



TEKNISTALOUDELLINEN TIEDEKUNTA

TUOTANTOTALOUDEN OSASTO

CS90A0050 Kandidaatintyö ja seminaari

**Teollisen palvelun arvon määrittäminen:  
menetelmät ja asiakasnäkökulma**  
**Measuring the value of industrial  
service: methods and customer  
perspective**

Kandidaatintyö

Repo Petri

Räsänen Tuomas

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijät:</b> Petri Repo, Tuomas Räsänen	
<b>Työn nimi:</b> Teollisen palvelun arvon määrittäminen: menetelmät ja asiakasnäkökulma Measuring the value of industrial service: methods and customer perspective	
<b>Osasto:</b> Tuotantotalous	
<b>Vuosi:</b> 2009	<b>Paikka:</b> Lappeenranta
Kandidaatintyö. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. 36 sivua, 3 taulukkoa, 6 kuvaa ja 1 liite Tarkastaja: Tutkijaopettaja Ville Ojanen	
<b>Hakusanat:</b> teollinen palvelu, palvelun arvo, palvelun laatu, asiakasarvo	
<b>Keywords:</b> industrial service, value measurement, customer value, quality of service, service value	
<p>Tavoitteena on perehtyä palvelukäsitteen luonteeseen teollisen tuotannon toimialalla ja selvittää, miten ja millä menetelmillä yritykset voisivat mitata teollisen palvelun arvoa. Koska varsinaisia arvon mittaamismenetelmiä ei teollisen palvelun saralla vielä ole, pyritään tässä työssä soveltamaan perinteisiin palvelukonsepteihin käytettyjä arvonmäärittämenetelmiä. Pyrkimyksenä on antaa eväitä teollisen palveluntarjoajalle, joiden avulla kehittää palvelua vastaamaan paremmin asiakkaan tarpeita.</p> <p>Työssä perehdytään teollisen palvelun käsitteeseen ja siihen mistä sen arvo muodostuu, yritys- ja asiakasnäkökulmista. Näiden tietojen perusteella yritetään löytää menetelmiä joiden avulla asiakkaan kokema arvo voitaisiin määrittää.</p> <p>Työn tuloksena löydettiin yksittäisiä menetelmiä, arvoon vaikuttavien tekijöiden määrittämiseen. Kirjallisuudesta löytyi myös yksi kokonaisvaltainen menetelmä, jolla palvelun arvoa voidaan mitata.</p> <p>Kaikkiin arvoon vaikuttaviin tekijöihin ei ole olemassa määrittämenetelmiä. On myös pohdittava ovatko nämä menetelmät yhdistettävissä. Tästä syystä jatkotutkimusta tällä saralla on tehtävä.</p>	

## SISÄLLYSLUETTELO

1	Johdanto.....	1
2	Teollinen palvelu.....	3
2.1	Teollisen palvelun määritelmä.....	3
2.2	Teollisen palvelun tasot.....	5
2.3	Merkitys nykypäivän kilpailussa.....	5
2.4	Haasteet teollisen palvelun kehittämisessä.....	6
2.4.1	Palvelukeskeisen yrityskulttuurin haasteet.....	6
2.4.2	Palvelustrategian toteuttaminen operationaalisella tasolla.....	7
2.4.3	Vuorovaikutus asiakkaan kanssa.....	8
3	Arvon määräytyminen teolliselle palvelulle.....	9
3.1	Kilpailuedun tavoittelu.....	9
3.2	Avainmenestystekijät teollisen palvelun arvon tuottamisessa.....	9
3.3	Avainmenestystekijät teollisen palvelun tarjoamisessa.....	12
3.4	Teollisen palvelun arvon ajurit.....	13
4	Palvelun arvoon vaikuttavat tekijät asiakasnäkökulmasta.....	15
4.1	Tuotteen ja palvelun arvon määritelmät.....	15
4.2	Palvelun arvon muodostaminen.....	16
4.3	Teollisen palvelun arvoon vaikuttavat tekijät.....	17
5	Palvelun laadun määrittäminen.....	18
5.1	Service Quality (SERVQUAL).....	18
5.1.1	SERVQUAL - menetelmä.....	19
5.1.2	SERVQUAL – mallin aukkokohtat.....	20
5.1.3	SERVQUAL – mallin soveltuvuus teollisen palvelun laadun määrittämiseen.....	21
5.2	Quality Function Deployment (QFD).....	22
5.2.1	QFD - Menetelmän historiaa.....	22
5.2.2	QFD – Menetelmän käytettävyys.....	23
5.2.3	Laadun talo ( House of Quality).....	23
5.2.4	QFD – prosessi.....	24
5.2.5	QFD – menetelmän edut ja haasteet.....	25
5.2.6	QFD:n soveltaminen teollisen palvelun laadun määrittämiseen.....	26
6	Teollisen palvelun hinnoittelu.....	27
6.1	Hinnoittelun merkitys.....	27
6.2	Keskeisiä asioita palvelun hinnoittelussa.....	27
6.3	Menestyksellinen teollisen palvelun hinnoittelu.....	28
7	SERV-PERVAL -MALLI.....	32
7.1	Mallin taustaa.....	32
7.2	Mallin kehittäminen.....	32
7.3	Mallin soveltaminen.....	32
7.4	Mallin luotettavuus.....	33
7.5	Soveltuvuus teollisen palvelun arvon määrittämiseen.....	33
8	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	34
9	YHTEENVETO.....	36
	LÄHTEET.....	37

# 1 Johdanto

Tämä seminaarityö on toteutettu Lappeenrannan teknillisen yliopiston tuotantotalouden osaston tarjoaman (CS90A0050) Kandidaatintyö ja seminaari - kurssin toimeksiannosta. Parityönä tehty työ käsittelee teollisuustalouden pääaineen tarjoamaan aihetta, jonka otsikkona on ”Teollisen palvelun arvon määrittäminen: menetelmät ja asiakasnäkökulma”. Teollinen palvelu on melko uusi käsite ja sen takia sen arvon määrittämiseen ei varsinaisia menetelmiä ole olemassa. Nykypäivän dynaamisen liiketoimintaympäristön johdosta on kuitenkin yhä enemmän alettu kiinnittämään huomiota palvelukeskeisen liiketoiminnan kehittämiseen, jotta yritykset kykenisivät säilyttämään kilpailukykyänsä.

Päätutkimuskysymyksenä työssä oli: ”Onko olemassa teollisen palvelun arvon määrittämiseen kehitettyjä menetelmiä?” Tarkoituksena oli selvittää, millaisia menetelmiä teollisen palvelun arvon määrittämiseen on käytössä. Mikäli varsinaisia menetelmiä ei ole, onko mahdollista hyödyntää yleiseen palveluliiketoimintaan sovellettuja arvon määrittämenetelmiä teollisen palvelun saralla. Osatutkimuskysymyksinä olivat: ”Miten teollisella palvelulla tuotettu arvo koetaan asiakasnäkökulmasta ja mitkä ovat ne osatekijät, josta arvo koostuu?”

Tavoitteena tässä kirjallisessa työssä on perehtyä palvelukäsitteen luonteeseen teollisen tuotannon toimialalla ja selvittää, miten ja millä menetelmillä yritykset voisivat mitata teollisen palvelun arvoa. Koska varsinaisia arvon mittaamismenetelmiä ei teollisen palvelun toimintakentässä vielä ole, pyritään tässä työssä soveltamaan perinteisiin palvelukonsepteihin käytettyjä arvonmäärittämenetelmiä. Pyrimme myös antamaan eväitä teollisen palveluntarjoajalle, joiden avulla kehittää palvelu vastaamaan paremmin asiakkaan tarpeita.

Yleisesti palvelun arvon koetaan muodostuvan monesta eri tekijästä, kuten esimerkiksi palvelun laadusta, hinnasta ja mielikuvista, joita palveluun ja sen tuottajaan kohdistuu. Tämän työn osalta keskitytään tarkemmin teollisen palvelun laadun ja hinnan kautta koetun arvon mittaamiseen ja siihen käytettävien menetelmien esittelemiseen. Myös muita palvelun arvoon liittyviä tekijöitä sivutaan työssä, mutta varsinaisia menetelmiä niiden mittaamiseen ei tässä yhteydessä esitetä.

Työ alkaa teollisen palvelun käsitteen määrittelemisellä ja luonteen tarkastelemisella. Tämän jälkeen tutustutaan yrityksen avainmenestystekijöiden vaikutukseen palvelun arvon tuottamisessa.

Seuraavaksi tutkitaan asiakkaalle koituvan palvelun arvon osatekijöitä ja pohditaan niiden vaikutusta teollisen palvelun arvon muodostumisessa. Työssä esitellään menetelmiä palvelun laadun ja hinnan mittaamiseen ja kehittämiseen. Työssä esitellään myös yksi kokonaisvaltainen palvelun arvon määrittäminen menetelmä, jota on käytetty turismi- ja lomailuliiketoimintaan. Sen yhteydessä mietitään sen soveltuvuutta, teollisen palvelun arvon määrittämiseen. Lopuksi ovat johtopäätökset ja yhteenveto.

Teollisen palvelun käsitteen uutuuden sekä aineettoman luonteensa ansiosta sen arvon määrittäminen on vielä varsin tuore tutkimuskohde. Palvelun arvoon vaikuttavia tekijöitä on kirjallisuudessa ja tutkimuksissa käsitelty laajemmin, mutta niiden vaikutusta teollisen palvelun arvoon ei ole vielä pystytty osoittamaan. Näin ollen valmiita menetelmiä tai työkaluja ei arvon määrittämisen tueksi ole vielä olemassa. Sen sijaan palveluliiketoiminnan jatkuva kehittäminen ja korostaminen liiketoiminnan tehostamiseksi tarjoavat teollista palvelua tuottaville oivan mahdollisuuden jatkotutkimusten tekemiseen.

## 2 Teollinen palvelu

### 2.1 Teollisen palvelun määritelmä

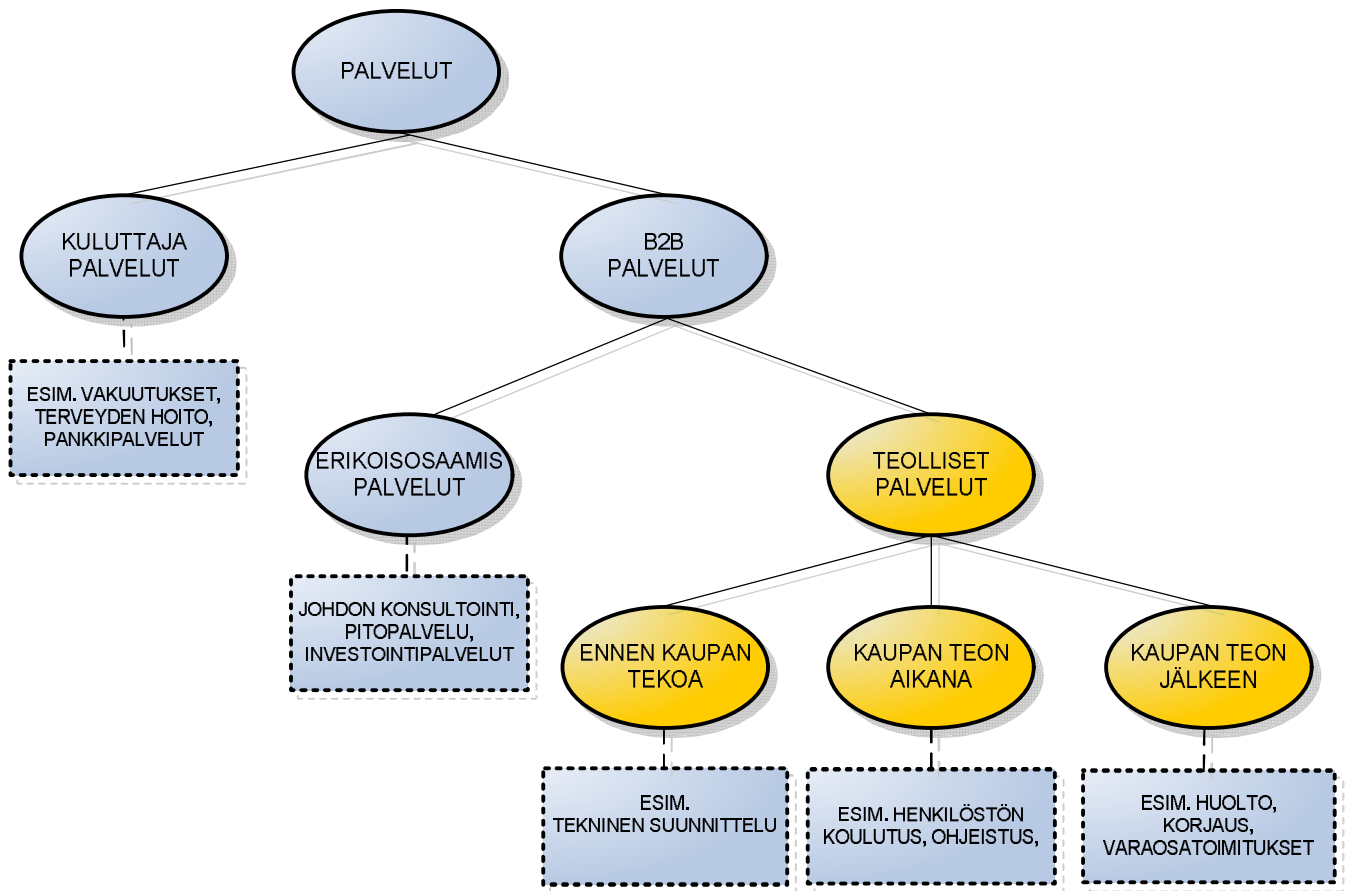
Teollisen palvelun historian alkupää ulottuu vuoteen 1989, jolloin H. Albach määritteli teorian, jonka mukaan kilpailu ajaa yritykset tuottamaan arvokkaita teollisuustuotteita. Tämä tarkoittaa sitä, että yritysten on tuotettava erilaisia tuotteita, luovaa tuotekehitystä ja laadukasta asiakaspalvelua sekä kyettävä yhdistämään nämä edellä mainitut asiat järkevällä tavalla yhdeksi kokonaisuudeksi, jolla se voi tarjota asiakkaille jotain erilaista ja ainutlaatuista. Siten sillä on mahdollisuus saavuttaa kilpailuetua entistä vaativammassa liiketoimintaympäristössä. (Koch & Weissenberger-Eibl 2007, s.88)

Teollisella palvelulla tarkoitetaan yleisesti asiakkaalle tarjottavaa oheispalvelua teollisen tuotteen rinnalla. Teollinen palvelu voi esimerkiksi olla asiakkaalle toimitetun tuotteen huoltoon tai korjaukseen liittyvää palvelua, esimerkiksi varaosatoimitusta tai ohjeistusta laitteen toimintakunnon ylläpitämiseksi. Tutkivissa artikkeleissa tätä on käytetty niin sanottuna vanhana määritelmänä teolliselle palvelulle. Uudemman määritelmän mukaan teollinen palvelu nähdään pitkän aikatahtaimen tukena asiakkaalle koituvan arvon luomisessa pitäen sisällään henkilöstöresurssit, tuotteet, toimintatavat, tietotekniikan sovellusten ja tiedon johtamisen. Täten teollisesta palvelusta on muodostunut yksi arvonaluontiprosessin merkittävä osatekijä. (Ojasalo 2007, s. 58)

Teollisen palvelun tuottaminen teollisen tuotteen ohessa perustuu yritysten pyrkimykseen erottua kilpailijoistaan alati muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Erottuminen voidaan toteuttaa paitsi kehittämällä uutta teknologiaa ja tuotteita, niin myös lisäämällä tuotteen oheen loppukäyttäjää helpottavaa ja lisäarvoa tuovaa palvelua. Palvelun kytkemisellä osaksi tuotetta voidaan luoda uutta liiketoimintaa, joka palvelee yhä laajempaa asiakaskuntaa ja samalla kasvattaa yrityksen mahdollisuuksia lisätä taloudellisia resurssejaan. (Koch et al. 2007, s. 88)

Teollinen palvelu on yksi osa-alue palveluiden jaottelussa. Palvelut voidaan jakaa asiakaspalveluihin ja yritykseltä yritykselle tuotettaviin palveluihin (B2B). Yritykseltä yritykselle tarjottavat palvelut jaetaan vielä asiantuntijapalveluihin ja teollisiin palveluihin. Teollinen palvelu jakautuu kolmeen osaan, ennen kaupan tekoa tarjottaviin palveluihin, kaupan yhteydessä tarjottaviin

palveluihin ja kaupan jälkeen tarjottaviin palveluihin eli jälkimarkkinointipalveluihin. Kuvassa 1, sivulla 3 on kuvattu koko tämä palveluiden jaotteluketju. (Barry & Tamara 2008, s. 234)



**Kuva 1.** Palvelun jaottelu. (Barry & Tamara 2008, s. 234)

Ennen teollisen tuotteen myymistä asiakkaalle, tarjotaan hänelle ohjeistusta ja neuvontaa tuotteen suunnitteluun ja valmistukseen liittyen. Tässä yhteydessä asiakas myös pääsee itse vaikuttamaan tuotteen lopulliseen muotoon. Kaupan teon yhteydessä asiakas saatetaan tietoiseksi tuotteen käyttöön liittyvistä asioista, kuten käyttöohjeista ja huoltoon liittyvistä määräyksistä. Kun tuote on myyty asiakkaalle, toimittaa yritys vielä kaupan jälkeistä palvelua, niin sanottua jälkimarkkinointipalvelua. Tämä voi pitää sisällään esimerkiksi varaosatoimitusta, huoltoa ja jatkokoulutusta. (Barry & Tamara 2008, s. 234)

## 2.2 Teollisen palvelun tasot

Teolliset palvelut voidaan jakaa eri tasoihin palvelun laadun ja sisällön mukaan. Palveluliiketoiminnan alimmalla kypsyystasolla yritykset tuottavat palveluita, kuten huoltoa ja koulutusta asiakkailleen. Tällä tasolla tavoitellaan pelkästään jatkuvaa asiakassuhdetta ja pyritään varmistamaan liiketoiminnan säilyttäminen kannattavana. Suurin osa pienistä ja keskisuurista yrityksistä kuuluvat tälle alimmalle palveluiden kypsyystasolle. Toisen tason palvelut kytkeytyvät kiinteästi osaksi asiakkaan hankkimaa laitetta. Siinä palvelu koetaan tuotteeksi, joka tehostaa tuottavan yrityksen liiketoimintaa. Tällä tasolla ongelmana on se, ettei tuotettu palvelu välttämättä aina vastaa täysin asiakkaan vaatimuksiin, vaan palvelee enemmän tuottajan menestymispyrkimyksiä. Palvelut ovat myös yleensä varsin yksinkertaisia ja ulottuvat harvoin huoltoa ja varaosatoimitusta laajemmalle. (Johansson & Olhager 2004)

Teollisten palveluiden kolmannella kypsyystasolla yritykset keskittyvät kehittämään omaa palvelutarjontaa ja panostavat siihen jopa enemmän kuin varsinaiseen tuotteeseen. Tällä tasolla palvelu kytketään tiiviisti osaksi valmistettavaa tuotetta ja pyritään vastaamaan asiakkaiden vaatimuksiin ja toiveisiin mahdollisimman hyvin. Lisäksi yritykset keskittyvät tehostamaan palvelun attraktiivisuutta houkutelakseen uusia tahoja asiakaskuntaansa. Nämä yritykset kokevatkin itsensä ensisijaisesti palvelun tuottajiksi. (Johansson et al. 2004)

## 2.3 Merkitys nykypäivän kilpailussa

Jatkuvasti muuttuvat ja monimutkaistuvat asiakastarpeet, kehittyvä teknologia sekä maailmanlaajuisesti kiristynyt kilpailu ovat ajaneet yritykset tehostamaan jatkuvaa innovointia ja luovuuden kehittämistä, jotta se kykenee tarjoamaan jatkuvasti ainutlaatuisia tuotteita ja palveluita asiakkailleen. Nykypäivänä korostuvat etenkin teknologian, tiedon ja verkostoitumisen yhtäaikainen hallinta. Yrityksen on kyettävä tehostamaan tuotantoaan, minimoimaan kustannukset, tehostamaan markkinointia sekä tekemään tämä kaikki mahdollisimman nopeasti, jotta kilpailukyky mahdollistuu. Lisäksi asiakkaan huomioimisesta on tullut nykypäivän avainasia. Arvostaakseen palvelua ja tuotteita asiakas täytyy saada vakuuttuneeksi tuotteen toimintavarmuudesta, siihen liittyvistä huolto- ja korjausmahdollisuuksista sekä sen käyttöön liittyvistä turvallisuusasioista. (Panesar & Markeset 2008, s. 177)



Teollisen palvelun perimmäinen tarkoitus on lisäarvon tuottaminen ennen kaikkea asiakkaalle. On kuitenkin huomioitava, että palvelun tuottamisesta on koiduttava myös lisäarvoa sen tuottajalle. Palvelun tuottaminen ja sen liittäminen osaksi varsinaista tuotetta ei kuitenkaan ole aina helppoa. Yritysten täytyy kyetä samanaikaisesti kontrolloimaan asiakkaiden muuttuvia mieltymyksiä sekä sovellettava palvelukonseptia osaksi kannattavaa liiketoimintaa. (Ojasalo 2007, s.58)

Kilpailuedun saavuttamisen kannalta teollisten palveluiden kehittäminen on oleellisessa roolissa. Palvelun erilaisella ja laadukkaalla tarjoamisella yritys kykenee saavuttamaan esimerkiksi parempaa asiakasuskollisuutta, uusia markkinoita, voittoa ja innovaatiotoiminnan tehokkuutta. Haasteena teollisen palvelun tuottamisessa on kuitenkin ollut yhteistyöpartnereille koituvan lisäarvon puute. Lisäksi asiakkaiden tarpeiden ja vaatimusten täsmällinen tunnistaminen on ollut ongelmallista puutteellisten markkinakartoitusten ja muuttuvien mieltymysten johdosta. (Ojasalo 2007, s. 58)

## **2.4 Haasteet teollisen palvelun kehittämisessä**

Teollista palvelua tutkiessa on havaittu useita haasteita, jotka vaikuttavat yrityksen palvelun kehittämiseen. Seuraavassa on kartoitettu Katri Ojasalon artikkelissaan ” Developing Industrial Services - An Empirical Study (2007) tarkastelemaa jakoa, jonka mukaan teollisen palvelun tuottamisen haasteet voidaan luokitella kolmeen tasoon. Ensimmäinen taso käsittää palvelukeskeisen yrityskulttuurin rakentamiseen liittyvät haasteet. Toinen taso käsittää palvelustrategian toteuttamiseen yrityksen operationaalisella tasolla vaikuttavia haasteita ja kolmas taso jokapäiväistä vuorovaikutusta asiakkaan kanssa sekä tämän vaatimukseen vastaamiseen liittyviä haasteita. (Ojasalo 2007, s. 61)

### **2.4.1 Palvelukeskeisen yrityskulttuurin haasteet**

Tutkimusten perusteella teollisuusyrityksen muuttaminen palvelukeskeiseksi teollisuusyritykseksi vie paljon aikaa ja vaatii mittavia johdon toimenpiteitä, jotta asiakaskeinen palveluajattelu saadaan vallitsevaksi ajatusmalliksi koko organisaation laajuudelle. Mitä suurempi yritys, sitä tärkeämpää ja samalla haasteellisempaa sen toteuttaminen on. Palveluajattelun luonne onkin asiakkaan tarpeisiin ja arvonluontiin keskittyvää toimintaa, joka vaatii tiivistä yhteistyötä ja sitoutumista organisaation joka tasolla. Palvelun tarjoaminen ei siis saa jäädä irralliseksi osa-

alueeksi yrityksen toiminnassa, vaan yhteiseksi ajattelu- ja toimintamalliksi läpi organisaatiotasojen. (Ojasalo 2007, s. 61)

Johdon toimenpiteillä on suuri vaikutus siihen, ettei yleisesti koettua vastarintaa muuttuvia toimintatapoja kohtaan pääse syntymään. Yrityksissä esiintyy hyvin usein pessimististä suhtautumista tuotantokeskeisen toiminnan muuttamiseen onnistuneesti palvelukeskeiseksi. Yleisesti koetaan, ettei teollisen palvelun kehittämisellä ole yhtä potentiaaliset mahdollisuudet kannattavuuden ylläpitämisessä, kuin varsinaisten tuotteiden valmistuksella ja toimittamisella. Kommunikaation sekä visuaalisen ja selkeän havainnoinnin avulla yritysjohto kykenee kuitenkin poistamaan henkilöstön ennakkoluuloja ja yhtenäistämään toiminnan kehittämistä. (Ojasalo 2007, s. 61)

#### 2.4.2 Palvelustrategian toteuttaminen operationaalisella tasolla

Uutta strategiaa toteutettaessa suurimmat haasteet ilmaantuvat asiakkaan tarpeiden ja mieltymysten selvittämisessä, palvelun rakentamisessa sekä sen hinnoittelussa ja myymisessä. Merkittävin vaikutus onkin sillä, miten perusteellisesti yritys kykenee selvittämään asiakkaansa liiketoiminnan ja tämän vaatimukset yrityksen tuottamaa palvelua kohtaan. Teollista palvelua tuotettaessa saatetaan saada melko hyvin selville, mitä asiakas haluaa ja mitä hän arvostaa, mutta varsinaisen tarpeen tunnistaminen voi olla hyvinkin haastavaa, joskus jopa mahdotonta. Tärkeintä onkin selvittää, mistä määräytyy asiakkaan kokema lisäarvo, jota hän juuri meidän yrityksen palvelussa arvostaa enemmän, kuin kilpailevien yritysten palveluissa. (Ojasalo 2007, s. 61)

Toinen haaste, joka teollisen palvelun tuottamaan asiakasarvoon liittyy, on sen hinnoittelu ja arvon määrittäminen. Palvelun kytkeytyessä osaksi tuotettavaa teollista tuotetta, on haasteellista määrittää, mikä osuus yhdistelmän hinnasta ja arvosta koostuu palvelusta. Tällöin kyse on teollisen palvelun tuotteistamisesta ja paketoinnista. Teollisen palvelun myymiselle ominaista onkin asiakkaan kanssa toteutuva vuorovaikutus, joka vie huomattavasti enemmän aikaa, kuin perinteisen tavaran myyminen. (Ojasalo 2007, s. 61)

### 2.4.3 Vuorovaikutus asiakkaan kanssa

Teollista palvelua tuottaessa vaaditaan yritykseltä tiivistä vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Nykypäivän palveluajattelua vaaliessa ei enää riitä, että käydään korjaamassa rikkoutunut teollinen tuote, vaan jatkuvien sosiaalisten kontaktien ylläpitäminen asiakkaan kanssa on yritykselle elintärkeää tuottaessaan asiakkaan odottamaa lisäarvoa. Tämä sosiaalisen vuorovaikuttamisen toteuttaminen on niin ikään koko organisaation laajuinen prosessi, eikä pelkästään myyjän vastuualuetta. (Ojasalo 2007, s. 61)

### **3 Arvon määräytyminen teolliselle palvelulle**

#### **3.1 Kilpailuedun tavoittelu**

Kilpailuedun saavuttaminen vaatii yritykseltä tiettyjä resursseja ja osaamista, joita on mahdollista kehittää ajan kuluessa. Kilpailuedun tavoittelemisessa yrityksen on otettava huomioon asiakkaan tarpeet ja odotukset. Asiakkaan arvoa pidetään usein itsestään selvänä, mutta käytännössä sen tunnistaminen saatetaan katsoa läpi sormien. On huomion arvoista, että kaikki ainutlaatuiset resurssit ja osaaminen ei välttämättä tuota lisäarvoa asiakkaalle. Ne olisikin pyrittävä hyödyntämään tai muuttamaan siten, että asiakas saa lisäarvoa. Kilpailuetua on mahdollista saavuttaa periaatteessa kahden eri strategian avulla, hintaan perustuvan strategian ja erilaistamiseen perustuvan strategian avulla. (Johnson & Scholes 2006, s.125, 253)

#### **3.2 Avainmenestystekijät teollisen palvelun arvon tuottamisessa**

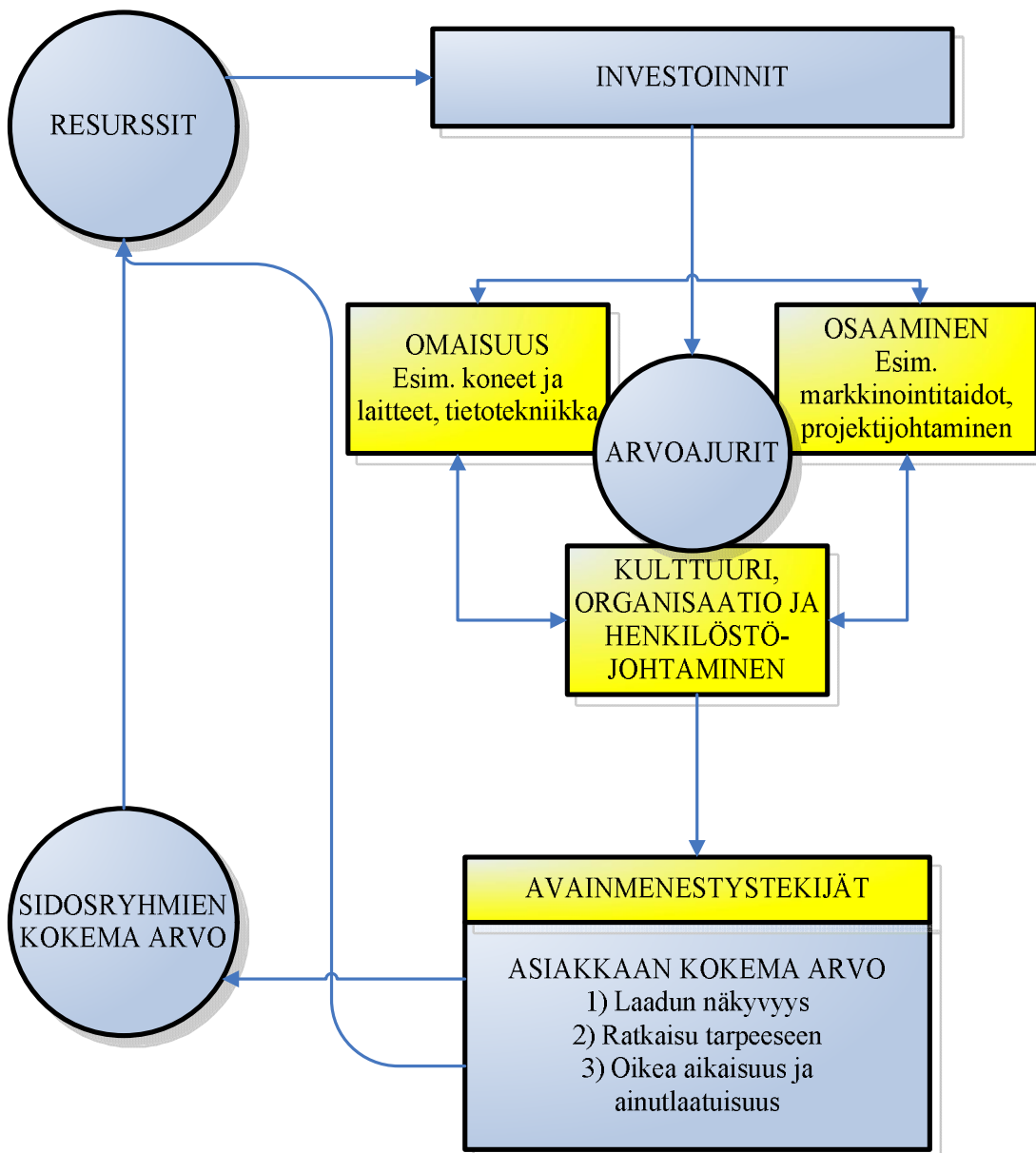
Teollisen palvelun saralla kilpailuedun tavoittelu hintaan perustuvan strategian avulla on hankalaa. Tämä johtuu palvelualojen dynaamisesta luonteesta, jolloin kestävän kilpailuedun saavuttamismahdollisuudet ovat rajallisemmat. Näin ollen yritysten tulee keskittyä ainutlaatuisen palvelun arvon tuottamiseen asiakkailleen muilla keinoilla. Näitä keinoja ovat esimerkiksi palveluiden integroiminen ja innovointi. Ainutlaatuinen arvo voidaan luoda arvoajureiden (value drivers), omaisuuden (assets) ja ainutlaatuisten tietotaitojen (unique skills) tasapainoisella ja inspiroivalla johtamisella. Lisäksi henkilöstön johtaminen koetaan teollisen palvelun arvon tuottamisessa merkittäväksi osa-alueeksi. (Matthyssens and Vandenbenbempt 1998, s. 344 - 350)

Tutkivien selvitysten ja kirjallisuuden perusteella on teollisen palvelun arvon määräytymisellä havaittu olevan kiinteä yhteys yrityksen henkilöstöön. Yrityksissä koetaan, että teollisissa projekteissa ihmiset eli henkilöstö muodostaa projektien avaintekijänä koko toiminnan panoksen ja samalla myös sen tuotoksen. Henkilöstö määrittää asiakastarpeet ja pyrkii sen mukaan rationaalisesti vastaamaan niihin omilla päätöksillään ja toiminnallaan. Yritysjohdon rooli ja käytössä oleva tietotaito ovat arvokasta pääomaa asiakastarpeiden selvittämisessä ja niihin vastatessa. Toinen näkemys henkilöstön tärkeydestä teolliselle palvelulle arvoa määritettäessä kiteytyy ajatukseen ”palvelut perustuvat ihmisiin”. Tällä halutaan tähdentää ihmisten, heidän

taitojen ja käyttäytymisen vaikutusta yrityksen palveluiden erilaistamisessa ja sillä tavoin kilpailijoistaan erottumisessa. Teollisuusyrityksen tärkein haaste onkin oikeiden ihmisten johtaminen siten, että he toimivat oikeissa tehtävissä oikealla tavalla. (Matthyssens et al. 1998, s. 344 -350)

Merkittävää lisäarvoa luotaessa on kuitenkin korostettava kaikkien kolmen ajurin vaikutusta kokonaisarvoon, jolloin oikeiden ihmisten johtaminen vaatii tuekseen oikeat tekniset toimintatavat ja yrityskulttuurin, jossa henkilöstö kokee itsensä valtaistetuksi omien tietojen ja taitojen kanssa. Näiden ajureiden avulla yrityksellä on mahdollisuus kyetä vastaamaan asiakkaiden vaatimuksiin tarjoamalla parasta mahdollista ratkaisua näiden tarpeiden tyydyttämiseen ja siten arvon tuottamiseen. (Matthyssens et al. 1998, s. 344 -350)

Kuvassa 2 on havainnollistettu kilpailuedun saavuttamista ohjaavia ajureita ja avainmenestystekijöitä teollisen palvelun avulla. Kuvasta 2 käy myös ilmi ajurien merkittävä yhteys asiakasarvon tuottamisessa. Asiakasarvon tuottamisen kannalta avainmenestystekijöiden tunnistaminen yrityksessä onkin yksi tärkeimmistä yritysjohton toimenpiteistä. (Matthyssens et al. 1998, s. 344 -350)



**Kuva 2.** Kilpailuedun ajurit ja asiakasarvon lähteet teollisen palvelun arvon tuottamisessa (Matthyssens et al. 1998, s. 345)

Yrityksen hallitessa oman liiketoiminnan arvoajurit, kykenee se tuottamaan asiakkailleen heidän kokemaa arvoa, joka kuvan 2 mukaan koostuu kriittisistä menestystekijöistä. Kun asiakkaille kyetään tarjoamaan kilpailijoihin nähden arvokkaampaa palvelua, kokevat sijoittajat ja muut yrityksen sidosryhmät lisäarvoa, joka näkyy yrityksen parantuvina taloudellisina resursseina. Taloudellinen vauraus mahdollistaa taas uusien liiketoimintaa edelleen tehostavien investointien tekemisen, mikä mahdollistaa yrityksen omien avainmenestystekijöiden edelleen kehittämisen. (Matthyssens et al. 1998, s. 344 -350)

### 3.3 Avainmenestystekijät teollisen palvelun tarjoamisessa

Teollisen palvelun arvon tuottamisessa asiakkaalle on kolme avainmenestystekijää (Key Success Factors, KSF). Nämä tekijät ovat näkyvä palvelun laatu, ennakoitu ratkaisu, sekä oikea aikainen ja ainutlaatuinen palvelu. Näkyvällä palvelun laadulla korostetaan yrityksen tavoitetta kehittää asiakastarvetta vastaava ratkaisu, jonka laadukkuus on asiakkaan helposti havaittavissa, ja minkä yritys kykenee toteuttamaan tietoisesti. Teollisilla markkinoilla haaste piilee juuri palvelun laadun perustan korostamisessa asiakkaalle, jolloin palvelun laadusta koituva asiakasarvo ei kätkeydy teollisen palvelun aineettoman luonteen ansiosta näkymättömiin. (Matthyssens et al. 1998, s. 344 - 350)

Teollisen palvelun tuottajat korostavat palvelun laatua esimerkiksi uusinta ja luotettavinta teknologiaa hyväksikäyttämällä. Tällä tavoin käyttäjäkokemusten perusteella voidaan asiakkaalle taata laadukas tuote ja saavuttaa yritykselle luotettava imago. Toinen tapa on esittää selvästi ja täsmällisesti, mistä tuotteen tai palvelun hinta koostuu. Näin asiakas saatetaan täysin tietoiseksi siitä, mitä hän joutuu maksamaan saamastaan hyödystä eikä hän joudu kokemaan myöhemmin maksuihin liittyviä yllätyksiä. Myös erilaisilla laatustandardeilla ja turvallisuussertifikaateilla voidaan vakuuttaa palvelun olevan harkittua ja laadukasta työtä. Erityisen tärkeää on myös tuoda takuuasiat selkeästi asiakkaan tietoisuuteen, jotta hän tietää mitä tehdä, jos tarjottu palvelu ei vastaakaan asetettuja vaatimuksia. Asiakkaan mielikuvaan palvelusta voidaan vaikuttaa myös mainonnan ja erilaisten raporttien avulla. (Matthyssens et al. 1998, s. 344 -350)

Ennakoidulla ratkaisulla teollisen palvelun tuottaja pyrkii luomaan asiakkaalle katkeamattoman ostotoimenpiteen (non-stop shopping), jossa asiakkaalle tarjotaan kokonaisvaltaista palvelua koko myyntiprosessin ajan ja sen jälkeen. Näin asiakas tuntee saavansa jatkuvaa tukea ja ohjeistusta kaupanteon eri vaiheissa. Asiakas arvostaa palvelussa juuri ongelmatonta käyttäjäkokemusta. Palvelun tarjoaja voi esimerkiksi tarjota neuvoa erilaisissa huomiota vaativissa tilanteissa, riskien osalta sekä hallinto - ja maksuasioissa. Asiakaskohtaisella räätälöinnillä pyritään asiakas vakuuttamaan, että kyseinen yritys toimii vain häntä varten ja on valmis toteuttamaan juuri hänen toiveensa. Samalla luodaan kuva palvelun ainutlaatuisuudesta, jolla pyritään erottumaan kilpailijoista. Kyseessä on siis totaalisen asiakasarvon luontiprosessi. (Matthyssens et al. 1998, s. 344 -350)

Oikea aikaisella ja ainutlaatuisella palvelulla yritys pyrkii vastaamaan alati kasvavaan innovatiivisuuden vaalimisen tarpeeseen. Teollisuusyrityksen tulee jatkuvasti kehittää tuotteitaan ja teknologiaansa, jotta se kykenee kilpailemaan markkinoista ja tarjoamaan asiakkailleen uutta ja ainutlaatuista palvelua tuotteen ja lisäominaisuuksien muodossa. On tärkeää, että asiakas otetaan mukaan innovaatioprosessiin, jolloin asiakastarpeet saadaan tietoisuuteen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa ja täsmällisinä. Asiakas pääsee myös itse mukaan tuotteen ja palvelun suunnitteluun, jolloin hänen tietoisuus sen laadukkuudesta kasvaa ja hän myös arvostaa yrityksen palvelua enemmän kuin muita kilpailevia sovelluksia. Suunnittelun lisäksi asiakas pääsee seuraamaan tuotteen ja palvelun eri valmistusvaiheita ja työstömenetelmiä, mikä auttaa häntä paremman ymmärryksen saavuttamisessa. (Matthyssens et al. 1998, s. 344 -350)

### **3.4 Teollisen palvelun arvon ajurit**

Avainmenestystekijöiden kanssa teollisen yrityksen asiakasarvon tuottamisen vaikuttavat myös arvoajurit, jotka ovat omaisuus, taidot ja kulttuuri.(ks. kuva 2 sivulla 8) Omaisuuden vaikutus asiakasarvoon näkyy yrityksen käyttämässä tietotekniikassa ja teknologiassa. Tietotekniikan avulla kyetään pitämään jatkuvaa ja tehokasta kontaktia asiakassuhteen osapuolien välillä ja havainnollistamaan selkeästi, mitä mahdollisuuksia asiakkaalle voidaan tarjota. Myös sujuvat ja toimivat ohjelmistot tuovat kustannussäästöjä yritykselle ja tätä kautta myös asiakkaalle. (Matthyssens et al. 1998, s. 344 -350)

Ainutlaatuisilla taidoilla tarkoitetaan teollisen palvelun alalla osaavaa ja taitavaa konsulttia, joka kykenee uskottavasti ja luotettavasti vakuuttamaan asiakkaan palvelun laadukkuudesta. Lisäksi yrityksen suhde- ja projektijohtamisen täytyy olla ammattitaitoista. Teollisen palvelun tuottajan täytyy olla tietoinen sekä teknisistä että kaupallisista aspekteista. Myös markkinointitoimenpiteet vaativat palvelun tuottajalta asiakaskeskeistä ja joustavaa lähestymistapaa, jotta erilaisten asiakkaiden erilaiset vaatimukset kyetään täyttämään mahdollisimman monipuolisesti. (Matthyssens et al. 1998, s. 344 -350)

Kulttuuri, organisaatio ja henkilöstövoimavarat ovat asiakaslähtöisen teollisen palvelun tarjonnan arvokkain voimavara. Asiakaslähtöisen yrityskulttuurin avainasioita ovat osaava ja tehtäviinsä sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö, toimintatavat sekä työskentelyilmapiiri, joka mahdollistaa luovuuden ja oppimisen sekä koko organisaation läpi ulottuva sitoutumisen asiakkaan



palvelemiseen. Näiden asioiden ollessa yritysjohdon hallinnassa, kykenee yritys palvelemaan ja huomioimaan asiakasta monipuolisesti ja kilpailijoistaan erottuvasti maailman laajuisesti ja tuottamaan asiakkaalle positiivista mielikuvaa yrityksestä. (Matthyssens et al. 1998, s. 344 -350)

## 4 Palvelun arvoon vaikuttavat tekijät asiakasnäkökulmasta

### 4.1 Tuotteen ja palvelun arvon määritelmät

Havaittu arvo on kuluttajan kokonais käsitys tuotteen tai palvelun eduista perustuen havaintoon mitä on saatu ja mitä on annettu (Zeithaml 1988, s.13). Tämä määritelmä sisältää neljä eri käsitystä arvosta. Sen mukaan arvo on

1. halpa hinta
2. mitä asiakas haluaa tuotteelta
3. laatu jonka asiakas saa maksetulla hinnalla
4. mitä asiakas saa verrattuna siihen mitä antaa

Pohjan palvelun arvon määrittämiseksi loi Zeithaml (1988). Hän tutki asiaa käyttäen erilaisia kohderyhmiä ja perusteellisia asiakashaastatteluja, selvittääkseen asiakkaiden käsityksiä laadun, hinnan ja arvon välisistä suhteista. Kohderyhmiä käytettiin keskeisten arvoon liittyvien ominaispiirteiden tunnistamiseen, kun puolestaan haastatteluja käytettiin tunnistamaan syyperäisiä suhteita tuotteen arvon ja laadun välillä. Hänen tutkimustulostensa mukaan koettu laatu johtaa koettuun arvoon, mikä johtaa ostamishalukkuuteen. Myös tuotteen tai palvelun muilla tekijöillä havaittiin olevan vaikutusta koettuun arvoon. Näitä olivat, sisäiset ominaisuudet, esimerkiksi miltä ostajasta tuntuu oston jälkeen, ja ulkoiset ominaisuudet, esimerkiksi tuotteen tai palvelun maine. Hinnalla nähtiin myös olevan yhteys tuotteen arvoon. Koettuun arvoon sisältyy myös uhraus (ei rahallinen hinta), jonka asiakas kokee menettävänsä tuotetta tai palvelua ostaessaan. Ei rahallinen hinta voi olla esimerkiksi aika, joka asiakkaalta kuluu palvelun etsimiseen. Koetun laadun voidaan siis sanoa koostuvan seuraavista tekijöistä, laatu, hinta (rahallinen ja ei rahallinen), tuotteen tai palvelun maine ja mitä tuote tai palvelu saa asiakkaan tuntemaan (tunneperäinen reaktio). (Zeithaml 1988)

Toisen uudemman määritelmän mukaan, koettu arvo koostuu neljästä eri arvotyypistä, Näitä ovat hankinta-arvo, toimitusarvo, käyttöarvo ja jäännösarvo. Hankinta-arvoksi määritellään hyödyt, jotka saadaan rahallisella hinnalla. Toimitusarvo puolestaan tarkoittaa mielihyvää, joka saadaan hyvästä kaupasta. Käyttöarvolla tarkoitetaan hyötyjä, jotka saadaan tuotteen tai palvelun käytöstä. Jäännösarvoa saadaan kun tuote tai palvelu myydään edelleen, tai sen käyttö lopetetaan kokonaan. Tämän teorian mukaan, tuotteen tai palvelun arvo vaihtelee sen mukaan, missä vaiheessa ostohetkeä

ollaan. Esimerkiksi hankinta-arvo ja toimitusarvo ovat olennaisimmat ostohetkellä, kun taas käyttöarvo ja jäännösarvo ovat keskeisimmät ostohetken jälkeen. (Parasuraman et al. 2000)

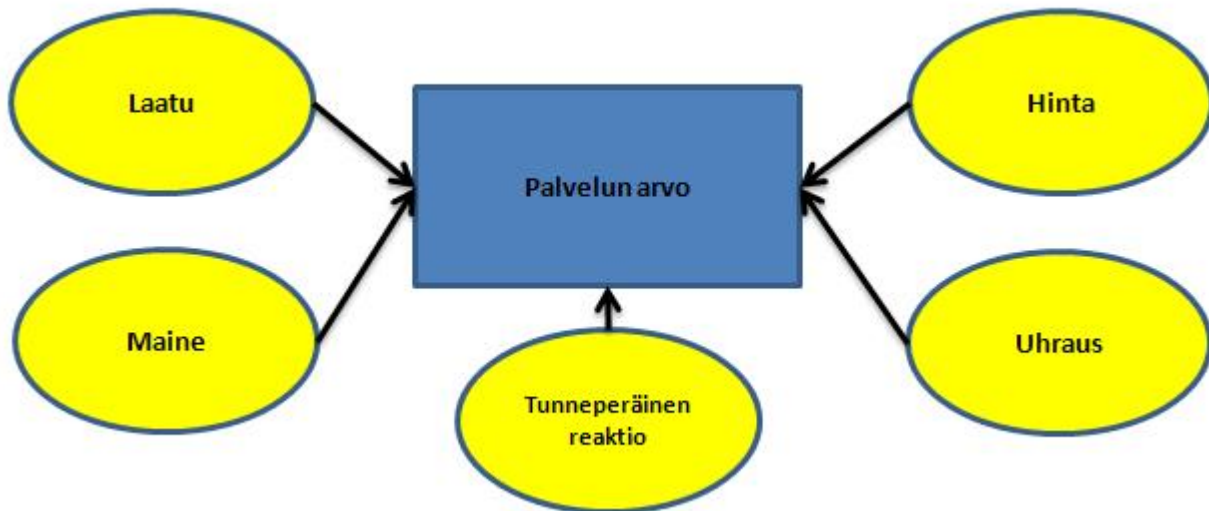
Tehdyn tutkimuksen mukaan palvelun laadulla, arvolla ja asiakastyytyväisyydellä on yhteys kuluttajakäyttäytymiseen. Tutkimuksesta käy myös ilmi, mitkä tekijät vaikuttavat palvelun arvoon, asiakasnäkökulmasta. Tutkimus itsessään on uudentyyppinen, sillä siinä tarkastellaan kaikkien kolmen tekijän vaikutusta kuluttajakäyttäytymiseen yhtä aikaisesti. Aikaisemmat tutkimukset keskittyvät lähinnä tarkastelemaan yhden tekijän vaikutusta kerralla. Tämä tutkimus on luonteeltaan haastattelututkimus ja siinä on haastateltu kuuden eri palvelutoimialan asiakkaita. Nämä ovat penkkiurheilu, osallistumisurheilu, viihde, terveydenhuolto, pitkän matkan kuljetukset ja pikaruokatoimialat. Tutkimuksesta käy ilmi, että kaikki kolme aiemmin mainittua tekijää vaikuttavat kuluttajakäyttäytymiseen laajasti, mutta niiden suhteet ovat hyvin monimutkaiset ja vaikeasti selvitettävissä. Tutkimuksen mukaan palvelun laadulla on suurempi merkitys palvelun arvoon kuin uhrauksella, jonka asiakas tekee palvelua hankkiessaan. Uhrauksen tärkeyttä arvoon pidetään lähes merkityksettömänä. (Cronin et al. 2000)

Toinen tehty tutkimus tarkastelee palvelun hinnan vaikutusta palvelun arvoon, asiakastyytyväisyyteen ja kuluttajakäyttäytymiseen. Tutkimuksen yhtenä olettamuksena on, että hinnalla on suurempi vaikutus palvelun arvoon kuin laadulla. Malli, jota tutkimuksessa on käytetty, on testattu empiirisesti pankkiiriliikkeissä Yhdysvalloissa ja Uudessa Seelannissa. Tutkimustulokset osoittavat, että palvelun hinnalla on vaikutusta palvelun arvoon. Sen mukaan hinnalla on suurempi vaikutus palvelun arvoon kuin palvelun laadulla. Tämä tulos siis poikkeaa edellisessä kappaleessa esitetyn tutkimuksen tuloksista. (Varki et al. 2001)

## **4.2 Palvelun arvon muodostaminen**

Kuten edellä tehdyt tutkimukset osoittavat yksikäsitteistä kuvaa palvelun arvoon vaikuttavista tekijöistä ei ole. Arvoon vaikuttavien tekijöiden suhteet näyttäisivät vaihtelevan sen mukaan, millä palvelutoimialalla ollaan. Yhtenä tärkeänä tekijänä onkin pohtia tekijöiden välisiä suhteita eli sitä, kuinka suuri painoarvo esimerkiksi hinnalla on palvelun arvoon. Yllä olevista tutkimuksista voidaan kuitenkin koota yhteen palvelun arvoon vaikuttavia tekijöitä. Kaikissa tutkimuksissa puhutaan palvelun laadusta, sekä hinnasta, joko rahallisesta tai ei-rahallisesta. Ei rahallisesta hinnasta, käytetään joissakin yhteyksissä myös termiä uhraus. Edellisten tutkimustulosten

perusteella voidaan todeta, että palvelun hinnalla ja laadulla on merkittävä vaikutus palvelun arvoon. Lisäksi on myös tunnistettu muita tekijöitä, jotka vaikuttavat palvelun arvoon. Näitä ovat palvelun maine ja tunneperäinen reaktio. Tunneperäisellä reaktiolla tarkoitetaan niitä tunteita, joita palvelun hankkiminen asiakkaassa herättää. Kuvaan 3 on koottu palvelun arvoon vaikuttavat tekijät.



**Kuva 3.** Palvelun arvoon vaikuttavat tekijät

### 4.3 Teollisen palvelun arvoon vaikuttavat tekijät

Teollisen palvelun arvoon vaikuttavista tekijöistä asiakasnäkökulmasta on tällä hetkellä vielä varsin vähän tietoa. Voidaan kuitenkin olettaa, että teollisen palvelun arvo asiakasnäkökulmasta koostuu osittain tai kokonaan samoista tekijöistä kuin tuotteen tai palvelun arvo. Kuten edellä on todettu, saattaa palvelun arvoon vaikuttavien tekijöiden tärkeydet vaihdella suuresti riippuen siitä, millä toimialalla ollaan. Näin on myös varmasti teollisten palveluiden osalla. Tekijöiden tärkeydet vaihtelevat suurella varmuudella sen mukaan, millainen on palvelun luonne. Tämän vuoksi empiiristä tietoa asiasta tarvitaan enemmän. Teollisen palvelun kohdalla on myös syytä pohtia, kuinka hyvin ja miten, esimerkiksi tunneperäinen reaktio on sovellettavissa. Yhden henkilön kohdalla voi tunteen arvioiminen olla helpompaa kuin yrityksen ”tunteen” arvioiminen. Keskitymmekin seuraavissa kappaleissa löytämään määrittämenetelmiä palvelun laadulle ja hinnalle, sillä niiden vaikutusta palvelun arvoon pidetään keskeisimpinä.

## 5 Palvelun laadun määritysmenetelmät

### 5.1 Service Quality (SERVQUAL)

Kuten aikaisemmin tekstissä pohjustettiin, ovat teollisuusyritykset joutuneet tiivistämään asiakassuhteitaan tämän päivän kiihkeän ja dynaamisen kilpailuympäristön vaatimusten myötä. Asiakassuhteiden lähentämisellä tarkoitetaan asiakkaan ottamista mukaan hänelle tuotettavan tuotteen ja palvelun kehittämiseen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Lisäksi asiakkaan huomioiminen pitkin tuotteen ja palvelun kehittämistä on asiakaslähtöisen kilpailukeinon elinehto. Tiiviillä ja intensiivisellä kommunikoimisella asiakkaan kanssa yritys kykenee parhaiten selvittämään asiakkaan mieltymyksiä ja tarpeita hänelle kohdistettua tuotetta ajatellen. Asiakkaan päästessä vaikuttamaan tuotteensa ja palvelun kehittämiseen, kokee hän niistä kertyvän arvon kaikkein konkreettisimmin. Samalla tuote ja sen ohessa toimitettu kokonaisvaltainen palvelu (ennen ostoa, oston yhteydessä ja oston jälkeen) tuottavat asiakkaan kokemaa laadun ja tyytyväisyyden. (Sureshchandar 2002)

Palveluiden tarjonnan monipuolisuuden, erilaisuuden ja laadukkuuden ollessa yhä merkittävämpänä kilpailuedun tavoittelun kohteena, on palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys muodostuneet yhdeksi tärkeimmistä tutkimuskohteista kirjallisuudessa. Kuitenkaan näiden kahden tarkkaa yhtenevyyttä ei ole pystytty määrittämään käsitteiden moninaisuudesta johtuen. On kuitenkin pystytty osoittamaan, että asiakastyytyväisyys koostuu samoista dimensioista, jotka on liitetty osaksi palvelun laadun määrittämistä. Tämän havainnon perusteella näillä kahdella tutkimuskohteella on havaittu olevan yhtenevyyksiä, joskin ne kuitenkin koetaan toisistaan erillisiksi käsitteiksi. (Sureshchandar 2002)

Yleisin ja perinteisin tapa selvittää asiakkaan tarpeita ja mieltymyksiä on suorittaa erilaisia asiakastutkimuksia, esimerkiksi erilaisten asiakaskyselyiden muodossa. Lisäksi markkinatutkimukset ovat laajassa käytössä yritysten selvittäessä kohdesegmenttiensä vaatimuksia. Näiden menetelmien avulla kyetäänkin selvittämään asiakkaan aikaisempiin kokemuksiin perustuvia tuntemuksia ja mielipiteitä tuotetusta palvelusta. Nykypäivänä on kuitenkin yhä tärkeämpää, että asiakkaan tarpeet tiedetään ennen palvelun tuottamista, jolloin puhutaan asiakkaan odottamasta palvelusta. Odotetun palvelun ja koetun palvelun välillä vallitsee ero, jota yritykset

pyrkivät tarjotun palvelun laatua mittaamalla pienentämään. Seuraavaksi tarkastellaan SERVQUAL -menetelmää, jonka avulla verrataan asiakkaan odottamaa palvelua hänen myöhemmin kokemaan palveluun. (Wisniewski 2001)

### 5.1.1 SERVQUAL -menetelmä

Palvelun laatu on käsitteenä monisäikeinen, johtuen monista sen sisältämistä osatekijöistä. Eräs yleisesti käytössä oleva menetelmä palvelun laadun mittaamiseen on SERVQUAL, jonka Parasuraman työryhmineen kehitti vuosien 1985 ja 1991 välillä. SERVQUAL – mallissa määritetään asiakkaan oletukset odotetusta palvelun (expected service) laadusta ja verrataan niitä heidän kokemaan palveluun (perceived service). Palvelun laatu koetaan saavutetun, mikäli huomattu palvelu vastaa odotettuun palveluun. Jos taas vastaavasti asiakas joutuu vastaan ottamaan palvelua, joka ei vastaa hänen oletuksiaan ja odotuksiaan, jää laatu kokematta. Asiakkaan odotukset perustuvat yleisesti joko suulliseen kommunikointiin, omiin tarpeisiin tai aikaisempiin kokemuksiin. Lisäksi on joukko muita tekijöitä, jotka osaltaan vaikuttavat asiakkaan mieltymyksiin heidän asettaessaan vaatimuksia palvelulle. Koettu palvelu on palvelun tarjoajan pyrkimys vastata näihin asiakkaan asettamiin vaatimuksiin ja toiveisiin. Odotetun ja koetun palvelun välillä vallitsee kuitenkin yksi viidestä aukosta, jotka liittyvät SERVQUAL – malliin. Nämä aukkokohdat on esitetty kuvassa 4 sivulla 18. (Buttle 1996, s. 9)

Alkuperäinen SERVQUAL – malli (Parasuraman et al. 1985) koostui kymmenestä ulottuvuudesta, joiden kautta laatu koettiin kertyvän palvelulle. Myöhemmin 1988 kuitenkin näiden ulottuvuuksien määrä supistettiin viiteen nykyisin yleisesti käytössä oleviin tekijöihin. Nämä viisi ulottuvuutta ovat palvelun luotettavuus, vakuutus, aineelliset varat, empatia ja myötämielisyys. Taulukossa 1 on kuvattu SERVQUAL – mallin viisi ulottuvuutta ja niiden vaikutus asiakkaan mielikuvan muovautumiseen. (Buttle 1996, s. 9)

**Taulukko1.** SERVQUAL – ulottuvuudet. (Buttle 1996, s. 9)

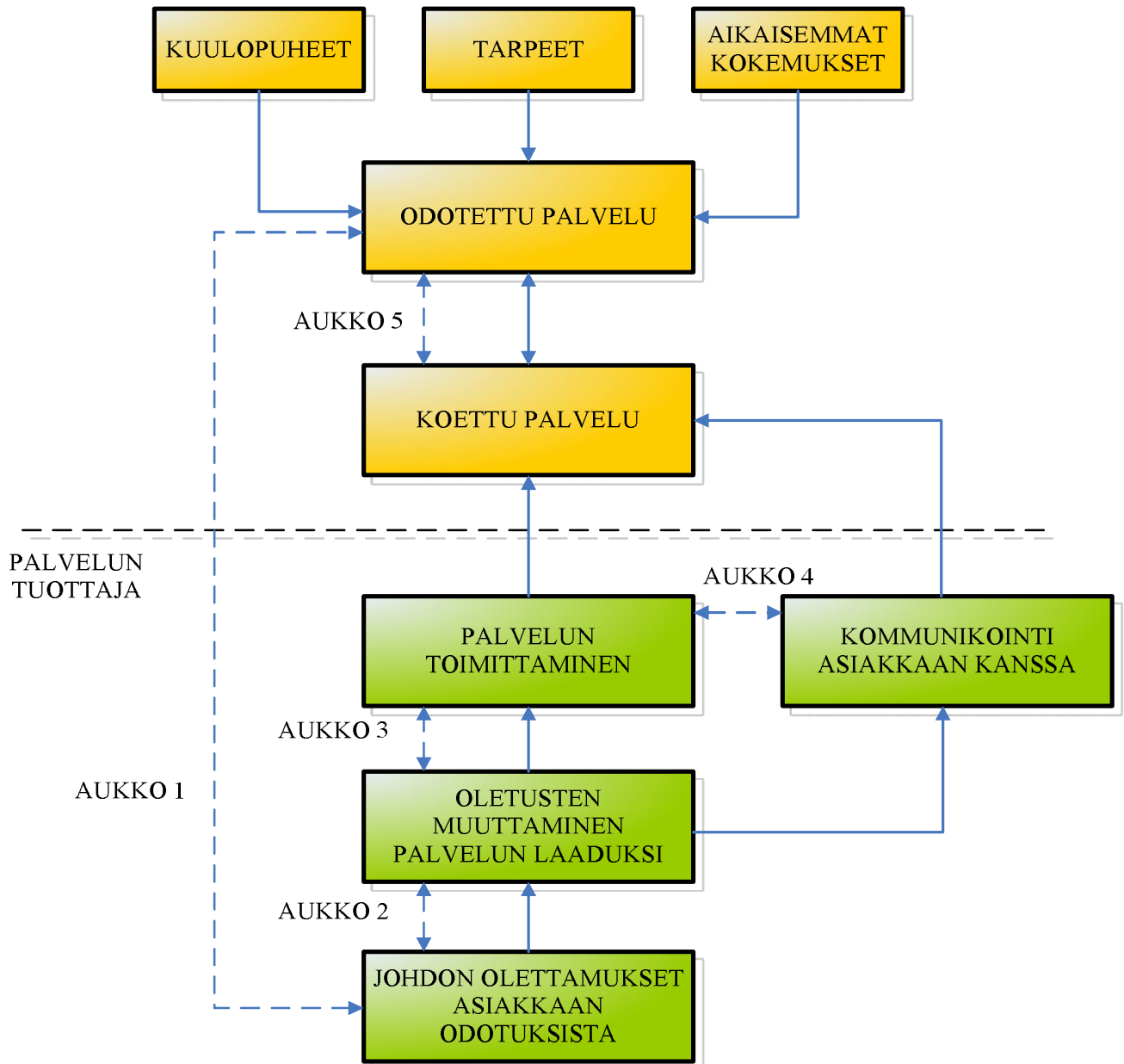
<b>ULOTTUVUUDET</b>	<b>KUVAUS</b>
Luotettavuus	Kyky tuottaa luvattu laatu täsmällisesti ja luotettavasti
Vakuutus	Tieto ja kyky välittää luottamusta
Aineelliset varat	Fyysiset tilat, laitteet, henkilöstö ja kommunikointi
Empatia	Valppaus ja huomio asiakaskohtaiseen palveluun
Myötämielisyys	Halu asiakaskeskeiseen toimintaan

### 5.1.2 SERVQUAL – mallin aukkokohtat.

SERVQUAL – mallia voidaan sovellettuna hyödyntää kaikissa palveluliiketoiminnan toimialoilla. Sen avulla kyetään tuottamaan numeerista tietoa asiakkaiden odotuksista yritysjohdon käyttöön. Näin palvelun tuottajat kykenevät tarkkailemaan eroja odotetun laadun ja tuotettavan laadun välillä ja kaventamaan eroa asiakkaalle koituvan laadun parantamiseksi. SERVQUAL – malli sisältää viisi aukkokohtaa, jotka on osoitettu kuvassa 4. (Buttle 1996)

Ensimmäinen aukko muodostuu, kun palvelun tuottaja ei täysin tiedosta asiakkaansa odottamaa palvelua. Tämä voi johtua esimerkiksi puutteellisista asiakaskyselyistä ja markkinatutkimuksista sekä eri johtamistasojen välillä virtaavan informaation vajaanaisuudesta. Jos taas ei kyetä vastaamaan asiakkaan odotuksiin tuotetun palvelun muodossa, on laadun menetys mahdollinen ja näin muodostuu aukko 2. Kolmas aukko on mahdollinen, mikäli tuotetun palvelun toimittamisessa esiintyy ongelmia. Tässä yhteydessä voidaan ajautua myös neljännen aukon vaikutukseen, jossa asiakkaalle luvattu toimitusaika ei vastaakaan todellista toimitusaikaa. Viides aukko vallitsee asiakkaan odottaman palvelun ja kokeman palvelun välillä, mikä muodostaakin kriittisimmän kohdan palvelun laadun tuottamisessa asiakkaalle. (Chen at al. 2009)

ASIAKAS



**Kuva 4.** SERVQUAL – malli ja sen sisältämät aukkokohdat. (Mukaiillen Chen et al. 2009)

### 5.1.3 SERVQUAL – mallin soveltuvuus teollisen palvelun laadun määrittämiseen

Teollisen palvelun saralla pätee lähes samat asiakkaan mieltymyksiin ja tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijä. Näin ollen SERVQUAL – mallin soveltaminen teollisen palvelun laadun määrittämiseen voisi olla mahdollista. Samalla tavalla teolliseen palveluun kohdistuu suullisen kommunikaation,



aikaisempien kokemusten ja mielikuvien muovaavia odotuksia ja vaatimuksia. Asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi teollisen palvelun tarjoajan olisikin kehitettävä teolliselle palvelulle ominaisia dimensioita, joiden varaan asiakas rakentaa oman laatukäsityksen tarjottavasta palvelusta. Näitä käsityksiä selvitettäisiin niin ikään asiakaskyselyillä. Tunnistamalla asiakkaan mieltämän laadun teollisessa palvelussa, on palvelun tarjoajalla mahdollisuus kehittää palvelua entisestään ja siten poistaa aukkokohtia SERVQUAL – mallin eri osien väliltä. Aukkokohtat poistamalla teollisen palvelun tarjoaja kykenee tuottamaan asiakkaalleen laadukasta palvelua ja siten parantamaan kokonaisvaltaista asiakastyytyväisyyttä.

## 5.2 Quality Function Deployment (QFD)

Quality Function Deployment eli QFD on asiakaslähtöisen tuotesuunnittelun menetelmä, jonka avulla yritysjohto kykenee muuttamaan asiakkaan vaatimukset soveliaiksi omien tuotantomahdollisuuksien kanssa siten, että asiakkaan tarpeet huomioidaan systemaattisesti läpi koko tuotteen suunnittelu- ja kehitysprosessin aina myyntiin ja jakeluun asti. (Slabey 1990) Tämä määritelmä on eräs yleisimmistä kuvauksista QFD – menetelmää esiteltäessä. QFD – menetelmää on määritelty myös seuraavasti: QFD on menetelmä, jonka avulla pyritään luomaan yrityksen prosessit vastaamaan asiakkaan tarpeita (Goetsch and Davis 1994). QFD on asiakkaalle välittyvä näkyvä kuva yrityksestä (Cohen 1995).

### 5.2.1 QFD - Menetelmän historiaa

Quality Function Deployment sai alkunsa Japanissa 1960 – luvun lopulla, kun japanilainen tuotekehitys luopui toisen maailmansodan lopulla vaikuttaneesta jäljittelijän roolistaan ja alkoi kehittää tuotteitaan oman osaamisensa varassa. Tämän japanilaisen Yoji Akaon nykyisin hyvin tunnettu tuotekehitys – johtamistyökalu julkaistiin 1972. (Akao & Mazur. 2003, s.20)

QFD – menetelmän muotoutumisen taustalla vaikutti aikaisemmin kehittynyt kokonaisvaltainen laadun hallinta-ajattelu Total Quality Management, eli TQM. Tuohon aikaan alettiin ajatella laadukkaiden tuotteiden merkitystä asiakkaan vaatimusten täyttämässä. Aluksi QFD:tä sovellettiin autoteollisuuden tuotekehitykseen, mistä se myöhemmin levisi muidenkin teollisuuden alojen hyödynnettäväksi. 1980- luvulla QFD – menetelmä levisi USA:han ja sitä kautta muualle

maailmalle. Nykyisin QFD – työkalu on lähes kaikkien teollisuuden ja liiketoiminta-alojen hyödynnettävänä. (Akao et al. 2003, s.21)

### 5.2.2 QFD – Menetelmän käytettävyys

Nykypäivän nopeasti muuttuvassa kilpailuympäristössä on laatu noussut entistä tärkeämmäksi huomion kohteeksi yritysten kilpaillessa asiakkaiden huomiosta. Onkin ensiarvoisen tärkeää pyrkiä selvittämään mahdollisimman täsmällisesti asiakkaiden arvostamat laatukriteerit kehitettävässä tuotteessa. Lisäksi on huomioitava yrityksen tuotekehityksen olemassa olevat resurssit ja toimintamenetelmät sekä niiden muuntelumahdollisuudet kohtaamaan näitä asiakkaan asettamia vaatimuksia. Jotta yritys kykenee vastaamaan asiakkaan vaatimuksiin, on sen pyrittävä kuuntelemaan asiakkaan toiveita ja tarpeita mahdollisimman tehokkaasti. Erilaisten asiakaskyselyiden tuottaman informaation hyödyntäminen QFD- työkalun rinnalla mahdollistaa paremman asiakastyytyväisyyden saavuttamisen tuotteen kaupallistamisvaiheessa. (Shen 2001, s.65)

### 5.2.3 Laadun talo ( House of Quality)

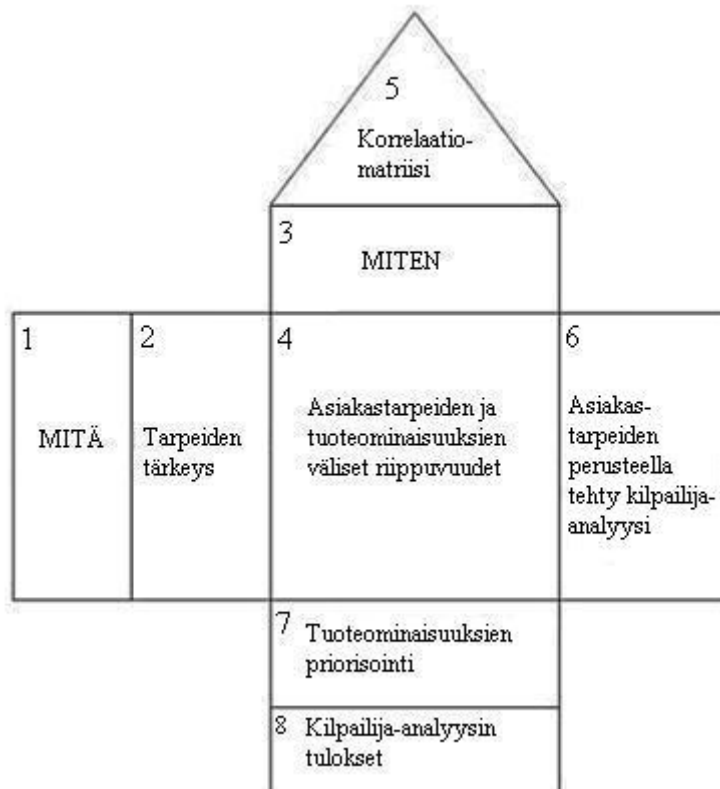
Quality Function Deployment – menetelmän ydin on laadun talo – työkalu, jonka avulla on tarkoitus saada asiakkaan tarpeet muunnettua tuoteominaisuuksiksi. Sen avulla yritys kykenee vertailemaan kykyjään ja resursseja sen pyrkiessään kohtaamaan asiakkaan tarpeet tehokkaammin kuin sen kilpailijat. Laadun talon avulla yrityksellä on mahdollisuus arvioida tuotteensa teknologian kehittämismahdollisuuksia sekä tuotteiden hinnoittelua. (Panizzolo 2008)

Laadun talon etuina on sen avulla saavutettava visuaalinen ja numeerinen dokumentti, josta pystytään selvittämään, kuinka asiakkaiden on mahdollista kohdata erilaisilla tuote-, ja palveluominaisuuksilla. Lisäksi siitä pystytään osoittamaan, kuinka eri tuoteominaisuuksilla kyetään tyydyttämään eri asiakasryhmien vaatimuksia ja siten valitsemaan kohdesegmentit. Kuvassa 5 on esitetty laadun talo ja sen eri osat. (Panizzolo 2008)

### 5.2.4 QFD – prosessi

QFD – prosessi on vaiheittain etenevä toimenpiteiden ketju, jonka tarkoituksena on selvittää asiakkaalle tuotetusta palvelusta koitua laatu, johon tuotettu palvelu perustuu. Prosessin vaiheet pääpiirteessään ovat: (1) tunnistaa kohdeasiakas, (2) tunnistaa asiakkaan tarpeet ja (3) määrätä keinot, joilla tarpeisiin kyetään vastaamaan. (Ocak 2008)

Kohdeasiakkaiden tunnistaminen on oleellista yrityksen optimoidessa palvelun tarjontansa. Tarkoituksena on löytää ne asiakkaat tai asiakasryhmät, joiden palveleminen käytössä olevien resurssien puitteissa on yrityksen kannalta kaikkein kannattavinta. Kun kohdeasiakas on tunnistettu, kyetään selvittämään hänen tarpeensa. Näitä tarpeita kuvataan kuvassa 5 esitettyssä Laadun talossa sanalla ”WHATS”, eli ”MITÄ”. Kolmannessa vaiheessa, kun tiedetään mitä tarpeita pyritään tyydyttämään, pyrkii QFD – tiimi määrittelemään tuoteominaisuudet, jolla tarpeisiin vastataan. Tuoteominaisuuksia kutsutaan Laadun talossa nimellä ”HOWS”, eli ”MITEN”. Nämä sekä asiakkaan tarpeet (MITÄ) ja yrityksen tuoteominaisuudet (MITEN) sijoitetaan QFD – mallin perustaan, eli Laadun talo – sovellukseen, joka on esitetty kuvassa 5. (Adiano et al. 1994)



**Kuva 5.** Laadun talo. (Ocak 2008)

Laadun talo (House of Quality) on QFD – menetelmän perusta, sillä sen avulla kyetään havainnollisesti ja numeerisesti osoittamaan asiakkaan tarpeiden ja yrityksen teknisten tuoteominaisuuksien väliset riippuvuudet. Lisäksi sen avulla kyetään vertailemaan asiakkaan vaatimusten täyttämistä ja suhteessa kilpailijoihin sekä toteuttamaan palveluiden priorisointi asiakasryhmäkohtaisesti yrityksen kannattavuus huomioon ottaen. (Ocak 2008)

Laadun talo rakentuu kahdeksasta osasta, jotka ovat: (1) asiakastarpeet, (2) tarpeiden tärkeys, (3) tuoteominaisuudet, (4) asiakastarpeiden ja tuoteominaisuuksien väliset riippuvuudet, (5) tuoteominaisuuksien väliset riippuvuudet (korrelaatiomatriisi), (6) asiakastarpeiden perusteella tehty kilpailija-analyysi ja suunnittelumatriisi, (7) tuoteominaisuuksien prioriteetit ja (8) kilpailija – analyysin tulokset. (Cohen 1995, s. 12, 70)

Laadun talon eri osien täyttäminen alkaa asiakastarpeiden määrittämisellä, joka sisältää menetelmät asiakkaan kuuntelusta ja hänen tarpeidensa selvittämisestä. Seuraava vaihe on kehittää ratkaisut näiden asiakastarpeiden täyttämiseksi, eli luoda tuoteominaisuudet, jonka jälkeen tarkastellaan näiden kahden osa-alueen riippuvuuksia. Tämä osa muodostaa Laadun talon ytimen. Seuraavassa vaiheessa muodostetaan tuoteominaisuuksien väliset riippuvuudet ja pyritään selvittämään, miten jonkun ominaisuuden muuttaminen vaikuttaa muihin ominaisuuksiin. Tämän jälkeen toteutetaan kilpailija-analyysi eri tuoteominaisuuksien ja asiakasvaatimusten välillä ja tehdään johtopäätökset tarjottavien ominaisuuksien toteuttamisesta tietyille asiakasryhmille. (Ocak 2008)

#### 5.2.5 QFD – menetelmän edut ja haasteet

Quality Function Deployment on varsin käyttökelpoinen työkalu yritysjohdon apuvälineeksi sen suunnittelussa tuotekehitysstrategiaa. QFD:n merkittävin etu on sen visuaalinen ja kvantitatiivista tietoa tuottava dokumentointi, jota voidaan hyödyntää päätöksenteon tukena. Laadun talo- matriisin avulla yritys kykenee selvästi osoittamaan tuoteominaisuuksiensa ja asiakastarpeiden vastaavuudet ja tekemään johtopäätöksiä tuotteiden kehittämisestä sen mukaan. QFD:n on myös havaittu tehostavan yrityksen kommunikaatiota ja lisäävän systemaattisuutta tuotekehitysongelmien analysoimiseen. Yritykset ovatkin kyenneet pienentämään paitsi tuotekehityksen suunnitteluun käytettävää aikaa, niin myös suunnittelukustannuksia. Tämän myötä QFD on tehostanut yrityksen kustannustehokkuutta ja sitä kautta kilpailukykyä. (Hauser et al. 1988)

Haasteena QFD – menetelmässä on sen soveltaminen tapauskohtaisesti yrityksen tuotekehitykseen, jolloin tarkkoja toteutusohjeita ei ole saatavilla. Lisäksi työkalun hyödyntämisperiaatteet eivät ole aina selvillä. Täytyy muistaa, että QFD ei ole työkalu, joka tuottaa valmiita vastauksia ongelmiin. Se on menetelmä, jonka avulla ongelmakohdat on mahdollista tunnistaa ja sitä kautta ratkaista. Lisäksi yhden haasteen menetelmän tehokkaaseen hyödyntämiseen tuo asiakastarpeiden kartoittaminen. (Hauser et al. 1988)

#### 5.2.6 QFD:n soveltaminen teollisen palvelun laadun määrittämiseen

Vaikka QFD on alun perin kehitetty tuotekehitysprojektien apuvälineeksi, on sen hyödynnettävyys myös palveluliiketoiminnan saralla hyvin potentiaalinen. Samalla tavalla asiakkaan tarpeet voidaan selvittää erialaisia asiakastutkimuksia toteuttamalla ja tutkimalla, mitä ominaisuuksia asiakas arvostaa teollisessa palvelussa. Tunnistamalla nämä asiakastarpeet, kykenee teollisen palvelun tarjoaja kehittämään omia palveluitaan asiakastarpeita mahdollisimman hyvin vastaaviksi.

Laaduntalo-matriisin avulla voidaan selvittää, mitkä palveluominaisuudet vastaavat parhaiten asiakastarpeita. Matriisin ja matemaattisten kaavojen avulla yritys kykenee laatimaan teollisen palvelun tuottamisstrategian ja siten tehostamaan omaa liiketoimintaansa. QFD – mallin tehokas hyödyntäminen teollisen palvelun saralla vaatii kuitenkin erityistä panostusta asiakastarpeiden usein hyvin hankalaan selvittämiseen. Lisäksi palveluominaisuuksien kehittäminen vaatii yritykseltä jatkuvaa innovointia uusien palveluiden tuottamiseksi.

## **6 Teollisen palvelun hinnoittelu**

### **6.1 Hinnoittelun merkitys**

Palvelun hinta itsessään on helppo määrittää. Kuitenkaan aina ei voi olla varma siitä, onko palvelu hinnoiteltu onnistuneesti. Menetelmiä, joiden avulla voidaan tarkastella, onko hinnoittelu onnistunut, ei ole oikeastaan lainkaan kehitetty palvelujen tai varsinkaan teollisten palvelujen kohdalle (Indounas, 2009). Teollisen palvelun hinnoittelu - kappaleen tarkoituksena onkin esitellä yleistä teoriaa siitä, kuinka palvelu pitäisi hinnoitella. Otamme varsinkin huomioon asiakaslähtöisen tarkastelutavan, sillä työmme liittyy asiakkaan kokeman arvon määrittämiseen. Oikeanlaisella hinnoittelulla asiakkaan kokemaa arvoa on mahdollista parantaa. Lisäksi esittelemme Indounasin (2009) tekemän tutkimuksen pohjalta, kuinka teollinen palvelu voidaan hinnoitella menestyksellisesti.

### **6.2 Keskeisiä asioita palvelun hinnoittelussa**

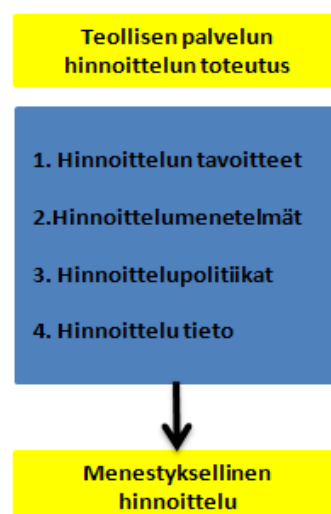
Palveluiden hinnoittelu on tärkeässä roolissa, kun halutaan välttyä kauaskantoisilta haitoilta. Väärin hinnoiteltu palvelu saattaa karkottaa asiakkaat jopa lopullisesti. Palveluita hinnoiteltaessa täytyy muistaa, että niiden hinnoittelu eroaa tuotteiden hinnoittelusta. Palvelun luonteesta johtuen sen hankintaan liittyy enemmän riskejä kuin tuotteen hankintaan. Asiakkaan kokemalla riskillä on vaikutusta hyväksyttävään hintaan sekä ostopäätökseen. Hinnoittelunäkökulmasta riski ja hinta liittyvät toisiinsa. Yleisesti voidaan sanoa, mitä pienempi riski palveluun liittyy, sitä korkeamman hinnan asiakas on valmis maksamaan. Ja vastaavasti, mitä suurempi riski palveluun liittyy, sitä alemman hinnan asiakas on valmis maksamaan. Palvelun arvoon siis vaikuttavat myös riskitekijät, hinnan kautta. Tuotteisiin verrattuna asiakkaan kokema arvo riippuukin enemmän siitä, kuinka hyvin asiakas havaitsee epävarmuustekijät. Vähentämällä tai poistamalla näitä epävarmuustekijöitä, voidaan myyntiä parantaa. Jatkuva ja kasvava kaupanteko edellyttää kahta seikkaa. Ensimmäinen on, että asiakas on ennen ostoa vakuuttunut palvelun täyttävän hänen tarpeensa. Toinen on, että oston jälkeen asiakas kokee palvelun täyttäneen hänen tarpeensa. Tämän prosessin onnistuminen antaa mahdollisuuden tavoitella korkeampia voittoja. Onnistunut palvelu tapahtuma vähentää asiakkaan kokemaa riskiä ja näin asiakas on valmiimpi maksamaan korkeampaa hintaa. Palvelun

toimittamisen varmuus vahvistaa myös yrityksen asemaa suhteessa kilpailijoihin. Myös erilaiset takuut voivat vähentää asiakkaiden kokemaa riskiä. (Groth 1995, s. 30-32)

Jotta asiakas ja tarjoaja saisivat mahdollisimman suuren hyödyn palvelusta, kannattaa kiinnittää huomiota seuraaviin kohtiin. Nämä kohdat ovat myös tärkeitä hinnoiteltaessa palvelua, sillä asiakkaalle muodostuu parempi kokonaiskuva siitä mistä palvelun hinta oikeasti muodostuu. On tärkeää selvittää asiakkaan fyysiset ja psyykkiset tarpeet. Asiakas on myös hyvä saada ymmärtämään, mitä hyötyjä palvelu hänelle antaa. Mikäli palvelun tarjoaja ei ole täysin perillä asiakkaan tarpeista, on nämä syytä selvittää. Tämä tarkoittaa yhteistyötä asiakkaan kanssa, jotta tarpeet saadaan selville. Voi myös esiintyä tilanteita, joissa asiakas ei havaitse, että jokin palvelun ominaisuus vastaa asiakkaan tarvetta. Tällaisessa tapauksessa olisi kyettävä auttamaan asiakasta havaitsemaan yhtäläisyys. Palvelua olisi myös pystyttävä tarpeen mukaan muuttamaan siten, että asiakkaan tarpeet tulisi huomioiduksi. Esimerkiksi asiakkaan tarpeet saattavat muuttua palvelun tai palvelusopimuksen aikana. Palvelun loputtua asiakas ei välttämättä havaitse, että hänen tarpeensa tuli tyydytetyksi. Tästä syystä olisikin ensiarvoisen tärkeää varmistaa, että asiakas tunnistaa tarpeensa tyydytetyksi. (Groth 1995, s. 32-33)

### 6.3 Menestyksellinen teollisen palvelun hinnoittelu

Menestyksellinen hinnoittelu vaatii onnistuakseen monen asian huomioon ottamisen. Seuraavaksi kerrotaan, mitkä tekijät vaikuttavat onnistuneeseen hinnoitteluun. Kuvassa 6 on esitetty, mitä asioita on otettava huomioon, jos halutaan hinnoitella palvelu onnistuneesti.



**Kuva 6.** Teollisen palvelun hinnoittelu (Indounas 2009, s.87)

Ensimmäiseksi on selvitettävä hinnoittelun tavoitteet. Tavoitteiden kohdalla on huomioitava, että ne saattavat vaihtua ajan kuluessa tai organisaation muuttuessa. Hinnoittelu tavoitteet voivat tukea toisiaan tai olla ristiriidassa keskenään. Esimerkiksi markkinaosuuden kasvattaminen ja myynnin lisääminen ovat toisiaan tukevia tavoitteita. Ristiriitaisia hinnoittelutavoitteita ovat esimerkiksi myynnin maksimointi ja voiton maksimointi. Tavoitteet voivat olla, myös määrällisiä tai laadullisia. Määrällisiä tavoitteita on yksinkertaisempi mitata ja ne usein liittyvät voittoon, markkinaosuuteen, myyntiin sekä muihin taloudellisiin lukuihin. Laadullisia tavoitteita on hankalampi mitata. Nämä ovat usein sidoksissa asiakkaisiin, kilpailijoihin ja muihin sidosryhmän jäseniin. Voidaan esimerkiksi pohtia, onko asiakkaan maksama hinta oikeudenmukainen. Määrällisten ja laadullisten tavoitteiden välillä on myös nähty yhteys. Laadullisten tavoitteiden täytyminen saattaa johtaa myös määrällisten tavoitteiden täyttymiseen. (Indounas 2009, s.87)

Toinen tekijä, joka johtaa kohti onnistunutta hinnoittelua on oikeanlainen hinnoittelumenetelmä. Hinnoittelumenetelmiä on lukuisia erilaisia ja ne voivat vaihdella yksinkertaisista, todella monimutkaisiin. Hinnoittelumenetelmän valintaan vaikuttaa myös, missä tilanteissa sitä tarvitaan. Jokin tietty menetelmä voi sopia jokapäiväiseen hinnoitteluun, kun taas toiset soveltuvat paremmin esimerkiksi kilpailijan uloshinnoitteluun. Aikaisemmin tehtyjen tutkimusten mukaan, palvelujen hinnoittelumenetelmät voidaan jakaa kolmeen pääryhmään:

1. kustannuksiin perustuva hinnoittelu
2. kilpailuun perustuva hinnoittelu
3. asiakkaisiin perustuva hinnoittelu

Taulukkoon 2 on koottu eri hinnoittelumenetelmiä, joita on käytössä teollisen palvelun hinnoittelussa. Jokaisen pääryhmän alla on esitetty, niihin kuuluvat hinnoittelumenetelmät. Toisessa sarakkeessa on esitetty kullekin hinnoittelumenetelmälle ominaisia piirteitä. (Indounas 2009, s.87-88)



**Taulukko 2.** Hinnoittelumenetelmät. (Mukaillen Indounas 2009, s.87–88)

<b>HINNOITTELUMENETELMÄT</b>	<b>MENETELMÄN OMINAISPIIRTEITÄ</b>
<b>Kustannuksiin perustuva hinnoittelu</b> Kustannusperusteinen hinnoittelu  Tavoitetuotto hinnoittelu  Katetuotto hinnoittelu	Suosituttu yksinkertaisuuden takia, kustannusten päälle lisätään prosentuaalinen voittomarginaali.  Ennalta määrätty tavoitetuotto lisätään käytettyyn pääomaan.  Hinnoittelu tapahtuu ainoastaan kiinteidenkustannusten perusteella.
<b>Kilpailuun perustuva hinnoittelu</b> Kilpailijoiden mukainen hinta Kilpailijoita korkeampi hinta Kilpailijoita alempi hinta	Hinnoitteluun vaikuttaa palvelun eriytyminen kilpailijoista, kilpailun kovuus ja markkina-asema. Useasti suuret yritykset määräävät hinnat, joita pienempien on seurattava.
<b>Asiakkaisiin perustuva hinnoittelu</b> Koetun arvon mukainen hinta  Arvo hinnoittelu	Hinta perustuu asiakkaan käsitykseen palvelun arvosta.  Melko pientä hintaa peritään laadukkaasta palvelusta.

Hinnoittelupolitiikka vaikuttaa myös osaltaan onnistuneeseen hinnoitteluun. Hinnoittelumenetelmä on luonteeltaan matemaattinen, jossa hinta muodostuu erityisen kaavan avulla. Hinnoittelupolitiikka ei perustu matemaattisiin kaavoihin vaan se voi esimerkiksi pitää sisällään sen, kuinka hinnat esitetään ja maksut peritään asiakkailta. Näin ollen se siis eroaa hinnoittelumenetelmästä. Monissa teollisuusyrityksissä esimerkiksi listahinnoittelu on osoittautunut huonoksi vaihtoehdoksi. Tästä syystä monet yritykset neuvottelevatkin hinnat kahden kesken asiakkaiden kanssa. Tällöin muun muassa alennuksista ja muista vähennyksistä sopiminen on helpompaa. Taulukossa 3 on esitetty eri hinnoittelupolitiikkoja, sekä niille ominaisia piirteitä. Siihen on kerätty hinnoittelupolitiikat, joita on käytetty palveluiden ja teollisten palveluiden yhteydessä. (Indounas 2009, s.88-89)

**Taulukko 3.** Hinnoittelupolitiikat. (Indounas 2009, s.88)

<b>HINNOITTELUPOLITIikka</b>	<b>POLITIikan OMINAISPIIRTEITÄ</b>
<b>Listahinnoittelu</b>	Yhdenmukainen hinta kaikille asiakkaille
<b>Neuvotteluhinnoittelu</b>	Hinnat neuvotellaan erikseen jokaisen asiakkaan kanssa.
<b>Alennushinnoittelu</b>	Alennus niille asiakkaille, jotka ostavat suuria määriä tai maksavat koko summan ennalta määrättyssä ajassa.
<b>Hintojen niputus</b>	Palvelut, joita ei voi ostaa yksikseen tarjotaan alennettuun hintaan, muiden palveluiden ohella.
<b>Eriytyshinnoittelu</b>	Tarjotaan eri hintaa eri asiakkaille, syynä esimerkiksi sijainti, koko tai palvelun kulutuksen aika.
<b>Tarjouskilpailu</b>	Asiakkaat laittavat halutulle palvelulle ehdot, ja pyytävät tarjouksia palvelun tarjoajilta. Voi olla joko avoin tai suljettu.
<b>Tappiohinnoittelu</b>	Palvelu tarjotaan alhaiseen hintaan, jopa tappiolliseen, jotta asiakkaiden kiinnostus saadaan heräämään. Tämä saattaa antaa mahdollisuuden kannattavimpien palveluiden tarjoamiseen.
<b>Psykologinen hinnoittelu</b>	Hinnat muokataan niin että ne päättyvät parittomiin numeroihin.

Kolmen edellä mainittujen asioiden lisäksi, menestyksellinen hinnoittelu vaatii monimuotoista kerättävää tietoa. Osa tiedosta on helpommin kontrolloitavissa ja hyödynnettävissä kuin osa. Tieto voidaan jakaa kahteen osaan, sisäiseen tietoon ja ulkoiseen tietoon. Sisäinen tieto liittyy palvelun kustannuksiin, voittoon tai markkinaosuuteen. Ulkoinen tieto kytkeytyy puolestaan markkinoilta saatavaan informaatioon, kuten kilpailijoiden hintoihin ja toimintaan, sekä asiakkaiden toimintaan. (Indounas 2009, s.89)

Voidaan siis todeta, että menestyksellinen hinnoittelu vaatii monen asian huomioon ottamisen. Onnistuminen näissä neljässä kohdassa johtaa suurella todennäköisyydellä suorituskykyiseen hinnoitteluun. Kuten aikaisemmin todettiin mittareita, joilla voitaisiin mitata, onko palvelun hinnoittelussa onnistuttu, ei ole. Tästä syystä meidän mielestä on ensiarvoisen tärkeää panostaa itse hinnoitteluprosessiin. Jos sen tekee huolella, voi olla varmempi siitä, että palvelu on hinnoiteltu hyvin. Teollisen palvelun kohdalla yhteistyö on ensiarvoisen tärkeää. Tästä syystä palvelun hinnoittelussakin kannattaa olla yhteistyössä asiakkaan kanssa. Asiakas on halukkaampi maksamaan pyydettyä hintaa, kun hän on tietoinen siitä, mistä hinta koostuu.

## **7 SERV-PERVAL -MALLI**

### **7.1 Mallin taustaa**

Palvelun arvoa on mahdollista määrittää myös kokonaisvaltaisella menetelmällä. Seuraavissa kappaleissa esitetty menetelmä on kehitetty lomailu- ja turisimiliiketoimintaan. Voidaan kuitenkin olettaa, että se on ainakin osittain sovellettavissa myös muille palvelutoimialoille (Petrick 2002, s.125). Menetelmä kehitettiin, koska palvelun arvon katsotaan olevan tärkeä uudelleenostoon vaikuttava tekijä. Toisena syynä mallin kehittämiseksi oli se, ettei aikaisempaa palvelun arvoa määrittävää moniulotteista mallia ollut olemassa. Aikaisemmat mallit arvon määrittämiseksi ovat olleet yksiulotteisia, joista on tutkimuksissa löydetty useita heikkouksia.

### **7.2 Mallin kehittäminen**

Mallin kehittäminen lähti siitä, että ensimmäiseksi etsittiin tuotteen ja palvelun arvoon vaikuttavia tekijöitä, aikaisempiin tutkimuksiin pohjautuen. Näiden tutkimusten tulokset, koottiin yhteen ja saatiin palvelun arvoon vaikuttavat tekijät. Tuloksena palvelun arvoon vaikuttavista tekijöistä Petrick sai samankaltaisia tuloksia kuin me, aiemmin työssämme. Hänen mukaansa koettu arvo koostuu ei-rahallisesta hinnasta, rahallisesta hinnasta, tunneperäisestä reaktiosta, laadusta ja maineesta. Käytämme tässä yhteydessä samoja suomenkielisiä termejä, jotta vertaaminen on helpompaa. Niin kuin aiemminkin on todettu, palvelun arvo saattaa olla eri ennen ostohetkeä, ostohetkellä ja ostohetken jälkeen. SERV-PERVAL -mallia on tarkoitus käyttää mittaamaan palvelun arvoa asiakasnäkökulmasta ostohetken jälkeen. (Petrick 2002, s.120-125)

### **7.3 Mallin soveltaminen**

Mallissa käytetään apuna asiakaskyselyä. Malli on laadittu käyttäen apuna risteilijän asiakkaita. Heitä pyydettiin vastaamaan kyselyyn risteilyn jälkeen. Vastaukset kysymyksiin annetaan asteikolla 1-5. Numero yksi tarkoittaa ehdottomasti väärin ja numero viisi tarkoittaa ehdottomasti oikein. Kysely koostuu 25 kysymyksestä siten, että jokaiseen arvoon vaikuttavaan tekijään liittyy useita kysymyksiä. Kysymykset ovat jakautuneet seuraavasti: neljä kysymystä laadusta, kuusi rahallisesta hinnasta ja viisi tunneperäisestä reaktiosta, ei-rahallisesta hinnasta sekä maineesta. Nämä 25

kysymystä valittiin 52 kysymyksen joukosta, käyttäen kahdeksan asiantuntijan apua. Kysymyksiä karsittiin esimerkiksi sen mukaan jos ne olivat liian päällekkäisiä. Asiantuntijat myös saattoivat muokata kysymyksiä, jotta niiden selkeys, luotettavuus ja sisältö paranisivat. Liitteessä 1 on esitetty palvelun arvoon vaikuttavat tekijät, sekä 25 kysymystä. (Petrick 2002, s.126-128)

#### **7.4 Mallin luotettavuus**

Mallin on todettu olevan luotettava, useilla eri kokeilla. Se myös osoittaa, että palvelun arvon ja siihen vaikuttavien viiden tekijän välillä on riippuvuussuhde. Täytyy kuitenkin muistaa, että tämä malli on kehitetty ainoastaan hyvin kapealle palvelutoimialalle. Tästä syystä jatkotutkimusta täytyy tehdä, jotta voidaan selvittää kuinka hyvin SERV-PERVAL -malli soveltuu muihin palveluihin. (Petrick 2002, s.130-132)

#### **7.5 Soveltuvuus teollisen palvelun arvon määrittämiseen**

Niin kuin aiemmin on todettu, SERV-PERVAL -mallin soveltuvuudesta eri palvelutoimialoille on varsin vähän näyttöä. Vaikka malli on kehitetty vuonna 2002, ei jatkotutkimuksia ole laajemmin tehty. Periaatteena malli on varsin yksinkertainen ja se tarjoaa vertailukelpoista numeerista tietoa. Tämän mallin avulla palvelun arvon määrittäminen ei sinällään ole vaikea asia, kunhan vain mallin luotettavuudesta päästään selville. Jotta voidaan saada varmuus mallin luotettavuudesta myös teollisen palvelun kohdalla, empiirisiä kokeita tarvitaan. Kokeissa on pyrittävä todistamaan, että 25 kysymystä ovat olennaisia myös muiden palveluiden kohdalla. Toisaalta on myös tärkeää varmistua siitä, teollisen palvelun arvoon vaikuttavat tekijät ovat samat kuin mitkä SERV-PERVAL-mallissa on esitetty. Jos näin ei ole, on mietittävä onko mallia mahdollista muuttaa, siten että se olisi käyttökelpoisempi teollisen palvelun sekä muiden palveluiden kohdalla.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Vaikka teollisen palvelun kehittäminen on haastavaa, voi se nykypäivän kovassa kilpailussa tarjota merkittäviä etuja. Palvelun kehittämiseen kannattaa varata riittävästi resursseja, jotta palvelusta saadaan kehitettyä asiakkaan tarpeita vastaava. Henkilökunta on ensiarvoisen tärkeässä roolissa palvelun kehittämisen kannalta. Tärkein asia kuitenkin kehitettäessä teollista palvelua, on tiivis yhteistyö asiakkaan kanssa. Yhteistyön avulla pyritään selvittämään asiakkaan tarpeet ja vastaamaan niihin. Teollisen palvelun kehitys vaatii sitoutumista sekä asiakkaalta, että palvelun tarjoajalta. Tämän yhteistyön onnistuminen voi tuottaa lisäarvoa itse yritykselle sekä sen sidosryhmille.

Tuotteen ja palvelun arvoon vaikuttavia tekijöitä on tutkittu melko laajasti. Onkin saatu tuloksia siitä, mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan kokemaan arvoon. Näistä tekijöistä voidaan siis olla melko varmoja. Kuitenkin näyttää siltä, että näiden tekijöiden merkitys vaihtelee riippuen palvelutoimialasta. Niin kuin aiemmin on tekstissä mainittu, osa tutkimustuloksista osoittaa, ettei hinnalla ole vaikutusta arvoon lähes lainkaan. Osa puolestaan väittää, että hinnan vaikutus arvoon on suurempi kuin laadun. Varsinaista tutkimusta teollisen palvelun arvoon vaikuttavista tekijöistä ei ole. Voidaan kuitenkin ajatella teollisen palvelun arvoon vaikuttavan asiakasnäkökulmasta samat tekijät kuin muidenkin palveluiden arvoon. Jatkotutkimusta olisi kuitenkin tehtävä, jotta voitaisiin selvittää tekijöiden välisiä suhteita. Olisi pystyttävä varmistamaan melko tarkasti merkittävimmät ja vähemmän merkittävät arvoon vaikuttavat tekijät, jotta kyettäisiin vastaamaan asiakkaan vaatimuksiin mahdollisimman täsmällisesti. Voidaan kuitenkin olettaa, että laatu ja hinta ovat teollisen palvelun kohdalla varsin merkittäviä. Näiden tuloksien pohjalta voitaisiin keskittyä parantamaan tärkeimpiä asioita, ja sitä kautta lisäämään asiakkaan kokemaa arvoa.

Tuotteen ja palvelun laadun mittaamiseen on kehitetty useita menetelmiä. Työmme tarkoitus oli esitellä yleisesti käytettyjä menetelmiä, jotka tarjoavat numeerista tietoa. SERVQUAL- ja QFD -menetelmät ovat kehitetty mittaamaan palvelun tai tuotteen laatua. Molempia on siis sovellettu palveluiden kohdalla. Kumpaakaan ei kuitenkaan ole sovellettu teollisen palvelun yhteydessä, mutta periaatteina molemmat ovat sovellettavissa myös teollisen palvelun tarkasteluun. Tässäkin tapauksessa olisi tehtävä empiiristä työtä, jotta voitaisiin selvittää, kuinka hyvin ne soveltuvat mittaamaan teollisen palvelun laatua. Täytyisi ratkaista vaikuttaako kuluttajapalvelun ja teollisen palvelun erilainen luonne menetelmien käytettävyyteen. Molempien menetelmien etuna on

asiakaslähtöinen tarkastelutapa. Menetelmien avulla palvelun laatua pyritään kehittämään yhdessä asiakkaan kanssa, mikä tuo asiakkaalle lisäarvoa.

Koska menetelmiä onnistuneen hinnoittelun mittaamiseen ei ole, on tärkeää panostaa hinnoitteluprosessiin. Näin on myös silloin jos menetelmiä kehitetään. Kuitenkin virheiden havaitseminen on mahdollista jälkikäteen, eivätkä ne silloin ole välttämättä niin tuhoisia. Jos hinnoittelun tekee huolella, voi olla varmempi siitä, että palvelu on hinnoiteltu menestyksellisesti. Teollisen palvelun kohdalla asiakkaan huomioon ottaminen on tärkeä asia myös hinnoittelussa. Hinnoittelun kohdalla voidaan sanoa, että menetelmiä onnistuneen hinnoittelun mittaamiseen tarvitaan. Näin voidaan paremmin muuttaa tehtyjä virheitä ja parantaa toimintaa.

Työssämme on esitetty erilaisia menetelmiä palvelun arvoon vaikuttavien tekijöiden mittaamiseksi. Kuitenkaan mikään näistä menetelmistä ei sellaisenaan mittaa palvelun arvoa. Toisaalta esimerkiksi hinnan kohdalla menetelmä puuttuu kokonaan. Jos palvelun arvoa halutaan mitata, olisi ensin kehitettävä menetelmä kaikkien tekijöiden mittaamiseen. Tämän jälkeen tulisi miettiä kuinka nämä menetelmät saataisiin yhdistettyä. Jätimme työmme ulkopuolelle osan arvoon vaikuttavista tekijöistä, olisikin selvitettävä onko näille tekijöille jo olemassa mittausmenetelmiä. Jotta kokonaisvaltainen arvon määrittämismenetelmä voitaisiin rakentaa pienistä osista, vaati se vielä runsaasti jatkotutkimusta. Tällaisen mallin etuna esimerkiksi SERV-PERVAL- malliin olisi, että se näyttäisi paremmin, mitä tulisi kehittää. Asiakkaan kanssa tehty yhteistyö toisi lisäarvoa asiakkaalle ja palveluntuottajalle. Malli olisi saatava riittävän yksinkertaiseksi, muuten sitä voisi olla liian hankala käyttää.

## 9 YHTEENVETO

Käymme aluksi työssämme läpi teollisen palvelun määritelmän sekä sen ominaispiirteitä. Teollisella palvelulla tarkoitetaan yleisesti oheispalvelua, joka on liitetty teolliseen tuotteeseen. Palvelu voi olla esimerkiksi huolto- tai korjauspalvelua. Teollinen palvelu on jaettavissa kolmeen tasoon, palvelun laadun ja sisällön mukaan. Nykypäivän kilpailussa tarjottavalla oheispalvelulla voidaan saavuttaa merkittävää kilpailuetua. Teollisen palvelun arvoon voidaan vaikuttaa arvoajureilla. Arvoajureita ovat omaisuus, osaaminen sekä kulttuuri, organisaatio ja henkilöstöjohtaminen. Teollisen palvelun kohdalla on tunnistettu myös neljä kriittistä menestystekijää. Nämä ovat näkyvä palvelun laatu, ennakoitu ratkaisu, sekä oikea aikainen ja ainutlaatuinen palvelu. Palvelun arvoon vaikuttavista tekijöistä muodostettiin kokonaiskuva useamman tutkimuksen pohjalta. Palvelun arvoon katsottiin vaikuttavan sen laatu, hinta, uhraus, maine ja tunneperäinen reaktio. Seuraavaksi työssämme on esitelty kaksi laadun määrittämenetelmää. Nämä menetelmät ovat SERVQUAL ja QFD. Kumpikin menetelmä on sovellettavissa teollisen palvelun laadun määrittämiseen, kuitenkin empiirisiä kokeita suositellaan.

Teollisen palvelun hinnoittelu kappaleessa annetaan neuvoja, kuinka palvelu tulisi hinnoitella. Menestykselliseen hinnoitteluun voidaan päästä kun valitaan oikeat tavoitteet, menetelmät ja politiikat sekä saadaan riittävästi ja oikeanlaista ulkoista ja sisäistä tietoa. Palvelun arvoa on mahdollista määrittää myös laajemman menetelmän avulla. Työssämme esitetty SERV-PERVAL-malli laskee numeerisesti palvelun arvon. Se ottaa huomioon laajasti palvelun arvoon vaikuttavia tekijöitä. Mallissa käytetyt tekijät ovat pääasiassa samoja kuin mitä työssämme on tunnistettu. Malli on havaittu luotettavaksi lomailu- ja turismiliiketoiminnassa. Olisi kuitenkin pystyttävä selvittämään sen sovellettavuus muiden palveluiden kohdalla. Teollisen palvelun ja yleensäkin palvelun arvon määrittäminen on monivaiheinen prosessi, josta on vielä varsin vähän tietoa. Palveluun arvoon vaikuttavat tekijät tunnetaan varsin hyvin, kuitenkin pätevä ja yleisesti tunnettu menetelmä arvon määrittämiseksi puuttuu.

## LÄHTEET

Adiano, Cindy, Roth Aleda V. (1994). Beyond the House of Quality: Dynamic QFD. *Benchmarking for Quality Management & Technology: An International Journal*. 1(1), 25 – 37. Retrieved April 4, 2009, from Emerald Group Publishing Limited database. ID10.1108/14635779410056868

Akao, Yoji, Mazur, Glenn H. (2003). The leading edge in QFD: Past, present and future. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(1), 20-35. Retrieved April 2, 2009, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 288012671).

Barry, James and Terry, Tamara S. (2008). Empirical study of relationship value in industrial services. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(4), 228-241. Retrieved March 15, 2009, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 1464150901).

Buttle, Francis. (1996). SERVQUAL: Review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 30(1), 8-32. Retrieved April 6, 2009, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 202236371).

Chen, Kee-Kuo, Chang, Ching-Ter and Lai, Cheng-Sheng. (2009). Service quality gaps of business customers in the shipping industry. *Journal of Transportation Research Part E* 45 (2009) 222-237. Retrieved March 20, 2009, from Elsevier database. ( Document ID: 10.1016/j.tre.2008.02.005).

Cohen, Lou (1995). *Quality function deployment: How to make QFD work for you*. Addison Wesley Publishing Company, USA. 348s. ISBN 0-201-63330-2.

Cronin, J. Joseph, Jr., Taylor, Steven A.. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55. Retrieved April 15, 2009, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 585139).

Groth, John. (1995). Important factors in the sale and pricing of services. *Management Decision*, 33(7), 29. Retrieved April 15, 2009, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 6676580).



Hauser, John R. and Clausing, Don. (1988). The House of Quality. *Journal of Harvard Business Review*, 66(3), 63-73. Retrieved April 5, 2009, from EBSCOhost Academic Search Elite database.

Indounas, Kostis. (2009). Successful industrial service pricing. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(2), 86-97. Retrieved April 15, 2009, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 1636442021).

Johansson Pontus and Olhager Jan. (2004). Industrial Service Profiling: Matching Service Offerings and Processes. *International Journal Of Production Economics*, 309 – 320.

Johnson, Gerry and Scholes Kevan. (2006). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. Pentice Hall, Financial Time, 7. pianos, 2006 . 1033s. ISBN: 978-0-273-71017-2.

Matthyssens, Paul and Vandenbempt, Koen. (1998). Creating competitive advantage in industrial services. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(4/5), 339-355. Retrieved March 9, 2009, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 115716701).

Ocak, Zeynep. (2008). Applying Quality Function Deployment in the Manufacturing Industry: A Review & Case Study in Production. *The Business Review*, Cambridge, 9(2), 104-110. Retrieved April 3, 2009, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 1617904821).

Ojasalo, Katri. (2007). Developing Industrial Services - An Empirical Study. *The Business Review, Cambridge*, 7(1), 58–62. Retrieved February 25, 2009, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 1290743361).

Panesar, Sukhvir Singh and Markeset, Tore. (2008). Development of a framework for industrial service innovation management and coordination. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 14(2), 177-193. Retrieved March 31, 2009, from Emerald Group Publishing Limited database. (Document ID: 10.1108/13552510810877674)

Panizzolo, Robert. (2008). A methodology to measure the value of services provided to customers in manufacturing firms. *Journal of Measuring business excellence*, 12(3), 3-15. Retrieved April 5, 2009, from Emerald Group Publishing Limited database. ( Document ID: 10.1108/13683040810900359).

Parasuraman, Antonio. and Grewal, D. (2000). The impact of technology on the quality-value-loyalty chain: A research agenda. *Academy of Marketing Science. Journal*, 28(1), 168-174. Retrieved April 15, 2009, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 47509752).

Petrick, James F. (2002). Development of a multi-dimensional scale for measuring the perceived value of a service. *Journal of Leisure Research*, 34(2), 119-134. Retrieved April 15, 2009, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 127609951).

Shen, X. X., Tan, K. C. and Xie, M. (2001). The implementation of quality function deployment based on linguistic data. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 12(1), 65. Retrieved April 2, 2009, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 352547901).

Sureshchandar, G.S. Rajendran, Chandrasekharan and Anantharaman, R.N. (2002). The relationship between service quality and customer satisfaction – a factor specific approach. *Journal of service marketing*, 16(4), 363-379. Retrieved March 23, 2009, from Emerald Group Publishing Limited database. (Document ID: 10.1108/0887604210433248).

Varki, Sajeev and Colgate, Mark. (2001). The role of price perceptions in an integrated model of behavioral intentions. *Journal of Service Research : JSR*, 3(3), 232-240. Retrieved April 15, 2009, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 67968231).

Weissenberger-Eibl, Marion and Koch, Daniel Jeffrey. (2007). Importance of industrial services and service innovations. *Journal of Management and Organization*, 13(2), 88-101. Retrieved March 31, 2009, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 1318074171).

Wisniewski, Mik. (2001). Assessing customer satisfaction with local authority services using SERVQUAL. *Journal of Total Quality Management*, 12(7,8), 995-1002. Retrieved March 25, 2009, from EBSCOhost Academic Search Elite database. (Document ID: 10.1080/09544120120096151).

Zeithaml, Valarie A. (1988). Consumer Perceptions Of Price, Quality, And Value: A Means-Journal of Marketing, 52(3), 2. Retrieved April 15, 2009, from ABI/INFORM Global database. (Document ID: 585359)

*Quality*

is outstanding quality  
is very reliable  
is very dependable  
is very consistent

*Emotional Response*

makes me feel good  
gives me pleasure  
gives me a sense of joy  
makes me feel delighted  
gives me happiness

*Monetary Price*

is a good buy  
is worth the money  
is fairly priced  
is reasonably priced  
is economical  
appears to be a good bargain

*Behavioral Price*

is easy to buy  
required little energy to purchase  
is easy to shop for  
required little effort to buy  
is easily bought

*Reputation*

has good reputation  
is well respected  
is well thought of  
has status  
is reputable