkimusta (Menon et al. 2005, s. 1-3).

Kirjallisuudessa on esiintynyt vahva painotus tarjooman luomaan arvoon. Liiketoimintasuhteen luomaa arvoa on ryhdytty käsittelemään syvällisesti vasta hiljattain. Koska kuitenkin sekä tarjooma että liiketoimintasuhte ovat merkittäviä arvon luoja, tuodaan ne yhteen tässä työssä. Tavoitteena on antaa kattava kuva asiakasarvon moniulotteisesta käsitteestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä, niin hyödyistä kuin kustannuksista. Tässä työssä yhdistetään sekä tarjooman että liiketoimintasuhteen arvot. Kumpaakaan asiakasarvon ulottuvuuksia ei ole käsitelty kirjallisuudessa laajasti aiemmin.

Yhdistämällä asiakasarvon tarjooma- ja suhdeulottuvuus samaan työhön, tarjoutuu lukijalle mahdollisuus asiakasarvon muodostumisen laaja-alaiseen ymmärtämiseen. Olennaista on huomata, että analyysistä huolimatta asiakasarvolle ei ole annettavissa tiettyä kaavaa, vaan se on vahvasti kontekstisidonnaista ja subjektiivista. Tässä työssä pyritään selvittämään lukijalle mahdollisimman paljon erilaisia asiakasarvon muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä, jotta hän voi toimintaympäristössään huomioida arvon muodostumiseen sovellettavat tekijät.

1.2 Työn rajaukset ja tutkimuskysymykset

Taulukossa 1. on esitetty tutkimuskysymykset, joihin tässä työssä pyritään vastaamaan.

Taulukko 1. Tutkimuskysymykset

	Tutkimuskysymys
TK1	Mitkä ovat asiakasarvon ulottuvuudet?
TK1-1	Mitkä ovat ne hyödyt ja kustannukset, joista tarjooman arvo muodostuu?
TK1-2	Mitkä ovat ne hyödyt ja kustannukset, joista liiketoimintasuhteen arvo muodostuu?

Tutkimuskysymys 1 on työn pääkysymys. Tutkimuskysymykset 1-1 ja 1-2 tarkentavat pääkysymystä. Työn johtopäätöksissä esitetään määritelmät

asiakasarvon ulottuvuuksista, tarjooman arvosta ja liiketoimintasuhteen arvosta. Määritelmät vastaavat tutkimuskysymyksiin.

Työssä asiakasarvon käsittely rajataan teollisille markkinoille eli yritysten välisiin suhteisiin, vaihdantaan ja niiden luomaan arvoon. Lisäksi asiakasarvon käsittely rajataan asiakkaan saamaan arvoon (customer perceived value, CPV). Työssä ei käsitellä yrityksen asiakkaasta saamaa hyötyä tai asiakkaan elinkaaren arvoa (customer lifetime value, CLV).

1.3 Työn rakenne

Taulukossa 2. esitellään työn rakenne. Taulukosta nähdään käsiteltävän kappaleen nimi, sisältö ja tulokset. Työ etenee tämän rakenteen mukaisesti.

Taulukko 2. Työn rakenne

Kappale	Sisältö	Tulos
1. Johdanto	- Tausta	- Tavoitteet - Työn rajaukset ja tutkimuskysymykset
2. Asiakasarvo	- Asiakasarvo - Asiakasarvon aikakaudet - Asiakasarvon ulottuvuudet	- Asiakasarvon muodostuminen - Tarjooma - Liiketoimintasuhte
3. Tarjooman arvo	- Tuotteen luoma arvo - Palvelun luoma arvo - Tuotteen ja palvelun yhdistelmän arvo	- Hyödyt ja uhraukset
4. Liiketoiminta-suhteen arvo	- Henkilökohtainen arvo - Strateginen arvo - Taloudellinen arvo - Tietoarvo	- Hyödyt ja uhraukset
5. Johtopäätökset	- Vastaukset tutkimuskysymyksiin - soveltaminen - jatkotutkimus aiheita	- Johtopäätökset - Hyötyjen ja uhrausten luokittelu - Määritelmät
6. Yhteenveto	- Työn läpikäynti	- Yhteenveto

2 ASIAKASARVO

Woodall (2003, s. 6) määrittelee arvon koostuvan objektiivisista/taloudellisista tekijöistä (vaihdannan arvo ja tuotteen arvo) sekä subjektiivisista, abstrakteista ja inhimillisistä tekijöistä (käyttöarvo ja käytännöllisyys). Khalifa (2004, s. 657) jakaa arvon muodostumisen transaktio-vuorovaikutus, aineellinen-aineeton, käyttötarve-psykkinen tarve sekä ostaja-yksilö jatkumoiden välille. Grönroos (2009, s.192) sekä Lapierre (2000, s. 123) toteavat asiakasarvon määritelmässään (ks. taulukko 3) asiakasarvon muodostuvan tuotteen ja sosiaalisten tekijöiden sekä aineellisten ja aineettomien kustannusten ja hyötyjen perusteella. Kirjallisuuden perusteella asiakasarvon ulottuvuudet voidaan jakaa tarjooman arvoon ja liiketoimintasuhteen arvoon. Tässä työssä tarkastellaan asiakasarvon muodostumista tarjooman arvon ja liiketoimintasuhteen arvon perusteella. Sekä tarjooman että liiketoimintasuhteen arvo muodostuu useista komponenteista, jotka voidaan jakaa hyötyihin ja uhrauksiin. Näin ollen arvo muodostuu hyötyjen ja kustannusten erotuksena. Kuvassa 1 esitetään asiakasarvon muodostuminen tarjooman ja liiketoimintasuhteen arvon perusteella kaavan muodossa.

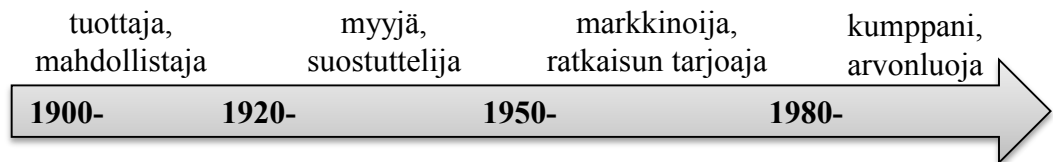
$$\begin{aligned}
 & \text{ASIAKASARVO} \\
 & = \text{tarjooman arvo} + \text{liiketoimintasuhteen arvo} \\
 & = (\text{tarjooman hyödyt} - \text{uhraukset}) + (\text{suhteen hyödyt} - \text{uhraukset})
 \end{aligned}$$

Kuva 1. Asiakasarvo

Kirjallisuudesta on poimittu asiakasarvon määritelmiä ja näiden määritelmien pohjalta johdetaan työssä käytettävä asiakasarvon määritelmän, joka toimii pohjana asiakasarvon muodostumisen käsittelylle. Määritelmän jälkeen käydään läpi millaisista komponenteista tarjooma ja liiketoimintasuhte muodostuvat. Komponenttien pohjalta rakennetaan hyöty-kustannus analyysi sekä tarjoomalle että liiketoimintasuhteelle.

2.1 Asiakasarvon aikakaudet

Yritysten rooli markkinoilla ja asiakasarvo yrityksen roolin luomisessa on muuttunut ajan myötä. Asiakasarvon merkitys on kasvanut osaksi yritysten liiketoimintaa. Kuvassa 2. on esitetty yrityksen roolin muuttuminen asiakasarvon luomisessa. Weitz & Bradford (1999, s. 242) esittävät myyntihenkilön roolille neljä aikakautta: tuottaja/mahdollistaja, myyjä/suostuttelija, markkinoija/ratkaisun tarjoaja ja kumppani/arvon luoja. Myyntihenkilön roolit voidaan laajentaa käsittämään koko yrityksen roolia liiketoiminnassa.



Kuva 2. Yrityksen roolin muuttuminen

1900-luvun alussa myyjien tehtävänä oli toimia tuottajana/mahdollistajana eli tuotteen ja informaation tarjoajana, vastaanottaa tilauksia ja toimittaa tuotteita. 1920-luvulta 1950-luvulle yritysten roolina oli toimia tarjoaman myyjänä ja suostuttelijana. Tärkein tavoite oli vakuuttaa asiakas, edistää myyntiä ja suostutella asiakas ostamaan. Kolmas aikakausi 1950–1980 muutti markkinoinnin näkökulmaa. Yrityksen tehtävänä oli olla markkinoijana ja ratkaisun tarjoajana. Tavoitteena oli täyttää asiakkaan liiketoiminnalliset tarpeet. 1980-luvulta tähän päivään yrityksille on ollut entistä tärkeämpää luoda vahvaa asiakasarvoa, joka taas luo yrityksille kilpailuetua. Yritys toimii kumppanina ja arvon luoja luomalla uusia vaihtoehtoja asiakkaalle. Tavoitteena on asiakassuhteen rakentaminen, säilyttäminen ja kehittäminen. (Wilkison & Moore 2011, s. 54–59; Weitz & Bradford 1999, s. 242; Lahtinen & Isoviita 1994, s. 8-10)

2.2 Asiakasarvon luominen arvoketjun avulla

Porterin esittelemän arvoketjun avulla voidaan tunnistaa eri keinot, joilla voidaan luoda enemmän asiakasarvoa. Arvoketjumallin mukaan jokainen yritys koostuu

joukosta toimenpiteitä, joita tehdään tarjooman suunnitteluksi, valmistamiseksi, markkinoimiseksi ja tukemiseksi. Arvoketju kuvaa kokonaisarvoa, joka muodostuu arvotoiminnoista ja katteesta. Arvotoimintojen avulla yritys luo tuotteen, joka on ostajilleen arvokas. Arvoketju tunnistaa yhdeksän strategisesti merkityksellistä toimintaa, jotka luovat arvoa ja kustannuksia spesifisillä toimialoilla. Arvotoiminnot voidaan jakaa perustoimintoihin ja tukitoimintoihin. Perustoiminnot liittyvät tuotteen valmistamiseen, myyntiin, toimittamiseen asiakkaalle ja huoltoon. Tukitoiminnot tukevat perustoimintoja. (Porter 1985, s.54–56)

2.3 Kilpailuetua asiakasarvosta

Strategia-asiantuntijat Gertz ja Baptista (1995) ehdottavat, että yrityksen tuote tai tarjooma on kilpailullisesti ylivoimainen, mikäli kohdesegmentit aina valitsevat tämän yrityksen tarjooman. Arvo määritellään siis asiakkaiden valinnan mukaan kilpailutilanteessa. Doylen (2002) mukaan kilpailuetu on kykyä tehdä kohdeasiakkaille tarjous, joka tuo asiakkaalle ylivertaista arvoa verrattuna kilpailijoiden tarjouksiin. Asiakkaat ostavat siis niiltä yrityksiltä, jotka tarjoavat eniten arvoa. (Lindgreen & Wynstra 2005, s.736) Kilpailuetu motivoi asiakkaita ostamaan yrityksen tuotteita tai palveluita kilpailijoiden tuotteiden tai palveluiden sijaan. Kilpailuetu heikentää jäljittelijöiden asemaa sekä mahdollisuuksia kehittyä todellisiksi kilpailijoiksi. (Christensen 2010, s. 21) Kilpailuetua saavutetaan asiakkaisiin suuntautumisella. Tämä vaatii sitä, että organisaatiot kilpailevat ylivertaisen asiakasarvon tuottamisella. (Woodruff 1997, s. 139) Hutt & Spohrer (2010, s.218) mukaan organisaation jokaisen osan täytyy keskittyä tämän ylivertaisen asiakasarvon tuottamiseen.

2.4 Asiakasarvon määritelmiä

Taulukossa 3. on esitetty kirjallisuudesta poimittuja asiakasarvon määritelmiä. Määritelmät vahvistavat jo aiemmin tehty jakoa asiakasarvon muodostumisesta tarjooman ja suhteen perusteella. Useissa määritelmissä selkeää erottelua suhteen

ja tarjooman välillä ei tehdä, sillä todellisuudessa asiakasarvon muodostuu samanaikaisesti niin tuotteen ja/tai palvelun arvosta sekä liiketoimintasuhteen arvosta. Tarjooman ja suhteen hyötyjä ja kustannuksia käsitellään myöhemmin tässä raportissa.

Taulukko 3. Asiakasarvon määritelmiä

Tekijä	Asiakasarvon määritelmä
Zeithaml 1988 s.14	Asiakasarvo on asiakkaan kokonaisarvio tuotteen hyödystä sen vaatimien uhrausten ja saatujen hyötyjen perusteella.
Grönroos 2000 s. 81	Se kokonaisyhyöty, jonka asiakas kokee ajan mittaan saavansa jostain ratkaisusta eli tuotteesta, palvelusta tai niiden yhdistelmästä suhteessa siihen kokonaisuhraukseen, jonka hän ajan mittaan joutuu sen hyväksi tekemään hinnan ja muiden kustannusten muodossa.
Lapierre 2000 s. 123	Asiakkaan uhraukset ovat ne rahalliset ja rahattomat kustannukset, jotka asiakas sijoittaa tai antaa toimittajalle vaihdannan loppuun viemiseksi tai suhteen ylläpitämiseksi.
Ulaga & Chakour 2001 s. 527, 530	Asiakasarvo syntyy niiden uhrausten ja hyötyjen kautta, jotka asiakas saa tuottajan tarjoomasta. (s.527) Asiakasarvo teollisilla markkinoilla on useiden hyötyjen ja uhrausten tasapaino, jonka asiakas saa tuottajan tarjoomasta, samalla huomioiden mahdolliset muut vaihtoehdot. (s.530)
Eggert & Ulaga 2002 s. 110	Vastaanottajan kokema kompromissi tarjooman tuottamien hyötyjen ja vaatimien uhrausten välillä ja millainen kompromissi on verrattuna muihin tarjolla oleviin vaihtoehtoihin.
Menon et al. 2005 s.5	Arvo on yritysasiakkaan kokonaisarvio liiketoimintasuhteen hyödyllisyydestä, joka perustuu asiakkaan havaintoihin hyödyistä ja uhrauksista.
Grönroos 2009, s.192	Asiakkaat kokevat arvon sisäisissä prosesseissaan ja toimittajan tai palveluntarjoajan kanssa käymässään vuorovaikutuksessa kuluttaessaan tai käyttäessään palveluja, tuotteita, tietoja, henkilökohtaisia kontakteja, normalisointia ja muita pitkäaikaisten suhteiden elementtejä.
Anderson et al. 2009 s.6	Asiakasarvo on taloudellisten, teknisten ja sosiaalisten hyötyjen rahallinen arvo verrattuna maksettuun hintaan ja käytettävissä oleviin vaihtoehtoihin tarjoomiin ja niiden hintoihin.
Kotler et al. 2009 s.381	Asiakasarvo muodostuu asiakkaan arviosta tarjooman kokonaisyhyödyistä ja kokonaiskustannuksista sekä mahdollisista vaihtoehdoista.
Hutt & Speh 2010 s.216	Asiakasarvo edustaa yritysasiakkaan kokonaisarviota suhteestaan toimittajaan, joka perustuu asiakkaan saamiin hyötyihin ja tekemiin uhrauksiin.

Määritelmissä toistuu asiakasarvon muodostuminen hyötyjen ja uhrausten perusteella. Eggert & Ulaga (2002) ja Zeithaml (1988) määrittelevät asiakasarvon tarjooman hyötyjen ja uhrausten kautta, kun taas Hutt & Speh (2010) mukaan asiakasarvo pohjautuu asiakkaan kokonaisarviointiin suhteestaan toimittajaan, joka taulukon esittämän määritelmän mukaan perustuu kuitenkin asiakkaan saamiin hyötyihin ja tekemiin uhrauksiin. Asiakasarvon luomisessa ei tarjoomaa ja suhdetta voi suoraan erottaa toisistaan, vaan ne syntyvät vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Asiakasarvo muodostuu hyötyjen ja kustannusten erotuksena, vaikka määritelmien välillä on vaihtelua hyötyjen ja kustannusten lähteissä. Asiakasarvon kokeminen riippuu vahvasti myös muista tarjolla olevista vaihtoehdoista eli se on kontekstisidonnaista ja lisäksi subjektiivista, sillä arvo määräytyy asiakkaan kokemuksen perusteella.

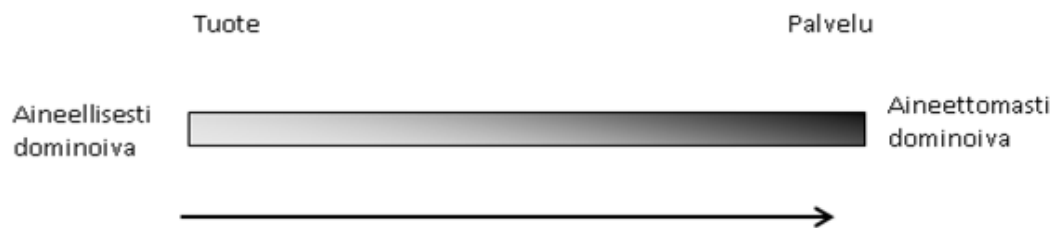
Määritelmissä on käsitelty sekä liiketoimintasuhdetta että tarjoomaa ja niiden luomaa arvoa, mutta joko määritelmissä on eritelty tiukasti tietyt suhteen ja tarjooman komponentit (esim. Grönroos 2009), käsitelty pelkkää tarjoomaa (Ulaga & Chakour 2001) tai pelkkää suhdetta (Menon et al. 2005). Yksikään aikaisemmista määritelmistä ei yhdistä kattavasti tarjoomaa ja liiketoimintasuhdetta kokonaisuutena, määritellään tässä työssä asiakasarvon seuraavasti:

”Asiakasarvo muodostuu sekä tarjooman arvosta että liiketoimintasuhteen arvosta, jotka koostuvat tarjooman ja liiketoimintasuhteen hyödyistä ja uhrauksista”

2.5 Tarjooma

Yrityksen tarjooma voi koostua tuotteesta, palvelusta tai niiden yhdistelmästä. Kotler et al. (2009, s. 9) mukaan palvelupainotteisessa ajattelussa ero tuotteen ja palvelun välillä ei ole selvä. Palveluiden ja hyödykkeiden ominaisuuksien välillä on kuitenkin eroa. Tuotteet ovat fyysisiä, homogeenisiä ja niitä voidaan varastoida. Vastaavasti palveluita ei voida varastoida ja ne koetaan yleensä subjektiivisesti.

(Grönroos 2000, s.46) Tarjooman luokittelu tuotteeksi tai palveluksi riippuu siitä, dominoivatko tarjoomaa aineelliset vai aineettomat elementit. (Hutt & Speh 1998, s.350) Kuvassa 3. esitellään, miten tarjooma voidaan luokitella aineellisuuden perusteella. Mitä enemmän oikealle kuvassa siirrytään, sitä aineettomampi palvelu on. Vastaavasti vasemmalle päin mentäessä tarjooman aineelliset elementit hallitsevat ja tarjooma on enemmän tuotepainotteinen.



Kuva 3. Tarjooman luokittelu aineellisuuden perusteella. (Mukaillen Hutt & Speh 2009,s.264)

Tarjooman hallitseminen on prosessi, jossa yhdistetään tuotteet, palvelut, ohjelmat ja systeemit siten, että ne tuottavat mahdollisimman paljon arvoa kohdesegmenteille ja asiakasyrityksille Teollisten yritysten haasteena on rakentaa tarjoomia ja hallita niitä siten, että ne hyödyntävät yksilöllisesti yrityksen resursseja tarjotakseen tätä arvoa. Tämä vaatii vastuullista kohdesegmenttien ja asiakasvaatimusten kohtaamista sekä toimittajaan kohdistuvien odotusten hallitsemista. (Anderson et al. 2009, s.181)

2.5.1 Tuote

Yleensä tuote mielletään vain aineelliseksi tarjoomaksi, mutta todellisuudessa tuote on mitä tahansa, jota voidaan tarjota markkinoilla asiakkaiden tarpeiden tai toiveiden tyydyttämiseksi. Tuote käsittää joukon ominaisuuksia, kuten fyysisiä hyödykkeitä, palveluita, kokemuksia, tapahtumia, ihmisiä, paikkoja, omaisuutta, organisaatioita, informaatiota ja ideoita. Markkinoilla, joilla on paljon kilpailua, ei enää riitä pelkkä ydintuote, vaan siihen tulee lisätä harkittuja aineellisia ja aineettomia lisäominaisuuksia. Näitä voivat olla esimerkiksi houkutteleva pakkaus

ja riittävä palvelu. Tuotteen eri tasot tekevät tuotteesta halutun asiakkaiden silmissä. (Kotler et al. 2009, s.506)

Markkinoijat ovat perinteisesti luokitelleet tarjoomat käytön (kuluttajan vai teollisuuden käyttöön), käyttöiän ja aineellisuuden perusteella. Jokaisella tarjooman tyypillä on omanlainen markkinointimix-strategiansa. Lyhytikäiset hyödykkeet kulutetaan yleensä yhdellä käyttökerralla. Näitä hyödykkeitä ostetaan säännöllisesti, joten strategiana on yleensä tarjota tuotteita mahdollisimman monessa eri myyntipisteessä, myydä pienellä katteella ja mainostaa voimakkaasti. Kestävillä tuotteilla on pitkä käyttöikä. Nämä tarjoomat vaativat enemmän henkilökohtaista myyntityötä ja palvelua, korkeampaa katetta sekä pidempiä takuita. Teolliset tuotteet voidaan luokitella suhteellisten kustannusten kautta ja sen mukaan, milloin ne tulevat tuotantoprosessiin (esimerkiksi raaka-aine). (Kotler et al. 2009, s.508–509)

2.5.2 Palvelu

Yrityksen menestys palvelumarkkinoilla alkaa palvelun merkityksen ymmärtämisellä. (Hutt & Speh 2009, s.264) Palvelu voi olla myös ydintuote. (Anderson et al. 2009, s.188) Grönroos (2000, s. 52) määrittelee palvelun näin: ”Palvelu on ainakin joissain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, joka tapahtuu yleensä, joskaan ei aina välttämättä, asiakkaan, palveluhenkilökunnan ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palvelun tarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa ja joka tarjoaa ratkaisun asiakkaan ongelmiin”. Ilmiönä palvelu on monimutkainen ja sen merkitys vaihtelee henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena. (Grönroos 2000, s.49) Esimerkiksi konsulttiyritykset tarjoavat ensisijaisesti asiakkaalle suoritettavia tekoja ja toimenpiteitä. (Hutt & Speh 2009, s.264)

Palveluita ja niiden eroja tuotteeseen voidaan kuvata IHIP-mallin neljän eri piirteen avulla:

1. Intangibility eli aineettomuus. Palveluihin ei voi koskea, vaan asiakas paremminkin kokee palvelun.
2. Heterogeneity eli heterogeenisyys. Palveluiden suorituskyky vaihtelee runsaasti, koska palvelu on riippuvainen sen tarjoajasta. Toisin sanoen palvelu ei koskaan toistu samanlaisena.
3. Inseparability eli kulutuksen ja tuotannon samanaikaisuus. Palvelut käytetään samanaikaisesti kuin ne tuotetaan, joten sitä ei ole olemassa ennen palvelutapahtumaa.
4. Perishability eli katoavuus. Palveluita ei siis voi säästää eikä varastoida myöhempää käyttöä varten. (Anderson et al. 2009, s.188)

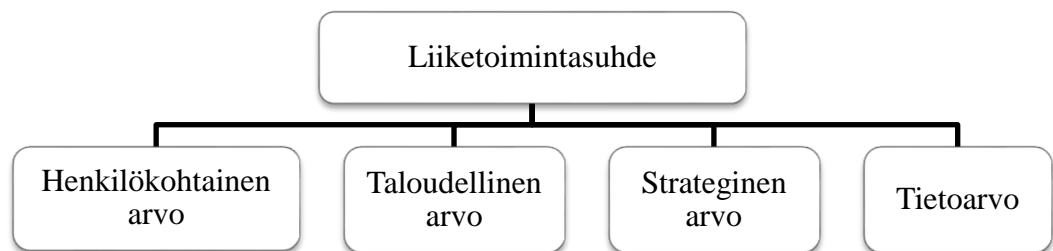
2.6 Liiketoimintasuhde

Nielsonin (1998, s. 442) mukaan business-to-business-suhde (liiketoimintasuhde) on ”strateginen allianssi, yritystenvälinen yhteistyösopimus, jossa osapuolet käyttävät itsenäisten organisaatioiden resursseja ja hallintoa saavuttaakseen yhdessä kummankin organisaation tavoitteet”. Tässä työssä liiketoimintasuhteella tarkoitetaan asiakkaan näkökulmasta havaittua suhdetta, jota voidaan kutsua myös toimittajasuhteeksi.

Läheiset suhteet asiakkaan tai toimittajan ja muiden liiketoimintakumppaneiden kanssa parantavat yrityksen mahdollisuuksia pärjätä kiristyvässä kilpailussa. Yleisesti liiketoimintasuhteen tärkeimmiksi komponenteiksi määritellään luottamus ja sitoutuminen. (Ulaga & Eggert 2005, s. 74). Analysoimalla liiketoimintasuhteen näkökulmaa pyrimme viemään asiakasarvon muodostumisen pidemmälle kuin perinteinen tarjoamaan painottuva hyöty-kustannus teoria (transaction cost theory).

Liiketoimintasuhteiden moniulotteisen rakenteen vuoksi suhteen luomaa arvoa päädyttiin tarkastelemaan Biggemanin & Buttlen (2011) esittämän

nelidimensioisen jaon mukaan. He jaottelevat suhteen luoman arvon neljään komponenttiin: henkilökohtainen arvo, strateginen arvo, taloudellinen arvo ja tietoarvo. Muut kirjallisuudessa esiintyvät jaot ovat melko samankaltaisia: Andersson et al. (1993) jakavat hyödyt taloudelliseen, teknologisiin, sosiaalisiin ja palveluhyötyihin, Wilson & Jantrania (1995, s. 62) jakavat hyödyt ekonomisiin, strategiaan ja käyttäytymishyötyihin ja Callarisa Fiol et al. (2011, s. 140) määrittelevät kirjallisuuskatsauksen pohjalta liiketoimintasuhteen kokonaisarvon koostuvan funktionaalisesta arvosta, sosiaalisesta arvosta ja emotionaalisesta arvosta. Biggeman & Buttlen käyttämä jaottelu kattaa muissa määritelmissä esiintyvät ulottuvuudet ja huomioi kokonaisvaltaisesti erilaiset suhteen arvoon vaikuttavat tekijät. Liiketoimintasuhteen arvokomponentit on esitetty kuvassa 3.

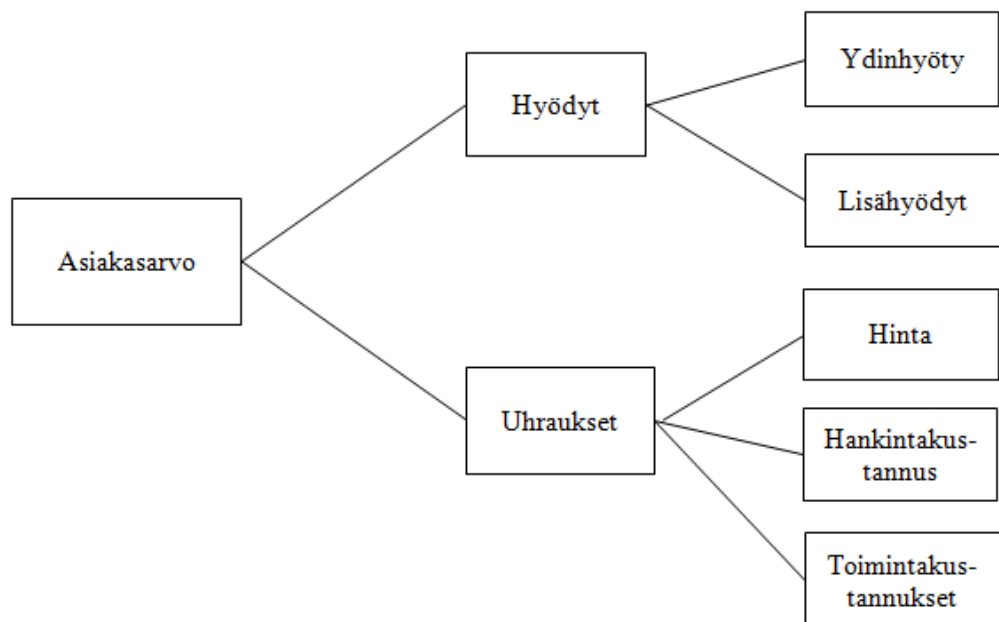


Kuva 4. Liiketoimintasuhteen komponentit

Biggeman & Buttle tekevät jaon yrityksen, eivät asiakkaan näkökulmasta. Työssä käytetään heidän luomaansa jakoa, mutta tarkastellaan liiketoimintasuhteen neljää komponenttia asiakkaan eli ostajan näkökulmasta. Näin pyritään saamaan liiketoimintasuhteen arvolle laajempi käsitte pohja. Esimerkiksi imago, solidaarisuus, kommunikaatio, maine ja joustavuus ovat tärkeitä asiakassuhteen osa-alueita (Menon et al. 2005, s. 11). Ne jaetaan edellä mainitun neljän pääkohdan alle. Kunkin komponentin hyötyjä ja kustannuksia esitellään myöhemmin kappaleessa 4 Liiketoimintasuhteen luoma asiakasarvo.

3 TARJOOMAN ARVO

Mazumdarin (1993) mukaan arvotietoisille asiakkaille ei enää riitä paras tuotteen taso tai alhaisin hinta. Sen sijaan asiakkaiden ostopäätökset ovat seurausta tarkasti harkinnasta siitä, mitä hyötyjä he saavat tuotteesta verrattuna sen kustannuksiin. Tästä syystä tarjooman luoma arvo asiakkaalle määritellään hyötyjen ja kustannusten erotuksena. (Lapierre 2000, s. 123) Asiakkaat haluavat maksimoida tarjoomasta saamansa hyödyn ja minimoida siitä aiheutuvat uhraukset (muun muassa raha, aika, vaivannäkö). (Lindgreen et al. 2012, s.208). Erilaisen määritelmän asiakasarvosta tarjoaa Ulaga ja Chacour (2001, s.530), jonka mukaan asiakasarvo muodostuu tarjooman laadusta ja hinnasta. Tässä määritelmässä tarjooman laatu edustaa asiakkaan saamia hyötyjä ja hinta taas uhrauksia. Työssä kuitenkin käsitellään tarjooman asiakasarvoa Lapierrin (2000) määritelmän mukaan. Kuvassa 5. esitetään, miten tarjooman asiakasarvo muodostuu hyötyjen ja uhrausten summana



Kuva 5. Tarjooman asiakasarvo (Hutt & Speh 2010, s. 217)

Tarjoomasta aiheutuneet hyödyt voidaan jakaa ydinhyötyihin ja lisähyötyihin. Ydinhyöty kattaa keskeiset vaatimukset, joita asiakas odottaa saavansa toimittajalta. Tällaista hyötyä on esimerkiksi tuotteen laatu. Lisähyödyt taas ovat attribuutteja, jotka erottavat toimittajat toisistaan. Lisähyötyä on esimerkiksi asiakkaalle lisäarvoa antava asiakaspalvelu. Lisähyöty tuo lisäarvoa ostajan ja myyjän väliseen suhteeseen. Asiakkaan tekemiä uhrauksia ovat hinta, hankintakustannukset ja toimintakustannukset. Hankintakustannuksia ovat esimerkiksi tilaus- ja toimituskustannukset. Toimintakustannukset aiheutuvat yrityksen toiminnasta, joten esimerkiksi virheettömät komponentit pienentävät toimintakustannuksia. (Hutt & Speh 2010, s. 216–217)

Teollisilla markkinoilla hinta on se, kuinka paljon asiakasyritys maksaa toimittajalle tarjoomasta. Hinta ei ole sama kuin tarjooman kokonaiskustannukset, koska se ei sisällä esimerkiksi hankintakustannuksia eikä kuljetuskustannuksia. Tarjooman arvo voi vaihdella ilman, että se vaikuttaa tarjooman hintaan. Arvo ja hinta ovat siis toisistaan riippumattomia. Hinta ja arvo ovat tarjooman ydinpiirteitä, jonka perusteella ostopäätös tehdään. (Anderson et al. 2000, s.308–309) Tämän määritelmän mukaan hinta ei siis sisälly arvoon, ja arvon taustalla olevat hyödyt ovat nettohyötyjä ja -kustannuksia, jotka aiheutuvat hyötyjen hankkimisesta. (Lindgreen et al. 2012, s.208) Hinnalla on kuitenkin kaksi vastakkaista toimintoa. Toisaalta hinta voidaan nähdä uhrauksena, mutta taas toisaalta se voidaan nähdä ylimääräisen laadun tai arvon symbolina. (Ulaga & Chacour 2001, s. 530)

Lapierren (2000, s. 128) tekemän tutkimuksen tavoitteena oli osoittaa asiakkaan saaman arvon olemassaolo ja sen rakennetta IT-alalla. Kirjallisuuskatsauksen ja haastatteluiden perusteella mallinettiin arvoperusteiset tekijät, jotka sitten jaettiin hyötyihin ja uhrauksiin. (Lapierre 2000, s.124) Seuraavissa kappaleissa on esitelty tämän tutkimuksen pohjalta tuotteen ja palvelun arvoa asiakkaille.

3.1 Tuotteen arvo

Asiakkaat ostavat hyötyjä, eivät pelkkää tuotetta ja tuotteen sen tarjoaman palvelun takia. (Ngo & O’Cass 2009, s.48) Monet yritysasiakkaat vakiinnuttavat toimittajiaan, ja tästä syystä toimittajat voivat saada joko avaintoimittajan aseman tai joutua varatoimittajan rooliin. Koska tuote ja hinta ovat tulleet vähemmän tärkeiksi tekijöiksi asiakkaille, toimittajien tulee etsiä uusia tapoja erottuakseen myyjä-ostaja suhteellaan. Ulagan & Eggertin (2006) tutkimuksessa selvitettiin tapoja, joiden avulla voidaan erottautua kilpailijoista arvon tuottamisella B-to-B suhteissa. (Ulaga & Eggert 2006a, s.119) Tutkimukseen osallistuneet kuvasivat, miten he valitsivat tietyn toimittajan suhteen. Tämän jälkeen tutkittiin, kuinka toimittajat olivat vakiinnuttaneet avaintoimittajan aseman. Nämä vakiinnuttamiseen liittyvät tekijät luokiteltiin hyötyinä ja -kustannuksina. Ydintarjooman hyötyinä nähtiin tuotteen laatu ja toimitusvarmuus. Kustannuksiksi luokiteltiin ydintarjooman suorat kustannukset. Lisäksi toimittajan tarjoaman suorituskyky ja luotettavuus todettiin tärkeiksi tekijöiksi. Vastaajat mainitsivat tärkeänä tekijänä sen, että toimittajat täyttävät asiakkaan vaatimukset teknisistä vaatimuksista. (Ulaga & Eggert 2006a, s.122)

Asiakkaat etsivät tuotteita, joilla on niin sanottua ominaisuussuorituskykyä. Tällaista ovat esimerkiksi laatu, innovatiiviset ominaisuudet ja räätälöinti asiakkaiden tarpeiden ja mieltymysten mukaisesti. Asiakas vertailee tuotteen hinnoittelua kilpaileviin tarjouksiin, joten hinnan tulee olla kohtuullinen ja hyödyttää asiakasta. Tuoteinnovaatioiden avulla toimittajat täyttävät asiakkaiden tarpeet paremmin ja auttavat asiakkaita saavuttamaan tehokkuutta. (Ngo & O’Cass 2009, s.48–49) Asiakkaat saavat siis ominaisuussuorituskyvystä hyötyä. Möllerin (2006) mukaan toimittajat voivat yrittää lisätä tuotteen tai systeemin käyttäjäystävällisyyttä, jolloin tuotteen käyttö vaatii vähemmän osaamista asiakkailtaan. (Möller 2006, s.919) Tällöin yksi tuotteen arvoa lisäävistä hyödyistä on tuotteen helppokäyttöisyys.

Kotler et al. (2003) mukaan asiakkaat eivät aina valitse tuotetta, josta he saavat eniten arvoa. Yritysasiakkaat saattavat joutumaan valitsemaan tuotteen, jolla on alhaisin hinta. Toinen yritys saattaa valita tuotteen vain maksimoidakseen siitä saamansa henkilökohtaiset hyödyt. Toisaalta yrityksen myyjä-ostajasuhde saattaa olla niin lojaali, että asiakas valitsee tämän myyjän yrityksen tuotteen arvosta riippumatta. Saman tuotteen arvo vaihtelee asiakkaiden välillä ja riippuu tuotteen arvosta käyttötilanteesta. (Lindgreen et al. 2012, s.208) Jokainen tuotteen taso lisää tarjooman tuottamaa asiakasarvoa. Arvoa luovat tuotteen tasot ovat ydinhyöty, perustuote, odotettu tuote, laajennettu tuote ja potentiaalinen tuote. (Kotler et al. 2009, s.506)

Hyötytasoista kaksi ensimmäistä tasoa tuottavat asiakkaalle ydinhyötyä ja muut tasot lisähyötyä:

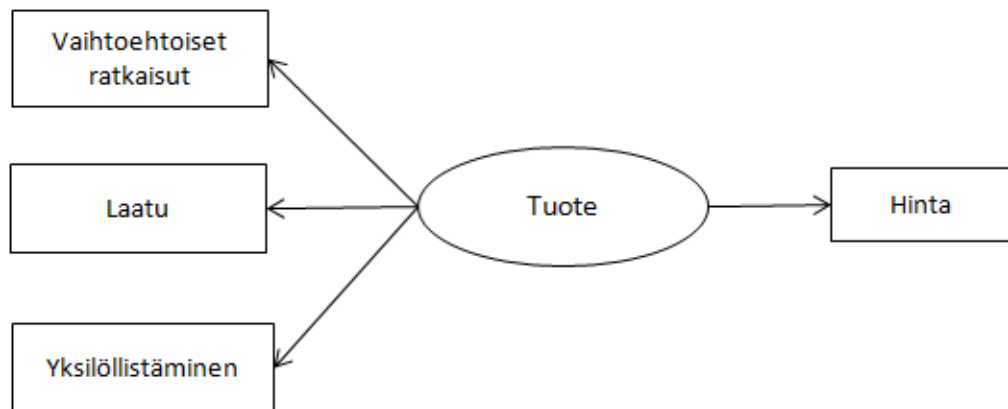
1. taso: Ydinhyöty (core benefit) on tuotteen perustaso ja se tarjoaa ratkaisun asiakkaan ongelmaan ja näin on myös syy, miksi asiakas ylipäättään ostaa tuotteen. Markkinoijien tulee nähdä itsensä hyödyn tarjoajina.
2. taso: Perustuotteesta (basic product) asiakas saa ydinhyötyä. Markkinoijien tulee muuttaa tuotteen toisella tasolla ydinhyöty perustuotteeksi.
3. taso: Odotettu tuote (expected product) on tuotteen ominaisuuksia, joita asiakas tavallisesti odottaa ostaessaan tuotteen.
4. taso: Laajennettu tuote (augmented product) ylittää asiakkaiden odotukset tuotteesta.
5. taso: Potentiaalinen tuote (potential product) sisältää kaikki mahdolliset tuotteen tai tarjooman laajennukset ja muunnokset, joita voidaan saada aikaan tulevaisuudessa. (Kotler et al. 2009, s.506)

Lewittin (1981) mukaan markkinoijien tulee miettiä eri tuotteiden tasoja, joista jokainen lisää asiakkaan saamaa arvoa. Lewitt (1969) väittää, että yritysten välinen kilpailu ei aiheudu tuotannosta, vaan se johtuu siitä, mitä lisäarvoa tuotteelle annetaan. Asiakkaan saamaan arvoon tuotteesta vaikuttaa pakkaus,

mainokset, tuotteeseen liitetyt palvelut ja muut lisäarvoa tuottavat ominaisuudet. (Lindgreen & Wynstra 2005, s. 735)

Ulagan & Eggertin tutkimuksen mukaan arvotekijöitä ovat tuotteen laatu ja toimitusvarmuus. Laadun avainnäkökulmia ovat suorituskyky, luotettavuus ja johdonmukaisuus, jotka toteutuvat ajan myötä. Ostopäälliköt tunnistivat toimitusvarmuudesta kolme arvoa tuottavaa näkökohtaa: toimituksen aikataulussa pysyminen, toimitusten joustavuus ja toimituksen tarkkuus. Toimitusten joustavuudella tarkoitettiin toimittajien kykyä sopeutua kysynnän ja tuotevalikoiman muutosten aiheuttamiin tilausmuutoksiin. Johtajat arvostivat toimittajien nopeaa reagointia tilausten muutoksissa. Toimitusten tarkkuudella tarkoitettiin, sitä että toimittajat kykenivät toimittamaan oikeita osia ja minimoida väärin komponenttien määrää lähetyksissä, koska se säästää asiakkaan aikaa ja vaivannäköä. Asiakkaan kokemana uhrauksena pidettiin ydintarjoaman suoria kustannuksia. Tarjoaman suorista kustannuksista keskusteltaessa vastaajien kesken oli merkittävää yhtenäisyyttä. Tarjoaman todellisen hinta, jonka toimittaja veloitti, tunnistettiin myyjä-ostajasuhteen kustannustekijäksi. (Ulaga & Eggert 2006a, s.123) Toimittajan toimitusvarmuus ja tuotteen laatu ovat asiakkaalle hyötyjä, koska toimiessaan ne tehostavat asiakkaan suorituskykyä.

Lapierren mukaan asiakkaalle hyötyä tuottavia tuotteen arvotekijöitä ovat vaihtoehtoiset ratkaisut, tuotteen laatu ja tuotteen yksilöllistäminen. (Lapierre 2000, s.125) Kuvassa 6. esitellään tuotteen arvotekijät. Vaihtoehtoisia ratkaisuja ovat toimittajien tarjoama valikoima erilaisia ratkaisuja asiakkaan tarpeeseen. Tähän kuuluu toimittajan kyky räätälöidä tarjoomansa asiakkaidensa tarpeisiin ja asiakaspalvelu erityisesti ongelmatilanteissa. Tuotteen laatuun liittyy tuotteiden kestävyys, luotettavuus, suorituskyky ja jatkuva laadun parantaminen. Tuotteen yksilöimiseen kuuluu toimittajan kyky differoida tarjoomansa asiakkaalle sopivaksi ja näin myös erota kilpailijoiden tuotteesta. (Lapierre 2000, s. 137) Kun tuote on räätälöity asiakkaalle sopivaksi, asiakkaan tehokkuus omissa toiminnoissaan voi parantua. Monet toimittajat ovatkin alkaneet tarjoamaan lisähyötyä asiakkailleen räätälöinnin avulla. (Möller & Törrönen 2003, s.114)



Kuva 6. Tuotteen arvotekijät (Mukaillen Lapierre 2000, s. 131)

Asiakkaan tekemänä uhrauksena voidaan pitää tuotteen hintaa. (Lapierre 2000, s.125) Asiakasyritykset kohtaavat voimakasta painetta vähentää kustannuksiaan omilla markkinoilla ja toimittajien odotetaan tekevän vuosittain hinnanalennuksia pitkäaikaisissa sopimuksissa, jolloin asiakasyritykset tekevät kustannussäästöjä. Vastaajat kuitenkin olivat samaa mieltä siitä, että toimittajan tarjoamia alempia hintoja voidaan kompensoida isommilla tilausmäärillä. Hintaa pidettiin tärkeänä tekijänä. Osallistajat arvostivat toimittajan kykyä tarjota tarjoomaansa kohtuullisella markkinahinnalla, ja heidän sitoutumistaan hintojen jatkuvaan alentamiseen. Puolestaan toimittajat sitten hyötyvät isommista tilausmääristä ja kilpailumahdollisuudesta. (Ulaga & Eggert 2006a, s.124)

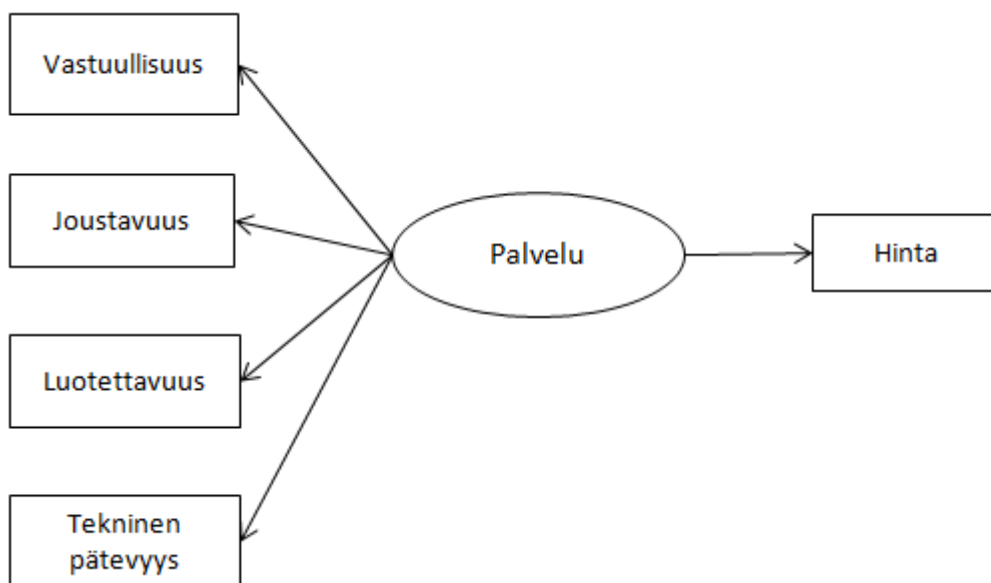
Lapierren mallintamista arvotekijöistä tuotteen laatu voidaan luokitella ydinhyödyksi ja tuotteen yksilöllistäminen sekä vaihtoehtoisia ratkaisut voidaan luokitella lisähyödyksi. Lapierre ei ole ottanut tuotteen arvotekijöiden uhrauksiin hinnan lisäksi muita tuotteesta aiheutuvia kustannuksia, kuten esimerkiksi tuotteen huoltokustannuksia tai asennuskustannuksia.

3.2 Palvelun arvo

Palvelun tekninen laatu on asiakkaalle perusarvo. Palvelun arvo voi heikentyä palvelun suoritustapaan liittyvien kielteisten kokemusten vuoksi. Asiakkaalle ei voida tuottaa arvoa hetkessä, vaan se tapahtuu vähitellen. Palvelu kulutetaan

käytön aikana, mutta arvo voidaan kokea myös osittain jälkikäteen, esimerkiksi kun mainostoimisto on suunnitellut mainoskampanjan valmiiksi. Näistä toiminnoista asiakas saa vähitellen selville palvelun tuottaman kokonaisyödyn ja arvon. (Grönroos 2000, s.81) Myös palvelun arvo voidaan jakaa ydinarvoon ja lisäarvoon (Grönroos 2009, s.195), kuten Hutt & Spehin (2009) arvomääritelmässä hyödyt koostuivat ydinhyödyistä ja lisähyödyistä. Palvelun lisäarvo on jokin ylimääräinen tai uusi asiakkaalle luotava seikka. Grönroos (2009, s.196) kuitenkin toteaa, että uuden luomista paljon tehokkaampi tapa lisätä arvoa asiakkaalle on parantaa jo tehtyä. Tässä kappaleessa esitetyt Lapierrin arvotekijät ovatkin nimenomaan ydinarvoja asiakkaalle.

Lapierrin tutkimuksessa esiin nousseet palvelun arvotekijät ovat vastuullisuus, joustavuus, luotettavuus, tekninen pätevyys ja hinta Kuvassa 7. esitellään nämä palvelun arvotekijät. Näistä asiakkaan saamiin hyötyihin luokitellaan kaikki muut edellä mainitut arvotekijät paitsi hinta. Hinta on asiakkaan tekemä uhraus. (Lapierre 2000, s. 131) Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta asiakkaan saamaa arvoa on aina mahdollista kasvattaa ja asiakassuhdetta lujittaa. Tämä vaatii sen, että palveluntarjoaja ymmärtää palvelukilpailun luonteen ja hyvästä ja huonosta palvelusta asiakkaille koituvat kustannukset. Asiakas kokee kahdenlaisia uhrauksia palvelusta: lyhyen aikavälin uhraus ja pitkän aikavälin kokonaisuhraus. Lyhyen aikavälin uhrauksena voidaan pitää palvelun hintaa ja pitkän aikavälin kokonaisuhraukset aiheutuvat hinnan lisäksi suhteesta toimittajaan. (Grönroos 2009, s.182–183) Pitkän aikavälin kustannukset aiheutuvat suhteesta toimittajaan, niitä käsitellään kappaleessa 4.



Kuva 7. Palvelun arvotekijät (Mukaiillen Lapierre 2000, s. 131)

Vastuullisuudella tarkoitetaan sitä, että toimittaja tarjoaa vastauksia asiakkaan ongelmiin nopeasti ja myös kuuntelee ja ymmärtää asiakkaan todellisen ongelman. Jotta toimittaja voisi tarjota ratkaisun, tulee hänen ymmärtää asiakkaan yrityksen toimintaa ja vierailia eri toimipaikoissa. Joustava toimittaja kykenee sopeuttamaan tuotteitaan ja palveluitaan asiakkaiden satunnaisiin tarpeisiin. Joustavuudella tarkoitetaan myös toimittajan kykyä käsitellä muutosta ja tarjota asiakkaalle odottamattomasti tuotteiden ja palveluiden toimituksia asiakkaan hädässä. Toimittajan luotettavuuteen kuuluu laskutuksen tarkkuus ja selkeys, kyky tehdä asiat kerralla oikein ja lupausten pitäminen. Myös toimittajan henkilökunnan kokonaispätevyys on tärkeä osa hyödyn muodostumisessa. Toimittajan tekniseen osaamiseen kuuluu luovuus, erityisosaaminen asiakkaan toimialueella ja kyky osoittaa kattavaa tietoa asiakkaan liiketoiminnasta. Teknisen osaamisen hallitseva toimittaja kykenee myös tarjoamaan järjestelmäratkaisuja asiakkaan ongelmiin sekä käyttämään uutta teknologiaa ratkaisujen muodostamiseen. (Lapierre 2000, s. 137–138)

Barry & Terry (2009) tutkivat empiirisesti teollisten palveluiden asiakasarvoa. Tutkimuksen mukaan palvelun arvoon vaikuttaa positiivisesti työn suorituskyky, palvelun tehokkuus, henkilökohtainen vuorovaikutus, toimittajan luotettavuus,

liiketoiminnan ymmärtäminen sekä joustavuus. (Barry & Terry 2009, s.229, 232) Nämä voidaan luokitella asiakkaan kokemiin hyötyihin. Barry & Terry (2009) mukaan palvelun ydinhyödyn eli työn suorituskyvyn lisäksi teollisten palveluiden ostajat ottavat huomioon myös asiakaspalvelun laadun. Esimerkiksi huoltopalveluiden kohdalla asiakaspalvelun laatuun kuuluu palveluiden tehokkuus ja henkilökohtainen vuorovaikutus. Henkilökohtaisella vuorovaikutuksella tarkoitetaan esimerkiksi asiakkaiden kohtelemista kunnioittavasti. Teollisten palveluiden ostajat pitävät ihmissuhdetaitoja avaimena ongelmanratkaisuun. Tutkimuksen mukaan asiakkaan kustannukset syntyvät palvelun tarjoajan vaihtamiskustannuksista. (Barry & Terry 2009, s.229, 232)

Grönroosin (2011) mukaan teollisilla markkinoilla toimittajalla on aina jonkin verran vaikutusta asiakkaan liiketoiminnan talouteen. Liiketoiminnan kannattavuus on riippuvainen siitä, miten hyvin asiakkaan eri toiminnot, kuten esimerkiksi tilaukset ja ylläpito, sujuvat. Asiakkaan toimintojen myönteinen vaikutus liikevaihtoon ja kustannuksiin riippuu siitä, miten hyvin toimittaja tukee näitä toimintoja palveluillaan. (Grönroos 2011, s.242) Näin ollen toimittaja voi lisätä asiakkaan palvelusta kokemaa hyötyä lisäämällä asiakkaan liikevaihtoa ja vähentämällä hänen kustannuksia.

3.3 Tuotteen ja palvelun yhdistelmän arvo

Tarjooman elementit eroavat toisistaan, mutta voivat samanaikaisesti vaikuttaa toisiinsa tai korvata toisensa. Tarjooman tuote- ja palveluelementit ovat siis keskenään vaihtokelpoisia. (Ford et al. 2002, s.124) Palvelu tulisi nähdä lisäarvoa tuottavana tekijänä tarjoomalle. Tuotteiden markkinoilla on yhä enemmän kiristyvää kilpailua, joten palvelut tuotteen lisänä tuleekin nähdä arvonmuodostuksessa kilpailijoista erottavana tekijänä. (Matthyssens & Vandenbempt 2008, s.317)

Kun toimittajat tarjoavat palveluja osana tarjoomansa, puhutaan koetusta kokonaislaadusta. Laadun voidaan sanoa olevan hyvä, kun asiakkaan kokema

laatu vastaa odotuksia eli odotettua laatua. (Grönroos 2009, s.105 Hyvästä palvelusta koituu siis asiakkaalle hyötyjä. Asiakkaan toimittajaan pidettävän suhteen ylläpitokustannukset laskevat, eikä asiakkaan tarvitse etsiä uutta palveluntarjoajaa, josta aiheutuisi etsimis- ja aloituskustannuksia. (Grönroos 2009, s.105,191) Palvelun arvoon vaikuttaa laadun lisäksi asiakkaan maksama hinta palvelusta, sekä muut kustannukset jotka aiheutuvat asiakkaalle palvelun hankkimisesta. (Gil et al. 2008, s.922)

Blocker (2011) mukaan asiakasarvon hyötyjä ovat tarjooman laatu, henkilökohtainen vuorovaikutus, tukipalvelut sekä toimittajan tietotaito ja uhrauksia ovat välittömät kustannukset sekä hankinta- ja käyttökustannukset. Tukipalvelut ovat tuotetta avustavia palveluita, jotka helpottavat ydintarjooman käyttöä ja auttavat asiakasta päivittäisissä ongelmissa. (Blocker 2011, s.534) Asiakaspalvelu tarjoaa tietoa asiakasedustajille ja vähentää aikaa, jota tarvitaan erimielisyyksien ratkaisemiseksi. Asiakkaille tarjottava tieto nopeuttaa ja täydentää asiakkaan toimintoja. Asiakaspalvelun avulla voidaan lisätä asiakkaan kokemaa arvoa. (Richards & Jones 2008, s.127) Toimittajan osaaminen ja asiantuntemus vaikuttavat asiakkaan kokemaan hyötyyn siis positiivisesti. Hinnan lisäksi asiakkaille aiheutuu kustannuksia hankintaprosessista, jossa yritysasiakas hankkii tuotteita ja palveluita. Hankintakustannuksiin kuuluu kustannukset toteuttamisesta, tilauksista ja tarjooman oston koordinoimisesta aiheutuvat hallinnolliset kustannukset. Lisäksi kustannuksia aiheutuu tuotteen tai palvelun käyttämisestä. Hankinta- ja käyttökustannukset ovat siis uhrauksia asiakkaille. (Blocker 2011, s.534)

Toimittajien tulee kuitenkin lisätä tarjoomansa harkiten lisäpalveluja ja uusia piirteitä. Möllerin (2006) mukaan toimittajien lisätessä tarjoomaansa uusia piirteitä ja palveluja, tulee heidän ymmärtää, että asiakkaat eivät ole kiinnostuneet heidän tarjoomastaan sellaisenaan, vaan tarjooman komponenteista, joilla on arvoa lisääviä seurauksia. Jos toimittaja lisää tarjoomaansa ominaisuuksia, joita asiakas ei voi hyödyntää, ne eivät lisää tarjooman arvoa. Tällöin asiakas voi epäillä joutua maksavansa näistä ominaisuuksista, joita hän ei halua tai pysty

käyttämään hyödyksensä. Puhelintuella ja muilla apua tarjoavilla keinoilla toimittaja voi tukea asiakasta hänen arvotuotannossaan. Teoreettisella tasolla toimittaja tarjoaa osaamistaan asiakkaalleen. Toimittaja voi tarjota asiakkaille esimerkiksi koulutusta, kurseja tai seminaareja. Kaikki nämä toiminnot, jotka voivat olla osa toimittajan tarjoomaa, käyttävät ihmisten välistä vuorovaikutusta lisätäkseen asiakkaan osaamista. Toimittaja siis siirtää tarjooman käytön osaamista asiakkaalle avustamalla hänen oppimistaan interaktiivisesti. Tämän arvonlisäysstrategian ongelmana on kuitenkin kustannusten nousu. (Möller 2006, s. 919)

Tarjooman toimittajan maine vaikuttaa asiakkaan kokemaan arvoon. Palvelut tuovat mukanaan kokemusta ja usein myös luottamusperusteista tietoa suorituskyvystä. Tästä syystä asiakkaan on vaikea arvioida palvelun laatua ennen sen ostamista. Toimittajan hyvä maine toimii korvavana tekijänä laatukokemuksille ennen ostoa. (Hansen et al. s.208) Myös brändipääoman tiedetään lisäävän tarjooman arvoa. Yrityksen tarjooman arvoa voidaan vahvistaa parantamalla markkinointiohjelman tehokkuutta. Markkinointiprosessit, kuten houkutteleva mainos ja aggressiivinen myynninedistäminen kampanjoiden avulla, mahdollistavat tuotteiden ja palveluiden paremman asemoinnin kilpailijoita vastaan. (Ngo & O’Cass 2009, s.48–49)

3.4 Tarjooman hyödyt ja uhraukset

Taulukkoon 4. on koottu hyödyt ja kustannukset, joista tarjooman arvo edellisten kappaleiden perusteella muodostuu. Taulukossa esiintyvät uhraukset ovat kaikki rahallisia kustannuksia. Kuitenkin esimerkiksi Woodall (2003) mukaan asiakkaalle aiheutuu myös ei-rahallisia kustannuksia, kun he sitoutuvat tiettyyn tuotteeseen. Tällaisia ovat esimerkiksi aika ja vaivannäkö. (Woodall 2003, s.12)

Taulukko 4. Tarjooman hyödyt ja uhraukset

Hyödyt	Uhraukset
Vaihtoehtoiset ratkaisut	Välitön kustannus: ostohinta
Tuotteen laatu	Hankintakustannukset
Palvelun laatu	- Toteuttamiskustannukset
Työn suorituskyky	- Tilauskustannukset
Yksilöllistäminen	- Hallinnolliset kustannukset
Luotettavuus	Toimintakustannukset
Tekninen pätevyys	Käyttökustannukset
Ylläpitokustannusten pienentyminen	
Kustannustason pienentyminen	
Liikevaihdon kasvu	
Toimitusvarmuus	
Tukipalvelut	
Henkilökohtainen vuorovaikutus	
Opettaminen	
Helppo käytettävyys	
Tieto-taito	
Brändi	
Innovatiiviset ominaisuudet	
Liiketoiminnan ymmärtäminen	

Taulukossa on hieman päällekkäisyyksiä ja tarjooman eri arvokomponentit toistuivat eri lähteissä. Sen vuoksi taulukon luokittelua voidaan vielä viedä eteenpäin ja tunnistaa asiakkaalle tarjoomasta aiheutuvia hyötyjä ja uhrauksia. Kuluttajamarkkinoilla asiakkaan saamat hyödyt voidaan jakaa viiteen eri luokkaan: hyödykkeiden laatu, tuotteiden ominaisuudet, lisäpalvelut, palveluiden laatu ja räätälöinti. (Woodall 2003, s.12) Näitä hyötyjä voidaan tunnistaa myös teollisilla markkinoilla tarjooman hyötysarakkeesta. Teollisille markkinoille voitaisiin kuitenkin asettaa vielä taloudellinen hyöty kuudenneksi hyötyelementiksi, koska monet tarjooman hyödyistä tarjoavat asiakkaalle taloudellista hyötyä. Tarjooman kustannukset aiheutuvat tarjooman ostohinnasta, joka on välitön kustannus, hankintakustannuksista, toimintakustannuksista ja käyttökustannuksista.

4 LIIKETOIMINTASUHTEEN ARVO

Liiketoimintaa on olemassa muistakin syistä kuin pelkän tarjooman vaihdannan vuoksi. Esimerkiksi tarjoomasta saatavan käyttöarvon lisäksi liiketoiminta luo yrityksille muita hyötyjä, jotka eivät suoraan liity vaihdannan kohteena olevaan tuotteeseen tai palveluun. Voidaankin puhua liiketoimintasuhteen luomasta arvosta, joka ylittää tarjooman luoman arvon. (Lindgreen & Wynstra 2005, s. 737–738) Asiakasarvon tutkimuksessa olisikin tarvetta keskittyä pelkän tarjooman arvon lisäksi liiketoimintasuhteen arvon tutkimiseen (Menon et al. 2005, s. 1-3).

Ulaga & Eggert (2006b, s. 314) toteavat, että markkinoilla transaktio tapahtuu, koska kaikki osapuolet olettavat pärjäävänsä paremmin vaihdannan jälkeen. Puhdas transaktiosuhde kehittyy ajan myötä liiketoimintasuhteeksi, jolloin tarjooman arvon lisäksi suhteesta saatava arvo kasvaa (Clements 2009, s. 18). Arvo tarkoittaa hyötyjen lisääntymistä, mutta useat kirjoittajat (mm. Lapiere 2000, Buttle & Biggeman 2011, Ulaga & Eggert 2006a, 2006b) toteavat, että liiketoimintasuhte vaatii saatujen hyötyjen lisäksi myös uhrauksia.

Liiketoimintasuhteiden rakenteessa on havaittavissa muutos usean toimittajan käyttämisestä kohti muutamaa, tarkemmin valikoitua toimittajaa ja tiiviimpiä liiketoimintasuhteita. Erityisesti liiketoiminnan kannalta tärkeimpien komponenttien kohdalla käytetään muutamaa tai vain yhtä tarkoin valittua toimittajaa (Ulaga & Eggert 2006b, s.312). Vähemmän toimittajia tarkoittaa tehokkaampaa toimintaa, jaettuja riskejä ja yhteistä arvonluontia. Konkreettisista resursseista ollaan siirtymässä aineettomiin resursseihin ja myös markkinointikirjallisuuden painopiste on siirtymässä transaktiosta suhdefokukseen. (Gil-Saura et al. 2009, s. 593–594) Tarjooman arvon lisäksi yrityksen toiminnalle on tärkeää tietää kuinka toimittajasuhteesta pystytään luomaan pitkäaikaista arvoa.

Liiketoimintasuhteeseen ja sen arvon aladimensioihin (henkilökohtainen, taloudellinen, strateginen ja tietoarvo) liittyvät hyödyt ja kustannukset voivat olla

aineellisia tai aineettomia. Kustannuksia voivat olla esimerkiksi taloudelliset kustannukset, mutta kustannuksia luovat myös liiketoimintasuhteen riskit ja epävarmuus. Arvo on aina subjektiivista, mutta kaikissa tapauksissa se koostuu hyötyjen ja uhrausten tasapainosta. Edelleen nämä hyödyt ja uhraukset voivat olla oikeastaan mitä vain. Arvon, hyödyn ja kustannusten tulkinta riippuu niiden luomasta kompetenssista. (Ulaga & Eggert 2006b, s. 314)

4.1 Henkilökohtainen arvo

Liiketoimintasuhteen henkilökohtainen arvo on arvoa, jota suhde luo mukana oleville yksilöille. Nielson (1998, s. 443) toteaa, että yksilöiden väliset hyvät suhteet ovat edellytyksenä yritystenvälisen suhteiden muodostumiselle. Koska yritykset pohjautuvat yksilöiden toimintaan, on liiketoimintasuhdeiden osalta olennaista tutkia myös henkilökohtaista ulottuvuutta. Yksilöiden tai yrityksen vastaanottamaa sosiaalista arvoa ei ole merkittävästi käsitelty kirjallisuudessa. Liiketoimintasuhdeita ei voi kuitenkaan erottaa sosiaalisesta kontekstista tai elämästä yleensä. Sen vuoksi on olennaista käsitellä myös liiketoimintasuhdeiden luomaa sosiaalista arvoa. (Sweeney & Webb 2007, s. 474–475)

Liiketoimintasuhteessa merkittävimmän henkilökohtaisen arvon kokevat ne henkilöt, jotka ovat suoraan tekemisissä myyjän/toimittajan kanssa kussakin liiketoimintatilanteessa ja joilla on valta päättää, jatkaa tai vahvistaa liiketoimintasuhdetta (Ojasalo 2001, s. 207). Näin ollen henkilökohtaisen arvon muodostuminen on vahvasti tilanne ja -suhdesidonnaista eikä jakaudu tasaisesti kaikille suhteeseen osallistuville henkilöille. Myös Ulaga & Eggert (2006b, s. 314) toteavat, että koettu arvo voi vaihdella suuresti prosessiin osallistuvien henkilöiden välillä.

Henkilökohtaisen arvon ja henkilökohtaisen suhteen syntymiseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa ikä, sukupuoli, koulutus, persoonallisuus, sijainti ja sosiaalinen liikkuvuus, viehätysvoima, karisma, vallanhimo sekä kyky herättää luottamusta. Lisäksi muodostuvaan henkilökohtaiseen suhteeseen osapuolten

välillä vaikuttaa se, onko liiketoiminta yhdessä sovittu neuvottelu vai toisen osapuolen solmima myyntitilanne. (Gummesson 2004, s. 54) Nämä tekijät vaikuttavat suhteesta muodostuvaan henkilökohtaiseen arvoon.

4.1.1 Henkilökohtaiset hyödyt

Holmlund (1996, s. 108–109) toteaa, että henkilökohtaisella tasolla arvon muodostumiseen vaikuttavat muun muassa persoonien välinen kemia, luottamus, tuttavallisuus (kuinka hyvin tunnetaan), kunnioitus, kanssakäynnin helppous (normit, rutiinit) sekä mielihyvä (osapuolilla on hauskaa yhdessä). Nämä yksilöiden väliset ominaisuudet luovat henkilökohtaisia hyötyjä lisäämällä yhteenkuuluvuuden tunnetta, liiketoiminnan houkuttelevuutta sekä luottamusta osapuolten välillä (Holmlund 1996, s. 108–109). Henkilökohtaiset suhteet edesauttavat organisaatioiden yhteensulautumista, jonka kautta yritykset saavuttavat merkittäviä tuloksia (Ceci & Iubatti 2012, s. 567) esimerkiksi parantuneen kommunikaation ja ongelman ratkaisun avulla. Yksilön tiiviit verkostot auttavat yritystä kaupanteossa luomalla uusia liidejä (myyntijohtolangat) ja liiketoimintamahdollisuuksia (Kumra & Vinnicombe 2010, s. 521–523).

Liiketoimintasuhde pätevän toimittajan/kumppanin kanssa tehostaa yksilöiden toimintaa, lisää yksilön turvallisuuden tunnetta omasta työpaikastaan, jättää enemmän aikaa varsinaiselle työnteolle, mahdollistaa ongelmien siirtämisen ja jakamisen, avunsaamisen tarvittaessa ja vahvistaa yksilön työhön liittyvien riskien hallintaa (MacDonald et al. 2011, s. 11 & 43). Voidaankin päätellä, että liiketoimintasuhteesta saatavat henkilökohtaiset hyödyt ovat hyvin samankaltaisia kuin muista ihmissuhteista saatavat hyödyt. Tällaisia ovat esimerkiksi helpottunut ongelman ratkaisu, luottamus, tehostunut tiedonjako ja oppiminen.

Liiketoimintasuhteen luomat emotionaaliset hyödyt liittyvät ystävyYTEEN, vuorovaikutukseen, kanssakäymiseen, omien verkostojen vahvistamiseen ja egon tukemiseen, jotka tuottavat emotionaalista mielihyvää yksilöille ja lisäävät

tyytyväisyyttä. Rationaalisia hyötyjä ovat henkilön omaa uraa edistävät hyödyt, tulotason kasvu menestyksekkään liiketoiminnan seurauksena sekä työnteon helpottuminen. Yksilölle tarjoutuu mahdollisuus parantaa omaa osaamistaan ja tietotaitoaan osallistumalla esimerkiksi yhteiseen T&K-toimintaan. Hyötynä voidaan nähdä myös mahdollisuus osallistua epämuodolliseen toimintaan ja virkistystapahtumiin. Yksilö voi hyötyä tiiviistä suhteesta myös saamalla palveluksia, lahjoja tai henkilökohtaisia neuvoja. (Ojasalo 2001, s. 207–212)

Tärkeimmät liiketoimintasuhteesta saavutettavat henkilökohtaiset hyödyt perustuvat sosiaaliseen pääomaan, kuten luottamukseen, suhteen vastavuoroisuuteen (resiprookkisuus), informaatioon ja yhteistyöhön. Sosiaalisen pääoman kerääminen on yksilölle tapa edetä urallaan. Se edesauttaa tarvittavan ohjeistuksen ja neuvojen saantia sekä pääsyä avainprojekteihin ja tehtäviin. Sosiaalinen pääoma parantaa mahdollisuuksia solmia uusia liiketoimintasopimuksia (Kumra & Vinnicombe 2010, s. 521–523), joka edistää yksilön uraa ja samalla yrityksen toimintaa. Sosiaalisen pääoman kautta yksilöt pääsevät käsiksi resursseihin, jotka ovat hyödyllisiä heidän uransa ja sen kehityksen kannalta esimerkiksi palkkaan liittyen, ylennyksinä ja uratyytyväisyytenä, tärkeän informaation, projektien ja resurssien saatavuutena. Yhteydet vaikutusvaltaisiin henkilöihin vahvistavat yksilön asemaa ja vaikuttavat suotuisasti urakehitykseen. Mainiikkaan kumppanin kanssa työskentely voi lisätä yksilön tunnettuutta kollegoiden joukossa, joka osaltaan lisää työntekijän motivaatiota ja sitä kautta hyödyttää myös yritystä (Ritter & Walter 2012, s. 138). Uramenestys riippuu henkilökohtaisten liiketoimintasuhteiden luonteesta ja laadusta sekä niistä yhdistyneistä resursseista, joita on tarjolla näiden suhteiden kautta. Tarjolla on informaation lisäksi uusia ideoita, henkistä tukea, hyväntahtoisuutta, luottamusta ja molemminpuolista yhteistyötä. (Kumra & Vinnicombe 2010, s. 521–523)

Operatiivisen johdon tasolla onnistuneet henkilökohtaiset suhteet auttavat yritystä menestymään mahdollistamalla toiminnallisen avun, resurssien saatavuuden, taloudellisen tuen ja päätöksenteon tuki-informaation. Verkostojensa kautta he

saavat tietoonsa osaavat yksilöt, sopivat tiedot ja taidot, ja voivat palkata heidät. (Kumra & Vinnicombe 2010, s. 521–523). Yksilö hyötyy, sillä taidokkaiden työntekijöiden palkkaaminen hyödyttää yritystä ja sitä kautta yksilön arvostus kasvaa.

4.1.2 Henkilökohtaiset uhraukset

Toisaalta, tiiviit henkilökohtaiset suhteet liiketoimintakumppanin kanssa aiheuttavat myös henkilökohtaisia kustannuksia eli riskejä.. Luottamukselliset ja tiiviit henkilökohtaiset suhteet rohkaisevat jakamaan luottamuksellisia asioita, jotka voivat johtaa toisen osapuolen epäeettiseen käyttäytymiseen liiketoimintasuhteessa. (Wuyts et al. 2009, s. 8-9) Kustannus voi syntyä esimerkiksi jos henkilökohtaista informaatiota käytetään negatiivisesti hyväksi liiketoiminnassa tai yksilön urakehitystä vastaan. Lisäksi kustannukseksi voidaan tulkita vastuun lisääntyminen, kun työntekijä on itse vastuussa organisaationsa liiketoimintasuhteesta oman henkilökohtaisen suhteensa kautta. Syntyvien kustannusten määrä ja laatu riippuu siitä, millainen henkilöiden välisen suhteen fokus on ja millaista informaatiota suhteessa vaihdetaan. (Weitz & Bradford 1999, s. 243–244)

Ristiriidat organisaation edun ja yksilön oman edun välillä saattavat vaikuttaa epäedullisesti yksilön asemaan, jolloin yksilölle koituu ”kustannuksia” liiketoimintasuhteesta (Ojasalo 2001, s. 211), jos esimerkiksi ylennys jää saamatta sen vuoksi, että organisaatiolle ei ole edullista ylentää kyseistä henkilöä. Lisäksi suhteiden luomiseen kuluu aikaa, ja jos se on kohdistettu väärin, suhteen luomiseen käytetty aika ja energia menevät hukkaan (Kumra & Vinnicombe 2010, s. 524). Kustannus syntyy, sillä yksilö olisi voinut käyttää ajan muuhun toimintaan. Henkilöiden väliset persoonallisuuserot voivat luoda suhteeseen epätasapainon ja sitä kautta konflikteja, jotka johtavat suhteen katkeamiseen (Toms 2006, s. 93–94). Suhteen katkeaminen taas saattaa vaikuttaa negatiivisesti yksilön omaan uraan tai yrityksen toimintaan liiketoimintasuhteessa. Tärkeimmät henkilökohtaiseen arvoon vaikuttavat hyödyt ja uhraukset on koottu taulukkoon 5.

Taulukko 5. Henkilökohtaiset hyödyt ja uhraukset

Henkilökohtaiset hyödyt	Henkilökohtaiset uhraukset
Emotionaalinen hyöty	Arkaluontoisen tiedon jakaminen
Oman osaamisen kehittäminen	Vastuun lisääntyminen
Urakehitys	Aika ja energia
Verkostojen laajentuminen	Suhteen päättymisen kustannukset
Maine ja tunnettavuus	
Sosiaalisen pääoman kasvu	

4.2 Strateginen arvo

Kuten jo aiemmin on todettu, liiketoimintasuhteella pyritään kohti tavoitteita, joita organisaatiot eivät pystyisi itsenäisesti saavuttamaan. Usein nämä tavoitteet ovat strategisia. Seuraavaksi esitetään liiketoimintasuhteesta aiheutuvia strategisia hyötyjä, riskejä ja kustannuksia.

4.2.1 Strategiset hyödyt

Tärkeimmät liiketoimintasuhteesta saatavat strategiset hyödyt ovat strategian toteuttamiseen liittyvät tekijät. Liiketoimintasuhte voi auttaa asiakasta strategisten tavoitteiden saavuttamisessa esimerkiksi toimittajalta saadun tai jaetun informaation sekä yhteisen suunnittelun ja tuotekehityksen kautta. (Ronchi 2011, s. 27) Liiketoimintasuhte yhdistää yritykset kolmella tavalla: toimintojen (tekniset yhteydet, hallinnointi, markkinointi), resurssien (aineelliset ja aineettomat resurssit) ja toimijoiden (ihmisten vuorovaikutus) kautta. Liiketoimintasuhte edesauttaa strategian toteuttamista kullakin osa-alueella. (Gummesson 2004, s. 47)

Jos yhteiset tavoitteet tai kunkin organisaation itsenäiset tavoitteet toteutuvat, on suhde ollut strategisesti hyödyllinen ja luo sitä kautta arvoa. On strategisesti hyödyllistä toimia tiiviissä suhteessa vain muutaman tarkoin valitun toimittajan kanssa, jolloin toimittajakannan hallitsemiseen kuluu vähemmän resursseja ja suhteesta on verrattain enemmän hyötyä. Tiiviit suhteet suojaavat strategisesti tärkeitä resursseja kuten organisaation tietotaitoa ja käytössä olevia teknologioita.

(Geiger et al. 2011, s. 12) Tiivis suhde arvostetun kumppanin kanssa parantaa yhtiön mainetta, liikearvoa sekä omien asiakkaiden luottamusta yrityksen toimintaan (Clements 2009, s. 7). Lisäksi yhteistyö maineikkaan yrityksen kanssa voi toimia arvokkaana referenssinä omassa markkinatoiminnassa (Ojasalo 2001, s. 208).

Liiketoimintasuhde auttaa tuottamaan ennennäkemättömiä, luovia ideoita ja oivalluksia strategiseen päätöksentekoon. Yrityksen sisäiset toimintatavat ja lukot saattavat hidastaa positiivista muutosta (Wuyts et al. 2009, s. 9), jolloin yrityksen ulkopuolelta tulevat ratkaisut edesauttavat strategista päätöksentekoa sekä kehittävät toimintaa ja strategiaa.

Hyvä toimittajasuhde voi luoda strategiaetuja myös osapuolien välisen ymmärryksen kehittymisen kautta. Toimittajan parempi ymmärrys asiakkaan toiminnasta tehostaa toimintaa ja parantaa yhteistyön laatua esimerkiksi toimituksien paremman laadun ja toimitusvirheiden vähenemisen kautta. (Corsaro & Snehota 2009, s. 8-11) Tiiviissä suhteessa toimittajan osaaminen pystytään täysin hyödyntämään (Sweeney & Webb 2007, s. 479). Tiivis liiketoimintasuhde mahdollistaa innovaatiokapasiteetin kasvun ulkopuolisen tietotaidon, erikoistuneiden taitojen ja synergiaetujen avulla (Corsaro & Snehota 2009, s. 8-11) Ne lisäävät yrityksen vaikuttavuutta omien asiakkaiden silmissä, auttavat erilaistumaan ja sitä kautta luovat kilpailuetua (Clements 2009, s. 9). Lisäksi tiivis suhde parantaa toimittajan näkemystä asiakkaan tulevista ja tunnistamattomista tarpeista ilmaistujen tarpeiden lisäksi (Blocker et al. 2011, s. 217)

Turvallisuus ja luottamus tiiviissä liiketoimintasuhteessa lisäävät luottamusta toimittajan tuotteisiin, palveluun, informaatioon, taloudellisiin tekijöihin ja suhteen muihin osapuoliin (Ojasalo 2001, s. 208), jolloin epävarmuuden hillitsemiseen kuuluu vähemmän yrityksen resursseja. Lisäksi liiketoimintasuhteessa olevat osapuolet voivat hyödyttää toisiaan täydentämällä toistensa osaamista, mahdollisuuksia ja kykyä kilpailla markkinoilla. Luottamus antaa mielenrauhaa, vähentää epävarmuutta ja niin helpottaa yrityksen omaa

toimintaa (Sweeney & Webb 2007, s. 479) ja parantaa strategian toteuttamisen mahdollisuuksia.

4.2.2 Strategiset uhraukset

Kuten todettua, liiketoimintasuhde luovat hyötyjen lisäksi aina myös kustannuksia. Strategisia kustannuksia ja riskejä aiheuttavat esimerkiksi mahdolliset muutokset liiketoimintakumppanin tuotteessa tai palvelussa, joilla voi olla negatiivinen vaikutus asiakkaan toimintaan. Henkilöiden välisissä suhteissa olevat ongelmat saattavat vaikuttaa negatiivisesti strategian toteuttamiseen silloin, kun yhteistyö ei suju odotetusti. (Flint et al. 1997, s. 4) Yhteistyö vaatii aikaa, uhrauksia ja energiaa, eli investointeja (Lapierre 2000, s. 123), jotka ovat strategisesti kannattamattomia, jos suhteesta ei saadakaan odotettua tai suunniteltua hyötyä. Epäonnistumisen riski on olemassa, jos toimittaja alisuoriutuu tai ei saavuta asetettuja tavoitteita (Payne & Holt 2001, s. 10). Epäonnistumisella voi olla strategisesti negatiivisia vaikutuksia asiakkaan toimintaan esimerkiksi siten, että strategisia tavoitteita ei saavuteta.

Lisäksi liian tiivis suhde aiheuttaa strategisen riippuvuuden toisesta osapuolesta ja yritys menettää itsenäisyytään. Suhteen tiivistäminen saattaa vaatia lisäpalveluiden ostoa, pääomaa, informaation jakoa, työvoimaa tai muita resursseja eli lisää investointeja suhteeseen. Vaikka liiketoimintasuhde saattaa tehostaa joidenkin resurssien käyttöä, toisaalta suhteet heikentävät resurssien tehokasta käyttöä, kun joudutaan käyttämään aikaa ja energiaa toisen osapuolen huomioimiseen ja resurssien jakamiseen. Itsenäinen päätösvalta vähenee. (Geiger et al. 2011, s. 12–15) Yritys ei ole vapaa toimimaan itsenäisesti, vaan se toimii liikesuhteiden muodostamissa olosuhteissa. Mahdollisten muutosten koittaessa suhdekumppanit on huomioitava ja tunnusteltava toisten hyväksyntää ja toimintaa tilanteessa. Suhde siis tuottaa vakavia rajoitteita yrityksen toimintaan (Håkansson & Ford 2002, s. 4) ja sitä kautta heikentää strategian toteuttamisen välineistöä ja mahdollisuuksia.

Lisäksi tiiviin suhteen aiheuttamat suuret vaihtokustannukset ovat strategisesti riskialttiita. Jääminen huonoon liiketoimintasuhteeseen vaihtokustannuksien kasvaessa voi olla strategisesti epäedullista, toisin sanoen tiivis suhde saattaa olla strategisesti riskialtis. (Corsaro & Snehota 2009, s.4-6; Noordhoff et al. 2011, s. 31–34) Inertia saa jäämään strategisesti kannattamattomaan suhteeseen (Fang et al. 2011, s. 776). Lisäksi vaarana on sokeus huomata milloin suhde ei enää ole kannattava ja vaikka se huomattaisiin, kyvyttömyys reagoida tilanteeseen (Thorgren & Wincent 2011, s. 21).

Tiivis suhde lisää taipumusta hyväksyä väliaikaisia suhteen aiheuttamia haittoja, ja toleranssi kasvaa. On suurempi mahdollisuus, että asiakas hyväksyy aiempaa helpommin epäeettisen tai muutoin arveluttavan käytöksen liikekumppaniltaan. Hyväksikäytön aiempaa suurempi hyväksyminen tai epäeettisen toiminnan suvaitseminen voi ilmetä esimerkiksi rahallisina kustannuksina tai maineen menetyksenä. (Geiger et al. 2011, s. 12–15) Nämä tekijät vaikuttavat yrityksen strategiseen asemaan markkinoilla ja esimerkiksi maineen menetyksellä saattaa olla negatiivisia vaikutuksia strategian toteuttamisen mahdollisuuksiin.

Tarkkojen yhteistyösäännösten ja normien puuttuminen hankaloittavat suhdetta. Epäselvät omistusoikeudet, hämärtyneet auktoriteettirakenteet ja koordinaation puute (Fang et al. 2011, s. 776) aiheuttavat kustannuksia, erityisesti jos epäselvyyksien selvittelyyn joudutaan käyttämään paljon aikaa ja resursseja. Strategisia hankaluuksia aiheuttavat tehtäviin liittyvät ristiriidat (kuinka asiat pitäisi tehdä) ja prosessikonfliktit työn, resurssien ja vastuun jakamisessa. Toimittajan keinot käsitellä konflikteja vaikuttavat olennaisesti asiakkaan saamiin strategisiin hyötyihin ja kustannuksiin. Tavoite-erot osapuolien välillä (Toms 2006, s. 103–104) voivat aiheuttaa strategian kannalta ongelmallisia tilanteita, jos ne esimerkiksi estävät yritystä toteuttamasta omaa strategiaansa. Liiketoimintasuhteessa kyseessä on yleensä jatkuva kilpailun ja yhteistyön tasapainottelu. Jos kilpailu kiristyy liikaa (konflikti), voivat häviöt kasvaa suuremmiksi kuin jos yhteistyötä ei olisi ikinä aloitettukaan (Fang et al. 2011, s. 776).

Luottamus aiheuttaa negatiivisia vaikutuksia: objektiivisuuden väheneminen, vaihtoehtojen harkinnan väheneminen, luovuuden heikkeneminen, liiallinen varmuus sekä sinisilmäisyys toista osapuolta kohtaan. Herkkyys ulkoisille muutoksille heikkenee. (Thorgren & Wincent 2011, s. 21) Kuitenkin ulkoisiin signaaleihin reagoiminen on yritykselle merkittävä selviytymis- ja kehittymiskeino. Tiivis suhde saa orientaation kohdistumaan liiaksi toiseen osapuoleen, jolloin liian helposti pysytään vanhoissa ideoissa ja päätöksissä eikä ymmärretä etsiä ulkopuolista ratkaisua. Yritystenväliset suhteet voivat eristää osapuolet ympäröivästä maailmasta, uusilta vaikutteilta ja luovat liian yhtenäisiä näkemyksiä osapuolien välille, joka heikentää yrityksen kompetenssia, luovuutta ja kapasiteettia sekä motivaatiota muuttaa liiketoimintasuhdetta. (Thorgren & Wincent 2011, s. 26) Ulkoisiin signaaleihin reagoiminen vahvistaa yrityksen strategiaa, kun strategia soveltuu ympäröiviin olosuhteisiin. Tärkeimmät strategiset hyödyt ja uhraukset on koottu taulukkoon 6.

Taulukko 6. Strategiset hyödyt ja uhraukset

Strategiset hyödyt	Strategiset uhraukset
Strategian toteuttamiseen tarvittavien resurssien lisääntyminen	Jämähtäminen, liiallinen riippuvuus
Strategian ja toiminnan kehittyminen	Toiminnan rajoitukset
Strategisten resurssien suojaaminen	Yhteistyön epäonnistuminen
Toimittajan osaamisen hyödyntäminen	Konfliktit
Neuvot ja ohjeistus	Aika ja energia
Kilpailuedun kehitys	Tavoite-erot

4.3 Taloudellinen arvo

Yrityksen taloudellinen suoritus ei riipu ainoastaan yrityksestä itsestään, vaan siihen vaikuttavat yrityksen liiketoimintasuhteet ja ostetut resurssit (Škapa & Kubátová 2009, s. 164). Liiketoimintasuhteella on yleisesti todettu olevan vaikutuksia yrityksen suoriutumiseen markkinoilla ja sitä kautta taloudelliseen suorituskykyyn (Palmatier 2008, s. 76). Tärkeimmän taloudellisen kustannuksen liiketoimintasuhteessa tuottaa itse transaktioon kuluva raha (tuotteen/palvelun hinta).

4.3.1 Taloudelliset hyödyt

Yhteistyö parantaa tehokkuutta muun muassa vähentämällä kaksinkertaisia toimintoja sekä jakamalla koordinoinnin ja valvonnan kustannuksia, jolloin toiminnan kustannukset pienenevät. Yhteiset varastot, tehostunut tilausjärjestelmä ja informaation kulku laskevat ja vakauttavat varastotasoja ja luovat sitä kautta säästöjä. (Corsaro & Snehota 2010, s. 8) Toimitusten luotettavuuden paraneminen (Corsaro & Snehota 2010, s. 8), virheiden väheneminen (Geiger et al. 2011, s. 11), sekä yhteistyö logistiikassa ja toimituksissa (Menon et al. 2005, s. 12–13) luovat taloudellisia hyötyjä.

Taloudellisen riskin jakaminen ja siirtäminen osin toimittajalle, epävarmuuden hallinta, laskusuhdanteiden vaikutuksen heikkeneminen ja resurssien käytön tehostuminen hyödyttävät yritystä taloudellisesti. (Clements 2009, s. 72; Škapa & Kubátová 2009, s. 164) Lisäksi taloudellisia hyötyjä luovat esimerkiksi teknologiaan liittyvien kustannusten jakaminen sekä vaihdannan pysyvyys tiivistyneen suhteen myötä (Clements 2009, 72). Taloudellisia etuja ja säästöjä voidaan saavuttaa lisääntyneen joustavuuden kautta, kiertoaikojen pienenemisellä, prosessi-innovaatioilla sekä tuotteen saamisella nopeammin markkinoille (Geiger et al. 2011, s. 11). Yhteiset ratkaisut vähentävät yhden yrityksen vastuulle tulevia kustannuksia (Menon et al. 2005, s. 12–13).

Liiketoimintasuhteessa vallitseva luottamus vähentää kontrollin tarvetta, joka säästää aikaa ja rahaa (Ojasalo 2001, s. 208). Markkinatiedon saatavuuden parantuminen parantaa suoriutumista markkinoilla ja vähentää markkinatutkimuskustannuksia (Ritter & Walter 2012, s. 138). Liiketoimintasuhde toimii volyyymi- ja suojafunktiona: suhde luo mittakaavaetuja ja varojen ja pääoman tuottoasteet kasvavat. (Škapa & Kubátová 2009, s. 164) Liiketoimintasuhde voi auttaa kasvattamaan markkinaosuutta, laajentaa asiakaspohjaa, kasvamaan uusille markkinoille sekä parantaa taloudellisten resurssien saatavuutta (Škapa & Kubátová 2009, s. 169) ja sitä kautta parantaa taloudellista suoritusta. Yhteistyön hyödyt tuotannossa, T&K-toiminnassa ja

laadunvalvonnassa (Menon et al. 2005, s. 12–13) vähentävät niin ikään kustannuksia.

4.3.2 Taloudelliset uhraukset

Taloudellisia kustannuksia liiketoimintasuhteesta aiheutuu muun muassa siten, että asiakas joutuu useimmiten tekemään sijoituksia toimittajan resursseihin, prosesseihin ja informaatioon (Noordhoff et al. 2011, s. 14) tai muuhun yhteiseen toimintaan. Suhde vaatii sijoituksia, joita ei voi suhteen päättyessä palauttaa, jolloin niistä tulee taloudellisia menetyksiä. (Buvik & Anderssen 2011, s. 87-88) Kustannuksia aiheuttavat lisäksi toiminnan ja yhteistyön organisointi (Ronchi 2011, s. 27). Useat kirjoittajat (mm. Lapierre 2000, s. 123; Callarisa Fiol et al. 2011, s. 137) toteavat, että kaikki suhteen vaatima toiminta vie aikaa, vaatii yrittämistä ja energiaa yritykseltä (time, effort, energy), jotka voidaan mitata taloudellisina kustannuksina. Tärkeä taloudellinen kustannus on niin sanottu vaihtokustannus (switching cost) (Callarisa Fiol et al. 2011, s. 137), joka tarkoittaa niitä syntyviä kuluja, joita toimittajan vaihtamisesta ja suhteen purkamisesta syntyisi. Se on yksi merkittävimpiä suhteen aiheuttamia kustannuksia, vaikkakin toteutuu vasta suhteen mahdollisesti päättyessä. Vaihtokustannuksen ennakointi voi vaikuttaa suhteesta tehtäviin päätöksiin, jolloin esimerkiksi suhteen pitkittyessä taloudelliset kustannukset kasvavat. Taloudellisia hyötyjä ja uhrauksia on koottu taulukkoon 7.

Taulukko 7. Taloudelliset hyödyt ja uhraukset

Taloudelliset hyödyt	Taloudelliset uhraukset
Resurssien jako	Sijoitukset
Toiminnan tehostuminen	Toiminnan organisoinnin kustannukset
Kustannusten siirtäminen ja jakaminen	Vaihtokustannukset
Heilahtelujen väheneminen	Ajan ja vaivannäön kustannukset

4.4 Tietoarvo

Tieto luo valtaa, ja liiketoimintasuhteessa tietoon liittyvän vallan sijainti vaihtelee toimittajan ja asiakkaan välillä. Suhteen tiivistyessä tietoon liittyvä valta on tasapuolisemmin molempien. Tasapuolisuus saavutetaan tiiviin liiketoimintasuhteen kautta, jolloin myös suhteen tietoarvo kasvaa. Toisaalta, suhteen jatkuessa tietoero osapuolien välillä kapenee ja tietoverosta saatava hyöty pienenee. Vakaa tietoverkosto vahvistaa suhdetta ja kasvattaa suhteesta saatavaa hyötyä. Tiivis liiketoimintasuhte johtaa kriittisen, herkän tiedon ja ydinosaamisen jakamiseen osapuolien kesken. Läheiset ja luottavaiset suhteet ohjaavat jakamaan asiantuntijatietoa toisen organisaation kanssa. (Mentzas et al. 2006, s. 272)

Erityisesti hiljaisen tiedon siirtäminen osapuolien välillä ja muuntaminen eksaktiin muotoon vaativat organisaatioiden välille yhteisiä normeja, arvoja, kulttuuria sekä asenteita. Näiden normien ja sopimusten muodostumiseen osapuolien korkeantason johdolla on merkittävä vaikutus. Tiedon käyttöön vaikuttavat yrityksen oma osaaminen ja asenteet sekä aiemmat kokemukset. (Mentzas et al. 2006, s. 260–261, 267, 272) Lisäksi apuna voivat olla esimerkiksi edellä mainitut hyvät henkilökohtaiset suhteet osapuolten välillä.

4.4.1 Tietohyödyt

Tiedonjaon kautta lisääntynyt tietämys kasvattaa mahdollisuuksia innovaatioiden luomiseen (Noordhoff et al. 2011, s. 32). Yhteisinnovointi tuottaa uusia ratkaisuja, jolloin tiedonjako johtaa uusiin molempia osapuolia hyödyttäviin ratkaisuihin. Lisäksi laajempi tietopohja vahvistaa yrityksen kilpailuetua. (Weitz & Brandford 1999, s. 243) Tiedon jakaminen tarkoittaa myös teknologioiden jakamista: osapuolet pääsevät käsiksi laajempaan teknologiapohjaan, jolloin tuotekehitys paranee (Ritter & Walter 2012, s. 138). Tiedon lisääntyminen voi johtaa uusiin tuotteisiin, parempaan laatuun, yrityksen kehittymiseen ja brändiarvon kasvuun, yrityskuvan parantumiseen, markkinaidentiteetin vahvistumiseen, erilaistamiseen ja joustavuuden lisääntymiseen. (Clements 2009, s. 69)

Suhteista saatava tieto parantaa molempien organisaatioiden suorituksia, organisaatioiden välistä oppimista, yhteistyön sujuvuutta, sitoutumista ja liiketoimintasuhteen joustavuutta. Tietojen jakaminen vakuuttaa osapuolet yhteisten ratkaisujen löytymisestä. (Claro & Claro 2010, s. 1-4) Yhteinen tietopohja helpottaa konfliktien, teknologiaongelmien ja muiden odottamattomien tilanteiden ratkaisemista sekä vähentää esimerkiksi konfliktien selvittelyyn kuluvaan aikaan. Tiedonjaon myötä toimittajan ymmärrys asiakkaan toiminnasta paranee, jolloin asiakkaan saaman palvelun ja liiketoimintasuhteen yleinen toimivuus paranee, kun toimittaja pystyy paremmin luomaan räätälöityjä ratkaisuja asiakkaalleen (Håkansson & Ford 2002, s. 1; Corsaro & Snehota 2010, s. 8-10). Tiedon lisääntyessä liiketoimintaan liittyvien korjaustoimenpiteiden tekemisen tarve vähenee (Menon et al. 2005, s. 12–13) ja kustannukset alenevat.

Organisaatiot hyötyvät ja oppivat ulkopuolisesta ja/tai uudesta tiedosta (Christopher & Gaudenzi 2009, s. 4). Ulkopuolinen tietotaito ja erikoisosaamisen saatavuus kasvattavat yrityksen innovaatiokapasiteettia. (Håkansson & Ford 2002, s. 1) Innovaatioiden kehittämistä edesauttavat lisäksi aineettomat resurssit kuten tehokas tiedonvaihto, sosiaalinen pääoma ja tehokkaat tietoverkostot (Ceci & Iubatti 2012, s. 567). Suhteen myötä pääsy näihin resursseihin paranee. Tiedonjaon luoma kehitys kasvattavat kykyä selvittää kilpailuilla markkinoilla (Clemets 2009, s. 5) kasvattamalla osaamisen luomaa kilpailuetua.

Tiedonjaon parantuminen voi auttaa asiakasta ennakoimaan mahdollisia muutoksia toimittajan toiminnassa (Flint et al. 1997, s. 4), jolloin muutoksien aiheuttamien seurauksien vaikutus saattaa pienentyä. Yhteinen suunnittelu ja tuotekehitys (Ronchi 2011, s. 27), suhteen luomat uudet teknologiat, laajempi tarjoama/valikoima, tuotekehityksen ja tuotannon mittakaavaedut, yritysrajojen ulkopuolinen informaatio sekä täydentävien taitojen saatavuus edelleen parantavat yrityksen suorituskykyä (Nielson 1998, s. 442).

Lisääntynyttä tietoa voidaan käyttää arvoanalyysissä, tarvelaskennassa ja muissa informaatiopohjaisissa toiminnoissa, jolloin tiedon hankinnan kustannukset näitä operaatioita varten pienenevät. Ohjeistus esimerkiksi johdon toimintaan ja ohjausprosesseihin (Ojasalo 2001, s. 208) liittyen kehittää yrityksen suoritusta. Lisääntynyt tietämys osapuolten välillä nopeuttaa kehitysprosessia, ja mahdollistaa laajempien, riskialttiimpien ja pidempi kestoisten projektien aloittamisen. (Ritter & Walter 2012, s. 138)

4.4.2 Tietouhraukset

Tiedonjaosta syntyy kustannuksia siihen kuluneen ajan ja energian kautta sekä tiedonjaon konflikteihin ja niiden selvittelyyn liittyen (Lapierre 2000, s. 123). Kaikille organisaatioille on riskialtista jakaa omaa ydinosaamistaan ja prosessitietoja muille organisaatioille. Tiedonjaon kustannuksena voidaankin pitää tiedon väärinkäytön riskin kasvamista. Kriittisen tiedon väärinkäyttö voi lisäksi vahingoittaa yrityksen kilpailuetua. Tietojen ja kompetenssien säilyttäminen ja niiden turvallisuus on varmistettava (MacDonald et al. 2011, s. 48) tiedon jakoon liittyvien kustannusten ehkäisemiseksi. Minkä tahansa resurssin jakaminen muiden organisaatioiden kanssa voi aiheuttaa negatiivisen seurauksen (Håkansson & Ford 2002, s. 3).

Tietojen tehokas jakaminen vaatii taloudellisia investointeja (tiedonjaon formalisointi), jolloin tiedosta saatavan hyödyn ja taloudellisen investoinnin suhde vaikuttaa tiedon kokonaisarvoon. Tiedonjaon kehittyminen lisää luottamusta organisaatioiden välillä ja sitä kautta kasvattaa myös tehtäviä investointeja (Weitz & Bradford 1999, s. 243), jotka voivat olla riski organisaatiolle.

Tiedonjakamisella voi olla vaikutusta myös tiedon laatuun. Tieto on vahvasti kontekstisidonnaista (Mentzas et al. 2006, s. 274) eikä ole itsestään selvää, että tiiviskään suhde tuottaa yritykselle tietoa, josta sille on hyötyä juuri kyseisessä markkina- tai liiketoimintatilanteessa. Luottamuksen kasvun ja sitä kautta alentuneen monitoroinnin vuoksi toimittajan ehdottama ratkaisu ja informaatio

saatetaan hyväksyä sellaisenaan kyseenalaistamatta. Yhtenäistyneen tietämyksen riskinä on, että yrityksen objektiivisuus ja itsenäisyys heikkenee (Noordhoff et al. 2011, s. 27). Pitkä ja tiivis liiketoimintasuhde voi johtaa puutteelliseen tiedonsiirtoon tai siirtyvän tiedon laatua ei valvota eikä tietoa enää etsitä aktiivisesti, jolloin uusien ja odottamattomien ratkaisujen löytyminen heikentyy. Kun tiedonsiirto rutinoituu, unohdetaan kysyä onko tieto juuri sitä, mitä me tarvitsemme ja pitäisikö sisältöä, lähdeä tai tiedon muotoa uudistaa (Thorgren & Wincent 2011, s. 28).

Toimittajan resurssit ovat kilpailijoiden helpommin hyödynnettävissä kuin omat sisäiset resurssit. Näin ollen luottaminen toimittajan tietoresursseihin, vähentynyt oma osallistuminen tiedonluomiseen ja heikentynyt tietoon perustuvan kilpailuedun suojaaminen johtaa tietoetujen heikkenemiseen. (Ritter & Walter 2012, s. 138) Yhteistyökumppanin tietoon saattaa tulla asioita, joita ei ole tarkoitettu jaettavaksi (Thorgren & Wincent 2011, s. 26), jolloin on riskinä, että yritys menettää olennaisia kilpailuedun lähteitä.

Toimintaan ja tietoja jakamalla liikekumppaneista saattaa tulla liian samankaltaisia toiminnoiltaan (Thorgren & Wincent 2011, s. 26). Kun ulkopuolinen resurssipohja kasvaa, yrityksen omat investoinnit tietotaidon ja osaamisen kehittämiseen voivat vähentyä. Lisäksi liiallisella tutkimus- ja kehitystoiminnan (T&K) ulkoistamisella ja ulkopuoliseen informaatioon tukeutumisella on havaittu olevan negatiivinen vaikutus yrityksen performanssiin (Ritter & Walter 2012, s. 136). Tätä kautta on vaara taitojen eroosioon ja heikkoihin yrityksen sisäisiin kykyihin, joka entisestään vahvistaa riippuvuutta toimittajasta. Kyky oppia ulkopuolelta ja markkinoilta heikkenee. Ajan myötä kyky hyödyntää toimittajan tietämystä heikentyy (Ritter & Walter 2012, s. 138). Haluttomuus vastaanottaa tietoa voi nousta kehittymisen esteeksi (niin sanottu ”ei-keksitty-täällä”- syndrooma) (Ritter & Walter 2012, s. 138). Kyky integroida ja sisäistää uutta tietoa voi olla vaikeaa, sillä se vaatii muutoksia organisaation toimintatavoissa. Jos kyky integroida uutta tietoa on heikko, ei tietoa voida hyödyntää arvoa tuottavalla tavalla (Ritter & Walter 2012, s. 138). Jos tietoa ei

pystytä hyödyntämään, voidaan sen hankkimiseen käytetty aika, energia ja investoinnit katsoa kustannuksiksi. Tietoarvon hyödyt ja kustannukset on koottu taulukkoon 8.

Taulukko 8. Tietohyödyt ja -uhraukset

Tietohyödyt	Tietouhraukset
Kehittyminen ja oppiminen	Tiedon jakamisen investoinnit
Innovaatiokapasiteetin kasvu	Objektiivisuuden väheneminen
Virheiden väheneminen	Oppimiskyvyn heikentyminen
Toiminnan sujuvuus	Oma tietotaito heikkenee
Aineettomien resurssien saatavuus	Aika ja energia
Laajempi teknologiapohja	Kaikki tieto ei ole hyödyllistä
	Ydinsaamisen jakaminen on riskialtista

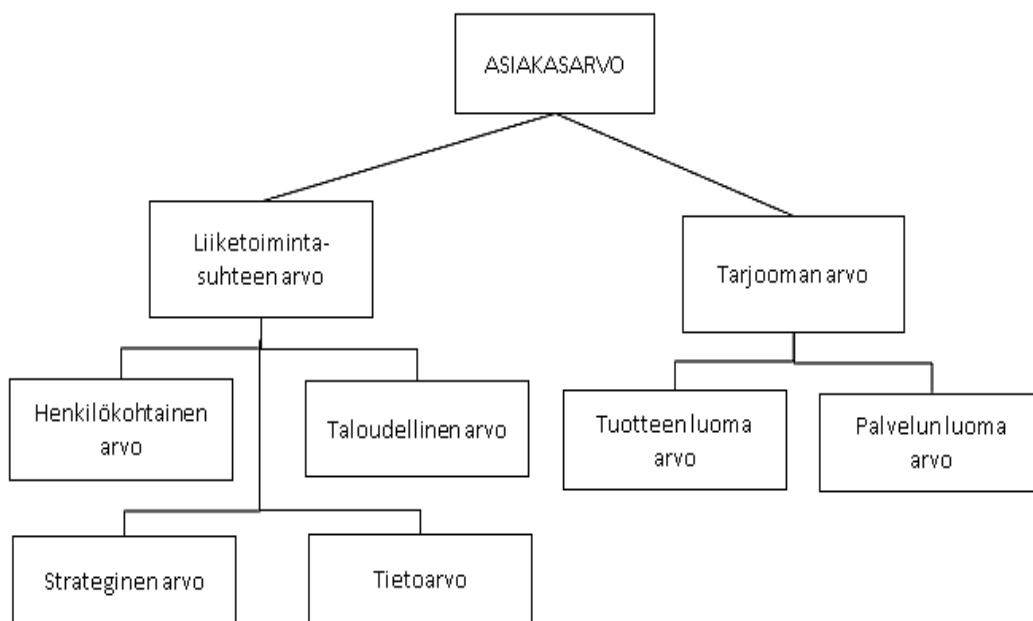
5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työn tarkoituksena on analysoida asiakasarvoa sekä tarjooman arvon että liiketoimintasuhteen arvon kannalta. Kirjallisuuskatsauksen perusteella voidaan esittää, miten asiakasarvo muodostuu näistä dimensioista. Tässä kappaleessa vedämme johtopäätökset työstä ja vastaamme tutkimuskysymyksiin sekä esitämme mahdollisia auki jääneitä kysymyksiä.

5.1 TK1: Mitkä ovat asiakasarvon ulottuvuudet?

”Asiakasarvon ulottuvuudet ovat tarjooma arvo (tuotteen, palvelun tai niiden yhdistelmän arvo) sekä liiketoimintasuhteen arvo. Nämä pääulottuvuudet jakautuvat useisiin alaulottuvuuksiin, jotka koostuvat kullekin tarjoomalle ja liiketoimintatilanteelle tyypillisistä, mutta osittain yleistettävistä hyödyistä ja uhrauksista.”

Toimittaja luo asiakkaalleen arvoa tarjooman ja liiketoimintasuhteen kautta. Aikaisemmin asiakasarvon on ajateltu muodostuvan pelkän tarjooman kautta, mutta nykyään ymmärretään myös liiketoimintasuhteen tuottavan asiakkaalle arvoa. Yrityksen tarjooma muodostuu palvelusta ja tuotteesta tai niiden yhdistelmistä. Liiketoimintasuhte on strateginen allianssi, jossa organisaatiot jakavat resurssejaan saavuttaakseen yhteisen tavoitteen. Kuvassa 8. on esitetty tässä työssä käsitellyt asiakasarvon ulottuvuudet ja ulottuvuuksien arvokomponentit.



Kuva 8. Asiakasarvon ulottuvuudet ja niiden komponentit.

Tarjooman arvo koostuu palvelun ja/tai tuotteen arvosta, liiketoimintasuhteen arvon komponentteja ovat henkilökohtainen, strateginen, taloudellinen ja tietoarvo. Sekä tarjooman luoma arvo että liiketoimintasuhteen luoma arvo muodostuu asiakkaan saamien hyötyjen ja tekemien uhrausten erotuksena. Nämä hyödyt ja kustannukset ovat vahvasti konteksti sidonnaisia ja subjektiivisia, eli ne riippuvat pitkälti asiakkaan tulkinnasta ja niin ollen saatu tai koettu arvo voi vaihdella eri asiakkaiden kesken.

5.1.1 TK1-1: Mitkä ovat ne hyödyt ja kustannukset, joista tarjooman arvo muodostuu?

”Tarjooman arvo muodostuu palvelun ja tuotteen tai niiden yhdistelmän hyödyistä ja uhrauksista. Tuotteen osalta voidaan todeta tiettyjä hyöty- ja kustannuskategorioita, palvelun osalta tilanne on monimutkaisempi. Myös tarjooman arvo muodostuu asiakkaan subjektiivisesta näkemyksestä ja kokemuksesta, joka voi vaihdella asiakkaiden välillä. ”

Taulukko 9. kuvaa tarjooman luoman muodostumista. Taulukossa on kuvattu tarjooman tuotteen, palvelun ja niiden yhdistelmän arvotekijöitä yhdessä.

Tarjooman hyöty ja uhraus – sarakkeet ovat jaettu ominaisuus ja seuraus kolumneihin. Tarjooman hyödyt ominaisuus-sarakkeessa on jaettu hyödyt ydin- ja lisähyötyyn. Asiakas saa ydinhyötyä tarjooman laadusta, ominaisuuksista, teknisestä pätevyydestä, tietotaidosta, käytettävyydestä sekä tarjooman toimitukseen liittyvistä seikoista ja kustannusten alentumisesta. Lisähyötyä asiakas saa toimittajan tarjoamista vaihtoehtoisista ratkaisuista, yksilöllistämistä ja tukipalveluista.

Kaikki nämä eri hyödyt voidaan luokitella taulukon mukaisesti neljään eri hyötyyn: laadulliset hyödyt, teknologiset hyödyt, käytännön hyödyt ja lisähyödyt ja taloudelliset hyödyt. Asiakas kokee laadullisia hyötyjä suoraan tarjooman laadusta. Mitä parempi tarjooma on, sitä enemmän se tuottaa asiakkaalle laadullista hyötyä. Teknologiset hyötyjä asiakas saa tarjooman teknisistä ominaisuuksista. Käytännön hyödyt aiheutuvat siitä, kun kaikki tarjooman toimitukseen liittyvät asiat on kunnossa tai ne ylittävät asiakkaan odotukset. Taloudelliset hyödyt aiheutuvat siitä, kun toimittajan tarjooman avulla voidaan pienentää asiakkaan kustannuksia ja kasvattaa liikevaihtoa. Lisähyötyjen avulla tuotetaan ydintarjoomalle suurempaa arvoa. Lisähyötyä on esimerkiksi tuotteen tukipalvelut.

Tarjooman asiakkaalle aiheuttamia uhrauksia ovat hankintakustannukset, välittömät kustannukset ja käyttökustannukset. Tarjooman kustannukset voidaan siis luokitella oston eri vaiheiden mukaan. Ennen tuotteen tai palvelun ostoa aiheutuu kustannuksia esimerkiksi oston koordinoimisesta ja itse tilauksesta. Nämä kustannukset luokitellaan ennen ostoa – kustannuksiksi. Itse ostosta aiheutuu yritykselle välitön kustannus ostohinnasta, joka luokitellaan ostokustannukseksi. Oston jälkeiset kustannukset ovat kustannuksia, jotka aiheutuvat esimerkiksi tuotteen asentamisesta ja käytöstä.

Taulukko 9. Tarjooman arvo

Tarjooman hyödyt		Tarjooman uhraukset	
Ominaisuus	Seuraus	Ominaisuus	Seuraus
<i>Ydinhyöty</i> Tuotteen laatu Palvelun laatu	Laadulliset hyödyt	Hankintakustannukset - Toteuttamiskustannukset - Tilauskustannukset - Hallinnolliset kustannukset	Ennen ostoa kustannukset
Tuotteen ominaisuudet Innovatiiviset ominaisuudet Tekninen pätevyys Tieto-taito Helppo käytettävyys	Teknologiset hyödyt	Välitön kustannus: ostohinta	Osto-kustannus
Joustavuus Vastuullisuus Luotettavuus Toimitusvarmuus Henkilökohtainen vuorovaikutus	Käytännön hyödyt	Käyttökustannukset - Huoltokustannukset	Oston jälkeiset kustannukset
Ylläpitokustannusten pientyminen Kustannustason pientyminen Liikevaihdon kasvu	Taloudelliset hyödyt		
<i>Lisähyöty</i> Vaihtoehtoiset ratkaisut Yksilöllistäminen Tukipalvelut Brändi Opettaminen Liiketoiminnan ymmärtäminen	Lisähyödyt		

5.1.2 TK1-2 Mitkä ovat ne hyödyt ja kustannukset, joista liiketoimintasuhteen arvo muodostuu?

”Liiketoimintasuhteen arvo on vahvasti kontekstisidonnaista ja subjektiivista. Arvoon vaikuttavat henkilökohtaiset, strategiset, taloudelliset ja tietohyödyt ja uhraukset. Näitä hyötyjä ja uhrauksia ei voi tarkasti eritellä, vaikkakin tietty linja tärkeimmistä hyödyistä ja uhrauksista voidaan havaita. Olennaista on ymmärtää liiketoimintasuhteen arvon monimutkainen luonne ja hyväksyä se, ettei liiketoimintasuhteen arvolle ole annettavissa eksaktia kaavaa.”

Taulukossa 10. on vedetty yhteen liiketoimintasuhteen arvon komponentit, niiden hyödyt ja kustannukset. Edellä esitetyn kirjallisuuskatsauksen perusteella kootusta taulukosta voidaan huomata, että liiketoimintasuhteen arvon muodostuminen on monimutkainen prosessi. Koska henkilökohtaiseen, strategiseen ja taloudelliseen arvoon sekä tietoarvoon vaikuttavat useiden kiinteiden tekijöiden lisäksi myös muuttuvat, tilanne ja yritysmaatkohtaiset tekijät, on liiketoimintasuhteen arvolle vaikea antaa yksiselitteistä määritelmää tai määritellä eksakteja tekijöitä jotka sen muodostumiseen vaikuttavat.

Olennaista on huomata, kuinka paljon erilaisia tekijöitä suhteen arvoon vaikuttaa ja oppia tulkitsemaan niitä kullekin tilanteelle sopivalla tavalla. Eri arvokomponenttien merkitys vaihtelee esimerkiksi kulttuurien välillä (Ladhari et al. 2011, s. 952): joissain kulttuureissa henkilökohtainen arvo on tärkeimmässä asemassa liiketoimintasuhteissa, toisissa taas arvostetaan enemmän puhtaasti taloudellista arvoa.

Taulukosta 10. nähdään, että osa luokitelluista hyödyistä ja uhrauksista esiintyy useamman kuin yhden arvon kohdalla. Voidaan päätellä, että liiketoimintasuhteen tuottama arvo on monimutkainen eikä kuhunkin arvokomponenttiin vaikuttavia tekijöitä voi tarkasti määritellä. Osittain hyödyt ja kustannukset jakautuvat usean arvokomponentin kesken.

Taulukko 10. Liiketoimintasuhteen arvo

Liiketoimintasuhteen hyödyt	Liiketoimintasuhteen uhraukset	Seuraus
Emotionaalinen hyöty Oman osaamisen kehittäminen Urakehitys Verkostojen laajentuminen Maine ja tunnettavuus Sosiaalisen pääoman kasvu	Arkaluontoisen tiedon jakaminen Vastuun lisääntyminen Aika ja energia Suhteen päättymisen kustannukset	Henkilökohtainen arvo
Strategian toteuttamisen mahdollisuudet Toiminnan kehittyminen resurssien suojaaminen Toimittajan osaamisen hyödyntäminen Neuvot ja ohjeistus Kilpailuedun kehitys	Jämähtäminen, liiallinen riippuvuus Toiminnan rajoitukset Epäonnistuminen Konfliktit Aika ja energia Tavoite-erot	Strateginen arvo
Resurssien jako Toiminnan tehostuminen Kustannusten siirtäminen ja jakaminen Heilahtelujen väheneminen	Sijoitukset Organisoinnin kustannukset Vaihtokustannukset Ajan ja vaivannäön kustannukset	Taloudellinen arvo
Kehittyminen ja oppiminen Innovaatiokapasiteetin kasvu Virheiden väheneminen Toiminnan sujuvuus Aineettomien resurssien saatavuus Laajempi teknologiapohja	Investoinnit Objektiivisuus vähenee Oppimiskyvyn ja tietotaidon heikentyminen Aika ja energia Kaikki tieto ei ole hyödyllistä Ydinosaamisen jakaminen	Tietoarvo

5.2 Löydösten soveltaminen

Asiakasarvon ulottuvuuksien tuntemisella asiakas pystyy hyödyntämään liiketoiminnan (suhteen ja tarjooman) ominaisuuksia, joita ei ole aiemmin huomannut hyödyntää. Toisaalta asiakas pystyy kiinnittämään huomiota kohtiin, jotka ovat riskialttiita, mutta eivät välttämättä selkeitä kustannuksia. Sekä toimittajan että asiakkaan roolissa toimiva yritys pystyy hyödyntämään toiminnan arvon molemmissa suunnissa. Tarjooman arvotekijöiden tuntemisella asiakas osaa vaatia niitä tarjoomalta niitä ominaisuuksia, jotka tuottavat eniten arvoa ja voi siten valita parhaan mahdollisen toimittajan.

Tuntemalla tarjooman arvotekijät toimittaja osaa keskittyä asiakkaalle arvoa tuottaviin ominaisuuksiin ja niitä hyödyntämällä parantaa mahdollisuuksiaan tulla valituksi avaintoimittajaksi. Toimittajalle tarjoutuu mahdollisuus luoda entistä parempi asema markkinoilla voimakkaan kilpailuedun kautta. Tiiviit suhteet hyödyttävät ainakin osin toimittajaa samoin kuin asiakasta, esimerkiksi tarjoamalla T&K-yhteistyötä sekä taloudellista turvaa. Käsittelemällä myös esimerkiksi henkilökohtaisen ulottuvuuden toimittaja voi aineellisten faktojen lisäksi löytää asiakkaan kanssa tehtävästä virkistystoiminnasta hyötyä ja iloa itselleen sekä luoda samalla arvoa asiakkaalle. Toimittaja pystyy kiinnittämään huomiota niihin arvoa luoviin tekijöihin, joita ei ole aiemmin huomioitu. Kirjallisuuskatsauksessa tuli esiin useita ”piilossa” olevia arvotekijöitä.

Yksilölle asiakasarvon ulottuvuuksien tuntemisesta on hyötyä, sillä yksilö oppii näkemään oman toimintansa merkityksen yrityksen arvolle. Yksilö voi omassa toiminnassaan kiinnittää huomiota tarjooman ja suhteen niihin ominaisuuksiin, jotka tuovat itselle tai asiakkaalle arvoa. Yhtenäiset näkemykset asiakasarvon ulottuvuuksista vahvistavat toimittajayrityksen työntekijöiden arvon tuottamista. Myös asiakasyritys hyötyy siitä, että kaikki työntekijät arvostavat samanlaisia asioita. Yksilöiden väliset yhtenäiset näkemykset tarjooman ja liiketoimintasuhteen arvosta parantavat yrityksen toimintaa. Lisäksi yksilö voi

pyrkä etenemään urallaan panostamalla sellaisiin suhteisiin, joiden on todettu luovan hyötyä tai tietoisesti jättäytyä pois kannattamattomasta suhteesta

5.3 Mahdolliset jatkotutkimusaiheet

Kuten aiemmin on jo todettu, on asiakasarvon muodostuminen niin tarjooman kuin liiketoimintasuhteen kannalta erittäin monimutkaista. Tässä työssä näitä ulottuvuuksia ja niiden hyötyjä ja kustannuksia on selkiytetty. Lisää tutkimusta tarvittaisiin esimerkiksi kunkin arvon alakomponenttien tutkimisessa yksittäisinä ongelmina. Lisäksi olisi mielekäästä tutkia, millaisia painotuksia eri arvotekijät saavat eri toimialoilla, toisin sanoen kuinka asiakasarvon ulottuvuudet painottuvat erilaisissa liiketoimintasuhteissa. Erilaisten mittaristojen kehittäminen tekisi arvon monimutkaisesta kentästä helpommin omaksuttavan, jolloin arvoon liittyvä tutkimus paremmin hyödyttäisi yritysmaailmaa. Voittaisiin myös tutkia, kuinka arvokomponentit käyttäytyvät usean toimijan verkostoissa ja jakautuuko arvo tasaisesti kaikkien toimijoiden kesken. Jos ei, niin millä perusteella se jakaantuu? Asiakasarvon moninainen kenttä kaipaa vielä lisätutkimusta.

6 YHTEENVETO

Asiakasarvolle on olemassa monia hyvin erilaisia määritelmiä, mutta tässä työssä asiakasarvoa käsitellään tarjooman ja liiketoimintasuhteen luoman arvon kautta. Arvo on hyötyjen ja uhrausten erotus. Asiakasarvo on kilpailuedun lähde ja siksi yrityksille on tärkeää ymmärtää sen ulottuvuuksia ja arvon muodostumisen logiikkaa. Tarjooma voi muodostua tuotteesta, palvelusta tai niiden yhdistelmästä. Tarjooma voidaan luokitella sen aineellisuuden perusteella. Liiketoimintasuhte on yritysten välinen yhteistyösopimus, jossa osapuolet pyrkivät yhteiseen tavoitteeseen jakamalla resursseja ja hallintoa.

Tarjooman arvo muodostuu tuotteen, palvelun ja niiden yhdistelmän arvoista. Tuotteella on viisi hyötytasoa: ydinhyöty, perustuote, odotettu tuote, laajennettu tuote ja potentiaalinen tuote. Jokainen tuotteen tasoista tuottaa ydintuotteelle lisähyötyä. Tarjooman ydinhyödyiksi voidaan luokitella tuotteen ja palvelun laatu, tuotteen ominaisuudet, tekninen pätevyys, tietotaito, toimittajan joustavuus, vastuullisuus, luotettavuus ja toimitusvarmuus ja henkilökohtainen vuorovaikutus. Taloudellista hyötyä asiakkaalle tuovat ylläpitokustannusten pienentyminen, liikevaihdon kasvu ja yleisen kustannustason pienentyminen. Tarjooman lisähyödyiksi voidaan luokitella toimittajan tarjoamat vaihtoehtoiset ratkaisut asiakkaan ongelmiin, tarjooman yksilöllistäminen, tarjooman tukipalvelut, brändi ja liiketoiminnan ymmärtäminen. Tarjooman uhrauksia ovat tarjooman hankinnasta aiheutuneet kustannukset, välittömät ostokustannukset eli hinta ja tuotteen käyttämisestä aiheutuvat kustannukset.

Liiketoimintasuhteen luoma arvo muodostuu henkilökohtaisesta arvosta, strategisesta arvosta, taloudellisesta arvosta ja tietoarvosta. Henkilökohtaisia hyötyjä ovat urakehitys, ongelmanratkaisu, tiedonjako ja oppiminen. Henkilökohtaisia uhrauksia ovat aika, luottamuksellisen tiedon jakaminen ja vastuun lisääntyminen. Strategisia hyötyjä ovat tietotaidon lisääntyminen, strategiset innovaatiot, imagon kehitys ja laatu. Uhrauksia ovat aika, investoinnit, epäonnistumisen riski, itsenäisyyden menetys, etiikan löyhentyminen, konfliktit ja

liiketoiminnan joutavuuden heikkeneminen. Taloudellisia hyötyjä ovat varastotasojen lasku, kustannusten jakaminen, vaihdannan vakaus ja prosessi-innovaatiot. Taloudellisia uhrauksia aiheutuu sijoituksista, organisoinnin kustannuksista, ajan käytöstä, vaivannäöstä ja vaihtokustannuksista. Tietohyötyjä ovat yhteisinnovointi, yhteistyön paraneminen ja virheiden väheneminen. Tietokustannuksia ovat suorituskyvyn heikkeneminen, luottamuksellisen tiedon jakaminen, investoinnit tietojärjestelmiin ja tiedonsiirron rutinoituminen, joka saattaa vaikuttaa tiedon laatuun.

Asiakasarvon muodostumiseen vaikuttavat monet tekijät. Sen vuoksi on hankalaa eritellä selkeästi arvon muodostumisen prosessia. Arvon kokeminen on aina subjektiivista ja kontekstisidonnaista. Erityisesti liiketoimintasuhteen arvon muodostumiseen vaikuttaa äärettömän monta eri tekijää, joten sen tuottaman arvon arviointi ja luokittelu on erityisen monimutkaista. Haastavuudesta huolimatta yritysten on tärkeää ymmärtää ja tunnistaa asiakasarvon ulottuvuudet.

LÄHTEET

Anderson J., Narus J. & Narayandas D. (2009). *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*. Third Edition. Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, New Jersey.

Anderson J., Thomson J. & Wynstra F. (2000). "Combining value and price to make purchase decisions in business markets". *International Journal of Research Marketing*, Vol. 17, pp. 307–329.

Anderson, J. C, Jain, D. C., & Chintagunta, P. K. (1993). "Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study". *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 1, No. 1, pp. 3-29.

Barry J. & Terry S. T., (2008). "Empirical study of relationship value in industrial services". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 23, No. 4, pp. 228–241.

Blocker, C. (2011). "Modeling customer value perceptions in cross-cultural business markets". *Journal of Business Research*, Vol 64, pp. 533–540.

Blocker, C. P., Flint, J.D., Myers, M.B. & Slater, S. F. (2011). "Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets". *Journal of Academic Marketing Science*, Vol. 39, pp. 216–233.

Buttle, F. & Biggeman, S. (2011). "Intrinsic value of business-to-business relationships: An empirical taxonomy". *Journal of Business Research*. Available online August 30, 2011.

Butz, Howard E. & Goodstein, Leonard D. (1996). "Measuring Customer Value: Gaining The Strategic Advantage". *Organizational Dynamics*, Vol. 24, No. 3, pp. 63–77.

Buvik, A. & Andersen, O. (2011). "The effect of buyer specific investments and buyer specific monitoring investments in hierarchical governance in business-to-business relationships". *Journal of Marketing development and competitiveness*, Vol. 5, No. 2, pp. 87–97.

Callarisa Fiol, L. J., Moliner Tena, M. A. & Sánchez García, J. (2011). "Multidimensional perspective of perceived value in industrial clusters". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 26, No. 2, pp. 132 – 145.

Ceci, F. & Iubatti, D. (2012). "Personal relationships and innovation diffusion in SME networks: A content analysis approach". *Research policy*, Vol. 41, pp. 565–579.

Christensen, H. (2010). "Defining customer value as the driver of competitive advantage". *Strategy & Leadership*, Vol. 38, No. 6, pp. 20-25.

Christopher, M. & Gaudenzi, B. (2009). "Exploiting knowledge across networks through reputation management". *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, No. 2, pp. 191-197.

Claro, D. P. & Claro, P. B. O. (2010). "Collaborative buyer-supplier relationships and downstream information in marketing channels". *Industrial marketing management*, Vol. 39, pp. 221-228.

Clements, M. D. (2009). "How buyers and sellers value B2B relationships: a relationship value continuum for Internet based exchange". *Journal of Internet Business*, Vol. 6, pp. 56-80.

Corsaro, D. & Snehota, I. (2010). "Searching for Relationship Value in Business Markets: Are We Missing Something?". *Industrial Marketing Management*, Vol. 39, No. 6, pp. 986-995.

Eggert A. & Ulaga W. (2002) "Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets?". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17, No. 2, pp.107- 118.

Fang, S-R., Chang, Y-S. & Peng, Y-C. (2011). "Dark side of relationships: A tension based view". *Industrial marketing management*, Vol. 40, pp. 774-784.

Flint, D. J., Woodruff, R. B. & Fisher Gardial, S. (1997). "Customer value change in industrial marketing relationships – a call for new strategies and research". *Industrial marketing management*, Vol. 26, pp.163-175.

Flint, D. J., Woodruff, R. B., & Gardial Fisher, S. (2002). "Exploring the Phenomenon of Customers Desired Value Change in a Business-to-Business Context". *Journal of Marketing*, Vol. 66, pp. 102-117.

Ford D., Berthon P., Brown, S., Gadde L., Håkansson H., Naudé P., Ritter T., Snehota I. (2002). *The Business Marketing Course: Managing in Complex Networks*. John Wiley & Sons, Ltd. Chichester.

Geiger, I., Lefaix-Durand, A., Saab, S., Kleinaltenkamp, M., Baxter, R. & Lee, Y. (2012). "The bonding effects of relationship value and switching costs in industrial buyer-seller relationships: an investigation into role differences". *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, No. 1, pp. 82-93.

Gil I., Berenguer G., Cervera A. (2008) "The roles of service encounters, service value, and job satisfaction in achieving customer satisfaction in business relationships." *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, pp. 921-939.

- Gil-Saura, I., Frascuet-Deltoro, M. & Cervera-Taulet, A. (2009). "The value of B2B relationships". *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 109, No. 5, pp. 593 – 609.
- Grönroos C. (2011). "A service perspective on business relationships: The value creation, interaction and marketing interface". *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, no 2, pp. 240–427
- Grönroos, C. (2009). *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. 3. uudistettu painos WSOYpro. Helsinki.
- Grönroos, C. (2000). *Nyt kilpaillaan palveluilla*. 5. Painos. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Gummesson, E. (2004). *Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään*. Talentum. Helsinki.
- Hansen H., Samuelsen B. M., Silseth, P. R. (2008). "Customer perceived value in B-to-B service relationships: Investigating the importance of corporate reputation". *Industrial Marketing Management*, Vol 37, pp. 206-217.
- Holmlund, M. (1996). *A theoretical framework of perceived quality in business relationships*. Svenska handelshögskolan. Helsingfors
- Hutt, M. & Speh, T. (2010). *Business Marketing Management: B2B*. 10th edition. South –Western Cengage Learning. Mason.
- Hutt M. & Speh T. (1998). *Business Marketing Management: a strategic view of industrial and organizational markets*. 6th edition. The Dryden Press. Fort Worth (TX).
- Håkansson, H. & Ford, D. (2002). "How should companies interact in business networks?". *Journal of business research*, Vol. 55, pp.133–139.
- Indounas, K. (2006). "Making effective pricing decisions". *Business Horizons*, Vol. 49, pp. 415–424.
- Kotler,P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. (2009). *Marketing Management*. 13th Edition. Pearson. Harlow
- Kumra, S. & Vinnicombe, S. (2010). "Impressing for success: a gendered analysis of key social capital accumulation strategy". *Gender, Work And Organization*, Vol. 17, No. 5, pp. 521–546.
- Ladhari, R., Pons, F., Bressolles, G. & Zins, M. (2011). "Culture and personal values: How they influence perceived service quality". *Journal of Business Research*, Vol. 64, pp. 951–957.

- Lapierre, J. (2000). "Customer-Perceived Value In Industrial Contexts". *Journal Of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15, No. 2, pp. 122–140
- Lindgreen, A. & Wynstra, F. (2005). "Value in business markets: What do we know? Where are we going?". *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, pp. 732–748.
- Lindgreen, A., Hingley, M., Grant, D. & Morgan, E. (2012). "Value in business and industrial marketing: Past, present and future". *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, no. 1, pp. 207–214.
- MacDonald, E. K., Wilson, H., Martinez, V. & Toossi, A. (2011). "Assessing value-in-use: a conceptual framework and exploratory Study". *Industrial marketing management*, Vol. 40, No. 5, pp. 671–682.
- Matthyssens P. & Vandenbempt K. (2008). "Moving from basic offering to value-added solutions: Strategies, barriers and alignment". *Industrial marketing management*, Vol 37, pp. 316–328.
- Menon, A., Homburg, C. & Beutin, N. (2005). "Understanding customer value in business-to-business relationships". *Journal of business-to-business marketing*, Vol. 12, No. 2, pp.1-36.
- Mentzas, G., Apostolou, D., Kafentzis, K. & Georgolios, P. (2006). "Inter-organizational networks for knowledge sharing and trading". *Inf technol manage*, Vol. 7, pp. 259-276.
- Möller, K. (2006). "Role of competences in creating customer value: A value-creation logic approach". *Industrial Marketing Management*, Vol 35, no. 8, pp. 913–924.
- Möller, K. & Törrönen, P. (2003). "Business suppliers' value creation potential A capability-based analysis". *Industrial Marketing Management*. Vol 32, pp 109–118.
- Ngo, L. V. & O'Cass, A. (2009). "Creating value offerings via operant resource-based capabilities". *Industrial Marketing Management*, Vol 38, pp. 45-59.
- Nielson, C. C. (1998). "An empirical examination of the role of "closeness" in industrial buyer-seller relationships". *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 5, pp. 441 – 463.
- Noordhoff, C., Kyriakopoulos, K., Moorman, C., Pauwels, P. & Dellaert, B. G. C. (2011). "The Bright Side and Dark Side of Embedded Ties in Business-to-Business Innovation". *Erasmus Research institute of Management Report Series*, No. ERS-2011-008-MKT.

- Ojasalo, J. (2001). "Key account management at company and individual levels in business-to-business relationships". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16, No. 3, pp. 199 – 220.
- Palmatier, R. W. (2008). "Interfirm relational drivers of customer value". *Journal of marketing*, Vol. 27, pp. 76–89.
- Payne, A. & Holt, S. (2001). "Diagnosing customer value: integrating the value process and relationship marketing". *British journal of management*, Vol. 12, pp.159–182.
- Porter, M. (1985). *Kilpailuetu: Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään*. Weilin+Göös, Espoo.
- Richards, K. A. & Jones, E. (2008). "Customer relationship management: Finding value drivers". *Industrial Marketing Management*, Vol 37, pp.120–130.
- Ritter, T. & Walter, A. (2012). "More is not always better: The impact of relationship functions on customer-perceived relationship value". *Industrial marketing management*, Vol. 41, pp. 136–144.
- Ronchi, S. (2011). "Collaborative markets in B2B relationships". *Supply Chain Forum: an International Journal*, Vol.12, No. 3, pp. 22–34.
- Škapa, R. & Kubátová, E. (2009). "Quality of buyer-seller relationships from a value creation perspective". *Portugese Journal of Management Studies*, Vol. 14, No. 2, pp. 163–175.
- Sweeney, J. C. & Webb, D. A. (2007). "How functional, psychological, and social relationship benefits influence individual and firm commitment to the relationship". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22, No. 7, pp. 474- 488.
- Thorgren, S. & Wincent, J. (2011). "Interorganizational trust: origins, dysfunctions and regulation of rigidities". *British journal of management*, Vol 22, pp. 21–41.
- Toms, L. C. (2006). "Conflict management strategies and manifest conflict: Do they matter in Buyer/seller relationships?". *Journal of applied business research*, Vol. 22, No. 3, pp. 93–108.
- Uлага, W. & Chacour, S. (2001). "Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets: A Prerequisite for Marketing Strategy Development and Implementation". *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, pp. 524-540.
- Uлага, W. & Eggert, A. (2005). "Relationship value in Business markets: the construct and its dimensions". *Journal of business-to-business marketing*, Vol. 12, No. 1, pp. 73–99.

Ulaga, W. & Eggert, A. (2006a). "Value-based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status". *Journal of marketing*, Vol. 70, pp. 119-136.

Ulaga, W. & Eggert, A. (2006b). "Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships". *European Journal of Marketing*, Vol. 40, No. 3, pp. 311 – 327.

Weitz, B. A. & Bradford, K. D. (1999). "Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective". *Journal of the academy of marketing science*, Vol. 27, No. 2, pp. 241–254.

Wilkie, W. L. & Moore, E. S. (2011). "Expanding our understanding of marketing in society". *Journal of the academic marketing science*, No. 40, pp. 53–73

Wilson, D. T. & Jantrania, S. (1995). "Understanding the value of a relationship". *Asia-Australia Marketing journal*, Vol. 2, No. 1, pp. 55–66.

Woodall, T. (2003). "Conceptualising 'Value for the Customer': An Attributional, Structural and Dispositional Analysis". *Academy of Marketing Science Review*, Vol. 2003, no. 12, pp. 1-44.

Woodruff, R. (1997). "Customer Value: The next source for Competitive Advantage". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 2, pp.139–153.

Wuyts, S. & Verhoef, P. C. & Prins, R. (2009). "Partner Selection in B2B Information Service Markets". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 26, No. 1, pp. 41–51.

Zeithaml, V. A. (1988). "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value- A Means-End Model and Synthesis of Evidence". *Journal of marketing*, Vol 52, pp. 2-22.