



STRATEGINEN HINNOITTELU

- Menestyvän konsulttiyrityksen salaisuus



Svensk Teknik och Design STD:n ja
ArkitektFörbundetin alkuperäisjulkaisusta
suomentanut Harry Edelman

STRATEGINEN HINNOITTELU

- Menestyvän konsulttiyrityksen salaisuus

ESIPUHE	3
1 NYKYTILAN ARVIOINTI	3
AINA PARANNETTAVAA	4
PERUSKYSYMYS	4
TOIMEKSIANTO JA HINNOITTELU	6
<i>Viisi kysymystä hinnoittelusta yrityksessänne</i>	7
JOHTO JA HINNOITTELU	7
MITÄ YRITYS VOI ANSAITA PAREMMALLA HINNOITTELULLA?	9
2 PROAKTIIVINEN HINNOITTELU	10
REAKTIIVINEN VAI PROAKTIIVINEN HINNOITTELU?	10
PROAKTIIVINEN HINNOITTELU	11
ASIAKASARVOANALYYSI	14
KOETTU KONSULTTIPALVELUJEN ASIAKASARVO	15
YRITYKSEN HINNOITTELUPERUSTEIDEN ARVIOINTI.....	16
<i>Onko yritykselläsi proaktiivinen hinnoittelu?</i>	16
3 ASKELEET PAREMPAAN HINNOITTELUUN	18
LOGINEN RAKENNE	18
ASIAKASANALYYSIN VAIHEET	18
KILPAILIJAT, HINTARAKENNE JA KULUT	20
4 OPPIVA HINNOITTELU	22
DYNAAMINEN PROSESSI	22
SISÄINEN BENCHMARKING	23
TAULUKKO PROAKTIIVISEN HINNOITTELUJEN ARVIOINTIIN:	24
HINNOITTELUJEN MENTOROINTI	25
ULKONEN BENCHMARKING.....	25
<i>Neljä ulkoisen benchmarkingin tyyppiä</i>	25
<i>Paikalliset kotimarkkinat</i>	25
<i>Kaukomarkkinat</i>	25
<i>Onko yritykselläsi proaktiivinen hinnoittelu?</i>	27

05.10.2001

ESIPUHE

Menestyksellinen siirtyminen arvoperusteiseen hinnoitteluun on ehkä arkkitehti- ja insinööritoimistojen kaikkein tärkein kysymys. Kysymykset, jotka vaikuttavat alojen liiketoiminnan kehittämiseen ja hinnoitteluun, on nostettava tärkeysjärjestyksessä kärkeen, mikäli haluamme saada kannattavuutta ja vakaata kehitystä alalla. Tämä puolestaan on edellytys sille, että alalle saadaan houkutelua hyvin koulutettuja nuoria.

Ruotsin suunnittelu- ja konsulttiala on siirtynyt lyhyessä ajassa heikon kannattavuuden ja kiristettyjen ehtojen tilasta markkinatilanteeseen, jossa kysyntä on voimakasta ja tasaista, vaikkakin ympäristössä on merkkejä heikkenevistä suhdanteista.

Samanaikaisesti kasvaa asiakaspiirissä näkemys laadukkaiden konsulttipalvelujen arvosta. Asiakkaat uskaltavat kauttaaltaan olla valmiita maksamaan enemmän luovista ja idearikkaista palveluista. Tietoisuus asiantuntijapalvelujen antamasta lisäarvosta asiakkaan toiminnoille tai tuotemerkeille kasvaa.

Näkemyksemme mukaan alan hinnoittelu valitettavasti ontuu verrattuna moniin muihin asiantuntijapalveluihin. Tämä on tilaisuus korkeampaan arvostukseen alamme palveluille. Nykyisen hyvän kysyntätilan pitäisi antaa tälle mahdollisuus.

Kuten kaikki ymmärtävät, asiakkaat eivät toki itsestään tule *antamaan* parempia palkkioita. Luonnollisesti alan ja yritysten on itse *otettava* parempia korvauksia. Asiantuntijapalvelujen tarjoamisessa kaivattaisiin yleisesti panostusta terävämpään liikkeenjohdolliseen ajattelu-tapaan. Asiakkaalle tuotettuun arvoon pohjautuva hinnoittelu on tärkeyslistalla monien muiden liikkeenjohdon kehityspanosten edellä.

Teoksen, ”Strateginen hinnoittelu – kannattavan yrityksen salaisuus”, on julkaissut Svensk Teknik och Design STD ja ArkitektFörbundet yhteistyössä Kollektivavtalsstiftelsen Konsultbranschens Trygghetsfondin rahoituksella. Alkuperäisteoksen nimi on ”Strategisk prissättning – Det lönsamma företagens hemlighet” ja sen on käänttänyt suomeksi Arkkitehtitoimistojen Liiton ATL:n ja Suunnittelu- ja konsulttitoimistojen liiton SKOLin toimesta Harry Edelman STD:n luvalla. Alkuperäisteoksen kokoajina ja selvitysmiehinä ovat olleet Ulf Strömquist, Temaplan AB ja Åke E. Andersson, KTH.

Teos on opintomateriaalia ja toimii alustuksena keskusteluille yrityksissä, kuinka yksittäinen arkkitehtitoimisto voi kehittää hinnoittelustrategiaansa. Yrityksen sisäisiin keskusteluihin, joiden pitäisi olla niin laajapiirisiä kuin mahdollista, antaa opintomateriaali mahdollisuuden käynnistää yrityksen palvelujen parempaan hinnoitteluun tähtäävä prosessi.

Aineisto on lähtökohtana muodostettaessa ja hiottaessa tulevaisuuteen suuntautuneita hinnoittelustrategioita yrityksissä.

Svensk Teknik och Design STD

ArkitektFörbundet

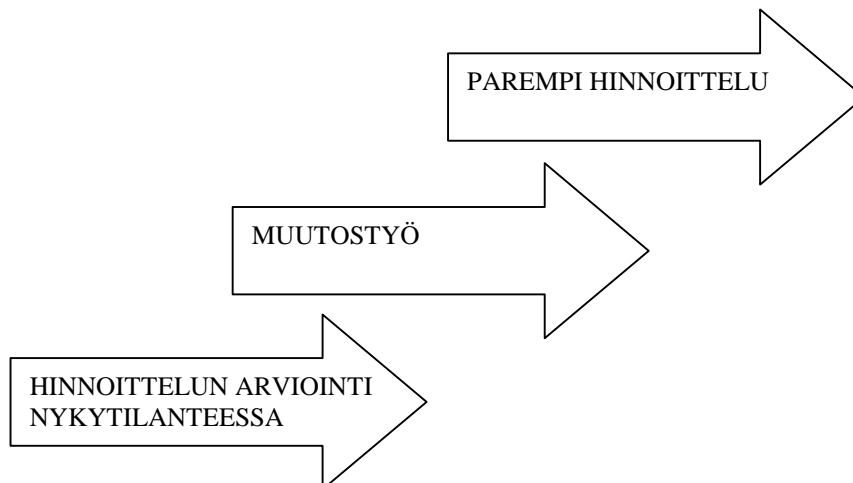
1 NYKYTILAN ARVIOINTI

Aina parannettavaa

Hinnoittelu on osa arkkitehti- ja teknisten konsulttiyritysten toimintaa. Mutta huolimatta siitä, että hinnoittelu on kannattavuudelle ja luovalle sekä tehokkaalle tuotannolle välttämätöntä, vain harvat yritykset ovat pohtineet ja luoneet järjestelmällisen hinnoittelun toimintamallin.

Oikea hinnanasettelu on yhtä tärkeää kuin suorittaa ja ratkaista työtehtävät oikein. Jälkimmäistä seurataan, keskustellaan ja arvioidaan – eikä vähiten laadunvarmistuksen avulla. Mutta kuinka varmistetaan yrityksen hinnoittelun laatu? Talousosastollako? Mitä se tietää toimeksiannon arvosta asiakkaalle? Mikä on oikea hinta? Kuka tietää?

Useimpia arkkitehti- ja konsulttiyrityksiä voidaan parantaa. Kysymys on siitä, että yrityksellä on toimintatapoja ja järjestelmiä, joilla se vie eteenpäin ja johtaa toimeksiannon toteutusta. Tämä koskee myös hinnoittelua. Erona hinnoittelun parantamisessa muihin muutosprosesseihin verrattuna on **suorat** vaikutukset kannattavuuteen – usein ne ovat myöskin suuria, nopeita ja kestäviä.



TAVOITE

Työryhmä yhteisesti

- Tekee nopean yleisanalyysin yrityksen vakiintuneesta hinnoittelukäytännöstä.
- Määrittelee ja tarkentaa vastuut, rutiinit ja käyttäytymis- ja toimintamallit.
- Määrittelee, kuinka paljon yritys voi ansaita paremmalla hinnoittelulla.

Peruskysymys

Jotta yrityksen hinnoittelua voitaisiin parantaa, on muutostyön alettava nykytilanteen arvioinnista.

Peruskysymys on: **Miten hinnoittelu oikeastaan tapahtuu?**

Tai tarkemmin sanottuna: Saammeko maksun kuluistamme? Vai maksaako tehtävän suorittaminen (ja asiakkaat) sen mitä meille maksetaan? Entä otammeko maksun siitä, mikä ei aiheuta meille kustannuksia? Mikä määrää hinnoittelumme? Onko yrityksessä hinnastoja? Jos kyllä, niin miksi? Miten hinnoittelu tapahtuu tavallisesti (tavanomaisessa toimeksiannoissa)? Perustuvatko tavanomaiset hinnat sisäiseen kustannusanalyysiin, vai arvioon tehtävän arvosta asiakkaalle?

Muita kysymyksiä, miten hinnoittelu oikeastaan tapahtuu: Kuinka tavallisia ovat tavanomaiset toimeksiannot? Onko muita hinnoittelutapoja – erikoistapaukset? Miksei kaikki tapaukset ole erikoistapauksia? Mitä se ratkaisee? Kuka hinnoittelee yksittäisen tehtävän? Pienet ja suuret? Kuinka yritys, tai tehtävä- ja asiakasvastaavat, tietävät, onko hinta oikea vai väärä?

Käytä seuraavaa yksinkertaista taulukkoa ensimmäisenä tukena yrityksen hinnoittelun analyysiin neljässä tapauksessa.

HINNOITTELU	Tavanomainen toimeksianto	Erityinen toimeksianto
Kustannusperusteinen tuntihinnoittelu	1. Kuinka yleinen?	2. Kuinka usein?
Erityinen – muu - hinnoittelu	3. Kuinka usein?	4. Kuinka yleinen?

Arvioi, kuinka yrityksen hinnoittelu oikeastaan tapahtuu. Tiivistäkää vastaukset peruskysymykseen **viiteen tärkeimpään väittämään**.

Aloittakaa jokainen väittämä:

1. Meidän hinnoittelumme

2. Meidän hinnoittelumme

3. Meidän hinnoittelumme

4. Meidän hinnoittelumme

5. Meidän hinnoittelumme

Toimeksianto ja hinnoittelu

Arkkitehtitoimiston liiketoiminta on toimeksiannoissa, jotka hinnoitellaan. Monet kannattavat toimeksiannot ovat säännönmukaisesti saman tyyppisiä kannattavissa yrityksissä.

Toimeksiannot eivät ole samanlaisia vain haasteiltaan ja virikkeiltään. Hinnoittelu on ratkaiseva toimeksiannon alkuvaiheessa, jossa myös muodostuu tappio tai voitto. Hyvin tavallisesti konsultit, asiakasvastaavat, ryhmänjohtajat tai jopa johtoryhmät käyttävät liian vähän aikaa hinnoitteluun ennen sopimuksen tekoa. Sopimuskauden keskellä on jo liian myöhäistä.

Hinnoittelu keskittyy erityisesti tarjous- ja varhaiseen neuvotteluvaiheeseen. Arkkitehti-toimistot kuvailevat itseään tässä tilanteessa järjestelmällisesti antaumuksella ja luovuu-della vakuuttaakseen mahdollisen asiakkaan omien referenssien, kokemuksen, luovien asiantuntijoiden, aikataulujen, dokumentaation ja laadunvalvonnan parhaimmuudesta.

Tarjousvaiheen loppupuolella otetaan esiin välttämätön ja epämiellyttävä loppuosa – toimeksiannon hinnoittelu. Joskus se jopa sijoitetaan otsikon ”Muut ehdot” alle. Hinnoitteluun käytetään aivan liian vähän aikaa, se tulee liian myöhään ja perustuu harvoin analyysiin työn arvosta asiakkaalle tai kunnolliseen yrityksen toimintalinjaan. Usein käytetään kustannusluetteloja, jonka päätehtävä on merkitä kulut kirjanpitoon.

Palvelun, tiedon ja konsulttitoimeksiannon hinta on pitkälti riippuvainen subjektiivisista arvoista. Menestyksellinen hinnoittelu ei voi siksi koskaan perustua yksinomaan kirjanpitoon aikaisemmista kustannuksista ja kustannusarvoista.

Arvioikaa, kuinka toimeksiannon hinnoittelu yrityksessänne pääsääntöisesti tapahtuu. Alkaako tarjousprosessi (neuvotteluprosessi) analyysillä toimeksiannon arvosta asiakkaalle ja mahdollisesta hinnasta? Vai tuleeeko hinnoittelu viimeisenä tarjouksen laadinnassa? Mikä rooli on talousosastolla (suuryrityksissä)? Ketkä osallistuvat toimeksiannon hinnoitteluun? Pienet ja suuret toimeksiannot?

Onko hinnoittelu esiteltävä ja hyväksyttävä ryhmän päälliköllä tai liiketoimintayksikön vastuushenkilöllä? Onko valmisteltuja rutiineja tai malleja toimeksiannon hinnoitteluun? Onko yrityksellä yhtenäistä linjaa toimeksiantojen hinnoitteluun?

Kootkaa kolme tärkeintä johtopäätöstä **toimeksiannon** hinnoittelusta.

1. Meidän hinnoittelumme

2. Meidän hinnoittelumme

3. Meidän hinnoittelumme

Tukena arvioitaessa yrityksen hinnoittelua, voi jokainen työryhmästä ensin vastata seuraavan taulukon kysymyksiin:

Viisi kysymystä hinnoittelusta yrityksessänne

	Kyllä	Ei	En tiedä
1. Tuleeko hinnoittelu useimmiten aikaisin tarjousprosessissa?			
2. Sisältyykö tarjousprosessiin usein analyysi toimeksiannon arvosta asiakkaalle?			
3. Perustuuko tarjousprosessi yrityksen valitsemalle järjestelmälliselle hinnoittelulinjalle?			
4. Perustuvatko tarjoukset säännönmukaisesti tarkoille kustannuslaskelmille?			
5. Katsotaanko yrityksessänne, että on moraalisesti oikeutetumpaa hinnoitella kustannusten mukaan eikä asiakkaalle tuotetun arvon mukaan?			

Johto ja hinnoittelu

Jotta arkkitehtitoimiston ja konsulttiyrityksen hinnoittelua voisi parantaa, on ensin arvioitava prosesseja ja toimintatapoja – toisin sanoen hinnoittelun johtamista – eikä yksittäisen toimeksiannon lopputulosta.

Toimeksiannon hinnoittelu ei ole erillinen, eikä yrityksen muusta toiminnasta riippumaton toiminto tai prosessi. **Hinnoittelun on perustuttava yrityksen liikeidealle, goodwill-arvolle, tavoitteille ja strategialle.**

Peruskysymys ei näin ollen ole se, mikä on hinnan oltava. Sen sijaan on kysyttävä: **Teemmekö kaiken sen pohdinnan, joka ratkaisee toimeksiannon oikean hinnan?**

Oikea hinnoittelu ei siis pyri asettamaan avainkerrointa, jota kukaan ei vain aikaisemmin ole tullut ajatelleeksi. Oikea hinnoittelu saadaan johdolla – tosin sanoen yrityksen ohjaamisella tietoisuudella liikeideasta, strategisista ratkaisuista, asiakasarvoista, kilpailijoiden palautteesta, kustannusehdoista ja vastaavista perustavista tekijöistä.

Menestyksellisessä hinnoittelussa on kaksi pääominaisuutta, jotka riippuvat johdosta:

- **Yrityksellä on selkeä hintapolitiikka, joka rakentaa yrityksen markkinastrategiaa ja liikeideaa.**
- **Hinnoitteluprosessi tapahtuu kokonaisuudessaan linjassa yrityksen liikeidean, asiakassuhteiden, kustannusehtojen ja goodwill-arvon kanssa.**

Arvioikaa, miten hinnoittelun johto toimii yrityksessänne. Onko yritys tunnistanut prosessin hinnoittelun johtamiseksi?

Luodakseen tehokkaan hinnoittelun johtamisprosessin yrityksen on esitettävä seuraavat perustavaa laatua olevat kysymykset:

- Mikä on yrityksen hinnoittelutavoite?
- Ymmärtävätkö ja hyväksyvätkö asiakasvastaava ja muu henkilöstö yrityksen hinnoittelutavoitteen?
- Onko kaikilla asiakasvastaavilla ja muilla työntekijöillä oikeat ja riittävät yllykkeet yrityksen tavoitteiden toteuttamiseksi?

Arvioikaa, yrityksenne hinnoittelun johdon nykytila. Miltä prosessi näyttää? Heikkoudet ja vahvuudet?

Tiivistäkää johtopäätökset seuraavien otsikoiden alle:

1. Yrityksemme hinnoittelupolitiikkaa ohjaa:

2. Pahimmat puutteemme hinnoittelun johtamisessa:

3. Olemme viimeisen vuoden (tai kahden vuoden) aikana tehneet seuraavia parannuksia hinnoittelun johtamisessa:

Mitä yritys voi ansaita paremmalla hinnoittelulla?

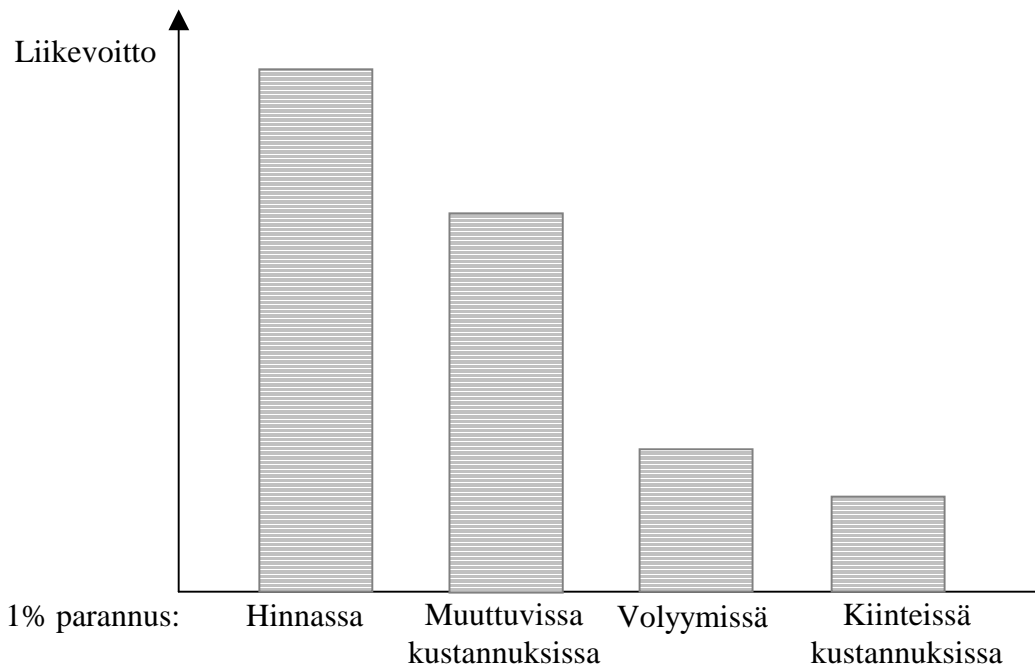
Paremmen hinnoittelun vaikutuksista yrityksen talouteen on olemassa tutkimustuloksia. Luotettavimmat tutkimukset on tehty USA:ssa. Tärkein toteamus tuloksista on, että **yhden prosentin parannus hinnassa antaa kolmesta neljään kertaan suuremman liikevoiton kuin yhden prosentin volyymin kasvatus.**

Näin ollen hinnoittelun johtamisen kehittäminen antaa huomattavasti paremman kannattavuusvaikutuksen kuin ainoastaan tuotannon lisääminen. Tämä koskee kaikella todennäköisyydellä myös arkkitehti- ja konsulttiyrityksiä.

Keskiverto yritykselle USA:ssa yhden prosentin lisäys tuotannossa antaa kolmen prosentin lisäyksen liikevoitossa. Toisaalta prosentin parempi hinta (edellyttäen että tuotanto ei laske) antaa lähes 11 prosentin liikevoiton kasvun! Miten on asian laita yrityksessänne?

Hinnan parantamista voidaan verrata myös parannettuihin – alennettuihin – kustannuksiin. Tällöin on tärkeää erottaa kiinteät ja muuttuvat kustannukset. Ensinnäkin käsittävät kustannukset jotka eivät muutu vaikka toiminnan laajuus kasvaa tai pienenee.

Keskiverto yritykselle USA:ssa yhden prosentin alemmat muuttuvat kustannukset antavat 8 prosenttia suuremman liikevoiton. Vähiten vaikutusta on kiinteillä kuluilla – prosentin alhaisemmat kiinteät kulut antavat vain 2 prosenttia suuremman liikevoiton.



Tehkää yleisanalyysi, mitä yrityksenne voi ansaita paremmalla hinnoittelulla. Keskustelkaa ja arvioikaa suuremman volyymin ja alennettujen muuttuvien sekä kiinteiden kustannusten merkitys. Käykö yrityksen tilinpäätös analyysin tekemiseen? Jos ei, niin mitä lisätietoja tarvitsette. Onko tämä tieto yrityksen sisäisissä kuukausiraporteissa?

2 PROAKTIIVINEN HINNOITTELU

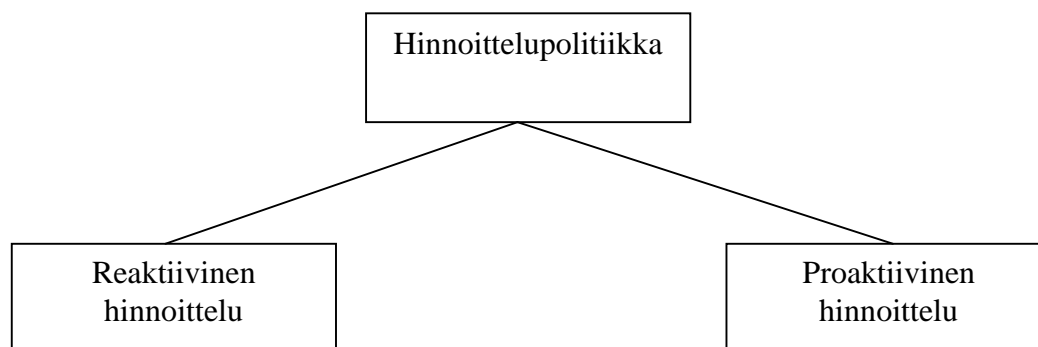
Reaktiivinen vai proaktiivinen hinnoittelu?

Yrityksen kannattavuus ratkaisee sen mahdollisuudet pitkän aikavälin kehitykseen. Hyvällä kannattavuudella voi rahoittaa paremman työympäristön tai sijoittaa parempiin tuotteisiin. Paremman kannattavuuden voi saavuttaa:

- Matalammat kustannukset muuttumattomalla tuotannolla
- Paremmin hinnoitellut toimeksiannot, tai
- Laajemmalla tai erikoistuneemmalla konsulttitoiminnalla.

Sekä liikkeenjohdolliset teoriat että lukuisat esimerkitapaukset osoittavat, että kannattavimmilla yrityksillä ei ole alan matalimmat kustannukset. Edellisessä luvussa osoitettiin myös, että hinnankorotuksella on yleisesti huomattavasti suurempi kannattavuutta parantava vaikutus kuin muuttuvien kustannusten leikkaamisella. Muuttuvilla kustannuksilla on puolestaan huomattavasti suurempi vaikutus kannattavuuteen kuin tuotannon lisäyksellä ja kiinteiden kulujen leikkaamisella. **Yrityksen keskeisenä kannattavuusstrategiana on ensisijaisesti parannettu hinnoittelu ja toissijaisesti leikatut muuttuvat kustannukset.**

Aktiivinen hinnoittelu voi olla joko **reaktiivista** tai **proaktiivista**.



TAVOITE

Työryhmä yhteisesti:

- Tunnistaa ja ymmärtää proaktiivisen hinnoittelun perusteet

Reaktiivisella hinnoittelulla tarkoitetaan passiivista suhtautumista hinnoitteluun.

Hinnoittelua muutetaan vain reaktiona kilpailijoiden hinnoittelun muutokseen tai yrityksen kustannusten muutoksen seurauksena – esimerkiksi palkankorotusten jälkeen.

Reaktiivinen hinnoittelu ei ole perusteetonta kaikilla aloilla. Suuressa osassa maailmaa, esimerkiksi öljyn, bensiinin ja sähkön hinnoittelu on reaktiivista, siksi että yritykset hyvin perustein epäilevät hinnankorotusten (ilman että muut yritykset tekevät samoin) pudottavan suuren osan markkinoista pois. Myöskään hinnan alennus ei ole kannattava, sillä se vetää mukanaan hintakilpailuun myös kilpailijayritykset.

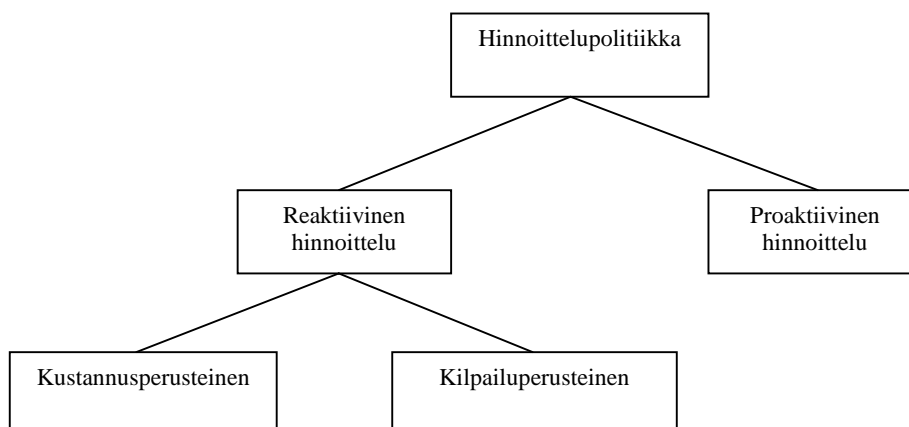
1. Arvioi, myykö yrityksenne ja toimiala tuotetta, joka muistuttaa öljyä tai sähköä ja on siksi riippuvainen saman tyyppisestä hinnoittelusta.

2. Energiayritykset tavallisesti laskevat energiamyyntinsä kilowattitunteina. Onko sopivaa vastaavasti laskea konsulttitoimeksiantoa kokonaisina "konsulttitunteina"? Kuinka monta konsulttiminuuttia sisältyy yhteen konsulttituntiin? Onko yrityksen konsulttitunneille kysyntää asiakkaiden piirissä vai ovatko tunnit lähinnä yrityksen sisäiseen toiminnan arvioimiseen tarkoitettuja mittayksiköjä?

3. Onko yritykselle tärkeää ylläpitää tiedostoa toimeksiantoihin käytetystä konsulttiajasta? Entä asiakkaille? Onko asiakasryhmien välillä ero ajankäytön ja kirjanpidon dokumentoinnin vaatimuksissa?

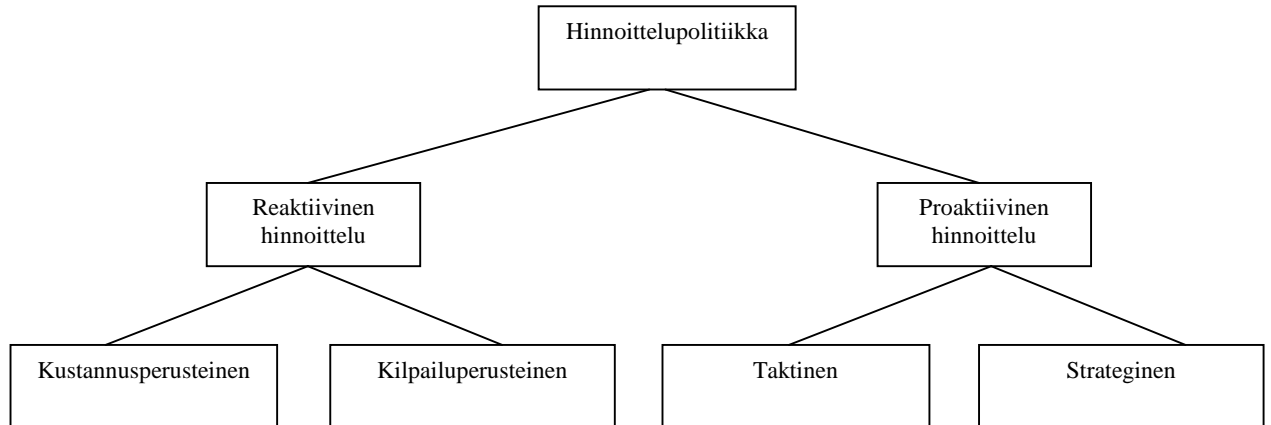
Proaktiivinen hinnoittelu

Aikaisempi kuva voidaan nyt täydentää



Mitä on proaktiivinen hinnoittelu? Proaktiivisen hinnoittelun perusteet eivät suuntautuneet konsulttiyrityksen kuluihin tai kilpailijoiden reagoimismalleihin.

Proaktiivisessa hinnoittelussa konsulttiyrityksen hinnoittelun huomio kiinnitetään **asiakkaan tarpeisiin ja reagoimismalleihin**, eli konsulttitoimeksiannon asiakasarvoon ja asiakkaan menettelyvaihtoehtoihin lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Tästä syystä proaktiivisessa hinnoittelussa on sekä lyhyen aikavälin **taktinen** ulottuvuus että pitkän aikavälin **strateginen** suunnitelmallisuus. Yrityksen hintapolitiikkaa voi kuvata seuraavalla tavalla:



Taktinen proaktiivinen hinnoittelu tarkoittaa mahdollisuuksien hyödyntämistä parempaan kannattavuuteen muuttamalla hinnoittelua **markkinoiden ajankohtaisten tahdosta riippuvien ehtojen ja maksukyvyn raamien mukaan**. Tässä on mahdollisuus neuvotella paremmista hinnoista tekemällä tarkempia tutkimuksia toimeksiannon arvosta asiakkaan näkökulmasta.

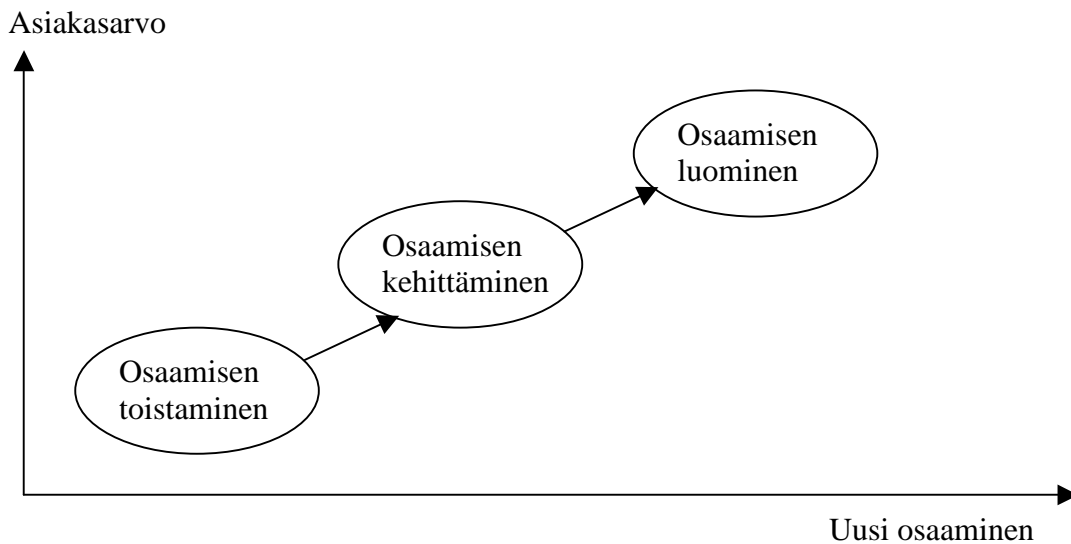
Strateginen proaktiivinen hinnoittelu puolestaan tutkii pidemmällä tähtäimellä ja syvemmällä analyysillä kaikkien asiakasarvoja, jotka ratkaisevat lopullisen maksukyvyn ja halun yrityksen saamissa toimeksiannoissa.

1. Käydäänkö yrityksessänne tarkkoja keskusteluja eri asiakkaiden maksukyvystä ja halusta muilla mahdollisilla keinoilla ratkaista konsulttitoimeksianto (esim. asiakkaan oman henkilöstön toimesta)?

2. Markkinoiden **jakautuminen** lohkoiksi on osoittautunut tärkeäksi instrumentiksi kannattavuuden parantamiseksi hinnoittelussa. Kuljetuspalvelujen tuottajat ovat tarkoilla analyysillä jakaneet markkinat alueisiin soveltaakseen hinnoittelunsa kunkin alueen hintaherkyyden (elastisuuden) mukaan. Arvioikaa sopiva tapa jakaa yrityksenne asiakkaat ja markkinat lohkoiksi.

3. Arvioi ryhmässä kokemuksianne erityisen kannattavista toimeksiannoista suhteessa läpikotaisen kannattamattomiin toimeksiantoihin. Onko olemassa johtopäätöksiä, joilla yrityksen hinnoittelu voi käsitellä järjestelmällisesti kannattamattomiksi osoittautuneita toimeksiantoja?

4. Kaksi tutkijaa väittävät, että proaktiivinen hinnoittelu arkkitehti- ja konsulttiyrityksessä pitää ennen kaikkea sovittaa siihen käsittääkö toimeksianto **(1) uutta osaamista**, **(2) osaamisen jatkokehitystä** vai sisältääkö toimeksiannon suorittaminen **(3) osaamisen uudelleen hyödyntämistä**. He käyttävät seuraavaa kuvaa kahden tärkeän ulottuvuuden kuvaamiseksi:



1. Voitteko asettaa yrityksenne ja sen erilaiset tehtävät kuvaan?

2. Minkälainen on tehtävien kannattavuus suhteessa toisiinsa kun ne sisältävät toistoa, osaamisen kehittämistä tai uuden osaamisen luomista?

3. Onko yrityksenne hinnoittelussa eroa kun toimeksianto sisältää toistoa, osaamisen kehittämistä ja uuden osaamisen luomista?

Asiakasarvoanalyysi

Arkkitehti- ja konsulttitoimistoissa on proaktiivisen hinnoittelun kannalta tärkeintä kunnollinen käsitys tosiasiallisesta asiakasarvosta. Asiakasarvon muodostaminen konsulttipalvelusta ei ole yhtä helppoa kuin kulutustavaroiden osalta, esimerkkinä puvun tai polkupyörän arvo kuluttajalle. Kun tuote on käsin kosketeltava, voi asiakas ilman vaikeuksia ymmärtää tuotteen arvon ostopäätöstä tehdessään. Konsulttipalvelu on myös tuote, mutta siinä on huomattavasti vähemmän käsin kosketeltavaa.

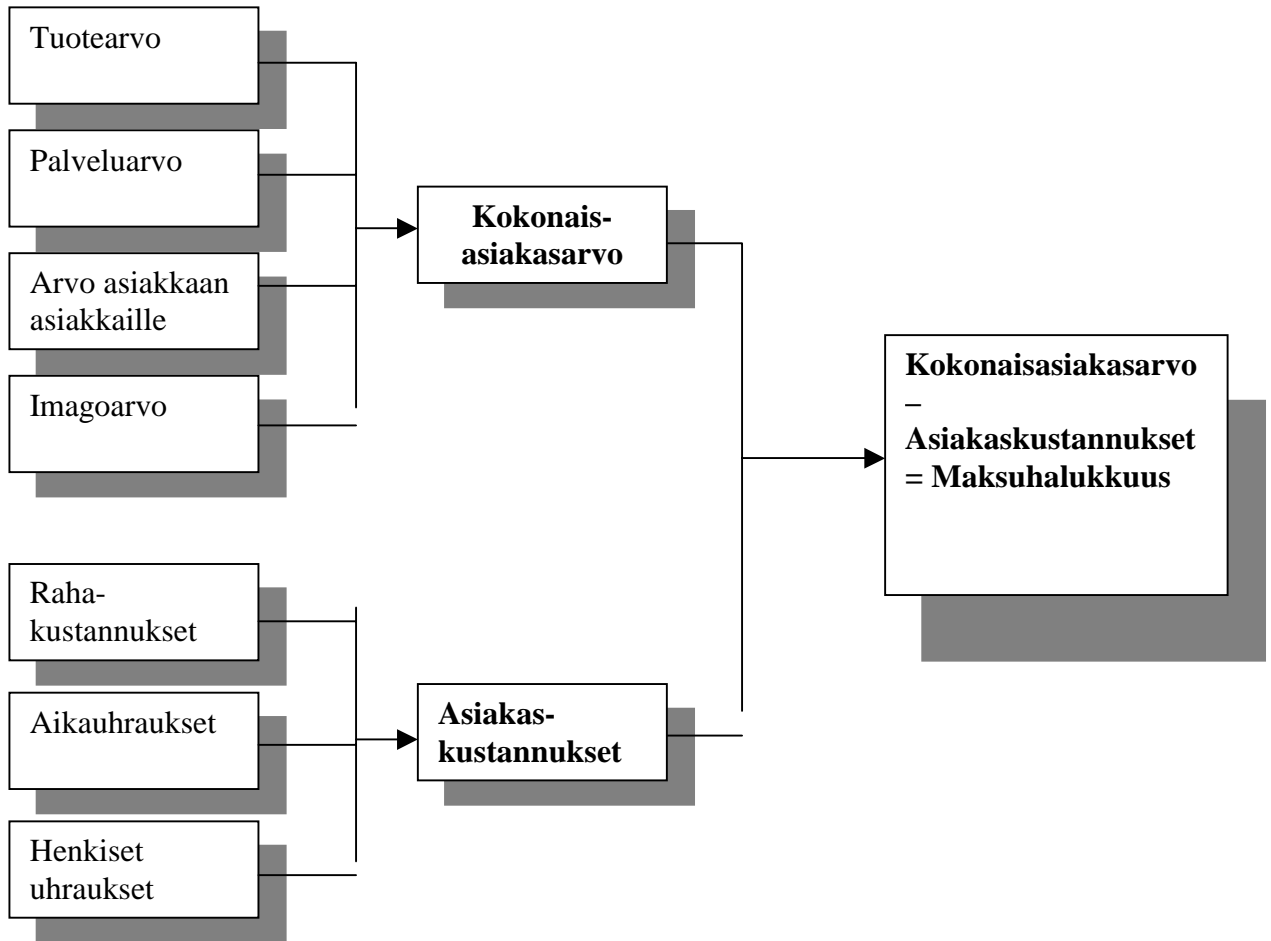
Konsulttipalvelulla, joka esimerkiksi johtaa parempaan käyttötalouteen asiakkaan kiinteistöissä, on selvä tuotearvo. Jos tämän tyyppinen toimeksianto toteutetaan interaktiivisesti yhdessä asiakkaan kanssa, sisältyy tuotteeseen myös palveluarvoa varsinaisen tuotearvon lisäksi.

Usein arkkitehti- ja konsulttiyrityksissä suoritetaan tehtäviä asiakkaalle, joka puolestaan myy tuotteen edelleen loppukäyttäjälle. Arkkitehti voi suorittaa tehtävänsä rakennusyritykselle, joka taas myy rakennuksen tai sen osan asumisoikeuden haltijalle tai vaikka tiloja edelleen vuokraavalle kiinteistöyhtiölle. Siksi on tärkeää ymmärtää **loppukäyttäjän** tuotteeseen kohdistuvat arvo-odotukset.

Erityisesti arkkitehdit ovat ratkaisevassa asemassa mm. ”imagon rakentamisessa”. Rakennuksella on toisin sanoen positiivinen tai negatiivinen symboliarvo, joka vaikuttaa haluun maksaa konsultoivasta suunnittelupanoksesta. Eräs ajankohtainen tutkimus käsittelee ”auratuotantoa”. Lopullinen asiakasarvo täytyy sitten pilkkoa useisiin uhrauksiin, joissa toimeksiannon hinta on vain yksi asiakkaan monista kustannusmomenteista.

Lopullisen maksuhalukkuuden määrää **asiakasarvo kokonaisuudessaan vähennettynä asiakkaan tekemät uhraukset** hankkeen toteuttamiseksi. Seuraava kuva havainnollistaa asiakasarvon rakennetta:

Koettu konsulttipalvelujen asiakasarvo



1. Arvioika mahdollisuudet ja ulottuvuudet arvostaa edellä olevan taulukon arvoja suhteessa uhrauksiin. Keskustellaanko yrityksessänne järjestelmällisesti näistä suureista tarjousprosessin aikana ja muissa varhaisissa neuvotteluvaiheissa?

2. Keskustelkaa epävarmuuden ja odotusten merkityksestä kussakin edellä olevan taulukon uhraus- ja arvoulottuvuuksissa.

3. Mikä merkitys on yhteistyön säännöllisyydellä asiakkaan kanssa kun on kysymys vaikutamisesta eri arvoihin ja uhrauksiin ja näiden myötä maksuhalukkuuteen? Keskustelkaa strategisista seurauksista kun hinnoittelu ymmärretään tällä moniulotteisella ja odotusten ohjaamalla tavalla.

Yrityksen hinnoitteluperusteiden arviointi

Olemme tehneet selkeän jaottelun arkkitehti- ja konsulttiyrityksille niiden palvelujen hinnoittelun hoitamiseksi. Se voi olla joko reaktiivista tai proaktiivista. Useimmat yritykset eivät ole yksiselitteisesti reaktiivisia tai proaktiivisia. Kyse ei ole laatueroista vaan pikemmin aste-eroista.

Selvittääksemme, miten pitkälle yrityksenne on edennyt kannattavuutensa parantamisessa proaktiivisella hinnoittelulla, olemme laatineet oheisen taulukon, johon vastataan kyllä tai ei. En tiedä tai Ei käsitystä eivät ole hyväksyttäviä vastauksia tässä yhteydessä.

Täytä seuraava taulukko ilman, että keskustelet asioista ryhmän muiden jäsenien kanssa. Käytä sen jälkeen kirjan lopussa olevaa mallivastausta nähdäksesi, onko mielestäsi yrityksenne hinnoittelu proaktiivista vai reaktiivista.

Onko yritykselläsi proaktiivinen hinnoittelu?

	Kyllä	Ei
1. Epäiletkö, että yrityksellä on usein liian korkeat hinnat tarjouksissaan?		
2. Sanovatko myyntivastuussa oleva henkilöstö hintatasonne olevan liian korkea, vaikka markkinaosuutenne on kohtuullisen vakaa?		
3. Onko yrityksellä hyvin valmisteltu menetelmä hinnanmuutosten ilmoittamiseksi asiakkaille?		
4. Tiedättekö, miten kauan teidän tulee odottaa ennen kuin vastaatte kilpailijanne hinnanmuutoksiin?		
5. Onko kokemuksia toimeksiantojen määrän kasvusta/laskusta tietyissä asiakasryhmissä, mikäli oleellisesti nostatte/laskette hintoja?		
6. Oletteko yrityksessänne epävarmoja, mikä yritys on hintajohtaja alan varteenotettavilla konsulttimarkkinoilla?		
7. Asettaako yritys asiakaskohtaisesti hintatasonsa siten, että se heijastelee esim. asiakkaan omia aikakustannuksia?		
8. Tietääkö yritysjohtonne, miten kauan tärkeimpien kilpailijoidenne kestää reagoida teidän hinnanmuutoksiin?		
9. Vaihtelevatko yritykselle asetettavat vaatimukset tuottaa samantyyppisiä konsulttipalveluja eri asiakkaille?		
10. Tietääkö yritysjohto jokaisen konsulttipalvelun taloudellisen asiakasarvon?		
11. Käytättekö elastista hinnanmuodostusta analyttisenä apuvälineenä palvelujenne hinnoittelussa?		
12. Toimiiko hintapäätökset enemmän volyymin ylläpitämisen ja asiakasuskollisuuden kuin järjestelmällisen hinnoittelujohdon ehdoilla?		

13. Olisiko teille vaikeaa kuvailla kilpailijoittenne hintastrategiaa?		
14. Olisiko yrityksenne mielestä kannattavampaa tehdä yksi suuri hinnanmuutos toimeksiannoissanne kuin useampia toinen toistaan seuraavia pieniä muutoksia?		
15. Tietääkö yrityksenne johto kuinka voidaan luoda johtajuutta hinnoittelussa tärkeimmillä markkinoillanne?		
16. Asetetaanko yrityksen hinnoittelu tiukasti omiin kuluihin perustuvien laskelmien mukaan?		
17. Katsotko, että aivan liian moni hinnoittelupäätös yrityksessänne perustuu tilauskannan voittamiseen ja varmistamiseen?		
18. Hinnoitellaanko toimeksiantonne usein minimin mukaan varmistaaksenne toimeksiannon saamisen?		
19. Vaikuttaako siltä, että kilpailijanne voivat aavistaa hinnanmuutoksenne, mutta heidän muutoksensa tulevat teille yllätyksenä?		
20. Onko yrityksellänne jatkuva ja tehokas linjanveto hinnoittelun suhteen?		

Proaktiivisen hinnoittelijan profiili annetaan mallilomakkeella viimeisellä sivulla.
(Enemmän kuin 15 oikein on hyvä tulos yrityksen hinnoittelun kannalta)

1. Ovatko hinnoittelukysymykset säännöllisesti esillä yrittäjän, toimeksiannon sisällä, projektipäälliköiden ja asiakasvastaavien keskuudessa.

(koskee vain suurempia yrityksiä)

2. Mikä on talousosaston rooli keskusteluissa ja miten sen pitäisi osallistua hinnoitteluun?

Keskustelkaa ja tehkää kokonaisvaltainen analyysi nykytilanteesta ja muutostarpeista yrityksen hinnoittelussa ja tiivistäkää vastaukset ainakin kolmeen kohtaan.

3 ASKELEET PAREMPAAN HINNOITTELUUN

Looginen rakenne

Parantaakseen arkkitehti- ja konsulttiyrityksen hinnoittelua, on tehtävä tarkat johtamisprosessit proaktiivisen hinnoittelun kehittämiseen ja tukeen. Erääksi tällaiseksi prosessiksi voi rakentaa loogisena rakenteena varhaisen neuvottelu- ja tarjousvaiheen hetkiä.

Alan johtava tutkimus ja kansainvälisesti menestyneimpien yritysten hinnoittelun benchmarking vertailu tunnistaa **kahdeksan askelta proaktiiviseen hinnoitteluun**. (Näitä askelia voidaan myös hyödyntää seurantaan ja oppivaan hinnoitteluun, mitä käsitellään seuraavassa jaksossa.)

Ensimmäiset neljä askelta ovat loogisesti toisiinsa kytköksissä ja ovat **asiakkaaseen suuntautuneita**. Neljä seuraavaa, jotka muodostavat oman ryhmänsä, koskevat kilpailijoita, hintarakennetta ja kuluja.

TAVOITE

Työryhmä yhteisesti tunnistaa proaktiivisen hinnoittelun rakenteen ja prosessin.

Asiakasanalyysin vaiheet

Asiakasanalyysi koostuu neljästä selkeästä askeleesta, joissa **selvennetään**:

1. Toimeksiannon asiakasarvo
2. Asiakasarvon aikajänne
3. Asiakkaan hintaherkkyys
4. Asiakkaan tunnepitoiset reaktiot

1. Ehdottoman aikaisessa myyntivaiheessa on yritettävä selventää ja tarkentaa toimeksiannon asiakasarvo – mielellään määrällisesti, mutta myös laadullisesti. Kysymys on asiakasarvojen eri ulottuvuuksien painottamisesta.

Arvioikaa, kuinka asiakasarvonanalyysin aikaistettu malli voidaan ja pitää soveltaa yritykseenne. Mitkä ulottuvuudet ovat ehdottoman tärkeitä tarkentaa ja painottaa ennen jokaista suurta toimeksiantoneuvottelua?

-
-
2. Asiakasarvoa **ei** ole olemassa, mikäli se on liitetty odotuksiin. Samalla tehtävällä voi olla moninkertainen arvo ihanneasiakkaalle verrattuna "tavanomaiseen" tai nykyiseen asiakkaaseen. Saman tehtävän monille eri arvostuksille on useita selityksiä. Kysymys on ensisijaisesti osaamisesta **asiakasarvon aikajänteeseen** liittyen (toimeksiannossa), mitä voi ymmärtää ja hyödyntää proaktiivisen hinnoittelun mahdollisuuksilla.

Arvioikaa, miten yrityksessänne voidaan selventää asiakasarvon aikajänne (muutamissa suuremmissa ja tulevilla toimeksiannoissa)

3. Kun asiakasarvon aikajänne on selvitetty, on tarkennettava asiakkaan tämänhetkinen **hintaherkkyys**.

Hintaherkkyys riippuu ensisijaisesti kolmesta olosuhteesta:

- Asiakkaan hankintataloudesta
- Asiakkaan etsintäkuluista
- Markkinoiden kilpailutilanteesta

Asiakkaan hintaherkkyys riippuu ennen kaikkea asiakkaan hankintataloudesta.

Hintaherkkyys lisääntyy ja arkkitehti- ja konsulttipalvelujen ”hintavapaus” vähenee kun:

- Asiakas on toimeksiannon loppukäyttäjä eikä voi siirtää kustannuksia kolmannelle osapuolelle.
- Toimeksiantokustannukset muodostavat suuren osan asiakkaan kokonaiskustannuksista. Kysymys on näin ollen siitä, saako ajankohtainen toimeksianto pienen vai suuren budjetin asiakkaan organisaatiossa.
- Asiakas ei ole loppukäyttäjä toimeksiannossa, mutta siihen sisältyy palvelutuote, jota myydään kilpailluilla markkinoilla.
- Asiakkaalla on kyky arvioida toimeksiannon laatu käyttämättä hintaa laadun mittarina eli toisin sanoen asiakkaan ei tarvitse hyväksyä korkeaa hintaa laadun takeena.

Asiakkaan **etsintäkuluihin** liittyen hintaherkkyys lisääntyy:

- Asiakkaan on helppo ”shoppailla ympäriinsä”
- Asiakkaalla on runsaasti aikaa hankintaan ja neuvotteluihin
- Asiakkaan on suhteellisen helppo tehdä vertailuja tarjousten välillä
- Asiakas voi ilman tulevaisuuden ongelmia rikkoa asiakassuhteen

Lopuksi hintaherkkyyteen vaikuttavat myös **kilpailuedellytykset**, jolloin hinnoittelun vapautta rajoittavat:

- Konsulttiyritysten tarjonta on heikosti eriytyvää – esim. tuntihinnat
- Pitkänaikavälin asiakassuhde on merkityksetön
- Konsulttipalvelun imagoarvolla ei ole merkitystä

Tarkentakaa, mitkä yllä olevista kohdista ovat ehdottoman tärkeitä selvitettäviä asioita yrityksenne varhaisissa tarjousvaiheissa. Onko muita tekijöitä, jotka on huomioitava selvitettäessä asiakkaan hintaherkkyyttä.

4. Koska palvelujen ja konsulttitoimeksiantojen arvot ovat äärimmäisen subjektiivisia, voi väärä hinnoittelu aiheuttaa **tunnepitoisia** ja vaikeasti hallittavia **asiakasreaktioita**.

Tiukasti liiketaloudellisesti suuntautunut asiakas voi kokea hinnan epäoikeudenmukaiseksi, vaikka asiakas itse tietäisikin, että oikeudenmukaista hintaa ei ole olemassakaan. Vaara on erityisen suuri osaamispainotteisissa palveluissa. Asiakas voi puhtaan objektiivisesti katsoa toimeksiannon säästäneen oman organisaationsa resursseja tai antaneen uusia liiketoimintamahdollisuuksia, mutta asiakas kuitenkin kokee hinnan epäoikeudenmukaiseksi, koska konsultti on toteuttanut toimeksiannon aivan liian vaivattomasti.

Avain asiakkaan tunnereaktioiden hallintaan on hinnoittelun viestinnässä. Yrityksen on viestinnässään **oikeutettava hintansa**.

Proaktiivinen hinnoittelu perustuu siihen, että hinnoittelua painotetaan jokaisessa toimeksiannossa suunnitellulla tavalla, joka antaa asiakkaalle luottamusta.

Arvioikaa, miten myynti- ja asiakasvastaavien on aikaisissa tarjousvaiheissa vältettävä asiakkaiden tunnereaktiot ja painotettava oikein muodostettuja hintoja.

Kilpailijat, hintarakenne ja kulut

Seuraavissa askeleissa kohti proaktiivista hinnoittelua pyritään:

5. Selvittämään kilpailijoiden reaktiot
 6. Ottamaan huomioon "mitä on viivan alla"
 7. Yhtenäistää yrityksen hinnoittelupolitiikka
 8. Analysoida tuotto ja kulut
5. Viides kohta käsittelee **kilpailijoiden reaktioita**. Se tarkoittaa hinnoittelua, jonka kilpailijat hyväksyvät tai mielellään hyväksyvät. Tärkeimpiin kysymyksiin kuuluvat:
- Mikä on kilpailijoiden ensireaktio muuttuneisiin hintoihin?
 - Mitä meidän pitäisi tehdä sopiaksemme vastaavanlaisista hinnoista kuin kilpailija?
 - Onko meillä tehokkaita toimenpiteitä vastata tällaiseen hintahuutokauppaan?
 - Mitkä ovat uuden hinnoittelun seuraukset koko alalle?

Kuinka yrityksenne on valvottava ja otettava huomioon kilpailijoidenne reaktiot toimeksiantojen hinnoittelussa?

6. Proaktiivisen hinnoittelun on perustuttava siihen, mikä tulee **hinnaksi "viivan alle"**. Siitä on huolehdittava, että lopullinen myyntihinta on sama kuin laskujen loppusumma. Erityiset tarjoukset ja alennukset vaikutuksineen on kannustettava "viivan alla".

Kuinka yrityksessänne varmistetaan siitä, että lopullinen myyntihinta perustuu siihen hintaan, jonka voitte tulouttaa ja laskuttaa kun toimeksianto on valmis?

7. Seitsemännessä vaiheessa varmistetaan, että hinnoittelu on yhdenmukainen yrityksen hintapolitiikan kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen on ensin tunnistettava sellainen.

Kuinka yrityksen hintapolitiikka on muotoiltava ja viestittävä myynti- ja asiakasvastaaville, jotta todella voidaan ohjata yksittäisten toimeksiantojen hinnoittelua proaktiiviseksi?

8. Lopuksi on arvioitava yrityksen tuotot suhteissa kuluihin. Se voi luonnollisesti tapahtua monella eri tavalla. Eräs hyvin yksinkertainen tapa on aikaisessa neuvotteluvaiheessa luokitella asiakkaat ja tehtävät hintojen ja kustannusten perusteella.

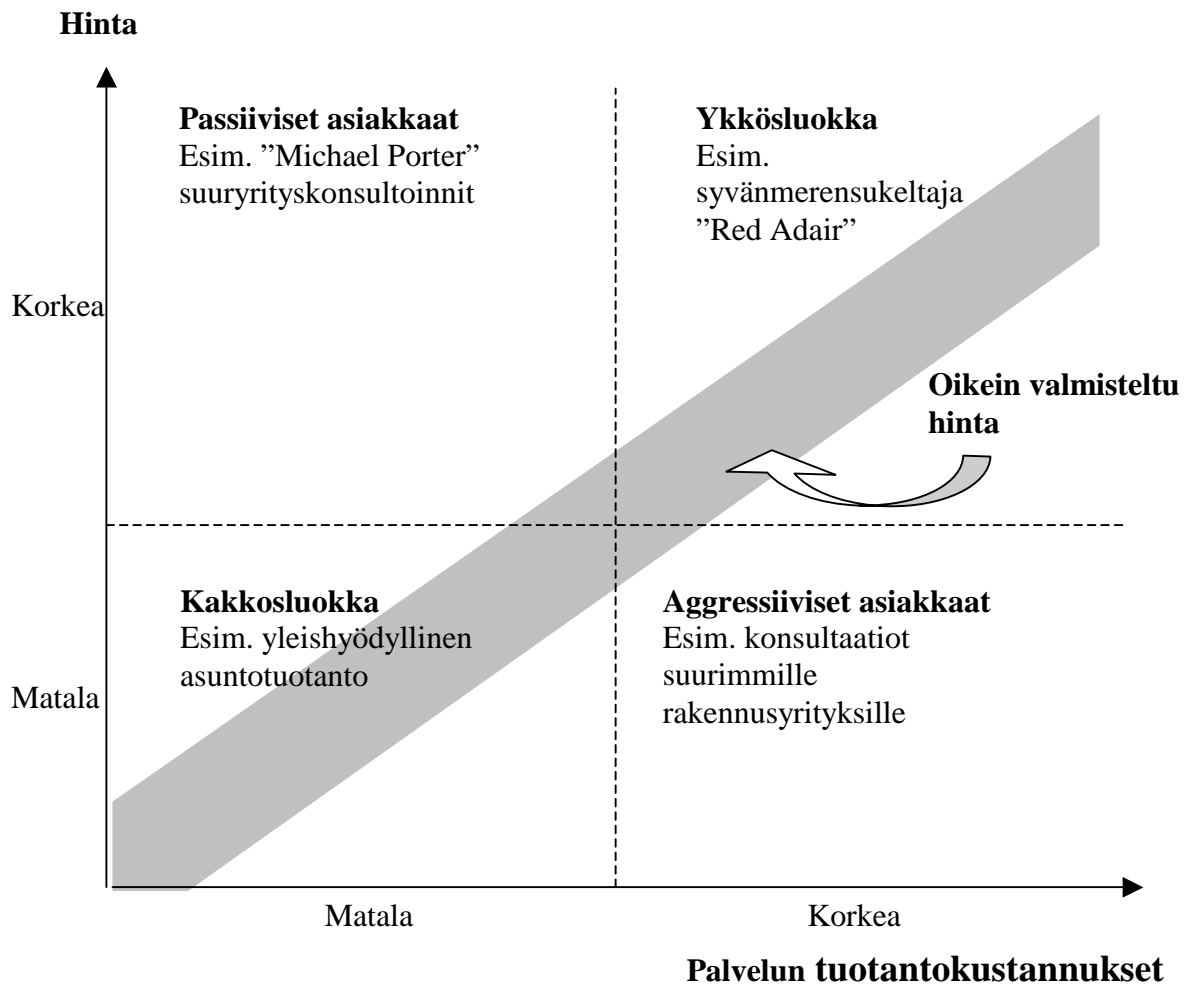
Onko kysymys I luokasta tai palvelusta – eli asiakkaasta tai palvelusta, joka vaatii suuria voimavaroja ja on kallis ”ansaita”, mutta on myös valmis maksamaan korkeaa hintaa. Vai onko kysymyksessä ”kakkosluokan” palvelu.

Vai onko kysymys ”aggressiivisesta” asiakkaasta, joka vaatii lopuksi suuria voimavaroja ja palveluja, mutta ei kuitenkaan ole valmis maksamaan juhlanpidostaan.

Vai onko asiakas ”passiivinen” ja maksaa mielellään korkeaa hintaa palvelusta, joka on suhteellisen halpa tuottaa.

Onko hinnoittelu oikein valmistelu – eli onko se oikeassa suhteessa kustannuksiin?

Merkitse oheiseen taulukkoon muutamia yrityksen avainasiakkaita ja toimeksiantoja. Minkälaisia johtopäätöksiä voidaan tehdä asiakaskunnastanne?



4 OPPIVA HINNOITTELU

Dynaaminen prosessi

Kestävä hinnoittelun parannus arkkitehti- ja konsulttiyrityksissä ei ole kertasuoritus. Kysymys on oppivan ja dynaamisen prosessin luomisesta, työntekijät ja yritysjohto jatkuvasti parantavat ymmärtämystään hinnoittelumahdollisuuksista ja roolistaan yrityksen kannattavuuden parantamiseksi ja kehitykseksi.

Avain tällaiseen prosessiin on luoda, järjestää ja kannustaa sisäinen yhteydenpito ja tiedonlevitys proaktiivisesta hinnoittelusta. Päätekijät prosessissa ovat: **sisäinen ja ulkoinen benchmarking**.

Sisäinen benchmarking tarkoittaa oppimista vertailemalla toimeksiantojen hinnoittelua **yrityksen sisällä** (liiketoiminta alueiden sisällä ja välillä). Ulkoinen benchmarking käsittää järjestelmällisen vertailun **muihin yrityksiin** alalla, muilla aloilla ja markkinoilla.

TAVOITE

Työryhmä luonnostelee järjestelmän oppivan hinnoittelun toteuttamiseksi yrityksessä.

Sisäinen benchmarking

Oppiva hinnoitteluprosessi voidaan ensisijaisesti luoda sisäisellä benchmarkingilla. Sen ydin voi olla yksinkertainen informaatiojärjestelmä yrityksen intranetissa (tai vastaavassa). Pienemmissä yrityksissä se voi olla palautejärjestelmä tarjousmalliin, jolla myynti- ja asiakasvastaavat nopeasti ja helposti hyödyntävät:

1. Proaktiivista hinnoittelua ajankohtaisessa toimeksiannossa.
2. Yrityksen aikaisempaa arkistoa proaktiivisesti hinnoitelluista toimeksiannoista (asiakkaista)
3. Sisäinen raportointi hinnoittelun proaktiivisista osista ajankohtaisissa toimeksiannoissa.

Yllämainitun kaltainen toimiva järjestelmä kehittyy nopeasti yrityksen tärkeimmäksi ns. **rakenteelliseksi pääomaksi**. Suuremmissa arkkitehti- ja konsulttiyrityksissä voi edellä mainitun mallin kehittää osaksi CRM (Customer Relation Management) järjestelmää.

Keskustelkaa ja ehdottakaa, miten yrityksen tukijärjestelmä tarjouksille ja varhaisille neuvotteluvaiheille pitää täydentää ja muuttaa, jotta luodaan sisäinen benchmarking proaktiiviselle hinnoittelulle.

Kolme tärkeintä muutosta ja täydennystä yrityksessämme ovat:

Kuinka myynti- ja asiakasvastaavat saadaan varmistamaan paremman tukijärjestelmän rakentuminen proaktiivisen hinnoittelun sisäiselle benchmarkingille?

Aikaisemmin olemme näyttäneet, miten **proaktiivisen hinnoittelun voi rakentaa kahdeksan askeleen varaan**. Näitä askelia voi käyttää myös sisäisen benchmarkingin ja oppivan hinnoittelun rakentamiseen. Tämä merkitsee sitä, että jokaisen läpikäydyn tarjousprosessin jälkeen arvostellaan joka askel erikseen viiden pisteen taulukolla. Tämä koskee luonnollisesti voitettuja ja hävittyjä tarjouksia, jotta opitaan ja levitetään tietoutta seuraaviin kaupantekotilanteisiin. Jokainen kahdeksasta askeleesta ei ole aina yhtä oleellinen kaikissa toimeksiannoissa. Tätä voi selvittää antamalla merkitysasteen jokaiselle askeleelle.

Lisäksi hinnoittelua on arvioitava suhteessa kokonaisuuteen eli toisin sanoen, kuinka se tukee yrityksen kokonaismarkkinastrategiaa ja ovatko tarjoukset linjassa kokonaisnäkemyksen kanssa. Jälkimmäisen tarkoituksena on ottaa huomioon myyntihinnassa asiakas-arvo, kilpailijoiden reaktiot, yrityksen kulut ja vastaavat.

Taulukko proaktiivisen hinnoittelun arviointiin:

Hinnoittelumme konsulttipalvelulle x.....	Merkitys Suuri=S Keskisuuri=K Pieni=P	Toteutuminen				
		Huono 1	2	3	4	Loistava 5
KOKONAISUUS: (i) tukee yrityksen kokonaismarkkinastrategiaa (ii) on linjassa kokonaisnäkemysten kanssa						
KAHDEKSAN ASKELTA: 1. Perustuu asiakasarvon arviointiin 2. Huomioi asiakasarvon jännevälin 3. Perustuu tietouteen hintaherkkyydestä 4. Huomioi asiakkaan tunnereaktiot 5. Huomioi kilpailijoiden reaktiot 6. Ottaa huomioon hinnan ”viivan alla” 7. On lähtöisin yrityksen hintapolitiikasta 8. Perustuu analyysiin tuloista ja todellisista menoista 9. Muut huomioitavat asiat						

Keskustelkaa ja arvioikaa mitkä osat tästä arviointilomakkeesta soveltuvat otettavaksi käyttöön yrityksessänne. Kaikkiin toimeksiantoihin? Vain suurempiin? Erityisiin asiakasryhmiin?

Kuinka voi kannustaa rakentamaan ja hyödyntämään sisäistä benchmarkingia tällaisella lomakkeella?

Hinnoittelun mentorointi

Oppimisperusteinen sisäinen benchmarking voi olla tehokasta monissa arkkitehti- ja konsulttiyrityksissä. Saattaa olla, että tämä ei ole riittävää todelliseen läpilyöntiin. Sisäistä benchmarkingia voi silloin täydentää hinnoittelun mentor-ohjelmalla.

Onko yrityksessänne mentor-ohjelmaa? Ovatko mentorit mukana toimeksiannon hinnoittelussa?

Kuinka mentorointi (ohjelma) pitäisi rakentaa tukemaan ja kehittämään yrityksen hinnoittelua ja integrointia myyntikoulutukseen?

Ulkoisen benchmarking

Yrityksen toimeksiantojen ja konsulttien välisen oppimisprosessien lisäksi on **luotava prosesseja toisten yritysten hinnoittelusta oppimiseen**. Tämä ei tarkoita matkimista ja reaktiivista toimintaa. Tarkoitus on oppia muilta yrityksiltä, mitä mahdollisuuksia on kehittää, arvostaa ja hinnoitella ”torkahtaneita” asiakasarvoja. Kuinka erilaisia konsulttipalveluja voidaan yhdistää uusiin ja kuinka muut voidaan pilkkoa osiin ja erikoistaa.

Tarkoitus ei ole vakoilla ensimmäisen lähimmän naapurirytyksen ja kilpailijan hinnoittelua. Potentiaalinen oppimisefekti jää vähäiseksi ja riski reaktiiviseen hinnoitteluun on suuri.

Tarkoitus on oppia alan parhailta yrityksiltä, muilla aloilla ja muilla markkinoilla. Seuraava taulukko näyttää periaatteelliset mahdollisuudet ulkoiseen benchmarkingiin.

Neljä ulkoisen benchmarkingin tyyppiä

	Ala	Sama	Toinen konsulttiala
Markkinat			
Paikalliset kotimarkkinat		Suuri verrattavuus, mutta pieni oppimisefekti	Pienempi verrattavuus, mutta suurempi oppimisefekti
Kaukomarkkinat		Pienempi verrattavuus, mutta suurempi oppimisefekti	Pienin verrattavuus, mutta suurin oppimispotentiaali

Keskustelkaa, miten ulkoinen benchmarking toteutetaan yrityksessänne ja kuinka suuressa laajuudessa se koskee hinnoittelua?

Verrattaessa arkkitehtiyrityksiä moniin muihin aloihin, esim. liikejuridiseen konsultaatioon, näyttävät tuntiveloitukset olevan viisi kertaa suuremmat liikejuristeilla kuin arkkitehdeilla Tukholman alueella **samassa** asiakaspiirissä. Arvioikaa, mitkä syyt ovat johtaneet tähän.

Valtaosa arkkitehti- ja insinööriconsulteista työskentelevät kotimarkkinoilla ja kilpailevat harvoin kansainvälisesti. Kannattavuus ja hinnoittelukysymyksissä kansainvälinen benchmarking voi tuoda suurta lisäarvoa.

Arvioikaa, miten yrityksenne voi luoda ja oppia ulkoisesta benchmarking järjestelmästä vierasmarkkinoilla – kansainvälisillä markkinoilla.

Tehkää synteesi proaktiivisen hinnoittelun mahdollisuuksista yrityksellenne ja ehdottakaa, miten hinnoittelua pitää muuttaa lähimmän vuoden sisällä sekä suhteessa seuraaviin kolmeen vuoteen.

Vastausmalli

Onko yritykselläsi proaktiivinen hinnoittelu?

	Kyllä	Ei
1. Epäiletkö, että yrityksellä on usein liian korkeat hinnat tarjouksissaan?		x
2. Sanovatko myyntivastuussa oleva henkilöstö hintatasonne olevan liian korkea, vaikka markkinaosuutenne on kohtuullisen vakaa?		x
3. Onko yrityksellä hyvin valmisteltu menetelmä hinnanmuutosten ilmoittamiseksi asiakkaille?	x	
4. Tiedättekö, miten kauan teidän tulee odottaa ennen kuin vastaatte kilpailijanne hinnanmuutoksiin?	x	
5. Onko kokemuksia toimeksiantojen määrän kasvusta/laskusta tietyissä asiakasryhmissä, mikäli oleellisesti nostatte/laskette hintoja?		x
6. Oletteko yrityksessänne epävarmoja, mikä yritys on hintajohtaja alan varteenotettavilla konsulttimarkkinoilla?		x
7. Asettaako yritys asiakaskohtaisesti hintatasonsa siten, että se heijastelee esim. asiakkaan omia aikakustannuksia?	x	
8. Tietääkö yritysjohtonne, miten kauan tärkeimpien kilpailijoidenne kestää reagoida teidän hinnanmuutoksiin?	x	
9. Vaihtelevatko yritykselle asetettavat vaatimukset tuottaa samantyyppisiä konsulttipalveluja eri asiakkaille?	x	
10. Tietääkö yritysjohto jokaisen konsulttipalvelun taloudellisen asiakasarvon?	x	
11. Käytättekö elastista hinnanmuodostusta analyttisenä apuvälineenä palvelujenne hinnoittelussa?	x	
12. Toimiiko hintapäätökset enemmän volyymin ylläpitämisen ja asiakasuskollisuuden kuin järjestelmällisen hinnoittelujohdon ehdoilla?		x
13. Olisiko teille vaikeaa kuvailla kilpailijoidenne hintastrategiaa?		x
14. Olisiko yrityksenne mielestä kannattavampaa tehdä yksi suuri hinnanmuutos toimeksiannoissanne kuin useampia toinen toistaan seuraavia pieniä muutoksia?	x	
15. Tietääkö yrityksenne johto kuinka voidaan luoda johtajuutta hinnoittelussa tärkeimmillä markkinoillanne?	x	
16. Asetetaanko yrityksen hinnoittelu tiukasti omiin kuluihin perustuvien laskelmien mukaan?		x
17. Katsotko, että aivan liian moni hinnoittelupäätös yrityksessänne perustuu tilauskannan voittamiseen ja varmistamiseen?		x
18. Hinnoitellaanko toimeksiantonne usein minimin mukaan varmistaaksenne toimeksiannon saamisen?		x
19. Vaikuttaako siltä, että kilpailijanne voivat aavistaa hinnanmuutoksenne, mutta heidän muutoksensa tulevat teille yllätyksenä?		x
20. Onko yrityksellänne jatkuva ja tehokas linjanveto hinnoittelun suhteen?	x	