

**ASIAKKAAN KOKEMAN ARVON  
MUODOSTUMINEN YRITYSTEN VÄLISESSÄ  
LIIKETOIMINTASUHTEESSA**

**Jyväskylän yliopisto  
Kauppakorkeakoulu**

**Pro gradu -tutkielma**

**2021**

**Tekijä: Mikael Slavov  
Oppiaine: Markkinointi  
Ohjaaja: Juha Munnukka**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO



## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä</b> Mikael Slavov	
<b>Työn nimi</b> Asiakkaan kokeman arvon muodostuminen yritysten välisessä liiketoimintasuhteessa	
<b>Oppiaine</b> Markkinointi	<b>Työn laji</b> Pro gradu -tutkielma
<b>Aika (pvm.)</b> 15.06.2021	<b>Sivumäärä</b> 79
<p>Asiakkaan tulkinta hänen saamastaan arvosta on useissa eri metodeilla ja eri aikaan toteutetuissa tutkimuksissa todettu olevan kaikista tärkein ja kattavin ennustava tekijä, joka vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. Vastaavasti asiakastyytyväisyyden merkitys yrityksen pitkän aikavälin menestykselle on nykyisen markkinointikirjallisuuden valossa kiistaton. Yritysten on oltava erityisen tietoisia siitä, mistä tekijöistä heidän tuottamansa arvo asiakkaalle koituu. Haastavan tutkimuskohteen asiakasarvosta tekee sen abstrakti ja moniulotteinen luonne. Yksinkertaisimmillaan asiakasarvo on määritelty asiakkaan saamien eri hyötyjen kokonaisuutena. Asiakkaat kokevat nämä hyödyt moniulotteisina sekä kuluttajaliiketoiminnassa että yritysten välisessä liiketoiminnassa.</p> <p>Tässä Pro Gradussa käsitellään asiakkaan kokemaa arvoa ja tutkitaan asiakasarvon muodostumista yritysten välisissä liikesuhteissa. Tutkimusosiossa haastatellaan seitsemää B2B-asiakasta, ja esiin nousevien teemojen avulla analysoidaan, mistä heidän kokemansa arvo muodostuu. Aiheesta tehdyn kirjallisuuden antamien implikaatioiden mukaisesti myös tässä tutkielmassa B2B-asiakkaat kokevat arvon moniulotteisena – pelkkä hinta ei riitä pitkäaikaisen asiakassuhteen muodostumiseen, eikä hintaa nähty tärkeimpänä päätöksentekokriteerinä. palvelun on oltava järkevästi hinnoiteltu ja toimittava hyvin, mutta haastateltavat antavat huomattavan suuren arvon myös tunteille, ilmapiirille ja yhteisten kohtaamisten laadulle. Markkinointikirjallisuudessa on viime vuosien aikana alettu enemmässä määrin kiinnittämään huomiota B2B-liiketoimintasuhteiden pehmeään arvонуontimekaniikkaan, ja useat viimeaikaiset aiheesta tehdyt tutkimukset allekirjoittavat emotionaalisen ja sosiaalisen arvoulottuvuuden merkityksen asiakasarvon muodostumiseen B2B-markkinoilla. Erittäin tiiviin kilpailun vuoksi pelkällä hinnalla myyminen on tämän tutkielman ja aiheesta tehdyn kirjallisuuden valossa harvoin otollinen pitkän aikavälin B2B-asiakashankintastrategia.</p> <p>Haastatteluiden perusteella asiakkaat pitävät tärkeänä, että liiketoimintakumppani on proaktiivinen ja oma-aloitteinen, ja konkreettisesti osoittaa välittävänsä asiakkuudesta ja asiakkaan liiketoiminnasta. Mikäli näin ei tapahdu, voi asiakas kokea oston jälkeistä kognitiivista dissonanssia, muodostaa negatiivisia asenteita palveluntarjoajaa kohtaan ja koettu asiakasarvo voi heikentyä.</p>	
<b>Asiasanat</b>	Asiakasarvo, dissonanssi, asenteet, hintaoikeudenmukaisuus
<b>Säilytyspaikka</b>	Jyväskylän yliopiston kirjasto



# SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	7
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset .....	8
1.2	Toimeksiantajayrityksen kuvaus.....	9
1.3	Työn rakenne.....	9
2	KESKEISET KÄSITTEET JA TEOREETTINEN VIITEKEHYS.....	11
2.1	Asiakkaan kokema arvo .....	11
2.1.1	Arvodimensiot.....	13
2.1.2	Asiakasarvo B2B-liiketoimintasuhteessa .....	16
2.2	Kognitiivinen dissonanssi .....	19
2.2.1	Dissonanssin muodostuminen.....	20
2.2.2	Dissonanssin lieventäminen .....	23
2.3	Asenteiden muodostuminen.....	25
2.4	Koettu hintaoikeudenmukaisuus .....	29
2.5	Teoreettinen viitekehys.....	34
3	AINEISTO JA MENETELMÄ.....	36
3.1	Laadullinen tutkimus .....	36
3.2	Aineistonkeruu.....	37
3.3	Analysointimenetelmä.....	39
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	41
4.1	Asiakasarvon ulottuvuudet.....	41
4.1.1	Taloudellinen ja funktionaalinen arvo .....	41
4.1.2	Emotionaalinen ja sosiaalinen arvo .....	44
4.2	Hintoikeudenmukaisuus, dissonanssi ja asenteet .....	48
4.2.1	Koettu hintaoikeudenmukaisuus .....	48
4.2.2	Kognitiivinen dissonanssi.....	50
4.2.3	Asenteet liiketoimintakumppania kohtaan.....	60
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	64
5.1	Teoreettiset johtopäätökset.....	64
5.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset .....	68
5.3	Jatkotutkimus .....	69
	LÄHTEET .....	71
	LIITTEET.....	79



# 1 JOHDANTO

Asiakasarvon syntymisestä on runsaasti tutkimusta kuluttajamarkkinoilla, jossa yritys ja henkilöasiakas ovat keskenään vuorovaikutuksessa (esim. Zeithaml, 2008; Tellis & Gaeth, 1990). Asiakas arvioi tuotteen tai palvelun hyötyjä useista eri näkökulmista ja vertaa niitä tekemiinsä uhrauksiin, minkä ansiosta hänelle muodostuu kuva palvelun kokonaisyödyistä (Sweeney & Soutar, 2001). Koska eri tuotteilla on erilaisia hyötyjä ja ne tuottavat asiakkaille erilaista arvoa, yrityksen on elintärkeää ymmärtää, mistä tekijöistä eri asiakkaiden kokemaa arvoa koostuu, miten sitä voisi kasvattaa ja lopulta jalostaa. Arvolla ei tässä kontekstissa tarkoiteta filosofista käsitystä ihmisten käyttäytymistä ohjaavista suotuisista uskomuksista. Markkinointikirjallisuudessa arvo tarkoittaa yksinkertaisimmillaan asiakkaan tuotteesta tai palvelusta saamia hyötyjä suhteessa sen eteen tehtyihin uhrauksiin (Zeithaml et al. 1988).

Yritysten tärkeänä tehtävänä on konkretisoida asiakkaalle palvelusta luvattu hyöty. IT-alan yritysten väliseen kaupankäyntiin liittyvästä tutkimuksesta käy ilmi, että sadasta ostopäätöksen tekijästä 81% odotti myyvän osapuolen todentavan arvolupauksensa mitattavin, rahallisin termein (Ernstand & Young, 2002). Asiakkaan saama hyöty on siis etenkin yritysten välisessä liiketoiminnassa tärkeää tuoda mitattavaan ja helposti viestittävään muotoon. Johansson et al. (2015) toteavatkin, että asiakasarvon määrittämisen tulisi olla yksi yrityksen vahvimpia prioriteetteja. Asiakasarvon määrittäminen tuottaa keskimäärin yrityksille äärimmäisen arvokasta tietoa, josta kilpailuetu rakentuu (Andersson et al., 2009, s. 63).

Vaikka business-to-business-liiketoiminta (jatkossa B2B) eroaa monissa ominaisuuksissa kuluttajamarkkinoista – esimerkiksi suurempien keskimääräisten ostokokojen, suurempien ostoon kohdistuvien riskien ja lisääntyneen ostoarviointiin kohdistuvan rationaalisuuden muodossa – on asiakasarvon muodostumisessa sekä B2B- että B2C-markkinoilla huomattavasti yhdenkaltaisuuksia (Mencarelli & Savoie, 2015). Asiakasarvon muodostumista koskevissa tutkimuksissa on havaittu, että yksityiset kuluttaja-asiakkaat että suuret instituutiot kokevat arvon moniulotteisena (esim. Gallarza et al. 2011). Pelkkä asiakkaalle tuotettu taloudellinen arvo – matala hinta – ei siis usein riitä pitkäaikaisen kil-

pailuedun rakentamiseen, koska asiakkaat kokevat arvon moniulotteisena. Myös yritysten välisessä kaupankäynnissä tunteilla ja yhteisten kohtaamisten ilmapiirillä on huomattava merkitys asiakasarvon syntymiseen (Andersen ja Kumar, 2006). Yhteistyökumppanien välisellä vuorovaikutuksella ja tunneulottuvuudella on siis huomattava rooli myös B2B-kaupankäynnissä.

## 1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tässä Pro gradussa tarkastellaan asiakkaan kokeman arvon syntymistä yritysten välisessä liiketoimintasuhteessa sekä kolmen käyttäytymistieteellisen ilmiön – koetun hintaoikeudenmukaisuuden, kognitiivisen dissonanssin ja asenteiden muodostumisen – suhdetta muodostuvaan asiakasarvoon B2B-markkinoilla. Tavoitteena on case-tutkimuksessa haastatteluiden avulla selvittää, mikä on näiden ilmiöiden suhde asiakasarvon muodostumiseen B2B-liiketoimintasuhteessa. Kaikki kolme tutkittavaa ilmiötä ovat sosiaalipsykologian klassisia tutkimuskohteita, joita on käsitelty paljolti myös markkinointikirjallisuudessa, ja niistä on runsaasti tieteellisiä julkaisuja saatavilla. Kyseisiä kuluttajakäyttäytymisteorian ilmiötä on tutkittu vähänlaisesti B2B-kontekstissa, mikä muodostaa tässä tutkimuksessa mahdollisen tutkimusaukon ja mahdollisuuden ymmärtää syvällisesti tutkittavia ilmiöitä yritysten välisessä liiketoiminnassa.

Tähän tutkielmaan valitut kuluttajakäyttäytymisen kolme tutkimuskokonaisuutta on valittu tarkoituksellisesti niiden limittäisyyden vuoksi. On intuitiivisesti oivallettavissa, että todennäköisesti asiakkaan parantunut käsitys hinnan oikeudenmukaisuudesta lisää tämän positiivisia asenteita yritystä kohtaan ja vähentää oston jälkeistä epämiellyttävää psykologista tilaa, eli dissonanssia. Myös tutkimuskirjallisuus tukee tutkittavien ilmiöiden yhtäaikaista esiintyvyyttä ja limittäisyyttä. Maxwellin (2002) mukaan kognitiivisen dissonanssin teoria ennustaa hintaoikeudenmukaisuuden kokemuksia tarkasti: kognitiivista dissonanssia kokevat asiakkaat tulkitsevat hinnoittelun epäoikeudenmukaisempana kuin asiakkaat, jotka eivät koe dissonanssia. Myös asiakkaan yritystä kohtaan muodostetut asenteet ja koettu hintaoikeudenmukaisuus korreloivat vahvasti keskenään: koettu hintaoikeudenmukaisuus lisää asiakkaan kokemia positiivisia asenteita yritystä kohtaan (Lichtenstein et al., 1993). McGregorin (2013) mukaan koettu kognitiivinen dissonanssi vaikuttaa olemassa olevien ja tulevien asenteiden muodostumiseen: ihmiset aktiivisesti muokkaavat asenteitaan sellaista tilannetta kohtaan, mikä saa heidät psykologisesti epämiellyttävään tilaan.

Tämän Pro Gradun tutkimuskysymykset ovat:

1. Miten asiakasarvo muodostuu B2B-liiketoimintasuhteessa?
2. Mikä on kognitiivisen dissonanssin, asenteiden ja koetun hintaoikeudenmukaisuuden suhde asiakasarvon muodostumiseen B2B-markkinoilla?



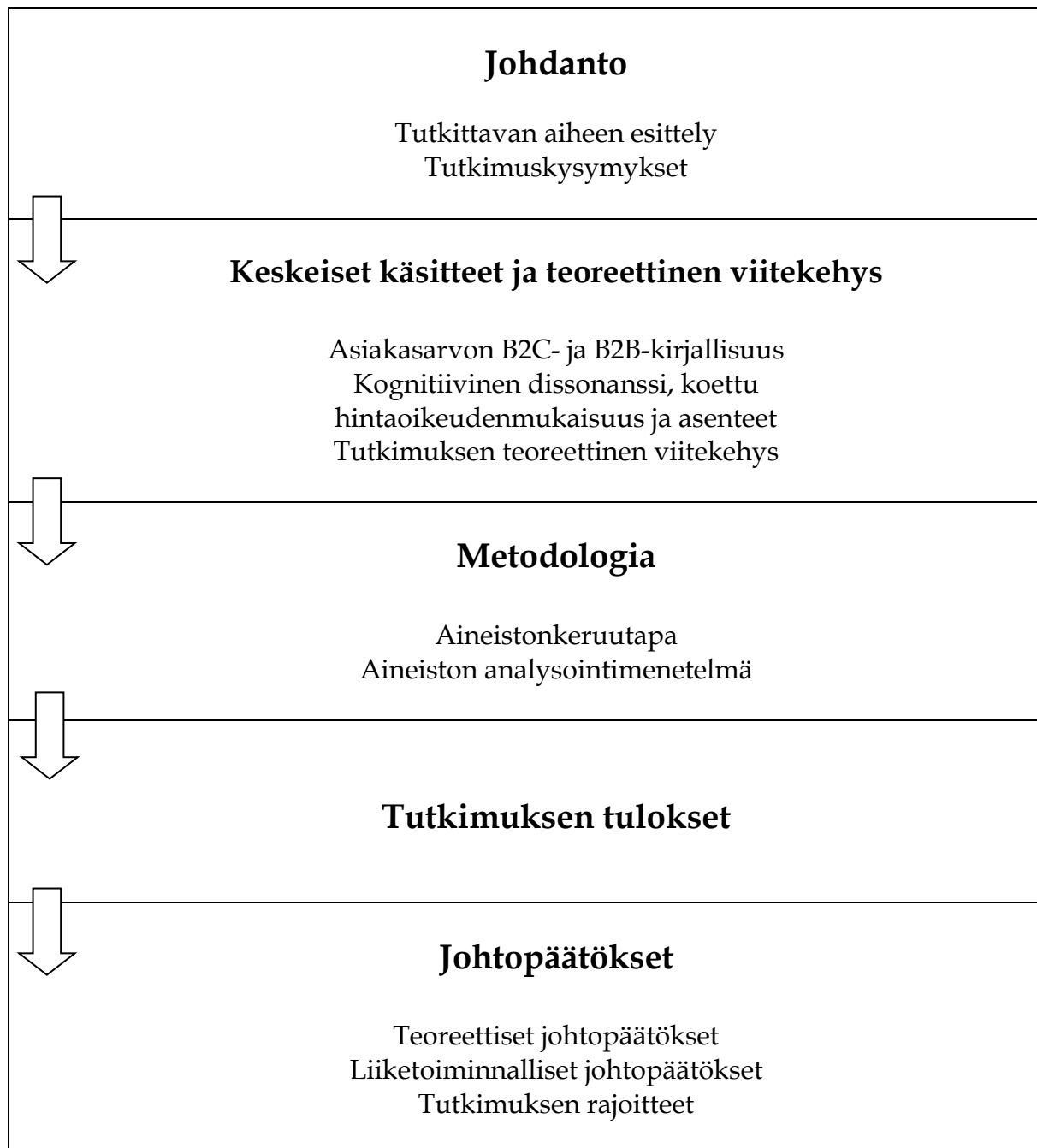
## 1.2 Toimeksiantajayrityksen kuvaus

Elisa Oyj toimii tämän Pro Gradun tutkimusosuuden toimeksiantajana. Yritys valikoitui tutkimukseen aiemman henkilökohtaisen työhistorian kautta. Tutkittavaksi B2B-palveluksi tarkentui Oma IT, joka on Elisan uudehko it:n ulkoistamisen palvelu pienille ja keskisuurille yrityksille, mikä mahdollistaa koko it-infrastruktuurin ulkoistamisen. Oma IT kattaa kokonaisvaltaisen it-tuen, laitteiden asennukset, hankinnan sekä ylläpidon, pilvipalvelut, tietoturvan ja it-konsultaation. Kun pieni tai keskisuuri yritys voi ulkoistaa koko it-osastonsa, ei yrityksen tarvitse investoida omaan it-infrastruktuuriin, vaan keskittyminen voidaan tarkentaa ainoastaan oman ydinosaamisen ympärille. Oma IT:n palvelulupauksena on helpottaa asiakasyrityksen arkea. Etätuki on saatavilla 7.00-21.00 välillä, keskimääräinen asiakaspalvelun vastausaika on 20 sekuntia ja 80% ongelmista ratkeaa ensimmäisellä soittokerralla.

## 1.3 Työn rakenne

Tutkimuskysymyksiä lähestytään ensin kirjallisuuden avulla: keskeiset käsitteet määritellään ja asiakasarvosta, koetusta hintaoikeudenmukaisuudesta, kognitiivisesta dissonanssista ja asenteiden muodostumisesta tehtyä aiempaa tutkimusta avataan, pääpainoina tutkimuskirjallisuus, joka on tuotettu markkinointi- ja sosiaalipsykologian saroilta. Kirjallisuuskatsauksen päätteeksi muodostetaan tutkimukselle teorettinen viitekehys, johon nojautumalla pyritään syventämään tietoa tutkittavista ilmiöistä ja löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin. Luvussa 3 esitellään tutkimuksen aineistonkeruutapa ja analysointimenetelmä. Luku 4 keskittyy kerätyn aineiston analysointiin kirjallisuudesta johdetun viitekehysten avulla. Viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset, niin teoreettiset kuin liikkeenjohdolliset, sekä avataan tutkimuksen rajoitteita ja jatkotutkimustarpeita.

Kuvio 1. Pro gradu -tutkielman rakenne.



## 2 KESKEISET KÄSITTEET JA TEOREETTINEN VII- TEKEHYS

### 2.1 Asiakkaan kokema arvo

Asiakasarvolla on markkinointikirjallisuudessa monta merkitystä, joista kaksi yleisesti tunnustettuja: asiakkaalle koitua arvo (asiakkaan kokema hyöty) ja asiakkaasta koitua arvo (yrityksen asiakkaasta saama hyöty) (Woodall 2003). Tässä teoriaosassa tarkastellaan asiakkaan kokemaa arvoa. Seuraavissa alaluvuissa tutkitaan mistä asiakasarvo koostuu ja millaisia arvoulottuvuuksia tutkimuskirjallisuudesta on löydettävissä.

Taloustieteen klassisimpiin paradigmoihin kuuluva yrityksen teoria (theory of the firm) kertoo, että yritykset ovat olemassa luodakseen arvoa toisille ihmisille silloin, kun ostajien on tehotonta yrittää itse tyydyttää tarpeensa (esim. Hunt 1999; Hunt ja Morgan 1997; Slater 1997). Resurssien vaihdanta markkinoilla on useille ihmisille tehokkaampi ratkaisu kuin omavaraistalouteen ryhtyminen, ja tämä tarjoaa viitekehyksen yritykselle sellaisen tarpeen täyttämiseen, joka täysin itsenäisesti suoritettuna ei olisi kuluttajalle järkevää. Teorian mukaan siis esimerkiksi autoliikkeet ovat olemassa siksi, ettei kuluttajalle ole tehokasta rakentaa itse liikkumiseen käytettävää välinettä – siihen vaadittaisiin rajallisia resursseja, kuten tietotaitoa, materiaalia, tilaa ja aikaa – ja yritys kykenee omalla erikoistumisellaan tarjoamaan arvoa toiselle osapuolelle saaden sitä myös itse vaihdannan lopputuloksena.

Asiakkaan kokeman arvon kirjallisuudesta voidaan todeta, että arvo on käsitteellisesti subjektiivinen ja moniulotteinen, eikä sillä ole täysin yleispätevää markkinointikirjallista määritelmää (Smith ja Colgate, 2007). Arvo on kuitenkin kirjallisuudessa usein erityisen keskeinen käsite, ja tutkijat ovat antaneet sille vuosikymmenien aikana tutkimusasetelmasta riippuen useita erilaisia määritelmiä. Yksinkertaisimmillaan asiakkaan kokema arvo on määritelty muodostuvan siitä, mitä asiakas saa (hyödyt) suhteessa siihen mistä hänen on luovuttava (hinta tai uhraus) (esim. Gale 1994; Zeithaml 1988). Tämä hyötyjen ja uhrausten kokonaisuus johtaa Burtzin ja Goodsteinin (1996) mukaan asenteeseen tai

tunnesidokseen tuotetta kohtaan, mikä lähes väistämättömästi vaikuttaa myös asiakkaan suhtautumiseen itse yritystä kohtaan. Myös Chernatony et al. (2000) ja Walter et al. (2001) määrittelevät arvon hyötyjen ja uhrausten erotuksena: asiakkaalle koitua arvo on siis heidän mukaansa se, mitä jää jäljelle, kun saaduista hyödyistä on miinustettu kaikki sen eteen tehdyt uhraukset. Myös Gutman (1982) määrittelee asiakkaan kokeman arvon hyötyjen ja uhrausten summana. Rahallinen menetys ei ole ainoa uhraus, jota asiakas tekee palvelua hankkiessaan. Asiakas uhraa ostoprosessissa myös aikaansa, energiaansa ja usein ottaa myös riskiä luottaessaan yrityksen arvotarjoamaan (Zeithaml, 1988).

Arvon käsitteen merkityksellisyys kaikessa vaihdannassa on taloustieteellisestäkin viitekehuksesta tunnustettu. Tästä näkökulmasta johdettuna Smith ja Colgate (2007) argumentoivat, että markkinoinnin tarkoitus on kestävän strategian kautta arvon tuottaminen yhdelle tai useammalle markkinasegmentille. Myös Holbrookin (1994) mukaan arvon luominen asiakkaalle on jo pitkään nähty perustavanlaatuisena ja yhtenä keskeisimmistä markkinoinnin tehtävistä. Asiakkaan tulkinta hänen saamastaan arvosta on useissa eri metodeilla ja eri aikaan toteutetuissa tutkimuksissa todettu olevan kaikista tärkein ja kattavin ennustava tekijä, joka vaikuttaa asiakastyytyvyyteen (Day ja Crask, 2000; McDougall ja Levesque, 2000; Oliver, 1997; Parasuraman, 1997; Woodruff, 1997).

Ramsayn (2005) mukaan yrityksen ja asiakkaan tekemän vaihdannan jälkeen arvon ontologia muuttuu huomattavasti sen saadessa konkreettisen muodon. Ennen vaihdantaa arvo on ollut olemassa yrityksen arvolupauksessa ja asiakkaan subjektiivisessa tulkinnassa tästä lupauksesta. Arvo realisoituu, kun asiakas käyttää vaihdannasta saatavia resursseja, jolloin arvon potentiaali muuttuu käytännön hyödyiksi (Ramsay, 2005). Arvon tulkinnallinen ja tilanne-riippuvainen luonne käy ilmi myös markkinatasapainon kautta: arvo määräytyy suhteessa kilpailuun (Gale et al., 1994). Asiakkaat arvioivat palveluiden tuomaa arvoa suhteissa yrityksen kilpailijoiden arvonluontikykyihin. Esimerkiksi tuotteen tuoma taloudellinen arvo on helposti testattavissa vertaamalla yhden yrityksen hintaa muiden yritysten hintaan: jos täysin sama tuote on toisaalla edullisempi, voi sen taloudellinen arvo olla asiakkaalle isompi.

Holbrookin (1996) mukaan asiakkaan kokema arvo on interaktiivinen ja relativistinen preferenssikokemus. Interaktiivisuudella tarkoitetaan kuluttajan ja tuotteen välille muodostunutta vuorovaikutteisuutta: tuote (objekti) tarvitsee kohteen (subjekti), jotta arvo voi realisoitua. Ilman objekti-subjekti-suhdetta ei arvon ontologia muutu havaittavaan muotoon: kuluttaja vastaanottavuudellaan mahdollistaa arvon olemassaolon. Arvo ei siis synny itse ostossa, vaan kulutuskokemuksessa. Relativistisuus viittaa arvon suhteellisuuteen, sillä ihmiset painottavat eri objektien hyötyjä hyvin erilaisista lähtökohdista käsin. Myös sama ihminen todennäköisesti muokkaa arvonäkemyksiään ajan kuluessa, mikä todentaa Holbrookin mukaista arvon relativistista ulottuvuutta. Esimerkiksi kuluttaja saattaa nuorempana arvottaa autossa ensisijaisesti moottorin tilavuutta sen nopeuden vuoksi, jolloin tuotteen funktionaaliset ja sosiaaliset arvot muodostavat suurimmat hyödyt ostopäätöksen tekemiseen. Vanhemmiten turvalli-

suuteen liittyvät hyödyt voivat korvata aiempia arvopreferenssejä, jolloin painotus vaihtuu kohti emotionaalia hyötyjä.

Kun yritys ymmärtää ne liiketoiminnalliset ulottuvuudet, joita asiakkaat kokevat kaikista arvokkaimmiksi, on arvolupauksen muotoilu yksinkertaisempaa. Yrityksen asiakkaalle tekemä arvolupaus voidaan määritellä strategiseksi päätökseksi siitä, mitä yritys uskoo asiakkaidensa arvostavan kaikista eniten. Arvolupaus on siis yritykselle työkalu, jolla se voi positoida itsensä mahdollisimman lähelle asiakasarvon rakentumisen ympärille (Rintamäki et al. 2007). Erinomaisessa arvolupauksessa yritys kykenee tuottamaan enemmän arvoa suhteessa kilpailijoihinsa (Slater & Narver, 2000). Websterin (1994) mukaan arvolupaus on sanallinen toteamus, joka yhdistää yrityksen muista yrityksistä erottuvat pätevyydet asiakkaiden toiveisiin ja preferensseihin. Arvolupaus on siis työkalu kommunikointiin, mikä yhdistää yrityksen työntekijöiden panostukset asiakkaiden odotuksiin, jolloin yrityksen kyky luoda ylivertaista arvoa tulee näkyväksi. Tämä luo yhteisymmärryksen pitkäaikaisesta asiakassuhteesta, jossa molempien osapuolten, yrityksen ja sen asiakkaiden, intressit täyttyvät. Arvolupaus siirtää yrityksen resurssit ja kyvykkyydet asiakkaille tärkeiden hyötyjen mahdollistamiseen. Toimivan arvolupauksen pitäisi Rintamäen et. al (2007) mukaan

- A) lisätä asiakkaan palvelusta kokemia hyötyjä tai vähentää uhrauksia
- B) rakentua yrityksen ydinosamisen ympärille
- C) olla uniikki ja erottua kilpailijoista ja
- D) johtaa kilpailuetuun

### 2.1.1 Arvodimensiot

Arvolla on useita erilaisia ulottuvuuksia, ja markkinointikirjallisuudessa asiakkaan kokema arvo nähdään moniulotteisina (Gallarza et al. 2011). Tämän voi intuitiivisesti oivaltaa tarkastelemalla erilaisia yrityksiä. Esimerkiksi Nordnet luo arvoa asiakkailleen pääsääntöisesti taloudellisesti: he pyrkivät kasvattamaan asiakkaidensa pääomia erilaisten rahasto-, osake- ja säästämiskäytöiden kautta, luoden näin asiakkailleen taloudellista hyötyä. Yhdysvalloissa yksityiset päiväkodit luovat arvoa asiakkailleen turvallisuuden ja laadukkuuden kautta. Ruohonleikkureita myyvälle yrittäjälle tuotteen funktionaalinen arvo on tärkeää: tuote luo asiakkailleen arvoa lähtökohtaisesti toiminnallaan. Yksittäisistä tuotteista tai palveluista on usein löydettävissä erilaisia arvoulottuvuuksia: esimerkiksi Apple tarjoaa asiakkailleen yksinoikeudellisesti kustomoitua käyttöliittymää, johon pitkäaikaiset asiakkaat ovat usein olleet tyytyväisiä (toiminnallinen arvo) sekä tunnetta premium-tuotteen käyttämisestä, mitä viestitään myös suuren hinnan avulla (symbolinen ja sosiaalinen arvo).

Vaikka asiakkaan kokemasta arvosta on julkaistu huomattava määrä tutkimuksia, tutkijat ovat olleet arvodimensioiden luonteesta ja määrästä huomattavan eri mieltä. Yksi harvoista yksimielisyyksistä eri tutkimusten välillä on ollut arvon moniulotteisuuden tunnistaminen (esim. Boksberger ja Melsen, 2011;

Gallarza et al., 2011; Leroi-Werelds et al., 2014). Toinen toistuva elementti asiakkaan kokeman arvon kirjallisuudessa eri tutkimusten välillä on kahden lähökohtaisen arvodimension tunnistaminen: hedonistinen ja utilitaristinen arvo. Kyseinen jaottelu toistuu eri sovellettavissa muodoissa tutkimuksesta toiseen. Tämä dualistinen jaottelu sai alkunsa aikaisesta 1980-luvusta Holbrookin ja Hirschmanin (1982) tutkimuksista. Jaottelu pohjautuu havaintoihin kahdesta päätekijästä – emotionaalaisesta ja kognitiivisesta – mitkä pääsääntöisesti ohjaavat kuluttajien käyttäytymistä (Bagozzi et al., 1999). Emotionaaliset motiivit ovat tunneperäisiä ja kognitiiviset järkiperäisiä. Utilitaristiset arvot tuovat kuluttajalle hyötyä objektiivisen ja rationaalisen funktionensa avulla – esimerkkinä huoltoaseman kilpailijaa halvempi bensiini. Hedonistiset arvot hyödyttävät kuluttajia tunteellisten ja symbolisten merkitystensä kautta.

Seuraavissa arvoulottuvuuksia koskevissa tieteellisissä julkaisuissa Park, Jawarski, and MacInnis (1986) tunnistivat kolme perustavanlaatuaista asiakastarvetta, joista arvoulottuvuudet ovat johdettavissa: funktionaalinen, symbolinen ja kokemuksellinen tarve. Heidän mukaansa tarpeiden täyttäminen tuotteen tai palvelun avulla on se mekanismi, joka luo asiakkaalle arvoa. He viittaavat funktionaalisen arvon tarkoittavan kuluttamiseen liittyvien ongelmien ratkaisemista. Symbolinen arvo tarkoittaa puolestaan sisäisesti syntyneiden prosessien tukemista, esimerkiksi minämielikuvan parantamista tai sosiaalisen aseman korostamista. Kokemuksellinen arvo muodostuu heidän mukaansa aistillisten nautintojen tai älyllisen stimuloinnin kautta. Tässä tutkimuksessa samat hedonistiset ja utilitaristiset arvot, jotka Holbrookin ja Hirschmanin (1982) tutkimuksessa tunnistettiin toistuvat siis omassa sovellettavassa muodossaan.

Sheth, Newman ja Gross (1991) puolestaan löysivät julkaisussaan useampia arvodimensioita. He kuvaavat viiden arvoulottuvuuden vaikuttavan kuluttajien päätöksiin: sosiaalisen, emotionaalisen, episteettisen, tilannekohtaisen ja funktionaalisen arvon. Sosiaalisella arvolla viitataan hyötyihin, jotka asiakas saa tuotteen tai palvelun kautta minäkuvansa viestimiseen erilaisissa ryhmissä. Esimerkiksi kallis automerkki voi tuoda kuluttajalle sosiaalista arvoa, koska se vaikuttaa siihen, miten muut tulkitsevat auton ostaneen minäkuvaa. Emotionaalinen arvo tarkoittaa niitä hyötyjä, joita kuluttaja saa tunnetasolla. Tämä pitää sisällään positiivisten tunteiden – turvallisuuden, mukavuuden, ilon, romantiikan, intohimon – syntymistä, kuin myös negatiivisten tunteiden – syyllisyyden, tuskan, surun – lievittämistä. Episteettinen arvo syntyy, kun tuote tai palvelu kykenee tyydyttämään kuluttajan tiedonjanoa ja syvällistä kiinnostusta. Tällainen arvoulottuvuus löytyy esimerkiksi kuluttajaa kiinnostavista kirjoista. Konditionaalinen arvo on tilannesidonnainen, ja siihen voi liittyä sosiaalisia tai fyysisiä konteksteja. Esimerkiksi aamuyöstä saatavassa taksikyydissä tai pitkän syömättömyyden jälkeisessä lounaassa voi löytää tilanteeseen liittyvää arvoa, tekijöitä, jotka antavat tuotteesta tai palvelusta juuri sillä hetkellä asiakkaalle enemmän arvoa.

Sweeney ja Soutar (2001) tutkivat arvon vaikutusta kuluttajien ostoasenteisiin. He muokkasivat Shethin ym. (1991) teoriaa usealla tavalla. Sheth et al. (1991) argumentoivat funktionaalisen arvon koostuvan esimerkiksi luotetta-

vuudesta, hinnasta ja laadusta. Sweeney ja Soutar tekivät funktionaalisesta arvodimensiosta kaksi erillistä arvoulottavuutta, koska laadun ja hinnan havaittiin vaikuttavan arvon muodostumiseen huomattavan eri tavoin – hinta arvoa vähentäen ja laatu arvoa lisäten. Lisäksi Sweeney ja Soutar poistivat mallista episteemisen ja konditionaalisen arvodimension, sillä he eivät havainneet kyseisten ulottuvuuksien luovan itsenäisinä kokonaisuuksinaan asiakasarvoa faktorianalyyssissaan, vaan kyseiset arvoa luovat dimensiot kyettiin selittämään yhteensä neljän eri ulottuvuuden kautta. He halusivat luoda mahdollisimman yleispätevän mittariston, jonka sovellusarvo olisi mahdollisimman suuri. Sweeneyn ja Soutarin faktorianalyyssin mukaan asiakkaan kokema arvo muodostuu neljästä eri ulottuvuudesta: emotionaalisesta, sosiaalisesta, funktionaalisesta ja taloudellisesta arvosta. Heidän näkemyksensä mukaan arvodimensiot ovat yhteydessä toinen toisiinsa. Kyseistä dimensioiden välistä riippuvuutta ei löydetty esimerkiksi Shethin ym. tutkimuksessa. Sweeneyn ja Soutarin ostoasenteita koskeva tutkimus osoitti useamman arvodimension selittävän paremmin kuluttajakäyttäytymistä kuin mitä kaksijakoinen hedonismi-utilitarismi-viitekehys vastaavasti kykenee. Johtopäätöksissään he alleviivasivat yrityksen asiakasrajapinnan henkilökunnan vastuuta asiakaskokemuksen syntymisessä. Henkilökunnan on ymmärrettävä arvon moniulotteisuus: syvällisellä arvon multidimensiolla ymmärryksellä esimerkiksi hinnanalennuksia voidaan vähentää muiden arvoulottuvuuksien painoarvoa lisäämällä. Tärkeimmiksi ulottuvuuksiksi asiakasrajapinnassa työskennellessä Sweeney ja Soutar nostivat emotionaalisen ja sosiaalisen arvon: yrityksen edustajan tulisi saada asiakas tuntemaan positiivisia tunnekokemuksia (emotionaalinen arvo), jotka samalla ehostavat kuluttajan tulkintaa itsestään muiden silmissä (sosiaalinen arvo).

Vaikka Sweeney ja Soutar (2001) eivät löytäneet episteemisen arvon ulottuvuutta faktorianalyyssissään, he kehottivat silti tutkimaan sitä tulevaisuudessa etenkin sellaisten tuoteinnovaatioiden kohdalla, joissa uutuusarvo tai yllätyksellisyys tuottaa asiakkaalle merkittäviä hyötyjä. Sweeneyn ja Soutarin mukaan yllätyksellisyyden tuoma hyöty asiakkaalle kyetään selittämään neljän arvoulottuvuuden avulla. He kuitenkin myönsivät esimerkiksi harvinaisuuden yhdeksi pääarvoksi esimerkiksi premium-autojen kohdalla. Toisaalta harvinaisesta tai niukasta tuotteesta saatava arvo voidaan myös selittää sen aikaansaaman sosiaalisen ja emotionaalisen hyödyn kautta, mitkä Sweeneyn ja Soutarin arvomalli ottaa huomioon, eikä erillistä harvinaisuuskomponenttia löytynyt heidän arvon kokemista koskevasta faktorianalyyssistään.

Kuvio 2. Asiakkaan kokeman arvon eri ulottuvuuksista tehty kirjallisuus.

<p><b>Holbrook &amp; Hirschman (1982)</b></p> <p>Emotionaalinen ja kognitiivinen arvo</p>
<p><b>Jawarski &amp; MacInnis (1986)</b></p> <p>Funktionaalinen, symbolinen ja kokemuksellinen arvo</p>
<p><b>Sheth, Newman &amp; Gross (1991)</b></p> <p>Sosiaalinen, emotionaalinen, episteeminen, tilannekohtainen ja funktionaalinen arvo</p>
<p><b>Sweeney &amp; Soutar (2001)</b></p> <p>Funktionaalinen, taloudellinen, emotionaalinen ja sosiaalinen arvo</p>

### 2.1.2 Asiakasarvo B2B-liiketoimintasuhteessa

Arvon muodostumisessa B2C- ja B2B-asiakkaille on useita samankaltaisuuksia (Mencarelli ja Savoei, 2015), ja nykyisin markkinointikirjallisuus yleisesti tunnustaa molempien arvonmuodostusprosessien olevan moniulotteisia. Perinteisesti yritysten välisessä liikesuhteessa asiakasarvon on nähty muodostuvan pääasiallisesti taloudellisesta ja funktionaalisesta arvoulottuvuudesta, jonka vuoksi B2B-asiakasarvoa koskevissa tutkimuksissa on keskitytty lähinnä asiakkaan hyötymään laskennalliseen hinta-laatu-suhteeseen (Corsaro ja Snehotta, 2010; Hansen et al., 2008).

Tämä perinteinen viitekehys, jossa asiakasarvon muodostumista selitetään pääasiallisesti taloudellisen ja funktionaalisen arvon kautta, ei ota huomioon arvon muodostumisen symbolista ja emotionaalista ulottuvuutta, jotka huomiioon ottamalla B2B-asiakasarvon muodostumista kyetään nykyisen tutkimustiedon perusteella ymmärtämään tarkemmin (Callarisa-Fiol et al., 2011). B2B-asiakasarvoa koskeva tutkimus on viime vuosien aikana siirtynyt enemmässä määrin kohti asiakas- ja suhdekeskeisempää näkökulmaa, jossa asiakasarvon syntyminen nähdään yhteisesti rakennettuna, moniulotteisena ja kokemuksellisena, kun aiemmin tutkimusten painopiste oli pääasiassa yksiulotteinen ja vaihdantakeskeinen (Mencarelli ja Savoei, 2015). Leekin ja Christodoulidesin



(2012) mukaan tunteilla on huomattava merkitys myös B2B-ostopäätöksiä tehtäessä, mikä viestii emotionaalisen arvoulottuvuuden muodostavan osan B2B-asiakasarvosta.

Tunteilla, ilmapiirillä ja yhteisillä positiivissävyisillä kohtaamisilla on tärkeä rooli pitkäaikaisten B2B-suhteiden muodostumiseen (Andersen ja Kumar, 2006). Lindgreenin ja Wynstran (2005) mukaan emotionaalisen arvoulottuvuuden lisäksi myös symbolinen arvo vaikuttaa joidenkin tutkimuksien mukaan B2B-liiketoiminnassa päätöksentekoon. Jotta B2B-asiakasarvon muodostumista voi useimmissa tutkituissa yritysten välisissä yhteistyösuhteissa ymmärtää, on sen tunnistettava olevan luonteeltaan moniulotteinen ja puhtaan taloudellisuksellisia hyötyjä laajempi (Hansen et al., 2008).

B2B-liiketoimintasuhteissa syntyvä asiakasarvo on perinteisesti jaettu kahden eri kokonaisuuteen: tuotteiden ja palveluiden arvoon (value of offerings) ja palveluntarjoajan ja asiakkaan väliseen suhteeseen eli asiakassuhteen arvoon (value of relationship) (Lindgreen et al. 2012). Palveluiden arvo kuvastaa asiakasarvon näkyvää ja toiminnallista osaa: Sweeneyn ja Soutarin (2001) arvoulottuvuusmallin mukaisesti palveluiden arvo B2B-markkinoilla koostuu taloudellisista ja funktionaalisista arvoista. Asiakassuhteen arvolla tarkoitetaan Lindgreenin et al. (2012) jaottelun mukaan suhteen näkymätöntä ja aineetonta ei-rahallista puolta, kuten mainetta ja taitoja. Vaikka asiakasarvoa tutkittaessa voidaan puhua ei-rahallisista arvon luomisen tavoista, on muistettava, että palveluntarjoajan toimilla on aina taloudellista vaikutusta asiakkaan liiketoimintaan (Keränen & Jalkala 2013). Keränen (2014) mukaan asiakasarvo realisoituu sekä tarjoamien eli tuotteiden ja palveluiden että asiakassuhteen summana.

Yritysten välisessä liiketoiminnassa asiakkaan saaman arvon mittaaminen on usein hankalaa, koska usein se tuotetaan yhdessä palveluntarjoajan kanssa (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012) ja se realisoituu vasta käyttövaiheessa, pitkän aikavälin kuluessa (Grönroos, 2011). Asiakasarvon mittaamisesta tekee siis haastavaa arvon moniulotteinen luonne, mikä realisoituu vasta tuotetta tai palvelua käyttäessä. Käytännön liike-elämässä palveluntarjoajilta usein puuttuu kyvykkyys mitata tuotettu arvo numeerisesti (Storbacka, 2011), ja asiakkaan saaman arvon todentaminen koetaan vaikeana etenkin sekä tuotteita että palveluita - hybriditarjoamia - myyvien yritysten joukossa (Ulaga & Reinartz, 2011).

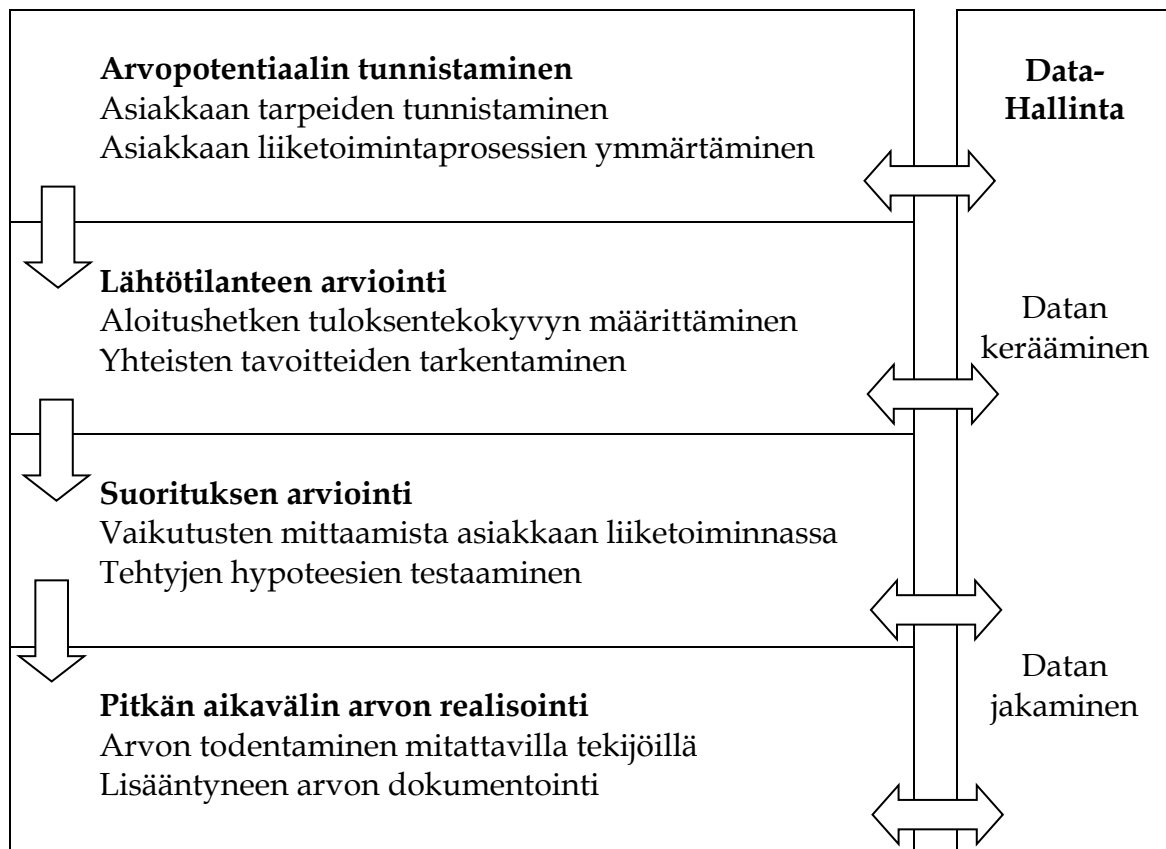
Hinnoittelumallin muuttaminen kustannusperusteisesta arvoperusteiseksi tekee asiakkaan kokeman arvon mittaamisesta erityisen tärkeän (Sawhney, 2006). Tällöin yritys kykenee hinnoittelemaan tarjoamansa asiakasyrityksen siitä saaman hyödyn perusteella, ja voittomarginaali voi olla mahdollisesti kustannusperusteista hinnoittelumallia korkeampi. Suurin syy sille, miksi yritykset pysyvät kustannusperusteisessa hinnoittelussa eivätkä ota arvoperusteista hinnoittelua käyttöön on tiedon puute asiakkaan kokemasta arvosta (Tuli et al., 2007).

Keränen ja Jalkala (2013) tutkivat asiakkaan kokeman arvon muodostumista B2B-markkinoilla haastatteleamalla 18 asiakasyrityksen esimiesasemassa olevaa asiantuntijaa, joiden keskimääräinen kokemus toimialasta oli 16 vuotta. Tutkimukseen osallistuneiden asiakasyritysten toimialat ovat palvelupainottei-

sia ja kompleksisia, mikä tekee arvon mittaamisesta haastavaa. Tutkimus toteutettiin käyttämällä puolistrukturoituja haastatteluita. Tutkimustulosten mukaan asiakkaan kokemaan arvoon ei tule suhtautua kertaluontoisena toimituksena, jonka voi mitata lähettämällä yksittäisen asiakastyytyväisyyskyselyn, vaan jatkuvana prosessina, joka alkaa ennen toimitusta ja jatkuu kauan tuotteen tai palvelun käyttöönoton jälkeen. B2B-markkinoilla toimivien yritysten on ymmärrettävä asiakkaan kokeman arvon pitkäikäinen luonne, mikä helposti unohtuu kiireisessä ja myyntiorientoituneessa yrityskulttuurissa.

Tutkimuksen mukaan asiakkaan kokemaa arvoa B2B-markkinoilla mitattaessa prosessi jaetaan kahteen vaiheeseen: toimitusta edeltäviin prosesseihin ja toimituksen jälkeisiin prosesseihin. Ensimmäiset kaksi vaihetta tapahtuvat ennen ostoa ja kaksi viimeistä vaihetta oston jälkeen. Ensimmäinen askel on tunnistaa yhdessä asiakkaan kanssa mitä tekijöitä hyödyntämällä asiakasyritykselle voisi luoda arvoa. Sen jälkeen palveluntarjoaja voi arvioida asiakkaan tämänhetkistä suorituskykyä ja tunnistaa kehitettäviä alueita asiakkaan liiketoiminnassa. Tämän jälkeen palvelua tarjoava yritys voi analysoida palvelun vaikutuksia asiakasyrityksen liiketoimintaan käytännössä. Lopuksi palveluntarjoaja voi todentaa mitattavien dokumenttien millaista arvoa palvelu tuottaa asiakkaalle pitkällä aikavälillä. Jokaisesta vaiheesta muodostuu dataa, joka tulee varastoida ja antaa myös tarvittaessa asiakasyrityksen haltuun tukemaan tämän omaa liiketoimintaa.

Kuvio 3. Asiakasarvon tunnistamisen prosessit B2B-markkinoilla (Keränen ja Jalkala, 2013).



## 2.2 Kognitiivinen dissonanssi

Kognitiivisen dissonanssin teoriaa on kuvattu tärkeimmäksi edistysaskeleeksi koko sosiaalipsykologian historiassa (Aronson, 1997). Teorian kehittäjän Leon Festingerin (1957) määritteli kognitiivisen dissonanssin psykologisesti epämiellyttävänä tilana, mikä johtuu asenteiden, uskomusten ja/tai käyttäytymisen keskenäisistä epäkohdosta.

Markkinoinnin kirjallisuudessa kognitiivinen dissonanssi liitetään usein oston jälkeiseen epämiellyttävään tunteeseen, jossa asiakkaan valtaa tunnetila mahdollisesta ostopäätöksessä tehdystä virhearviosta. Tämä voi johtaa epätyytyväisyyteen, vähentyneeseen uudelleenostamiseen ja lisääntyneeseen reklamointiasteeseen (Keng & Liao, 2009), minkä vuoksi sen syvä ymmärtäminen ja oikeanlaisten toimenpiteiden tekeminen on yritykselle tärkeää. Käsitteenä kognitiivinen dissonanssi on huomattavasti laajempi kuin kuluttajakäyttäytymisen kirjallisuudesta voisi pintapuolisesti ymmärtää, ja seuraavien kappaleiden tarkoituksena on syvällisemmin avata asenteiden, uskomusten ja käyttäytymisen dynamiikkaa aiheesta tehdyn tutkimuskirjallisuuden nojalla.

Festingeriä (1957) tulkien teoria dissonanssista sai alkunsa oletuksesta kahden kognition – ajattelun, havainnon tai minkä tahansa tiedostavan toiminnan – välisestä suhteesta. Jos kaksi kognitiota on oleellisessa yhteydessä toisiinsa, niin että toinen seuraa toisesta, ne voivat keskenään olla joko yhdenmukaisia tai ristiriitaisia. Ristiriitaisuuden kokeminen tuntuu psykologisesti epämiellyttävänä, ja motivoi ihmistä lievittämään tätä tunnetilaa. Mitä suurempi tämä ristiriitaisuuden kokemus, sitä suurempi on tarve sen lievittämiseen.

Esimerkiksi useissa tutkimuksissa on havaittu salkunhoitajien haluttomuus uudelleenostaa kertaalleen myytyjä osakkeita takaisin salkkuun (Jin & Scherbina, 2011; Strahilevitz, Odean, ja Barber 2011). Tällöin salkunhoitajan olisi realistisempaa aiheutunut tappiollinen vaihtoehtokustannus ja myönnettävä virheensä, joka heikentäisi ammatillista kuvaa itsestä. Yleisesti ihmiset ovat hyvin haluttomia toimimaan näin. Kognitiivinen dissonanssi antaa toimivan viitekehyksen tällaisten ilmiöiden tarkasteluun.

Kun tapa käyttäytyä on omaksuttu tietyn uskomuksen johdosta, tästä uskomuksesta tulee erittäin vahva. Usein tällaisessa tilanteessa vaikka yksilölle esitettäisiin kumoamattomia todisteita siitä, että uskomus on yksiselitteisen väärä, hän saattaa tämän johdosta olla vain entistä varmempi oman kantansa oikeallisuudesta (Festinger, 1957). Toisin sanoen oman kantansa ollessa uhattuina ihmiset turvautuvat useisiin psykologisiin keinoihin vähentääkseen dissonanssia ulkoisen ja sisäisen maailman tulkitusta ristiriitaisuudesta. Nämä defenssit ovat erityisen voimakkaita silloin, kun kyse on tavasta nähdä oma itsensä: ihmiset ovat erityisen haluttomia vaihtamaan uskomuksia, jotka saisivat heidät näkemään itsensä negatiivisemmassa valossa. Oman identiteetin, ”mi-

nän”, rakentamisessa ja ylläpitämisessä on ennen kaikkea kyse faktojen sovittamisesta omaan identiteettiin, ei toisin päin (Gecas, 1982).

Loughnan, Bastian ja Haslam (2014) tutkivat eläinten syömisen psykologiaa, ymmärtäen ihmisten yleisen paradoksin lihansyömistä kohtaan. Paradoksi nousee siitä, että samaan aikaan välitämme eläimistä, mutta kulutamme tuotteita, joiden vuoksi ne ovat kärsineet ja kuolleet. Tällainen psykologinen tila on hyvin epämiellyttävä. Dissonanssi nousee, kun uskomukset ja käyttäytyminen ovat ristiriidassa. Tutkimuksessa yksilöt lähtökohtaisesti muuttivat asennettaan (lisääntyneet uskomukset ihmisistä ylivertaisina eläimiin tai eläimien kyvyttömyys kivun kokemiseen) tai harvinaisemmissa tapauksissa käyttäytymistään (lopettivat lihansyönnin).

## 2.2.1 Dissonanssin muodostuminen

Eddie Jones ja Judson Mills julkaisivat vuonna 2019 metatutkimuksen, joka tarkasteli kognitiivisen dissonanssin tutkimuskirjallisuutta viimeisen 60 vuoden ajalta. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan kyseisten tutkijoiden johdopäätöksiä siitä, miten ja millä tavoin dissonanssi muodostuu.

### 1. Vapaan valinnan paradigma

Kun mikä tahansa päätös on tehty, kaikki kyseisen päätöksen negatiiviset puolet ja mahdollisten vaihtoehtojen positiiviset puolet nostavat kognitiivista dissonanssia. Vaikeat päätökset nostattavat enemmän dissonanssia kuin helpot päätökset, sillä vaikean päätöksen jäljiltä useammat kognitiot ovat ristiriidassa keskenään kuin helpon päätöksen jäljiltä. Tämän vuoksi vaikean päätöksen jälkeen ihmisellä on suurempi tarve vähentää dissonanssia. Päätöksen jälkeistä dissonanssia voidaan vähentää lisäämällä huomiota valitun päätöksen positiivisiin puoliin tai vähentämällä huomiota hylätyn vaihtoehdon huokuttelevuudesta. Ihmiset aktiivisesti muokkaavat suhtautumistaan hylätyn vaihtoehdon tuomiin hyötyihin, suojellen näin tunnetta oikein tehdystä päätöksestä.

J.W Brehm (1956) suoritti ensimmäisen vapaan valinnan paradigmaa koskevan kokeen, jossa testattiin kognitiivisen dissonanssin sovellettavuutta käytäntöön. Kokeessa joukko naisia arvosteli eri esineiden viehättävyyttä (esim. leivänpaahdin, kahvikone, suolasirotin), jonka jälkeen hän antoi naisten valita kahden sellaisen tuotteen väliltä, joiden viehättävyyden tasot nähtiin olevan lähellä toisiaan. Valinnan jälkeen naiset saivat arvioida uudelleen kaikkien esineiden viehättävyyttä. Tulosten mukaan ne naiset, jotka tekivät vaikean päätöksen (kahden esineen välinen viehättävyys oli suurin piirtein yhtä suuri) muuttivat näkemyksiään valinnan jälkeen: valittu esine nähtiin houkuttelevampana kuin ennen, ja valitsematta jäänyt esine vähemmän houkuttelevana. Heillä, jotka tekivät helpon päätöksen, vastaavaa ei havaittu ja alkuperäiset arviot pitivät pitkälti arvonsa. Tutkittavat siis aktiivisesti muokkasivat tulkintaansa

sa eri vaihtoehtojen ominaisuuksista sen mukaan mitä he valitsivat, näin suojeleen itseään epämiellyttävään psykologiseen tilaan joutumiselta.

## 2. Uskomuksen epäkumoutuvuus

Kognitiivista dissonanssia syntyy ihmisten altistuessa informaatiolle, joka on vastoin heidän uskomuksiaan ja nostaa esiin näiden uskomusten epäjohdonmukaisuuksia. Jos ihminen ei päättä muuttaa uskomustaan vähentääkseen epämiellyttävää tunnetta, koettu dissonanssi voi johtaa informaation virhetulkittamiseen, informaation kieltämiseen, sosiaalisen tuen etsimiseen oman alkuperäisen uskomuksen tueksi tai yritykseen suostutella muita hyväksymään oma alkuperäinen uskomus.

Festinger, Riecken ja Schachter (1956) tutkivat sellaista ryhmää, joka oli sitoutunut uskomukseen, joka on mahdollista yksiselitteisesti kumota. Ryhmä uskoi ennustukseen tulvasta, joka täyttäisi koko Amerikan mantereen, ja että ennustuksen lähettäjät olivat alun perin ulkoavaruudesta kotoisin. Ryhmäläiset uskoivat olevansa valittuja yksilöitä, jotka pelastuisivat tulvalla ja he lentäisivät sen keskeltä pois teevadissa. Tulvaa ei ikinä tapahtunut ennustettuun aikaan. Ne ryhmän jäsenet, jotka olivat yksin ennustuksen kariutuessa, lakkasivat uskomasta siihen. Ne jäsenet, jotka odottivat ennustuksen toteutumista yhdessä, pitivät uskomuksestaan kiinni. Ryhmän johtajan, naisen joka ”välitti viestejä ulkoavaruudesta”, kertoi ryhmälleen tulvan peruuntuneen Jumalan tahdosta, sillä ryhmän olemassaolo johti hyvyyden voittoon. Ennen uskomuksen osoittautumista virheelliseksi ryhmän jäsenet osallistuivat maltilliseen toisiinsa ja itseensä kohdistuvaan käännytystyöhön pitäessään uskomuksen kollektiivisesti hengissä, tukien toinen toistensa alkuperäisiä näkemyksiä. Kun uskomus lopulta osoittautui virheelliseksi, he ryhtyivät suureelliseen sosiaaliseen käännytystyöhön pitääkseen alkuperäisen uskomuksensa voimassa, näin välttääkseen psykologisesti erityisen epämiellyttävään tilaan joutumisen. Ryhmän jäsenet aktiivisesti suostuttelivat toisiaan ylläpitämään alkuperäistä uskomusta. He siis lisäsivät kognition, joka oli yhdenpitävä alkuperäisen uskomuksen kanssa.

Riittävän syvää, kollektiivisesti rakennettua uskomusta on siis miltei mahdotonta muuttaa, sillä jokaisen kumoavan todisteen ilmaantuessa uusi kognitio sovitetaan vastaamaan sen hetkistä asiantilaa, jolloin uskomus usein vain vahvistuu vastavuoroisen käännytystyön ansiosta. Tästä viitekehyksestä, jota kutsutaan uskomuksen epäkumoutuvuuden ajatusmalliksi, on tehty sen jälkeen huomattavan paljon tieteellistä tutkimusta, ja sen olemassaolo on yleisesti ottaen tunnustettu ja toistettavissa (esim. Burris, Harmon-Jones, & Tarpley, 1997; Gawronski, Ye, Rydell, & De Houwer, 2014).

## 3. Vaivannäön oikeutuksen malli

Kognitiivista dissonanssia syntyy usein ihmisen osallistuessa epämiellyttävään aktiviteettiin jonkin haluttavan palkkion toivossa. Tällöin kognitio ja käyttäytyminen ovat ristiriidassa: epämiellyttävästä tunteesta kumpuaa haluttomuus osallistua kyseiseen aktiviteettiin, mutta ihminen silti osallistuu siihen.

Mitä epämiellyttävämpää tekeminen on, sitä suurempi sen tekemisestä kumpuava dissonanssi. Jos käyttäytymistä ei päätetä muuttaa, dissonanssia voi tällaisessa tapauksessa lievittää liioittelemalla palkkion haluttavuutta, eli lisäämällä tekemisen suhteen yhdenmukaisen kognition.

Aronson and Mills (1959) tutkivat ihmisiä, joiden oli tehtävä erilaisia ”jäseneksi vihkimisen” aktiviteetteja päästäkseen osaksi ryhmää. Kokeeseen osallistuvat ihmiset oli jaettu kahteen joukkoon. Toiselle puolikkaalle aktiviteetit olivat noloja tai jopa häpeällisiä, kun taas toiselle puolikkaalle ne olivat lähinnä arkipäiväistä tekemistä. Tämän jälkeen eri joukoilta kysyttiin arviota ryhmästä. Ne ihmiset, jotka olivat joutuneet läpikäymään suuresti epämiellyttävän tervehdusrituaalin arvioivat ryhmää huomattavasti positiivisemmassa valossa kuin he, jotka eivät olleet kokeneet uhraavansa mitään päästäkseen ryhmään sisälle. Vaivannäkö jonkin turhan vuoksi on psykologisesti hyvin epämiellyttävä tila, koska käyttäytyminen ja uskomus ovat ristiriidassa keskenään, eikä ihminen kykene perustelemaan käyttäytymistään itselleen. Toiminnalle ei ole silloin löydettävissä sisäsyntyistä syytä, joten helpoin tapa lieventää dissonanssia silloin kuin käyttäytymisen muutos on mahdotonta, on muuttaa ajattelutapaa ja tehdä lopputuloksesta haluttavampi, jolloin myös tehdyt uhraukset saavat oikeutuksen.

#### 4. Houkuteltu myöntyminen

Dissonanssi muodostuu henkilön tehdessä tai sanoessa jotain, mikä on vastoin tämän uskomuksia. Puhtaan kognitiivisesti – järjellisesti – ajatteleva yksilö ei sanoisi tai toimisi vastoin uskomuksiaan. Toisaalta ulkoiset houkuttimet voivat tarjota uuden kognition, joka on yhdenmukainen alkuperäisen uskomuksen kanssa. Tällaisia houkuttimia voivat olla esimerkiksi palkkiot tai rangaistukset. Ulkoiset houkuttimet voivat siis oikeuttaa uskomuksen vastaisen käyttäytymisen, ja lieventää tai kokonaan poistaa koettua dissonanssia. Mitä suurempi määrä käyttäytymisen oikeuttavia kognitiota, sitä pienempi on siitä muodostuva dissonanssi.

Festinger ja Carlsmith (1959) testasivat ensimmäisinä kokeellisesti houkuteltua myöntymistä. Ennen koetta he arvioivat, että mitä pienemmän palkkion ihmisellä antaa siitä, että tämä sanoo jotain uskomustensa vastaista, sitä todennäköisemmin ihminen uskoo sanomansa asian. Kokeessa he pyysivät kahta eri koeryhmää tekemään tylsää ja yksipuolista tehtävää tunnin ajan. Kaikkia koehenkilöitä pyydettiin sen jälkeen yksitellen kertomaan heille tuntemattomalle ihmiselle, että äsken suoritettu tylsä ja yksipuolinen tehtävä oli mielenkiintoinen ja hauska. Osalle koehenkilöistä annettiin palkkioksi ”valehtelusta” yksi dollari ja osalle kaksikymmentä. Tämän jälkeen tutkimuksen toteuttaja pyysi tutkittavia arvioimaan todennäköisesti, miten miellyttävänä he tehtävän oikeasti kokivat. Ne ihmiset, jotka olivat saaneet yhden dollarin palkkioksi arvioivat tehtävän huomattavasti miellyttävämpänä kuin he, jotka olivat saaneet palkkioksi \$20.

Suuren palkkion saaminen tylsistyttävästä tekemisestä ei aiheuta ristiriitaista tunnetta, sillä suuri palkkio oikeuttaa tylsän tekemisen. Tällöin siis uskomukseen lisätään yhdenmukainen kognitio, eli ulkoisen palkkion saamisen arvokkuus, joka oikeuttaa uskomuksen vastaisen käyttäytymisen. Pienessä ulkoisessa palkkiossa tämä mekanismi ei toteudu: uskomukseen ei voi lisätä yhdenmukaista kognitiota, joka oikeuttaisi käytöksen, sillä ulkoinen palkkio on arvotaan niin vähäinen. Jos yksilö ei siis voi enää muuttaa käytöstään, ei saatavaa palkkiota, ja on osallistunut uskomuksensa vastaiseen käyttäytymiseen (tylsän tehtävän raportoiminen mielenkiintoisena ja hauskana) ainut tapa lieventää dissonanssia on muuttaa alkuperäistä uskomusta. Kun henkilöille maksettiin \$20 valheen kertomisesta, ulkoinen palkkio toimi riittävänä motivaationa käytöksen oikeuttamiseen. \$1 tapauksessa ulkoista motivaatiota ei juurikaan ole, joten oikeutus on haettava sisältä päin. Festinger ja Carlsmith (1959) löysivät siis negatiivisen korrelaation ulkoisen palkkion ja asenteiden muutosten välillä: mitä pienempi palkkio, sitä suurempi asenteiden muutos.

Sama mekanismi on nähtävissä muissakin sosiaalipsykologian klassikkotutkimuksissa, kuten kielletyn lelun valinnassa (Aronson ja Carlsmith, 1963). Lapsille annettiin mahdollisuus leikkiä eri leluilla, mutta yhden tietyn lelun kanssa leikkimisestä heitä uhattiin joko pienellä tai suurella rangaistuksella. Pelkkä uhkaus oli riittävä, eivätkä lapset leikkineet kyseisellä lelulla. Kun lapsilta myöhemmin kysyttiin, miten houkuttavina he lelun näkivät, suuren rangaistuksen uhan kokeneet näkivät lelut houkuttelevimpina kuin he, joita oli uhattu pienellä rangaistuksella.

Syy on sama kuin Festingerin ja Carlsmithin tutkimuksessa: ulkoinen houkutin loi kognition, joka oli yhdenmukainen uskomuksen kanssa. Kovan rangaistuksen uhallä lapset pystyivät oikeuttamaan itselleen, etteivät halua leikkiä lelulla, koska muuten kokisivat suuren rangaistuksen. Heidän ei tarvinnut muuttaa itse asennetta lelun houkuttelevuudesta, sillä rangaistus toimi riittävänä ja yhdenmukaisena motivaattorina olla leikkimättä lelulla. He, joita uhattiin pienellä rangaistuksella, eivät voineet ulkoisen houkuttimen valossa perustella käyttäytymistään yhtä tehokkaasti. Kun he eivät leikkineet lelulla, heidän uskomuksensa (lelu on houkuttava) ja käyttäytymisensä (en leiki lelulla) olivat ristiriidassa keskenään, eikä ulkoinen houkutin (uhka pienestä rangaistuksesta) ollut riittävä lisäämään yhdenmukaista kognitiota alkuperäiseen uskomukseen, jolloin dissonanssi olisi lievittänyt. Ainoana vaihtoehtona oli siis muuttaa alkuperäistä uskomusta, ja uudelleenarvioida aiemmin houkutteleva lelu vähemmän houkuttelevaksi.

## 2.2.2 Dissonanssin lieventäminen

Koettua dissonanssia voi vähentää kolmella tavalla (Festinger, 1957):

1. Vaihtamalla yhden tai useamman kognition yhdenmukaiseksi muiden kognition kanssa.

2. Vaihtamalla kognitioiden koettua tärkeyttä.
3. Lisäämällä tilanteeseen uuden, eheyttävän kognition.

Dissonanssin suuruus määrittyy ristiriidassa olevien kognitioiden tärkeydestä ja lukumäärästä. Mitä lähempänä positiivisen minäkuvan menettämisen uhkaa ollaan, sitä korkeampi on dissonanssi ja sitä suuremmat lievittämisstrategiat ovat käytössä. Todennäköisyys sille, että yksittäinen kognitio kykenee muuttumaan vähentääkseen koettua dissonanssia, määrittyy kognition muutoksen vastustamisen voimakkuudesta.

Festingerin (1957) käyttämä esimerkki valaisee dissonanssin vähentämistä strategioita käytännössä. Tupakoija, joka tietää tupakoinnin olevan haitallista terveydelle kokee dissonanssia, koska kognitiivisesti muodostunut uskomus (tupakointi on pahasta) on ristiriidassa polttamisen jatkamisen kanssa. Hän voi lopettaa tupakoinnin ja poistaa dissonanssin. Hän voi vaihtaa asenteensa tupakoinnin vaikutuksesta terveyteen ja vakuuttaa itselleen, ettei tupakointi ole epäterveellistä, jolloin dissonanssi poistuu. Hän voi lisätä uuden kognition tilanteeseen, esimerkiksi etsiä polttamisesta positiivisia puolia – se rentouttaa, elämä on lyhyt ja siitä tulisi nauttia maksimaalisesti – jolloin dissonanssi poistuu. Hän saattaa alkaa uskoa, että tupakoinnin riskit terveyteen ovat mitättömät verrattuna liikenteen tuomiin terveystriskeihin, jolloin hän vähentää epäjohdonmukaisen kognition merkitystä ja poistaa dissonanssia. Tai hän voi arvottaa saamansa nautinnon polttamisesta niin tärkeäksi, ettei siitä kannata luopua, jolloin hän muokkaa alkuperäistä asennettaan vähentääkseen kokemaansa dissonanssia.

McGrath (2017) selvitti metatutkimuksessaan 60 vuoden ajalta tieteellisessä kirjallisuudessa esiintyviä kognitiivisen dissonanssin lieventämisstrategioita käytännöllisellä tasolla. Ohessa metatutkimuksesta ilmenneet viisi yleisintä dissonanssin vähentämisstrategiaa.

**Asenteen vaihtaminen.** Eniten empiiristä huomiota saanut dissonanssin vähentämisen strategia on asenteen vaihtaminen. Dissonanssi syntyy asenteen ja käyttäytymisen ristiriidan epämiellyttävästä tunteesta. Jos asenne vaihdetaan yhdenmukaiseksi käyttäytymisen kanssa, myös dissonanssi poistuu. Huolimatta suuresta empiirisestä huomiosta dissonanssin vähentämistapana, aina asenteen vaihtaminen ei ole helppoa eikä kätevin tapa vastustaa dissonanssia.

**Unohtaminen ja itseharhauttaminen.** Unohtamisen ja itseharhautuksen avulla yksilöt voivat kääntää huomionsa pois dissonanssia lisäävistä kognitioista ja näin välttää epämiellyttävään psykologiseen tilaan joutumista. On tutkimuksia, joissa unohtamisen on havaittu olevan asenteiden vaihtamista tehokkaampi dissonanssin lievittämisstrategia, sillä asennetta vaihdattaessa yksilön tarvitsee kohdata ristiriitainen asenteensa, mitä itseharhautuksessa tai aktiivisessa unohtamisessa ei tarvitse tehdä (Elkin ja Leippe, 1986).

**Vastuun kieltäminen.** Vastuun tunnustamista tilanteesta pidetään yleisesti välttämättömänä, jotta kognitiivista dissonanssia voi ylipäättään syntyä. Vastuun kieltämistä on dissonanssin tutkimuksen alkuvaiheista asti havaittu vähentämisstrategiana eri koehenkilöillä (Festinger, 1957 s. 44). Se on erittäin vah-



va dissonanssin lievittämistapa. Etenkin koettaessa sellaisia tunteita, jotka vievät pohjaa positiiviselta minäkäsitykseltä – häpeä, syyllisyys – vastuun kieltäminen tilanteesta on toimiva dissonanssin lievittämisstrategia.

**Yhdenmukaisten kognitioiden lisääminen.** Yksilö voi myös järkeillä epäjohtonmukaista käyttäytymistään lisäämällä käyttäytymistä oikeuttavia ulkoisia tekijöitä, jolloin uuden yhdenmukaisen kognition lisääminen vähentää koetua dissonanssia. Myös oman alkuperäisen asenteen vahvistaminen dissonanssia koettaessa lievittää sitä. Tätä on havaittu esimerkiksi vedonlyöjillä, jotka tehyään vedon tulevat entistä varmemmiksi sen tuottavuudesta kuin ennen vetoa (Knox ja Inkster, 1968).

Epäjohtonmukaisen käyttäytymisen oikeutus uuden kognition lisäyksellä on kohtuullisen vaivaton tapa lievittää epämiellyttävää psykologista tunnetta. Ihmiset tekevät tätä myös, kun etsivät lisää tietoa vahvistaakseen omaa kantaansa. Tällöin omaa näkemystä tukeva informaatio rekisteröidään, ja ristiriitainen tieto sivuutetaan. Esimerkiksi kun oppilaita käskettiin kirjoittamaan esseitä ydinvoiman tukemisesta, ne joiden asenne ydinvoimaa kohtaan oli lähtökohtaisesti vastustava, etsivät enemmän uskomusta tukevaa tietoa kuin ne, joilla ei ollut vahvaa ydinvoiman vastustamisen asennetta (McGrath, 2017). Asenteen ja käyttäytymisen välistä dissonanssia siis lievitettiin ulkoisen kognition avulla, kun heillä, jotka dissonanssia eivät kokeneet, ei ollut tarvetta etsiä ulkoista oikeutusta uskomukselleen.

**Käytöksen muuttaminen.** Koska dissonanssi nousee asenteiden ja käyttäytymisen ollessa ristiriidassa keskenään, käyttäytymisen muuttaminen yhdenmukaiseksi asenteen kanssa poistaa dissonanssin. Kuitenkin käyttäytymisen muuttaminen vaatii usein suuresti ponnisteluja, eikä näin useinkaan ole kätevin tapa dissonanssin välttämiseen. Monesti käyttäytymistä on mahdotonta muuttaa dissonanssin lievittämiseksi, eikä tehtyä ei saa tekemättömäksi, joten jäljellä olevat tavat liittyvät pitkälti asenteen kokemisen modifiointiin. Esimerkiksi markkinoinnin kentässä usein tutkittu oston jälkeinen dissonanssi on seurausta jo tehdystä käyttäytymisestä, jota ei voi useinkaan enää muuttaa.

## 2.3 Asenteiden muodostuminen

Asenteita on kuvattu arviointina ajatuksen kohteesta. Asenteita voi muodostaa kaikesta mielen sisällöistä, maallisesta abstraktiin, sisältäen asioita, ihmisiä ja ideoita (Maio & Haddock, 2010). Ihmisillä on tarve ymmärtää maailmaa, ja asenteet tuovat täyttymystä useille psykologisille tarpeille ja funktioille (Katz, 1960; Smith et al. 1956). Asenteiden on kuvattu olevan heijastuksia ihmisten tunteista, uskomuksista ja aiemmista käyttäytymismalleista (Zanna & Rempel, 1988).

Smithin tutkijaryhmineen (1956) havainnoimaa kohteen arviointifunktiota pidetään yleisesti kaikkein perustavanlaatuisimpana asenteiden motiivien kuvaajana (Maio & Haddock, 2010). Arviointifunktioteorian mukaan kaikki asen-

teet ovat olemassa helpottaakseen järkeilyä ja käyttäytymistä tarjoamalla opastusta asenteen kohteen kanssa vuorovaikuttamisesta. Tämä pätee kaikkiin asenteisiin, jotka ovat helposti palautettavissa muistista tietoisien mielen käsiteltäväksi. Ihmiset spontaanisti omistavat suuremman huomion kohteille, joista heidän helposti saavutettavat asenteensa pääsevät esiin (Fazio et al. 1992), jonka ansioista päätöksenteko helpottuu. Esimerkiksi positiivisen asenteen suklaalle omaavan ihmisen on helpompi tehdä suklaasta ostopäätös kuin ihmisen, jolla kyseinen asenne on heikompi. Asenne siis helpottaa maailman ymmärtämistä ja tekee käyttäytymisestä helpompaa. Erwin (2005, 10) onkin kutsunut asenteita ihmisen psykologiseksi toimintavalmiudeksi.

Toinen perustavanlaatuinen tarkoitus asenteille on niiden kyky herättää ihmisissä tunteita (Maio & Esses, 2001). Tunteet itsessään palvelevat tärkeitä psykologisia tarpeita (Damasio, 1994) ja seurauksena ihmiset etsivät emotionaalisia kokemuksia, vaikka itse kokemus olisikin epämiellyttävä – esimerkiksi surua tai kauhua herättävien elokuvien muodossa. Yksi tapa näiden tunteiden kokemiseksi on vahvat positiiviset tai negatiiviset asenteet. Esimerkiksi ihmiset saattavat täyttää tunnetarpeensa muodostamalla vahvoja lämpimiä tai vihamielisiä tunteita toista etnistä yhteisöä kohden.

Asenteet koostuvat kolmesta keskenään vuorovaikutuksessa olevasta komponentista: kognitiivisesta, tunteellisesta ja käyttäytymisestä. Kognitiivisella eli tietokomponentilla viitataan uskomuksiin, luuloihin ja ominaisuuksiin, mitkä ihminen assosioi asenteen kohteeseen. Usein asenne muodostuu suurimmalta osalta positiivisiin ja negatiivisiin tietopohjaisiin näkemyksiin eli kognitioihin. Tunnekomponentti viittaa tunteiden vaikutukseen asenteiden muodostumisessa. Käyttäytymiskomponentilla tarkoitetaan opittuja ja aiemmin toteutettuja käyttäytymismalleja (Maio & Haddock 2010).

Esimerkiksi autoa ostaessa ihmisellä todennäköisesti on tietoja eri autojen hinnoista, kulutuksesta, tilasta, nopeudesta ja elinkaaresta; kyseiset tiedot muodostavat kognitiivisen asennekomponentin. Ostopäätöksessä painaa usein myös auton turvallisuus, väri, brändi, sosiaalinen arvostettavuus ja puhtaasti tunne hyvästä kokonaisuudesta, jolloin kyseiset ominaisuudet liittyvät asenteen tunnekomponenttiin. Ostajalla todennäköisesti on jonkinlainen behavioristista taustaa autoiluun liittyen: tällä on itse saattanut aiemmin olla tietty auto tai hän on ollut aiemmin perheensä kyydissä, jolloin hänellä on tiettyjä autoiluun liittyviä käyttäytymiskomponentteja, jotka vaikuttavat asenteeseen ostettavaa autoa kohtaan.

Tunne-, tieto- ja käyttäytymiskomponentit voivat ilmaista vaihtelevia positiivisuuden tai negatiivisuuden tasoja. Mikä tahansa tunne, uskomus tai käyttäytyminen voi sisältää vain yhdenlaisia arviointeja – positiivisia tai negatiivisia – jolloin niistä muodostuva asenne sopii yhden ulottuvuuden malliin ((Maio & Haddock, 2010). Esimerkiksi ihmisellä voi olla puhtaan negatiivisia asenteita toista ihmistä tai valtiota kohtaan sisältämättä ollenkaan tiedostettuja positiivisia attribuutteja.

Vastaavasti asenne voi olla moniulotteinen: uskomukset, tunteet ja käyttäytyminen voivat sisältää sekä positiivisia että negatiivisia aspekteja (Watson

et al. 1999). Esimerkiksi tapa suhtautua itseen ja muihin, henkilökohtaiset tulevaisuuden suunnitelmat, arvokysymykset ja mielipiteet voivat herättää sekä positiivisia että negatiivisia konnotaatioita. Useimmat asenteet voidaankin nähdä moniulotteisina yksiulotteisen sijaan. On esitetty, että syvällä alitajuisella tasolla asenne voi olla moniulotteinen, mutta helpommin tiedostettavalla tasolla enemmän "joko-tai" -tyyppinen, sillä tämä tarjoaa selkeämmin hahmotettavan maailmankuvan (Cacioppo et al. 1997).

Asenteita voidaan tarkastella myös niiden tarkoitusperiensä avulla. Yhdellä asenteella saattaa olla useita erilaisia funktioita ja saman asenteen funktiot saattavat olla tilanne- ja aikariippuvaisia. Yhden tunnetuimman analyysin asenteiden funktioista (kuvio) on julkaissut Daniel Katz vuonna 1960 määrittelemällä asenteiden tehtäviksi tiedollisen, välineellisen, arvoja ilmaisevan sekä egoa suojaavan funktion. Seuraavissa kappaleissa käsitellään Katzin 1960 julkaisemaa *The functional approach to the study of attitudes* -tutkimusta.

Egoa suojelevat asenteet juontuvat sisäisistä puolustusmekanismeista, jotka suojaavat yksilön minäkuvaa tämän omilta ristiriitaisilta impulseilta ja ulkopuolisilta konflikteilta aiheuttavilta voimilta. Nämä impulssit ovat seurausta sisäisistä konflikteista, jotka riittämättömyyden tunteet aiheuttavat. Sama havainto pätee siis osittain asenteiden muodostuksessa kuin kognitiivisen dissonanssin lievittämisessä: meillä on tarve ylläpitää positiivista kuvaa itsestämme, ja usein turvaudumme moninaisiin tekoihin suoriutuaksemme tästä tehtävästä. Minää suojelevat selviytymiskeinot ovat usein selviytymiskeinoista joustamattomimpia, ja syntyhetkellään usein tiedostamattomia. Ihmisten kyky tunnistaa selviytymiskeinojaan tilanteen jälkeen vaihtelee suuresti ihmisestä toiseen. Esimerkkejä kyseisistä minää tukevista selviytymiskeinoista ovat asioiden rationalisointi eli itsepuhe, projektio, välttely ja totaalinen kieltäminen.

Useiden asenteidemme tarkoitus on siis puolustaa myönteistä minäkäsitystä. Defensiivisten asenteiden syntyminen poikkeaa merkittävästi muiden asennetyyppien muodostumisprosessista. Egoa puolustavien asenteiden kohteet ovat käytännössä vain käteviä ulostuloalustoja: kyseiset defensiiviset asenteet muodostuvat yksilön tunteellisista konflikteista, eivät itse asenteiden kohteista. Katz (1960) kertoo esimerkkinä, miten tapauksessa, jossa emme voi myöntää syviä tunteitamme alemmuudesta nämä tunteet voidaan projisoida tiettyyn kätevään vähemmistöryhmään, jolloin egomme saa vahvistusta, sillä se tuntee projisoinnin jälkeen olevansa ylivertainen tähän ryhmään verrattuna. Kyseisessä esimerkissä siis asenteen muodostumisen taustalla on oman minän vahvistaminen, ja ulkoinen todellisuuden piirre mihin asenne linkittyy, on enemmän tai vähemmän irrelevanttia asenteen muodostumisen ja tehtävän kannalta.

Joidenkin asenteiden tehtävänä puolestaan on antaa positiivinen ilmaisu asu ihmistä määrittäville keskeisille arvoille ja siten sille kokonaisuudelle, joka ihminen tulkitsee olevansa. Ihminen saattaa esimerkiksi nähdä itsensä liberaalina tai konservatiivina, ja muodostaa sellaisia asenteita, jotka tukevat hänen tärkeimpiä arvojaan. Keskeisten arvojamme tukevien asenteiden ulostulo on meistä erityisen tyydyttävää, sillä tämä rakentaa ja ylläpitää identiteettiämme ja

siten vahvistaa kuvaa henkilöstä, jollainen haluamme olla. Sosiaalinen tunnustus tai rahalliset palkkiot eivät niinkään motivoi tällaisten asenteiden muodostumista. Samalla tavalla kuin usein tykkäämme tehdä asioita missä olemme hyviä, meistä on miellyttävää tuoda ydinarvojamme esiin ja muodostaa niistä juontuvia asenteita: kaikki egoa vahvistavat aktiviteetit, johon ydinarvojen avoin ulostuonti liittyy, tuottaa meille mielihyvää.

Arvoja ilmentävät asenteet eivät vain vahvista minäkuvaa mutta myös muokkaavat sitä haluttavampaan muotoon. Esimerkkinä Katz (1960) mainitsee teinin, joka pukeutuu ja puhuu samalla tavalla ikätovereista koostuvan ryhmänsä kanssa. Aikuisille tämä voi näyttäytyä heikolta, myöntymiseltä valtavirtaan, mutta teinille itselleen kyse on oman riippumattomuuden vakuuttamisesta, sillä hän on koko elämänsä taipuvuudella ja tottelevaisuudella luonut itselleen identiteettiä kyseisten käyttäytymismallien pohjalta. Aikaisessa kehityksessä tapahtuva tarve selvälle minäkuvalle on tärkeä, sillä tarvitsemme vastauksen kysymykseen "kuka olemme", ja myöhemmin "kuka haluamme olla". Aikuisillekin minäkuvan selkeys ja vakaumus on erityisarvosen tärkeää.

Emme ainoastaan muodosta asenteita tiettyjen yksittäisten tarpeiden vuoksi, vaan asenteet tarjoavat myös merkitystä muuten epäorganisoituun, häviävään ja kaaottiseen maailmankaikkeuteen. Tästä koostuu asenteiden tiedollinen funktio: etsimme tietoa, jotta voisimme muodostaa asenteita, joilla maailma olisi hieman mielekkäämpi paikka elää. Maailmaa ymmärtääksemme tarvitsemme ajattelun ja käyttäytymisen standardeja, viitekehyksiä, ja asenteet auttavat tarjoamalla niitä. Tämä ei tarkoita, että meillä olisi universaali tiedonjano kaikkea ympärillämme tapahtuvaa kohtaan: pääsääntöisesti haluamme ymmärtää sellaista tietoa, joka vaikuttaa suorasti tai epäsuorasti omaan elämäämme. Aikuisilla useimmat asenteet antavat heille jo valmiuden tulkita heille tärkeää todellisuutta. Uusi tieto ei enää muuta asenteita, ellei kyseisessä asenteessa ole jokin epätäydellisyys tai ristiriita uuteen todellisuuden tulkintaan nähden.

Asenteiden mukautumisfunktiossa on kyse ihmisten halusta maksimoida palkkiot ja minimoida rangaistukset. Usein lapsi muodostaa myötämielisiä asenteita sellaisiin kohteisiin, jotka assosioituvat mielihyvän kanssa ja negatiivisia rangaistuksien kanssa. Esimerkiksi tietyn poliittisen ryhmän kannattaminen omien etujen ajamiseksi tai positiivisen asenteen omaaminen suklaata kohtaan sen hyvän maun perusteella ovat utilitaristisia asenteita, joiden muodostuminen liittyy mukautumisfunktioon. Itse asenteen kohde ei ole asenteen muodostumisen keskiössä, vaan siitä saatava hyöty tai haitta.

Yleisesti hyötyjen tai haittojen kautta muodostuvat asenteet riippuvat menneistä tai sen hetkisistä tulkinnoista asenteen kohteeseen liittyen. Selkeys, johdonmukaisuus, toistettavuus, tärkeys ja fyysinen läheisyys palkkioissa tai rangaistuksissa vaikuttavat huomattavasti asenteen muodostumiseen. Asenteet ja tavat muodostuvat tiettyjen kohteiden, ihmisten ja symboloinen ympärille tyydyttämään spesifistä tarvetta.

## 2.4 Koettu hintaoikeudenmukaisuus

Kuluttajan kokemalle hintaoikeudenmukaisuudelle on annettu markkinoinnin kirjallisuudessa useita erilaisia määritelmiä. Xia, Monroe ja Cox (2004) määrittivät hintaoikeudenmukaisuuden asiakkaan tulkintoina siitä kuinka reilu, hyväksyttävä ja perusteltavissa oleva on kahden eri hinnan välinen erotus. Jos asiakkaat kokevat heiltä pyydettyä hinnan olevan epäreilu, he todennäköisesti käyttäytyvät myyvän yrityksen intressien vastaisesti, levittämällä esimerkiksi negatiivista viestintää yrityksestä ja etsimällä kilpailevia palveluntarjoajia (Zeelenberg and Pieters, 2004). Martín-Ruiz ja Rondán-Cataluña (2008) puolestaan määrittelevät hintaoikeudenmukaisuuden kuluttajan tulkinnaksi yrityksen tarjoaman taloudellisen hyödyn ja perityn maksun välillä, suhteutettuna sen tuottamien tavaroiden ja palveluiden ominaisuuksiin tai ratkaisuihin.

Malk et al. (2016) havaitsivat tutkimuksessaan, että suurin vaikutus tulkintaan hinnan oikeudenmukaisuudesta on sillä, millaisen hinnan kuluttajan lähipiiriin kuuluva henkilö on samasta palvelusta maksanut. Sosiaalinen vertailtavuus näyttäisi olevan oleellisin mittari etenkin negatiivisissa hintakokemuksissa, edellyttäen, että vertailtavuus tapahtuu tutussa ihmispiirissä. Ihmiset ovat keskimäärin erittäin herkkiä tunteelle vääryydestä, kun referenssipiste on heitä mahdollisimman lähellä. Tunteettomien kesken yhtä herkkää kokemusta epäoikeudenmukaisuudesta ei ole havaittu syntyvän. Ihmiset eivät myöskään koe epäoikeudenmukaiseksi maksaa samasta tuotteesta enemmän nyt kuin viisi vuotta sitten. Boltonin et al. (2003) mukaan tämä saattaa johtua siitä, että ihmiset ymmärtävät inflaation merkityksen tuotantoketjuissa. On myös havaittu, etteivät korkean tulotason ihmiset koe hinnan epäoikeudenmukaisuutta yhtä herkästi kuin henkilöt, joiden taloudelliset resurssit ovat niukempia. Vaikka varakkaammat ihmiset kokisivatkin hinnan epäoikeudenmukaiseksi, heidän siitä juontuva käyttäytymisensä voimakkuus on hillitympi kuin verrattaessa vastaavaa tilannetta matalamman tulotason ihmisiin (Malk et al. 2016).

Campbell (1999) kertoo tutkimuksessaan, että jotkin hinnan korotuksen syyt nähdään asiakkaiden näkökulmasta ”hyvinä” ja jotkin ”huonoina”. Hyviä hintakorotuksen perusteluja on esimerkiksi työntekijöiden palkkojen nostaminen, laadun parantuminen ja tuotantorakenteen kallistuminen. Myös Vaidyanathan ja Agarwal (2003) väittävät, että ulkoisista syistä johtuvat hintakorotukset, jotka eivät ole myyjän kontrollissa, tulkitaan asiakkaiden toimesta reilummin. Huonoja syitä ovat esimerkiksi koettu asiakkaiden hyväksikäyttäminen kohonneen kysynnän vaikutuksesta. Hinnan korotuksen määrä yhdessä sen motiivin kanssa on siis vahvasti yhteydessä tilanteen koettuun oikeudenmukaisuuteen, mikä on havaittu muissakin hintatutkimuksissa (esim. Homburg et al. 2005). Yrityksen maineella on huomattava vaikutus koettuun oikeudenmukaisuuteen hinnan korotuksen tilanteessa. Hyvämaineisen yrityksen hintakorotukset tulkitaan herkemmin hyvämotiivisiksi (Campbell, 1999).

Yrityksen on tärkeää säilyttää oikeudenmukainen kuva hinnoittelustrategiastaan, sillä hinnan koetusta epäoikeudenmukaisuudesta seuraavat tunteet

liittyvät pettymykseen, suruun, vihaan ja syyllisyyteen (Martins ja Monroe, 1994). Groverin (1994) mukaan nämä negatiiviset reaktiot voivat johtaa yrityksen palveluiden vastustukseen ja alentuneisiin myyntimääriin. Tutkiessaan hintaoikeudenmukaisuuden syntymekanismia Ruiz et al. (2007) löysivät niille kolme kategoriaa: distribuutioon, menettelytapoihin ja vuorovaikutukseen liittyvät oikeudentunteen kokemukset. Esimerkiksi ravintolassa asiakkaat voivat olla tyytymättömiä, koska ruoan laatu hintaan nähden ei ole asianmukainen (distribuutio), tai he joutuivat odottamaan aulassa pöytävarauksestaan huolimatta (menettelytavat) tai henkilökunta ei kohdellut heitä riittävän kunnioittavasti (vuorovaikutus). Koettu hintaoikeudenmukaisuus on siis näiden kaikkien yhtälön osien tulo, ei summa. Vaikka siis distribuutio ja menettelytavat olisivat erinomaisia, huonosti hoidettu vuorovaikutus madaltaa käsitystä erinomaisesta hintavasteesta. Hintaoikeudenmukaisuus onkin näin tarkasteltuna moniulotteinen, kognitiivisesti, emotionaalisesti ja sosiaalisesti väritynyt dynaaminen prosessi.

Herman Diller (2008) analysoi metatutkimuksessaan hintaoikeudenmukaisuuden kokemuksen ulottuvuuksia. Hän löysi seitsemän dimensiota, jotka suoraan vaikuttavat molempien kaupankäynnin osapuolen kokemaan tunteeseen hinnan oikeudenmukaisuudesta. Tässä metatutkimuksessa siis hintaoikeudenmukaisuuden kokemukseksi on löydetty kuluttajakeskeistä näkemystä laajempi, vastavuoroisempi konteksti, jossa myyvä osapuoli huomioidaan myös aktiivisena kokijana ja tulkitsijana. Tämä ajatteluperiaate pätee yleisesti B2B-markkinoilla ja etenkin suurempien ostojen tilanteissa kuluttajamarkkinoilla.

**Resurssien jakamisen reiluus.** Tämä hintaoikeudenmukaisuuden ulottuvuus pohjautuu ajatukselle siitä, että hinta ja tuote/palvelu muodostavat markkina-hyväksyvyys-suhteen toisiinsa (market-acceptable relation). Jos kaupankäynnin osapuoli koittaa yksipuolisesti parantaa asemaansa, se tulkitaan muiden toimesta epäreiluksi. Kaupankäyntiin osallistuvien kumppanien välillä siis on olemassa sanaton sopimus toisen etujen kunnioittamisesta, vaikka molemmat haluaisivat maksimoida oman hyötynsä. Kun molemmat toimivat tämän periaatteen mukaisesti, käsitys kaupankäynnistä on reilumpi ja siten myös näkemys hinnasta oikeudenmukaisempi. Oikeudenmukaisen käyttäytymisen periaate on ennen kaikkea olla yrittämättä parantaa omaa asemaansa aiheuttamalla vastaavaa menetystä toiselle osapuolelle (Kahneman et al. 1986).

**Johdonmukaisuus.** Johdonmukaisuus hinnoittelussa viittaa vuorovaikutukseen liittyvien menettelytapojen suhteelliseen pysyvyyteen ja yhdenmukaisuuteen. Kaupankäynnin osapuolet havainnoivat ja pitävät tärkeinä etenkin kaupankäynnin kirjoittamattomia sääntöjä ja standardeja. Jos yksi osapuoli haluaa muuttaa näitä sääntöjä, tämän tulee ilmoittaa avoimesti ja yksityiskohtaisesti aikomuksestaan ennen päätöstä. Kirjoitetut ja kirjoittamattomat kaupankäynnin säännöt ovat siis lähtökohtaisesti luonteeltaan pysyviä, ja niiden rikominen etukäteen ilmoittamatta usein johtaa epäoikeudenmukaisuuden kokemukseen.

**Hintaluotettavuus.** Hinnan asettamisen yhteydessä lähtökohtaisesti molemmat osapuolet sanattomasti tai kirjallisesti sitoutuvat hyväksymään mark-

kinahinnan käypänä kaupankäyntihintana. Tämä on tärkeää, sillä myyvän osapuolen kustannusrakenne voi milloin vain muuttua odottamattomasti: tehtaassa saattaa hajota tärkeä valmistuskone, henkilökuntaa saattaa suuressa määrin sairastua tai raaka-aineiden hinnat voivat päivässä nousta huomattavasti. Luotettava myyjä ymmärtää nämä riskit, ja luotettavuuden ilmapiiri kasvattaa myös ostavan puolen kokemaa hintaoikeudenmukaisuuden tunnetta.

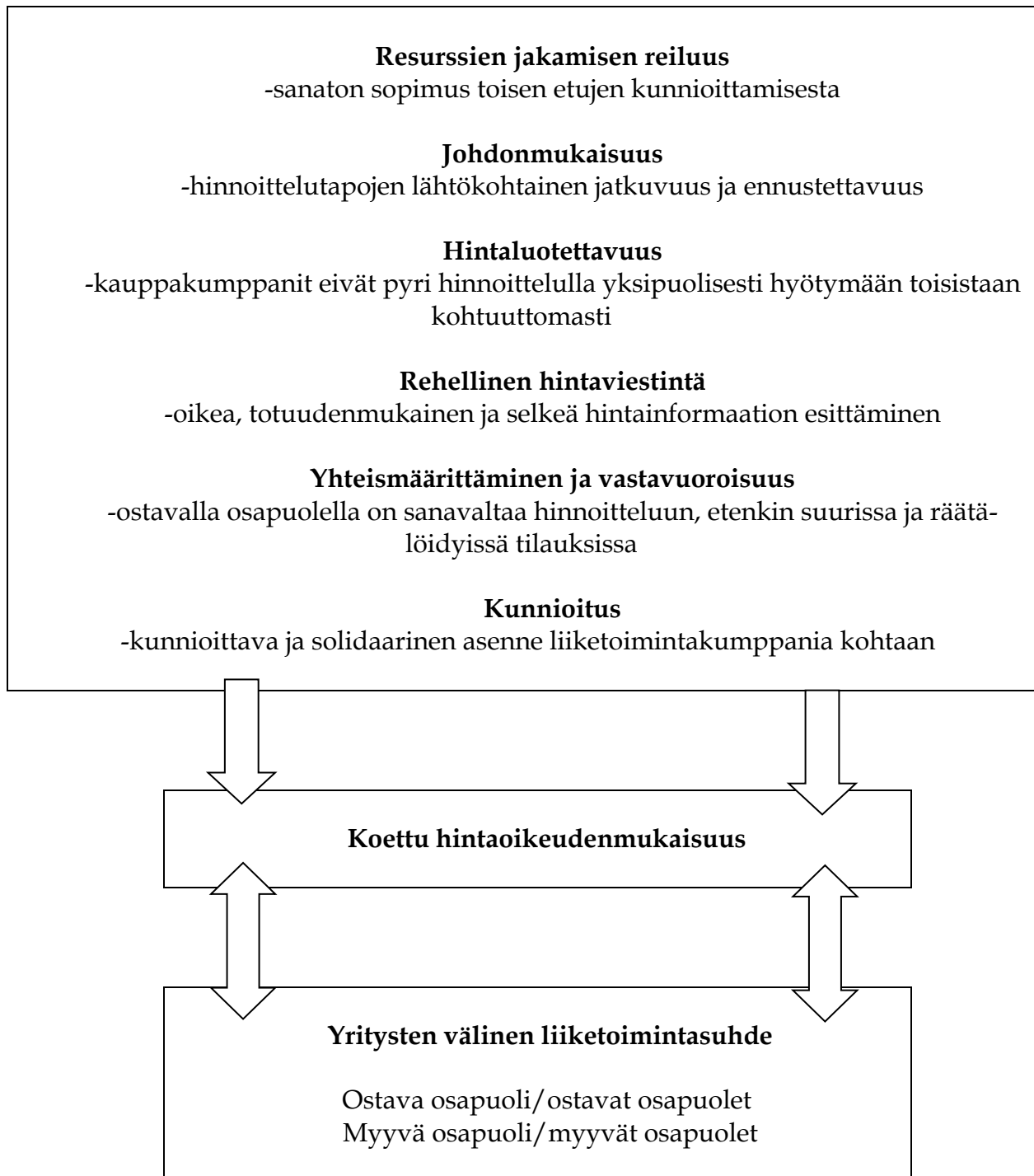
**Rehellinen hintaviestintä.** Rehellisyys hinnoittelussa perustuu oikeaan, totuudenmukaiseen ja selkeään hintainformaation esittämiseen. Asiakas olettaa hintainformaation olevan tarkkaa, helposti ymmärrettävää, vääristelemätöntä ja täydellistä (symmetristä). Molemmat osapuolet luottavat, ettei toinen osapuoli halua käyttää toista osapuolta epärehellisesti hyväkseen esimerkiksi pienellä printillä kirjoitetuilla sopimuslisäyksillä tai asymmetristä informaatiota hyödyntämällä.

**Yhteismäärittäminen ja vastavuoroisuus.** Tämä hintaoikeudenmukaisuuden dimensio pätee etenkin B2B-kaupankäynnissä, jossa ratkaisut ovat usein räätälöityjä, määrät suuria ja riskit korkeita. Tällaisissa tilanteissa jos hinta on vain annettu toiselle osapuolelle "väkisin", tämän saamatta esittää omia argumenttejaan oman asemansa parantamiseksi, syntyy usein kokemusta epäoikeudenmukaisuudesta. Oman sanan saaminen tilanteeseen yhteisen arvioinnin piiriin on ihmisille erityisen tärkeää. Leventhal (1976, s. 139) argumentoi, että ihmiset ovat suostuvaisempia hyväksymään kompromisseja ja niiden seuraamuksia, kunhan heillä on ollut jonkinlaista sanavaltaa lopputuleman määrittämisessä. Yhteismäärittäminen lisää uskoa oikeudenmukaisen hinnoittelutavan saamiseksi.

**Kunnioitus.** Tämä hintaoikeudenmukaisuuden komponentti pitää sisällään lähtökohtaisen asenteen kaupankäynnin toista osapuolta kohtaan, missä osapuolet eivät ole kiinnostuneita ainoastaan omista hyödyistään eivätkä summittaisesti kohdista heikommalle liikekumppanille tarpeetonta painostusta. Reiluuden kokemisen kirjallisuudessa tätä kutsutaan solidaarisuuden periaatteeksi (Kaufmann ja Stern 1988, s. 535). Se pitää sisällään tasapainottelun omien intressien ja ongelmien kanssa pitäen samalla mielessä toisen osapuolen vastaavat haasteet. Kunnioituksella ja reilulla kohtelulla on suoria implikaatioita hintaoikeudenmukaisuuden kokemiseen.

**Kaupankäynnin reiluus.** Etenkin pitkäkestoisissa vuorovaikutussuhteissa joustavuus ja anteliaisuus ennennäkemättömien olosuhteiden edessä luovat reiluuden vastavuoroisuutta toimijoiden kesken. Anteliaisuus näyttäytyy valmiutena tulkita sopimusta toisen osapuolen kannalta suotuisasti, vaikkei siihen olisi laillista velvoitetta. Tämä koskee usein lähtökohtaisen pieniä rahallisia määriä ja voi pitää sisällään esimerkiksi ilmaisen asennuksen takuun yhteydessä, vaikkei velvoitetta sellaiseen olisikaan. Vastavuoroinen joustavuus liikesuhteessa lisää molempien osapuolten reiluuden kokemusta.

Kuvio 4. Hintaoikeudenmukaisuuden kokemuksen osatekijät B2B-liiketoimintasuhteessa (Herman Diller, 2008)



Perinteisesti kuluttajilla on ollut vähäisesti tietoa kaupallisten toimijoiden kulu- ja voittorakenteista (Bolton et al. 2003). Markkinointikirjallisuudessa on viime vuosina kiinnitetty lisääntyvässä määrin huomiota läpinäkyvän hinnoittelun käsitteeseen. Läpinäkyvässä hinnoittelussa yritys paljastaa kulurakenteensa ja sen, kuinka paljon saatavasta tuotosta allokoidaan eri arvontuotantoketjun



osapuolille (Carter ja Curry, 2010). Rothenbergin (2015) mukaan kun kuluttajat ovat paremmin informoituja hinnan todellisesta yritykselle koituvasta kulurakenteesta heidän hintaoikeudenmukaisuuskäsityksensä, tyytyväisyytensä ja lojaalisuutensa nousee. Tyytyväiset ja lojaalit asiakkaat usein mahdollistavat yrityksen menestyksen, joten läpinäkyvällä hinnoittelulla on Rothenbergia (2015) mukaillen erityisen potentiaalinen rooli yrityksen koko markkinointistrategiassa.

Hinnoittelun läpinäkyvyyttä voidaan jaotella kaksiosaisella jatkumolla, jossa hinnoittelun läpinäkyvyyden ääripäätä kuvastavat salainen hintaviestintä (secret pricing) ja läpinäkyvä hintaviestintä (transparent pricing), jolloin välimaastosta löytyy läpinäkymätön hintaviestintä (opaque pricing) (Carter ja Curry, 2010). Salaisessa hintaviestinnässä hinnat eivät ole suoraan asiakkaille näkyvissä, vaan hintatiedot selviävät ainoastaan esimerkiksi ottamalla yhteyttä yritykseen. Räätelöidyt ja monimutkaiset yksityiseen tarpeeseen vastaavat palveluratkaisut ovat usein salaisesti hinnoiteltuja (Dawson, 2019). Seuraavassa hinnoitteluviestinnän tasossa on kyse läpinäkymättömästä hinnoittelusta. Se on yleisin hinnan ilmoitustapa etenkin kuluttajaliiketoiminnassa. Hinta ilmoitetaan annettuna numerona, ilman informaatiota hinnan koostumisesta tai siitä, kuinka paljon saadusta rahasta allokoidaan tuotteen tuomitusketjun eri toimijoille (Carter ja Curry, 2010). Astetta läpinäkyvämpi hinnoittelumuoto on kustannusten läpinäkyvyys. Tällöin myyvä osapuoli paljastaa asiakkaalle vapaaehtoisesti oman kustannusrakenteensa (Mohan, 2015).

Korkeimmalla tasolla puhutaan läpinäkyvästä hinnoittelusta. Tällöin yritys avaa oman kustannusrakenteensa lisäksi myös toimitusketjunsä, milloin informaatio tuotteen/palvelun elinkaaren vaiheista ja sen tuottamiseen vaikuttaneista yhteistyökumppaneista asetetaan julkisiksi. Vapaaehtoinen läpinäkyvyys hinnoittelussa antaa yritykselle mahdollisuuden viestiä vastuullisuudesta koko tuotantoketjussään, esimerkiksi vastuullisten raaka-aineiden ja kestävien energiavalintojen osalta (Goldschein, 2019). Carterin ja Curryn (2010) mukaan hinnoittelun ollessa läpinäkyvää se houkuttelee etenkin asiakkaita, joille sosiaaliset tekijät (esim. reiluus, oikeudenmukaisuus, altruismi) ovat ostopäätöksessä tärkeitä.

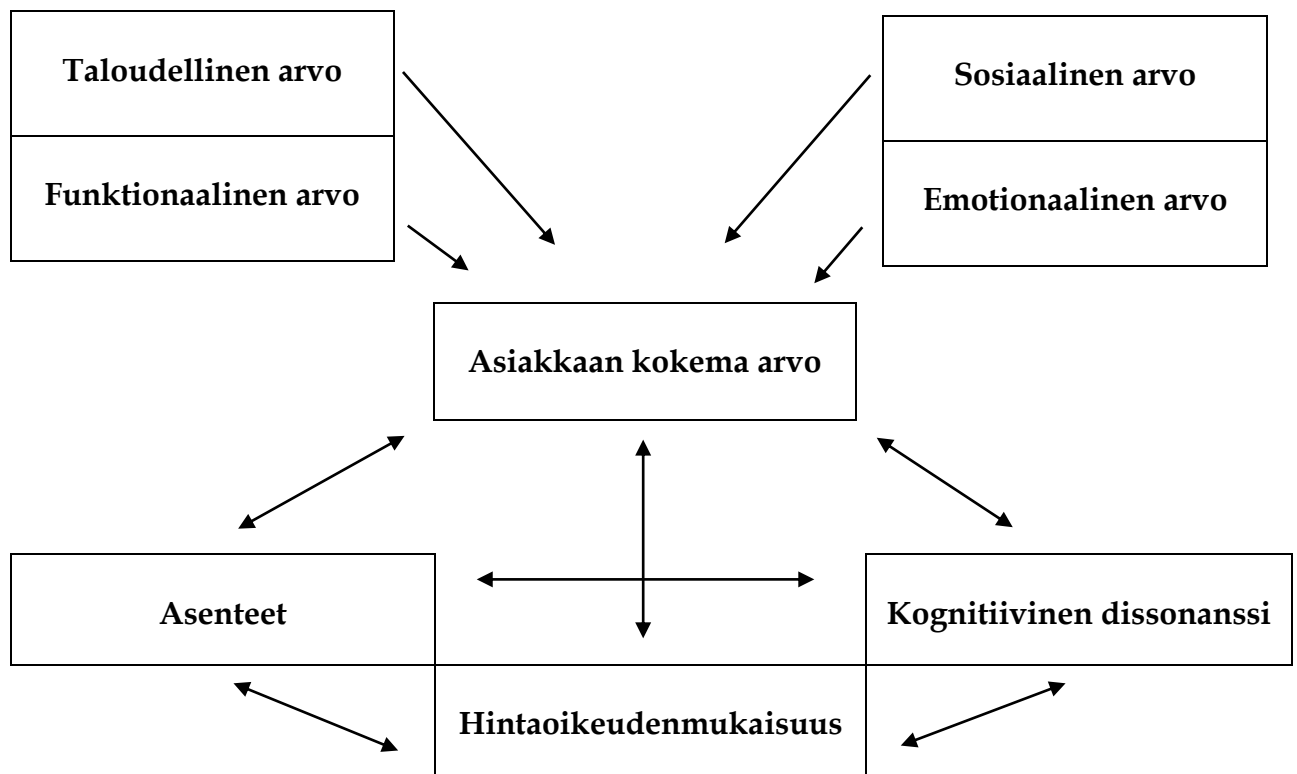
Läpinäkyvyydellä on siis mahdollista luoda lisäarvoa tuotteelle, mikä näkyy asiakkaiden maksuhalukkuutena myös kalliimpien ratkaisujen osalta. Läpinäkyvä hinnoittelu voi lisätä kuluttajan ostoaikomusta, vaikka joutuisi maksamaan tuotteesta markkinahintaa enemmän (Bhadur ja Ha-Brookshir, 2011). Carterin (2009) tutkimuksessa jopa 73% kuluttajista oli valmiita maksamaan tuotteesta enemmän (1-10%), mikäli hinnoittelu oli tehty läpinäkyvästi ja tuotantoketjun avaus viesti eettisestä, kestävästä ja laadukkaasta valmistustavasta. Hinnoittelukustannusten ja tuotantoketjun avaaminen on strateginen päätös, joilla yritys viestii vastuullisuudestaan ja tarjoaa lisää oikeuttavia tekijöitä ostopäätöksen tekemiseksi. Läpinäkyvän hinnoittelun on myös todettu lisäävän kuluttajien käsitystä annetun hinnan oikeudenmukaisuudesta (Falcão & Komaromi 2017).

## 2.5 Teorettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyyksen muodostavat tutkittavien käsitteiden väliset suhteet: asiakkaan kokema arvo muodostuu Sweeneya ja Soutaria (2001) mukaillen taloudellisesta, funktionaalisesta, emotionaalisesta ja sosiaalisesta ulottuvuudesta. Tässä Pro-gradussa tarkastellaan asiakasarvon muodostumisen lisäksi kolmen käyttäytymistieteellisen ilmiön – koetun hintaoikeudenmukaisuuden, kognitiivisen dissonanssin ja asenteiden muodostumisen – suhdetta muodostuvaan asiakasarvoon B2B-markkinoilla. Valitut kolme kuluttajakäyttäjämisen tutkimuskokonaisuutta ovat vahvasti toisiinsa linkittyneitä: kognitiivisen dissonanssin teoria ennustaa hintaoikeudenmukaisuuden kokemuksia tarkasti (Maxwell, 2002), asiakkaan yritystä kohtaan muodostetut asenteet ja koettu hintaoikeudenmukaisuus korreloivat vahvasti keskenään (Lichtenstein et al., 1993) ja koettu kognitiivinen dissonanssi vaikuttaa olemassa olevien ja tulevien asenteiden muodostumiseen asenteen objektia kohtaan (McGregor, 2013). Asiakkaan kokeman arvon eri ulottuvuudet ovat siis yhteydessä asiakasarvon muodostumiseen, sekä kolmea tutkittavaa käyttäytymistieteellistä ilmiötä ovat suhteessa toisiinsa.

Tutkielman tarkoituksena on selvittää, miten asiakasarvo B2B-markkinoilla muodostuu ja millainen suhde asiakkaan kokemaan arvoon on koetulla hintaoikeudenmukaisuudella, kognitiivisella dissonanssilla ja palveluntarjoajaa kohtaan muodostuneilla asenteilla.

Kuvio 5. Pro gradu -tutkielman teorettinen viitekehys.





## 3 AINEISTO JA MENETELMÄ

### 3.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimus on toteutettu käyttämällä laadullisia menetelmiä, tavoitteena selvittää mistä tekijöistä asiakkaan kokema arvo muodostuu Elisan Oma IT-palvelussa ja mikä on koetun hintaoikeudenmukaisuuden, mahdollisen kognitiivisen dissonanssin ja liiketoimintakumppania kohtaan muodostuneiden asenteiden suhde asiakasarvon muodostumiseen. Laadullinen tutkimus valikoitui tutkimusmenetelmäksi, sillä Oma IT:stä on tehty määrällisiä tutkimuksia esimerkiksi lomakekyselyiden muodossa, mutta laadullista tutkimusta haastatteleamalla asiakasyrityksien kokemuksia tästä palvelusta ei ole vielä sen uutuuden vuoksi tehty. Hirsjärven (2008) mukaan haastattelu on hyvä tapa tehdä tutkimusta silloin, kun tutkija haluaa kerätä tietoja, käsityksiä, uskomuksia ja kokemuksia, päätarkoituksena ymmärtää ihmistä ja hänen toimintaansa. Laadullisella tutkimuksella voi saavuttaa syvällistä tietoa kohdeorganisaatioista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010), ja Oma IT:n kehittämisessä on sen uutuuden vuoksi tarve syvälliselle asiakasymmärrykselle. Tavoitteena on tuottaa mahdollisimman kokonaisvaltaista tietoa, jota voidaan soveltaa palvelun kehittämiseen tulevaisuudessa parantuneen asiakasymmärryksen ansiosta.

Laadullinen tutkimus keskittyy kokonaisvaltaiseen tiedon hankintaan, missä tutkimuksen pääpaino on olla ilmiötä ymmärtävä, ei selittävä (kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa yleisesti). Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää ymmärtää ja hahmottaa merkityksiä, ja lähteä tutkimaan ilmiötä ilman etukäteen tehtyjä hypoteeseja tai tarkkoja ennakko-olettamuksia tuloksista. On kuitenkin käytännössä väistämätöntä, että kaikilla ihmisillä on jonkinlaisia odotuksia tutkittavasta ilmiöstä, tutkimuksen kulusta ja tavasta kerätä tutkimusaineistoa. Olennaista on tiedostaa nämä objektiivista tilannekuvaa heikentävät ilmiöt, ja minimoida niiden vaikutus tutkimuksen kulkuun. Teorian testaami-

nen ei ole laadullisen tutkimuksen pääpaino, vaan tarkoitus on aineistoa syvällisesti tarkastelemalla rakentaa käsitteitä, hypoteeseja ja muodostaa yksityiskohdista yleisempää teoriaa. Laadullista tutkimusta voi siis kuvailla luonteeltaan induktiiviseksi. Koska laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoituksena testata tarkasti rajattuja valmiita hypoteeseja, vaan syvällisesti ymmärtää ja hahmottaa tutkittavan ilmiön merkityksiä, yllättävät ja odottamattomat paljastukset saattavat muodostua laadullisen tutkimuksen mielenkiintoisiksi tuloksiksi (Eskola & Suoranta 1999; Hirsjärvi ym. 1997; Pyörälä 1995; Leskinen 1995).

Laadullisen tutkimuksen kohderyhmän tulee olla sellainen, että sitä tutkimalla on löydettävissä tutkimuksen kannalta olennaisia piirteitä. Olennaisinta ei ole aineiston, vaan tärkeimpänä kriteerinä on laatu. Slaterin (1998) mukaan laadullisesta tutkimusasetelmasta kerättävä aineisto on aina ainutlaatuinen, joten tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, toistettavissa tai täten arvioitavissa objektiivisesti.

Markkinointikirjallisuudessa laadullista tutkimusta hyödynnetään usein tavoitteena saada tarkempaa ymmärrystä kuluttajien asenteista, uskomuksista, motivaatiotekijöistä ja käyttäytymisestä. Laadullisen tutkimuksen etu kuluttajanalyysissä on mahdollisuus tuottaa tietoa, joka pääsee ”pintaa syvemmälle”; kvalitatiivinen tutkimus voi tuottaa syvällistä ymmärrystä ilmiöiden syistä. Ensisijainen väline aineiston keräämiseen ja analysointiin laadullisessa tutkimuksessa on tutkija itse: aineisto kulkee, muokkautuu ja saa tulkintansa inhimillisen välineen kautta (Hirsjärvi et al., 1997).

### 3.2 Aineistonkeruu

Tutkimuksen aineisto on kerätty haastattelemalla seitsemää Oma IT:tä käyttävää asiakasyritystä. Tutkimusotteena on käytetty puolistrukturoitua haastattelua. Puolistrukturoitu haastattelu etenee niin, että kaikille haastateltaville esitetään samat tai likipitään samat kysymykset lähtökohtaisen vapaassa järjestyksessä (Saaranen, Kauppinen & Puusniikka, 2006). Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, sillä aiempi tutkimuskirjallisuus asiakasarvon muodostumisen ymmärtämisestä B2B-kontekstissa tukee tätä lähestymistapaa. Samanlaisessa tutkimusasetelmassa Keränen ja Jalkala (2013) tutkivat asiakkaan kokeman arvon muodostumista B2B-markkinoilla haastattelemalla 18 asiakasyrityksen esimiesasemassa olevaa asiantuntijaa, ja he toteuttivat tutkimuksensa käyttämällä puolistrukturoituja haastatteluita. Heidän mukaansa palvelupainotteinen (service-dominant) suhtautuminen asiakkuuteen tekee arvon mittaamisesta kompleksisempää, minkä vuoksi he päätyivät laadulliseen haastattelututkimukseen määrällisen kyselytutkimuksen sijasta.

Haastattelukysymykset päätettiin yhdessä toimeksiantajan kanssa, tarkoituksena löytää teoreettisia ja liikkeenjohdollisia vastauksia työn tutkimuskysymyksiin. Tarvittaessa haastateltavilta kysyttiin tarkentavia kysymyksiä, jos keskusteltu tema oli tutkittavan asiakokonaisuuden ymmärtämisen kannalta eri-

tyisen tärkeä. Tällainen osittain järjestelty ja osittain avoin haastattelu sijoittuu formaaliudessaan täysin strukturoidun lomakehaastattelun ja teemahaastattelun välille (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47).

Haastatteluissa seitsemältä asiakasyrityksen edustajalta kysyttiin yhteensä 13 valmiiksi muotoiltua kysymystä ja tarvittaessa tiettyjä kommentteja pyydettiin tarkentamaan tai konkretisoimaan. Haastattelukysymykset löytyvät kokonaisuudessaan liitetiedostosta (Liite 1).

Haastattelujen kokonaiskesto vaihteli 21 ja 53 minuutin sisällä. Keskiarvollinen haastattelu-aika oli 34 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastateltaville asiakkaille kerrottiin, että haastattelijalla on allekirjoittanut salassapitosopimuksen toimeksiantajan kanssa, ja että kaikkea ilmoitettua tietoa käsitellään luottamuksellisesti, päämääränä palvelun laadun parantaminen ja siten lisääntynyt palvelusta koitua arvo asiakkaille, eikä asiakasyritysten nimi tule esiin lopullisessa raportissa.

Haastateltavia asiakasyrityksiä oli tässä case-tutkimuksessa yhteensä seitsemän, ja yritysten henkilömäärät vaihtelivat 20 ja 999 välillä (Finder.fi). Tutkittavat yritykset ovat kooltaan pieniä ja keskisuuria. Pienet ja keskisuuret yritykset ovat muodostaneet esimerkiksi Yhdysvalloissa 54% kaikesta myynnistä (U.S. Small Business Administration, 2013), mutta akateeminen kiinnostus PK-yrityksiä kohtaan tutkimuskohteena on ollut verrattaen pientä (Ellegaard, 2009), jonka vuoksi PK-yritysten päätöksentekijöiden tutkiminen saattaa tuottaa relevanttia uutta tietoa ja syventää olemassaolevia teoreettisia käsityksiä PK-yritysten ostopäätöksenteosta.

Eri kokoisten ja eri toimialoilla toimivien asiakasyritysten tutkiminen mahdollistaa tiedon monimuotoisuuden ja haastatteluiden saturaatiopisteen siirtymisen: pelkästään yhdenlaisia yrityksiä tutkimalla on isompi mahdollisuus, että muutaman haastattelun jälkeen tulevat haastattelut eivät enää tarjoa uutta tietoa case-tutkimukseen, vaan sama tieto toistuu. Käytännössä kaikki tässä tutkimuksessa haastatellut yritykset toimivat eri toimialoilla. Yhdistävä tekijä niissä on IT-osaston ulkoistaminen Oma IT:n muodossa, mikä antaa yrityksille mahdollisuuden keskittyä puhtaasti omaan ydinosaamiseensa.

Yrityksen toimiala	Loppukäyttäjien lkm	Koodi
Rakennuspalvelut	20-49	H6
Erikoistavarakauppa	20-49	H4
Liikelahjat	20-49	H5
Rakennusautomaatio	50-99	H1
Sisustustarvikkeet	50-99	H7
Maanrakennus	100-249	H3
Metsäpalvelut	249-1000	H2

Taulukko 1. Haastateltavat asiakasyritykset.

### 3.3 Analysointimenetelmä

Tässä tutkielmassa käytetään analyysimenetelmänä teemoittelua, sillä sen avulla aineistosta pystytään parhaiten löytämään vastauksia tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin, ja siten mahdollisesti syventää asiakasarvon muodostumista koskevaa teoreettista ymmärrystä. Teemoittelussa aineistoa voidaan pilkkoa ja ryhmitellä erilaisiin aihepiireihin ja tarkastella tiettyjen teemojen esiintyvyyttä. Laadullinen aineisto voidaan litteroinnin jälkeen järjestellä teemoittain (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Teemoittelussa oleellista on aineistosta poimitun teeman sisältö ja kyseiseen teemaan liittyvät haastateltavien lausunnot, ei esimerkiksi tiettyjen asioiden lukumäärä. Teemat ovat tutkijan tekemiä tulkintoja siitä, mitkä aihepiirit ovat aineistossa esille nostettavia

näkökohtia (Eskola & Suoranta 2008). Tässä tutkimuksessa tärkeänä tavoitteena on tunnistaa yhteisiä esiin nousevia teemoja eri asiakkaiden haastatteluista liittyen asiakasarvon muodostumiseen ja asiakasarvon suhteesta kolmeen tutkittavaan käyttäytymistieteelliseen ilmiöön.

Tutkijan on tärkeää muistaa, etteivät teemat aina noudata käytettyä haastattelurunkoa. Joskus aineistosta löytyy uusia teemoja, eivätkä ihmisten käsittelemät aiheet välttämättä noudata tutkijan tekemää järjestystä ja jäsenystä. Litteroitua tekstiä tulee siksi tarkastella ennakkoluulottomasti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).



## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 4.1 Asiakasarvon ulottuvuudet

Case-tutkimuksen tulosten analysoinnissa käytetään viitekehyksenä Sweeneyn ja Soutarin (2001) arvoulottuvuusmallia. Sweeneyn ja Soutarin mallissa asiakkaan kokema arvo muodostuu neljästä eri dimensiosta: emotionaalista, sosiaalisesta, taloudellisesta ja funktionaalista arvoulottuvuudesta, jotka yhdessä muodostavat asiakkaan palvelusta saaman kokonaishyödyn.

Kuvio 6. Asiakasarvon ulottuvuudet Sweeneyn ja Soutarin (2001) mukaan.

<b>Emotionaalinen arvo</b>	Tunteellinen hyöty
<b>Sosiaalinen arvo</b>	Minäkuvaa ehostava hyöty
<b>Taloudellinen arvo</b>	Rahallinen hyöty
<b>Funktionaalinen arvo</b>	Toiminnallinen (laadullinen) hyöty

#### 4.1.1 Taloudellinen ja funktionaalinen arvo

Yhteinen historia, eli olemassa oleva Elisan asiakkuus vaikutti kaikilla haastateltavilla Oma IT:n ostopäätöksen tekemiseen. Keskityseduilla, jotka saa-

vutetaan, kun muutkin tietoliikenteelliset palvelut ovat yhden palveluntarjoajan piiristä, koetaan olevan suuri taloudellinen ja funktionaalinen arvo: se säästää asiakasyritysten aikaa ja rahaa, tehden tietoliikennekokonaisuudesta yksinkertaisempaa ja helpommin hallittavaa.

*"historia anvia-palveluissa, elisa osti anvian, selvät keskitysedut. Ja DNA:n kauppakeskuksen nettiyhteys ja aspa syvältä" H4*

*"anvia hankittu muuttu elisaks ja ei tahdottu vaihtaa mikään mikä toimi" H5*

*"olemassaoleva asiakkuus tietoliikennepalveluista, läpinäkyvä hinnoittelu ja usko siihen et isompi talo pystyy tarjoamaan palvelut luotettavimmin ja ressurssiin riippumattomammin" H1*

*"hintaa, tietoliikenne oli sieltä jo nii konesalihommasta muut ois voinu rakentaa ekstraa, katettiin tulevaisuutta ku ostettiin servicedeskii, olemassaoleva asiakkuus" H1*

*"mahdollisimman paljon toimintoja keskitetty yhteen paikkaan" H7*

Asiakkaat kokevat palvelun yhdenmukaisuuden suureksi arvoksi: se on helppo skaalata ja tuoda isonkin organisaation arkipäivään. Tuen saaminen aina yhdestä ja samasta paikasta koetaan Oma IT:n tärkeäksi hyödyksi.

*"merkittävä arvo siinä että prosessit samankaltaisia, tukifunktion kehittäminen yhdestä paikasta" H2*

*"lisäarvo tulee meille siitä että malli on sama ja hallittu, jos ajatellaan et jossain yhdistyksessä etätuki tältä firmalta ja tältä firmalta nii joku joutuu ite opettelee sitä ympäristö, tässä selvä yhdenmukaisuusetu" H2*

H1 kertoo Oma IT:n helpottavan muutosten läpivientiä esimerkiksi konesalia ulkoistaessa.

*"kun tehty muutoksia niin niitten läpivienti, infra elänyt tosi paljon kahden vuoden aikana, ulkoistettu konesalia, alasajettu applikaatioita ja uusia palvelimia - jalkauttaminen on ollu hyvää, käytetty kakkostukee eli asiantuntija-palveluja" H1*

Merkittävänä arvona nähdään myös se, että it-tuki ulottuu yrityksen jokaiseen työntekijän, ja ongelmatilanteissa työntekijä voi itse ottaa yhteyttä palveluntarjoajaan.

*"oma it-tuottaa tukipalvelut eli meillä ei oo firmassa yhtään it-kaveria eli tää on ulkoistettu palvelu jonka tärkein tehtävä on vastata siitä että laitteet toimii että jokaisella vakituisella työntekijällä on tietokone joka on se toimisto, ensisijaisen tärkeä on että se toimii ja yhteydet toimii" H3*

*"ei synny henkilöstöresursseista johtuvia pullonkauloja" H1*

H2 kokee, että etenkin pandemia-aikaan it-tuen ulottuminen jokaiseen työntekijään on ehdoton Oma IT:n hyöty.

*"kyl mä näin etätukee korostaisin pandemia-aikaan, 1000 työntekijää, 270 toimistoa ja toimistot voi olla pieniä, siellä 1-2 henkeä, se että nämäkin henkilöt ovat osa kokonaisuutta ja saavat apua jos on jotain minkä takia työnteko estyy, se on se merkittävin hyöty" H2*

H3 kokee nopean vastausajan ja ajallisesti pitkän peiton palvelun tärkeimmiksi hyödyiksi. 7-21 aukioloaika on kiistaton hyöty, josta asiakas on riippuvainen: jos ongelmia ilmenee työkauden ollessa kiivaimmillaan, on elintärkeää saada siihen välitön apu aamusta iltaan. Kyky ratkaista ongelmat mahdollisimman nopeasti on hänen yritykselleen Oma IT:n hyödyistä suurin: mikäli minuutissa ei olla vastattu, luuri yleensä lasketaan. Tässä heille tärkeimmässä palveluominaisuudessa oli alussa ongelmia, ne asiakas kertoo jääneen jo historiaan, ja nyt Elisa on onnistunut hyvin tarjoamaan keskimäärin nopean vasteajan ongelmiin.

*"yks iso on arvo 7-21 auki eli silloin kuin kausi kiivaimmillaan, niin meilähän tehdään töitä 24/7, tarkoittaa sitä että peitto pitää olla mahdollisimman hyöä et jos tulee jotain kriittistä saadaan siihen apu ja tuki" H3*

*"toinen on se palveluallttius/herkkyys reagoida ongelmiin ja miten ne selvitetään, tähän mennessä toiminu ihan hyvän, suurin osa ongelmista pystytty hoitamaan etätuen kautta, muutamia harvinaisia tilanteita että joutunu paikan päälle" H3*

*"se arvo tulee sitä kyky ratkaista ongelmat mahdollisimman nopeasti, tehokkaasti ettei meidän bisnes kärsi, sen tuen täytyy lunastaa aroolupaus, ongelma oli alussa se aika mikä puheluihin vastattiin" H3*

Myös kaksi muuta asiakasta allekirjoittavat nopean vasteajan suurimpiin Oma IT:n hyötyihin.

*"kun vempheet ei toimi silloin saa avun nopeasti, se kaiken a ja o " H5*

*"kun järjestelmiä kehittämässä on aikaa tutkia, vahinko ei tuu kello kaulassa" H5*

*"palvelun toimivuus, tukea saatu kun tarvetta, vasteaika, silloin kuin pitää olla yhteydessä apua saatu" H4*

Oma IT:n palvelulupaus on helpottaa asiakasyritysten arkea. Kaikki haastateltavat kokevat, että Oma IT on yksiselitteisesti helpottanut heidän arkeaan.

*"helpottanu mun työkuormaa kun vastaan it:stä, helpottanu tosi paljon" H1*

*"pitkät aukioloajat, illallakin apua, puhelimesta saatu hoidettua" H6*

*"kyllä on, joskus kupruja, suoraan yhteyttä, ei ite tarvii lähteä jumppamaan, helpottaa arkea" H4*

*"ne palvelut mitkä ollaan ostettu on helpottanu, se on omasta työstä pois eli kokonaan pois, tää ei oo meidän bisnes eikä haluta yhtään ylimääräistä aikaa siihen et koneet ei toimi, on se siinä mielessä täyttänny paikkansa, on helpottanu elämää" H3*

*"on kyllä helpottanu arkee, aiemmin kun jollakin it-ongelma, minä jouduin ole välissä, nykyään puheluita ei tule, menee suoraan elisan oma it:lle" H7*

#### 4.1.2 Emotionaalinen ja sosiaalinen arvo

Kaikki asiakkaat eivät tehneet kilpailutusta, mikä kieli suuresta vuosien aikana kerrytetystä luottamuksesta Elisaa palveluntarjoajana. Oma IT:n hinnan ei ylipäätään katsota olevan merkittävin päätöskriteeri, mikä viestii, että palvelu tuottaa asiakkaille arvoa pääsääntöisesti muilla ominaisuuksilla kuin edullisella hinnalla. Asiakkaat tuovat esiin luottamuksensa Elisan kykyyn hinnoitella palvelu reilusti.

*"käyttöönotto, että Elisan kanssa aiemman yhteistyön kautta elementit oli jo olemassa, ei varsinaisesti tehty kilpailutusta, katottiin tukipalveluita, laajennettiin sitä niinku olemassaolevaa" H2*

Account Managerin aktiivinen, henkilökohtainen presenssi saa lisätunnustusta asiakkuuden alkamiseksi. H3:n mukaan "kemioiden kohtaaminen" on tärkeää. Hinta ei ollut H3:selle päätöksenteon tärkein kriteeri. Myös Andersenin

ja Kumarin (2006) mukaan yritysten välisessä kaupankäynnissä tunteilla ja yhteisten kohtaamisten ilmapiirillä on huomattava merkitys asiakasarvon muodostumiseen.

*"account manager oli silloin oikeassa paikassa oikeaan aikaan, reagoi oikealla tavalla, hän luki mitä me tarvittiin ja osasi vastata nopeesti meidän tarpeeseen nopealla aikataululla, me ollaan sit nopeita päättäjiä kun meillä pieni talo"* H3

*"ansio täytyy laittaa asiakasvastaavalle, kyllä hän otti siitä kopin"* H3

*"sitku löytyy oikeet kemiat ja asiat osaa esittää oikealla tavalla, nii silloin se menee pala kerralla maaliin ja silloin se hinnoittelu aikalailla samat sen hetkiseen toimittajaan eli hinta ei ollu päätöskriteeri"* H3

Asiakkaille merkittävä tekijä tiedon saamiseksi Oma IT:stä on aikaisempi tietoliikenneasiakkuus Elisan kanssa, jolloin arvoviestintä Oma IT:n osalta on tullut asiakkaiden tietoisuuteen heitä palvelevalta Elisan yhteyshenkilöltä, ns. ihmiseltä ihmiselle. Kaikki haastateltavat olivat saaneet tietoa Oma IT:stä Account Managerin kautta. Etsittäessä itse tietoa verkkosivuilta, Oma IT tuntuu jopa "salaiselta".

*"silloin kun elisalta otettiin säpöt niin siitä tuli tietoon, tuntuu jopa salaiselta kun netistä koittaa ettiä numero, account managerin kautta siis"* H6

*"account managerin kautta"* H1

*"suoraan account managerilta, alkujaan omait tuli puhuttiin windows 7 vanhenemisesta"* H2

*"silloinen account manager järjesti nopeasti palaverit, miten Elisan kokonaisuus istuu meidän tarpeisiin, siitä edettiin suoraviivaisesti"* H3

*"elisa key account managerilta"* H5

Kysyttäessä millaista palvelua Elisan yhteyshenkilöltä asiakkaat ovat saaneet, vastaukset ovat pääsääntöisesti hyvin positiivisia. Myös Hoarin (2012) mukaan asiakkuudesta vastaavan B2B-myyntihenkilön henkilökohtainen rooli kilpailuedun, yleisen asiakastyytyväisyyden ja myyntimäärän suhteen on suurin.

*"loistavaa, 10+"* H4

*"Oikein hyvää palvelua"* H3

*"kyl mä oon saanu hyvää palvelua"* H5

*"siellä on jopa sitä proaktiivisuutta" H5*

*"oikein hyvää palvelua, 10/10, asiat jota pyydetään hoituu nopeasti ja hienosti, on aktiivinen, täydet pisteet" H7*

Vaikka H5 on ollut tyytyväinen saamaansa palveluun, hän kokee, että IT-tuotteiden asiantuntijuus ei ole hänen asiakkuuttaan hoitavalle henkilölle ydintehtävä.

*"se ei oo sen ydintehtävää" H5*

*"vaikka asiat hienosti hoitunu, se silti tuntuu siltä että se on hälle semmonen lisäpalikka" H5*

H2 kokee, että keskustelut Elisän tuotepäälliköiden kanssa ovat olleet erityisen hedelmällisiä. Sitä hän toivoisi lisää.

*"koko suomi on meidän toimialue ja alueet jaettu (Elisalla) vastuumyymiin, myyjien takana tuotepäälliköt jotka alueiden tuoteomistajia" H2*

*"elisan malli on semmonen et päälliköt ei suoraan asiakasrajapinnassa ja päälliköiden kanssa keskustelun käyminen todella hyödyllistä" H2*

Hän kuitenkin haluaisi tulevaisuudessa käydä tarkemmin dialogia yhden Elisän edustajan kanssa usean sijaan. Toisenkin asiakas kokee usean yhteyshenkilön paletin vaivalloisena.

*"et pystyis yhen henkilön kanssa käymään kokonaisuutta läpi, nyt siellä on monta henkilöä, sitä vois kehittää" H2*

*"monta yhteyshenkilö, joutuu moneen paikkaan olee yhteydessä jos asiaa, toisaalta maikkelin (account manager) kanssa ihan hyvin hoituu" H6*

H2 nostaa esille toiveen konkreettisesta kasvokkain tapahtuvasta tutustumisesta palvelua tuottaviin ihmisiin: tämä tuottaisi palvelusta ja Elisän henkilökunnasta paremman "fiiliksen", lisäten palvelusta saatavaa sosiaalista ja emotionaalista arvoa. Sweeneyn ja Soutarin (2001) mukaan sosiaalisella ja emotionaalilla arvoulottuvuudella on huomattava merkitys asiakkaan saamaan kokonaisuuteen palvelusta. Myös Lindgreen et al. (2012) mukaan yritysten välisessä liikesuhteessa arvo muodostuu palveluiden ja tuotteiden arvon lisäksi itse asiakassuhteen arvosta, mikä tarkoittaa B2B-liiketoimintasuhteen näkymätöntä ja aineetonta ulottuvuutta.

*"meillä oma it:ssä kaikki toiminnot ja Tampereella pääyksikkö -- semmosta yhteistyöstä et vois olla jopa vierailuja, hyvinkin konkreettisia pääsis näkemään missä palvelu tuotetaan ja tiiäkö tutustuu ihmisiin – jos ei oo ikinä tavannu näitä henkilöitä nii filis jää erityyppiseksi, sellasta yhteistyötä vois olla hyvä kehittää" H2*

*"tietäis et käydään toimistolla, ne on siellä, hei nyt mä soitan sinne ja ne ratkoo sieltä ongelman, se henkilökohtaisuus" H2*

Kuvio 6. Haastateltavien esiintuomat asiakasarvon ulottuvuudet Oma IT:ssä sovelletuna Sweeneyn ja Soutarin (2001) viitekehykseen.

<p><b>Emotionaalinen arvo</b></p>	<p>Yhteiset tapaamiset Asiakaspalvelun henkilökohtaisuus Yhteinen historia Yritysten edustajien välinen kemia liiketoimintasuhteessa Vahva keskimääräinen luottamus Elisaa reiluna palveluntarjoajana</p>
<p><b>Sosiaalinen arvo</b></p>	<p>Palveluntarjoaja perinteinen suomalainen yritys Elisan vahva koettu brändikuva</p>
<p><b>Taloudellinen arvo</b></p>	<p>IT-osaston ulkoistaminen Säästö henkilöstökustannuksissa Keskitysedut Läpinäkyvä hinnoittelu</p>
<p><b>Funktionaalinen arvo</b></p>	<p>Arjen helpottaminen IT-muutosten läpivienti Ajallinen säästö Pitkä vastausaika Nopea vastausherkkyys Mahdollistaa keskittymisen puhtaasti omaan ydinosaan Skaalautuvuus Helppo it:n hallittavuus</p>

## 4.2 Hintaoikeudenmukaisuus, dissonanssi ja asenteet

### 4.2.1 Koettu hintaoikeudenmukaisuus

Tämän tutkimuksen löydökset hintaoikeudenmukaisuudesta näyttäisivät seuraavan aiheesta tehtyä tutkimuskirjallisuutta, sillä kolme asiakasta – jotka ovat olleet päätöksentekijöitä Oma IT:n hankkimiessa – ei tarkasti tiedä paljonko he palvelusta todellisuudessa maksavat. Tärkeintä heille on palvelun toimivuus. Hinta koetaan enemmänkin toissijaiseksi, ja Elisan kykyyn hinnoitella reilusti suhteessa yleiseen kilpailuun ja saatavissa oleviin vaihtoehtoihin luotetaan. H3 kommentoi hinnan lähes menettävän merkityksensä, kun palvelu toimii ja asiakas luottaa yhteistyökumppaniin.

Brown et. al (2012) mukaan B2B-liiketoimintasuhteessa ostavan osapuolen päättäjän asemassa olevat henkilöt voivat nojata huolellisen kriittisen tarkastelun lisäksi heuristiikkoihin ja affektiivisiin, ei-rationaalisiin tekijöihin arvioidessaan tarjouksia ja liiketoiminnallisia ehdotuksia. B2B-ostopäätöksistä vastaavien henkilöiden käyttäytyminen hinnoittelun oikeudenmukaisuutta arvioidessa ei aina nojaa puhtaaseen loogiseen vertailuun; myös tunteilla voi olla merkittävä rooli hintainformaatiota tulkittaessa (LaPlaca & da Silva, 2016).

*"mä en tiiä hinnoittelusta mitään" H5*

*"kun se ongelma on se pitää ratkasta, kun sä oot tärkeä kumppanilles kokoluokan suhteen eikä toisinpäin luotan siihen yhteyshenkilöön" H5*

*" sitä on vaikee arvioida, mä en oo sitä ees ajatellut toltä kantilta ikinä, lähinnä voisin sillon ajatella jos oisin pettynyt niihin ostamiin palveluihin, kaikilla palveluilla on hintansa et onhan tossa halvempiakin ratkaisuja on rinnalla mitä ollu pöydällä mut mä en oo sitä toltä kantilta ajatellu" H3*

*"ehkä mä oon silleen et sillonku kun palvelu pelaa hinta menettää merkityksensä, sillä on toki iso merkitys en mä sitä sano et hintoja on tarkasteltu tossa, et kyl nyt luulis ison talon seuraavan mitä muut kilpailijat tekevät missä heidän palvelut hinnoteltu, en usko et älytöntä ylihinnointelua on" H3*

*"semmonen kuva mulla on (hinnoittelu on reilua) en ees ihan tarkkaan tiiä, ei tuntunu ylikorkeelta" H6*



Hinnoittelun selkeys ja läpinäkyvyys saa toisilta asiakkailta kiitosta. Myös Rothenbergin (2015) mukaan läpinäkyvä hinnoittelu usein nostaa asiakkaiden hintaoikeudenmukaisuuskäsitystä ja yleistä tyytyväisyyttä palveluntarjoajaa kohtaan.

*"on se ainakin läpinäkyvä, service desk ja tiketointi on ihan kohdillaan riittävä granulatiteetti, asiantuntipalvelut riittävällä tasolla" H1*

*"meil on tosi paljon palveluita, ostetaan isolla skaalalla palvelua" H1*

*"pääsääntöisesti, per konekohtainen kk-maksu hyvin kohtuuhintainen, kaikesta exramaksua et salasanan vaihtaminen €40 on aika paljon, tiketin hinta vaihtelee suuresti, pikkujuttu maksaa suhteessa paljon, mut hinnoittelu selkeää" H4*

*"pari vuotta sitten alettiin, ykskään yhdistyt ei ole lopettanu palvelua, signaali että tuo hyötyä" H2*

*"kyllä on tehty reilusti" H7*

*"ollaan pieni organisaatio, toteutuman mukaan veloitukset tulee ja sen on reilu" H7*

H2 mukaan on vaikeaa sanoa hinnoittelun oikeudenmukaisuudesta, sillä heillä ei ole käytettävissä loppukäyttäjien saamasta hyödystä dataa.

*"äärimmäisen hyvä kysymys, pitäisi ehkä osoittaa loppukäyttäjille, mä laittaisin tämän kysymyksen dashboardiin koska he on loppukäyttäjiä" H2*

H2 myös toivoisi skaalautuvuuden ja palvelun ostovoluumin vaikuttavan selvemmin hinnoitteluun.

*"hinnoittelu yhdistyskentässä, siin pitäis olla portaat käyttäjien mukaan et mitä enemmän käyttäjiä sitä halvempi, määrään liukuva, 500 hlö yhdestä ympäristöstä versus 20 henkilöä, enemmän skaalautuvuutta" H2*

*"skaalautuvuudessa ois tarkistamisen varaa" H2*

Matala koettu hintaoikeudenmukaisuus palvelimien osalta synnyttää H1:ssä kognitiivista dissonanssia, sillä hän kokee kyseisen palvelun hinnoittelun "kohtuuttomana": jos jokin palvelin on maassa, saa hän tiedon siitä vasta loppukäyttäjiltä. Hän kaipaa automatisoitua hälytystä, mikäli näin tapahtuu, ja tätä hän oletti palvelun ostamisen hetkellä, mutta hyöty ei ole realisoitunut.

*”palvelimien osalta tuntuu kohtuuttomalta suhteos saatuun palveluun, maksetaan 80 per serveri valvonnasta sit usein tulee vast käyttäjiltä jos joku palvelu maassa, semmonen hälytyssysteemi ei oo semmosel tasol mitä pitäs et siihen pystyis reagoimaan heti” H1*

Konesalin hinnoittelua hän pitää kovana ja kaipaisi Elisän kanssa yhteistä kehityskeskustelua, roadmääpäästä tulevaisuuteen: mitä asiakkaan olisi järkevää tehdä konesalin suhteen tulevaisuudessa.

*”konesalin osalt kaipaisin roadmääpää et miten sitä vois optimoida ja mitä siin tehtävis, konesali omasta näkökulmast kovilla hinnoilla” H1*

H1:stä häiritsee, ettei palvelulupausmittaroida, jolloin hänestä tuntuu, että Elisa suhtautuu asiakkuuteen osittain itsestäänselvyytenä: palvelulupaus on kyllä myyntivaiheessa annettu, mutta sitä ei todenneta kertyneen datan perusteella, eikä hinnoitteluun vaikuta palvelulupauksen toteutuminen. Hän siis haluaisi, että palvelun arvon voisi tarkemmin mitata ja hinnoitella reilummin syntyvän arvon perusteella. Samalla se lisäisi myös palvelusta saatavaa emotionaalista arvoa, sillä asiakas kokee, että kaikki tämä kuuluu hyvään asiakaspalveluun. EY:n vuoden 2002 tutkimuksen mukaan 81% B2B-asiakkaista odotti myyvän osapuolen todentavan arvolupauksensa mitattavin, rahallisin termein. Asiakasyrityksille näyttäisi olevan tärkeää, että myyntivaiheessa luvattu arvo mittaroidaan arvon realisoitumisen hetkinä.

*”vois mieltii semmost hinnottelumallii ettei asiakasta taken for granted niin sanotusti et tietty palvelulupaus myyntivaihees annettiin mut nyt sitä ei mittaroida millään lailla eikä se vaikuta hinnotteluun millään lailla nii totta kai se asiakkaan näkökulmast tuntuu semmoselt että joo – kyl hyvään asiakaspalveluun kuuluu et tarkastellaan et onks asiakas saanu sen palvelun mistä hän ollu valmis maksamaan” H1*

#### **4.2.2 Kognitiivinen dissonanssi**

H1 nostaa esiin vaihtelevuuden asiakaspalvelijoiden taitotasoissa ja puhelimeen vastaamisajoissa, sekä toivoisi ongelmaa ratkaistaessa Elisalta lisää läpinäkyvyyttä.

*”siellä on pikkasen heterogeenisuusuutta asiakaspalvelijoissa ja vasteajoissa, ollu vaihtelevuutta” H1*

*”joskus ratkaisuprosessin eteneminen ei oo ollu asiakkaalle läpinäkyvää” H1*

Asiakasta häiritsee suomilähtöisyys, sillä heidän markkina-alueensa ei rajoitu vain Suomeen. Suomenkieliset automaattiviestit ovat haitanneet asiakasyrityksen arkipäivää.

*"meitä vähän on häirinny suomilähtöisyys, operoimme useammassa maassa, sieltä lähtee automaattiviestejä vaan suomeks niin se on ärsyttänyt ihmisiä"*  
H1

H1 kokee, että tehtäessä muutoksia, isoja tai pieniä, prosessissa on kestänyt kohtuuttoman kauan, minkä arvelee johtuvan siitä, ettei asiakkaan lähtökohtia ole käyty läpi myyntivaiheessa riittävällä tasolla. Esimerkkinä hän mainitsee konesalin ulkoistamisen ja mobiilitietoturvan hankkimisen.

*"isommissa muutoksissa, konesalin ulkoistamisessa meni kohtuuttoman kauan kun sitä ratkasuu haettiin, ehkä siin ei käyty läpi asiakkaan lähtökohtia riittävällä tasolla"* H1

*"nyt mul oli mobiilitietoturvaa nii kysyin sitä nii siin kesti ihan tolkutoman kauan löytää ne vaihtoehdot ja ilmeisesti sitä ei ollu ees tuotteistettukkaan"*  
H1

H6 kaipaava isommissa ongelmissa – joita tulee harvakseltaan – Elisän edustajalta fyysistä paikan päälle saapumista ilman "tähtitieteellistä" kustannusta.

*"paikan päälle jos tulis jos ois isompi ongelma"* H6

*"pari kertaa kun ollu solmussa (tietokoneet) ja kustannus tähtitieteellinen"* H6

Ennen ostoa neljää haastateltavaa arvelutti ison organisaation kyky palvella pientä asiakasta.

*"iso toimija, johtaako byrokratiaan ja saako aina oikean henkilön kiinni, kävi mielessä"* H6

*"palvelun taso ja ison organisaation kyky palvella pientä yritystä"* H1

*"ison yhtiön jäykkyys, se pelotti eniten, meneekö hankalaks ja vaikeeks"*  
H7

*"anovia muuttu isoks elisaks, se kokoluokka, ollaanko riittävän tärkeitä"* H5

*"mitä hemmetin väliä heille yhdellä pienellä toimijalla heille on" H5*

Loppukäyttäjien reagointi uuteen it-palveluun ja palvelun jalkauttaminen mietitytti kahta asiakasta eniten. Asiakkaat eivät tuoneet esiin, että pelot olisivat realisoituneet. Loppukäyttäjätyytyväisyys on yleisesti Oma IT:ssä ollut hyvä, mikä viestii, että Elisa on heidän osaltaan kyennyt poistamaan oston jälkeistä dissonanssia.

*"pohdittiin pitkälti loppukäyttäjien vastaanottoa, et miten ne kokee tän ja miten tää jalkautuu sinne mietitytti eniten" H2*

*"työntekijät halusi tehdä vanhan mallin mukaan, tää toi sen ison ongelman" H3*

Vanhan konekannan päivittäminen uuteen arvelutti H3:sta, ja siitä "jouduttiinkin ongelmiin", ja se aiheutti erityisen suurta oston jälkeistä kognitiivista dissonanssia.

*"siinä arvelutti isosti, mistä sit ongelmiin jouduttiinkin, konekanta oli vanhoja eli 5-6 vuotta vanhoja koneita, piti saada nopeesti konekanta päivittää windows 7 pohjalta" H3*

*"siinä kun kartotettiin ympäristö, et meil tämmöset koneet ois voinu ottaa kopin et jos näin tehdään tää tuottaa tämmösiä ja tämmösiä ongelmia, ainut iso asia joka jäi huomioimatta, ehdottomasti" H3*

*"tää oli kriittinen juttu meille ja tuli reisille vahvasti muutama kk migraation jälkeen -- koneet tukehtu, tää oli se ongelma ja jäi huomioimatta, ammattimiesten pelisilmä olis pitäny olla kristallinkirkas ja kertoo et mitä tää tarkoittaa, siinä ennen migraatiota oltais voitu tehdä jotain toisin, ne oli sen tason ammattilaisia et ois varmasti pitäny tietää, me oltiin toimitettu kaikki specsit" H3*

Asiakas olisi halunnut Elisan kommunikoivan selvimmin mitä muutokset tarkoittavat hänen yritykselleen arjessa, ja seuraavan, että annettu lupaus toteutuu.

H1:n mukaan Oma IT:n raportointityökalut ovat vielä "lasten kengissä". Hän kertoo, että saa raportin tikettimäärästä ja vasteajoista - millä alueilla tiketit ovat muodostuneet ja mitkä asiat niissä ovat painottuneita - vain pyytämällä sitä itse erikseen ja tekemällä raakadatasta itse Excelillä taulukon. Asiakas tohdella haluaisi dashboard-tyyppisen, omaan reaaliin perustuvan näkymän, mikä näyttäisi yllä mainitut avainluvut selkeästi ja läpinäkyvästi esimerkiksi

kuukausittain tai kvartaalittain. Näin hän osaisi kouluttaa loppukäyttäjiä paremmin, mikäli tietäisi, millaiset ongelmatilanteet loppukäyttäjillä toistuvat.

*"kyl mä saan tikettien määrät ja ratkasuajat ulos laalaalaa mut ei se niinku läpinäkyvää ole, ihan niinkun semmoset tikettien määrä, ratkasuajat kuussa, semmonen dashboard tyyppinen, tuntuu et se raportointi on ihan lastenkengissä vielä, mä erikseen pyydän raporttia sieltä exceliin että saan jonkun käppyrän tikettimääristä ja ratkasuajoista – millä alueilla ne on, mitkä geografiset alueet painottuu, mitkä asiat siellä painottuu onks ne jotain salasanakyselyitä et minkä tyyppisiä ne on --- osaa sit kohdentaa käyttäjien koulutukset oikein jos siellä toistuu tietyt ongelmat kokoajan" H1*

Myös muut asiakkaat ovat kokeneet raportoinnin niukkuuden ongelmana: mittarit palveluista on saatu vain kysymällä. Asiakkaat mainitsivat lisäehdotuksia avainlukuihin esimerkiksi ratkaisuprosentin ensimmäisellä soitolla ja loppukäyttäjien tyytyväisyyden. Toivomus Oma IT:n käyttämisestä kertyneen datan hyödyntämisestä toistuu trendaavasti eri asiakkaiden välillä, niin kuin toivomus "Dashboard-näkymästä" – vieläpä samalla vieraskielisellä lainasanalla – jossa näkyisi yhdessä Elisan kanssa tai itse määritetyt 3-4 avainlukua. Tällä hetkellä asiakkaat kertovat yksimielisesti, että data on saatavilla vain sitä erikseen pyytämällä, jonka asiakkaat kokevat erityisen vaivalloiseksi. Myös muiden Elisan Oma IT-asiakkaiden kokemukset kiinnostavat, eli asiakkaat toivoisivat lisää läpinäkyvyyttä Oma IT:n toimivuudesta asiakaspalautteen perusteella Elisan eri asiakkuuksien välillä.

*"kiinnostaa tieto et mikä ratkaisuprosentti ensimmäisen soiton jälkeen ja et mitä on jouduttu tekemään, onks se sen soiton aikana vaatiiko jotain toimenpiteitä, kyllähän nps-kiinnostaa et mikä se kokonaisuudessaan on ja eri Elisan asiakkaiden kesken et miten he kokee Oma It-palvelun" H3*

*"haluttais nähdä dashboard näkymä missä meidän 460 käyttäjää, ihan siis semmosta loppukäyttäjätyytyväisyyttä, siis mittareita helpolla palvelulla, esimerkiksi yks kysymys 1-10 kuinka tyytyväinen olet työasemaasi, miten hyvin se palvelee metsänhoidollisissa töissä, tietohallinnon mittareita että pystyis ite määrittää kuukausittain tai kvartaaleittain, yksittäisille tiketeille on palvelumittari, sitä voitaisiin laajentaa" H2*

*"mahdollisuus luoda omia kysymyksiä ois tosi hyvää, et miten helpottaa elämää ja onko loppukäyttäjät tyytyväisiä, ja et toiminnanjohtajille kysymyksiä -- 3-4 hyvää kysymystä näkyville, H2*

*"mittarit palveluista ollaan pyytämällä saatu" H2*

*"joku porttaali josta nähtäis asiat mitä tehdään" H7*

*"ainakin vuosittain katottais läpi" H7*

Sähköpostikyselyä loppukäyttäjälle tiketin jälkeen ei koeta riittäväksi, sillä se hukkuu arjen kiireissä helposti muuhun sähköpostitulvaan.

*"tiän et palaute meilläkin tulee sähköpostilla 1-10 jos kiire niin jää vastaamatta" H2*

Loppukäyttäjien tyytyväisyys kiinnostaa erityisesti, sillä heidän arkeaan helpottamalla Oma IT:n arvo realisoituu. H2 kertoo, että on saanut yrityksestä kertyneen datan käyttöön vain sitä erikseen pyytämällä.

*"jos kuitekin kysytään aina loppukäyttäjälle et hei miten meni, vähän liit-  
tyen siihen yksittäiseen tikettiin et kuinka tyytyväinen on oma-it-palveluun  
niinku samalla sapluunalla et hei täs näkyy oma-it mittarit ja täs 3 teidän omaa  
mittarii näyttää tältä" H2*

*"nyt vähän niinku pyytämällä ollaan saatu mittareita palveluista" H2*

Useat haastateltavat kaipaavat kipeästi yhteisiä säännöllisiä kehityskeskusteluja, jossa voidaan tarkastella olemassa olevan datan perusteella sitä, missä mennään IT-osaston suhteen tällä hetkellä, missä onnistutaan, mitä olisi hyvä muuttaa, mitä tekemällä saavutetaan tietty lopputulos ja millaisia muutoksia tekemällä onnistutaan paremmin. Haastateltavat toivovat Elisalta enemmän proaktiivisuutta.

H1 mainitsee, että kehityskeskustelussa Elisan kanssa voitaisiin tarkastella mistä tiketit muodostuvat, miten syntyvät ongelmat voitaisiin ratkaista, miten loppukäyttäjät ovat kokeneet palvelun ja mitä he kaipaisivat lisää. Myyntivaiheessa yhteistä roadmappausta oli luvattu, mutta arvolupausta ei asiakkaan mukaan kyetty lunastamaan, mikä synnyttää asiakkaassa kognitiivisen dissonanssin kokemuksia. Asiakas kokee, että palauteprosessi kuuluu hyvään asiakaspalveluun nykypäivänä, eikä sitä juurikaan löydy Oma IT:stä.

*"se ois ihan hyöä sellanen vuosittainen katselu, mis ollaan ja mitä parantaa, sellanen palautekeskustelu, sellanen palauteprosessi kuuluu nykypäivänä mihin tahansa asiakaspalveluun ja en mä nää et se ois leivottu tohon kovin syvälle, toki siel tiketeis on yhest kymppiin mut ei se, yhes voitaa kattoo et ollaan tässä ja tikettien määrät nousee ja et miten vois kehittää, minne kannattas mennä, mistä tiketit muodostuu, miten me ollaan koettu se palvelu, se on aika kaukana" H1*

*"mietittäis vähän sitä roadmappia ja kehitystä --- myyntivaihees kuvattiin et ois tämmönen hyöty mut ei se mun mielest realisoitunu" H1*

*”ollaan puhuttu elinkaaripalveluista on steppejä joissa ehkä kannattais olla proaktiivisempi, eri alan yritykset jatkuvasti yhteydessä meihin” H3*

Toistuva trendi haastatteluissa on harras toivomus yhteisten säännöllisten kehityskeskusteluiden aloittamisesta, joissa käydään läpi ja analysoidaan ker-  
tynyttä asiakaskohtaista dataa sekä kehitetään tiekarttaa tulevaisuuteen: missä  
ollaan nyt, mitä tulisi kehittää ja mitä tekemällä muut asiakkaat ovat onnistu-  
neet.

*”nyt on tämmönen tilanne ja nähdään tämmösiä asioita joita ois hyöä vie-  
dä eteenpäin, ja vähän sitä et näin on tehty muualla ja nämä havaittu hyviksi,  
vähän semmosta benchmarkkausta, analyysia asiakaspohjaisen datan perusteella,  
jos teette näin tästä hyödytte suunnilleen näin paljon, liiketoimintamielessä eh-  
dotuksia” H2*

H2 ja H3 pitäisivät puolivuositaisia kehityspajoja arvoa lisäävänä tekijänä.  
Asiakkaiden mielestä tähän aloitteen pitäisi tulla palveluntarjoajan, ei asiak-  
kaan puolelta. Myös tutkimuskirjallisuus tunnistaa asiakkaiden mainitsemän  
tarpeen: B2B-liiketoiminnasta tehdyn kirjallisuuden mukaan parhaisiin käytän-  
teisiin kuuluu suorien ohjeiden ja konsultaation tarjoaminen asiakasyrityksen  
liiketoiminnan parantamiseksi (Anderson & Narus, 1998).

*”prosessissa säännönmukaiset puolivuositainen kehitystyöpajat, et hei  
mitä vois kehittää” H2*

*”kannattais olla säännölliset tapaamiset, on ne sit 2 kertaa vuodessa esi-  
merkiks mis chekataan tää dashboard-ajattelu, et käydään tunnusluvut läpi ja  
samalla tsekataan hinnoittelu ja et palvelut ok, ehdottomasti pitäis tulla elisan  
puolelta” H3*

*”eli asiakkuuden johtaminen, jokaisen myyjän pitäis olla oman asiakkuu-  
tensa aasiakkuusjohtaja ja hoitaa asiakkuutta silleen et tietyt asiat selvillä” H3*

Haastateltavat tuovat toistuvasti esiin halunsa aloittaa säännölliset kehi-  
tystapaamiset Elisän kanssa. H3 mainitsee, että kehitystyöpajat ovat lisämyyn-  
nin paikka Elisalle, mahdollisuus esitellä uusia tuotteita ja jättää ne hautumaan,  
tyrkyttämättä, vaan myymällä aitoon tarpeeseen. Tyypillisesti B2B-  
liiketoimintasuhteissa on B2C-liiketoimintaan verrattuna huomattavasti enem-  
män ihmisten välistä vuorovaikutusta, ja tapaamisten määrä – myös sellaisten,  
jotka eivät keskity asiakkuuden kasvattamiseen ympärille – on B2C:tä suurempi  
(Van Zeeland & Henseler, 2018).

*"ja sit siin on aina myyjälle lisämyynnin paikka, silloin voidaan esitellä uusia tuotteita palveluja ratkaisuja ja jäädä hautumaan, ei tarkota et tyrkytetään, mut aina iso mahdollisuus myydä lisää ja laajentaa asiakkuutta, nää pitää nähdä mahdollisuutena" H3*

H5 kertoo, että he ovat täysin riippuvaisia Elisasta, mutta Elisa ei ole millään tavalla riippuvaisia heistä. Valtasuhteiden epätasapaino suoranaisesti inhoittaa asiakasta, ja aiheuttaa kognitiivisen dissonanssin kokemusta: hän haluaisi mieluummin palveluntarjoajaksi oman kokoluokan yrityksen, jolloin keskinäinen riippuvuus olisi suurempaa.

*"elisa pärjää ilman meitä me ei pärjätä ilman elisaa, mä pyrkisin mieluummin olee niin et meidän kumppanuudella ois merkitystä toiselle osapuolelle" H5*

*"en lähtökohtasesti ite fani oman kokoluokan ylittävään yhteistyökumppaniin" H5*

*"mut ei me ilman elisaa pärjättäis, tärkeetä että koneet toimii" H5*

Hän haluaisi, että asiakkuudella olisi merkitystä Elisalle. Tyypillisesti markkinointikirjallisuudessa on korostettu B2B-liiketoimintasuhteen rationaalista puolta (esim. Lynch and Chernatony, 2007). Viime vuosien aikana tutkimuskirjallisuus on osoittanut, että myös tunteilla, ilmapiirillä ja merkityksen kokemisella on merkittävä arvo B2B-asiakkaille (Leek & Christodoulides, 2012).

*"ettei oltais karpänen, toisi merkityksellisyyttä" H5*

*"mitä hemmetin väliä heille meistä on" H5*

Asiakas siis kokee liiketoimintasuhteen epätasapainoisena, mutta pakollisena oman liiketoiminnan kannalta. Suuri syy tähän on asiakkaan mukaan Elisän passiivisuus yhteydenotoissa ja yleisessä asiakkuudesta välittämisessä, joka johtaa hänen kohdallaan kognitiivisen dissonanssin kokemuksiin.

*"ei se alote tarvii lähtee aina meiltä se voi tulla toisinpäin" H5*

Toivomus yhteisistä säännöllisistä kehityskeskusteluista toistuu: asiakas haluaisi tietää, miten heidän it-järjestelmiään voisi kehittää niin, että he pysyvät kehityksen aallonharjalla mukana.

*"proaktiivisuus heidän puolestaan, että miten meidän järjestelmiä voitaisiin kehittää ja tuoda tähän päivään" H5*

*"neljä vuotta ikuisuus konepuolella" H5*



*"aktiivisuus heidän puolestaan että pysytään kehityksen aallossa mukana"*  
H5

*"säännöllinen update missä mennään"* H5

Hän kaipaa kipeästi "säännöllistä updatea" siitä missä mennään ja mitkä ovat huomisen haasteet. Hänen mukaansa tekijät, jotka lisäisivät palvelun koetua arvoa, ovat palveluntarjoajan proaktiivisuus, oma-aloitteisuus ja liiketoimintasuhteen arvostamisen konkreettinen näyttäminen. Samoja teemoja ovat muutkin asiakkaat nostaneet esiin.

*"sieltä oma it:n puolelta ois elisan yhteyshenkilön kaa oma-aloitteisuutta, tilannekatsausta, esim kuinka monta kertaa meiltä oltais yhteydessä, mitkä on huomisen haasteet, mitkä koneet menossa vaihtoon, tämmönen parantaa palvelua"* H5

Henkilökohtaisen myyntityön laatu ikään kuin lunastaa sen lupauksen, minkä markkinointiviestintä on antanut. Valtaosassa B2B-liiketoimintasuhteita henkilökohtaisen myyntityön laatu, ennen ostoa ja oston jälkeen, määrittää suuresti asiakaslähtöisen liiketoimintasuhteen muodostumisen todennäköisyyden, mikä puolestaan ennustaa tarkasti asiakastyytyvää (Brooksbank et al., 2018; Brooksbank, 2016).

Mikäli annettua lupausta ei kyetä lunastamaan, johtaa se usein kahden eri kognition - odotusten ennen ostoa ja arviointien oston jälkeen - ristiriitaan, eli kognitiiviseen dissonanssiin, joka puolestaan voi johtaa epätyytyväisyyteen, vähentyneeseen uudelleenostamiseen ja lisääntyneeseen reklamointiasteeseen (Keng & Liao, 2009). H1 kertoo osin ymmärtävänsä, miksi hänen olettamiaan palaute- ja kehityskeskusteluja ei ole ollut: hän kokee Elisan isoksi taloksi, jolla ei "aikaa perehtyä" tarkasti yksittäiseen asiakkuuteen. Brooksbankia (2018) mukaillen H1 ei koe, että liiketoimintasuhte Elisan kanssa on asiakaslähtöinen. H1 mainitsee, samoin kuin H3 ja H2, että yhteinen kehityskeskustelu olisi selvä paikka kasvattaa ei ainoastaan asiakastyytyvää, myös asiakkuuden rahallista arvoa.

*"tietysti heil paljon asiakkuuksii ei varmaan sit oo aikaa perehtyy mut toisaalta se ois sit lisäämyyntii elisalle"* H1

Kysyttäessä millaista palvelua hän on saanut asiakkuuttaan hoitavalta henkilöltä Elisan päässä, vastaus kuului:

*"hänen työtään varmaan vaikeuttanu et elisa iso yritys nii ei varmaan kiinnosta isos talos pienen yrityksen asiat kaikkii"*

H1 kuvailee yhteistyötä Elisan kanssa näin:

*"no vähän kasvoton se tietysti on et on se account managerin kaa eniten tekemis mut hän ei oo operatiivisesti pysty seuraamaan eikä oo siin mukana, ja sit siellä oma-itssä ei oo erikseen dedikoituu henkilöö maksulla nii sitte on vähän hankala ku satun tietämään kuka pystyy ratkoo nii sit se on vähä et en mä nyt suoraan oo sinne" H1*

Asiakas kuvailee siis yhteistyötä Elisan kanssa "kasvottomaksi". Asiakas kaipaisi "oma it:ssä erikseen dedikoitua henkilöä maksulle". Account Manager ei pysty täyttämään kaikkia asiakkaan tarpeita, ja hän sanoo tietävänsä keneen hänen tulisi Elisan päästä olla yhteydessä, mutta kokee yhteydenoton vaivaannuttavaksi: "hankala ku satun tietämään kuka pystyy ratkoo nii sit se on vähä et en mä nyt suoraan oo sinne".

Hän mainitsee IT-palvelun myymisessä tärkeäksi kaupalliseksi tekijäksi päivitysmahdollisuudet, sillä teknologia kehittyy vauhdilla.

*"sellast presalesii siin vaihees ku ollaa asiakkait et eihä se tietenkää lopu siihe nää tietotekniset ratkasut menee kokoajan eteenpäin niin on hyvä olla tietonen niistä" H1*

Zusnen (1986) mukaan B2B-liiketoimintasuhteessa oston jälkeisten kohtaamisten laatu asiakkaan kanssa muodostavat avainhetket joko kognitiivisen dissonanssin tai kognitiivisen konsonanssin – psykologisen yhtenäisyyden, ns. tunne hyvästä tehdystä päätöksestä – syntymiselle. H1 kertoo, että jos omia tikettejä ja itsestä kertynyttä dataa aletaan analysoimaan Elisan kanssa, on se laskutettavaa asiantuntijatyötä, "eikä se nyt ihan niin pitäis mennä". Asiakas siis oletti palvelun ostamisen hetkellä palvelulta enemmän, ja kokee odotustensa tulleen alitetuksi, mikä johtaa kahden kognition ristiriitaan – ja siten kokemukseen kognitiivisesta dissonanssista. Asiakas haluaisi, että dataa tarkastellaan yhdessä kerran kvartaalissa tai puolessa vuodessa, etsitään kehityskohteita ja kerrotaan ja saadaan palautetta. Oma IT-palvelusta puuttuu asiakkaalle "human touch", joka johtaa palveluntarjoajan kasvottomuuteen. Asiakkaalla on selkeä tarve vahvempaan ihmiseltä-ihmiselle -lähestymistapaan, jolloin myös palvelun ongelmakohtat (palautekeskusteluiden puute ja dashboard-näkymän puuttuminen) voitaisiin samassa ratkaista.

*"siis human touch, jos aletaan kattoo tikettejä se laskutettavaa asiantuntijatyötä ja ei sen nyt ihan niin pitäis mennä, pitäis kuulua että katotaan yhdessä kerran kvartaalissa tai kerran puolessa vuodessa vaikkapa tikettimääriä ja palautetta ja kehityskohteita, semmost mä oisin kaivanu siihen mukaan" H1*

Toiseksi konkreettiseksi yhteiseksi kehityskeskusteluaiheeksi hän mainitsee tietoturvapalveluiden kartoittamisen ja mihin tätä kokonaisuutta voisi kehittää. Hän ei koe, että nykyisellään saadut "tips and tricks" vastaisivat mielikuvaa hyvästä ja välittävästä asiakaspalvelusta.

*"tietoturvakartoituspalvelut, uutuudet microsoftilta et mitä ne sisältää, mun mielest ei ollu ihan noin tarjolla ihan noin et oli pieni tips and tricks – hyödyttääkö me vaikka intunesta se tois kolmannen osapuolen pätkäyksen mobiilitietoturvaan – tavallaan se et mihin kehittää sitä palvelua siinä lisäarvo voisi olla enemmän" H1*

H2 mainitsee konkreettiseksi kehitysehdotukseksi yhtenäisemmän ja arkea helpottavamman mallin tietokonetta vaihdettaessa: ihmisillä on esimerkiksi tietyt lempitiedostot ja asetukset, vaihto vanhasta tietokoneesta uuteen ei olekaan niin yksinkertainen miltä se ulospäin vaikuttaa. Vaihdon kompleksisuus ja koettu haastavuus on aiheuttanut dissonanssia loppukäyttäjissä.

*"vielä kokonaisvaltaisemmat tietokoneen ja käyttäjän laitehallintapuolet, siitä on joku tuote, jos ihminen vaihtaa tietokonetta, henkilömuutokset, jos vaikka koneenvaihdot (4v vanha) pitää vaihtaa niin siihen yhtenäinen malli ja prosessi, ihmisillä on omat suosikit omat tiedostot nii ei olekaan niin yksinkertainen vaihto, siinä yksi hyvä kehityskohde" H2*

Asiakkaat toistuvasti kaipaavat lisää Elisan kanssa lisää ihmiseltä-ihmiselle tapahtuvia kohtaamisia. Toisaalta tarve lisäkohtaamisille näyttäisi olevan akuuttia pääosittain sellaisille asiakkaille, jotka eivät sitä koe tällä hetkellä saavansa. Toisille asiakkaille ei ole lisätarvetta kasvokkuudelle, sillä he kokevat nykyisen AC:n hoitavan asiakkuutta jo erinomaisella kosketuksella. B2B-liiketoimintasuhteissa henkilökohtaisella myyntityöllä on edelleen suuri vastuu asiakaslähtöisen liiketoimintatavan varmistamisessa (Brooksbank et al., 2018), mikä on selvästi onnistunut H4:sen kohdalla.

*"ei äkkiseltään tuu mieleen (miten koettua arvoa voisi lisätä), ei oo valitettavaa, toiminut odotusten mukaisesti, ei yhtään keissiä" H4*

*"samulle viestiä ja samu selvittää" H4*

*"samu hoitaa asiakkaan sen verran hyvin eikä jää roikkumaan, selviää saman tien, siitä se paljon on kiinni se on joku tyyppi joka hoitaa hyvin sitä " H4*

Kuitenkin asiakas, joka on ollut erittäin tyytyväinen saamaansa palveluun, haluaisi lisää yhteistä vuorovaikutusta.

*"Elisan kaverit hoitanu asiansa ammattimaisesti ja jättäny ammattimaisen vaikutelman, on olo että asiat hoituu" H3*

*"kaikki kenen kaa mä olen ollut tekemisissä, varmaankin koko nippu, hoitaneet erittäin hyvin" H3*

*"kannattais olla säännölliset tapaamiset, on ne sit 2 kertaa vuodessa esimerkiksi mis chekataan tää dashboard-ajattelu, et käydään tunnusluvut läpi ja samalla tsekataan hinnoittelu ja et palvelut ok, ehdottomasti pitäis tulla elisan puolelta" H3*

Hooleyn (2017) mukaan modernissa erittäin kilpaillussa B2B-asiakashankinnassa markkinoinnin perimmäisin tehtävä on palvella asiakkaita paremmin, ei myydä enemmän. Myynti seuraa asiakaskeskeistä palvelukulttuuria, ei toisin päin. Myös tämän tutkimuksen haastateltaville on tärkeää, että yhteydenotot Elisan suunnalta eivät olisi pelkästään myyntiin, hintoihin ja palveluihin liittyviä, vaan että "pidetään huolta asiakkuudesta" eikä asiakkuutta pidetä itsestäänselvyytenä. H3:sen mukaan Elisa on toistaiseksi onnistunut tässä hyvin.

*"kyl meidän asiakasjohtaja on hyvin yhteydessä, on hyvä pitää yhteyttä asiakkaaseen, aina ei tarvitse aina olla myymässä tai kertoa huonoja uutisia, se on semmonen, yhteydenpito, pidetään huolta asiakkuudesta, jos se asiakkuus on itsestäänselvä, se valuu pois, se on yks osa palvelunlaatua, sitä kokonaisarvoa, et se asiakkuus toimii ja et siel on oikea henkilö joka hoitaa hommaa, tää on yksi semmonen mikä pitää olla kristallin kirkkaana, isot tai pienet asiakkuudet vaatii hoitoa" H3*

#### **4.2.3 Asenteet liiketoimintakumppania kohtaan**

Asenteita voi muodostaa kaikesta mielen sisällöistä, maallisesta abstraktiin, sisältäen esimerkiksi asioita, ihmisiä, ideoita ja yrityksiä (Maio & Haddock, 2010). Haastateltavien asenteet Elisaa kohtaan ovat tässä case-tutkimuksessa Maio & Haddockia (2010) mukaillen pääsääntöisesti moniulotteisia, sisältäen samanaikaisesti sekä negatiivisia että positiivisia ulottuvuuksia.

H3:sen asenneulottuvuudet ovat pääsääntöisesti positiivissävyyisiä, sillä hän kokee kemioiden kohtaavan hyvin edustamansa yrityksen ja Elisan työntekijöiden sekä Elisan liiketoimintamallin kanssa. Sosiaalinen ja emotionaalinen arvoulottuvuus painottuvat positiivisen asenteen synnyttäjinä.

*"Elisan kaverit hoitanu asiansa ammattimaisesti ja jättäny ammattimaisen vaikutelman, on olo että asiat hoituu" H3*

*"sitku löytyy oikeet kemiat ja asiat osaa esittää oikealla tavalla, nii sillon se menee pala kerralla maaliin ja sillon se hinnoittelu aikalailla samat sen hetkiseen toimittajaan eli hinta ei ollu päätöskriteeri" H3*

*"kaikki kenen kaa mä olen ollut tekemisissä, varmaankin koko nippu, hoitaneet erittäin hyvin" H3*

H3:sen asenne Elisaa kohtaan on pääosin positiivissävyinen huolimatta ongelmista asiakkuuden alkuvaiheessa, jolloin kommunikaatio-ongelmat johtivat it-osaston hetkelliseen sulkuun.

*"koneet tukehtu, tää oli se ongelma ja jäi huomioimatta, ammattimiesten pelisilmä olis pitäny olla kristallinkirkas ja kertoo et mitä tää tarkoittaa, ne oli sen tason ammattilaisia et ois varmasti pitäny tietää" H3*

H5:sen asennoituminen Elisaan yhteistyökumppanina on vahvan negatiivissävyinen. Hän kokee yhteistyösuhteen heille pakollisena, sillä koneiden on toimittava liiketoiminnan tekemiseksi, mutta Elisalle merkityksettömänä.

*"elisa pärjää ilman meitä me ei pärjätä ilman elisaa, mä pyrkisin mieluummin olee niin et meidän kumppanuudella ois merkitystä toiselle osapuolelle" H5*

*"mut ei me ilman elisaa pärjättäis, tärkeetä että koneet toimii" H5*

Asennoituminen Elisaa kohtaan on jo lähtökohtaisen negatiivinen, sillä H5 kertoo arvostavansa saman kokoluokan yhteistyökumppaneita. Ison toimijan resurssiriippumattomuuteen hän suhtautuu lähtökohtaisen epäilevästi, jolloin Maio & Haddockia (2010) mukailleen asenteen tunnekomponentti on ratkaisevassa roolissa asenteen muodostumisessa. H5 mainitsee, että mikäli palveluntarjoaja konkreettisesti näyttäisi asiakkuuden tärkeyden, se poistaisi koettuja negatiivisia asenneulottuvuuksia.

*"en lähtökohtaisesti ite fani oman kokoluokan ylittävään yhteistyökumppaniin" H5*

*"kun se ongelma on se pitää ratkasta, kun sä oot tärkeä kumppanilles kokoluokan suhteen eikä toisinpäin luotan siihen yhteyshenkilöön" H5*

Kuitenkin hän kokee saaneensa hyvää henkilökohtaista palvelua. H5:sen asenne Elisaa kohtaan on siis joiltain arvioilta vahvan negatiivinen ja joiltain positiivinen, eli hänen asenteensa on moniulotteinen.

*"kyl mä oon saanu hyvää palvelua" H5*

*"siellä on jopa sitä proaktiivisuutta" H5*

H1 kommentoi Elisaa yhteistyökumppanina kasvottomaksi. Hän myös kokee, ettei Elisalla ole suuryrityksenä aikaa perehtyä yksittäiseen asiakkuuteen, mikä johtaa negatiivissävytteiseen asenteeseen Elisaa kohtaan.

*"no vähän kasvoton se tietysti on et on se account managerin kaa eniten tekemis mut hän ei oo operatiivisesti pysty seuraamaan eikä oo siin mukana" H1*

*"tietysti heil paljon asiakkuuksii ei varmaan sit oo aikaa perehtyy mut toisaalta se ois sit lisäämyyntii elisalle" H1*

Asenteet voivat aina sisältää sekä negatiivisia että positiivisia komponentteja, tehden asenteesta moniulotteisen (Maio & Haddock, 2010). Samalla kun H1:sen asenne Elisaa kohtaan on pääosin negatiivissävytteinen, kokee hän Oma IT:n helpottaneen arkielämäänsä huomattavasti, sekä asiakkuutta hoitavan henkilön yrittäneen parhaansa palvellakseen H1:stä mahdollisimman hyvin. H1:sen asenne Elisaa kohtaan on moniulotteinen, sisältäen sekä vahvan negatiivisia että positiivisia komponentteja.

*"helpottanu mun työkuormaa kun vastaan it:stä, helpottanu tosi paljon" H1*

*"hän on yrittänyt parhaansa" H1*

H7:sen ja H4:sen asenne Elisaa kohtaan on haastatteluiden perusteella positiivinen kaikilta Maion & Haddockin (2010) asennekomponenteilta, eli haastattelun perusteella Oma IT:n osalta yksiulotteisen positiivinen. Vaikka he allekirjoittivat, että automatisoituneet raportointityökälyt sekä kehityskeskustelut toisivat heille lisäarvoa, olivat he valmiiksi äärimmäisen tyytyväisiä palvelun toimivuuteen, eivätkä tuoneet yhtäkään negatiivista Oma IT:seen tai Elisaaan liittyvää ulottuvuutta esiin haastatteluissa.

*"oikein hyöää palvelua, 10/10, asiat jota pyydetään hoituu nopeasti ja hienosti, on aktiivinen, täydet pisteet" H7*

*"elisalta vahva osaaminen, aina apu nopeasti ja helposti" H7*

*"helpottanu arkea tosi paljon -- ei ite tarvii lähtee jumppaamaan, helpottaa arkea" H4*

*"loistavaa palvelua, 10+" H4*

Valtaosalle haastateltavista asiakkaista (6/7) tärkeä Oma IT:n ostopäätökseen vaikuttava tekijä oli olemassa oleva asiakkuus Elisalta. Asiakasyritysten aiempi käyttäytyminen vaikutti siis asenteisiin palvelun hankkimisen hetkellä: tuttu yhteistyökumppani, totuttu toimintamalli ja opittu käyttäytyminen pitkään jatkuneesta yhteistyöstä muodostivat Maioa & Haddockia (2010) mukailen asenteen käyttäytymiskomponentin, joka vaikutti asiakasyritysten edustajien asennoitumiseen uuden Oma IT-palvelun hyödyllisyyden arvioinnin osalta, mikä puolestaan oli merkittävä tekijä ostopäätöstä tehdessä.

*"historia anvia-palveluissa, elisa osti anvian, selvät keskitysedut. Ja DNA:n kauppakeskuksen nettiyhteys ja aspa syvältä" H4*

*"anvia hankittu muuttu elisaks ja ei tahdottu vaihtaa mikään mikä toimi" H5*

*"olemassaoleva asiakkuus tietoliikennepalveluista, läpinäkyvä hinnoittelu ja usko siihen et isompi talo pystyy tarjoamaan palvelut luotettavimmin ja resurssiriippumattomammin" H1*

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

### 5.1 Teoreettiset johtopäätökset

Sweeneyn ja Soutarin (2001) arvodimensiomallin ennustamalla tavalla asiakkaiden kokemaa arvoa voidaan tässä case-tutkimuksessa selittää nelijakoisesti: taloudellisen, funktionaalisen, emotionaalisen ja sosiaalisen arvoulottuvuuden avulla. Koettu asiakasarvo muodostuu kaikkien näiden neljän arvoulottuvuuden summana.

Oma IT:n funktionaalinen arvo muodostuu palvelun toimivuuden kautta. Ulkoistetun IT:n palveluille asiakaspalvelun pitkä ajallinen peitto ja nopea vastausaika muodostavat perustan kaikelle palvelusta saatavalle arvolle: niiden toimivuus on elinehto sille, että asiakas ylipäättään hyötyy palvelusta. Elisa pystyy isona ja kokonaisvaltaisena toimijana tarjoamaan asiakasyrityksille kaikki tietoliikenteeseen liittyvät palvelut saman toimijan alaisuudesta, mikä koetaan merkittävästi helpottavan asiakasyritysten arkea. Kokonaisvaltainen tietoliikennepalvelun tarjoaminen lisää asiakkaiden palvelusta saamaa funktionaalista arvoa: sen tulkitaan helpottavan ja selkeyttävän asiakkaiden koko tietoliikennekokonaisuutta ja säästävän aikaa. Lisäksi Oma IT on palveluna samanlainen kaikille loppukäyttäjille ja helpottaa IT-muutosten läpivientiä yhdenmukaisuudellaan.

Asiakkaiden saama taloudellinen arvo muodostuu siitä, että Oma IT korvaa asiakasyrityksen tarpeen investoida omaan IT-infrastruktuuriin, jolloin kaikki resurssit voidaan keskittää oman ydinosaamisen ympärille. Kun koko IT-osasto on ulkoistettu, ei asiakasyritysten tarvitse palkata omaa vakituista IT-vastaavaa ja itse huolehtia tietoliikennekokonaisuuden toimivuudesta. Tässä tutkimuksessa asiakkaat kokevat, ettei oman IT-infrastruktuurin rakentaminen ole taloudellisesti järkevää. Syynä tähän on haastateltavien yritysten pienehkö koko: haastateltavista yrityksistä 6/7 täyttää PK-yrityksen määritelmän työllistämällä vakituisesti alle 249 henkilöä. Oma IT siis luo taloudellista arvoa asiakasyrityksille säästämällä IT-infrastruktuurin rakentamiseen tarvittavat pääomat ja siten pitkällä aikavälillä vähentämällä IT:n ylläpitämiseen kohdistuvia



kustannuksia, antaen asiakasyritykselle täyden työrauhan oman erikoisosaamisen harjoittamiseen.

Tässä case-tutkimuksessa haastateltavat asiakkaat antavat suuren painoarvon emotionaaliselle ja sosiaaliselle arvoulottuvuudelle. Näyttäisi siltä, että ihmismäinen lähestymistapa ja konkreettinen välittäminen asiakkaan liiketoiminnasta ovat tässä tutkimuksessa merkittävämmässä arvoa lisäävässä roolissa kuin palvelusta maksettu hinta. Myös Leekin ja Christodoulidesin (2012) mukaan tunteilla on huomattava merkitys B2B-ostopäätöksiä tehtäessä, mikä vie emotionaalisen arvoulottuvuuden muodostavan osan B2B-asiakasarvosta. Oma IT:ssä asiakkaiden kokemaa arvoa voidaan entisestään kasvattaa henkilökohtaisemmalla suhtautumisella asiakkuuteen. Sosiaalisen arvoulottuvuuden merkitys konkretisoituu asiakkaiden toiveissa nähdä omin silmin, missä palvelu tuotetaan ja ketkä ovat ne ihmiset, jotka heidän arkeaan helpottavat. Jos kyseisiä henkilöitä ei ole ikinä nähnyt, kertovat asiakkaat tunnelman jäävän erityyppiseksi, etäisemmäksi. Ihmisiin tutustuminen nähdään hyötynä, joka lisää palvelusta koettavaa arvoa. Haastateltavat kokevat oikeiden kemioiden löytymisen ihmisten välille tärkeänä, sosiaalista arvoulottuvuutta lisäävänä tekijänä. Asiakasyritykset toivat ilmi halukkuutensa tietää muiden palvelua käyttävien asiakkaiden kokemuksia ja arvioita palvelun toimivuudesta.

Asiakkaiden kokemaa arvoa voidaan tässä case-tutkimuksessa lisätä panostamalla funktionaaliseen ja emotionaaliseen arvon yhdistelmään: siihen että palvelu tulevaisuudessa vastaa paremmin asiakkaiden tarvetta hyödyntää Oma IT:stä kertynyttä dataa ja että raportteja voidaan yhdessä palveluntarjoajan kanssa analysoida ja siten piirtää tiekarttaa tulevaisuuteen. Samassa haastateltavat tuovat selvästi esiin, että he haluavat Elisan panostavan liiketoimintasuhteeseen enemmän. Lisähuomion kiinnittäminen ja vaivan näkeminen yritysten välisen yhteistyösuhteen eteen lisää palvelun koettua arvoa lukuisissa aiheista tehdyissä tutkimuksissa (esim. Cheung et al., 2011; Ellegaard et al., 2014; Gronroos & Helle, 2012).

Funktionaalinen arvoulottuvuus – palvelun toimiminen arjessa – ja emotionaalinen arvoulottuvuus – positiivinen tunneväste palvelua käyttäessä – koettiin usean asiakkaan mukaan tarkkaa hintaa tärkeämmäksi. Tämä on poikkeuksellista, sillä ulkoistettuja IT-palveluntarjoajia on huomattavan suuri määrä markkinoilla ja kilpailu asiakkaista on kovaa. Yksi selittävä tekijä on, että Elisaan yhteistyöyrityksenä luotetaan huomattavasti. Asiakkaat eivät keskimäärin koe palvelua kalliiksi, koska Elisan brändi yhdessä sen tarjoamaan keskittämisetuihin erilaistaa yritystä kilpailusta, jolloin hinnan merkitys asiakkaiden silmissä vähenee, ja kokemus oikeudenmukaisesta hinnoittelusta lisääntyy. Myös Campbellin (1999) mukaan maineella on huomattava vaikutus koettuun hintaoikeudenmukaisuuteen.

Herman Diller (2008) B2B-hintaoikeudenmukaisuutta koskevasta meta-tutkimuksesta *hintaluotettavuus* tulkittiin tässä case-tutkimuksessa keskimäärin korkeaksi. Oma IT:n osalta asiakkaat yleisesti luottavat, että heidän maksamansa hinta on käypä ja määritely reilusti markkinatasapainon mukaan, eikä epäreilua ylihinnoittelua esiinny. Haastateltavista 3/7 ei tiennyt paljonko heidän

yrityksensä palvelusta kokonaisuudessaan maksavat, vaikka haastateltavat ovat olleet mukana palvelun hankkimisen päätöksenteossa. Tämä viestii siitä, että asiakkaat kokevat palvelun olevan luotettavasti hinnoiteltu.

Haastateltavista H1 koki, että koettua hintaoikeudenmukaisuutta voisi lisätä mittaroimalla tarkemmin annettu palvelulupaus, jolloin hinnoittelu määräytyisi dynaamisemmin asiakkaalle koituvan arvon perusteella. H2 kaipasi skaalautuvuutta hinnoitteluun: isommalla voluumilla ostaessa palvelun hinnan tulisi myös joustaa, koska yrityksen asiakkaasta saama arvo kasvaa merkittävästi. Herman Dillerin (2008) hintaoikeudenmukaisuutta koskevan jaottelun mukaan H1:sen ja H2:sen hintaoikeudenmukaisuuden kokemusta voisi kasvat-  
taa lisäämällä *yhteismäärittämistä* ja *vastavuoroisuutta*. Yhteismäärittäminen ja vastavuoroisuus pätevät etenkin B2B-kaupankäynnissä, jossa ratkaisut ovat usein räätelöityjä, määrät suuria ja riskit korkeita. Tällaisissa tilanteissa jos hinta on annettu toiselle osapuolelle "väkisin", tämän saamatta esittää omia argumenttejaan oman asemansa parantamiseksi, syntyy helposti kokemusta epäoikeudenmukaisuudesta (Diller, 2008). Oman sanan saaminen tilanteeseen yhteisen arvioinnin piiriin on ihmisille erityisen tärkeää. Myös Leventhal (1976, s. 139) argumentoi, että ihmiset ovat suostuvaisempia hyväksymään kompromisseja ja niiden seuraamuksia, kunhan heillä on ollut jonkinlaista sanavaltaa lopputuleman määrittämisessä.

Ruiz et al. (2007) löysivät tutkimuksessaan kolme kategoriaa hintaoikeudenmukaisuuden syntymiselle: distribuutioon, menettelytapoihin ja vuorovaikutukseen liittyvät hintaoikeudenmukaisuuden kokemukset. Tässä tutkimuksessa asiakkaat kokivat vuorovaikutuksen onnistuneena: Account Managerit saivat kiitosta kaikilta haastateltavilta. Onnistunut vuorovaikutus lisää Ruiz et al. (2007) mukaan koettua hintaoikeudenmukaisuutta, ja Account Managereista erityisen lämpimästi puhuneet asiakkaat myös kokivat palvelun hinnan kaikista reiluimmaksi. Menettelytavat saivat kritiikkiä Elisan aloitekyvyn puutteellisuuden vuoksi. 4/7 haastateltavaa koki, että koettua hintaoikeudenmukaisuutta voisi lisätä kehittämällä menettelytapoja esimerkiksi parantuneiden raportointityökalujen ja yhteisten palauttekeskustelun kautta. Distribuutio, eli palvelun laatu, nähtiin arkea helpottavana ja itsenäisenä kokonaisuutena oikeudenmukaisesti hinnoiteltuna, sillä Oma IT säästää asiakasyrityksen tarpeen investoida omaan IT-osastoon, ja kaikki haastateltavat kokivat palvelun helpottaneen omaa arkeaan.

Haastateltujen asiakasyritysten edustajien asenteita Elisaa kohtaan voidaan mallintaa Maion & Haddockin (2010) jaottelun mukaan, missä asenne muodostuu kolmesta osasta: tietokomponentista, tunnekomponentista ja käyttäytymiskomponentista. Valtaosalle haastateltavista asiakkaista (6/7) tärkeä Oma IT:n ostopäätökseen vaikuttava tekijä oli olemassa oleva asiakkuus Elisalta. Asiakasyritysten aiempi käyttäytyminen vaikutti siis asenteisiin palvelun hankkimisen hetkellä: tuttu yhteistyökumppani, totuttu toimintamalli ja opittu käyttäytyminen pitkään jatkuneesta yhteistyöstä muodostivat asenteen käyttäytymiskomponentin, joka vaikutti ostopäätöksen tekemiseen. Asenteen tunnekomponentti muodostui useille haastateltaville esimerkiksi Elisan kotimaisu-

desta, resurssiriippumattomuudesta ja pitkästä toimintahistoriasta, tehden haastateltavien asenteista Elisaa kohtaan yleisesti positiivissävytteisiä.

Asenteet Elisaa kohtaan ovat haastateltavien keskuudessa Maion & Haddockin (2010) asenneulottuvuusmallin mukaan sekä yksiulotteisia että moniulotteisia. 3/7 haastateltavista ei tuonut esiin haastatteluissa mitään kehityskohteita, joiden avulla heidän kokemaansa asiakasarvoa voisi lisätä, vaikkakin he kysyttäessä allekirjoittivat tarpeen parantuneille raportointityökaluille ja kehityskeskusteluille. Maion & Haddockin (2010) asenneulottuvuusmallia soveltaessa heidän asenteensa Oma IT:tä kohtaan oli siis yksiulotteisen positiivinen. On huomattava, että haastattelutilanteessa kysymyksiin vastaaminen ei aina kerro lopullista totuutta vastaajan todellisesta mielenmaisemasta, eli asenneulottuvuusmallista tehtäviä johtopäätöksiä lienee järkevää soveltaa varoen. Cacioppo et al. (1997) mukaan syvällä alitajuisella tasolla asenne voi olla moniulotteinen, mutta helpommin tiedostettavalla tasolla enemmän ”joko-tai” -tyyppinen, sillä tämä tarjoaa selkeämmin hahmotettavan maailmankuvan. 4/7 haastateltavalla asenne Elisaa kohtaan on moniulotteinen, sisältäen sekä negatiivisia että positiivisia arviointeja.

Katzin (1960) mukaan asenteilla on myös arvoja ilmaiseva funktio: asenteet toimivat keskeisten arvojen ulostuloalustana. Elisa perinteisenä suomalaisena toimijana toimii haastatteluja tulkiten itsessään kotimaisten, perinteikkäiden ja luotettavien arvojen ulostuloalustana. Elisa myös tarjoaa B2B-asiakkailleen kaikki tietoliikennepalvelut yhden toimijan alaisuudesta, yksinkertaisella ja hallitulla kokonaispaketilla, parhaimmillaan kaikki yhdellä laskulla. Katzin (1960) tiedollisen funktion mukaan asenteet tarjoavat merkitystä muuten epäorganisoiutuun, häviävään ja kaaottiseen maailmankaikkeuteen. IT:n lisääntyvä monimutkaisuus ja vaikea hallittavuus on ongelma, jota Oma IT ja Elisa kokonaisvaltaisesti pyrkii ratkaisemaan. Haastatteluista käy ilmi, että yksinkertaisella ja hallitulla IT-kokonaisratkaisulla Elisa tuo turvaa ja järjestystä asiakkaiden liiketoimintaan, rakentaen Elisaa kohtaan kohdistuvan asenteen tiedollista funktiota ja synnyttäen kokonaisvaltaisesti positiivisemmän asenteen Elisaa kohtaan.

Haastatteluista ilmenevä asiakkaiden kognitiivinen dissonanssi, eli epämiellyttävä oston jälkeinen psykologinen tila ei liity tuotteiden toimimattomuuteen tai siihen, että heille oltaisiin myyty hyödytön palvelu, vaan dissonanssi näyttäisi muodostuvan valtasuhteiden tulkitun epätasapainon aiheuttamana. Haastatteluiden perusteella näyttää siltä, että dissonanssia esiintyy erikokoisissa ja eri ostovoluumillisissa yrityksissä, eli tyytymättömyyden juurisyöt ovat todennäköisesti yksilöllisiä ja suhdekohtaisia. Haastatteluissa kuitenkin tunnistettiin kaksi yleistä kognitiivisen dissonanssin aiheuttajaa, jotka 6/7 haastateltavista allekirjoittivat: tarve parantuneille raportointityökaluille ja yhteisille kehityskeskusteluille.

Festingeriä (1957) tulkiten kognitiivinen dissonanssi syntyy kahden kognition - ajattelun, havainnon tai minkä tahansa tiedostavan toiminnan - välisestä suhteesta. Jos kaksi kognitiota on oleellisessa yhteydessä toisiinsa, niin että toinen seuraa toisesta, ne voivat keskenään olla joko yhdenmukaisia tai ristirii-

taisia. Ristiriitaisuuden kokeminen tuntuu psykologisesti epämiellyttävänä. Oma IT:n osalta kognitiivinen dissonanssi syntyy ennen ostoa tehdystä oletuksesta palveluun rakennetusta asiakaskohtaisen datan hyödyntämisestä ja sen analysoimisesta palveluntarjoajan kanssa, ja oston jälkeisestä palvelun höydyllisyyden arvioinnista. Kun oletettu hyöty ei oston jälkeen realisoidu, synnyttää se haastateltavissa kognitiivisen dissonanssin kokemuksia, sillä kaksi oleellisesti toisiinsa yhteydessä olevaa kognitiota on ristiriidassa keskenään. On ilmeisen tärkeää, että palveluntarjoaja suhtautuu tällaisiin asiakaspalautteisiin vakavasti, sillä kognitiivinen dissonanssi voi johtaa Keningin ja Liaon (2009) mukaan epätyytyväisyyteen, vähentyneeseen uudelleenostamiseen ja lisääntyneeseen reklamointiasteeseen.

## 5.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Asiakkaita todella kiinnostaa haastatteluiden perusteella Oma IT:n palvelusta kertynyt data, ja he joutuvat tällä hetkellä itse pyytämään raportin, mikä koetaan vaivalloiseksi ja se vähentää heidän Oma IT:stä saamaansa arvoa. Mitarit palvelusta saadaan siis vain kysymällä, jolloin seuranta on haasteellisempaa. Automatisoituneet raportointityökalut toisivat asiakkaille selvästi lisäarvoa. Harras toivomus Dashboard-näkymästä toistuu asiakkaasta toiseen, vieläpä täsmälleen samalla vieraskielisellä sanalla. Esimerkeiksi kiinnostavista avainluvuista asiakkaat mainitsevat ratkaisuprosentin ensimmäisellä soittokerralla, läpinäkyvämmän loppukäyttäjätyytyväisyyden, yhteydenottojen geografiat, yhteydenottojen aiheet ja muiden Elisän asiakkaiden tyytyväisyyden Oma IT:n käyttöön.

Myös harras toivomus säännöllisten kehityskeskusteluiden aloittamisesta toistuu haastateltavasta toiseen (6/7). Kehityskeskustelut löytyvät tälläkin hetkellä Oma IT:stä, mutta ne ovat lisäpalvelu, josta laskutetaan erikseen. Kehityskeskusteluiden tämänhetkinen tuotteistaminen on tämän tutkimuksen suurin kognitiivisen dissonanssin lähde, sillä asiakkaat selvästi kokevat, että palautekeskusteluiden tulisi sisältyä palvelun perushintaan ja että se on heille myyntivaiheessa luvattu, mutta se ei ole realisoitunut.

Kun kehityskeskusteluja ei käydä, tai ne tuotteistetaan lisämaksullisiksi asiantuntijapalveluiksi, haastateltavat tulkitsevat tämän informaation perusteella herkästi, ettei Elisalla ole isona talona aikaa perehtyä yksittäiseen asiakkuuteen, joka merkittävästi lisää koettua dissonanssia, vähentäen palvelusta saatavaa kokonaisarvoa. Asiakkaat toistuvasti kertovat halunsa kuulla, mitä askelia heidän kuuluisi seuraavaksi ottaa yrityksensä IT-osaston suhteen. Tällä hetkellä haastateltavat, pois luettuna palveluun erittäin tyytyväiset asiakkaat, kokevat tulevaisuuden tiekartan piirtämisen osalta jäävänsä oman onnensa nojaan, mikä synnyttää kognitiivista dissonanssia. Toistuvasti asiakkaat tuovat maksuhalukkuutensa esiin, kunhan itse yhteiset palautekeskustelut eivät ole tuotteistettu maksullisiksi lisäpalveluiksi, vaan inhimilliseksi Oma IT:n keskiöön ehdottomasti kuuluvaksi peruspilariksi. Aiheesta tehdyn kirjallisuus tukee haastatelta-

vien kokemuksia, sillä asiakkaan kokema arvo ei muodostu B2B-markkinoilla ainoastaan itse tuotteista tai palveluista (Tuli et al., 2007), vaan myös palveluntarjoajan kyvystä jakaa ja sisällyttää palveluun sellaisia resursseja, jotka auttavat asiakasyritystä saavuttamaan liiketoiminnallisia tavoitteita (Payne et al., 2008; Epp & Price, 2011). Jos näin ei koeta tapahtuvan, voi asiakkaan kokema arvo laskea.

Andersonin & Narusin (1998) mukaan B2B-liiketoiminnan parhaisiin käytänteisiin kuuluu suorien ohjeiden ja konsultaation tarjoaminen asiakasyrityksen liiketoiminnan parantamiseksi – maksua vastaan. Tässä tutkimuksessa konsultaation tarjoaminen maksua vastaan havaittiin asiakkaiden kokemuksissa kohtuullisen yksiselitteisesti negatiivisena, vaikkakin haastateltavat ilmaisivat maksuhalukkuutensa uusien tuotteiden ja palveluiden osilta, kunhan itse konsultaatio palvelu ei ole tuotteistettu maksulliseksi.

Useissa tapauksissa ongelmana on, että vaikka palveluntarjoajilla on riittävä määrä olemassa olevaa yksityiskohtaista asiakasdataa suorien liiketoiminnallisten ehdotusten tekemiseksi, on kyseisen datan tuotteistaminen tehty puutteellisesti tai sitä ei ole tehty ollenkaan (Anderson & Narus, 1998). Tällöin asiakasyrityksen kokema arvo voi laskea, niin kuin tässä tutkimuksessa havaittiin.

### 5.3 Jatkotutkimus

Tässä Pro Gradussa tutkitaan asiakasyrityksen edustajien kokemuksia asiakasarvon muodostumisesta sekä sen suhdetta kolmeen kuluttajakäyttäytymisen tutkimuskokonaisuuteen. Haastateltavat asiakasyritysten edustajat ovat kaikki olleet vaikuttamassa Oma IT-palvelun hankkimiseen, ja heidät luokitellaan siten palvelun suhteen päätöksentekijöiksi. Tässä tutkimuksessa siis tutkittiin, miten palvelun hankkimisesta vastuussa olevat ihmiset kokevat Oma IT:n arvon muodostuvan ja mikä on heidän kokemuksensa palvelun hinnoittelun oikeudenmukaisuudesta, millaisia asenteita heillä esiintyy Elisaa kohtaan ja esiintyykö heillä Oma IT:n hankintaan kohdistuvaa kognitiivista dissonanssia. Haastateltavat ovat yrityksissä it-vastaavan asemassa, he eivät siis ole palvelun varsinaisia loppukäyttäjiä. Myös Keränen ja Jalkala (2013) tutkivat B2B-asiakasarvon muodostumista haastatteleamalla yrityksen päätöksentekijöitä. Lisätutkimuksen tarve asiakasarvon muodostumiseen yritysten välisessä liiketoiminnassa kohdistuu loppukäyttäjien kokemaan arvoon. Haastavan tutkimuskohteen loppukäyttäjien kokemasta arvosta tekee arvon moniulotteisuus: samalla kun tietty palvelu voi helpottaa loppukäyttäjien työntekoa arjessa, voi sen taloudellinen kustannus yritykselle olla suuri. Vaikka Sweeney ja Soutar (2001) tutkivat asiakasarvon muodostumista nimenomaisesti kyselylomakkeista tehdyn faktorianalyysin avulla, on asiakkaan kokeman arvon tutkiminen B2B-markkinoilla sen abstraktin luonteen vuoksi kyselylomakkeilla haastavaa (Keränen ja Jalkala, 2013).

Smithin ja Colgaten (2007) mukaan erityisen haastavan tutkittavan asiakkaan kokemasta arvosta tekee se, ettei sillä ole täysin yleispätevää markkinointikirjallista määritelmää. Tulevaisuuden tutkimuksessa voitaisiin kenties hyödyntää sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä, yhdistäen arvon määrälliset ulottuvuudet (funktionaalinen ja taloudellinen) abstrakteihin ja vaikeammin määriteltäviin ulottuvuuksiin (emotionaalinen ja sosiaalinen), luoden kokonaisvaltaisemman kuvan markkinoinnin yhdestä keskeisimmästä tutkimuskohteesta, asiakkaan kokemasta arvosta.

## LÄHTEET

- Aarikka-Stenroos, L., & Jaakkola, E. (2012). Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial marketing management*, 41(1), 15-26.
- Andersen, P. H., & Kumar, R. (2006). Emotions, trust and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer-seller dyads. *Industrial marketing management*, 35(4), 522-535.
- Andersen, Poul & Kumar, Rajesh. (2006). Emotions, trust and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer-seller dyads. *Industrial Marketing Management*. 35. 522-535.
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1998). Business marketing: understand what customers value. *Harvard business review*, 76, 53-67.
- Aronson, E., & Mills, J. (1959). The effect of severity of initiation on liking for a group. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 59(2), 177.
- Aronson, E., Turner, J. A., & Carlsmith, J. M. (1963). Communicator credibility and communication discrepancy as determinants of opinion change. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(1), 31.
- Aronson, K. J. (1997). Quality of life among persons with multiple sclerosis and their caregivers. *Neurology*, 48(1), 74-80.
- Bagozzi, R. P., Gopinath, M., & Nyer, P. U. (1999). The role of emotions in marketing. *Journal of the academy of marketing science*, 27(2), 184-206.
- Boksberger, P. E., & Melsen, L. (2011). Perceived value: a critical examination of definitions, concepts and measures for the service industry. *Journal of services marketing*.
- Bolton, L. E., Warlop, L., & Alba, J. W. (2003). Consumer perceptions of price (un) fairness. *Journal of consumer research*, 29(4), 474-491.
- Bolton, L. E., Warlop, L., & Alba, J. W. (2003). Consumer perceptions of price (un) fairness. *Journal of consumer research*, 29(4), 474-491.

- Brehm, J. W. (1956). Postdecision changes in the desirability of alternatives. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 52(3), 384.
- Burris, C. T., Harmon-Jones, E., & Tarpley, W. R. (1997). "By Faith Alone": Religious Agitation and Cognitive Dissonance. *Basic and Applied Social Psychology*, 19(1), 17-31.
- Cacioppo, J. T., Gardner, W. L., & Berntson, G. G. (1997). Beyond bipolar conceptualizations and measures: The case of attitudes and evaluative space. *Personality and Social Psychology Review*, 1(1), 3-25.
- Campbell, J. Y., & Cochrane, J. H. (1999). By force of habit: A consumption-based explanation of aggregate stock market behavior. *Journal of political Economy*, 107(2), 205-251.
- Carter, R. E., & Curry, D. J. (2010). Transparent pricing: theory, tests, and implications for marketing practice. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(6), 759-774.
- Chermatony, Leslie & Harris, Fiona & Dall'Olmo Riley, Francesca. (2000). Added value: Its nature, roles and sustainability. *European Journal of Marketing*. 34.
- Corsaro, D., & Snehota, I. (2010). Searching for relationship value in business markets: are we missing something?. *Industrial Marketing Management*, 39(6), 986-995.
- Curry Jr, W. T., Carter, B. S., & Barker, F. G. (2010). Racial, ethnic, and socioeconomic disparities in patient outcomes after craniotomy for tumor in adult patients in the United States, 1988-2004. *Neurosurgery*, 66(3), 427-438.
- Damasio, H., Grabowski, T., Frank, R., Galaburda, A. M., & Damasio, A. R. (1994). The return of Phineas Gage: clues about the brain from the skull of a famous patient. *Science*, 264(5162), 1102-1105.
- Day, E., & Crask, M. (2000). Value assessment: the antecedent of customer satisfaction. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 13.
- Diller, H. (2008). Price fairness. *Journal of Product & Brand Management*
- Dovidio, J. F., & Fazio, R. H. (1992). New technologies for the direct and indirect assessment of attitudes.



- Elkin, R. A., & Leippe, M. R. (1986). Physiological arousal, dissonance, and attitude change: Evidence for a dissonance-arousal link and a "Don't remind me" effect. *Journal of personality and social psychology*, 51(1), 55.
- Epp, A. M., & Price, L. L. (2011). Designing solutions around customer network identity goals. *Journal of Marketing*, 75(2), 36-54.
- Eskola, J., & Suoranta, J. (2008). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 8. painos. Tampere: Vastapaino, 1.
- Festinger, L. (1962). *A theory of cognitive dissonance* (Vol. 2). Stanford university press.
- Festinger, L., Riecken, H. W., & Schachter, S. (1956). *When Prophecy Fails* (Minneapolis. U. of Minn.)
- Fiol, L. J. C., Tena, M. A. M., & García, J. S. (2011). Multidimensional perspective of perceived value in industrial clusters. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Gale, B., Gale, B. T., & Wood, R. C. (1994). *Managing customer value: Creating quality and service that customers can see*. Simon and Schuster.
- Gale, B.T. (1994) *Managing Customer Value: Creating Quality and Service That Customers Can See*. The Free Press, New York.
- Gallarza, Martina & Saura, Irene & Holbrook, Morris. (2011). The value of value: Further excursions on the meaning and role of customer value. *Journal of Consumer Behaviour*. 10. 10.1002/cb.328.
- Gawronski, B., Ye, Y., Rydell, R. J., & De Houwer, J. (2014). Formation, representation, and activation of contextualized attitudes. *Journal of Experimental Social Psychology*, 54, 188-203.
- Gecas, V. (1982). The self-concept. *Annual review of sociology*, 8(1), 1-33.
- Goldschein, R. J. (2019). Eric." The Most Powerful Freemasons Ever. *Business Insider*.
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing theory*, 11(3), 279-301.
- Grover, S. L., & Hui, C. (1994). The influence of role conflict and self-interest on lying in organizations. *Journal of Business Ethics*, 13(4), 295-303.

- Gutman, J. (1982). A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes. *Journal of Marketing*, 46(2), 60-72.
- Hansen, T. (2008). Consumer values, the theory of planned behaviour and online grocery shopping. *International Journal of Consumer Studies*, 32(2), 128-137.
- Harmon-Jones, E., & Mills, J. (2019). An introduction to cognitive dissonance theory and an overview of current perspectives on the theory.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2001). *Teemahaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2010). *Tutki ja kirjoita*. 15.-16. Painos. Helsinki: Tammi.
- Holbrook, M. B. (1982). Some Further Dimensions of Psycholinguistics, Imagery, and Consumer Response. *ACR North American Advances*.
- Holbrook, M.B. (1994) The Nature of Customer's Value: An Axiology of Service in Consumption Experience. In: Rust, R.T. and Oliver, R.L., Eds., *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Sage, Thousand Oaks, 21-71.
- Homburg, C., Koschate, N., & Hoyer, W. D. (2005). Do satisfied customers really pay more? A study of the relationship between customer satisfaction and willingness to pay. *Journal of marketing*, 69(2), 84-96.
- Hunt, Shelby & Morgan, Robert. (1997). Resource-Advantage Theory: A Snake Swallowing Its Tail or a General Theory of Competition?. *Journal of Marketing*. 61. 74-82. 10.2307/1252088.
- Jin, L., & Scherbina, A. (2011). Inheriting losers. *The Review of Financial Studies*, 24(3), 786-820.
- Johansson, M., Keränen, J., Hinterhuber, A. et al. Value assessment and pricing capabilities – how to profit from value. *J Revenue Pricing Manag* 14, 178-197 (2015).
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. (1986). Fairness as a constraint on profit seeking: Entitlements in the market. *The American economic review*, 728-741.

- Katz, D. (1960). The functional approach to the study of attitudes. *Public opinion quarterly*, 24(2), 163-204.
- Kaufmann, P. J., & Stern, L. W. (1988). Relational exchange norms, perceptions of unfairness, and retained hostility in commercial litigation. *Journal of conflict resolution*, 32(3), 534-552.
- Keng, C. J., & Liao, T. H. (2009). Consequences of postpurchase dissonance: The mediating role of an external information search. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 37(10), 1327-1339.
- Keränen, J. (2014). Customer value assessment in business markets.
- Keränen, J., & Jalkala, A. (2013). Towards a framework of customer value assessment in B2B markets: An exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1307-1317.
- Knox, R. E., & Inkster, J. A. (1968). Postdecision dissonance at post time. *Journal of personality and social psychology*, 8(4p1), 319.
- Leroi-Werelds, S., Streukens, S., Brady, M. K., & Swinnen, G. (2014). Assessing the value of commonly used methods for measuring customer value: a multi-setting empirical study. *Journal of the academy of marketing science*, 42(4), 430-451.
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9, pp. 91-131). Academic Press.
- Lichtenstein, Donald & Ridgway, Nancy & Ne-temeyer, Richard. (1993). Price Perceptions and Consumer Shopping Behavior: A Field Study. *Journal of Marketing Research*. 30. 10.2307/3172830.
- Lindgreen, A., & Wynstra, F. (2005). Value in business markets: What do we know? Where are we going?. *Industrial marketing management*, 34(7), 732-748.
- Loughnan, S., Bastian, B., & Haslam, N. (2014). The psychology of eating animals. *Current Directions in Psychological Science*, 23(2), 104-108.
- Maio, G. R., & Esses, V. M. (2001). The need for affect: Individual differences in the motivation to approach or avoid emotions. *Journal of personality*, 69(4), 583-614.

- Maio, Gregory & Haddock, Geoffrey. (2009). The Psychology of Attitudes and Attitude Change. 10.4135/9781446214299.
- Martín - Ruiz, D., & Rondón - Cataluña, F. J. (2008). The nature and consequences of price unfairness in services: A comparison to tangible goods. *International Journal of Service Industry Management*.
- McDougall, G. H., & Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. *Journal of services marketing*.
- McGrath, A. (2017). Dealing with dissonance: A review of cognitive dissonance reduction. *Social and Personality Psychology Compass*, 11(12), e12362.
- Mencarelli, Rémi & Rivière, Arnaud. (2015). Perceived value in B2B and B2C: A comparative approach and cross-fertilization. *Marketing Theory*. 15. 201-220.
- Morris B. Holbrook (1996) ,"Special Session Summary Customer Value C a Framework For Analysis and Research", in *NA - Advances in Consumer Research Volume 23*, eds. Kim P. Corfman and John G. Lynch Jr., Provo, UT : Association for Consumer Research, Pages: 138-142.
- Parasuraman, A Parsu & Zeithaml, Valarie & Berry, Leonard. (1988). SERVQUAL: A multiple- Item Scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of retailing*.
- Parasuraman, A. (1997). Reflections on gaining competitive advantage through customer value. *Journal of the Academy of marketing Science*, 25(2), 154.
- Park, C. W., Jaworski, B. J., & MacInnis, D. J. (1986). Strategic brand concept-image management. *Journal of marketing*, 50(4), 135-145.44
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 83-96.
- Ramsay, J. (2005). The real meaning of value in trading relationships. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Rintamäki, T., Kuusela, H., & Mitronen, L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality: An International Journal*.

- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV-menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietovarasto.
- Sawhney, M. (2006). Defining, Designing, and Delivering Customer Solutions. The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions, 365.
- Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991). Why we buy what we buy: A theory of consumption values. *Journal of business research*, 22(2), 159-170.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000). The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication. *Journal of business research*, 48(1), 69-73.
- Smith, & Smith, J. & Colgate, & Mark,. (2007). Customer Value Creation: A Practical Framework. *Journal of Marketing Theory and Practise*. 15. 7-23. 10.2753/MTP1069-6679150101.
- Storbacka, K. (2011). A solution business model: Capabilities and management practices for integrated solutions. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 699-711.
- Strahilevitz, Michal Ann, Terrance Odean, and Brad M. Barber. "Once burned, twice shy: How naive learning, counterfactuals, and regret affect the re-purchase of stocks previously sold." *Journal of Marketing Research* 48, no. SPL (2011): S102-S120.
- Sweeney, J., & Soutar, G. (2001). Consumer Perceived Value: The Development of a Multiple Item Scale. *Journal of Retailing* 77(2):203-220
- Tellis, G. J., & Gaeth, G. J. (1990). Best value, price-seeking, and price aversion: The impact of information and learning on consumer choices. *Journal of Marketing*, 54(2), 34-45.
- Tuli, K. R., Kohli, A. K., & Bharadwaj, S. G. (2007). Rethinking customer solutions: From product bundles to relational processes. *Journal of marketing*, 71(3), 1-17.
- Ulaga, W., & Reinartz, W. J. (2011). Hybrid offerings: how manufacturing firms combine goods and services successfully. *Journal of marketing*, 75(6), 5-23.

- Woodall, Tony. (2003). Conceptualising 'Value for the Customer': An Attributional, Structural and Dispositional Analysis. *Academy of Marketing Science Review*, 12.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the academy of marketing science*, 25(2), 139-153.
- Xia, L., Monroe, K. B., & Cox, J. L. (2004). The price is unfair! A conceptual framework of price fairness perceptions. *Journal of marketing*, 68(4), 1-15.
- Zanna, M. P., & Rempel, J. K. (1988). Attitudes: A new look at an old concept. In D. Bar-Tal & A. W. Kruglanski (Eds.), *The social psychology of knowledge* (p. 315-334).
- Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2004). Beyond valence in customer dissatisfaction: A review and new findings on behavioral responses to regret and disappointment in failed services. *Journal of business Research*, 57(4), 445-455.

## LIITTEET

### Liite 1. *Haastattelukysymykset*

1. Kertoisitko aluksi mikä on Oma IT-palvelu?
2. Yleisesti, mitä mieltä olet käyttämistänne Elisan Oma IT-palvelusta ja minkälaista arvoa ne teille tuovat?
3. Pystytkö sanomaan, mikä on kaikista tärkein Elisan Oma IT:n palveluista yrityksellesi koituva hyöty?
4. Kertoisitko, kuinka olet saanut tietoa Elisan Oma IT:n palveluista ja niiden hyödyistä?
5. Mikä voisi lisätä Oma IT:stä samaasi hyötyä?
6. Millaista palvelua olet saanut asiakkuuttasi hoitavalta henkilöltä Elisan päässä?
7. Kertoisitko, onko mielestäsi Elisan Oma IT-palveluiden hinnoittelu tehty reilusti suhteessa samaanne hyötyyn?
8. Koetko, että olisit joskus hankkinut sellaisen Oma IT-palvelun, jota et tarvinnut? Jos kyllä, niin mikä ei ole toiminut?
9. Kertoisitko, vastaavatko käyttämäsi Elisan Oma IT-palvelut odotuksiasi?
10. Miten kuvailisit yhteistyötä Elisan kanssa?
11. Miksi päädyitte hankkimaan Elisan Oma IT-palvelun?
12. Mikä vaikutti eniten ostopäätökseesi Oma IT:n osalta?
13. Mikä arvelutti eniten ennen ostopäätöstä?
14. Koetko että Elisan Oma IT on helpottanut arkeasi?