

Matkailututkimus 10: 1, 53–60 (2014)

©Suomen matkailututkimuksen seura



Väitöksiä - Dissertations

Yritysasiakkaan arvon muodostuminen luontomatkailupalvelusta – palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma

Leena Alakoski
ETT

The aim of this paper is to enhance knowledge about the value creation of business customers from the service-dominant logic perspective. The concept of customer's value creation has caused a paradigm shift in service marketing and service-dominant logic in the 2000. The research investigates customer value creation from three different role perspectives: the business customer (B2B), the guest (B2C), and the host perspectives (B2B and B2C).

Empirical evidence was collected through semi-structured interviews suggested by a means-end-hierarchical model. A soft laddering process was used for analysis. The paper outlines value creation processes and experienced value categories in nature-based tourism service. The outcome gives answers to questions on what the customer's value categories are for a nature-based tourism service, when, where and how the value is created, and who the customer is.

The theoretical contribution is an enhancement of understanding of the concept of customer value and strengthening of the value creation concept within service-dominant and customer-dominant logics. The practical contribution is the described value categories created from the nature-based tourism service. Understanding customer value and the customer value creation process helps a nature-based tourism entrepreneur to develop value propositions and to support the value creation of the customers. The paper also offers ideas and tools for marketing managers in the tourism business to plan and implement services.

Väitöskirjan tarkoituksena on lisätä ymmärrystä yritysasiakkaan arvon muodostumisesta luontomatkailupalvelun kontekstissa palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmasta. Luontomatkailupalvelun ja ohjelmapalvelun aihepiiristä tuli uudella tavalla ajankohtainen vuoden 2014 alussa, koska yritysten edustusmenojen vähennyskelpoisuus on poistunut kokonaan silloin, kun kehitetään asiakkaita tai yhteistyökumppaneita. Vielä viime vuonna 2013 yritykset saivat vähentää 50 prosenttia edustusmenojensa määrästä. Mitä se tulee tarkoittamaan luontomatkailupalveluyritysten osalta, se jää nähtäväksi. Tämä verotuspäätös muuttaa joka tapauksessa luontomatkailuyritysten asemaa markkinoilla.

Luontomatkailupalvelu toimii väitöskirjan tutkimuskontekstina. Yritysasiakkaan näkökulmasta se yhdistyy kaupallisena palvelutuotteena työajan matkustukseen ja siinä tarkemmin ryhmässä tapahtuvaan matkustukseen. Davidsonin ja Copen (2003, 6–7) mukaan ryhmäperustaista, työsidonnaista matkailua luokitellaan kokouksiin, kannustematkailuun, messumatkailuun ja yritysedustukseen.

Palveluliiketoiminnassa sekä yritysasiakkaat että kuluttajat nähdään tänä päivänä aktiivisina toimijoina, ei toiminnan kohteina. Asiakkaan roolin muuttuminen aktiiviseksi vaikuttaa ajattelun ja tulkintojen muuttumiseen palveluyrityksissä ja samalla se vaikuttaa myös asiakkaiden roolien muuttumiseen palvelun ostajina ja käyttäjinä. Asiakkaan näkökulmaa tässä tutkimuksessa edustavat luontomatkailuyritysten suomalaiset yritysasiakkaat, joiden edustajat toimivat informanteina tutkimuksen empiirisessä osiossa.

Yritysasiakkaan edustajan kokemuksellista arvon muodostumista tutkitaan palvelumarkkinoinnin teoreettisessa viitekehyksessä. Palvelukeskeisyyden näkökulma ei ole uusi asia, mutta sen sisältö on kansainvälisesti muotoutunut 2000-luvulla ja muotoutuu edelleen (Vargo & Lusch, 2004; Grönroos & Voima, 2013). Matkailussakin on perinteisesti puhuttu matkailutuotteista, tuotekehityksestä ja täten tuotantokeskeisestä ajattelusta ja teorioista.

Käsitteellinen, teoreettinen ja tutkimuksellinen tausta

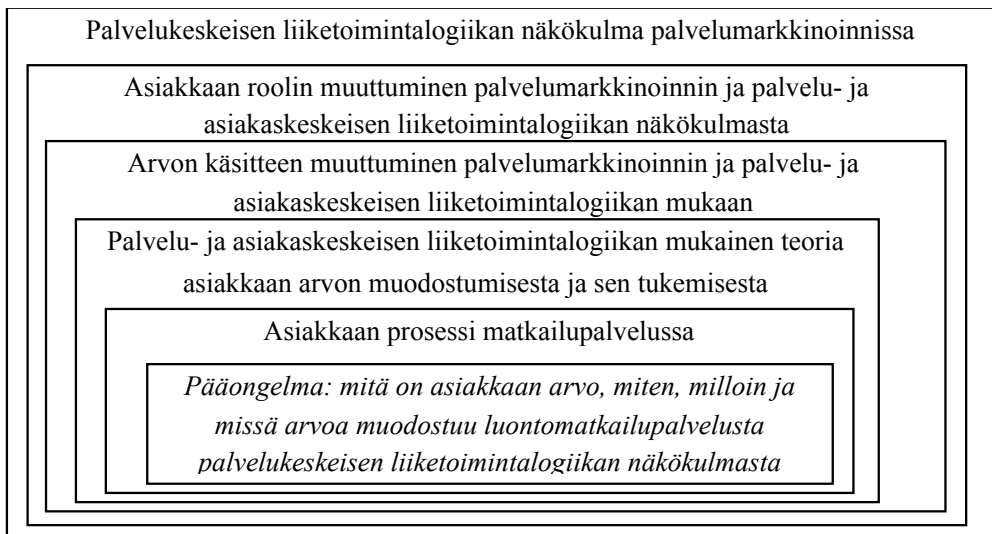
Fitzsimmons, Noh ja Thies (1998) ovat luokitelleet yritysten ostamia ja käyttämiä palvelumuotoja neljään ryhmään: tiloihin ja välineisiin, henkilöstöön ja työsuhteisiin sekä työvoimaan liittyvät palvelut sekä asiantuntijapalvelut. Yritysasiakkaan päätöksentekoprosessin sanotaan eroavan kuluttajan prosessista, koska ostajat ovat yleensä ammattilaisia. Yritysasiakkaalle on tyypillistä, että organisaation eri tasot tai osastot ovat mukana ostopäätöstä tekemässä. (Werr & Premer, 2007.) Ostamisessa ja päätöksentekoprosessissa on jokaisessa yrityksessä erilaisia tarpeita, tavoitteita ja tyynejä, joten niissä on myös erilaisia kokemuksia ja asenteita (Patton III, 1996). Kokemukset ja asenteet ovat

kuitenkin henkilökohtaisia ja siksi ne yhdistetään yritysasiakkaan edustajaan, ei yritykseen asiakkaana (Patton III, 1996; Munnukka & Järvi, 2008). Yritysasiakkaan edustajan asenteita ja niiden merkitystä on tutkittu ostopäätös-vaiheessa, mutta vähemmän koetunpalvelun jälkeen, jolloin niihin yhdistyvät myös henkilökohtaiset tuntemukset.

Palvelumarkkinoinnissa voidaan erottaa erilaisia koulukuntia ja painopisteitä, kuten yritysmarkkinoinnin ja kuluttajamarkkinoinnin koulukunnat (Fisk, Brown & Bitner, 1993; Brown, Fisk & Bitner, 1994). Yritysmarkkinoinnissa palvelumarkkinointi on yhdistynyt esimerkiksi asiakassuhteisiin (Ravald & Grönroos, 1996) ja kuluttajamarkkinoissa vuorovaikutukseen palvelutilanteessa (Grönroos & Gummesson, 1985).

Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa määritetään eroa siinä, puhutaanko palvelusta yksikössä vai monikossa. Palvelu yksikkömuodossa sisältää koko organisaation strategisen ajattelun ja toimenpiteet, joiden tarkoituksena on tarjota asiakkaalle hyvä kokemus. (Helkkula, 2010.) Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa palvelu on keskiössä, eivät tuotteet. Lisäksi palvelukeskeistä liiketoimintalogiikkaa on tarkennettu asiakaskeiseksi, jossa nimensä mukaisesti asiakas on keskiössä (Grönroos & Voima, 2013).

Väitöskirjan teoreettista viitekehystä kuvataan palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan lähtökohdista, joka on muuttanut asiakkaan roolia ja asiakkaan arvon muodostumisen tarkastelua (Kuvio 1). Arvon muodostumista tarkastellaan väitöskirjan empiirisessä osiossa asiakkaan matkailupalvelun prosessin eri vaiheiden avulla.



Kuvio 1. Asiakkaan arvon muodostumiseen liittyvä rakenne

Palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa voidaan kaikkia asiakasryhmiä kutsua asiakkaiksi, jolloin niitä ovat yritysasiakkaat, kuluttaja-asiakkaat, yrityksen kanssa yhteistyössä olevat asiakkaat sekä monimuotoisessa verkostossa toimivat asiakkaat (Gummesson, 2011). Ruotsalaisen palveluliiketoiminnan arvostetun tutkijan, profes-

sori Gummessonin asiakas-nimityksen käyttö korostaa myös kuluttaja-asiakkaan ja yritysasiakkaan roolien lähentymistä ostopäätösten ja palvelun käytön yhteydessä. Sen vuoksi väitöskirjassakin päädyttiin käyttämään asiakas-käsitettä. Asiakkaan arvon muodostumista voitiin tarkastella asiakkaan eri roolien avulla, koska ne ilmenevät välillä henkilökohtaisina ja välillä asiakasyrityksessä keskusteltuina kokemuksia.

Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tutkimuksellisessa toteutuksessa päädyttiin pehmeään, laadulliseen means-end- ja laddering-tekniikkaan. Haastateltaviksi valittiin eri yritysten ja organisaatioiden edustajia, jotka olivat toimineet luontomatkailupalvelun ostajina ja käyttäjinä. Haastateltavia oli yhteensä 40 ja he olivat ostaneet palvelua ryhmän käyttöön edustamansa yrityksen asiakkaille, yhteistyökumppaneille tai henkilöstölle. Asiakkaan arvon muodostumista tutkittiin means-end-malliin tukeutuvalla teemahaastattelutekniikalla (Woodruff, 1997; Miles & Rowe 2004; Phillips & Reynolds, 2009).

Haastatteluteemat liittyivät asiakkaan matkailupalvelun prosessiin eli ostojen ja käyttötavoitteeseen, suunnittelu- ja ostopäätösvaiheeseen, valmistautumiseen, matkustus- ja käyttövaiheeseen sekä seuranta- ja arviointivaiheeseen (Payne, Storbacka & Frow, 2008).

Aineistoa analysoitiin laddering-menetelmällä (Gutman, 1982; Goldenberg, Klenosky, O'Leary & Templin, 2000). Apuna käytettiin tietokoneavusteista MEC-analyst-ohjelmaa, joka mahdollisti päätelmämatriisien yhteenvetoreporttien tulostamisen sekä arvokarttojen työstämisen. Laddering-menetelmää kutsutaan tikapuumenetelmäksi, koska haastateltavan puheesta poimitaan askelmiin yhdistettäviä merkitysluokkia, edeten konkreettisista ominaisuuksista abstrakteihin arvoluokkiin. Merkitysluokkia saatiin haastattelupöytäkirjoissa kuusi: konkreettiset ja abstraktit ominaisuudet, toiminnallinen ja psykologinen seuraus, välillinen ja lopullinen arvo. Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmasta selvitettiin, mitä arvoa asiakas on kokenut luontomatkailun kontekstissa sekä miten, milloin ja missä arvoa muodostuu.

Tulokset ja keskustelu

Mitä on yritysasiakkaan edustajalle muodostunut arvo? Laddering-analyysissä haastattelutulokset luokiteltiin kolmeen ryhmään: isännän, vieraan ja yritysasiakkaan roolien perusteella. Sama haastateltava kertoi kokemuksiaan ollessaan ostaja, käyttäjä ja arviointivaiheessa. Isännän roolissa luontomatkailupalvelun arvokarttojen arvoluokiksi muodostuivat tunteet vaikuttavuudesta, terveellisyydestä ja vieraanvaraisuudesta, tunne helppoudesta ja vaivattomuudesta, heittäytymisen ja ilon tunne sekä maiseman kauneus. Vieraan roolissa arvoluokkia olivat vahva yksilökokemus ja hyvä mieli, mielenrauha ja kiireettömyys, hyvä tunnelma ja yhteinen onnistuminen, tunne hauskuudesta ja rakkaus kotimaahan. Yritysasiakkaan roolissa arvoluokiksi muodostuivat hyvinvointi ja virkistys, henkilökohtaisten suhteiden vahvistuminen,

tunne suomalaisuudesta ja hyöty liiketoiminnalle. Kaiken kaikkiaan asiakkaalle muodostunut arvo on luonteeltaan sosiaalista, emotionaalista, esteettistä, episteemistä ja tilanteisiin liittyvää arvoa, jota voidaan tarkastella lisäksi nautinnollisuuden ja hyödyllisyyden näkökulmista.

Vieraan roolissa asiakkaalle muodostunut arvo oli henkilökohtaisesti koettua arvoa, nautinnolliseen näkökulmaan liittyvää ja emotionaalista arvoa, joka ilmeni vahvana tunnetilana ja viihteellisenä kokemuksena. Yritysi asiakkaan roolissa asiakkaalle muodostunut arvo liittyi rationaalisuuden ja hyödyllisyyden näkökulmaan. Tällöin asiakkaan arvo yhdistyi organisatoriseen tasoon kuuluvaksi, se hyödytti suoraan tai välillisesti yritystä. Isännän roolissa arvo yhdistyi sekä henkilökohtaisiin että organisatorisiin arvon muodostumisen tasoihin. Arvo myös näyttäytyi merkityksellään hajanaisempana kuin muissa rooleissa.

Miten asiakkaalle muodostuu arvoa? Tähän kysymykseen saatiin vastaus arvohierarkkisen prosessin avulla (Woodruff, 1997). Sen mukaan asiakkaan arvon muodostuminen luontomatkailupalvelusta riippuu palvelun ominaisuuksista ja syntyy asiakkaan kokemusten seurauksena. Arvon muodostumista kuvataan käytön seurauksena muodostuneena, mentaalisenä arvona (Helkkula ym. 2012, 67). Se on asiakkaan itsensä arvioimaa, arvo muodostuu yksilöllisesti. Arvoa ei siis voi tuottaa kenellekään. (Grönroos & Voima, 2013.) Luontomatkailuyrittäjä voi tukea asiakkaan arvon muodostumista asiakassuhteessa ja vuorovaikutustilanteissa, hän voi antaa arvolupauksia ja mahdollistaa asiakkaan arvon muodostumista (Ballantyne & Varey, 2008). Arvon muodostuminen asiakkaalle voi olla tiedostamatonta tai se voi liittyä tiedostettuun merkitykseen (Heinonen ym. 2010). Yhdessä toteutetuissa arvon muodostumisen tilanteissa opitaan toisilta, asiakas luontomatkailuyritykseltä ja luontomatkailuyritys asiakkailta, asiakas toisilta vierailta ja isäntä kollegoiltaan. Tällöin kyse on value co-creation -käsitteestä. (Grönroos 2011a.)

Milloin asiakkaalle muodostuu arvoa? Arvon muodostuminen on aikaan liittyvää ja temporaalista (Helkkula ym. 2012). Arvo saattaa syntyä luontomatkailupalvelun kokemustilanteissa vaikutukseltaan lyhytkestoisena tunteena tai olla vaikutukseltaan pitkäkestoista ja muistoissa säilyvää. Yksilöllä se saattaa säilyä muistoissa läpi elämän, monet haastateltavista kertoivat elämyksellisistä kokemuksista, jotka olivat tapahtuneet vuosia sitten. Nautinnot ja huippuhetket muodostavat henkilölle omia kokemuskertomuksia, joissa arvon tunne näkyy innostuksena. Yrityksessä arvo yhdistetään tilaisuuden jälkeen tapahtuviin hyötykokemuksiin, esimerkiksi mukana olleiden asiakkaiden yhteydenottoihin ja uusien kauppojen syntymiseen. Koetun hyödyn arvoluokkaa muistellaan myös seuraavassa ostotilanteessa.

Missä asiakkaalle muodostuu arvoa? Tulosten mukaan arvoa muodostuu palveluun yhdistyvissä näkyvissä prosessin vaiheissa yhdessä luontomatkailuyrittäjän tai henkilöstön kanssa (Payne ym. 2008). Asiakkaalle muodostuu arvoa myös luontomatkailuyrittäjälle näkymättömissä prosessin vaiheissa, ja oikeastaan enimmäkseen näissä vaiheissa. Tällöin asiakkaalle muodostuu arvoa hänen omassa mielessään, aiempiin kokemuksiin kumuloituneena, hänen elämässään. (Heinonen ym. 2010; Helkkula ym. 2012.) Väitöskirjatutkimuksen perusteella voidaan todeta, että yritykselle muodostuu hyötyjä, vain ihmiselle voi muodostua palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukaista arvoa.

Kuka on asiakas? Kysymykseen yhdistetään edellä mainittu yksilö, henkilö omassa elämässään eri rooleineen ja kaikkine aiempine kokemuksineen. Sen lisäksi tutkimuksen asiakkaaseen liitetään henkilön taustaryhmät, hänen lähipiirissä olevat henkilöt, yrityksen ulkopuolella olevat ja yrityksen sisäiset taustaryhmät (Grönroos & Ravald 2011). Asiakkaan arvoa ja sen muodostumista voidaan tarkastella taustaryhmän kanssa jaettuna. Yrityksessä se tarkoittaa tiedon jakamista asiakkaan arvosta toisten osallistujien kanssa. Voidaan todeta, että pitkäkestoinen arvoulottuvuus lisää asiakkaan matkailupalvelua kuvaavaan prosessiin seuranta- ja arviointivaiheen jälkeen vielä yhden vaiheen eli kokemukseen perustuvan muistijäljen. Jos arvokokemus on jaettua, se muodostuu jonkinlaiseksi sosiaaliseksi muistiksi.

Väitöskirjatutkimuksen johtopäätökset

Teoreettinen kontribuutio liittyy palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulmasta siihen, miten yritysasiakkaan edustajan kokemat palveluominaisuudet, käytön seuraukset ja arvoluokat yhdistyvät käyttöarvoon. Yritysasiakkaan edustajalle muodostuu omakohtainen kokemus ja hänen arvonsa on yksilöllinen, tunteisiin ja merkityksiin liittyvä arvo. Ostopäätöksiin ja käyttökokemusten arviointiin yhdistyvät yritysasiakkaan roolissakin merkitykset, jotka hänelle muodostuvat hänen oman elämänsä kontekstissa.

Teoreettinen kontribuutio liittyy lisäksi vuorovaikutukseen ja resursseihin. Luontomatkailupalvelussa korostuvat yritysasiakkaan edustajan ja mukana olevien vieraiden välinen yhteistyö ja epävirallisessa tilanteessa syntyvä vuorovaikutus, joka edesauttaa dialogia tulevaisuudessa. Luontomatkailuyritys mahdollistaa palvelullaan tämän syntymisen. Luontomatkailuyritykseltä odotetaan siis tukea palvelun onnistumiseen, asiakkaan palveluprosessiin sekä asiakkaan arvon muodostumiseen. Yritysasiakkaan roolissa tavoitellaan hyötyä liiketoiminnalle sekä kilpailuedun saamista ja samalla pääsemistä omien asiakkaiden yhteistyökumppaniksi.

Käytännön kontribuutio ilmenee empiirisen osan tuloksista, kuten arvoluokkien nimeämisestä, arvon muodostumiseen vaikuttavista arvohierarkkisista prosesseista tai asiakkaan matkailupalvelun prosessin tarkentumisesta luontomatkailupalvelun yhteydessä. Luontomatkailupalvelu on edustus- ja virkistyspalveluna hyväksyttyä, jopa paremmin hyväksyttyä kuin perinteiset ravintolaillalliset, sitä ei mielletä liian suureksi palkkioksi vieraille. Luonnonympäristöt, terveellisuuden tunne sekä opeuksellinen näkemys luonnosta ja suomalaisuudesta sekä vastapaino luonnosta vieraantumisen tunteelle tekevät palvelusta hyväksytyt. Se on yksi syy, joka on tehnyt luontomatkailupalvelun tarjoamisesta elinkeinon ja sivuelinkeinon monille luontomatkailuyrittäjille.

Luontomatkailupalvelussa keskustelut isäntien ja vieraiden kesken liittyvät epäviralliseen, luontoaktiiviteettien vapauttamaan tilanteeseen. Keskustelutuloksissa tulevat esiin muun muassa uudet yhteistyömuodot, spontaanit hankeideat ja siitä seuranneet arvon muodostumisen tunteet ja hyödyt jatkoyhteistyöstä. Myös vieraina olleiden henkilöiden välillä syntyi uusia yhteistyöideoita, joista kaikki jatkossa hyötyvät. Luontomatkailupalvelu sopii hyvin asiakkaalle muodostuvan arvon tutkimuskontekstiksi, koska palvelu ei ole ostajayrityksessä rutiinimainen toimenpide.

Ostaminen ja etenkin palvelun kokeminen tuo esiin yritysasiakkaan edustajan henkilökohtaiset tunteet ja merkityksen.

Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan näkökulma luontomatkailupalvelun yhteydessä muuttaa ajatusta yritysasiakkaan arvosta. Samoin se muuttaa ajatusta resurssien hyödyntämisestä ja vuorovaikutuksen luonteesta sekä arvon käsitteestä henkilökohtaisena kokonaisratkaisuna. Saadut arvoluokat voivat toimia luontomatkailuyrityksissä apuna arvolupausten ja palvelun kehittämisessä.

Lähteet

- Ballantyne, D. & Varey, R. J. (2008). Service-dominant logic and the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36, 11–14.
- Brown, S. W., Fisk, R. P. & Bitner, M. J. (1994). The Development and emergence of services marketing thought. *International Journal of Service Industry Management* 5(1), 21–48.
- Davidson, R. & Cope, B. (2003). *Business travel – Conferences, Incentive Travel, Exhibitions, Corporate Hospitality and Corporate Travel*. Harlow: FT Prentice Hall.
- Fisk, R. P., Brown, S. W. & Bitner, M. J. (1993). Tracking the Evolution of Services Marketing Literature. *Journal of Retailing* 69(1), 61–103.
- Fitzsimmons, J. A., Noh, J. & Thies, E. 1998. Purchasing business services. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4-5), 370–378.
- Fredman, P. & Tyrväinen, L. (2010). Frontiers in Nature-Based Tourism. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 10(3), 177–189.
- Goldenberg, M. A., Klenosky, D. B., O’Leary, J. T. & Templin, T. J. (2000). A means-end investigation of ropes course experiences. *Journal of Leisure Research* 32(2), 208–224.
- Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory* 6(3), 317–333.
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review* 20(4), 298–314.
- Grönroos, C. (2011a). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, 11(3), 279–301.
- Grönroos, C. & Ravald, A. (2011c). Service as business logic: implications for value creation and marketing. *Journal of Service Management*, 22(1), 2–22.
- Grönroos, C. & Gummesson, E. (1985). The Nordic School of Services – An introduction. In Grönroos, C. & Gummesson, E. (Eds.) *Service marketing – Nordic school perspective*. (pp. 6–11). Series R2, Stockholm University.
- Grönroos, C. & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academic Marketing Science* 41(2), 133–150.
- Gummesson, E. (2011). 2B or not 2B: That is the question. *Industrial Marketing Management*, 40 (2), 190–192.
- Gutman, J. (1982). A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes. *Journal of Marketing* 46, 60–72.
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K-J., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. (2010). A customer dominant logic of service. *Journal of Service Management*, 21(4), 531–548.
- Helkkula, A. (2010). *Service experience in an innovation context*. Helsinki: Hanken School of Economics, Department of Economics. Nr 213.

- Helkkula, A., Kelleher, C. & Pihlström, M. (2012). Characterising value as an experience: Implications for service researchers and managers. *Journal of Service Research* 15(1), 59–75.
- Jokinen, M. (2001). Luontomatkailu Tunturi-Lapissa: näkökulmia tutkimustarpeisiin. 137–151 s. Teoksessa Järviluoma, J. & Saarinen, J. (toim.) *Luonnon matkailu- ja virkistyskäyttö tutkimuskohteena*. Metsäntutkimuslaitoksen tiedonantoja.
- Miles, S. & Rowe, G. (2004). The Laddering technique. pp. 305–343. In G. Breakwell (Eds.), *Doing social psychology research*. Victoria: The British Psychological Society and Blackwell Publishing.
- Munnukka, J. & Järvi, P. (2008). Managing risks in organizational purchasing through adaptation of buying centre structure and the buying process. *Journal of Purchasing & Supply Management* 14, 253–262.
- Patton III, W. E. (1996). Use of human judgement models in industrial buyers' vendor selection decisions. *Industrial Marketing Management* 25, 135–149.
- Payne, A. F., Storbacka, K. & Frow P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science* 36, 83–96.
- Phillips, J. M. & Reynolds, T. J. (2009). A hard look at hard laddering. A comparison of studies examining the hierarchical structure of means-end theory. *Qualitative Market Research: An International Journal* 12(1), 83–99.
- Ramirez, R. (1999). Value co-production: Intellectual Origins and Implications for Practice and Research. *Strategic Management Journal* 20(1), 49–65.
- Ravald, A. & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing* 30(2), 19–30.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* 68(1), 117.
- Werr, A. & Premer, F. (2007). Purchasing management consulting services – From management autonomy to purchasing involment. *Journal of Purchasing & Supply Management* 13, 98–112.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer Value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science* 25(2), 139–153.