

YHTEISTYÖSUHDE JA LUOTTAMUS PALVELUIDEN KEHITTÄMISEN SEKÄ USKOLLISUUDEN JA OSAAMISEN LUOMISEN TAUSTALLA



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

LUOTTAMUKSEN RAKENTAMISTA YHTEISTEN ARVOJEN AVULLA

MAHDOLLISUUKSIEN LUOMISTA YMMÄRRYKSEN AVULLA

RISKIEN JA MONIMUTKAISUUDEN HALLINTA

PITKÄAIKAISTEN YHTEISTYÖSUHTEIDEN RAKENTAMINEN

YKSITTÄISESTÄ RAHANVAIHDOSTA LIIKESUHTEISIIN

YHTEYKSIEN LUOMINEN JA HALLINTA

PAINOPISTEEN YMMÄRTÄMINEN JA KONFLIKTIEN VÄLTÄMINEN

PALVELUIDEN KEHITTÄMINEN JA YMMÄRTÄMINEN

ERILAISTEN PALVELUIDEN ROOLI JA TEHTÄVÄ

LAADUN JA SAAVUTETTAVUUDEN VARMISTAMINEN

VIITTEET



Yhteistyösuhde (esim. liikesuhde, asiakassuhde) voidaan nähdä joko esteenä tai mahdollisuutena yrityksen liiketoiminnalle. Esteenä kannattavalle liiketoiminnalle nähdään se, että yhteistyösuhde ja uskollisuus menevät liiketoiminnan ja mahdollisten tulojen edelle. Tällöin läheinen yhteistyösuhde nähdään haasteena, jota tulisi välttää perinteisessä kaupankäynnissä. Yhteistyösuhde voi kuitenkin vaikuttaa myös positiivisesti liiketoiminnan vuorovaikutusten hallintaan lisääntyneen osaamisen, uskollisuuden ja luottamuksen myötä. Tämä voi edistää yrityksen palveluiden ja kannattavuuden kehittämistä lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Edellä kuvattua näkemyseroa tulisi tasapainottaa ja tarkastella, kun liikesuhdetta ja yrityksen strategiaa kehitetään palvelutarjonnan ohella.

Luottamuksen rakentamista yhteisten arvojen avulla

Palveluiden tuotanto ja kulutus tapahtuvat myyjän/tuottajan ja ostajan/kuluttajan välisessä vuorovaikutuksessa. Luottamus on tärkeää sekä palveluvuorovaikutuksen hallinnassa että kestävän ja pitkäaikaisen yhteistyösuhteen luomisessa. Palvelun tuotanto- ja kulutusprosessin menestys vaatii keskinäistä ymmärrystä, kunnioitusta ja arvon luomista molemmille osapuolille. Esimerkiksi asiakkaalle arvo tarkoittaa hyötyä, jonka hän saa tuotteista tai palveluista, kun niistä ensin on vähennetty kulutukseen liittyvät kustannukset (aika, raha, resurssit jne.). Yhteistyösuhteeseen perustuvassa toiminnassa korostetaan yhteisen arvotavoitteen saavuttamista. Molempien osapuolten tulisi kokea saavansa hyötyä (eli arvoa), jotta voidaan saavuttaa täysimääräistä sitoutumista ja resurssien hyödyntämistä. Luottamus ei ole itsestäänselvyys, vaan se on palvelun tuotanto- ja kulutusprosessin ja vuorovaikutuksen tuote, jota on myös hallittava. Palveluntarjoajien ja kuluttajien välinen vuorovaikutus ja henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siihen, voidaanko luoda luottamuksellista ilmapiiriä. Myös metsäpalveluissa tulisi korostaa arvon luomisen tärkeyttä. Palveluvuorovaikutuksessa arvon luominen ei ole tärkein tavoite, vaan arvon kokeminen on yksilöllistä ja subjektiivista. Sitä tulisi ymmärtää ja hallita tästä näkökulmasta. Jos metsänomistaja ei arvosta hyvin harvennettua metsikköä samassa määrin kuin palveluntarjoaja, ja metsänomistajan näkemystä ei huomioida, tilanne aiheuttaa yhteistyösuhteeseen epätasapainoa riippumatta siitä, kuinka hyvin harvennus on palveluntarjoajan mielestä suoritettu. Mikäli asiakkaat kokevat, että heidän arvojaan ei tunnusteta, mahdollisuudet keskinäiseen yhteistyösuhteeseen ja luottamukseen ovat heikkoja.



Mahdollisuuksien luomista ymmärryksen avulla

Palveluntarjoajan tulisi ymmärtää kuluttajien erityistarpeita sekä mahdollisuuksia arvon luomiselle. Palvelun tarjoamisen tulee olla yksilöllinen prosessi. Se poikkeaa tuotteiden tarjoamisesta, jossa tietyt ominaisuudet voidaan helpommin mitata ja kuvata. Arvon luominen on osa palveluprosessia, joten sen toteuttamiselle ei ole täsmällistä mallia ja se on tehtävä niin, että kaikki osapuolet hyötyvät. Palvelua ei ensisijaisesti arvioida sen lopputuotoksen perusteella, vaan prosessin ja vuorovaikutuksen kokonaisuutena. Tämä tarkoittaa, että esimerkiksi prosessiin osallistuvien erilaiset arvot, näkökulmat, tunteet, merkitykset on tunnistettava ja niitä on hallittava positiivisen kokemuksen saavuttamiseksi. Yhteistyösuhde tulisi nähdä mahdollisuutena tarkastella ja ymmärtää näitä palvelun eri näkökulmia ja odotuksia – sekä prosessin räätälöimiseksi että käytettävissä olevien resurssien hallitsemiseksi parhaalla mahdollisella tavalla. Metsänomistajien motiivien ja tavoitteiden ymmärtäminen on tärkeää palveluprosessin räätälöimiseksi heidän arvojaan, tarpeitaan ja odotuksiaan vastaaviksi. Siten luodaan perusta yhteistyösuhteelle. Arvojen ja motiivien ymmärtäminen ei pelkästään muokkaa vanhoja käytäntöjä ja prosesseja. Ymmärrys voi myös luoda mahdollisuuksia uusille, arvokkaille ja räätälöidyille palveluille, joista hyötyvät sekä metsänomistajat että palveluntarjoajat.



Riskien ja monimutkaisuuden hallinta

Yleisesti ottaen palvelut ovat luonteeltaan monimutkaisia prosesseja. Vuorovaikutukseen kuuluu olennaisesti monimutkaisuuden minimointi ja hallinta, esimerkiksi välttämällä laajoja ja vaikealukuisia sopimuksia tai palvelukuvauksia. On tärkeää tunnistaa millaiset resurssit kuluttajalla on palvelun ymmärtämiseen ja siihen luottamiseen. Kuluttajat kokevat palveluiden ostamisen monimutkaisempaan erityisesti harvoin tapahtuvien ostojen yhteydessä. Tällöin palvelun sekä sen laadun arviointi on heidän osaamisestaan ja käytettävissä olevasta tiedosta riippuen haastavaa, mikä voi heikentää kokemusta palvelusta ja palveluntarjoajasta. Tällaisissa tapauksissa odotukset palvelusta määrittävät kokemusta ostotapahtumasta – riippumatta siitä, ovatko odotukset realistisia vai eivät. Sen sijaan luottamus voi selkeyttää monimutkaista prosessia, mikä voi olla haastavaa palvelun suunnittelu- ja tuotantovaiheessa Pitkäaikaisten yhteistyösuhteiden ohella luottamus voi auttaa vähentämään riskiä asiakkaiden vaihtuvuudelle ja osaltaan myös parantaa palvelua. Uusien ja kokemattomien metsänomistajien kohdalla luottamus



voi aluksi häivyttää monimutkaisuuden tunnetta sekä palvelujen kulutuksessa että metsänomistuksessa yleensä. Jotta luottamusta ei pidettäisi itsestäänselvyytenä, sen perustaa on arvioitava ja pohdittava jokaisen asiakkaan ja yhteistyösuhteen osalta. Metsiin liittyvä asiantuntemus on olennaista, mutta myös muut näkökohdat voivat olla ratkaisevia luottamuksen rakentamisessa ja metsäpalveluprosessin kokemuksen parantamisessa.

Pitkäaikaisten yhteistyösuhteiden rakentaminen

Palveluissa lopputuote ei ole erillään palvelusta, vaan arvoa luova yhteistyösuhde muodostaa ”tuotteen”. Näin ollen yhteistyösuhde voidaan määritellä seuraavasti:

”vuorovaikutteinen prosessi, jonka kautta toiminnasta, osaamisesta ja tunteista tulee osa asiakkaan arvon luomisen prosessia”

Palveluprosessiin liittyy erilaista vuorovaikutusta eri tasoilla, mikä on tärkeää yhteistyösuhteen laadun analysoimisen kannalta.² Yhteistyösuhde koostuu erilaisista vuorovaikutusten sarjoista, useista osatekijöistä ja lopulta useista toiminnoista. Toiminnot muodostavat kokonaisuuden, jota arvioidaan. Siksi yhteistyösuhde voi kasvaa vain, kun kaikki, tai ainakin suurin osa, yrityksen asiakaskontakteista tukee yhteistyösuhteita.³ Kuten aiemmin on todettu, palvelua tuotetaan ja kulutetaan lähes samanaikaisesti, eikä sitä siksi voida varastoida. Asiakas voidaan kuitenkin ”varastoida” tuotantokapasiteetin vähentämisen ajaksi esimerkiksi keskittymällä muihin palveluihin tai työskentelemällä aktiivisesti asiakastietokantojen kanssa. Tämä on kuitenkin mahdollista vain rajoitetun ajan, kunnes se voi vaarantaa suhdetta. Digitaalinen asiakastuki ja erilaiset palvelualustat, kuten sovellukset ja henkilökohtaiset verkkosivut, voivat auttaa pitämään metsänomistajat aktiivisena tänä aikana.

Yksittäisestä rahanvaihdosta liikesuhteisiin

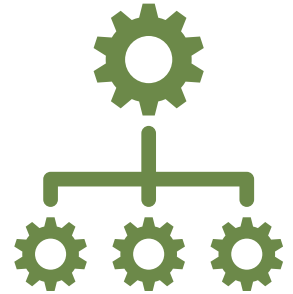
Perinteinen liiketoimen tai tuotteiden markkinointi keskittyy yksittäisten ostojen ja kauppojen (rahanvaihto) saavuttamiseen, usein kampanjalähtöisillä lähestymistavoilla. Suhdemarkkinoinnissa rahanvaihto ei ole tärkeintä, vaan tärkeintä ovat liikesuhteet, joissa rahaa vaihdetaan. Suhdemarkkinoinnin näkökulman soveltaminen tarkoittaa liikesuhteiden ohjaamista yksittäisten kaupankäyntien sijaan.

Yhteistyösuhteiden hallinnan mahdollisuuksien toteuttamiseen palveluiden avulla liittyy kolme keskeistä strategiaa:⁴

- 1) Määrittele uudelleen liiketoiminnan/organisaation painopiste
- 2) Tarkastele organisaatiota koko prosessin näkökulmasta yksittäisten toimintojen sijaan (edistä arvon luomista)
- 3) Luo kumppanuuksia ja verkostoja koko palveluprosessin hallitsemiseksi.

Päivittäisessä toiminnassa tämä vaatii seuraavia menetelmiä:

- 1) Muodosta suora kontakti
- 2) Hanki tietoa asiakkaista ja kumppaneista
- 3) Luo asiakaslähtöinen palvelujärjestelmä



Ensisijaisesti on tärkeää ymmärtää asiakkaita, heidän tarpeitaan, resurssiaan ja mahdollisuuksiaan arvon luomiseen, jotta käytettävissä olevat resurssit voidaan parhaiten räätälöidä ja hyödyntää. Tämä edellyttää suoraa kontaktia ja vuorovaikutusta, joka menee pidemmälle kuin henkilökohtainen neuvonta, markkinointi ja jäsenyys/kanta-asiakasohjelmat. Vaikka asiakas saattaakin arvostaa näitä, ne eivät ole suhdemarkkinointia eivätkä johda yhteistyösuhteen muodostumiseen.

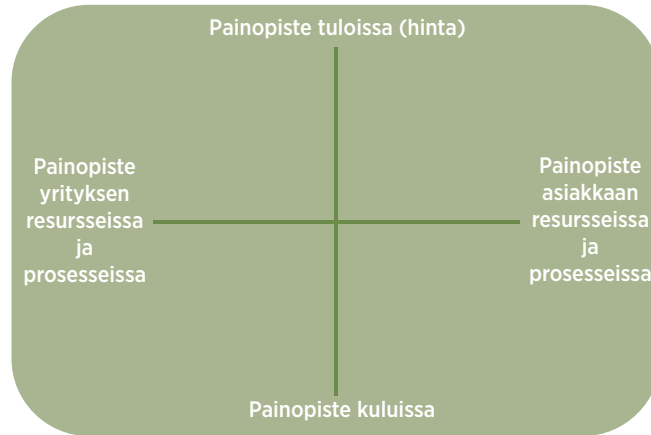
Yhteyksien luominen ja hallinta

Toistuvat ostot samalta yritykseltä voivat olla merkki yhteistyösuhteesta, mutta oletusta ei voida tehdä pelkästään tämän perusteella. Toistuville ostoille voi olla useita eri selityksiä, kuten palvelun hinta, sijainti tai kilpailun puute. Jos asiakasta yritykseen sitovat yhteydet katoavat, on olemassa suuri riski, että henkilö ryhtyy asioimaan jonkun muun kanssa. Asiakkaiden hankintakustannukset voivat olla melko korkeat, joten heistä on huolehdittava. Toinen näkökulma on, että palvelutarjonnassa asiakassuhde ei usein tule kannattavaksi ensimmäisellä ostokerralla, vaan voitto tulee ajan myötä. Näin ollen yhteistyösuhteita ei tarvitse pelkästään muodostaa, vaan niitä on myös vaalittava ja hallittava menestyksen saavuttamiseksi. Kanta-asiakkaita pidetään kannattavampana ja pitkäaikaisia suhteita parhaana tapana luoda uskollisuutta.⁵



Painopisteen ymmärtäminen ja konfliktien välttäminen

Ymmärtääkseen paremmin yhteistyösuhteita, kokemuksia ja toimintoja on tärkeää tiedostaa, mihin yhteistyökumppanit mahdollisesti keskittyvät eniten liiketoiminnassaan.



Kuva 1. Liiketoiminnan painopisteiden analyysi (mukailtu Grönroos 2016:15) ⁶

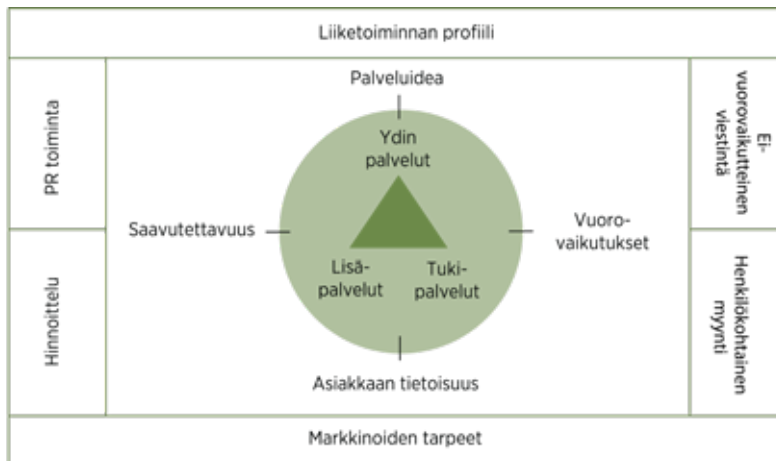
Henkisesti asiakas sijoittuu useammin oikeaan yläkulmaan perustuen tuen ja resurssien saatavuuteen prosessin aikana sekä suhteessa hänen maksamaansa hintaan (Kuva 1). Yritys on useammin huolissaan kustannuksista ja omasta kustannustehokkuudestaan, jolloin painopiste on vasemmassa alakulmassa. Tämä johtaa eturistiriitaan asiakkaiden ja yritysten välillä. Yritysten keskittyminen omiin resursseihinsa ja prosesseihinsa rajoittaa ymmärrystä asiakkaan prosesseista, tavoitteista ja ajatuksista, jotka taas ohjaavat hänen käyttäytymistään palveluvuorovaikutuksessa. Hallitseva painopiste (henkinen aseointi) vaikuttaa sekä yritysten että asiakkaiden käyttäytymiseen ja suuntautumiseen monilla eri tasoilla. Yrityksen näkökulmasta nämä kaksi henkistä asemaa voidaan selittää myös tuotteisiin perustuvalla (vasen alakulma) tai palveluihin perustuvalla (oikea yläkulma) liiketoiminnalla. Nämä painopisteet joko kohdistavat yrityksen omat resurssit tuotteen toimittamiseen asiakkaalle tai antavat käsityksen asiakkaiden prosesseista ja resursseista arvon tai ylijäämän luomiseksi. Palveluvuorovaikutuksen eri painopisteiden ja näkökulmien ymmärtäminen ja niihin perustuva läpinäkyvä ja



molemminpuolinen dialogi ovat ratkaisevia käytettävissä olevien resurssien käytön optimoinnissa sekä luottamuksen ja yhteistyösuhteiden kehittämisessä. Kun palveluntuottajan painopisteestä ja näkökulmasta tulee liian hallitseva, luottamus ja yhteistyösuhteet voi heikentyä ja metsänomistajat alkavat etsiä muita yhteistyösuhteita tai palveluita ja arvioida alkupalvelun laatua ”objektiivisesti”.

Palveluiden kehittäminen ja ymmärtäminen

Yrityksen profiili muodostuu johtamisen ja markkinoinnin kautta. On tärkeää käyttää profiilia asiakkaan tiedostamisessa, tuntemisessa ja tunnistamisessa. Vuorovaikutus edustaa palvelun tuotannon ja kulutuksen keskusta (Kuva 2).



Kuva 2. Palvelutarjonta palvelumarkkinoinnissa (mukaillen Grönroos 1998:55) ⁷

Liiketoiminnan profiili ja markkinoiden tarpeet muovaavat markkinointistrategioita eri tavoin ja ne liittyvät vahvasti toisiinsa – esimerkiksi markkinoinnin tulee vastata profiilia. Vuorovaikutteisessa palvelutarjonnassa (keskus) palveluideoita liittyy tarpeisiin, jotka keskittyvät arvon luomiseen sekä käytettävissä oleviin tai tarvittaviin resursseihin.

Erilaisten palveluiden rooli ja tehtävä

Palveluideoa ja tarjonta on konkretisoitava perustuen kokemuksiin ja arvioihin yksittäisistä asiakassegmenteistä. Näämä voidaan sitten jakaa seuraavasti:

- 1) Ydinpalvelut
- 2) Lisäpalvelut
- 3) Tukipalvelut



Ydinpalvelut liittyvät liiketoiminnan päätarkoitukseen yleisesti. Lisäpalvelut mahdollistavat ydinpalvelujen kulutuksen. Tukipalvelut tekevät palvelutarjonnasta ja yhteistyösuhteesta houkuttelevamman ja ovat pääasiassa kilpailun väline. Metsäpalveluissa erilaiset metsänhoitotoimenpiteet, kuten harvennukset ja raivaus, voisivat olla ydinpalveluita, kun taas neuvonta- ja suunnittelupalvelut voivat olla lisäpalveluita. Tukipalveluna voi olla sertifiointi tai erilaiset viestinnän ja dokumentoinnin muodot. Uusia palveluita kehitettäessä on tärkeää keskittyä paitsi ydinpalveluihin – eli niihin, joista asiakas maksaa suoraan – mutta myös erilaisten lisä- ja tukipalvelujen tuomaan lisäarvoon sekä kokonaiskokemukseen palveluvuorovai- kutuksesta ja ostosta.

Laadun ja saavutettavuuden varmistaminen

Ensimmäinen askel palvelutarjonnan kehittämisessä on varmistaa palvelun tekni- nen ja toiminnallinen laatu ennen vuorovaikutusnäkökohtien pohtimista. Toisessa kehittämisvaiheessa tulisi keskittyä palvelun saavutettavuuden, vuorovaikutuksen ja asiakkaiden tietoisuuden arviointiin ja muokkaamiseen. Kaikissa kolmessa nä- kökulmassa tulisi keskittyä ensisijaisesti palveluprosessiin ja asiakkaiden osallistu- misen helpottamiseen. Vaikka esimerkiksi asiakkaiden tietoisuuden lisäämisessä on markkinointinäkökulmia, se ei keskity pääasiassa tietämykseen palvelusta (sen olemassaolosta ja ominaisuuksista). Sen sijaan se keskittyy prosessiin ja sen vaati- muksiin onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi.

Viitteet

- 1 Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo R. (2000) *CRM: customer relationship management*, p. 21.
- 2 Holmlund, Maria (1997) *Perceived quality in business relationships*.
- 3 Grönroos, Christian (2007) *Service management and marketing: customer management in service competition*, p. 35.
- 4 Grönroos, Christian (1996) *Relationship marketing: strategic and tactical implications*. Management decision.
- 5 Dowling, Grahame (2002) *Customer relationship management: in B2C markets, often less is more*. California management review.
- 6 Grönroos, Christian (2015) *Service Management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*, p. 15.
- 7 Grönroos, Christian (1988) *Marketing services: the case of a missing product*. Journal of business & industrial marketing, pp. 55ff.

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.

