



**TURUN  
YLIOPISTO**  
Kauppakorkeakoulu

# **Ekologisen vastuullisuuden ilmeneminen ja merkitys yritysmarkkinoiden yhteisessä arvonluonnissa**

Palveluntarjoajan näkökulma

Markkinoinnin  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Atte Malmberg

Ohjaaja:  
Prof. Rami Olkkonen

26.6.2024  
Helsinki

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

## **Pro gradu -tutkielma**

**Oppiaine:** Markkinointi

**Tekijä(t):** Atte Malmberg

**Otsikko:** Ekologisen vastuullisuuden ilmeneminen ja merkitys yritysmarkkinoiden yhteisessä arvonluonnissa. Palveluntarjoajan näkökulma.

**Ohjaaja(t):** Prof. Rami Olkkonen

**Sivumäärä:** 77 sivua + liitteet 1 sivu

**Päivämäärä:** 26.6.2024

Näkemykset arvonluonnista ja yleisesti yritysmarkkinoiden toiminnasta ovat viimeisten vuosikymmenten aikana muuttuneet. Yritysmarkkinoilla arvonluontia lähestytään kasvavissa määrin palvelulähtöisyyden mukaisesta yhteisen arvonluonnin näkökulmasta. Tässä lähestymistavassa palveluntarjoajat ja asiakkaat nähdään arvon yhteistuottajiksi. Ajattelun mukaan arvo on asiakkaan määrittelemä ja se muodostuu yhteisluonnin lopputulemana. Lähtökohtana ajattelulle toimii räätälöityjen palveluluiden tarjonta sekä aineettomien resurssien korostuminen. Päivittyneet näkemykset arvonluonnista ovat pakottaneet pakottanut palveluntarjoajia päivittämään liiketoimintamallejaan.

Samanaikaisesti kilpailu markkinoilla on kiristynyt ja yritykset pyrkivät jatkuvasti tyydyttämään asiakkaidensa tarpeita aikaisempaa paremmin. Myös keskustelu ympäristön ja maapallon tulevaisuudesta on kiihtynyt. Raaka-aineiden määrä on rajallinen, maailman väkiluku kasvaa ja maapallon sietokyky on koetuksella. Jos lähtökohtana on se, että yritykset pyrkivät maksimoimaan taloudellisen arvonsa, sivuuttaako se suoraan vastuullisuusteemojen huomioimisen? Onko yhteisessä arvonluonnissa mahdollista huomioida muun muassa kestävä kehityksen elementit?

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ja analysoida ekologisen vastuullisuuden ilmenemistä ja merkitystä yritysmarkkinoiden yhteisessä arvonluonnissa erityisesti palveluntarjoajan näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoitus pyrittiin täyttämään vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten arvon yhteisluonti muodostuu yritystenvälisillä markkinoilla?
2. Millä tavoin ympäristövastuu ilmenee osana yhteistä arvonluontia erityisesti B2B-palveluntarjoajan näkökulmasta?
3. Minkälainen merkitys ja rooli ympäristövastuulla on arvon yhteisluonnissa erityisesti B2B-palveluntarjoajan näkökulmasta?

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä toimi laadullinen haastattelututkimus. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna- eli teemahaastatteluna. Tuloksista nousi esiin monitahoista ja kattavaa ymmärrystä liittyen ekologiasti vastuulliseen yhteiseen arvonluontiin. Tuloksista havaittiin erilaisia ekologisen vastuullisuuden ilmenemistapoja ja merkityksiä yhteiselle arvonluonnille erityisesti palveluntarjoajan näkökulmasta. Tulosten perusteella ympäristövastuu voi toimia hyvänä lähtökohtana nykyisen tarjoaman kehittämiseksi sekä uusien innovaatioiden syntymiselle. Tulosten pohjalta ympäristövastuu kasvattaa palveluntarjoajan roolia osana yhteistä arvonluontia. Vastuullisuus toimii tulosten mukaan yhteistä arvonluontia vahvistavana teemana. Isommassa kuvassa ekologisen yhteisen arvonluonnin lopputulemana syntyvä kestävä ratkaisu lisää yhteiskunnan tasolla tietoisuutta vastuullisuudesta. Tulokset vahvistivat olemassa olevaa tieteellistä tutkimusta yhteisestä arvonluonnista. Ekologisuuden ja yhteisen arvonluonnin tutkimus on toistaiseksi ollut melko vähäistä, mutta tämä tutkimus antaa hyvät lähtökohdat jatkotutkimuksille.

**Avainsanat:** palvelulähtöisyys, arvonluonti, arvonyhteisluonti, ekologinen vastuullisuus

# SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b>	<b>7</b>
1.1	Johdatus aiheeseen	7
1.2	KONE Oyj: kestävästä menestystä asiakkaan kanssa	9
1.3	Aiheen rajaaminen ja perustelu	10
1.4	Tutkielman tarkoitus ja tutkimuskysymykset	11
1.5	Tutkielman rakenne	11
<b>2</b>	<b>PALVELULÄHTÖISYYS, YHTEINEN ARVONLUONTI JA ARVONLUONTI PROSESSI</b>	<b>13</b>
2.1	Palvelulähtöinen ajattelu arvonluonnin näkökulmana	13
2.2	Yhteinen arvonluonti	16
2.3	Yhteinen arvonluontiprosessi	20
2.3.1	Tuottaja	20
2.3.2	Asiakas	22
2.3.3	Sidosryhmät	22
2.3.4	Resurssien integrointi	23
2.3.5	Palveluiden vaihdanta	24
2.3.6	Instituutiot	25
2.3.7	Palveluekosysteemit	25
<b>3</b>	<b>VASTUULLISUUS JA ARVON YHTEISLUONTI</b>	<b>26</b>
3.1	Vastuullinen liiketoiminta	26
3.2	Ekologisesti vastuullinen liiketoiminta	28
3.3	Vastuullisuus osana yritysmarkkinoita	30
3.3.1	Kestävä markkinaorientaatio	31
3.3.2	Kestävät arvolupaukset	33
3.4	Ekologisesti vastuullinen arvon yhteisluonti	34
<b>4</b>	<b>TEOREETTINEN VIITEKEHYS: EKOLOGINEN ARVON YHTEISLUONTI</b>	<b>39</b>
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>41</b>
5.1	Tutkimusote	41
5.1.1	Laadullinen tutkimus	41
5.1.2	Puolistrukturoitu teemahaastattelu	42
5.2	Aineiston keruu	43
5.3	Aineiston analysointi	46
5.4	Tutkimuksen luotettavuus	47
5.5	Tutkimuksen eettisyys	48
<b>6</b>	<b>TUTKIMUSTULOKSET: HAASTATELTAVIEN NÄKEMYKSIÄ VASTUULLISUUDEN MERKITYKSESTÄ OSANA B2B YHTEISARVONLUONTIA</b>	<b>49</b>
6.1	Arvon yhteisluonnin muodostuminen	49
6.1.1	Palvelulähtöisyys	49
6.1.2	Tuotelähtöisyys	50

6.1.3	Yhteinen arvonluonti	51
6.1.4	Yhteinen arvonluontiprosessi	53
<b>6.2</b>	<b>Arvonluontiprosessissa ilmenevät ekologiset vastuullisuuselementit</b>	<b>54</b>
6.2.1	Ekologisesti vastuullinen liiketoiminta	54
6.2.2	Ekologisuus osana yhteistä arvonluontia	55
<b>6.3</b>	<b>Vastuullisuuselementtien merkitys yhteisessä arvonluonnin prosessissa</b>	<b>57</b>
6.3.1	Ekologisen vastuullisuuden rooli yhteisessä arvonluonnissa	57
6.3.2	Ympäristöllisten vastuullisuuselementtien rooli palveluntarjoajan näkökulmasta	58
<b>7</b>	<b>JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>63</b>
7.1	Teoreettiset johtopäätökset	63
7.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset	65
7.3	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdostukset	66
<b>8</b>	<b>YHTEENVETO</b>	<b>68</b>
	<b>Lähteet</b>	<b>71</b>
	<b>Liitteet</b>	<b>78</b>
	Liite 1. Haastattelurunko	78

## KUVIOT

Kuvio 1. Yhteisen arvonluontiprosessin vaiheet. (Mukaillen Vargo & Lusch 2017)	20
Kuvio 2. Kestävyyden toteutumien arvon yhteisluonnissa. (Mukaillen Botti & Mondi 2020.)	37
Kuvio 3. Teoreettinen viitekehys: ekologinen arvon yhteisluonti.	39

## TAULUKOT

Taulukko 1. Tuotokeskeisyyden ja palvelulähtöisyyden alkuperäiset erot. (Mukaillen Vargo & Lusch 2004.)	15
Taulukko 2. Arvon yhteisluonnin viitekehys. (Mukaillen Saarijärvi ym. 2013)	18
Taulukko 3. Yhteiskuntavastuullisen toiminnan ajurit. (Mukaillen Mazurkiewicz 2004.)	28
Taulukko 4. Operationalistointitaulukko	43
Taulukko 5. Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat.	46

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Johdatus aiheeseen

Viimeisen kahden vuosikymmenen aikana yritysmarkkinoilla (B2B) on yhä enemmän alettu ymmärtää kokonaisvaltaisen ja moniulotteisen asiakasarvon merkitys menestyksekkään liiketoiminnan perustana (esim. McFarlane, D. A. 2013, 71; Vargo & Lusch 2004; Bowman & Ambrosini 2000). Keskeiseen asemaan termi nousi 1990-luvulla, jonka jälkeen sekä käytännön yritysjohtajat että käytäntöjä analysoivat akateemiset tutkijat ovat kiinnittäneet kasvavissa määrin huomiota asiakasarvon ymmärtämiseen ja kommunikoimiseen. (Eggert ym. 2018, 80.) Suuren määrän huomiota aiheen ympärillä nosti Vargon ja Luschin (2004) artikkeli, joka käsitteli niin kutsuttua palvelulähtöistä ajattelua, jossa arvo syntyy tuottajana sekä asiakkaan vuorovaikutuksen ja yhteistoiminnan tuloksena. Tätä palvelulähtöisen ajattelun suuntausta voidaan pitää tietyllä tapaa käännteentekevänä muutoksena yritysten välisen markkinoinnin tutkimuksessa. Markkinoinnin tutkimus juontaa juurensa taloustieteiden vaihdanta-ajattelusta, jossa vaihdannan kohteena on nähty jokin fyysinen yksikkö. Viimeisten vuosikymmenien aikana tutkimus on siirtynyt kohti aineettomia resursseja, yhteistä arvonluontia sekä verkostoja. (Vargo & Lusch 2004, 2.) Vallitseva ajattelu onkin siirtynyt tuotokeskeisestä ajattelusta, jossa tuottaja ja asiakas ovat erillisiä toimijoita, kohti ajattelua, jossa molemmat toimijat yhdessä luovat arvoa yhdistämällä resurssinsa sekä osaamisensa (Vargo ym. 2008, 146). Vaikka arvonluonnin käsitteestä ei ollakaan päästy täyteen yhteisymmärrykseen, tämä palvelulähtöisen ajattelun näkökulma käsittelee sitä arvon yhteisluomisena, koska se pitää sisällään niin asiakkaan kuin palveluntarjoajan toimia sekä mahdollisesti myös muiden sidosryhmien panostuksia. Täten, perustuen myös palvelulogiikan kirjallisuuteen, palveluntarjoaja ja asiakas nähdään aina arvon yhteisluojina. (Grönroos & Voima 2012, 3.) Tässä tutkielmassa arvonluontia tullaan myös käsittelemään tämän palvelulähtöisen ajattelun mukaisesti. Tämä logiikka toimii tämän tutkimuksen taustateoreettisena lähtökohtana.

Samanaikaisesti, kun kilpailu markkinoilla on kiristynyt ja yritykset pyrkivät jatkuvasti tyydyttämään asiakkaidensa tarpeita aikaisempaa paremmin keskustelu ympäristön ja maapallon tulevaisuudesta on kiihtynyt. Raaka-aineiden määrä on rajallinen, maailman väkiluku kasvaa ja maapallon sietokyky on koetuksella. Jos lähtökohtana on se, että

yritykset pyrkivät maksimoimaan taloudellisen arvonsa, sivuuttaako se suoraan vastuullisuusteemojen huomioimisen? Onko yhteisessä arvonluonnissa mahdollista huomioida muun muassa kestävän kehityksen elementit? Muuttuva liiketoimintaympäristö, sidosryhmien osallistumisen lisääntyminen, resurssien rajallisuus sekä sosiaalisen vastuun korostuminen ovat lisänneet kestävän arvonluontiajattelun tarvetta (Evans ym. 2017, 203).

Yritysten pitkän aikavälin selviytymisen kannalta sosiaalisesti vastuullinen toiminta nähdään kasvavassa määrin välttämättömänä. Kaksi keskeistä tekijää määrittävät yritysten sosiaalisesti vastuullista käyttäytymistä. Ensimmäinen yritysten vallan tunnustaminen ja sen hyväksyminen, että vastuu jatkuu pidemmällekin kuin pelkästään osakkeidenomistajien varallisuuden kasvattamiseen. Toiseksi näkemykseen siitä, että on yrityksen edun mukaista raportoida vastuullisesta toiminnasta. (Adams & Zutshi 2004, 31-32.) Yritysten kestävä tapa toimia sekä vastuullisuus tunnustetaan yhä useammin malliksi, joka tarjoaa tapoja käyttäytymiseen ja ajatteluun. Tämä lähestymistapa voidaan nähdä mahdollisuuden tuottaa merkittäviä hyötyjä yrityksille, yhteiskunnalle ja ympäristölle. (Camilleri 2017, 59.) Viimeisten vuosien aikana yritystoimintaa on alettu pitää pääsyyllisenä sosiaalisille, ympäristöllisille sekä taloudellisille ongelmille. Suurin osa aiheutuneista ongelmista piilee niissä yrityksissä, jotka ovat jumiutuneet vanhentuneisiin arvonluonnin lähestymistapoihin. (Porter & Kramer 2011.) Yritysten toiminnoissa sopeutumista tilanteeseen on kuitenkin havaittavissa kestävämpien lähestymistapojen muodossa, tiukempien vastuullisuusvaatimusten seurauksena sekä uusien teknologioiden ansiosta (Brozović ym. 2020, 1). Nykyinen markkinoinnin kirjallisuus on kuitenkin vajavaista vastuullisuuden tutkimisessa varsinkin yritysten välisen arvonluonnin suhteet. Tutkimukset ovat tähän asti kohdistuneet pääsääntöisesti kuluttajamarkkinoille. (Lacoste 2016, 151.)

Siirtymää tuotekeskeisyydestä kohti palvelulähtöistä ajattelua voidaan tietyllä tapaa tulkita vastuullisena muutoksena. Huomioitavaa kuitenkin on, että Vargon ja Luschin (2004) ensimmäinen palvelulähtöisyyttä koskevan artikkelin sisältämät premissit (*fundamental premises*) eivät pitäneet sisällään sosiaalisen arvonluonnin näkökulmaa, jossa esiintyisi vastuullisuuden teemat. Vasta kritiikin ja premissejä haastavien tutkimusten seurauksena Vargo ja Lusch (2008) toteavat tutkimuksessaan, että palvelulähtöinen ajattelu vastaa hyvin yhteiskunnallisiin ja eettisiin ongelmiin. Heidän



mukaansa aikaisempi tuotelähtöinen teoria olisi ollut syynä moniin ongelmiin. Vargon ja Luschin (2017, 63) viimeisimmässä yhteisjulkaisussa palvelukeskeisen logiikan todetaan palveluekosysteemien elinkelpoisuudella ja kestävyydellä edustavan informatiivista sekä kestävä viitekehystä ympäristön näkökulmasta. Lacoste (2016) on tutkimuksessaan luonut syvempää ymmärrystä kestävästä arvonluonnista. Hänen mukaansa kestävä arvonluonti voidaan jakaa kahteen kategoriaan. Ensimmäisessä mallissa kestävyys on arvonluonnin keskiössä, jolloin asiakas hyötyy sen lisäämästä kestävästä suorituskyvystä kustannussäästöjen tai myynnin tehokkuuden kasvattamisen välityksellä. Toisen vaihtoehdon mukaan kestävyys tuo uuden lisäelementin toimitusketjun integrointiin, jolloin palvelut yhdistyvät kestävyden osaksi uudistettua prosessia. Myös Biggemann ym. (2014) toteavat tutkimuksessaan toimitusketjujen ja verkostojen olevan osana kestävä arvonluontia. Täten kestävään ja vastuulliseen liiketoimintaan tähtäävien yritysten tulee toiminnassaan ottaa huomioon laajasti eri sidosryhmät.

## **1.2 KONE Oyj: kestävä menestystä asiakkaan kanssa**

Vuonna 2021 Suomen yksi johtavista globaaleista yrityksistä siirtyi strategiassaan uuteen vaiheeseen. Tämän nelivuotisen strategiakauden aikana hissiyhtiö KONE on ottanut tavoitteekseen luoda ”Kestävä menestystä asiakkaan kanssa”. Yritys on ottanut linjakseen luoda entistä enemmän arvoa älykkäillä ratkaisuilla sekä kestävä kehityksen nivomisen yhä syvemmälle kaikkiin yhtiön toimintoihin. (Kone.fi, 2021).

Strategiakaudella 2021-2024 yhtiö nostaa siis asiakkaan toimintansa keskiöön. Yritysvastuuraportissaan vuonna 2021 yhtiö on listannut strategiset tekijät, joiden turvin lisäarvon luominen mahdollistuu asiakkaille, omistajille ja yhteiskunnalle. Ne ovat: ”osaava ja sitoutunut henkilöstä ja vahva johtajuus; innovatiivinen, kestävä kehityksen mukainen tarjonta ja globaalit prosessit ja järjestelmät; parhaat kumppanit; tehokas tuotanto- ja toimitusketju; vahva taloudellinen asema; ekologisesti kestävät toiminnot sekä vahva brändi ja maine”. (Kestävä kaupunkielämää, Yritysvastuuraportti, 2021, s.10.)

KONE haluaa toiminnallaan olla asiakkaidensa luotettavin kumppani koko rakennuksen elinkaaren ajan sekä auttaa asiakkaan vastuullisuustavoitteiden saavuttamisessa. Kone

listaa yhteensä seitsemän tapaa, joilla se auttaa asiakasta saavuttamaan vihreän rakentamisen tavoitteet. Tapojen avulla KONE pystyy toimimaan luottokumppanina rakennuksen elinkaaren ajan. Yhtiö hyödyntää kiertotalouden mukaisia resursseja, räättälöi elinkaarelle jatkoa, ennakoi kunnossapitoa, tarjoaa energiatehokkuutta, vastuullisia sekä kestäviä materiaaleja, ulkoisesti varmennettua tuotetietoa sekä suunnittelee älykkäitä ja vihreitä rakennuksia. (Kestävää kaupunkielämää, Yritysvastuuraportti, 2021, s.18.) Vastuullisuusraportissa korostuu myös tiivis työskentely laajojen sidosryhmien kanssa. Näitä ovat asiakkaat, työntekijät, osakkeenomistajat, kumppanit ja tavarantoimittajat, jälleenmyyjät, media, oppilaitokset ja paikalliset yhteisöt.

### **1.3 Aiheen rajaus ja perustelu**

Vastuullisuuden teema näkyy yritysmarkkinoiden arvonluonnin tutkimuksessa kasvavassa määrin. Useat tutkimukset tuovat esiin vastuullisuuden merkitystä kilpailun näkökulmasta sekä laajempien sidosryhmien kannalta. Tutkimukset eivät kuitenkaan ole ottaneet syvällisesti kantaa vastuullisuuden tarjoamiin mahdollisuuksiin sekä niiden vaikutukseen yritysten väliseen arvonluontiin. Näin ollen onkin syytä luoda laajempaa ja monitahoisempaa ymmärrystä vastuullisuuden tarjoamista mahdollisuuksista, vaikutuksista ja roolista osana niin yhteisarvonluontia kuin koko arvonluontiprosessiakin. Vastuullisuuselementeillä viitataan tässä yhteydessä tuottajan keinoihin ja mahdollisuuksiin, joita se voi sisällyttää osaksi yhteistä arvonluontia ympäristön näkökulmasta. Tutkielmassa rajaudutaan siis tarkastelemaan erityisesti ekologiaa vastuullisuuselementtejä. Tässä tutkimuksessa aihe tullaan rajaamaan siten, että arvonluontia tarkastellaan Johdatus aiheeseen -luvun mukaisen palvelulähtöisen ajattelun mukaisesti. Tutkimus tullaan toteuttamaan palveluntuottajien näkökulmasta, mikä tarkoittaa sitä, että empiirinen osio toteutetaan haastattelemalla palveluntarjoajayritysten edustajia. Kuten Vargo ja Lusch (2017) artikkelissaan mainitsevat, palvelulähtöisen ajattelun tutkimuksen kentässä on aika siirtyä kohti rajattuja näkökulmia. Uskon, että tutkimus palvelee myös tätä tarvetta. Myös henkilökohtainen kiinnostukseni arvonluontia ja yritysvastuun teemoja kohtaan ovat innoittaneet tämän tutkimuksen tekemiseen.

#### **1.4 Tutkielman tarkoitus ja tutkimuskysymykset**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja analysoida ekologisen vastuullisuuden ilmenemistä ja merkitystä yritysmarkkinoiden yhteisessä arvонуonnissa erityisesti palveluntarjoajan näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoitus pyritään täyttämään vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

4. Miten arvon yhteisluonti muodostuu yritystenvälisillä markkinoilla?
5. Millä tavoin ympäristövastuu ilmenee osana yhteistä arvонуontia erityisesti B2B-palveluntarjoajan näkökulmasta?
6. Minkälainen merkitys ja rooli ympäristövastuulla on arvon yhteisluonnissa erityisesti B2B-palveluntarjoajan näkökulmasta?

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen pyritään löytämään vastauksia palvelulähtöisen ajattelun mukaisista yhteisen arvонуonnin tutkimuksista. Lukijalle pyritään antamaan selkeä kuvaus erilaisista tekijöistä ja muuttujista, jotka vaikuttavat yhteiseen arvонуontiin. Toisen tutkimuskysymyksen tavoite on luoda ymmärrys ekologisesta vastuullisuudesta ja sen ilmenemisestä yhteisen arvонуonnin kontekstissa. Siten varsinkin ensimmäiseen osaongelmaan pyritään vastaamaan jo olemassa olevan kirjallisuuden pohjalta. Kolmatta ja toista osaongelmaa tullaan avaamaan myös teoriaosuudessa, mutta pääpaino ekologisen vastuullisuuden teemalle annetaan työn empiirisessä analyysiosiossa, jossa teoriataustan valossa analysoidaan/tulkitaan kvalitatiivisin asiantuntijateemahaastatteluin kerättyä aineistoa.

#### **1.5 Tutkielman rakenne**

Tämä tutkielma jakautuu johdantoluvun lisäksi seitsemään päälukuun. Ensimmäinen pääluku johdattelee lukijan aiheen pariin ja perustelee aiheen valintaa. Luku esittelee myös tutkielman tarkoituksen sekä osaongelmat. Toinen ja kolmas luku ovat teorialukuja, joissa käydään läpi aihepiiriä käsittelevää aikaisempaa tutkimusta. Ensimmäinen teorialuku käsittelee palvelulähtöisen ajattelun mukaista yhteistä arvонуontia. Toinen teorialuku eli tutkielman kolmas luku tuo esille yritys vastuun osa-alueita palveluntuottajan näkökulmasta sekä ympäristövastuullisuuden teeman osana arvонуontia. Neljäs pääluku pitää sisällään aikaisemmasta tutkimuksesta ja kirjallisuudesta johdetun teoreettisen viitekehyksen. Viidennessä pääluvussa käydään

läpi tutkimusmetodi eli empiirisen tutkimuksen toteutus. Kuudennessa luvussa esitetään tutkimuksen tulokset. Seitsemännessä luvussa esitetään johtopäätökset. Koko tutkielma vedetään tiiviisti yhteen luvussa kahdeksan.

## **2 PALVELULÄHTÖISYYS, YHTEINEN ARVONLUONTI JA ARVONLUONTIPROSESSI**

### **2.1 Palvelulähtöinen ajattelu arvonluonnin näkökulmana**

Markkinoinnin tieteet perivät käsityksen arvosta taloustieteistä, jonka mukaan arvo eli hyöty on upotettu tuotteeseen. Näkemys olikin yhteensopiva alun perin, sillä markkinointiajattelu koski maataloustuotteita ja muita fyysisiä hyödykkeitä. Palvelulähtöinen ajattelu on muutakin kuin pelkästään kuluttajalähtöisyyttä. Se tarkoittaa myös yhteistyötä, oppimista sekä mukautumista asiakkaiden yksilöllisiin ja dynaamisiin tarpeisiin. Palvelulähtöisen ajattelun mukaan arvo on asiakkaan määrittelemä ja yhteisluotu lopputulema eikä jotain, mikä olisi upotettu tarjoajan tuotoksiin. (Vargo & Lusch 2004.) Tunnetuksi palvelulähtöisestä ajattelusta nousi yhdeksän ”premissiä”, jotka tarjoavat parempaa markkinoinnillista ymmärrystä arvosta ja vaihdannasta. Premissien ei siis ole tarkoitus toimia ohjelista, vaan laajentaa näkemyksiä. (Payne ym. 2008.)

Palvelulähtöisen ajattelun lähtökohtana on mahdollistaa räätälöity palvelun tarjonta, asiakkaan yhteistuottajaroolin ymmärtäminen sekä asiakkaan osallistumisen maksimointi, jotta tarpeisiin vastattaisiin paremmin. Ajattelun tarkoituksena on valaista näkemystä siitä, että monien tarjoamien aineellisuus saattaa toimia rajoittavana tekijänä, joka lisää kustannuksia ja saattaa vahingoittaa tarjoamien markkinoitavuutta. Palvelukeskeinen näkökulma auttaa yrityksiä tunnistamaan aineettomat resurssit avaimiksi kilpailuedun saavuttamiseksi. Ajattelu asettaa osaamisen soveltamisen eli palvelun koko yrityksen ydinmissioksi. Kaikki yrityksen työntekijät tunnistetaan palveluntarjoajiksi, joiden päätavoitteena on asiakkaiden tarpeiden tyydytys. (Vargo & Lusch 2004.)

Ensimmäiseksi palvelu voidaan yksinkertaisesti nähdä toimintana. Tämä pelkistetty määritelmä tarkoittaa prosessia, jossa tuottaja avustaa asiakasta hänen jokapäiväisissä toiminnoissaan. Toiseksi palvelu voidaan nähdä näkökulmana asiakkaan arvon luomiseen. Kolmanneksi palvelu voi toimia tuottajan liiketoimintalogiikkana. Toista ja kolmatta näkökulmaa sovelletaan perustana asiakkaan kulutus- ja ostoprosesseihin sekä tuottajan markkinointistrategioihin (Grönroos 2008.) Vargon ja Luschin (2004) artikkeli nostattikin paljon huomiota aiheen ympärillä. Palvelulähtöisen ajattelun tutkimus on muodostanut erilaisia koulukuntia, joissa arvoa painotettiin erilaisista tulokulmista ja eri

määritelmän. Muun muassa Heinonen ym. (2010) toteavat alkuperäisen logiikan olevan liian tarjoajapainotteinen. Tämän seurauksena onkin alettu puhua asiakaslähtöisestä ajattelusta (*customer-dominant logic*), jossa pääpaino annetaan asiakkaaseen liittyviin näkökulmiin (Heinonen & Strandvik 2015; Heinonen ym. 2010). Myös Grönroos (2011) ottaa tutkimuksessaan kantaa tutkimukseen palvelulähtöisen ajattelun ympärillä. Hänen tutkimuksensa tuo esiin palvelulogiikan mallia (*service logic*), joka haastaa alkuperäisiä näkemyksiä varsinkin palvelun roolista yhteisessä arvonluonnissa. Myös Vargo ja Lusch (2008, 2011, 2016, 2018) ovat päivittäneet ja täydentäneet alkuperäisiä näkemyksiään. Hilton ym. (2012) ovat haastaneet palvelukeskeisen logiikan näkemystä arvonluonnin suhteen. Heidän mukaansa vain palvelu itsessään on yhteistyön lopputulema, kun taas arvo juontuu asiakkaan kokemien hyötyjen perusteella, jotka juontuvat henkilökohtaisten arvojen synnyttämien kriteerien pohjalta.

Sen lisäksi, että keskustelu on ollut vilkasta arvonluonnin suhteen, on myös itse arvo, sen määritelmä sekä ilmeneminen ollut laajemman tarkastelun alla. Jo ennen palvelukeskeisen ajattelun syntymistä aiheutta on tutkittu paljon. Arvolle onkin syntynyt yritysten välisen toiminnan kentässä monia määritelmiä. Arvo voidaan kokea havaittuna arvona, jolloin asiakas subjektiivisesti määrittää tarjoamalle arvon sen tuomien hyötyjen perusteella. Vaihtoarvo sen sijaan määrittyy rahallisen summan mukaan, jonka asiakas on havaitun käyttöarvon perusteella valmis maksamaan. (Bowman & Ambrosini 2000, 4.) Perinteinen näkemys onkin painottanut arvon ilmenevän ja määräytyvän tuottajan ehdoin. Näin ollen arvo olisi siis upotettu tuotteisiin ja määräytyisi vaihtoarvona. Palvelulähtöisen ajattelun mukaan arvo määräytyy täysin sen mukaan, miten asiakas havaitsee arvon aineettomien resurssien hyödyllisyyden perusteella. (Vargo & Lusch 2004, 7.) Myöhemmin lisätyn kymmenennen premissin mukaan arvo muodostuu aina uniikisti eli edunsaajan havaintojen ja kokemusten määrittelemänä. Palvelulähtöisyydessä Kowalkowski (2011) toteaa arvon perustuvan subjektiivisiin suorituskykykriteereihin, jolloin arvo mitataan vain käyttöarvon perusteella eikä näin ollen objektiivisten, mitattavien laatustandardien mukaisesti. Grönroos (2012) toteaa arvon yhteisluonnin teorian oletettavan arvon syntyvän instrumentaalisesti, jonkin palvelun tai hyödykkeen kautta. Hän kuitenkin tuo esille myös tietynlaista ilmentyvää arvoa, joka syntyy tarjoaman käytön aiheuttamista tuntemuksista.

Muutos arvon ymmärtämisessä ja ilmenemisessä on ollut merkittävä. Uusi palvelulähtöinen näkemys arvosta on saanut erilaiset toimialat muuttamaan tarjoamiaan. Tutkimus on kuitenkin jäänyt vajavaiseksi tuottajan erilaisten resurssien vaikutuksista asiakkaiden tyytyväisyyteen. (DeLeon & Chatterjee 2015, 402.) Palvelulähtöinen ajattelu siirsi huomion aineellisista resursseista aineettomiin resursseihin (Madhavaram & Hunt 2007, 67). Vargon ja Luschin (2004, 2006, 2008) näkemyksen mukaan arvo siis syntyy, kun tuottajan aineettomat resurssit sovelletaan ostajan toimesta asiakkaan aineellisiin resursseihin. Tuottajan kykyä toimittaa aineettomia resursseja on tutkittu innovatiivisuuden, markkinointikyvykkyyden sekä tuottamisen näkökulmista. Tämän kvantitatiivisen tutkimuksen mukaan tuottajan innovointi- sekä markkinointikyvyt vaikuttavat merkittävästi arvon tarjoamiseen. (Ngo & O’Cass 2009.)

Palvelulähtöinen ajattelu onkin saanut osakseen kritiikkiä sen näkemyksistä resursseja kohtaan. Campbell ym. (2013) esittävät tutkimuksessaan näkemyksen, jonka mukaan kaikilla resursseilla olisi aineellinen alkuperä. On kuitenkin huomioitava, että Vargo ym. (2006) eivät kiistä fyysisten tuotteiden olemassaoloa, vaan pyrkivät tarjoamaan tuottajille mallin hyödykkeiden konfiguraatiolle palveluntuotannon mahdollistamiseksi. Tutkimuksen mukaan aineelliset resurssit ovat niitä, jotka ovat perustavanlaatuisia jo ennen palvelua ja näin ollen määräävät palvelun määrän ja laadun, joka pitkässä juoksussa vaikuttaa arvoon. Aineettomia resursseja onkin tutkittu esimerkiksi hierakisesta näkökulmasta (Madhavaram & Hunt 2008), käsitteellisestä näkökulmasta (Campbell ym. 2013) sekä lisättyjen arvoelementtien näkökulmasta (deLeon & Chatterjee 2017). Kun puhutaan arvonluonnista ja arvon merkityksestä, voidaan olemassa olevan kirjallisuuden perusteella löytää lukuisia näkökulmia, joiden avulla aiheita yritetään käsitteellistää. On kuitenkin selvää, että palvelulähtöinen ajattelu muutti tutkimuksen suunnan kohti arvon yhteisluontia. On myös selvää, että huomio on siirtynyt aineettomien resurssien arviointiin. Palvelulähtöinen ajattelu ottikin kantaa lukuisiin tuotekeskeisyyden näkemyksiin. Selvimmät erot tulevat esiin taulukossa 1.

Taulukko 1. Tuotekeskeisyyden ja palvelulähtöisyyden alkuperäiset erot. (Mukailien Vargo & Lusch 2004.)

	Tuotekeskeinen ajattelu	Palvelulähtöinen ajattelu
Vaihdannan kohde	Aineelliset hyödykkeet	Tiedot ja taidot
Hyödykkeiden rooli	Hyödykkeet ovat aineellisia ja lopputuotteita. Tuottajat muuttavat niiden muotoa, paikkaa, aikaa ja hallintaa	Resurssit ovat aineettomien resurssien välittäjiä. Ne ovat välituotteita, joita asiakkaat käyttävät arvonluontiprosesseissa
Asiakkaan rooli	Asiakas vastaanottaa tuotteen. Tuottajat tekevät asioita asiakkaille. Asiakas on aineellinen resurssi	Asiakas on palvelun yhteistuottaja. Asiat tehdään vuorovaikutuksessa
Arvon määritelmä	Tuottaja määrittää arvon. Arvo määritellään vaihtoarvona ja se on upotettu tuotteisiin	Asiakas määrittää arvon käyttöarvon perusteella. Arvo syntyy aineettomien resurssien hyödyntämisestä. Tuottaja voi tehdä vain arvolupauksia
Tuottaja-asiakas -suhde	Asiakas nähdään aineellisena resurssina. Asiakas ohjataan toimimaan resurssien kanssa	Asiakkaat ovat lähtökohtaisesti aineeton resurssi. Asiakas osallistuu yhteistuotantoon
Talouks kasvun lähde	Vauraus syntyy resurssien ja tuotteiden ylijäämästä. Varallisuus koostuu aineellisten resurssien omistamisesta, hallitsemisesta ja tuottamisesta	Vauraus syntyy taitojen ja osaamisten vaihdannasta

## 2.2 Yhteinen arvonluonti

Palvelulähtöisen logiikan mukainen ajattelu synnytti kasvavissa määrin kiinnostuksen kohti yhteisen arvonluonnin teoriaa. Aiheen ympärillä jaetaan yhteinen näkemys, että arvo luodaan asiakkaan ja tuottajan välisessä kanssakäymisessä (Galvagno & Dalli 2014; Vargo ym., 2008; Grönroos & Voima 2013; Eggert ym., 2018; Ranjan & Read 2016; Payne ym., 2008). Logiikan mukaan kaikista talouksista muodostuu palvelutalouksia. Tämä tarkoittaa myös, että toimijoiden rooliksi muodostuu resurssien integrointi. (Vargo 2009.) Systeemiä, jossa toimijat nähdään resurssien tarjoajina, voidaan kuvata palveluekosysteeminä. Tämä on ekosysteemi spontaanisti aistiva ja ajallinen rakenne, jossa toimijat ovat yhteydessä keskenään, tuottaakseen yhdessä palveluntarjontaa, osallistuakseen keskinäisiin palveluihin sekä luodakseen yhdessä arvoa. (Vargo & Lusch 2011, 184-185.) Palveluekosysteemi on siis resursseja integroivien toimijoiden



järjestelmä (Vargo & Lusch 2016, 11). Palvelulähtöisen logiikan mukainen näkemys yhteisestä arvонуonnista onkin laajentunut vain tuottajan ja asiakkaan välisestä toiminnasta kohti näkökulmaa, jossa otetaan huomioon laajempi toimijoiden kokoonpano. Kehitys on myös laajentunut instituutioiden huomioimiseen, joka tässä yhteydessä viittaa toimijoita koskeviin ja ohjaaviin sääntöihin sekä normeihin. (Vargo & Lusch 2016, 5-6.)

Yhteisarvонуontia käsittelevää tutkimusta on tehty melko paljon. Selkeyden vuoksi voidaan todeta, että alkuperäinen palvelukeskeinen logiikka tarjoaa keskustelulle teoreettisen, kulttuurisen ja filosofisen pohjan. Tämä pohja on mahdollistanut uuden viitekehityksen syntymisen, jossa näkyvät uusien käsitteiden leviäminen sekä uuden käsitteellisen kielen syntyminen. Tämä abstraktilla tasolla oleva teoria on suunniteltu tarjoamaan uusia tulkintoja palvelujen vaihdannalle. (Poleso ym. 2018, 3.) Yhteistä arvонуontia on tutkittu lukuisista näkökulmista. Aihetta on tutkittu muun muassa palvelutieteiden, palvelulogiikan, palvelukeskeisen logiikan sekä asiakasverkostojen näkökulmista. Moninaiset tulkinnat ovatkin johtaneet epäselvyyteen siitä, että ymmärretäänkö arvo asiakasarvona, yritysarvona vai molempina. Huomioitavaa on, että lähestymistavat eivät sinänsä ole ristiriidassa keskenään, vaan analyysitasolla täydentävät toisiaan. (Saarijärvi ym. 2013.) Kirjallisuudesta on myös tunnistettavissa neljä erillistä sovellusalueita, joiden mukaan arvонуontia on tutkittu. Alueet ovat palvelukeskeisyys, tuotekehitys, postmodernismi sekä suhdemarkkinointi. (Alves ym. 2016, 1631.) Oli teoreettinen lähestymistapa mikä tahansa, ovat näkökulmat tiukasti yhteydessä toisiinsa (Galvagno & Dalli 2014). Näin ollen, kun yhteistä arvонуontia tarkastellaan mallin mukaan, jossa on selvää minkälaista arvoa ja kenelle se luodaan, minkälaisin resurssein se tapahtuu ja mikä on se mekanismi, jolla resurssit tarjotaan, voidaan saada lähestymistavasta riippumatta aikaan synteesi, jolla arvонуontisuomiseksi voidaan luoda analyttinen viitekehitys. (Saarijärvi ym. 2013.) Synteesiä edustava malli on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2. Arvon yhteisluonnin viitekehys. (Mukaillen Saarijärvi ym. 2013)

	“Arvo”	“Yhteis”	“Luominen”
Asiakas	Mikä on hyöty asiakkaalle? Miten asiakkaan arvonluontia tuetaan?	Mitä tuottajan resursseja yhdistetään asiakkaan arvonluontiprosesseihin?	Minkä mekanismin välityksellä resurssit yhdistetään asiakkaan arvonluontiprosesseihin?
Tuottaja	Mikä on hyöty tuottajalle? Miten tuottajan arvonluontia tuetaan?	Mitä asiakkaan resursseja yhdistetään tuottajan arvonluontiprosesseihin?	Minkä mekanismin välityksellä resurssit yhdistetään tuottajan arvonluontiprosesseihin?

Ranjan ja Read (2016) esittävät artikkelissaan, että palvelulähtöisen mukaisen ajattelun syntymisen jälkeen on mahdollista havaita kaksi yhteisen arvonluonnin pääsuuntausta: käyttöarvo ja yhteistuottaminen. He tunnistavat olemassa olevan kirjallisuudesta yhteistuottamisen kannalta kolme keskeisintä elementtiä, jotka ovat tiedon jakaminen, osallisuus ja vuorovaikutus. Käyttöarvon voidaan nähdä koostuvan kokemuksesta, suhteesta ja personoinnista. Tietointensiivissä toimialoilla Aarikka-Stenroos ja Jaakkola (2012) määrittävät arvon yhteisluomisen syntyvän kahdenkeskeisen ongelmanratkaisuprosessin kautta, joka pitää sisällään viisi toimintoa:

- Tarpeiden diagnosointi
- Ratkaisun suunnittelu ja tuottaminen
- Prosessin ja resurssien integrointi
- Arvoristiriitojen hallinta
- Ratkaisun toteuttaminen

Payne ym. (2008) tutkimus korostaa asiakkaan ja tuottajana rooleja arvon yhteisluonnissa. Heidän mukaansa ydinosaamiset, kuten oppiminen ja tieto mahdollistavat arvon luonnin. Heidän mallissaan korostuu suhdekokemus, joka on interaktiivinen, pitkäaikainen, yksilöllinen ja kontekstuaalinen. Mallin mukaan juuri oppiminen mahdollistaa yhteisen arvonluonnin kannalta keskeisten arvokomponenttien

syntymisen. Kuten on nähtävissä, yhteinen arvonluonti ymmärretään laajalti vuorovaikutuksellisenä ja pitkäjänteisenä oppimisprosessina.

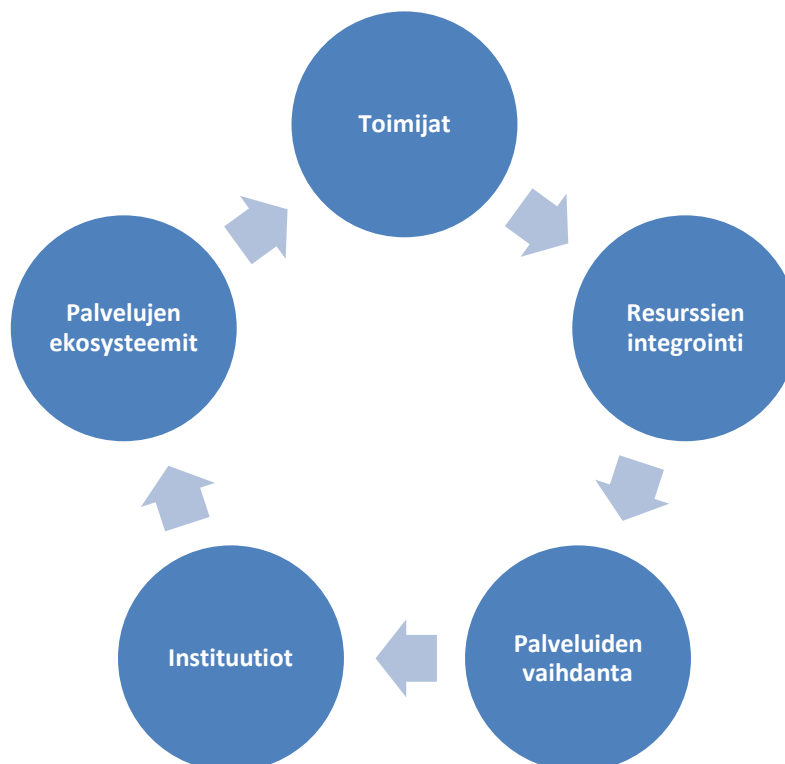
Tehdyn tutkimuksen suuri määrä on johtanut myös alkuperäisten näkemysten kyseenalaistamiseen. Grönroos (2011) pitää näkemystä siitä, että asiakas on aina arvon yhteisluoja, yksinkertaisena oletuksena. Hänen mukaansa tämä näkemys tekee mahdottomaksi toimijoiden aktiviteettien ja prosessien analysoimisen, jotka jäävät yhteisen arvonluonnin ulkopuolelle tai siihen kuuluviksi. Hänen mukaansa arvon yhteisluominen tapahtuu vain silloin, kun asiakkaan ja tuottajan välillä on vuorovaikutusta. Arvon yhteisluonti ei siis ole mahdollista ilman suoraa vuorovaikutusta. Tuottajan suoralla vuorovaikutuksella saattaa arvon luomisen lisäksi olla negatiivisia vaikutuksia, jolloin arvoa mahdollisesti tuhoutuu. Vuorovaikutus voi tapahtua monella eri tavalla. Arvonluonti voi syntyä esimerkiksi yhteisen jakelun välityksellä, yhteisen tuotekehityksen välityksellä sekä myös yhteisen ulkoistamisen kautta (Saarijärvi 2012, 383). Grönroosin (2012) mukaan alkuperäinen, palvelulähtöisyyden mukainen malli on vahvasti metaforinen, joka estää kohdistettujen empiiristen analyysien tekemisen. Kyseisessä tutkimuksessa esitetyssä vaihtoehtoisessa mallissa korostetaan yhteisen arvonluonnin lisäksi arvon mahdollistamista ja toimijoiden itsenäisiä arvonlisäystekoja yhteisen arvonlisäyksen kanssa erillään. Nenonen ja Storbacka (2009) havaitsivat tehdyssä tutkimuksessa aukon, jonka mukaan kirjallisuudesta puuttuu selkeä ymmärrys eri toimijoiden tarjoamista resursseista sekä rajapinnasta, jonka kautta toimijat ovat vuorovaikutuksessa arvon luomiseksi. Heidän mukaansa selkeä liiketoimintamalli tarjoaa vastauksen molempiin ongelmiin.

Arvon yhteisluontia on siis tutkittu useista eri näkökulmista. Palvelulähtöisestä näkökulmasta tuottajan ei pysty tarjoamaan arvoa, vaan pelkästään lupauksia. Loppukädessä arvo kuitenkin syntyy asiakkaan ja tuottajan yhteistoiminnan tuloksena. Voidaan siis todeta, että yhteisluominen tapahtuu, kun yhden järjestelmän resurssit integroituvat muiden palvelujärjestelmien kanssa, mikä edistää yleistä systeemistä hyvinvointia. Loppujen lopuksi, arvon yhteisluonnissa arvo syntyy asiakkaan osallistumisen ja näin ollen käytön kautta. (Vargo ym. 2008; Alves ym. 2016.) Yhteisessä arvonluonnissa asiakas on aina arvonluoja. Tuottaja saa prosessien aikana mahdollisuuksia luoda yhdessä arvoa asiakkaan kanssa. Vaikka asiakas onkin

arvonluontoprosessin pääkohde, tuottaja ja asiakas koordinoivat toimintojansa yhteisen arvonluontiprosessin aikana. (Grönroos & Ravald 2011.)

## 2.3 Yhteinen arvonluontiprosessi

Luvussa 2.2 kuvailtu yleinen näkemys palvelulähtöisyyden mukaisesta arvonluonnista on mahdollista havainnollistaa alla olevassa kuviossa 1. Selkeän määritelmän luominen on tutkimuksissa ollut vaikeaa. Kirjallisuudesta on kuitenkin havaittavissa teemat, jotka mahdollistavat arvonluontiprosessin muodostamisen. Sekä markkinoinnin harjoittajat että akateemikot keskittyvät kasvavissa määrin jatkuvien prosessien tarkasteluun ( Vargo & Lusch 2004, 11). Kuvion esittämä prosessi tuleekin nähdä jatkuvana kehityksenä, jolla ei ole määrättyä päättymispistettä. Seuraavat alaluvut tulevat avaamaan kuvion teemoja tarkemmin. Toimijat jaotellaan tässä yhteydessä tuottajaan, asiakkaaseen ja muihin sidosryhmiin.



Kuvio 1. Yhteisen arvonluontiprosessin vaiheet. (Mukaiillen Vargo & Lusch 2017)

### 2.3.1 Tuottaja

Alkuperäisen palvelulähtöisen ajattelun mukaan tuottajan ainoa rooli yhteisessä arvonluonnissa on arvolupauksien antaminen. Tästä näkökulmasta tuottaja ei siis loisi tai

määrittäisi arvoa, vaan olisi passiivinen toimija. (Vargo & Lusch 2004.) Näkemys on myös siinä mielessä ristiriitainen Vargon ja Luschin (2006, 2008) esittämän yhdeksännen premissin näkökulmasta, jossa kaikki toimijat nähdään resurssien tarjoajina. Jo itsessään tämä havainto kyseenalaistaa alkuperäisen palvelulogiikan määritelmän tuottajan roolista. Päivitetyssä palvelulogiikan mallissa tuottajan rooliksi nähdään myös osallistuminen arvontuontiin (Vargo & Lusch 2016, 8).

Jotta tuottajan roolia voidaan analysoida, tulisi sitä lähestyä sekä arvon mahdollistajan että arvon luoja rooleista. On selvää, että tuottajan tehtäviin kuuluu tuotantoprosessi sisältäen suunnittelun, tuotannon, toimittamisen, taustatehtävät sekä muut toimistotehtävät. Tuottaja siis tarjoaa resursseja asiakkaan arvontuontiprosesseihin. (Grönroos & Ravald 2011.) Näkemystä varsin suppeasta tuottajan roolista voidaan hyvin perustein haastaa, ja näin on myös kirjallisuudessa tehty. Aarikka-Stenroos ja Jaakkola (2012) suosittelevat tuottajille neljää erilaista roolia arvon mahdollistamisen näkökulmasta: arvoneuvoja, arvoprosessiorganisoija, arvon vahvistaja sekä arvokokemustukija. Yksinkertaistettuna tuottajan rooli arvon mahdollistajana toteutuu siten, että tuottaja tarjoaa asiakkaalle resurssit, joita yritys voi käyttää (Grönroos 2011).

Arvonluojan näkökulmasta tuottajan rooli on erilainen. Koska arvo muodostuu (käyttöarvo) viimekädessä asiakkaan toimissa, on tuottaja se, joka kutsusta osallistuu asiakkaan käyttöprosessiin, jossa arvo syntyy. Ilman vuorovaikutusta asiakkaan kanssa tuottaja ei osallistu varsinaiseen arvontuontiin. (Grönroos 2011). Vuorovaikutuksen näkökulmasta myös tuottaja voi yhteisten arvontuontimekanismien välityksellä pyrkiä integroimaan asiakkaan resursseja omiin prosesseihinsa (Saarijärvi 2012, 381).

Yhteiseen arvontuontiin saattaa myös avautua uusia mahdollisuuksia muun muassa toimialalla tapahtuvien muutoksien seurauksesta. Payne ym. (2017) toteavat tutkimuksessaan uusien teknologioiden ja toimialojen murroksien tarjoavan tuottajille mahdollisuuksia osallistua asiakkaiden arvontuontiprosesseihin. Myös preferenssien ja asiakkaiden tapojen muutokset voivat avata tuottajille kanavan päästä osaksi yhteistä arvontuontia.

### 2.3.2 Asiakas

Palvelulähtöisessä ajattelussa asiakas nähdään toiminnan keskiössä. Logiikan mukaan asiakas määrittää arvon ja osallistuu sen luontiin yhteistuotannon välityksellä. Prosessin jatkuvuuden näkökulmasta asiakas on aina osallisena arvon arvonluontiin. Kuten on jo tullut mainittua, palvelulähtöisen ajattelun lähtökohdista asiakas määrittää arvon ja osallistuu sen yhteisluontiin. (Vargo & Lusch 2004, 11.) Asiakkaalle arvo syntyy käytössä (*value-in-use*), mutta mahdollisuuksia muodostuu myös potentiaalisen arvon muodostamiseen. Asiakas voi osallistua myös tuotantovaiheeseen esimerkiksi suunnittelijan ja kehittäjän roolissa yhdessä tuottajan kanssa. (Grönroos 2011, 291.)

Grönroosin (2008) kyseenalaistaa näkemystä yhteisestä arvonluonnista, kun arvon syntymistä lähestytään käyttöarvon mukaan. Jos vaihtoarvo (*value-in-exchange*) on riippuvainen käyttöarvon syntymisestä, on asiakkaan oltava tällöin arvonluoja. Tästä näkökulmasta asiakas ei olisi arvon yhteisluoja vaan arvonluoja. Tavarat ja palvelut kulutetaan näin ollen resursseina, joihin yhdistetään asiakkaan omaavat taidot. Tämä itsepalveluprosessi muodostaa asiakkaalle arvoa. On kuitenkin muistettava, että lähestymisiä arvonluontiin ja sen käsitteeseen on lukuisia. Esim. Grönroosin (2011) tutkimuksessa arvon syntymistä on tutkittu todella suoraviivaisesti. Päivitetyssä palvelulogiikan mallissa todetaan arvon määräytyvän hyötyjän näkökulmasta. Arvo kuitenkin koordinoidaan toimijoiden johtamien instituutioiden välityksellä. (Vargo & Lusch 2017.) Kuten arvon määritelmästäkin niin myös toimijoiden rooleista arvonluontiin on siis erilaisia näkökulmia.

### 2.3.3 Sidosryhmät

Näkemykset yhteisen arvonluonnin toimijoista on myös muuttunut kehityksen myötä. Alkuperäinen tuottaja-asiakas -jaottelu on korvattu toimijalta toimijalle -ajattelulla. Tämän muutokset tarkoitus on korostaa sitä, että kaikki toimijat tekevät loppujen lopuksi samoja asioita: yhdistävät resursseja, osallistuvat palveluiden vaihdantaan ja luovat yhdessä arvoa. (Vargo & Lusch 2016.) Jotta arvo syntyy, tulee tarjoama integroida niin markkinoiden kuin yksityisten ja julkisten resurssien kanssa. Esimerkiksi auto saa arvonsa aluksi tuottajan valmistusprosessissa, sitten asiakkaan kulutuksessa, joka tapahtuu julkisesti omistetulla autotiellä. (Vargo ym. 2008.)

Ekosysteeminen ajattelu korostaa arvon yhteisluonnissa laajempaa sosiokulttuurista systeemiä aikaisemman kahdenvälisen tuottaja-asiakas-suhteen sijaan (Pera ym. 2016). Toimijoiden muodostamien verkostojen tasolla arvon yhteisluonnin voidaan Reypens ym. (2016) tutkimuksen mukaan nähdä syntyvän kolmen prosessin välityksellä: yhteistyö, konsultointi, kompromissit. Näiden prosessien voidaan nähdä johtavan kolmeen erilliseen arvon lopputulemaan: innovaatiot, tieto sekä taidot ja suhteet. On havaittavissa, että yhteisen arvonluonnin tutkimus on alkanut huomioida myös laajempien sidosryhmien roolin.

#### 2.3.4 Resurssien integrointi

Palvelukeskeisen logiikan kaikkien toimijoiden huomioonottava lähestymistapa herätti kysymyksiä resurssien luonteesta, tarpeesta ja mahdollisuuksista (Kleinaltenkamp ym. 2012). Laajasti määriteltynä resurssit voidaan jaotella aineellisiin ja aineettomiin resursseihin. Aineelliset resurssit vaativat jotain toimintaa, jotta niillä olisi arvoa. Aineettomat resurssit voidaan valjastaa toimintaan. Palveluiden tuottaminen edellyttää jatkuvaa resurssien yhdistämistä. Yhdistäminen tapahtuu integroinnin ja aineettomien resurssien soveltamisen välityksellä. (Vargo & Lusch 2011, 184.) Resursseilla ei siis itsessään ole arvoa. Sen sijaan niillä on potentiaalinen arvo riippuen integroinnista, käytötavasta ja kontekstista. (Edvardsson ym. 2014.) Kilpailuetu markkinoilla syntyy ensisijaisesti aineettomien resurssien välityksellä, sillä tieto ja taidot ratkaisevat ongelmat, täyttävät tarpeet ja tuottavat suotuisan asiakaskokemuksen. (Vargo & Lusch 2004.) Osapuolten välinen vuoro vaikutus on resurssien integroinnin tärkein edellytys. Integraatio voi näkyä resurssien sekoittumisena, täydentävyytenä tai redundanssina. Kaikissa näissä muodoissa toimijat pyrkivät sovittamaan resurssit, prosessi ja lopputulemat yhteen, jotta yhteistä arvonluontia syntyisi. (Gummesson & Mele 2010, 190-191.)

Resursseista tulee arvokkaita, kun ne yhdistetään ja sijoitetaan resurssipohjaisen arvonluontiverkoston kautta. Yhdistämisen ja sijoittamisen pääperiaate on yhteinen arvonluonti. Näin ollen, jokainen toimija osallistuu arvon luomiseen yhdistämällä käytettävissä olevat resurssit. (Gummesson & Mele 2010.) Toimijalla tarkoitetaan kaikkia taloudelliseen vaihdantaan osallistuvaa toimijaa, joista muodostuu palvelulähtöisen ajattelun mukaan resursseja integroivia palveluyrityksiä (Vargo & Lusch

2017). Täten palvelulähtöisen ajattelun mukaan aineelliset arvonluonnissa käytetyt resurssit ovat aineettomia. Joskus aineettomat resurssit ovat upotettu aineellisiin resursseihin, jolloin esimerkiksi hyödyke toimii aineettoman resurssin välittäjänä. (Vargo ym. 2008.)

### 2.3.5 Palveluiden vaihdanta

Arvonluontiprosessissa toimijat integroivat resursseja ja osallistuvat näin palveluiden vaihdantaan. Palvelulähtöisen ajattelun näkemykset liiketoiminnasta ovat melko yksinkertaisia ja selkeitä. Kaikki taloudellinen ja markkinoinnillinen toiminta ymmärretään ajattelun mukaan palveluiden vaihdannan näkökulmasta. (Vargo & Lusch 2017.) Palvelulähtöinen ajattelu myös kehottaa niin tuottajia kuin asiakkaita ajattelemaan tarjoamia palveluvirtoina tuoteajattelun sijasta (Lusch ym. 2006).

Sosiaalisen konstruktionismin teorian mukaan palveluiden vaihdannat ovat dynaamisia oppimisprosesseja, joissa toimijat vaihtavat rooleja palvelusysteemin sisällä. Asiakkaiden kokemukset useista palveluiden vaihdantatilanteista muuttavat ajan myötä heidän käsityksiään ja ajatuksia palvelujen arvosta. Tilanteet myös muovaavat asiakkaiden odotuksia heidän rooleistaan arvon luojina. Näin ollen, asiakkaille kehittyy syvempää ymmärrystä palveluiden tarjonnasta sekä sosiaalisista järjestelmistä, joihin he ovat upotettuina. Asiakkaan asemalla, roolilla ja vuorovaikutuksella erilaisissa sosiaalisissa järjestelmissä voi olla vaikutusta asiakkaan aineettomien resurssien kehitykseen sekä kykyyn käyttää aineellisia resursseja arvon yhteisluonnissa. (Edvardsson ym. 2010.)

Schumann ym. (2010) tutkimus pankkipalveluiden vaihdannasta korostaa luottamuksen merkitystä. Tutkimuksen mukaan luottamuksen rakentaminen vaihtelee eri maiden välillä. Erilaiset uskomukset, joiden nähdään johtavan luottamuksen syntymiseen saavat erilaisia painotuksia. Erot luottamuksen syntymisessä voidaan selittää eroavaisuuksilla kulttuurisissa arvoissa. Tähän mennessä arvonluontiprosessista on havaittavissa toimijat, jotka resursseja yhdistämällä ja palveluiden vaihdannalla luovat arvoa. Tämä onkin yksinkertaistettu tiivistys palvelukeskeisen ajattelun näkemyksestä yhteiseen arvonluontiin, jossa korostuu dynaamisuus ja vuorovaikuttaminen.



### 2.3.6 Instituutiot

Palvelulähtöisen ajattelun viimeisin täydennys koskee instituutioita ja institutionaalisia sopimuksia. Instituutiot ovatkin siirtyneet yhteisen arvonluonnin keskiöön. Viimeisimmän premissin mukaan yhteinen arvo luodaan toimijoiden muodostamien instituutioiden ja näiden sisältämien sopimusten kautta. Niiden tarkoitus on toimia mekanismina resurssien integroinnille ja palvelujen vaihdannalle. (Vargo & Lusch 2017.) Instituutiot edustavat yhteisessä arvonluonnissa pelisääntöjä eli normeja, tarkoituksia, symboleita, toimintatapoja ja välineitä, jotka avustavat toimijoiden välistä yhteistyötä. Institutionaaliset sopimukset viittaavat näiden mekanismien keskenään riippuvaisiin kokoonpanoihin. (Vargo & Lusch 2016, 6.)

### 2.3.7 Palveluekosysteemit

Palveluekosysteemi on spontaanisti aistiva, tilapäinen ja reagoiva, yhteiskunnallisten ja taloudellisten toimijoiden muodostama rakenne. Toimijat ovat vuorovaikutuksessa instituutioiden, teknologian ja kielen välityksellä. Nämä instituutiot mahdollistavat palveluiden yhteistuottamisen, keskinäisen palveluntarjonnan sekä arvon yhteisluonnin. (Vargo & Lusch 2011, 187.) Muun muassa kaupungit, puhelinkeskukset, sairaalat ja yliopistot ovat esimerkkejä palveluekosysteemeistä. Globaali talousjärjestelmä on systeemeistä isoin, kun taas pienin on palvelun vaihdantaan osallistuvat ihmiset. Nämä järjestelmät selviytyvät, mukautuvat ja kehittyvät vaihtamalla ja soveltamalla resursseja muiden järjestelmien kanssa. (Edvardsson ym. 2010.) Vaihdanta systeemin sisällä syntyy, koska kenellekään toimijalla ei ole hallussa kaikkia toiminnan edellyttämiä resursseja toimiakseen yksin. Täten, toimijoiden on osallistuttava resurssien integrointiin, vaikka se silloin tällöin tarkoittaisi kilpailua sekä konflikteja prioriteettien ja preferenssien suhteen. (Frow ym. 2014.)

### 3 VASTUULLISUUS JA ARVON YHTEISLUONTI

#### 3.1 Vastuullinen liiketoiminta

Vastuullisuus ja sen sisältämät elementit ovat ainakin joissakin muodoissa tulleet osaksi jokaisen yrityksen toimintaa. Vastuullisuus on pakottanut yritykset tarkastelemaan toimintojaan ja julkaisemaan raportteja liittyen yritystoiminnan vastuullisuuteen. Samalla vastuullisuusteemojen yleistymisen on avannut mahdollisuuksia uudelleenlaisille palveluille ja yritystoiminnalle. Yritykset tunnistavat kasvavissa määrin yritysvastuuseen yhdistettävät mainehaitat sekä mahdollisuudet. Yritykset investoivatkin suuria määriä käytäntöihin, toimintatapoihin, johtamiseen ja raportointiin varmistaakseen toiminnan vastuullisuuden sidosryhmien silmissä. (Dawkins 2004.) Yritysten omistajien, asiakkaiden ja sidosryhmien kiinnostus on liiketoiminnallisen kannattavuuden huomioimisen lisäksi laajentunut kohti ympäristöhallintaa sekä yhteiskunnallista toimintaa. Tätä muutosta on ollut siivittämässä osittain kestävän kehityksen vaatimukset, jotka kattavat taloudelliset, ekologiset ja yhteiskunnalliset näkökulmat. Kestävällä kehityksellä viitataan luonnonvarojen ja ympäristön kestäväan käyttöön. Vaikka kansainvälisen yhteistyön tuloksena on syntynyt erilaisia ohjeistuksia yhteiskuntavastuulliselle toiminnalle, eivät ne kerro suoranaisesti, miten yhteiskuntavastuu ohjaa yritysten toimintaa tai edistää niiden kilpailukykyä. (Loikkanen ym. 2007.)

Yhteiskuntavastuu (*Corporate social responsibility*) on yksi ensimmäisistä ja merkittävimmistä tieteellisistä käsityksistä yritysten ja yhteiskunnan vuorovaikutuksesta akateemisessa kirjallisuudessa (Windsor 2011). Sosiaalisesti vastuullinen liiketoiminta ja yritysten eettinen käyttäytyminen ovat olleet laajemman tieteellisen tutkimuksen alaisena ja vuosikymmeniä. Laajempi käsitys yritysten yhteiskuntavastuusta pitää sisällään havainnon, jonka mukaan erilaiset sosiaalisesti vastuulliset johtamismallit saattavat parantaa yrityksen kilpailullisia etuja. (Hammann ym. 2009.) Alkuperäisten näkemysten ja määritelmien mukaan yhteiskuntavastuulliset toimet nähtiin päätöksinä, jotka tehtiin ainakin osittain taloudellisten ja teknisten tavoitteiden ohi (Carroll 1991.)

Yritysten yhteiskuntavastuu voidaan laajasti määritellä kestävän kehityksen käytäntöön soveltamisena yritystoiminnassa. Määritelmän mukaan yrityksen tulisi kantaa vastuuta ympäristöstään. Tätä voidaan perustella sillä, että yritystoiminnan seuraukset ja vastuut

vaikuttavat ympäröivään luontoon, lähiympäristöön ja koko yhteiskuntaan. Yhteiskuntavastuu voidaan jaotella taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristölliseen vastuuseen. (Hanikka ym. 2007.) Kuten mainittu, tässä tutkimuksessa huomio keskittyy näistä osa-alueista ympäristöön. Ympäristönäkökulmalle annetaan syvempää huomiota alaluvussa 3.2.

Yhteiskuntavastuu on kuitenkin monien mielestä epäselvästi määritelty käsite. Tämä on johtanut siihen, että yritykset tulkitsevat aihetta valitsemallaan tavalla. Tämä on puolestaan johtanut siihen, että yritykset ovat lisänneet yhteiskuntavastuun osaksi ydintoimintojaan muuttamatta todellisuudessa mitään. (Welford 2004.) Useat määritelmät ja aiheen ympärillä tehdyt tutkimukset ovat keskittyneet kuluttajamarkkinoihin. Yhteiskuntavastuun tutkiminen osana yritysmarkkinoita on lähinnä keskittynyt asiakasyritysnäkökulmaan. Tutkijat ovat kuitenkin laiminlyöneet yhteiskuntavastuun merkityksen tutkimisen tuottajaorganisaatioiden näkökulmasta. (Homburg ym. 2013.) Käsitettä voidaan lähestyä yksityisen sektorin, valtion tai kansalaisyhteiskunnallisten organisaatioiden näkökulmista. Riippuen näkökulmasta yhteiskuntavastuu voi kattaa seuraavia seikkoja:

1. Yritys harjoittaa liiketoimintaansa vastuullisesti suhteessa sisäisiin sidosryhmiin (osakkeenomistajat, työntekijät, asiakkaat ja tavarantoimittajat);
2. yritysten rooli suhteessa valtioon paikallisesti ja kansallisesti sekä valtioiden välisiin instituutioihin tai standardeihin; ja
3. yritystoimintaa vastuullisena jäsenenä yhteiskunnassa, jossa se toimii sekä maailmalaajuisessa yhteisössä. (Mazurkiewicz 2004.)

Useat tutkimukset puoltavat näkemystä siitä, että yhteiskuntavastuullisella toiminnalla on merkittävä rooli yrityksen arvon kasvattamisessa luomalla positiivisen liiketoimintaympäristön. Vahvistuvan konsensuksen perusteella yritysmarkkinoiden tutkimuksessa on myös havaittavissa käsitys, jonka mukaan asiakasyritykset vaativat tuottajilta yhteiskuntavastuullisia toimia. Yleisesti voidaan todeta, että tuottajayrityksen yhteiskuntavastuullinen toiminta vaikuttaa positiivisesti yrityssuhteiden kehitykseen. Yhteiskuntavastuutoiminnan voidaan myös nähdä vaikuttavan positiivisesti koettuun tarjontariskiinkin, yrityskuvaan, yrityksen maineeseen ja sosiaalisiin yhteyksiin. (Han & Li 2021.) Vaikutusten lisäksi voidaan tunnistaa erilaisia ajureita, jotka ohjaavat yrityksiä

kohti yhteiskunnallisesti vastuullista toimintaa. Nämä ajurit ovat sekoitus kannustimia ja riskejä, joiden tarkoitus on parantaa yritysten standardeja. Ajurit ovat esitetty alla olevassa taulukossa 3.

Taulukko 3. Yhteiskuntavastuullisen toiminnan ajurit. (Mukaillen Mazurkiewicz 2004.)

Taloudelliset ajurit	Sosiaaliset ajurit	Poliittiset ajurit
-yrityskuva/maine	-paine kansalaisjärjestöiltä	-parempi asema hallinnon kanssa
-parantunut riskijohtaminen	-”lupa” toimia	-lait, oikeudelliset ajurit
-kilpailuetu	-paine paikallisilta yhteisöiltä	-poliittinen paine
-paine yrityskumppaneilta	-tutkimus	-”lupa” toimia
-paine asiakkailta		
-paine sijoittajilta		
-kilpailukyky		

### 3.2 Ekologisesti vastuullinen liiketoiminta

Väheksymättä muita yhteiskuntavastuun osa-alueita, ympäristöasiat ovat olleet viime aikoina yksi keskustelluimmista aiheista. Kiinnostus ympäristöaiheita kohtaan on synnyttänyt laajaa kansalaisliikehdintää. Yrityksille on alettu antamaan painetta toimintojensa muuttamiseen. Myös muuttuva lainsäädäntö on pakottanut monet toimialat muuttamaan perinteisiä käytäntöjään. Kestävyys voidaan käsittää siten, että arvioidaan, miten nykyhetkessä tehdyt toimet vaikuttavat tulevaisuudessa oleviin vaihtoehtoihin. Kestävyyden määritelmä alkaa oletuksesta, jonka mukaan nyt käytetyt resurssit eivät ole enää käytettävissä tulevaisuudessa. Tämän pohjalta on voitu luoda yleinen määritelmä kestäväälle kehitykselle. Määritelmän mukaan kehityksen tulisi olla sellaista, joka tyydyttää nykyiset tarpeet vaarantamatta tulevien sukupolvien mahdollisuuksia täyttää heidän tarpeitaan. (Crowther & Aras 2008.)

Puhuttaessa taloudellisesta toiminnasta on syytä huomioida toiminnan lähde. Loppujen lopuksi taloudellisen toiminnan lähteenä toimii planeettamme luonnonvarat. Tuottavuuden perustavanlaatuiset rakennuspalikat ovat luonnonvarat, pääoma ja työvoima. Nämä kaikki ovat peräisin maapallon tuotantokapasiteetista. Yksinkertaistettuna, raakamateriaalit, energia ja ravinto ovat kaikki merkittävä tekijöitä

taloudelliselle toiminnalle. Samalla maapallon tuotantokapasiteetti on suuren kuormituksen alaisena. Voidaankin todeta, että yrityksillä on moraalinen velvoite varmistaa toimintojensa olevan ympäristöllisesti vastuullisia. (DesJardins 1998.) Yritykset ovatkin alkaneet tunnistaa ympäristön tärkeimmäksi sidosryhmäksi. Tutkimus onkin ollut vilkasta yritysten taloudellisen kannattavuuden ja ympäristövastuun välillä. Osa tutkimuksista on sitä mieltä, että ympäristövastuullisuus ja taloudellinen suoriutuminen voivat korreloida positiivisesti. Osa tutkimuksista osoittaa täysin päinvastaisia tuloksia. (Wahba 2008.)

Perinteisesti ympäristönsuojelu on nähty julkisen puolen toimintana ja näin ollen irrallisena yksityisestä puolesta. Maiden hallitukset ovat ottaneet päävastuun ympäristön hallinnasta ja keskittyneet turvallisen ympäristön luomiseen ja säilyttämiseen. Valtio on tyypillisesti ohjannut yksityistä sektoria kohti ympäristöystävällistä käyttäytymistä säädösten, sanktioiden ja toisinaan kannustimien avulla. Yleisesti on nähty, että ympäristöongelmien sattuessa julkinen sektori on ottanut vastuun vahinkojen hoitamisesta. Tästä lähestymistavasta katsottuna yksityisen sektorin rajoittamattomuus on aiheuttanut ympäristöongelman. (Mazurkiewicz 2004.)

Monet kansalaiset, ympäristöjärjestöt ja johtoyritykset määrittelevät yritysten ympäristövastuun velvollisuudeksi kattaa yrityksen toiminnan, tuotteiden ja tilojen ympäristövaikutukset. Tämä velvollisuus pitää sisällään jätteiden ja päästöjen eliminointia, resurssien tehokkuuden ja tuottavuuden maksimoinnin sekä tulevien sukupolvien mahdollisuuksia haittaavien käytäntöjen minimoinnin. Nykyisessä globaalissa taloudessa, jossa internet, uutismediat ja tiedon vallankumous vaikuttavat merkittävästi liiketoimintakäytäntöihin, ovat yritykset jatkuvasti arvostelun kohteena niiden ympäristösuojelutoimien perusteella. Yritykset ja kuluttajat haluavat tehdä liiketoimintaa yritysten kanssa, joihin he voivat luottaa ja uskoa. (Mazurkiewicz 2004.) Omaksumalla ympäristöystävällisen identiteetin sidosryhmien kanssa jaettujen arvojen kautta, yritys pystyy välittämään ympäristövastuullista imagoa. Tämä imago voi vahvistaa yrityksen strategista asemaa sisäisten ja ulkoisten erottavuustekijöiden avulla. Kun yrityksestä tulee suosituampi työnantaja, kumppani- ja tavarantoimittajasuhteet parantuvat, työntekijöiden motivaatio voimistuu, säästyy kustannuksia, parantuu maine ja lisääntyy asiakasuskollisuus. (Heikkurinen 2010.)

Myös ympäristövastuun näkökulmasta on tutkittu erilaisia ajureita, jotka ohjaavat yrityksiä kohti vastuullisempia toimia. Yritysjohtajille suunnatun kyselyn pohjalta merkittävimäksi ajuriksi ympäristövastuulliselle käyttäytymiselle toimivat valtiolliset säännökset ja uhat. Toiseksi merkittävin ajuri pitää sisällään maineen ja brändin suojaamisen ja parantamisen. Kuluttajilta tuleva paine on tutkimuksen perusteella kolmanneksi merkittävin ajuri. Sama haastattelu tuotti akateemikoiden, ympäristösuojelijoiden ja analyytikoiden osalta suurin piirtein samanlaisia tuloksia. Molempien ryhmien osalta markkinaetu ei saanut ajurina juuri yhtään painoarvoa. (Dummett 2006.) On myös syytä muistaa, että eri toimialoille pätee erilaiset sisäiset ja ulkoiset muutokset. Toimialojen välillä on eroja ympäristövastuulle annettujen painotuksien suhteen. On kuitenkin selvää, ettei mikään toimiala tule ajan myötä olemaan immuuni vastuullisuuden teemoille. (Heikkurinen 2010.)

### **3.3 Vastuullisuus osana yritysmarkkinoita**

Yritysten välisen markkinoinnin ominaisuudet ovat varsin erilaiset kuin kuluttajamarkkinoiden. Perinteisesti hinta, toimitusten oikea-aikaisuus ja tekninen laadukkuus ovat tunnistettu yritysmarkkinoiden tärkeimmiksi tekijöiksi kognitiivisten – ja tunnetekijöiden sijasta, jotka taas ovat keskeisiä kuluttajamarkkinoilla. Viime aikoina taloudellisten seikkojen lisäksi myös ei-taloudelliset ja sosiaaliset muuttujat ovat alkaneet muodostumaan merkittäviksi elementeiksi yritysmarkkinoille. Koska organisaatioiden ja kuluttajien välillä on suuri eroja, tulee myös yritysvastuun toimintoja tarkastella erikseen näiden kohdalla. Tuottajien yritysvastuuta ja asiakasyritysten arviointia tulee käsitellä käytännöllisesti, sillä asiakkaiden tulkinnoista tuottajien yritysvastuuta kohtaan on muodostumassa merkittävä tekijä tuottajan valinnan ja menestyvän yrityssuhteen näkökulmista. (Han & Li 2021.)

Yritysvastuuta pidetäänkin yritysmarkkinoiden ominaisuuksien takia usein aineettomana ominaisuutena, vaikka se lisää yrityksen uskottavuutta ja saattaa toimia luotettavien yrityssuhteiden mahdollistajana. (Leppelt ym. 2013.) Syy tuottajayritysten lisääntyneille yritysvastuuteoille liittyy vahvasti havaintoon niiden aiheuttamasta lisääntyneestä luottamuksesta. Tuottajayritysten tulisikin ryhtyä strategisiin yhteiskuntavastuutoimiin parempien liikesuhteiden ylläpitämiseksi. (Han & Li 2021.) Vastuullisuus on siis näyttäytynyt vahvasti kuluttajamarkkinoilla, mutta tutkimusten määrä on kasvussa myös yritysmarkkinoilla. Useat tutkijat eri kaupallisen tieteenhaarojen aloilta ovat

vakuuttavasti väittäneet esimerkiksi ympäristöllisesti vastuullisten strategioiden johtavan kilpailuetuun sekä ylivoimaiseen taloudelliseen suorituskykyyn. Kysyntäpuolella asiakkaiden ostovoima on tehokas tapa asettamaan painetta tuottajille olemaan ympäristötietoisia ja markkinoimaan ympäristöystävällisiä tuotteita. Ympäristötietoisuuden lisääntyminen näkyy erityisesti organisaatioiden ostotoiminnoissa. Yleinen näkemys onkin tällä hetkellä se, että ympäristöystävälliset tuotestrategiat saavat parempia suosituksia asiakkailta ja edistävät siten pitkän aikavälin voittoja. (Sharma ym. 2010.)

Vastuullisuutta on tutkittu lukuisista näkökulmista. Tämän tutkielman osalta näkökulmat ovat valittu siten, että ne palvelevat tämän tutkimuksen tavoitetta mahdollisimman hyvin. Arvon yhteisluonnin näkökulmaa ja erityisesti tuottajan perspektiivistä on syytä tarkastella kestävästä markkinaorientaatiosta sekä kestävien arvolupauksien antamista. Näitä teemoja tarkastellaan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa, joiden tarkoituksena on johdatella vastuullisuuden teema kohti arvonluontia. Näiden aiheiden tarkempi tarkastelu perustuu tämän tutkimukseen tuottajanäkökulmaan. Kyseiset aiheet palvelevat myös tuottajan roolia yhteisessä arvonluonnissa lähtökohdasta, jonka mukaan tuottajan tehtäviin kuuluu arvon mahdollistaminen sekä arvon luominen, jotka tapahtuvat muun muassa tuotantoprosessin, suunnittelun, tuotannon, toimittamisen ja taustatehtävien välityksellä. (Grönroos & Ravald 2011.)

### 3.3.1 Kestävä markkinaorientaatio

Laajasti määriteltynä markkinaorientaatio viittaa prosesseihin ja toimintoihin, jotka liittyvät asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen ja luomiseen. Tämä tapahtuu jatkuvalla tarpeiden ja toiveiden arvioinnilla. Markkinaorientaatio pitää sisällään muun muassa asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden ymmärtämistä sekä tiedonkeräämistä. (Uncles 2000.) Markkinaorientaatio on siis yrityskulttuuri, jossa kaikki työntekijät ovat sitoutuneet jatkuvaan ensiluokkaisen arvon tuottamiseen asiakkaille. Yritys voi luoda markkinaorientaation kahdella tapaa. Luominen voi syntyä koko organisaation sitoutumisella erilaisten normien avulla tai eksperimentaalisesti, asiakkailta oppimalla. Tutkimukset ovat osoittaneet positiivista yhteyttä markkinaorientaation ja taloudellisen menestymisen välille. (Narver ym. 1998.)

Markkinaorientaation alkuperäistä viitekehystä on myös alettu haasta. Liian kapea markkinoinnin hallinta on johtanut muun muassa hyväksikäyttäviin sosiaali- ja ympäristöstrategioihin ja lyhyen aikavälin kannattavuuden maksimointiin pitkän aikavälin sidosryhmähyötyjen kustannuksella. Nämä toimet haastavat alkuperäisen markkinaorientaation konseptin riittävyys osoittaen tarpeen yleisesti hyväksytyjen vastuullisen markkinoinnin prosessien kehittämiseksi. (Mitchell ym. 2010.) Toisaalta voidaan todeta, että perinteisen markkinaorientaation sisäistäminen yrityksessä johtaa vahvan ympäristöystävällisen strategian sisäistämiseen. Tämä näkemys selittyy sillä, että asiakkaiden lisääntynyt kiinnostus ympäristöasioita kohtaan johtaa markkinaorientoituneisuuden oppien mukaisesti vastuullisiin tekoihin. Erään tutkimuksen tulokset osoittavat teollisuudenalan yritysten, joilla on vahva markkinaorientoituneisuuden taso, kehittävän ja jalkauttavan ympäristöstrategian suurella todennäköisyydellä. (Green ym. 2015.)

Kestävän markkinaorientaation voidaan nähdä koostuvan neljästä osatekijästä: tavoitteet, strategiat, prosessit ja hyödyt. Kyseessä on institutionaalinen markkinoinnin johtaminen, jossa käytetään kestävän johtamisen periaatteita. Nämä periaatteet voidaan jaotella kolmeen ryhmään:

1. asiakkaiden tarpeisiin ennakointi ja vastaaminen integroimalla kattava ympäristöälykyys markkinointitoimintoihin;
2. sosiaalisesti ja ympäristön kannalta kannattavien, vastuullisten arvojärjestelmien soveltaminen.
3. Myönteisten pitkän aikavälin taloudellisten, sosiaalisten ja ympäristöllisten tuloksien tuottaminen niin ensisijaisille – kuin toissijaisille sidosryhmille.

Yritykset, jotka osoittavat alhaista sitoutumista kestäväan markkinaorientaatioon osallistuvat todennäköisesti kilpailtuun ja matalakatteisten tuotteiden markkinointiin. Tässä strategisessa lähestymistavassa keskitytään yrityksen selviytymiseen ja lyhyen aikavälin kannattavuuden maksimointiin. Sitoutuminen kohdistuu varsin kapeaan joukkoon markkinasidosryhmiä. Huomion antaminen sosiaalisille ja ympäristöllisille seikoille jäävät varjoon. Yritykset, jotka antavat suurta painoarvoa vastuulliselle markkinaorientaatiolle vastaavat yleensä merkittäviin sidosryhmien tarpeisiin. Markkinointi tapahtuu sosiaalisesti, taloudellisesti ympäristöllisesti vastuullisesti. Tämän



toiminnan voidaan nähdä mahdollistavan pitkän aikavälin markkinasuorituskyvyn. (Mitchell ym. 2010.)

### 3.3.2 Kestävät arvolupaukset

Edellä luvussa 2.1 esitetyn Taulukon 1. mukaisessa tuotelähtöisen – ja palvelulähtöisen ajattelun alkuperäisessä jaottelussa tuottajan rooliksi arvonluonnissa nähtiin vain arvolupausten antaminen (Vargo & Lusch, 2004.) Tätä näkemystä on kuitenkin vuosien saatossa haastettu laajentamalla näkemyksiä tuottajien laajemmista tehtävistä arvonluonnin kentässä. Tämän tutkielman osalta arvolupausten syvempi katselmuks on tietoisesti jätetty hyvin pieneksi, koska päähuomio on haluttu antaa arvolupausten jälkeiselle prosessille. Arvolupaukset ovat työkaluna enemmänkin viestinnällinen väline. Kunnioittaen palvelulähtöisen ajattelun alkuperäisiä näkemyksiä, tullaan arvolupauksia kuitenkin avaamaan lyhyesti vastuullisuuden näkökulmasta. Arvolupaus onkin strateginen työkalu, joka helpottaa tuottajan viestintää resurssien jakamisesta ja ylivertaisen arvon tarjoamisesta asiakkaalle

(Payne ym., 2017, s.472.)

Palvelukeskeisen logiikan mukaisesti arvolupaukset ovat lupauksia, jotka yhdistävät resurssit ja kohdistavat arvonluontimekanismit vastavuoroisesti. Toisin sanoen osapuolet toimivat vastavuoroisesti ja etsivät tasapuolista arvonvaihtoa keskenään. Kestävän arvolupausten prosessia voidaan lähestyä viisivaiheisena. Ensimmäisessä vaiheessa tulee määrittellä uusi arvon mahdollistaja eli tarjoama. Toisessa vaiheessa listataan avain sidosryhmät. Prosessin kolmannessa vaiheessa kuvataan uuden arvon mahdollistajan taloudelliset, sosiaaliset ja ympäristölliset hyödyt jokaiselle sidosryhmälle. Toiseksi viimeisessä vaiheessa määritellään jokaisen sidosryhmän kontribuutio uudelle tarjoamalle. Viidennessä ja viimeisessä vaiheessa muodostetaan kestävä arvolupaus jokaiselle sidosryhmälle. (Vladimirova, 2019, s.5.)

On mahdollista tunnistaa kolme pääsyitä, joiden ansiosta kestävien arvolupausten antaminen edesauttaa yrityksen kykyä suorituskyvyn parantamiselle sekä ylivoimaiselle arvon luomiselle. Ensinnäkin kestävien arvolupausten antaminen mahdollistaa tiettyjen kykyjen hyödyntämisen ja kehittämisen, joiden voidaan nähdä parantavan yrityksen suorituskykyä. Toiseksi kestävien arvolupausten siivittämänä yritys voi löytää uusia

markkinoita ja kilpailuedun lähteitä. Kolmanneksi kestävien arvolupauksien myötä yrityksen suorituskyky voi parantua myös kysyntäpuolen syistä, sillä kestävä arvolupaus voidaan nähdä kasvattavan asiakkaiden maksukykyä sekä muuttaa tarjontaa asiakkaiden silmissä houkuttelevammaksi. (Ilyas & Osiyevskyy, 2021)

### **3.4 Ekologisesti vastuullinen arvon yhteisluonti**

Tämän luvun alussa on syytä korostaa, että ekologista arvon yhteisluontia on tutkittu hyvin rajoittuneesti. Vaikka palvelukeskeinen ajattelu onkin vienyt eteenpäin yhteisen arvonluonnin käsitettä, on ekologisen kestävyuden roolin tutkiminen jäänyt todella vähäiseksi yritysten välisessä arvonluonnissa. Myöskään yhteisen arvonluonnin vaikutusta kestäväälle kehitykselle ei ole tutkittu. Yhteisen arvonluonnin avainmuuttujien vaikutukselle tai niiden kohdistamiselle ei myöskään ole annettu akateemista huomiota. (Kruger ym., 2018.) Tiivistetysti voidaan todeta, että kestävässä arvon yhteisluonnissa etuja tarjotaan paitsi prosessissa suoraan mukana oleville toimijoille myös laajemman ekosysteemin sidosryhmille, mukaan lukien paikalliset yhteisöt ja laajempi yhteiskunta. (Brown, D. M., ym. 2024, 16.) Yksinkertaistetusti vastuullisen arvonluonnin voidaan nähdä syntyvät samalla tavoin kuin arvonyhteisluonti. Tuottajat siis suunnittelevat kestäviä ratkaisuja asiakkaiden kanssa eikä ilman niitä (Bhuiyan, K. H. ym. 2022, 5).

Aiheen ensimmäisessä tutkimuksessa pystyttiin case-tutkimuksen avulla tunnistamaan kaksitasoinen prosessi. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa tuottajat luovat arvoa suorien asiakkaidensa tai loppuasiakkaiden kanssa analysoimalla tai lisäämällä kestävä kehityksen tietoisuutta. Toisessa vaiheessa tätä käyttäytymiseen liittyvää tietoa hyödyntämällä, tuottajat luovat asiakkaidensa kanssa joko kestävä hybriditarjoaman tai palvelun, jossa korostuu kestävyys. Tämänlainen niin sanottu ”palveluehdotus” mahdollistaa asiakkaiden toiminnan tehostamisen, jolloin ekologisuuden voidaan nähdä olevan arvonluonnin ytimessä. Toisekseen ekologisuus voidaan nähdä arvonluonnin lisätekijänä, jolloin kestävyys integroidaan osaksi toimitusketjua. (Lacoste, 2016.)

Myös muut tutkimukset puoltavat näkemystä Lacosten (2016) kuvaamaan prosessista, jossa korostuu asiakkailta kerätyn tiedon analysointi ja siitä oppiminen. Ahen ja Zettinig (2015) ovat tutkimuksessaan käsitelleet yritysten yhteiskuntavastuuta ja arvonluontia. Heidän mukaansa innovatiivinen arvon yhteisluonti päivittäisissä käytännöissä tapahtuu

saadun palautteen kautta. Palaute voidaan saada kuluttajilta, instituutioilta, strategisilta sidosryhmiltä tai jopa kilpailijoilta. Saatu palaute johtaa lopulta kestävien teknisten ratkaisujen yhteiskehitykseen. Voidaan siis todeta, että palvelun parantaminen tapahtuu saadun palautteen avulla, koska se mahdollistaa uusien elementtien eli näin ollen innovaatioiden syntymisen (Botti & Monda, 2020). Kestävästi ohjatut arvонуontistrategiat määrittelevätkin uudestaan vertikaaliset yritysten väliset suhteet. Tuottajat luovat arvoa niin asiakkaiden kuin loppuasiakkaiden kanssa lisätäkseen sekä omia että asiakkaiden kestävä kehityksen etuja. (Lacoste, 2016.)

Kuten luvun 2.3 arvонуontiprosessissa tuli esille, yhteinen arvонуonti pitää sisällään useita toimijoita. Yhteisen arvонуonnin teoria on siis alkanut huomioimaan laajempien sidosryhmien osallistumisen ja toiminnan osana prosessia. Nykyisessä kestävä kehityksen ajattelussa on tärkeää tunnistaa ja ymmärtää kaikkien sidosryhmien tarpeet ja intressit sekä niiden kanssa vuorovaikutuksessa syntyvä arvo. Täten, kestävä kehityksen strategioiden onkin huomioitava kaikki sidosryhmät. On myös tärkeää huomioida, että sidosryhmät ovat usein erilaisia asettamiensa vaatimusten, vaikutusmahdollisuuksien ja odotusten suhteen. Näin ollen yrityksillä tulee olla mahdollisuudet reagoida erilaisten sidosryhmien vaatimuksiin eri tavoin. Kaiken kaikkiaan kestävä kehityksen strategioihin on kyettävä integroimaan erilaiset sidosryhmät. (Biggemann ym. 2014.)

Ekologisesti kestävä yhteisen arvонуonnin tutkimisen mahdollistaa Vargon ja Luschin (2008) näkemykset, jossa alun perin tuottajien suljetut prosessit uusien palvelujen ja tuotteiden kehitykselle ovat avattu yhteisen tutkimuksen ja käytännön työn piiriin. Ekologisuuteen liittyvä yhteinen arvонуonti käsittää näin ollen resurssien, osaamisen ja mahdollisuuksien yhdistämisen. Tämän tarkoituksena on parantaa tuotteita, palveluita ja koko arvoketjua kestävyden nimissä. Tämän muutoksen voidaan myös nähdä johtaneen markkinoiden läpinäkyvyyden lisääntymiseen sekä informaatiovääristymisien vähentymiseen. (Arnold, 2017.) Kestävyteen liittyviä ongelmia ei ratkaista eristyksissä yritysten sisällä vaan ne edellyttävät yhteistyötä osana toimitusketjuja. Patalan ym. (2016) tutkimusprosessissa tunnistettiin tiiviin vuorovaikutuksen tärkeys teknologiatuottajien ja asiakkaiden välillä tarjoaman ympäristöllisten ja muiden vastuullisuuden osa-alueiden vaikutuksen määrittelemiseksi. Asiakkaan keskeisten arvojen tunnistaminen, niitä edustavien mittarien valinta, tunnuslukujen arvojen arvioiminen ja tuotteen arvon

arvioiminen elinkaaren aikana ei ole mahdollista eristyksissä. Tiivis yhteistyö on siis myös edellytys, jotta se voidaan muuttaa kilpailueduksi ja asiakkaan auttamisessa kestävyyskysymyksissä.

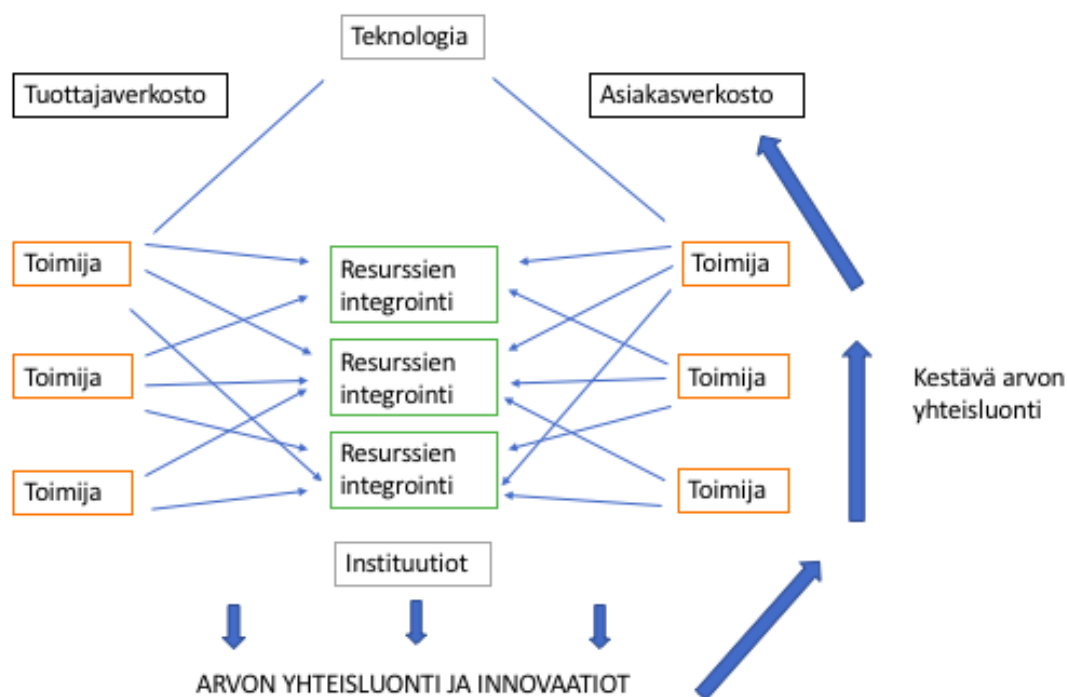
Tuottajan näkökulmasta on tunnistettu erilaisia työkaluja ja näkemyksiä kestävä arvonluonnin mahdollistamiseksi. Kirjallisuudessa on pystytty tunnistamaan työkaluja, joiden avulla tuottaja pystyy mahdollistamaan kestävyden koko arvonluontiprosessin aikana. Tunnistetut periaatteet nojaavat vahvasti yhteisen arvonluonnin teoriaan, jossa yritys ei pelkästään luo arvoa itselleen vaan laajemmin kaikille arvonluontiin osallistuville sidosryhmille. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi tuottajayrityksen tulee toiminnassaan noudattaa kaiken kattavaa laadunvalvontaa (*Total Quality Management*) sekä uudelleen tulkita kriittisiä menestyksen mittareita (*Critical Success Factors*). (Aquilani ym. 2016.)

Ekologisesti kestävä arvonluonti vaatii yrityksiltä systeemiajattelua. Systemisen ajattelun voidaan nähdä helpottavan monimutkaisten järjestelmien ymmärtämistä. Ajattelu mahdollistaa keskinäisten suhteiden ja yhteyksien tunnistamisen ja hyödyntämisen. Tuottajalle on luotu työkaluja, jotka edesauttavat mahdollisuuksien tunnistamisessa, joiden avulla yritys voi tehdä kestävämpää liiketoimintaa. Ensimmäinen malleista on nimeltään *Cambridge Value Mapping tool*, jonka tarkoituksena on helpottaa tuottajan kykyjä tunnistaa kestäviä arvonluontimahdollisuuksia. Toinen työkalu mahdollistaa kestävä arvonluonnin analysoimalla tuotteet arvoa koko sen elinkaaren ajalta. (Evans ym. 2017.) Uudet menetelmät arvon toimittamiselle ja vangitsemiselle voivat viitata laajennetuille tuotteen käyttömahdollisuuksille. Tämä tapahtuu esittämällä innovatiivisia, kestäviä palveluja, kun tuotteen käyttötarkoitusta mietitään uudestaan. (Lacoste, 2016.) Kestävässä tuote- ja palvelusuunnittelussa (*SPSD*) on sen sijaan kyse hieman käytännönläheisemmästä lähestymistavasta. Tässä prosessissa tuote tai palvelu tehdään kestävämmäksi koko sen elinkaaren ajaksi. Lähestymistapa pyrkii mahdollistamaan ensiluokkaiset tuotteet ja palvelut, jotka täyttävät niin perinteiset – kuin kestävät kriteerit. (Maxwell & van der Vorst, 2002. s.884.)

B2B-kontekstissa vastuullisuuden merkitys yhteisessä arvonluonnissa onkin loppujen lopuksi aika kapea ja yksiselitteinen. Vastuullisuus liittyy siis loppujen lopuksi enimmäkseen tuotteen parantamiseen ja sen käytön toimivuuden kehittämiseen (Lacoste,

2016.) Tietyllä tapaa vastuullisuuden voidaan nähdä myös vahvistavan tuottajan roolia yhteisessä arvонуonnissa. Tarjoaman suunnittelemisen vastuullisemmaksi edellyttää tuottajalta innovatiivisuutta tuotekehityksen osalta. Tuottajan näkökulmasta tarjoaman sisältämien vastuullisuuselementtien merkitys on myös tärkeää kommunikoinnin näkökulmasta. Viestiminen muun muassa ympäristöystävällistä elementteistä luo tuottajalle kilpailuetua asiakkaiden piirissä. (Simula ym. 2009, s. 341.)

Lähestyttäessä kestäväää arvонуontia palveluekosysteemin kontekstissa voidaan tunnistaa neljä elementtiä, jotka mahdollistavat yhteisen arvонуonin. Näistä ensimmäinen on toimijat. Sidosryhmät osallistuvat yhteiseen arvонуontiin integroimalla resursseja. Toinen ajuri on teknologia, joka kiihdyttää informaation kulkemista. Kolmantena elementtinä toimii instituutiot, jotka toimivat perusehtona resurssien integroinnille. Neljäs yhteisen arvонуonin mahdollistaja on resurssien integrointi.



Kuvio 2. Kestävyyden toteutumien arvonyhteisluonnissa. (Mukaillen Botti & Mondini 2020.)

Resurssien integrointi johtaa uusien resurssien syntymiseen kuten tiedon ja kokemuksen. Teknologian strateginen hyödyntäminen luo uusia kanssakäymisen muotoja, kuten yhteisten tavoitteiden jakamisen sekä samojen sääntöjen noudattamisen. Uusien

elementtien syntyminen tuottaja- ja asiakasverkostojen vuorovaikutuksesta synnyttää tuotteita ja palveluita, jotka ovat paranneltuja versioita. Tämän ilmiön tapahtuessa voidaan puhua kestävästä arvon yhteisluonnista. (Botti & Mondini, 2020, 4.)

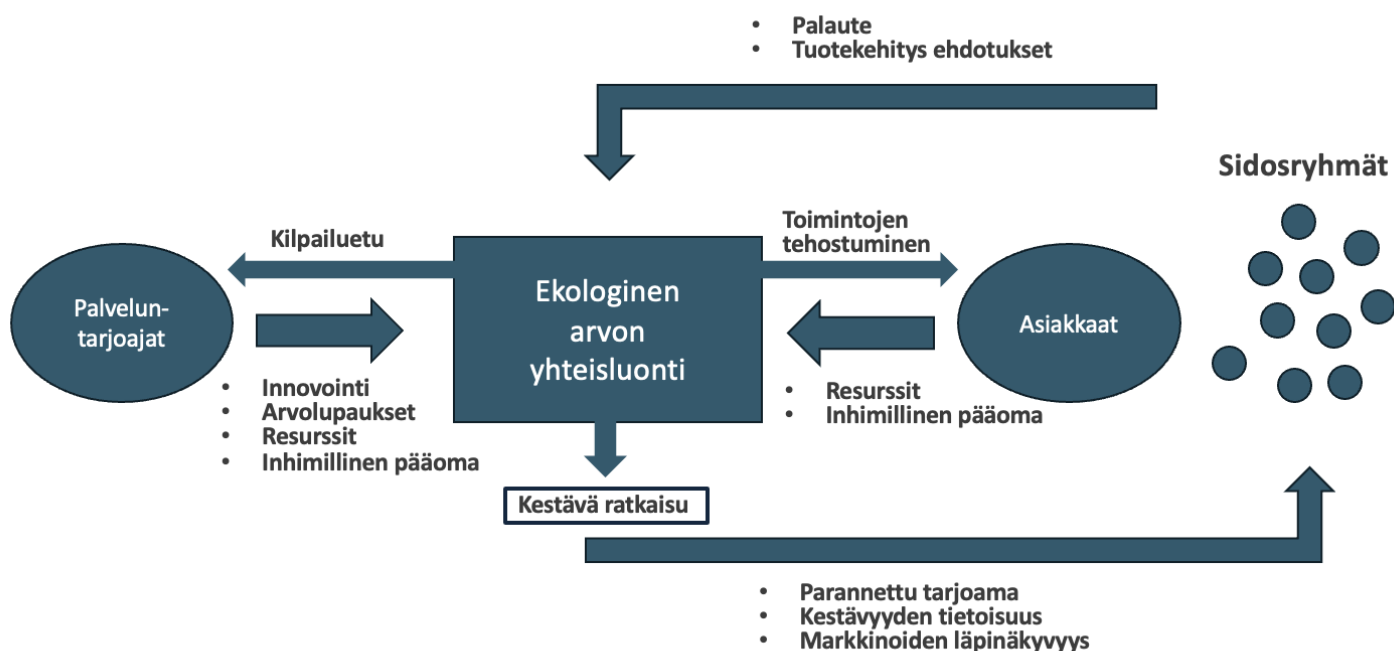
Palvelukeskeisen ajattelun mukaisesti tuottajan roolissa korostuu resurssien tarjoaminen asiakkaan arvonluontiprosesseihin (Grönroos & Ravald 2011). Vastuullinen arvonluontiprosessi lähtee liikkeelle myyntiprosessin upottamisesta asiakasverkkoon. Tuottaja luo siis edellytykset kestäväälle ostolle. (Lacoste 2016.) Työkaluna arvonluontiprosessin alkuvaiheessa tuottaja voi käyttää hyödykseen asiakkailta aikaisemmin kerättyä tietoa. Palautetta on voitu kerätä eri sidosryhmiltä, jotka laajennetun palvelulähtöisen ajattelun mukaisesti kuuluvat yhteisen arvonluonnin piiriin. (Ahen & Zettinig, 2015.)

Myyntiprosessin upottaminen asiakasverkkoon voi lähteä liikkeelle loppuasiakkaasta tai käyttäjästä. Täten, loppuasiakas voi olla palvelun luomisen lähtökohta. Luominen perustuu näin ollen syvällisen kestäväen näkemyksen hankintaan tai loppuasiakkaan käyttäytymisen vaikuttamiseen. Loppujen lopuksi palvelu toteutetaan yhteistyössä palvelun tuotantoon osallistuvan suoran asiakkaan kanssa. Prosessi voidaan tiivistettynä kuvata palvelun tarjoamiseksi, joka auttaa asiakasta määrittelemään tai kohdistamaan kestäväen tarjontansa. Kyseessä on laajempi palvelukeskeisyyden muutos, jossa tuottajat yhdistävät tuotteita ja palveluita. Vastuullisuus saa tuottajat muuttamaan markkinointistrategioitaan ja vahvistamaan kestäviä palveluitaan.

Loppujen lopuksi vastuullisuus uppoutuu osaksi yhteistä arvonluonnin siten, että arvoketjussa ja sen eri vaiheissa esiintyy vastuullisuuden teemat. Prosessi voidaan nähdä jatkuvana, jossa oppimisen ja tietoisuuden lisääntymisen takia vastuullisuus korostuu arvonluonnissa aikaisempaa enemmän. Tarjonnan ja resurssien integrointi siirtyy kohti hybriditarjonnan muotoja, joissa aineettomien resurssien merkitys korostuu. Lopullisena vastuullisen arvonluonnin päämääränä voidaan pitkällä aikavälillä nähdä loppukäyttäjälle luodut uudet ratkaisut, jotka edistävät palveluiden laatua koko yhteiskunnan näkökulmasta. Arvon yhteisluonnin, innovoinnin ja kestävyuden välisen suhteen yhtenä lopputulemana voidaan näin ollen nähdä positiiviset ympäristövaikutukset. (Botti & Mondini, 2020, 4.)

## 4 TEOREETTINEN VIITEKEHYS: EKOLOGINEN ARVON YHTEISLUONTI

Tutkimuksen teoriaosuudessa on pyritty antamaan tutkimuksen tarkoituksen näkökulmasta mahdollisimman kattava, mutta selkeä kokonaiskuva palvelulähtöisyyden mukaisesta arvon yhteisluonnista, ekologisesta vastuullisuudesta sekä näiden kahden teeman synteisistä eli ekologisesti vastuullisesta arvon yhteisluonnista. Alla esitetty teoreettinen viitekehys (kuvio 3) pohjautuu näiden aiheiden ympärillä tehtyihin tutkimuksiin sekä tutkijan tekemiin omiin johtopäätöksiin.



Kuvio 3. Teoreettinen viitekehys: ekologinen arvon yhteisluonti.

Teoreettinen viitekehys (kuvio 3) kuvaa ekologista arvon yhteisluontia, jossa palveluntarjoajan rooliksi tunnustetaan innovointi eli tuotekehitys, jota voidaan vastuullisuuden kentässä pitää aikaisempaa korostuneempana. Ekologinen arvonluonti edellyttää palveluntarjoajalta myös selkeää kommunikointia ja viimekädessä arvolupausten muotoilua. Näiden lisäksi palveluntarjoaja osallistuu yhteiseen arvonluontiin tarjoamalla resursseja sekä osaamista. Asiakkaan rooliksi voidaan tunnistaa sekä resurssien että osaamisen tarjoaminen. Teoreettisessa viitekehyksessä tarjoajan rooli korostuu ekologisessa arvon yhteisluonnissa.

Ekologisen arvon yhteisluonnista syntyvä kestävä ratkaisu näyttäytyy loppukäyttäjälle aikaisempaa parempana tuotteena tai palveluna. Laajemmassa kontekstissa ympäristöllisesti kestävä ratkaisu lisää tietoisuutta ympäristöllisistä asioista sekä lisää markkinoiden läpinäkyvyyttä. Palveluntarjoajat ja asiakkaat eivät toimi ekologisessa arvon yhteisluonnissa eristyksissä. Sidosryhmiltä eli kuluttajilta, instituutioilta, strategisilta sidosryhmiltä tai jopa kilpailijoilta saadun palautteen ja kehitysideoiden pohjalta ekologinen arvon yhteisluonti tehostuu entisestään. Asiakkaat hyötyvät ekologisesta arvon yhteisluonnista toimintojen tehostumisella ja palveluntarjoajat mahdollisella kilpailuedun saavuttamisella.



## 5 METODOLOGIA

### 5.1 Tutkimusote

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä toimii laadullinen haastattelututkimus. Haastattelu toteutetaan puolistrukturoituna- eli teemahaastatteluna. Yleisesti laadullista tutkimusta voidaan kuvata ymmärtäväksi selittämiseksi. Tällä viitataan siihen, että aineiston tulkinnassa nojaututaan melko laajasti ja monitahoisesti aikaisempaan tutkimukseen, tutkimuksen käsitetaustaan ja teoreettiseen viitekehykseen sekä ollaan ensisijaisesti kiinnostuneita siitä, mitä haastateltavat tutkittavasta ilmiöstä ajattelevat. Tulkintojen tuottaminen syntyy ikään kuin havaintoja ja merkityksiä pelkistämällä. Tämä tapahtuu teoriataustaa hyödyntäen olennaisuuksiin keskittymällä sekä raakahavaintoja yhdistämällä. Tutkimustarkoituksia silmällä pitäen haastattelua voidaan pitää hyvin joustavana menetelmänä. Haastattelussa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, joka mahdollistaa tiedonhankinnan suuntaamisen varsinaisen haastattelutilanteen aikana. Haastattelu tarjoaakin monia etuja kuten: haastateltavan vastauksien sijoittamisen laajempaan kontekstiin, vastauksien selventämisen sekä syventämisen ja arkojen ja vaikeiden aiheiden tutkimisen. Tässä tutkimuksessa tiedon hankintaan käytettävä metodi on teemahaastattelu. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu siksi, että haastattelun aihepiirit ja teemat ovat kaikille samat. (Alasuutari 2011; Hirsijärvi & Hurme 2022; Tuomi & Sarajärvi 2018.)

#### 5.1.1 Laadullinen tutkimus

Laadullinen tutkiminen pitää sisällään ihmisten ajattelun ja tuntemuksien selvittämistä. Saatu informaatio on tällöin subjektiivista, koska se pitää sisällään tuntemuksia ja käsityksiä numeraalisen informaation sijaan. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on myös halu tutkia ja esittää haastateltavien erilaisia subjektiivisia näkökulmia. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tunnusomaista on aiheen syvempi tarkastelu, jotta tutkimus tarjoaa rikkaita, yksityiskohtaisia ja holistisia kuvauksia ja selityksiä tutkittavasta aiheesta. Yhden tai kahden muuttujaan keskittymisen sijasta, laadullisessa tutkimisessa ollaan kiinnostuneita laajemmasta toisiinsa liittyvistä aspekteista, kuten kokemuksiin, uskomuksiin ja arvoihin. Tämän ansiosta kvalitatiivinen tutkimus mahdollistaa monien eri ulottuvuuksien ja suhteiden huomioimisen tutkittavassa kontekstissa. (Bellenger ym. 2, 2011; Daymon & Holloway, 5-6, 2010.) Tutkittavan

ilmiön abstraktius ja monitahoisuus sekä ennen kaikkea tutkimuskysymysten muoto puolsivat laadullisen tutkimuksen valintaa tutkimusotteeksi tässä tutkielmassa.

### 5.1.2 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu. Menetelmä valittiin siksi, koska sen avulla voidaan saavuttaa lisäymmärrystä tämän tutkimuksen tavoitteesta. Kyseisen menetelmän valintaa voidaan perustella sillä, että se sopii hyvin aiheeseen, jota on tutkittu aikaisemmin vähän. Kvalitatiivisena tutkimusmetodina puolistrukturoitu teemahaastattelu palvelee tämän tutkimuksen tavoitetta mainiosti, sillä tämän tutkimuksen tutkimusilmiössä ollaan erityisen kiinnostuneita yritysten eli tuottajista ja asiakkaista, markkinoijista, markkinoiden käyttäytymismalleista sekä motiiveista käyttäytymismallien takana (Beck ym. 2013). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia palveluntuottajan näkökulmasta vastuullisuuselementtien hyödyntämistä yhteisessä arvонуontiprosessissa. Tutkimuksien tulokset eivät ole riippumattomia havaintomenetelmistä tai tutkijoista. Tieto ei siis ole täysin objektiivista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijalla onkin keskeinen rooli tutkimusilmiön tulkitsijana (Beck ym. 2013). Tutkijan roolia ei tässä tutkimuksessa pyritty näin ollen tietoisesti minimoimaan millään tapaa. Tutkimuksen tarkoitusta kunnioittaen sekä aikaisemman tutkimuksen vähäisyyden valossa, syvällisemmän ymmärryksen saavuttamiseksi tutkittavasta aiheesta, valikoitui teemahaastattelu tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetodiksi (Tuomi & Sarajärvi 2008).

Erilaiset aineistonkeruumenetelmät pitävät sisällään ominaispiirteitä. Puolistrukturoidulle teemahaastattelulle tyypillistä on etukäteen valitut teemat sekä yksityiskohtaisemmat kysymykset. Tarkentavat kysymykset sekä teemat ovat muodostuneet tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen sekä aikaisemman tutkimustiedon pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tämä metodi oli tämän tutkimuksen kannalta kaikista tehokkain tapa ymmärryksen ja tutkimustiedon laajentamiseen. Puolistrukturoitu haastattelu sijoittuu haastattelumuotojen skaalalla jatkumon keskiosioon. Jatkumon toisessa päässä on avoin haastattelu eli strukturoimaton haastattelu. Jatkumon toisessa päässä sijaitsee strukturoitu lomakehaastattelu (Hirsijärvi & Hurme 2008, 47-48). Valittu menetelmä mahdollisti tutkijan ymmärtää haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia sekä niiden linkittymistä tutkittavaan aiheeseen. Kaiken kaikkiaan menetelmä palveli mainiosti tutkimuksen tarkoitusta.

## 5.2 Aineiston keruu

Aineisto kerättiin tässä tutkimuksessa teemahaastatteluiden avulla. Ennalta valitut teemat, joiden ympärille haastattelut rakentuivat ovat yhteinen arvonluonti, vastuullisuus sekä näiden kahden teeman yhdistelmä vastuullinen arvon yhteisluonti. Teemahaastattelu mahdollisti myös haastattelutilanteen aikana ikään kuin lennosta ja vastausten pohjalta syntyvät tarkentavat kysymykset (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87). Arvonluontiin ja vastuullisuuden teemoihin on lukuisia eri lähestymistapoja ja painotuksia, jonka takia haastateltavien omien kokemusten ja mielipiteiden esille saaminen mahdollistui parhaiten teemahaastattelun avulla.

Taulukko 4. Operationalistointitaulukko

Tutkimuskysymys	Avainsanat ja teoriataustan luvut	Haastattelukysymykset
1. Miten arvon yhteisluonti muodostuu yritystenvälisillä markkinoilla?	Palvelulähtöisyys Tuotelähtöisyys Yhteinen arvonluonti Yhteinen Arvonluontiprosessi 2 Palvelulähtöisyys, yhteinen arvonluonti ja arvonluontiprosessi 2.1 Palvelulähtöinen ajattelu arvonluonnin näkökulmana 2.2 Yhteinen arvonluonti 2.3 Yhteinen arvonluontiprosessi 2.3.1 Tuottaja 2.3.2 Asiakas 2.3.3 Sidosryhmät 2.3.4 Resurssien integrointi 2.3.5 Palveluiden vaihdanta 2.3.6 Instituutiot 2.3.7 Palveluekosysteemit	1. Miten kuvailisit sanaa palvelulähtöisyys? 1.1 Miten se eroaa mielestäsi tuotelähtöisestä ajattelusta? 1.2 Oletko itse päässyt seuraamaan prosessia, jossa luovutaan tuotelähtöisestä ajattelusta ja siirrytään palvelulähtöiseen ajatteluun? 3. Minkälainen rooli tuottajalla on mielestäsi yhteisessä arvonluonnissa? 4. Onko asiakkaalla mielestäsi aina rooli arvonluonnissa? 5. Minkälaisena prosessina kuvaisit yhteistä arvonluontia?

<p>2. Millä tavoin ympäristövastuu ilmenee osana yhteistä arvonluontia erityisesti B2B-palveluntarjoajan näkökulmasta?</p>	<p>Vastuullinen liiketoiminta</p> <p>Ekologinen vastuullisuus</p> <p>3 Vastuullisuus ja arvon yhteisluonti</p> <p>3.2 Ekologisesti vastuullinen liiketoiminta</p> <p>3.3 Vastuullisuus osana yritysmarkkinoita</p>	<p>1. Minkälaista on vastuullinen liiketoiminta?</p> <p>2. Miten ympäristövastuullisuus näkyy yritysten toiminnassa pääpiirteittäin?</p> <p>3. Miten ympäristövastuu tulee esiin osana yhteistä arvonluontia?</p> <p>4. Mitä vastuullisuuselementtejä olet itse viime aikoina havainnut yritysmarkkinoilla?</p>
<p>3. Minkälainen merkitys ja rooli ympäristövastuulla on arvon yhteisluonnissa erityisesti B2B-palveluntarjoajan näkökulmasta?</p>	<p>Ekologisesti vastuullinen arvonyhteisluonti</p> <p>Ekologisesti vastuullinen arvonyhteisluonti-prosessi</p> <p>3.4 Ekologisesti vastuullinen arvon yhteisluonti</p>	<p>1. Onko palvelulähtöisen ajattelu lisännyt mielestäsi vastuullisuuden määrää yritysmarkkinoilla?</p> <p>2. Minkälainen rooli tuottajilla on vastuullisuuden huomioonottamisella yritysmarkkinoilla?</p> <p>3. Miten asiakkaat voivat lisätä vastuullisuutta tuottajien kanssa toimiessa?</p> <p>4. Minkälaisia vastuullisuuden muotoja pystyt tunnistamaan osana yhteistä arvonluontia?</p> <p>4.4 Minkälaiseksi kuvailisit niiden roolin yhteisen arvonluonnin näkökulmasta?</p> <p>5. Koetko, että vastuullisuuselementtien korostaminen parantaa tuottajan</p>

		mahdollisuuksia arvonluonnin näkökulmasta?
--	--	--

Haastateltavien valinta alkoi aluksi sopivien yrityksen määrittämisellä. Oli selvää, että haastateltavien tuli joko omata kokemusta tai toimia tällä hetkellä liikevaihdoltaan suurien ja kansainvälisten yritysten parissa. Tämä näkemys perustuu havaintoon, jossa vastuullisuuskysymykset ja aiheet ovat tarkemmin implementoitu ja määritelty osaksi asiakassuhdetoimintaa sekä arvonluontia. Jotta tässä tutkimuksessa päästäisiin laadukkaisiin ja syvällisiin lopputulemiin, muodostui haastateltavien valinta merkittäväksi päätökseksi. Loppujen lopuksi tutkimuksen tarkoitus määrittelee haastateltavien valinnan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.) Tuottajanäkökulman takia haastateltaviksi valikoitui tähän tutkimukseen henkilöitä, joilla on kokemusta palveluntarjoaja yrityksessä toimimisesta, markkinoinnista, arvonluonnista sekä vastuullisuudesta. Haastateltavat valikoitui näin ollen tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. (Hirsjärvi ym. 2009, 164).

Henkilöiden valitsemisen jälkeen mahdollisille haastateltaville lähetettiin kutsu haastatteluun tutkimusta varten. Kaikille haastateltaville annettiin jo kutsuvaiheessa lyhyt läpikäynti tämän tutkimuksen aiheesta sekä itse haastattelun sisältämistä teemoista. Haastateltavia valikoitui yhteensä viisi. Haastateltavien lukumäärä perustuu aiheen luonteeseen, joka herätti paljon keskustelua ja mielipiteitä. Viisi haastattelua riitti tarjoamaan yhteisen arvonluonnin ja vastuullisuuden teemoille tarvittavan määrän materiaalia. Sopiva määrä haastatteluille perustuu saturaatiopisteeseen. Viime kädessä saturaatiopisteen määrittely on tutkija päätettävissä. (Kovalainen & Eriksson 2016, 89.) Tutkimuksen kannalta merkittävän uuden tiedon esiintulo päättyi viidennen haastattelun kohdalla, jolloin aineisto siis satureoitui. Valitut henkilöt sopivat tähän tutkimukseen erinomaisesti, koska heillä kaikilla oli merkittävää kokemusta vastuullisuudesta sekä arvonluonnin näkökulmista. Alla olevassa taulukossa on kuvailtu tutkimukseen valittujen henkilöiden taustatiedot sekä haastattelun paikka ja aika. Haastattelut kerättiin 19.12.2023 – 8.4.2024 välisenä ajanjaksona. Haastatteluiden kesto vaihteli 36–59 minuutin välillä.

Taulukko 5. Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat.

	Rooli/ Titteli	Toimiala(t)	Haastattelutapa	Kesto (min)	Pvm
H1	Vastuullisuusjohtaja	Konsultointi	Etänä, Zoom	47:33	19.12.2023
H2	Markkinointipäällikkö	Elintarvikeala	Kasvotusten	36:12	22.3.2024
H3	Hallitusammattilainen, aikaisemmin mm. toimitusjohtaja, asiakkuusjohtaja	Teollisuus, finanssiala	Kasvotusten	58:34	1.4.2024
H4	Kaupallinen johtaja	Teknologia	Etänä, Teams	41:56	3.4.2024
H5	Markkinointipäällikkö	Teollisuus	Etänä, Teams	52:37	8.4.2024

### 5.3 Aineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston puhtaaksi kirjoittaminen eli litterointi on tärkeässä roolissa aineiston analysoinnissa (Hirsijärvi ym. 1997, 222). Tässä tutkimuksessa puhtaaksi kirjoittaminen tehtiin samana päivänä kunkin haastattelun kohdalla. Apuvälineenä litteroinnissa hyödynnettiin Wordin automaatioon perustuvaa ”sanele”-toimintoa. Virheiden välttämiseksi nauhoituksista syntyvää tekstiä valvottiin ja korjattiin tarvittaessa, jos automaatio ei ymmärtänyt jotain sanaa tai kirjoitti sen väärin. Litteroinnista muodostunut teksti muokattiin tämän jälkeen sujuvammaksi. Tekstistä poistettiin täytesanat sekä ylimääräiset toistot. Siistiminen tehtiin huolella, jotta sisältö pysyi alkuperäisenä.

Varsinaisena analysointimenetelmänä tässä tutkimuksessa käytettiin teemoittelua. Teemoittelussa on kyse siitä, että aineistosta nostetaan teemoja, jotka ovat linjassa tutkimusongelman kanssa (Eskola & Suoranta 1998, 176). Aikaisemman kirjallisuuden ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta selkeiksi teemoiksi tunnistettiin yhteinen arvonluonti, ekologinen vastuullisuus sekä ekologisesti vastuullinen arvon yhteisluonti. Haastatteluiden jälkeen vastaukset jaoteltiin omiin Microsoft Word -dokumentteihin. Tämän jälkeen vastauksia siivottiin ja korjattiin. Viimeiseksi vastaukset luokiteltiin tutkimuskysymyksiensä pohjalta vielä tarkemmin, joka helpotti aineiston läpikäyntiä ja viimekädessä analysointia, toisin sanoen aineistosta teoriataustaan nojautuen tehtyjä tulkintoja.

#### 5.4 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on vaikeaa välttyä tilanteelta, jossa tutkijan omat ajatukset ja lähestymistavat tutkittavaan aiheeseen eivät vaikuttaisi tutkimuksen tekemiseen ja näin ollen sen tuloksiin. Täysin objektiivista tietoa ei siis ole mahdollista saavuttaa. Tähän vaikuttaa itse tutkijan lisäksi tutkimuksessa käytettävät havaintomenetelmät. Tämän tutkielman luotettavuuden arvioinnissa keskiöön nousevat kvalitatiivinen tutkimusmuoto sekä aineiston keruuseen käytetty metodi. Luotettavuuden arvioinnissa kvalitatiivisia tutkimuksia verrataan usein kvantitatiivisiin, jolloin syntyy usein risteäviä näkemyksiä ja vastakkainasetteluja. Puolistrukturoitu aineistonkeruu metodissa organisaatioista saadut tiedot ja tulokset saadaan välillisesti, jolloin niissä väistämättä näkyvät haastateltavien henkilökohtaiset mielipiteet. Nämä seikat yhdessä vahvistavat tilannetta, jossa objektiivisen tiedon saavuttaminen ei ole mahdollista. Kaikesta huolimatta tutkijalla on merkittävä rooli luotettavuuskriteerien ymmärtämisessä, tutkimuksen sääntöjen ymmärtämisessä sekä omien tutkimussidonnaisten päätösten arvioinnissa. (Puusa ym. 2020.) Näiden lisäksi tutkija on velvollinen noudattamaan tutkimuksen tekemisessä eettisiä ohjeistuksia. Näiden merkitys korostuu varsinkin aineistonkeruussa.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa keskiöön nousee sen pätevyys. Olennaista on, että teoria ja tutkimusmenetelmälliset ratkaisut kulkevat käsikädessä. Validiteettia, eli pätevyyttä voidaan tarkastella sisäisestä ja ulkoisesta näkökulmasta. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkijan tieteellistä pätevyyttä. Tässä tutkimuksessa sisäistä validiteettia tukee tutkijan huolellinen ja kattava perehtyminen tutkittavaan aiheeseen. Viime kädessä teoria on pyritty kytkemään mahdollisimman hyvin tutkielman empiirisen osion kanssa. Ulkoisen validiteetin näkökulmasta keskeistä on aineiston ja tutkimuksen tulkintojen välinen suhde. Tätä näkökulmaa silmällä pitäen, tässä tutkimuksessa tulkinnat ovat tehty huolellisesti aineiston pohjalta. (Eskola & Suojärvi 1998, 214.)

Aineisto kerättiin tässä tutkimuksessa haastatteluiden avulla. Haastatteluiden luotettavuutta arvioitaessa on otetta huomioon muun muassa haastateltavien kyky puhua tosiasiallisesti aiheista omien kokemusten ja näkemysten pohjalta. Haastateltavat saattavatkin pyrkiä olemaan ikään kuin neutraaleja ja vastaamaan kysymyksiin sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla (Hirsjärvi 1997, 206). Myös tässä mielessä tutkijan

rooli korostui aineistonkeruuvaiheessa. Haastatteluvaiheen ilmapiiri pyrittiin luomaan tässä tutkimuksessa mahdollisimman neutraaliksi ja avoimeksi.

## **5.5 Tutkimuksen eettisyys**

Puusan ym. (2020) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa merkittävästi eettisyys. Tätä mittaria silmällä pitäen tutkijan tulee noudattaa eettisiä tutkimusperiaatteita läpi koko tutkimusprosessin. Tässä tutkimuksessa eettisyys korostui merkittävästi aineistonkeruuvaiheessa. Ennen kaikkea eettinen aspekti otettiin huomioon siten, että haastateltaville ei aiheutunut minkäänlaista haittaa tutkimukseen osallistumisesta. Ennen haastattelua haastateltavalle kerrattiin tutkimuksen aihe ja sen tavoite. Haastateltaville annettiin mahdollisuus kieltäytyä tai keskeyttää haastattelu, missä vaiheessa tahansa. Ennen nauhoitusta haastateltavilta varmistettiin lupa kyseiseen toimeen sekä suostumus materiaalin litterointiin ja hyödyntämiseen tutkimuksessa.

Yleisesti tutkimuksen eettisyys huomioitiin tässä työssä noudattamalla Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (TENK 2012) ”hyvä tieteellinen käytäntö ja loukkausepäilyjen käsittely” mukaisia ohjeistuksia (2013), joiden mukaan tutkimuksessa tulee noudattaa rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. Hyvää tieteellistä käytäntöä on noudatettu tässä tutkimuksessa myös eettisesti kestäväällä tiedonhankinnalla sekä muita tutkijoita kunnioittavalla viittaamisella.



## **6 TUTKIMUSTULOKSET: HAASTATELTAVIEN NÄKEMYKSIÄ VASTUULLISUUDEN MERKITYKSESTÄ OSANA B2B YHTEISARVONLUONTIA**

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen tulokset käydään läpi osakysymyksittäin. Tutkimuksen osaongelmiin vastataan siis omissa alaluvuissaan. Ensimmäisessä alaluvussa vastataan kysymykseen yhteisen arvonluonnin muodostumisesta. Yhteisen arvonluonnin muodostumista koskevat tarkemmat löydökset ovat jaettu vielä omiksi alaluvuiksi. Toinen alaluku käsittelee ympäristöllisten vastuullisuuselementtien esiintymistä yhteisen arvonluonnin prosessissa. Kolmanteen tutkimuskysymykseen eli vastuullisuuselementtien merkitykseen yhteisessä arvonluonnissa vastataan luvun kolmannessa alaluvussa.

### **6.1 Arvon yhteisluonnin muodostuminen**

#### **6.1.1 Palvelulähtöisyys**

Haastateltavat kuvasivat palvelulähtöistä ajattelua ja toimintaa hyvin samantyyllisesti toimialasta riippumatta. Termi ja sen ilmenemismuodot olivat suurimalle osalle kokemuksien pohjalta tuttuja. Haastateltavat kuvasivat palvelulähtöisyyttä asiakkaiden tarpeiden sekä liiketoiminnan ymmärtämiseksi. Vastauksissa nousi myös esille asiakkaan huomioiminen tarjoaman suunnittelun jokaisessa vaiheessa.

”Jo sitä tuotetta suunnitellessa otetaan tavallaan se arvo huomioon, jota se asiakas haluaisi meiltä ostaa. – – Otetaan aidosti asiakkaan toiveet ja itse asiakas mukaan siihen prosessiin.” (H1)

” – – Palvelu on se, mistä lähdetään ihan aluksi liikkeelle eli jos otetaan mun omasta työurasta esimerkki niin se asiakas ostaa loppupeleissä ihmisten sujuvaa liikuttamista. – – Se tuote ei itsessään ole se, mikä niitä ihmisiä liikuttaa vaan se palvelu ja kaikki mitä siihen liittyy esimerkiksi huollon ajantasaisuus ja laatu.” (H3)

”Kyllä se lähtee ihan siitä asiakkaan bisneksen ymmärtämisestä. Sun pitää pystyä palveluntarjoana kokonaisvaltaisesti hahmottamaan ensinnäkin se asiakkaan tarve ja loppupeleissä sen asiakkaan omat tavoitteet.” (H4)

”Napakasti jos tiivistän palvelulähtöisyyden niin siinä luovutaan oman navan ja tavoitteiden tuijottamisesta eli siirretään se fokus sinne asiakasorganisaation puolelle – – Otetaan ikään kuin konsultin rooli ratkaisun kehittämisessä, vaikka paperilla oltaisiinkin ihan myyjiä tai palveluntarjoajia.” (H5)

### 6.1.2 Tuotelähtöisyys

Tuotelähtöisyys nähtiin vanhanaikaiseksi tavaksi liiketoiminnalle. Osa haastateltavista näki tuotelähtöisyydelle kuitenkin toimiala kohtaisesti edelleen aseman nykypäivän yritysmarkkinoilla. Haastateltavat kuitenkin alkoivat keskustelun yhteydessä pohtimaan näiden toimialojen mahdollisuuksia toimintatapojen muuttamiselle palvelulähtöisyyden näkökulmasta. Kokemuksien kautta moni haastateltava myös osasi kertoa omakohtaisia kokemuksia siirtymästä pois tuotelähtöisestä ajattelusta kohti palvelukeskeisyyttä. Näissä tilanteissa pyrkimys oli useimmiten liiketoiminnan kasvattamiseen ja asiakkaan sitouttamiseen.

”Lähtökohta tässä ajattelussa (tuotelähtöisessä) on enemmän sellainen inside-out-tyylinen. – – Se ajattelu kumpuaa minun mielestäni jo ihan sieltä yrityksen arvoista eli ikään kuin ajatellaan sitä mikä on parasta tuotteessa ja omia tavoitteita.” (H1)

”Omalta toimialaltani tulee esimerkkinä mieleen tällainen laatikoiden liikuttelu. Siinä tehdään vaan tilaus ja sitten toimitetaan. Eli tähän malliin ei siis liity lisäarvon rakentamista. Ja tässä mallissa ei siis sinänsä ole välttämättä ole mitään vikaa, jos puhutaan vaikkapa vähittäiskaupan alasta, jossa puhutaan tuhansista ja tuhansista tuoteriveistä. – – Kaikkeen ei tällä alalla vaan riitä resurssit ja lisääktiviteeteista ei koeta saavuttavan merkittävää lisähyötyä.” (H2)

”Puhutaan tämän vuosituhannen alkuvuosista, kun muun muassa teleoperaattorit halusivat siirtyä tuotetaloista palvelutaloiksi. – – vähän tylsäköihin tuotteisiin kuten laajakaistoihin alettiin niputtamaan erilaisia lisäelementtejä, jotka mahdollistivat tällaisten palvelukokonaisuuksien tarjoamisen. – – Tässä näistä tylsistä ja teknisistä tuotteista tehtiin palvelunomaisia, kun kylkeen lisättiin

vaikkapa viihde- tai tietoturvaominaisuus. – – Palveluntarjoajan näkökulmasta tällä mallilla on myös paljon tehokkaampaa sitouttaa se asiakas, koska vaihtaminen muuttuu hankalammaksi.” (H3)

### 6.1.3 Yhteinen arvonluonti

Yhteinen arvonluonti nähtiin nykypäivän “standardiksi” rakentaa kestäviä suhteita yritysten välillä. Haastateltavien vastausten perusteella toistuvaksi teemaksi nousi ratkaisukeskeisyys ja yhdessä tekeminen. Vastauksissa nousi esiin myös useiden sidosryhmien mukana oleminen. Yhteinen arvonluonti edellyttää aktiivisuutta niin asiakkaan kuin palvelun tarjoaja organisaatioilta. Haastateltavien mukaan tuottaja on yhteisessä arvonluonnissa liikkeellepanevavoima. Prosessin edetessä asiakas osallistuu arvoketjun vaiheisiin aikaisempaa aktiivisemmin. Edellytykset menestyksekkäälle arvon yhteisluonnille syntyy kahden haastateltavan mukaan kuitenkin pitkäkestoisesta suhteesta ja luottamuksesta.

”Tätähän se nykyään palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä on oikeastaan aina, kun mietitään jotain ratkaisua asiakkaan määrittelemään tarpeeseen. Se on siis ikään kuin pallottelua, jossa molemmat osapuolet sparrailevat ja jeesailevat toista, jotta kaikki hyötyisivät”. (H4)

”Tähän löytyy varmasti teidän alalta joku oppikirjavastaus, mutta mun mielestä toi termi jo avaa aika hyvin sen mikä tässä on se juju. – – Kun kaikki menee nappiin niin jossain projektissahan on monta hyötyjää, asiakkaan tili paksunee, palveluntarjoaja tekee rahat ja saa hyvässä lykyssä uuden asiakkuuden tai vahvistaa sitä nykyistä. Siinä on voinut olla mukana paljon alihankkijoita ja muita toimijoita, jotka myös saavat osansa. Pöydän ääressä voi olla monia osapuolia, jotka tekevät duunia porukalla sen parhaan lopputuleman saamiseksi.” (H5)

Haastateltavien vastauksissa korostui asiakkaan roolin kasvaminen viimeisten vuosien aikana yhteisen arvonluonnin kontekstissa. Asiakas nähdään nykypäivänä toimintaympäristössä aikaisempaa proaktiivisena osapuolena arvoketjun eri vaiheissa. Keskeisimmiksi syiksi asiakkaan roolin kasvamisella nähtiin aikaisempi kilpailutilanteen kiristyminen sekä vaatimukset aikaisempaa personoiduimmille ratkaisuille. Yhden haastateltavan vastauksissa nousi esiin tosielämän esimerkki tilanteesta, jossa

asiakasyritys oli havainnut itse selkeän tarpeen eräässä liiketoiminnon funktiossa, johon markkinoilla ei ollut vielä luotu palvelua. Tämän seurauksena asiakasyritys oli esitellyt konseptin sen hetkisellem kumppanilleen, jonka seurauksena ratkaisusta syntyi kumppanille uusi tarjoama. Ratkaisua pilotoitiin asiakasyrityksessä, jonka tuloksien ansiosta palvelusta saatiin muovattua paras mahdollinen. Kaikkien haastateltavien keskuudessa asiakkaan rooli nähtiin toimialan mukaan hieman eri tavalla. Joillain aloilla rooli korostui erityisen paljon, kun taas joillain sen merkitys nähtiin vähäpätöisemmäksi.

”Kyllä se asiakas tulee aina oikeastaan nykyään siihen prosessiin mukaan jo todella alkuvaiheessa.” (H1)

”Tämä on ihan ”must-juttu” (asiakas aktiivisesti mukana) koska jos me toimitaan pää puskassa ilman sitä asiakasta niin joku kiilaa ohi ja luo yhdessä sen asiakkaan kanssa paremman kokonaisuuden. Eli joo, kyllä sen asiakkaan on sen toimittajan näkökulmasta vain oltava mukana.” (H2)

”Tuskin me tässä hirveän suurta erimielisyyttä saadaan aikaan, jos niin sanon (että asiakkaan rooli on kasvanut). Kyllähän siinä tuottajankin mahdollisuudet kasvaa merkittävästi, kun asiakas on messissä. – – Vaikka usein mun mielestä se asiakas vähän niin kuin kutsutaan mukaan siihen prosessiin niin meillä oli kerran tilanne, jossa oli pulaa tietoturvaosaamisesta ja me sitten ehdotimme silloiselle toimittajalle palvelua, jossa he vuokraa tietoturvapäällikköä. – – Siitä tuli myöhemmin heille ihan sellainen brändätty juttu”. (H3)

Toimiala nähtiin myös selittäväksi tekijäksi tarjoajan roolin merkittävydessä. Haastateltavien vastauksissa nousi esiin kuitenkin toistuvasti termit ideointi, aktiivisuus ja tarjoaman räätälöinti. Vastausten perusteella palveluntarjoajan tulee nykyään pystyä aikaisempaa aktiivisemmin osallistumaan asiakkaan tarpeen kartoittamiseen sekä tarjoaman personoituun suunnitteluun. Käytännön tasolla tarjoajan rooli nähdään tietyllä tapaa ”konsulttimaisena”, jossa myyjien ja avainasiakaspäällikköiden rooliksi nähdään aidon ja kestävä yhteistyön rakentaminen. Tämä edellyttää asiakkaan mukaan ottamista arvoketjun eri vaiheisiin.

”Mutta vähän riippuu myös siitä mitä ollaan ostamassa, että se (asiakkaan) rooli saattaa vähän vaihdella tuotekategorioiden välillä. – – Arvoketjujen mennessä nykyään myös niin päällekkäin niin se ajaa ikään kuin väistämättä toimijat saman pöydän ääreen”. (H1)

”Tuottajan on ikään kuin puikoissa sanotaanko näin ja tietenkin sen täytyy kuunnella asiakkaan tarpeita huolella eli se on tärkeätä tavallaan haastatella asiakkaita, ymmärtää se asiakkaan tarve, se asiakkaan prosessi, jotta se ratkaisun tekeminen onnistuu.” (H3)

”Ja onhan tässä mallissa myös kiinni vähän siitä toimialasta, jossa toimitaan ja niistä asetelmista niissä suhteissa. Haluan kuitenkin sanoa sen verran, että meillä Suomessakin myyjäorganisaatioilla on paljon duunia vielä siinä, miten näistä suhteista saisi enemmän puristettua mehuja irti. – – Kestävä kumppanuussuhde perustuu kuitenkin luottamukseen ja kemiaan myös ja tähän auttaa se aito kiinnostus ratkaisujen ideointiin ja asiakkaan kutsumista melkeinpä heti alusta alkaen aina loppuun asti”. (H5)

#### 6.1.4 Yhteinen arvonluontiprosessi

Yhteisen arvonluonnin prosessia haastateltavat kuvasivat dynaamiseksi ja jatkuvaksi, jolle ei voida määrätä selkeää päättymispistettä. Vastauksissa nousi myös esiin useiden eri toimijoiden mukana olo prosessin eri vaiheissa.

”Jos nyt napakasti yrittäisin tämän prosessiin saada, niin varmaan se on käytännön tasolla sellaista jatkuvaa yhteydenpitoa, jatkuvaa yhteisen määränpään saavuttamista, tiedon vaihtoa ja avoimuutta. – – Peilattuna taas siihen tuotelähtöisyyteen niin tässä on tietysti mukana paljon enemmän toimijoita ja osapuolia”. (H4)

H5 totesi, että jo itsessään yhteinen arvonluonti toimintamallina mahdollistaa prosessin hahmottamisen ja sen vaiheet.

”– – monelle projektille on mahdollista jo etukäteenkin määritellä se aloitushetki ja sitten vaikka joku (ratkaisun) luovutushetki kun taas sitten kun puhutaan tästä yhteisestä arvonluonnista niin jo itsessään sen tyylinen tekeminen mitä tähän liittyy eli se syvempi yhteistyö ja suunnittelu ja kaikki luo ikään kuin sellaisen jatkumon ja tietyllä tapaa auttaa siinä kokonaisuuden hahmottamisessa.” (H5)

## **6.2 Arvonluontiprosessissa ilmenevät ekologiset vastuullisuuselementit**

### **6.2.1 Ekologisesti vastuullinen liiketoiminta**

Haastateltavat kuvasivat ekologisesti vastuullista liiketoimintaa tavaksi toimia, jossa ympäristöä pyritään vahingoittamaan mahdollisimman vähän. Samanaikaisesti vastuullinen liiketoiminta on proaktiivista toimintaa, jossa yrityksen toimintoja pyritään muuttamaan ympäristön näkökulmasta vähemmän kuormittavaksi. H1 myös esitti näkemyksen, jossa vastuullisuuden toteutuessa tulee se viedä osaksi koko yrityksen strategiaa eikä se näin ollen saa olla oma irrallisensa strategia.

“Ehkä näen sen niin että yritys pystyy toimimaan niin että se tuottaa mahdollisimman vähän harmia ympäristölle ja toisaalta myös ihmiselle. – – Vastuullisuus on viety sinne liiketoiminnan ytimeen ja sen yrityksen tekemiseen eli sulla ei ole sellaisia erillisiä vastuullisuusstrategioita vaan se vastuullisuus on osa sitä koko strategiaa.” (H1)

“Jos nyt napakasti vastaan niin (ekologisesti) vastuullinen liiketoiminta on mun mielestä sitä, että yritys pyrkii jatkuvasti toiminnassaan tunnistamaan niitä kohtia, joissa se pystyy vähentämään ympäristölle haitallisia päästöjä ja viime kädessä muuttamaan omia tapojaan kestävämmäksi”. (H4)

“Tämähän on nyt tosi pinnalla, kun puhutaan kuluttajapuolen toiminnasta. – – Yritysmarkkinoilla sanoisin, että vaikutukset toimintatapoihin tulee vahvemmin regulaation suunnilta, koska esimerkiksi brändäys ja mielikuvien rakentaminen ei ole välttämättä samalla tavalla keskiössä. Toki onhan nämä myös business-to-business puolella paljon vahvemmin tapetilla tänä päivänä, koska usein siellä loppupäässä on (asiakkaana) kuluttaja. Eli sen koko arvoketjun pitää olla ympäristöasioiden vinkkelistä kunnossa”. (H5)

## 6.2.2 Ekologisuus osana yhteistä arvonluontia

Haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että ympäristövastuullisuuden teemat ovat yleistyneet yhteisen arvonluonnin kentässä. Lukuisten esimerkkien kautta vastauksissa kävi ilmi, että ekologisesti vastuulliset toimenpiteet voivat ilmetä yhteisessä arvonluonnissa useiden eri mekanismien välityksellä.

Haastateltavien mukaan kuluttajilta tuleva paine ja muuttuva lainsäädäntö pakottaa yritykset tuomaan ympäristövastuullisuuden teeman osaksi yhteistä arvonluontia.

”Kun tuotteen elinkaari loppuu, niin yritysten on nykyään pakko miettiä, miten ne tuotteet kierrätetään ja tietysti lainsäädännön kautta tulee painetta ja kuluttajalta tulee se paine.” (H1)

”Siis ihan jo lainsäädännön näkökulmasta useampi ja useampi yritys toimialasta riippumatta on pakotettu käymään se koko arvoketju läpi ympäristön näkökulmasta ja tähän sitten taas pakottaa yritykset ja sen ketjun jäsenet ratkomaan näitä ongelmia yhdessä, koska se edellyttää kaikkien panosta. – – Ja tästä (Yhteisen arvonluonnin) näkökulmasta näiden haasteiden ratkominen on jouhevampaa” (H5).

Myös asiakkaiden omat päästötavoitteet ja heihin kohdistuvat lainsäädännölliset velvoitteet ovat lisänneet vastuullisuusasioiden merkitystä yritysten välisessä arvonluonnissa.

”Ihan Euroopan tasolla koko ajan lainsäädännön vaatimukset kiristyvät ihan raportoinnin osalta koko ajan. Esimerkiksi ilmastonmuutos on jo tällä hetkellä iso kysymys ja biodiversity-kysymys rupeaa nousemaan koko ajan enemmän ja enemmän eli yrityksille tulee vaateita ratkaista näitä asioita yhdessä yhteistyökumppaneidensa kanssa”. (H1)

Myös julkisuus ja media pakottavat yrityksiä huomioimaan ympäristövastuun osana arvonluontia.

”– – varsinkin kun isot yritykset on julkisesti ilmoittaneet olevansa myös näiden ”science based” -tavoitteiden tai tietyn päästötavoitetason takana niin silloinhan

se luo painetta heille ja se myös viesti alihankkijoille ja kumppaneille eli tämä pakottaa lähtemään yhdessä muuttamaan niitä toimintamalleja”. (H1)

Vastauksissa nousi esiin, että yhteinen arvonluonti on luonut viitekehyksen, jonka ansioista ympäristöllisiä vastuullisuusasioita on tehokkaampaa sisällyttää osaksi prosessia.

”Tällainen arvonluonti prosessi, jossa sä huollat hissejä niin siihen liittyy myös paljon logistiikkaa, sun täytyy saada huoltohenkilöstö sinne hissiin luokse, sun täytyykin miettiä, että mitä sä voit tehdä etänä, mitä sä voit tehdä niin että sun ei tarvitse liikutella ihmisiä ja laitteita, joista syntyy kuitenkin päästöjä. Siis mietitään ekana mitä mitä me voidaan tehdä etänä digitaalisesti, sitten jos ei voida tehdä niin sitten täytyykin ruveta miettimään miten me optimoidaan tää logistiikka, miten me varmistetaan, että polttoainetta kuluu mahdollisimman vähän. – – Asiakkaan ollessa mukana näissä jo suunnitteluvaiheessa niin meillä on mahdollisuus paneutua ihan joka vaiheeseen ympäristön näkökulmasta”. (H3)

Myös H2 toteaa vastauksessaan, että yhteinen arvonluonti on pienin askelin lisännyt ympäristövastuullisuuden merkitystä yritysmarkkinoilla. Haastateltavan vastauksissa nousee myös esiin näkökulma, jonka perusteella mahdollisesti kasvavat kustannukset saattavat toimia tuottajan näkökulmasta esteenä vastuullisuuselementtien integroimiselle osaksi arvoketjua.

”Kyllä mä koen, että tämä malli on lisännyt vastuullisuus asioiden määrää, mutta, paljon on vielä tilaa niiden lisäämiselle. – – Usein kun (kustannukset) laitetaan sitten viivojen alle niin tuottaja ei voi, kun todeta että tämä ei ole kannattavaa liiketoimintaa. Eli kyllä sen asiakkaan pitää myös sitoutua siihen todeta, että tehdään tämä kimpassa”. (H2)

H4 toteaa vastauksessaan, että yhteinen arvonluonti ja sitä kautta arvoketjun pilkkominen osiin mahdollistaa vastuullisuus asioiden huomioimisen.



”Tässä nousee taas esiin se sparrailu eli kun sitä itse tuotetta tai palvelua mietitään ja suunnitellaan lähtökohtaisesti jo yhdessä niin nämä vastuullisuus asiat on tosi paljon helpompi ottaa osaksi prosessia”. (H4).

Vastauksissa nousi esille myös termi ”palvelumuotoilu”, jossa aikaisempaa enemmän otetaan myös huomioon ympäristöön liittyvät asiat. Palvelumuotoilun lähestymisessä arvoketju on mahdollista pilkkoa osiin, jolloin kuhunkin ketjun vaiheeseen on mahdollista paneutua ympäristön näkökulmasta aikaisempaa syvällisemmin.

”– – siellä on vaikka kuinka monta asiaa siinä prosessissa mikä jouduttiin palvelumuotoilemaan jo alun alkaen, että se asiakkaan tarve täyttyy ja tuota että se olisi kannattavaa sitten toimittajalle ja että se sitoisi sen asiakkaan pitkäksi ajaksi tämän toimittajan kumppaniksi. Nyt sun pitääkin muotoilla se sitten vielä tältä kannalta, että joka ainoassa stepissä miettiä että miten me voidaan vaikuttaa ympäristövaikutuksiin.” (H3)

### **6.3 Vastuullisuuselementtien merkitys yhteisessä arvonluonnin prosessissa**

#### **6.3.1 Ekologisen vastuullisuuden rooli yhteisessä arvonluonnissa**

Jokaisessa haastattelussa nousi esiin ympäristövastuullisten elementtien aikaisempaa suurempi painoarvo yhteiselle arvonluonnille. Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä, että elementtien rooli tulee kasvamaan yhä enemmän tulevaisuudessa. Palveluntarjoajan näkökulmasta vastuullisuuselementtien aikaisempaa suurempi painoarvo tarjoamassa tulee haastateltavien mukaan olemaan tulevaisuudessa erotteleva tekijä palveluntarjoajien välillä.

”– – mikä tahansa yritys, joka ottaa kehitysprosessissa (vastuullisuuden) elementit vahvasti mukaan niin kyllä mä näen, että heillä on pitkällä aikavälillä mahdollisuus luoda aika paljonkin arvoa, mutta toki kotiläksyt pitää olla tehtynä että missä tahansa yrityksessä tai missä tahansa tekemistä liiketoiminnassa onkaan, sun pitää miettiä että mikä on seärkevin ja mikä meillä on se asia missä me voidaan mitä me saadaan meidän koneistosta tehokkaammin irti ja niin miten se kannattaa tehdä.” (H1)

H1 mainitsee vastauksissaan myös, että yritykset, jotka kykenevät ratkomaan ympäristön kuormitukseen liittyviä haasteita yhdessä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa, tulee menestymään tulevaisuudessa.

”yrityksen tulee ratkaista näitä asioita yhdessä yhteistyökumppaneidensa ja asiakkaiden kanssa ja heillä on kyllä tällöin mahdollisuutta luoda aika paljonkin arvoa.” (H1).

Yksi haastateltava tuo esiin vastauksessaan näkökulman, jossa vastuullisuus on lisännyt sidosryhmien määrää yhteisessä arvonluonnissa.

”Missään nimessä yritysmarkkinoillakaan ei voida toimia missään omassa kuplassa vaan näiden yritysten pitää aikaisempaa enemmän huomioida tietysti kansalaiset, loppukäyttäjät, julkishallinto ja niin poispäin. – – Uskon, että tiiviimmällä yhteistyöllä (sidosryhmien kanssa) moni yritys voisi jopa hyötyä siitä välttämällä, vaikka mainehaittoja ja joissain tapauksissa saada jopa jotain aitoa lisäarvoa niistä dialogeista”. (H4)

### 6.3.2 Ympäristöllisten vastuullisuuselementtien rooli palveluntarjoajan näkökulmasta

Haastatteluiden pohjalta vastuullisuuselementtien sisällyttäminen osaksi yhteistä arvonluontia on ensisijaisesti palveluntarjoaja yrityksen vastuulla, kun puhutaan kilpailusta ja arvonluonnista. Vastuullisuuden lisääntyminen luo palveluntarjoajille mahdollisuuksia oman tarjoamansa erilaistamiseen, joka vastausten perusteella lisää tässä onnistuneiden yritysten mahdollisuuksia arvonluonnissa.

”Asiakas voi tietysti esittää toiveita ja esittää ihan selkeät tavoitteet, vaikka hiilidioksidipäästöjen vähentämiselle tuotteessa, mutta mun mielestä se on sen palveluntarjoajan pöydällä se päätös, että lähdetäänkö me nyt tietoisesti tekemään tästä tuotteesta jollain tapaa parempi ympäristön näkökulmasta. – – päästöjen vähennys ei myöskään pois sulje sitä etteikö se tuote voisi olla myöskin ominaisuuksiltaan parempi”. (H2)

H3 toteaa vastauksissaan, että palveluntarjoajien näkökulmasta ympäristöön liittyvien asioiden huomioiminen tulee pitkällä aikavälillä vaikuttamaan tarjoamien valintaan.

”Kun tehdään esimerkiksi päätöksiä palveluntarjoajien välillä niin kyllähän tän pitäisi toimia niin, että se vastuullisempi ratkaisu sitten valitaan, että tähän suuntaan varmasti ollaan ainakin menossa.” (H3).

”Näissäkin on usein kyse ihan rahasta, ettei haluta tai nähdä kannattavaksi juuri sillä hetkellä muuttaa sitä kokonaisuutta. Aikapaljon on jo nyt rohkeita ja hienoja esimerkkejä, joissa se tuote tai palvelukokonaisuus on tehty ympäristöä kunnioittaen ja se tila innovoinnille ei ole ihan hetkeen loppumassa. Tää on kuluttajamarkkinoilta mutta silti hyvä esimerkki Tesla, jossa ihan selkeästi on menty pois siitä ajatuksesta että myydään vaan auto niin enemmän palveluajatteluun”. (H5)

Palveluntarjoajan vastuuksi yhteisessä arvonluonnissa voidaan myös nähdä vastuullisuus asioiden selkeä kommunikointi ja niiden hyötyjen synnyttämä lisäarvo.

”Vastuullisesta näkökulmasta tiettyihin palveluihin liittyy myös se, että miten ne saadaan kiteytettyä sellaiseen muotoon, että sen voi helposti ja selkeästi myös kommunikoida asiakkaalle eli miten tosiaan kerrot niistä sun palveluista tai tuotteista niin että asiakas ymmärtää mikä se lisäarvo heille on näiden vastuullisuus asioiden ansiosta”. (H1)

H1 toteaa myös vastauksessaan, että palvelun sisältämien vastuullisuusasioiden on myös tosiasiallisesti tuotava arvoa asiakkaalle joko päästövähennyksillä tai liiketoiminnan kehittämisen muodossa.

”kyllä sen (vastuullisuuden) kuitenkin pitäisi sitten konkretisoitua oman näkemyksen mukaan sinne, että palveluntarjoajana pystyt jollain tavalla auttamaan asiakasta. On se sitten vaikka päästöjen vähentämisessä tai on se vaikka

sitten heidän uuden liiketoimintansa eteenpäin viemisessä tai sen tekemisessä tehokkaammin”. (H1)

Vastaksissa nousi esiin esimerkkejä, jotka voidaan jaotella kahteen luokkaan niiden ympäristövaikutuksien laajuuden mukaan. Ensinnäkin palveluntarjoaja voi lähestyä yhteistä arvonluontia siten, että se kehittää täysin uudenlaisen tarjoaman, jossa ympäristön kuormitus muodostuu pienemmäksi. Tässä mallissa uudet, vastuullisemmat ja palvelulähtöisemmät tarjoamat muuttavat nykyistä toimialaa luomalla uudenlaisen liiketoiminnan muodon. Tässä lähestymistavassa vastuullisuus voidaan nähdä liikkeellepanevana voimana innovoinnille sekä vastuulliselle arvonyhteisluonnille.

H3 kertoo tilanteesta, jossa itse liiketoimintamalli on piirteiltään sellainen, jossa ympäristövastuu korostuu arvonketjun jokaisessa vaiheessa.

”Yksi tällainen leasing-yritys on hyvä esimerkki ja hommahan toimii niin että saat niiltä PC:itä tietyillä ehdoilla ja tietyillä leasing ajoilla ja siinä on myöskin hyvin vahva (yhteys) ekologisuuteen siinä mielessä, että tämä yritys vastaa siitä, että ne läppärit sen jälkeen kun sun leasing aika on loppu niin jos ei niitä uudelleen vuokrata niin he kierrättää ne kaikki osat, että se hiilijalanjälki on mahdollisimman pieni. Kaikki mahdollinen materiaali uudelleen käytetään ja he hoitavat sen. Elikkä myös vastuullisuusnäkökulmasta asiakkaana homma menee tosi hyvin koska tästä ei synny mitään jätettä. Ja tästä voi syntyä vain positiivista loppuarvoa kun (tietokoneissa) on paljon alumiinia ja muuta niin se kaikki varmasti otetaan talteen ja näin pois päin.” (H3)

H4:n kuvaa vastauksessaan yrityksille suunnattujen aurinkovoimaloiden roolia vastuullisena innovaationa ja hyvänä esimerkkinä yhteisestä arvonluonnista.

” – – Sitten on nämä aurinkopaneelit, joita näkee monien yrityksen katolla ja piholla. Mä uskon, että moni yritys myös kiinnostuu näistä, koska A, siinä on ihan todellisia taloudellisia säästämahdollisuuksia ja B, asiakas pystyy tällä tavoin pienentämään hiilijalanjälkeään. – – Käsittääkseni nämä myös käydään yhdessä asiakkaan ja myyjän kanssa tarkkaan läpi ja luodaan tosi kustomoitu kokonaisuus.” (H4)

Toiseksi palveluntarjoajat voivat kehittää jo olemassa olevia tarjoamiaan siten, että niiden ympäristövaikutukset ovat pienemmät kuin aikaisemmin. Tässä tilanteessa tarjoamaan luodaan joko ympäristövaikutuksia vähentäviä lisäosia tai nykyisiä osia muutetaan siten, että arvoketjun vaiheiden päästöt pienenevät. On myös mahdollista, että uusi yritys luo jo toimialan sisällä uudenlaisen tarjoaman ympäristöä vähemmän kuormittavasta tulokulmasta. Esimerkkien pohjalla tässä mallissa palveluntarjoaja voi saavuttaa kilpailuetua, jos vastuullisuuselementit tehostavat tarjoamaa. Yhteisen arvonluonnin näkökulmasta palvelun muuttaminen aikaisempaa vastuulliseksi tuottaa haastateltavien vastausten perusteella myös aikaisempaa enemmän arvoa.

H2 mukaan vastuullisuuden tarjoamat mahdollisuudet voivat olla toimiala kohtaisesti todella yksinkertaisia, kun arvoketjun vaiheet käydään kohta kohdalta läpi. Vastuullisuus voi muun muassa markkinoinnin näkökulmasta luoda lisäarvoa niin palveluntarjoajalle kuin asiakkaalle.

”Näitä mahdollisuuksia voi lähteä miettimään ihan kohta kohdalta esimerkiksi toimitusketjusta ja ihan sieltä raaka-aineista kuluttajan kotiin asti. Me voimme yhdessä kauppojen kanssa suunnitella asiat niin että kaikki meidän tuotteemme myydään energiatehokkaista kylmäkalusteista. Ne voidaan brändätä hyvin ja tätä voidaan käyttää vaikka mainonnan keinona. Eli pointtina lähinnä se, että jo tällaisilla pieneltä tuntuvilla ratkaisuilla voi saada hyviä juttuja aikaan.” (H2)

H3 kertoi vastauksessaan esimerkin hissiteollisuudesta, jossa palveluntarjoaja innovoi uudenlaisen, vastuullisemman tarjoaman. Tämä uudenlainen ratkaisu mahdollisti arvonluonnin kasvattamisen kuormittamalla vähemmän ympäristöä.

”Mulla on tähän hyvä esimerkki yhdestä projektista, jossa piti toteuttaa hissi asiakkaan tuhat metriä korkeaan pilvenpiirtäjään. Jos rupeat miettimään, että mikä siinä on yksi pirun iso ongelma se, että ne hissit ovat perinteisesti kiinni metallivaijereilla eli siihen kilometrin hissiin tarvitaan aika monta kilometriä metallivaijeria, joka ei ole ihan ohutta vaan ranteen paksuista. Jos ajatellaan nyt, että miten paljon tommoinen nyt sitten vaatii raaka-aineita ja se vaijeri pitää öljytä

ja sitä menee aikapaljon ja usein siihen noin. 5 km pituiseen ranteen paksuiseen vaijeriin. Siihen kehitettiin sitten tämmöinen ”ultra rope” -teknologia ja vaijeri ei olekaan enää metallia vaan semmoista hiilikuitu- ja komposiittimateriaalia. Sen sijaan että on sitä ranteen paksuista vaijeria niin siinä on semmoista komposiitti nauhaa ja se paljon on ohuempaa ja kapeampaa kun kännykkä ja se on ihan sairaan kestävä ja sillä voidaan korvata tämmöinen perinteinen metallivaijeri. – – (Tämä vaijeri) ei tarvitse yhtään öljyä, kun se komposiittia ja kun se on kevyt ja se tarvitsee pienemmät moottorit ja ne kuluttavat vähemmän energiaa. Eli tästä innovoinnista syntyi valtavasti etuja ja tää on tämmöinen sustainability innovaatio. Minun mielestäni hienoimpia tämmöisiä tota niinku tosiaan vastuullisuuden liittyviä innovaatioita, jos ne samalla vielä parantaa sen tuotteen tai sen palvelun suorituskyky.” (H3)

H5:n esimerkissä yhdysvaltalainen sähköautovalmistaja Tesla haastoi perinteisen toimialan eli rekkojen valmistajat sähköllä toimivalla mallillaan.

”– – En tiedä oletko törmännyt uutisissa näihin Teslan rekkoihin, joita itse asiassa todella isot globaalit yritykset ovat tilanneet jenkeissä ja paljon. Vähän siinä on nyt ollut haasteita, mutta uskallan väittää, että kyllä siellä ollaan yhdessä mietitty tän rekan speksejä sun muita näiden isojen pelurien kanssa. – – Tesla on tietysti jo kuluttajapuolella vähän niin kuin lunastanut palvelulupauksen, mutta mun mielestä aika siistiä että tosi perinteisiä toimijoita on mahdollista haastaa ihan vaan sillä että sä voit tarjota vihreämmän vaihtoehdon sinne asiakkaan ketjuun ja nämä on juuri niitä asioita joihin näiden isojen yritysten onkin saatava ratkaisuja.” (H5).

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen johtopäätökset. Teoreettisissa johtopäätöksissä teoriaosuudesta johdettua teoreettista viitekehystä peilataan tutkimusosuuden tuloksiin. Näiden pohjalta esitetään myös suosituksia liikkeenjohdolle. Viimeiseksi tuodaan esille tämän tutkimuksen rajoitteet sekä annetaan ehdotuksia jatkotutkimuksille.

### 7.1 Teoreettiset johtopäätökset

Tutkimuksen ensimmäisessä osaongelmassa vastattiin kysymykseen ”miten arvon yhteisluonti muodostuu”. Ensimmäiselle osaongelmalle annettiin suurin painoarvon tutkimuksen teoriaosuudessa. Palvelulähtöinen arvon yhteisluonti toimi tämän tutkimuksen taustateoreettisena lähtökohtana, joten syvälinen katsaus aikaisempaan kirjallisuuteen oli tarpeen. Osaongelmaan vastattiin myös tutkimusosiossa. Aiheen ympärillä jaetaan yhteinen näkemys, että arvo luodaan asiakkaan ja tuottajan välisessä kanssakäymisessä (Galvagno & Dalli 2014; Vargo ym., 2008; Grönroos & Voima 2013; Eggert ym., 2018; Ranjan & Read 2016; Payne ym., 2008). Tämän tutkimuksen tulokset olivat vahvasti linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa. Tutkimuksessa nousi vahvasti esille, että nykymuodossaan arvonluonti yritysten välillä on interaktiivista, jatkuvaa toimintaa. Palveluntarjoajat eivät siis enää tänä päivänä toimi asiakkaista eristyksissä vaan päinvastoin.

Palvelulähtöisen logiikan mukainen näkemys yhteisestä arvonluonnista on laajentunut tuottajan ja asiakkaan välisestä kahdenkeskeisestä toiminnasta kohti näkökulmaa, jossa otetaan huomioon laajempi toimijoiden kokoonpano. (Vargo & Lusch 2016, 5-6.) Arvonyhteisluonti tulee myös nähdä jatkuvana oppimisprosessia, jossa korostuu suhdekokemus, joka on interaktiivinen, yksilöllinen ja kontekstuaalinen. (Vargo & Lusch 2004, 11; Payne ym. 2008). Tämä tutkimus vahvistaa aiempaa tutkimusta myös näiden havaintojen osalta, sillä tutkimuksen perusteella yhteinen arvonluonti pitää sisällään useita sidosryhmiä. Tutkimuksessa suhdekokemus ja luottamus nousi vahvasti esille käytännön esimerkkien kautta. Pitkäjänteiset suhteet pohjautuvat suurissa määrin toimijoiden väliseen luottamukseen. Tutkimuksessa yksilöllisyys ja kontekstuaalisuus nousi esiin toimialariippuvuuden näkökulmasta.

Tämä tutkimus on myös vahvasti samoilla linjoilla päivitetyn palvelunlähtöisen mukaisen yhteisarvonluonnin näkökulman kanssa. Tässä tutkimuksessa palveluntarjoajan näkökulma korostui. Tuottajan rooli on siirtynyt pelkästä arvonlupausten antajasta kohti aktiivista kumppania. (Vargo & Lusch 2004, 2016.) Tässä tutkimuksessa tarjoajan voidaan kuvata ”arvokonsultiksi”, joka pyrkii tarjoamaan asiakkaalle räätälöityjä ratkaisuja. Kaiken kaikkiaan tämä tutkimus on vahvasti linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa yhteisen arvonluonnin osalta.

Tutkimuksen toisen osaongelman oli tarkoitus tutkia ympäristövastuun ilmenemistä osana yhteistä arvonluontia. Aikaisempi kirjallisuus aiheen parissa on hyvin rajoittunutta. Tämän vuoksi toiselle osaongelmalle annettiin tässä tutkimuksessa suurempi painoarvo kuin ensimmäiselle. Haastateltavien keskuudessa aiheita pidettiin varsin teoreettisena, mutta käytännön esimerkin avulla esiin nousi kuitenkin tilanteita, joissa ympäristövastuu esiintyy osana yhteistä arvonluontia. Yleisesti tämän tutkimuksen mukaan ympäristövastuullisuus on yleistynyt viimeisten vuosien aikana teemana ja käytännön toimenpiteinä. Syinä yleistymiselle voidaan pitää kiristynyttä lainsäädäntöä, kuluttajilta tulevaa painetta, asiakkaiden päästötavoitteita, mediaa. Voidaan myös todeta, että muutos tuotelähtöisyydestä kohti palvelulähtöisyyden mukaista yhteistä arvonluontia on luonut viitekehyksen, joka mahdollistaa vastuullisuuselementtien huomioimisen osana yhteistä arvonluontia ja arvoketjua.

Viimeiseksi tarkasteltiin ympäristövastuullisuuden roolia palveluntarjoajan näkökulmasta. Jo tehdyn tutkimuksen mukaan ympäristövastuu luo palveluntarjoajille mahdollisuuksia ja samalla luo edellytyksiä arvonluonnin näkökulmasta. Tämä tutkimus on tulosten perusteella samoilla linjoilla tämän löydöksen kanssa. Palveluntarjoajien on pyrittävä kommunikoimaan selkeästi vastuullisuuden merkitys tarjoamalle. Huolellisesti muotoiltujen arvonlupausten lisäksi vastuullisuuselementtien pitää tosiasiasa luoda lisäarvoa joko kehittämällä asiakkaan liiketoimintaa tai päästövähennyksien välityksellä.

Aikaisempiin tutkimuksiin verrattuna tässä tutkimuksessa pyrittiin löytämään syvällisempiä merkityksiä ja keinoja vastuullisuuden hyödyntämiseen osana yhteistä arvonluontia. Tulosten perusteella vastuullisuus luo palveluntarjoajille paljon erilaisia mahdollisuuksia tarjoamien erilaistamiselle. Ensinnäkin vastuullinen lähestymistapa tarjoaa palveluntarjoajille mahdollisuuden luoda täysin uudenlaisen konseptin tai



liiketoiminnan muodon, joka jo itsessään on ympäristöä vähemmän kuormittava verrattuna mahdolliseen aikaisempaan lähestymistapaan. Vastuullisuus voi toimia myös liikkeellepanevana voimana näille malleille. Tutkimuksen perusteella vastuullisuus toimii yleisesti kilpailuedun muotona ja sen tarkoituksena on luoda lisäarvoa tarjoamalle. Vastuullisuus voi täten vahvistaa yhteistä arvonluontia, sillä se tuo ikään kuin uuden kerroksen arvonluonnille. Toiseksi vastuullisuus luo palveluntarjoajille mahdollisuuden innovoida ja kehittää nykyisiä tarjoamiaan. Tulosten pohjalta ideaalitalanteessa vastuullinen näkökulma parantaa viimekädessä tuotteen tai palvelun laatua ja näin ollen lisää sen arvoa sekä vie tarjoamaa kohti hybriditarjontaa, jossa aineettomien resurssien merkitys korostuu.

Aikaisemman tutkimuksen perusteella lopullisena vastuullisen yhteisen arvonluonnin päämääränä voidaan pitkällä aikavälillä nähdä loppukäyttäjälle luodut uudet ratkaisut, jotka edistävät palveluiden laatua koko yhteiskunnan näkökulmasta (Botti & Mondì, 2020, 4.) Tämän tutkimuksen pohjalta ympäristövastuun sisällyttäminen osaksi arvonyhteisluontia luo palveluntarjoajille uudenlaisia mahdollisuuksia ratkaisujen erilaistamiselle ja viimekädessä kilpailuedun saavuttamiselle. Vastuullisuuden teemat ovat lisänneet sidosryhmien määrää. Toimiala kohtaisesti myös tässä tutkimuksessa vastuullisuuden voidaan nähdä myös parantavan ratkaisujen laatua loppukäyttäjän ja koko yhteiskunnan näkökulmasta.

## **7.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset**

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia palveluntuottajan näkökulmasta ympäristövastuullisuuden roolia yhteisessä arvonluonnissa. Tutkimusta voidaan pitää hyödyllisenä yrityksille, jotka toiminnassaan miettii ympäristövastuuta ja sen roolia. Ympäristövastuun voidaan yleisesti nähdä tarjoavan palveluntarjoajille erilaisia mahdollisuuksia yhteisen arvonluonnin mukaisessa ”toiminnassa”.

Tulokset luvun vastauksissa nousseet esimerkit tuovat esiin erilaisia mahdollisuuksia eri toimialoilta, joissa palveluntarjoajat ovat nostaneet vastuullisuuden lähtökohdaksi innovoinnille ja tarjoaman erilaistamiselle. Vastuullisuus luo myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia, joissa näyttäytyy hybriditarjoaman tunnuspiirteet. Tämän tutkimuksen pohjalta vastuullisuudella palveluntarjoajat voivat pyrkiä parantamaan

tuotteen laatua ja toimivuutta eli lisäämään sen arvoa. Lähestymistapa voi myös olla se, että keskiöön nostetaan asiakkaiden omat päästötavoitteet ja niiden saavuttaminen. Näitä mahdollisuuksia silmällä pitäen on syytä pitää mielessä aineettomien resurssien merkityksen kasvu. Vastuullisuus edellyttää useissa tilanteissa innovointia ja tuotteiden kehittämistä, joka vahvistaa osaamisen ja inhimillisen pääoman merkitystä organisaatioissa.

Johtopäätöksenä tämän tutkimuksen pohjalta vastuullisuus luo palveluntarjoajille mahdollisuuden syventää suhteitaan nykyisten kumppanien kanssa. Samalla vastuullisuus luo mahdollisuuden oman tarjoaman kehittämiseksi aikaisempaa paremmaksi, mikä voi edelleen lisätä palveluntarjoajan mahdollisuuksia kilpailuilla toimialoilla. Kiristyneen ja todennäköisesti entisestään kiristyvän lainsäädännön näkökulmasta on suositeltavaa, että vastuullisuus nostetaan niin tuotekehityksen kuin arvonluonnin keskiöön. On kuitenkin muistettava, että vastuullisuuden täytyy luoda todellista lisäarvoa.

### **7.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset**

Laadullinen tutkimus asettaa aina omat rajoitteensa tutkimuksille. Tutkijan omat tulkinnat ja asenteet näkyvät väistämättä tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa. Myös tämän tutkimuksen tuloksia on tarkasteltava varauksella. Täysin luotettavia johtopäätöksiä ei siis voida tehdä.

Tässä tutkimuksessa on haastateltu viittä erilaisten taustojen ja työurien omaavaa henkilöä. Haastateltavista vain yksi toimii työssään vastuullisuuden parissa, kun taas muut omaavat laajempaa kokemusta esimerkiksi markkinoinnista, myynnistä ja yleisesti yritysmarkkinoista. Koska tutkittava aihe on ikään kuin laaja toimintakehikko tai kulttuurinen toimintamalli, eivät haastateltavat ole asiantuntijoita yhteisarvonluonnissa. Näin ollen voidaan ajatella, että haastateltavien valinnassa olisi voitu tehdä tarkempi kartoitus. Haastateltavaksi olisi voitu valita henkilöitä muun muassa palveluvetoisilta toimialoilta, kun taas tässä tutkimuksessa pääpaino oli vahvasti teollisuuden ja teknologian parissa.

Haastateltavien määrää ei sinänsä voida pitää tärkeimpänä luotettavuutta alentavana tekijänä tai rajoitteena. Tästä huolimatta voidaan kysyä, olisiko haastateltavien määrää

voitu kasvattaa ja monipuolistaa uusien ja erilaisten vastausten saamiseksi. Tällä tavoin myös tutkimuksen tulokset olisivat voineet muuttua. Viime kädessä tämän tutkimuksen tuloksien yleistettävyyks olisi voinut parantua isomman harkinnanvaraisen otannan seurauksena.

Vastuullisuuden ja arvon yhteisluonnin suhdetta on tutkittu akateemisessa kirjallisuudessa toistaiseksi varsin rajoittuneesti. Tutkimusten vähyys mahdollistaa lukuisten erilaisten tutkimusaukkojen muodostamisen. Vastuullisuuteen ja eritoten ympäristövastuullisuuteen voitaisiin paneutua vieläkin yksityiskohtaisemmin. Tutkimus, jossa keskityttäisiin esimerkiksi arvolupausten houkuttelevuuteen niiden sisältämien ”vastuullisuuslupausten” näkökulmasta voisi tuottaa mielenkiintoisia tuloksia.

Myös tämän tutkimuksen voisi kääntää toisinpäin, jossa tutkittaisiin vastuullisuuden merkitystä asiakkaan näkökulmasta. Tällä tavoin voitaisiin myös tutkia, nousisiko esiin joitain uudenlaisia näkökulmia, joiden takia vastuullisuus esiintyisi osana yhteistä arvonluontia. Ehdotan myös tapaustutkimuksen tekemistä tästä samasta aiheesta. Uskon, että tällä metodilla voisi vielä tarkemmin tutkia sitä, miten vastuullisuus näkyy käytännössä yritysmarkkinoiden arvonluonnissa.

## 8 YHTEENVETO

Palvelulähtöisen ajattelun mukaista yhteistä arvonluontia voidaan pitää tänä päivänä yleisenä lähestymistapana yritysmarkkinoiden arvonluonnille. Tämä toimintamalli on johtanut muutoksiin sekä tuottaja- että asiakasrajapinnassa. Samanaikaisesti erilaiset vastuullisuuden teemat ovat pakottaneet yrityksiä muuttamaan toimintatapojaan. Eritoten keskustelu ilmastonmuutoksesta on pakottanut yrityksiä päivittämään toimintojaan. Tässä tutkielmassa keskityttiin ympäristövastuullisuuteen ja yhteiseen arvonluontiin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kuvata ja analysoida ekologisen vastuullisuuden ilmenemistä ja merkitystä yritysmarkkinoiden yhteisessä arvonluonnissa erityisesti palveluntarjoajan näkökulmasta.

Tutkimuksen tarkoitus pyrittiin täyttämään vastaamalla seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Miten arvon yhteisluonti muodostuu yritystenvälisillä markkinoilla?
2. Millä tavoin ympäristövastuu ilmenee osana yhteistä arvonluontia erityisesti B2B-palveluntarjoajan näkökulmasta?
3. Minkälainen merkitys ja rooli ympäristövastuulla on arvon yhteisluonnissa erityisesti B2B-palveluntarjoajan näkökulmasta?

Ensimmäistä tutkimuskysymystä käsitellään pääasiassa tutkielman teorialuvuissa. Toisessa pääluvussa annetaan selkeä kuvaus erilaisista tekijöistä ja muuttujista, jotka vaikuttavat yhteiseen arvonluontiin. Myös toista ja kolmatta tutkimuskysymystä käsitellään teoriaosuudessa, mutta päähuomio näille kysymyksille annetaan työn empiirisessä analyysiosiossa.

Teoriaosuus kulminoituu neljänteen pääluukuun, jossa esitetään tutkielman teoreettinen viitekehys. Viitekehys pohjautuu kattavaan, mutta selkeään kokonaiskuvaan palvelulähtöisyyden mukaisesta yhteisestä arvonluonnista, ekologisesta vastuullisuudesta ja lopulta näiden kahden teeman synteisistä eli ekologisesti vastuullisesta arvon yhteisluonnista. Aikaisemman tutkimuksen pohjalta ekologisessa arvon yhteisluonnissa palveluntarjoajalle ja asiakkaalle voidaan tunnistaa erilaisia rooleja. Palveluntarjoajan rooliksi tunnistetaan innovointi, joka vastuullisuuden näkökulmasta korostuu aikaisempaa voimakkaammin. Ekologisuus osana yhteistä arvonluontia asettaa

aikaisempaa tiukemmat edellytykset selkeälle kommunikoinnille ja arvonlupausten muotoilulle. Jo tehdyn tutkimuksen pohjalta ekologisuuden voidaan nähdä kasvattavan palveluntarjoajan roolia yhteisessä arvonluonnissa. Ekologinen arvon yhteisluonti voi viime kädessä mahdollistaa palveluntarjoajalle kilpailuedun saavuttamista. Asiakkaan rooliksi tunnistettiin resurssien ja osaamisen tarjoaminen. Teoriakatsauksen perusteella ekologinen arvon yhteisluonti voi tehostaa asiakkaan toimintoja. Laajemmin tarkasteltuna ekologisesta arvon yhteisluonnista syntyvä kestävä ratkaisu kasvattaa markkinoiden läpinäkyvyyttä ja lisää yleistä tietoisuutta ympäristöasioista. Viime kädessä ekologinen arvon yhteisluonti tehostuu eri sidosryhmiltä saadun palautteen ansiosta.

Toiselle ja kolmannelle tutkimuskysymykselle annettiin päähuomio tutkielman tutkimusosiossa. Myös ensimmäistä tutkimuskysymystä käsiteltiin tutkimusosiossa, sillä se toimi johdattelevana teemana kohti ekologista arvon yhteisluontia. Vastauksia kysymyksille saatiin laadullisen haastattelututkimuksen avulla. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna- eli teemahaastatteluna. Tutkimukseen haastateltiin viittä eri henkilöä. Haastateltavat omaavat kokemusta palveluntarjoaja yrityksessä toimimisesta, markkinoinnista, arvonluonnista sekä vastuullisuudesta. Näiden taustamuuttujien turvin jokainen haastateltava oli kykeneväinen vastaamaan haastattelukysymyksiin ja näin ollen mahdollistamasta tutkimuskysymyksiin vastaamista.

Tämän tutkimuksen tulokset tukevat jo tehtyä tutkimusta yhteisen arvonluonnin osalta. Aikaisemmin tehty tutkimus sai vahvistusta näkökulmille, joissa yhteinen arvonluonti nähdään interaktiivisena ja jatkuvana toimintana. Kuten aikaisemmista tutkimuksista, myös tässä tutkimuksessa nousi esille muun muassa useiden sidosryhmien läsnäolo, toimijoiden välinen luottamus sekä kontekstuaalisuus. Tutkimuksen tuloksien perusteella ympäristövastuun teemat esiintyvät osana yhteistä arvonluontia enenevässä määrin. Yleistymisen taustalla vaikuttavat muun muassa aikaisempaa vahvempi lainsäädäntö, kuluttajilta tuleva paine, asiakkaiden päästötavoitteet sekä media. Tulosten perusteella yhteinen arvonluonti on luonut viitekehyksen, jossa ekologiset vastuullisuuselementit on mahdollista sisällyttää osaksi arvonluontia aikaisempaa tehokkaammin. Näin ollen yhteistä arvonluontia itsessään voidaan pitää ekologista vastuullisuutta lisäävänä lähestymistapana.

Tuloksista ilmeni, että ekologinen vastuullisuus tarjoaa palveluntarjoajille mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseksi. Vastuullisuus luo mahdollisuuksia nykyisen tarjoaman kehittämiseksi ympäristöä vähemmän kuormittavaksi. Tämän tyylinen vastuullinen liiketoiminnan kehittäminen luo edellytyksen lisäarvon luomiselle sekä kilpailuedun saavuttamiselle. Samalla vastuullisuus tarjoaa mahdollisuuksia täysin uusille innovaatioille. Viime kädessä vastuullisuuden voidaan nähdä vahvistavan yhteistä arvonluontia, sillä se luo ikään kuin uuden kerroksen osaksi yhteisen arvonluonnin prosessia.

Tämä tutkielma kuvaa kattavasti yhteisen arvonluonnin teoriaa. Vastuullisuuden teemojen yleistyessä tämä tutkimus kerää yhteen jo tehdyn tutkimuksen niin sanotusta ekologisesta arvon yhteisluonnista. Tämä tutkimus toteutettiin palveluntarjoajan näkökulmasta ja luo näin ollen hyvän pohjan jatkotutkimuksille.

## 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.
- Adams, C., & Zutshi, A. (2004). Corporate social responsibility: why business should act responsibly and be accountable. *Australian accounting review*, 14(34), 31-39.
- Ahen, F., & Zettinig, P. (2015). Critical perspectives on strategic CSR: what is sustainable value co-creation orientation?. *Critical perspectives on international business*.
- Alasuutari, P., & Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0* (4. uud. p.). Tampere: Vastapaino.
- Alves, H., Fernandes, C., & Raposo, M. (2016). Value co-creation: Concept and contexts of application and study. *Journal of Business Research*, 69(5), 1626-1633.
- Arnold, M. (2017). Fostering sustainability by linking co-creation and relationship management concepts. *Journal of Cleaner Production*, 140, 179-188.
- Aquilani, B., Silvestri, C., & Ruggieri, A. (2016). Sustainability, TQM and value co-creation processes: The role of critical success factors. *Sustainability*, 8(10), 995.
- Bellenger, D. N., Bernhardt, K. L., & Goldstucker, J. L. (2011). *Qualitative research in marketing*. Marketing Classics Press.
- Bhuiyan, K. H., Jahan, I., Zayed, N. M., Islam, K. M. A., Suyaiya, S., Tkachenko, O., & Nitsenko, V. (2022). Smart tourism ecosystem: a new dimension toward sustainable value co-creation. *Sustainability*, 14(22), 15043.
- Biggemann, S., Williams, M., & Kro, G. (2014). Building in sustainability, social responsibility and value co-creation. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Botti, A., & Monda, A. (2020). Sustainable value co-creation and digital health: The case of trentino eHealth ecosystem. *Sustainability*, 12(13), 5263.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. *British journal of management*, 11(1), 1-15.
- Brozović, D., D'Auria, A., & Tregua, M. (2020). Value creation and sustainability: Lessons from leading sustainability firms. *Sustainability*, 12(11), 4450.

- Brown, D. M., Apostolidis, C., Dey, B. L., Singh, P., Thrassou, A., Kretsos, L., & Babu, M. M. (2024). Sustainability starts from within: A critical analysis of internal marketing in supporting sustainable value co-creation in B2B organisations. *Industrial Marketing Management*, 117, 14-27.
- Camilleri, M. A. (2017). Corporate sustainability and responsibility: creating value for business, society and the environment. *Asian Journal of Sustainability and Social Responsibility*, 2(1), 59-74.
- Campbell, N., O'Driscoll, A., & Saren, M. (2013). Reconceptualizing resources: a critique of service-dominant logic. *Journal of Macromarketing*, 33(4), 306-321.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.
- Crowther, D., & Aras, G. (2008). *Corporate social responsibility*. Bookboon.
- Daymon, C., & Holloway, I. (2010). *Qualitative research methods in public relations and marketing communications*. Routledge.
- Dawkins, J. (2004). Corporate responsibility: The communication challenge. *Journal of communication management*.
- Deleon, A. J., & Chatterjee, S. C. (2017). B2B relationship calculus: Quantifying resource effects in service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 402-427.
- DesJardins, J. (1998). Corporate environmental responsibility. *Journal of business ethics*, 17(8), 825-838.
- Dummet, K. (2006). Drivers for corporate environmental responsibility (CER). *Environment, Development and Sustainability*, 8(3), 375-38
- Edvardsson, B., Kleinaltenkamp, M., Tronvoll, B., McHugh, P., & Windahl, C. (2014). Institutional logics matter when coordinating resource integration. *Marketing Theory*, 14(3), 291-309.
- Eggert, A., Ulaga, W., Frow, P., & Payne, A. (2018). Conceptualizing and communicating value in business markets: From value in exchange to value in use. *Industrial Marketing Management*, 69, 80-90.
- Eskola J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.
- Evans, S., Fernando, L., & Yang, M. (2017). Sustainable value creation—from concept towards implementation. In *Sustainable manufacturing* (pp. 203-220). Springer, Cham.
- Frow, P., McColl-Kennedy, J. R., Hilton, T., Davidson, A., Payne, A., & Brozovic, D. (2014). Value propositions: A service ecosystems perspective. *Marketing Theory*, 14(3), 327-351.



- Evans, S., Fernando, L., & Yang, M. (2017). Sustainable value creation—from concept towards implementation. In *Sustainable manufacturing* (pp. 203-220). Springer, Cham.
- Galvagno, M., & Dalli, D. (2014). Theory of value co-creation: a systematic literature review. *Managing service quality*.
- Ginsberg, J. M., & Bloom, P. N. (2004). Choosing the right green marketing strategy. *MIT Sloan management review*, 46(1), 79-84.
- Green, K. W., Toms, L. C., & Clark, J. (2015). Impact of market orientation on environmental sustainability strategy. *Management Research Review*.
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?. *European business review*.
- Grönroos, C. (2011). *Value co-creation in service logic: A critical analysis. Marketing theory*, 11(3), 279-301
- Gronroos. (2012). Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future. *Journal of Marketing Management*, 28(13-14), 1520–1534. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2012.737357>
- Grönroos, C., & Ravald, A. (2011). Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of service management*.
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the academy of marketing science*, 41(2), 133-150.
- Gummesson, E., & Mele, C. (2010). Marketing as value co-creation through network interaction and resource integration. *Journal of business market management*, 4(4), 181-198.
- Han, S. L., & Lee, J. W. (2021). Does corporate social responsibility matter even in the B2B market?: Effect of B2B CSR on customer trust. *Industrial Marketing Management*, 93, 115-123.
- Hanikka, K., Korpela, P., Mähönen, A., & Nyman, C. (2007). Yrityksen yhteiskuntavastuu ja sosiaalinen yritystoiminta. *Kestävää työllisyyttä sosiaalisissa yrityksissä–projekti*. Kerava: Savion Kirjapaino.
- Heikkurinen. (2010). Image differentiation with corporate environmental responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 8(4), 142–152. <https://doi.org/10.1002/csr.225>
- Heinonen, K., & Strandvik, T. (2015). Customer-dominant logic: foundations and implications. *Journal of Services Marketing*.

- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K. J., Edvardsson, B., Sundström, E., & Andersson, P. (2010). A customer-dominant logic of service. *Journal of Service management*.
- Hilton, T., Hughes, T., & Chalcraft, D. (2012). Service co-creation and value realisation. *Journal of Marketing Management*, 28(13-14), 1504-1519.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (1997) *Tutki ja kirjoita*. 20. p. Tammi, Helsinki.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2022). *Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö* ([2. painos]). Helsinki: Gaudeamus.
- Homburg, C., Stierl, M., & Bornemann, T. (2013). Corporate social responsibility in business-to-business markets: How organizational customers account for supplier corporate social responsibility engagement. *Journal of Marketing*, 77(6), 54-72.
- Ilyas, I. M., & Osiyevskyy, O. (2021). *Exploring the impact of sustainable value proposition on firm performance*. *European management journal*.
- Kestävää kaupunkielämää (2021). Saatavilla [www-muodossa osoitteessa: https://www.kone.com/fi/Images/KONE\\_Yritysvastuuraportti\\_2021\\_tcm18-115499.pdf](https://www.kone.com/fi/Images/KONE_Yritysvastuuraportti_2021_tcm18-115499.pdf). (haettu 23.3.2022)
- Kleinaltenkamp, M., Brodie, R. J., Frow, P., Hughes, T., Peters, L. D., & Woratschek, H. (2012). Resource integration. *Marketing Theory*, 12(2), 201-205.
- Kone.fi (2021). ”KONE siirtyy strategiassaan uuteen vaiheeseen: ”Kestävää menestystä asiakkaan kanssa”. Saatavilla [www-muodossa osoitteessa: https://www.kone.fi/tietoa-meista/kone-yrityksena/lehdistotiedotteet/KONE-siirtyy-strategiassaan-uuteen-vaiheeseen-kestavaa-menestysta-asiakkaan-kanssa.aspx](https://www.kone.fi/tietoa-meista/kone-yrityksena/lehdistotiedotteet/KONE-siirtyy-strategiassaan-uuteen-vaiheeseen-kestavaa-menestysta-asiakkaan-kanssa.aspx) (haettu 23.3.2022)
- Kowalkowski, C. (2011). Dynamics of value propositions: insights from service-dominant logic. *European Journal of Marketing*.
- Kruger, C., Caiado, R. G. G., França, S. L. B., & Quelhas, O. L. G. (2018). A holistic model integrating value co-creation methodologies towards the sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 191, 400-416.
- Lacoste, S. (2016). Sustainable value co-creation in business networks. *Industrial Marketing Management*, 52, 151-162.
- Leppelt, T., Foerstl, K., & Hartmann, E. (2013). Corporate social responsibility in buyer-supplier relationships: is it beneficial for top-tier suppliers to market their capability to ensure a responsible supply chain?. *Business Research*, 6(2), 126-152.
- Loikkanen, T., Hyytinen, K., & Koivusalo, S. (2007). Yhteiskuntavastuu ja kilpailukyky suomalaisyrityksissä. *Nykytila ja kehittymisnäkymät*. VTT tiedotteita.

- Madhavaram, S., & Hunt, S. D. (2008). The service-dominant logic and a hierarchy of operant resources: developing masterful operant resources and implications for marketing strategy. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 67-82
- Maxwell, D., & Van der Vorst, R. (2003). Developing sustainable products and services. *Journal of Cleaner production*, 11(8), 883-895.
- Mazurkiewicz, P. (2004). Corporate environmental responsibility: Is a common CSR framework possible. *World Bank*, 2(1), 1-18.
- McFarlane, D. A. (2013). The strategic importance of customer value. *Atlantic Marketing Journal*, 2(1), 5.
- Menon, A., & Menon, A. (1997). Enviropreneurial marketing strategy: The emergence of corporate environmentalism as market strategy. *Journal of marketing*, 61(1), 51-67.
- Mitchell, R. W., Wooliscroft, B., & Higham, J. (2010). Sustainable market orientation: A new approach to managing marketing strategy. *Journal of Macromarketing*, 30(2), 160-170.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & Tietje, B. (1998). Creating a market orientation. *Journal of market-focused management*, 2(3), 241-255.
- Nenonen, S., & Storbacka, K. (2010). Business model design: conceptualizing networked value co-creation. *International Journal of Quality and Service Sciences*.
- Ngo, L. V., & O'Cass, A. (2009). Creating value offerings via operant resource-based capabilities. *Industrial marketing management*, 38(1), 45-59.
- O'Cass, A., & Ngo, L. V. (2011). Examining the firm's value creation process: a managerial perspective of the firm's value offering strategy and performance. *British Journal of Management*, 22(4), 646-671.
- Patala, S., Jalkala, A., Keränen, J., Väisänen, S., Tuominen, V., & Soukka, R. (2016). Sustainable value propositions: Framework and implications for technology suppliers. *Industrial Marketing Management*, 59, 144-156.
- Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 467-489.
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 83-96.
- Pera, R., Occhiocupo, N., & Clarke, J. (2016). Motives and resources for value co-creation in a multi-stakeholder ecosystem: A managerial perspective. *Journal of Business Research*, 69(10), 4033-4041.

- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2019). Creating shared value. In *Managing sustainable business* (pp. 323-346). Springer, Dordrecht.
- Ranjan, K. R., & Read, S. (2016). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the academy of marketing science*, 44(3), 290-315.
- Reypens, C., Lievens, A., & Blazevic, V. (2016). Leveraging value in multi-stakeholder innovation networks: A process framework for value co-creation and capture. *Industrial Marketing Management*, 56, 40-50.
- Rivera-Camino, J. (2007). Re-evaluating green marketing strategy: a stakeholder perspective. *European journal of marketing*, 41(11/12), 1328-1358.
- Saarijärvi, H. (2012). The mechanisms of value co-creation. *Journal of Strategic Marketing*, 20(5), 381-391.
- Saarijärvi, H., Kannan, P. K., & Kuusela, H. (2013). Value co-creation: theoretical approaches and practical implications. *European business review*.
- Schumann, J. H., Wangenheim, F. V., Stringfellow, A., Yang, Z., Praxmarer, S., Jimenez, F. R., ... & Komor, M. (2010). Drivers of trust in relational service exchange: understanding the importance of cross-cultural differences. *Journal of Service Research*, 13(4), 453-468.
- Sharma, A., Iyer, G. R., Mehrotra, A., & Krishnan, R. (2010). Sustainability and business-to-business marketing: A framework and implications. *Industrial marketing management*, 39(2), 330-341.
- Simula, H., Lehtimäki, T., & Salo, J. (2009). *Managing greenness in technology marketing*. *Journal of systems and Information Technology*.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos.). Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Uncles, M. (2000). Market orientation. *Australian journal of management*, 25(2), i-ix.
- Vaccaro, V. L. (2009). B2B green marketing and innovation theory for competitive advantage. *Journal of systems and Information Technology*.
- Vargo, S. L. (2009). Toward a transcending conceptualization of relationship: a service-dominant logic perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Vargo, S. L., Akaka, M. A., & Vaughan, C. M. (2017). Conceptualizing value: a service-ecosystem view. *Journal of Creating Value*, 3(2), 117-124.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). *Evolving to a new dominant logic for marketing* (pp. 21-46). Routledge.

- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2011). It's all B2B... and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial marketing management*, 40(2), 181-187.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 46-67.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European management journal*, 26(3), 145-152.
- Vladimirova, D. (2019). Building sustainable value propositions for multiple stakeholders: A practical tool. *Journal of Business Models*, 7(1), 1-8.
- Wahba, H. (2008). Does the market value corporate environmental responsibility? An empirical examination. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(2), 89-99.
- Welford, R. (2004). Corporate social responsibility in Europe and Asia: Critical elements and best practice. *Journal of corporate citizenship*, (13), 31-47.
- Windsor, D. (2001). The future of corporate social responsibility. *The international journal of organizational analysis*.

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko

Yhteinen arvonluonti:

1. Miten kuvailisit sanaa palvelulähtöisyys?
  - 1.1 Miten se eroaa mielestäsi tuotelähtöisestä ajattelusta?
  - 1.2 Oletko itse päässyt seuraamaan prosessia, jossa luovutaan tuotelähtöisestä ajattelusta ja siirrytään palvelulähtöiseen ajatteluun?
3. Minkälainen rooli tuottajalla on mielestäsi yhteisessä arvonluonnissa?
4. Onko asiakkaalla mielestäsi aina rooli arvonluonnissa?
5. Minkälaisena prosessina kuvaisit yhteistä arvonluontia?

Ympäristövastuu osana yhteistä arvonluontia:

1. Minkälaista on vastuullinen liiketoiminta?
2. Miten ympäristövastuullisuus näkyy yritysten toiminnassa pääpiirteittäin?
3. Miten ympäristövastuu tulee esiin osana yhteistä arvonluontia?
4. Mitä vastuullisuuselementtejä olet itse viime aikoina havainnut yritysmarkkinoilla?

Ympäristövastuun rooli osana yhteistä arvonluontia:

1. Onko palvelulähtöisen ajattelu lisännyt mielestäsi vastuullisuuden määrää yritysmarkkinoilla?
2. Minkälainen rooli tuottajilla on vastuullisuuden huomioonottamisella yritysmarkkinoilla?
3. Miten asiakkaat voivat lisätä vastuullisuutta tuottajien kanssa toimiessa?
4. Minkälaisia vastuullisuuden muotoja pystyt tunnistamaan osana yhteistä arvonluontia?
  - 4.4 Minkälaiseksi kuvailisit niiden roolin yhteisen arvonluonnin näkökulmasta?
7. Koetko, että vastuullisuuselementtien korostaminen parantaa tuottajan mahdollisuuksia arvonluonnin näkökulmasta?