

Tampereen Ammattikorkeakoulu
Liiketalous

Value-based sellingin mukaiset myyntiargumentit
energiatehokkuudessa,
case: Korkeateknologiayritys

Matias Similä
10.2.2009

Tampereen Ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

Matias Similä
Value-based selling:in mukaiset myyntiargumentit energiatehokkuudessa, case:
Korkeateknologiayritys
12.2.2008
Pietro Albanese

TIIVISTELMÄ

Korkeateknologiayrityksen alkaessa tarjoamaan energiatehokkaita automaatio ratkaisuja on haluttu kartoittaa, miten niitä tulisi markkinointiviestinnässä argumentoida. Tätä tarkoitusta varten on ns. kypsän markkina tilanteen ja kovan kilpailun vallitessa haluttu etsiä uusia lähestymistapoja markkinoida tuotteita.

Tutkimus on toteutettu haastattelusarjana, joka esittelee value-based selling konseptin, asiakkaiden tämän hetken haasteet liiketoiminnassaan sekä kuinka näitä hyödyntäen tulisi energiatehokkuutta argumentoida.

Teoria-osuudessa on pyritty laajentamaan value-based selling konseptiin liittyvää ajatusmaailmaa asiakas arvon luomisesta ja välittämisestä sekä löytämään periaatteita muotoilla markkinointiviestinnän sanoma päätöksiä.

Value-based seling konseptissa on keskeisenä ongelmana määrittää minkälaista arvoa asiakas haluaa ja kuinka tätä arvoa voidaan viestiä. Tutkimustulokset esittävät asiakashaasteista johdettujen argumenttien jakautuvan viiteen eri ryhmään: kannattavuus, sovellettavuus, service, total solution ja capability.

Työstä julkaistaan ainoastaan kaksi ensimmäistä lukua käsittäen johdannon ja tutkimusongelman. Loppuosa työstä pidetään vain toimeksiantajan käytössä. Julkisesta versiosta on myös poistettu kaikki ilmaukset jotka johtavat kohdeyrityksen tunnistamiseen.

1. Johdanto	5
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja ongelman asettelu.....	5
1.2 Tutkimuksen taustatietoa ja tutkimusongelma.....	5
1.3 Valintakriteerit haastateltaville henkilöille.....	7
1.4 Tutkimuksen kulku.....	8
1.5 Tavoiteltavat tulokset	9
2. Teoreettinen viitekehys	10
2.1 Terminologia.....	10
2.2 Differoituminen.....	10
2.2.2 Palvelut kilpailukeinona	11
2.2.3 Tuote-pohjaisten palveluiden innovaatio	12
2.3 Arvonmyynti.....	12
2.3.1 Miksi uutta lähestymistapaa tarvitaan?	12
2.3.2 Mitä asiakasprosessi-innovaatio on?.....	13
2.3.3 Uuden myyntistrategian taustatekijät	13
2.4 Asiakaslähtöisyys	14
2.4.1 Arvon luominen	14
2.4.2 Myyntihenkilön muuttunut rooli.....	15
2.4.3 Yrityksen kyky vastaanottaa ympäristön muutos	16
2.4.7 Kilpailukykyä ydinosamisesta	16
2.5 Työkaluja arvon luomiseen.....	17
2.5.1 Strateginen analyysi määrittämään kilpailuedun lähteet	17
2.5.2 Arvo-verkko työkaluna arvon luonnin hallintaan	18
2.6 Arvopohjaisen lähestymistavan implementointi organisaatioon	18
2.6.2 Asiakasprosessi-Innovaatioiden myynti.....	19
2.6.3 Asiakas mukana luomassa arvoa	19
2.7 Viestintä.....	20
2.7.1 Kokonaisvaltainen viestintä.....	20
2.7.2 Asiakaslähtöisyys viestinnässä	21
2.7.3 Sanoman suunnittelu	22
2.7.4 Mainoksen argumenttien valinta.....	23
2.7.5 Viestinnän sisältö	23
2.7.6 Mainossanoman osat	24
2.7.7 Viestinnän tavoitteet.....	25

2.7.8 Markkinointiviestinnän kolmivaiheinen elinkaarimalli	25
Lähteet	27
Muut lähteet	28

1. Johdanto

Energiatehokkuus on yksi kohdeyrityksen keskeinen liiketoiminnan osa-alue. Se on tuotteiden ominaisuus, jolla pyritään erottumaan kilpailijoista. Ympäristökysymysten rinnalla energiatehokkuus liittyy myös asiakkaan toiminnan kustannuksiin ja siksi taloudelliset vaikutukset tuntuvat liiketoiminnassa selvästi. Parantuneen energiatehokkuuden avulla kohdeyrityksen asiakkaat voivat alentaa energia laskuaan ja vähentää kustannustehokkaasti hiilidioksidipäästöjään. Energiatehokkuutta arvioidaan laskemalla kuinka paljon energiaa kuluu tietyn tuotteen tai palvelun tuottamiseen. Energiatehokkuus määritellään tietyn tuote- tai palvelumäärän ja sen tuottamiseen kuluvan energiamäärän suhteena. Asiakkaan näkökulmasta energiatehokkuus on osa tuotekokonaisuutta ja liittyy läheisesti mm. prosessien ajattavuuden parantamiseen, tuotantotehokkuuden lisäämiseen ja laitteen kunnossapidon optimointiin. (Kohdeyrityksen henkilöstölehti 4/2008,8).

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja ongelman asettelu

Kohdeyrityksellä on pyrkimys profiloitua energiatehokkaiden ratkaisujen tarjoajana. Päästäkseen tähän uuteen tavoitteeseen, kohdeyrityksen tulee argumentoida tuotteitaan erilailla markkinointiviestinnässään kuin aikaisemmin. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on pureutua, kuinka energia tehokkuutta tulisi markkinointiviestinnässä argumentoida.

Kohdeyrityksessä on päätetty lähteä tarjoamaan energiatehokkuutta Pohjois-Amerikan toiminnoissa kehittelyllä Value-based selling konseptilla, jolla voidaan argumentoida asiakkaalle hänelle tuotteen tuomaa hyötyä eli arvoa, ei ainoastaan perinteisen mallin mukaan tuotteen teknisiä ominaisuuksia. Konsepti on kuitenkin kohdeyritykselle uusi ja ollaan epäätietoisia siitä, mikä se on, miten se toimii ja miten sitä tulisi soveltaa energia tehokkuuteen.

1.2 Tutkimuksen taustatietoa ja tutkimusongelma

Kohdeyrityksessä ollaan epäätietoisia siitä, mikä value-based selling konsepti on ja kuinka sitä käytetään käytännössä ja kuinka se eroaa kohdeyrityksen perinteisestä markkinoinnista. Ollaan

myöskin epä tietoisia siitä, mitä asiakkaat haluavat energia tehokkuudesta ja kuinka energia tehokkuutta tulisi heille argumentoida.

Value-based selling konsepti on energia tehokkuuden parissa työskenteleville enemmän tai vähemmän käsitteenä ja ydin ajatuksena tuttu, mutta laajassa mielessä konseptia ei lähtökohtaisesti tunneta.

Tutkimuksen tarkoituksena on esitellä konsepti laajasti, kartoittaa asiakkaiden tarpeita energia tehokkuudesta välineenä muodostamaan argumentteja markkinointiviestintää varten. Lisäksi kartoitetaan kohdeyrityksen sisäisiä näkemyksiä energiatehokkuudesta.

Tutkimusongelmani on: Kuinka energia tehokkuutta tulisi argumentoida asiakkaille? Tähän päästäkseni selvitän haastatteluilla asiakkaiden haasteita sekä value-based selling konseptia kohdeyrityksen Pohjois-Amerikan toiminnoista.

Asiakkaiden tarpeissa pyrin saamaan selville sen, mitä asiakkaat haluavat kohdeyrityksen energia tehokkailta ratkaisuilta. Value-based selling konsepti taas on uusi lähestymistapa kehitettynä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin.

Toimeksiantajan kanssa sovittiin tutkimuksesta johon toimeksiantaja suositteli sisältyvän kolme osainen haastattelusarja. Sarjan ensimmäisessä osassa haastatellaan henkilöitä kohdeyrityksen sisältä, joilla on näkemystä siihen, miten energiatehokkuutta tulisi lähteä markkinoimaan. Toisessa osassa haetaan tietoa Pohjois-Amerikan toiminnoista Value-based selling konseptia mukana kehittelemässä olleelta kohdeyrityksen osastonsa Senior Vice President -toimihenkilöltä.

Tutkimuksen kolmas ja viimeinen vaihe haastattelee asiakasyritysten kahta automaatiopäällikköä ja yhtä tuotantopäällikköä siitä, mitkä heidän tarpeensa ovat koskien energia tehokkuutta.

Toimeksiantaja määritteli henkilöt, joita haastattelin. Ensimmäisessä osiossa haastattelusarjaa haastattelin ihmisiä kohdeyrityksen sisältä Energy Efficiency projektiryhmän jäseniä sekä kohdeyrityksen Marketing Directoria.

Sarjan viimeinen osuuden oli suunniteltu sisältävän kolmen eri asiakkaan haastattelut tutkien kohdeyrityksen asiakkaita, mutta erään asiakkaan haluttomuus vastata haastatteluun tarkasteluelkelpoisella laajuudella synnytti tilanteen, jossa jätin sen tutkimuksen ulkopuolelle.

Tavoiteltavat vastaajat määriteltiin olevan tuotantopäällikkö tason henkilöitä. Lopulliset nimet sain kohdeyrityksen Sales Manager -toimihenkilöltä, jolla on hyvä kontakti asiakasrajapintaan.

Tein haastattelut tutkimukseeni aikavälillä 14.11- 11.12.08. Lähetin vastaajille ensin sähköpostin, jossa kerroin tutkimuksestani sekä kysymysrunгон tulevalle keskustelulle sekä keskustelun laajuuden. Asiakasyritysten Tuotantopäällikkö haastattelut hoidin puhelimitse, kohdeyrityksen osastonsa Senior Vice President -toimihenkilön Interwise keskusteluna ja kohdeyrityksen Marketing Directorin, Energy Efficiency Sales Managerin sekä Senior Vice President -henkilöt tapasin henkilökohtaisesti. Henkilökohtaisiin haastatteluihin kohdeyrityksessä meni aikaa 25-35 min., puhelinhaastattelut kestivät 15-25 min. Kohdeyrityksen toimihenkilön kanssa keskustelin 45min. Käytin muistiinpanojen helpottamiseksi haastatteluisa nauhuria, jonka käyttöön kysyin vastaajilta luvan.

1.3 Valintakriteerit haastateltaville henkilöille

Tutkimuksessani oli kolme vaihetta, joissa jokaisessa oli tietyn tyyppinen vastaaja joukko. Ensimmäisessä vaiheessa oli tarkoitus haastatella kokeneita henkilöitä jotka pystyvät tarjoamaan näkemystä energia tehokkuudesta. Kaikki haastatellut henkilöt ovat mukana energia tehokkaiden ratkaisujen parissa kohdeyrityksessä.

Kohdeyrityksen Senior Vice President -toimihenkilöllä on kohdeyrityksen Pohjois-Amerikan toiminnoista 38 vuoden kokemus kohdeyrityksen toimialasta. Hänen tiiminsä on lisäksi kehittelemässä value-based selling konseptia, joten hän omaa ensikäden kokemusta ja näkemystä asiasta.

Asiakkaat on valittu kohdeyrityksen tärkeimmistä asiakasyrityksistä ja ne molemmat ovat jo hankkineet energiatehokkaiksi luokiteltuja ratkaisuja kohdeyritykseltä, joten asiaa on prosessoitu siellä aikaisemminkin. Lisäksi he ovat toimenkuvaltaan tuotantopäälliköitä, jotka ovat perinteisesti olleet yhteyshenkilöitä kohdeyrityksen investoinneissa.

Pidän kahta asiakasyritystä sopivana otoksena tähän tutkimukseen ja sen tavoitteisiin, sillä asiakkaat edustavat kahta tärkeintä ja perinteisintä kohdeyrityksen yhteistyökumppania, joiden kanssa on

tehty tiiviisti yhteistyötä. Tutkimus ei toki tarjoa yleistettävää kelpoista tietoa, mutta se tarjoaa näköalan kahteen tärkeimmän asiakkaan maailmaan.

Jokaiselle haastatteluvaiheelle oli suunniteltu oma rakenteensa tavoitteisiin pääsemiseksi. Tutkimuksessani esitän haastattelut laajoina, sellaisina kuin ne olivat. Kohdeyrityksen asiakkaan haastattelussa olen joutunut ryhmittelemään vastauksia aihekokonaisuuksien mukaan, sillä keskustelu ei seurannut luonnostelevaa rakennetta vaan oli luonteeltaan varsin spontaani. Minulla ei myöskään ollut mahdollisuutta nauhoittaa kyseistä haastattelua.

1.4 Tutkimuksen kulku

Tekemäni tutkimus oli laadultaan kvalitatiivinen eli laadullinen, sillä siinä keskitytään pieneen määrään tapauksia joita pyritään analysoimaan mahdollisimman syväälle ja kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi Sirkka, 2007). Tutkimustyyppissä keskitytään tutkimuskohteiden määrän sijasta niiden laatuun. Syyinä tutkimustyyppin valintaan oli entuudestaan minulle tuntematon aihepiiri joka edellyttää paljon perehtymistä sen spesifin luonteen vuoksi. Pohjana perehtymisellä minulle oli 8kk työsuhde kohdeyrityksessä.

Keskityin tutkimuksessani tutkimuskohteiden huolelliseen valintaan, kriteereinä heidän luotettava tietämyksensä tutkimuksen kohteesta sekä halunsa esitellä näkemyksiään minulle haastatteluiden muodossa. Kvalitatiiviselle tutkimustyyppille on ominaista valita tarkoituksenmukainen kohdejoukko satunnaisotoksen sijaan (Hirsjärvi Sirkka, 2007).

Käytin tutkimusmenetelmänä teema haastattelua. Haastatteluihin oli sovittu valmis teema sekä valmistelin jokaista haastattelua varten ohjeellisen keskustelurungon, mutta tarkoitus oli pyrkiä vapaaseen keskusteluun joka antaisi haastateltavalle mahdollisuuden painottaa niitä asioita, joita hän kokee tärkeiksi liittyen tähän ja joista hänellä on näkemystä. Tarkoitus teemahaastattelussa on saada tutkittavan ääni kuuluviin(Hirsjärvi & Hurme 2000, 47-48).

Teemahaastattelusta puuttuu kysymysten tarkka muoto ja järjestys, mutta se ei ole täysin vapaa kuten syvähaastattelu(Hirsjärvi & Hurme 2000,48). Haastattelutilanteissa heijastin jo ennakkoon sähköpostilla haastateltavalle lähetetyt kysymykset screenille, jossa ne toimivat keskustelun

teemoina. Haastattelussa pyrittiin käymään aina läpi kaikki teemat, mutta ilman tarkasti jäsenneiltyjä kysymyksiä ja haastateltavan omaan tahtiin.

Muistiinpanokeinona nauhoitin kaikki haastattelut. Puhelimitse tapahtuvien haastattelun yhteydessä tämä tapahtui käytännössä siten, että keskustelu käytiin kaiutin puhelimen kautta, josta nauhurini tallensi koko keskustelun. Teknisistä syistä kohdeyrityksen asiakkaan haastattelussa nauhoitus ei onnistunut, mutta tässä tapauksessa kirjoitin haastattelun aikana ja välittömästi sen jälkeen tarkat muistiinpanot keskustelusta.

Itse tutkimustyössäni haastattelut on purettu kirjalliseen asuun kokonaisuudessaan suoraan nauhalta. Olen jäsenneilyt vastauksia kysymysten alle niiden vastausten aihepiirin mukaan, mutta tarkkoja jatkokysymyksiä en ole työhön kirjoittanut jäsenneilyn luettavuuden saavuttamiseksi.

1.5 Tavoiteltavat tulokset

Tutkimuksella tavoitellaan tietämystä value-based selling konseptista sekä tietämystä kuinka energia tehokkuutta tulisi asiakkaille markkinointiviestinnässä argumentoida. Tämän tutkimuksen avulla esitän, kuinka energia tehokkuutta tulisi argumentoida value-based selling konseptin mukaisesti sekä asiakkaiden tämän hetken öhot spotitö huomioon ottaen.

2. Teoreettinen viitekehys

2.1 Terminologia

Arvontuotannolla (eng. value sales) tarkoitetaan sitä, että yhteistyössä asiakkaan kanssa optimoidaan prosessi- ja järjestelmälähtöisesti asiakkuudessa syntyvä välitön ja välillinen arvo. (Storbacka Kaj, Blomqvist Ralf, Dahl Johan & Haeger Thomas 1999)

Tulevaisuuden myyjän olisi tunnettava asiakkaan liiketoiminta, liiketoiminnan ajurit ja prosessit niin perusteellisesti, että hän pystyy tekemään ennakoivia ja innovatiivisia muutoksia asiakkaan prosessihin (eng. customer process innovation). Prosessia kutsutaan *asiakasprosessin innovaatioksi*. Muutoksilla pyritään luomaan arvoa asiakkaalle ja saamaan osa arvosta korvauksena toimittajalle. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 19).

2.2 Differoituminen

Tuotteiden yleistymisen syö yritysten kilpailullista differoitumista ja usein johtaa tuoton kaventumiseen. Olemassaoleva kirjallisuus suosittelee siirtymistä perus tuote tarjonnasta palvelupohjaisiin arvo konsepteihin saavuttamaan kilpailukykyä tässä tilanteessa.

Kyvykkyys jatkuvasti luoda asiakasarvoa on keskeinen teema strategia ja markkinointi kirjallisuudessa. Kaikki tuotteet ja palvelut saavuttavat perushyödyke statuksen ennemmin tai myöhemmin.

Kustomisoidut palvelupaketit ovat differoitumisen kulmakiviä. Tuote ja hinta ovat vähemmän differoivia tekijöitä tänä päivänä. Palvelu tuki ja henkilökohtainen vuorovaikutus ja saavutettavampi know-how ovat tulleet differentoinnin core tekijöiksi.

Kysymys on, kuinka yritykset käyttöhyödykkeellistyneillä liiketoimintamarkkinoilla yrittävät differentoitua. Voimme havainnoida kolme päätapaa, jotka johtavat kilpailukyvyyn differoitumiseen:

- Differentointi perustuu tuote johtajuuteen, ts. differointi tuoteominaisuuksien perusteella

- Differentointi asiakkaiden linkittämisellä, ts. differentointi palveluinnovaation ja asiakkaiden liittämisen perusteella
- Differentointi kustannusjohtajuuden perusteella, ts. differentointi perustuu operaationaaliselle erinomaisuudelle ja kilpailukykyisille arvo ratkaisuille

Näistä kaksi ensimmäistä johtaa ei-hinta-perusteisiin arvon muodostuksiin. Kolmas johtaa kilpailukyky/hinta -perustaiseen arvon muodostukseen. Ei-hyödykkeellistyvä strategiat perustuvat yhteen tai useampaan geneeriseen arvon muodostukseen ja tämä osoittaa että asiakkaalle täytyy tuottaa lisäarvo tai sen muodostus tulee jopa uudelleen määrittää

Mikrosegmentaatio, kustomisoidut palvelu-paketit ja hienojakoiset viestintästrategiat ovat tämän markkinointi lähestymistavan kulmakiviä. Sillä hetkellä kun teollisuusala saavuttaa ns.kypsän markkinatilan, liiketoimijoiden tulisi tasapainottaa tuote innovaatio ja liiketoimintamalli innovaatio keskenään. (Paul Matthyssens, Koen Vandenbempt, 2008)

2.2.2 Palvelut kilpailukeinona

Palvelut ovat usein nähty keinoina toteuttaa lisäarvoa asiakkaalle. Asiakas arvo on tärkeä elementti toimittajan näkökulmasta, koska ne läheisesti kytkeytyvät toimittajan liiketoiminta-potentiaaliin ko. toiminta-alalla. Palveluiden avulla toimittaja voi myös differentoitua vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin.

Voidaan myös huomata kolme geneeristä etua kasvattamalla palvelutarjontaa: taloudelliset, strategiset ja markkinoinnilliset edut.

- 1) Taloudelliset edut sisältävät kasvaneen liikevaihdon ja vakaamman kassa-virran.
Hyödyntääkseen näitä etuja, yrityksen on saatava palveluidensa kustannus rakenne kontrolliin ja kehitettävä tiivis hinnoittelu strategia.
- 2) Strategisessa viitekehyksessä, palvelut voivat tuoda etuja tarjoamalla kilpailuetua laadun, lisäarvon ja differentoitumisen kautta ja auttavat pystyttämään toimiala sulkuja.
- 3) Markkinointiedut sisältävät lisääntyneen asiakas tyytyväisyyden, parantuneen uuden tuotanto-alan omaksumisen ja toimittajan uskottavuuden.

(Karlos Artto, Kim Wikström, Magnus Hellström, Jaakko Kujala 2008)

2.2.3 Tuote-pohjaisten palveluiden innovaatio

Asiakaskontakti henkilöstön sitouttaminen on ensiarvoisen tärkeää, koska he ovat kyseisen palvelun varsinaiset välittäjät. Heidän tietonsa piilevistä asiakastarpeista ja kilpailukykyisiä tarjoomia tarjoavista toimittajista mukana palvelujen muokattavuus tason määrittelyssä on merkitsevää.

Johtajien tulisi keskittyä tarjoamaan uniikkeja asiakashyötyjä, luomaan intiimiä tietoa asiakas tarpeista, kapasiteetista ja prosesseista, nähden asiakkaan potentiaalisena kumppanina, luoden innovatiivista yrityskulttuuria ja suunnitellen ja tasapainottaen palvelu-markkina portfolioa. Näiden suositusten implementaatio vaikuttaa positiivisesti palvelu innovaation suorituskykyyn.

Uusi palvelukehitysstrategia, uusien palvelujen sopivuus nykyisiin liiketoimintoihin, ja markkinajohtajien sitoutuminen innovaatio prosessiin ovat avain tekijöitä palvelun kehitys projekteihin. Jatkossa useat koulukunnat alleviivaavat innovatiivisemmän ilmaston luomista sisäiseen organisaatioon. Erikoistuneet innovaatio osastot ja työn kierto, ovat esimerkiksi tärkeitä laukaisimia lisäämään firman luovuutta.

Ulkoisten asiakkaiden kanssa osaamisen vaihto ja innovatiivisen ilmaston luominen avaintekijöinä palvelu innovaatiota varten. (Gebauer Heiko, Krempel Regine, Fleisch Elgar & Friedli Thomas, 2008)

2.3 Arvonmyynti

2.3.1 Miksi uutta lähestymistapaa tarvitaan?

Useat teollisuuden alat ovat rakentuneet tuotteiden ympärille. Menestystekijät tällaisissa arvoketjuissa ovat perinteisesti olleet tehokkuus ja tuottavuus. Teollisuuden kasvaessa ns. kypsään markkinatilanteeseen alkavat yksikköhinnat laskea ja yritykset alkavat etsiä uusia tapoja säilyttää tuottotaso.

Nämä palvelut ovat rakennettu hardwaren ja softwaren ympärille ja niiden painopiste on auttaa asiakasta hyötymään investoinnista.

Samalla kuin tuotteet, jakautuen hardwareen ja softwareen, alkavat muodostua kulutushyödykkeiksi, mahdollisuudet differentoitua palveluilla kapenevat. Yrityksen kohtaavat markkinatilanteen tuomat kapenevat tuotot ja laskevan liikevaihdon. (Kaario Kari, Pennanen Risto, Storbacka Kaj & Mäkinen Hanna-Leena, 2003)

2.3.2 Mitä asiakasprosessi-innovaatio on?

Markkinatilanteen kypsetessä tulee toimijoiden kehittää aina uusia ratkaisuja kilpailukseen hyödykkeellistymistä vastaan, joka saa aikaan kannattavuuden kaventumisen. Tämä tie on kattanut aikanaan valmistajien kehittävän softwarea hardwaren rinnalle ratkaisemaan annetun asiakkaiden tarpeen, palveluita auttamaan asiakasta hyötymään investoinnista sekä nyt viimeisimpänä vaiheena uutta näkökulmaa liiketoimintamalliin. Tätä näkökulmaa nimitetään asiakasprosessi-innovaatioksi. (eng. Customer Process Innovation).

Asiakasprosessi innovaatio alkaa asiakkaan tämän hetkisen prosessin ymmärtämisestä. Tämä uusi lähestymistapa etsii tapoja parantaa asiakkaan prosessia ratkaisun toimittajan know-how:lla. Painopiste on asiakkaan prosessin uudelleen suunnittelussa uusien ja innovatiivisten ratkaisujen avulla. Asiakas prosessi innovaatio on pro-aktiivinen lähestymistapa ratkaista asiakkaan liiketoiminnan ongelmia. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 19)

2.3.3 Uuden myyntistrategian taustatekijät

Monet toimialat rakentuvat tuotteiden ympärille. Arvoketjut alkavat raaka-aineista ja päättyvät valmiisiin tuotteisiin. Menestyksen avaimina tällaisessä arvoketjuissa ovat perinteisesti olleet tehokkuus ja tuloksellisuus. Yritykset ovat investoineet tuotantoon ja logistiikkaan, ja suurin osa pääomasta on sidottu tuotantolaitokseen. Toimialojen kypsyessä ja itse tuotteiden yksikköhintojen kääntyessä laskuun yritykset alkavat etsiä keinoja kannattavuuden säilymiseen.

Yksi tapa selviytyä hintojen laskusta on kilpailijoista erottuminen. Koska ostaja on yleensä valmis maksamaan ainutlaatuisen hinnan ainutlaatuisesta ratkaisusta, monet yritykset etsivät jatkuvasti uusia tapoja erottua. Erilaistumiseen on monia teitä: yritys voi laajentaa nykyistä tarjoomaa, kehittää uudenlaisen toimintamallin yhdessä asiakkaan määrittelemiä tarpeita ehdottamalla tavallisesta poikkeavia muutoksia asiakkaan tapaan johtaa liiketoimintaa.

Liiketoimintamahdollisuudet ó eli mahdollisuudet arvon luomiseen ja korvauksen saamiseen arvon luonnista ó näyttävät lisääntyvän sitä mukaa, kun yritys etenee arvoketjussa. Esim. kaivosteollisuus ó ja paperiteollisuusyritysten yritysstrategiana ei enää ole raaka-aineiden käsittely vaan loppukäyttäjille tarkoitettujen tuotteiden kehittäminen. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen, 2004, 20-21).

2.4 Asiakslähtöisyys

2.4.1 Arvon luominen

Asiakslähtöisyyttä varten tarvitaan saavutettavuutta, vuorovaikutteisuutta ja arvontuotantoa. Vuorovaikutteisuudessa on kyse osittain tarjoomien kehittämisestä asiakkaan tilanteen ja tarpeiden pohjalta ja osittain asiakkaan kanssa tapahtuvan tiedonvaihdon sopeuttamisesta. Arvontuotanto on differoinnin ja kilpailuetujen perusta. Välitön arvo määräytyy niiden tuotteiden ja lupauksien mukaan, joita asiakas saa vastineeksi omista korvauksistaan ja lupauksistaan ja välillinen arvo koostuu pääosin yhteisestä oppimisesta ja kehittämisestä. Yritys, joka kykenee jatkuvasti arvioimaan ja määrittämään prosessejaan uudestaan voidakseen tarjota asiakkaalleen uusia mahdollisuuksia arvon tuottamiseen, vahvistaa kilpailukykyään.

Asiakas ei saa arvoa ostaessaan tuotetta, vaan arvo syntyy asiakkaan käyttäessä tuotetta. Yrityksen tulee siis auttaa asiakasta tuottamaan arvoa. Asiakasta on autettava hyödyntämään tuotetta mahdollisimman hyvin (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 25-26).

2.4.2 Myyntihenkilön muuttunut rooli

Arvon myyminen on strategia, jossa yksittäisen tuotteen merkitys on vähäisempi ja painopiste on arvon tuottamisessa asiakkaalle. Myyntiargumentaatio ei enää perustu tuotteille tai asiakas tarpeiden ymmärtämiselle. Myyntihenkilön tulee olla kykenevä välittää positiivista vaikutusta asiakkaan liiketoiminnalle.

Ollakseen kykenevä toimimaan konsulttina, myyntihenkilöllä tulee olla syvä tietämystä asiakkaan businessistä ja kuinka tuottoa voidaan muodostaa. Tämä merkitsee ymmärtämystä kuinka asiakas tällä hetkellä ajaa prosessejaan.

Yrityksen mahdollisuuksien tuottaa asiakkaalle arvoa kartoittamisen ja asiakkaan prosessiin tutustumisen tulisi tuottaa muutoksia asiakkaan prosessissa ja sen takia konsultti toimii prosessin innovaattorina. Prosessi innovaattorin tulisi kyetä pro-aktiivisesti ehdottamaan muutoksia tapaan, jolla asiakas tällä hetkellä ajaa prosessejaan.

Tässä tilanteessa, vuorovaikutuskontaktit eivät enää voi olla ainoastaan johto-tasolla vaan kontakteja pita luoda vuorovaikutusta varten ylin-johtotasolle.

Perinteisesti tuotemyynnissä oli tarpeeksi kun ymmärsi ostoprosessin. Arvonmyymisessä toimittajan täytyy myös ymmärtää asiakkaan liiketoimintaprosessit.

Ollakseen kykenevä keskustellakseen business-issueista ylemmän johtoportaana kanssa, myynti henkilön tulee ymmärtää asiakkaan arvoajurit.

Tämä lähestymistapa edellyttää yhteistä luottamusta toisiinsa. Asiakas uskoo että toimittaja on kykenevä tulla partneriksi useisiin toimintoihin ja että suhde on lähenpänä partneroitumista yhteistä menestystä varten.

Arvonmyynti strategiassa myyntihenkilön rooli on toiminnallisesti erilainen. Luonnollisesti myyntihenkilön tulee ymmärtää mitä tarjoava yritys on tällä hetkellä kykenevä tarjoamaan mutta tärkeämpänä, myyntihenkilön tulee olla kykenevä innovoimaan ja määrittelemään mitä tarvitaan jotta asiakkaalle syntyy arvoa. Myyntihenkilön rooli on muuttumassa ja uusi rooli on enemmän business-konsultti kuin tuote-ekspertti. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2003, 31-34).

Pyrkiessään kompensoimaan tuotehintojen laskua monet yritykset ovat alkanet selvittää mahdollisuuksia lisäpalveluiden kehittämiseen omille tuotteilleen. Lisäpalveluista on tullut kokonaistarjonnan kiinteitä osia, jotka luovat arvoa koko tuotteelle. Lisäpalvelut on monissa tapauksissa suunniteltu ratkaisemaan asiakkaan ongelmia ja tavoitteena on tarjooman erilaistaminen kilpailijoihin nähden. Koska erilaistaminen muuttuu aikaa myöten aina vain hankalammaksi, on pohdittava uusia keinoja arvon lisäämiseksi tarjoomaan. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 74 -75).

2.4.3 Yrityksen kyky vastaanottaa ympäristön muutos

Yrityksen profiili, joka vastaanottaa parhaiten tämän hetkiset ympäristölliset muutokset, sisältää seuraavat elementit:

- fokuoituminen core osaamiseen
- kyvykkyys osallistua samanaikaisesti useampaan kuin yhteen arvoa-luovaan systeemiin
- korkean tason sisäinen integraatio ja virtaviivaistettu organisaatio
- sisäinen ja ulkoinen joustavuus

(Cinzia Parolini 1999, 49)

2.4.7 Kilpailukykyä ydinosaamisesta

Kasvava teknologinen monimutkaisuus ja kiihdytetyt innovaatioprosessit tekevät yhä vaikeampaa yrityksille säilyttää erinomainen suorituskyky suhteessa suureen määrään toimintoja. Tämän kontekstin valossa, monialaisten yritysten jakautuessa autonomisiin liiketoimintayksiköihin ilman yhteisiä kilpailukykyominaisuuksia, saavat ne tuottamaan lisääntyvästi pettymyksiä ja riittämättömiä tuloksia.

Toimittaessa jatkuvasti muuttuvassa liiketoiminta ympäristössä missä kilpailu edut ovat jatkuvan eroosion kohteena, voittavat yritykset ovat niitä jotka pystyvät kehittämään uusia markkinoita, nopeasti liittymään kasvaville markkinoille ja jopa radikaalisti muuttamaan sitä tapaa jolla ne esittävät itsensä vakiintuneilla markkinoilla. Kuitenkin, tällainen pro-aktiivinen lähestymistapa on mahdollinen vain jos yrityksen johto on kyvykäs kehittämään yrityksen teknologista ja tuotannollista know-how:ta, vahvistaa sen piileviä kilpailukyky ominaisuuksia yksittäisissä tuotteissa sekä kykyä vahvistaa osaamisen liikkumista sisällä yrityksessä. (Cinzia Parolini 1999, 55)

2.5 Työkaluja arvon luomiseen

2.5.1 Strateginen analyysi määrittämään kilpailuedun lähteet

On mahdollista määrittää ominaisuudet, jotka strategisen analyysin tulisi sisältää välineenä saavuttaa strategiset tavoitteet ja määrittää kilpailuedun lähteet:

- orientaatio loppuasiakkaita kohti
- kapasiteettia kuvailemaan moninaiset suhteet aktiviteettien välillä
- kapasiteettia kuvailemaan systemaattisia tuotteita ja yhteis-tuotantoa ilmiönä
- kapasiteettia kuvailemaan moninaisuutta yritysten rakenteessa ja arvon-tuotannon järjestelmissä
- kapasiteettia osoittaa firman sisäisten verkostojen strategiset valinnat
- orientaatio kohti innovaatiota

Kasvava kilpailullinen paine käsittäen useita sektoreita pakottavat yritykset adoptoimaan loppu asiakkaiden perspektiivin välineenä määrittää avain elementit toimitus ketjussa ja ymmärtämään kuinka asiakas määrittelee saadun arvon.

Tämän perspektiivin implementoiminen ei ainoastaan tarjoa hyvää tietoutta suorista asiakkaista, vaan ajaa yrityksiä jotka haluavat olla aktiivisessa roolissa arvon luomisprosessissa näkemään loppu asiakkaan kuvan tuotteesta. Loppu asiakkaan ostopäätös määrittelee koko ketjun toiminnot. (Cinzia Parolini 1999, 68-69)

2.5.2 Arvo-verkko työkaluna arvon luonnin hallintaan

Arvo verkoston tarkoituksena on olla työkalu, joka kuvaa arvon-luonti järjestelmiä mahdollisimman selkeällä tavalla:

- Yleiset arvonluonti järjestelmät joissa yksittäiset taloudelliset toimijat operoivat (perspektiivi on laajennettu sisältämään kaikki aktiviteetit ja toimitusketjut, jotka asiaan kytkeytyvät)
- osto, myynti ja linkitys valinnat, jotka järjestelmän toimijat ovat tehneet tai voisivat tehdä
- toiminnot joiden kontrolli varmistaa suuren tuottavuuden
- toiminnot jotka lisäävät riittämättömän arvon tarpeellisiin resursseihin, tai mitkä jopa tuottavat arvoa järjestelmään
- järjestelmän pullonkaulat
- mahdollisuus uudelleen järjestellä loppuasiakkaiden roolia ja heidän sitoutumistaan arvoa-luoviin aktiviteetteihin
- järjestelmän mahdollisuudet innovaatiolle

Arvon luonti järjestelmien ja yllä määriteltyjen objektien pohjalta, arvon luonti verkkoa voidaan luonnehtia seuraavasti:

- laaja näkemys järjestelmästä kokonaisuutena ja loppuasiakkaan näkökulman omaksuminen asioihin
- aktiviteettien käyttö avain-elementteinä, riippumatta siitä kuinka kyseiset aktiviteetit ja resurssit ovat jakautuneet taloudellisten toimijoiden välillä.

(Cinzia Parolini 1999, 68-69)

2.6 Arvopohjaisen lähestymistavan implementointi organisaatioon

Strategiset tavoitteet, yritys kulttuuri, organisaatio, operointimallit, työkalut ja johtamismalli muodostavat rakenteen, jossa myynti henkilöstö toimii. Rakenne itsessään ohjaa myynti henkilöstön käytöstä tiettyyn suuntaan; ja jos myynti osan käyttäytymistä halutaan muuttaa, koko rakennetta tulee muuttaa vastaavasti.

Useat pääoma-intensiiviset, tuotekeskeiset yritykset ovat palkanneet työntekijöiksi teknisesti orientoitunutta myyntihenkilöstöä jotka tuntevat tuotteet läpikotaisin ja ovat luontevia kertomaan asiakkaille tuotteen ominaisuuksista ja teknisistä eduista. Ongelmat nousevat kun tämän tyyppinen henkilöstö kääntää painopisteensä business-haasteisiin ja prosessin innovaatioon ja ovatkin nyt pakotettuja tulemaan ulos mukavuusalueeltaan (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2003, 41).

2.6.2 Asiakasprosessi-Innovaatioiden myynti

Taloudellisten hyötyjen määrittäminen asiakkaalle koetaan yhdeksi vaikeimmista osista prosessi innovaatioiden myynnissä.

Tarkoituksena arvioida taloudellisia business impakteja voidaan koostaa seuraavasti:

- Heijastamaan syvällistä ymmärtämystä asiakkaan liiketoiminnasta ja taloudesta
- Näyttämään ehdotetun ratkaisun business vaikutukset asiakkaalle
- Identifioimaan myyntiargumentit jotka ovat relevantteja asiakkaan liiketoiminnallisessa ja taloudellisessa tilanteessa
- Muodostamaan tuottoisa kontakti asiakkaan senior-tason johtohenkilöstöön öpuhumalla heidän taloudellista kieltään

On hyvin tärkeää saada asiakas osallistumaan arvon määrittäminen prosessiin niin paljon kuin mahdollista. Asiakkaan rooli on tarjota kuva nykyisestä tilanteesta ja antaa hänen oma näkemyksensä ehdotetun ratkaisun liiketoiminnallisista vaikutuksista hänen liiketoimintaansa. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2003, 96-97).

2.6.3 Asiakas mukana luomassa arvoa

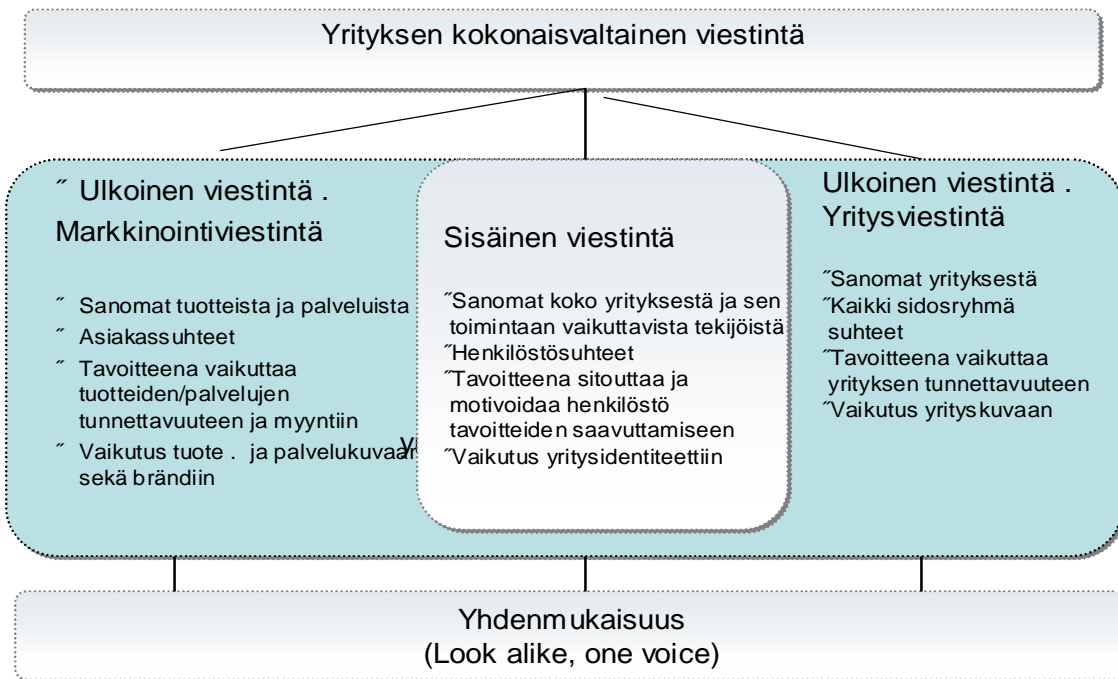
Asiakkaat eivät enää ole passiivisia vastaanottajia yritysten arvo tarjouksille. He ovat nyt tiedostava, verkostoitunut ja valtuutettu uudella tavalla, kiitoksena hakukoneille ja osallistumisalustoille kuten Google, internet pohjaiset harraste-ryhmät ja laajalle levinnyt laaja-kaistainen viestintä ja sosiaalinen vuorovaikutus teknologia. Asiakkaat ovat oppineet kuinka käyttää näitä uusia välineitä saada heidän mielipiteensä kuultua ja tekemään itsensä osallisiksi arvonmuodostus öprosessissa. Tässä prosessissa he keksivät uusia vaikutuksia ja liiketoiminta käytäntöjä. Kuten Stefan Olander,

Niken digitaalisen sisällön johtaja sanoo, *öAikaisemmin tuote osto oli asiakas kokemuksen loppupiste, nyt se on alkupisteö.* (Ramaswamy Venkat 2009)

2.7 Viestintä

2.7.1 Kokonaisvaltainen viestintä

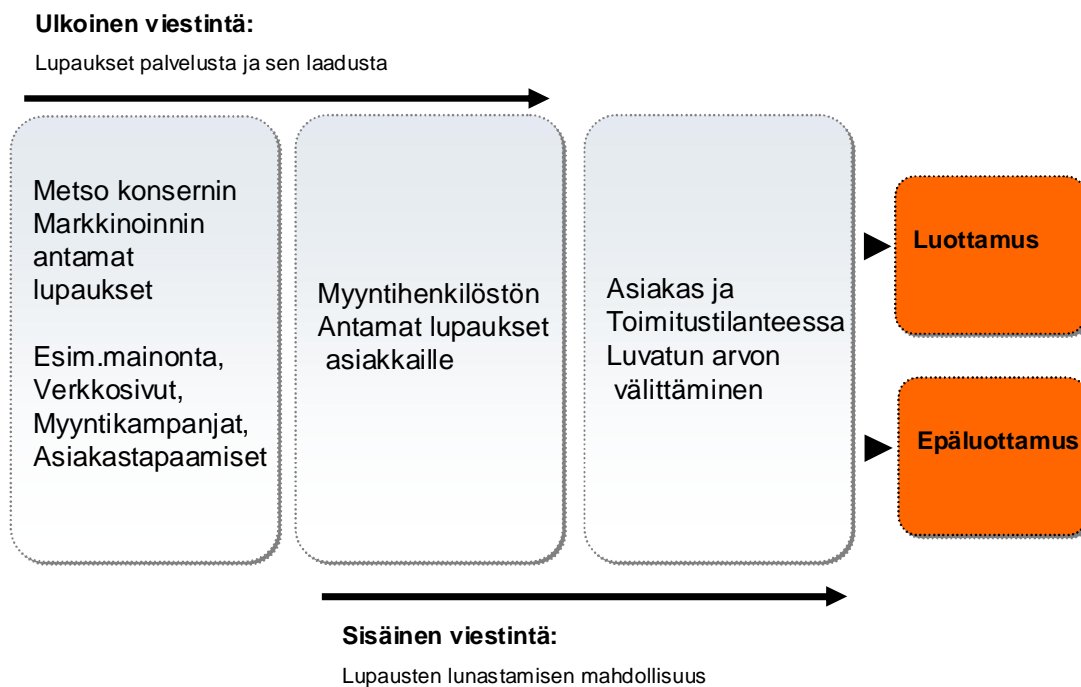
Yrityksen on viestinnässään huomioitava eri tahot ja rakennettava näiden välille toimiva vuorovaikutussuhde. Oheisessa kuviossa esitetän yrityksen kokonaisvaltaisen viestinnän rakenne. Kuvio perustuu ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön kolmijaon pohjalle, jossa ulkoinen toimintaympäristö jaetaan markkinointiympäristöön eli mikroympäristöön ja kokoyhteiskunnalliseen toimintaympäristöön eli makroympäristöön.



Kuvio 1. Yrityksen kokonaisvaltainen viestintä (Isohookana Heli, 15-18)

Sekä sisäisellä että ulkoisella viestinnällä luodaan ja lunastetaan lupauksia. Lupauksen tilamista sanoilla ja viime kädessä ne lunastetaan teoilla.

Markkinointiviestinnällä luodaan asiakkaille odotuksia ja lupauksia tuotteista ja palveluista. Yritysviestinnällä luodaan odotuksia ja lupauksia eri sidosryhmille koskien koko yritystä. Sisäisellä viestinnällä varmistetaan, että asiakkaille ja muille ulkoisille sidosryhmille annetut lupaukset voidaan lunastaa. Eri sidosryhmille annettujen lupauksen ketju ei saa missään vaiheessa katketa. Tätä havainnollistaa seuraava esimerkki (Isohookana Heli 2007,15-18).



Kuvio 2. Yrityksen sisäinen ja ulkoinen viestintä lupauksen välittäjänä (Isohookana Heli 2007,15-18)

2.7.2 Asiakaslähtöisyys viestinnässä

Asiakaslähtöisyys perustuu kolmeen avaintekijään: arvontuotantoon, saavutettavuuteen ja vuorovaikutteisuuteen. Markkinoijan on tunnettava hyvin se prosessi, jolla sen asiakas tuottaa lisäarvoa omille asiakkailleen, koska asiakkuuden arvo tuotetaan yhteistyössä asiakkaan kanssa.

Yritys joka toimii asiakaslähtöisesti, on asiakkaan saavutettavissa ja tekee asiakkaalle helpoksi lähestyä yritystä niin fyysisesti kuin tiedon ja tunteen tasollakin. Asiakkuuden onnistumisen yksi keskeinen tekijä on aito vuorovaikutus eli viestintä. (Isohookana Heli 2007, 45).

2.7.3 Sanoman suunnittelu

Mainostajan keinot vaikuttaa kohderyhmään ovat mainossanomaan liittyvät päätökset eli sanomastrategia ja mediaan liittyvät päätökset eli mediastrategia. Molemmissa strategioissa voidaan erottaa mitä- ja miten-päätökset. Mainossanomaa suunniteltaessa mietitään, mikä on sanoman sisältö ja muoto, kun taas mediasuunnittelussa mietitään, mitä viestimiä mainonnassa käytetään ja miten.

Mainossanomien suunnitteluun liittyy sekä sanoman sisällön että muodon suunnittelu. Sisällön suunnittelussa on kyse argumenttien, apellien tai vetoamusten valinnasta, mainossanomien muotoilussa tehokeinojen valinnasta. Yhdessä näiden tulisi muodostaa kohderyhmäänsä vaikuttava kokonaisuus. Vastaanottajan ja mainossanomien ominaisuuksista riippuu, mistä mainoksen lopullinen tulkinta syntyy: kuinka paljon siihen vaikuttaa sanoman sisältö, kuinka paljon sen muoto ja kenties myös sanoman lähde. Myös vastaanottajan sitoutumisaste tuotteeseen vaikuttaa siihen, mitä hän sanomasta tulkitsee, sisältöä vai muotoa.

Message response involvement on mainonnassa käytetty sitoutumiskäsite, jolla tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen, että vastaanottaja tietysti sanomasta tulkitsee. Näitä tekijöitä on kolme ja niitä kutsutaan englanniksi MOA-tekijöiksi:

- Vastaanottajan motivaatio huomata ja tulkita sanoma (Motivation)
- Vastaanottajan mahdollisuus huomata ja tulkita sanoma (Opportunity)
- Vastaanottajan kyky huomata ja tulkita sanoma (Ability)

Mainos voi aiheuttaa ostokiinnostusta kolmea eri reittiä pitkin: sen vaikutukset voivat liittyä joko tuotteeseen, mainoksen lähettäjään tai mainoksen muotoon. Mainoksen vaikutusten kannalta sekä sanoman sisältö eli sen argumentit ja sanoman muoto eli tehokeinot voivat olla yhtä tärkeitä. (Vuokko Pirjo 2003, 212).

2.7.4 Mainoksen argumenttien valinta

Mainossanoman suunnittelun yhteydessä puhutaan usein käsitteestä ökonseptiö. Konsepti on se idea, jonka ympärille mainos rakennetaan. Mainoksen argumenteilla tarkoitetaan niitä asioita, joihin mainostaja vetoaa. Ne ovat niitä hyötyjä, jotka mainos kertoo tarjoavansa kohderyhmälle. Ne ovat niitä tekijöitä, joiden avulla mainostaja viestii olevansa kilpailijoita parempi. Mainoksessa esitetään tuotteesta, palvelusta tai yrityksestä jotain sellaista kohderyhmälle tärkeää, jota kilpailija ei pysty esittämään.

Mainoksessa voidaan käyttää rationaalisia tai emotionaalisia argumentteja. Usein rationaaliset tuoteargumentit kerrotaan mainoksessa suoraan, mutta emotionaaliset tuodaan esille epäsuorasti. Emotionaalisten argumenttien, esimerkiksi tunteiden, ilmaiseminen vesittyy helposti, jos ne pyritään eksplikoimaan eli öselittämään aukiö.

Mainoksen argumentti voidaan siis esittää verbaalissa tai nonverbaalissa muodossa. Verbaalissa muodossa se voi olla mainoksen otsikossa, sloganissa tai leipätekstissä. Non-verbaalissa muodossa argumentti voidaan esittää kuvin, symbolein, äänin tai tuoksuin.

Siitä, kuinka sanoman konsepti ja sisältö rakennetaan, kansainvälinen mainostoimistoketju DDB Needham käyttää käsitettä ömainonnan ROIö. Sen mukaisesti argumentoinnin tulee täyttää kolme edellytystä: Relevance, Originality, Impact. Siltä siis edellytetään relevanssia kohderyhmälle, ainutlaatuisuutta verrattuna kilpailijoihin sekä kolmantena vaikuttavuutta. Koska argumenttien valinnalla pyritään ensisijaisesti vaikuttamaan tähän vaikutusprosessin kolmanteen vaiheeseen, mainonnan ROI:n övaikuttavuusö-tekijällä viitataan nimenomaan oikeanlaiseen tulkintaan.(Vuokko Pirjo 2003, 214-220).

2.7.5 Viestinnän sisältö

Asiakkuustasolla viestintään liittyy kolme tärkeää kysymystä. Asiakkaalta tulee selvittää sellainen viestinnän sisältö, jota hän arvostaa. Tällöin tarkoituksena on varmistaa, että oikea asiakas saa oikeaa tietoa oikealla hetkellä

- Asiakkuuteen liittyvän viestinnän tulee olla yhtenäistä. Mitä enemmän viestintäkanavia on käytössä, sitä tärkeämpää on kiinnittää huomiota viestien yhdenmukaisuuteen. Esim. mediamainonnan, suoramainonnan, tiedottamisen, verkkoviestinnän ja asiakapalvelun tulee olla yhdenmukaista ja viestien tulee tukea toisiaan.
- Asiakkuuksien kehittäminen vaatii myös seurantajärjestelmien kehittämistä. Tarkoituksena on luoda asiakkaalle mahdollisuus antaa yritykselle palautetta joko spontaanisti tai osallistumalla varsinaiseen empiiriseen tutkimukseen.

Sanomia voidaan tarkastella kahdesta suunnasta:

- Sanoman sisältöön eli siihen mitä sanotaan
- Sanoman muotoon eli miten sanotaan

Sanoman sisältöön ja muotoiluun vaikuttavat seuraavat tekijät:

- Tavoitteet
- Kohderyhmä
- Tuote tai palvelu, hinta, jakelutie
- Yhteistyökumppanit
- Markkinointiviestinnän keino
- Kilpailijat
- Ympäristö

(Isohookana Heli 2007, 46-47)

2.7.6 Mainossanoman osat

Käytännössä on tapana jaka mainossanoma kahteen osaan:

- 1) *Päälupaus* eli ostaja etu eli pääsanoman sisältö. Päälupaus on kiteytettynä se etu, jonka me lupamme ostajalle, kun hän käyttää tuotettamme tai palveluamme. Lupaus ei ole itse tuote tai palvelu, väittäjä tai mainonnallinen iskulause. Peruslupaus on se, mitä tuote tai palvelu tekee ostajalle ja mistä sen olemassaolon perusta on löydettävissä.

2) *Perustelu* pääväitteelle on lausunto, joka tukee suoraan päälupausta. Miksiö perustelun pitäisi luoda pääväitteelle uskottavuutta ja luottamusta, mieluiten sen tulisi olla todellinen tuotteen tai palvelun ominaisuus olematta kuitenkaan mikään pitkä luettelo. Samalla sen tulisi olla kilpailukykyinen. Se voi olla erityispalvelun ominaisuus, saatavuus, uusi hinta tai uusi käyttöalue.

(Kaarina Iltanen 1998, 156-159)

2.7.7 Viestinnän tavoitteet

Tavoitteet vaikuttavat sanoman sisältöön ja muotoiluun. On tiedettävä, onko markkinointiviestinnän tavoitteena luoda uutta peruskysyntää vai onko tuote elinkaarensa kypsyysvaiheessa vai onko se jo tullut elinkaarensa päähän.

Markkinointiviestinnän on tuotava selkeästi esille, miksi tuote tai palvelu sopii kyseiselle kohderyhmälle, mitkä ovat ne tuote- tai palveluominaisuudet, joilla on kyseiselle kohderyhmälle merkitystä. Sanomat tulee siis suunnitella kohderyhmän maailmasta käsin, niiden tulee auttaa vastaanottajaa valitsemaan juuri hänelle sopiva tuote tai palvelu.

Sanomapäätöksissä on otettava huomioon se, onko kilpailijoita paljon vai vähän ja mitä sanomia kilpailijat korostavat viestinnässään. Yrityksen on mietittävä omat sanomansa niin, että niiden avulla voidaan erottautua kilpailijoista

(Isohookana Heli 2007, 106-107).

2.7.8 Markkinointiviestinnän kolmivaiheinen elinkaarimalli

Palveluyrityksen on kohdemarkkinoiden tarpeet täyttääkseen mietittävä asiakassuhteen elinkaaren kolme vaihetta ja niiden erilaisia markkinointiseuraamuksia. Jokaisessa vaiheessa markkinoinnin tavoite ja luonne ja käytettävä markkinointitoiminto ovat erilaisia.

Alkuvaiheessa, jolloin potentiaalisilla asiakkaila ei ole selvää kuvaa tai on kenties vanhentunut kuva palvelusta, markkinoinnin tavoitteena on herättää kiinnostus organisaatiota ja sen palveluja kohtaan. Tämä saavutetaan parhaiten perinteisellä markkinointitoiminnolla. Mainonta,

myynninedistäminen ja suhdetoiminta ovat sopivia kilpailukeinoja. Joskus tarvitaan myös kenttämyyntiä, etenkin yritysmyyntissä. Myönteisen suusanallisen viestinnän mahdollista voimaa ei tule myöskään unohtaa.

Toisessa vaiheessa, ostoprosessissa, yleinen mielenkiinto tulisi kanavoida myyntiin. Tarkemmin sanottuna myyjä antaa lupauksia tulevista sitoumuksista ja ne toivon mukaan myös hyväksytään. Tässäkin voi käyttää perinteisiä markkinointitoimia. Myös vuorovaikutteista markkinointia voi käyttää, jos asiakas on yhteydessä yrityksen tuotantoresursseihin ennen ostopäätöksen tekemistä.

Kulutusprosessin (käyttöprosessin) aikana pitäisi saavuttaa uudellenmyyntiä, ristiinmyyntiä ja pysyviä asiakassuhteita. Tässä vaiheessa lupaukset on täytettävä, jotta asiakkaat oivaltavat, että yritys voi täyttää heidän tarpeensa ja että yritykseen voi luottaa. Tässä vaiheessa elinkaarta perinteisillä markkinointitoimilla ei ole juuri mahdollisuuksia vaikuttaa asiakkaan mieltymyksiin. Menestys tai epäonnistuminen riippuu vuorovaikutteisesta markkinointiprosessista. Tuotantoresurssien ja óprosessin markkinahenkisyys ja palveluhenkisyys ovat tässä vaiheessa olennaisen tärkeitä, ellei asiakkaita haluta menettää.

Markkinointiin suhtaudutaan yleisesti liian kapea-alaisesti ja markkinoituyhteisissä hoidetaan vain perinteisiä markkinointitoimia. Yleisesti yritys voi onnistua erinomaisesti lupauksen antamisessa, mutta lupauksen pitämisessä ei muistetaakaan markkinoita ja koettu laatu kärsii. Markkinointia saatetaan hoitaa menestyksellisesti kaksi ensimmäistä vaihetta, mutta kolmannessa vaiheessa kukaan ei näy enää vastaavan markkinoinnista ja asiakkaista.

(Grönroos Christian 2001, 337-338)

Lähteet

Cinzia Parolini, The Value Net 1999, John Wiley Books

Gebauer Heiko, Krempl Regine, Fleisch Elgar and Friedli Thomas, Innovation of product-related services 2008, Managing Service Quality Vol. 18 No. 4

Grönroos Christian, Palveluiden johtaminen ja markkinointi 2001, WSOY Porvoo

Isohookana Heli, Yrityksen markkinointiviestintä 2007, WSOY

Intermetso 4/2008, Metson henkilöstölehti 8

Hirsjärvi Sirkka, Tutki ja Kirjoita 2007, Otavan kirjapaino Oy, Keuruu

Hirsjärvi Sirkka, Hurme Helena, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö 2000, Ylioppilaspaino, Helsinki

Kaario - Pennanen - Storbacka - Mäkinen, Arvomyynnillä kasvuun 2004. Vectia Ltd. ja WSOY, Juva

Kaario Kari, Pennanen Risto, Storbacka Kaj, Mäkinen Hanna-Leena, Selling value ó Maximize growth by helping customers succeed 2003, WS Bookwell Oy Juva

Kaarina Iltanen, Mainonnan suunnittelu 1998. WSOY Porvoo

Karlos Arto, Kim Wikström, Magnus Hellström, Jaakko Kujala, Impact of services on project business, International Journal of Project Management 26 2008

Paul Matthyssens, Koen Vandenbempt, Moving from basic offerings to value-added solutions: Strategies, barriers and alignment 2008, Industrial Marketing Management 37

Ramaswamy Venkat, Co-Creating value through customers' experiences: the Nike case, Strategy and leadership, VLO. 36 NO. 5, Emerald Group publishing limited

Storbacka Kaj, Blomqvist Ralf, Dahl Johan ja Haeger Thomas, Asiakkuuden arvon lähteillä 1999. CRM Finland Oy ja WSOY

Vuokko Pirjo, Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutus ja keinot 2003, WSOY
Porvoo

Muut lähteet

Senior Vice President. Haastattelu 11.12.2008

Marketing Director. Haastattelu 18.11.2008

Manager, Energy Efficiency Project. Haastattelu 14.11.2008

Vice president. Haastattelu 1.12.2008

Automaatiopäällikkö. Haastattelu 8.12.2008

Tuotantopäällikkö. Haastattelu 24.11.2008