

Asiakasarvot ja arvon tuottaminen kaupassa

KTT, yliopistonlehtori Timo Rintamäki
Tampereen yliopisto, Johtamisen ja talouden tiedekunta

21.9.2020 Aalto-yliopisto
23C61050 Vähittäiskaupan kilpailustrategiat ja kilpailukeinot

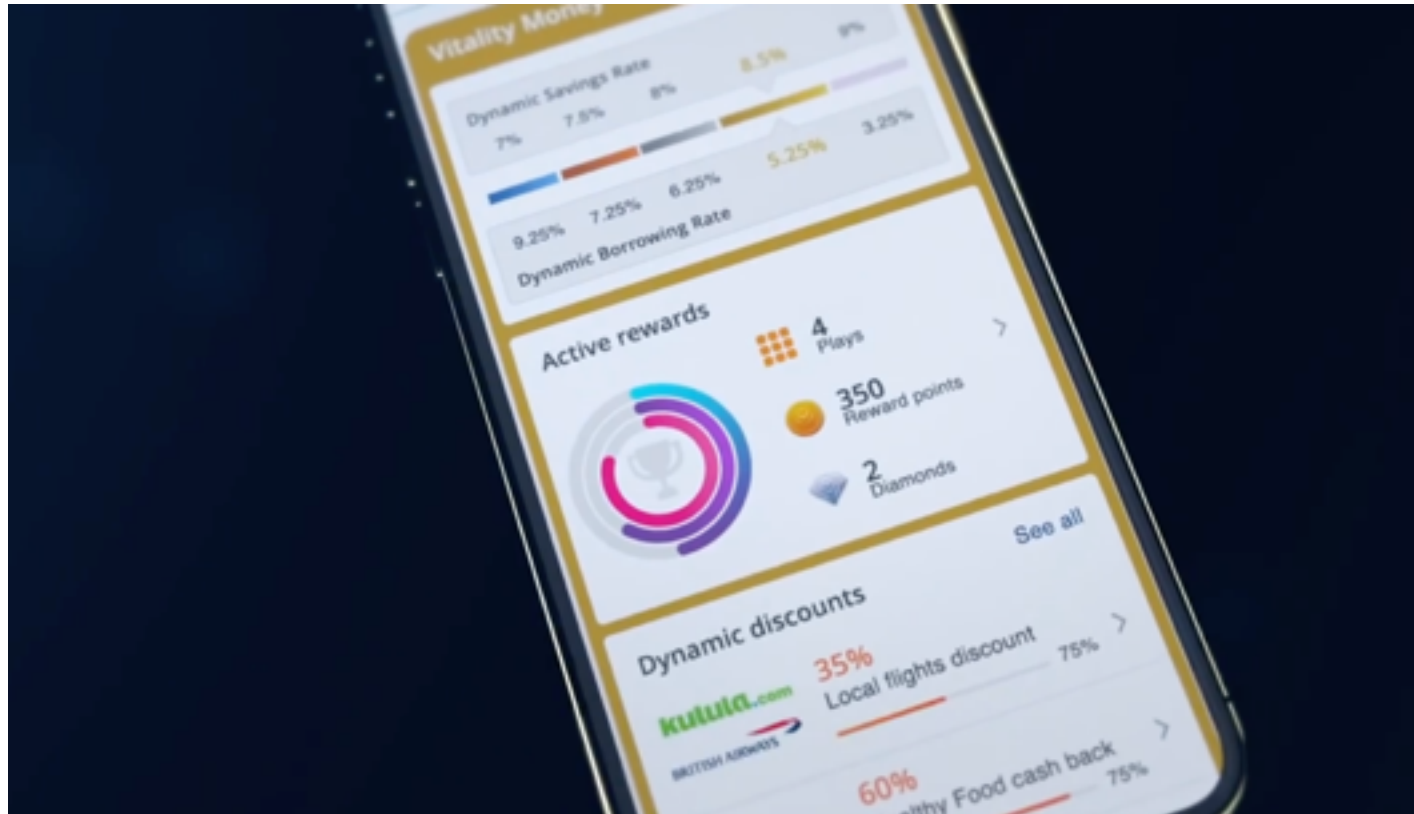
Luennon tavoite

Ymmärtää asiakasarvon rooli kaupan

- murroksessa tuotantolähtöisyydestä asiakaskeskeisyyteen
- asiakaslähtöisen, strategisen kilpailuedun luomisessa

I Tuote- ja tuotantolähtöisyydestä
asiakaskeskeisyyteen

Case Discovery SA



https://youtu.be/MU_8kSyp7s8

Asiakasarvo löytyy ajattelemalla ”ulkoa sisälle”

Markkinat

Yritys

Strategiset kysymykset

Lähtökohta ulkoa sisälle -kysymyksille

Onko meillä ylivertainen
asiakslupaus?

Miten asiakkaidemme
tarpeet muuttuvat?

Miten (uudet)
kilpailijat vastaavat
näihin tarpeisiin?

Millaista arvoa
luomme
asiakkaillemme
ja millaisiin
kyvykkyyksiin
perustuen?

Lähtökohta sisältä ulos -kysymyksille

Missä olemme
hyviä? Mistä
kyvykkyytemme
ja tarjoomamme
koostuvat?

Ulkoa sisälle - kysymykset

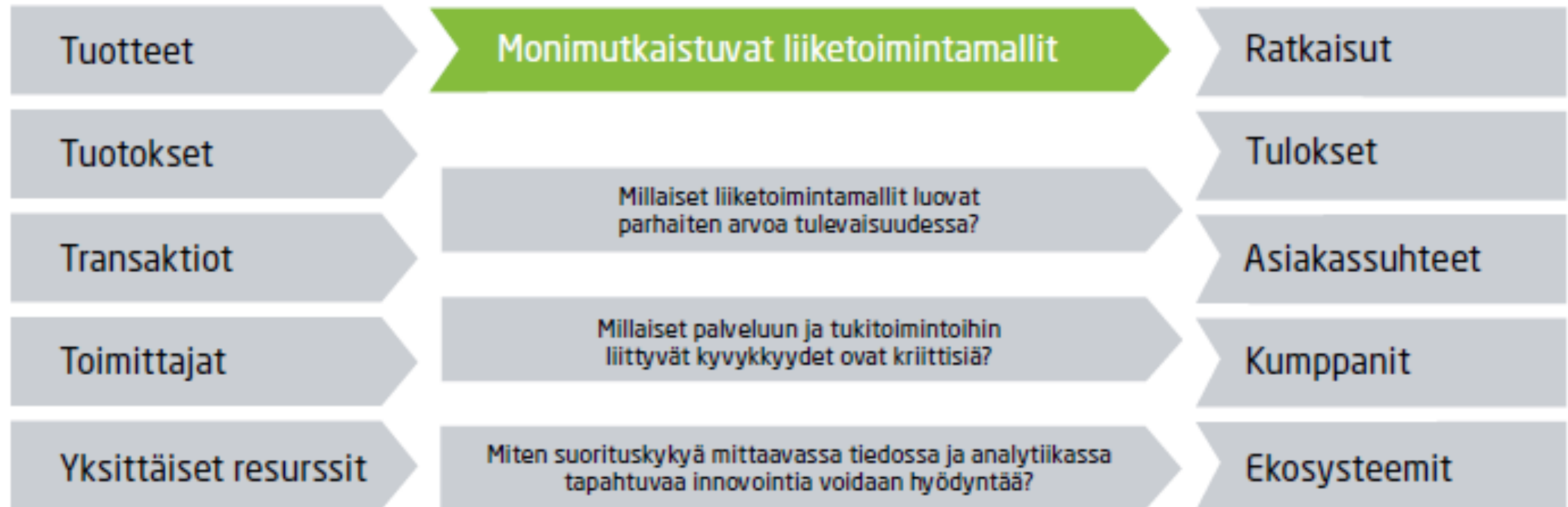
- Kuinka voimme luoda uudella tavalla arvoa asiakkaille?
- Kuinka voimme parhaiten hyödyntää brändiämme ja asiakkuuksiamme?
- Kuinka puolustaudumme kilpailijoiden hyökkäyksiltä?
- Mitä uusia kyvykkyyksiä tarvitsemme?

Sisältä ulos -kysymykset

- Kuinka voimme myydä enemmän? Saavuttaa suuremman markkinaosuuden? Parantaa tuottavuutta?
- Missä voimme hyödyntää uutta teknologiaamme?

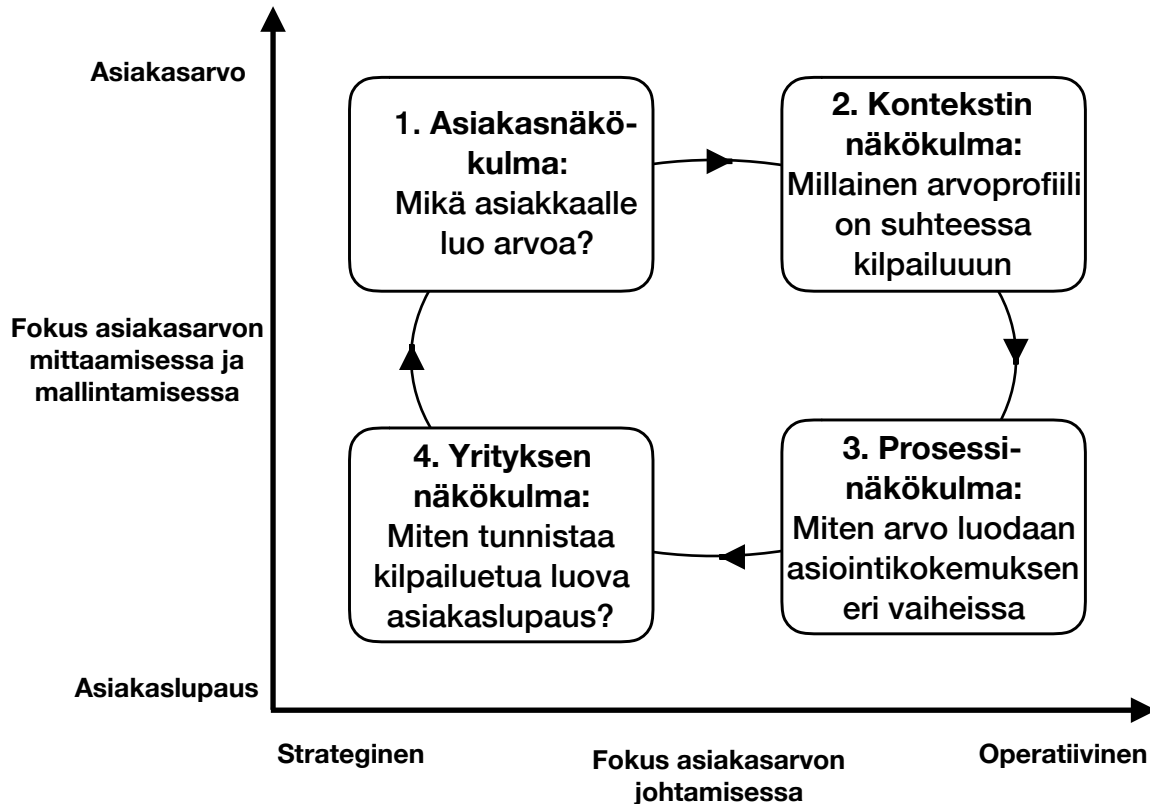
Day, G.S., & Moorman, C.
2010. Strategy From The
Outside In. Profiting From
Customer Value. McGraw-Hill.
New York.

Mistä palveluliiketoiminnassa on kyse?



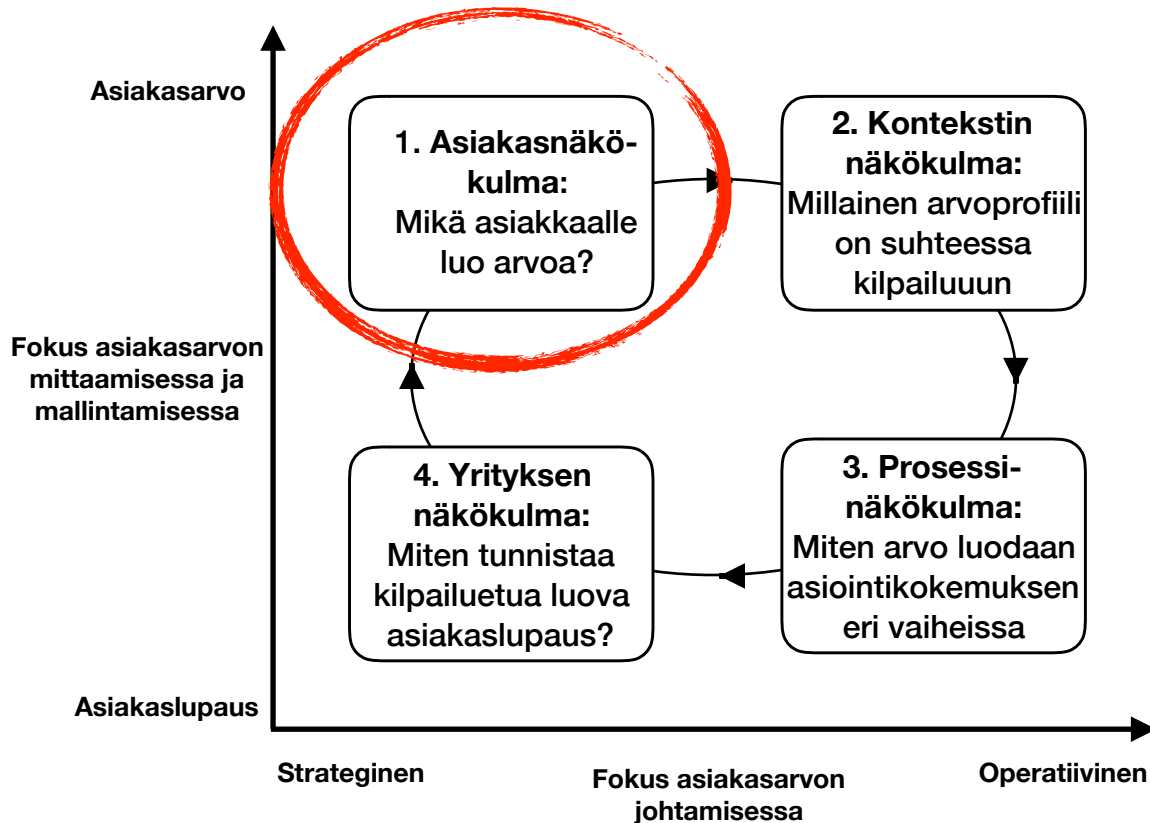
II Asiakaslupaus ja asiakaskokemuksen johtaminen

Asiakasarvon johtamisen viitekehys



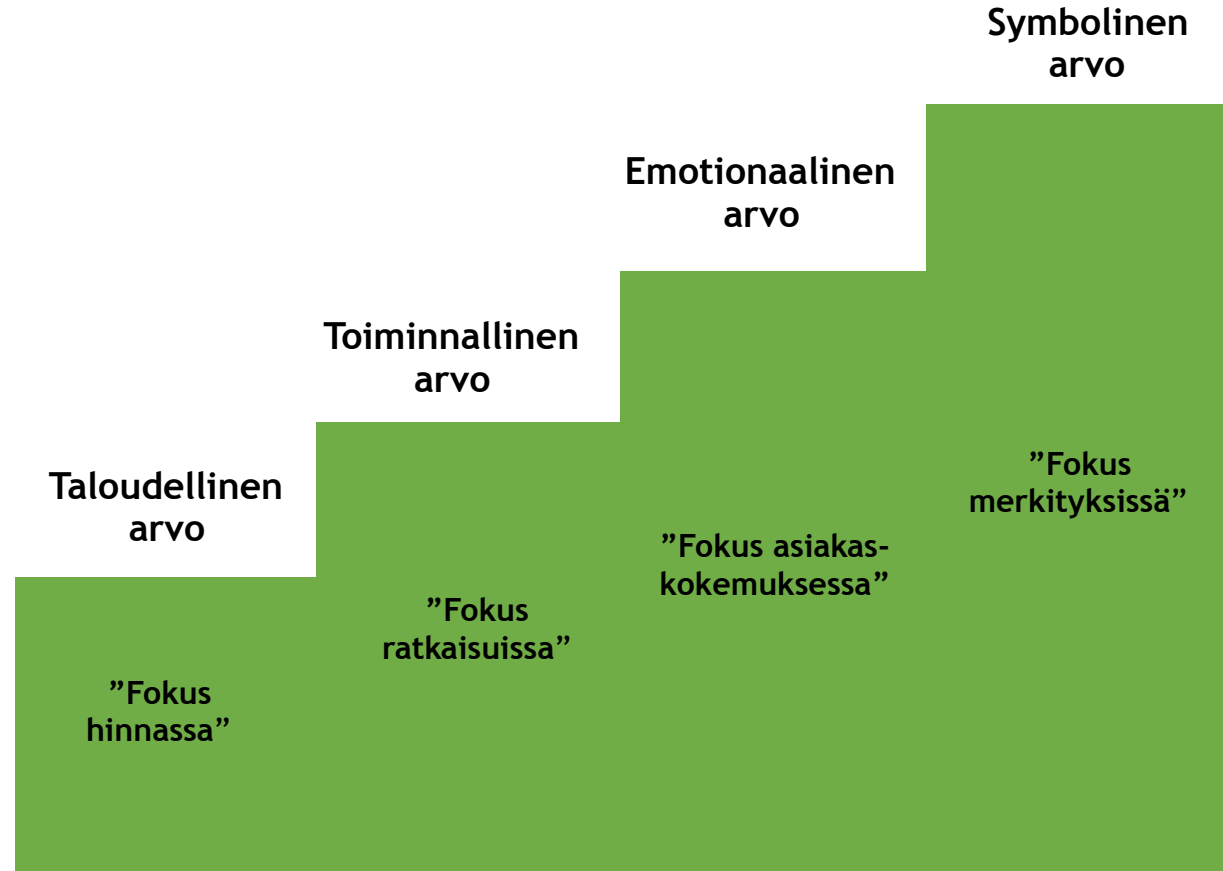
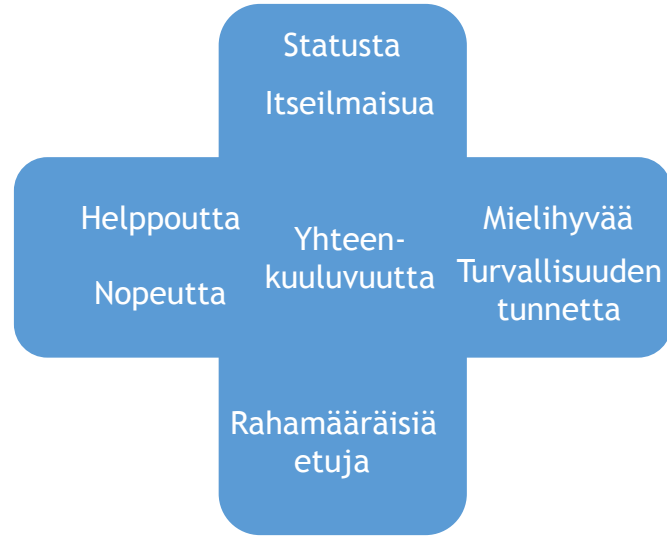
1. **Asiakasnäkökulma.** Mikä luo arvoa asiakkaalle? Miten arvon ulottuvuudet käsitteellistetään? Miten mitataan?
2. **Kontekstin näkökulma.** Missä markkinassa arvoa luodaan, kehen verrataan? Missä kanavissa toimitaan?
3. **Prosessin näkökulma.** Miten arvo syntyy ennen hankintaa, hankintavaiheessa ja sen jälkeen?
4. **Yrityksen näkökulma.** Miten asiakasarvon luomista tavoitteistetaan ja seurataan, miten sen varassa asemoidutaan?

Asiakasarvon johtamisen viitekehys



1. **Asiakasnäkökulma.** Mikä luo arvoa asiakkaalle? Miten arvon ulottuvuudet käsitteellistetään? Miten mitataan?
2. **Kontekstin näkökulma.** Missä markkinassa arvoa luodaan, kehen verrataan? Missä kanavissa toimitaan?
3. **Prosessin näkökulma.** Miten arvo syntyy ennen hankintaa, hankintavaiheessa ja sen jälkeen?
4. **Yrityksen näkökulma.** Miten asiakasarvon luomista tavoitteistetaan ja seurataan, miten sen varassa asemoidutaan?

Asiakasarvon rakentuminen ja ulottuvuudet

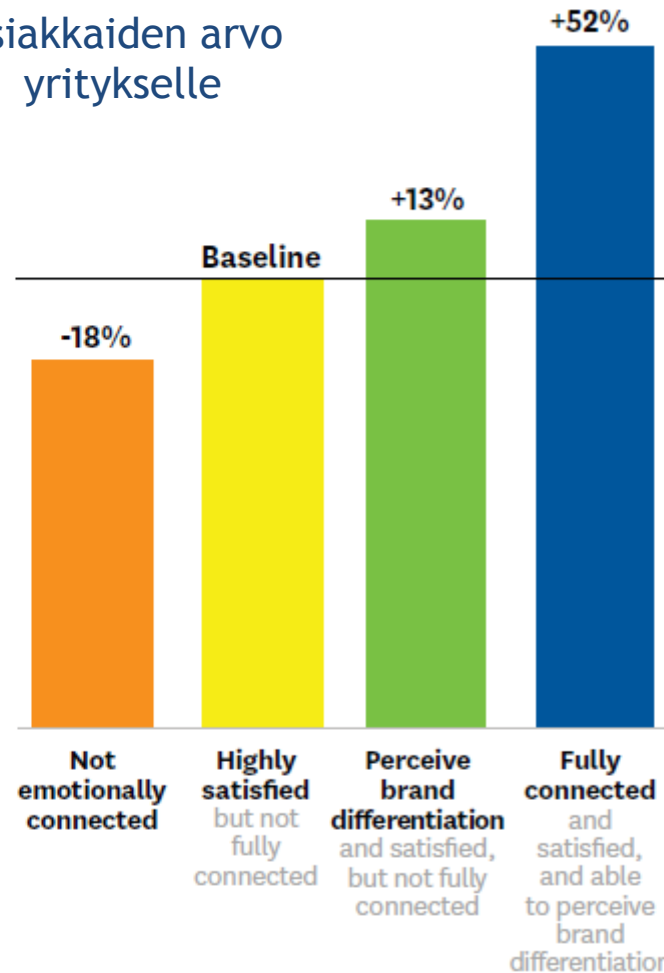


”Pehmeämmän” asiakasarvon relevanssi

The Value of Emotional Connection

As customers’ relationship with a brand deepens, they move along the pathway toward full emotional connection. Although they become more valuable at each step, there’s a dramatic increase at the final one: Across a sample of nine categories, fully connected customers are 52% more valuable, on average, than those who are just highly satisfied.

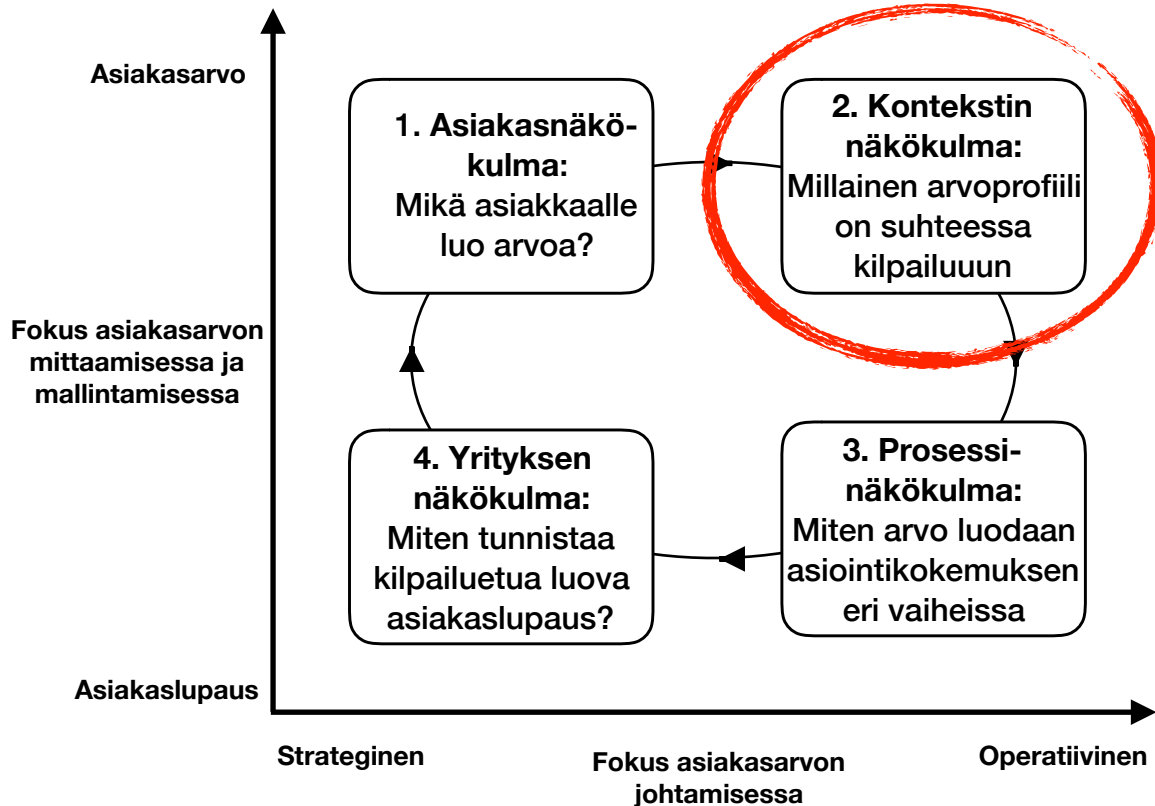
Asiakkaiden arvo yritykselle



The increased value of fully connected customers relative to highly satisfied ones varies by category. Here are the values for the nine categories sampled.

Household cleaner purchases +103%	Tablet app purchases +82%	Credit card swipes +68%
Online retailer purchases +52%	Hotel room stays +41%	Discount store visits +37%
Consumer-banking products +35%	Fast-food visits +27%	Casino-gaming spending +23%

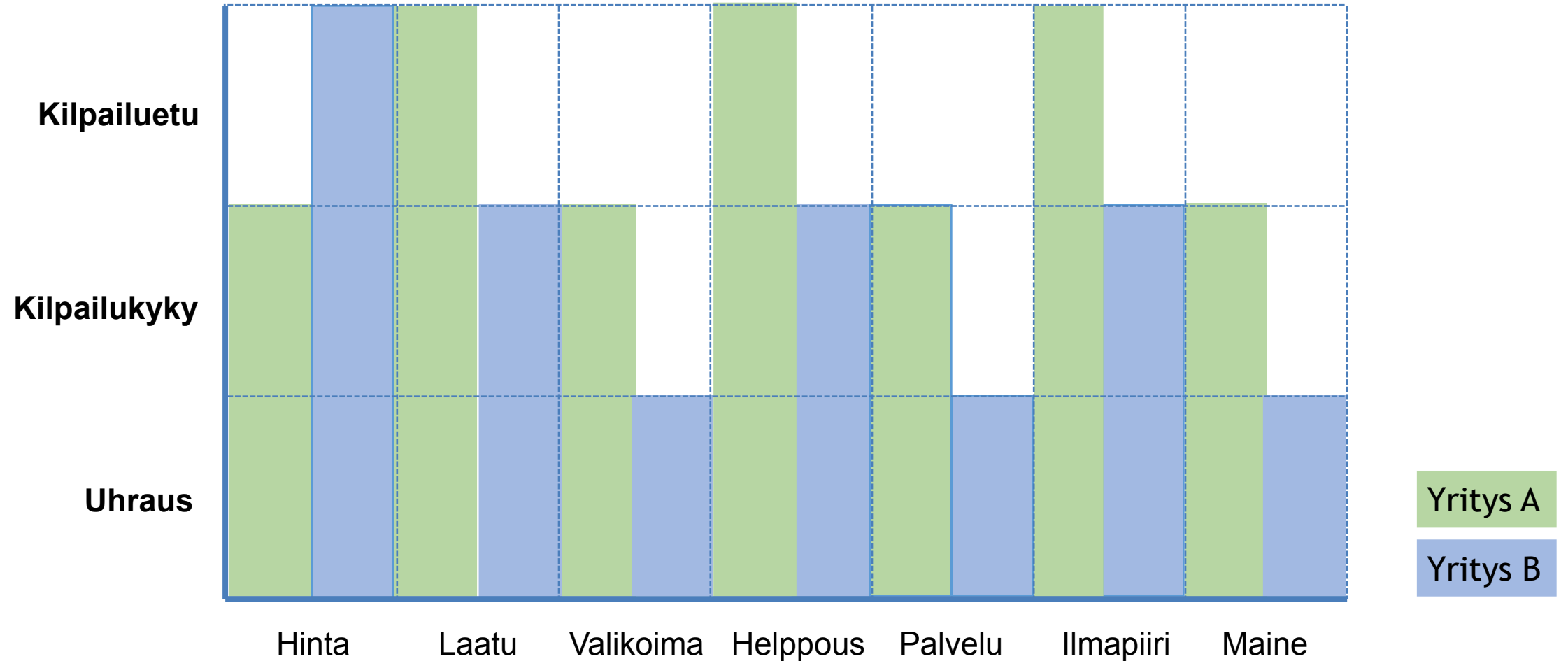
Asiakasarvon johtamisen viitekehys



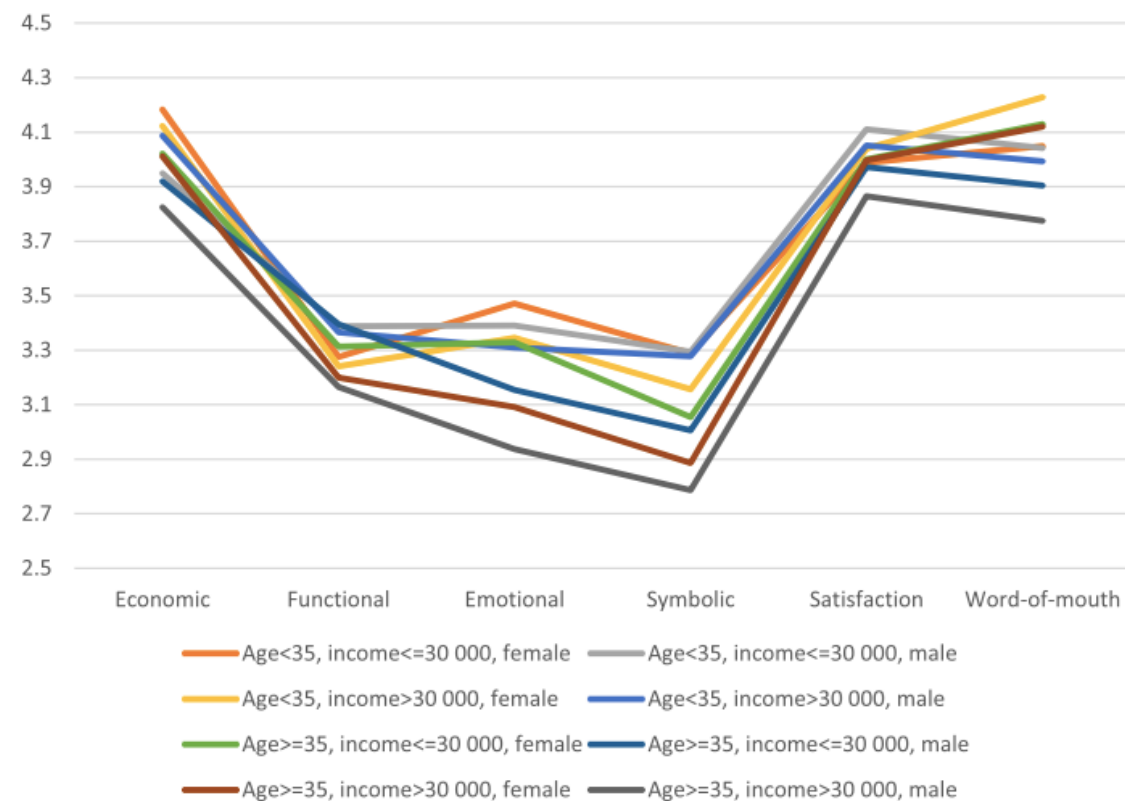
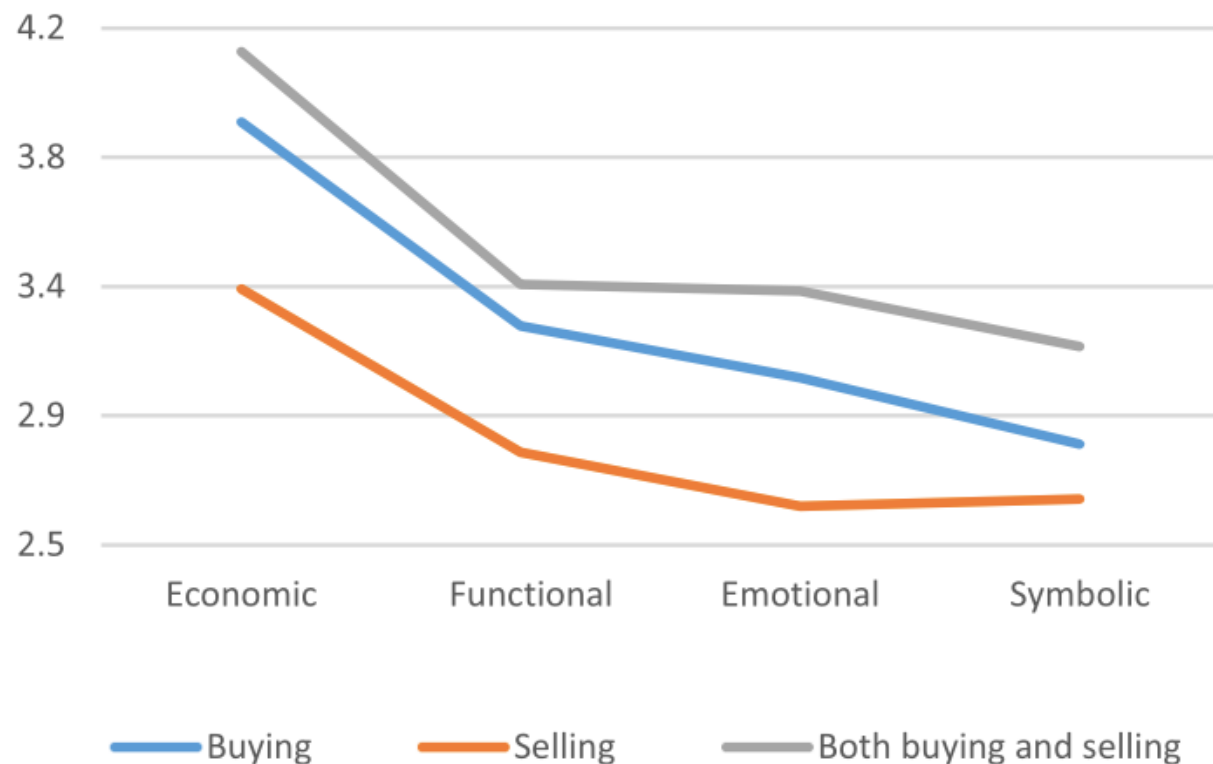
1. **Asiakasnäkökulma.** Mikä luo arvoa asiakkaalle? Miten arvon ulottuvuudet käsitteellistetään? Miten mitataan?
2. **Kontekstin näkökulma.** Missä markkinassa arvoa luodaan, kehen verrataan? Missä kanavissa toimitaan?
3. **Prosessin näkökulma.** Miten arvo syntyy ennen hankintaa, hankintavaiheessa ja sen jälkeen?
4. **Yrityksen näkökulma.** Miten asiakasarvon luomista tavoitteistetaan ja seurataan, miten sen varassa asemoidutaan?

Esimerkki arvoprofiloinnista hyötyjen ja uhrausten tasolla

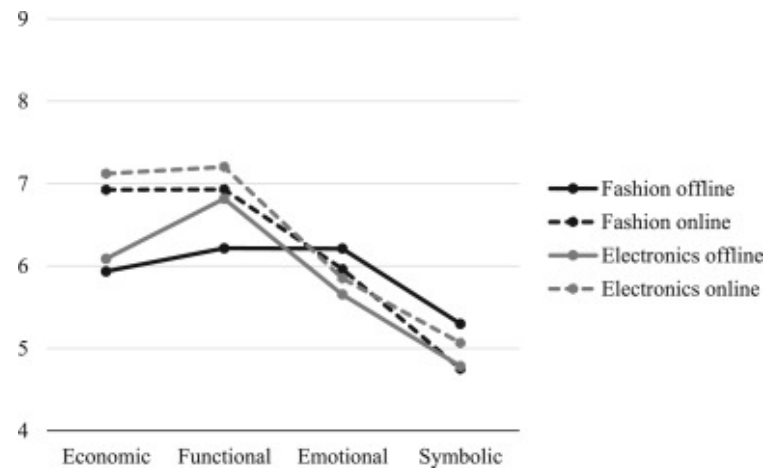
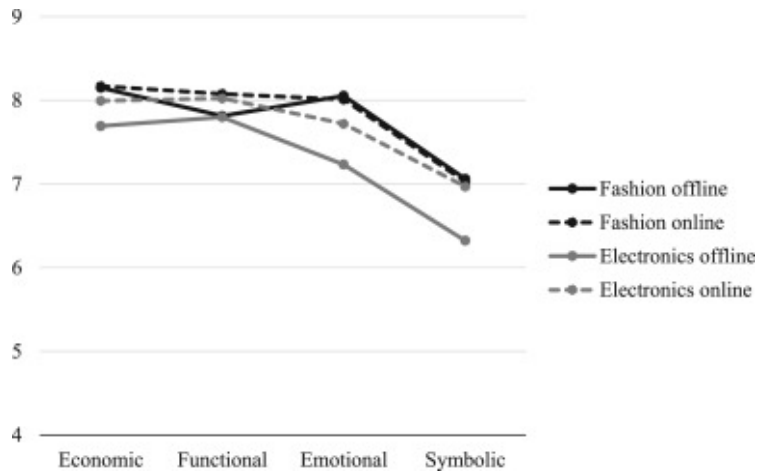
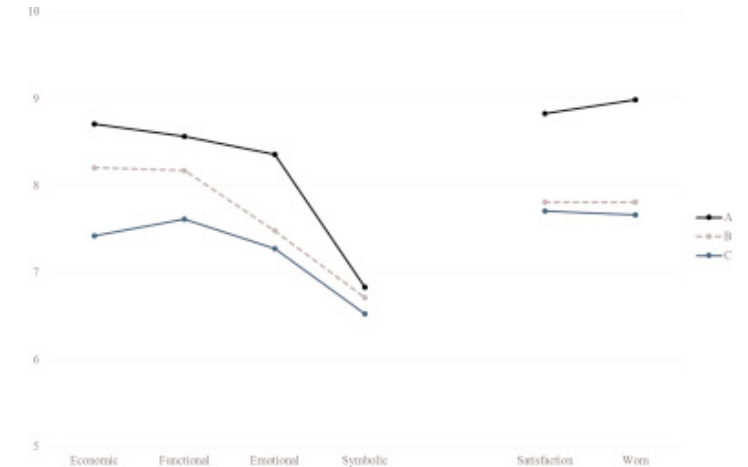
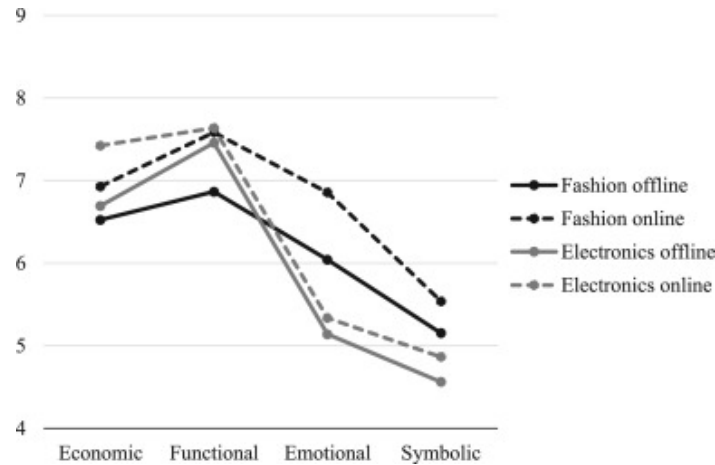
Kilpailuetu = Asiakashyöty parantaa kilpailuetua
Kilpailukyky = Asiakashyöty toimialan perustasolla
Uhraus = Asiakashyöty ei toteudu tai asiakas kokee uhrausta, rapauttaa kilpailuetua



C2C (vertaisverkkokauppa), Suomi

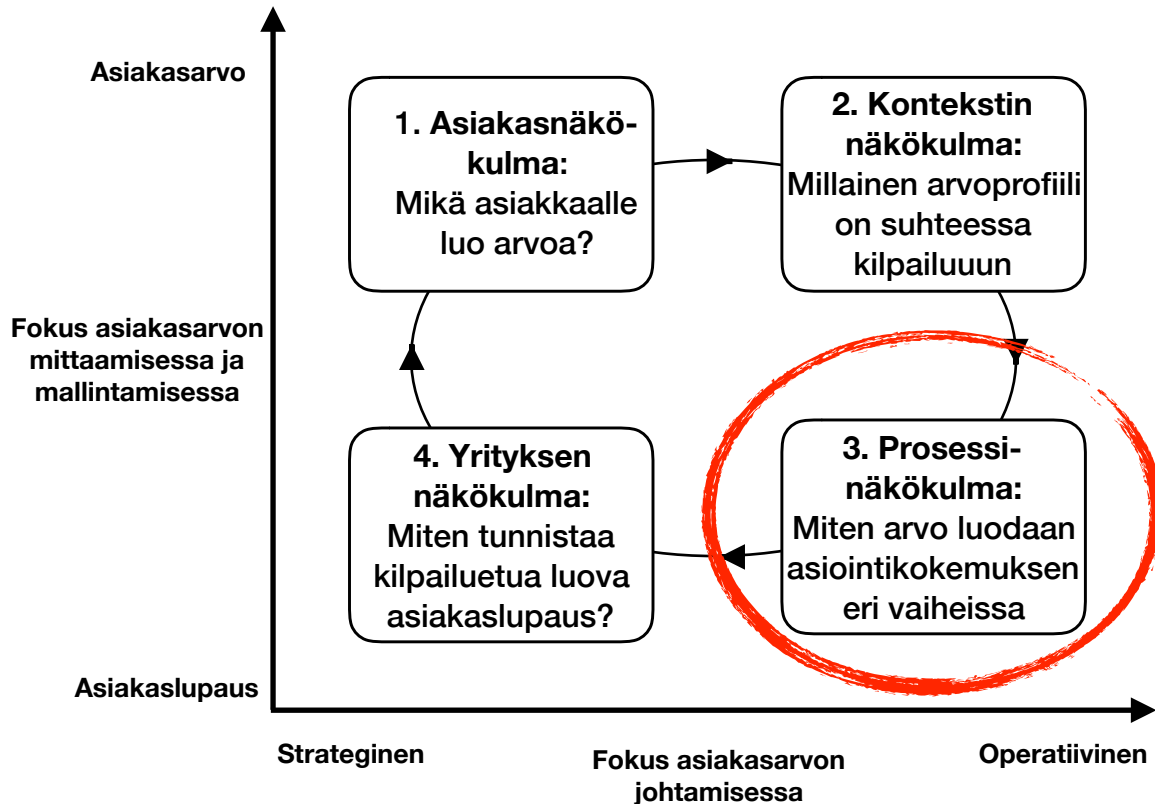


Muoti ja elektroniikka, USA, Suomi & Japani



Rintamäki, T., & Kirves, K. 2017. From perceptions to propositions: Profiling customer value across retail contexts. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37, 159-167.

Asiakasarvon johtamisen viitekehys



1. **Asiakasnäkökulma.** Mikä luo arvoa asiakkaalle? Miten arvon ulottuvuudet käsitteellistetään? Miten mitataan?

2. **Kontekstin näkökulma.** Missä markkinassa arvoa luodaan, kehen verrataan? ~~Missä kanavissa toimitaan?~~

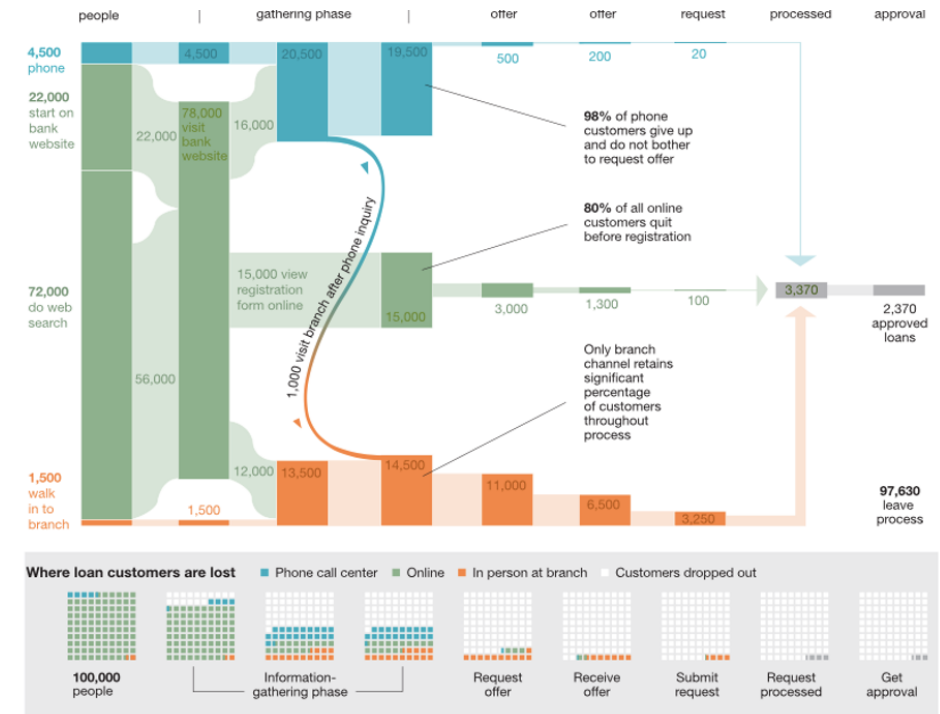
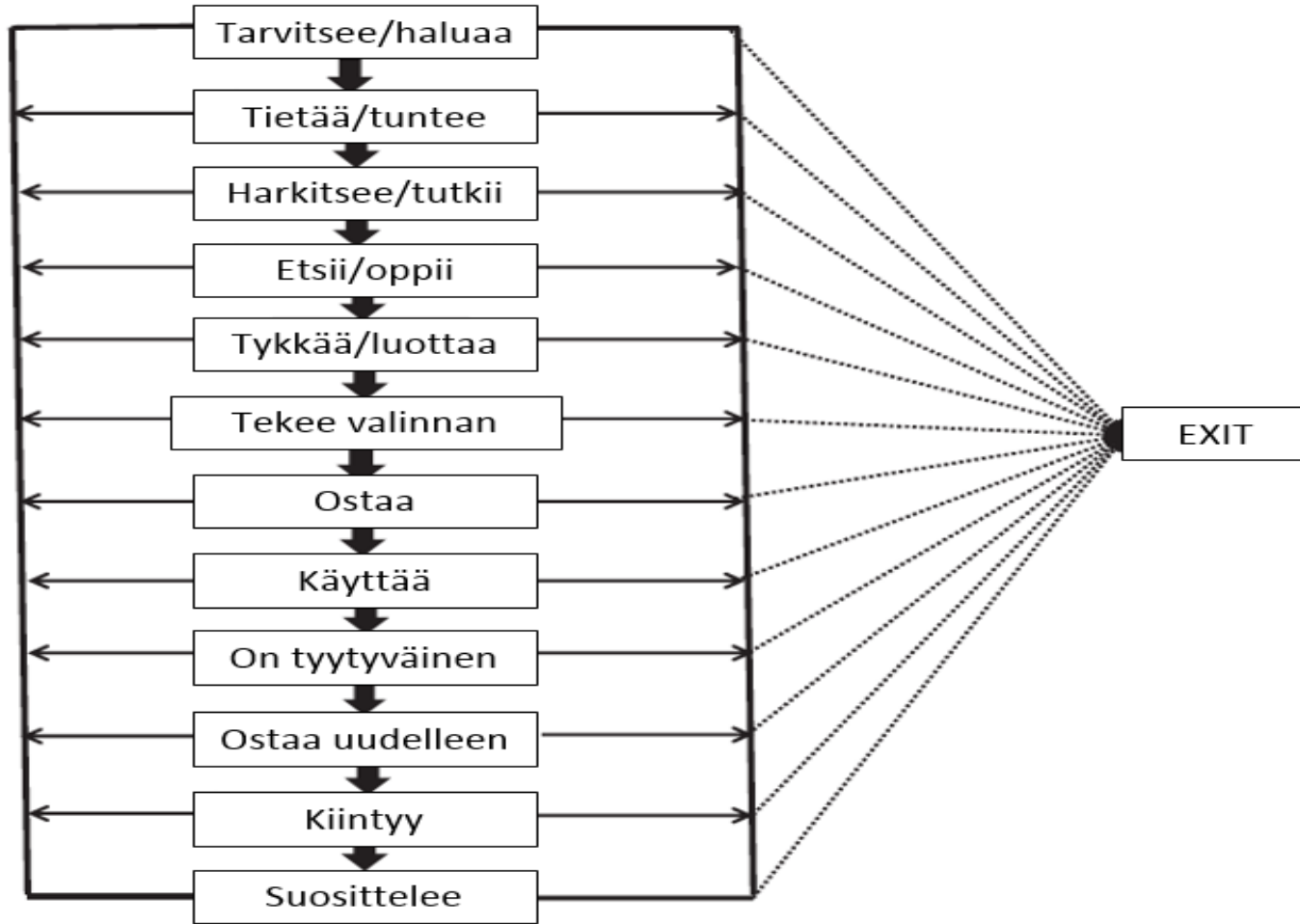
3. **Prosessin näkökulma.** Miten arvo syntyy ennen hankintaa, hankintavaiheessa ja sen jälkeen?

4. **Yrityksen näkökulma.** Miten asiakasarvon luomista tavoitteistetaan ja seurataan, miten sen varassa asemoidutaan?

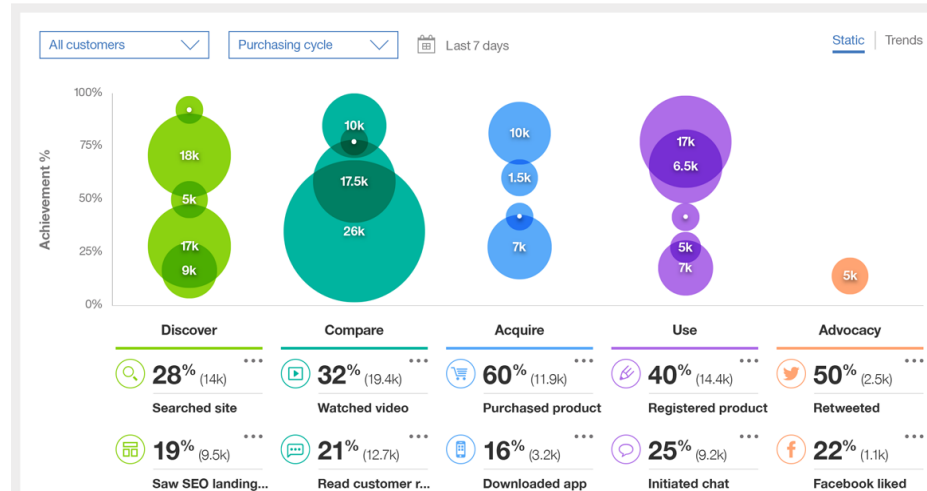
Asiakaskokemus ja asiakkaan polku

- Asiakaskokemus on moniulotteinen: sen fokuksessa on asiakkaan kognitiiviset, emotionaaliset, aistinvaraiset, sosiaaliset sekä käyttäytymisen kautta ilmenevät reaktiot organisaation tarjoamaan
- Asiakaskokemus voidaan myös määritellä dynaamisena prosessina yli ajan - tällöin puhutaan asioinnin eri vaiheet, ”touchpointit” ja kanavat kattavasta asiakaspolusta (customer journey)

Ymmärrä asiakaspolun kriittiset vaiheet



Mindset analysis

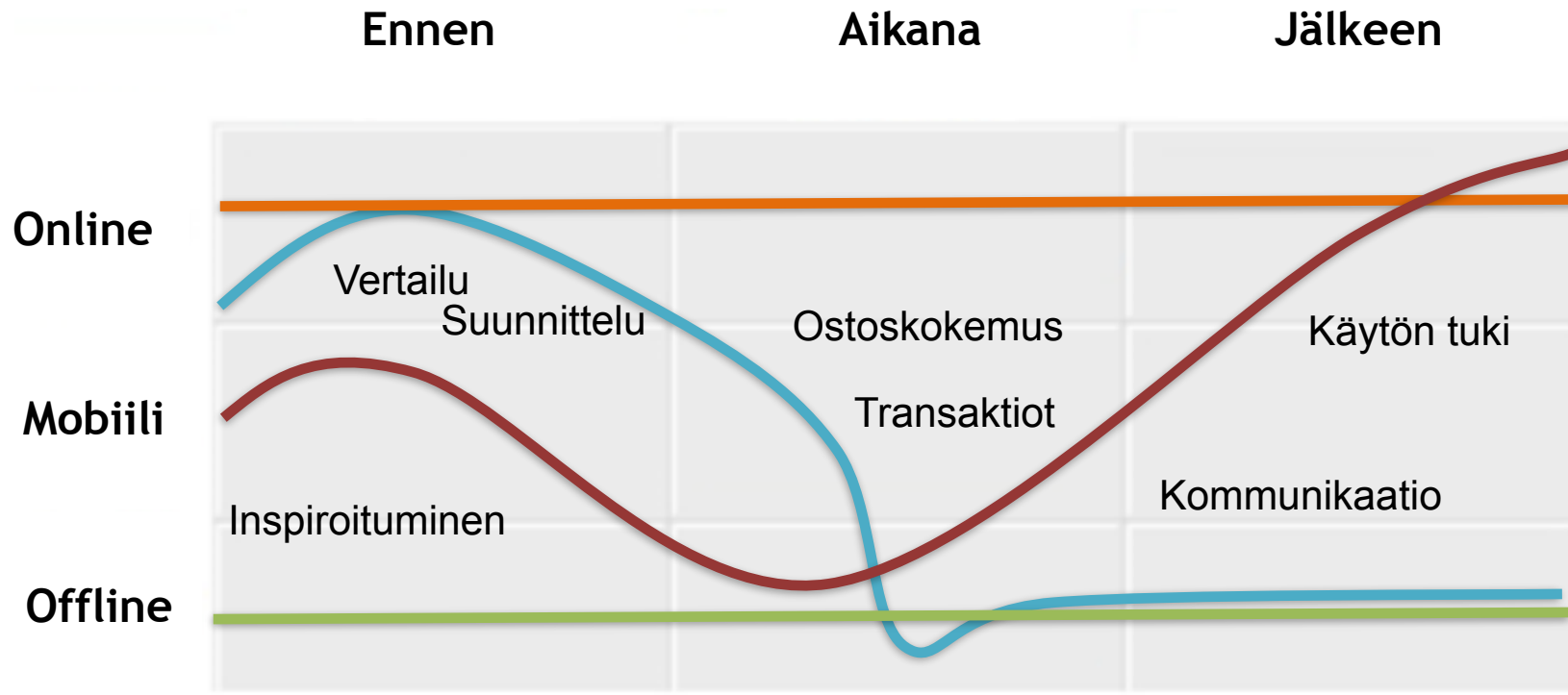


Perustuen: Batra, R., & Keller, K. L. (2016). Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons, and New Ideas. *Journal of Marketing*, 80(6), 122-145.

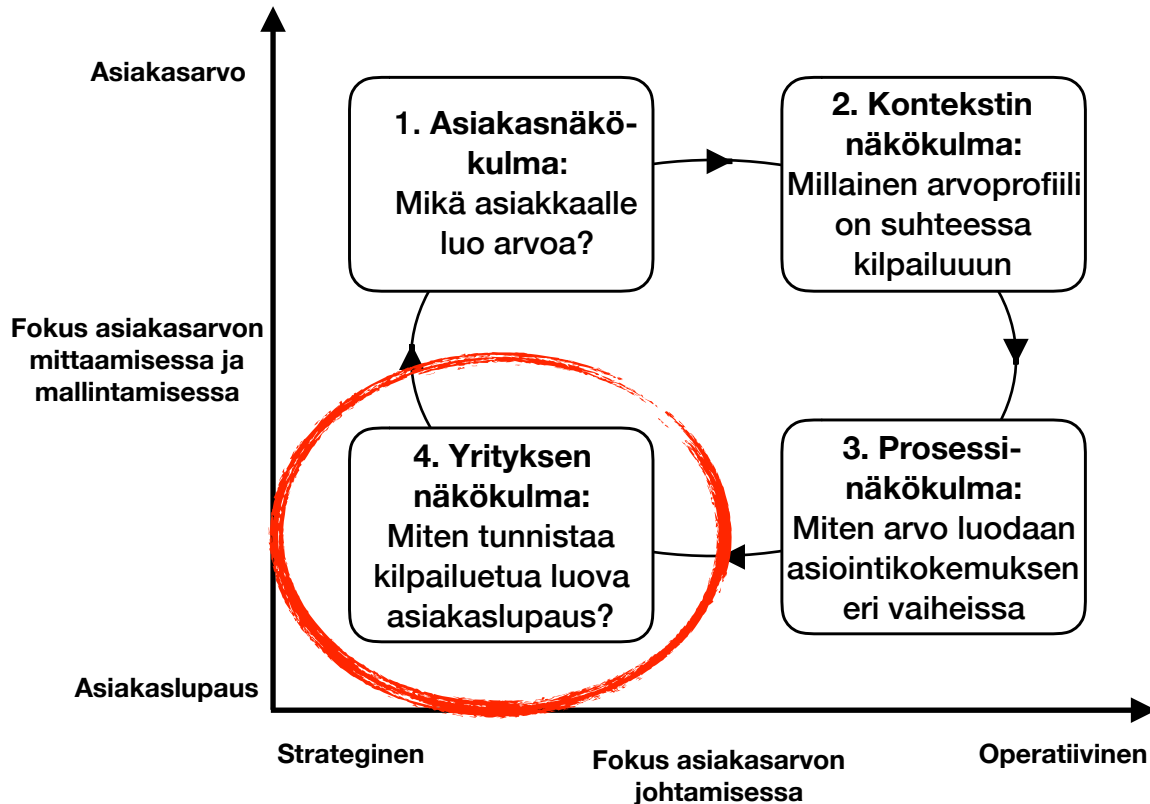
Kuvien lähteet:

<http://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/more-than-digital-plus-traditional-a-truly-omnichannel-customer-journey>
https://11.www.s81c.com/8034F2C/da05/v1/AUTH_db1cfc7b-a055-460b-9274-1fd3f11fe689/5b0fd91ef0e1a6f21f6e983ccc7bc2fc/additionalOfferingImg_3_14ece40d-9ba0-4e26-8560-ddf38d09affd.png

Asiakasarvon luominen yli kanavien ja asiakaskokemuksen vaiheiden

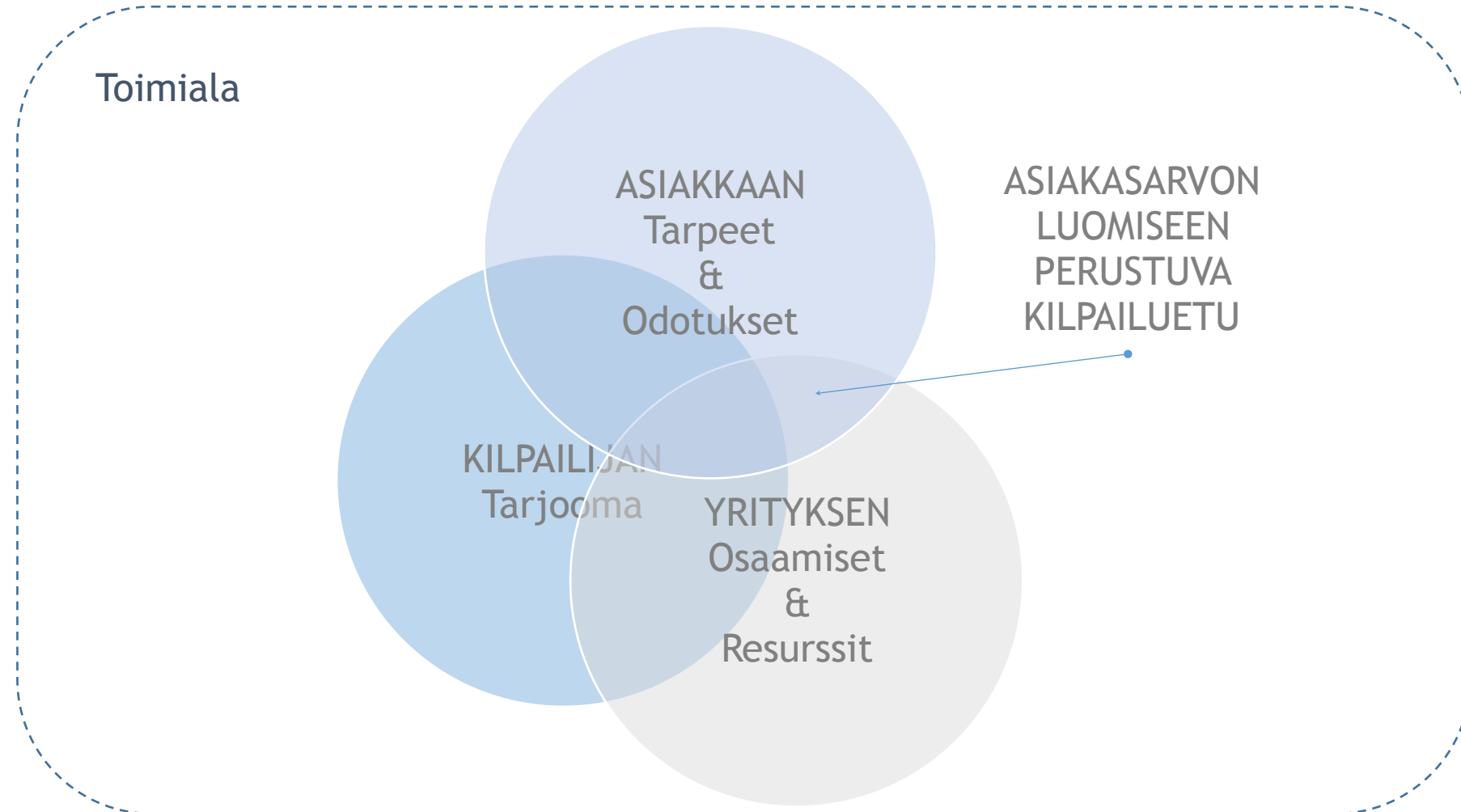


Asiakasarvon johtamisen viitekehys



1. **Asiakasnäkökulma.** Mikä luo arvoa asiakkaalle? Miten arvon ulottuvuudet käsitteellistetään? Miten mitataan?
2. **Kontekstin näkökulma.** Missä markkinassa arvoa luodaan, kehen verrataan? Missä kanavissa toimitaan?
3. **Prosessin näkökulma.** Miten arvo syntyy ennen hankintaa, hankintavaiheessa ja sen jälkeen?
4. **Yrityksen näkökulma.** Miten asiakasarvon luomista tavoitteistetaan ja seurataan, miten sen varassa asemoidutaan?

Miksi asiakasarvo ja asiakaslupaus ovat strategisesti tärkeitä asioita?



Asiakaslupauksen määritelmä

Asiakaslupaus yhdistää organisaation erityislaatuiset kompetenssit ja asiakaskohderyhmän tarpeet ja preferenssit

- Asiakkaille tärkeä, merkityksellinen
- Omiin kompetensseihin ja resursseihin perustuva
- Kilpailusta ylivertaisella tavalla erottuva



KILPAILUETU = KILPAILUKYKY + DIFFEROIVA LISÄARVO!

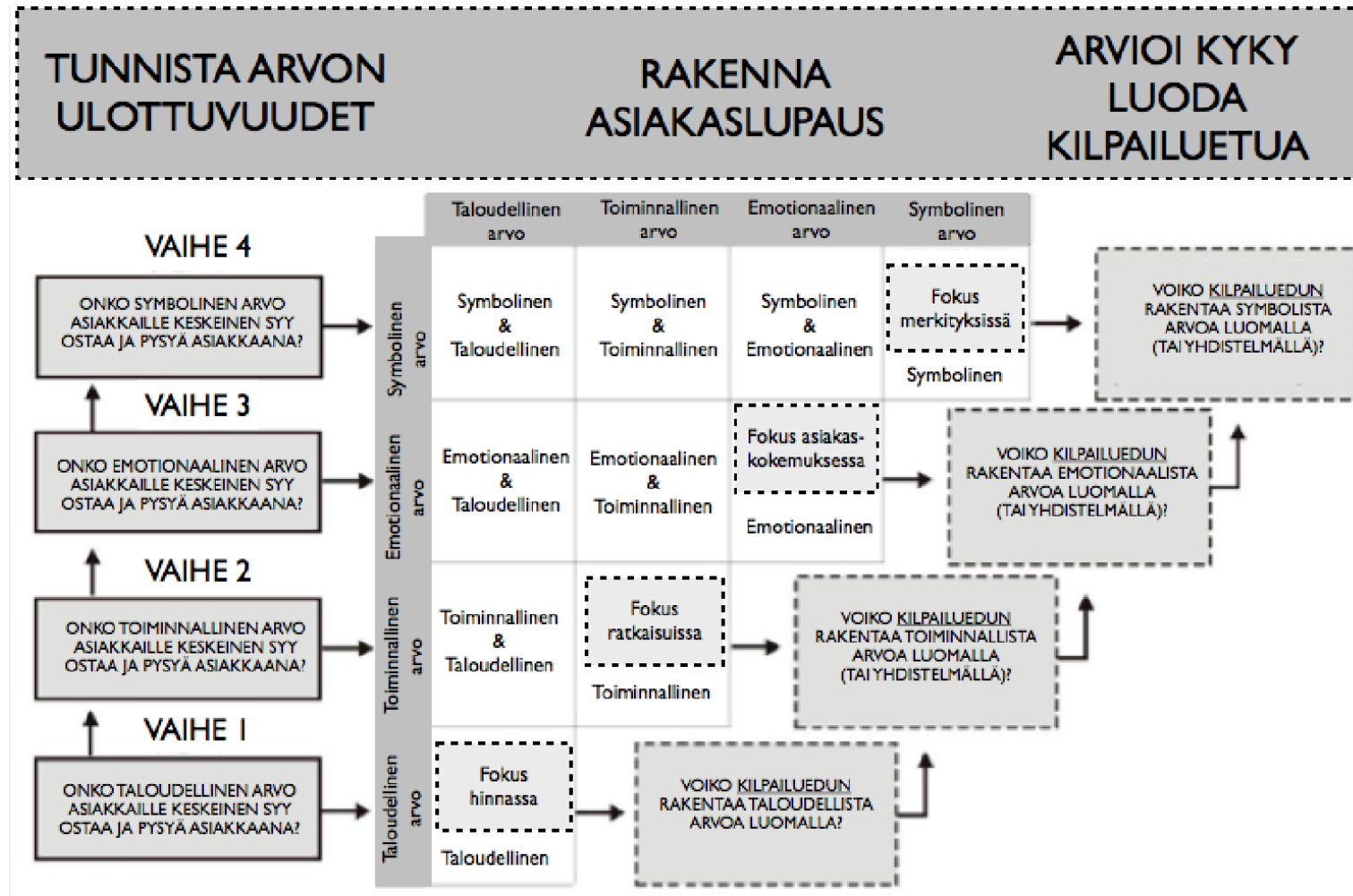
Asiakaslupauksen tehtävä

“Asiakaslupauksen avulla ilmaistaan, **miten yritys tuottaa asiakkaalle ylivertaista arvoa**. Asiakslupaus on yrityksen sisäisen ja ulkoisen toiminnan väline. Yrityksen sisällä se auttaa koko henkilöstöä paneutumaan asiakkaiden vaatimukseen. Ulkoisesti se on väline yrityksen asemointiin asiakkaiden mielissä. Asiakaslupauksen tulisi olla yrityksen **keskeinen toimintaa ohjaava periaate**”

Perus-, differoiva- ja tulevaisuuden arvo

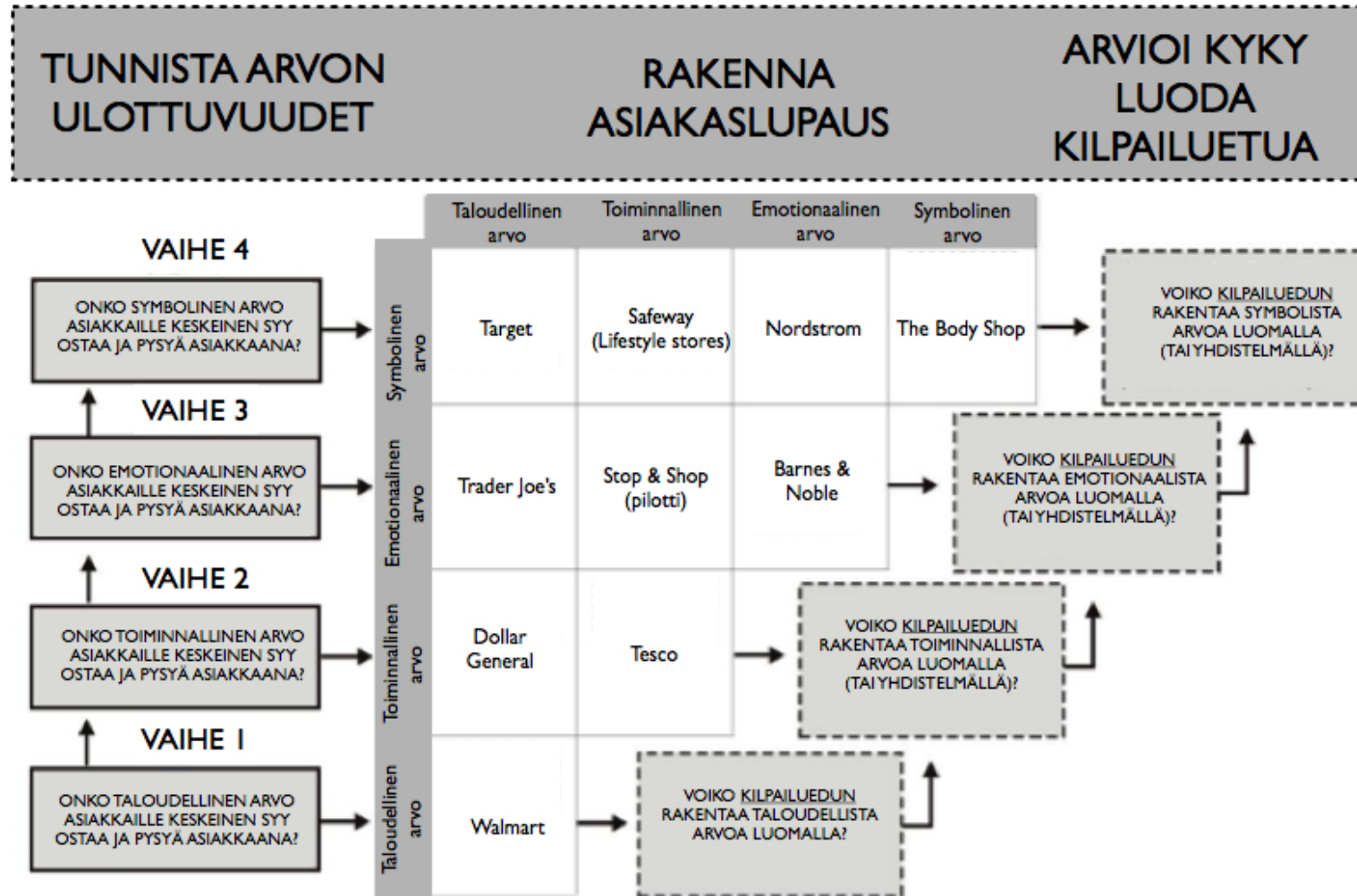
1. **Perusarvo:** Asiakkaiden kannalta tärkeät perusasiat kunnossa. Jos nämä pettävät, asiakkuus loppuu.
2. **Differoiva arvo:** Asiakkaiden arvostama lisäarvo ja erilaisuus. Perusarvoa täydentävää toimintaa. Differoinnin arvo voi syntyä vain, jos perusarvo on kunnossa. Hyvä perusarvo ja differoiva arvo yhdessä ovat vahva kombinaatio.
3. **Tulevaisuuden arvo:** Toimintatapojen uudistaminen, uudet tarjoomat. Uudet kanavat ja palvelut. Tutkittu tieto asiakkaiden tarpeiden, elämäntyylien, arvojen ja ostokäyttäytymisen muutoksista. Dynaaminen ja oikea-aikainen muutos.

Asiakaslupauksen määrittäminen



III Asiakasarvot ja niiden tuottaminen

Kansainvälisiä kaupan esimerkkejä



Walmart: taloudellinen arvo



1 Enter or scan your receipt
Enter your receipt number or scan the barcode by downloading the Walmart App.

2 We compare prices
We'll match the price of any local competitor's printed ad for an identical product.

3 You get the difference
If Savings Catcher finds a lower advertised price, you get the difference.

Our Story

Innovative thinking. Leadership through service. And above all, an unwavering commitment to saving people money. It's what makes us the business we are today, and shapes the company we will be tomorrow. Sound like a lot of work? We're just getting started.

[About Us](#)

Investors

We're committed to nothing less than transforming the future of commerce. Building on our everyday low price model, we're integrating online and in-store shopping for the next generation. It's an approach that has delivered growth, leverage and returns for our shareholders.

[Investors](#)



Get 2X Savings Catcher Reward Dollars when you redeem to your Bluebird Card
Offer valid through 2/28/15. Reward dollars redeemable at Walmart or Walmart.com.
[Learn More](#)

Walmart Save money. Live Better.

Enter your receipt number:

TC#

must be within last 7 days

Manage your savings
Savings Catcher makes it easy to:

- Check your balance and compare results
- Transfer funds to an eGift Card

<https://www.walmart.com>

Tesco: toiminnallinen arvo

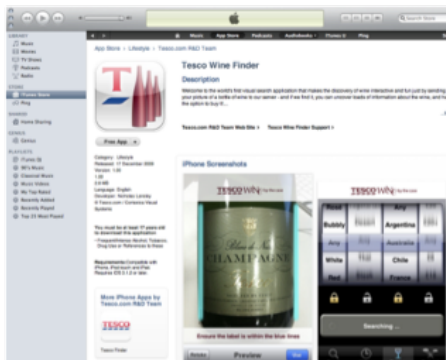


Our business was built with a simple mission – to be the champion for customers, helping them to enjoy a better quality of life and an easier way of living. Our mission hasn't changed in the one hundred years since. Customers want great products at great value, and it's our job to deliver this in the right way for them.

That's why 'serving shoppers a little better every day' is our core purpose – putting customers at the heart of everything we do and guiding every decision we make.

As we celebrate our centenary year, we're reiterating our commitment to great value, for every one of our key stakeholders and in every part of our business.

Tesco PLC Annual Report and Financial Statements 2019



<https://www.tescopl.com/>

Barnes & Nobles: emotionaalinen arvo



We Proudly Brew
STARBUCKS COFFEE

If you ask a typical customer to describe the Barnes & Noble experience, words like *warm, comfortable* and *spacious* come to mind.



We pioneered the concept of a retail store as a community center, and our cafés are destinations for book and coffee lovers who often say, "Meet me at Barnes & Noble." And through an exclusive arrangement with Starbucks, Barnes & Noble is the only bookseller serving America's premier coffee brand.

Barnes & Noble began a relationship with Starbucks in 1993, starting with our Springfield, New Jersey, store. We now serve Starbucks in more than 650 cafés across the country. Through this partnership, we serve only the highest quality Arabica beans. Over the years, we've introduced other Starbucks favorites, including the popular Frappuccino® Blended Beverages.

Our relationship with Starbucks is a key reason why Barnes & Noble is such a popular coffeehouse destination across the U.S. And more importantly, an integral part of the Barnes & Noble experience that keeps our customers coming back again and again.

Tuesday
05

Michael Cunningham
Michael Cunningham:
By Nightfall



Union Square
33 East 17th Street
New York, NY 10003
212-253-0810

Distance 1.17 miles

Author Reading, Author Signing
(Fiction)
7:00 PM
Note: Full of shocks and aftershocks, *By Nightfall* is the latest novel from the Pulitzer Prize-winning author of *The Hours*.
> [More about this event](#)

David Baldacci, Sandra Brown, and Harlan Coben
Harlan Coben, David Baldacci, Sandra Brown: *Deliver Us from Evil*



Tribeca
97 Warren Street
New York, NY 10007
212-587-5389

Distance 0.92 miles

Author Discussion, Author Signing
(Mystery)
7:00 PM
Note: David Baldacci, Sandra Brown and Harlan Coben discuss their work with Investigation Discovery's new series *Hardcover Mysteries*.
> [More about this event](#)

Children's Storytime



Tribeca
97 Warren Street
New York, NY 10007
212-587-5389

Distance 0.92 miles

Storytime
11:00 AM **Recurring**
Note: Please join us for an hour of stories and activities. Designed for children of all ages, storytime is a great way to make new friends!
> [More about this event](#)

[Add to Calendar](#)
[Email a Friend](#)
[Share](#)

[Add to Calendar](#)
[Email a Friend](#)
[Share](#)

[Add to Calendar](#)
[Email a Friend](#)
[Share](#)

B&N Community

[Register](#) · [Sign In](#) · [Help](#)

Browse Book Clubs : [Community Room](#)

Community Room

Subscribe

[New Message](#) [Board Options](#) [Previous Page](#) [1](#) [2](#) [3](#) ... [85](#) [Next Page](#)

Subject	Replies	Author	Latest Post
Show off your My B&N profile! [1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 »]	274	Jon_B	2 weeks ago by DesperateLands
Welcome to the Community Room! [1 2 3 4 5 6]	52	Jon_B	3 weeks ago by A-I
What bookish blogs do you read? [1 2 3]	27	Jon_B	Friday by timmartinwriter
Please post all nook and eReader issues in the eBo...	17	Jon_B	2 weeks ago by TiggerBear
	24	becke_davis	July by skottiesgerl

[Home](#) > [Stores & Events](#)

Stores & Events

meet the writers Lauren Conrad

The MTV reality star and bestselling author of the L.A. Candy series discusses her guide to being effortlessly chic, *Lauren Conrad Style*.



ENJOY STARBUCKS COFFEE
AT BARNES & NOBLE CAFÉS

B&N@SCHOOL
EDUCATIONAL TOOLS
FOR PARENTS & TEACHERS

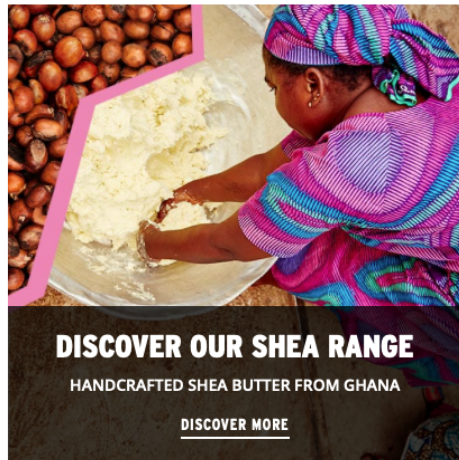
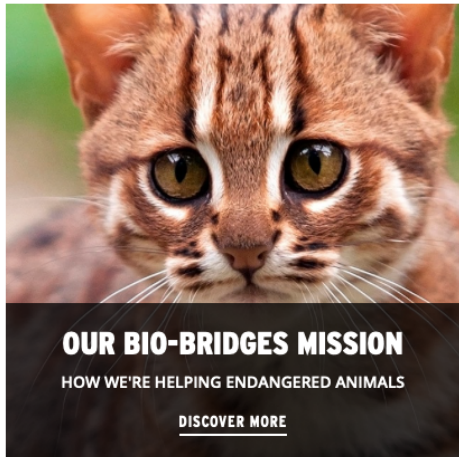
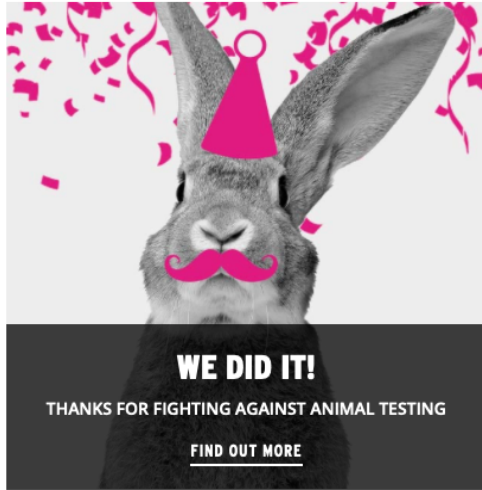
COMPLIMENTARY WI-FI.
NO FEES. NO CHARGES.



EDUCATIONAL
TOYS & GAMES



<https://www.barnesandnoble.com>



<https://www.thebodyshop.com>

ENRICH OUR PEOPLE

We celebrate the diversity of people and reject a stereotype of beauty. Paying fair prices to our community trade partners is central to everything we do. We campaign for what's right. We help our employees grow as people.

1. Increase our Community Trade programme from 19 to 40 suppliers and help enrich supplier communities
2. Benefit 40,000 economically vulnerable people around the world via access to work and/ or sustainability projects that relate to our supply chain
3. Engage 8 million people in our Enrich Not Exploit™ Mission, creating our biggest campaign ever
4. Invest 250,000 hours of our skills and know-how to enrich the biodiversity of local communities



ENRICH OUR PRODUCTS

Our products nourish, enrich and uplift but never make false promises and are never tested on animals. Our products are inspired by the diversity of nature and customs of people around the world. We are experts in caring for all different skin types and take pride in knowing how to make them feel so good.

5. Ensure 100% of our natural ingredients are traceable and sustainably sourced, protecting 10,000 hectares of forest and other habitat
6. Reduce year on year the environmental footprint of all our product categories
7. Publish our use of ingredients of natural origin, ingredients from green chemistry, and biodegradability and water footprint of our products
8. Develop an innovation pipeline that delivers pioneering cosmetic ingredients from biodiversity hotspots and helps to enrich these areas



ENRICH OUR PLANET

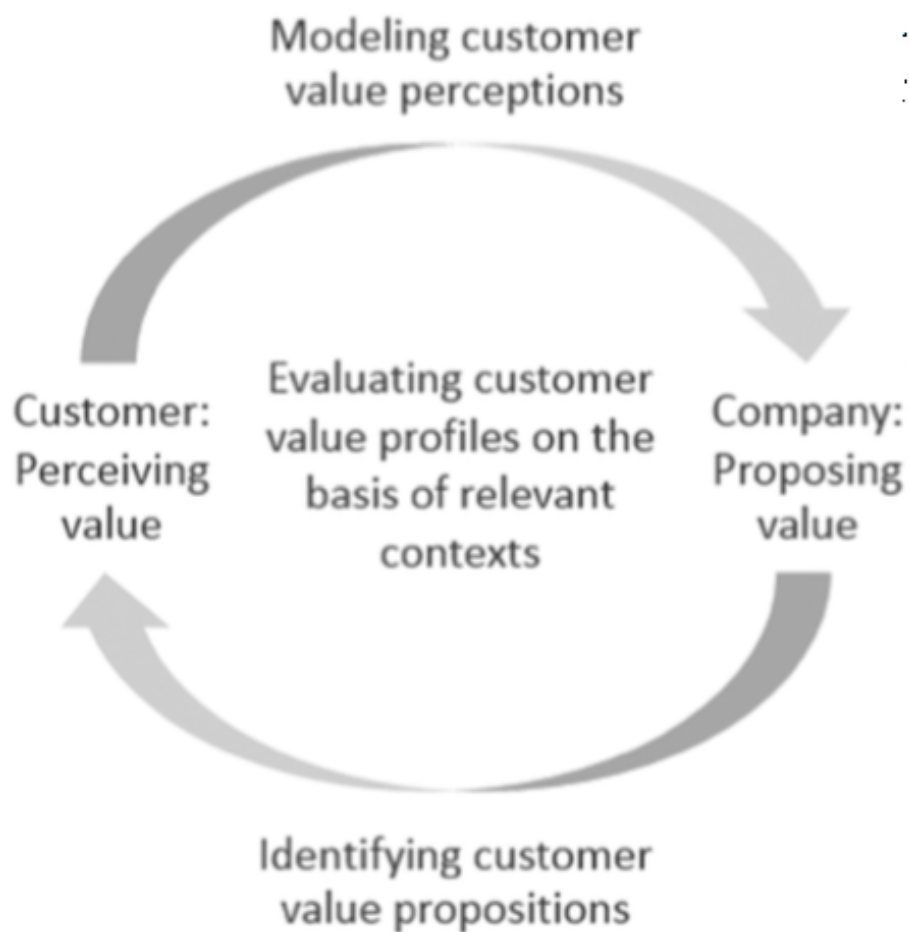
The world is our source of beauty, but it's facing devastation. We actively help enrich the biodiversity where we grow our ingredients. We act and campaign to enrich and support threatened areas of outstanding natural value to the planet.

9. Build Bio-Bridges, protecting and regenerating 75 million square metres of habitat helping communities to live more sustainably
10. Reduce the environmental footprint of our stores every time we refurbish or redesign them
11. Develop and deliver three new sustainable packaging innovations
12. Ensure that 70% of our product packaging does not contain fossil fuels
13. Power 100% of our stores with renewable or carbon-balanced energy
14. Reduce by 10% the energy use of all our stores



IV Yhteenveto

Asiakasarvosta asiakaslupaukseen



1. Asiakasarvo korostaa siirtymää tuotantolähtöisestä asiakaslähtöiseen ajatteluun
2. Asiakasarvo on keskeinen perusta kaupan strategisen kilpailuedun luomiselle
3. Taloudellinen, toiminnallinen, emotionaalinen ja symbolinen arvo kuvaavat asiakasarvon ulottuvuuksia
4. Konteksti ja prosessi määrittävät arvon kokemista ja luomista
5. Asiakaslupaus mahdollistaa asiakasarvon luomiseen perustuvan strategian

Kiitos!