

# Asiakasarvoon perustuva markkinointi ja myynti

Yrityksen tarkoitus on luoda **arvoa** asiakkailleen ja saada kohtuullinen osuus luodusta arvosta vastineeksi arvonluonnista. Arvoa luodaan toimittajien ja asiakkaiden verkostossa yhteistyönä yhdistämällä ihmistyötä, koneita, teollisia laitteita ja robotteja sekä erityisesti algoritmeja ja ohjelmistoja aktiviteettien verkoksi. Yritykset kehittävät arvonluontiaan innovoimalla uusia tuotteita, palveluita ja prosessimuutoksia. Yritykset viestivät arvoa luovista innovaatioistaan **arvoehdotuksin (Value proposition)** muille arvonluontiverkoston toimijoille (yrityksille ja yksilöille, erityisesti asiakkaille), joiden panosta arvonluontiin tarvitaan. Arvoehdotus kertoo:

- **mitä** arvoa innovaattori ehdottaa luotavaksi
- **kuinka** arvoa luodaan
- mikä **merkitys** arvolla voisi olla viestinnän kohteelle. Muutama esimerkki arvon viestinnästä:

*Juoksukenkävalmistaja viestii asiakkailleen uuden innovatiivisen kengän vaikutuksesta juoksijan tuloksiin osoittamalla, että kenkä vähentää juoksijan energiankulutusta ja lihasväsymystä siten, että juoksijan tulos paranee 2-4%. Tämä arvoehdotus on mullistanut suorituskykyisten juoksukenkien markkinat: käytännössä kaikki kunnianhimoiset juoksijat ovat siirtyneet uudenlaista pohjamateriaalia ja hiilikuitua yhdisteleviin kalliisiin ja nopeasti kuluviin kenkiin.*

*Kaivostoimintaan liittyvä arvoehdotus kuvaa, kuinka tuotannollinen tehokkuus ja turvallisuus paranevat siirryttäessä autonomisesti toimiviin koneisiin ja laitteisiin maanalaisessa louhinnassa.*

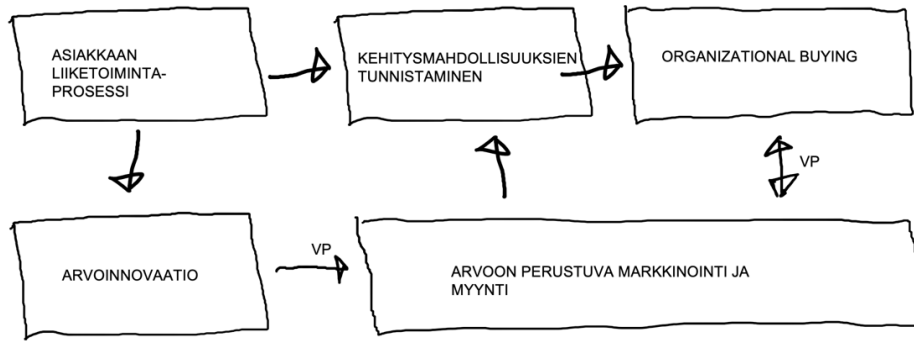
*Kolmas teollinen esimerkki kuvaa, kuinka kuparinjalostusprosessin tehokkuus paranee tuotantolaitteiden uudelleen suunnittelun tuloksena niin, että metallin saanto paranee ja ylläpidon ja käytön kustannukset alenevat. Tuloksena on useiden miljoonien vuotuinen tulosparannus.*

Arvoehdotus viestii muutosta kohti viestin vastaanottajalle tärkeää tavoitetta. Muutos tukeutuu viestijän tuotteisiin ja palveluihin. Arvoehdotuksen tavoite on siis motivoida asiakasta muutokseen ja yhteiseen arvonluontiin näyttämällä arvoehdotuksen toteutuksen vaikutus asiakkaalle tärkeään menestyksen mittariin, kuten liikevaihtoon, kustannuksiin, riskeihin tai resurssitehokkuuteen.

Arvoehdotuksen viestintää toteuttavat yrityksen markkinointi ja myynti. Viestintä toteutetaan muotoilemalla arvoehdotus kohdeyleisölle houkuttelevaan muotoon ja käyttäen tarkoituksenmukaista viestintäkanavaa, kuten sosiaalista mediaa, sähköpostia, tapaamisia ja seminaareja. Tavoitteena on herättää kiinnostusta, arvoehdotuksen arviointia ja johtaa arvoehdotuksen mukaiseen yhteiseen arvonluontiin.

Yllä sanottu kuvaa toimittajien roolia innovoinnissa ja arvon viestinnässä. Aivan vastaavasti asiakkaat kehittävät liiketoimintaansa tunnistamalla ja toteuttamalla arvoa luovia muutoksia toiminnassaan. Innovaatiokirjallisuus käyttää käsitettä ”search” kuvaamaan kehitysmahdollisuuksien etsimistä ja arviointia. Toimittajien markkinoinnin ja myynnin

toteuttama arvon viestintä on merkittävä syöte asiakkaiden muutosprosessiin. Kun asiakas tunnistaa ja priorisoi muutosmahdollisuuden, asiakkaan osto-organisaatio toteuttaa muutoksen vaatimien tuotteiden ja palveluiden hankinnan. Kuva 1 kuvaa toimittajan arvon innovointiin ja viestintään perustuvan markkinoinnin ja myynnin, sekä asiakkaan muutoksen ja kehityksen prosesseja ja kytkentöjä, joita seuraavassa käsittelem.



Kuva 1. Toimittajien ja asiakkaiden muutoksen prosessit ja niiden yhteys.

## Asiakasarvo

Mitä on asiakasarvo, jota arvoehdotus kuvaa? Yksinkertainen määritelmä asiakasarvolle on asiakkaan arvoehdotuksen tuloksena kokemien hyötyjen ja uhrausten erotus, ”value is what you get for what you give” (Zeithaml, 1988).

$$\text{ARVO} = \text{HYÖDYT} - \text{UHRAUKSET}$$

Kuva 2. Asiakas arvo on koettujen hyötyjen ja hyötyjen saamiseksi tehtävien uhrausten erotus.

Asiakasarvolla on arvon ymmärtämiseen ja tulkintaan vaikuttavia ominaisuuksia. Asiakas arvo on **moniulotteinen**. Sekä hyödyt että uhraukset sisältävät toisiaan täydentäviä elementtejä. Esimerkiksi uuden auton tarjoamia hyötyjä ovat turvallisuus, ympäristöystävällisyys, mukavuus sekä sosiaalinen arvostus. Näiden hyötyjen saamiseksi tehdään erilaisia uhrauksia tiedon hankintaan, arviointiin ja arvoehdotuksen toteutukseen liittyen sekä otetaan hyötyjen toteutumiseen liittyviä erilaisia riskejä. Arvoa arvioiva henkilö tietää näistä hyödyistä ja uhrauksista osan, ja arvioi tunnistamiensa hyötyjen ja uhrausten merkitystä itselleen kokemukseen, tietämykseen, persoonallisuuteen ja kulttuuriin perustuen. Asiakas arvo määräytyy siis yksilöllisenä **subjektiivisena** kokemuksena, jossa arvioijan tietämyksellä ja liiketoimintaa ohjaavilla säännöillä, uskomuksilla ja käytänteillä on merkittävä rooli. Arvoehdotus voi siis olla arvoa yhdelle, mutta ei toiselle. Siksi arvoa voi vain ehdottaa. Hyötyjen ja uhrausten merkitys on

myös **tilannesidonnainen**. Tietyissä tilanteissa merkittävä hyöty voi olla merkityksetön toisessa tilanteessa. Näistä syistä asiakasarvon viestintä on haastavaa ja vaikeasti valmisteltavaa.

## Arvoehdotus

Arvoehdotus on markkinoinnin ja myynnin työkalu, joka kuvaa ja motivoi arvonluonnin mahdollisuuden selittämällä, mitä arvoa voitaisiin luoda nykyistä toimintatapaa muuttamalla. Kuva 3 esittelee arvoehdotuksen rakenneosia. Arvoehdotuksen ydin on viestiä muutos, jota kuvataan muutoksen tuottamilla hyödyillä, ”bundle of benefits” (Anderson et al., 2006, 2007). Hyötyjä ovat yleisesti muutokset laadussa ja määrässä. Aiemmin kuvatut arvoehdotusesimerkit viestivät muutoksista juoksijan energiankulutuksessa ja lihasväsymyksessä, teollisen tuotannon tehokkuudessa ja turvallisuudessa, sekä määrässä ja resurssitehokkuudessa. Näiden muutosten merkitys asiakkaalle viestitään arvioimalla muutosten vaikutusta asiakkaan liiketoiminnan tavoitteisiin, kuten liikevaihtoon, kustannuksiin - tai juoksuesimerkin tapauksessa - juoksuaikaan. Arvoehdotus kertoo myös ratkaisun, jonka avulla hyödyt tuotetaan. Arvoehdotus viestii siis ratkaisuehdotuksen, joka tuottaa hyötyinä näkyvän muutoksen, jossa muutos konkretisoidaan laskemalla asiakasarvo asiakkaan tavoitteen avulla.



Kuva 3. Arvoehdotuksen rakenneosat ovat ratkaisu, ratkaisun tuottamat muutokset, ja muutosten vaikutus asiakkaan tavoitteeseen.

Ollakseen kiinnostava, arvoehdotuksen tulee viestiä sellaisista muutoksista, joita asiakas pitää tärkeinä, ehdottaa asiakkaalle sopivaa ratkaisua, ja tuottaa merkittävää arvoa. Kun verrataan asiakasarvon määrittelyä arvoehdotuksen rakenteeseen, havaitaan, että arvoehdotus viestii yleensä hyötyjen arvosta asiakkaalle, mutta harvoin hyötyjen saamiseksi tehtävistä uhrauksista. Esimerkiksi teollisissa projekteissa, prosessimuutoksissa ja osaamisen muutoksissa uhrausten kustannus ja riski on suuri, ja se voi johtaa tilanteeseen, jossa uhraukset ovat hyötyjä suuremmat. Joskus asiakkaan on helppo hyväksyä ehdotettu muutos ja ratkaisu, jos muutokseen liittyvät uhraukset ovat vähäisiä, esimerkkinä vaikkapa vaihto nopeampiin juoksukenkkiin.

Asiakkaalle voi kuitenkin olla vaikeaa osallistua muutoksen toteutukseen esimerkiksi ratkaisun vaatiman uuden osaamisen, resurssien tai roolin muutoksen takia. Esimerkiksi automaation hyödyntäminen kaivostoiminnassa edellyttää uuden toimintatavan ja järjestelmien oppimista. Arvoehdotuksen ehdottama ratkaisu voi myös perustua esimerkiksi asiakkaan nykyisten

toimintojen ulkoistukseen, jossa asiakkaan tulisi luopua asiakkaan yrityskuvalle ja identiteetille tärkeistä toiminnoista. Tämä muutos voi olla vaikea hyväksyä. Arvoehdotuksen tuottama arvo voi siis olla merkittävän erilainen riippuen asiakkaan tilanteesta, muutoskyvystä ja muutoshalusta.

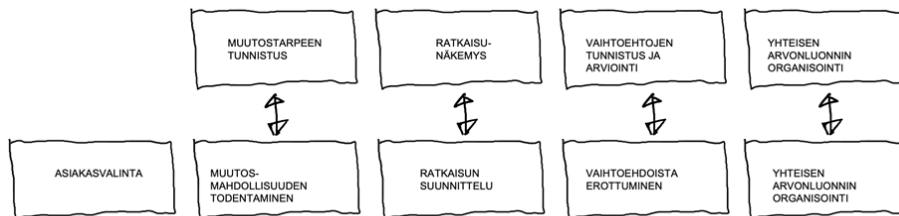
## Arvon viestintä markkinoinnissa ja myynnissä

Innoivoivat yritykset viestivät tunnistamistaan arvonluonnin mahdollisuuksista markkinoinnin ja myynnin prosesseissa. Arvoehdotus viestitään sopivassa muodossa niissä markkinointiviestinnän kanavissa, jotka tavoittavat asiakkaan kustannustehokkaasti. Jos viestintä herättää kiinnostusta, myynti jatkaa arvoehdotuksen viestintää, arviointia ja yhteistyön suunnittelua asiakkaan kanssa. Kuva 4 tarkentaa kuvan 1 esittämää arvon viestinnän ja asiakkaan ostamisen prosessien kytkentää. Asiakas toteuttaa omaa kehitysmahdollisuuksia etsivää ”search” prosessiaan, sekä vastaanottaa arvon viestintää toimittajiensa markkinoinnilta ja myynniltä. Tarkastellaan ensin asiakkaan toimintaa.

**Asiakkaan ostoprosessi** etenee neljässä vaiheessa:

- tunnistetaan ja arvioidaan **muutosmahdollisuus**
- kehitetään **ratkaisunäkemyk**s,
- ratkaisun vaatimat **vaihtoehdot (tuotteet ja palvelut) tunnistetaan ja arvioidaan** sekä...
- ...lopulta **hankitaan** asiakkaan ostoprosessissa.

Toimittajat pyrkivät vaikuttamaan kaikkiin näihin vaiheisiin viestimällä arvoa, omaa ratkaisuehdotustaan ja kykyään ratkaisun toimittamiseen ja yhteistyöhön markkinoinnin ja myynnin prosessien avulla.



Kuva 4. Organisaattorisen ostamisen ja arvoperustaisen myynnin prosessien vaiheet ja kytkennät

Markkinointi ja myynti - markkinoinnin ja myynnin prosessien avulla - pyrkivät vaikuttamaan asiakkaan ostamiseen hankkimalla tietoa asiakkaan tilanteesta ja muutostarpeista, antamalla asiakkaan päätöksentekoa ja suunnittelua tukevaa tietoa, sekä ehdottamalla toimenpiteitä, jotka edistävät yhteistä prosessia kohti päätöstä. Asiakkaan ja toimittajan yhteistyö voi käynnistyä asiakkaan ostoprosessin **eri vaiheissa**. Kuva 4 kuvaa aloitteellisen myynnin tilanteen, jossa toimittaja valitsee asiakkaan, viestii muutosmahdollisuuden, ehdottaa ratkaisua, erottuu vaihtoehdoista ja organisoii yhteistyön sopimalla työnjaosta, ehdoista ja hinnoittelusta. Tämä aloitteellisen myynnin vaihtoehto on tyypillinen innovaation myyntiprosessi. Toisaalta asiakas voi

itse tunnistaa muutostarpeen ja ratkaisun, ja luoda kontaktin ratkaisun mahdollisiin toimittajiin. Tällaisessa tapauksessa toimittajan mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan näkemyksiin ja suunnitelmiin on aloitteelliseen myyntiin verrattuna vähäisempi, koska asiakkaan kontakti toimittajaan syntyy vasta ostoprosessin loppuvaiheessa. Yhteistyö voi myös käynnistyä esimerkiksi yhteisenä ratkaisun suunnitteluna asiakkaan tunnistamaan muutostarpeeseen, kuten tietojärjestelmähankkeissa usein toimitaan.

## Yhteenveto

Tässä kirjoituksessa kuvataan, kuinka yritykset pyrkivät menestymään innovoimalla ja viestimällä asiakkaille arvoa luovia ratkaisuja. Miksi innovointi ja arvon viestintä on kiinnostavaa juuri nyt? Esimerkiksi digitalisaatio ja palveluperustainen vaihdanta tarjoavat mahdollisuuksia arvonluonnin kehittämiseksi samaan aikaan, kun saavutetun markkina-aseman säilyttäminen on vaikeaa ja hankittu kilpailuetu menetetään nopeasti. Nämä ajurit kannustavat kilpailuedun hankintaan innovoimalla. Asiakkaan eivät kuitenkaan välttämättä osaa arvioida innovaation merkitystä itselleen. Siksi innovaation menestyksellä viestintä edellyttää usein innovaation arvon näyttämistä. Yhteistyösuhteiden kehittäminen arvonluontiin keskittymällä onkin muokannut markkinoinnin ja myynnin sisältöä ja toteutusta merkittävästi, ja onkin siksi jo vuosia ohjannut esimerkiksi myynnin osaamisen kehittämistä (Töytäri & Rajala, 2015). Innovaation arvon tunteminen luo myös edellytykset yhdessä luodun arvon kehittyneelle jakamiselle asiakkaan saamaan arvoon perustuvan **hinnoittelun** keinoin (Töytäri et al., 2015).

## Lähdeviitteet

Anderson, J. C., Kumar, N., & Narus, J. A. (2007). *Value merchants: demonstrating and documenting superior customer value in business markets*. Harvard Business School Press.

Anderson, J. C., Narus, J. A., & van Rossum, W. (2006). Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, 84(3), 1–10. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16515158>

Töytäri, P., & Rajala, R. (2015). Value-based selling: An organizational capability perspective. *Industrial Marketing Management*, 45, 101–112.

Töytäri, P., Rajala, R., Alejandro, T. B., & Brashear Alejandro, T. (2015). Organizational and institutional barriers to value-based pricing in industrial relationships. *Industrial Marketing Management*, 47, 53–64.

Zeithaml, V. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *The Journal of Marketing*, 52(3), 2–22. <http://www.jstor.org/stable/10.2307/1251446>