

Opinnäytetyö (AMK)

Tradenomi

Myyntityö

2019

Sanni Intonen

**ARVOPOHJAINEN
HINNOITTELU LUOVAN ALAN
YRITYKSEN
MYyntIPROSESSISSA**

TURKU AMK 
TURKU UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

Sanni Intonen

ARVOPOHJAINEN HINNOITTELU LUOVAN ALAN YRITYKSEN MYYNTIPROSESSISSA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten arvopohjaisella hinnoittelulla kehitetään luovan alan yrityksen myyntiprosessia. Työn tärkein tavoite oli tutkia mitä arvopohjainen hinnoittelu edellyttää, sekä miten siitä hyötyvät sekä yritys että asiakkaat. Menestyvän myynnin kuten arvopohjaisen hinnoittelunkin keskiössä on asiakas, millä on ratkaiseva vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona mainostoimistolle.

Opinnäytetyö koostui teoriaosuudesta ja tutkimusosuudesta. Teoriaosuus jakaantui kahteen osaan, joista ensimmäisessä käsiteltiin hinnoittelua, arvon tuottamista liiketoiminnassa ja arvopohjaista hinnoittelua. Toinen teoriakokonaisuus käsitteli arvopohjaista hinnoittelua myyntiprosessin näkökulmasta. Työn kvalitatiivinen tutkimusosuus koostui opinnäytetyön toimeksiantajalle ja avainasiakkaille tehdystä teemahaastattelusta.

Työn tavoite saavutettiin ja tutkimuksessa saatiin selville, miten toimeksiantaja voisi haastateltujen asiakkaiden osalta kehittää myyntiprosessiaan. Teorian perusteella tultiin siihen johtopäätökseen, että arvopohjainen hinnoittelu edellyttää yrityksen myyntiprosessilta erinomaista asiakaskokemusta, aitoa asiakaslähtöisyyttä sekä asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämistä.

Työn tuloksia voidaan hyödyntää esimerkiksi tarkasteltaessa arvopohjaisen hinnoittelun roolia ja hyötyjä myyntiprosessissa. Työn tulosten tarkoituksena on tehdä toimeksiantajayrityksen myyntiprosessista asiakaskeskeisempi.

ASIASANAT:

arvopohjainen hinnoittelu, arvonluonti, myyntiprosessi, asiakaskokemus, asiakastuntemus

BACHELOR'S / MASTER'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Professional sales

Autumn 2019 | 45 + 8

Sanni Intonen

VALUE-BASED PRICING IN CREATIVE FIELD'S COMPANY SALES PROCESS

The aim of this thesis was to clarify in which way value-based pricing can improve creative field's company sales process. The main goal of this thesis was to examine the requirements of the value-based pricing and the benefits to both company and customers. Successful sales as well as value-based pricing puts customer first which has a profound impact on the profitability of a firm. This thesis was assigned by an advertising agency.

The thesis consisted of a theoretical part and a research part. The theoretical part was divided into two parts of which the first part considered pricing, providing value in business and value-based pricing. The second theory part discussed value-based pricing from a sales process point of view. The qualitative research part of the study was based on thematic interviews with the advertising agency and its key customers.

The goal of this thesis was reached and the study revealed ways of developing the sales process in terms of the customers that were interviewed. Based on theory, this study came into a conclusion that value-based pricing requires from company's sales process excellent customer experience, genuine customer orientation and understanding customer's business.

The results of the work can be utilized, for instance, when examining the role and the benefits of value-based pricing in the sales process. The purpose of this study is to make the sales process of the target company more customer-centric.

KEYWORDS:

value-based pricing, value creation, sales process, customer experience, customer knowledge

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 HINNOITTELU	8
2.1 Hinnoittelun perusteet	8
2.2 Arvo liiketoiminnassa	14
2.3 Arvopohjainen hinnoittelu	22
3 ARVOPOHJAINEN HINNOITTELU MYYNTIPROSESSISSA	28
3.1 Hintamielikuva ja laatuvihteet	28
3.2 Hintaneuvottelu	29
3.3 Empatia	31
3.4 Arvon kolme osatekijää	32
4 ASIAKASARVON TUTKIMUS CASE-YRITYKSESSÄ	35
4.1 Tutkimuksen tausta	35
4.2 Tutkimuksen toteutus	35
4.3 Asiakashaastattelut	38
4.4 Yrityshaastattelut	40
4.5 Tulosten yhteenveto	40
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	43
LÄHTEET	46

LIITTEET

Liite 1. Asiakashaastattelujen kysymykset ja vastaukset
Liite 2. Yrityshaastattelujen kysymykset ja vastaukset

KAAVAT

Kaava 1. Arvon määritelmä	23
---------------------------	----

KUVAT

Kuva 1. Peter J. Thomsonin Value Proposition Canvas	36
Kuva 2. Lassi A. Liikkasen Arvolupauskanvas	37

KUVIOT

Kuvio 1. Hinnoittelun kolmijalka	9
Kuvio 2. Kustannus- ja arvopohjaisen hinnoittelun vertailua	11
Kuvio 3. Yrityksen arvoketju	14
Kuvio 4. Arvon tuotanto asiakasongelman ratkaisuna	18
Kuvio 5. Resurssit, kompetenssit ja kilpailuetu	19
Kuvio 6. Strategioita arvopohjaiseen hinnoitteluun	24
Kuvio 7. Hinnan rooli laadun indikaattorina	28
Kuvio 8. Tutkimustulosten yhteenveto ja kehitysehdotukset	42

TAULUKOT

Taulukko 1. Tuote- ja palvelukeskeisen arvologiikan vertailua	21
Taulukko 2. Vahvan brändin kolme tukijalkaa	33

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on arvopohjainen hinnoittelu luovan alan yrityksen myyntiprosessissa. Aihetta voidaan pitää yritykselle merkityksellisenä, sillä luovalla alalla toimivan yrityksen tuottamien palveluiden hinnoittelu on vaikeaa. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Suomessa toimiva mainostoimisto, josta tässä tekstissä käytetään nimitystä Mainostoimisto X. Yrityksen työntekijät kohtaavat työssään päivittäin hinnoitteluun liittyviä haasteita. Ratkaisun löytyminen ongelmaan on ollut toimeksiantajan toiveena jo pitkään. Aiheen tutkiminen on erityisen tärkeää siksi, että arvopohjainen hinnoittelu sopii yrityksen strategiaan ja yrityksen tavoitteena on sen avulla kehittää kannattavuutta ja asiakaspitoa.

Opinnäytetyön aiheen valinnan lähtökohta on immateriaalisen palvelun hinnoittelun vaikeus sekä tilaajan kiinnostus arvopohjaiseen hinnoitteluun. Aikaperusteinen hinnoittelu koetaan yrityksessä ongelmalliseksi kannattavuuden näkökulmasta. Lisäksi toimeksiantajalla ei ole käytössä valmista hinnastoa, vaan palvelun hinta skaalautuu asiakkaan tarpeen mukaan.

Aihe on ajankohtainen, koska vastuullisen yritystoiminnan vaatimusten kasvaessa myös yritysasiakkaiden ostokäyttäytymistä ohjaa yhä enemmän aidon merkityksen löytäminen. Palvelun arvon kommunikointi ja koko myyntiprosessin läpäisevä arvopohjaisuus tuo merkityksen näkyväksi ja sitouttaa asiakkaat vahvemmin organisaatioon.

Opinnäytteen tutkimusongelmana on, miten arvopohjaisella hinnoittelulla saadaan aikaan onnistuneempi myyntiprosessi pienessä, luovan alan asiantuntijayrityksessä. Alisteisia tutkimusongelmia ovat arvomyyntiin liittyvät kysymykset. Millä tavoin ja miksi arvosta pitäisi viestiä koko myyntiprosessin aikana? Millaisia argumentteja hinnan perusteluun arvopohjainen hinnoittelu tarjoaa? Miten arvopohjaisella hinnoittelulla korostetaan ostamisen merkityksellisyyttä? Mitä arvopohjaisen hinnoittelun toimivuus edellyttää myyntiprosessilta? Näihin kysymyksiin vastataan tekstin teoreettisessa osuudessa ja johtopäätöksissä.

Tämän työn aihe rajautuu siten, että arvopohjaisuutta tarkastellaan myyntiprosessin näkökulmasta. Opinnäytteen teoria jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisessä teoriaosuudessa käsitellään hinnoittelua, arvon tuottamista liiketoiminnassa sekä arvopohjaista hinnoittelua. Tämä tutkimus käsittelee hinnoittelua lyhyesti, sillä yritys haluaa painottaa

arvon merkitystä liiketoiminnassa. Toinen teoriaosuus tutkii arvopohjaista hinnoittelua myyntiprosessin näkökulmasta kertomalla tarkemmin siitä, mitä arvopohjaisen hinnoittelun hyödyntäminen yrityksen myynniltä edellyttää.

Tutkimuksen kenttäosuuden tarkoituksena on selvittää toimeksiantajan avainasiakkaiden käsityksiä arvosta ja verrata niitä yrityksen käsityksiin. Asiakkaiden näkemyksiä kartoitetaan Arvolupauskanvas-metodin avulla. Asiakkaiden arvokäsitysten pohjalta laaditaan kehitysehdotukset, jotta heitä voitaisiin jatkossa palvella entistä paremmin. Kenttätöinä haastatellaan yritykselle strategisesti tärkeitä avainasiakkaita, joiden osalta yritys haluaa lisätä asiakasymmärrystään.

Teoriaosuuden ja kenttätöiden perusteella laaditaan johtopäätökset, joissa selvennetään, mitä tutkimustulos käytännössä tarkoittaa myyntiprosessin näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena ei ole perustella arvopohjaisen myynnin tärkeyttä vaan kertoa, miten arvopohjainen hinnoittelu helpottaa myyntityötä.

Työn tavoitteena on tehdä arvon kommunikoimisesta luonnollinen osa työtä, mikä toteutetaan tarjoamalla yritykselle konkreettisia tapoja viestiä palvelun tuottamasta arvosta jo heti ensimmäisestä asiakaskohtaamisesta lähtien. Työn tarkoitus on näyttää, miten toimeksiantajayrityksen hinnoittelusta ja myyntiprosessista tehdään arvolähtöisempi.

Tutkimuksen lähtökohtana on selvittää, mitä arvopohjainen hinnoittelu edellyttää yrityksen myynniltä ja asiakaspalvelulta. Opinnäytetyössä tutkitaan myös sitä, minkä vuoksi arvopohjaisesta hinnoittelustrategiasta hyötyvät sekä yritys että asiakkaat. Yksi tutkimushypoteeseista on, että arvopohjaisella hinnoittelulla on yhteys ostamisen merkityksellisyyteen ja palvelun laadun viestimiseen. Työ toteutetaan laadullisin menetelmin. Tutkimustyön ideana on perustella, miten arvopohjainen hinnoittelu ja viestintä liitetään luontevaksi osaksi myyntiprosessia. Työn tärkein päämäärä on osoittaa, miksi arvon tuominen näkyväksi on myynnin tärkein tehtävä.

2 HINNOITTELU

2.1 Hinnoittelun perusteet

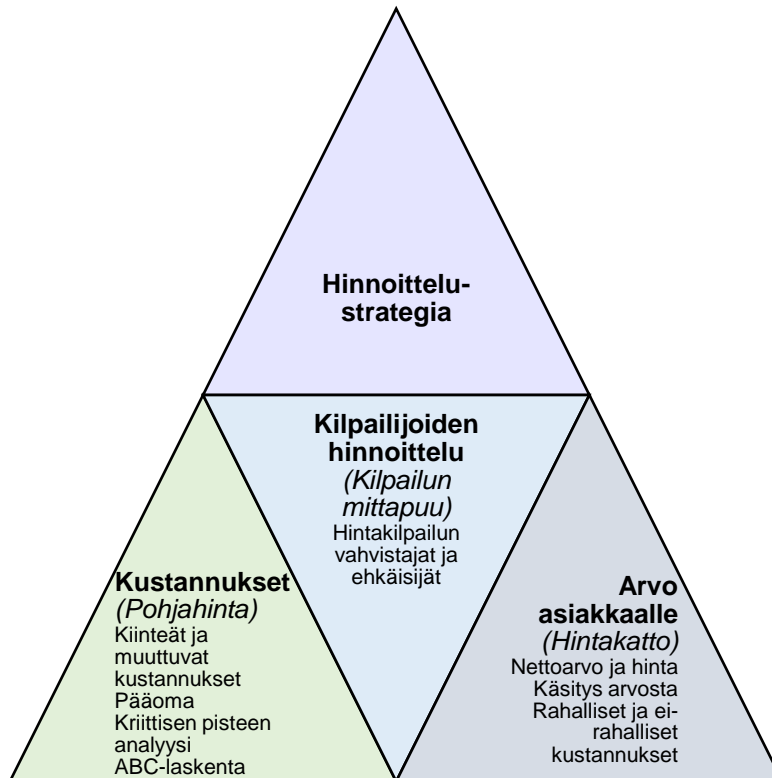
Outi Somervuori kirjoittaa hinnoittelun psykologiasta kirjassaan *Mitä maksaa? Hinnoittelun psykologiaa* (2018). Somervuoren mukaan hinta on se, mistä luovutaan, jotta saadaan haltuun haluttu tuote tai palvelu. Referenssihinnalla viitataan ostajan vertailuhintaan, johon hän vertaa tarkastelun alla olevan palvelun hintaa. (Somervuori 2018, 68–69.) Referenssihinnan muodostumisen vaikuttaa se, onko kyse ostajalle tutusta vai entuudestaan tuntemattomasta palvelusta. Se, onko kyseessä ensiostaja vai kokenut ostaja, vaikuttaa ratkaisevasti asiakkaan reaktioon hinnasta. Taustatyönsä hyvin tehnyt myyjä osaa paremmin valmistautua asiakkaan reaktioon.

Somervuori toteaa, että referenssihintaa voi olla palvelusta edellisellä kerralla maksettu hinta, kilpailevan yrityksen hinta, mainostettu hinta tai näiden yhdistelmä. Mikäli referenssihintaa on palvelun hintaa alempi, palvelu tuntuu kalliilta. Jos taas referenssihintaa on korkeampi, se saa hinnan tuntumaan edulliselta. Jotta myyjä ymmärtää ostajan reaktion hintaan, hänen tulee ymmärtää, mitkä tekijät vaikuttavat ostajan referenssihinnan muodostumiseen. (Somervuori 2018, 96.) Älykäs myyjä irrottautuu ajattelemasta hintaa pelkkänä lukuna ja sisäistää sen, että erilaiset ostajat kokevat hinnan hyvin eri tavalla.

Arvo puolestaan merkitsee ostajan mielikuvaa palvelun hyödyistä suhteessa siihen, mitä uhrataan (Somervuori 2018, 69). Asiakkaan mielikuva arvosta on sitä vahvempi, mitä selkeämpi käsitys ostajalla on palvelun hyödyistä. Hinta ja arvo tulee erottaa toisistaan, jotta ymmärretään kiinnittää huomiota siihen, millaisia hyötyjä asiakas oikeasti pitää tärkeänä. Somervuori muistuttaa, että hintaa pidetään yleensä järkevänä perusteena palvelun ostamatta jättämiselle. Potentiaalisen asiakkaan on helppo päättää olla ostamatta palvelua kalliin hinnan takia, vaikka todellinen syy olisikin jotain aivan muuta. (Somervuori 2018, 67.) Asia, josta yrityksessä ei välttämättä edes olla tietoisia, on saattanut tuottaa asiakkaalle pettymyksen. Myynnin vastuulla on selvittää, mistä asiakkaan perääntyminen todellisuudessa johtuu.

Jochen Wirtz ja Christopher Lovelock kirjoittavat hinnoittelun lainalaisuuksista e-kirjassaan nimeltään *Essentials of Service Marketing* (2018). Kirjoittajien mukaan hinnoittelustrategiaa voidaan kuvata kolmijalkana, joka koostuu yrityksen kustannuksista, kilpailijoiden hinnoittelusta sekä asiakkaan palvelulle antamasta arvosta. Wirtz ja Lovelock

toteavat, että palvelusta aiheutuvat kustannukset asettavan hinnan alarajan ja asiakkaan käsitys arvosta puolestaan maksimihinnan. Kilpailijoiden hinnoittelu vuorostaan vaikuttaa siihen, minkä suuruiseksi hinta voidaan kustannusten ja asiakkaan arvokäsityksen välisellä asteikolla ylipäätään määrittää. (Wirtz & Lovelock 2018, 154.) Kuviossa 1 esitetään hinnoittelustrategian rakenne.



Kuvio 1. Hinnoittelun kolmijalka (mukaiillen Wirtz & Lovelock 2018, 155, 157).

Kuvio tiivistää hinnoittelun perusidean. Hinnoittelustrategiaan vaikuttavat aina toimialan käytäntöjen ja kilpailijoiden hinnoittelun lisäksi omat kustannukset ja ennen kaikkea asiakkaan käsitys arvosta. Liiketoiminnassa asiakkaan palvelulle antaman arvon merkitystä ei voida liikaa korostaa. Yritys hinnoittelee taitavasti silloin, kun se pyrkii analysoimaan asiakkaan käsitystä arvosta sekä jatkuvasti kehittämään tätä arvoa edelleen. (Wirtz & Lovelock 2018, 155.)

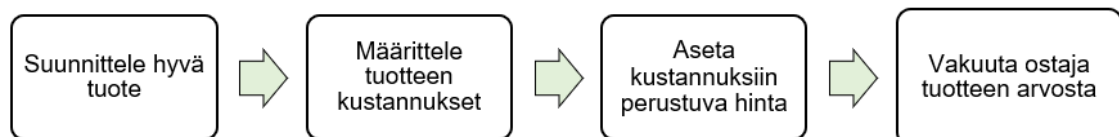
Perinteisintä näkökulmaa hinnoitteluun kutsutaan *kustannusperusteiseksi hinnoitteluksi*. Kirjassaan *Palvelujen hinnoittelu* (2003) Jorma Sipilä yksinkertaistaa kustannuspohjaisessa hinnoittelussa olevan kyse siitä, että omien kustannusten päälle lisätään haluttu tuottotavoite. Mallin käyttö on siis johdonmukainen ja asiakkaan näkökulmasta perusteltavissa oleva tapa hinnoitella edellyttäen, että palvelun todelliset kustannukset tiedetään.

(Sipilä 2003, 181.) Kustannuspohjainen hinnoittelu on helposti perusteltavissa asiakkaalle, mutta samalla se ei ota asiakasta ollenkaan huomioon. Tämä hinnoittelustrategia ei nimittäin huomioi asiakkaan käsitystä arvosta, minkä merkitys on viime vuosina asiakkaan ostoprosessin murroksen takia korostunut. Kustannuspohjainen hinnoittelu on mekaaninen prosessi, jossa ei pyritä selvittämään, millaisen arvon asiakas palvelulle todellisuudessa antaa.

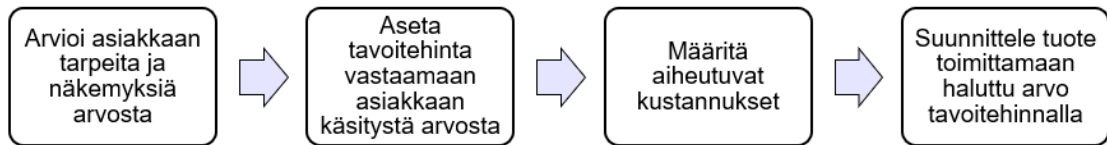
Kustannuspohjaisesti hinnoitteleva yritys myy arvon sijasta asiakkailleen tuotetta. Tuotteen ominaisuuksien painottaminen on myynnin näkökulmasta vaarallista, sillä asiakas on pohjimmiltaan kiinnostunut ainoastaan siitä, minkälaista arvoa palvelu hänen liiketoiminnalleen tuottaa. Kun kustannukset ja voittolisä ovat tiedossa, voidaan hinnoitella selkeästi, mutta vaarana on, että palvelun arvokkuus asiakkaalle jää kaupanteossa huomioidamatta. Sipilän mukaan jos hinnoitteleva yritys seuraa vain kustannuksia, tuloksena voi olla kustannusnäkökulmasta oikea hinta, mutta sopimus oltaisiin saatu aikaiseksi korkeammallakin hinnalla. (Sipilä 2003, 182.) Kannattavuuden turvaamiseksi hinnoittelevan yrityksen tulee siis ottaa huomioon kustannusten ja tuottotavoitteen lisäksi se, miten arvokkaaksi asiakas palvelun määrittelee, sillä alihinnoittelulla menetetään tuottoja.

Philip Kotler ja Gary Armstrong kirjoittavat arvopohjaisesta hinnoittelusta kirjassaan *Principles of Marketing* (2018). Kotler ja Armstrong argumentoivat kustannusten olevan tärkeä osa hinnan määrittelyä, mutta kustannuspohjaisen hinnoittelun ongelmana voidaan pitää sen tuotokeskeisyyttä. Kustannusperusteisesti hinnoitteleva yritys suunnittelee ensin tuotteen, minkä jälkeen se tekee yhteenvedon tuotteen aiheuttamista kustannuksista. Kustannusten määrittelyn jälkeen asetetaan hinta, joka kattaa kulujen lisäksi Sipilänkin mainitseman tuottotavoitteen. Vasta sen jälkeen markkinoinnin on vakuutettava ostajat tuotteen arvosta. Vaarana tässä hinnoittelumallissa on, että mikäli hinta asetetaan liian korkeaksi, myynti laskee ja tuotot pienenevät. (Kotler & Armstrong 2018, 309.) Seuraavat kuviot vertailevat kustannus- ja arvopohjaista hinnoittelua.

Kustannuspohjainen hinnoittelu



Arvopohjainen hinnoittelu



Kuvio 2. Kustannus- ja arvopohjaisen hinnoittelun vertailua (mukaillen Kotler & Armstrong 2018, 310).

Kustannuksiin perustuvan hinnoittelun tuotokeskeinen lähestymistapa soveltuu huonosti luovan yrityksen palveluiden tarkasteluun. Kun myytävä ratkaisu on immateriaali palvelu, ei hinnoittelun tueksi löydy kustannuspohjaisen hinnoittelun edellyttämää konkretiaa. Huomionarvoista kuvion 2 osoittamassa kustannuskeskeisen hinnoittelun rakenteessa on, että myyjän tulisi vakuuttaa asiakas tuotteen arvosta vasta suunnitteluvaiheen jälkeen, mikä on haastavaa, sillä asiakkaan tarvetta ei alunperinkään ole kartoitettu. Kirjoittajat tarjoavat esimerkin myynnistä; jos veloitetaan asiakkaan määrittelemää arvoa enemmän, myynti laskee, ja jos sitä vastoin veloitetaan vähemmän, voitot pienenevät verrattuna tilanteeseen, jossa hinta on oikealla, asiakasarvon määrittämällä tasolla. (Kotler & Armstrong 2018, 310).

Arvopohjainen hinnoitteluprosessi alkaa tuotteen ominaisuuksien tarkastelun sijaan asiakasymmärryksestä, jonka avulla yritys pyrkii syvällisesti ymmärtämään asiakkaan tarpeita ja toiveita liittyen palveluun tai asiakassuhteen hoitamiseen. Kotler ja Armstrong toteavat asiakkaan käyttävän hinnan arvioinnissa apuna aina omia arvokäsityksiään, joita tulee yrityksen pyrkiä mittaamaan arvon käsitteen subjektiivisuudesta huolimatta. (Kotler & Armstrong 2018, 310.)

Tarpeiden ymmärtäminen ei kuitenkaan riitä arvopohjaisessa hinnoittelussa menestymiseen, vaan myyjän tulee kyetä ymmärtämään asiakkaan liiketoimintaa. Asiakkaan bisneksen ymmärtäminen on osoitus siitä, että myyjäyritys on aidosti kiinnostunut asiakkaansa menestyksestä. Asettamalla hinnat asiakaskohtaisesti edistetään myynnin onnistumista. Myynnillisesti taitava yritys haluaa menestyä asiakkaidensa kanssa, eikä vain niiden avulla.

Yleinen mainostoimistossa kuten muissakin asiantuntijapalveluissa käytettävä hinnoittelutapa on aikaveloitus. Sipilän kiteyttää aikaveloitusmallin tarkoittavan sitä, että tehdyt työtunnit tai työhön käytetyt päivät kerrotaan työn tehneen henkilön tai työtyypin tunti- tai päiväveloitushinnalla. (Sipilä 2003, 185.) Sipilän mukaan aikaveloituksen suuruus

riippuu henkilön osaamisesta. Osaava henkilö saa työn todennäköisesti nopeammin valmiiksi yltäen laadukkaaseen lopputulokseen, minkä vuoksi työstä veloitetaan enemmän. Aikaveloituksen etuna voidaan pitää sen yksiselitteisyyttä. Asiakkaalle ilmoitetaan tietty tunti- tai päiväveloitushinta, jolloin asiakas saa selkeän käsityksen siitä, mitä tietty palvelu tulee kustantamaan. Tekijän osaamisen taso ei ole kuitenkaan itsestäänselvyys asiakkaalle, vaan myynnin tehtävä on vakuuttaa asiakas siitä, että ammattitaito on hinnan osoittamalla tasolla. (Sipilä 2003, 185.)

Aikaveloitus on yksinkertainen hinnoittelumuoto, mutta siihen liittyy myös monia ongelmia. Kun palvelu on asiantuntijuutta vaativa ja asiakkaan liiketoimintaa kokonaisvaltaisesti kehittävä, tuntihinnoittelu on yksinään riittämätön hinnoittelumuoto. Sipilän mukaan aikaveloitus ei kannusta ennakoivaan työn suunnitteluun eikä tuottavuuden kehittämiseen, vaan se ohjaa asiakasta seuraamaan toimittajan työmäärää palvelun lopputuloksen sijasta. (Sipilä 2003, 188.)

Aikakeskeisyys on ongelmallista silloin, kun nopeus jättää varjoonsa muut ratkaisusta saatavat hyödyt. Aikaveloitus voi olla työntekijöille stressaavaa, ja he voivat kokea olevansa jatkuvan paineen alla. Luovan alan työntekijä voi jopa ahdistua siitä, että työ pitäisi olla valmis johonkin tiettyyn määräaikaan mennessä.

Sipilä alleviivaa, että ”mitä luovemmassa työstä on kyse, sitä epäoikeudenmukaisemmaksi aikaveloitukseen perustuva hinnoittelu voi muodostua” (Sipilä 2003, 188). Luovalla alalla työhön käytetty aika korreloi harvoin tuloksen kanssa, minkä vuoksi aikaveloitus ei voi olla hinnoittelun lähtökohta. Aikakeskeisessä hinnoittelussa jää kertomatta asiakkaalle monia asiakashyötyjä, joilla ei ole mitään tekemistä ajallisen työpanoksen kanssa.

Aikaveloitus painottaa tehokkuutta ja käytännöllisyyttä, mutta entä luovuus tai erottuvan brändin hyödyt? Asiakas voi kustannusten pelossa toivoa työn nopeaa valmistumista, jolloin hän ei kiinnitä huomiota olennaiseen, eli siihen, että yritys tarjoaa ratkaisun hänen ongelmaansa. Aikaveloitus voi saada yrityksen tekemään töitä kiireellä, jolloin työn taso kärsii ja asiakas on vuorostaan valmis maksamaan minimihinnan. Asiakkaan huomio tulee aina ohjata yrityksen tuottamaan arvoon asiakkaalle ja loppukäyttäjälle.

Kevin Doolan kirjoittaa palvelujen hinnoittelusta kirjassaan *Mastering Services Pricing, Designing pricing that works for you and your clients* (2015) ja käsittelee aikaveloituksen ja arvopohjaisen hinnoittelun suhdetta luvussaan ”The big question: Does value pricing mean the end of charging by time?”. Doolan toteaa aikaveloituksen saavan asiakkaat

usein hermostumaan ja miettimään huolestuneina loppulaskun summaa. Arvopohjainen hinnoittelu puolestaan mahdollistaa Doolanin mukaan sen, että yritys kykenee sekä asettamaan hinnan etukäteen että pitäytymään siinä. (Doolan 2015, 207.) Aikaveloitus lisää asiakkaan stressiä silloin, kun hän jo projektin alkuvaiheessa epäilee projektin pysymistä aikataulussa. Tähän voi vaikuttaa myös se, että asiakas on epävarma omasta toimivaltastaan sekä itseensä kohdistuvista odotuksista. Aikaveloitus aiheuttaa huolta etenkin siinä tapauksessa, että asiakkaalla ei ole kokemusta markkinointiviestinnän palveluiden ostamisesta.

Aikaveloitus on Sipilän (2003, 189) mukaan kuitenkin hyvä sisällyttää hinnoittelustrategiaan tilanteessa, jossa työhön sisältyy merkittäviä työmäärään sidoksissa olevia riskejä tai työn ennakkosuunnittelu on vaikeaa. Mikäli joihinkin töihin menevää aikaa on haastavaa arvioida, on kätevää turvautua tuntihinnoitteluun, jotta tehty työ saadaan varmasti laskutettua.

Sipilän mielestä hinnoittelua voidaan hyödyntää myös silloin, kun asiakas oppimissyistä osallistuu työprosessiin aktiivisesti. Tällöin aikaperusteinen hinnoittelu on hyvä keino hallita kannattavuutta. (Sipilä 2003, 189.) Yrityksen kannattaa tuntihinnoitella sellaiset projektin osa-alueet, jotka ovat alttiita äkillisille muutoksille. Aikaveloituksen avulla ylityöt saadaan varmasti laskutettua ja asiakkaalle muodostuu käsitys siitä, että lisätyö myös maksaa.

Sipilän ohella myös Doolan perustelee, että aikaveloitus on hyvä säilyttää projektiluontoisten töiden hinnoittelurepertuaarissa. Doolanin mukaan yrityksen antaessa kiinteän tai projektipohjaisen hinnan asiakkaalta ei voida veloittaa annettua hintaa enempää, vaikka työhön kuluisi odotettua enemmän aikaa. (Doolan 2015, 207–208.)

Aikaveloitusta tulee siis soveltaa silloin, kun se tilanteeseen sopii, mutta ei arvonäkökulman tai kannattavuuden kustannuksella. Lisäksi tulee miettiä, mikä kullekin asiakkaalle milloinkin on tärkeää. Myyjäorganisaation tulee pohtia, motivoiko asiakasta se, että työ saadaan nopeasti tehtyä vai toivooko asiakas konsultoivaa työprosessia sekä valmiilta ratkaisulta uniikkiutta, jolloin työhön kulunut aika on toisarvoista.

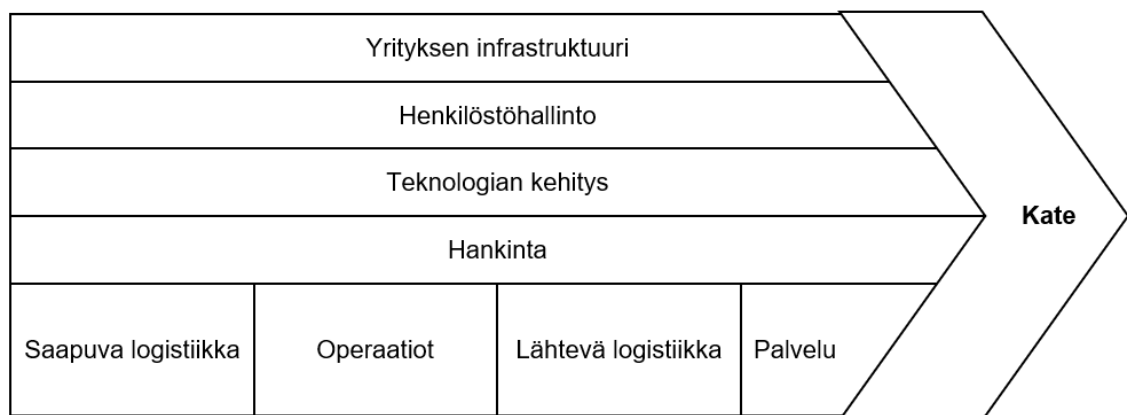
Doolan lisää, että ajan seuraaminen on myös erinomainen tapa tarkkailla työnteon tehokkuutta. Aikaseurannan avulla voidaan vertailla, kuinka paljon tilatun työn suorittamiseen lopulta kului aikaa ja pysyttiinkö alkuperäisessä aikataulussa, mistä saatua tietoa voidaan hyödyntää tulevaisuudessa tekemällä entistä tarkempia tarjouksia. (Doolan 2015, 208.) Tehokkuuden tarkkailemiseksi aikaveloitusta kannattaa siis hyödyntää.

Aikaveloitus sopii hyvin myös rutiininomaisiin töihin, joiden osalta aikataulut ovat helposti määriteltävissä. Projektinhallinnassa aikaveloitus tarjoaa arvokasta tietoa tarjousten laatimiseen, sillä se helpottaa realististen aikataulujen laatimista. Tarkemmat tarjoukset liittyvät puolestaan asiakastyytyväisyyttä.

2.2 Arvo liiketoiminnassa

Michael E. Porter käsittelee arvon tuottamista tunnetussa, Maarit Tillmanin suomentamassa teoksessa *Kilpailuetu* (1991). Kirjassa esitelty arvoketju on arvoteorioiden klassikko. Porterin arvoketjussa arvolla tarkoitetaan summaa, jonka asiakas on halukas maksamaan siitä, mitä yritys hänelle tarjoaa. Porterin arvoketju kuvaa kokonaisarvoa, joka koostuu arvotoiminnoista ja katteesta. Arvotoimintojen avulla yritys luo tuotteen, joka on ostajalleen arvokas. Kate puolestaan on kokonaisarvon ja arvoa lisäävien toimintojen välinen erotus. (Porter 1991, 56.)

Arvoketju on perinteisin tapa lähestyä arvon tuotantoa yrityksessä ja myöhemmät teoriat ovat rakentuneet sen pohjalta. Andrzej Wodecki siteeraa Porteria kirjassaan *Artificial Intelligence in Value Creation – Improving Competitive Advantage* (2019). Wodeckin mukaan arvoketjulla tarkoitetaan arvoa tuottavien tekijöiden kokonaisuutta. (Wodecki 2019, 10.) Kuvio 3 havainnollistaa yrityksen arvoketjun osa-alueita.



Kuvio 3. Yrityksen arvoketju (mukaillen Wodecki 2019, 12).

Kuvion mukaisesti Wodecki jakaa Porterin arvoa luovat toiminnot perustoimintoihin ja tukitoimintoihin. Perustoiminnot eli saapuva logistiikka, operaatiot, lähtevä logistiikka ja palvelu ovat suoraan liitännäisiä arvon tuottamiseen ja kotiuttamiseen asiakkaalle.

Tukitoiminnot eli yrityksen infrastruktuuri, henkilöstöhallinto, teknologian kehitys ja hankinta lisäävät perustoimintojen suorituskykyä vaikuttaen asiakkaalle tuotettuun arvoon saman verran kuin mitä ne vaikuttavat perustoimintojen suorituskykyyn. (Wodecki 2019, 11–12.)

Kate kuvion perässä olevana nuolenkärkenä osoittaa, että kaikki arvoketjun toiminnot ovat kustannustekijöitä, jotka yhdessä tuottavat arvon asiakkaalle (Stabell & Fjeldstad 1998, 6). Palveluyritystä tarkasteltaessa perustoimintojen palvelulla on arvon tuotannossa toki suurempi merkitys, kuin mitä kuviosta nähdään. Positiivista teoriassa on kuitenkin se, että se ottaa huomioon räätälöinnin merkityksen arvonluonnissa.

Wodecki painottaa arvoketjun toimintojen liittyvän toisiinsa kustannusten tai suorituskyvyn perusteella. Wodeckin mukaan Porterin teoriassa on kyse siitä, että yrityksen pitää huomata tällaiset yhteydet ja pyrkiä taitavasti koordinoimaan niitä. Toisin sanoen arvoa tuottavien osatekijöiden älykäs johtaminen on myös kilpailuedun lähde. (Wodecki 2019, 10.)

Olennaista Porterin arvoketjuajattelussa on se, että arvo ei muodostu vain yhdessä paikassa. Johtaakseen näitä prosesseja strategisesti, yrityksen tulee pystyä erittelemään kaikki ne vaiheet, joissa arvoa tuotetaan. Porterin arvoketju ei mekaanisuutensa ja tuotekeskeisyytensä takia sovellu nykyaikaisen palveluyrityksen toiminnan analysointiin, mutta merkittävää teoriassa on oivallus siitä, että yritys kerää taloudelliset tuottonsa nimenomaan asiakkaille tuotetun arvon kautta.

Tehokkaasti johdettu arvoketju tuo yritykselle kilpailuetua. Porterin mukaan kilpailuetu voidaan saavuttaa kustannusedun tai erilaistumisen avulla. Porter toteaa, että yritys voi erottautua edukseen kilpailijoistaan, mikäli se kykenee olemaan ainutlaatuinen jossakin asiakkaalle arvokkaassa asiassa (Porter 1991, 151.) Porterin määrittelyn mukaan yritys tuottaa asiakkaalle kilpailijat päihittävän arvon silloin, kun se joko alentaa asiakkaan kustannuksia tai parantaa asiakkaan suorituskykyä, jolloin asiakas on halukas maksamaan enemmän. (Porter 1991, 165.) Hinnalla ei ole enää niin suurta merkitystä silloin, kun asiakas kokee ratkaisun tuovan kokonaisvaltaista hyötyä hänen liiketoiminnalleen.

Nick ja Paul Hague toteavat asiakaskokemuksesta kertovassa, *B2B customer experience: a practical guide to delivering exceptional CX*-nimisessä teoksessaan, että erilaistuminen antaa asiakkaalle syyn ostaa. (Hague & Hague 2018, 146.) Erilaistuminen ja uniikki arvolupaus antavat asiakkaalle mielikuvan ainutlaatuisuudesta. Ostamisen

merkityksellisyys on korostunut myös yritysmyyynnissä ja yhä useammat asiakkaat haluavat tehdä eettisiä ja vastuullisia valintoja.

Petri Uusitalo kirjoittaa arvopohjaisesta brändäyksestä kirjassaan *Brändi & Business* (2014). Uusitalon mukaan erilaistumisessa on kyse kilpailustrategian valitsemisesta. Tällöin yrityksen tehtävänä on päättää, missä asiakkaille merkityksellisissä asioissa yritys voi olla kilpailijoitaan parempi. Kilpailuaseman vahvistaminen on sitä, että oivalletaan missä yritys voi olla paras. (Uusitalo 2014, 34.)

Wodecki siteeraa Charles B. Stabellin ja Øystein D. Fjeldstadin kirjoittamaa artikkelia, *Configuring Value for Competitive Advantage: on chains, shops and networks* (1998) jossa kerrotaan arvoketjuajattelun rajoituksista, joista yksi on lineaarisuus. Stabellin ja Fjeldstadin mukaan Porterin arvologiikassa tuote välittää arvon yritykseltä asiakkaalle. (Wodecki 2019, 13.) Arvoketjussa asiakas toimii arvon passiivisena vastaanottajana, mikä on hyvä esimerkki siitä, että kaikki teoriat ovat aikansa lapsia. Arvoketjuteoria syntyi 1980-luvulla, jolloin koko liiketoiminta ymmärrettiin täysin eri tavalla.

Digitalisaation ja sosiaalisen median valtakaudella arvon tuotanto liiketoiminnassa on monia muuttujia sisältävä verkostomainen prosessi. Yrityksen aktiivinen läsnäolo verkossa on entistä tärkeämpää, sillä asiakkaiden tarpeet muuttuvat entistä nopeammin. Nykyistä myyntiympäristöä voidaan kutsua ostajan markkinaksi, jossa valta on asiakkaalla. Myynnin murroksessa asiakas osallistuu arvon tuottamiseen yhdessä yrityksen kanssa. Kärjistetysti voidaan sanoa, että vielä joitakin vuosia sitten yrityksen myynnin rooli nähtiin arvon määrittelyn yksinvaltiaana.

Stabell ja Fjeldstad (1998, 2) väittävät, että arvoketju kuvaa hyvin arvon tuotantoa perinteisessä teollisuusyrityksessä, mutta se soveltuu huonommin palveluja tarjoavien yritysten tarkasteluun. Stabellin ja Fjeldstadin mukaan arvon tuottamista asiakkaalle voidaan lähestyä Value shop-ajattelun avulla, missä yritykset ovat ikään kuin arvoa tuottavia työpajoja, joiden tehtävä on ratkaista asiakkaan ongelma. (Stabell & Fjeldstad 1998, 8.)

Wodeckin mukaan Value shop-mallissa asiakkaan ongelman ratkaiseminen on arvon tuotannon ytimessä (Wodecki 2019, 19). Asiakasongelman ratkaisemiseen perustuva arvонуontimalli soveltuu luovan yrityksen tarkasteluun, sillä projektityöskentelyssä on kyse resurssien järjestämisestä, budjetin ja aikataulun puitteissa niin, että asiakkaan ongelma saadaan ratkaistua.

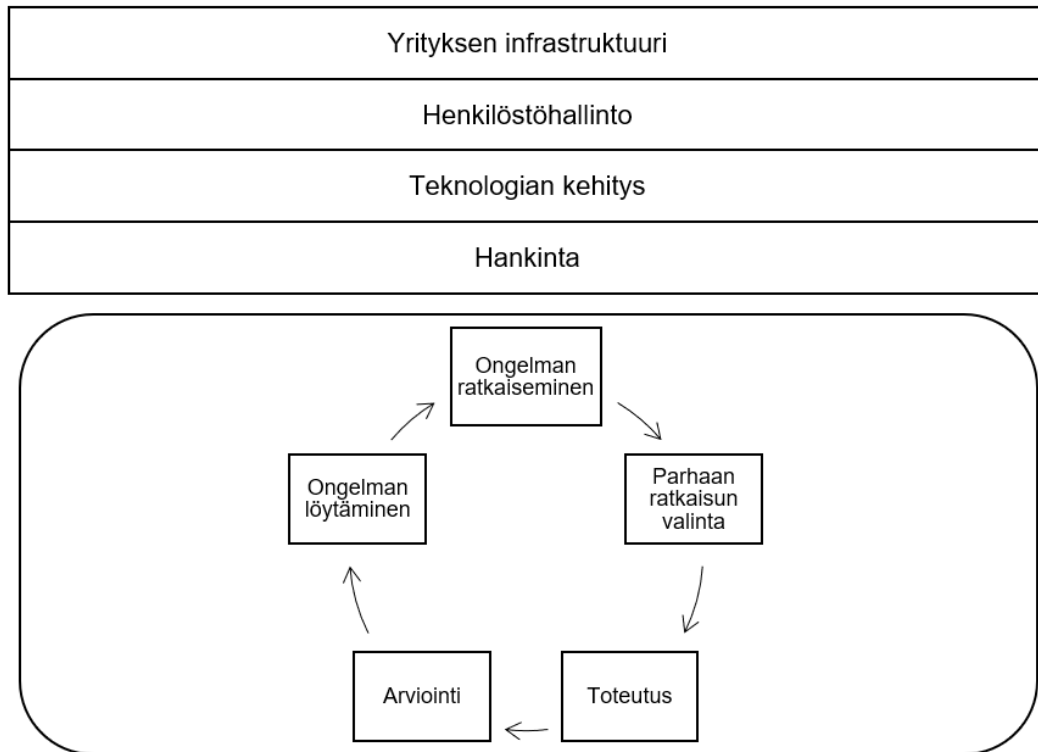
Stabell ja Fjeldstad toteavat, että ne yritykset, joiden toimintaan ongelmanratkaisumalli sopii, hyödyntävät niin kutsuttua intensiivistä teknologiaa asiakasongelman ratkaisemisessa. (Wodecki 2019, 18.) Intensiivistä teknologiaa käyttävä yritys tarjoaa useita, asiakkaiden tarpeisiin räätälöityjä ratkaisuja. Tällaisen yrityksen liiketoimintaprosessi sisältää monia toisistaan riippuvaisia työtehtäviä, joita toteutetaan sykleissä, mikä edellyttää laadukasta johtamista ja asiantuntijuutta sekä matalaa hierarkiaa. (Wodecki 2019, 8.)

Stabell ja Fjeldstad nimeävät yhdeksän yhteistä nimittäjää intensiivisiä teknologioita soveltaville yrityksille. Stabellin ja Fjeldstadin mukaan tiedon epäsymmetrisuus yrityksen ja asiakkaan välillä on usein suurin syy siihen, miksi asiakas käyttää yrityksen palveluja. Tällaisten yritysten arvonluontiprosessissa ratkotaan epätyypillisiä ongelmia. Stabell ja Fjeldstad toteavat myös, että näiden yritysten toiminnot ovat usein syklisiä, toistuvia sekä keskeytyksettömiä. Toimintojen väliset vuorovaikutussuhteet ovat tärkeitä ja yrityksen tulee koordinoita tehokkaasti asiantuntijoiden välistä yhteistyötä ja tiedonkulkua ongelman ratkaisemiseksi. Kirjoittajat kuvailevat intensiivisiä teknologioita hyödyntävien yritysten työskentelytapaa prosessimaiseksi ja huomauttavat, että näissä yrityksissä asiantuntijoilta vaaditaan ongelmakohtaista tiedon omaksumista sekä asiantuntemusta. Lisäksi pätevien asiantuntijoiden tehokas johtaminen on tärkeää. Markkinointi, hankinta ja teknologinen kehitys ovat kytköksissä toisiinsa prosessissa, jossa asiantuntijat ja asiakkaat työskentelevät yhdessä ratkaistaakseen ongelman. Maineeseen ja suhteisiin perustuvassa arvosteemissa referenssien avulla asiakas ohjataan toiselle asiantuntijalle ja alihankinnalla yritys ulkoistaa osan työstä kolmannelle osapuolelle ottaen vastuun työn lopputuloksesta. (Wodecki 2019, 19–20.)

Intensiivisiä teknologioita soveltavien yritysten ominaispiirteet määrittävät Stabellin ja Fjeldstadin Value shop-mallin perustoimintojen rakenteen (Wodecki 2019, 20). Asiakas, jolla on jokin markkinoinnillinen tarve, kääntyy mainostoimiston puoleen saadakseen ongelman ratkaistua. Asiantuntemus on luovan yrityksen voimavara ja syy siihen, että asiakkaat käyttävät yrityksen palveluja. Luovan asiantuntijaorganisaation työprosessissa ratkotaan epätyypillisiä ja asiakaskohtaisia ongelmia. Mainostoimistoissa työskentelee eri alojen asiantuntijoita, joiden välisen yhteistyön ja viestinnän edistäminen on johdon vastuulla. Maineeseen ja suhteisiin perustuva arvosteemi kuvaa mielestäni parhaiten luovalla alalla toimivaa yritystä, jonka bisnes usein henkilöityy johtaviin asiantuntijoihin.

Value shop-mallissa Porterin viisi perustoimintoa on korvattu osatekijöillä, joiden keskiössä on parhaan ratkaisun tarjoaminen asiakkaalle. Stabell ja Fjeldstad nimeävät viisi perustoimintoa: ongelman löytämisen ja ratkaisemisen, parhaan ratkaisun valinnan,

toteutuksen ja arvioinnin. (Wodecki 2019, 20.) Tämän viitekehyksen tukitoiminnot ovat samat kuin Porterin arvoketjussa. Kuvio 4 luonnehtii Stabellin ja Fjeldstadin teorian peruselementtejä.



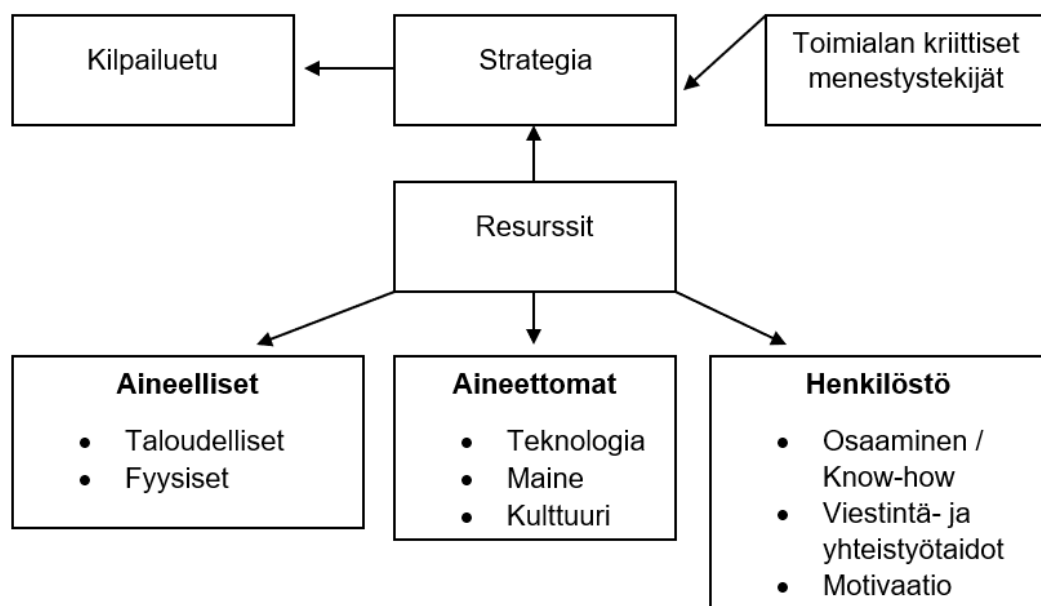
Kuvio 4. Arvon tuotanto asiakasongelman ratkaisuna (mukaillen Stabell & Fjeldstad 1998, 12).

Perustoiminnoista ensimmäinen on asiakkaan tarpeen tunnistaminen, minkä jälkeen määritellään millaisesta ongelmasta on kyse. Ongelmanratkaisussa pohditaan ja arvioidaan mahdollisia ratkaisuja. Sen jälkeen yritys valitsee mielestään parhaimman ratkaisun asiakkaalle, mitä pidetään hyvin tärkeänä vaiheena arvon tuotannon näkökulmasta. Toteutusvaiheessa ratkaisu viedään käytäntöön, jolloin viestintä on tärkeässä roolissa. Ratkaisun käyttöönotto vaihetta seuraavassa arvioinnissa mitataan miten hyvin asiakkaalle toimitettu tuotos on ratkaissut asiakkaan ongelman. (Wodecki 2019, 20.)

Porterin kustannuskeskeisestä arvoketjusta poiketen Value shop-ajattelutavassa kustannustekijöitä tärkeämpiä ovat asiakkaalle arvoa tuottavat elementit (Wodecki 2019, 22). Arvo asiakasongelman ratkaisuna on kehämäinen prosessi, jossa yrityksen resurssit järjestetään asiakasongelman perusteella. Resursseihin pureudutaan tarkemmin

Antonella Angelinin *The Value of Customer Relationship-nimisessä* e-kirjassa (2018), jonka aiheena on asiakassuhteen strateginen johtaminen sekä asiakasarvon mittaaminen.

Angelinin mukaan resurssit voidaan allaolevan kuvion mukaisesti jakaa aineellisiin, aineettomiin ja henkilöstöresursseihin. Angelini selittää aineettomien resurssien olevan strategisesti tärkeitä sekä liikearvon kasvattamisen että kilpailuedun saavuttamisen kannalta. (Angelini 2018, 3.) Kuvio 5 kertoo yrityksen resurssien kokonaiskuvan.



Kuvio 5. Resurssit, kompetenssit ja kilpailuetu (mukaillen Angelini 2018, 4).

Keskeistä kuviossa on mielestäni se, että käytössä olevat resurssit luovat aina pohjan strategialle. Alakohtaiset menestystekijät ovat yrityksen strategian taustamuuttujia. Kannattavuuden turvaamiseksi yrityksen on tarkkailtava kilpailijoitaan, vaikka se ei tavoitteellisikaan merkittävää kilpailuetua tai kasvua. Pienessä asiantuntijayrityksessä erityisen tärkeäksi osa-alueeksi nousevat mielestäni henkilöstöresurssit, sillä asiakasrajapinnassa toimivat työntekijät heijastavat omalla osaamisellaan ja viestinnällään yrityskulttuuria.

Ammattitaitoinen ja empaattinen henkilöstö sitouttaa asiakkaat paremmin organisaatioon. Sitoutuneemmat nykyasiakkaat kuluttavat resursseja vähemmän kuin uusien hankkiminen. Henkilöstön motivaatiosta ja viihtymisestä huolehtiminen aikaansaa

tyytyväisempiä ja sitoutuneempia asiakkaita. Työntekijöiden toimittaessa arvon asiakkaalle henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara.

Kirjassaan *Design ja Johtaminen* (2019) Hanna ja Jesse Maula kertovat design-ajattelusta johtamisessa. Kirjoittajat korostavat myös, että se mihin yrityksessä käytetään aikaa kertoo paljon yrityksessä vallitsevasta kulttuurista. Luovassa yrityksessä käytetään paljon aikaa esimerkiksi uusien ideoiden tuottamiseen. Asiakaskeskeisyydestä puolestaan kertoo se, kuinka usein asiakkaisiin ollaan yhteydessä tai kuinka paljon aikaa käytetään asiakkaiden tarpeiden pohtimiseen (Maula & Maula 2019, 207.)

Asiakkaan asialla olevassa yrityksessä toiminta on johdettu siten, että asiakaslähtöisyys ei jää vain periaatetasolle. Palaverit täyttyvät ajankohtaisista aiheista kuten aikatauluista, mutta aikaa pitää käyttää myös asiakkaiden tarpeista keskustelemiseen, jotta pysytään ajan tasalla asiakassignaaleista. Liian usein asiakassignaalit unohtuvat, eivätkä ne saa ansaitsemaansa huomiota. Arvopohjainen liiketoiminta edellyttää yritykseltä asiakaskeskeisyyttä kaikilla osa-alueilla.

Wodecki huomauttaa, että asiakkaat ovat ennen kaikkea etsimässä kestäviä ratkaisuja ongelmiinsa, eivätkä edullisinta palvelua (Wodecki 2019, 22). Arvonäkökulma haastaa yrityksen ajattelemaan, että asiakkaan päätöksentekoa ohjaavat pohjimmiltaan aivan muut motiivit kuin palvelun lopullinen hinta. Yrityksen tehtävänä on tunnistaa nämä motiivit ja vasta sen jälkeen se voi tavoitella suurempaa asiakasarvoa ja kannattavuutta. On myös hyvä miettiä mitä motiiveja löytyy ongelman taustalta. Motiivien ollessa tiedossa yritys voi käyttää niitä hyödykseen viestiessään arvosta. Usein asiakkaan tarve on odotettua laajempi.

Santiago Lopez kirjoittaa arvopohjaisesta hinnoittelusta sekä asiakassuhteen hoitoon perustuvasta markkinoinnista e-kirjassaan *Value-based Marketing strategy: Pricing and Costs for Relationship marketing* (2016). Lopezin mukaan yritys kerää taloudelliset voittonsa asiakkaille toimitetun arvon kautta, joten asiakasarvo ja kannattavuus ovat rinnakkaiset elementit, jotka eivät voi poissulkea toisiaan. (Lopez 2016, 172.)

Arvonäkökulma ei siis vain ota huomioon kannattavuutta, vaan se pikemminkin edesauttaa sitä. Yrityksen taloudelliset tavoitteet määrittävät aina arvopohjaisen liiketoiminta- ja hinnoittelustrategian. Tuottamastaan arvosta tehokkaasti viestivä yritys voi kehittää nykyisten asiakkuuksien kannattavuutta tekemällä niistä tuottoisampia. Sitoutuneet ja tyytyväiset asiakkaat ostavat enemmän ja tilaavat luottavaisemmin isompiakin projekteja, sillä he ovat vakuuttuneita arvosta, jota ratkaisu heidän asiakkailleen tuo.

Stephen L. Vargo ja Robert Lusch esittelevät *Journal of Marketing*-lehdessä vuonna 2004 ilmestyneessä artikkelissaan *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing* markkinoinnin tarkastelunäkökulman muutosta tuotokeskeisestä palvelukeskeiseen. Vargon ja Luschin mukaan palvelukeskeisessä markkinoinnissa on kyse dynaamisesta sosiaalisten sekä taloudellisten prosessien sarjasta, minkä avulla yrityksen jatkuvana pyrkimyksenä on onnistua arvolupaustensa täyttämässä kilpailijoitaan paremmin. (Vargo & Lusch 2004, 5.) Kilpailuympäristön tuntemisesta on arvolupausten tekijälle hyötyä. Mitä paremmin yritys onnistuu antamiensa arvolupausten täyttämässä, sitä sitoutuneempia asiakkaat ovat. Taulukossa 1 vertaillaan tuote- ja palvelukeskeisen arvologiikan eroja.

Taulukko 1. Tuote- ja palvelukeskeisen arvologiikan vertailua (mukaillen Lusch ym. 2006, 5).

Tuotokeskeinen arvologiikka	Palvelukeskeinen arvologiikka
Tuotteet	Palvelu(t)
Aineellinen	Aineeton
Materiaaliset resurssit	Dynaamiset resurssit
Tiedon epäsymmetrisyys	Tiedon symmetrisyys
Yksisuuntainen viestintä	Keskustelu
Arvonlisäys	Arvolupaus
Liiketoiminnallinen	Relationaalinen
Voiton maksimointi	Financial feedback

Vargon ja Luschin mukaan yritys voi peilata arvolupaustensa toteutumista taloudellisesta menestyksestä kertovan palautteen avulla. (Vargo & Lusch 2004, 5.) Taloudellisten tunnuslukujen tarkastelun lisäksi yritys tulee mitata onnistumistaan asiakkailta saadun palautteen avulla. Tilattavasta työstä on luovan alan organisaatioissa hyödyllisempää käyttää nimitystä palvelu, joka mielletään materiaalista tuotetta kokonaisvaltaisemmaksi, asiakkaan tarpeeseen räätälöidyksi ratkaisuksi.

Taulukon 1 palvelukeskeisen arvologiikan ominaisuudet kuvaavat hyvin luovalla alalla toimivaa palveluyritystä. Myytävän ratkaisun tuottamiseen tarvitaan dynaamisia resursseja kuten teknistä osaamista ja luovaa ongelmanratkaisukykyä. Palvelukeskeistä arvologiikkaa kuvaa myös se, että asiakassuhteita vaalitaan ja niiden pitkäikäisyyttä edistetään aidon vuoropuhelun avulla. Viestinnän toimivuudesta tulee huolehtia, jotta yritys voi onnistua arvolupaustensa täyttämässä.

Vargo ja Lusch täsmentävät, että palvelukeskeisessä markkinoinnissa on kyse muustakin kuin asiakaslähtöisyydestä. Palvelukeskeisessä arvologiikassa olennaista on asiakkaiden kanssa tehtävä yhteistyö ja asiakkailta oppiminen ja sopeutuminen asiakkaiden yksilöllisiin sekä muuttuviin tarpeisiin. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että asiakas osallistuu arvon määrittelyyn tuottamalla arvoa yhdessä yrityksen kanssa. (Vargo & Lusch 2004, 6.) Olennaista on sisäistää, että yritys ei määrittele tuottamaansa arvoa, vaan asiakas määrittelee sen itse. Erilaiset asiakkaat kokevat arvon eri tavalla ja siksi heitä on myös lähestyttävä yksilöllisesti. Koettu arvo eli asiakaskokemus ratkaisee loppujen lopuksi sen, tuleeko asiakkaasta aktiivinen, passiivinen vai entinen asiakas.

Tim Brown kirjoittaa designistä organisaatioiden muutosvoimana ja innovaatioiden lähteenä kirjassaan *Change by design* (2019). Brown vertaa projektia kulkuneuvoon, joka vie idean konseptista todellisuuteen. Design-projektilla on Brownin mukaan alku, keski-osa ja loppu, mitkä ankkuroivat projektin ympäröivään todellisuuteen. Brownin mukaan tällainen design-ajattelu näyttäytyy projektissa siten, että se pakottaa asettamaan työlle selkeän tavoitteen. Tavoite mahdollistaa määrääajat, jotka edesauttavat järjestystä, mahdollistavat edistymisen arvioinnin ja korjaavat toimenpiteet sekä tulevien aktiviteettien uudelleenohjauksen. (Brown 2019, 27.) Projektityön lisäksi myös arvon tuottaminen asiakaalle edellyttää tavoitteellisuutta. Yrityksen tulee tietää keitä sen asiakkaat ovat, millaista arvoa heille tuotetaan ja miksi. Vasta sen jälkeen yritys voi hinnoitella arvopohjaisesti.

2.3 Arvopohjainen hinnoittelu

Lopezin mukaan arvopohjainen hinnoittelu kulkee käsi kädessä asiakaskeskeisen markkinoinnin kanssa. Silloin tuotteen tai palvelun hinta on se, joka saavuttaa asiakkaan luottamuksen sekä on hyötyjen perusteella oikeutettu, mikä on mahdollista ainoastaan silloin kun yrityksellä on selkeä ymmärrys asiakkaan tarpeista, tavoista ja preferensseistä. (Lopez 2016, 52.)

Asiakkaan luottamus ansaitaan johdonmukaisella ja erinomaisella asiakaspalvelulla. Asiakkaan täytyy tuntea, että häntä kuunnellaan ja hänen tarpeensa ja liiketoimintaympäristönsä ymmärretään. Hinnoittelakseen arvopohjaisesti yrityksen täytyy lisätä asiakastuntemustaan ja selvittää asiakkaan perimmäiset ostomotiivit. Kaava 1 esittää Lopezin arvon määritelmän.

$$Arvo = \frac{\sum Hyödyt}{Hinta + Työpanos}$$

Kaava 1. Arvon määritelmä (mukaillen Lopez 2016, 53).

Arvo saadaan siis jakamalla palveluun liitettävien hyötyjen summa hinnalla ja työpanoksella (Lopez 2016, 52). Arvopohjainen hinnoittelu edellyttää, että yritys osaa eritellä ratkaisun hyödyt laajasti. Erityisen tärkeää on miettiä, millaisia pitkän tähtäimen hyötyjä asiakas saa palvelun käytöstä. Asiakkaan todellinen tarve on usein ensivaikutelmaa laajempi ja niin on palvelusta saatava hyötykin. Kokonaiskuvan ymmärtäminen on tärkeää.

Lopezin mukaan arvoon perustuva hinnoittelu edellyttää yritykseltä myös hinnoittelupolitiikan laatimista sekä taloudellisen tavoitteen asettamista. Arvoperusteisessa hinnoittelussa otetaan huomioon tuotteen hyötyjen lisäksi vallitseva kilpailutilanne. (Lopez 2016, 183.) Myynnin johdon vastuulla on kertoa hinnoittelupolitiikasta ja yrityksen taloudellisesta tavoitteesta kaikille hinnoitteluun osallistuville, jotta he saavat selkeyttä hinnoitteluun ja osaavat tukea valittua positiota.

Kotlerin ja Armstrongin mukaan arvopohjainen hinnoittelu on hinnoittelumalli, jossa asiakkaan käsitystä arvosta käytetään hinnoittelun lähtökohtana. Tehokas asiakkaan hyötyyn perustuva hinnoittelu lähtee kirjoittajien mukaan siitä, että yritys ymmärtää, kuinka arvokkaita palvelun hyödyt asiakkaalle ovat ja asettaa sen jälkeen hinnan, joka vastaa tätä arvokäsitystä. (Kotler & Armstrong 2018, 309.) Kuvio 6 nimeää Kotlerin ja Armstrongin kolme arvopohjaisen hinnoittelun käsitettä.

<p>Customer value-based pricing Asetetaan hinta, joka kustannusten sijaan perustuu ostajan arvioon palvelun arvosta.</p>
<p>Good-value pricing Tarjotaan oikea yhdistelmä laatua ja hyvää palvelua reiluun hintaan.</p>
<p>Value-added pricing Lisätään palveluun arvoa tuovia ominaisuuksia, minkä avulla erilaistutaan kilpailijoista ja veloitetaan korkeampia hintoja.</p>

Kuvio 6. Strategioita arvopohjaiseen hinnoitteluun (mukaillen Kotler & Armstrong 2018, 309–311).

Minkä tahansa strategian yritys kuvion 6 vaihtoehtoista valitseekin, arvopohjainen hinnoittelu on palveluyritykselle nykyaikaisin ja kannattavin vaihtoehto. Kaikki kolme strategiaa ovat lähtöisin asiakkaasta. Yritys voi valita hinnoittelutyyleistä itselleen parhaiten sopivan, kunhan valittu strategia on taloudellisesti kannattava. Hague ja Hague kiteyttävät, että yrityksellä on lopulta vain kolme eri tapaa parantaa kannattavuuttaan – myynnin kasvattaminen, korkeammat veloitukset tai kustannusten vähentäminen. (Hague & Hague 2018, 163.) Myynnin kasvun myötä myös liiketoiminta kasvaa. Myynnin kasvattaminen ei tule kysymykseen tilanteessa, jossa kasvuhaaveita ei ole. Mikäli yritys haluaa pysyä pienempänä toimijana sen kannattaa ensijaisesti pyrkiä arvolähtöiseen liiketoimintaan ja korkeampiin veloituksiin.

Uusitalon mukaan arvoperusteisen hinnoittelun tavoitteena on tuotetun arvon ymmärtäminen ja täysimääräinen kotiuttaminen asiakkaille. Uusitalo kirjoittaa, että arvopohjaisen hinnoittelun lähtökohta on oivaltaa, millaisen palvelun asiakkaat voisivat kokea nykyisiä vaihtoehtoja arvokkaammaksi, minkä jälkeen pohditaan onko kyseisen arvon tuottaminen mahdollista sellaisilla kustannuksilla, että toiminta on yritykselle kannattavaa. (Uusitalo 2014, 124.) Yrityksen tulee arvioida palveluaan kriittisesti ja pohtia, millaisia vaihtoehtoja alan muut yritykset tarjoavat. Palvelun kehittäminen ei saa olla tappiollista, mikä käytännössä tarkoittaa sitä, että omat resurssit toimivat uudistusten perustana.

Somervuoren kirjassa kerrotaan, miksi arvoperusteisen hinnoittelun juuret ovat kohderyhmäajattelussa ja miten sen avulla selkeytetään yrityksen strategiaa. Somervuoren mukaan arvoon perustuva hinnoittelu lähtee siitä, että myyjä segmentoi potentiaaliset asiakkaat, valitsee sopivan kohdemarkkinan ja positioi palvelun vastaamaan valitun kohderyhmän tarpeita. (Somervuori 2018, 72.) Segmentoimalla löydetään tavoitteenmukainen asiakassegmentti, joka targetoidaan sopivaan kohdemarkkinaan.

Kohdemarkkinassa palvelu positioidaan vastaamaan segmentin tarpeita. Positioinnin jälkeen erilaistutaan kilpailijoista tuottamalla asiakkaille uniikkia arvoa. Andrei Koivumäki ja Katleena Kortesus lähestyvät myyntiä modernisti kirjassaan *Sata faktaa myynnistä* (2019). Erilaistumisen hyötyjä kuvaa myös Koivumäen antama yrittäjähenkinen neuvo ”löydä oma vahvuutesi ja päälliköi sitä sata-nolla”, (Kortesus & Koivumäki 2019, 51) mikä pätee myös arvopohjaiseen hinnoitteluun.

Segmentoinnin lähtökohtana on Somervuoren mukaan ajatus siitä, että myyjäyritys tuntee asiakkaansa tarpeet ja ostomotiivit sekä millaisia ominaisuuksia he ostamissaan palveluissa arvostavat. Segmentoinnin onnistumiseksi on välttämätöntä löytää ostajan kannalta tärkeimmät ostopäätökseen vaikuttavat tekijät sekä segmentoida asiakkaat samoja asioita arvostaviin ryhmiin. (Somervuori 2018, 72–73.)

Asiakkaitaan analysoiva yritys saattaa oivaltaa, että asiakkaat arvostavat täysin erilaisia asioita kuin mitä yrityksessä pidetään palvelun ja keskinäisen yhteistyön osalta tärkeinä. Arvopohjainen hinnoittelu edellyttää syvällistä asiakasymmärrystä sekä tiukkaa segmentointia, jotta voidaan ymmärtää kunkin segmentin ostamisen psykologiaa. Somervuoren mielestä ”segmentointi voi perustua esimerkiksi seuraavanlaisiin seikkoihin:

- Tuotteen / palvelun ominaisuudet, jotka vaikuttavat ostopäätökseen
- Erilaiset tarpeet
- Erilaiset motiivit
- Keskeiset käyttötilanteet” (Somervuori 2018, 73).

Segmentointi on asiakkaiden luokittelua, jolla analysoidaan asiakkaiden tarpeita ja motiiveja, jotta ymmärrettäisiin millaisia asioita asiakkaat pitävät palvelun osalta tärkeinä. Mielestäni luovan alan yrityksen tulisi kyetä tunnistamaan erityisesti ne seikat, jotka vaikuttavat lopulliseen ostopäätökseen. Myynnin tehtävänä on kartoittaa asiakkaan päätöksentekoverkosto sekä selvittää kuka tekee lopullisen päätöksen siitä, syntyykö sopimusta vai ei.

On myös hyvä arvioida sitä, millaisessa tilanteessa asiakas on ostohetkellä. Tekeekö asiakas ostopäätöstä kenties paineen alla ja mitkä tekijät ovat vaikuttaneet siihen, että asiakas on ylipäättään kääntynyt yrityksen puoleen. Keskeisten käyttötilanteiden osalta on hyvä ottaa huomioon asiakkaan asiakkaat eli loppukäyttäjät, joille asiakas pyrkii luomaan arvoa.

Arvo on suhteellista ja henkilösidonnaista ja siksi sen määrittely vaatii paljon työtä. Wirtz ja Lovelock siteeraavat Valarie Zeithamlia, joka nimeää neljä laajasti ymmärrettävää merkitystä arvolle:

- Arvoa on alhainen hinta
- Arvoa on mitä tahansa haluan tuotteelta
- Arvoa on laatu, josta maksan
- Arvoa on mitä saan antaessani. (Wirtz & Lovelock 2018, 157.)

Onnistuakseen segmentoinnissa yrityksen täytyy olla erittäin kiinnostunut selvittämään, mitä eri asiakkaat pitävät tärkeinä, sillä arvon määrittely riippuu aina kaupantekotilanteen, tarpeiden ja ostomotiivien lisäksi henkilön omista mieltymyksistä. Jollekulle alhainen hinta painaa vaakakupissa enemmän kuin lopputuloksen laadukkuus. Toinen arvostaa vuorostaan nopeaa prosessia, jonka etenemisestä viestitään tehokkaasti. Kolmas on kiinnostunut hinnan perusteluista enemmän kuin taiteellisista yksityiskohdista. Arvopohjaisella hinnoittelulla varmistetaan, että jokaista asiakasta lähestytään yksilöllisesti. Ratkaisun lisäksi myös hinnoittelun tulisi olla räätälöity kunkin asiakasryhmän tarpeisiin sopivaksi.

Segmentointia seuraa kohdemarkkinoiden valinta ja positiointi, jolla pyritään vastaamaan kohderyhmien tarpeisiin. (Somervuori 2018, 73). Positioinnilla tarkoitetaan Wirtzin ja Lovelockin mukaan uniikkia mielikuvaa, joka asiakkaalla on yrityksestä tai sen palveluista. (Wirtz & Lovelock 2018, 68.) Asiakkaat pitävät palvelua uniikkina silloin, kun he kokevat sen arvokkaaksi ja merkitykselliseksi itselleen. Positioinnissa on kyse siitä, että yritys kertoo asiakkailleen mitä se edustaa ja miksi.

Oikean segmentin valinta ja onnistunut positiointi luovat perustan arvopohjaiselle hinnoittelulle. Arvoon perustuva hinnoittelu on portti korkeampiin veloituksiin. Asiakkaat eivät kitise hinnasta silloin, kun he luottavat siihen, että palvelu ratkaisee heidän ongelmansa. Arvopohjaisesti hinnoitteleva yritys palvelee asiakkaitaan erinomaisesti tuottamalla heille pitkäkestoista arvoa.

Lopezin mielestä on tärkeää erottaa arvon käsite asemoinnista. Arvo ilmaisee hyötyjen ja hinnan välisen loogisen yhteyden kun taas positioinnilla viitataan tuotteen, brändin tai yrityksen imagoon tai näistä syntyvään vaikutelmaan. (Lopez 2016, 52.) Lopezin mukaan arvopohjainen hinta:

- tavoittaa yrityksen markkinoinnin ison kuvan tavoitteet
- heijastaa tuotteen hyötyjä
- erottuu edukseen kilpailevista vaihtoehdoista hyödyt ja hinnat huomioon ottaen
- ottaa huomioon kohdeasiakkuuden ostovoiman
- saa aikaan asiakasuskollisuuden
- täyttää markkinoinnin avainkriteerit kuten positioinnin ja segmentoinnin
- tuottaa käyttökatteen, joka vastaa yrityksen taloudellisia tavoitteita (ROA, ROE) (Lopez 2016, 183)

Mielenkiintoista luettelossa on se, että arvopohjaisessa hinnoittelussa huomioidaan myös asiakkaan ostovoima. Arvopohjainen hinnoittelu suhteutetaan siis samanaikaisesti sekä asiakkaan varallisuuteen että yrityksen taloudellisiin tavoitteisiin. Näin saadaan aikaan hinta, joka hyödyttää molempia osapuolia. Hinta herättää asiakkaassa luottamusta silloin, kun se osataan perustella uskottavasti.

Arvolupauksen täytyminen on asiakasuskollisuuden perusedellytys. Jos yritys haluaa vahvistaa asiakasuskollisuutta, sen täytyy ylittää antamansa arvolupaus. Arvolupauksen ylittyessä asiakassuhde lujittuu ja asiakas suosittelee palvelua muillekin. Arvolupauksen ylittäminen saattaa kuulostaa ylivoimaiselta, mutta yksinkertaistettuna se on parhaan palvelun tarjoamista oikeille asiakkaille.

Sipilä muistuttaa, että kun yritys ehdottaa neuvottelun aikana yhtenä vaihtoehtona arvo-perusteista hintaa todistetaan ainakin se, että yritys itse uskoo asiaansa. (Sipilä 2003, 235–236.) Arvopohjainen hinnoittelu mahdollistaa korkeamman hintapyynnön, vaikka asiakas ei sitä hyväksyisikään. Sipilän mukaan asiakas voi kuitenkin arvopohjaisen hinnan hylkäämisen jälkeen hyväksyä korkeamman perinteisen veloituksen. (Sipilä 2003, 236.)

Arvopohjaisen hinnoittelun avulla asiakas saadaan ajattelemaan kaupantekotilanteen hyötyjä laajemmin, kun myyjäorganisaatio perustelee millaista arvoa ratkaisu tuottaisi asiakkaan asiakkaalle. Hyötyperusteisen hinnoittelun avulla asiakas saadaan kiinnittämään huomiota tärkeimpään eli palvelun arvoon sen sijaan, että hän keskittyisi vain siihen, mitä palvelu tulee kustantamaan.

Arvopohjainen hinnoittelu auttaa sitouttamaan asiakkaan yritykseen, sillä sen avulla osoitetaan, että yritys ymmärtää syvällisesti asiakkaansa liiketoimintaa. Yrityksen tulisi kyetä osoittamaan kaikki ne hyödyt, jotka asiakas saa yhteistyön tuloksena. Palvelun tuoman arvon moniulotteisuuden ymmärtäminen tukee myyntityötä, jossa näitä argumentteja voidaan käyttää hinnan perustelemiseen asiakkaalle. Arvopohjainen hinnoittelu on myös tae laadusta. Yritys tuskin toisi hyötyyn perustuvaa, korkeampaa hintaa hinta-neuvotteluun, mikäli se epäilisi palvelunsa laadukkuutta.

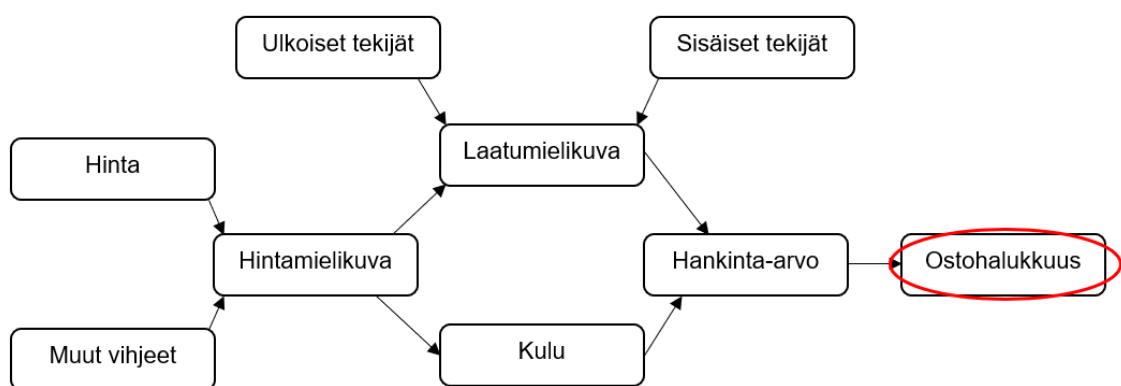
3 ARVOPOHJAINEN HINNOITTELU

MYYNTIPROSESSISSA

3.1 Hintamielikuva ja laatuvihteet

Somervuori korostaa, että ”hinta, jota ostaja arvioi on aina mielikuva hinnasta” (Somervuori 2018, 85). Hintamielikuva on tärkeää erottaa hinnasta lukuna, jonka erilaiset ihmiset tulkitsevat hyvin eri tavoin. Hintamielikuvalla tarkoitetaan Somervuoren mukaan muistikuvaa mieleen jääneestä hinnasta (Somervuori 2018, 69). Hintamielikuvaan vaikuttavat henkilön omat kokemukset ja muistikuvat sekä hinnasta kertovat esimerkiksi laatuun liittyvät vihjeet. Somervuoren mukaan hintamielikuva on sekä laadun että kulun indikaattori. Kun hinta nousee, laatumielikuva paranee ja vastaavasti kulumielikuva huononee. Hinnan laskemisella on vastaavasti päinvastainen vaikutus. (Somervuori 2018, 85.)

Somervuori painottaa, että ostaja on aina kiinnostunut sekä hinnasta että arvosta. Myyntityössä on korostettava erityisesti palvelun laatua, sillä hinnan korostaminen voi lisätä ostajan hintaherkkyttä. (Somervuori 2018, 68.) Palvelun kallis hinta aiheuttaa sen, että asiakas käyttää enemmän harkintaa ostopäätöksen tekemiseen. Yrityksen myynti on vastuussa asiakkaan päätöksenteon tukemisesta ja riskin tunteen vähentämisestä asiakkaan punnitessa ratkaisun laatua ja kustannusta. Kuvio 7 kuvastaa hinnan osatekijöitä laadun ja ostohalukkuuden vahvistamisessa.



Kuvio 7. Hinnan rooli laadun indikaattorina (mukaillen Somervuori 2018, 86).

Kuvion 7 mukaisesti laatumielikuvaan vaikuttavat Somervuoren mukaan ulkoiset tekijät; esimerkiksi brändi tai tuotteen ulkoasu. Sisäisiä tekijöitä voivat olla esimerkiksi tuotteen raaka-aineet. Laatumielikuvan ja kulumielikuvan perusteella ostaja arvioi palvelun arvoa. Positiivinen arvio tukee ostopäätöstä kun taas negatiivinen arvio johtaa ostamatta jättämiseen. (Somervuori 2018, 86.) Yritys voi vähentää riskin tunnetta esimerkiksi niin, että se ottaa selvää potentiaalisen asiakkaan hintamielikuvasta sekä pyrkii vaikuttamaan referenssihintaan markkinoinnin ja johdonmukaisten laatuviuhjeiden avulla jo ennen ratkaisun presentointivaihetta.

Somervuoren mukaan ostajan hintatieto on tyypillisesti huono, minkä vuoksi ostaja hyödyntää mielellään myyjän tarjoamia viuhjeitä siitä, onko tarjolla oleva palvelu hyvä diili. (Somervuori 2018, 57.) Ostohalukkuuden vahvistamiseksi luovan asiantuntijaorganisaation myynnin tulee varmistaa, että jokainen ostaja tulee huomioiduksi yksilönä. Myynnissä kannattaa painottaa tilattavan työn hyötyjen sijaan hankinnan pitkäkestoista arvoa asiakasyritykselle. Referensseistä on apua asiakkaan skeptisyyden vähentämisessä.

3.2 Hintaneuvottelu

Sami Miettisen ja Juhana Torkin teos *Uusi neuvotteluvälittäjä Saat minkä neuvottelet, et mitä ansaitset* (2019) kokoaa yhteen neuvottelutaitojen ajankohtaisimmat opit. Hintaneuvottelujen osalta kirjoittajat huomioivat, että on neuvottelijalla tulee olla selkeä kuva tavoitehinnasta, mutta kokonaan toinen juttu on, miten hintataso viestitään neuvottelukumppanille. (Miettinen & Torkki 2019, 73.) Hintatason perustelut saavat lisätukea muun muassa edellisessä luvussa esitellyistä laatuviuhjeistä.

Hintatasosta ja palvelun arvosta viestiminen ei kuitenkaan onnistu, mikäli ei uskalleta puhua rahasta. Kortesuon mukaan on välttämätöntä opetella puhumaan rahasta. Yrityksen tehtävä on kertoa asiakkaalle hinta ennen lopullista ostopäätöstä, eikä asiakas saa jäädä siihen käsitykseen, että hinta on luultavasti kohtuullinen. Kortesuso muistuttaa, että asiakkaan käsitys kohtuullisuudesta voi nimittäin olla jotain aivan muuta kuin yrityksen tieto palvelun todellisesta arvosta. (Kortesuso & Koivumäki 2019, 258.)

Myyntiprosessissa rahasta puhuminen on välttämätöntä. Asiakas voi toki kyseenalaistaa hinnan tai todeta sen olevan kohtuuton, jolloin myyjä voi tehdä asiakkaalle lisäkysymyksiä selvittääkseen, mistä asiakkaan epävarmuus johtuu. Jatkuva valittaminen hinnasta voi olla kuitenkin merkki siitä, että yrityksen palvelut eivät yksinkertaisesti ole asiakasta

varten. Asiakas ei välttämättä sovi ollenkaan siihen kohderyhmään, jota yritys tavoittelee.

Luovan alan yrityksessä palveluille on annettava sellainen hinta, joka niille laadun puolesta kuuluu. Korkeatasoisen luovan suunnittelun kuuluukin maksaa, joten yrityksen on jo alkuvaiheessa hyvä selvittää onko asiakkaalla todellisuudessa edes varaa myytäviin ratkaisuihin. Kannattavampi vaihtoehto on pyytää asiakasta kääntymään kumppanin puoleen, kuin tinkiä omista hinnoista. Arvopohjaisesti hinnoitteleva organisaatio tunnistaa kohdeasiakkaansa, joille se osaa myydä oikeaan hintaan.

Miettisen ja Torkin mukaan onnistuakseen neuvottelussa yrityksen tulee ymmärtää, että myös asiakas istuu pöydässä maksimoimassa omaa etuaan. Kirjoittajien mukaan neuvottelujen onnistumisprosenttia voi kasvattaa esimerkiksi seuraavien kysymysten avulla:

- Voisitko myyjänä irrottautua ajattelemasta hintaa ja keskittyä sen sijaan palvelun parantamiseen niin, että se hyödyttää ostajaa enemmän?
- Millaisia palveluja valitset ostajana laadun perusteella? Milloin olet valmis maksamaan enemmän?
- Kuinka suuren osan, esimerkiksi hintaneuvotteluun valmistautumisesta, käytät siihen, että eläydyt vastapuolen tarpeisiin?
- Pystytkö lajittelemaan neuvottelun lopputulokset eri skenaarioihin ja arvioimaan niiden hyödyn sekä itsellesi että asiakkaallesi? (Miettinen & Torkki 2019, 108.)

Myyntineuvottelussa molemmat osapuolet ajavat omaa etuaan. Kuulostaa itsestäänselvyydeltä, mutta tämän tosiasian unohtaminen saa myyjän usein vähättelemään neuvotteluun valmistautumisen tärkeyttä. Ei riitä, että tarvekartoitus tehdään neuvottelun aikana, vaan asiakkaan tarpeisiin on eläydyttävä jo ennen neuvottelua. Silloin on selvitetävä asiakkaan tavoite, päätöksentekoa ohjaavat motiivit sekä millainen on asiakkaan asema neuvottelijana. Arvopohjainen hinnoittelu vaatii myyjältä päämäärätietoisuutta sekä selkeää tahtotilaa pitäytyä tavoitehinnassa.

Kuten aikaisemmin on todettu, asiakasarvoon perustuva hinnoittelu ei koskaan tarkoita oman kannattavuuden kustannuksella toimimista. On ymmärrettävä, millaista hyötyä asiakas tavoittelee, jotta ratkaisu voidaan esittää asiakashyödyt edellä. Myyjän ei pidä suhtautua hintaan liian subjektiivisesti, vaan yrityksen edustajana hänen tavoitteensa on aina parhaan mahdollisen sopimuksen aikaansaaminen. Myyjän hintakeskeisyys pienentää neuvottelun onnistumisprosessia ja hinta voi myyjän puheiden tuloksena alkaa

tuntua asiakkaasta kalliilta. Luovan yrityksen myynnin tehtävänä on perustella asiakkaalle miksi laadusta kannattaa maksaa.

Doolanin mukaan yksi yleisimmistä hintaneuvotteluista käydään tarjouksen tekemisen jälkeen, kun asiakas syystä tai toisesta haluaisi tehdä kaupat edullisemmalla hinnalla, mikä voi johtua esimerkiksi siitä, että asiakkaan mielestä hintaa ei ole perusteltu riittävän hyvin. Toinen syy asiakkaan epävarmuuteen voi olla se, että tarjous on epämääräinen suhteessa työn laajuuteen, jolloin asiakas haluaa neuvotella siitä, mikä tarjouksessa on kaikkein yksiselitteisintä, eli hinnasta. Doolan painottaa, että tarjouksesta tulee käydä tarkasti ilmi tulevan työn sisältö, kustannukset sekä aikataulu, jotta väärinkäsityksiltä välttyttäisiin. (Doolan 2015, 89.) Hinnan perusteleminen kattavasti asiakkaalle ennaltaehkäisee asiakkaan erimielisyyttä hinnasta. Tarjouksen selkeys ja yksityiskohtaisuus edesauttavat onnistunutta hinnoittelua, millä on positiivinen vaikutus koko myyntiprosessiin.

Somervuori perustelee, että hinnan pitää aina tukea palvelulle valittua positiota, eli jos palvelu positioidaan korkealaatuiseksi tulee hinnankin olla korkea. (Somervuori 2018, 85.) Korkeampi hinta positioi palvelun laadun edullisempaa vertailukohdetta paremmaksi. Palvelun ollessa arvokas asiakas myös olettaa, että siihen liittyy monia hyötyjä. Laadusta tulee toki viestiä hinnan avulla, mutta on varottava, ettei asiakas sokaistu ajattelemaan tilatun työn ratkaisevan kaikkia hänen tarpeitaan. Tarjous tulee laatia mahdollisimman yksiselitteiseksi, jolloin se sisältää yksityiskohtaisen ja paikkansapitävän arvion aikatauluista ja budjetista. Yrityksen on tärkeää yksilöidä ratkaisusta saatavat hyödyt, jotta asiakas tietää mistä hän maksaa. Tämä siitakin syystä, että asiakas olisi tietoinen myös niistä asioista, jotka eivät kuulu hintaan. Väärinkäsitysten välttämiseksi kaikesta on sovittava kirjallisesti.

3.3 Empatia

Asiakaslähtöinen myyntiprosessi tarvitsee tuekseen empatiaa, eikä arvopohjainen hinnoittelu onnistu ilman sitä. Empatian merkitys korostuu asiakkaiden sitouttamisessa yritykseen. Hanna ja Jesse Maulan mukaan tunnetasolla sitoutuneet asiakkaat ostavat muun muassa enemmän palveluja, välittävät vähemmän hinnoittelusta, seuraavat yrityksen viestintää sekä toimivat yrityksen suosittelijoina. (Maula & Maula 2019, 65) Myynnin tehtävä on luoda tunneside asiakkaaseen. Mikäli myyjä onnistuu tässä, yhteistyön hyödyt näyttävät asiakkaalle laajemmin kuin yksittäisen palvelun ominaisuutena tai onnistuneena projektina. Mielekkyyden kokemus alkaa vähitellen yhdistyä koko yrityksen

toimintaan. Tunnesiteen luominen edellyttää tunneälyä ja kykyä asettua asiakkaan asemaan. Kun myyjä kykenee erittelemään, mitkä asiat herättävät asiakkaassa positiivisia tunteita, hänen on helpompaa tuoda myymänsä palvelun merkitys näkyväksi. Tunnetasolla sitoutuneet asiakkaat ovat yrityksen faneja.

Chuck Williamsin kirjassa *MGMT Principles of Management* (2015) kerrotaan empaattisesta kuuntelusta yhtenä johtajan tärkeimmistä taidoista. Empaattinen kuuntelija osaa Williamsin mukaan eläytyä puhujan asemaan ja antaa kuulemastaan palautetta, joka osoittaa kuulijan todella ymmärtäneen puhujan kertoman. Empaattinen kuuntelu eroaa aktiivisesta kuuntelemisesta, sillä siinä asioita tarkastellaan omien asenteiden ja arvojen sijasta toisen ihmisen näkökulmasta. (Williams 2015, 326.) Mielestäni empaattinen kuunteleminen on täydellinen työkalu jokaiselle yrityksen työntekijälle, sillä se auttaa myös asiakassignaalien huomaamisessa ja niiden viemisessä eteenpäin. Empaattinen kuuntelija osoittaa puhujalle sen, että hän on oikeasti kiinnostunut kuulemastaan. Aidon välittämisen tuloksena asiakas kertoo todennäköisesti kokemistaan epäkohdista aikaisemmassa vaiheessa ja lumipalloefektiltä vältytään.

Malhotra ym. puhuvat teoksessaan *Relationship Marketing Re-Imagined: Marketing's Inevitable Shift from Exchanges to Value Cocreating Relationships* (2016) suhdekeskeisestä markkinoinnista, jolla tarkoitetaan aidon vuoropuhelun perusteella tehtävää asiakassuhteen suunnittelua, kehittämistä ja turvaamista, minkä avulla yritys ja asiakas pyrkivät ymmärtämään sekä kunnioittamaan toinen toistensa voimavaroja ja huolenaiheita. (Malhotra ym. 2016, 16.)

Yrityksen on huolehdittava siitä, että sillä on riittävästi resursseja asiakassuhteista huolehtimiseen. Asiakasuskollisuutta ei nimittäin saada aikaiseksi millään muulla tavalla kuin sillä, että myyjäorganisaatio kerta toisensa jälkeen ylittää asiakkaan odotukset. Esimiesten tulee huolehtia siitä, että henkilöstöllä on riittävästi voimavaroja ja motivaatiota kiinnostua asiakkaan tarpeista. Asiakastyytyväisyys koostuu pienistä asioista.

3.4 Arvon kolme osatekijää

Myyntiprosessin kehittämisen ytimessä on asiakkaan käsitys arvosta. Arvonluonti kytkeytyy olennaisella tavalla yrityksen brändistrategiaan ja koko liiketoiminnan kehittämiseen. Uusitalon mukaan brändi on asiakkaan käsitys yrityksen tuottamasta arvosta. Uusitalo toteaa, että kilpailuaseman ja brändin vahvistamisen suunnitelma pitää sisällään

toisiinsa tiiviisti linkittyvän arvon tuottamisen ja kehittämisen, tuotetun arvon kommunikoimisen erottuvasti ja taloudellisesti järkevästi sekä yrityksen kannattavuuden takaavan arvon kotiuttamisen. (Uusitalo 2014, 38.) Taulukossa 2 esitetään arvon kolmen osa-alueen tärkeitä kysymyksiä myynnin johdolle.

Taulukko 2. Vahvan brändin kolme tukijalkaa (Uusitalo 2014, 35).

Brändin rakentamisen kysymyksiä liikkeenjohdon näkökulmasta		
ARVON TUOTTAMINEN	ARVON KOMMUNIKOIMINEN	ARVON KOTIUTTAMINEN
<ul style="list-style-type: none"> • Millaista arvoa tuotteemme ja palvelumme asiakkaalle tuottavat? • Miten se eroaa kilpailijoista? • Miten voimme kehittää tuottamaamme arvoa edelleen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Miten saamme asiakkaan tunnistamaan ja arvottamaan oikein tuottamaamme arvo? • Miten erilaistamme itsemme kilpailijoista? • Miten kasvatamme asiakkaan halukkuutta maksaa? 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitkä myyntikanavat tekevät ostamisen asiakkaalle helpoksi, mutta antavat meille terveen tuoton? • Millaisella ansaintamallilla ja hinnoittelulla optimoimme myyntimme ja kannattavuutemme?

Uusitalon mukaan yrityksen on ennen kaikkea mietittävä miten se voi vahvistaa asiakkaiden kokemusta palvelun arvosta (Uusitalo 2014, 35). Yrityksen on tunnistettava mitkä sen toiminnoista ovat ainutlaatuisia ja tuottavat asiakkaalle yliveraisen asiakaskokemuksen. Näillä toiminnoilla yritys sekä korottaa laatumielikuvaansa että nostaa imagoarvoaan. Onnistuakseen tässä yrityksen täytyy pystyä määrittelemään, miten tuotettu arvo eroaa kilpailijoista. Ei riitä, että myydään arvoa asiakkaalle, vaan tätä arvoa on myös jatkuvasti kehitettävä. Arvon kehittämisessä ei saa unohtaa asiakasta. Yrityksillä on usein käynnissä lukuisia kehitysprojekteja, joilla pyritään parantamaan palvelua. Joskus tällaisten kehityshankkeiden ongelma on se, että niitä ei ole alunperinkään suunniteltu ja toteutettu asiakkaan pulssilla.

Jotta asiakas tunnistaisi tuotetun arvon, täytyy siitä myös viestiä tehokkaasti. Porter toteaa, että ”asiakkaat eivät maksa arvosta, jota he eivät huomaa, olipa se sitten kuinka todellinen tahansa” (Porter 1991, 174–175). Arvosta viestiminen on siis vähintään yhtä tärkeää kuin arvon tuottaminen asiakkaalle. Hyvin tunnistetusta arvosta on aidosti hyötyä myyntityössä. Sen ansiosta asiakas on jo asiakassuhteen alussa sitoutuneempi yritykseen ja kestää paremmin mahdollisia vastoinkäymisiä. Arvon viestimisessä on kyse

merkityksen tuomisesta näkyväksi. Jokainen työntekijä voi vaikuttaa siihen, että asiakas arvottaa oikein yrityksen tuottaman arvon, sillä myynti on koko organisaation yhteinen asia.

Arvon kotiuttaminen on yrityksen kannattavuuden kannalta ensiarvoisen tärkeä asia. Ensiksi yrityksen täytyy varmistaa, että ostaminen on asiakkaalle helppoa. Mainostoimiston myyntiä edistää se, että yrityksen verkkosivun hakukoneoptimointi on kunnossa ja yhteystiedot löytyvät sivuilta helposti. Verkkosivuilta täytyy käydä ilmi yrityksen keskeinen palvelu ja muutamia näyttöjä siitä mitä yritys osaa. Erotuvan brändin näkyvyys nettisivuilla on paljon tärkeämpää kuin yksityiskohtainen kuvaus yrityksen osaamisesta. Toiseksi hinnoittelua ja myyntiä on vaikeaa optimoida, jos ei tiedetä mitä asiakas haluaa, minkä vuoksi asiakastyytyväisyyden säännöllinen selvittäminen on niin tärkeää.

4 ASIAKASARVON TUTKIMUS CASE-YRITYKSESSÄ

4.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimuksen taustana on opinnäytteen tilaajan tarve saada arvopohjaista lisätukea hinnan perusteluun asiakkaalle. Hinnoitteluun liittyy monia haasteita myytävän ratkaisun ollessa abstrakti palvelu. Tutkimuksen perusolettamus on, että luovan palvelun hinnoittelua tulisi lähestyä asiakasarvon näkökulmasta. Lisäksi aikaperusteinen hinnoittelu on koettu yrityksessä kannattavuuden näkökulmasta ongelmalliseksi.

Opinnäytetyön avulla on tarkoitus selvittää, mitä arvopohjainen hinnoittelu luovan alan yrityksen myynnin näkökulmasta edellyttää. Tämä opinnäytetyö pyrkii tukemaan toimeksiantajayrityksen kannattavuutta ja asiakastyytyväisyyttä tutkimalla arvopohjaista hinnoittelua osana menestyksestä myyntiprosessia. Työ tarjoaa toimeksiantajalle uudenlaisen näkökulman myyntiin, minkä avulla tuetaan ostamisen merkityksellisyyttä.

Yritys ei tavoittele lähivuosina suurta kasvua, joten opinnäytetyön lähtökohtana on parantaa nykyisten asiakkaiden asiakastyytyväisyyttä ja sitoutumista yritykseen. Toimeksiantaja ei tee myöskään perinteistä uusasiakashankintaa, joten opinnäytteen päänäkökulmana on kertoa, miten arvopohjaisella hinnoittelulla vahvistetaan nykyisten asiakkaiden sitoutumista yritykseen.

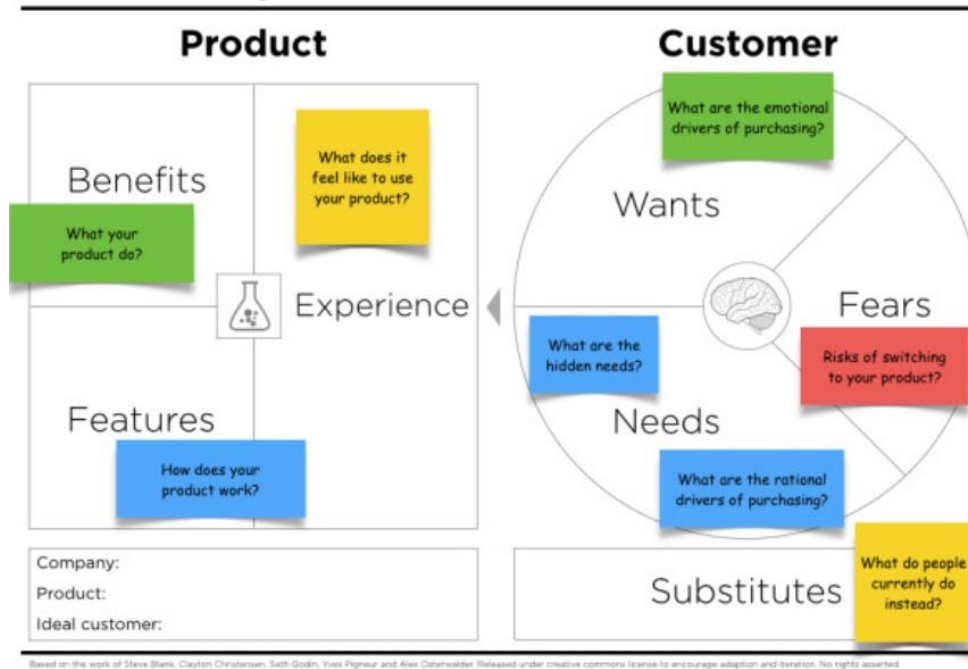
Rahasta puhuminen helpottuu arvopohjaisen hinnoittelun avulla, kun hintakeskeisyyden sijaan fokus on asiakkaalle ja loppukäyttäjälle tuotetussa arvossa. Tutkimustulosten tarkoituksena on antaa viitteitä siitä, miten osallistuneiden yritysasiakkaiden asiakaskokemusta voitaisiin käytännön työn osalta parantaa. Asiakaskokemuksen ollessa kohdillaan ja arvopohjaisen hinnan perustelujen tukiessa asiakkaan käsitystä arvosta, asiakkaan kritiikki ja epävarmuus hinnoittelua kohtaan vähenee.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tämän tutkimuksen kenttäosuudessa haastateltiin toimeksiantajayritys Mainostoimisto X:n kolmea avainasiakasta Arvolupauskanvas-metodin avulla. Tutkimusmenetelmä pohjautui Peter J. Thomsonin versioon Alex Osterwalderin tekijänoikeudellisesti suojatusta *Value Proposition Designer*-työkalusta. Tekijänoikeudellisten rajoitusten takia

tutkimukseen valittiin Peter J. Thomsonin *Value Proposition Canvas*. Thomson kertoo verkkosivuillaan, että hänen arvolupauskanvaksensa ohjaa käyttäjiänsä Osterwalderin mallia paremmin aitoon empatiaan, rehelliseen itsetutkiskeluun ja uusiin oivalluksiin. (Thomson 2013).

Value Proposition Canvas



Kuva 1. Peter J. Thomsonin Value Proposition Canvas

Kuvan 1 Peter J. Thomsonin arvolupauskanvas valittiin tutkimusmetodiksi siksi, että se kannustaa käyttäjiänsä rehelliseen itsetutkiskeluun. Toimeksiantajayrityksessä oltiin nimittäin kiinnostuneita selvittämään, kuinka hyvin yrityksen arvolupaus ja asiakkaan tarpeet todellisuudessa kohtaavat. Lisäksi toimeksiantajayrityksessä pyritään tunnistamaan tulevaisuudessa entistä tarkemmin omalle liiketoiminnalle potentiaalisimmat asiakkaat.

Kuvan 1 mukaisesti yrityksen tulee tarkastella myytävän ratkaisun ominaisuuksia, hyötyjä sekä sen tuottamaa käyttäjäkokemusta kokonaisvaltaisesti. Asiakkaan kokemaa arvoa kartoitetaan Thomsonin mallissa tutkimalla tarpeiden osalta asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavia rationaalisia tekijöitä, sekä piileviä tarpeita. Asiakkaan päämäärien selvittämiseksi Thomson kehottaa miettimään ostamisen emotionaalista puolta. Thomsonin kanvas huomioi mielestäni hyvin sen, että asiakkaat harvoin tekevät ostopäätöksiä pelkästään rationaaliseen ajatteluun perustuen. Kuvan kolmannen osa-alueen mukaan

yrittäjien pitää selvittää asiakkaan pelkoja. Thomsonin mukaan pelko on usein merkittävässä roolissa, kun ajatellaan asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Virheen tekemisen pelko, ulkopuolisuuden tunne sekä menettämisen pelko ovat Thomsonin antamia esimerkkejä erilaisista peloista, jotka voivat vaikuttaa ostopäätökseen. (Thomson 2013) Kuvasta voidaan huomata, että Thomsonin mallissa keskitytään arvolupauksen ja tarpeiden vastaavuuden lisäksi myös korvaaviin palveluihin, (*substitutes*) joita ei tässä tutkimuksessa koettu tarpeelliseksi analysoida.

Haastattelujen kysymysten laatimisessa käytettiin apuna Lassi A. Liikkasen julkaisemaa, ja kuvassa 1 esitetyn Peter J. Thomsonin kanvukseen perustuvaa, suomenkielistä arvolupauskanvasta, jonka pohjalta tehtiin sekä asiakas- että yrityshaastattelujen kysymykset. Tutkimuksessa kartoitettiin yhteistyön nykytilan lisäksi tulevien projektien tavoitteita sekä selvitettiin, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat Mainostoimisto X:n tarjoamaan palveluun. Asiakkailta haluttiin kysyä erikseen asiakassuhteen hoitoon liittyvistä odotuksista, mikä tuntui tärkeältä, koska oletuksena oli, että sen avulla saataisiin lisätietoa asiakkaiden piilevistä tarpeista.

Fourkind ♦ Arvolupauskanvas

Kohderyhmä (asiakas/käyttäjä):		Toimiala / käyttötapaus:	
Nykyisiä ratkaisuja		Arvolupaus	
Tavoitteet ja päämäärät		Tuotteen tai palvelun ominaisuudet	
Ihminen		Palvelu	
Tarpeet ja halut	Ongelmat ja huolet	Ratkaisu ongelmiin	Saatavat hyödyt

Fourkind Ltd. / Lassi A. Liikkanen. Licensed under Creative Commons V4 Share Alike - Attribution license, CC BY SA

Kuva 2. Lassi A. Liikkasen Arvolupauskanvas

Kuvan 2 Liikkasen arvolupauskanvas valittiin tutkimusmetodiksi siksi, että se on Thomsonin mallia pelkistetympi ja pienellä otannalla tehtyyn tutkimukseen soveltuva työkalu.

Tutkimuksessa haastateltiin yritykselle strategisesti tärkeitä asiakkaita, joiden osalta yritys haluaa lisätä asiakasyymmärrystään. Työn toteutushetkellä arvopohjaista hinnoittelua ei tutkimuksessa mukana olleille asiakkaille ollut sovellettu.

Kuvan 2 mukaisesti käyttäjäpuolella on kolme osa-aluetta; tavoitteet ja päämäärät, tarpeet ja halut sekä ongelmat ja huolet. Palvelun osalta tarkasteltavat kokonaisuudet ovat palvelun ominaisuudet, ratkaisut ja hyödyt. Liikkasen mukaan ratkaisut poistavat havaittuja käyttäjäongelmia ja ominaisuudet ovat ratkaisujen käytännön toteuttajia. Hyödyt puolestaan kertovat, mitä palvelun käyttäjä ongelmanratkaisun lisäksi saavuttaa. Liikkanen toteaa, että hyödyt ovat parhaimmillaan yllättäviä ja nostavat palvelun haluttavuuden uudelle tasolle. (Liikkanen 2018)

Liikkasen mukaan kuvan 2 kanvaksen täytön jälkeen määritellään arvolupaus, joka on aina käyttäjäryhmäkohtainen. (Liikkanen 2018) Arvolupaus on yrityksen lupaus arvosta, jonka se palvelullaan asiakkaalle tuottaa. Kuten tässä opinnäytetyössä on aikaisemmin todettu, asiakkaalle tuotetaan uniikkia arvoa silloin, kun yritys onnistuu arvolupaustensa täyttämässä kilpailijoitaan paremmin. Työn tarkoituksena oli selvittää, miten palvelua voitaisiin haastateltujen asiakkuuksien osalta kehittää, jotta toimeksiantaja pystyisi tarkentamaan omia arvolupauksiaan. Paremmat ja asiakkaiden tarpeita tarkemmin vastaavat arvolupaukset luovat pohjan arvopohjaisen hinnoittelun soveltamiselle.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, jotka tehtiin puhelimitse. Haastattelujen aikana pyrittiin selvittämään kunkin asiakkuuden tarpeet, tavoitteet ja mahdolliset huolenaiheet ja vertaamaan niitä yrityksen tarjoamaan ratkaisuun sekä sen ominaisuuksiin ja hyötyihin. Haastattelujen avulla pyrittiin analysoimaan mahdollisia eroja siinä, millaisia asioita yritys ja asiakas pitävät tärkeinä. Tämän lisäksi haastattelujen avulla tutkittiin, millaisina osapuolet näkevät toistensa roolin yhteistyössä.

4.3 Asiakashaastattelut

Tutkimuksessa asiakkailta kysyttiin tämänhetkisistä ja tulevista tavoitteista sekä siitä, millaiset asiat tekevät mainostoimiston palvelusta merkityksellisen. Lisäksi tiedusteltiin millaisia asioita asiakkaat arvostavat asiakassuhteen hoidossa. Lopuksi kysyttiin mahdollisista huolenaiheista tai ongelmista. Kysymysten avulla pyrittiin saamaan tietoa myynnin nykytilasta ja tulevia projekteja koskevista päämääristä. Haastattelut ovat kokonaisuudessaan löydettävissä tämän tutkimuksen liiteosiosta.

Asiakas A näkee opinnäytteen toimeksiantajan roolin nimenomaan luovana toimistona, joka on vastuussa konseptien muokkauksista sekä kiinnostavien viestien tuottamisesta. A:n mukaan heillä on markkinointiviestinnän lisäksi paljon nopeaa reagointia vaativia taktisia tarpeita. Mainostoimiston palveluista merkityksellisen tekee A:n mielestä se, että ymmärretään asiakkaan tarpeet ja osataan ajatella itse. Toimivan projektinhallinnan lisäksi A arvostaa proaktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta kaikessa tekemisessä.

Asiakassuhteen hoidossa A pitää lisäksi tärkeänä sitä, että ollaan ylipäätään nopeasti tavoitettavissa. Tämänhetkisessä yhteistyössä ei ole haastattelun perusteella varsinaisia ongelmia. Aikataulujen hallinnassa olisi kuitenkin parannettavaa ja A toivoo, että heidät pidettäisiin säännöllisesti ajan tasalla työn etenemisestä, jotta heidän ei tarvitsisi itse pyytää tilannepäivitystä. Taktisten tarpeiden ja tempoilevan tekemisen takia projektinhallinnan proaktiivisuutta tulisi A:n mielestä kehittää. Lisäksi kommunikoinnin selkeyttä voitaisiin parantaa esimerkiksi sähköpostiviestien otsikoinnin osalta.

Asiakas B:n mukaan tämänhetkinen tavoite on, että Mainostoimisto X omaksuu uuden brändi-ilmeen ja siihen liittyvän graafisen ohjeiston. B:lle kaikkein tärkeintä on luovuus, mikä on syy siihen, että hän ylipäätään käyttää mainostoimiston palveluja. B arvostaa myös idearikkautta, viestin määrittelyä ja ryhmäideointia. Lisäarvon tuottaminen ja työskentelyn sujuvuus ovat tärkeitä asioita.

B toivoisi tutkimuksen toimeksiantajalta proaktiivista reagointia liiketoimintaympäristössä tapahtuviin asioihin, mistä saataisiin inspiraatiota toiminnan kehittämiseen. Onnistuneessa asiakassuhteessa on B:n mielestä kyse perustekemisestä ja luottamuksen rakentamisesta. Työskentelyssä ei ole tähän mennessä ilmennyt ongelmia.

Asiakas C:n tämänhetkinen tavoite on kehittää yhteistyötä ja löytää uusia ja innovatiivisia toimintatapoja Mainostoimisto X:n kanssa. C odottaa tulevilta projekteilta aikatauluissa pysymistä, asiakkaan kuuntelemista, virheetöntä tekemistä sekä kustannustehokkuutta. Mainostoimiston palvelusta arvokkaan tekee se, että ollaan ajan tasalla, innovatiivisia ja ystävällisiä. Asiakassuhteen hoidossa C sanoo arvostavansa normaalien asioiden lisäksi erityisesti aktiivista yhteydenpitoa. C:n mukaan ongelmana voidaan pitää yhteyshenkilön vaihtumista ja sitä, että kaikki toimeksiannot eivät ole toteutuneet suunnitellusti.

4.4 Yrityshaastattelut

Tässä tutkimuksessa haastateltiin myös opinnäytetyön tilaajaa. Kunkin asiakkuuden kohdalla haastateltiin työstä vastaavaa yrityksen edustajaa. Haastattelussa kysyttiin palvelun ominaisuuksien ja hyötyjen lisäksi sitä, minkälaisen asiakaskokemuksen yritys haluaa asiakkaalle tarjota. Haastattelut ovat luettavissa tämän työn liiteosiossa.

Opinnäytteen tilaaja sanoo tekevänsä A:n markkinointiviestintää Suomessa, eli toisin sanoen globaalin brändin markkinointia maahantuojana toimivalle A:lle. Asiakas A:n kohdalla palvelun ydinhyöty on toimeksiantajan mukaan se, että asiakas saa yritykseltä samanaikaisesti kansainvälisen brändin mukaista ja Suomen kohderyhmille soveltuvaa markkinointia. Palvelun arvo näkyy siis kansainvälisen brändin ymmärtämisenä ja paikallistuntemuksena. Haastattelussa nousi myös esille se, että toimeksiantaja on tietoinen A:n nopean reagointikyvyn tarpeesta, johon se on pystynyt myös vastaamaan. Toimeksiantaja haluaa pyrkiä tuottamaan A:lle mahdollisimman luotettavan asiakaskokemuksen sekä palvelun, jonka hinta-laatusuhde on kohdillaan.

Asiakas B:n kohdalla ei tehdä suuria brändilinjauksia, vaan työ koostuu arkisista asioista ja käytännön tarpeisiin liittyvistä materiaaleista. Toimeksiantajan mukaan palvelun hyöty näkyy siinä, että asiakkaan vastikään uudistuneet ilme ja brändi pysyvät johdonmukaisina. Yritys haluaa tarjota B:lle mahdollisimman selkeän ja yksinkertaisen asiakaskokemuksen.

C:lle myydään monipuolisesti markkinointiviestinnän palveluja kuten sisällöntuotantoa sosiaaliseen mediaan, esitteitä, myymälämateriaaleja, tapahtumamateriaaleja ja kampanjasuunnittelua. Lisäksi toimeksiantaja tarjoaa asiakkaalle verkkosivujen ylläpitoa. Yrityksen mukaan heidän tarjoamansa hyöty on, että asiakkaan brändi pysyy johdonmukaisena. Asiakaskokemuksen osalta pyritään herättämään luottamusta ja olemaan helposti lähestyttäviä.

4.5 Tulosten yhteenveto

Haastattelujen yhteenvetona voidaan sanoa, että asiakastuntemuksen syventäminen on erittäin tärkeää myös siksi, että saataisiin tietoa asiakkaiden odotuksista ja siitä, millaisena asiakkaat näkevät myyjäyrityksen roolin yhteistyössä. Työkiireiden keskellä tulee

harvoin kerrottua odotuksista ja toiveista, jotka lopulta kuitenkin vaikuttavat ratkaisevasti asiakaskokemukseen.

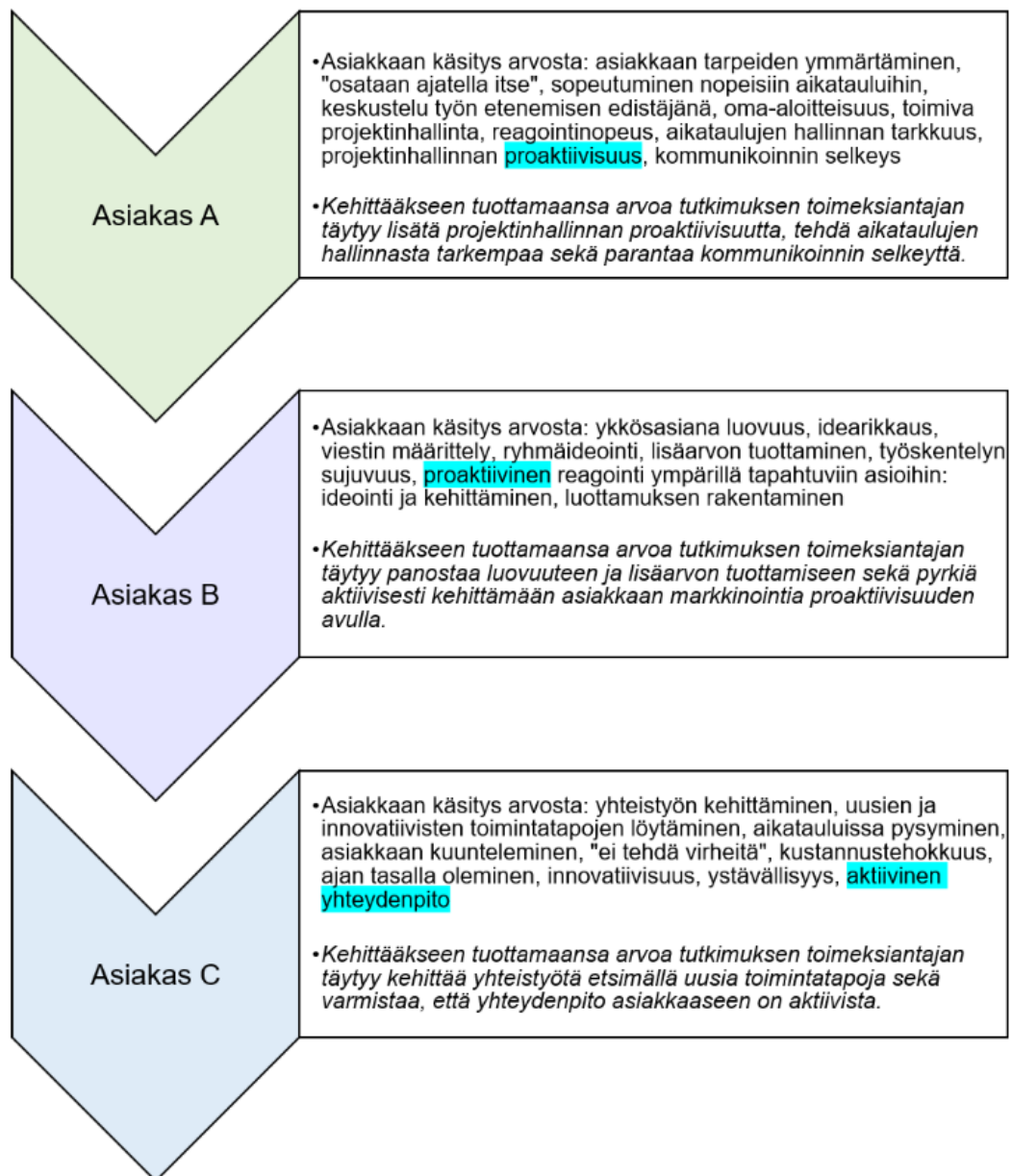
Luovuus ja toimiva projektinhallinta toimivat asiakaskokemuksen kulmakivinä, mutta haastattelujen perusteella voidaan myös sanoa, että vastaajilla oli yllättävän paljon viestinnällisiä tarpeita. Mielenkiintoinen havainto on, että kaikki tutkimukseen osallistuneet asiakkaat pitivät proaktiivista toimintaa ja hyvin toimivaa viestintää keskeisinä asioina. Proaktiivisen tekemisen tärkeys ei kuitenkaan korostunut yrityksen edustajien vastauksissa. Tutkimuksen johtopäätös on, että näitä asioita tulee ehdottomasti kehittää.

Pidän myös tärkeänä asiakassignaalina asiakkaan kuvailemaa hektistä ilmapiiriä mainostoimistoissa, joissa työntekijöillä on niin kiire nykyisten projektien kanssa, että he eivät työn ohessa ehdi panostamaan asiakassuhteen laatuun ja luovan työn ennakoivaan kehittämiseen. Toimeksiantajan täytyy miettiä, vallitseeko yrityksessä tällainen kiire ja riittävätkö nykyiset resurssit proaktiivisuuden kehittämiseen. Toisaalta proaktiivisuus on ennen kaikkea sitä, että pyritään aina olemaan askeleen edellä, mitä edesautetaan jo pelkästään aktiivisella yhteydenpidolla.

Seuraavalla sivulla näkyvä kuvio kokoaa yhteen asiakkaiden tärkeinä pitämiä asioita, minkä jälkeen esitän oman näkemykseni siitä, millaisia asioita yrityksen tulee kunkin asiakkaan osalta kehittää. Asiakas A:n kohdalla yrityksen tulee lisätä nimenomaan projektinhallinnan proaktiivisuutta, jotta se pystyy vastaamaan haastaviin aikatauluihin ja nopeasti muuttuviin tarpeisiin. A arvostaa erityisesti projektinhallinnallisten asioiden toimitavuutta, joten tarkempi aikataulujen hallinta tuottaisi hänelle varmasti lisäarvoa. Aikataulujen realistisuuden ja kommunikoinnin selkeyden lisäksi on tärkeää, että asiakas saa riittävän usein tietoa työn etenemisestä.

B:n osalta yrityksen tulee panostaa luovuuteen, vaikka kyse olisikin pienemmistä ja rutiininomaisista töistä. Asiakas arvostaa selkeästi sitä, että yritys on ajan tasalla ja seuraa markkinoinnin trendejä. B kaipaa yritykseltä ennen kaikkea proaktiivisempaa otetta oman markkinointinsa kehittämiseen.

C:n intressinä on nimenomaan yhteistyön kehittäminen ja uusien toimintapojen löytäminen. C toivoo yritykseltä aktiivista yhteydenpitoa.



Kuvio 8. Tutkimustulosten yhteenveto ja kehitysehdotukset

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten arvopohjaisella hinnoittelulla parannetaan luovan alan yrityksen myyntiprosessia. Työn teoriaosuudessa tutkittiin erilaisia tapoja ymmärtää arvon tuotantoa liiketoiminnassa sekä vertailtiin erilaisia hinnoittelutyyplejä, joista jälkimmäisenä käsiteltiin arvopohjaista hinnoittelua. Teorian pohjalta voidaan todeta, että arvopohjainen hinnoittelu vaatii toimeksiantajalta erinomaista asiakaskokemusta ja syvällistä asiakastuntemusta.

Arvopohjaisen hinnoittelun hyödyntäminen ei syrjäytä muita hinnoittelutyyplejä, vaan esimerkiksi aikaperusteista hinnoittelua voidaan harkitusti käyttää yksittäisten töiden hinnoitteluun. Hyötyperusteinen hinnoittelu ottaa huomioon vallitsevan kilpailutilanteen sekä kohdeasiakkaan tarpeet ja ostovoiman. Paras kannattavuus saavutetaan silloin, kun hinnoittelu perustuu asiakkaan käsitykseen arvosta.

Asiakaslähtöisessä hinnoittelussa asiakkaat maksavat palvelun tuomasta arvosta. Sitoutuneista asiakkaista tulee vähitellen pitkäikäisiä kumppaneita. Arvopohjaisessa hinnoittelussa onnistuminen edellyttää yrityksen strategian ymmärtämistä, joten toimeksiantajan myynnin johdon on viestittävä avoimesti yrityksen taloudellisista tavoitteista kaikille hinnoitteluun osallistuville työntekijöille.

Hinnoitellakseen arvopohjaisesti tutkimuksessa mukana olleille asiakkaille, yrityksen tulee syventää asiakasymmärrystään sekä lisätä projektinhallinnan proaktiivisuutta ja aktiivista yhteydenpitoa. Asiakashaastatteluiden perusteella tutkimuksen tärkeimmiksi arvoiksi nousivat oma-aloitteisuus, luovuus ja täsmällisyys. Oli mielenkiintoista huomata, että kaikki osallistujat kokivat viestinnän niin tärkeäksi asiaksi.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että viestinnän kehittäminen lisäisi tutkimukseen osallistuneiden asiakkaiden kokemaa arvoa. Mielestäni arvopohjainen hinnoittelu tekisi opinnäytteen tilaajan myyntiprosessista onnistuneemman korostamalla aktiivisen viestinnän merkitystä. Arvopohjaisen hinnoittelun näkökulmasta tarvekartoitus ja jälkihoito ovat keskeisimmät myyntiprosessin vaiheet, joissa toimeksiantajan täytyy panostaa viestintään. Usein tarvekartoitusta tekevä myyjä huomaa, että asiakas ei aina tiedosta tarpeitaan. Piilevien tarpeiden kartoittamisessa toimeksiantajayrityksen myynti voi käyttää apunaan SPIN-tekniikkaa, jossa kysymysten avulla asiakas saadaan kertomaan yksityiskohtaisemmin tarpeistaan.

Tarvekartoituksen lisäksi ammattitaitoisen viestinnän rooli korostuu jälkihoidossa, jolla on keskeinen merkitys myyntiprosessin onnistumisessa. Myyntiprosessin vaiheista jälkihoito on tärkeä siksi, että se sitouttaa asiakkaan yritykseen ja antaa mahdollisuuden kehittää palvelua asiakaspalautteen avulla. Mitä vähemmälle huomiolle asiakkaalle tarjottu tuki ratkaisun käyttöönoton jälkeen jää, sitä suuremmalla todennäköisyydellä asiakas saatetaan menettää kilpailijalle. Jälkihoidon puute voi johtaa myös siihen, että asiakas passivoituu eikä keskitä ostojaan yritykseen.

Toimeksiantajan myyntiprosessissa asetetaan ensin tavoitteet, minkä jälkeen tarkastellaan asiakasyrityksen tämänhetkistä markkinoinnillista identiteettiä. Sen jälkeen aletaan hiomaan viestiä, jota markkinoinnilla halutaan välittää. Keskeisen viestin suunnitteluvaiheessa valitaan paras ratkaisu, joka visualisoidaan ja perustellaan asiakkaalle. Ratkaisun esittämävaiheessa yritys osoittaa ammattitaitonsa tason, minkä jälkeen, mikäli asiakas hyväksyy ehdotuksen, siirrytään lopulta varsinaiseen toteutukseen.

Yrityksen myyntiprosessin onnistumista edistää se, että asiakas saadaan vakuuttumaan palvelun arvosta ennen parhaan ratkaisun esittämistä. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että arvosta pitäisi viestiä ensimmäisestä asiakaskohtaamisesta lähtien. Palvelun ominaisuuksien esittelyn sijaan arvosta tulisi viestiä asiakaslähtöisesti kertomalla millaista hyötyä ratkaisu tuo asiakkaan liiketoiminnalle. Asiakkaan liiketoiminnan kehittämiseen liittyvät perustelut luovat kuvan yrityksestä, joka haluaa menestyä yhdessä asiakaidensa kanssa.

Arvopohjaisella hinnoittelulla voidaan mielestäni ratkaista toimeksiantajan hinnoitteluun liittyviä haasteita. Arvopohjaisen hinnoittelun onnistumisen lähtökohtana on, että yritys tunnistaa oikeat asiakkaat, joiden tarpeita ja liiketoimintaa se pyrkii analysoimaan heti ensimmäisestä asiakaskohtaamisesta lähtien. Asiakasymmärryksen panostamisen avulla toimeksiantaja pystyy etukäteen asettamaan hinnan, joka vastaa asiakkaan arvokäsitystä ja joka on perusteltavissa asiakashyödyillä. Arvonäkökulma tukee ajatusta myynnistä viestintänä, johon osallistuu koko organisaatio.

Tämän tutkimuksen sekä myynnin koulutustaustani perusteella suosittelen arvopohjaista hinnoittelua toimeksiantajayritykselle. Mielestäni arvopohjainen hinnoittelu on erinomainen keino yrityksen asiakaskohderyhmän ja myyntistrategian selkeyttämiseen sekä kannattavuuden parantamiseen. Tutkimuksessa mukana olleille asiakkaille voidaan hinnoitella arvopohjaisesti silloin, kun yrityksen arvolupaus vastaa asiakkaan käsitystä arvosta.

Asiakkaan arvokäsityksen ymmärtäminen edesauttaa hinnoittelun onnistumista. Perusteellinen tarvekartoitus helpottaa hinnan perustelemista uusille asiakkaille. Nykyisistä asiakkuuksista saadaan puolestaan tuottoisampia asiakasymmärryksen aktiivisen kehittämisen avulla. Kestävä ratkaisu ja pitkäjänteinen yhteistyö on kertaluonteisia kauppoja kannattavampi vaihtoehto sekä yritykselle että asiakkaalle. Arvopohjaisessa hinnoittelussa tarvitaan ammattitaitoista myyntityötä. Luovan alan yrityksessä myyntityö tulee ymmärtää viestintänä ja välittämisenä.

Tämän opinnäytetyön kirjoittaminen oli erittäin antoisa ja mielekäs prosessi. Lähteiden löytämisessä oli aluksi haasteita, mutta onnistuin lopulta löytämään laadukkaita lähteitä. Minulla oli mahdollisuus tutkia itseäni kiinnostavaa ja ajankohtaista aihetta ja pidän myös tärkeänä sitä, että tutkimuksen aiheen taustalla oli yrityksen arjessa näkyvä käytännön ongelma. Tässä tekstissä vastasin toimeksiantoon kertomalla, mitä arvopohjainen hinnoittelu yrityksen myynniltä edellyttää ja miten asiakkaan ostohalukkuutta voidaan kasvattaa.

Mielestäni tutkimustulokset tarjosivat toimeksiantajalle arvokasta tietoa, jota se voi hyödyntää tutkimukseen osallistuneiden asiakkaiden asiakaskokemuksen parantamisessa. Pienen vastaajamäärän takia tulokset ovat kuitenkin heikosti yleistettävissä. Lisäksi en nauhoittanut puhelinhaastatteluja, mikä heikentää jonkin verran tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimukseni osoitti kuitenkin asiakastyytyväisyyden kartoittamisen tärkeyden sekä sen, että erilaiset ihmiset kokivat arvon eri tavalla. Lisäksi tutkimukseni toi esiin tärkeitä asiakassignaaleja.

Koin mainonnan suunnittelun alan koulutustaustan ja työkokemuksen puuttumisen työskentelyn aikana ajoittain haasteelliseksi, mutta sillä oli myös paljon hyviä seurauksia. Ulkopuolisen tarkkailijan näkökulmasta tehty työni tarjoaa modernin ja viestinnällisen näkökulman myyntiin sekä kertoo toimeksiantajalle, mitä arvopohjainen hinnoittelu nimenomaan myyntiprosessin näkökulmasta edellyttää. Olen vakuuttunut siitä, että työni rohkaisee toimeksiantajaa hinnoittelemaan arvopohjaisesti asiakkailleen.

LÄHTEET

- Angelini, A. 2018. The Value of the Customer Relationship. Torino: Giappichelli. Viitattu 1.11.2019 <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/detail.action?docID=5413436>.
- Brown, T. 2019. Change by design. How design thinking transforms organizations and inspires innovation. New York: HarperCollins Publishers.
- Doolan, K. 2015. Mastering Services Pricing. Designing pricing that works for you and your clients. Harlow: Pearson Education Limited.
- Koivumäki, A. & Kortesoja, K. 2019. Sata faktaa myynnistä. Helsinki: Alma Talent.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2018. Principles of Marketing. 17. painos. Harlow: Pearson Education Limited.
- Liikkanen, L. A. 2018. Value Proposition canvas suomeksi. Viitattu 6.1.2020 <https://medium.com/value-stream-design/value-proposition-canvas-suomeksi-f102e6c61873>
- Lopez, S. 2016. Value-based Marketing strategy: Pricing and Costs for Relationship marketing. Wilmington: Vernon Press. Viitattu 31.10.2019 <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/detail.action?docID=4771410>.
- Lusch, R. F. & Vargo, S. L. & Malter, A. J. 2006. Marketing as Service-Exchange: Taking a Leadership Role in Global Marketing Management. Organizational Dynamics. Vol. 35, Iss. 3, 264–278. Viitattu 25.10.2019 <https://search-proquest-com.ezproxy.turkuamk.fi/business/docview/210562235/1D0136658ECB4B3DPQ/1?accountid=14446>.
- Maula, H. & Maula, J. 2019. Design ja johtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Miettinen, S. & Torkki, J. 2019. Uusi neuvotteluvalta. Saat minkä neuvottelet, et mitä ansaitset. Helsinki: WSOY.
- Porter, M. E. 1991. Kilpailuetu. Suom. M. Tillman. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Somervuori, O. 2018. Mitä maksaa? Hinnoittelun psykologiaa. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Stabell, C. B. & Fjeldstad, O. D. 1998. Configuring value for competitive advantage: On chains, shops, and networks. Strategic Management Journal. Vol. 19, Iss. 5, 413–437. Viitattu 22.10.2019 <https://search-proquest-com.ezproxy.turkuamk.fi/business/docview/225020127/CABC50600B2E4D7FPQ/1?accountid=14446>.
- Thomson, P. J. 2013. Value Proposition Canvas Template. Viitattu 6.1.2020 <https://www.peterjthomson.com/2013/11/value-proposition-canvas/>.
- Uusitalo, P. 2014. Brändi & Business. Helsinki: Mainostajien Liitto.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing. Vol. 68, Iss. 1, 1–17. Viitattu 25.10.2019 <https://search-proquest-com.ezproxy.turkuamk.fi/business/docview/227780404/10F1F56AE44F74PQ/1?accountid=14446>.
- Williams, C. 2015. MGMT 8. Principles of Management. Student edition. Boston: Cengage Learning.

Wirtz, J. & Lovelock, C. 2018. *Essentials of Services Marketing, Global Edition*. Harlow: Pearson Education Viitattu 3.11.2019 <https://www.dawsonera.com/abstract/9781292090061>.

Wodecki, A. 2019. *Artificial Intelligence in Value Creation. Improving Competitive Advantage*. Cham: Springer Nature Switzerland AG.

Asiakashaastatteluiden kysymykset ja vastaukset

Asiakas A

1. Millaisia tavoitteita teillä on tämänhetkisen yhteistyön osalta?

Tavoite on se, että Mainostoimisto X toimii luovana ja taktisena toimistonamme, joka tekee sekä konseptien muokkausta että tuottaa kiinnostavia viestejä Suomeen ja myös Baltiaan. Lisäksi tavoitteisiin kuuluu taktinen tekeminen jälleenmyyjille, mistä esimerkkinä mainospohjat.

2. Millaisia tavoitteita teillä on tulevien projektien osalta?

Olemme pieni tiimi, jolla on paljon taktisia tarpeita. Mainostoimisto X:n rooli on toimia nimenomaan luovana toimistona. Kaksi tavoitteellista osa-aluetta ovat markkinoinnin viestintä ja taktinen puoli esimerkiksi leiskat.

3. Mitkä asiat tekevät mainostoimiston palvelusta mielestänne arvokkaan tai merkityksellisen?

Se, että ymmärretään asiakkaan tarpeet ja osataan ajatella itse. Ollaan proaktiivisia ja osataan sopeutua haastaviin ja nopeisiin aikatauluihin. Keskustelu on tärkeää ja sen avulla on aina hyvin pystytty selvittämään miten päästään eteenpäin. Oma-aloitteisuus ja toimiva projektinhallinta ovat erittäin tärkeitä asioita.

4. Millaisia asioita arvostatte asiakassuhteen hoitamisessa?

Sitä, että ollaan nopeasti tavoitettavissa ja reagoidaan nopeasti erilaisiin tilanteisiin. Briiffauksen jälkeen kaikki riippuu oikeastaan siitä, miten mainostoimistossa osataan ajatella itse. Arvostamme nopeaa reagointikykyä ja proaktiivisuutta kaikessa tekemisessä. Perusedellytyksenä on, että projektinhallinnalliset asiat, esimerkiksi aikataulut ja budjetointi toimivat.

5. Onko mahdollisesti joitakin ongelmia tai huolenaiheita, joista haluaisitte kertoa ja miten kuvailisitte niitä?

Ei oikeastaan ole varsinaisia ongelmia. Toisaalta aikataulujen hallinta voisi olla tarkempaa ja olisi hyvä, että meille kerrottaisiin aktiivisemmin ja oma-aloitteisemmin missä mennään työn etenemisen osalta. Toiveemme on, että meidät pidettäisiin aina ajan tasalla säännöllisen regular updaten avulla, tilanteen vaatiessa myös päivittäin. Usein joudumme itse pyytämään tilanpäivitystä. Meidän tekemisemme on tempoilevaa ja muutoksia voi tulla tosi nopeastikin, joten toivoisimme projektinhallinnalta lisää proaktiivisuutta. Pienistä asioista tulee mieleen esimerkiksi se, että olisi hyvä, jos sähköpostiin laitettaisiin aina otsikkoon mitä asia koskee eikä vain vastattaisi RE-liitteellä. Kommunikaation selkeys on sellainen asia, jossa olisi parannettavaa.

Asiakas B

1. Millaisia tavoitteita teillä on tämänhetkisen yhteistyön osalta?

Tavoitteena on, että Mainostoimisto X omaksuu uuden brändi-ilmeen sekä ymmärtää siihen liittyvän graafisen ohjeiston. Tavoite on myös, että he pystyvät joustavasti vastaamaan toimeksiantoon ja löytämään yhteisen kielen, sillä kohderyhmämme ei ole tottunut ostamaan markkinointiviestinnän palveluja.

2. Millaisia tavoitteita teillä on tulevien projektien osalta?

Luovuus on ykkösasia. Idearikkaus, viestin määrittely ja ryhmäideointi ovat myös keskeisiä asioita. Esimerkiksi taittopalveluja voisin tilata myös freelancerilta, mutta mainostoimistoa käytän juuri luovuuden takia. Mielestäni alamme tarvitsee luovuutta ja uudenlaista lähestymistapaa.

3. Mitkä asiat tekevät mainostoimiston palvelusta mielestänne arvokkaan tai merkityksellisen?

Kyllä se on nimenomaan lisäarvon tuottaminen. Luovuus on erittäin tärkeää ja se, että homma toimii sujuvasti. Monesti mainostoimistoissa ollaan niin täynnä nykyasiakkuuksista, mikä aiheuttaa sen, että ei proaktiivisesti reagoida siihen, mitä ympärillä tapahtuu. Ei tietenkään koko ajan, mutta aina välillä voisi ihan ideatasolla kysyä, että sopisiko tällainen toteutus myös teille.

4. Millaisia asioita arvostatte asiakassuhteen hoitamisessa?

No kyllä se lähtee ihan perustekemisestä ja siitä, että rakennetaan luottamusta.

5. Onko mahdollisesti joitakin ongelmia tai huolenaiheita, joista haluaisitte kertoa ja miten kuvailisitte niitä?

Tässä hetkessä ei ole ongelmia tai huolenaiheita, olemme sen verran alussa tekemisessä.

Asiakas C

1. Millaisia tavoitteita teillä on tämänhetkisen yhteistyön osalta?

Yhteistyön kehittäminen, uusien ja innovatiivisten toimintatapojen löytäminen.

2. Millaisia tavoitteita teillä on tulevien projektien osalta?

Sellaisia, että pysytään aikatauluissa, kuunnellaan asiakasta, eikä tehdä virheitä. Kustannustehokkuus on myös hyvin tärkeää.

3. Mitkä asiat tekevät mainostoimiston palvelusta mielestänne arvokkaan tai merkityksellisen?

Ajan tasalla, innovatiivinen, ystävällinen.

4. Millaisia asioita arvostatte asiakassuhteen hoitamisessa?

Ihan normaaleja asioita. Arvostamme aktiivista yhteydenpitoa.

5. Onko mahdollisesti joitakin ongelmia tai huolenaiheita, joista haluaisitte kertoa ja miten kuvailisitte niitä?

No ehkä sellainen ongelma voisi olla, että yhteyshenkilö on vaihtunut, aikaisempi oli ikään kuin ajatustenlukija, hän tiesi tasan tarkkaan mitä haluttiin, nyt tilanne on tältä osin haavoittuva. Kaikki toimeksiannot eivät ole toteutuneet ihan sellaisina kuin olisi pitänyt, mikä johtuu varmasti osittain myös teistä.

Yrityshaastatteluiden kysymykset ja vastaukset

Asiakas A

1. Miten kuvailisitte palvelun ominaisuuksia?

Iso kuva on se, että me teemme asiakas A:n markkinointiviestintää Suomessa, eli toisin sanoen globaalin brändin markkinointia maahantuojalle, jolla on jälleenmyyjiä. Asiakkaan velvollisuus maahantuojana on tehdä markkinointia Suomessa ja tukea jälleenmyyjien myyntiä. Meidän työpanoksemme näkyy muun muassa uusien automallien lanseerauksessa ja myyntikampanjoissa.

2. Millaista hyötyä palvelu mielestänne asiakkaalle tuottaa?

Asiakas saa meiltä helposti kansainvälisen brändin mukaista, mutta Suomen kohderyhmille soveltuvaa markkinointia. Ymmärrämme kansainvälistä brändiä ja osaamme yhdistää siihen paikallistuntemuksen. Pystymme reagoimaan nopeatempoiseen tekemiseen riittävällä nopeudella. Lisäksi olemme jatkuvasti asiakkaan käytettävissä.

3. Millaisen asiakaskokemuksen haluatte asiakkaalle tarjota?

Luotettavan eli sellaisen, että asiakas tietää aina voivansa luottaa meihin. Pystymme aina reagoimaan nopeasti ja saamme ideoita, jotka ovat melko oikeita. Haluamme myös tarjota asiakkaalle palvelua, jonka hinta-laatusuhde on kohdillaan.

Asiakas B

1. Miten kuvailisitte palvelun ominaisuuksia?

Teemme asiakas B:lle käytännön tarpeisiin liittyviä materiaaleja, sellaisia arkisia asioita. Emme tee suuria brändilinjauksia, vaan sovellamme niitä eri yksiköille. Teemme muun muassa esitteitä ja messuosaston suunnittelua.

2. Millaista hyötyä palvelu mielestänne asiakkaalle tuottaa?

Hyötyä on se, että asiakkaan ei tarvitse tehdä niitä itse. Asiakkaan vastikään uudistuneet ilme ja brändi pysyvät meidän käsissämme johdonmukaisena ja pidämme huolta siitä, että kaikki näyttää hyvältä.

3. Millaisen asiakaskokemuksen haluatte asiakkaalle tarjota?

Mahdollisimman selkeän ja yksinkertaisen myös sen takia, että tilaajat ovat eri taustaisia, eivätkä aina välttämättä markkinointiviestinnän ammattilaisia.

Asiakas C

1. Miten kuvailisitte palvelun ominaisuuksia?

Teemme asiakas C:lle sisällöntuotantoa sosiaaliseen mediaan, esitteitä, myymälämateriaaleja, tapahtumamateriaaleja ja kampanjasuunnittelua. Lisäksi asiakas tarvitsee meiltä myös verkkosivujen ylläpitoa.

2. Millaista hyötyä palvelu mielestänne asiakkaalle tuottaa?

Hyöty on siinä, että asiakkaan brändi pysyy johdonmukaisena.

3. Millaisen asiakaskokemuksen haluatte asiakkaalle tarjota?

Luottamusta herättävän ja helposti lähestyttävän.