

# MITÄ ON PALVELU?

Tarpeisiin vastaamista ja  
arvon luomista



EUROOPAN UNIONI

**Interreg**  
Botnia-Atlantica  
Euroopan aluekehitysrahasto



**Enemmän metsästä**  
Asiakaslähtöisiä palveluita metsänomistajille

# MUUT OPASKIRJAT TÄSSÄ SARJASSA

Kaikki opaskirjat on tuotettu Enemmän metsästä -projektin yhteistyönä. Kunkin opaskirjan pääkirjoittaja on mainittu alla olevassa listassa.

## **MITÄ ON PALVELU? – TARPEISIIN VASTAAMISTA JA ARVON LUOMISTA?**

Elias Andersson, SLU

## **YHTEISTYÖSUHDE JA LUOTTAMUS PALVELUIDEN KEHITTÄMISEN SEKÄ USKOLLISUUDEN JA OSAAMISEN LUOMISEN TAUSTALL**

Elias Andersson, SLU

## **METSÄNOMISTAJIEN PÄÄTÖKSENTEKO – VAIKUTUKSET NEUVONTAPALVELUIDEN SUUNNITTELUUN**

Anne Matilainen, HY Ruralia

## **PAREMPI PALVELUIDEN TILAAMISEN TAITO AUTTAA PALVELUKEHITYKSESSÄ JA YHTEISTYÖSUHTEISSA**

Paulina Enoksson, Skogsstyrelsen

## **YHDENVERTAINEN PALVELUKEHITYS – KOHTI PAREMPIA PALVELUITA JA TUOTTEITA**

(vain suomeksi ja ruotsiksi)

Maria Johansson, SLU

## **METSÄPALVELUIDEN VIESTINTÄ**

Marjo Mustola, Suomen Metsäkeskus

## **LIIKETOIMINTAMALLI – TYÖKALU METSÄPALVELUYRITYSTEN KUVAAMISEEN**

Thomas Kronholm, SLU

## **PALVELUMUOTOILULLA JA PALVELUJEN TARKASTELULLA LISÄARVOA TOIMINTAASI**

(vain suomeksi ja ruotsiksi)

Päivi Katajamäki, Muutossuunta

# SISÄLLYS

PALVELUJA EI VOI VARASTOIDA

SUHTEELLINEN TUOTE

MARKKINOINTI OSANA TUOTANTOA

LAATUA ON VAIKEA MITATA

METSÄTALOUSHKULTTUURI - MAHDOLLISUUS JA  
HAASTE PALVELUILLE

PALVELUN ARVO

YHTEISTYÖSUHTEET TIEDON JA ARVON LÄHTEENÄ

ARVOJA LUODAAN YHDESSÄ

PALVELUN YMMÄRTÄMINEN METSÄNOMISTAJAN KAUTTA

YHDENVERTAISIA PALVELUITA JA YHTEISTYÖSUHTEITA

VIITTEET





**Asiakas osallistuu myös palvelun luomiseen.**

Uusia ja olemassa olevia palveluita kehitettäessä on tärkeää pohtia, mitä palvelu on, mitä ominaisuuksia sillä on ja millainen on sen kyky saavuttaa parhaita mahdollisia tuloksia. On myös tärkeää erottaa palvelu muista tuotannon ja kaupankäynnin muodoista, jotta voidaan välttää vääränlaisia toteutustapoja. Myynnissä ja markkinoinnissa useiden palveluorganisaatioiden suurin haaste on se, että palveluita tarkastellaan samalla tavalla kuin tuotteita. Palvelulla on kolme perusominaisuutta:<sup>1</sup>

- Palvelu on prosessi, joka koostuu sarjasta toimintoja, ei niinkään fyysisistä asioista.
- Palveluja tuotetaan ja kulutetaan osittain samanaikaisesti.
- Asiakas on toimija tai hän osallistuu ainakin jossain määrin palveluprosessiin.

### Palveluja ei voi varastoida

Tuotteiden ja palveluiden välillä on useita eroja tarkasteltaessa niiden tuotantoa, myyntiä ja kulutusta.<sup>2</sup> Tuotteilla on esimerkiksi vaiheittainen tuotantoprosessi, jota seuraa kulutus. Tuotteet voidaan varastoida odottamaan tulevaa kulutusta. Tämä erottaa ne palveluista, joita tuotetaan ja kulutetaan pääasiassa samanaikaisesti.

### Suhteellinen tuote

Palvelu on riippuvainen tuotantotilanteesta. Tuotteisiin verrattuna palvelu ei ole pysyvä, vaan se vaihtelee eri tilanteissa eri tekijöiden mukaan. Näin ollen palvelu on olemassa vain tuotanto- ja toteutushetkellä<sup>3</sup>, eikä sitä voi erottaa palvelun tuottajista ja käyttäjistä. Tästä johtuen asiakkaiden kanssa vuorovaikutuksessa olevat asiakaspalvelijat ovat ratkaisevan tärkeässä roolissa asiakkaan palvelukokemuksen sekä palvelun arvon ja laadun osoittamisen kannalta. Asiakaspalvelijoiden ja asiakkaiden kanssakäyminen ei kuitenkaan ole asiakkaan kannalta palvelujen ainoa vuorovaikutus, jonka perusteella he ostavat palvelun uudelleen ja muodostavat pitkäaikaisen suhteen. Asiakkaan ja asiakaspalvelijoiden välisen vuorovaikutuksen ohella merkityksellistä on asiakkaan ja yrityksen toimintojen sekä eri asiakkaiden välinen vuorovaikutus.

### Markkinointi osana tuotantoa

Tuotteita myyessä niiden tuotanto ja kulutus on erotettu toisistaan. Sen sijaan palveluiden tuotantoprosessi ja vuorovaikutus ovat osa markkinointiprosessia.



Niiden avulla voidaan myös hallita yhteistyösuhteita ja palvelua koskevia ennako-odotuksia<sup>4</sup>). Palvelut ovat monimuotoisia ja siksi usein on vaikea erottaa toisistaan palvelun välitöntä ja lopullista tuotetta. Samoin myös kaupankäynnin vuorovaikutusta voi olla vaikea erottaa palvelusta (kulutus ja markkinointi).

## Laatua on vaikea mitata

Koska palvelut tuotetaan ja kulutetaan välittömästi ja ne perustuvat sosiaaliseen vuorovaikutukseen, palvelun suoraa lopputuotosta ja laatua on usein vaikea mitata tai arvioida. Palvelun, palveluntarjoajan ja kuluttajan välinen suhde vaikuttaa esimerkiksi siihen, että:

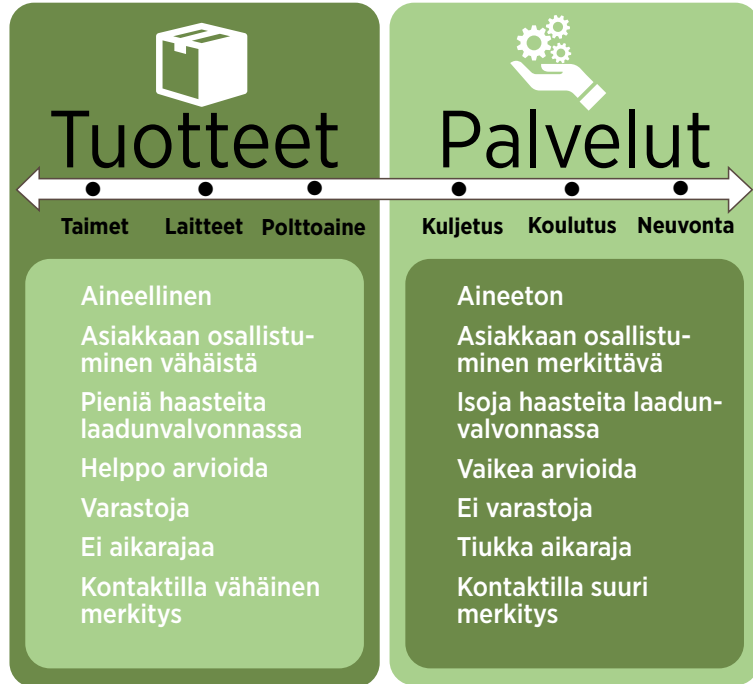
*“kuluttajan on vaikea erottaa palvelun laatua palveluntarjoajan laadusta”<sup>5</sup>*

Palveluiden sosiaalisen luonteen vuoksi olisi tärkeää tarkastella vallitsevien sosiaalisten ja kulttuuristen normien ja näkökulmien vaikutusta palvelutuotantoon ja -tarjontaan. Palvelun ymmärtäminen edellyttää usein näiden normien ja näkökulmien ymmärtämistä. Tiettyyn toimintakulttuuriin perustuviin tuotteisiin liittyy epävarmuutta, joka johtaa usein siihen, että palveluiden tuotannosta ja määrittelystä tulee monimutkaista.

## Metsätalouskulttuuri – mahdollisuus ja haaste palveluille

Metsätaloudessa vallitsevaan toimintakulttuuriin perustuvat näkökulmat korostuvat palveluntarjonnassa, kun yhä useampi metsänomistaja ei asu enää omistamiensa metsien lähellä, eikä heillä ole samaa yhteyttä metsiinsä kuin edellisillä sukupolvilla. Esimerkiksi metsänomistajalla ei välttämättä ole tietoa tai tuntemusta palvelun tai palveluntarjoajan arvosta ja laadusta, ja siksi tietoa täytyy hankkia muilla keinoilla. Tutkimukset osoittavat myös, että kaupunkiväestöllä on usein erilaisia tavoitteita, näkökulmia ja käytäntöjä liittyen palveluiden kulutukseen ja metsiä koskeviin arvoihin. Erilaiset näkökulmat eivät kuitenkaan johdu pelkästään etäisyydestä ja asuinpaikasta, vaan niitä voi esiintyä myös lähellä metsäomaisuuttaan asuvien metsänomistajien keskuudessa. Ne voivat myös liittyä muihin tekijöihin, kuten metsänomistajan sukupuoleen tai ikään. Palvelun ymmärtämisen ja kehittämisen kannalta on yhtä tärkeää ymmärtää sekä asiakasta että palvelusuhdetta ja -tilannetta, mukaan lukien palvelun tuottajaa ja prosessia (reagointikykyä, viestintää, resursseja ja niin edelleen).





### Palvelun arvo



Palveluiden arvo määritetään silloin kun palvelun käyttöarvo tuotetaan ja vaihdetaan tuottajalta kuluttajalle, jolloin yrityksen tarjoama arvolupaus toteutuu kulutuksessa. Käyttöarvolla tarkoitetaan palvelun arvoa palvelun kuluttajalle. Taloustieteellisen kirjallisuuden mukaan palvelun on tarkoitus olla ”arvokas” kuluttajille parantamalla esimerkiksi heidän ”elämänlaatuaan”<sup>6</sup>, ”hyvinvointiaan”<sup>7</sup> ja ”jokapäiväisiä toimintojaan”<sup>8</sup>. Tästä näkökulmasta palvelu ymmärretään näin:

- 1) Tuki asiakkaan toimintaprosessille ja arvon luominen;
- 2) Arvon luominen asiakkaalle antaa palveluntarjoajalle mahdollisuuden tuottaa arvoa heidän välisestä palvelusuhteestaan (palvelu keinona);
- 3) Palvelu on prosessi, jossa asiakkaiden ja yrityksen resurssit toimivat yhdessä.

Näkökulma korostaa tiedon, yhteistyösuhteen ja luottamuksen roolia palveluiden vuorovaikutuksessa, tuotannossa sekä kulutuksessa silloin, kun tarkastellaan olemassa olevia palveluita ja kehitetään uusia.

## Yhteistyösuhteet tiedon ja arvon lähteenä

Kun palvelut ymmärretään yhteisinä ja toisiinsa liittyvinä prosesseina korostetaan suhdekeskeisen lähestymistavan merkitystä.<sup>9</sup> Tällaiselle lähestymistavalle on tunnusomaista:

- 1) Pitkäaikainen liikekontakti;
- 2) Yhteistyösuhde on riippuvainen asiakkaan toiminnan ja tarpeiden tuntemisesta;
- 3) Tavoitteena on molemminpuolisen arvon (eli hyödyn) luominen (win-win).

Palveluprosessi on riippuvainen asiakkaan osallistumisesta tuotantoon, sillä arvon luomisessa asiakas on sekä kuluttaja että ja tuotantoresurssi. Onnistuneeseen palvelutarjontaan tarvitaan siksi suora yhteistyösuhde palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä, jotta voidaan luoda sekä uskollisia ja pitkäaikaisia suhteita että hallita palveluprosessia. Vuorovaikutuksesta syntyy myös mahdollisuus markkinointiin, viestintään, vaikuttamiseen ja myyntiin.<sup>10</sup> Näin ollen markkinointi ei ole erillinen osasto yrityksessä, vaan toiminto, joka on osa koko organisaatiota<sup>11</sup> – varsinkin kun palveluvuorovaikutukseen liittyy myös prosessin muita elementtejä ja toimintoja.

## Arvoja luodaan yhdessä

On olemassa kaksi eri näkökulmaa arvon luomiseen. Vaihtonäkökulma keskittyy esituotetun arvon (tuotteiden) jakeluun, jolloin tuotanto erotetaan kulutuksesta jakelun kautta. Kun taas suhdenäkökulmassa tuotanto ja kulutus ovat vuorovaikutuksessa, ja arvoa luodaan tässä vuorovaikutuksessa. Nämä kaksi eri näkökulmaa keskittyvät siis arvon jakeluun ja arvon luomiseen, jotka puolestaan muokkaavat tuotannon ja kulutuksen prosesseja ja yhteistyösuhteita. Palveluissa lopputuloksen lisäksi myös vuorovaikutusprosessi on keskeisessä roolissa arvon luomisen kannalta. Lähtökohta on, että tuotteisiin ja palveluihin liittyy erilaisia logiikoita, jotka ensisijaisesti eroavat siinä, miten taloudellinen vaihtoarvo mielletään näissä logiikoissa.

(Tuotelogiikka) väittää, että tuotantoprosessien, palveluiden ja tuotteiden lopputuotokset vaihdetaan muiden tuotantoprosessien tuotoksiin rahan käytön avulla. Palvelulogiikka puolestaan väittää, että se mikä vaihdetaan ei ole tuotos vaan käyttöarvo – hyödyke tai palvelu, jonka tuotokset, palvelut ja tavarat voivat luoda (...). Raha mittaa siten käyttöarvoa (eli palvelua), mistä tulee termi palvelulogiikka.<sup>12</sup>



Eri prosesseihin määritellään myös erilaisia rooleja. Liiketoiminnan tai tuotteen markkinoinnissa lähdetään siitä, että asiakas tekee itsenäisiä päätöksiä ristiriitaisissa tilanteissa, joissa markkinointi osittain ohjaa päätöksentekoa. Suhdemarkkinointi ei näe yhteistyösuhdetta itsenäisenä osana vaan, että yhteistyösuhde syntyy tilanteissa, joissa esiintyy keskinäistä riippuvuutta ja vuorovaikutusta. Perinteisessä markkinoinnissa vastapuolena oleva asiakas pitäisi siis suostutella tekemään ostoksia. Kun taas suhdemarkkinoinnissa asiakas nähdään resurssina, jonka avulla arvoa voidaan luoda.

### Palvelun ymmärtäminen metsänomistajan kautta

Suhdenäkökulma ja ymmärrys palveluista (arvoa luovina) prosesseina korostaa myös sitä, että yleiset tarpeet ja markkinat eivät ole pysyviä tai yhtenäisiä. Liian joustamaton suhtautuminen tarpeisiin ja markkinoihin on rajoittava ja liiketoimintatoteutus perusteinen näkemys palveluista. Myös metsätaloudessa metsänomistajat voivat kokea rajoitteita tarjolla olevissa palveluissa. He voivat tuntea, että heidän tarpeitaan ei tunnusteta tai ne mahdollisesti jäävät palveluntarjoajan omien tarpeiden (esimerkiksi puutavaran hankinnan) varjoon. Palveluntarjoaja puolestaan voi kokea, että metsänomistajat eivät tunnista tai ymmärrä palvelun arvoa ja laatua. Tämä ei tarkoita sitä, että palvelu ei voisi täyttää kaikkien tarpeita tai että palvelua ei voitaisi mukauttaa kaikkiin tarpeisiin. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, mitkä tarpeet täyttyvät ja miksi. Siten voidaan edesauttaa tulevaisuuden palveluiden kehitystä ja laajennusta, viestinnän ja markkinoinnin kohdentamista sekä odotusten hallitsemista.

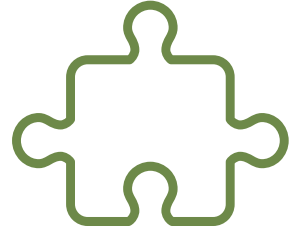


### Yhdenvertaisia palveluita ja yhteistyösuhteita

Metsänomistajat ovat yhä monimuotoisempi ryhmä, ja heidän tarpeensa sekä motiivinsa ovat vaihtelevia. Palvelun pitäisi tarjota lisäarvoa kuluttajalle, eli metsänomistajalle, joten on tärkeää miettiä, mistä palvelussa on kyse ja kenelle se on tarkoitettu ja millaisiin motiiveihin ja tarpeisiin se vastaa. Moninaiset tarpeet metsätaloudessa lisäävät palvelutarjonnan ja sen kehittämisen mahdollisuuksia, mutta tuovat niihin myös haasteita. Metsänomistajien käsitykset palveluiden arvosta ja laadusta vaihtelevat sukupuolen, iän, taustan ja metsäomaisuuden sijainnin läheisyyden mukaan. Asiakkaan ja palveluntarjoajan välisessä vuorovaikutuksessa korostuvat suhdenäkökulma ja ymmärrys palveluista prosesseina (joissa luodaan



arvoa). Tieto on elintärkeässä roolissa, kun luodaan yhdessä arvoa ja hyödynnetään käytettävissä olevia resursseja. Metsänomistajilla on nykyään myös palvelujen kehittämiseen liittyvää tietoa kaikilta yhteiskunnan aloilta. Tutkimukset ovat osoittaneet esimerkiksi, että naispuoliset metsänomistajat käyttävät miespuolisia enemmän muilta aloilta kuin metsätaloudesta saatuja tietoja luodessaan liiketoimintamahdollisuuksia metsästään. Yhdenvertaisen näkökulman avulla voidaan rikastuttaa ja hienosäätää palvelun kehittämisprosessia kunkin metsänomistajasegmentin osalta.



## Viitteet

- 1 Grönroos, Christian (2000) Service management and marketing: a customer relationship management approach, p. 59
- 2 Brown, Stephen W., Raymond P. Fisk, and Mary Jo Bitner (1994) The development and emergence of services marketing thought, International journal of service industry management, p. 26.
- 3 Kotler, P., Bowen, J., Makens, J. C., Moreno, R. R., & Paz, M. D. R. (2003) Marketing para turismo, pp. 41ff
- 4 Grönroos, Christian (1979) Marketing services: a study of the marketing function of service firms
- 5 Enderwick, Peter (1992) Workplace reform and international competitiveness: the case of New Zealand, New Zealand Journal of Industrial Relations, 17(2), p. 139.
- 6 Ballantyne, David & Varey, Richard J. (2006). Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing, in Marketing theory, 6(3), 335-348.
- 7 Vargo, Stephen L. & Lusch, Robert F. (2016) Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic, in Journal of the Academy of marketing Science, 44(1), 5-23.
- 8 Grönroos, Christian (2007) Service management and marketing: customer management in service competition.
- 9 Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo R. (2000) CRM: customer relationship management : leder du dina kunder eller leder dina kunder dig?
- 10 Gummesson, Evert & Christian Grönroos (2012) The emergence of the new service marketing: Nordic School perspectives, Journal of Service Management.
- 11 Grönroos, Christian (1983) Marknadsföring i tjänsteföretag: en introduktion
- 12 Skålén, Per (2018) Service logic, p. 23.

Tämä opaskirja on toteutettu osana Enemmän metsästä -hanketta, jota rahoittivat Interreg Bothnia-Atlantica -ohjelma, Västernorrlandin ja Västerbottenin maakunnat, Pohjanmaan liitto sekä hankkeeseen osallistuvat organisaatiot. Hanke toteutettiin vuosina 2018-2021 yhteistyössä Ruotsin maatalousyliopiston (SLU), Skogsstyrelsenin, Helsingin yliopisto Ruralia-instituutin ja Suomen Metsäkeskuksen kesken.

