

Eero Ladau

SUUNNITTELU- JA KONSULTOINTIALAN ASIAKASARVON PARANTAMINEN

Diplomityö
Tekniikan ja luonnontieteiden tiedekunta
Tarkastaja: professori Miia Martinsuo
Tarkastaja: tutkijatohtori Lauri Vuorinen
Helmikuu 2021

TIIVISTELMÄ

Eero Ladau: Suunnittelu- ja konsultointialan asiakasarvon parantaminen
Diplomityö
Tampereen yliopisto
Tuotantotalouden DI-tutkinto-ohjelma
Helmikuu 2021

Tutkimusongelmana tässä tutkimuksessa on se, että suunnittelu- ja konsultointipalveluita tarjoavat yritykset eivät ole riittävästi pystyneet parantamaan asiakkailleen tuottamaansa arvoa taloudellisesti kestäväällä tavalla, hyötyen myös itse asiakkaiden kanssa yhdessä tuotetusta arvosta.

Tämän diplomityön tarkoituksena on asiakasarvon parantaminen suunnittelu- ja konsultointialalla. Tutkimuksen tavoitteena on selkeyttää asiakasarvon käsitettä ja luonnetta sekä saada aikaan keskustelua aiheesta alan toimijoiden sekä sidosryhmien välillä. Tutkimus vahvistaa ja kehittää tietämystä suunnittelu- ja konsultointipalveluiden tuottamasta asiakasarvosta ja sen muodostumisesta. Tutkimuksella tuetaan alan yrityksiä pyrkimyksissään asiakasarvon kehittämiseen ja parantamiseen.

Tutkimuksessa toteutettiin kirjallisuuskatsaus sekä kymmenen puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tutkimuksessa rajauduttiin tarkastelemaan asiakasarvoa, arvon luomista ja arvon muodostumista, toimittajan itselleen saamaa arvoa ja arvopohjaisen hinnoittelun nykytilaa, tieto- ja osaamisintensiivisiä palveluita tarjoavien yritysten näkökulmasta. Tutkimus rajattiin teollisuuden ja rakentamisen asiantuntijapalveluita tarjoaviin yrityksiin ja haastateltavat valikoituivat näistä yrityksistä.

Tutkimuksen mukaan tuotettu asiakasarvo näkyy asiakkaalle suunnittelu- ja konsultointialalla suorina tai epäsuorina hyötyinä, joita voidaan mitata tai perustella rahassa ja joilla asiakkaat kokevat olevan rahallista arvoa, joka realisoituu asiakkaalle merkityksellisellä aikavälillä. Tämä määritelmä huomioi myös sen, että asiakasarvo perustuu asiakkaan kokemukseen ja vaikka tuotetut hyödyt pystyttäisiin mittaamaan tai muuten perustelemaan arvokkaiksi, asiakkaan täytyy vielä kokea niillä olevan rahallista arvoa.

Käyttöarvon tuottaminen asiakkaalle on asiantuntijapalvelun ydin. Suunnittelu- ja konsultointialalla arvo on yhteisluotua ja luotu arvo kertyy pidemmällä ajalla palvelun ratkaisuja hyödynnettäessä. Tutkimuksessa tunnistettiin monia erilaisia asiakkaan sekä toimittajan saamia arvon muotoja. Nämä voidaan kuitenkin luokitella suoriksi rahallisiksi, epäsuoriksi rahallisiksi ja ei-rahallisiksi hyödyiksi.

Haastatteluiden perusteella selvisi, ettei yrityksissä juurikaan käytetä arvopohjaista hinnoittelua. Vaikka arvopohjainen hinnoittelu on käsitteenä tuttu, sen käyttäminen suunnittelu- ja konsultointialalla koetaan vaikeaksi. Sen merkittävimpiä haasteita ovat käytäntöjen puuttuminen, puutteellinen osaaminen, arvon määrittelemisen ja mittaamisen, koettu riskillisuus sekä ylemmän johdon tuen puute.

Lopputuloksena tutkimuksessa saatiin selville alan yritysten käsitys asiakasarvosta ja sen luomisesta sekä millaista arvoa projektit tuottavat sekä asiakkaille että toimittajille. Tutkimuksen tulokset vahvistavat tietämystä asiakasarvosta ja arvon luomisesta. Tulokset vastaavat tutkimusongelmaan mahdollistaen toimet asiakasarvon taloudellisesti kestävään parantamiseen. Jatkotutkimukseksi suositellaan yksityiskohtaisempia yrityskohdaisia arvon jakautumisen tarkasteluja sekä arvopohjaisen hinnoittelun lisätutkimusta.

Avainsanat: arvo, asiakasarvo, arvon yhteisluominen, arvopohjainen hinnoittelu

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ABSTRACT

Eero Ladau: Improving customer value in the consulting engineering sector
Master of Science Thesis
Tampere University
Degree Programme in Industrial Engineering and Management, MSc (Tech)
February 2021

The research problem in this study is that companies in the design and consulting engineering sector have not been able to sufficiently improve the value they generate for their customers in an economically sustainable way and at the same time benefit from co-created value themselves.

The purpose of this master thesis is to improve customer value in the consulting engineering sector. The aim of this study is to clarify the concept and nature of customer value and to stimulate discussion between industry and stakeholders. This research strengthens and develops knowledge about the formation of the value and the customer value generated by design and consulting engineering services. This research supports companies in the field in developing and improving customer value.

The study included a literature review and ten semi-structured theme interviews. The study was limited to examine customer value, value creation and formation, the value received by the customer as well as the supplier and the current state of value-based pricing from the perspective of knowledge-intensive business service firms. The study was limited to companies providing industrial and construction professional services and interviewees were selected from these companies.

According to the study, the customer value in the consulting engineering sector appears to the client as direct and indirect benefits which can be measured or justified in money and which customers perceive to have realistic monetary value in the relevant period. This definition also considers that customer value is based on customer perception and even if the benefits produced could be measured in money or otherwise justified as valuable, the customer still needs to experience they have monetary value.

Producing use value for the customer is the core of professional services. In the consulting engineering sector, the value is co-created, and the value created accumulates over time when the solutions of the services are utilized. The study identified many different forms of value received by the customer as well as the supplier. However, these can be classified direct monetary, indirect monetary and non-monetary benefits.

The interviews revealed that companies do not actually use value-based pricing. Even though the value-based pricing is a familiar concept, it is perceived as difficult to exploit in the consulting engineering sector. The most significant challenges include the lack of practice, lack of expertise, definition and measurement of value, perceived risk, and lack of support from senior management.

As a result, the study found out the perceptions of companies in the sector about customer value and its creation as well as the value that projects created for customers and suppliers. The results of the study strengthen knowledge about customer value and value creation. The results provide an answer to the research problem, which makes it possible to improve customer value in a financially sustainable way. For further research, more detailed company-specific reviews of value distribution and additional research on value-based pricing are recommended.

Keywords: value, customer value, value co-creation, value-based pricing

The originality of this thesis has been checked using the Turnitin OriginalityCheck service.

ALKUSANAT

Tämä diplomityö tehtiin osana tuotantotalouden DI-tutkinto-ohjelmaa Tampereen yliopistolla. Tutkimuksen toimeksiantajana toimi Suunnittelu- ja konsultointiyritys SKOL ry.

Tutkimusprosessi oli hyvin mielenkiintoinen ja antoisa. Sen aikana oppi paljon uutta arvon luomisesta ja asiakasarvoon liittyvistä asioista. Työn aikana perehdyttiin aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja keskusteltiin alan useiden eri asiantuntijoiden kanssa.

SKOLia haluan kiittää saamastani mahdollisuudesta ja erittäin mielenkiintoisesta tutkimusaiheesta. Erityisesti haluan kiittää SKOL ry:n puolelta työn ohjaajana toiminutta Matti Kiiskistä erinomaisesta tuesta ja yhteistyöstä. Arvonluonti ja innovaatiot liiketoimintaryhmää haluan myös kiittää kommentteista ja mielenkiintoisista keskusteluista.

Suuri kiitos kuuluu myös haastatteluihin osallistuneille henkilöille, jotka osaltanne mahdollistitte tämän tutkimuksen tekemisen. Teidän jakamanne kokemukset, asiantuntijuus sekä tietotaitonne olivat tämän tutkimuksen kannalta erityisen tärkeitä.

Yliopiston puolelta haluan kiittää työn ohjaajia, professori Miia Martinsuota ja tutkijatohtori Lauri Vuorista. Teidän kanssanne käydyt keskustelut ja antamanne kommentit sekä tuki ovat mahdollistaneet tämän tutkimuksen onnistumisen.

Lopuksi haluan kiittää vielä vaimoani Enniä, läheisiäni sekä ystäviäni koko opiskeluideni aikana saamastani tuesta ja kannustuksesta. Suuri kiitos teille, olette tärkeitä.

Tampereella, 10.2.2021

Eero Ladau

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen taustaa	1
1.2 Tutkimuksen toimeksiantaja ja toimiala	2
1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	3
1.4 Tutkimuksen rajaus ja tutkimusmenetelmät	4
1.5 Työn rakenne	5
2. KIRJALLISUUSKATSAUS	6
2.1 Arvo ja arvon luominen yleisesti	6
2.2 Palveluliiketoiminta ja arvon luominen	13
2.3 Arvon yhteisluominen asiantuntijapalveluissa	23
2.4 Arvopohjainen hinnoittelu ja myynti	31
2.5 Yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta	38
3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO	42
3.1 Tutkimuksen toteutus	42
3.2 Tutkimusaineiston kerääminen	42
3.3 Empiirisen aineiston analysointi	46
4. HAASTATTELUIDEN TULOKSET	47
4.1 Asiakasarvo käsitteenä	47
4.2 Asiakasarvon osoittaminen	49
4.3 Asiakasarvon tuottaminen	51
4.4 Asiakasarvon muodostuminen projektissa	56
4.5 Arvontuotto palvelun tuottajalle	59
4.6 Arvopohjainen hinnoittelu	63
4.7 Yhteenveto haastatteluiden tuloksista	65
5. TULOSTEN TARKASTELU	69
5.1 Tulokset suhteessa aiempaan kirjallisuuteen	69
5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin	73
6. PÄÄTELMÄT	78
6.1 Tavoitteiden toteutuminen	78
6.2 Käytännön implikaatiot	79
6.3 Rajoitteet	80
6.4 Jatkotutkimusaiheet	81
LÄHTEET	83
LIITE A: HAASTATTELURUNKO	86

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Asiakasarvolla tarkoitetaan asiakkaan vastaanottamaa ja kokemaa arvoa käyttöarvoa, joka realisoituu käytössä erilaisina asiakkaan kokemina hyötyinä. Asiakasarvo on avaintekijä kaikilla liiketoiminnan alueilla. Kilpailullista etua tavoiteltaessa ja pyrittäessä erottumaan kilpailijoista, on hyvin tärkeää ymmärtää kuinka yritykset luovat, kommunikoivat ja toimittavat arvoa asiakkailleen. (Keränen & Jalkala, 2014)

Asiakkaan kokema arvo nähdään yritysten kilpailuedun kannalta perustavanlaatuisena asiana ja asiakasarvon tuottaminen jopa taloudellisen vaihdannan ydintarkoituksena ja keskeisenä prosessina (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012). Tärkeystään huolimatta, arvon käsitteen ympärillä on epäselvyyttä. Yli kaksi vuosikymmentä kestänyt jatkuva tutkimus on pyrkinyt selventämään arvon käsitettä ja luonnetta yritysmarkkinoilla. Tutkijat ovat kuitenkin yleisesti edelleen sitä mieltä, että olemme vasta alkaneet ymmärtää, mitä arvo oikeasti tarkoittaa. (Eggert et al. 2019)

Arvon luomisen käytännöt ja käsitys arvosta vaihtelevat arvon subjektiivisen luonteen vuoksi. Kokonaisvaltaisen käsityksen muodostamiseksi, arvon luomisen ilmiöstä tarvitaan tilannesidonnaista ja kontekstikohtaista empiiristä tietoa. (Lepak et al. 2007)

Aarikka-Steenroos & Jaakkola (2012) mukaan arvon luominen tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa kaipaa myös lisää tutkimusta. Tietointensiivinen palveluliiketoiminta tarkoittaa sellaista liiketoimintaa, jossa asiantuntijoiden tietämys ja osaaminen ovat liiketoiminnan ja palveluiden tuottamisen kannalta keskeisessä osassa. Viimeaikaiset tutkimukset ovat kasvavassa määrin painottaneet, että arvoa syntyy asiakkaan ja toimittajan vastavuoroisessa vaikutusprosessissa eikä pelkästään tavaroiden ja palveluiden käytön kautta. Monilla toimialoilla erikoistumisen ja tietointensiivisyyden lisääntymisen sekä teknologian monimutkaistumisen seurauksena, asiakkaat ja toimittajat ovat tulleet entistä riippuvaisemmiksi toistensa tietotaidosta ja resursseista. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012)

Asiantuntijapalveluyritykset ovat merkittäviä tutkimuskohteita, koska ne edustavat arvon luomista ja ovat länsimaissa myös tärkeitä työllistäjiä. Muilla toimialoilla asiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset nähdään usein myös roolimalleina, etenkin tiedonhallinnan

osalta. Näiden yritysten arvon luomisen ymmärtäminen voi siis olla tärkeää myös toimialan ulkopuolisten yritysten kannalta. (Løwendahl et al. 2001)

Arvoa tuottavan toiminnan kestämiseksi ja jatkumiseksi, keskeisten taloudellisten edellytysten on kuitenkin täytyttävä. Arvon tuottajan näkökulmasta, tuotetusta arvosta vaihdossa saatavan rahallisen korvauksen suuruuden tulisi vähintään ylittää tuottajalle aiheutuneet kustannukset. Arvon vastaanottajan tulisi ymmärtää ja havaita vastaanotetun arvon aikaansaama parannus ja oltava myös halukas maksamaan vastaanottamastaan arvosta. Arvosta vaihdossa maksettavan korvauksen suuruuden tulisi olla suhteessa tähän koettuun ja toteutuneeseen parannukseen. Näiden edellä mainittujen edellytysten täytyisi toteutua, jotta arvon tuottaja ja vastaanottaja haluaisivat myös jatkossa osallistua arvon vaihtamiseen ja tuottamiseen. (Lepak et al. 2007)

Töytäri & Rajala (2014) mukaan myös arvopohjainen hinnoittelu ja myynti kaipaavat lisätutkimusta. Arvopohjainen hinnoittelu (engl. value-based pricing, VBP) viittaa siihen, että myyjän hinnoittelupäätökset tarjoomasta huomioivat asiakkaan kokeman käyttöarvon suhteessa sen hintaan (Raja et al. 2020). Edistysaskeleet arvopohjaisessa hankinnassa ovat myös kasvattaneet kysyntää arvopohjaiselle myynnille (Töytäri & Rajala, 2014). Yhdessä luodun arvon jakautumiseen toimittajan ja asiakkaan välillä vaikuttavat riskien jakaminen, tuottojen jakaminen ja neuvotteluvoima. Toimittajan tulisi saada myös itselleen reilu, eikä pelkästään kustannusperusteinen osuus yhdessä luodusta arvosta. (Töytäri & Rajala, 2014)

Arvopohjainen myynti ei välttämättä kuitenkaan ole tehokkain myynnin lähestymistapa kaikissa tilanteissa. Arvopohjaiseen myynnin toteuttamiseen vaikuttavista epävarmuustekijöistä kaivataan siksi lisää tutkimustietoa. (Terho et al. 2012)

1.2 Tutkimuksen toimeksiantaja ja toimiala

Tutkimuksen toimeksiantajana toimii SKOL ry. Suunnittelu- ja konsultointiyritykset SKOL ry on toimialajärjestö, johon kuului 142 jäsenyritystä vuoden 2019 lopussa. Järjestö edustaa Suomessa suunnittelu- ja konsultointialaa, tarkemmin sanottuna teollisuuden ja rakentamisen asiantuntijapalveluita tarjoavia yrityksiä. Arvion mukaan jäsenyrityksissä työskenteli vuonna 2019 keskimäärin 19 450 henkilöä, kokonaisliikevaihdon ollessa 2 120 miljoonaa euroa. (SKOL, 2019b)

SKOL ry on yksi Teknologiateollisuus ry:n jäsenistä, joka taas on yksi Elinkeinoelämän keskusliiton, EK:n 24 jäsenliitosta. Teknologiateollisuus ry edustaa Suomessa laajasti elektroniikka- ja sähköteollisuutta, kone- ja metallituoteteollisuutta, metallien jalostusta, suunnittelu- ja konsultointialaa sekä tietotekniikkaa. SKOL ry on myös kansainvälisen

the International Federation of Consulting Engineers (FIDIC) sekä eurooppalaisen European Federation of Engineering Consultancy Associations (EFCA) jäsen. SKOL ry:n jäsenet kattavat kaksi kolmasosaa teknisestä konsultoinnista Suomessa. (SKOL, 2020)

SKOLin jäsenyritysten toimialat on jaettu kolmeen pääkategoriaan, joita ovat teollisuus, talonrakentaminen ja yhdyskuntasektori. Suurin näistä sektoreista on teollisuus, arvioidulla 848 miljoonan euron liikevaihdolla. Talonrakentaminen on noin 784 miljoonan euron liikevaihdolla toiseksi suurin ja yhdyskuntasektori kolmanneksi suurin, noin 487 miljoonan euron liikevaihdolla. Prosessisuunnittelu ja rakennetekniikka ovat edellisten vuosien tapaan säilyneet toimialoista suurimpina. Näiden lisäksi suurina toimialoina ovat säilyneet myös LVI-tekniikka, rakennuttaminen (talonrakennus) sekä sähkö- ja teletekniikka. Suurimmat yritykset kokonaisliikevaihdolla mitattuna olivat suurimmasta alkaen Sweco Finland (sisältäen Sweco PM), Ramboll Finland, Pöyry, Neste Engineering Solutions, Sitowise, Etteplan Finland, Elomatic Yhtiöt, Granlund konserni, A-Insinöörit konserni sekä Rejlers Finland. (SKOL, 2019b)

Alaan vaikuttavia keskeisiä trendejä ovat digitalisoituminen, työvoiman saatavuuden haasteet sekä konsolidaatio ja kansainvälistyminen. Digitalisaation kehittyminen ja paikkaan sitoutumattoman työnteon yleistyminen lisäävät työnteon joustavuutta. Bulkkitöiden automatisoinnin kautta työaikaa vapautuu myös korkeamman arvonluonnin työlle. Työvoiman saatavuuden haasteet vaivaavat alaa kuitenkin myös jatkossa. Alan kasvun kannalta työvoimapula on yksi merkittävimmistä kasvua haittaavista trendeistä. Arvioiden mukaan, vuoteen 2024 mennessä Suomessa on alalla 10 000–16 000 työntekijän työvoimavajaus. Työvoiman saatavuus ja henkilöstön rekrytoinnin haasteet nähdään suurimpina esteinä kasvatavoitteiden saavuttamisessa. (SKOL, 2019a)

Suuret toimijat ovat pyrkineet vahvistamaan osaamistaan konsolidaation kautta, pyrkimyksenään tarjota uusia palveluita ja suurempia projektikonaisuuksia. Pääasiassa pieniä, erikoissuunnittelua ja -palveluita tarjoavia yrityksiä on ostettu osaamisen vahvistamiseksi. Konsolidoinnin kohteena on viimevuosina ollut alan perinteisten yritysten lisäksi myös esimerkiksi ohjelmistoihin liittyvä osaaminen. (SKOL, 2019a)

1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän diplomityön aihe on suunnittelu- ja konsultointialan asiakasarvon parantaminen. Tutkimus pyrkii selkeyttämään asiakasarvon käsitettä ja luonnetta suunnittelu- ja konsultointialan kontekstissa. Tavoitteena tällä tutkimuksella on vahvistaa ja kehittää tietoisuutta suunnittelu- ja konsultointipalveluiden tuottamasta asiakasarvosta ja sen muodos-

tumisesta teknisellä asiantuntija-, suunnittelu- ja konsultointialalla. Tutkimuksen tavoitteena on myös tarjota tilannesidonnaista ja kontekstikohtaista empiiristä tietoa asiakasarvosta, jotta kokonaiskäsityksen muodostaminen arvonluomisen ilmiöstä suunnittelu- ja konsultointialalla olisi mahdollista.

Tutkimuksen on tarkoitus selvittää, miten suunnittelu- ja konsultointialan yritykset määrittelevät asiakasarvon ja millaista asiakasarvoa he tuottavat asiakkailleen. Tutkimus pyrkii selvittämään myös, millainen käsitys suunnittelu- ja konsultointialan yrityksillä on arvon luonteesta ja miten arvoa luodaan projekteissa. Tavoitteena on myös saada selville, millaista arvoa alan yritykset ovat itselleen saaneet.

Asiakasarvon ja sen luomisen paremman ymmärtämisen kautta toimialan yrityksiä pyritään tukemaan pyrkimyksissään asiakasarvon kehittämiseksi ja parantamiseksi. Tutkimuksessa selvitetään lisäksi suunnittelu- ja konsultointiyriytysten kokemuksia sekä haasteita arvopohjaiseen hinnoitteluun ja myyntiin liittyen.

Tutkimusongelmana tässä tutkimuksessa on se, että suunnittelu- ja konsultointipalveluita tarjoavat yritykset eivät ole riittävästi pystyneet parantamaan asiakkailleen tuottaamaansa arvoa taloudellisesti kestäväällä tavalla, hyötyen myös itse asiakkaiden kanssa yhdessä tuotetusta arvosta.

Tutkimuskysymykset:

1. Millainen käsitys suunnittelu- ja konsultointialan yrityksillä on asiakasarvosta ja sen luomisesta?
2. Millaista arvoa suunnittelu- ja konsultointialan projektit tuottavat asiakkaille ja toimittajille?
3. Miten suunnittelu- ja konsultointialan yritykset voivat kestäväällä tavalla parantaa asiakkaille tuotettua asiakasarvoa?

1.4 Tutkimuksen rajaus ja tutkimusmenetelmät

Tutkimuksessa rajauduttiin tarkastelemaan asiakasarvoa, arvon luomista ja arvon muodostumista, toimittajan itselleen saamaa arvoa ja arvopohjaisen hinnoittelun nykytilaa sekä mahdollisuuksia tieto- ja osaamisintensiivisiä palveluita tarjoavien yritysten näkökulmasta. Toimialoiksi rajattiin teollisuuden ja rakentamisen asiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset, joiden joukosta haastatellut henkilöt valikoituivat. Asiantuntijapalveluprojekteissa tarkasteltiin sekä yksityisiä että julkisia hankkeita.

Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena ja puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät ja tutkimusmateriaalit on esitelty tarkemmin kolmannessa luvussa.

1.5 Työn rakenne

Tutkimuksen alussa on kirjallisuuskatsaus, jossa tarkastellaan aiheeseen liittyvää tieteellistä kirjallisuutta. Kirjallisuuskatsauksen alussa käydään läpi arvon määrittelemistä ja arvon luomista. Tämän jälkeen kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan sekä paneudutaan tarkemmin tieto- ja osaamisintensiivisiä liike-elämän asiantuntijapalveluita sekä aineetoman pääoman roolia arvon tuottamisessa. Tämä käydään läpi vielä arvon yhteisluomista ja siihen liittyviä asioita. Kirjallisuuskatsauksen lopussa tarkastelu kohdistuu arvopohjaiseen hinnoitteluun ja arvopohjaiseen myyntiin sekä niihin liittyviin haasteisiin.

Kolmannessa luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutusta, tutkimusaineiston keräämistä ja sisältöä sekä aineiston analysointia. Luvusta löytyy myös anonymisoitu yhteenvedo haastatelluista henkilöistä.

Neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen empiirinen aineisto ja käsitellään haastattelututkimuksesta saadut tulokset. Tämä luku tarjoaa käsityksen haastateltavien näkemyksistä asiakasarvosta käsitteenä, asiakasarvon tuottamisesta ja muodostumisesta projekteissa, toimittajan itselle saamasta arvosta ja arvopohjaisesta hinnoittelusta.

Viidennessä luvussa haastattelututkimuksen tuloksia vertaillaan aiempaan kirjallisuuteen. Vertailun perusteella alan käsitykset asiakasarvosta ovat hyvin linjassa kirjallisuuden kanssa. Tässä luvussa tarjotaan myös kirjallisuuden ja haastattelututkimuksen pohjalta perustellut vastaukset tutkimuskysymyksiin. Asiakasarvon käsite määritellään suunnittelu- ja konsultointialalla sekä käydään kattavasti läpi arvon yhteisluomista projekteissa. Alan projektien asiakkaalle sekä toimittajalle luoman arvon eri muodot listataan kattavasti sekä käsitellään niiden riippuvuuksia. Lisäksi luvussa perehdytään taloudellisesti kestäväen arvon luonnin edellytyksiin, haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

Viimeisestä luvusta käydään läpi tutkimuksen päätelmät ja toimenpidesuosituksat. Siinä annetaan tutkimuksen perusteella suosituksia eri tahoille asiakasarvon parantamiseksi. Keskeisimpinä keinoina nousee esille keskustelun sekä osaamisen lisääminen arvoon ja arvon luomiseen liittyvistä asioista kaikkien sidosryhmien kesken. Luvussa tarkastellaan myös tutkimuksen rajoitteita sekä annetaan ehdotuksia jatkotutkimusaiheista. Yritysten kannattaa jatkaa arvon tutkimista omissa rajatuissa toimintaympäristöisään ja pyrkiä ymmärtämään paremmin, millaista arvoa juuri heidän liiketoimintansa tuottaa. Lopun liiteluettelosta löytyy haastattelututkimuksessa käytetty haastattelurunko.

2. KIRJALLISUUSKATSAUS

2.1 Arvo ja arvon luominen yleisesti

2.1.1 Arvon määritteleminen

Laursen ja Svejvig (2016) määrittelevät projektien arvon tuottoon keskittyvässä kirjallisuuskatsauksessaan arvon (engl. value) olevan hyötyjen ja kustannusten tai vaihtoehtoisesti tarpeiden tyydyttämisen ja resurssien käytön osamäärä, jossa arvo on absoluuttisen sijaan suhteellista. Tämä suhteellinen, hyötyjen ja kustannusten osamääränä saatu arvo voidaan nähdä eri lailla eri osapuolien näkökulmasta eri tilanteissa (Laursen & Svejvig 2016).

Andersson ja Narus (1998) taas määrittelevät arvon yritysmarkkinoilla teknisten, taloudellisten, sosiaalisten ja palvelullisten hyötyjen rahamääräiseksi arvoksi, jonka asiakasyritys vastaanottaa vaihdossa, tarjoomasta maksamaansa hintaa vastaan. Hyödyillä tarkoitetaan nettohyötyjä, jotka huomioivat kaikki kustannukset, joita asiakkaalle aiheutuu haluttujen hyötyjen saamiseksi, hankintahintaa lukuun ottamatta. Arvo on siis tämän määritelmän mukaan sitä, mitä asiakas saa vaihdossa maksamaansa hintaa vastaan. Hinnan laskeminen tai nostaminen ei siis muuta arvoa, jonka kyseinen tarjooma tuottaa asiakkaalle. Se kuitenkin vaikuttaa asiakkaan halukkuuteen tehdä hankinta. Vaikka täysin vastaavaa tarjoomaa ei olisi saatavilla, on asiakkaalla aina olemassa kilpailevia toimintavaihtoehtoja. Tarjooman tuottaman arvon ja sen hinnan välinen erotus kuvastaa asiakkaan kannustinta toteuttaa hankinta. Sen täytyy olla suurempi kuin toiseksi parhaan vaihtoehdon arvon ja hinnan erotus. (Andersson & Narus 1998)

On hyvä huomata, että arvon määritelmiin liittyy ongelmia, sillä kirjallisuudessa termiä arvo käytetään eri ilmiöiden yhteydessä. Käyttöarvon ja vaihtoarvon erottaminen toisistaan selkeyttää tilannetta. Vaihtoarvo (engl. exchange value) viittaa hintaan, joka on tuotteen tai palvelun vaihdannan hetkellä toteutunut rahallinen määrä. Käyttöarvo (engl. use value, value-in-use) viittaa asiakkaan kokemiin tuotteen tai palvelun erityisiin ominaisuuksiin, suhteessa tarpeisiinsa. Käyttöarvo on siis asiakkaan kokemaa ja subjektiivisesti arvioimaa. Käyttöarvon käsite koskee kaikkia hankintoja aina kuluttajista yrityksiin ja organisaatioihin. Organisaatioiden ja yritysten tarpeen määrittäminen ei välttämättä kuitenkaan ole yhtä yksinkertaista kuin kuluttajien tapauksessa. Liiketoiminnassa tarve voidaan kuitenkin määrittää syntyväksi halusta tehdä tuottoa. Käyttöarvon ja tuoton välisen yhteyden selittäminen vaatii kuitenkin merkittävää käsitystä syy-seuraussuhteesta

eli kausaliteetista. Toisin sanoen on ymmärrettävä, miten käyttöarvo lopulta tuottaa rahallista voittoa. (Bowman & Ambrosini, 2000)

2.1.2 Arvon luominen

Arvon käsitteen lisäksi myös arvon luominen (engl. value creation) terminä aiheuttaa sekaannusta (Laursen & Svejvig 2016). Tutkijat ovat hyvin yksimielisiä arvonluomisen tärkeydestä, mutta on kuitenkin vaikeaa löytää yhteistä sopimusta siitä, mitä arvon luominen on, millaisella prosessilla arvo luodaan ja mitkä ovat mekanismit, jotka sallivat arvon haltuun ottamisen. (Lepak et al. 2007)

Lepak et al. (2007) näkee sekaannukselle kolme tärkeää syytä. Ensinnäkin arvon luomisen tutkimuksen monialaisuus aiheuttaa merkittävää vaihtelua näkemyksissä osapuolista tai kohteista, joille uusi arvo luodaan, ketkä ovat arvon potentiaalisia luoja ja mitkä ovat arvon mahdollisia lähteitä. Esimerkiksi strategisen johtamisen, yrittäjyyden tai markkinoinnin tutkijat voivat painottaa arvon tuottamista yrityksen omistajille, sidosryhmille tai asiakkaille. Organisaatiokäyttäytymiseen tai henkilöstöhallintoon keskittyvät tutkijat taas voivat päinvastaisesti korostaa arvon luontia, joka kohdistuu yksittäisiin työntekijöihin, ryhmiin tai tiimeihin sekä organisaatioon. Ekonomian ja sosiologian tieteenalojen tutkijat taas voivat keskittyä arvon luontiin yhteiskunnan tai kansakuntien näkökulmasta. Tämä osoittaakin jo eroavaisuuksia kohteissa tai käyttäjissä, joille arvoa voidaan luoda. Vastaavasti eri tutkijat keskittyvät myös arvon luomisen eri lähteisiin. Kaiken kaikkiaan moninaisuus sekä arvon luonnin kohteissa että arvon luonnin lähteissä aiheuttaa haasteita termin yhteisen määritelmän kehittämiseksi. (Lepak et al. 2007)

Toiseksi arvon luomisella viitataan sekä sisältöön että uuden arvon luomisen prosessiin. Arvon luomisen sisältöön liittyen kysymykset siitä, mikä on arvoa tai arvokasta, kuka arvostaa mitäkin asiaa ja missä arvo sijaitsee, korostavat arvon luomisen ymmärtämisen monimutkaisuutta. Arvon luomista käytetään usein viittaamaan myös siihen, miten arvo tuotetaan ja millainen prosessi arvon luomisen taustalla on. (Lepak et al. 2007)

Kolmantena arvon luonnin termin määrittämisen haasteena Lepak et al. (2007) korostaa sitä, että arvon luonnin prosessi on usein sekoitettu arvon haltuun ottamisen (engl. value capture) tai arvon säilyttämisen kanssa. Arvon lisäyksen luova taho ei Lepak et al. (2007) mukaansa välttämättä pysty pidemmän ajan kuluessa ottamaan arvoa haltuun tai säilyttämään sitä, joten tästä syystä he argumentoivat, että arvon luominen ja arvon haltuun ottaminen tulisikin nähdä selkeästi erillisinä prosesseina. Arvon luonut taho ei välttämättä itse aina saa otettua haltuun tuottamaansa arvoa, vaan arvon saakin joku muu. Esimerkiksi yksilö voi työpaikallaan kehittää uuden tavan jonkin tehtävän suorittamiseen,

mutta toiset osapuolet saattavatkin hyötyä tuotetusta arvosta enemmän kuin yksilö itse. Tuotettu arvo voi tässä tilanteessa mennä organisaatiolle tai jopa hyödyttää ennemminkin yhteiskuntaa. Vastaavalla tavalla organisaation tuottamaa arvoa ei välttämättä pystytä kaappaamaan kokonaan itselle, vaan esimerkiksi uuden tuotteen tai prosessin tuottama arvo leviääkin muille. Tällöin voidaan puhua arvon lipsumisesta tai vuotamisesta (engl. value slippage). (Lepak et al. 2007)

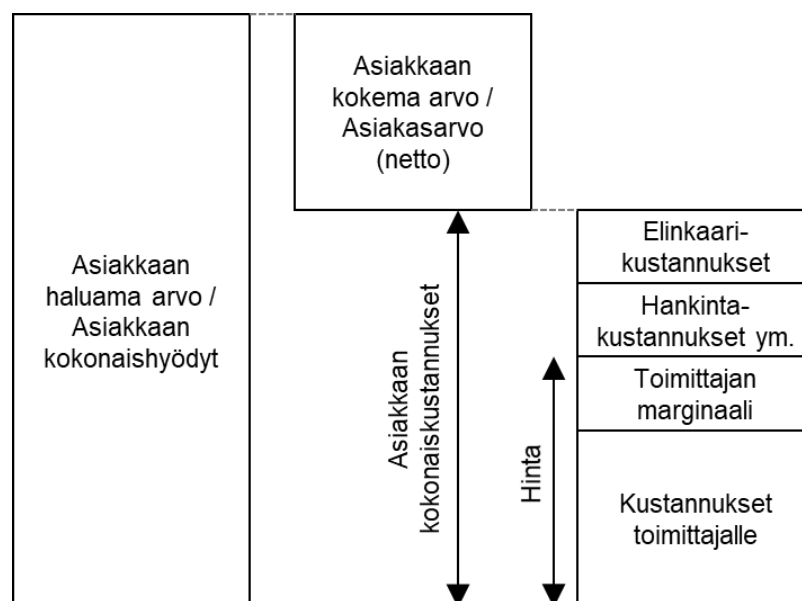
Arvoa tuottavan toiminnan kestämisestä ja jatkumisesta voidaan nähdä myös taloudellisia edellytyksiä, joista Lepak et al. (2007) on nostanut esiin kaksi mielestään tärkeintä. Ensimmäisenä he määrittelevät, että arvon tuottajan näkökulmasta vaihdossa saadun rahallisen korvauksen tulisi ylittää tuottajan arvon tuottamiseen kuluneiden kustannusten suuruus. Toisena taloudellisena edellytyksenä Lepak et al. (2007) näkee sen, että arvon vastaanottavan käyttäjän tulisi havaita ja ymmärtää vastaanotettu arvo, esimerkiksi uuden työskentelytavan, tuotteen tai palvelun aikaansaama tuottavuuden parantuminen suhteessa käyttäjän lähimpään vaihtoehtoon tai nykyiseen tilanteeseen. Vastaanotetusta arvosta vaihdossa maksetun rahallisen korvauksen suuruuden tulisi olla suhteessa tähän koettuun ja toteutuneeseen parannukseen. Näiden edellä mainittujen edellytysten täytyisi toteutua, jotta arvon tuottaja ja vastaanottaja haluaisivat myös jatkossa osallistua arvon vaihtamiseen ja tuottamiseen. (Lepak et al. 2007)

Lepak et al. (2007) määrittelee, että uuden arvon luominen on riippuvainen arvon luonnin kohteena olevan käyttäjän subjektiivisesta arviosta vastaanotetun tuotteen tai palvelun tuomasta uudistuksesta, soveltuvuudesta ja tarkoituksen mukaisuudesta. Potentiaalinen käyttöarvo ja vaihtoarvo riippuvat myös tästä arviosta. Tällaisten arvioiden tekeminen ja vastaanotetun arvon määrän arvioiminen vaatii kuitenkin erityistä tietämystä niin tarkastelun alla olevasta asiasta kuin myös muista olemassa olevista vaihtoehtoista. Ilman ymmärrystä tarkastelun kohteen merkityksestä asiayhteydessä ei arviota tarkoituksen mukaisuudesta tai soveltuvuudesta pystytä tekemään. Arvon luomisen prosessin tilannesidonaisuus ja subjektiivisuus korostuu näiden asioiden kautta. Erilainen osaaminen ja taustat eri käyttäjien välillä vaikuttavat siihen loppupäätelmään, mihin he arvioinnissaan päätyvät. Käyttäjien välillä vallitsee myös eroja siinä, mitä pidetään arvokkaana. Arvon tuottajan tai arvon lähteen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että potentiaalisen käyttäjän suhteellinen tietämys on tunnettava sekä ymmärrettävä millaisista lähtökohdista arviota arvoa tuottavasta asiasta, sen soveltuvuudesta ja tarkoituksen mukaisuudesta arvioidaan. Se mitä nähdään tuotettuna arvona, miten käyttöarvo tai vaihtoarvo koetaan ja millaisen prosessin kautta nämä syntyvät, vaihtelevat merkittävästi eri tilanteissa. (Lepak et al. 2007)

2.1.3 Asiakasarvo

Asiakasarvon (engl. customer value) luontaisia ja keskeisiä ominaisuuksia ovat subjektiivisuus, asiakaskeskeisyys, ajan myötä kehittyminen, tapauskohtaisuus ja riippuvaisuus muista vaihtoehdoista. Asiakasarvo voidaan luokitella joko halutuksi (engl. customer desired value) tai koetuksi arvoksi (engl. customer perceived value). Haluttu arvo viittaa siihen, mitä arvoa asiakas haluaa saada tietyssä tilanteessa saavuttaakseen tavoitteensa. Siinä huomioidaan kaikki asiakkaan tuotteesta tai palvelusta saamat kokonaisyödyt. Arvon ajattelemisen asiakkaan hyötyjen summana voi olla käytännöllistä joissain tilanteissa, mutta se ei kuitenkaan anna täyttä kokonaiskuvaa, sillä hankkimiseen liittyviä uhrauksia ei huomioida. Asiakkaan kokemassa asiakasarvossa hyötyjen tarkastelun lisäksi otetaan huomioon myös asiakkaan uhraukset, kuten käytetty aika ja nähty vaiva, joita vaihdannasta aiheutuu. (Töytäri et al. 2011)

Asiakasarvo on tyypillisesti määritelty vaihdantaan liittyvien hyötyjen ja kustannusten välisenä vaihtokauppana, jossa hyödyt ja kustannukset ovat moninaisia. Ne voivat olla rahallisia, kuten kasvaneet tuotot ja kustannussäästöt tai ei-rahallisia, kuten luotettavuuden kasvu, riskien pienentyminen tai käytetyn ajan ja energian säästyminen (Keränen & Jalkala, 2014). Asiakkaan kokema arvo on nettoarvo, joka huomioi kaikki hyödyt ja uhraukset, joita tarjoaman löytämiseen, hankkimiseen ja käyttöön liittyy. Haluttu arvo ja koettu arvo termeinä täydentävät toisiaan ja niissä on päällekkäisyyttä monessa tapauksessa. Asiakkaan kokema arvo voidaan määritellä erotuksena asiakkaan haluamasta arvosta ja asiakkaan kokonaiskustannuksista kuvan 1 mukaisesti. (Töytäri et al. 2011)



Kuva 1. Asiakkaan haluama ja kokema arvo (mukaillen Töytäri et al. 2011)

Sen sijaan, että hyödyt ja kustannukset olisivat staattisia ja toimittajan määrittelemiä, ne ovat asiakkaan subjektiivisia kokemuksia, jotka voivat muuttua ajan kuluessa. Tästä syystä toimittajat voivat vain tuottaa arvolupauksia ja tarjota arvopotentiaalia, jotka hyväksyttäessä realisoituvat asiakkaan prosesseissa käyttöarvona. Kilpailuedun kannalta on pitkään nähty erityksen tärkeäksi määrittää, mitä asiakkaat arvostavat tietyssä tarjonnassa ja sen jälkeen hallita tätä arvoa. (Keränen & Jalkala, 2014)

Eggert & Ulaga (2002) mukaan asiakasarvosta on kirjallisuudessa monia erilaisia määritelmiä, mutta niitä yhdistävät usein kolme yhteistä tekijää:

1. Asiakasarvo muodostuu useista osatekijöistä
2. Käsitykset arvosta ovat subjektiivisia
3. Kilpailulla on vaikutusta asiakasarvoon

Suuri osa määritelmistä esittää asiakkaan kokeman arvon vaihtokauppana tuottajan tarjoomasta saatujen hyötyjen ja asiakkaan kokemien uhrausten välillä. Koetut hyödyt ovat esimerkiksi tuotteen tai palvelun ominaisuuksia tietyssä käyttötilanteessa. Uhraukset voidaan nähdä rahallisesti tai laajemmin ja niillä on erityisen tärkeä rooli arvokäsityksen muodostumisessa. Kokemukset asiakasarvosta ovat subjektiivisia ja esimerkiksi eri asiakassegmentit tai asiakasyrityksen eri henkilöt voivat kokea saman tuotteen tai palvelun arvon eri tavalla. Kilpailulla on myös vaikutusta koettuun asiakasarvoon. Yrityksillä on mahdollisuus erottua ja saavuttaa kestävä kilpailuetua asiakasarvon avulla, mikäli ne pystyvät tarjoamaan asiakkaalle kilpailijoitaan enemmän asiakkaan kokemia hyötyjä suhteessa uhrauksiin. Koettu arvo on kaupankäynnin ytimessä, sillä vapaaehtoinen vaihdanta tapahtuu markkinoilla vain silloin, kun kaikki osapuolet odottavat hyötyvänsä vaihdosta. (Eggert & Ulaga, 2002)

Asiakasarvo voidaan nähdä myös asiakkaan taloudellisena arvona toimittajalle. Olemassa olevat asiakkaat ovat yritykselle arvokas pääoma ja osa asiakkaista on yritykselle nettonykyarvoltaan arvokkaampia. Kannattamattomat asiakkaat taas tuhoavat arvoa. Asiakkaan taloudellinen arvo yritykselle on kuitenkin arvontuottoprosessin lopputulos, sillä asiakkaat ovat yritykselle arvokkaita vain siinä tapauksessa, että yrityksellä itsellään on tarjota jotain arvokasta myös heille. (Lindgreen et al. 2012)

2.1.4 Asiakastyytyväisyys ja asiakasarvo

Asiakastyytyväisyys ja asiakasarvo ovat toisiaan täydentäviä, mutta silti erillisiä käsitteitä. Useat asiakastyytyvyyden mallit perustuvat siihen, vastaako palvelukokemus laadultaan asiakkaan ennakko-odotuksia. Asiakastyytyvyyttä voi sen vuoksi tarkastella vain palvelun tuottamisen jälkeen. Asiakastyytyväisyys mittaa, kuinka hyvin nykyiset asiakkaat kokevat toimittajan suoriutuneen. Tällainen taktinen suuntautuminen tarjoaa suuntaviivat nykyisten tuotteiden ja palveluiden kehittämiseksi. (Eggert & Ulaga, 2002)

Asiakasarvo on taas kognitiivisen vertailuprosessin tulos, johon sisältyy kaikki koetut hyödyt ja haitat. Asiakasarvo osoittaa tulevaisuuden suunnan. Sen strategisen suuntautumisen tavoitteena on arvioida, kuinka asiakkaalle voidaan luoda arvoa ja millä tavalla toimittajan tarjooma voi parhaalla mahdollisella tavalla vastata asiakkaan tarpeisiin. Asiakkaan kokeman arvon arviointi kohdistuu entisiin, nykyisiin ja potentiaalisiin asiakkaisiin, kun taas asiakastyytyvyyden tutkiminen suuntautuu pääasiassa toimittajan nykyiseen asiakaskuntaan. Asiakastyytyväisyys keskittyy pääasiallisesti toimittajan tarjooman tarkasteluun, mutta ei välttämättä huomioi kilpailijoiden tarjoomia. Asiakkaan kokeman arvon mittaamisessa taas nimenomaisesti vertaillaan toimittajan tarjoomaa kilpaileviin vaihtoehtoihin. Taulukossa 1 on esitettyä asiakastyytyvyyden ja asiakasarvon käsitteiden keskeiset erot. (Eggert & Ulaga, 2002)

Taulukko 1. *Käsitteiden erot (mukaillen Eggert & Ulaga, 2002)*

Asiakastyytyväisyys	Asiakkaan kokema arvo
<ul style="list-style-type: none"> • tunnevaltainen konstruktio • ainoastaan hankinnan jälkeinen näkökulma • taktinen suuntautuminen • nykyiset asiakkaat • toimittajan tarjooma 	<ul style="list-style-type: none"> • tiedollinen konstruktio • hankintaa edeltävä ja hankinnan jälkeinen näkökulma • strateginen suuntautuminen • nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat • toimittajan ja kilpailijan tarjoomat

Epäselvyyksien välttämiseksi, asiakastyytyvyyttä tulisi käsitellä ja mitata tunnevaltaisena konstruktiona, kun taas asiakkaan kokema arvo on paras käsitteellistää kognitiivisena muuttujana. Asiakasorganisaation hankintapäätösten ymmärtämisen kannalta kuitenkin tarvitaan moniulotteisia malleja, jotka ottavat huomioon sekä tunteisiin että tietoon perustuvat muuttujat. Tästä syystä asiakastyytyväisyys ja asiakkaan kokema arvo eivät ole toistensa korvaajia, vaan täydentävät toisiaan. (Eggert & Ulaga, 2002)

2.1.5 Arvon tuottamisen eri näkökulmat

Arvon tuottamisen eri näkökulmia on esitelty kuvassa 2. Yleisimmät arvon tarkastelemisen näkökulmat ovat toimittajan näkökulma, asiakkaan näkökulma sekä dyadinen eli yhteinen, kahdenkeskeinen näkökulma. Toimittajan näkökulmasta pyritään yleensä selvittämään, miten yritys voi luoda, kasvattaa ja kaapata arvoa omien taloudellisten aktiiviteettiensa arvon maksimoimiseksi. Asiakkaan näkökulma taas tarkastelee, millaista arvoa asiakas vastaanottaa vaihdannassa. Yhteinen näkökulma yhdistää sekä toimittajan että asiakkaan näkökulman tarkastellessaan asiakasarvon tuottamista ja toimittamista, tuotetun arvon jakautumista toimijoiden kesken, yhteistyösuhteen arvoa sekä arvon yhteisluomista. (Terho et al. 2012)

Arvo		
Toimittajan näkökulma (Arvoa yritykselle)	Yhteinen näkökulma (Dyadinen arvo)	Asiakkaan näkökulma (Arvoa asiakkaalle)
<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen arvoketju • Asiakkaan arvo yritykselle • Arvon tuottaminen sidosryhmille 	<ul style="list-style-type: none"> • Erinomaisen asiakasarvon tuottaminen ja toimittaminen • Arvon jakautuminen • Suhteen arvo • Arvon yhteisluominen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotteeseen tai palveluun liittyvä arvo • Asiakkaan kokema arvo

Kuva 2. Arvon tuottamisen eri näkökulmat (mukaillen Terho et al. 2012)

2.2 Palveluliiketoiminta ja arvon luominen

2.2.1 Nykyaikaisen markkinalogiikan kehittyminen

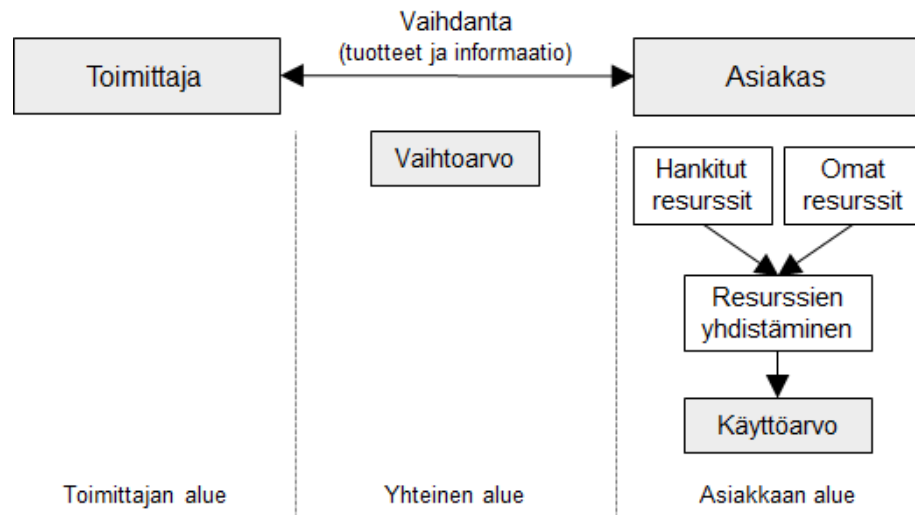
Arvon käsite on kiinnostanut filosofeja muinaisista ajoista lähtien. Aristoteles (384–322 eaa) aloitti arvotutkimuksen ja nosti esille kuuluisan arvoparadoksin erottelemalla kaksi tuotteen käyttötappaa. Esimerkiksi kenkää voidaan käyttää sekä pukeutumiseen että vaihdantaan. Myöhemmin 1700-luvulla Adam Smith tarjosi arvoparadoksiin käsitteet, esittelemällä termit käyttöarvo (engl. use value, value-in-use) ja vaihtoarvo (engl. exchange value). (Eggert et al. 2018)

Smithin mukaan arvon termillä oli kaksi merkitystä, joista käyttöarvo ilmaisee jonkun tietyn esineen hyödyllisyyttä ja vaihtoarvo esineen omistamisen tuomaa voimaa ostaa muita tavaroita. Smith kuvaili myös, että suuren käyttöarvon omaavilla asioilla on usein vain vähän tai ei ollenkaan vaihtoarvoa. Päinvastoin kuin asioilla, joilla on suurin vaihtoarvo ja vain vähän tai ei ollenkaan käyttöarvoa. Esimerkiksi vesi on erittäin tärkeää, mutta sillä ei voi ostaa lähes mitään. Timanttien käyttöarvo taas on pieni, mutta niihin voidaan usein vaihtaa suuri määrä muita tuotteita. Kausaalista mekanismia käsitteiden välillä ei kuitenkaan tuolloin vielä ymmärretty. (Eggert et al. 2018)

Vuosisata myöhemmin psykologian ja matematiikan merkittävän kehittymisen jälkeen, yhteys käsitteiden välillä paljastui. Hermann Gossenin muodostama laskevan rajahyödyn laki (engl. the law of decreasing marginal utility) teki selväksi, että vaihtoarvo määräytyy viimeisen käytettävissä olevan yksikön rajahyödyllisyyden perusteella. Tämä ratkaisi arvoparadoksin yhdistäen arvonäkökulmat ja selittämällä, miksi veden runsaus vähentää sen vaihtoarvoa yleisestä hyödyllisyydestä huolimatta. (Eggert et al. 2018) Gossenin lain mukaan hyödyn lisäys on pienempi jokaisen uuden tuotteen tai palvelun yksikön kohdalla, edelliseen yksikköön nähden ja laskee kohti nollaa, kunnes kylläisyys on saavutettu (Jolink & van Daal, 1998). Tämän seurauksena myynnin lisääminen on vaikeaa, jos vastaavia tuotteita tai palveluita on markkinoilla runsaasti tarjolla.

Taloustieteeseen verrattuna markkinointitiede kiinnitti enemmän huomiota subjektiivisen käyttöarvon ymmärtämiseen vapaaehtoisen vaihdannan perimmäisenä ajurina. Tästä yhtenä esimerkkinä käytettiin yritystä, joka myy maatalouden tuottavuutta lannoitteiden sijaan. Markkinointitiede peri hallitsevan ajattelutapansa vaihdantaan perustuvasta markkinoinnin näkökulmansa taloustieteeltä ja vapaaehtoisen markkinavaihdannan johtaminen tunnistettiin markkinointitieteen perustekijäksi. (Eggert et al. 2018)

Vaihdantaan perustuvassa, vanhassa ajattelutavassa toimittaja valmistaa sekä toimittaa tuotteet ja palvelut, joihin arvo on valmiiksi sisällytetty. Tässä näkemyksessä toimittaja luo ja määrittelee arvon, joka voidaan välittää vaihdannan kautta. Markkinoinnin vastuulla tässä on ymmärtää, kommunikoida sekä toimittaa arvo asiakkaalle. Käyttöarvon luomisen ajatellaan tässä tapahtuvan vaihdantaprosessin jälkeen asiakkaan toimesta, asiakkaan omien ja hankittujen resurssien integroinnin kautta. (Eggert et al. 2018) Kuva 3 havainnollistaa tämän tuotokeskeisen markkinalogiikan arvon muodostumista.



Kuva 3. Tuotokeskeisen markkinalogiikan arvon muodostuminen (mukaillen Eggert et al. 2018)

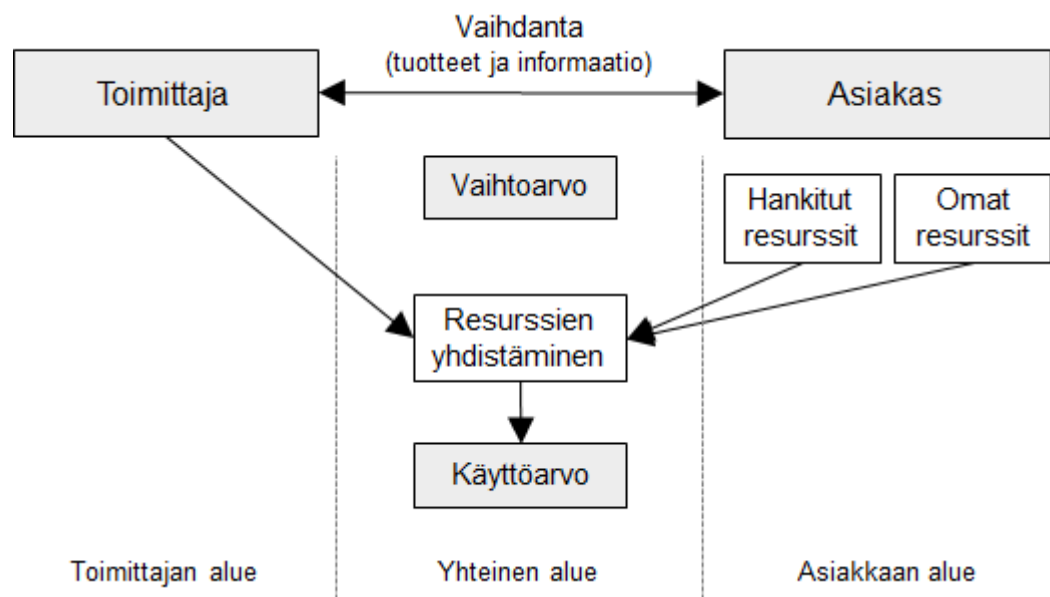
Tuotokeskeisessä liiketoimintalogiikassa (engl. goods-dominant logic, GDL) markkinointi keskittyy enimmäkseen operoitaviin resursseihin (engl. operand resources), pääasiassa tavaroihin vaihdon yksikkönä. Operoitavat resurssit voidaan määrittellä resursseiksi, jotka vaativat niihin kohdistuvaa operointia tai toimenpiteitä vaikutusten ja arvon tuottamiseksi. Yleensä ne ovat aineellisia resursseja ja määrältään rajallisia. (Vargo & Lusch, 2004)

Vargo & Lusch (2004) kuvailee tuotokeskeisen markkinalogiikan oletukset seuraavasti:

1. Taloudellisen toiminnan tarkoituksena on valmistaa ja toimittaa myytäviä asioita
2. Mennäkseen kaupaksi, hyödyt ja arvo tulee olla sisällytettynä näihin asioihin valmistus- ja toimitusprosessien aikana ja niiden tulee tarjota erinomaista arvoa kilpailijoiden tarjoomiin nähden.
3. Yritysten tulisi asettaa kaikki päätöksenteon muuttujat niin, että tuotannon myynnistä saatava tuotto maksimoituu.
4. Tuotannon hallinnan ja tehokkuuden maksimoimiseksi tuotteet tulisi standardoida ja tuottaa erillään markkinoista.
5. Valmiit tuotteet voidaan varastoida, kunnes niille on kysyntää ja toimittaa ne siten voitolla asiakkaalle.

Myöhemmin arvon tuottamiseen ja toimittamiseen keskittynyt tuotokeskeinen liiketoimintalogiikka (GDL) on saanut haastajakseen palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan (engl. service-dominant logic, SDL). Sen mukaan arvoa ei voi toimittaa asiakkaalle, vaan asiakas määrittelee arvon käyttöarvoon perustuen (Vargo & Lusch, 2004).

Palvelukeskeinen logiikka on ytimessään arvoon keskittyvä logiikka, joka vapauttaa markkinointitieteen taloustieteen perinnöstään ja kohdistaa huomion subjektiiviseen käyttöarvoon sekä resurssien integrointiin, resurssien vaihdannan sijasta. (Eggert et al. 2018) Kuva 4 havainnollistaa palvelukeskeisen logiikan arvon muodostumista ja resurssien yhdistämistä niiden vaihdannan sijaan.



Kuva 4. Palvelukeskeisen markkinalogiikan arvon luominen (mukaillen Eggert et al. 2018)

Tämän nykyaikaisen näkemyksen mukaan asiakkaat kokevat sekä määrittelevät arvon ja se on yhteisluotua resurssien yhdistämisen kautta. Resurssien yhdistämisen prosessi sijaitsee yhteisellä alueella ja käyttöarvon luominen on sekä toimittajan että asiakkaan vastuulla. Markkinoinnin vastuulla on tunnistaa, valmistella sekä johtaa arvon yhteisluomisen mahdollisuuksia asiakkaan käyttötapauksessa. (Eggert et al. 2018)

Operoivat resurssit (engl. operant resources) ovat palvelukeskeisessä logiikassa pääasiallisia, sillä ne pystyvät tuottamaan vaikutusta ja arvoa. Operoivat resurssit ovat usein näkymättömiä ja aineettomia, kuten ydiosaamin tai organisaation prosessit. Ne ovat luonteeltaan dynaamisia ja rajattomia, joten ne mahdollistavat ihmisille luonnonvarojen arvon moninkertaistamisen sekä uusien operoivien resurssien luomisen. Niiden avulla hyödynnetään operoitavia resursseja (engl. operand resources) tai niitä käytetään muiden operoivien resurssien kanssa. (Vargo & Lusch, 2004)

2.2.2 Palvelukeskeinen markkinalogiikka

Palvelukeskeinen markkinalogiikka on jatkuva sarja sosiaalisia ja taloudellisia prosesseja, jotka keskittyvät enimmäkseen operoiviin resursseihin, joiden avulla yritys pyrkii tekemään kilpailijoitaan parempia arvolupauksia. Arvolupausten paremmuus on yleensä pääteltävissä markkinoiden palautteesta yrityksen taloudellisen suorituskyvyn muodossa. Palvelukeskeinen logiikka on myös operoivien resurssien parantamiseen keskittyvä jatkuvan oppimisen prosessi, sillä yritykset voivat aina palvella asiakastaan paremmin sekä kehittää taloudellista suorituskykyään. (Vargo & Lusch, 2004)

Vargo & Lusch esittelivät palvelukeskeisen logiikan perustavat lähtökohdat vuonna 2004 ja tekivät niihin täydennyksiä sekä korjauksia myöhemmin vuonna 2008. Vargo & Lusch (2008) mukaan palvelukeskeisen logiikan kymmenen perustavaa lähtökohtaa (engl. foundational premise, FP) ovat esitettynä taulukossa 2. Tuotekeskeisen ja palvelukeskeisen markkinalogiikan eroavaisuudet on esitelty taulukossa 3.

Taulukko 2. *Palvelukeskeisen logiikan lähtökohdat (mukaillen Vargo & Lusch 2008)*

	Lähtökohta	Selitys
FP1	Palvelu on vaihdannan fundamentaalinen perusta	Operoitavien resurssien (tietämys ja taidot) soveltaminen, "palvelu", on palvelukeskeisen logiikan mukaisesti kaiken vaihdannan perusta. Palveluita vaihdetaan palveluihin.
FP2	Epäsuora vaihto naamioi vaihdannan fundamentaalisen perustan	Koska palveluita tarjotaan monimutkaisten tavaroiden, rahan ja instituutioiden yhdistelminä, vaihdannan palveluperusta ei aina ole ilmeinen.
FP3	Tavarat ovat jakelumekanismeja palvelujen tarjoamiseen	Tavarat (sekä kestävät että lyhytikäiset) saavat arvonsa käytön kautta, tarjoamallaan palveluilla.
FP4	Operoivat resurssit ovat perustavanlaatuisen kilpailuedun lähde	Vertailtava suhteellinen kyky saada aikaan haluttua muutosta ohjaa kilpailua.
FP5	Kaikki taloudet ovat palvelutalouksia	Palvelu (yksittäinen) on vasta nyt tulossa yhä ilmeisemmäksi erikoistumisen ja ulkoistamisen lisääntyessä.
FP6	Asiakas on aina arvon yhteisluoja	Viittaa arvon luomisen vuorovaikutuksellisuuteen.
FP7	Yritys ei pysty toimittamaan arvoa, vaan ainoastaan tarjoamaan arvolupauksia	Yritykset voivat tarjota soveltuvia resursseja arvon luomiseen ja yhteistyössä (vuorovaikutuksellisesti) luoda arvoa arvolupauksien hyväksymisen jälkeen, mutta eivät kuitenkaan voi luoda tai toimittaa arvoa itsenäisesti.
FP8	Palvelukeskeinen näkemys on luonnostaan asiakaslähtöinen ja suhteellinen	Koska palvelu on määritelty asiakasmääritteisten hyötyjen ehdoilla ja yhteisluotu, se on luonnostaan asiakaslähtöinen ja suhteellinen.
FP9	Kaikki sosiaaliset ja taloudelliset toimijat ovat resurssi-integraattoreita	Viittaa arvon luomisen kontekstissa verkkojen verkostoon (resurssi-integraattorit)
FP10	Arvo on aina hyötyjän yksilöllisesti ja fenomenologisesti määrittelemää	Arvo on omaperäistä, kokemuksellista, kontekstuaalista ja tarkoituksenmukaisuutta

Palvelukeskeistä logiikkaa Vargo & Lusch (2004) kuvailevat seuraavasti:

1. Tunnista tai kehitä ydinosaamista, perusteellista asiantuntemusta ja taitoja, jotka edustavat potentiaalista kilpailuetua.
2. Tunnista toiset toimijat eli potentiaaliset asiakkaat, jotka voivat hyötyä yrityksen ydinosaamisesta.
3. Kehitä suhteita, joissa asiakkaat osallistuvat kehittämään räätälöityjä ja kilpailullisesti houkuttelevia arvolupauksia vastaamaan erityisiin tarpeisiin.
4. Mittaa markkinoiden palautetta analysoimalla vaihdannan taloudellista suorituskykyä, yrityksen tarjooman ja suorituskyvyn parantamiseksi.

Taulukko 3. *Tuote- ja palvelukeskeisten liiketoimintalogiikoiden eroavaisuudet (muokailen Vargo & Lusch 2004)*

	Tuotekeskeinen logiikka (GDL)	Palvelukeskeinen logiikka (SDL)
Pääasiallinen vaihdon yksikkö	Ihmiset vaihtavat tavaroihin, jotka palvelevat pääasiassa operoivina resursseina.	Ihmiset vaihtavat hankkiakseen hyötyjä erityisosaamisesta tai palveluista. Tieto, osaaminen ja taidot ovat operoivia resursseja.
Tavaroiden rooli	Tavarat ovat operoitavia resursseja ja lopputuotteita. Markkinoijat ottavat asian ja muuttavat sen muotoa, paikkaa, aikaa ja hallussapitoa.	Tavarat ovat operoivien resurssien välittäjiä (sisällytetty tietämys). Ne ovat välituotteita, joita muut operoivat resurssit (asiakkaat) käyttävät välineinä arvon luomisen prosesseissa.
Asiakkaan rooli	Asiakas on tavaroiden vastaanottaja. Markkinoijat segmentoivat asiakkaita, toimittavat ja markkinoivat heille ja tunkeutuvat markkinoille. Asiakas on operoitava resurssi.	Asiakas on palvelun yhteistuottaja. Markkinointi on prosessi, jossa tehdään asioita vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Asiakas on pääasiallinen operoiva resurssi ja toimii vain silloin tällöin operoitavana resurssina.
Arvon määrittäminen ja merkitys	Arvo on toimittajan määrittelemää. Se on sisällytetty operoitaviin resursseihin (tavaroihin) ja määriteltä vaihtoarvoon perustuen.	Arvo on asiakkaan kokemaa ja määrittelemää käyttöarvoon perustuen. Arvo johtuu operoivien resurssien hyödyllisestä soveltamisesta ja on joskus välitetty operoitavan resurssin avulla.
Yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutus	Asiakas on operoitava resurssi. Asiakkaita käytetään transaktioiden luomiseen resurssien avulla.	Asiakas on ensisijaisesti operoiva resurssi. Asiakkaat ovat aktiivisia osallisia vaihdannassa ja yhteistuotannossa.
Taloudellisen kasvun lähde	Varallisuus on saatu ylimääräisistä aineellisista resursseista ja tavaroista. Varallisuus koostuu operoitavien resurssien omistamisesta, hallitsemisesta ja tuottamisesta.	Varallisuus on saatu erityisen tietämyksen ja taitojen soveltamisen sekä vaihtamisen kautta. Se edustaa oikeutta käyttää operoivia resursseja tulevaisuudessa.

2.2.3 Asiantuntijapalvelut ja tietointensiivisyys

Kirjallisuus määrittelee asiantuntijuuden perustuvan tietoon ja yleensä korkeampaan akateemiseen koulutukseen. Asiantuntijat keskittyvät soveltamaan tietoaan ja kokemustaan yhteiskunnan kannalta merkittävien ongelmien ratkaisemiseen. Yhteinen etiikka ohjaa asiantuntijoiden toimintaa ja oman edun ajamisen sijaan asiantuntijat suhtautuvat asiakkaiden palvelemiseen epäitsekäästi. Asiakkaiden epäitsekäs palveleminen nähdään tärkeänä yhdistävänä tekijänä erilaisten asiantuntijapalveluiden tuottamisessa ja asiakkaan kannalta paras ratkaisu tulisikin aina ristiriitatilanteessa laittaa toimittajan omien tuottojen edelle. (Løwendahl, 2005)

Tietyn asiantuntemuksen tai tietopohjan hallitseminen nähdään yleisesti asiantuntijoiden keskeisinä ominaisuuksina ja asiantuntijoita erottaa muista myös heidän vahva ote tietämyksensä soveltamisessa. Tietointensiivisyys onkin asiantuntijapalveluiden yksi merkittävimmistä erottavista tekijöistä. Tietointensiivisyydellä tarkoitetaan tässä tapauksessa sitä, että yrityksen palveluiden tuotanto perustuu huomattavaan määrään monimutkaista tietoa. (Nordenflycht, 2010)

Tietointensiivisten organisaatioiden lopputuotteen ja tuotannon näkökulmasta tiedon suhteellinen tärkeys korostuu tuotannontekijänä ja toiminnan raaka-aineena vastaavalla tavalla kuin pääomaintensiivisyydessä korostuu pääoman ja työvoimaintensiivisyydessä työvoiman tärkeys. Tietointensiivisiä palveluita voi lähestyä myös siitä näkökulmasta, että ne kaupallistavat ja myyvät tietoa sekä osaamista. Innovatiivisten ja luovien ratkaisuiden kehittäminen monimutkaisiin ongelmiin on nähty olevan myös näiden organisaatioiden vahvuus. (Laihonen et al. 2011).

Asiantuntijapalveluilla Løwendahl (2005) määrittelee olevan seuraavia ominaisuuksia:

1. Korkea tietointensiivisyys, korkeasti koulutettujen ihmisten tuottamana ja läheinen yhteys tieteellisen tiedon kehittämisen kanssa
2. Palvelut ovat pitkälle räätälöityjä ja asiakaskohtaisia
3. Asiantuntijat käyttävät paljon harkintavaltaa ja henkilökohtaista arviointia palveluiden tuottamiseen
4. Palveluiden tuottaminen vaatii yleensä merkittävästi vuorovaikutusta asiakkaan edustajan kanssa
5. Palvelut tuotetaan ammattitaidolla asiantuntijuuden normeja kunnioittaen

Yksilöiden merkittävä rooli tiedon hallinnassa näkyy yritysten tukeutumisena kaikissa toiminnassaan korkeasti koulutettujen työntekijöidensä osaamiseen ja henkiseen pääomaan. Yrityksille tämä voi tuottaa haasteita korkeasti koulutetun työvoimansa säilyttämisessä ja johtamisessa. Korkean henkisen pääoman ja monimutkaisen tietämyksen

hallinnan kautta työntekijöillä on paljon neuvotteluvoimaa ja he voivat helposti viedä tietämyksensä mukanaan työnantajaa vaihtamalla. Heillä on myös paljon ulkopuolisia vaihtoehtoja, joka voi tehdä työntekijöiden säilyttämisestä haasteellista. Ammattitaitoisilla yksilöillä on myös vahva mieltymys itseohjautuvuuteen, eivätkä he yleensä pidä ohjauksesta, valvonnasta ja organisaation muodollisista prosesseista. (Nordenflycht, 2010)

Tietointensiivisyys tuo mukanaan usein myös laadun läpinäkymättömyyttä. Asiantuntijoiden tuotosten laadun arvioiminen voi olla asiakkaille tai muille asiaan vähemmän perehtyneille vaikeaa, jopa valmiiden tulosten toimittamisen jälkeen. Tästä syystä laatua on usein viestittävä muilla keinoilla. Yritykset voivat esimerkiksi sitoutua yhteistyökumppanin kanssa yhdessä varmistamaan lopputuloksen korkean laadun yhteisvastuullisesti ja huonon laadun tuottamiselle voi olla erilaisia sanktioita. (Nordenflycht, 2010)

Maine on toinen tapa viestiä laadusta. Laadun ollessa läpinäkymätöntä, maineen kehittäminen ja ylläpitäminen on erittäin tärkeää. Mielikuva yrityksestä tai sen työntekijöistä voi tarjota karkean arvion laadusta. Asiakkaat saattavat perustaa arvionsa esimerkiksi yrityksen edustajan pukeutumiseen tai ammattimaiseen puhetyyliin, sillä ne ovat asioita, joita asiakkaat pystyvät helposti tarkkailemaan ja arvioimaan. Lisäksi eettinen säännöstö on tapa viestiä laadusta. Asiantuntijat lupautuvat noudattamaan asiantuntijuuden normeja, joiden on tarkoitus suojella asiakkaan intressejä. (Nordenflycht, 2010)

Suunnittelu- ja konsultointialalla on myös kansainvälisen konsulttijärjestö FIDIC:n eettisiin sääntöihin perustuva säännöstönsä, jota SKOL ry:n jäsenet ovat sitoutuneita noudattamaan (SKOL ry, 2018). FIDIC:n eettiset säännöt asettavat peruseriaatteet yhteiskunnallisille ja ammatillisille velvollisuuksille, pätevyydelle, rehellisyydelle, puolueettomuudelle, oikeudenmukaisuudelle sekä korruption vastaisuudelle (FIDIC 2015).

2.2.4 Tieto- ja osaamisintensiiviset liike-elämän palvelut

KIBS-yritykset (knowledge intensive business services) ovat osaamisintensiivisten liike-elämän palveluiden tuottamiseen keskittyneitä yrityksiä, joiden palveluiden ytimenä on toimittajan asiantuntijaosaamisen ja -tietämyksen soveltaminen asiakkaan hyödyksi (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012). Ne tarjoavat usein strategisesti merkittävää teknistä tai organisatorista tietämystä, jota asiakkailla ei itsellään ole tai mitä asiakkaat eivät pysty hyödyntämään ilman konsultoinnin tarjoamaa tukea (Muller & Doloreux, 2009).

KIBS-yritykset nojautuvat toiminnassaan tiettyyn tekniseen tai toiminnalliseen ympäristöön liittyvään ammatilliseen tietotaitoon ja asiantuntemukseen. Ne voivat toimia infor-

maation ja tietotaidon ensisijaisina lähteinä tai niiden tuottamat palvelut voivat muodostavaa jonkin välituotepanoksen muiden yritysten tuotteissa tai tuotantoprosesseissa. (Muller & Doloreux, 2009)

Tietointensiivisyys ja ongelmanratkaisukeskeisyys yhdistävät KIBS-yrityksiä ja niiden tuottamat palvelut ovat myös vahvasti asiakaskohtaisia ja vuorovaikutukseen perustuvia (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012). KIBS-yrityksiä erottaa valmistavista yrityksistä se, että ne tarjoavat palveluita tuotteiden valmistamisen sijaan ja niiden tuotokset ovat luonteeltaan erilaisia. Erona valmistavien yritysten tuotoksiin, jotka sisältävät paljon täsmällistä ja systemaattista eli kodifioitua tietoa, KIBS-yritysten tuotokset sisältävät suuren määrän aineetonta ja hiljaista tietoa. KIBS-yrityksiä ei nähdä pelkästään tiedon siirtäjinä, vaan niillä on oma roolinsa asiakkaan hiljaisen tietämyksen ja laajemman talouden tietopohjan välillä, vuorovaikutteisten ongelmanratkaisuprosessien tarjoajina. (Muller & Doloreux, 2009)

Asiakkaan ja KIBS-yrityksen vuorovaikutuksessa hiljaisen tiedon virtaaminen voidaan nähdä vähintään yhtä tärkeänä kuin täsmällisen ja systemaattisen tiedon vaihtaminen. Prosessissa asiakkaan tietopohja karttuu ja rikastuu, sen ollessa vuorovaikutuksessa KIBS-yrityksen tietopohjan kanssa. Tiedon siirtämisen ja asiantuntijuuden tarjoamisen lisäksi, vuorovaikutus voi kehittää asiakkaan sisäistä kommunikaatiota ja tietämyksen muuntamisen prosesseja. (Muller & Doloreux, 2009)

Asiakasarvon tuottamisen prosessi KIBS-yrityksillä perustuu tiedon keräämiseen, luomiseen ja välittämiseen. Näiden avulla tarjotaan räätälöityjä ratkaisuja ja palveluita, jotka täyttävät asiakkaiden tarpeet (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012; Muller & Doloreux, 2009). Asiakkailla on myös merkittävä rooli tietämykseen perustuvien palveluiden yhteistuottamisessa. Asiakkaiden panos palvelun tuottamisen prosessissa on olennainen palvelun onnistumisen kannalta ja se vaikuttaa lopputuotoksen laadun kautta aina asiakkaan lopulliseen tyytyväisyyteen tarjottua palveluratkaisua kohtaan. Palveluiden tuottamisessa saatetaan kuitenkin kohdata tarve asiakkaan opastamiseen tuotetun palvelun merkityksen ja sisällön ymmärtämiseksi. (Muller & Doloreux, 2009)

KIBS-yrityksille ei ole yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää tai luokittelua, mutta esimerkiksi Suomessa TOL 2008 mukainen toimialaluokka M edustaa hyvin määritelmien mukaisia yrityksiä. Siihen kuuluvat 1) Lakiasiaain- ja laskentatoimen palvelut; 2) Pääkonttorien toiminta, liikkeenjohdon konsultointi; 3) Arkkitehti- ja insinööripalvelut, tekninen testaus ja analysointi; 4) Tieteellinen tutkimus ja kehittäminen; 5) Mainostoiminta ja markkinatutkimus; 6) Muut erikoistuneet palvelut liike-elämälle. (Laihonen et al. 2011)

Tässä tutkimuksessa tieto- ja osaamisintensiivisten liike-elämän palveluiden tuottamaa asiakasarvoa keskitytään tarkastelemaan teknistä suunnittelua ja konsultointia tarjoavien yritysten näkökulmasta.

KIBS-yritysten tapauksessa luotu arvo kertyy yleensä pidemmän ajan kuluessa, kun palvelun tuottamia ratkaisuja hyödynnetään. Asiakkaiden kokema käyttöarvo näkyy kolmessa eri muodossa (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012):

1. Suorat rahalliset hyödyt (esim. liikevaihdon kasvu tai kustannussäästöt),
2. Epäsuorat rahalliset hyödyt (esim. ratkaisun käytettävyys, luotettavuus),
3. Ei-rahalliset hyödyt (esim. päätöksenteon tukeminen)

Asiakkaan kokemat uhraukset liittyvät pääasiassa palvelun rahallisiin kustannuksiin sekä aikaan ja vaivaan, joita yhteistoiminta, tarpeiden määrittäminen ja yhteisen näkemyksen muodostaminen optimaalisesta ratkaisusta vaatii. Muita uhrauksen muotoja voivat olla esimerkiksi ristiriitojen sietäminen, lopputuleman epäselvyydestä koettu riskintunne sekä vaikeudet palvelun ymmärtämisessä. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012)

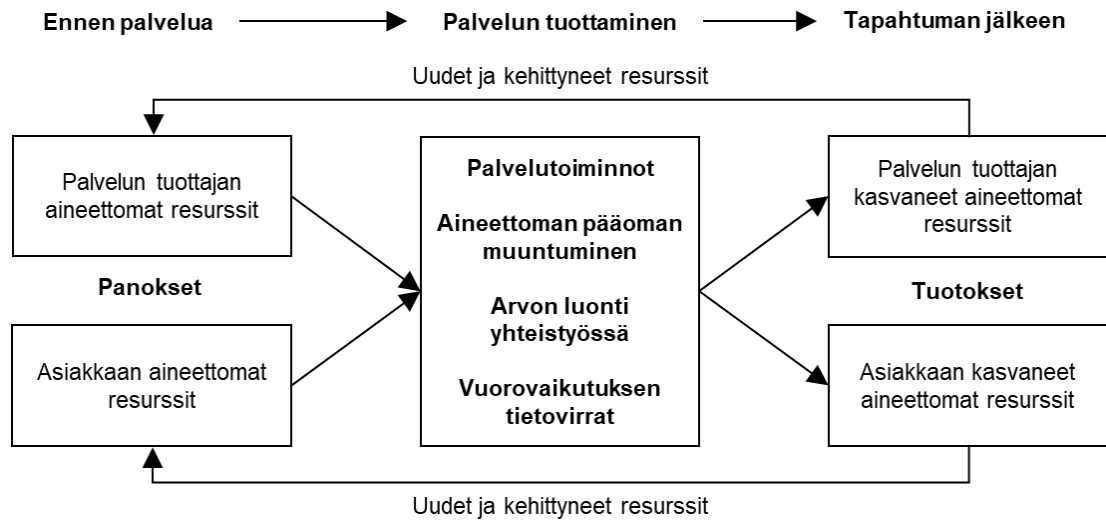
2.2.5 Aineeton pääoma asiantuntijapalveluissa

Arvon tuottamisessa KIBS-yrityksillä tietoresurssien hyödyntäminen on tärkeässä roolissa. Aineettoman pääoman käsite liittyy keskeisesti yrityksen tietoresursseihin, joita voidaan katsoa olevan mitkä tahansa organisaation nykyisen tai tulevan suorituskyvyn lähteenä toimivat ei-fyysiset resurssit. Tietoresurssit mahdollistavat organisaation prosessit ja toiminnot sekä välittävät arvoa. Aineeton pääoma koostuu (Laihonen et al. 2011):

1. Inhimillisestä pääomasta (esim. yksilöiden osaamisesta ja ominaisuuksista)
2. Rakennepääomasta (esim. prosesseihin sitoutuneesta osaamisesta, järjestelmien informaatiosta ja työilmapiiristä) sekä
3. Suhdepääomasta (yrityskuvasta, brändistä ja suhteista ulkopuolisiin tahoihin).

Kuvassa 5 on esitettyä aineettomien elementtien rooli palveluprosessissa. Palvelun tarjoaja ja asiakas ovat erillään olevat itsenäiset toimijat, joilla on hallussaan tietyt aineettomat resurssit. Asiakas tuo palvelutuotantoon omat aineettomat resurssinsa, joista varsinkin informaatio on keskeisessä roolissa. Asiakkaan osaamisella on myös vaikutusta sen kykyyn hyödyntää palvelua. Palvelun tuottajan resursseja taas ovat esimerkiksi osaaminen ja prosessit. Palvelun tuottajan resurssit määrittävät tarjoaman suorituskyvyn ja esimerkiksi yrityksen imago vaikuttaa asiakkaan odotuksiin. (Laihonen et al. 2011)

Vuorovaikutuksessa tietoresursseja yhdistetään ja konkreettisen palvelun lisäksi syntyy myös muita tuotoksia ja vaikutuksia. Tuottajan resurssit kasvavat ja sen osaaminen, prosessit ja yrityskuva kehittyvät. Samoin asiakkaan aineettomat resurssit kasvavat ja se saa hyötyjä eri muodoissa. Arvon yhteisluomisen ja vuorovaikutuksen tärkeys havainnollistuu selkeästi palvelun tuottamisen vaiheessa. (Laihonen et al. 2011)

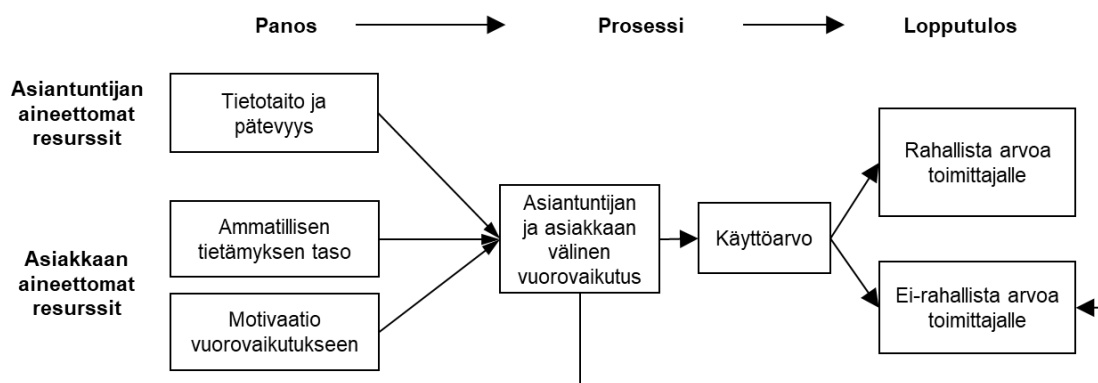


Kuva 5. Aineettomat elementit palveluntuotannossa (mukaillen Laihonen et al. 2011)

2.3 Arvon yhteisluominen asiantuntijapalveluissa

Arvon yhteisluominen voidaan määritellä vuorovaikutteiseksi prosessiksi, jossa useat eri toimijat liittyvät resurssejaan yhteen kaikkien hyödyksi (Chih et al. 2019). Palveluiden käyttämisen kautta tulevan arvon lisäksi, myös toimittajan ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen on todettu tuottavan arvoa. Monilla toimialoilla erikoistumisen ja tietointensiivisyyden lisääntymisen sekä teknologian monimutkaistumisen seurauksena asiakkaat ja toimittajat ovat tulleet entistä riippuvaisemmiksi toistensa tietotaidosta ja resursseista. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012)

Chih et al. (2019) ovat tutkimuksessaan tunnistaneet arvon yhteisluomisen mekanismin asiantuntijapalveluissa sekä asiantuntijalta ja asiakkaalta vaadittavat aineettomat resurssit. Heidän tutkimuksensa koostui yhdeksän kokeneen asiantuntijan haastattelusta monipuolisissa asiantuntijapalveluprojekteissa sekä viidestä samassa arkkitehtipalveluprojektissa toimineesta asiakkaan ja toimittajan haastattelusta. Teoriaa testattiin vielä kyselytutkimuksilla, joista toiseen vastasi 83 arkkitehtipalveluiden asiantuntijaa ja 74 heidän asiakastaan. Toiseen kyselyistä osallistui 863 asiantuntijapalveluprojektien kokenutta asiantuntijaa informaatioteknologian, rahoituksen ja kirjanpidon, liikkeenjohdon konsultoinnin, lääketieteellisen konsultoinnin, markkinoinnin, arkkitehtuurin, teknisen konsultoinnin ja lakipalveluiden aloilta. Chih et al. (2019) selvittämää arvon yhteisluomisen mekanisme on havainnollistettu kuvassa 6.



Kuva 6. Arvon yhteisluomisen mekanismi asiantuntijapalveluissa (mukaillen Chih et al. 2019)

Asiantuntijapalveluiden korkeasta tietointensiivisyydestä ja tietämyksen epäsymmetriasta johtuen, asiakkaat ovat usein riippuvaisia siitä, että toimittaja johtaa vuorovaikutuksen prosessia. Projektissa asiakas ja asiantuntija yhteisluovat arvoa toisilleen yhdistämällä aineettomia resurssejaan vuorovaikutuksen kautta. Asiantuntijan aineettomiin resursseihin kuuluvat tietotaito ja pätevyys, esimerkiksi asiakaslähtöinen asenne ja hyvät

vuorovaikutustaidot. Asiantuntijan tietotaito ja pätevyys ovat kriittisiä aineettomia resursseja, joita vaaditaan tehokkaan asiantuntijan ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen saavuttamiseksi. (Chih et al. 2019)

Asiakkaan puolelta tarvittavia aineettomia resursseja taas ovat asiakkaan ammatillinen tietämys sekä motivaatio vuorovaikutukseen asiantuntijan kanssa. Varsinkin asiakkaan ammatillisen tietämyksen tasolla on merkittävää vaikutusta arvon yhteisluomiseen. Asiantuntijapalveluiden tietointensiivisyyden takia, asiakkaan puutteellinen tietämys saattaa johtaa kokemukseen asiantuntijapalveluiden monimutkaisuudesta. Korkean ammatillisen tietämyksen omaavat asiakkaat taas ymmärtävät paremmin asiantuntijan ideoita ja osaavat esittää kysymyksiä, jotka johtavat parempaan vuorovaikutukseen sekä arvon yhteisluonnin tuloksiin. Palvelun koettu monimutkaisuus saattaa vähentää asiakkaan näkemää vaivaa palvelun ymmärtämiseksi, joka puolestaan voi negatiivisesti vaikuttaa heidän vuorovaikutukseensa asiantuntijan kanssa sekä heidän kokemukseensa palvelun laadusta. (Chih et al. 2019)

Asiantuntijaa kohtaan asiakkaan kokema luottamus on tutkimuksen mukaan vuorovaikutuksen laadun kannalta monimutkaisempi asia. Mikäli asiakas ei kunnolla luota asiantuntijaan, saattaa asiakkaalla olla jopa korkeampi halua osallistua vuorovaikutukseen, oman asiantuntemuksen mukaan tuomisella ja asiantuntijan ideoiden haastamisella, joka taas voi johtaa palvelun parantumiseen ja laadukkaampaan lopputulokseen. Toisaalta korkea luottamus asiantuntijaa kohtaan voi edesauttaa tietämyksen ja ideoiden vaihtoa, mutta saattaa kuitenkin johtaa asiantuntijan arvioiden sokeaan hyväksymiseen. Useassa tapauksessa asiantuntija ja asiakas saattavat projektissa työskennellä yhdessä ensimmäistä kertaa ja alussa luottamus voi olla heikompa. (Chih et al. 2019)

Asiantuntijapalvelun ytimenä on käyttöarvon toimittaminen asiakkaalle. Asiakkaat hyödyntävät asiantuntijapalveluita useista eri syistä, kuten esimerkiksi oman asiantuntemuksensa täydentämiseksi tai puolueettomien päätösten tekemiseksi. Asiakkaiden arvio saadusta käyttöarvosta perustuu usein siihen, kuinka hyvin nämä tavoitteet on saavutettu. Asiakkaiden arvio käyttöarvosta on kuitenkin moniulotteinen, sillä vaikka tavoitteita ei täysin saavutettaisi, asiakkaat voivat kokea käyttöarvon hyväksi, laadukkaan palvelun tai asiantuntijan kanssa saavutetun hyvän yhteistyösuhteen takia. (Chih et al. 2019)

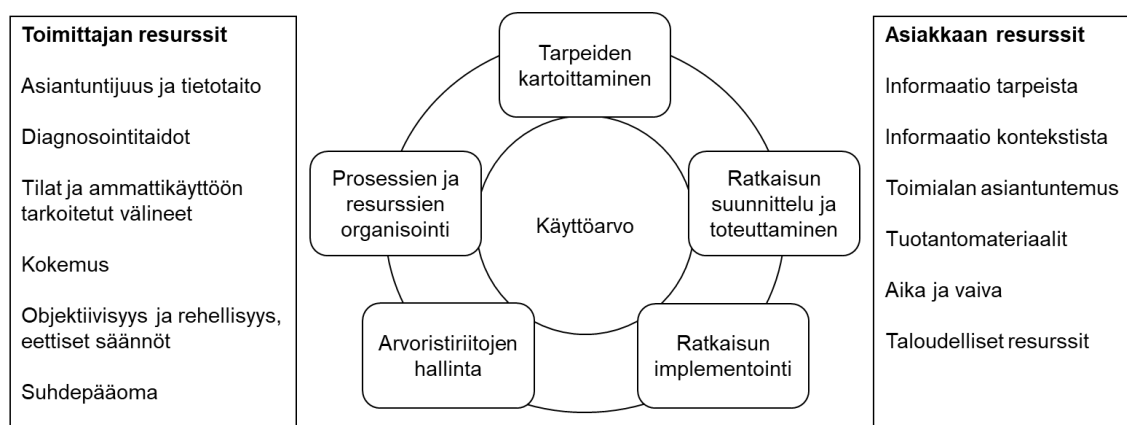
Asiakkaan ja asiantuntijan vuorovaikutus vaikuttaa positiivisesti asiakkaan saamaan käyttöarvoon. Vuorovaikutus asiantuntijan kanssa mahdollistaa yhteistyön palveluprojektin tavoitteiden ja vaatimusten määrittelyssä sekä räätälöidyn palvelutarjoaman yhteistuottamisen, parhaan mahdollisen käyttöarvon saavuttamiseksi. Vuorovaikutus voi mahdollistaa myös uuden potentiaalisen käyttöarvon havaitsemisen ja vuorovaikutuksen

kautta asiakkaan on myös helpompi arvioida saadun palvelun laatua, mikä voi muuten olla hankalaa tietointensiivisissä palveluprojekteissa. (Chih et al. 2019)

Asiakkaan käyttöarvo on merkittävä edellytys arvon muodostumiseksi toimittajalle. Toimittajan saamalla arvolla tarkoitetaan tässä tavoitteita, joita asiantuntija pyrkii saavuttamaan yrityksen palveluprojektin kautta. Ne voidaan jakaa toimittajan saamaan rahalliseen arvoon ja ei-rahalliseen arvoon. Vaikka rahallinen arvo nähdään yleensä perustavanlaatuisena kaikissa tapauksissa, myös ei-rahallisella arvolla on merkitystä. Asiantuntijat pitävät ei-rahallisia arvoja, kuten maineen vahvistamista ja yhteyksien laajentamista tärkeinä, sillä KIBS-yritysten menestys usein riippuu vahvasti asiakkaiden suosituksista. (Chih et al. 2019)

2.3.1 Arvon yhteisluomisen osatekijät

Aarikka-Stenroos ja Jaakkola ovat tutkimuksessaan määritelleet tietointensiivisen palvelun arvon yhteisluomisen prosessiin liittyvät toimittajan ja asiakkaan roolit sekä prosessiin tuomat resurssit. Heidän tutkimuksensa koostui 120 haastattelusta, joista 75 edusti toimittajia ja 45 asiakkaita. Haastatellut toimittajaorganisaatiot edustivat tyypillisiä KIBS-toimialoja, kuten liikkeenjohdon konsultointia, mainosalaa, teknistä konsultointia, IT-konsultointia, kirjanpitoa ja yritys pankkipalveluita. Haastatellut asiakkaat olivat pääasiassa toimitusjohtajia tai managereita, jotka toimivat avainroolissa KIBS-palveluiden ostamisessa. Arvonluontiprosessi on esitettyä kuvassa 7. Arvon yhteisluomista käsittelevä kirjallisuus usein olettaa, että toimittaja tekee arvolupauksen ja asiakas realisoii arvon hyödyntämällä lopputulosta. KIBS-sektorilla asiakas voi kuitenkin merkittävästi vaikuttaa arvolupauksen muodostamiseen neuvottelujen ja omien resurssiensa panostamisen kautta. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012)



Kuva 7. Arvon yhteisluominen tietointensiivisessä palvelussa (mukaillen Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012)

Tarpeiden kartoittaminen

Arvon yhteisluominen alkaa tarpeiden ja tavoitteiden määrittämisellä. Tyypillisesti asiantuntijan vastuulla on käyttää erityistä tietotaitoaan ja kokemustaan asiakkaan todellisten tarpeiden määrittämiseksi. Varsinkin kokemattomat asiakkaat eivät usein ole riittävän osaavia tunnistamaan ja määrittelemään ongelmiaan ja tarpeitaan syvällisesti, joten toimittajalla on tässä tärkeä rooli asiakkaan auttamisessa. Yhteinen käsitys tavoitteista sekä eri ratkaisuiden tuottamista hyödyistä ja uhrauksista täytyy määritellä prosessin alussa vuorovaikutuksen kautta. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012)

Toimittaja toimii tässä vaiheessa arvovaihtoehtojen neuvonantajana määrittelemällä vaihtoehtoiset ratkaisut ja niiden käyttöarvopotentiaalin. Asiakas taas tarjoaa informaatiota tarpeistaan, budjetista, aikataulusta, käyttötarkoituksesta ja liiketoimintakontekstista sekä toimii toisena diagnosoijana. Asiakkaan tarjoama informaatio voidaan nähdä kriittisenä resurssipanostuksena tässä vaiheessa arvon luonnin prosessia. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012)

Ratkaisun suunnittelu ja toteuttaminen

Tarpeiden määrittämisen jälkeen osapuolet aloittavat neuvotteluprosessin, jossa ongelma ja optimaalinen arvolupaus määritellään. Toimittaja esittelee neuvottelussa asiakkaalle eri ratkaisuvaihtoehtojen käyttöarvopotentiaalit sekä niihin liittyvät resurssivaatimukset ja asiakas käsittelee sekä arvio toimittajan ehdotuksen. Eri ratkaisuiden käyttöarvoon liittyvien odotusten ja potentiaalien kommunikointi nähdään tässä vaiheessa haasteellisena. Toimittajien tulee pystyä sanoin kuvailemaan arvolupauksensa asiakkaalle relevanttien hyötyjen ja uhrausten kautta. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012)

KIBS-yritykset toimivat ratkaisun muodostamisessa usein määräävässä roolissa ja asiakkaat odottavat usein voivansa delegoida lähes kaiken asiantuntijoille ja voivansa luottaa heidän näkemyksiinsä ja suosituksiinsa. Asiakas voi kuitenkin toimia yhteissuunnittelijana ja merkittävästi vaikuttaa ongelmanratkaisuprosessiin, tuomalla mukaan oman toimialaan liittyvän tietämyksensä. Asiakas voi edistää prosessia myös toimimalla ratkaisun yhteiskehittäjänä, esimerkiksi informoimalla toimittajaa ennakoivasti toimialaan liittyvistä erityisvaatimuksista ja käytännöistä tai tarjoamalla olemassa olevaa materiaalia ratkaisuun liitettäväksi. Toimittaja voi toimia arvon vahvistajana edistämällä ratkaisun yhteissuunnittelua ja -tuottamista soveltamalla asiantuntijuuttaan, ammatillista objektiivisuuttaan sekä kertynyttä kokemustaan. Joissain tapauksissa ratkaisun suunnittelun vaihe saattaa paljastaa uusia tarpeita ja käynnistää uusia ongelmanratkaisuprosesseja.

Asiakkaan luottaessa toimittajaan, lisäpalveluiden tarjoamista ei välttämättä nähdä lisäämyyntiin pyrkimisenä, vaan arvon lisäämisenä ja laajennettuna ongelmanratkaisemisenä, joka vahvistaa arvon tuottamista. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012)

Ratkaisun suunnittelu nähdään optimaalisen käyttöarvon luomisen kannalta tärkeimpänä vaiheena. Mikäli osapuolet epäonnistuvat hyödyntämään resurssejaan yhteistyössä, potentiaalinen karttuva käyttöarvo on pienempi tai pahimmassa tapauksessa jopa negatiivinen. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012)

Prosessien ja resurssien organisointi

KIBS-yritysten tapauksessa ongelmanratkaisuprosessi ja sen vaatimien resurssien organisoiminen on merkittävässä asemassa arvon tuottamisen prosessissa. Projektipäällikön taidot ovat tässä yksi tärkeimmistä palveluprosessin vaatimista resursseista. Arvoprosessin organisoijan roolissa, toimittaja strukturoi arvon yhteisluomisen prosessin sekä tunnistaa, kerää ja hyödyntää relevantteja resursseja arvon luomisen mahdollistamiseksi. Asiakkaat eivät välttämättä ota vastaan arvon yhteistuottajan roolia vapaaehtoisesti tai ilman avustusta. Kokemattoman asiakkaan opastaminen prosessin etenemisestä voi kuulua tässä asiantuntijan tehtäviin. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012)

Asiakkaan resurssien johtaminen toimittajan omien resurssien lisäksi, on tärkeä osa ongelmanratkaisuprosessia. Usein toimittajan täytyy kuitenkin pyytää asiakasta tarjoamaan tarvittavat resurssit. Asiakkaat saattavat olla epävarmoja oman tietämyksensä tai muiden resurssien käyttökelpoisuudesta prosessissa ja tarvitsevat siksi selkeitä toimintatapoja sekä kannustusta resurssien yhdistämiseksi. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012)

Arvoristiriitojen hallinta

Useassa tapauksessa palvelun tuottajalla ja asiakkaalla on kuitenkin eriävät näkemykset optimaalisesta käyttöarvosta ja sujuvan vuorovaikutuksen aikaansaamiseksi vaaditaan välillä huomattavia ponnistuksia. Asiakkaat voivat esimerkiksi kokea palvelun tuottajan asenteen ylimielisenä. Tämä hankaloittaa yhteistoimintaan perustuvaa ongelmanratkaisemista nojautumalla ainoastaan toimittajan arvioon optimaalisesta arvolutapauksesta ja vähättelemällä asiakkaan panostuksen merkitystä. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012)

Asiakkailla voi olla myös epärealistiset odotukset siitä, minkä laatuista ja miten laajoja hyötyjä voidaan saavuttaa tiettyjä uhrauksia vastaan. Asiakkaat eivät välttämättä aina ole valmiita näkemään riittävästi vaivaa, olemaan riittävän avoimia tai sietämään riskejä, joita tavoiteltavan käyttöarvon saavuttaminen vaatii. Arvoristiriitojen ratkaiseminen voi olla laaja prosessi, joka vaatii avointa keskustelua vaadittavien resurssien vaikutuksista tuotettavaan arvoon. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012)

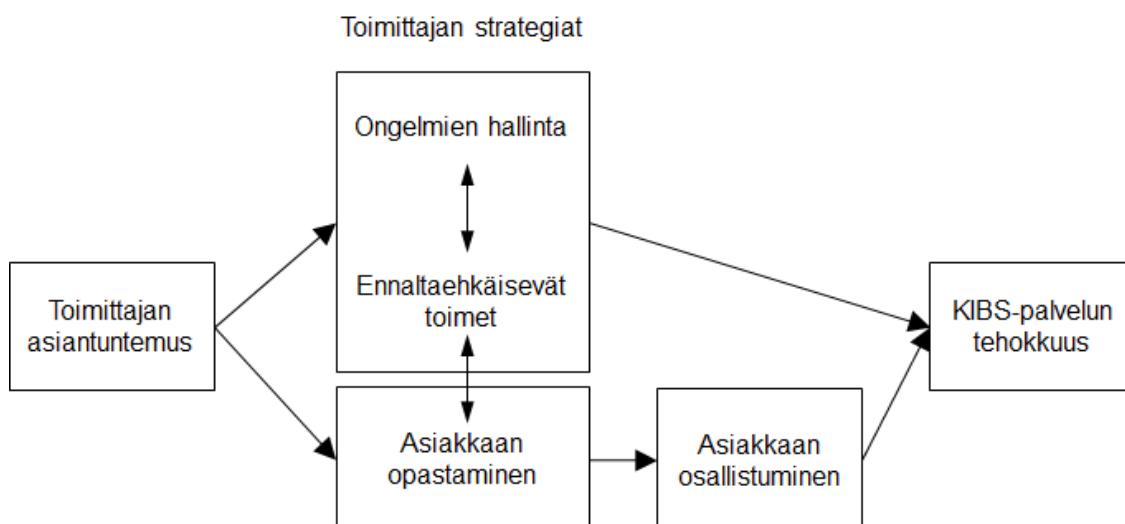
Ratkaisun implementointi

Ongelmanratkaisuprosessien tuottamat lopputulokset, kuten suunnitelmat, piirustukset ja raportit vaativat kuitenkin vielä käyttöönottoa tai implementointia, jotta odotetut hyödyt toteutuisivat. Ratkaisun implementoinnin voi tilanteen mukaan hoitaa toimittaja tai asiakas. Toimittaja saattaa esimerkiksi tuottaa asiakkaalle tutkimusraportin, jonka perusteella asiakas suorittaa toimenpiteet itsenäisesti, toimimalla toteuttajan roolissa. Toimittaja voi kuitenkin myös toimia arvokokemuksen tukijana ja auttaa asiakasta ratkaisujen implementoinnissa sellaisella tavalla, että se tarjoaa asiakkaalle parhaan mahdollisen käyttöarvon. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012)

Joissain tapauksissa ratkaisun implementoinnin vaihetta ei selkeästi ole ja projektin tuottamat tulokset otetaan vain käyttöön vähitellen. On myös mahdollista, että lopputuloksia ei oteta ollenkaan hyötykäyttöön. Tällöin ongelmanratkaisuprosessi voi palvella esimerkiksi ideoiden tuojana tai olla vain varavaihtoehto, jossain toisessa suunnitelmassa. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012)

2.3.2 Arvon yhteisluomisen haasteiden hallinta

Asiakkaan osallistumista arvonluomisen prosessiin pidetään välttämättömänä tietointensiivisten liike-elämän palveluiden tehokkaassa toimittamisessa. KIBS-yritysten asiakkaat eivät kuitenkaan aina pysty aktiivisesti osallistumaan arvon yhteisluomiseen ja toimittajat joutuvat tällöin soveltamaan, onnistuakseen ratkaisuiden toimituksessa ajallaan ja ilman lisäkustannuksia. Santos & Spring (2013) havaitsivat kolmesta KIBS-toimialan case-yrityksestä ja 16 haastattelusta koostuneessa tapaustutkimuksessaan, että KIBS-yritykset käyttävät kolmea strategiaa tasapainottamaan asiakkaan rajoittunutta osallistumista arvon yhteisluomisen prosessiin. Nämä strategiat ovat asiakkaan opastaminen, ennaltaehkäisevät toimet sekä ongelmien hallinta. (Santos & Spring, 2013) Toimittajan strategiat arvon yhteistuotannon haasteisiin on esitettyinä kuvassa 8.



Kuva 8. Toimittajan strategiat arvon yhteistuotannon haasteisiin (mukailten Santos & Spring, 2013)

Asiakkaan opastamista, ennaltaehkäiseviä toimia ja ongelmien hallintaa käytetään asiakkaan rajoittuneen osallistumisen aiheuttamien haasteiden ratkaisemiseen. Asiakkaan osallistuessa enemmän arvon yhteisluomiseen, toimittaja voi vähentää turvautumistaan näihin strategioihin. Toimittajat voivat soveltaa näitä strategioita riippuen siitä, kuinka paljon asiakkaalla on motivaatiota ja resursseja osallistua KIBS-palvelun tuottamisen prosessiin. Toimittajan asiantuntemus on avainasemassa mahdollistamassa näiden strategioiden hyödyntämisen. (Santos & Spring, 2013)

Asiakkaan osallistuminen KIBS-palvelun tuottamiseen voi parantaa palvelun tuottamisen tehokkuutta ja vaikuttaa positiivisesti asiakastyytyvyyteen, asiakasuskollisuuteen ja asiakkaan kokemaan arvoon. Asiakkaan opastaminen, ennaltaehkäisevät toimet ja ongelmien hallinta myös tehostavat KIBS-palveluiden tuottamista. Asiakkaan opastamisella on potentiaalia kasvattaa asiakkaan osallistumista ja näin tehostaa palvelun tuottamista. Sen kautta toimittaja myös oppii lisää asiakkaasta ja voi siten tehdä tarkempia palvelumääritelmiä ja sulkea pois ratkaisuvaihtoehtoja, jotka eivät miellytä asiakasta. Lopulta toimittaja pystyy suunnittelemaan parempia ratkaisuja ja minimoida huonoista määrittelyistä johtuvat ongelmat, jotka voivat aiheuttaa viivästyksiä ja lisäkustannuksia. (Santos & Spring, 2013)

Asiakkaan opastaminen edesauttaa palvelun teknisten yksityiskohtien yhteisessä määrittelyssä. Toimittaja hyödyntää teknistä tietotaitoaan ja asiantuntijuuttaan kysymysten kysymisessä, ratkaisujen toiminnan selittämisessä sekä asiakkaan tietämyksen kasvattamisessa. Kysymykset, konsultin tarjoama tuki ja visuaalisten resurssien käyttö auttavat asiakasta paremmin ymmärtämään mitä he ovat ostamassa ja mitä heidän tulisi

tehdä. Tämä pienentää tietämyksen epäsymmetriaa toimijoiden välillä, parantaa asiakkaan tarjoamien resurssien laatua sekä mahdollistaa tarkkojen määritelmien laatimisen. Vuorovaikutuksen aikana toimittajalla on myös mahdollisuus opastaa asiakasta siinä, millaista tietoa heidän tulisi jakaa sekä mitä toimenpiteitä heiltä vaaditaan. Asiakkaan opastaminen auttaa asiakasta tuottamaan parempaa panostusta yhteistuottamiseen ja siksi saattaa lisätä asiakkaan osallistumista prosessiin. Asiakkaan opastaminen auttaa myös kasvattamaan asiakkaan osaamista ja selkeyttää rooleja. Asiakkaat ovat tämän seurauksena kykeneväisempiä jakamaan relevanttia tietoa ja tukemaan päätöksentekoa. (Santos & Spring, 2013)

Ennaltaehkäisevät toimet ovat KIBS-yritysten keino kompensoida asiakkaalta saatavien tietojen puutteellisuutta ja asiakkaan vähäisen osallistumisen aiheuttamia haasteita. Asiantuntijoiden aiemmista projekteista hankkima kokemus mahdollistaa työn jatkamisen, vaikka asiakas olisi kykenemätön tarjoamaan informaatiota. Vaikka asiakkaat eivät osaisi määritellä kaikkia tarpeitaan, asiantuntijat nojautuvat tietämykseensä asiakkaan tarpeista ja teknologiasta täyttääkseen epätäydellisten määritelmien puutteet. (Santos & Spring, 2013)

Ongelmien hallinta on myös yksi KIBS-yritysten soveltama strategia, jolla hallitaan odottamattomia tilanteita, jotka ovat seurausta asiakkaan vähäisestä osallistumisesta arvon yhteistuottamiseen. Ongelmia voi syntyä esimerkiksi siitä, että tuotettu ratkaisu sisältää jotain mitä asiakas ei halunnut tai siitä puuttuu jotain, mitä asiakas halusi. Tämä on usein seurausta siitä, että toimittajan käsitys asiakkaan tarpeista eroaa asiakkaan omasta käsityksestä. KIBS-yrityksen havaitessa arvioineensa jotain väärin, ei asiakasta välttämättä ole tapana veloittaa lisätyöstä. Edullisia ja pieniä tai jossain tapauksissa myös suurempia muutoksia voidaan tehdä laskuttamatta asiakasta niistä erikseen. Toimittajat voivat myös käyttää asiantuntemustaan vaihtoehdoisen toteutuksen paremmuuden selittämiseen tai uusien ja helposti toteutettavien ideoiden keksimiseen. Myös implementoinnin vaiheessa asiakkaan saattavat muuttaa mieltään ja tällöin asiantuntija voi hyödyntää tietotaitoaan arvioidessaan, onko muutoksen tekeminen kannattavaa ja järkevää. (Santos & Spring, 2013)

Toimittajat nojautuvat ennaltaehkäiseviin toimiin ja ongelmien hallintaan asiakkaan puutteellisen tai huonolaatuisen panostuksen takia. Verrattuna asiakkaan opastamiseen, mikä auttaa kasvattamaan asiakkaan osallistumista, lisää asiakkaan osaamista ja selkeyttää rooleja, ennaltaehkäisevät toimet ja ongelmien hallinta kiertävät asiakkaan rajoittuneen osallistumisen tuomat haasteet. Ennaltaehkäisevät toimet vähentävät toimittajan riippuvuutta asiakkaalta tulevasta informaatiosta sekä heidän suorittamista toimis-

taan. Ongelmien hallinta ja ennaltaehkäisevät toimet johtavat tehokkaampaan KIBS-palveluun. Nämä kaksi strategiaa korvaavat asiakkaan puutteellisen panostuksen, mahdollistaen ratkaisun suunnittelun sekä toimituksen yksityiskohtien määrittämisen. Tämä myötävaikuttaa KIBS-palvelun tuottamista sovitussa ajassa ja ilman lisäkustannuksia. Oletuksena tässä mallissa on se, että asiakkaan osallistuminen arvon yhteistuottamiseen johtaa parempaan KIBS-palvelun tuottamiseen, koska ratkaisut on suunniteltu luotettavampaan informaatioon perustuen ja myös palvelun tuottamisen aikana muovattu vastaamaan asiakkaan mahdollisesti muuttuvia tarpeita. (Santos & Spring, 2013)

2.4 Arvopohjainen hinnoittelu ja myynti

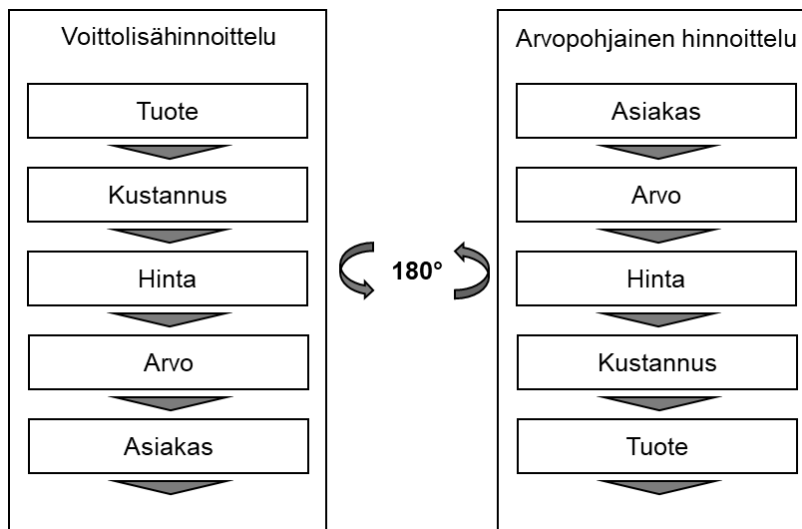
2.4.1 Arvopohjaisen hinnoittelun ja myynnin määritelmät

Arvopohjainen hinnoittelu (engl. Value-based pricing, VBP) viittaa siihen, että myyjän hinnoittelupäätökset tarjoomasta huomioivat asiakkaan kokeman käyttöarvon suhteessa sen hintaan. Arvopohjainen myynti (engl. Value-based selling, VBS) taas viittaa myyntimenetelmään. Palveluiden arvopohjainen myynti liitetään usein sellaisten monimutkaisten tarjoomien myyntiin, joissa myyjä saa korvauksen asiakkaan saaman käyttöarvon mukaan. Arvopohjainen myynti koostuu asiakasarvon (Raja et al. 2020):

1. Tunnistamisesta,
2. Kvantifioinnista (määrällistämisestä),
3. Kommunikoinnista ja
4. Todentamisesta.

Myyntimenetelmänä, asiakkaan käyttöarvon tunnistamiseen ja kvantifiointiin perustuva arvopohjainen myynti on läheisessä yhteydessä arvopohjaiseen hinnoitteluun. Sen tavoitteena on kommunikoida palvelun asiakkaalle tuottama arvo niin, että asiakas lopulta osoittaisi suurempaa halukkuutta maksaa palvelusta, koska hinnoittelumalli on hyvin perusteltu. Tällä tavalla arvopohjainen myynti mahdollistaa arvopohjaisen hinnoittelun, se kuvastaa yrityksen kykyä luoda luvattua arvoa asiakkaalle. (Raja et al. 2020)

Nagle & Müller (2018) vertailivat tekstissään arvopohjaista hinnoittelua ja sen prosessia perinteiseen voittolisähinnoitteluun. Heidän näkemyksensä mukaan arvopohjaisen hinnoittelun prosessi on käännteinen voittolisähinnoittelun prosessiin nähden. Tätä on havainnollistettu kuvassa 9.



Kuva 9. Voittolisähinnoittelun ja arvopohjaisen käänteinen järjestys (mukailte Nagle & Müller 2018, s.13)

2.4.2 Arvopohjaisen hinnoittelun haasteet

Palveluiden hinnoittelu on pitkään saanut kirjallisuudessa vähemmän huomiota tuotteiden hinnoitteluun verrattuna. Palveluiden merkityksen jatkuvasti kasvaessa, myös palveluiden hinnoittelun ymmärtämisen merkitys on kasvanut. (Docters et al. 2004)

Palveluiden hinnoittelulla on kaksi erityistä haastetta ja palveluiden monimutkaistuesssa, näihin haasteisiin vastaamisen vaatima vaiva lisääntyy (Docters et al. 2004):

1. Palveluiden aineeton luonne, jonka vuoksi yritykset kohtaavat vaihtelevamman joukon asiakkaiden vaatimuksia ja esimerkiksi jo yksiköiden laskeminen palveluita myytäessä on tuotteiden myymiseen verrattuna hankalampaa.
2. Suuri todennäköisyys sille, että palvelut eivät ole korvattavissa, epäonnistumisen kustannusten ylittäessä palvelun hinnan.

Hinnoittelulla on suuri vaikutus yrityksen tuottavuuteen. Lisäksi käytettävät hinnoittelustrategiat vaihtelevat huomattavasti toimialasta, paikasta ja asiakkaista riippuen, mutta yleisesti ne voidaan kuitenkin jakaa kolmeen ryhmään (Hinterhuber, 2008):

1. Kustannusperusteinen hinnoittelu (engl. cost-based pricing)
2. Kilpailuperusteinen hinnoittelu (engl. competition-based pricing)
3. Arvopohjainen hinnoittelu (engl. customer value-based pricing)

Kustannusperusteinen hinnoittelu pohjautuu kustannuslaskennasta saatavaan dataan ja kilpailuperusteinen hinnoittelu taas käyttää kilpailijoiden odotettuja tai havaittuja hintoja

pääasiallisena lähteenään hintojen asettamisessa. Arvopohjainen hinnoittelu taas asettaa hinnan, käyttäen tuotteen tai palvelun asiakkaalleen tuottamaa arvoa merkittävimpänä tekijänä. Kustannus- ja kilpailuperusteisten hinnoitteluiden etuina ovat laskentaan tarvittavien tietojen helppo saatavuus, mutta ne eivät kunnolla huomioi asiakkaiden tarpeita ja vaatimuksia. Arvopohjainen hinnoittelu taas ottaa asiakkaan näkökulman huomioon, mutta relevantin datan hankkiminen ja tulkitseminen on vaikeampaa. (Hinterhuber, 2008)

Arvopohjainen hinnoittelu on kirjallisuudessa yhä useammin määritelty ylivoimaiseksi hinnoittelustrategiaksi muihin verrattuna. Sillä nähdään olevan merkittävästi parempi tuottopotentiali muihin lähestymistapoihin nähden ja sitä kuvaillaan parhaaksi hinnoittelumenetelmäksi. Myös useat yritykset ovat eri toimialoilla havainneet arvopohjaisen hinnoittelun hyödy ja onnistuneet valjastamaan strategian käyttöönsä. Lisääntynyt kiinnostus pohjautuu yleiseen havaintoon siitä, että avaimet kestävään kannattavuuteen sisältyvät arvopohjaisen hinnoittelun keskeisiin piirteisiin eli 1) asiakkaiden arvonlähteiden ymmärtämiseen, 2) tuotteiden, palveluiden ja ratkaisuiden suunnitteluun vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin, 3) hintojen asettamiseen arvon funktiona sekä 4) johdonmukaisen hinnoittelupolitiikan toteuttamiseen. Selvistä hyödyistä huolimatta, arvopohjaisen hinnoittelun rooli on suhteellisen pieni muihin strategioihin nähden ja sen yleistymistä hidastaa erilaiset haasteet. (Hinterhuber, 2008)

Autoteollisuuteen, kemianteollisuuteen, teollisten palveluihin, tieto- ja informaatiotekniikkaan, kulutustavaroihin liittyville aloille tekemässään tutkimuksessa Hinterhuber (2008) tutki merkittävimpiä haasteita arvopohjaisen hinnoittelustrategian käyttöönotolle. Hinterhuber (2008) selvityksen mukaan ne olivat:

- Arvon mittaaminen ja arviointi
- Arvon kommunikointi
- Markkinoiden segmentointi
- Myynnin johtaminen
- Ylimmän johdon tuen puute

Myös Liozu (2016) on tutkinut arvopohjaisen hinnoittelun tilaa. Tutkimus toteutettiin valmistavan teollisuuden, palveluiden, jakelun ja jälleenmyynnin aloilla Pohjois-Amerikassa, Euroopassa ja Aasiassa, 144 vastaajaan perustuen, joilla oli kokemusta arvopohjaisesta hinnoittelusta. Liozu (2016) tutkimuksen mukaan merkittävimmät haasteet arvopohjaiseen hinnoitteluun liittyen olivat:

- Arvoajureiden tunnistaminen
- Markkinoiden ja asiakkaiden segmentointi

- Kilpailukykyisten hintatasojen löytäminen
- Kilpailukykyisen referenssiarvon tunnistaminen
- Arvon kommunikoiminen asiakkaalle
- Laskentakaavan suunnittelu jokaiselle arvon ajurille
- Arvon määrällinen laskeminen eri ajureille
- Arvon määrällinen laskeminen aineettomille ajureille

2.4.3 Arvopohjaisen myynnin prosessi

Asiakkaan houkuttelevuutta arvopohjaisen myynnin kannalta määrittävät asiakkaan hakukkuus ryhmä yhteistyökumppaniksi sekä yhteistyösuhteen arvo. Mikäli molemmat ovat korkeita, arvopohjainen myynti soveltuu tilanteeseen. Arvopohjainen myynti vaatii perusteellista ymmärrystä asiakkaasta sekä siitä, mitä asiakas arvostaa. Arvopohjainen myynti voidaan määrittellä asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämiseksi ja parantamiseksi ennakoivalla tavalla. (Töytäri et al. 2011)

Töytäri et al. (2011) määrittelee arvopohjaisen myynnin olevan luonteeltaan asiakaskeinen tutkiva prosessi, jossa toteutetaan arvon kvantifiointia ja validointia sekä tavoitellaan arvon luomista molemmille osapuolille. He ovat tunnistaneet tutkimuksessaan arvopohjaisen myynnin prosessin, joka koostuu seitsemästä vaiheesta:

1. Sopivien asiakkaiden tunnistaminen
2. Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen
3. Oman tarjooman asemointi liiketoimintavaikutusten tuottamiseksi
4. Asiakkaan ottaminen mukaan arvonmäärittämisprosessiin ja yhteisten tavoitteiden määrittelemine
5. Liiketoimintavaikutusten kvantifiointi yhteistyössä asiakkaan kanssa
6. Hinnan sitominen tuotettavaan arvoon
7. Toteutuneen arvon todentaminen ja dokumentointi hankinnan jälkeen

Lisäksi arvopohjaisessa myynnissä korostuu myyntiosastolta edellytettävä asiantuntijapohjainen osaaminen ja referenssitapausten tärkeys. Asiakkaille tulisi pystyä esittämään vankkoja ja uskottavia referenssitapauksia arvopohjaisen myynnin tueksi. Referenssien keräämiseksi toimittajien tulee todentaa ja dokumentoida projekteissa toteutunutta arvoa sekä kartoittaa asiakastyytyvää. (Töytäri et al. 2011)

Arvopohjaista myyntiä voidaan pitää kyvykkyyksien ja johtamiskäytäntöjen kokoelmana, joiden avulla kriittisiä arvon myyntitoimintoja suunnitellaan, toteutetaan ja hyödynnetään (Töytäri & Rajala, 2015). Tärkeimmät arvopohjaisen myynnin kyvyt ovat esiteltynä taulukossa 4.

Taulukko 4. *Tärkeimmät arvopohjaisen myynnin kyvyt (Töytäri & Rajala, 2015)*

Suunnittelu	Toteutus	Hyödyntäminen
Kohdesegmentin ja erilaisten sidosryhmien tunnistaminen	Asiakkaiden valitseminen ja sidosryhmien tunnistaminen	Arvon todentaminen
Arvoanalyysi	Luotettavuuden ja uskottavuuden rakentaminen	Referenssien kerääminen
Arvolupauksen luominen	Arvolupauksen viestiminen	
Myyntityökalujen valmistelu	Yhteisen ratkaisuvision luominen	
	Arvon kvantifiointi	
	Arvon jakaminen ja kannattavuuden hallinta	

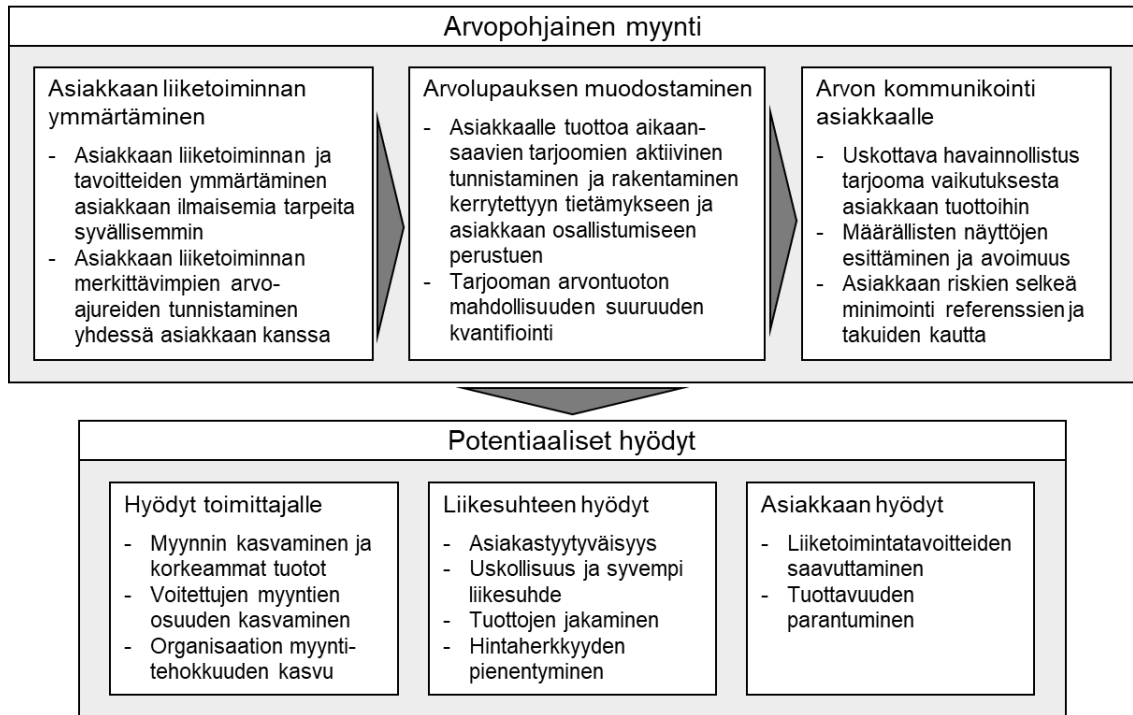
2.4.4 Arvopohjaisen myynnin ulottuvuudet

Arvopohjainen myynti on moniulotteinen konsepti, joka siirtää myynnin painopisteen tarjooman asiakkaan liiketoimintaan aikaansaamiin vaikutuksiin sen sijaan, että keskityttäisiin asiakkaan ilmaisemiin tarpeisiin ja asiakastyytyväisyyden tuottamiseen. Arvopohjainen myynti on laajempi lähestymistapa kuin tuotteiden toiminnallisuuksien tai asiakashyötyjen myynti. Se keskittyy tarjooman käyttöarvopotentiaaliin asiakkaan liiketoiminnan ja taloudellisen kannattavuuden näkökulmasta. (Terho et al. 2012)

Terho et al. (2012) tunnisti tutkimuksessaan kolme arvopohjaisen myynnin ulottuvuutta:

1. Asiakkaan liiketoimintamallin ymmärtäminen,
2. Arvolupauksen muodostaminen ja
3. Arvolupauksen kommunikoiminen.

Arvopohjaista myyntiä ja sen potentiaalisia hyötyjä on esitelty kuvassa 10. Arvopohjainen myynti voidaan määritellä sen mukaan, missä määrin myyjä asiakkaan liiketoimintamallin perusteellisen ymmärtämisen ja asiakkaan kanssa työskentelyn avulla rakentaa tarjooman niin, että hyödyt ovat muunnettavissa rahamääräisiksi ja vaikutus asiakkaan kannattavuuteen on uskottavasti osoitettavissa. Määritelmä korostaa sitä, että asiakasarvon rahallinen näkökulma edustaa arvopohjaisen myynnin tavoitetta. Tarjooman asiakkaan liiketoimintaan aikaansaamien taloudellisten vaikutusten arviointi on kuitenkin usein hyvin vaikeaa. (Terho et al. 2012)



Kuva 10. Arvopohjainen myynti ja sen potentiaaliset hyödyt (mukailen Terho et al. 2012)

Asiakkaan liiketoimintamallin ymmärtäminen toimii perustana arvopohjaiselle myynnille. Tämä pitää sisällään asiakkaan tavoitteiden ja ansaintalogiikan tuntemisen sekä asiakkaan omien asiakkaiden ymmärtämisen. Asiakkaan liiketoimintamallin ymmärtäminen on kriittistä, sillä se mahdollistaa myynnin lähestymistavan, joka perustuu asiakkaan liiketoiminnalle ennakoivasti tuotettavaan arvoon. Asiakkaat eivät usein pysty selittämään todellisia tarpeitaan tarkasti, joten tavallisesti tavanomainen myynti toteutetaan ennalta määriteltyjen vaatimusten perusteella. Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen mahdollistaa kuitenkin tärkeimpien arvon ajureiden tunnistamisen, merkittävämmän arvon luomiseksi asiakkaalle. Perusteellinen ymmärrys auttaa myyntiä keskittymään merkityksellisiin asioihin sekä mahdollistaa erottumisen kilpailijoista. Tämä luo pohjan houkuttelevan arvolupauksen luomiselle ja sen tehokkaalle kommunikoimiselle. (Terho et al. 2012)

Terho et al. (2012) määrittelee arvolupauksen muodostamisen sen mukaan, kuinka hyvin myynti osoittaa määrällisiä todisteita tarjooman arvontuottomahdollisuuksista ja niiden vaikutuksista asiakkaan liiketoimintaan. Arvopohjainen myynti keskittyy asiakkaan ongelmien aktiiviseen tunnistamiseen ja yhteisten arvoa tuottavien ratkaisuiden kehittämiseen. Toimittaja ei kuitenkaan yksin pysty muodostamaan tehokasta arvolupausta, vaan tarvitsee asiakas kohtaista tietoa ja vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Arvon kvantifiointi on tärkeä osa arvolupauksen muodostamista. Myynti voi perustaa asiakasarvon

kvantifioinnin erilaisiin menetelmiin, kuten asiakaskohtaisiin arvolaskelmiin, arvotutkimuksiin, simulaatioihin, sijoitetun pääoman tuoton tarkasteluun, elinkaarilaskelmiin tai referenssitapauksiin perustuvaan tietämykseen arvon tuotosta. Näillä pyritään todistamaan tarjooman tuottaman käyttöarvon taloudelliset vaikutukset asiakkaan tapauksessa. Vaikka tarjooman arvoa ei pystyittäisi täysin kvantifioimaan, arvontuoton mahdollisuuden suuruus tulisi kuitenkin tehdä asiakkaalle näkyväksi. Tämä voi olla jopa tärkeämpää kuin tarkan luvun laskeminen, sillä tarjooman käyttöarvo realisoituu vasta käyttövaiheessa. (Terho et al. 2012)

Terho et al. (2012) määrittelee arvolupauksen kommunikoinnin sen mukaan, kuinka paljon myyjä keskittyy vakuuttelemaan asiakkaalle, että ehdotettu tarjooma parantaa asiakkaan kannattavuutta. Arvolupauksen kommunikointi ja tarjooman asiakkaan liiketoiminnalle aikaansaaman vaikutuksen uskottava osoittaminen ovat arvopohjaisen myynnin erityisen tärkeitä vaiheita. Kuka tahansa myyjä voi väittää säästävänsä rahaa tai kasvattavansa asiakkaan liikevaihtoa, mutta arvopohjainen myyjä tarjoaa vakuuttavat todisteet arvoväittämiensä tueksi. Selvät todisteet arvosta torjuvat tehokkaasti asiakasarvoon liittyviä epäselvyyksiä. Arvon kommunikoinnissa avoimuus, läpinäkyvyys ja luottamus ovat erityisen tärkeitä asioita, jotka osoittavat myyjän pidemmän aikavälin tähtäintä sekä esitettyjen väitteiden luotettavuutta. (Terho et al. 2012)

Toimittajan tulisi myös arvopohjaisessa myynnissä pyrkiä aktiivisesti vähentämään asiakkaan kokemaa riskiä. Toimittajan motivaatiota ja kykyä erityisen hyvän asiakasarvon toimittamiseksi voidaan havainnollistaa aiempien onnistumisien ja referenssien kautta. Toimittajat voivat osoittaa sitoutumistaan asettamalla takuita ensiluokkaisen arvon toimittamiselle. Asiakkaan riskien kantamiseen osallistumisen nähdäänkin usein olevan arvon jakamisen kääntöpuoli. (Terho et al. 2012)

Eriomaisen asiakasarvon luominen on edellytys tuotetun arvon itselle kuuluvan osuuden saamiselle, mutta se ei pelkästään riitä. Kyky arvon kvantifointiin ja luodusta arvosta sopimiseen tarjoavat ainoastaan mahdollisuuden arvopohjaiselle hinnoittelulle. Yhdessä luodun arvon jakautumiseen toimittajan ja asiakkaan välillä vaikuttavat riskien jakaminen sekä tuottojen jakaminen. Arvopohjaisen hinnoittelun onnistunut puolustaminen vaatii hyvien perusteluiden lisäksi kuitenkin myös neuvotteluvoimaa. Onnistuessaan, myös toimittajalla on mahdollisuus saada itselleen reilu, eikä pelkästään kustannusperusteinen osuus yhdessä luodusta arvosta. (Töytäri & Rajala, 2014)

2.5 Yhteenveto kirjallisuuskatsauksesta

2.5.1 Yhteenveto asiakasarvosta

Yleisesti asiakasarvosta on kirjallisuudessa monia erilaisia määritelmiä, mutta niitä yhdistää kuitenkin kolme keskeistä tekijää: 1) asiakasarvo muodostuu useista osatekijöistä, 2) käsitykset arvosta ovat subjektiivisia ja 3) kilpailulla on vaikutusta asiakasarvoon (Eggert & Ulaga, 2002). Tyypillisesti asiakasarvo on määritelty vaihdantaan liittyvien hyötyjen ja kustannusten välisenä vaihtokauppana, jossa hyödyt ja kustannukset ovat moninaisia. Hyödyt voivat olla rahallisia, kuten kasvaneet tuotot ja kustannussäästöt tai ei-rahallisia, kuten luotettavuuden kasvu, riskien pienentyminen tai käytetyn ajan ja energian säästyminen (Keränen & Jalkala, 2014)

Kirjallisuuskatsauksessa asiakasarvoa ja sen luomista keskityttiin tarkastelemaan erityisesti KIBS-yritysten tapauksessa. KIBS-yritykset (knowledge intensive business services) ovat osaamisintensiivisten liike-elämän palveluiden tuottamiseen keskittyneitä yrityksiä, joiden palveluiden ytimenä on toimittajan asiantuntijaosaamisen ja -tietämyksen soveltaminen asiakkaan hyödyksi (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012).

KIBS-yritykset nojautuvat toiminnassaan tiettyyn tekniseen tai toiminnalliseen ympäristöön liittyvään ammatilliseen tietotaitoon ja asiantuntemukseen (Muller & Doloreux, 2009). Tietointensiivisyys ja ongelmanratkaisukeskeisyys yhdistävät KIBS-yrityksiä ja niiden tuottamat palvelut ovat myös vahvasti asiakaskohtaisia ja vuorovaikutukseen perustuvia (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012). Asiakasarvon tuottamisen prosessi KIBS-yrityksillä perustuu tiedon keräämiseen, luomiseen ja välittämiseen. Näiden avulla tarjotaan räätälöityjä ratkaisuja ja palveluita, jotka täyttävät asiakkaiden tarpeet (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012; Muller & Doloreux, 2009).

Asiakkailla on myös merkittävä rooli tietämykseen perustuvien palveluiden yhteistuottamisessa. Asiakkaiden panos palvelun tuottamisen prosessissa on olennainen palvelun onnistumisen kannalta ja se vaikuttaa lopputuotoksen laadun kautta aina asiakkaan lopulliseen tyytyväisyyteen tarjottua palveluratkaisua kohtaan. Palveluiden tuottamisessa saatetaan kuitenkin kohdata tarve asiakkaan opastamiseen tuotetun palvelun merkityksen ja sisällön ymmärtämiseksi. (Muller & Doloreux, 2009)

KIBS-yritysten tapauksessa luotu arvo yleensä kertyy pidemmän ajan kuluessa, kun palvelun tuottamia ratkaisuja hyödynnetään. Asiakkaiden kokema käyttöarvo näkyy suorina ja epäsuorina rahallisina hyötyinä sekä ei-rahallisina hyötyinä. Asiakkaan kokemat uhraukset taas liittyvät pääasiassa palvelun rahallisiin kustannuksiin sekä aikaan ja vaivaan, joita yhteistoiminta vaatii. Lisäksi uhrauksiksi voidaan kokea esimerkiksi ristiriitojen

sietäminen, lopputuleman epäselvyydestä koettu riskintunne sekä vaikeudet palvelun ymmärtämisessä. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012)

Arvon tuottamisessa KIBS-yrityksillä tietoresurssien hyödyntäminen on tärkeässä roolissa. Aineettoman pääoman käsite liittyy keskeisesti yrityksen tietoresursseihin, joita voidaan katsoa olevan mitkä tahansa organisaation nykyisen tai tulevan suorituskyvyn lähteenä toimivat ei-fyysiset resurssit. Tietoresurssit mahdollistavat organisaation prosessit ja toiminnot sekä välittävät arvoa. Aineeton pääoma koostuvat inhimillisestä pääomasta, rakennepääomasta ja suhdepääomasta. (Laihonen et al. 2011)

2.5.2 Yhteenveto arvon yhteisluomisesta

Palvelukeskeisen markkinalogiikan (engl. service-dominant logic, SDL) mukaisesti KIBS-yritysten arvon luominen perustuu arvon yhteisluomiseen. Palvelukeskeisessä markkinalogiikassa asiakkaat kokevat sekä määrittelevät käyttöarvon ja se on yhteisluotua resurssien yhdistämisen kautta (Eggert et al. 2018). Palvelukeskeisen markkinalogiikan mukaan yritys ei pysty toimittamaan arvoa, vaan ainoastaan tarjoamaan arvolupauksia ja tuotteet nähdään palvelun välittämiseksi. Yritykset eivät voi itsenäisesti luoda tai toimittaa arvoa, vaan se luodaan yhteistyössä asiakkaan kanssa, heidän hyväksytyänsä ensin yrityksen arvolupauksen. (Vargo & Lusch, 2008)

Arvon yhteisluominen voidaan määritellä vuorovaikutteiseksi prosessiksi, jossa useat eri toimijat liittyvät resurssejaan yhteen kaikkien hyödyksi (Chih et al. 2019). Asiantuntijapalveluissa arvon yhteisluomisen mekanismi perustuu Chih et al. (2019) mukaan siihen, että asiantuntija ja asiakkaan aineettomat resurssit yhdistetään vuorovaikutuksessa. Asiantuntija tuo vuorovaikutukseensa tietotaitonsa ja pätevyytensä. Asiantuntijan tietotaito ja pätevyys ovat kriittisiä aineettomia resursseja, joita vaaditaan tehokkaan asiantuntijan ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen saavuttamiseksi. Asiakkaan puolelta tarvittavia aineettomia resursseja taas ovat asiakkaan ammatillinen tietämys sekä motivaatio vuorovaikutukseen asiantuntijan kanssa. (Chih et al. 2019)

Asiantuntijapalvelun ytimenä on käyttöarvon toimittaminen asiakkaalle. Asiakkaan ja asiantuntijan vuorovaikutus vaikuttaa positiivisesti asiakkaan saamaan käyttöarvoon. Asiantuntijapalveluiden korkeasta tietointensiivisyydestä ja tietämyksen epäsymmetriasta johtuen, asiakkaat ovat kuitenkin usein riippuvaisia siitä, että toimittaja johtaa vuorovaikutuksen prosessia. Vuorovaikutuksen tuotoksena saadaan aikaan käyttöarvoa, josta myös asiantuntija hyötyy saamansa rahallisen ja ei-rahallisen arvon muodossa. Asiakkaan käyttöarvo on merkittävä edellytys arvon muodostumiseksi toimittajalle. Asiakkaat

hyödyntävät asiantuntijapalveluita useista eri syistä ja asiakkaiden arvio saadusta käyttöarvosta perustuu usein siihen, kuinka hyvin asetetut tavoitteet on saavutettu. Vaikka toimittajan saama rahallinen arvo nähdään yleensä perustavan laatusena kaikissa tapauksissa, myös ei-rahallisella arvolla on merkitystä. Asiantuntijat pitävät ei-rahallisia arvoja, kuten maineen vahvistamista ja yhteyksien laajentamista tärkeinä, sillä KIBS-yri-tysten menestys usein riippuu vahvasti asiakkaiden suosituksista. (Chih et al. 2019)

Arvon luomisen prosessi koostuu Aarikka-Stenroosin & Jaakkolan (2012) mukaan tietointensiivisessä palvelussa tarpeiden kartoittamisesta, prosessien ja resurssien organisoinnista, ratkaisun suunnittelusta ja toteuttamisesta, arvoristiriitojen hallinnasta sekä ratkaisun implementoinnista. Vaikka arvon yhteisluomista käsittelevä kirjallisuus usein olettaa, että toimittaja tekee arvolupauksen ja asiakas realisoi arvon hyödyntämällä lopputulosta, KIBS-sektorilla asiakas voi merkittävästi vaikuttaa arvolupauksen muodostamiseen neuvottelujen ja omien resurssiensa panostamisen kautta. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012)

Asiakkaan osallistumista arvonluomisen prosessiin pidetään välttämättömänä tietointensiivisten liike-elämän palveluiden tehokkaassa toimittamisessa. KIBS-yri-tysten asiakkaat eivät kuitenkaan aina pysty aktiivisesti osallistumaan arvon yhteisluomiseen ja toimittajat joutuvat tällöin soveltamaan onnistuakseen ratkaisuiden toimituksessa ajallaan ja ilman lisäkustannuksia. KIBS-yri-tykset käyttävät kolmea strategiaa tasapainottamaan asiakkaan rajoittunutta osallistumista arvon yhteisluomisen prosessiin. Nämä strategiat ovat asiakkaan opastaminen, ennaltaehkäisevät toimet sekä ongelmien hallinta. Asiakkaan osallistuminen KIBS-palvelun tuottamiseen voi parantaa palvelun tuottamisen tehokkuutta ja vaikuttaa positiivisesti asiakastyytyvyyteen, asiakasuskollisuuteen ja asiakkaan kokemaan arvoon. (Santos & Spring, 2013)

Asiakkaan opastaminen edesauttaa palvelun teknisten yksityiskohtien yhteisessä määrittelyssä. Vuorovaikutuksen aikana toimittajalla on myös mahdollisuus opastaa asiakasta siinä, millaista tietoa heidän tulisi jakaa sekä mitä toimenpiteitä heiltä vaaditaan. Asiakkaan opastaminen auttaa asiakasta tuottamaan parempaa panostusta yhteistuottamiseen ja siksi saattaa lisätä asiakkaan osallistumista prosessiin. Ennaltaehkäisevillä toimilla KIBS-yri-tykset taas voivat kompensoida asiakkaalta saatavien tietojen puutteellisuutta ja asiakkaan vähäisen osallistumisen haasteita. Aiemmista projekteista hankittu kokemus ja asiantuntijoiden tietämys mahdollistavat töiden jatkamisen, vaikka asiakas olisi kykenemätön tarjoamaan informaatiota tai määrittelemään tarkasti tarpeitaan. Ongelmien hallinta taas on KIBS-yri-tysten soveltama strategia, jolla hallitaan odottamattomia tilanteita, jotka ovat seurausta asiakkaan vähäisestä osallistumisesta arvon yhteistuottamiseen. (Santos & Spring, 2013)

2.5.3 Yhteenveto arvopohjaisesta hinnoittelusta ja myynnistä

Arvopohjainen hinnoittelu (engl. value-based pricing, VBP) tarkoittaa sitä, että myyjän hinnoittelupäätökset tarjoomasta huomioivat asiakkaan kokeman käyttöarvon suhteessa tarjooman hintaan. Arvopohjaisella myynnillä (engl. value-based selling, VBS) tarkoitetaan taas myyntimenetelmää, jossa myyjä saa korvauksen asiakkaan saaman käyttöarvon mukaan. Arvopohjainen myynti koostuu arvon tunnistamisesta, kvantifioinnista, kommunikoinnista ja todentamisesta. Arvopohjaisen hinnoittelun tavoitteena on kommunikoida palvelun asiakkaalle tuottama arvo niin, että asiakas lopulta osoittaisi suurempaa halukkuutta maksaa palvelusta, koska hinnoittelumalli on hyvin perusteltu. Arvopohjaisen myynnin voidaan ajatella mahdollistavan arvopohjainen hinnoittelu. (Raja et al. 2020)

Haasteiden puolella Docters et al. (2004) kuvailee palvelun hinnoitteluiden kahdeksi erityisen keskeiseksi haasteeksi palveluiden aineettoman luonteen sekä suuren todennäköisyydelle sille, että palvelut eivät ole korvattavissa ja epäonnistumisen kustannukset voivat ylittää palvelun hinnan. Palveluiden aineettoman luoneen vuoksi yritykset kohtaavat vaihtelevamman joukon asiakkaiden vaatimuksia ja esimerkiksi myytävien yksiköiden laskeminen on hankalaa. (Docters et al. 2004)

Hinterhuber (2008) vertailee kustannus-, kilpailu- ja arvoperusteisia hinnoittelumenetelmiä toisiinsa ja määrittelee arvopohjaisen hinnoittelun asettavan hinnan, käyttäen tuotteen tai palvelun asiakkaalle tuottamaa arvoa merkittävänä tekijänä. Kustannus- ja kilpailuperusteisten hinnoitteluiden etuina ovat laskentaan tarvittavien tietojen helppo saatavuus, mutta ne eivät kuitenkaan niin hyvin huomioi asiakkaiden tarpeita ja vaatimuksia. Myös Liozu (2016) tutki tutkimuksessaan arvopohjaisen hinnoittelun tilaa ja tunnisti useita merkittäviä haasteita arvopohjaiseen hinnoitteluun liittyen.

Kirjallisuudessa arvopohjaista hinnoittelua on kuvailtu usein ylivoimaiseksi hinnoittelustrategiaksi muihin verrattuna, mutta sen toteuttamisella on omat haasteensa. Näitä kuvataan olevan esimerkiksi arvon mittaaminen ja arviointi, arvon kommunikointi, markkinoiden segmentointi, myynnin johtaminen ja ylimmän johdon tuen puute. (Hinterhuber, 2008)

Töytäri et al. (2011) määritteli arvopohjaisen myynnin prosessin koostuvan: 1) sopivien asiakkaiden tunnistamisesta, 2) asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämisestä, 3) oman tarjooman asemoinnista, 4) asiakkaan mukaan ottamisesta, 5) vaikutusten kvantifioinnista asiakkaan kanssa, 6) hinnan sitomisesta tuotettavaan arvoon sekä 6) toteutuneen arvon todentamisesta ja dokumentoinnista. Terho et al. (2012) taas tunnisti tutkimuksessaan arvopohjaisen myynnin ulottuvuuksiksi: 1) asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämisen, 2) arvolupauksen muodostamisen ja 3) arvolupauksen kommunikoinnin.

3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

3.1 Tutkimuksen toteutus

Tavoitteena tällä tutkimuksella on vahvistaa ja kehittää tietoisuutta suunnittelu- ja konsultointipalveluiden tuottamasta asiakasarvosta ja sen muodostumisesta. Tutkimuksen on tarkoitus selvittää, miten suunnittelu- ja konsultointialan yritykset määrittelevät asiakasarvon ja millaista asiakasarvoa he tuottavat asiakkailleen. Tutkimuksella on tavoitteena herättää keskustelua asiakasarvosta sekä saada yritykset pohtimaan sen merkitystä ja kehittämistä tarkemmin myös omassa liiketoiminnassaan. Asiakasarvon paremman ymmärtämisen kautta toimialan yrityksiä pyritään tukemaan pyrkimyksissään asiakasarvon kehittämiseksi. Tutkimuksessa pyritään myös selvittämään suunnittelu- ja konsultointiyriytysten kokemuksia sekä haasteita arvopohjaiseen hinnoitteluun liittyen.

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tiedon hankinta on luonteeltaan kokonaisvaltaista ja aineiston kokoamiseen käytetään todellisia ja luonnollisia tilanteita. Pyrkimyksenä tutkijalla on odottamattomien seikkojen paljastaminen eikä sen vuoksi teorian tai hypoteesin testaus ole tutkimuksen lähtökohtana, vaan aineistoa tarkastellaan monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti. Tutkimus tehtiin poikkileikkaustutkimuksena, jossa tarkastelu sijoittuu tiettyyn ajankohtaan. Poikittaistutkimus on mahdollista tehdä suhteellisen lyhyessä ajassa, toisin kuin ilmiön kehittymistä tietyn ajan jakson aikana seuraava pitkittäistutkimus. (Hirsjärvi et al. 2007, 160–173)

Tutkimus on kartoittavana eli eksploratiivinen tutkimus. Kartoittava tutkimus on hyvä keino selvittää mitä tapahtuu sekä etsiä uutta näkemystä ja arvioida ilmiöitä uudessa valossa. Se on myös erityisen hyödyllinen, mikäli tavoitteena on kirkastaa ongelman ymmärtämistä esimerkiksi tilanteissa, joissa ongelman tarkkaa luonnetta ei tunneta. Kirjallisuuden tutkiminen, aiheen tuntevien asiantuntijoiden haastattelemine sekä ryhmähaastattelut ovat kartoittavan tutkimuksen pääasiallisia suorittamistapoja. (Saunders et al. 2009, 139–140)

3.2 Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimuksessa empiirinen aineisto kerättiin haastatteluiden avulla. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina keväällä 2020. Tehdyt haastattelut nauhoitettiin digitaalisessa muodossa äänitallenteiksi myöhempää analysointia varten. Haastatteluiden aikana tehtiin myös muistiinpanoja keskeisimmistä aiheista ja havainnoista.

Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija laatii listan teemoista ja kysymyksistä, joita haastatteluissa käsitellään. Kysymykset voivat kuitenkin vaihdella eri haastatteluiden välillä ja niiden järjestystä voidaan myös muuttaa keskustelun etenemisen mukaan. Mahdollisilla lisäkysymyksillä voidaan tehdä tarkennuksia tutkimuskysymyksiin vastauksien saamiseksi. (Saunders et al. 2009, 320)

Haastateltavat henkilöt valittiin osaksi lumipallo-otannan avulla (engl. snowball sampling). Lumipallo-otannassa otetaan yhteyttä haastatteluun pyydettävään henkilöön ja häntä pyydetään tunnistamaan ja nimeämään muita henkilöitä, joita voisi seuraavaksi haastatella (Saunders et al. 2009, 240). Haastatteluihin sopivia yrityksiä ja heidän asiantuntijoitaan oli jo valmiiksi toimeksiantajan puolelta tunnistettu muutamia. Heihin oltiin yhteydessä ja heitä pyydettiin edelleen suosittelemaan muita sopivia asiantuntijoita esimerkiksi omasta yrityksestään.

Asiantuntijoiden yksilöhaastatteluja tehtiin kymmenen ja he edustivat yhteensä viittä eri suunnittelu- ja konsultointialan yritystä Suomessa. Haastateltavat henkilöt ovat listattuna taulukossa 5. Haastattelut olivat kestoltaan keskimäärin tunnin mittaisia.

Taulukko 5. *Yhteenveto haastatelluista henkilöistä*

Koodi	Työtehtävä	Yritys	Haastattelun kesto
H1	Liiketoimintaryhmän johtaja	A	59 min
H2	Toimitusjohtaja	B	54 min
H3	Toimitusjohtaja	C	52 min
H4	Yksikön päällikkö	B	55 min
H5	Palvelualuejohtaja	A	57 min
H6	Yksikön johtaja	D	1 h 5 min
H7	Myyntijohtaja	E	1 h 21 min
H8	Palvelualuejohtaja	A	56 min
H9	Yksikön päällikkö	B	1 h 3 min
H10	Asiantuntija	B	55 min

Haastateltavien valinnassa pyrittiin myös siihen, että haastateltavilla olisi laaja käsitys edustamastaan yrityksestä tai yksiköstä sekä todellisia vaikutusmahdollisuuksia asiakasarvoon ja sen kehittämiseen liittyviin asioihin. Toisin sanoen haastateltaviksi valikoitui asiakasarvon ja sen kehittämisen kannalta merkittäviä avainhenkilöitä.

Kahdeksan haastatelluista henkilöistä toimi yrityksen johdossa tai heillä oli vastuullaan oma liiketoiminta- tai palveluyksikkö. Myyntijohtajana toimineen henkilön vastuualue oli yrityksen markkinoinnin ja myynnin puolella. Yksi haasteltavista toimi haastatteluhetkellä asiantuntijana yksikössään, mutta oli lähiaikoina siirtymässä yksikkönsä johtoon.

Haastateltavien edustamat yritykset A, B, C, D ja E kattoivat palveluillaan laajasti toimeksiantajana toimineen SKOL ry:n jäsenyritysten toimialat niin teollisuudessa, talonrakentamisessa kuin yhdyskuntasektorissakin. Suurin osa yrityksistä oli suomalaisia, mutta kansainvälisesti toimivia suunnittelu- ja konsultointialan yrityksiä, joilla oli toimistoja sekä asiakkaita eri puolilla maailmaa. Yksi yrityksistä kuitenkin kuului suurempaan ulkomaiseen konserniin ja oli sen tytäryhtiö Suomessa, keskittyen kotimaan markkinoihin.

Yksi yritys oli hyvin vahvasti keskittynyt tarjoamaan teknisiä, taloudellisia ja regulatorisia konsultointipalveluita esimerkiksi isoille energian toimittajille, energia- ja verkkoyhtiöille, finanssialan yrityksille, metsä-, metalli- ja kemianteollisuudelle, logistiikan ja kaupan alalle sekä julkiselle sektorille. Sen asiakkaat olivat pääasiassa suuria pörssiyrityksiä ja palvelut olivat lähempänä liikkeenjohdon konsultointia. Operatiivisen toiminnan suunnittelutyöt, kuten rakennesuunnittelu ja sähkösuunnittelu, eivät kuuluneet sen palveluihin. Sen liikevaihdosta noin 60 % tuli yksityiseltä sektorilta ja 40 % julkiselta sektorilta, valtiot, kunnat ja kuntayhtymät mukaan lukien.

Kaksi yrityksistä keskittyi toimimaan vahvasti teollisuuden puolella. Toinen niistä tarjosi monialaisia suunnittelupalveluita ja konsultointia, liittyen muun muassa prosessi- ja energialaitoksien suunnitteluun, mekaniikkasuunnitteluun ja lujuuslaskentaan, koneiden ja laitteiden suunnitteluun, laivojen suunnitteluun sekä sähkö- ja automaatio suunnitteluun. Toinen yrityksistä taas oli suunnittelutoimisto, joka keskittyi energiasektoriin ja voimalaitoksien kokonaisvaltaiseen suunnitteluun. Heidän palvelunsa kattoivat kaikki voimalaitoksen suunnittelun palvelut, kuten laitosten rakennuksien ja infran suunnittelun sekä voimalaitoksen järjestelmien, prosessien suunnittelun ja sähköautomaation.

Toiset kaksi yrityksistä oli monialaisia suunnittelu- ja konsultointiyrityksiä, jotka keskittyivät palveluissaan talonrakentamis- ja yhdyskuntasektoriin. Toinen niistä palveli kattavasti tarjoamalla esimerkiksi energia-alan ja vesihuollon suunnittelua, ympäristökonsultointia, arkkitehti- ja yhdyskuntasuunnittelua, kaavoitusta, alue- ja elinkeinokehityshankkeita sekä kiinteistöpuolen erilaisia suunnittelu- ja konsultointipalveluita, kuten taloteknistä- ja rakenneteknistä suunnittelua. Toinen taas tarjosi rakennetun ympäristön toimialalla lähes kaikkia suunnittelualoja, esimerkiksi kattavia rakennuttamispalveluita, ke-

hitys- ja hankintapalveluita, rakennesuunnittelua ja korjausrakentamista, kokonaisvaltaista liikenteen, infran ja siltojen suunnittelua sekä ympäristöarkkitehtuuria. Näiden yritysten liikevaihdosta yli 60 % syntyi julkiselta sektorilta ja alle 40 % yksityiseltä sektorilta.

Haastatteluille oli laadittu etukäteen haastattelurunko, joka koostui asiakasarvoon liittyvistä teemoista. Liitteessä A on esitettyä tutkimuksessa käytetty haastattelurunko pääteemoineen ja keskeisine alateemoineen. Teemat käsittelivät asiakasarvon määrittämistä ja tuottamista, arvon käsittelemistä yrityksessä yleisesti, yrityksen itselleen saamaa arvoa, arvon luomista projektissa ja sen eri vaiheissa, arvopohjaista hinnoittelua sekä asiakasarvon parantamista yleisesti teknisellä suunnittelu- ja konsultointialalla. Täydentäviä kysymyksiä käytettiin haastattelujen ohjaamiseen ja aiheiden käsittelyjärjestyksessä huomioitiin haastattelun luonteva eteneminen tapauskohtaisesti. Haastateltavia oli etukäteen pyydetty miettimään valmiiksi edustamansa yrityksen viimeaikainen ja melko haastava projekti (esimerkkiprojekti), jonka näkökulmasta asiakasarvosta myös keskusteltiin haastattelussa. Haastattelun suunniteltu kesto oli noin 50–60 min.

Esimerkkiprojektien avulla haastatteluissa pyrittiin saamaan syvällisempi käsitys asiakasarvoon liittyvistä asioista haastateltavan tapauksessa käytännön esimerkin kautta. Haastateltavat kertoivat esimerkkiprojekteista melko vapaasti, mutta asiakasarvon muodostumista pyrittiin tarkastelemaan myös projektin eri vaiheissa. Taulukko 6 kuvaa haastatteluissa esimerkkeinä käytetyt projektit. Projektien ja haastateltavien koodien numerot vastaavat toisiaan. Taulukosta selviää myös, onko asiakas ollut yksityinen vai julkinen tilaaja sekä onko toimeksianto ollut tyypiltään enemmän suunnittelua vai konsultointia.

Taulukko 6. *Yhteenveto esimerkkiprojekteista*

Koodi	Projekti	Asiakas	Tyyppi
P1	Monimutkainen laitossuunnittelu	Julkinen	Suunnittelu
P2	Raitiotien yleissuunnitelma	Julkinen	Suunnittelu
P3	Tuotantoprosessin muuttaminen vähähiiliseksi	Yksityinen	Konsultointi
P4	Kunnallisen palvelutuotannon konsultointi	Julkinen	Konsultointi
P5	Energia-alan liiketoimintakaupan riskiarviointi	Yksityinen	Konsultointi
P6	Tietomallialusta monimutkaisten laitosten suunnitteluun, toteutukseen ja ylläpitoon	Yksityinen	Suunnittelu
P7	Moottorin testilaitteen suunnittelu	Yksityinen	Suunnittelu
P8	Kunnan kaavoitushanke	Julkinen	Konsultointi
P9	Julkisen alueen opastesuunnittelu	Julkinen	Suunnittelu
P10	Hankintakonsultointi julkiselle infrahankkeelle	Julkinen	Konsultointi

3.3 Empiirisen aineiston analysointi

Aineiston analysointivaiheen alussa käytössä oli haastatteluiden äänitallenteet ja muistiinpanot. Aineiston analysointi aloitettiin litteroimalla äänitetyt haastattelut tiiviiksi tekstitiedostoiksi. Kymmenestä, keskimäärin tunnin mittaisesta haastattelusta saatiin koottua laadukas 100-sivuinen ja 45 000 sanainen empiirinen aineisto.

Seuraavaksi tutkimuskysymyksiä, haastattelurungon ja haastatteluissa nousseiden teemojen perusteella aihe jaettiin useampaan teemaan, jotka muodostivat aineiston analyysissä käytetyn analyysikehikon. Se koostui seuraavista pääteemoista:

- Asiakasarvo käsitteenä
- Asiakasarvon osoittaminen
- Asiakasarvon tuottaminen
- Asiakasarvon muodostuminen projektissa
- Arvontuotto palvelun tuottajalle
- Arvopohjainen hinnoittelu

Analyysikehikon teemoihin lähdettiin etsimään vastauksia haastatteluista kootusta aineistoista. Aineisto käytiin läpi useaan kertaan ja haastateltavien tärkeimmät vastaukset kuhunkin teemaan liittyen kerättiin yhteen analysoitavaksi. Analysoinnissa haastatteluiden väliltä etsittiin yhteneväisyyksiä ja eroja sekä vastauksia tutkimuskysymyksiin. Aineistosta kerättiin myös suoria lainauksia, joiden nähtiin hyvin täydentävän ja havainnollistavan saatuja tuloksia. Analysoinnin yhteydessä aineisto myös anonymisoitiin, jotta haastateltuja henkilöitä ei voisi tuloksista tunnistaa.

Seuraavassa luvussa esitellään haastatteluiden tulokset. Luvun aluksi tarkastellaan haastateltavien käsityksiä asiakasarvosta käsitteenä sekä miten he näkevät asiakasarvon omassa liiketoiminnassaan. Alaluku antaa hyvän käsityksen siitä, miten haastateltavat määrittelevät asiakasarvon ja mitä he yleisesti näkevät sen tarkoittavan liiketoiminnassaan. Tätä seuraa asiakasarvon osoittaminen ja siihen liittyvien haasteiden tarkastelu yleisesti suunnittelu- ja konsultointialalla. Kolmannessa alaluvussa käsitellään asiakasarvon tuottamista haastateltavien liiketoiminnassa sekä esimerkkiprojekteissa, ja analyysissä esille nousseita asiakasarvon erilaisista muotoja on avattu kattavasti. Seuraavaksi arvon muodostumisesta on tarkasteltu vielä projektin eri vaiheiden näkökulmasta. Tämän jälkeen tarkastelussa siirrytään projektien toimittajalle tuottamaan arvoon ja avataan kattavasti toimittajan saaman arvon eri muotoja sekä niiden merkitystä liiketoiminnalle. Toiseksi viimeisessä alaluvussa esitellään vielä arvopohjaiseen hinnoitteluun liittyvät tutkimustulokset, esimerkkiprojekteihin ja haastateltavien liiketoimintaan pohjautuen. Luvun 4 lopuksi haastatteluiden tuloksista on vielä esitetty yhteenveto.

4. HAASTATTELUIDEN TULOKSET

Tässä luvussa tarkastellaan empiirisen aineiston analysoinnista saadut tulokset. Aluksi tarkastelussa käydään läpi haastatteluiden näkemystä asiakasarvosta käsitteenä. Tämän jälkeen tarkastellaan asiakasarvon osoittamista sekä asiakasarvon tuottamista teknisellä suunnittelu- ja konsultointialalla. Asiakasarvon muodostumiseen perehdytään tarkemmin vielä projektien tapauksessa esimerkkiprojektien kautta. Luvun loppupuolella tarkastellaan vielä arvontuottoa palvelun tuottajalle sekä arvopohjaisen hinnoittelun nykytilaa. Luvun lopussa on vielä yhteenveto haastatteluiden tuloksista, jossa keskeisistä havainnoista tehdään vielä yhteenvedot pääteemoittain.

4.1 Asiakasarvo käsitteenä

Asiakasarvosta käsitteenä haastateltavilla on melko yhteneväisiä näkemyksiä. Yksi keskeisimmistä ominaisuuksista asiakasarvon tuottamisessa on haastateltavien mukaan se, että tuotettu palvelu, oli kyseessä sitten suunnittelua tai konsultointia, edistää asiakkaan liiketoimintaa ratkaisemalla ongelmia, tuottamalla säästöjä tai kasvattamalla tuloja.

Asiakasarvona nähdään myös se, että asiakas kokee tilatun tuotteen tai palvelun vastaavan tarpeisiinsa. H2 nostaa esille myös sovitun aikataulun ja laatuksien merkityksen tuotteen toimituksessa. Tuote tai palvelu tulisi myös toimittaa sovitussa kustannusraameissa ja mahdollisista muutoksista tulisi sopia aina asiakkaan kanssa.

”Asiakasarvo on asiakkaan kokemus siitä, että tilattu tuote vastaa sitä käyttötarkoitusta mihin asiakas on sen tilannut ja se, että se tuote on tullut sovitussa aikataulussa sovitulla laatuksilla toimitettuna.” (H2)

Useat haastateltavista nostavat esille asiakasarvon rahallisen näkökulman. Tuotettu asiakasarvo näkyy asiakkaalle lopulta suorina tai epäsuorina rahassa mitattavina hyötyinä, jotka tulevat kustannussäästöjen tai tuottojen kasvamisen kautta.

”Näen, että asiakasarvon asiakkaalle tuotettavana lisäarvona, jota asiakas pystyy itse hyödyntämään omassa toiminnassaan joko niin, että asiakas saa kustannuksiaan alennettua tai liikevoittoaan tai liikevaihtoaan kasvamaan. Asiakasarvo tuottaa siis asiakkaalle arvoa joko pienempinä kustannuksina tai suurempina tuloina jollain aikavälillä, ei välttämättä heti.” (H3)

”Asiakasarvoa on se arvo, joka asiakkaalle syntyy konsultoinnin seurauksena. Heidän liiketoimintansa kasvaa tai he säästävät kustannuksissa, viivan alle jää enemmän.” (H4)

Yritysten välisessä kaupankäynnissä nousee esille myös se, että suunnittelu- ja konsultointipalveluita tarjoavien yritysten asiakkailta on myös omia asiakkaita palveltavanaan. Tällöin tuotettu asiakasarvo voi kehittää tilaajan kykyjä palvella edelleen omia asiakkaitaan, kehittää heidän liiketoimintaansa tai mahdollistaa jotakin uutta.

”Meidän toiminnassa asiakasarvo ja sen parantaminen on käytännössä sitä, että miten me voidaan kehittää ja parantaa meidän asiakkaan kyvykkyyttä palvella sitä omaa asiakastaan paremmin. Eli se meidän palvelu mitä me tuotetaan, pitää lähtökohtaisesti olla sen meidän asiakkaan toimintaa kehittävää ja jotain mikä mahdollistaa heille joko tehokkaampaa toimintaa tai jopa uutta liiketoimintaa.” (H6)

”Asiakasarvo on hyvin monitahoinen asia. Projektin kesto on yksi ulottuvuus ajallisesti. Mitä pidempään projekti kestää, sitä enemmän se sitoo asiakkaalta pääomia ja henkilöstöä.” (H7)

”Asiakasarvon ymmärrän sillä tavalla, että asiakkaalle tuotetaan jotain palvelua, tuotetta, työtä tai konsultointia, joka tuottaa asiakkaalle jonkinlaisen arvon eli asiakas saa siitä jotain tai pystyy omassa toiminnassaan tuottamaan sen avulla jotain, joka tuottaa heille arvoa.” (H10)

Asiakasarvon nähdään olevan hyvin monitahoinen ja hankalasti määriteltävissä oleva asia. Haastateltavien keskuudessa asiakasarvon tuottaminen nähdään hyvin tärkeänä ja siihen halutaan panostaa. Haastateltavat tunnistavat liiketoiminnastaan selkeitä asiakasarvon ilmenemisen muotoja, mutta asiakasarvon tarkan mittaamisen ja yksikäsitteisen määritelmän muodostamisen koetaan olevan vaikeaa.

Asiakasarvon käsitteleminen on haastateltaville helpointa oman liiketoimintansa esimerkkien kautta tarkastelemalla hyötyjä ja lisäarvoa, joita he ovat onnistuneet asiakkailleen tuottamaan. Hyödyt asiakas saa joko heti tai pidemmällä aikavälillä, ja ne ilmenevät joko suoraan tai epäsuorasti. Rahallinen näkökulma nousee hyvin usein esille haastateltavien määritelmässä. Selvimmin se näkyy siinä, että asiakasarvon sanotaan mahdollistavan asiakkaalle säästöjen aikaansaamisen tai tulojen kasvattamisen. Yksityisellä puolella rahallinen näkökulma asiakasarvoon näyttää varsinkin korostuvan. Voiton tuottaminen omistajilleen nähdään usein yritysten tarkoituksena, joten on hyvin ymmärrettävää, että näiden yritysten toimiessa asiakkaina, myös asiakasarvoa tarkastellaan rahallisesta näkökulmasta. Julkisella puolella asiakasarvossa näkyy useammin myös asiakkaan saa-

mien ei-rahallisten hyötyjen merkitys, esimerkiksi päätöksenteon tukemisen tai loppukäyttäjän kokemien hyötyjen muodossa. Toisaalta voidaan kuitenkin ajatella, että myös näillä ei-rahallisilla hyödyillä on rahallista arvoa, mikäli joku niistä on valmis maksamaan.

Yhteneväistä näyttääkin olevan se, että tuotettu asiakasarvo näkyy asiakkaalle hyötynä tai lisäarvona, joita voidaan mitata tai perustella rahassa ja joilla asiakkaat kokevat olevan rahallista arvoa. Tämä sisältää tärkeä huomion siitä, että asiakasarvo perustuu asiakkaan kokemukseen ja vaikka tuotetut hyödyt pystyttäisiin mittaamaan tai muuten perustelemaan, asiakkaan täytyy vielä kokea niillä olevan rahallista arvoa. Taulukko 7 koostaa yhteen haastateltavien keskeisimmät näkemykset asiakasarvosta ja sen ominaisuuksista.

Taulukko 7. *Keskeisimmät näkemykset asiakasarvosta ja sen ominaisuuksista*

Keskeisimmät näkemykset asiakasarvosta
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakasarvo on monitahoinen ja hankalasti määriteltävä asia • Asiakasarvo perustuu asiakkaan kokemukseen saadusta arvosta • Asiakasarvo näkyy asiakkaalle joko suorina tai epäsuorina hyötynä, joita voidaan mitata tai perustella rahassa ja joilla asiakkaat kokevat olevan rahallista arvoa • Asiakasarvo realisoituu jollain aikavälillä, ei välttämättä heti

Yhteenvedonä tuotetun asiakasarvon voidaan sanoa näkyvän asiakkaalle suorina tai epäsuorina hyötynä, joita voidaan mitata tai perustella rahassa ja joilla asiakkaat kokevat olevan rahallista arvoa, joka realisoituu asiakkaalle merkityksellisellä aikavälillä.

4.2 Asiakasarvon osoittaminen

Suunnittelu- ja konsultointialalla haastateltavat näkevät yhtenä keskeisenä asiakasarvon parantamisen ongelmana sen, että asiakkaat ostavat palveluita usein tunteina, eivätkä aina keskity hankinnoissaan parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Yhtenä syynä tähän nähdään asiakkaiden yleinen osaaminen ja se, että hinnalla kilpailuttaminen on erittäin helppoa.

”Suurin kysymys on se, että ymmärrettäisiin se, että suunnittelutoimeksianto on vain pieni osa hankkeen kustannuksista, mutta suunnitteluvaiheessa sidotaan suurin osa hankkeen kustannuksista. Ei ostettaisi pelkkiä tunteja ja vaan ostettaisiin mahdollisimman hyvää lopputulosta.” (H2)

Asiakasarvon toivottaisiin olevan vahvemmin esillä vaikuttavana tekijänä, jonka kautta asioita mietittäisiin. Varsinkin tarjouspyynnöissä toivottaisiin asiakkaalle tuotettavan arvon painottuvan enemmän. H6 näkee ongelmallisena sen, että suunnitteluprojekteista kilpailee joukko tahoja ja homma kulminoituu usein siihen, kuinka monta tuntia kukakin on projektiin laskenut. H5 kommentoi asiaa myös vastaavalla tavalla, nostaen esiin varsinkin julkisten kilpailutusten ongelmallisuuden. Hänen kokemuksensa mukaan ne rakentuvat hyvin pitkälle tuntihintoihin ja huomio kiinnittyy silloin rahaan sen sijaan, että mietittäisiin mitä hyötyjä asiakas työstä saa. Laadullisia elementtejä toki on myös tuotu tarjouspyyntökilpailuihin, mutta H5 näkemyksen mukaan on kuitenkin vaikea luoda sellaisia laatupisteytysjärjestelmiä, joiden avulla voisi oikeasti mitata millaista kokemusta palveluntarjoajan asiantuntijoilla on tarjota ja kuinka hyvin sillä pystytään tuottamaan lisäarvoa asiakkaalle.

”Toivoisin, että asiakkaalle tuotettavaa lisäarvoa arvostettaisiin enemmän julkisissa kisoissa. Ymmärrän kuitenkin julkisen hankinnan tiukat reunaehdot ja vaikeuden tehdä asiat läpinäkyvästi.” (H5)

H1 kuitenkin korostaa, että myös alan yritysten kannattaisi pohtia enemmän sitä mitä lisäarvo oikeastaan on. Varsinkin julkisella puolella tarjousten pitää vastata tarjouspyyntöä, mutta yritysten täytyisi kuitenkin jotenkin osata tuoda esille tarjouksessa, mitä lisäarvoa heidän ratkaisunsa tuottaisi asiakkaalle. Myös H3 tuo esille, että yritysten täytyisi enemmän kommunikoida asiakastilanteissa siitä, mitä hyötyjä heidän palvelunsa tuottavat asiakkaille.

”Itse toimiala voisi tuoda vahvemmin esille, mitä hyötyjä, sekä taloudellisia hyötyjä että yhteiskunnallisia hyötyjä tämä suunnittelu- ja konsulttiala saa aikaa.” (H3)

H3 näkemyksensä mukaan myös koko toimialan tulisi viedä viestintäänsä siihen suuntaan, että suunnittelu- ja konsulttialan yrityksille tuottamasta arvosta, taloudellisista hyödyistä sekä yhteiskunnallisista hyödyistä keskusteltaisiin enemmän. Taloudellisilla mittareilla on keskitytty liikaa kertomaan esimerkiksi investointien suuruuksista, liikevaihdoista ja alan työllistävyydestä. Toimialan yhteiskunnallista merkitystä ja vaikuttavuutta voisi viestiä paremmin mittareilla, jotka kuvaavat tarkemmin tehtyä tulosta ja saavutettuja hyötyjä.

H4 nostaa tavoitteiden määrittämisen vielä yhdeksi hyvin tärkeäksi asiaksi. Hänen kokemuksensa mukaan suunnittelu- ja konsulttitoiminnassa on yleisesti ongelmana, ettei tavoitteiden asettamiseen riittävästi keskitytä. Hankkeesta saatavilla olevat hyödyt pyörivät hankkeen tavoitteen ja sen asettamisen ympärillä. Asiakasarvoa ei välttämättä synny,

jos alkuun ei määritellä projektin tavoitteita riittävän selkeästi ja aikaan saatavat lopputulokset voivat olla satunnaisia.

4.3 Asiakasarvon tuottaminen

Arvon tuottamista tarkasteltiin haastatteluissa sekä yleisesti että haastateltavien esittelemien esimerkkiprojektien kautta. Aiemmin luvussa 3.2 esitelty taulukko 6 kuvaa haastatteluissa esimerkkeinä käytetyt projektit. Projektien ja haastateltavien koodien numerot vastaavat toisiaan. Taulukosta selviää myös, onko asiakas ollut yksityinen vai julkinen tilaaja sekä onko toimeksianto ollut tyypiltään enemmän suunnittelua vai konsultointia.

Haastatteluiden perusteella asiakasarvon tuottaminen näkyy asiakkaille monenlaisissa eri muodoissa. Taulukko 8 esittelee haastatteluissa esille nousseita asioita, joiden on koettu tuottavan asiakkaille arvoa tai olevan asiakasarvon erilaisia muotoja.

Taulukko 8. *Asiakasarvon tuottaminen asiakkaalle*

Asiakasarvon tuottaminen asiakkaalle
<ul style="list-style-type: none"> • Ongelmien ratkaiseminen ja tarpeiden täyttäminen • Sovitussa aikataulussa, laadussa ja kustannuksissa pysyminen • Rahallinen arvo, tulojen kasvattaminen tai säästöjen aikaansaaminen • Resurssien säästäminen tai toiminnan tehostaminen • Brändin, yrityskuvan tai maineen parantaminen • Vastuullisuuden ja kestäväen kehityksen edistäminen • Tuotteiden ja palveluiden kehittäminen • Uuden liiketoiminnan mahdollistaminen • Päätöksenteon tukeminen ja mahdollistaminen • Käyttäjälähtöisyys ja loppukäyttäjän huomioiminen

Asiakkaan ongelmien ratkaiseminen ja tarpeiden täyttäminen nähtiin haastatteluissa keskeisinä asioina asiakasarvon tuottamisessa. Asiakkaiden koettiin tilaavan toimeksiantoja siitä syystä, että he haluavat niillä ratkaista oman ongelmansa tai täyttää muuten jonkin tarpeensa päästäkseen eteenpäin omassa toiminnassaan. Toteutetun lopputuotteen tulisi myös vastata sitä, mitä asiakas on tilannut. Haastatteluissa nousi kuitenkin esille, ettei todellinen ongelma tai tarve kuitenkaan välttämättä aina ole se, minkä asiakas on ensimmäisenä määrittänyt. Tällöin asiakasarvoa voidaan lisätä nostamalla esille erilaisia näkökulmia asian ratkaisemiseksi tai todellisten syiden löytämiseksi.

Useat haastateltavista kertoivat, etteivät tilaajat myöskään aina tarkkaan tiedä mitä tarvitsevat, vaan konsultin tehtävänä on auttaa tämän määrittämisessä ja täsmentämisessä. Luottamus nousee tässä keskeiseen osaan. Toiset tilaajista taas tietävät hyvin tarkkaan mitä tarvitsevat. Yhteisen näkemyksen muodostaminen tavoitteista nähtiin joka tapauksessa tärkeäksi asiakasarvon luomisen kannalta. Asiantuntijat pitivät tärkeänä myös sitä, että suunnittelijat pääsisivät mukaan projektiin riittävän varhaisessa vaiheessa, jolloin vaikutusmahdollisuudet lopputulokseen ovat paremmat.

Sovitussa aikataulussa, laadussa ja kustannuksissa pysyminen olivat monen haastateltavan mielestä hyvin tärkeitä asioita asiakasarvon tuottamisessa ja projektin onnistumisessa. Esimerkiksi H2 korosti, että sekä sovittuun aikataulun pitäminen, sovittujen laatu-kriteerien noudattaminen sekä sovituissa kustannusraameissa pysyminen ovat erittäin tärkeitä asioita, joista pidetään kiinni. Muutoksia näihin voidaan tehdä, mutta ne tehdään yhteisesti sopimalla. Myös H4 kertoi, että mahdollisesti tarvittavasta joustamisesta sovi-taan jo projektin alussa. Heillä ollut aloituspalaverissa tapana tilaajan kanssa määritellä mikä on projektissa tärkeää ja joustetaanko tarvittaessa kustannuksissa, laadussa vai aikataulussa. H6 näkee aikataulussa ja sovituissa työmäärässä pysymisen kuvaavan hyvin myös toiminnan yleistä tehokkuutta ja projektissa onnistumista.

Rahallinen näkökulma asiakasarvoon korostuu varsinkin yksityisellä puolella, jossa asiakkaat ovat pääasiassa voittoa tavoittelevia yrityksiä. Rahallinen arvo muodostui asiakkailla haastateltavien mukaan erityisesti **asiakkaan tulojen kasvattamisena tai säästöjen aikaansaamisena**. Rahallisen hyötymisen nähtiin olevan yksi keskeisimmistä asiakasarvon muodoista sekä tavoista tarkastella asiakkaan saaman arvon suuruutta. Asiakasarvon mittaaminen nähtiin kuitenkin haastateltavien keskuudessa monesti haasteellisena, vaikka asiakkaan koettiin saavan projekteista erilaisia hyötyjä, joilla nähtiin olevan myös rahallista arvoa suoraan tai epäsuorasti. Esimerkiksi H3 kommentoi, että asiakasarvon mittaaminen voi olla hankalaa, sillä on hyvin vaikea määritellä, kuinka suuri osuus vaikkapa myynnin kasvusta tai brändin paranemisesta johtuu juuri tietystä toteutetusta hankkeesta.

Asiakasarvon suoran mittaamisen sijaan monet haastateltavat kertoivat mittaavansa asiakastytyvyyttä. Esimerkiksi H6 kertoi heillä olevan käytössä jokaisessa projektissa asiakastytyvyyttä selvittävä kysely. Tässä kyselyssä on hänen mukaansa kuitenkin myös asiakasarvoon liittyviä kysymyksiä, joilla saadaan asiakkaan subjektiivinen näkemys asiasta. Asiakastytyvyyttä mitataan heillä myös organisaation tasolla olevalla suorituskyky mittarilla. Vastaavasti H7 kertoi heidän mittaavan asiakastytyvyyttä. Myös H9 kertoi, että tilaajan tyytyväisyyttä ja palautetta on heillä pyydetty aina

suunnitteluprojektien päättyessä. Hänen mukaansa olisi kuitenkin erittäin hyvä, jos palautetta ja tietoa toteutuneesta arvosta saisi esimerkiksi 5 vuotta toteuttamisen jälkeen

Asiakkaan resurssien säästäminen ja toiminnan tehostaminen nähtiin säästöjen aikaansaamiseen liittyen, hyvinä keinoina asiakasarvon tuottamiseksi. Varsinkin julkisella puolella asiakasarvoa koettiin muodostuvan näiden kautta, mutta myös yksityisellä puolella asiakkaan resurssien, kuten ajan säästäminen nousi esille. Esimerkiksi H5 kertoi, että he ovat energia- ja ympäristöalan projekteissaan auttaneet asiakkaitaan lupahakemusten laadinnassa sekä prosessien hoitamisessa niin, että asiakas pääsee eteenpäin hankkeissaan ja saa viranomaisilta luvat halutun toiminnan mahdollistamiseksi. Asiakasarvoa on muodostunut tässä asiakkaan ajan säästämisellä, kun asioiden edistäminen on pyritty tekemään asiakkaalle mahdollisimman sujuvaksi. Myös H7 kertoi tuotantolaitteen tapauksessa selvää rahallista arvoa muodostuvan siitä, että aikaa ja resursseja säästetään pyrkimällä saamaan tuotanto uudella suunnitellulla koneella mahdollisimman nopeasti käyntiin. Esimerkiksi kuukauden aikaisemmin käyntiin saadun tuotannon nähtiin vastaavan asiakasarvoltaan sen kuukauden tuotannon arvoa.

Asiakkaan brändin, yrityskuvan tai maineen parantaminen nostettiin haastatteluissa esille **vastuullisuuden ja kestävän kehityksen edistämisen** kautta. Kestävä kehitys ja ympäristönäkökulmat ovat H10 havainnon mukaan olleet heidän asiakkailleen tärkeitä arvoja. Tämä on heidän tapauksessaan huomioitu niin, että tarjouksen yhteyteen on usein liitetty optiona mahdollisuus hiilijalanjälkilaskentaan. Myös monet muut haastateltavat ovat havainneet näiden asioiden kiinnostavan tilaajia yhä enemmän. H1 kertoo, että heillä rakennus- ja infrapuolen hankkeissa nykyaikana päästöasiat nousevat entistä enemmän esille. Asiakkaat haluavat jo etukäteen huomioida hiilijalanjäljen ja saada tietoa siitä, ovatko suunnitteluratkaisut ympäristöystävällisiä. Toteutettujen suunnitelmien pitääkin usein olla kestävän kehityksen periaatteiden mukaisia ja päästöjä täytyy huomioida jo esimerkiksi materiaalivalinnoissa.

Projektissa P1 toteutetun monimutkaisen laitossuunnittelun tapauksessa ympäristön suojelun kerrottiin olleen julkiselle tilaajalle tärkeä imagollinen asia. Luonnon suojelemisen ja ympäristön puhtaana pysymisen tunnistettiin tuottavan selvästi asiakasarvoa ja toimittaja pystyi vakuuttamaan tilaajan osaamisestaan aiempien vastaavien projektien avulla. Prosessipuolen suunnitteluratkaisuilla ja prosessin optimoinneilla pystyttiin vaikuttamaan laitoksen päästöihin sekä hiilijalanjälkeen. Näin onnistuttiin luomaan arvoa myös vastuullisuuden ja kestävän kehityksen tuomien imagollisten hyötyjen muodossa.

Projektissa P3 hiilidioksidipäästöjen vähentäminen nousi keskeiseksi asiakasarvon lähteeksi. Tässä hankkeessa asiakasta autettiin kehittämään ratkaisuja, joilla heidän tuottamansa tuotteet saatiin lähes hiilineutraaleiksi. Selvästi kilpailijoita ympäristöystävällisemmin valmistettavien tuotteiden nähtiin tuottavan asiakasarvoa kilpailuedun muodossa ja hiilineutraaliuden odotettiin mahdollisesti edistävän kaupan käyntiä sekä parantavan yrityksen brändiä ja yrityskuvaa.

Asiakkaan tuotteiden ja palveluiden kehittäminen näkyi myös muissa projekteissa asiakasarvon tuottamisen muotona. Projektissa P7 moottoreita valmistavalle asiakkaalle suunniteltiin testilaitte, jota he pystyivät hyödyntämään tuotekehityksessä. Laitteella asiakas sai tehtyä moottoreille tietynlaisia testejä ja rasituskokeita, joilla saatiin selville erilaisia vikaantumisen mahdollisuuksia ja muita toimintaan vaikuttavia ilmiöitä. Nämä tiedot auttoivat asiakasta edelleen tuotteidensa jatkokehityksessä ja asiakkaan kerrottiin olleen erityisen tyytyväinen lopputulokseen.

Julkisella puolella palveluiden kehittäminen näkyi myös selvänä asiakasarvona. Esimerkiksi projektissa P4 kunnallisen palvelutuotannon konsultoinnin keskeisenä tavoitteena oli selvittää, miten tuotettuja palveluita tulisi kehittää, jotta ne vastaisivat tulevaisuuden toimintaympäristöön ja haasteisiin mahdollisimman hyvin. Selvitystyötä tehtiin yhdessä palveluiden tuottajien ja kuntalaisten kanssa. Työn tuloksena tilaajalle esiteltiin erilaisia toimintavaihtoehtoja ja suosituksia, joiden avulla tulevaisuuden toimenpiteitä päästään suunnittelemaan ja palveluita edelleen kehittämään. Julkisten palveluiden kehittämisen asiakasarvo kustannussäästöjen, resurssien tehokkaamman käytön ja päätöksenteon mahdollistamisen muodossa näkyi selvästi myös tässä projektissa.

Uuden liiketoiminnan mahdollistaminen tuotettuna asiakasarvona nousi esille projektin P6 yhteydessä. Kyseisessä projektissa yritys kehitti käyttöönsä tietomallialustan, jota he pystyivät hyödyntämään aina yksittäisten tuotteiden suunnittelusta monimutkaisten laitosten suunnitteluun, toteutukseen ja ylläpitoon. Alustan avulla esimerkiksi monimutkaisten laitosten tietomallien tarkastelu oli tehty helpoksi millä tahansa laitteella. Suunnitelmien ja dokumentaatioiden helpon saatavuuden lisäksi myös varsinaista dataa käytössä olevan laitoksen järjestelmistä ja sensoreista pystyi helposti seuraamaan. Yritykselle itselleen tämä avasi jo uusia liiketoimintamahdollisuuksia, sillä he pystyivät tarjoamaan tietomallialustaa loppuasiakkaiden käyttöön myös linkaaren aikaiseen tiedonhallintaan ja ylläpidon tarpeisiin. Omille laitoksia toimittaville asiakkailleen tämä avasi myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia varsinkin varaosamyynnissä. Varaosatiedot olivat asiakkaille helposti saatavilla ja varaosahankintojen tekeminen suoraan laitoksen toimittajalta onnistui helposti. Tämän uuden liiketoiminnan mahdollistaminen toi asiakasarvoa,

sillä loppuasiakkaalla ei ollut tarvetta tehdä selvitystyötä tarvittavista varaosista ja se osaltaan vähensi hankintojen tekemistä muista kanavista eri toimijoilta.

Päätöksenteon tukeminen on myös yksi selkeä esille noussut keino asiakasarvon luomiseksi. Esimerkiksi projektissa P2 päätöksenteon tukemisen havaittiin olevan tärkeä tilaajalle tuotettu lisäarvo. Projektin loppuvaiheilla kävi ilmi, että projektissa tuotetun julkiseen liikenteeseen liittyvän yleissuunnitelman eteenpäin vieminen poliittisessa päätöksenteossa tarvitsi tukemista. Yleissuunnitelman lisäksi projektissa tuotettiin visuaalista materiaalia, jolla suunnitelman sisältöä havainnollistettiin. Tällaisella havainnollistamisella voitiin projektiin tuoda lisäarvona se, että suunnitelmien sisältö oli paremmin hahmotettavissa ja sen käsittely oli helpompaa. Päätöksen teon tukemiseksi se mahdollisti kaikille paremman ymmärryksen siitä mistä suunnitelmassa on kysymys.

Päätöksenteon tukeminen ja mahdollistaminen luo asiakasarvoa myös niin, että asiakkaalle kerrotaan erilaisista toteutusvaihtoehdoista ja ratkaisuista, jolloin asiakkaalla on käytettävissä riittävästi tietoa päätöksien tekemiseksi. Haastatteluissa nousi esille esimerkkejä, joissa arvoa luotiin tukemalla asiakasta joko projektiin liittyvissä valinnoissa tai koko projekti tavoitteena oli saada selvyttä suurempien päätösten tekemiseksi. Esimerkiksi projektissa P5, asiakas harkitsi energia-alan liiketoimintakauppaa. Projektissa tarkasteltiin sijoituksen kannattavuutta sekä siihen liittyviä riskejä due diligence -selvityksen avulla. Asiantuntijan huolellinen ja kattava tarkastelu paransi päätöksenteon edellytyksiä sekä loi tilaajalle asiakasarvoa tarjoamalla tietoa ja näkemystä järkevän hankintapäätöksen tekemiseksi.

Käyttäjälähtöisyydestä ja loppukäyttäjän huomioimisesta puhuttiin asiakasarvoon liittyen myös useammassa haastattelussa. Varsinkin julkisella puolella loppukäyttäjän tarpeiden huomioiminen nähtiin selvästi asiakasarvon kannalta oleellisena asiana. Eriytyisesti H9 korosti käyttäjälähtöisyyden tärkeyttä arvona, asiakasarvon rahallisen näkökulman sijaan. Esimerkiksi julkista kaupunkiympäristöä suunniteltaessa on tärkeää huomioida loppukäyttäjänä olevaa ihmistä, jotta oleskelu ja liikkuminen kaupunkitilassa on sujuvaa, miellyttävää ja turvallista. Vastaavasti H8 korosti loppukäyttäjien tarpeiden huomioimista, jota kuvaili myös ihmisyydeksi. Miellyttävässä ympäristössä on ihmisen mukavampi elää ja olla. Ympäristöjen ja talojen toimivuus ovat kokonaisuuksia, ja niiden aikaansaamalla hyvinvoinnilla on myös merkitystä. Myös H1 näkemyksen mukaan julkisella puolella näkyy yksityistä puolta selvemmin loppukäyttäjiin vaikuttava välillisesti tuotettu asiakasarvo. Esimerkiksi katujen suunnittelu vaikuttaa aina kaupunkilaisiin asti ja tuottaa asiakasarvoa loppukäyttäjälle.

4.4 Asiakasarvon muodostuminen projektissa

Yli puolet esimerkkiprojekteista oli toteutettu julkiselle sektorille, ja yritykset olivat saaneet sopimukset projekteista joko julkisen kilpailutuksen tai olemassa olevan puitesopimuksen kautta. Yksityiselle puolelle toteutetut projektit taas oli onnistuttu saamaan pääasiassa suoraan ilman tarjouskilpailua. Selkeänä syynä tähän nähtiin julkisia tilaajia sitova hankintalaki, joka näiden isompien projektien tapauksessa on velvoittanut tarjouskilpailun järjestämistä. Yksityisellä puolella tilaajilla nähtiin taas olevan enemmän vapauksia hankinnan toteuttamisessa. Esimerkiksi H3 kommentoi, että erityisesti yksityisellä sektorilla ei haluta raskaita tarjouskilpailuprosesseja.

”He voivat käydä useammankin kanssa keskusteluja, mutta sitten päätyvät jonkun kanssa jatkamaan sitä keskustelua, kenet he uskoo olevan heille paras. Erityisesti yksityisellä sektorilla ei haluta tällaisia raskaita tarjouskilpailuprosesseja.” (H3)

Julkisten hankintojen tapauksessa haastateltavat kokevat, että ratkaisevaa tarjouskilpailun voittamisessa on liiankin usein edullisin hinta. Esimerkiksi H2 kertoo, että isojakin tarjouksia tehdään puhtaasti hinnalla ja tällöin kisataankin siitä, mikä yritys uskaltaa tarjota halvimman hinnan. Toisaalta osa näki hintakilpailun olevan välillä kovaa myös yksityisellä puolella. Tarjouspyynnöissä haastateltavat kertoivat tilaajan yleensä määrittävän hinnan ja laadun merkityksen kilpailutuksessa painokertoimilla.

Laadun merkityksen ollessa tarjousten vertailuperusteissa korkea, haastateltavat näkivät asiakasarvon tuottamisen mahdollisuudet paremmiksi. Tällöin toimittajat eivät joudu laskemaan, miten työ saadaan tehtyä mahdollisimman vähillä tunneilla ja pienellä resursien panostamisella, vaan mukaan pystytään tuomaan juuri siihen projektiin oikeat henkilöt, joilla on riittävä kokemus parhaan laadun tuottamiseksi ja lisäarvon luomiseksi.

”Mutta jos siinä on mahdollisuus kehittää sitä hanketta, niin aika usein se tilaaja hyötyy siitä, että me löydetään sellaisia asioita, mitkä aidosti tuo lisäarvoa sille lopputuotteelle ja sitä kautta asiakkaalle. Tää, että mitä tilataan, tilataanko tunteja vai tilataanko mahdollisimman hyvää tuotetta niin siinä on hyvin iso ero.” (H2)

Laadun painottaminen mahdollistaa H2 näkemyksen mukaan myös hankkeen kehittämisen, jonka hän uskoo tuovan aidosti lisäarvoa lopputuotteelle ja asiakkaalle. Asiakkaan laatiman tarjouspyynnön ja tilauksen nähtiin selvästi vaikuttavan asiakasarvon tuottamisen edellytyksiin. Mahdollisimman hyvän tuotteen tilaamisen ja tuntien tilaamisen välillä koettiin olevan hyvin merkittävä ero.

Tarjouspyyntöön vastaaminen ja tarjouksen kirjoittamisen nähtiin olevan yksi tärkeä vaihe, jossa asiakkaalle tuotettavaa arvoa pystyttiin määrittelemään. Julkisien tarjouspyyntöjen tapauksessa haastateltavat näkivät, että tarjouksen tulee vastata tarjouspyyntöä eikä sitä voi muotoilla yhtä vapaasti kuin yksityisellä puolella. H1 näkemyksen mukaan tällöin täytyy osata jotenkin kirjoittaa tarjoukseen, mitä lisäarvoa yrityksen ratkaisut asiakkaalle toisivat. Varsinkin jos yritys ei ole yleensä hinnan perusteella arvioitaessa halvin toimittaja, pitää omien suunnitelmien tuottama lisäarvo tuoda tarjouksessa selvästi esille ja näkyväksi. Kilpailijat saattavat tarjota saman lisäarvon, mutta mikäli se osataan tuoda oikein ja houkuttelevasti esille, saattaa se vaikuttaa hankintapäätökseen.

Projektin alussa tavoitteiden asettaminen nähtiin tärkeänä vaiheena asiakasarvon tuottamisessa. Tilaajan kanssa keskusteltiin tämän projektille asettamista tavoitteista ja projektin arvotavoitteet muodostettiin näiden pohjalta yhdessä.

”Jos ei ole alkuun määritelty niin voi hyvin käydä, että ne on satunnaisia ne lopputulokset, ei ne hyödytä ketään sitten, silloin ei synny asiakasarvoa. Kyllä se hankkeen tavoitteen ja tavoitteen asetannan ympärillä pyörivät ne hyödyt joita hankkeesta on saatavissa.” (H4)

Varsinkin H4 korosti tavoitteiden määrittämisen tärkeyttä. Hänen näkemyksensä mukaan tavoitteiden asettamiseen ei aina riittävästi keskitytä, vaikka hankkeesta saatavilla olevat hyödyt riippuvat vahvasti hankkeen tavoitteesta ja niiden asettamisesta. Mikäli projektin alussa tavoitteita ei ole määritelty riittävän selkeästi, on asiakasarvon tuottaminen silloin paljon vaikeampaa. Jossain tapauksissa päätöksenteon tukemisella pystyttiin tuottamaan asiakasarvoa tavoitteiden asettamisen vaiheessa, tuomalla esiin erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja ja ratkaistavien ongelmien todellisia syitä, joita ei välttämättä ollut aiemmin otettu huomioon.

Projektien aikana arvoa luotiin useassa tapauksessa yhdessä asiakkaan kanssa. Toimivan yhteistyön koettiin synnyttävän arvoa niin asiakkaalle kuin toimittajallekin. Arvon yhteisluomisessa keskeisinä asioina haastatteluissa nostettiin esille luottamus sekä keskustelu ja kommunikointi asiakkaan kanssa. Kommunikoinnissa tärkeinä tapoina nousivat esille esimerkiksi suunnittelukokoukset, palaverit ja työpajat. Projektissa P1, monimutkaisen laitossuunnittelun tapauksessa yhteistoimintaa tilaajan kanssa oli toteutettu säännöllisten suunnittelukokousten lisäksi myös niin, että toimittajan työntekijöitä oli vuokratyövoimana asiakkaan toimistolla.

”Julkisissa hankkeissa on aina mukana poliittiset päätöksentekijät, kansalaiset sekä virkamieskoneisto.” (H2)

Julkisissa hankkeissa sidosryhmiä oli usein paljon ja kaikkien tarpeet tuli pyrkiä mahdollisimman hyvin huomioimaan. H2 kommentoikin, että julkisissa hankkeissa on aina mukana poliittiset päätöksentekijät, kansalaiset ja virkamieskoneisto. Esimerkiksi projektissa P4, kunnallisen palveluntuotannon konsultoinnissa järjestettiin erilaisia keskustelutilaisuuksia ja työpajoja, joissa projektille tärkeiden sidosryhmien mielipiteitä kuultiin ja joissa heitä otettiin mukaan suunnitteluun sekä päätöksentekoon. Eri tahojen kuuleminen ja mielipiteiden huomioiminen osoittautui tärkeäksi myös projektissa P8. Tässä kunnan kaavoitushankkeessa konsultin osaaminen eri tahojen mielipiteiden kuulemisessa ja ristiriitojen yhteensovittamisessa osoittautui lopputuloksen kannalta ratkaisevaksi.

"Ja kun se tehdään yhdessä, niin voidaan sanoa, että me ollaan nyt tätä mieltä, tämä on hyvä. Jos se tulisi vain suunnittelijalta, että mielestä tämä on hyvä, niin silloin tulee ihmisiltä, että halutaan arvostella ja keksiä omasta mielestä jotain toista ratkaisua. Ainahan on vaihtoehtoja ja näkökulmia on vaikka kuinka paljon."
(H9)

Myös H9 nosti esille yhteissuunnittelun ja työpajojen hyödyllisyyden. Hänen näkemyksensä mukaan vaihtoehtoja ja näkökulmia on usein hyvin paljon ja mikäli valinnat tulevat yksipuolisesti suunnittelijalta, niitä usein arvostellaan ja keksitään omasta mielestä parempia ratkaisuja. Työpajoissa valinnat voidaan kuitenkin tehdä yhdessä, jolloin ei voida olla muuta mieltä kuin sitä, että tähän valintaan päädyttiin yhteisellä päätöksellä.

Yksityisellä puolella esimerkkiprojektit olivat pienempiä eikä niissä ollut yhtä paljon eri sidosryhmiä huomioitavana kuin julkisen puolen projekteissa. Asiakkaan kanssa kommunikointi nähtiin kuitenkin yhtäläillä tärkeäksi. Esimerkiksi H6 kertoi asiakasarvon luomisen perustuvan projekteissa tiiviiseen yhteistyöhön asiakkaiden kanssa. H7 kokemuksen mukaan suunnitteluprojektin hinnoittelumallilla on ollut kuitenkin vaikutusta asiakkaan kanssa tehtävään vuorovaikutukseen. Hänen näkemyksensä mukaan, tuntien perusteella laskutettavassa projektissa keskustelu asiakkaan kanssa on ollut hedelmällisempää, koska asiakas on pyrkinyt tehokkuuteen. Asiakkaat ovat kuitenkin pyrkineet valvomaan, ettei heidän ylimääräiseksi kokemiin asioihin käytettäisi aikaa. Kiinteähintaisessa projektissa asetelma on kääntynyt toisinpäin ja toimittajan vastuulle on jäänyt huolehtia, että asiakas toimittaa tarvittavat tiedot, jotta suunnitelmat voidaan toteuttaa ajallaan. Ylimääräisten asioiden teettäminen myös hyödyttää tässä tapauksessa asiakasta ja toimittaja taas pyrkii pitämään kiinni alkuperäisestä rajauksesta. Myös H5 nostaa esille vastaavanlaisia havaintoja kommunikoinnista ja yhteistyöstä asiakkaan kanssa projektin aikana. Asiakas saa konsultoinnissa neuvoja usein paljon muissakin asioissa, kuin mitä toimeksiantoon on osattu määrittellä. Lisäkysymyksiä saattaa tulla jatkuvasti, joten hänen mukaansa on taitolaji kirjoittaa alkuperäinen projektin rajaus niin, ettei liikaa tietoa jaeta

ilmaiseksi. Samalla kuitenkin täytyy huolehtia siitä, että vuorovaikutus asiakkaan kanssa säilyy hyvänä eikä synny mielikuvaa siitä, että ei kerrottaisi kaikkea mitä tiedetään.

Projektien lopussa tarkasteltiin saavutettuja tuloksia tilaajan kanssa esimerkiksi loppupalaverissa. Asiakastyytyväisyyden koettiin olevan tärkeä mittari projektissa onnistumisessa ja vaikuttavan myös tulevien toimeksiantojen saamiseen. Tätä monet mittasivatkin ja teettivät asiakkailta tyytyväisyyskyselyitä. Projekteissa tuotettua asiakasarvoa eivät haastateltavat projektien jälkeen kuitenkaan kertoneet erityisesti muuten mittaavansa.

Projekteissa tuotetun asiakasarvon tiedettiin syntyvän suureksi osaksi vasta projektin jälkeen, kun lopputuloksia on päästy hyödyntämään. Haastateltavat eivät kuitenkaan nostaneet esille mitään selkeitä tapoja, joilla he seuraisivat asiakasarvon realisoitumista projektien jälkeen. Esimerkiksi H4 kommentoi, että kunnallisten palveluiden konsultoinnin pidemmällä aikavälillä aikaansaamia tuloksia olisi kyllä mielenkiintoista tutkia, mutta tähän ei ole kuitenkaan lähdetty eikä varattu rahaa. Tässä tapauksessa se voisi onnistua helpostikin tutkimalla tilinpäätöksiä ja lopputuloksia voisi mahdollisesti hyödyntää markkinoinnissa. Useat haastateltavista kuitenkin kertovat seuraavansa jatkuvasti tärkeimpien asiakkaidensa liiketoimintaa ja pyrkivänsä pysymään tietoisina siitä, mitä projekteja he seuraavaksi suunnittelevat toteuttavansa.

”Meillä on sellaisia pitkäaikaisia asiakkuuksia, me pidetään asiakkaaseen jatkuvasti yhteyttä ja seurataan asiakkaan liiketoimintaa ja se kehittymistä. Nää on niitä parhaita asiakkuuksia. Semmoisisissa asiakkuuksissa on helpoin tällaista arvopohjaista ajattelua noudattaa.” (H3)

Esimerkiksi H3 kertoi, että pitkäaikaisiin asiakkaisiin pidetään jatkuvasti yhteyttä ja heidän liiketoimintansa kehittymistä seurataan. Myös H2 kertoi käyvänsä tärkeimpien asiakkaiden kanssa säännöllisesti vuoropuhelua ja pyrkivänsä olemaan kartalla siitä, mitä projekteja seuraavaksi on tulossa.

4.5 Arvontuotto palvelun tuottajalle

Suoran rahallisen tuoton lisäksi haastateltavat näkevät referenssit ja yrityksen maineen kehittämisen tärkeinä projekteista saatuina arvoina. Hyvät referenssit edesauttavat uusien töiden saamisessa ja niiden avulla yritys pystyy osoittamaan asiakkailleen ratkaisuidensa toimivuuden. Yrityksen maineen pitäminen hyvänä on koettu erittäin tärkeäksi ja yhdessä oikeanlaisten referenssien kanssa ne mahdollistavan uusien projektien saamisen. Referenssien ja maineen koetaan liittyvän vahvasti toisiinsa, esimerkiksi H2 kuvailee niiden olevan osittain sama asia. Yrityksen hyvän maineen nähdään olevan myös

edellytyksenä luottamuksen rakentumiselle ja sen koetaan edesauttavan yritystä myös osoittamaan olevansa kykeneväinen kyseessä olevan projektin toteuttamiseen.

"Referenssit ja hyvin tehty työ on meidän paras markkinointikeino uusien töiden hankkimiseen. Hyvin tehty työ, missä on hyvä referenssi ja pystytään hyvin osoittamaan meidän ratkaisuiden toimivuus, on ensiarvoisen tärkeää." (H1)

Haastateltavat korostavat saavansa projekteista arvona myös omaa oppimista ja kehittävänsä yritystensä osaamista sekä saavansa kokemusta. H3 kuvailee esimerkiksi projektin kautta tulevana oppina markkinoiden paremman tuntemuksen ja ymmärtämisen. Tämän ymmärryksen kehittyessä pystytään markkinoiden tarpeisiin vastaamaan entistä paremmin ja tuottamaan asiakkaille enemmän hyötyjä. Hyvin vastaavalla tavalla myös H5 korostaa osaamisen ja tietämyksen tulevan referenssien kautta ja muodostavan yrityksen liiketoiminnan tärkeän ytimen, josta asiakkaat heille maksavat.

"Paitsi, että referenssit vastaa johonkin referenssivaatimukseen ja pisteytyksiin kilpailutuksissa, niin kyllähän ne referenssit myös luo meille sen kaikista arvokkaimman, sen meidän osaamisen mitä siellä ytimessä on ja mistä tilaajat maksaa." (H5)

H2 nostaa esille osaamiseen ja tietämykseen liittyen myös yrityksen asiantuntijoiden kehittämisen. Toimeksiantojen kautta palveluntuottaja saa asiantuntijoilleen tehtäväksi mielenkiintoisia hankkeita, joiden kautta myös asiantuntijoiden osaaminen kehittyy ja heille kertyy lisää kokemusta. Samalla tavalla H5 kokee keskeisten asiantuntijoiden osaamisen ja kokemuksen karttumisen olevan toimeksiannoista saatavaa arvoa. Lisäyksenä hän tuo esille vielä uusien asiantuntijoiden kouluttamisen ja kasvattamisen. Projektin kautta uusille osaajille saadaan rakennettua todella arvokasta kokemusta ja heidän osaamistaan pystytään kehittämään, mikä onkin yrityksille erityisen tärkeää osaamisen ja kokemuksen ollessa keskeisinä tekijöinä palveluiden tuottamisessa.

"Kyllä se meidän toimialalla paljon henkilöityy myös. Tosi arvokkaita on tietyt henkilöt. Asiakkaat saattavat haluta juuri tiettyjä henkilöitä projekteihinsa, koska heidän osaaminen ja kokemus mätsää siihen mitä he haluavat." (H5)

H5 kokemuksen mukaan asiakkaiden hankkiessa palveluita, yrityksen koetun osaamisen ja kokemuksen lisäksi, suunnittelu- ja konsultointialalla on myös havaittavissa paljon henkilöitymistä. Asiakkaat saattavat haluta juuri tiettyjä henkilöitä projekteihinsa, koska heidän osaamisensa ja kokemuksensa vastaavat asiakkaan toiveita. Tällä tavalla tiettyistä henkilöistä tulee myös todella arvokkaita ja he toimivat kilpailuedun tuottajina.

H6 kuvailee vastaavasti kompetenssin ja asiakkaan palvelemisen kyvyn kehittämisen olevan suunnittelutoimistolle oleellisimpia asioita. Näiden kautta pääosin tulee se lisäarvo, mitä suunnittelu- ja konsultointityössä voidaan asiakkaalle tarjota. Asiakkaan tarpeisiin pystytään vastaamaan sitä paremmin mitä parempaa yrityksellä oleva asiantuntijuus ja osaaminen ovat.

Työnantajakuvaan referensseillä on myös vaikutusta. H8 kuvailee referensseissä uutuusarvoa sisältävien projektien herättävän erityistä kiinnostusta ja keskustelua toimialalla. Tällä on vahva arvo myös työnantajakuvaan kehittymisen muodossa. Uudella, järkevällä ja paremmalla tavalla tehdyt asiat ja ratkaistut ongelmat herättävät niin asiakkaiden kuin alalla toimivien asiantuntijoiden kiinnostuksen. Työnantajakuvaan merkitys yritykselle näkyikin kilpailussa parhaista asiantuntijoista, joista H1 kertoo suunnittelu-alalla olevan välillä pulaa.

"Vaikkapa tällainen rakennesuunnittelu oli yks, kun rakentaminen kovasti meni eteenpäin, niin siinä oli jatkuvasti pulaa hyvistä asiantuntijoista. Siinä vaiheessa konsultit kilpailutti työnantaja paljon ja vaihtoi firmaa ja näin pois päin." (H1)

Pitkäaikaisten asiakassuhteiden kehittyminen nähdään myös yhtenä projekteista mahdollisesti saatavana hyötynä. Hyvin tehty työ ja luottamuksen aikaansaaminen mahdollistavat parhaassa tapauksessa pitkiä ja tuottavia asiakassuhteita, joissa yhteistyötä tehdään useissa projekteissa. H3 kertoo pitkäaikaisten asiakkuuksien olevan heidän parhaita asiakkuuksiaan. Näihin asiakkaisiin pidetään jatkuvasti yhteyttä ja heidän liiketoimintansa kehittymistä seurataan. H6 kertoo heidän yrityksensä keskittyvän paljon tiettyihin avainasiakkuuksiin, joiden kautta pyritään kehittymään ja kasvamaan. Esimerkiksi heidän monimutkaisten laitossuunnitteluprojektien tapauksessa tämä on mahdollistanut pitkälle standardoitujen ja selkeiden suunnittelukokonaisuuksien luomisen, joiden toistaminen ja toteuttaminen on suoraviivaista.

Vastaavalla tavalla H4 kuvailee, että mikäli vain mahdollista, kannattaa suunnittelun ja konsultoinnin tuotteistamiseen ja toistettavuuteen ehdottomasti panostaa. Heidän julkisten palvelutuotantonsa konsultoinnissa tämä on tuonut kustannustehokkuutta ja toimiviksi todettuja malleja on pystytty hyödyntämään uudelleen useissa vastaavissa projekteissa. Tuotteistamiseen liittyen, yrityksen projekteista saama arvo voi olla myös sellainen, että ensimmäisissä projekteissa asiakkaan kanssa kehitetään toimivat mallit ja menettelytavat. Asiakkaan kanssa tehdyn tuotekehityksen jälkeen näitä voi sitten tuotteistaa ja hyödyntää uudelleen seuraavissa projekteissa. Myös asiakkaat hyötyvät tästä, sillä valmiiksi toimiviksi todetut menettelyt tuovat projekteihin varmuutta ja useiden samanlailla toteutettujen projektien lopputuloksista syntyy myös vertailukelpoista dataa.

Yhteenvetona haastatteluista voidaan todeta, että suunnittelu- ja konsultointialan yritykset saavat myös itselleen arvoa projekteistaan monessakin eri muodossa. Selkeimpänä esiin nousee suora rahallinen arvo, jonka yritys saa asiakkaalta korvauksena toteuttamastaan työstä. Lisäksi projektien kautta yrityksiin on mahdollista kasvaa ja kehittyä sekä vahvistaa markkina-asemaansa kilpailijoihin nähden.

Haastattelujen perusteella hyvät referenssit ja yrityksen hyvä maine ovat auttaneet yrityksiä uusien projektien saamisessa. Yhdessä hyvin tehdyn työn kanssa referenssit ovat paras markkinointikeino ja uutuusarvoa sisältävät projektit herättävät kiinnostusta sekä toimialalla työskentelevien potentiaalisten työntekijöiden kuin myös asiakkaiden keskuudessa. Mielenkiintoisten työtehtävien tarjoaminen työntekijöille nähdään tärkeänä yrityksen työnantajakuvan kehittämiseksi. Projektien kautta myös yrityksen ja sen asiantuntijoiden kokemus, osaaminen sekä tietämys kehittyvät. Kokemuksen ja tietämyksen kehittäminen on tärkeää myös uusien konsulttien perehdyttämisessä ja ammatillisen osaamisen kasvattamisessa. Markkinoiden ja asiakkaiden tuntemisen kehittyminen taas auttaa yrityksiä vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin. Taulukko 9 kokoaa yhteen vielä haastatteluissa esille nousseet asiat, joiden muodossa haastateltavat ovat kokeneet yritystensä saavan projekteista arvoa myös itselleen.

Taulukko 9. *Arvontuotto palvelun tuottajalle*

Arvontuotto yritykselle itselleen
<ul style="list-style-type: none"> • Rahallinen tuotto ja liikevaihdon kasvaminen • Referenssit ja yrityksen maineen kehittäminen sekä ylläpitäminen • Yrityksen kasvu, kehittyminen ja markkina-aseman vahvistuminen • Markkinoiden ja asiakkaiden parempi ymmärtäminen • Pitkäaikaisten asiakassuhteiden kehittyminen • Yrityksen ja sen asiantuntijoiden osaamisen ja kokemuksen lisääminen • Työnantajakuvan paraneminen ja mielenkiintoisten työtehtävien tarjoaminen yrityksen työntekijöille • Uusien työntekijöiden perehdytys ja kokemusta nuorille konsulteille • Yrityksen tuotteiden ja palveluiden kehittäminen asiakkaan kanssa • Suunnittelun ja konsultoinnin tuotteistamisen ja toistettavuus

4.6 Arvopohjainen hinnoittelu

Pääsääntöisesti haastateltavat kommentoivat, ettei heidän yrityksissään käytetä arvopohjaista hinnoittelua. Arvopohjainen hinnoittelu on käsitteenä haastateltaville tuttu, mutta sen käyttäminen nähdään kuitenkin suunnittelu- ja konsultointialalla vaikeana. Osa haastateltavista uskoo tulevaisuudessa arvopohjaisen hinnoittelun osittain yleistyvän, mutta siihen laajamittaisesti siirtyminen ei ainakaan tällä hetkellä näytä todennäköiseltä.

Joitakin pienempiä esimerkkejä arvopohjaisesta hinnoittelusta nousi kuitenkin esille, mutta ne ovat olleet merkitykseltään melko vähäisiä. Esimerkiksi H3 kertoi, että heidän yrityksellään on ollut muutamia tapauksia, joissa on maksettu bonusta onnistumisesta. Konsultoinnista maksettavan perushinnan lisäksi he ovat sopineet asiakkaan kanssa, että konsultoinnin kohteena olevan kaupanteon onnistuessa he saavat lisäkorvauksena pienen bonuksen.

”Perinteisesti tällainen insinöörisuunnittelu on ollut tuntilaskutushommaa eli myydään niitä tunteja, mutta tavallaan sen pitäisi olla enemmän alan kehittämisenäkökulma, että saadaan arvopohjaista hinnoittelua tähän mukaan ja lisäarvosta sovittaisiin sitten asiakkaan kanssa, miten se vaikuttaa toimeksiannosta maksettavaan hintaan esimerkiksi.” (H1)

”Kyllä tää konsulttitoiminta on yksi rekrytoinnin muoto. Täällä pääasiassa myydään tuntipohjaisesti ihmisten osaamista ja arvopohjaiset mallit on mukana siinä melko harvoin.” (H4)

Arvopohjaisen hinnoittelun merkittävä haasteena nähdään varsinkin asiakkaiden valmius lähteä ajattelemaan sitä varten otettavana vaihtoehtona. Esimerkiksi H2 kommentoi, ettei sellaisia selkeitä mekanismeja arvopohjaiseen hinnoitteluun oikein ole, että asiakkaat lähtisivät siihen mukaan. Sopimusmallien tulisi hänen mukaansa paremmin mahdollistaa arvopohjainen hinnoittelu. Haasteena nousee esille myös hinnoiteltavana olevan arvon määrittäminen ja mittaaminen sekä ylipäättään arvopohjaisen hinnoittelun ymmärtäminen ja osaaminen.

”Ymmärtäminen ja osaaminen siitä, mitä arvopohjainen hinnoittelu tarkoittaa. Mistä arvosta me puhutaan ja miten sitä mitataan.” (H2)

H3 kuvailee ongelmia markkinoille muodostuneiden hintakäsitysten kautta. Markkinoille on muodostunut monelle suunnittelu- ja konsultointialan toimenpiteelle tietty markkinahinta, joka perustuu sen toteuttamiseen vaadittavaan työaikaan. Asiakkaat ovat tottuneet siihen, että markkinoilla on perushinta eri tyyppisille suunnitteluille, analyyseille ja konsultoinneille, jota sen tyyppisestä työstä yleensä maksetaan. Markkinoilla on ollut

yleensä tapana hinnoitella eri tyyppiset palvelut työpohjaisesti, joten arvopohjaisen hinnoittelun soveltaminen on vaikeaa. Varsinkin tarjouskilpailuissa alan normit ja markkinoiden hintakäsitykset ohjaavat tarjoajia hinnoittelemaan työnsä sen mukaan, mitä asiakas yleensä tietynlaisesta työstä maksaa. Arvopohjaisesti hinnoitteleva tarjoaja pärjää H3:n näkemyksen mukaan tarjouskilpailuissa huonosti, sillä yleensä aina joku hinnoittelee tarjouksensa työperusteisesti. H3 mukaan arvopohjainen hinnoittelu sopisi paremmin tilanteisiin, joissa tehdään jotain uutta sen sijaan, että toimeksianto olisi jotakin helposti kilpailutettavaa perinteistä suunnittelu- tai konsultointitoimintaa. Asiakkaan kanssa tulisi päästä keskustelemaan arvopohjaisesta hinnoittelusta ja saavutettavista hyödyistä ilman suoraa tarjouskilpailua. Asiakkaan tulisi huomata mahdollisuutensa lisäarvon saamiseen, mutta kuitenkin myös tarvitsevänsä kumppanin lisäarvon saamiseksi.

H4 näkee myös oman yrityksensä tapauksessa arvopohjaisen hinnoittelun soveltamisen hyvin vaikeana. Esimerkiksi heidän yrityksensä kunnille ja kaupungeille tarjoamassa konsultoinnissa hyödyt tulevat todella pitkän ajan kuluessa ja monet niihin vaikuttavista tekijöistä ovat täysin heistä riippumattomia. Tällaisissa tapauksissa hän ei koe saavutettiin hyötyihin sidotun arvopohjaisen hinnoittelumallin rakentamista mahdollisena.

Yhdessä haastatteluista haastateltava kertoi esimerkin siitä, kuinka eräässä projektissa olisi varmasti pystytty osoittamaan asiakkaan sama rahallinen hyöty ja hinnoittelu olisi haluttu sitoa tähän odotettavissa olevaan asiakasarvoon. Tulosten perusteella maksettavat palkkiot nähtiin kuitenkin yrityksen linjauksien mukaan liian riskillisinä etukäteen sovittuun hintaan nähden eikä tämänkaltaiseen hinnoitteluun haluttu lähteä.

H3 myös huomauttaa yhtenä arvopohjaisen hinnoittelun haasteena sen, etteivät varsinkaan suuremmat asiakkaat halua jättää taseisiinsa tilikausien yli meneviä vastuita ja jälkivelvoitteita projekteista, joissa mahdolliset palkkiot jakautuvat useille vuosille.

H8 kertoo arvopohjaisen ajattelun kyllä olevan aina hinnoittelussa mukana, mutta arvopohjaisessa hinnoittelussa palvelun pitäisi olla myyntiargumentiltaan säästäminen tai asiakkaan saamat tulevaisuuden tulot. Tällöin yritys saisi asiakkaan saavuttamasta rahallisesta hyödystä pienen osan muutaman vuoden ajan.

Yhteenvedona haastatteluista selvisi, ettei haastateltavien yrityksissä juurikaan käytetä arvopohjaista hinnoittelua. Tulevaisuudessa sen nähdään mahdollisesti osittain yleistyvän, mutta ei kuitenkaan merkittävään rooliin. Joitakin pienempiä esimerkkejä haastateltavilta löytyi, mutta pääasiassa arvopohjainen hinnoittelu nähdään haasteelliseksi ja vaikeaksi toteuttaa. Varsinkin tiukoissa tarjouskilpailuissa ei arvopohjaisesti hinnoitteleamalla nähdä pärjättävän tuntipohjaisia tarjouksia vastaan eivätkä haastateltavat koe, että asiakkaat lähtisivät helposti mukaan tällaiseen hinnoitteluun.

4.7 Yhteenveto haastatteluiden tuloksista

Asiakasarvon käsite

Näkemykset asiakasarvosta käsitteenä ovat haastateltavilla melko yhtenäisiä. Asiakasarvon luomisen yhtenä keskeisenä ominaisuutena kuvataan olevan se, että tuotettu suunnittelu- tai konsultointipalvelu edistää asiakkaan liiketoimintaa ratkaisemalla ongelmia, tuottamalla säästöjä tai kasvattamalla tuloja. Asiakasarvoa luova palvelu tuottaa asiakkaalle suoraan jonkinlaista arvoa tai asiakas pystyy hyödyntämään sitä omassa toiminnassaan jonkin heille arvoa tuottavan asian tuottamiseen.

Tuotetun asiakasarvon voidaan sanoa näkyvän asiakkaalle suorina tai epäsuorina hyötyinä, joita voidaan mitata tai perustella rahassa ja joilla asiakkaat kokevat olevan rahallista arvoa, joka realisoituu asiakkaalle merkityksellisellä aikavälillä. Tämä määritelmä sisältää tärkeä huomion siitä, että asiakasarvo perustuu asiakkaan kokemukseen ja vaikka tuotetut hyödyt pystyttäisiin mittaamaan tai muuten perustelemaan arvokkaiksi, asiakkaan täytyy vielä kokea niillä olevan rahallista arvoa.

Asiakkaan kokemus sovitussa aikataulussa pysymisestä ja sovittujen laatukriteerin toteutumisesta sekä tilatun tuotteen tai palvelun vastaavuudesta asiakkaan tarpeisiin, nähdään tärkeinä osina asiakkaan saamaa asiakasarvoa. Asiakasarvoa tuottavan tuotteen tai palvelun tulisi vastata käyttötarkoitusta, johon se on tilattu ja se tulisi toimittaa sovitussa aikataulussa, sovituilla laatukriteereillä ja ilman lisäkustannuksia. Mahdollisista muutoksista tulisi aina sopia yhdessä asiakkaan kanssa.

Varsinkin yksityisellä puolella asiakasarvon rahallinen näkökulma korostuu. Julkisella puolella asiakasarvossa näkyy useammin myös asiakkaan saamien ei-rahallisten hyötyjen merkitys, esimerkiksi loppukäyttäjän kokemien hyötyjen muodossa.

Asiakasarvon osoittaminen

Yhtenä keskeisimpänä asiakasarvon parantamisen ongelmana haastatellut henkilöt näkevät sen, että asiakkaat ostavat palveluita usein tunteina, eivätkä aina keskity hankinnoissaan parhaaseen lopputulokseen. Esimerkiksi asiakkaiden yleinen osaaminen ja hinnalla kilpailuttamisen helppous nähdään syinä tähän ongelmaan. Asiakasarvon toivottaisiin olevan vahvemmin esillä vaikuttavana tekijänä ja asiakkaalle tuotettavan arvon haluttaisiin painottuvan enemmän tarjouspyynnöissä. Huomiota haluttaisiin enemmän myös sille, että suunnittelutoimeksianto on vain pieni osa hankkeen kustannuksista, mutta suurin osa hankkeen kustannuksista sidotaan kuitenkin suunnitteluvaiheessa.

Asiakasarvon tuottamista haittaa usein se, että projektiin lasketut tunnit ratkaisevat tarjouskilpailun voittamisen. Varsinkin julkisella puolella kilpailutukset perustuvat pitkälle tuntihintoihin ja huomio kiinnittyy rahaan, asiakkaan saamien hyötyjen sijaan. Vaikka laadullisia elementtejä on tuotu tarjouspyyntökilpailuihin, on vaikeaa oikeasti mitata asiantuntijoiden kokemusta ja asiakkaille tuottamaa lisäarvoa. Tässä yrityksillä olisi mahdollisuus pohtia tuottamaansa lisäarvoa ja varsinkin julkisen puolen tarjouksissaan tuoda esille, mitä arvoa heidän ratkaisunsa tuottaisivat asiakkaalle.

Tavoitteiden määrittäminen nousee myös esille yhtenä tärkeänä asiana, jossa olisi parantamisen varaa. Hankkeesta saatavilla olevien hyötyjen kuvaillaan liittyvän vahvasti hankkeen tavoitteisiin ja niiden asettamiseen. Asiakasarvon parantamiseksi, tavoitteisiin tulisi enemmän keskittyä ja ne tulisi määritelläkin riittävän selkeästi.

Koko alan näkökulmasta viestintää voisi viedä enemmän siihen suuntaan, että alan yritysten tuottamasta arvosta, taloudellisista hyödyistä sekä yhteiskunnallisesta merkityksestä keskusteltaisiin enemmän.

Asiakasarvon tuottaminen

Haastatteluiden perusteella asiakasarvo näkyy asiakkaille monenlaisissa eri muodoissa. Haastatteluiden keskusteluissa ja erityisesti haastatteluissa läpi käydyistä esimerkkiprojekteista nousi esille useita asioita, joiden koettiin tuottavan asiakkaille arvoa. Asiakkaan ongelmien ratkaiseminen ja tarpeiden täyttäminen oli yksi keskeisimmistä asiakasarvoa tuottavista asioista. Sovitussa aikataulussa, laadussa ja kustannuksissa pysyminen koettiin myös asiakasarvon lähteeksi. Toisaalta näiden koettiin myös kuvaavan hyvin projektin onnistumista.

Asiakasarvon rahallinen näkökulma korostui varsinkin yksityisellä puolella, jossa asiakkaat ovat pääasiassa voittoa tavoittelevia yrityksiä. Rahallista asiakasarvoa nähtiin muodostuvan erityisesti asiakkaan tulojen kasvamisena tai säästöjen aikaansaamisena. Säästöjen aikaansaamiseen liittyen nousi esille erikseen myös asiakkaan resurssien säästäminen ja toiminnan tehostaminen. Muita asiakasarvon esille nousseita muotoja olivat vielä asiakkaan tuotteiden ja palveluiden kehittäminen, uuden liiketoiminnan mahdollistaminen, päätöksenteon tukeminen ja loppukäyttäjän huomioiminen.

Asiakasarvon mittaaminen kuitenkin nähtiin haasteellisena, vaikka asiakkaiden koettiin saavan projekteista erilaisia hyötyjä, joilla nähtiin olevan myös suoraa tai epäsuoraa rahallista arvoa. Asiakasarvon mittaamisen sijaan monet haastateltavat kertoivat mittavaansa asiakastyytyväisyyttä esimerkiksi projektin jälkeen tehtävällä kyselyllä. Organisaatiossa asiakastyytyväisyyttä mitattiin ja seurattiin suorituskykymittareiden avulla.

Asiakasarvon muodostuminen projekteissa

Ennen varsinaista projektia, tarjouspyynnön ja tarjouskilpailun koettiin vaikuttavan asiakasarvon luomisen mahdollisuuksiin. Varsinkin julkisten hankintojen tapauksessa, edullisin hinta nähdään liiankin usein ratkaisevana tekijänä tarjouskilpailun voittamisessa. Myös yksityisellä puolella koetaan välillä olevan kovaa hintakilpailua, mutta yksityisen puolen tilaajilla nähtiin kuitenkin olevan enemmän vapauksia hankinnan toteuttamisessa ja heidän ei koeta haluavan toteuttaa raskaita tarjouskilpailuprosesseja. Julkisella puolella tilaajia taas sitoo hankintalaki ja päätöksiltä vaaditaan läpinäkyvyyttä.

Asiakkaan laatiman tarjouspyynnön ja tekemän tilauksen nähtiin selkeästi vaikuttavan asiakasarvon tuottamisen edellytyksiin. Mahdollisimman hyvän tuotteen tilaamisen ja tuntien tilaamisen välillä koettiin olevan hyvin merkittävä ero. Tarjouspyynnöissä ja tarjousten vertailussa laadun painottamisen koettiin parantavan asiakasarvon tuottamisen mahdollisuuksia. Halvimman hinnan tavoittelemisen taas koettiin heikentävän niitä. Laadun painottamisen kuvailtiin esimerkiksi mahdollistavan projektin kehittämisen ja parhaiden asiantuntijoiden tuomisen projektiin, korkean laadun ja lisäarvon tuottamiseksi.

Tarjouksen kirjoittaminen nähtiin toisena tärkeänä vaiheena asiakkaalle tuotettavan arvon määrittelemisessä. Julkisella puolella tarjousten muotoilun koettiin olevan yksityistä puolta rajoitetumpaa, sillä tarjouksia ei voi muotoilla yhtä vapaasti ja niiden on vastattava tarjouspyyntöä. Tarjous on kuitenkin hyvä mahdollisuus esitellä oman ratkaisun tarjoama lisäarvo ja vaikuttaa hankintapäätökseen.

Projektin alussa tavoitteiden asettamisen tärkeyttä korostettiin. Selkeästi yhdessä määriteltyjen tavoitteiden koettiin helpottavan asiakasarvon luomista ja asiakasarvoa koettiin syntyvän myös erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen ja ongelmien todellisten syiden esille tuomisesta sekä asiakkaan päätöksenteon tukemisesta.

Projektin aikana arvoa luotiin yhteistyössä asiakkaan kanssa ja arvon yhteisluonnin koettiin synnyttävän arvoa sekä asiakkaalle että toimittajalle. Arvon yhteisluomisessa varsinkin luottamus, kommunikointi ja kaikkien sidosryhmien tarpeiden huomioiminen nousivat esille tärkeinä asioina. Arvon yhteisluomisessa hyödynnettiin esimerkiksi suunnittelukokouksia, palavereita, työpajoja, keskusteluita sekä muuta tiedonvaihtoa.

Projektin lopussa saavutettuja tuloksia tarkasteltiin yleensä tilaajan kanssa loppupalaverissa ja asiakastyytyväisyyttä mitattiin kyselyillä. Projekteissa tuotettua asiakasarvoa ei kuitenkaan erityisemmin mitattu. Haastatteluiden perusteella yritykset eivät myöskään erityisemmin seuranneet asiakasarvon realisoitumista projektin jälkeen, lopputulosten hyödyntämisen vaiheessa.

Arvontuotto palvelun tuottajalle

Haastatteluiden tulosten perusteella voidaan todeta, että suunnittelu- ja konsultointialan yritykset saavat myös itselleen arvoa projekteistaan monessakin eri muodossa. Selkeimpänä esiin nousee suora rahallinen arvo, jonka yritys saa asiakkaalta korvauksena toteuttamastaan työstä. Lisäksi projektien kautta yrityksiä on mahdollista kasvaa ja kehittyä sekä vahvistaa markkina-asemaansa kilpailijoihin nähden.

Hyvät referenssit ja yrityksen hyvä maine ovat auttaneet yrityksiä uusien projektien saamisessa. Yhdessä hyvin tehdyn työn kanssa referenssit ovat paras markkinointikeino ja uutuusarvoa sisältävät projektit herättävät kiinnostusta sekä toimialalla työskentelevien potentiaalisten työntekijöiden kuin myös asiakkaiden keskuudessa.

Mielenkiintoisten työtehtävien tarjoaminen työntekijöille nähdään tärkeänä yrityksen työnantajakuvan kehittämisessä. Projektien kautta myös yrityksen ja sen asiantuntijoiden kokemus, osaaminen sekä tietämys kehittyvät. Kokemuksen ja tietämyksen kehittäminen on tärkeää myös uusien konsulttien perehdyttämisessä ja ammatillisen osaamisen kasvattamisessa. Markkinoiden ja asiakkaiden tuntemisen kehittyminen taas auttaa yrityksiä vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin.

Arvopohjainen hinnoittelu

Haastatteluiden perusteella selvisi, ettei haastateltavien yrityksissä juurikaan käytetä arvopohjaista hinnoittelua. Arvopohjainen hinnoittelu on käsitteenä haastateltaville tuttu, mutta sen käyttäminen nähdään kuitenkin suunnittelu- ja konsultointialalla vaikeana.

Tulevaisuudessa arvopohjaisen hinnoittelun nähdään mahdollisesti osittain yleistyvän, mutta ei kuitenkaan merkittävään rooliin. Joitakin pienempiä esimerkkejä haastateltavilta löytyi, mutta pääasiassa arvopohjainen hinnoittelu nähdään haasteelliseksi ja vaikeaksi toteuttaa. Varsinkin tiukoissa tarjouskilpailussa ei arvopohjaisesti hinnoitteleamalla nähdä pärjättävän tuntipohjaisia tarjouksia vastaan eivätkä haastateltavat koe, että asiakkaat lähtisivät helposti mukaan tällaiseen hinnoitteluun.

Arvopohjaisen hinnoittelun merkittäviä haasteita ovat esimerkiksi sen käytäntöjen ja mekanismien puuttuminen, puutteet arvopohjaisen hinnoittelun osaamisessa, markkinoille muodostuneet hintakäsitykset, nykyiset sopimusmallit, arvon määrittäminen ja mittaminen, ylimmän johdon tuen puute sekä arvopohjaisen hinnoittelun koettu riskillisuus.

5. TULOSTEN TARKASTELU

5.1 Tulokset suhteessa aiempaan kirjallisuuteen

Haastatteluiden tulosten perusteella asiakasarvon voidaan sanoa näkyvän asiakkaalle suorina tai epäsuorina hyötyinä, joita voidaan mitata tai perustella rahassa ja joilla asiakkaat kokevat olevan rahallista arvoa, joka realisoituu asiakkaalle merkityksellisellä aikavälillä. Asiakasarvon tuottamisen keskeiseksi ominaisuudeksi haastatteluissa kuvataan sitä, että tuotettu suunnittelu- tai konsultointipalvelu edistää asiakkaan liiketoimintaa ratkaisemalla ongelmia, tuottamalla säästöjä tai kasvattamalla tuloja.

Asiakasarvon rahallinen näkökulma nousee esille useissa haastatteluissa ja tuotetun asiakasarvon kuvataan näkyvän asiakkaalle lopulta suorina tai epäsuorina rahassa mitattavina hyötyinä, esimerkiksi kustannussäästöjen tai tuottojen kasvamisen muodossa.

Haastatteluiden perusteella asiakasarvoa tuottava palvelu tuottaa asiakkaalle suoraan jonkinlaista arvoa tai asiakas pystyy hyödyntämään sitä omassa toiminnassaan jonkin heille arvoa tuottavan asian tuottamiseen. Se voi näkyä epäsuorasti mahdollistamalla esimerkiksi ongelmien ja haasteiden ratkaisemisen, nykyisen liiketoiminnan parantamisen, uuden liiketoiminnan kehittämisen tai asiakkaan omien asiakkaiden paremman palveluksen. Yksityisellä puolella rahallinen näkökulma näyttää varsinkin korostuvan. Julkisella puolella taas asiakasarvossa näkyy useammin myös asiakkaan saamien ei-rahallisten hyötyjen merkitys, esimerkiksi päätöksenteon tukemisen tai loppukäyttäjän kokemien hyötyjen muodossa.

Haastatteluiden tulokset asiakasarvosta ovat hyvin linjassa kirjallisuudet kanssa. Esimerkiksi Aarikka-Stenroos & Jaakkola (2012) kuvailevat KIBS-yritysten luoman arvon kertyvän pidemmän ajan kuluessa palveluiden tuottamien ratkaisuiden hyödyntämisen aikana ja asiakkaan kokeman käyttöarvon näkyvän kolmessa muodossa:

1. Suorina rahallisina hyötyinä (esim. liikevaihdon kasvu tai kustannussäästöt)
2. Epäsuorina rahallisina hyötyinä (esim. ratkaisun käytettävyys, luotettavuus)
3. Ei-rahallisina hyötyinä (esim. päätöksenteon tukeminen)

Vastaavasti myös haastatteluiden tuloksista nousi esille nämä samat kolme muotoa. Yksikään haastateltavista ei kuitenkaan maininnut käyttöarvon termiä haastatteluiden aikana. Oli kuitenkin selvää, että haastateltavat ymmärsivät käyttöarvon merkityksen, vaikka puhuivatkin siitä eri sanoin ja esimerkkien kautta.

Ei-rahalliset hyödyt on edellä mainitussa listassa erotettu selkeästi suorista ja epäsuorista hyödyistä, mutta haastatteluiden perusteella ei-rahalliset hyödyt voidaan usein lopulta nähdä rahallisina hyötyinä. Niiden tarkan arvon määrittäminen voi kuitenkin olla lähes mahdotonta. Esimerkiksi päätöksen teon tukemisella voidaan perustella olevan rahallista arvoa, mutta sen tarkka mittaaminen voi olla hyvin vaikeaa. Yksityisellä puolella hyödyt voidaan haastatteluiden tulosten perusteella yleensä lopulta määrittellä rahassa, sillä yritysten tarkoituksena nähdään tavallisesti olevan voittojen tavoittelu. Julkisella puolella ei-rahallisia hyötyjä on helpompi tunnistaa esimerkiksi loppukäyttäjän kokemien hyötyjen muodossa, mutta niiden mittaaminen koetaan yleensä vaikeaksi.

Haastatteluissa myös kuvailtiin asiakasarvon olevan asiakkaan kokemus siitä, että tilattu tuote tai palvelu vastaa asiakkaan tarpeita sekä käyttötarkoitusta ja se on toimitettu sovitussa aikataulussa, sovittujen laatuksien mukaisesti ja kustannusraameista kiinni pitäen. Hyvin vastaavalla tavalla Santos & Spring (2013) määrittelevät tieto- ja osaamisintensiivisen palvelun (KIBS) tehokkuuden olevan sitä, missä määrin palvelu toimitetaan ajallaan ja määritelmien mukaisesti, ilman lisäkustannuksia.

Haastatteluiden tulokset vahvistavat myös Vargo & Luschin (2004) palvelukeskeisen markkinalogiikan määritelmän siitä, että arvo on asiakkaan kokemaa ja käyttöarvoon perustuen määrittelemää. Yritykset eivät siis voi itsenäisesti luoda tai toimittaa arvoa, vaan arvo luodaan yhteistyössä asiakkaan kanssa, heidän hyväksytyänsä ensin yrityksen arvopauksen (Vargo & Lusch 2008).

Töytäri et al. (2011) määritelmän mukaisesti asiakasarvon luontaisia ja keskeisiä ominaisuuksia ovat subjektiivisuus, asiakaskeskeisyys, ajan myötä kehittyminen, tapauskohtaisuus ja riippuvaisuus muista vaihtoehdoista. Myös nämä ominaisuudet ovat havaittavissa haastatteluiden tuloksista.

Töytäri et al. (2011) mukaan asiakasarvoa voidaan tarkastella asiakkaan kokemien kokonaishyötyjen tai asiakkaan kokeman nettoarvon kautta. Tämän määritelmän mukaan asiakkaan kokemaa arvoa tarkasteltaessa tulisi ottaa huomioon myös asiakkaan uhraukset, kuten syntyneet kustannukset, aika ja vaiva. Haastatteluiden tulosten perusteella asiakasarvon tarkastellaan yleensä kuitenkin asiakkaan kokonaishyötyjen kautta.

Eggert & Ulaga (2002) kuvailevat kirjallisuuden määrittelevän asiakasarvon usealla eri tavalla, joita kuitenkin yhdistää asiakasarvon muodostuminen osatekijöistä, arvokäsitysten subjektiivisuus ja kilpailun vaikutus asiakasarvoon. Näistä varsinkin kaksi ensimmäistä nousivat selkeästi esille haastatteluiden tuloksissa. Kilpailun vaikutus asiakasarvoon ei kuitenkaan ollut yhtä selkeästi esillä. Oli kuitenkin havaittavissa, että asiakasarvon avulla koettiin voivan saavuttaa kilpailuetua. Asiakasarvoa tarkasteltaessa, kilpailun

vaikutus olisi kuitenkin hyvä huomioida paremmin, sillä sen huomiotta jättäminen voi vääristää arviota asiakkaan kokemasta arvosta.

Lindgreen et al. (2012) huomauttaa, että asiakasarvo voidaan nähdä myös asiakkaan taloudellisena arvona toimittajalle. Tämäkin näkökulma nousi eräessä haastattelussa esille, kun asiakasarvon kuvailtiin olevan loppujen lopuksi asiakkuudesta käteen jäävä käyttökate (engl. earning before interest, EBIT). Tämä määritelmä asiakasarvosta on yhtäläillä oikea vaikka näkökulma onkin aivan toinen. Tästä syystä asiakasarvosta puhuttaessa onkin hyvä tarkentaa, tarkoitetaanko asiakkaan taloudellista arvoa toimittajalle vai asiakkaan kokemusta saamastaan asiakasarvosta.

Haastatteluiden perusteella yrityksillä näyttää olevan hyvä käsitys asiakasarvosta ja sen eri muodoista. Asiakasarvon ymmärretään olevan subjektiivista ja asiakkaan kokemaa, käyttöarvoon perustuvaa, ilmenevän pidemmän ajan kuluessa ja kehittyvän ajan myötä, olevan tapauskohtaista sekä riippuvan tarjolla olevista vaihtoehdoista. Yritykset pystyvät hyvin tunnistamaan asiakasarvon ilmenemisen muotoja liiketoiminnassaan, mutta asiakasarvon tarkan mittaamisen koetaan kuitenkin olevan vaikeaa.

Asiakkaiden tapa ostaa palveluita tunteina, keskittymättä hankinnoissaan parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen, nousi haastatteluiden tulosten perusteella yhdeksi keskeiseksi ongelmaksi asiakasarvon parantamisessa. Syinä tähän nähdään asiakkaiden yleinen osaaminen ja hinnalla kilpailuttamisen helppous.

Julkisten hankintojen tapauksessa uudella hankintalaililla (1397/2016) on kuitenkin pyritty tehostamaan julkista rahankäyttöä sekä laadun, innovatiivisuuden ja kestävyuden huomioimista hankinnoissa. Rakennustietosäätiö on myös laatinut hyvistä hankintakäytännöistä julkisia hankkeita toteuttaville toimijoille hankintalakisarjan: ”Suunnittelu- ja konsultointipalveluiden julkinen hankinta”, jossa käsitellään hankintalain soveltamista ja eri hankintamenetelmien käyttöä. (RT 13-11268, 2017)

Laadun huomioimista edistävästä toimista huolimatta, haastateltavat kokevat kuitenkin edelleen hinnan olevan liian merkitsevä tekijä kilpailutuksissa. Asiakkaiden toivottaisiin painottavan tarjouspyynnöissään enemmän asiakkaalle tuotettavaa arvoa. Varsinkin julkisella puolella kilpailutuksen koetaan luovan asiakasarvon tuottamiselle haasteita, perustuessaan pääasiassa tuntihinnoitteluun ja keskittyessään rahaan, asiakkaan saamien hyötyjen tarkastelun sijasta. Asiakkaille tuotettavaa lisäarvoa toivottaisiin arvostettavan enemmän, mutta julkisten hankintojen tiukat reunaehdot ja läpinäkyvyyden ylläpitäminen tunnistetaan kyllä haasteiksi. Vaikka tarjouskilpailuissa onkin usein erilaisia laadullisia

elementtejä mukana, palveluntuottajan asiantuntijoiden tarjoamaa kokemusta ja osaamista sekä asiakasarvon tuottamisen kykyä oikein mittaavien laatupisteytysjärjestelmien luomisen kuvataan kuitenkin olevan vaikeaa.

Kirjallisuudesta asiaa tarkasteltaessa varsinkin läpinäkyvyyden haasteet nousevat esille. Nordenflycht (2010) mukaan tietointensiivisyys tuo mukanaan laadun läpinäkymättömyyttä, jonka seurauksena asiantuntijoiden tuotosten laadun arvioiminen voi olla asiakkaille tai muille asiaan vähemmän perehtyneille vaikeaa, jopa valmiiden tuotosten toimitamisen jälkeen. Haastatteluiden perusteella laadun läpinäkymättömyyden luomia haasteita on havaittavissa myös suunnittelu- ja konsultointialalla. Varsinkin etukäteen tarjousvaiheessa, projektissa luotavan asiakasarvon ja laadun arvioiminen eri toimittajien välillä on asiakkaille haasteellista.

Muller & Doloreux (2009) kuvailevat asiakkaan opastamisen olevan toisinaan tarpeellista KIBS-yrityksen tuottaman palvelun merkityksen ja sisällön ymmärtämiseksi. Myös haastatteluissa tunnistettiin, että varsinkin julkisen puolen tarjouksissa yrityksillä on hyvä mahdollisuus pohtia tarkemmin tuottamaansa lisäarvoa ja tuoda tarjouksessa esille, mitä arvoa heidän ratkaisunsa tuottavat asiakkaille. Kuten jo aiemmin todettiin, myös kilpailu vaikuttaa asiakkaan kokemukseen asiakasarvosta, joten toimittajan tulisikin pystyä viestimään asiakkaalle, miten heidän ratkaisunsa erottuu kilpailijoista luomallaan arvolla.

Nordenflycht (2010) mukaan laadun ollessa läpinäkymätöntä, laadusta tulisi viestiä myös muilla keinoilla, esimerkiksi sitoutumalla varmistamaan lopputuloksen korkea laatu yhteisvastuullisesti tai asettamalla huonon laadun tuottamiselle erilaisia sanktioita. Varsinkin asiakkaan kannalta huonon laadun tuottamiselle asetetut sanktiot varmasti vähentäisivät koettua riskintunnetta, mutta toimittajien puolella sen koetaan kasvattavan riskillisyyttä ja korkeammalle riskille haluttaisiin myös korkeampi tuotto. Vastaavasti myös paremman asiakasarvon tuottamisen koetaan olevan kalliimpaa ja mikäli asiakkaat eivät ole siitä valmiita maksamaan, ei sitä pystytä tuottamaan.

Näyttääkin siltä, että taustalla vallitsee vääntö siitä, miten tuotot ja riskit tulisi jakaa. Töytäri & Rajala (2014) määrittelevät riskien jakamisen, tuottojen jakamisen ja neuvotteluvoiman vaikuttavan yhdessä luodun arvon jakautumiseen toimittajan ja asiakkaan välillä. Heidän mukaansa toimittajan tulisi saada myös itselleen reilu, eikä pelkästään kustannusperusteinen osuus yhdessä luodusta arvosta. Haastatteluiden tulosten perusteella näyttääkin siltä, että toimittajat kokevat saavansa liian pienen osan yhdessä tuotetusta arvosta ja olisivat valmiita parantamaan asiakasarvoa, mikäli edellytykset sen luomiselle olisivat suotuisimmat. Asiakkaille tulisikin siksi pystyä paremmin osoittamaan, millaista

arvoa yritys pystyy tuottamaan ja perustella hyödyt niin, että asiakas myös kokisi niillä olevan rahallista arvoa.

Laadusta voidaan viestiä myös yrityksen maineen avulla ja Nordenflycht (2010) kuvailleen maineen kehittämisen sekä ylläpitämisen erittäin tärkeäksi varsinkin silloin, kun laatu on läpinäkymätöntä. Maineen lisäksi hän nostaa esille vielä asiantuntijoiden eettisen säännösten noudattamisen hyväksi keinoksi laadusta viestimisessä. Haastatteluissa yrityksen maineen ylläpitäminen ja hyvät referenssit tunnistettiin erittäin tärkeiksi ja niitä pyritäänkin hyödyntämään markkinoinnissa ja projektien hankkimisessa. Eettinen säännöstö on käytössä suunnittelu- ja konsultointialalla ainakin SKOL ry:n jäsen yrityksillä, jotka ovat sitoutuneet noudattamaan kansainvälisen konsulttijärjestö FIDIC:n eettisiä sääntöjä.

5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Kysymys 1: Millainen käsitys suunnittelu- ja konsultointialan yrityksillä on asiakasarvosta ja sen luomisesta?

Haastatteluiden perusteella käsitykset asiakasarvosta ja sen luomisesta ovat melko yhtenäisiä ja ne vastaavat hyvin kirjallisuuden määritelmiä. Eggert & Ulaga (2002) mukaan asiakasarvon määritellään kirjallisuudessa muodostuvan useista osatekijöistä, käsitykset siitä ovat subjektiivisia ja kilpailulla kuvataan olevan vaikutusta asiakasarvoon. Haastatteluissa varsinkin asiakasarvon subjektiivisuus ja sen muodostuminen useista osatekijöistä nousivat selkeästi esille. Asiakasarvoa tuottavia erilaisia tekijöitä saatiin myös määriteltyä kattavasti. Kilpailun vaikutus asiakasarvon kokemukseen jäi kuitenkin haastatteluissa vähemmälle huomiolle.

Tutkimuksen perusteella asiakasarvon luomisen yhtenä keskeisenä ominaisuutena on se, että tuotettu suunnittelu- tai konsultointipalvelu edistää asiakkaan liiketoimintaa ratkaisemalla ongelmia, tuottamalla säästöjä tai kasvattamalla tuloja. Asiakasarvoa luova palvelu tuottaa asiakkaalle suoraan jonkinlaista arvoa tai asiakas pystyy hyödyntämään sitä omassa toiminnassaan jonkin heille arvoa tuottavan asian tuottamiseen. Asiakkaan ongelmien ratkaiseminen ja tarpeiden täyttäminen oli yksi keskeisimmistä asiakasarvoa tuottavista asioista. Sovitussa aikataulussa, laadussa ja kustannuksissa pysyminen koettiin myös asiakasarvon lähteeksi. Toisaalta näiden koettiin myös kuvaavan hyvin projektin onnistumista.

Tuotetun asiakasarvon voidaan sanoa näkyvän asiakkaalle suorina tai epäsuorina hyötyinä, joita voidaan mitata tai perustella rahassa ja joilla asiakkaat kokevat olevan rahallista arvoa, joka realisoituu asiakkaalle merkityksellisellä aikavälillä.

Kysymys 2: Millaista arvoa suunnittelu- ja konsultointialan projektit tuottavat asiakkaille ja toimittajille?

Asiantuntijapalvelun ytimenä on käyttöarvon tuottaminen asiakkaalle (Chih et al. 2019). Suunnittelu- ja konsultointialan yritysten tapauksessa luotu arvo kertyy yleensä pidemmän ajan kuluessa, kun palvelun ratkaisuja hyödynnetään. Asiakkaiden kokema käyttöarvo näkyy suorina, epäsuorina tai ei-rahallisina hyötyinä (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012). Arvo on yhteisluotua ja asiakkaan kokema käyttöarvo on merkittävä edellytys arvon muodostumiseksi myös toimittajalle (Chih et al. 2019). Yhdessä luodun arvon jakautumiseen toimittajan ja asiakkaan välillä vaikuttavat riskien ja tuottojen jakaminen sekä neuvotteluvoima (Töytäri & Rajala, 2014). Tutkimuksessa esille nousseet asiakasarvon eri muodot on esitelty taulukossa 10. Esille nousseet arvon muodot vastaavat hyvin kirjallisuuden karkeaa jaottelua.

Taulukko 10. *Asiakasarvon tuottaminen asiakkaalle*

Asiakasarvon tuottaminen asiakkaalle
<ul style="list-style-type: none"> • Ongelmien ratkaiseminen ja tarpeiden täyttäminen • Sovitussa aikataulussa, laadussa ja kustannuksissa pysyminen • Rahallinen arvo, tulojen kasvattaminen tai säästöjen aikaansaaminen • Resurssien säästäminen tai toiminnan tehostaminen • Brändin, yrityskuvan tai maineen parantaminen • Vastuullisuuden ja kestävä kehityksen edistäminen • Tuotteiden ja palveluiden kehittäminen • Uuden liiketoiminnan mahdollistaminen • Päätöksenteon tukeminen ja mahdollistaminen • Käyttäjälähtöisyys ja loppukäyttäjän huomioiminen

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että myös suunnittelu- ja konsultointialan yritykset saavat itselleen arvoa monessakin eri muodossa. Selkeimmin näistä arvon eri ilmenemismuodoista korostuu suora rahallinen arvo, jonka yritys saa asiakkaalta korvauksena tuottamastaan palvelusta. Taulukossa 11 on listattuna kaikki tutkimuksessa esille nousseet toimittajan saaman arvon eri muodot. Suoran rahallisen arvon lisäksi erityisesti hyvät referenssit ja yrityksen maineen kehittyminen korostuivat tutkimustuloksissa merkittävinä toimittajan saamina arvoina.

Taulukko 11. Arvontuotto palvelun toimittajalle

Arvontuotto yritykselle itselleen
<ul style="list-style-type: none"> • Rahallinen tuotto ja liikevaihdon kasvaminen • Referenssit ja yrityksen maineen kehittäminen sekä ylläpitäminen • Yrityksen kasvu, kehittyminen ja markkina-aseman vahvistuminen • Markkinoiden ja asiakkaiden parempi ymmärtäminen • Pitkäaikaisten asiakassuhteiden kehittyminen • Yrityksen ja sen asiantuntijoiden osaamisen ja kokemuksen lisääminen • Työnantajakuvan paraneminen ja mielenkiintoisten työtehtävien tarjoaminen yrityksen työntekijöille • Uusien työntekijöiden perehdytys ja kokemusta nuorille konsulteille • Yrityksen tuotteiden ja palveluiden kehittäminen asiakkaan kanssa • Suunnittelun ja konsultoinnin tuotteistamisen ja toistettavuus

Kysymys 3: Miten suunnittelu- ja konsultointialan yritykset voivat kestäväällä tavalla parantaa asiakkaille tuotettua asiakasarvoa?

Asiakasarvon kehittämisen kannalta olisi keskeistä, että alalla olisi yhtenäinen käsitys asiakasarvon määritelmästä ja kaikki sidosryhmät ymmärtäisivät tässä tutkimuksessa esitellyt asiakasarvoon, arvon luomiseen ja kehittämiseen liittyvät kirjallisuuden peruslähtökohdat sekä termit.

Yhteinen käsitys teoriasta ja termeistä mahdollistaisi keskustelun lisäämisen alan toimijoiden ja asiakkaiden välillä sekä hyviksi ja toimiviksi todettujen käytäntöjen jakamisen ja edelleen kehittämisen. Varsinkin toimittajan ja asiakkaan välillä muodostettava yhteinen käsitys asiakasarvosta ja siihen liittyvistä asioista olisi erityisen tärkeä, sillä asiakasarvo perustuu asiakkaan käsitykseen ja kokemukseen vastaanottamastaan käyttöarvosta.

Suunnittelu- ja konsultointialan yrityksillä näyttäisi olevan paljon asiakasarvon kehittämiseen tarvittavaa arvokasta tietoa, mutta asiasta tulisi pystyä keskustelemaan laajemmin ja olemassa olevaa osaamista tulisi kehittää yhdessä niin alan yritysten kuin asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Tämän tutkimuksen toteutuksen aikana onnistuttiin kuitenkin luomaan paljon hyvää keskustelua keskeisten avainhenkilöiden keskuudessa asiakasarvosta ja sen luomisesta suunnittelu- ja konsultointialalla. Tämä tarjoaa hyvät lähtökohdat arvon luomisen kehittämiseksi myös tulevaisuudessa.

Tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsaus tarjoaa lukijalleen hyvän käsityksen arvon luomiseen ja yhdessä luodun arvon kehittämiseen tarvittavasta teoriasta. Haastatteluiden tulokset luvussa kuvataan taas kattavasti, millaista arvoa suunnittelu- ja konsultointialalla tuotetaan, millainen käsitys yrityksillä siitä yleisesti on ja miten asiakasarvo määritellään sekä mitä arvopohjaisesta hinnoittelusta alalla ajatellaan.

Tutkimuksen mukaan suunnittelu- ja konsultointialalla tuotetun asiakasarvon voidaan sanoa näkyvän asiakkaalle suorina tai epäsuorina hyötyinä, joita voidaan mitata tai perustella rahassa ja joilla asiakkaat kokevat olevan rahallista arvoa, joka realisoituu asiakkaalle merkityksellisellä aikavälillä. Tämä määritelmä sisältää tärkeä huomion siitä, että asiakasarvo perustuu asiakkaan kokemukseen ja vaikka tuotetut hyödyt pystyttäisiin mitaamaan tai muuten perustelemaan arvokkaiksi, asiakkaan täytyy vielä kokea niillä olevan rahallista arvoa.

Aineettoman pääoman kehittäminen nousee esille myös tärkeänä tekijänä arvon luomisen parantamisessa. Esimerkiksi Laihonen et al. (2011) kuvailee tietoresurssien hyödyntämisen olevan tärkeässä roolissa tieto- ja osaamisintensiivisten yritysten arvon luontia ja aineeton pääoman koostuvan näillä:

1. Inhimillisestä pääomasta (esim. yksilöiden osaamisesta ja ominaisuuksista)
2. Rakennepääomasta (esim. prosesseihin sitoutuneesta osaamisesta, järjestelmien informaatiosta ja työilmapiiristä) sekä
3. Suhdepääomasta (yrityskuvasta, brändistä ja suhteista ulkopuolisiin tahoihin).

Kuten jo aiemmin todettiin, Chih et al. (2019) kuvaamassa asiantuntijapalvelun arvon yhteisluomisen mekanismeissa, asiantuntijan aineettomien resurssien, tietotaidon sekä pätevyyden olevan aivan keskeisessä osassa koko prosessin onnistumista. Tästä syystä toimittajan aineettoman pääoman tehokas johtaminen ja kehittäminen ovat avainasemassa myös arvon yhteisluomisen ja asiakasarvon kehittämisessä.

Arvon yhteisluomisen haasteiden hallintaan Santos & Spring (2013) esittelivät kolme erilaista strategiaa. Heidän mukaansa asiakkaiden osallistumista arvonluomisen prosessiin pidetään yleensä välttämättömänä, mutta välillä toimittajat joutuvat kuitenkin asiakkaan vähäisen osallistumisen takia hyödyntämään eri strategioita tehokkaan tieto- ja osaamisintensiivisen palvelun tuottamisen mahdollistamiseksi. Näitä strategioita ovat ennaltaehkäisevät toimet, ongelmien hallinta ja asiakkaan opastaminen. Edelle mainittujen strategioiden käytöstä nousi haastatteluissa paljon käytännön esimerkkejä, ja ne olivat suhteellisen helposti tunnistettavissa myös käytännöstä.

Ennaltaehkäisevät toimet perustuvat asiantuntijoiden aiemmista projekteista hankkiman kokemuksen ja osaamisen hyödyntämiseen työn jatkamiseksi, vaikka asiakas olisi kykenemätön tarjoamaan tarvittavaa informaatiota ja osallistumaan riittävästi yhteisluomisen prosessiin. Ongelmien hallinta taas on toinen strategia, jolla hallitaan odottamattomia tilanteita, jotka ovat seurausta asiakkaan vähäisestä osallistumisesta. Asiakkaan opastaminen taas poikkeaa edellisistä strategioista niin, että siinä pyritään kasvattamaan asiakkaan tietämystä ja teknistä tietotaitoa, pyrkien siten lisäämään asiakkaan osallistumista ja panostusta arvon yhteisluomisen prosessiin. (Santos & Spring, 2013)

Arvopohjainen hinnoittelu ja myynti ovat myös hyviä keinoja asiakasarvon, taloudellisesti kestäväen parantamisen mahdollistamiseksi. Arvopohjainen hinnoittelu viittaa siihen, että myyjän hinnoittelupäätökset tarjoomasta huomioivat asiakkaan kokeman käyttöarvon suhteessa sen hintaan. Arvopohjainen myynti taas viittaa myyntimenetelmään, joka koostuu asiakasarvon tunnistamisesta, kvantifioinnista eli määrällistämisestä, kommunikoinnista ja todentamisesta. (Raja et al. 2020)

Yhdessä luodun arvon jakautumiseen toimittajan ja asiakkaan välillä vaikuttavat riskien jakaminen sekä tuottojen jakaminen. Arvopohjaisen hinnoittelun onnistunut puolustaminen vaatii hyvien perusteluiden lisäksi kuitenkin myös neuvotteluvoimaa. Onnistuessaan, myös toimittajalla on mahdollisuus saada itselleen reilu, eikä pelkästään kustannusperusteinen osuus yhdessä luodusta arvosta. (Töytäri & Rajala, 2014)

Arvopohjaisen hinnoittelun merkittäviä haasteita alalla ovat käytäntöjen ja mekanismien puuttuminen, puutteet arvopohjaisen hinnoittelun osaamisessa, markkinoille muodostuneet hintakäsitykset, nykyiset sopimusmallit, arvon määrittelemisen ja mittaamisen, ylimmän johdon tuen puute sekä arvopohjaisen hinnoittelun koettu riskillisuus.

6. PÄÄTELMÄT

6.1 Tavoitteiden toteutuminen

Tämän diplomityön keskeisimpänä tarkoituksena on asiakasarvon parantaminen suunnittelu- ja konsultointialalla. Asiakasarvon parantamiseksi, tämän diplomityön tavoitteena on selkeyttää asiakasarvon käsitettä ja luonnetta koko toimialalla sekä herättää keskustelua aiheesta. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on vahvistaa ja kehittää tietoisuutta suunnittelu- ja konsultointipalveluiden tuottamasta asiakasarvosta ja sen muodostumisesta. Asiakasarvon ja sen luomisen ymmärtämisen tukeminen auttaa alan yrityksiä pyrkimyksissään asiakasarvon kehittämiseen ja parantamiseen.

Tilannesidonnaista ja kontekstikohtaista empiiristä tietoa tarjoamalla tutkimus mahdollistaa kokonaiskäsityksen muodostamisen arvonluomisen ilmiöstä sekä siihen vaikuttavista asioista. Tutkimuksessa selvitettiin, miten suunnittelu- ja konsultointialan yritykset määrittelevät asiakasarvon, millaista asiakasarvo yritykset ovat tuottaneet asiakkailleen sekä millaista arvoa alan yritykset projekteistaan itselleen saaneet. Tutkimuksessa kartoitettiin myös arvopohjaisen hinnoittelun nykytilaa sekä sen kehittämisen edellytyksiä sekä siihen liittyviä haasteita ja ongelmia.

Tässä tutkimuksessa päästiin työn tavoitteisiin ja vastattiin tutkimuskysymyksiin. Tärkeimpänä tavoitteena tutkimuksella oli vahvistaa ja kehittää tietoisuutta suunnittelu- ja konsultointipalveluiden tuottamasta asiakasarvosta ja sen muodostumisesta. Tässä tavoitteessa onnistuttiin sillä haastatteluista ja kirjallisuudesta saatiin paljon laadukasta tietoa, joka onnistuttiin kokoamaan kattavaksi tietopaketti kyseisestä aiheesta. Tutkimuksessa onnistuttiin määrittelemään asiakasarvon käsite suunnittelu- ja konsultointialalla ja luomaan riittävä ymmärrys arvon muodostumisesta asiakasarvon parantamiseksi. Tämän diplomityön lukemalla lukijalle muodostuu hyvä käsitys asiakasarvosta ja arvon luomiseen liittyvistä ilmiöistä suunnittelu- ja konsultointialalla.

Osana tutkimuksen tärkeimpiä tuloksia onnistuttiin saamaan selville myös asiakkaan kokeman asiakasarvon sekä toimittajan itselleen saaman arvon eri ilmenemismuotoja. Asiakkaan käyttöarvona kokeman asiakasarvon muotoja nousi esille lukuisia niin suoria rahallisia, epäsuoria rahallisia kuin ei-rahallisiakin muotoja. Vastaavalla tavalla myös toimittajan itselleen saaman arvon muotoja saatiin kattavasti selvitettyä. Arvon jakautumisen todettiin myös riippuvan vahvasti riskien ja tuottojen jakautumisesta sekä neuvotte- luvoimasta. Tähän liittyen tutkimuksessa tarkasteltiin myös arvopohjaisen hinnoittelun

nykytilaa ja tulevaisuuden hyödyntämismahdollisuuksia. Arvopohjainen hinnoittelu koetaan toimialalla kuitenkin ongelmalliseksi ja esiin nousi paljon erilaisia ongelmia sekä haasteita, joita tulisi ratkaista arvopohjaisen hinnoittelun mahdollistamiseksi.

Yhtenä tutkimuksen tärkeimpänä tuloksena onnistuttiin muodostamaan määritelmä asiakasarvon käsitteelle suunnittelu- ja konsultointialalla. Määritelmän mukaan tuotetun asiakasarvon voidaan sanoa suunnittelu- ja konsultointialalla näkyvän asiakkaalle suorina tai epäsuorina hyötyinä, joita voidaan mitata tai perustella rahassa ja joilla asiakkaat kokevat olevan rahallista arvoa, joka realisoituu asiakkaalle merkityksellisellä aikavälillä. Tämä määritelmä sisältää tärkeä huomion siitä, että asiakasarvo perustuu asiakkaan kokemukseen ja vaikka tuotetut hyödyt pystyttäisiin mittaamaan tai muuten perustelemaan arvokkaiksi, asiakkaan täytyy vielä kokea niillä olevan rahallista arvoa.

Arvoa ja arvon luomista on tutkittu hyvin paljon ja näistä aiheista löytyy kirjallisuudesta runsaasti tutkittua tietoa. Tämän tutkimuksen kannalta arvon luonnin kirjallisuudessa tärkeimpiä lähteitä olivat tieto- ja osaamisintensiivisiä palveluita tuottaviin yrityksiin keskittyneet tutkimukset. Tämä tutkimus lisää tietämystä juuri tällä kyseisellä alueella, jonka esimerkiksi Aarikka-Stenroos & Jaakkola (2012) kuvailevat tarvitsevan lisää tutkittua tietoa. Varsinkin tarkemmin rajatusta, suunnittelu- ja konsultointialan arvon luomisesta löytyi heikosti kirjallisuutta ja tämä tutkimus lisääkin tietämystä tällä kapeammalla alueella.

Tämä tutkimus tuo kirjallisuuteen nimenomaan teknisen suunnittelu- ja konsultointipalveluiden arvon luomiseen liittyvää empiiristä tietämystä sekä tarjoaa määritelmän asiakasarvolle tällä tietyllä toimialalla. Tutkimus myös tarkentaa arvon muodostumisen käsitystä alalla tunnistuen useita erilaisia asiakkaan sekä toimittajan saamia arvon muotoja.

6.2 Käytännön implikaatiot

Yhtenä hyvin tärkeänä tavoitteena tällä tutkimuksella on herättää keskustelua asiakasarvosta ja saada yritykset pohtimaan sen merkitystä ja kehittämistä tarkemmin myös omassa liiketoiminnassaan. Tätä tavoitetta onnistuttiin edistämään hyvin jo tutkimusprosessin aikana, sillä alan tärkeiden avainhenkilöiden keskuudessa saatiin herätettyä kiinnostusta sekä runsaasti keskustelua aiheeseen liittyen.

Tärkeänä suosituksena voidaankin todeta, että suunnittelu- ja konsultointialan yritysten ja sidosryhmien välillä tulisi herättää keskustelua arvosta ja sen luomisesta sekä jakaa hyviksi todettuja käytäntöjä alan toimijoiden välillä ja kehittää arvon luontia eteenpäin. Haastatteluissa tämä nousi esille niin, että koko alan näkökulmasta viestintää toivottiin vietävän enemmän siihen suuntaan, että alan yritysten tuottamasta arvosta, taloudellisista hyödyistä sekä yhteiskunnallisesta merkityksestä keskusteltaisiin enemmän.

Arvon luomisen kehittämiseksi suunnittelu- ja konsultointiala kaipaa arvoon ja arvon luontiin liittyvien teorioiden osaamisen lisäämistä sekä kirjallisuudessa käytettävien yhteisten sekä hyvin määriteltyjen termien yleistämistä kaikkien sidosryhmien tietoon. Mikäli toimialan yritykset, asiantuntijat, asiakkaat ja muut sidosryhmät keskustelisivat arvosta ja sen luomisesta kirjallisuuden laajaan tutkimustietoon ja määrittämiin termeihin nojautuen, olisi arvon yhdessä kehittäminen tehokkaampaa ja tuottavampaa.

Yleisesti yrityksissä keskustelu asiakasarvon tuottamisesta tulisi nostaa asiakastyytyväisyyden rinnalle merkittäväksi tarkasteltavaksi asiaksi. Paras mahdollinen tapa asiakasarvon parantamiseen olisi se, että kaikkea toimintaa tarkasteltaisiin myös asiakasarvon näkökulmasta ja erilaisien analyysien avulla pyrittäisiin jatkuvaan parantamiseen. Tuotetun asiakasarvon mittaamiseen tulisi yrityksissä kehittää uusia toimintatapoja.

Tämä tutkimus toimii hyvänä työkaluna suunnittelu- ja konsultointialan asiakasarvon parantamisessa, sillä se tarjoaa sekä kattavan teoriapohjan alaa koskettavasta kirjallisuudesta että alan asiantuntijoiden osaamista ja tietotaitoa aiheeseen liittyen.

Tätä tutkimusta voidaan hyödyntää asiakasarvon, arvon luonnin sekä arvon kehittämisen kouluttamisen yhteydessä ja siinä määriteltyjä termejä voidaan hyödyntää alalla käytävien keskusteluiden yhtenäistämiseksi. Tämä tutkimus antaa lukijalleen kattavan katsauksen arvon luontiin ja sen kehittämiseen sekä mahdollistaa hyvän kokonaiskuvan muodostamisen arvon luomisen ilmiöstä asiakasarvon parantamiseksi.

Arvosta ja sen luomisesta yleisesti kiinnostuneille lukijoille varsinkin tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsaus tarjoaa mielenkiintoista teoretietoa, vaikka oma toimiala ei olisikaan juuri vastaava. Myös suunnittelu- ja konsultointialan asiakkaille ja muille sidosryhmille tutkimukseen perehtymistä voidaan suositella lämpimästi, sillä sen kautta myös kaikki muut sidosryhmät voivat osallistua paremmin yhdessä tuotetun arvon lisäämiseen.

Viimeisenä keskeisenä suosituksena tutkimuksen perusteella voidaan sanoa, että asiakasarvo tulisi nostaa asiakastyytyväisyyden rinnalla keskeiseksi tarkasteltavaksi asiaksi. Asiakasarvoa tulisi myös tarkastella aina yksittäisistä projekteista koko liiketoiminnan tasolle asti ja sen kehittämiseen, ymmärtämiseen ja mittaamiseen tulisi sijoittaa resursseja.

6.3 Rajoitteet

Tämän tutkimuksen yksityiskohtaista soveltamista rajoittaa sen laaja rajaus. Tutkimuksessa arvoa ja sen luomista tarkastellaan sekä teollisuuden, yhdyskuntarakentamisen että talonrakentamisen näkökulmassa. Tarkoituksella valittu laaja näkökulma myös kattaa sekä julkisen että yksityisen puolen.

Tutkimusta rajoittaa myös sen keskittyminen toimittajapuolen haastatteluihin. Tutkimuksen toteuttamisen yhteydessä nähtiin kuitenkin järkevän rajauksen mahdollistamiseksi, hyväksi keskittyä haastattelemaan asiakasarvon kannalta tärkeimpiä toimittajapuolen avainhenkilöitä, jotka ovat tärkeitä myös asiakasarvon jatkokehityksen kannalta.

Tutkimuksessa myös keskityttiin tarkastelemaan arvoa ja sen luomista lähinnä asiakkaan ja toimittajan välillä. Tämä myös rajoittaa tutkimuksen soveltamista, sillä arvon yhteisluomiseen osallistuvat asiakkaan ja toimittajan lisäksi kaikki muutkin sidosryhmät.

Tutkimuksessa käytetyt menetelmät rajoittavat tutkimusta siinä mielessä, että määrällistä tutkimustietoa luodusta arvosta ei saatu selville. Puolistrukturoidut teemahaastattelut tuovat kuitenkin hyvin esille haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia käsiteltävistä aiheista, mutta saatujen tietojen vertailu keskenään on haastavampaa.

Haastatteluilla saatu aineisto oli suhteellisen laaja ja sen perusteella pystyi hyvin tekemään analyysiä ja vertailuja. Aineistoa olisi kuitenkin parantanut se, jos jokaisesta esimerkkiprojektista olisi ollut mahdollista saada myös asiakkaiden näkemys. Tutkimuksen validiteetti on kuitenkin hyvä eli siinä käytetyt tiedonkeruumenetelmät mittaavat tarkasti juuri niitä asioita, joita niiden on tarkoitus mitata (Saunders et al. 2009, s.157). Tutkimuksen menetelmillä saatiin hyvin selville tutkitun ilmiön ominaisuuksia ja haastateltavat henkilöt olivat erinomaisia lähteitä osaamisen ja tietotaidon näkökulmasta tarkasteltuna.

Reabiliteetti taas kertoo miten luotettavasti tutkimuksessa käytetyt tiedonkeruumenetelmät ja analysointitekniikat tuottavat toistuvasti yhteensopivia löydöksiä ja mittaustuloksia (Saunders et al. 2009, s.156). Reabiliteetin suhteen tutkimusta rajoittaa se, että tutkimuksen analyysi tuottaa tutkijan oman näkemyksen aineiston perusteella vedettävistä johtopäätöksistä. Tämä aiheuttaa sen, että toinen analyysi voisi tuottaa hieman erilaisia tuloksia, mutta pääasiassa tutkimustulokset olisivat varmasti hyvin vastaavanlaisia.

Toisena aineistoon vaikuttavana tekijänä toimivat myös haastateltavat ja heidän valintansa. Toisessa vastaavassa tutkimuksessa eri haastateltavilla näkemykset voisivat hieman erota tämän tutkimuksen haastateltujen näkemyksistä ja vaikuttaa näin tuloksiin.

6.4 Jatkotutkimusaiheet

Tämän tutkimuksen alkumetreiltä asti oli jo selvää, että tutkittava aihe on hyvin laaja ja työn laajuus vaatii rajaamista. Yhdessä diplomityössä arvoa ja sen luomista pystyy tarkastelemaan vain rajoitetusti ja onkin selvää, että jatkotutkimusta tarvitaan vielä lisää ilmiön tarkan luonteen tuntemiseksi kaikilla suunnittelu- ja konsultointialan toimialoilla.

Esille nousseet jatkotutkimusaiheet voidaan jakaa viiteen eri aiheeseen:

1. Yksityiskohtaisemmat arvon yhteisluomisen tutkimukset
2. Asiakasarvo ja asiakastyytyväisyys
3. Arvon luontia edistävät kannustimet alalla
4. Riskien ja tuottojen jakautumisen määrälliset tarkastelut
5. Arvopohjaisen hinnoittelun jatkotutkimukset

Yksityiskohtaisemmat arvon yhteisluomisen tutkimukset voisivat olla paljon rajatumia ja keskittyä tarkasti tiettyyn kapeampaan toimialaan ja pelkästään julkiseen tai yksityiseen puoleen. Näitä tutkimuksia voisivat teettää myös alan yritykset, jotka haluaisivat lisätietoa juuri heidän liiketoimintansa tuottamasta asiakasarvosta, arvon luomisesta, mittaamisesta sekä jakautumisesta.

Asiakastyytyväisyyden ja asiakasarvon tutkiminen toisi lisätietoa siitä, miten alalla mitataan asiakastyytyväisyyttä ja miten asiakasarvo voitaisiin nostaa yhtä tärkeäksi tarkasteltavaksi asiaksi. Tämän tutkiminen toisi lisätietoa siitä, miten asiakasarvoa voidaan mitata tehokkaasti ja luotettavasti sekä mitä näistä tuloksista voi päätellä. Mahdollisuuksien mukaan asiakasarvosta voisi kehittää yrityksille suorituskykymittareita sekä tuoda relevanttia ja paikkansapitävää tietoa johdon päätöksien teon tueksi.

Arvon luontia edistävien kannustimien tutkiminen alalla toisi tietoa siitä, ovatko kokoalan kaikkien toimijoiden kannustinjärjestelmät sellaiset, että ne edistävät pyrkimistä parhaan mahdollisen asiakasarvon tuottamiseen. Lisäksi tämä tarkastelu lisäisi ymmärrystä siitä, jakautuuko yhdessä luotu arvo reilusti kaikkien osapuolien välillä.

Riskien ja tuottojen jakautumisen määrälliset tarkastelut toisivat todellista kvantitatiivista tietoa tuotetusta arvosta sekä kannetuista riskeistä, tietyissä tarkasti rajatuissa ympäristöissä. Tämä edistäisi niin arvon mittaamisen kehittymistä kuin myös arvon reilua jakautumista toimijoiden välillä. Samalla voitaisiin laskennallisesti tarkastella sekä tutkia myös toimijoiden neuvotteluvoimia.

Arvopohjainen hinnoittelu vaatii jatkotutkimusta, sillä haastatteluissa ei löytynyt kuin vähäisiä esimerkkejä sen käytöstä alalla. Arvopohjaista hinnoittelua olisi syytä kokeilla enemmän käytännössä, jotta sen kehittäminen ja tutkiminen olisi mahdollista. Nyt tiedossa olevien haasteiden ratkaisemisen ja arvon mittaamisen kehittämisen kautta sen yleistymistä voidaan kuitenkin edistää.

LÄHTEET

Aarikka-Stenroos, L. & Jaakkola, E. (2012). Value co-creation in knowledge intensive business services: a dyadic perspective on the joint problem-solving process. *Industrial Marketing Management*. Vol.41, no.1, s.15–26.

Anderson, J. & Narus, J. (1998). Business Marketing: Understand What Customers Value. *Harvard Business Review*. Vol.76, no.6, s.5–15.

Bowman, C. & Ambrosini, V. (2000). Value Creation Versus Value Capture: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. *British Journal of Management*. Vol.11, s.1–15.

Chih, Y., Zwikael, O. & Restubog, S. (2019). Enhancing value co-creation in professional service projects: The roles of professionals, clients, and their effective interactions. *International Journal of Project Management*. Vol.37, s.599–615.

Docters, R., Reopel, M., Sun, J.-M. & Tanny, S. (2004). *Journal of Business Strategy*. Vol. 25, no.2, s.23–28.

Eggert, A., Kleinaltenkamp, M. & Kashyap, V. (2019). Mapping value in business markets: An integrative framework. *Industrial Marketing Management*. Vol.79, s.13–20.

Eggert, A., Ulaga, W., Frow, P. & Payne, A. (2018). Conceptualizing and communicating value in business markets: From value in exchange to value in use. *Industrial Marketing Management*. Vol.69, s.80–90.

Eggert, A. & Ulaga, W. (2002). Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets? *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol.17(2/3), s.107–118.

FIDIC. (2015). FIDIC Code of Ethics. International Federation of Consulting Engineers. Saatavilla: <https://fidic.org/fidic-code-ethics>

Hinterhuber, A. (2008). Customer value-based pricing strategies: why companies resist. *Journal of Business Strategy*. Vol.29, no.4, s.41–50.

Hirsjärvi, S., P. Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). Tutki ja kirjota. 13. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. 448 s.

Jolink, A. & van Daal, J. (1998). Gossen's laws. *History of Political Economy*. Vol. 30, no.1, s. 43–50.

Keränen, J. & Jalkala, A. (2014). Three strategies for customer value assessment in business markets. *Management Decision*. Vol.52, no.1, s.79–100.

Laihonen, H., Lönnqvist, A. & Käpylä, J. (2011). Tietointensiiviset liike-elämän palvelut: kohti merkityksellisempää vertailuinformaatiota. *Finnish Journal of Business Economics*. No.3, s.329–351.

Laursen, M. & Svejvig, P. (2015). Taking stock of project value creation: A structured literature review with future directions for research and practice. *International Journal of Project Management*. Vol.34, s.736–747.

Lepak, D., Smith, K. & Taylor, M. (2007). Introduction to Special Topic Forum: Value Creation and Value Capture: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Review*. Vol.32, no.1, s.180–194.

Lindgreen, A., Hingley, M., Grant, D. & Morgan, R. (2012). Value in business and industrial marketing: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*. Vol.41, s.207–214.

Liozu, S. (2016). State of value-based pricing survey: Perceptions, challenges, and impact. *Journal of Revenue and Pricing Management*. Vol.16, s.18–29.

Løwendahl, B. (2005). *Strategic management of professional service firms*. Copenhagen Business School Press. 3rd edition. 219 s.

Løwendahl, B., Øivind, R. & Fosstenløyken, S. (2001). Knowledge and Value Creation in Professional Service Firms: A Framework for Analysis. *Human Relations*. Vol.54, no.7, s.911–931.

Muller, E. & Doloreux, D. (2009). What we should know about knowledge-intensive business services. *Technology in Society*. Vol.31, s.64–72.

Nagle, T. & Müller, G. (2018). *The Strategy and Tactics of Pricing - A Guide to Growing More Profitably*. Routledge. Sixth edition. 331 s.

Nordenflycht, A. What Is a Professional Service Firm? Toward a Theory and Taxonomy of Knowledge Intensive Firms. *Academy of Management*. Vol.35, no.1, s.155–174.

Raja, J., Frandsen, T., Kowalkowski, C. & Jarmatz, M. 2020. Learning to discover value: Value-based pricing and selling capabilities for services and solutions. *Journal of Business Research*. Vol.114, s.142–159.

RT 13-11268. (2017). Suunnittelu- ja konsultointipalveluiden julkinen hankinta, ohje 1. Hankintalakisarja. RT-kortisto. Rakennustietosäätiö. s.1–20.

Santos, J. & Spring, M. (2013). Are knowledge intensive business services co-produced? Overcoming lack of customer participation in KIBS. *Industrial Marketing Management*. Vol.50, s.85–96.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Fifth edition. Pearson Education. 614 s.

SKOL ry. (2018). FIDICin eettiset säännöt. Suunnittelu- ja konsultointiyrietykset SKOL ry. Saatavilla: <https://skol.teknologiateollisuus.fi/fi/fidicin-eettiset-saannot>

SKOL ry. (2019a). SKOL – Barometri. (2019). Suunnittelu- ja konsultointiyrietykset SKOL ry. 16 s. Saatavissa: https://skol.teknologiateollisuus.fi/sites/skol/files/2019-11/skol-barometri_2019.pdf

SKOL ry. (2019b). SKOL – Liikevaihto- ja tilinpäätöstilasto. (2019). Saatavissa: <https://skol.teknologiateollisuus.fi/fi/ajankohtaista/uutinen/skol-liikevaihto-ja-tilinpaatostilasto-2019>

SKOL ry. (2020). The Finnish Association of Consulting Firms SKOL. Saatavissa: <https://skol.teknologiateollisuus.fi/fi/english>

Terho, H., Haas, A., Eggert, A. & Ulaga, W. (2012). 'It's almost like taking the sales out of selling'—Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management*. Vol.41, s.174–185.

Töytäri, P., Alejandro, T., Ollila, P. & Rosendahl, N. (2011). Bridging the theory to application gap in value-based selling. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol.26(7). s.493–502.

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

Vargo, S. & Lusch, R. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *J. of the Acad. Mark. Sci.* Vol.36, s.1–10.

Vargo, S. & Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. Vol.68, s.1–17.

LIITE A: HAASTATTELURUNKO

1. Taustakysymykset

- Asema, vastuualue ja työhistoria yrityksessä?
- Kuvaus yrityksestä ja sen asiakkailleen tarjoamista palveluista?
- Kuvaus yrityksen asiakkaista?

2. Asiakasarvon määrittäminen ja tuottaminen

- Miten määrittelet käsitteen ”asiakasarvo”?
- Mitä asiakasarvo tarkoittaa teidän liiketoiminnassanne?
- Mitä kaikkea muuta kuin rahaa asiakasarvo on?
- Miksi asiakas valitsee juuri teidän yrityksenne?
- Mitä odotuksia asiakkailla tyypillisesti on palveluita hankkiessaan?

3. Arvon käsitteleminen yrityksessä yleisesti

- Mitataanko tuotettua asiakasarvoa jollain tavalla?
- Johdetaanko asiakasarvoa koko yrityksen tasolla? Miten?
- Millaista arvoa yritys tavoittelee itselleen toteutetuista projekteista? Millaista on onnistuttu saamaan? (rahallisen arvon lisäksi, esim. oppinen, hyvät referenssit...)

4. Arvon luominen projektissa

Haastateltavia pyydettiin etukäteen miettimään valmiiksi edustamansa yrityksen viimeaikainen ja melko haastava projekti (esimerkkiprojekti), jonka näkökulmasta asiakasarvosta voitaisiin keskustella haastattelussa.

4.1 Esimerkkiprojektin kuvaus

- Millaisesta projektista valitsemassanne esimerkissä on kyse?
- Mitä projektissa tehtiin?
- Millainen oli asiakas projektin asiakas?
- Osallistuiko projektiin muita kumppaneita tai tahoja?

4.2 Arvon määrittäminen – ennen projektia / projektin alussa

- Mitä hyötyjä tai muutosta asiakas tavoitteli? Millaisia odotuksia asiakkaalla oli?
- Miksi asiakas valitsi juuri teidän yrityksenne?
- Miten valinta käytännössä tapahtui? (esim. kilpailutus/vertailu)

- Miten asiakas vakuutettiin siitä, että yrityksen voi tuottaa tarvittavan arvon?
- Mikä olivat projektin tavoitteet asiakasarvolle?
- Miten yhteinen näkemys projektin arvotavoitteista muodostettiin käytännössä?

4.3 Arvonluonti projektin aikana

- Mitä yrityksen teki arvotavoitteiden saavuttamiseksi projektin aikana?
- Miten arvoa pyrittiin luomaan yhdessä asiakkaan kanssa?
- Mitä asiakas teki arvotavoitteiden saavuttamiseksi projektin aikana?
- Millaista yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa tehtiin?

4.4 Projektin lopussa / jälkeen

- Millaista asiakasarvoa projektissa onnistuttiin luomaan?
- Saavutettiinko projektin arvotavoitteet?
- Millaisia haasteita kohdattiin?
- Miten projektissa mitattiin tuotettua asiakasarvoa?
- Miten tuotettu asiakasarvo osoitettiin asiakkaalle?
- Jäikö arvon luomisen mahdollisuuksia käyttämättä?
- Onnistuiko asiakas ottamaan haltuun tuotetun arvon?

5. Arvopohjainen hinnoittelu

5.1 Arvopohjaisen hinnoittelun hyödyntäminen esimerkkiprojektissa

- Hyödynnettiinkö esimerkkiprojektissa arvopohjaista hinnoittelua?
- Voisiko arvopohjaista hinnoittelua hyödyntää esimerkin kaltaisessa projektissa?

5.2 Yrityksen yleiset kokemukset arvopohjaisesta hinnoittelusta

- Onko yrityksellä kokemuksia tai tavoitteita arvopohjaiseen hinnoitteluun liittyen?
- Mitkä ovat keskeisiä hyötyjä ja haasteita arvopohjaisessa hinnoittelussa?
- Onko arvopohjaiseen hinnoitteluun siirtyminen mahdollista alalla?
- Miten yrityksen asiakkaat kokevat arvopohjaisen hinnoittelun?
- Mitä pitäisi muuttua, jotta arvopohjaista hinnoittelua voitaisiin käyttää? Asiakkaan puolelta? Yrityksen itsensä puolelta?

6. Yhteenveto

- Miten asiakasarvon luontia ja kommunikointia voisi kehittää yleisesti suunnittelu- ja konsultointialalla?
- Jäikö haastattelun aihepiiristä käsittelemättä jotakin, josta voisi vielä keskustella?
- Millaisia mahdollisia ajatuksia ja ideoita haastattelu herätti?