

Tampereen yliopisto
Johtamistieteiden laitos

**YRITYSASIAKKAAN ARVOELEMENTIT
AUTONVUOKRAUSALALLA
Case: Europcar**

Yrityksen taloustiede, markkinointi
Pro gradu -tutkielma
Kesäkuu 2009
Ohjaaja: Hannu Kuusela

Jussi Ruotsala

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamistieteiden laitos, yrityksen taloustiede, markkinointi

Tekijä: RUOTSALA, JUSSI
Tutkielman nimi: Yritysassiakkaan arvoelementit autonvuokrausalalla
Case: Europcar
Pro gradu -tutkielma: 77 sivua, 2 liitesivua
Aika: Kesäkuu 2009
Avainsanat: Asiakasarvo, arvoelementit, arvon yhteisluominen

Tutkimuksessa analysoidaan asiakasarvon osatekijöitä arvoelementtien kautta. Konteksti on yritysmarkkinoilla autonvuokrauspalveluissa. Tavoitteena on arvoelementtien analysoinnissa ottaa huomioon myös eri osatekijöiden painoarvot ja suhteet toisiinsa nähden, jolla tähdätään resurssien tarkempaan allokointiin ja koko liiketoiminnan tehostamiseen. Tutkimuksen case-yrityksenä toimi autonvuokrausyritys Europcar, joka on yksi alan kolmesta suuresta toimijasta Hertzin ja Avisin lisäksi.

Tutkimus koostuu kahdesta laajemmasta osasta. Ensimmäisessä osassa perehdytään asiakasarvon teoriaan, jossa käsitellään asiakasarvon käsitettä, asiakasarvon muodostumista, asiakasarvon tunnistamisen merkitystä sekä asiakasarvon osatekijöitä arvoelementtien muodossa. Asiakasarvon osatekijät ovat jaoteltu tekniseen, taloudelliseen, palvelulliseen ja sosiaaliseen elementtiin osatekijöiden luonteen mukaan. Toisessa osassa analysoidaan empirian avulla tutkimusongelmaa ja tähdätään syvälliseen ymmärrykseen asiakasarvon muodostumisesta Europcarin asiakasyritysten osalta.

Tutkimusdata generoitiin temahaastatteluilla viidessä Europcarin asiakasyrityksessä yhteensä kuudelle henkilölle. Tämän lisäksi dataa saatiin yhdestä sähköpostiviestistä ja yhdestä puhelinhaastattelusta. Johtopäätökset johdettiin datan analyysistä hakien samalla tukea teorian puolella esitetyistä löydöksistä.

Tutkimustuloksista voidaan nähdä, että autonvuokraus liiketoimintana rakentuu pitkälti toimitusvarmuuden ympärille. Autonvuokraus koettiin vastaajien keskuudessa toimivan hyvin, kun se ei jarruta asiakasyrityksen varsinaista liiketoimintaa. Tämä ennen kaikkea viittaa logistiikan toimivuuteen, mutta painavina tekijöinä nähtiin myös hinta, turvallisuus ja hyvät viestintäyhteydet palveluntarjoajaan. Edellä mainitut tekijät on luokiteltu tutkimuksessa tekijöiksi, joiden on oltava kunnossa, ennen kuin yritys voi edes astua kilpailuareenalle. Niiden vaikutusmahdollisuudet kilpailijoista erottautumiseen koettiin rajallisiksi. Erilaistumiseen tehokkaampia keinoja ovat palveluntarjoajan tietotaito asiakasyrityksestä ja markkinoista, henkilökohtainen vuorovaikutus ja asiakassuhteen hoito, joille myös annettiin suuri painoarvo haastateltavien keskuudessa.

SISÄLLYS

KUVIOT JA TAULUKOT	4
1 JOHDANTO	5
1.1 Arvon tunnistaminen liiketoiminnan lähtökohtana	5
1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset.....	7
1.3 Keskeiset käsitteet	8
1.4 Tutkimuksen eteneminen ja rakenne	9
2 ASIAKKAAN KOKEMAN ARVON RAKENTUMINEN.....	10
2.1 Asiakkaan kokema arvo käsitteenä.....	10
2.2 Arvon yhteisluominen	12
2.3 Asiakasarvon tunnistamisen merkitys liikkeenjohdolle	15
2.4 Asiakkaan arvoelementit	18
2.4.1 Tekninen elementti	20
2.4.2 Taloudellinen elementti	22
2.4.3 Palvelullinen elementti	25
2.4.4 Sosiaalinen elementti.....	28
2.5 Arvoelementtien linkittyminen.....	33
3 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS	35
3.1 Europcar – yritysesittely ja markkinakatsaus	35
3.2 Kvalitatiivinen lähestymistapa	38
3.3 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä	39
3.4 Tutkimuksen kohderyhmä	40
3.5 Tutkimusdatan generointi ja analysointi.....	41
3.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	42
4 ASIAKKAAN ARVOELEMENTIT.....	45
4.1 Asiakkaan kokeman arvon rakentuminen	45
4.1.1 Tekninen elementti	45
4.1.2 Taloudellinen elementti	52
4.1.3 Palvelullinen elementti	54
4.1.4 Sosiaalinen elementti.....	59
4.2 Arvoelementtien linkittyminen.....	63
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	65
5.1 Yhteenvedo ja päätelmät	65
5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet	71
LÄHTEET	72
LIITTEET	78
LIITE 1: Haastattelurunko.....	78
LIITE 2: Haastattelut	79

KUVIOT JA TAULUKOT

Kuvio 1 Arvon luonti ja palvelukeskeinen logiikka.....	14
Kuvio 2 Asiakasarvomallien vaikutus kilpailuetuun.....	17
Kuvio 3 Tekijät, jotka vaikuttavat ostajayrityksen kustannuksiin ja aikomukseen laajentaa palveluntarjoajan osuutta liiketoiminnassaan	24
Kuvio 4 Asiakasarvomalli.	34
Kuvio 5 Ymmärryksen lähteet.....	39
Taulukko 1 Yhteenveto tutkimustuloksista	67

1 JOHDANTO

1.1 Arvon tunnistaminen liiketoiminnan lähtökohtana

Asiakasarvon lähteiden ymmärtäminen palveluntarjoajan ja asiakasyrityksen välisessä suhteessa on katsottu olevan avaintekijä yrityksen pitkän aikavälin menestykselle. Tällä viitataan niihin liiketoiminnan peruskysymyksiin, joille koko liiketoiminnan tulisi rakentua. Markkinointikirjallisuuden nykikäsitteen mukaan arvo syntyy asiakkaan omissa arvонуomisprosesseissa, joita yritykset kykenevät ainoastaan tukemaan ja luomaan potentiaalia arvon syntymiselle. Näin ollen väistymässä on ajattelu, jonka mukaan arvo olisi jollain tavalla objektiivisista, tuotteeseen valmistusprosessin aikana ladattua, joka siirtyy vaihdannassa asiakkaalle. Kehitys on kulkenut kohti ajattelutapaa, jossa arvo mielletään syntyväksi asiakkaan alueella eikä sitä sen vuoksi voi myöskään liittää valmiiseen tuotteeseen tai palveluun. Jotta näihin asiakkaan arvонуomisprosesseihin päästäisiin mukaan ja tuomaan yrityksen oma panos arvon luontiin, täytyy arvo asiakkaan näkökulmasta tuntea mahdollisimman kattavasti ja syvällisesti. Yrityksen rooliksi arvon luonnissa jää siis arvopotentiaalinen luominen, jonka luomisen mahdollistaa markkinoiden ja kohdeasiakkaiden ja heidän tarpeidensa tuntemus (Grönroos 2008; Anderson & Narus 2004; Howden & Pressey 2008).

Tutkimuksen kohdeyrityksenä on autonvuokraamo Europcar, jonka toimiala elää tällä hetkellä murroksessa siltä osin, että uudistuva verotus tuo lisää painetta kustannusten hallinnalle. Kilpailu autonvuokrausalalla on jo ennestään tiukkaa ja vuoden 2009 aikana on yksi konkurssikin nähty. Lisäksi autonvuokrausalaa koettelee useimpien muiden toimialojen tapaan talouden taantuma, joka painoi tuloksia pakkaselle jo lokakuussa 2008. Tutkimuksessa analysoidaan asiakasarvon elementtejä ja pureudutaan asiakasarvon ytimeen eli niihin kriittisiin tekijöihin, jotka merkitsevät asiakkaalle suurinta painoarvoa heidän liiketoiminnassaan. Yhtä lailla analysoidaan myös mahdollisia vähemmän tärkeitä tekijöitä, joiden tunnistaminen antaa mahdollisuuden kehittää palveluntarjoajan liiketoimintaa tehokkaammaksi resurssien paremman allokoinnin ansiosta. Asiakkaan arvon osatekijät, esimerkiksi hinta, luotettava kontaktihenkilö palveluntarjoajan suuntaan, asiakaspalvelun taso tai toimiva sähköinen

palvelu linkittyvät toisiinsa eikä niitä ole mielekästä käsitellä irrallaan varsinaisessa liiketoiminnassa. Arvon havainnollistamisen kannalta ja selkeyden tavoittelun vuoksi nämä osatekijät voidaan kuitenkin jaotella elementteihin, analysoida niiden sisältöä ja vetää johtopäätöksiä, kun eri osatekijöiden yhteyksiä tunnetaan. Asiakasarvon tuntemisen lisäksi on olennaista yrittää hahmottaa, miten asiakasarvon sisältö tulee mahdollisesti muuttumaan tulevaisuudessa ja miten asianomainen yritys on suoriutunut palvelussaan asiakkaan näkökulmasta (Woodruff 1997; Ulaga & Chacour 2001).

Asiakasarvon tuntemisen ja analysoinnin merkitystä korostaa kilpailuympäristön dynaamisuus ja jatkuva muutos. Myös asiakkaiden kasvavat vaatimukset ja globaali kilpailu ajavat yrityksiä etsimään jatkuvasti uusia ja monipuolisia tapoja saavuttaa ja säilyttää kilpailuetua. Butzin ja Goodsteinin (1996) mukaan monet yritysjohtajat ovat huomanneet, että tuoteinnovaatiot ja tuotteen hyvä tekninen laatu eivät enää tarjoa kilpailuedun perustaa (ks. Woodruff 1997). Esimerkiksi Ulaga ja Eggert (2006) esittävätkin, että asiakasarvo muodostuu useasta eri tekijästä ja että sellaiset tekijät kuin hinta ja fyysinen tuote ovat menettämistä merkitystään muiden tekijöiden vallatessa niiden tilaa kilpailijoista erottautumisen alueella. Tämä ei luonnollisestikaan tarkoita, etteivät nämä perustason tekijät olisi enää tärkeitä. Ne enemmänkin nähdään menestymisen kannalta pakollisina tekijöinä ja niiden on oltava kunnossa ennen kuin voidaan edes astua kilpailuareenalle. Kilpailijoista erottautumisen haaste liittyykin aineettomiin elementteihin aineellisia elementtejä enemmän, sillä ne ovat vaikeammin kopioitavissa ja niiden alueella on paljon kehittämisen varaa ja monipuolisia vaihtoehtoja (Ulaga 2003; Ulaga & Eggert 2006; Vandenbosch & Dawar 2002, 35–36).

Asiakasarvon tutkimuksista voidaan erottaa kaksi suurempaa kokonaisuutta: asiakasarvo yrityksen näkökulmasta sekä asiakkaan itsensä kokema arvo. Edellinen keskittyy yrityksen kannalta asiakassuhteen koko elinkaaren tuoton maksimointiin ja jälkimmäinen siihen, mitä arvoa esimerkiksi tuotteilla, palveluilla, hankkijoilla ja ideoilla on asiakkaalle itselleen (Mizik & Jacobson 2003; Flint 2006, 355). Vaikka yritykset ovatkin loppuen lopuksi kiinnostuneita asiakasarvosta heidän omasta näkökulmastaan, niin asiakkaan näkökulman ymmärtäminen on kriittinen edeltävä tekijä lopullisen päämäärän saavuttamisessa eli asiakassuhteen tuottavuudessa (Flint 2006, 355). Muutokset markkinoilla tuovat siis selkeitä perusteluita asiakasarvon tunnistamiselle sekä myös sen seuraamiselle. Tekijät, jotka ovat ehkä vaikuttaneet

toisarvoisilta, ovat voineet muuttua avainajureiksi jopa tärkeimmillä markkinoilla (Normann & Ramirez 1993).

Yritysmarkkinoilla ei ole harvinaista, että käsitykset arvosta myyjä- ja ostajapuolen välillä poikkeavat toisistaan. Palveluntarjoajan keskittyessä tuotteen alueelle ja sen kehittämiseen, asiakkaat voivat olla enemmän kiinnostuneita palveluntarjoajan kompetensseista, kuten heidän tavoitettavuudestaan, tehokkaasta toimituksesta sekä palveluntarjoajan tietämyksestä asiakkaan liiketoiminnasta (Möller 2006, 913). Golfetton (2003) mukaan tarve yhdistää useita kompetensseja kokonaisuudeksi on kasvanut asiakkaiden vaatiessa kattavampia palvelupaketteja, jotka pitävät sisällään muutakin kuin ydintuotteen tai ydinpalvelun, kuten rahoitusta, asennusta, huoltoa ja ylläpitoa sekä päivityksiä (ks. Möller 2006; Ulaga & Eggert 2006).

1.2 Tutkimusongelma ja rajaukset

Tutkimuksen tavoitteena on analysoida yritysasiakkaan arvoelementit ja niiden sisältö autovuokrausalalla asiakasyrityksen näkökulmasta. Tutkimuksessa ei erikseen käsitellä asiakkaan kokemia hyötyjä ja uhrauksia, vaan keskitytään asiakkaan arvostamiin tekijöihin jaotellen ne arvoelementteihin, joiden sisällön pohjalta tehdään analyysit ja pohdinnat. Uhraukset käsitellään arvoelementtien osina, sillä asiakkaan kokemaa hyötyä käsitellään tässä tutkimuksessa nettohyötyinä Andersonin ja Narusin (2004, 6) arvon määritelmän mukaisesti.

Tutkimusongelmaksi muodostuu:

Mistä tekijöistä muodostuu yritysasiakkaan arvo autovuokrausalalla?

Keskityn tutkimuksessani yritysmarkkinoihin ja tarkastelun kohteena on yrityksiä eri toimialoilta. Kulutusmarkkinat ja yrityksen näkökulma rajataan tutkimuksen ulkopuolelle. Arvon analysointi asiakkaan näkökulmasta on Europcarin osalta perusteltua, sillä pääasialliset asiakaskyselyt ovat painottuneet asiakastyytyväisyyden mittaamiseen ja kohdennettu pääosin itse tuotteen käyttäjille eikä organisaatioiden vastuuhenkilöille, jotka näkevät toiminnan ja arvon todennäköisesti laajemmin ja kuulevat myös itse tuotteen käyttäjien palautteet.

Nykyisellä kilpailukentällä käydään tiukkaa kilpailua ja kilpailijoista erottautuminen on haastavaa, mutta selkeästi siihen on löydettävissä keinoja, vaikka autonvuokrausalalla perustoiminnan osalta on vaikea tehdä eroa suurimpien toimijoiden kesken (Keskinen 2009). Toimivassa B-to-B -asiakassuhteessa asiakkaat arvostavatkin toimivan perustan lisäksi paljon muita tekijöitä, jotka ovat nimenomaan kilpailijoista erottautumisen kannalta olennaisia (Ulaga & Eggert 2006; Barry & Terry 2008). Tavoitteena on saada yritysasiakkaan arvosta mahdollisimman kattava kuva ja analysoida eri osatekijöiden painoarvoa suhteessa toisiinsa.

1.3 Keskeiset käsitteet

Yritysmarkkinat: Yritysmarkkinoiden rooli on tässä tutkimuksessa palveluntarjoajan ja asiakasyrityksen väliseen suhteeseen paneutuva. Yritysmarkkinoiden tunnuspiirteisiin kuuluu, että asiakkaat ovat enemmän heterogeenisiä verrattuna kulutusmarkkinoihin. Markkinarakenteen osalta yritysmarkkinoilla ostajien valta on suurempi, jos valta on keskittynyt muutaman suuren ostajan varaan. Yritysmarkkinoilla ostaja-myyjäsuhe on usein voimakas, suhteiden merkitys korkea ja vuorovaikutus suuressa roolissa (Brennan, Canning & McDowell 2007, 6-8).

Asiakasarvo: Asiakasarvolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa arvoa yritysasiakkaan näkökulmasta. Tutkimuksessa käytetään Andersonin ja Narusin (2004) luokittelua tekniseen, taloudelliseen, palvelulliseen ja sosiaaliseen hyötyyn, joita tässä tutkimuksessa analysoidaan arvoelementteinä. He määrittelevät asiakasarvon näiden elementtien mukaisesti hyödyksi, jonka asiakasyritys vastaanottaa sen maksamaa rahallista markkinatarjouksen hinta vastaan. Hyödyillä tarkoitetaan nettohyötyjä eli myös asiakkaan uhraukset sisältyvät määritelmään (Anderson & Narus 2004, 6). Tässä tutkimuksessa asiakasarvon määritelmään kuuluu myös arvon subjektiivisuus eli arvo vaihtelee tilanteen ja asiakkaan mukaan ja on aina asiakkaan määrittelemä. Asiakasarvo nähdään asiakkaan näkökulmasta heidän omakohtaisina tulkintoinaan. Asiakasarvon käsitettä käsitellään tarkemmin alaluvussa 2.1.

Arvoelementit: Arvoelementit ovat mitä tahansa, mikä vaikuttaa asiakkaalle esitetyn tarjooman hyötyihin ja kustannuksiin asiakkaan liiketoiminnassa (Anderson & Narus 2004; 1998, 55).

Laatu: Laatu nähdään tässä tutkimuksessa arvoelementtien osina ja tekijät, joista laatu muodostuu, muodostuu myös arvoelementtien sisältö.

Arvon yhteisluominen: Arvo syntyy asiakkaan omissa arvonluomisprosesseissa. Arvoa ei siis ole valmiiksi ladattuna tuotteeseen tai palveluun, joka vaihdannassa siirtyy asiakkaalle. Yritys ja asiakas saavat arvon yhdessä aikaan, mutta yrityksen roolina on lähinnä luoda potentiaalia arvon syntymiselle (Vargo & Lusch 2004). Arvon yhteisluomista ja pinnalla olevaa palvelukeskeistä logiikkaa esitellään tarkemmin alaluvussa 2.2.

1.4 Tutkimuksen eteneminen ja rakenne

Tutkimus koostuu viidestä pääluvusta ja on kaksiosainen. Ensimmäinen osa eli luvut 1, 2 ja 3 on rakennettu pääasiassa alan kirjallisuuden pohjalta. Toinen osa kattaa luvut 4 ja 5, joissa peilataan teorian puolelta tehtyjä tulkintoja empiriaan ja esitellään haastattelujen tulokset sekä analyysit. Luku 4 keskittyy enemmän tulosten raportointiin ja analyysiin. Luvussa 5 tehdään yhteenveto tutkimuksesta ja sen tuloksista.

Ensimmäisessä luvussa annetaan johdanto tutkittavaan ilmiöön ja tutkimuksen sisältöön. Tämän lisäksi määritellään tutkimusongelma ja tutkimuksen kannalta olennaiset rajaukset ja käsitteet. Toisessa luvussa perehdytään tutkittavaan ilmiöön teorian kautta. Luvussa analysoidaan tarkemmin arvon käsitettä ja sen luonnetta sekä esitellään jaottelu neljään arvon elementtiin. Kolmannessa luvussa kuvataan tutkimuksen toteuttaminen. Luvussa esitellään lyhyesti Europcar yrityksenä sekä luodaan katsaus autonvuokrausalan markkinatilanteeseen. Samoin esitellään tutkimusmetodi ja tekniikka sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta. Neljännessä luvussa käydään läpi haastatteluiden tulokset ja tehdään analyysit. Viimeisessä eli viidennessä luvussa tehdään yhteenveto ja vedetään johtopäätökset saaduista havainnoista peilaten tuloksia teoriaan.

2 ASIAKKAAN KOKEMAN ARVON RAKENTUMINEN

2.1 Asiakkaan kokema arvo käsitteenä

Asiakasarvon käsitteellistäminen on alkanut liikkua staattisesta luokittelusta dynaamisempaan suuntaan tutkijoiden ja markkinoinnin alueella työskentelevien paneutuessa enemmän asiakkaan havaitseman arvon muuttuvaan luonteeseen (Flint 2006, 356). Andersonin, Jainin ja Chintaguntan (1993, 5) mukaan arvo yritysmarkkinoilla on havaittu arvo rahallisesti mitattuna taloudellisten, teknisten, palvelullisten ja sosiaalisten hyötyjen yhdistelmä, jonka asiakas saa maksamaansa hintaa vastaan ottaen samalla huomioon vaihtoehtoiset tarjoomat ja hinnat (ks. Woodruff 1997, 141). Tässä tutkimuksessa asiakasarvo määritellään subjektiiviseksi ja se voi olla Andersonin ja Narusin (1998; 2004) luokittelun mukaisesti tekninen, taloudellinen, palvelullinen tai sosiaalinen luonteeltaan. Asiakas arvo muodostuu asiakkaan kokemista hyödyistä ja uhrauksista (Ulaga & Chacour 2001, 533). Andersonin ja Narusin (1998; 2004) määritelmässä hyödyt nähdään nettohyötyinä, joten uhraukset on otettu niissä huomioon eikä tässä tutkimuksessa uhrauksia käsitellä erikseen, vaan nettohyötyjen osatekijöinä.

Eri tutkijat ovat antaneet arvolle erilaisia määritelmiä, joissa on nähtävissä selviä painotuseroja. Monroe (1990, 46) määrittelee arvon seuraavasti (ks. Woodruff 1997, 141):

”Ostajan havaitsema arvo edustaa vaihdantaa havaitusta laadusta tai hyödystä suhteessa havaittuun uhraukseen heidän maksaessaan tuotteen hinnan.”

Monroen (1990) näkemys perustuu vaihdantaan hyötyjen ja uhrausten osalta, mutta ei ota suoraan kantaa käyttöarvon luonteeseen eli siihen, että arvo syntyy vasta käyttötilanteessa. Sen sijaan arvon subjektiivisuus on mielletty osaksi arvon luonnetta viittaamalla havaittuun laatuun. Arvoa ei siis ole olemassa ellei sitä voi havaita. Havaitseminen puolestaan on yksilöstä riippuvainen.

Woodruff (1997, 142) antaa arvolle seuraavanlaisen määritelmän:

”Asiakasarvo on asiakkaan havaitsemia preferenssejä ja arviointeja tuotteen ominaisuuksista, ominaisuuksien suorituskyvystä ja tuotteen käytöstä syntyvistä seurauksista, jotka helpottavat (tai vaikeuttavat) asiakasta saavuttamaan tavoitteensa ja tarkoituksensa käyttötilanteissa.”

Woodruffin (1997) määritelmässä on hieman aukaistu havainnoinnin kohteita ja alleviivattu sitä, että asiakas ei ole varsinaisesti kiinnostunut tuotteesta tai palvelusta itsestään, vaan siitä mitä niillä voidaan saavuttaa. Tähän viitataan käytöstä syntyvillä seurauksilla. Samoin se ottaa huomioon käyttötilanteen ja yhdistää sekä halutut että vastaanotetut arvot korostaen asiakkaan preferenssejä.

Asiakasarvon käsitteestä on siis monenlaisia määritelmiä. Yhteistä useimmille tuoreille määritelmille yleisesti on se, että arvo liittyy kulutustapahtumaan eli se syntyy käyttötilanteessa. Jo tämä osaltaan erottaa asiakasarvon perinteisestä arvon käsitteestä, joita esimerkiksi yksityisillä henkilöillä on. Burns (1993) mukaan tällaiset arvot ovat enemmänkin kestäviä uskomuksia oikeasta ja väärästä tai hyvästä ja pahasta (ks. Woodruff 1997, 141). Lisäksi yksimielisyyttä löytyy ymmärryksestä, että asiakasarvo on jotain, mitä asiakas havaitsee enemmän kuin jotain, mikä on objektiivisesti myyjäpuolen määrittelemä. Nämä havainnot pitävät sisällään vaihdannan asiakkaan saamien hyötyjen ja asiakkaan tekemien uhrausten välillä (Woodruff 1997, 141–142).

Ulaga ja Eggert (2005, 75–76) ovat tutkineet asiakasarvoa käsittelevää kirjallisuutta ja löytäneet määritelmistä usein toistuvia ominaisuuksia. He listaavat neljä yleisimmin toistuvaa tekijää, jotka on mielletty asiakasarvon käsitteeseen kuuluvaksi (ks. Möller 2006, 914):

1. arvo on subjektiivista
2. se mielletään hyötyjen ja uhrausten suhteena
3. hyödyt ja uhraukset ovat monitahoisia
4. havainnot arvosta riippuvat kilpailusta

Kilpailusta riippuvalla tekijällä tarkoitetaan sitä, että asiakkaat tekevät vertailua mahdollisten palvelun tarjoajien välillä ja eri tarjoomat vaikuttavat havaittuun arvoon. Asiakkaat voivat kokea hyötyvänsä, jos he löytävät kilpailukykyisen vaihtoehdon esimerkiksi utilitaristisessa mielessä, jolloin tavallaan parhaan vaihtoehdon löytämisen ansiosta syntynyt säästö voidaan käyttää johonkin muuhun hyödylliseen tarkoitukseen (Anderson & Narus 2004, 6–7; Ulaga & Eggert 2006).

2.2 Arvon yhteisluominen

Liiketoiminnassa on olennaista ymmärtää miten asiakkaat mieltävät arvon, jotta yritykset voisivat siihen vaikuttaa, ja lopulta saada sen muodostumiseen positiivinen vaikutus ja siten saavuttaa uusia tasoja asiakasuskollisuudessa. Yritykset ovat pohjimmiltaan kiinnostuneita asiakassuhteen tuottavuudesta, jonka välttämätön edellytys on asiakasarvon tunteminen asiakkaan näkökulmasta. Ajattelu arvon luonnista on muuttumassa siltä osin, että markkinointi voi ainoastaan helpottaa asiakkaiden omia arvonluomisprosesseja. Arvon ei enää nähdä piilevän tuotteessa tai palvelussa, vaan arvo syntyy asiakkaiden käyttäessä tuotetta tai palvelua. Näin ollen yritysten kannattaa pyrkiä luomaan potentiaalia arvon syntymiselle käyttötilanteessa ja ymmärtää arvon subjektiivinen luonne. Palveluntarjoajan näkökulmasta arvon luonti alkaa asiakkaan arvonluomisprosessien ymmärtämisellä (Vargo & Lusch 2004; Payne, Storbacka & Frow 2008, 88).

1990-luvulla ja edelleen 2000-luvulla keskustelu arvon luomisesta ja siitä, missä sijaitsee arvonluonnin keskus, on kasvattanut suosiotaan johtamis- ja markkinointikirjallisuudessa. Vallalla on siis ollut käsitys, jossa arvo on lisätty ja sijaitsee itse tuotteessa, jotka ovat valmistusprosessien tuotoksia ja arvo siirtyy tuotteen vaihdannassa asiakkaalle. Tätä on nimitetty *value-in-exchange* -ajatteluksi. Tämä ajattelutapa on saanut rinnalleen toisen lähestymistavan, jossa arvon nähdään syntyvän asiakkaan käyttötilanteessa ja asiakkaan omissa arvonluomisprosesseissa. Tätä puolestaan on nimitetty *value-in-use* -ajatteluksi. Mutta kuten Vargo & Morgan (2005) huomauttavat, tämä ei kuitenkaan ole täysin uusi tapa ajatella arvon luomista, mutta kirjallisuudessa se on ollut pitkään alisteinen *value-in-exchange* -ajattelulle (ks. Grönroos 2008, 299).

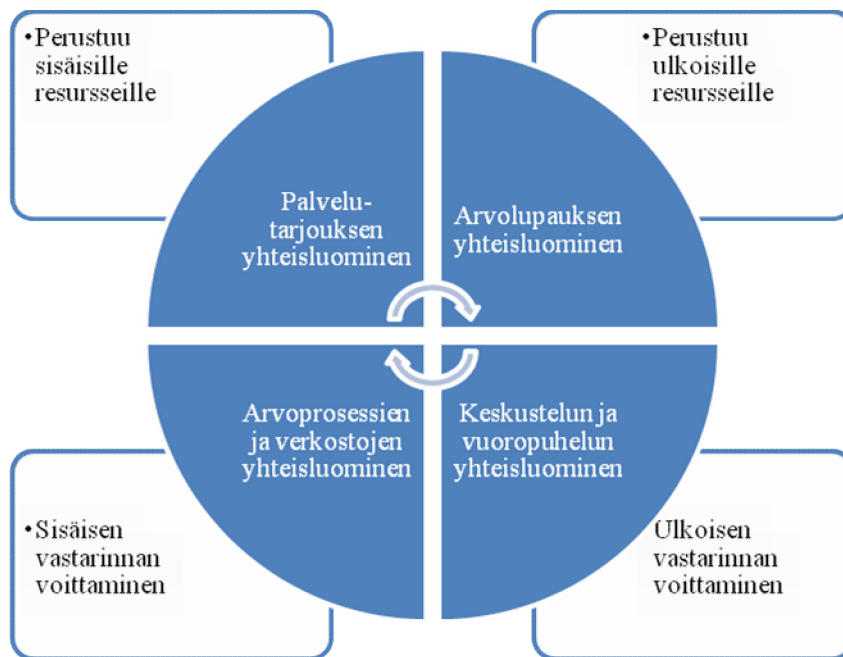
Vargon ja Luschin vuonna 2004 julkaisema artikkeli palvelukeskeisestä logiikasta synnytti vilkkaan keskustelun alan piireissä siitä, mitä palvelukeskeinen logiikka voisi tarjota markkinoinnille yleisesti. Artikkelin pääviesti on, että palvelun tulisi olla enemmän perspektiivi koko liiketoiminnalle mieluummin kuin pelkkä toiminto. Verrattuna tuotokeskeiseen logiikkaan, palvelukeskeisessä logiikassa käsite palvelu, on kokenut muutoksen. Palvelu määritellään kompetenssien eli tietojen ja taitojen sovellukseksi, joista toinen osapuoli saa arvoa (Vargo & Lusch 2004; 2008, 256). Palvelu tulisi nähdä arvonluomisen näkökulmana eikä ainoastaan yhtenä markkinointitarjousten kategoriana (Grönroos 2008).

Perinteisessä tuoteperusteisessa näkökulmassa tuottaja ja asiakas on nähty erillisinä toimijoina valmistusprosessissa. Kun palvelukeskeisen logiikan mukaan asiakas on aina mukana arvon luonnissa, aineellisillakaan tuotteilla arvon luominen ei pääty, kun valmistusprosessi päättyy, vaan tuotanto on enemmänkin välitysprosessi ja tuotteet enemmän sovelluksia välittää palvelu asiakkaalle tai yhteistyössä asiakkaan kanssa. Kuitenkin, jotta nämä palvelut menisivät perille ja asiakas kykenisi ottamaan niistä hyödyn irti, asiakkaan täytyy oppia käyttämään, huoltamaan ja säilyttämään tuotetta tai palvelua, sekä ottamaan sovellus omiin ainutlaatuisiin tarpeisiin, käyttötilanteisiin ja käyttäytymistapoihin. Palveluntarjoajan tarjoomalla ei siis ole arvoa, ellei asiakas sitä pysty havaitsemaan tai käyttämään (Vargo & Lusch 2004; Payne ym. 2008, 84).

Palvelukeskeinen logiikka voidaan jakaa kahteen osaan, asiakkaan palvelulogiikkaan ja tuottajan palvelulogiikkaan. Asiakkaan palvelulogiikka käsittelee sitä, miten asiakkaat palvelua kuluttamalla luovat itselleen arvoa. Tuottajan palvelulogiikka puolestaan pyrkii omaksumalla palvelulogiikan sopeuttamaan strategiansa ja markkinointinsa asiakkaiden palvelujen kulutukseen perustuvaan arvon luomiseen. Molempien lähtökohtana on se, että asiakas kuluttaa aina palvelua riippumatta siitä, onko kyseessä aineellinen tuote vai ei. Asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluita eri tarkoituksiperin. He ostavat aina ostoksensa, jotta se aikaansaisi heille jonkinlaisen palvelun (Grönroos 2008, 302).

Liikkeenjohdon tutkija C. K Prahalad ottaa maaliskuun 2009 Taloussanomissa kantaa asiakkaan rooliin ja alleviivaa pitkäjänteistä yhteistyötä asiakkaiden kanssa. Markkinoita ravisuttava taloustaantuma tuo väistämättä haasteita yrityksille, mutta Prahalad kehottaa yrityksiä malttiin, sillä talouden nousun alkaessa parhaiten tulevat

pärväämään yritykset, jotka ovat ottaneet asiakkaan mukaan luomaan tuotteita ja palveluita. Hänen mukaansa enää ei riitä, että yritys on asiakassuuntautunut ja yrittää tuntea asiakkaan voidakseen tuottaa tälle sopivan tuotteen tai palvelun. Yrityksen on oltava asiakaskeskeinen, jolla hän tarkoittaa juuri asiakkaan osallistumista tuotteen tai palvelun syntyyn (Vihma 2009, 34). Kuviossa 1 on havainnollistettu arvon luonnin käsitystä palvelulogiikan näkökulmasta.



Kuvio 1 Arvon luonti ja palvelukeskeinen logiikka (Vargo & Lusch 2008, 257).

Tärkein ero tuotokeskeisen logiikan ja palvelukeskeisen logiikkaan välillä on se, mitä käsitteellä palvelu ymmärretään. Palvelulogiikassa se ymmärretään kompetenssien eli tietojen ja taitojen sovelluksena, kun taas tuotokeskeisessä logiikassa palvelu nähdään tuotannon tuloksen yksikkönä, ikään kuin alisteisena tuotteeseen verrattuna. *Operand* resurssit ovat tyypillisesti aineellisia, staattisia ja edellyttävät toimintaa, jotta niillä saataisiin aikaan arvoa. *Operant* resurssit puolestaan ovat tyypillisesti aineettomia, dynaamisia ja niiden avulla voidaan luoda arvoa. Ne voivat olla esimerkiksi organisaation ydinosaamisen mahdollistavaa tietoa ja taitoa. Palvelukeskeisessä logiikassa arvon luonnin keskus on siirtynyt arvon tuotannosta yhteistyöhön perustuviin

prosesseihin. Tuotteet voivat olla osa tätä prosessia, mutta niiden roolina prosessissa on olla palvelujen välittäjä. Palvelut välittyvät suoraan tai tuotteen kautta asiakkaalle, mutta ne ovat aina operant resursseja, esimerkiksi kompetensseja, joilla voidaan osallistua arvon luontiin. Tuotteen rooli on siis edelleen tärkeä, mutta palvelukeskeisessä logiikassa sen osuus on alisteinen operant resursseille (Vargo & Lusch 2008, 257; 2004, 3).

2.3 Asiakasarvon tunnistamisen merkitys liikkeenjohdolle

Arvolupauksella tarkoitetaan asiakkaalle tehtyä esitystä tai tarjoomaa, josta asiakas palveluntarjoajan mukaan hyötyy. Arvolupauksilla voidaan herättää asiakkaan mielenkiinto tehtyyn tarjoomaan, jos sen tarjoamat hyödyt asiakkaalle pystytään tehokkaasti havainnollistamaan. Ilman konkreettista havainnollistamista taloudellisesta näkökulmasta ajattelevat kuulijat voivat helposti tulkita esityksen pelkäksi markkinointipuheeksi vailla käyttökelpoista sisältöä. Sisällön kannalta olennaista on, ettei arvolupausta ole tehty ainoastaan yleiseen käyttöön, vaan jokaiselle asiakkaalle on tähdätty ja huolellisesti suunniteltu omansa. Sisältöön saadaan räätälöityjä perusteluita juuri asiakasarvon tuntemisen kautta. Jos asiakasarvoa ei tunneta asiakkaan näkökulmasta, sen sisältö jää todennäköisesti yleiselle tasolle eikä asiakas koe sitä omakseen. Lisäksi siinä voidaan perustella sellaisia tekijöitä, joilla ei ole asiakkaalle mitään merkitystä tai merkitys on vähäinen. Tuntemalla asiakasarvo syvällisesti, voidaan allokoida resurssit tuottavimpiin tekijöihin eli niihin tekijöihin, jotka ovat asiakkaan silmissä tärkeimpiä. Näihin tekijöihin saada terävyyttä niistä resursseista, jotka ovat vapautuneet arvottomista tekijöistä, jos sellaisia on tunnistettavissa. Liiketoimintaa saadaan huomattavasti tehokkaammaksi keskittymällä olennaisiin asioihin ja samalla se viestittää asiakkaalle, että palveluntarjoaja on perehtynyt tämän liiketoimintaan ja osaa ehdottaa aidosti toimivia ratkaisuja (Anderson, Narus & van Rossum 2006).

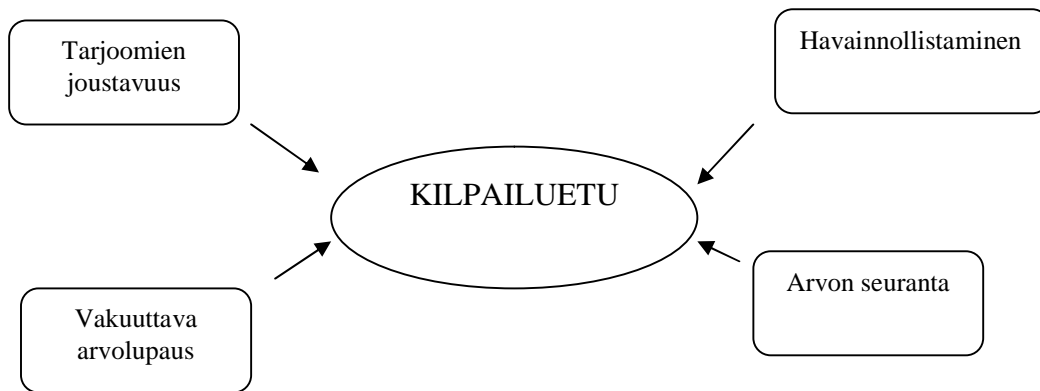
Arvolupauksen lisäksi toinen merkittävä tekijä on muuttuva toimintaympäristö, jossa kilpailijoista erottautumiskeinoja haetaan yhä useammin uusista lähteistä. Muutoksen tunnuspiirteitä ovat esimerkiksi lisääntyvä säännöstelyn purkaminen, uudet teknologiat sekä asiakkaan kasvavat vaatimukset. Doylen (2000) mukaan arvon luomisen korostaminen ei ole aina ollut välttämätöntä toimintaympäristössä, jossa tuottavuutta

voitiin saavuttaa ilmankin, kun säännöstely oli voimakasta, tuotantoresurssit niukempia ja jakelukanavat kontrolloituja (ks. Lindgreen & Wynstra 2005). Tällaisten mahdollisuuksien käyttö on kuitenkin katoamassa toimintaympäristöjen nopeassa muutoksessa, joka osaltaan on johtanut muutokseen myös siinä, mitkä asiat ovat markkinoinnissa tärkeimpiä (Lindgreen & Wynstra 2005).

Muuttuva kilpailuympäristö aiheuttaa toisaalta lisää riskejä, mutta toisaalta vahvalle perustalle rakennetuille yrityksille se luo myös paljon mahdollisuuksia. Asiakkaat, jotka ovat tyytyväisiä yrityksen tuotteisiin ja palveluihin, pysyvät todennäköisemmin uskollisina yritykselle ja myös suuntaavat sille tulevaisuuden hankintansa (Eriksson & Löfmarck-Vaghult 2000). Kelly ja Storey (2000) esittävät, että tässä turbulentissa toimintaympäristössä toimivat palveluyritykset ovat huomanneet palvelujen kehittämisen olevan varteenotettava keino vastata muutosten tuomaan haasteeseen (ks. Alam 2002).

Arvon luonnin tapahtuessa asiakkaan omissa prosesseissa, asiakkaan näkemysten huomioiminen ja niiden ymmärtäminen on olennainen osa palvelujen kehittämistä. Anderson ja Narus (1998) kehottaakin palveluntarjoajia keräämään ensikäden tietoa asiakkailta aina kun mahdollista. Näitä tietoja käyttämällä voidaan rakentaa esimerkiksi räätälöity asiakasarvomalli joko yksittäiselle asiakkaalle tai jos dataa on kerätty saman alan useammalta asiakkaalta, jopa kokonaiselle segmentille räätälöity asiakasarvomalli.

Asiakasarvomalli on laajempi käsite kuin arvolupaus. Asiakasarvomallit ovat datasta johdettuja kuvauksia arvosta rahallisin määrein, mitä palveluntarjoaja tekee tai voisi tehdä asiakkaidensa hyväksi (Anderson & Narus 1998, 54). Näiden mallien avulla yritys voi luoda kilpailuetua neljää kautta, joita on havainnollistettu kuviossa 2.



Kuvio 2 Asiakasarvomallien vaikutus kilpailuettuun (mukailien Anderson & Narus 1998, 54–55).

Joustavuudella on tarjoomien tekemisessä merkittävä rooli johtuen asiakkaiden vaatimusten moninaisuudesta. Havainnollistamalla voidaan konkreettisesti esittää, miten uusi tuote tai palvelu, jota ollaan tarjoamassa, vaikuttaa asiakkaan havaitsemaan arvoon. Kerätyillä tiedoilla voidaan luoda vakuuttava arvolupaus, jos asiakas tunnetaan hyvin. Asiakasarvomalleilla voidaan havainnollistaa, mitä uudella tuotteella tai palvelulla on saavutettu sen käyttöönoton jälkeen, eli seurannalla ja sen raportoinnilla voidaan osaltaan luoda kontribuutio arvon syntymiselle (Anderson & Narus, 1998 54–55).

Palvelun tarjoajien ymmärrettyä asiakkaan havaitseman arvon, sitä voidaan myös valvoa ja mitata, josta puolestaan heidän asiakkaansa hyötyvät. Ensin täytyy kuitenkin perusteellisesti selvittää, mitä asiakasarvo on ennen kuin sitä voidaan ryhtyä havainnollistamaan asiakkaalle. Moni asiakas kyllä tunnistaa mitä he tarvitsevat, mutta eivät välttämättä tiedä, mitä he hyötyvät, jos nuo vaatimukset täytetään. Tässä ymmärryksen puutteessa piilee suuri mahdollisuus palveluntarjoajan näkökulmasta, sillä he voivat auttaa asiakkaitaan tekemään järkevämpiä ostopäätöksiä. Matkalla kohti asiakasarvomallia on koottava ymmärrettävä lista asiakasarvon elementeistä (Anderson & Narus 1998).

Andersonin ja Narusin (1998) mukaan palveluntarjoajat voivat käyttää lisääntyntä ymmärrystä arvosta vahvistamaan suorituskykyään ja luomaan kilpailuetua myös seuraavilla tavoilla:

1. Toimittaja voi käyttää tarkentunutta tietoa räätälöimään täydentäviä lisäpalveluita, ohjelmia ja kokonaisuuksia nykyisen palvelutarjouksen päälle sekä uusien tarjoomien kehitystyössä.
2. Integroimalla kaikki arvosta opittu markkinointiponnistuksiin, mahdollisuus uusien asiakkaiden hankintaan paranee.
3. Asiakassuhteiden kestävä ylläpito vahvistuu, kun asiakkaan saama arvo dokumentoidaan. Samalla, kun tätä tehdään säännöllisesti, saadaan asiakassuhteet virkistymään.

Normann ja Ramirez (1993) esittävät, että arvo on yrityksissä strateginen asia ja strategia-analyysien ydin tulisi olla arvon syntymisprosessissa. Perimmäinen strategian tavoite on jatkuvasti tehostaa yrityksen kompetenssien ja asiakkaiden silmissä arvoa tuottavien tekijöiden yhteensopivuutta, jolloin ideaalitulanteessa osattaisiin tehdä tehokkaasti juuri sitä, mitä asiakas haluaa.

2.4 Asiakkaan arvoelementit

Arvoelementit ovat Andersonin ja Narusin (2004; 1998, 55) määritelmän mukaan mitä tahansa, mikä vaikuttaa asiakkaalle esitetyn tarjooman hyötyihin ja kustannuksiin heidän liiketoiminnassaan. Nämä elementit ovat jaoteltu tekniseen, taloudelliseen, palvelulliseen ja sosiaaliseen tasoon niiden luonteen mukaan. Myös niiden aineettomuuden ja aineellisuuden taso voi vaihdella. Esimerkiksi se, miten hyvin maali levittyy maalauspinnaan, on tekninen elementti. Tarjous kuukausittain kootusta laskusta erillisten yksittäisten laskujen sijaan sisältyy taloudellisen elementin luonteeseen. Suunnitteluapu kuuluu puolestaan palvelulliseen elementtiin ja liiketoiminnan tekemisen helppous ja sujuvuus osapuolten välillä sosiaaliseen elementtiin (Anderson & Narus 1998, 55).

Arvoelementit eivät ole itsenäisiä osa-alueita, vaan vuorovaikutuksessa toistensa kanssa (Anderson & Narus 1998, 55; Sweeney & Soutar 2001, 205–206). Peterin ja Olsonin (1996, 88) mukaan asiakkaat ottavat huomioon ominaisuuksien kimppuja yksittäisten ominaisuuksien sijaan arvioidessaan saamiaan hyötyjä mikä viittaa siihen, että arvo asiakkaan näkökulmasta tulee ymmärtää mahdollisimman laajasti eikä käsitellä esimerkiksi elementtejä yksittäisinä kokonaisuuksinaan varsinaisessa liiketoiminnassa.

Tämän vuoksi on olennaista ymmärtää arvon osatekijöiden suhteet toisiinsa nähden, jonka hahmottamista helpottaa esimerkiksi elementtien jaottelu.

Käsitettä *laatu* käsitellään tässä tutkimuksessa arvoelementtien osina ja laadun osatekijät ovat myös arvoelementtien sisältöä. Kirjallisuudessa laadun määritelmät ja osatekijät ovat arvoelementtien sisällön kanssa sopusoinnussa eikä näiden käsitteiden välille tehdä eroa. Laatua on kirjallisuudessa kuvattu sekä abstraktein että konkreettisin kuvauksin. Gummessonin (1992, 197) mukaan laadun aineelliseen ulottuvuuteen kuuluvat suorituskyky, tyylikysymykset, kestävyys, palveluallttius, esteettisyys ja toimitusten virheettömyys. Aineettomaan ulottuvuuteen kuuluu vastaanottavaisuus ja huolenpito, varmuus ja takuut sekä empaattisuus, toisen asemaan eläytyminen (ks. Holmlund 1997, 113–114). Kuusela ja Rintamäki (2004, 109) määrittelevät laadun tuotteen tai palvelun erinomaisuutena, ylivertaisuutena tai kompromissittomana standardien täyttämisenä, käyttökelpoisuutena tai houkuttelevuutena verrattuna muihin vaihtoehtoihin.

Kirjallisuudessa asiakasarvoa on käsitelty muun muassa empiirisillä tutkimuksilla asiakasarvon sisällöstä ja analyyseilla eri tekijöiden painoarvosta toisiinsa nähden. Ulagan ja Eggertin (2006, 119) mukaan seuraavat osakokonaisuudet voidaan nostaa esiin, kun etsitään mahdollisuuksia erilaistua kilpailijoista yritysmarkkinoilla: suhteen huolto, henkilökohtainen vuorovaikutus, toimittajan tietotaito, apu asiakkaalle tuotteen saamiseksi markkinoille nopeasti, tuotteen laatu, toimitusvarmuus, hankinta- ja toimituskustannukset sekä hinta. Tutkimuksia on tehty useilta eri toimialoilta ja eri toimialojen painotukset näkyvät asiakasarvon osatekijöiden priorisoinnissa. Kuitenkin huomattavan paljon samankaltaisuuksia esiintyy eri toimialojen välillä. Asiakasarvoa on käsitelty myös itsenäisenä kokonaisuutena ja toisaalta sellaisina tekijöinä, joilla on parhaat mahdollisuudet erottautua asiakkaan silmissä tiukassa kilpailussa.

Jakoa voidaan tehdä myös niin sanottuihin pakollisiin tekijöihin ja erilaistumisen kannalta olennaisiin tekijöihin. Pakollisten tekijöiden on katsottu olevan perusasioita, joiden on oltava yrityksillä kunnossa, jotta ylipäättään olisi realistiset mahdollisuudet menestyä. Tällaiset tekijät liittyvät ennen kaikkea tekniseen elementtiin kattaen esimerkiksi fyysisen tuotteen laadun ja toimivan prosessin mahdollistavan teknologian.

Erilaistumisen kannalta tehokkaampia tekijöitä ovat esimerkiksi asiakassuhteen hoito ja palveluntarjoajan reagoitukyky (Ulaga & Eggert 2006).

Yhteistyösuhteita ja sen pohjalta syntyvää arvoa on alettu tutkia tällä vuosituhanella aiempia vuosia vilkkaammin (Cannon & Homburg 2001, 29). Vuosituhannen lopulla Dwyer ja Tanner (1999) esittävät, että vaikka arvon analysointi tutkimuksena omaa pitkät perinteet yritysmarkkinoilla, niin tutkimukset keskittyvät yleisesti fyysisen tuotteen arvoon laiminlyöden suhdeperustaisen elementin asiakasarvosta (ks. Ulaga & Eggert 2006, 120). Yksi syy tähän voi olla se, että yhteistyön merkitys yritysmaailmassa on kasvanut yritysten ulkoistaessa enemmän toimintojaan ja keskittyen enemmän omaan ydinosaamiseensa, jolloin yhteistyön tarve yritysten välillä kasvaa (Möller & Törrönen 2003, 109).

2.4.1 Tekninen elementti

Teknisen elementin osatekijät liittyvät pääosin itse fyysiseen tuotteeseen tai järjestelmään. Asiakkaiden on nähty olevan vähemmän kiinnostuneita tuotteen tai palvelun teknisistä ominaisuuksista kuin siitä, mitä hyötyjä he voisivat saavuttaa ostamalla, käyttämällä tai kuluttamalla tuotetta (Hooley & Saunders 1993, 17). Tekniset ominaisuudet ovat yleensä helposti kilpailijoiden kopioitavissa, joten erilaistumiskeinona niiden vaikutukset ovat rajalliset. Esimerkiksi Ulaga (2003, 682) on havainnut, että palvelun tarjoajien on erittäin vaikeaa erottautua kilpailijoista pelkillä tuotteen teknisillä ominaisuuksilla. Tämä ei kuitenkaan viittaa siihen, että niiden merkitys asiakasarvon osatekijänä olisi vähäinen. Ne oletetaan pikemminkin alustaksi, jonka pohjalle voidaan rakentaa jotain räätälöidympää. Niiden merkitys on suuri liiketoiminnan perustana ja ne mielletään pakollisiksi olla hyvällä tasolla ennen kuin kilpailukentälle voidaan edes astua. Korkea tekninen laatu oletetaan usein itsestään selvyytensä ja palveluntarjoajan on yllettävä asiakasyrityksen laatustandardeihin (Ulaga 2003, 682).

Kilpailuilla markkinoilla tuotteilla on monia teknisiä ominaisuuksia kuten tyyli, piirteet, symbolit ja kestävyys (Lai 1995, 383). Erojakin palvelun tarjoajien välillä on liittyen teknisiin ominaisuuksiin, mutta olennaista on, että palveluntarjoajan tuotteen tai

palvelun odotetaan täyttävän tietyt kriteerit tietyllä toleranssialueellaan (Ulaga 2003, 682).

Gummesson (1993, 218) näkee tekniseen tasoon liittyvän tuotteen, välineen tai järjestelmän, joka on suunniteltu luotettavaksi, kestäväksi, helpoksi huoltaa ja helpoksi pitää kunnossa (ks. Holmlund 1997, 112–113). Myös Ulaga ja Eggert (2006, 122–123) ovat havainneet suorituskyvyn ja luotettavuuden olevan tärkeässä roolissa teknisen laadun osatekijöinä.

Lisäksi negatiiviset yllätykset voivat laskea arvoa ja tärkeää onkin tuotteen tasainen ja jatkuva laatu ajan kuluessa. Avaintoimittajilla on tässä suhteessa mahdollisuus saada etua tukitoimittajiin nähden, sillä suhteen ollessa pitkä ja vahva ongelmien ilmaantuessa ei niin herkästi aiheudu sanktioita, vaan ongelmat pyritään ratkaisemaan yhteistyöllä. Myös laadun jatkuva parantaminen on nähty laadun osatekijänä, mikä on yhteyksissä myös sosiaaliseen aspektiin yhtenä kriteerinä toimivalle asiakassuhteelle (Ulaga & Eggert 2006, 123; Ulaga 2003, 682).

Vaikka teknisiä ominaisuuksia pidetään helpommin kopioitavina kuin esimerkiksi aineettomia elementtejä, niiden tärkeyttä ei voi silti vähätellä. Jatkuvat ongelmat laadussa rasittaa osapuolten välistä suhdetta ja ongelmien pitkittyessä koko yhteistyö voi purkautua (Ulaga 2003, 683). Tuotteen korkea laatu ja järjestelmien luotettavuus toimivuudessa esimerkiksi ovat tärkeitä osatekijöitä asiakkaan kokemassa kokonaisarvossa. Teknisen elementin osatekijät ja niiden toimivuus heijastuu myös muiden elementtien alueelle. Asiakasarvossa aineelliset ja aineettomat ominaisuudet ovat kietoutuneet yhteen, jossa toisen puuttuminen voi aiheuttaa ongelmia. Esimerkiksi jos tuotteen tekninen ominaisuus pettää, myös emotionaaliset tuntemukset nousevat helposti pintaan. Tekninen taso luo tavallaan sen perustan, jonka hyvällä ja varmallalla tasolla voidaan ehkäistä monia muita ongelmia (Barlow, Maul & Edwardson 2000, 8). Teknisen elementin kontribuutio arvon luomiseen on selvä, ilman sen toimivuutta on vaikea kuvitella palvelun kokonaisuudessaan toimivan.

2.4.2 Taloudellinen elementti

Taloudellinen arvo asiakkaalle voidaan määrittellä tuotteen tai palvelun objektiivisena rahallisena hyötynä ottaen huomioon myös kilpailijoiden vastaavat tuotteet ja palvelut. Asiakkaat voivat olla valmiita maksamaan samasta palvelusta eri hintoja eri markkinoilla, vaikka taloudellinen arvo pysyisikin samana. Tämä voi aiheutua esimerkiksi kilpailun kireyden vaihtelusta eri markkina-alueilla. Yrityksen kannalta siis täytyy määrittää viitehintaa kilpailijoiden substituuttipalveluiden mukaan ja sitten määrittää lisäarvo, jonka yritys tuottaa kilpailijoihinsa nähden (Smith & Nagle 2005, 41–42). Zeithaml (1988) esittää arvon käsityksen vaihtelevan asiakkaiden välillä. Jotkut asiakkaat kokevat arvon alhaisena hintana, kun taas toiset voivat nähdä arvoa silloin, kun hinta ja laatu ovat tasapainossa keskenään.

Rahalliset säästöt voivat ilmetä asiakkaalle utilitaristisena arvona. Utilitaristiset hyödyt ovat instrumentaalisia eli ne ovat keino saavuttaa jotain muuta ja niitä voidaan usein arvioida objektiivisesti. Asiakas voi esimerkiksi kokea säästävänsä maksaessaan palvelusta kilpailukykyisiä hintoja (Kuusela & Rintamäki 2004, 109). Vaikka hinta erilaistumismahdollisuutena on heikko tekijä, niin tarjoukset, alennukset ja volyyymiin perustuvat tarjoukset ovat tärkeitä tekijöitä hintamielikuvan muodostuessa (Ulaga & Eggert 2006; Kuusela & Rintamäki 2004, 109). Taloudellista arvoa voidaan nähdä syntyvän esimerkiksi palveluntarjoajan korkeasta tietotaidosta, sillä se auttaa vähentämään asiakkaan ei-rahallisia uhrauksia (Howden & Pressey 2008, 800).

Osa yritysten palveluista on siirtynyt sähköiseen muotoon, joka säästää transaktiokustannuksia ja lisää myös asiakkaan valtaa. Internetin hakukoneet mahdollistavat tehokkaan hintavertailun, jolloin asiakkaan mahdollisuudet valita edullisin vaihtoehto, paranee (Kuusela & Rintamäki 2004).

Cannon ja Homburg (2001, 29–31) esittävät, että yksi mahdollisuus arvon luomiseen on kustannusten alentaminen. He jakavat nämä kustannukset kolmeen luokkaan:

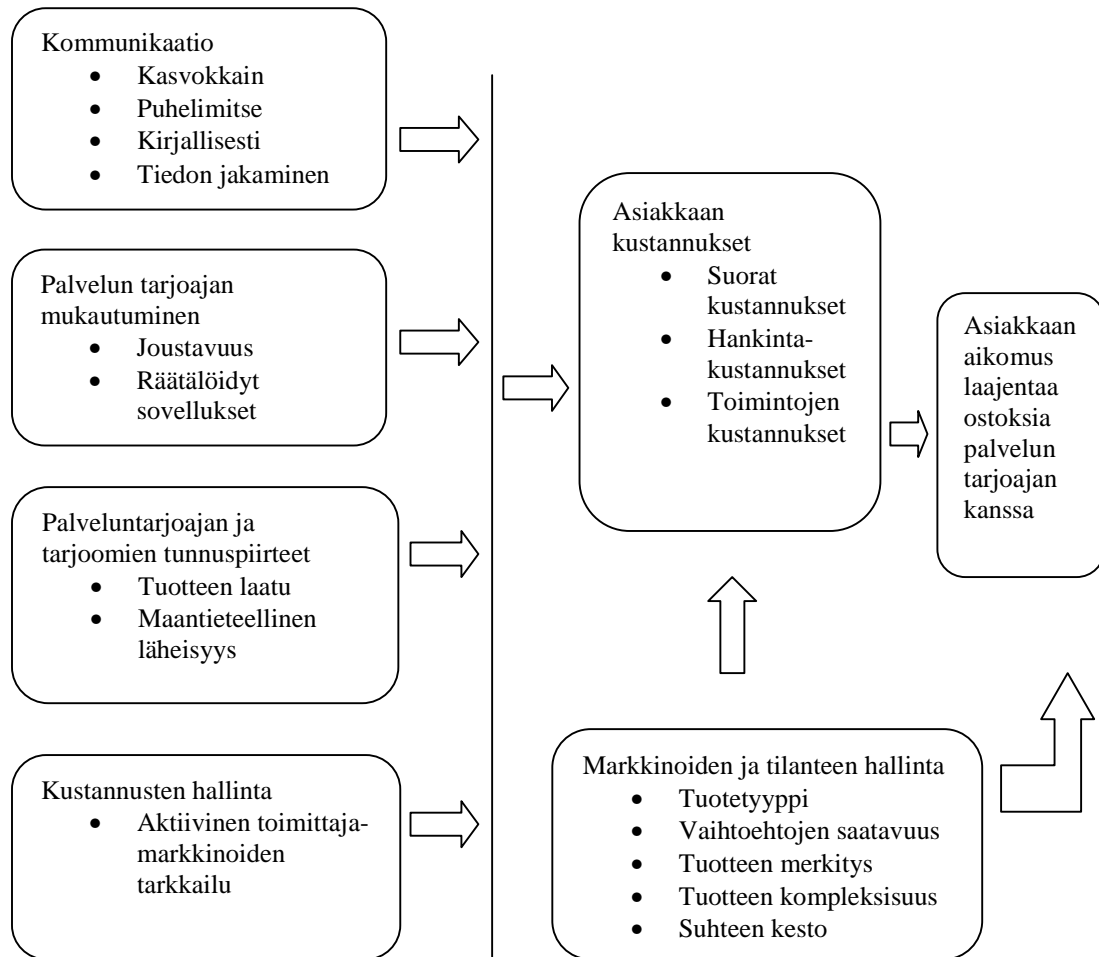
1. suorat kustannukset
2. hankintakustannukset
3. toimintojen kustannukset

Heidän näkemyksensä mukaan toimittajan kyetessä alentamaan jokaisen tason kustannuksia, johtaa se asiakkaan haluun laajentaa suhdetta toimittajan kanssa sillä varauksella kuitenkin, että taloudellinen puoli on ainoastaan yksi osatekijä asiakkaan kokemassa arvossa. *Suorat kustannukset* syntyvät hinnasta, jonka palveluntarjoaja ostajalta veloittaa. Koska hinta on helpoimmin mitattavissa, se on usein kerännyt myös suurimman huomion myyjien ja ostajien keskuudessa. *Hankintakustannukset* on määritelty kustannuksiksi, joita asiakkaalle koituu hankinnasta ja varastoinnista eli niihin kuuluvat tilauksesta, toimituksesta, koordinoinnista ja kommunikaatiosta sekä alalla toimivien palvelun tarjoajien suorituskyvyn seuraamisesta syntyvät kustannukset. *Toimintojen kustannukset* syntyvät asiakasyrityksen varsinaisesta liiketoiminnasta. Tällaisia kustannuksia voi aiheutua esimerkiksi tutkimus- ja kehitystyöstä, valmistuksesta tai sisäisestä koordinoinnista (Cannon & Homburg 2001, 29–31).

Toisaalta taloudellinen elementti voidaan nähdä laajemmassa mittakaavassa, jolloin kaikki, mikä helpottaa asiakkaan liiketoimintaa, tuo mahdollisuuden arvon syntymiselle. Kuviossa 3 on havainnollistettu neljä tärkeintä tekijää eli kommunikaatio, palveluntarjoajan mukautuminen, palveluntarjoajan ja tarjoomien tunnuspiirteet sekä kustannusten hallinta, jotka vaikuttavat asiakkaalle koituviin kustannuksiin (Cannon & Homburg 2001).

Kommunikaation merkitys liiketoiminnan tehokkuudessa on kiistaton ja se on jaettu kahteen osaan: kommunikoinnin muotoon ja tiheyteen sekä informaation jakamiseen. *Palvelun tarjoajan mukautuminen* on jaettu joustavuuteen ja räätälöityihin sovelluksiin, joista edellinen viittaa lyhyen tähtäimen sopeutumiseen asiakkaan erityisten tarpeiden mukaan ja jälkimmäinen pidempi aikaiseen sopeutumiseen esimerkiksi uusien prosessien tai toimintatapojen muokkauksella asiakkaan tarpeen mukaan. *Palvelun tarjoajan ja tarjoomien tunnuspiirteissä* tuotteen laadun osalta kustannuksia voi aiheuttaa esimerkiksi halvan materiaalin mukana tuomat huoltokustannukset. Maantieteellisen läheisyyden osalta tärkeäksi muodostuvat esimerkiksi toimituskustannukset, jotka usein kasvavat etäisyyksien kasvaessa. *Aktiivisen toimittajamarkkinoiden tarkkailun* vaikutuksella kustannuksiin tarkoitetaan esimerkiksi palvelun tarjoajien kilpailutusta. Kustannuksilla on selkeä vaikutus asiakasyrityksen halukkuuteen jatkaa tai laajentaa hankintoja palvelun tarjoajalta. Mallin sanoma on

Cannonin ja Homburgin (2001, 40) mukaan siinä, että se tarjoaa oivalluksia liikkumiseen pois pelkästä hintakilpailu ajattelusta, ja että taloudelliset kysymykset ovat linkittyneet koko yrityksen toimintaan. Samoin se kannustaa etsimään keinoja asiakasyritysten kustannusten hallintaan, sillä tämä vähentää myös asiakasyritysten hintaherkkyyttä (Cannon & Homburg 2001, 32–34).



Kuvio 3 Tekijät, jotka vaikuttavat ostajayrityksen kustannuksiin ja aikomukseen laajentaa palvelun tarjoajan osuutta liiketoiminnassaan (Cannon & Homburg 2001, 31).

Myös Ulaga ja Eggert (2006) esittävät, että muilla arvoa tuottavilla tekijöillä, kuten palveluntarjoajan ammattitaidolla, on taloudellinen merkitys asiakasyrityksen kannalta. Tämä näkyy esimerkiksi silloin, kun palveluntarjoaja tuntee asiakkaan liiketoiminnan ja kykenee näin antamaan oman panoksensa suhteen toimivuuden tehostamiseen.

Asiakasarvon tuntemisella ja asiakkaan tarpeiden tuntemisella on siis selkeä yhteys myös suhteen laatuun (Barry & Terry 2008, 232; Cannon & Homburg 2001, 40).

Eggertin ja Ulagan (2002) mukaan suhteen osapuolten tulevaisuuden aikomukset ovat osa asiakasarvoa. Aikomus jatkaa suhdetta esimerkiksi sopimuskauden päättyessä tai se, ettei jatkuvasti hae muita vaihtoehtoja, on yhteydessä havaittuun arvoon. Barry ja Terry (2008, 237) ovat samoilla linjoilla esitellessään suhteen arvoa sosiaalisesta näkökulmasta. He esittävät, että arvoa syntyy, jos toiminta osapuolten välillä odotetaan jatkuvan ja sopimusten uusimisen oletetaan olevan enemmänkin automaattista. Tähän uskomukseen ei kuitenkaan voi luottaa ilman painavia perusteita.

Barry ja Terry (2008, 237) esittävät suhteeseen kuuluvan seuraavanlaisia taloudellisia tekijöitä:

1. palveluntarjoajan hinta verrattuna muihin vaihtoehtoihin
2. palvelun normaali taso
3. hintaan peilaten, palveluntarjoajan palvelun taloudellisuus
4. palvelusta saa vastinetta rahalleen
5. hinta huomioon ottaen palvelu on helppo hyväksyä

2.4.3 Palvelullinen elementti

Palvelullisen elementin luonteenominainen piirre on asiakasyrityksen liiketoiminnan helpottaminen. Verrattuna kahteen edellä esiteltyyn elementtiin, palvelullisen elementin alueella erilaistumismahdollisuudet ovat selvästi monipuolisemmat. Seidersin, Berryn & Greshamin (2000, 79) mukaan asiakkaat arvostavat yrityksiä, jotka säästävät heidän aikaa ja energiaa sekä kykenevät säästämään asiakkaansa viivytyksiltä ja sekavalta asiointilta. Sekä ennen varsinaista ostotapahtumaa että siitä eteenpäin aina ostotapahtuman jälkeiseen palveluun, asiakkaat haluavat helppokäyttöisyyttä ja sujuvuutta. Sujuvuuteen ja vaivattomuuteen voidaan lukea esimerkiksi sijainti, saatavuus, saavutettavuus, henkilökunnan tieto- ja taitotaso sekä maksuprosessin nopeus. Itse ostoprosessissa voitettu aika käytetään useimmissa tapauksissa johonkin muuhun

hyödyllisempään. Seiders ym. (2000) kuvaavat vaivattomuutta jakamalla sen neljään pääryhmään:

1. tavoitettavuuteen
2. tuotteen tunnistamiseen ja löytämiseen
3. tuotteiden nopeaan ja helppoon saatavuuteen
4. transaktioihin, jotka pitävät sisällään ostosten teon vaivattomuuden ja mahdolliset palautukset

Kuusela ja Rintamäki (2004) ovat jaotelleet henkilökohtaisen ja sähköisen vaivattomuuden hyötyjä näiden kategorioiden mukaan. Henkilökohtaisella tasolla *tavoitettavuus* ilmenee esimerkiksi hyvänä sijaintina ja aukioloaikoina. *Tuotteen tunnistamiseen ja löytämiseen* vaikuttavat muun muassa tuotevalikoimat, mainokset ja opasteet, kokeilumahdollisuus sekä henkilökohtainen palvelu. *Tuotteiden nopea ja helppo saatavuus* puolestaan käsittää riittävät varastot, toimitusajat sekä toimitusajankohdan ja toimitusnopeuden. *Transaktioiden nopeuteen* vaikuttavat kassajonot, tuotteiden maksaminen ja tuotteiden palautukset (Kuusela & Rintamäki 2004, 112).

Sähköisen asioinnin tasolla *tavoitettavuus* ilmenee online-palveluina, kuten vuorokauden ympäri auki olevalla yhteydellä myös kotoa. *Tuotteiden tunnistaminen ja löytäminen* kattaa esimerkiksi hakukoneet, käytettävyyden, sähköiset ostoskorit, ostotietojen tallennuksen, tarkempiin tuotetietoihin pääsyn, tuotteiden vaivattoman vertailun useiden ominaisuuksien välillä, listat uutuuksista ja tarjouksista, hinta- ja laatutakuut ja vertailun sekä online-neuvonnan. *Tuotteiden nopean ja helpon saatavuuden* osalta sähköinen asiointi tarjoaa samansuuntaiset hyödyt kuin henkilökohtaisen asioinninkin tasolla. Ne ilmenevät riittävinä varastoina ja nopeina toimitusaikoina -ja ajankohtina. Mukaan voidaan liittää kuitenkin myös pääsy varastotietoihin. *Transaktioiden nopeuteen* vaikuttavat tuotteiden maksamisen ja palautusten lisäksi sivustojen latautumisenopeus (Kuusela & Rintamäki 2004, 112).

Gummesson (1993, 218) kuvaa toimitukseen liittyvää laatua sisällyttäen mukaan muun muassa luotettavan kuljetuksen, aikasidonnaisuuden ja oikeat tuotteet (ks. Holmlund 1997). Ulagan ja Eggertin (2006) mukaan toimitukseen liittyvää arvoa tuottavia tekijöitä

ovat tarkkuus eli aikataulussa pysyminen sekä joustavuus toimituksissa, esimerkiksi kyky reagoida kysyntäpiikkeihin tai yllättävän tuotteen tarpeeseen. Tähän liittyy myös niin sanotut hätätoimitukset, jolloin toimittajalla on hyvä mahdollisuus luoda sidettä asiakkaaseen. Cannon ja Homburg (2001) määrittelevät joustavuuden kyvyksi mukautua yllättäviin tilanteisiin, joissa asiakasyritys tarvitsee palveluntarjoajan apua. Jos toimittaja tiukan paikan tullen kääntää vaikka koko varaston ympäri toimittaakseen asiakkaalle tämän tarvitseman tuotteen, näkyy se todennäköisesti myös asiakkaan silmissä tietynlaisena uhrautumisena asiakkaan puolesta. Toimitukseen liittyvään laatuun voidaan liittää myös toimitusten huolellisuus, jolloin hyvässä toimituksessa ei jää mitään osia pois tai toimiteta vääriä osia (Ulaga & Eggert 2006, 123–124; Barry & Terry 2008, 232).

Holmlund (1997, 108–111) jakaa toiminnot kriittisiin tapauksiin ja rutiinitapauksiin. Kriittiset tapaukset ovat toimia tai tapahtumia, jotka poikkeavat rutiineista ja totutusta. Niihin reagoidaan joko positiivisesti tai negatiivisesti yhden tai molempien osapuolten toimesta. Rutiinitapaukset ovat huomaamattomampia ja ongelmattomampia. Nämä ovat silti tärkeitä, sillä ne kattavat suurimman osan kaikesta vuorovaikutuksesta ja kaikista toiminnoista. Kriittiset tapaukset ovat selvä vähemmistö, mutta asiakkaan kannalta on suuri merkitys sillä, miten nämä kriittiset yllättävät tilanteet hoidetaan palveluntarjoajan puolelta. Tämä tarkoittaa kykyä reagoida yllätyksiin ja korjata mahdollisia jo tapahtuneita virheitä. On ymmärrettävää, että vihreitä joskus tapahtuu, mutta olennaista on niihin nopea reagoiminen. Tähän liittyy läheisesti palveluntarjoajan vastaanottavaisuus eli halukkuus kantaa huolta asiakkaan ongelmista. Lopputuotteen ollessa kompleksi, ei toimittajalta välttämättä odoteta onnistumista kaikessa ensimmäisellä kerralla. Tärkeämpää on välittävä asenne ja kehittyminen (Holmlund 1997, 82–84). Ulagan ja Eggertin (2006) mukaan tämä on jopa avaintekijä pyrittäessä erilaistumaan kilpailijoista.

Vastaanottavaisuuden rinnalla Ulaga ja Eggert (2006, 124) esittelevät tiedon hallinnan prosessin sujumisen edellytyksenä. Tiedon hallinta pitää sisällään tiedon laadun ja tiedon kulun. Asiakkaat muuttavat joskus vaatimuksiaan, joka heijastuu myös toimittajaan. Aina kun tällainen muutos ilmenee, toimittajan oletetaan reagoivan nopeasti, jolloin informaatiovirran nopeus ja laatu nousevat tärkeään rooliin.

Arvoa voidaan luoda myös ottamalla enemmän vastuuta tietyistä asiakkaalle kuuluvista toiminnoista. Ulkoistamalla palveluntarjoajalle esimerkiksi hankalia ja aikaa vieviä toimintoja, voidaan helpottaa asiakkaan liiketoimintaa ja auttaa heitä ohjaamaan enemmän resursseja hyödyllisempään käyttöön. Tällä tavallaan myös kannustetaan pitempiin asiakassuhteisiin (Ulaga & Eggert 2006).

Palveluntarjoajan tietotaito on mielletty varteen otettavaksi keinoksi erilaistumiselle. Ulagan ja Eggertin (2006, 119–120) mukaan se on tehokkaampi tapa kuin esimerkiksi toimitusvarmuus tai kustannusten kontrollointi. Palveluntarjoajan omatessa syvälliset ja ajankohtaiset tiedot markkinoista tuoden esille esimerkiksi uusia hankintatapoja voidaan asiakasarvoon merkittävästi vaikuttaa ja ennen kaikkea tuoda itseään esille tiukassa kilpailussa. Asiakkaan vaivaa ja mielenrauhaa voidaan säästää, kun palveluntarjoaja tuntee alan tuotteet, uutuudet ja toimintatavat säästään näin asiakasyritykset päänsäältä. Toinen osa palveluntarjoajan tietotaitoa on asiakkaan liiketoiminnan perusteellinen tunteminen, jolloin voidaan esimerkiksi räätälöidä palvelupaketteja paremmin kulloisellekin asiakkaalle parhaiten sopivaksi. Jos sama toimittaja on ollut asiakasyrityksen käytössä pitkään, heille todennäköisemmin kehittyä uusia ideoita kehittää koko prosessia. Tällaista tietoa ei helposti synny lyhytaikaisissa suhteissa. Vuorovaikutus osapuolten välillä antaa avaintoimittajalle etuoikeutetun aseman ja tietotaito on itse itseään vahvistava, josta molemmat osapuolet voivat oppia (Ulaga & Eggert 2006, 126; Cannon & Homburg 2001, 40; Howden & Pressey 2008, 796–797).

2.4.4 Sosiaalinen elementti

Perimmäinen tarkoitus palveluntarjoajan ja asiakasyrityksen väliseen suhteeseen on toiminta, joka tuottaa molemmille osapuolille arvoa. Sosiaalisella tasolla asiakasyrityksen arvo syntyy yhteistyöstä. Palveluntarjoajalla puolestaan on mahdollisuus erottautua tiivistyvässä kilpailussa aineettomin, vaikeasti kopioitavin keinoin. Juuri sosiaalisen tason tekijöillä on moninaisimmat mahdollisuudet erottautumiseen (Ulaga 2003). Erottautumisen paine on kasvanut asiakasyritysten vallan kasvaessa muun muassa säännöstelyn purkamisen ja internetin myötä. Nämä olosuhteet tarjoavat asiakasyrityksille paljon vaihtoehtoja esimerkiksi ulkoistamispäätöksissä (Walter, Ritter & Gemünden 2001, 365; Barry & Terry 2008, 228). Wilson ja Jantrania (1994) näkevät suhteeseen perustuvan arvon yhteistyöhön perustuvan suhteen

lopputulemana, mikä antaa tukea arvon strategiselle tulkinnalle (ks. Barry & Terry 2008, 229).

Möllerin (2006, 915) mukaan suhdearvo viittaa arvoon, joka syntyy molemmin puolin yrityksen ja asiakkaan välillä vaikuttavien toimintojen kautta eli suhde itsessään luo arvoa. Esimerkiksi liiketoiminnan prosessit, kuten logistiikka, tietojärjestelmät ja asiakkaan huolenpito ovat alueita, joilla yrityksen ja asiakkaan välistä suhdetta voidaan lujittaa ja siten luoda arvoa. Suhdearvossa tärkeänä osa-alueena on liiketoiminnan prosessien ja projektien yhdessä kehittäminen, joka edellyttää organisaatiokulttuuria, joka synnyttää luottamusta ja sitoutumista sekä henkilökuntaa, joilla on vahvat vuorovaikutustaidot (Dyer & Nobeoka 2000; Morgan & Hunt 1994). Monen alan yritysmarkkinoilla valmistajat vähentävät toimittajiensa määrää keskittyen syvempään suhteeseen avaintoimittajien kanssa (Ulaga 2003, 677). Syvemmät suhteet suojaavat muun muassa vaivannäöltä, jota Barry ja Terry (2008, 229) nimittävät osaksi psykologisia kustannuksia, joita voi syntyä stressistä toimittajan vaihtuessa.

Suhteesta koituvat hyödyt ovat siis molemmille osapuolille paljon moninaisemmat kuin pelkkä taloudellinen hyöty. Avaintoimittajasuhteesta koituvat muut hyödyt näyttelevät selvästi suurempaa roolia verrattuna esimerkiksi kustannusajatteluun. Ulaga ja Eggert (2006) tunnistavat asiakassuhteen huollon ja henkilökohtaisen vuorovaikutuksen ydinalueiksi, kun halutaan erottautua kilpailijoista (Möller 2006; Ulaga & Eggert 2006; Howden & Pressey 2008, 799).

Avaintoimittajille voidaan antaa tarpeen vaatiessa mahdollisuus vastata kilpailuun esimerkiksi tilanteessa, jossa kilpailijan palvelu on tilapäisesti houkuttelevampi vaihtoehto. Tiivis asiakassuhde voi tällaisissa tapauksissa suojata kilpailulta siltä osin, että asiakasyritys antaa reagointi mahdollisuuden, vaikka periaatteessa kilpailija ehtisikin tilapäisesti edelle. Lyhyesti sanottuna yrityksellä on kaksi päävaihtoehtoa: tähdätä ykköstoimittajaksi tai tyytyä tukitoimittajan rooliin haalien ainoastaan pienempiä osuuksia asiakkaan liiketoiminnasta (Ulaga & Eggert 2006).

Myös Vandenbosch ja Dawar (2002, 35–36) yhtyvät näkemykseen, jossa vuorovaikutuksen parantaminen asiakkaan kanssa omaa vahvan keinon erilaistua. He selvittivät kolme vuotta kestäneessä tutkimuksessaan vastausta kysymykseen, miksi

asiakkaat mieluummin ostavat joltain yritykseltä kilpailijan sijasta. Huolimatta siitä, että vastaajat edustivat monia eri toimialoja, vastaukset olivat huomattavan samankaltaisia. Tarjoamalla hyvänlaatuisia tuotteita ja palveluita, päästään vasta astumaan sisään kilpailuareenalle. Vuorovaikutus, yhteistyön jouhevuus ja mukavuus, tuotteen tukipalvelut sekä riskikategoriaan kuuluvat tekijät kuten luottamus, mielenrauha ja suhteen lujuus näyttelevät tärkeintä roolia.

Bestin (2004) ja Buttlen (2004) mukaan tiiviissä asiakassuhteissa asiakkaat saavat parhaimmillaan korkeatasoisia ja räätälöityjä palveluja. He voivat tuntea itsensä arvokkaiksi ja heidän ahdistuneisuus vähenee. Asiakassuhteeseen voi myös muodostua sosiaalisia elementtejä, kuten ystävyys ja kanssakäyminen. Tiiviimmät asiakassuhteet tuovat asiakkaille taloudellisia etuja ja räätälöintiä erityisesti sellaisissa palveluissa, joissa on korkean asteen yhteys asiakkaan ja yrityksen välillä (ks. Lindgreen & Wynstra 2005, 734). Henkilökemioiden kohtaamattomuus puolestaan voi olla uhka koko suhteelle (Ulaga & Eggert 2006, 125).

Henkilökunnan tiedot ja taidot ovat erittäin tärkeitä tekijöitä ja nämä tulevat näkyviin muun muassa henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa kontaktihenkilöiden kanssa (Holmlund 1997, 108–109). Gummessonin (1993, 46) mukaan myös luotettavuus, millä tarkoitetaan kykyä lupausten pitämiseen, on nähty yhdeksi kriittisimmistä tekijöistä asiakkaiden silmissä (ks. Holmlund 1997). Vakituisen kontaktihenkilön rooli on tärkeä asiakkaan liiketoiminnan helpottajana. Se antaa palvelulle kasvot ja viestittää asiakkaalle ettei näitä kohdella esineinä, vaan arvostetaan asiakkaina (Ulaga & Eggert 2006, 125; Barry & Terry 2008, 237). Työntekijöiden ominaisuudet ja henkilökohtainen panos heijastuu asiakkaan kokemaan arvoon esimerkiksi työntekijän hyväntuulisuuden, vaivannäön, sitoutumisen ja asenteen kautta. Näiden tekijöiden on nähty vaikuttavan asiakkaan viihtymiseen, ostoksiin ja tyytyväisyyteen. Myös heidän viipyminen ostospaikassa ja valikoimaan tutustuminen ovat asioita, joihin voidaan työntekijöiden osaamisella vaikuttaa (Turley & Milliman 2000, 196).

Palveluun perustuvassa taloudessa *emootioiden* rooli on tullut tunnustetuksi kriittisenä tekijänä esimerkiksi niissä vuorovaikutussuhteissa, joita yrityksen ja asiakkaan välillä on. Emotionaalisista tekijöistä on tullut osa sitä ydintä, joita asiakkaat arvostavat palveluissa eniten. Vakituisen yhteyshenkilön on myös havaittu lisäävän asiakkaan

luottamusta palveluntarjoajaan (Howden & Pressey 2008, 798–799; Barlow ym. 2000, vii).

Barlow ym. (2000, 2) määrittelevät emotionaalisen arvon tunnetason taloudelliseksi hyödyksi. Tunnetasolla asiakkaat kokevat positiivisia tai negatiivisia kokemuksia yrityksen tuotteista tai palveluista. Barryn ja Terryn (2008, 229) mukaan psykologisten kustannusten osia ovat muun muassa ärtymys, joka voidaan tietyissä tilanteissa tulkita reaktioksi huonosta palvelun laadusta. Emotionaalisen arvon mittaaminen rahallisesti on kuitenkin erittäin vaikeaa, mutta se on silti yksi suurimmista tekijöistä asiakasuskollisuudessa ja sen muodostumisessa. Myös Anderson ja Narus (1998) huomauttavat, että kaikkien arvoelementtien mittaaminen rahassa on vaikeaa, joskus mahdotontakin. Tämä näkyy esimerkiksi asiakkaan mielenrauhan kohdalla, mutta se on kuitenkin vahvassa roolissa asiakkaan havaitsemassa arvossa. Emotionaalinen arvo on asiakkaiden tunteita ja tuntemuksia heidän asioidessaan yrityksen tai heidän edustajiensa kanssa. Lisäksi sillä on nähty olevan yhteys asiakassuhteiden säilyttämiseen enemmän kuin millään muulla tekijällä. Emootiot myös korvaavat mahdollisia puutteita yrityksen muissa palveluissa (Barlow ym. 2000, 2).

Emotionaalisiin tekijöihin viittaa myös Gummesson (1992, 197), jonka mukaan aineettomiin laadun elementteihin kuuluvat vastaanottavaisuus ja huolenpito, varmuus ja takuut sekä empaattisuus, toisen asemaan eläytyminen (ks. Holmlund 1997). Samat käsitteet kuuluvat yhtä lailla myös Barlow ym. (2000) mukaan toimivaan asiakassuhteeseen. Vuorovaikutussiteiden lujittamisen on havaittu parantavan ongelmanratkaisukykyä ja kommunikaatiota sekä johtavan parempaan ymmärrykseen toisen osapuolen tavoitteista ja pyrkimyksistä. Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen mahdollisuus tulisi rakentaa organisaation kaikille tasoille, myös johtoportaiseen. Johdon henkilötason yhteys voi tuoda lisäluottamuksen tunnetta lisäten ikään kuin toiminnan läpinäkyvyyttä. Läpinäkyvyydellä taas on suuri merkitys luottamuksen syntymiseen ja säilyttämiseen (Ulaga & Eggert 2006, 125–127; Howden & Pressey 2008, 798–799).

Emootiot liiketoiminnan alueella ovat erittäin monitulkintaisia ja ne vaikuttavat kaikkiin puoliin ajatteluamme, kuten muistoihin, havaintoihin, uniin, ajatuksiin, harkintakykyyn ja yleisemmin käyttäytymiseen. Näillä puolestaan on selvä yhteys muun muassa

ostohalukkuuteen ja kokemusten jakamiseen sosiaalisen verkoston kanssa. Emootioiden vaikuttaessa asiakkaiden järkeilyyn, harkintakykyyn ja käyttäytymiseen, on perusteltua keskittyä asiakkaiden emotionaalisiin kokemuksiin ja pyrkiä niihin myös vaikuttamaan (Barlow ym. 2000, 14).

Vapaassa markkinataloudessa tuotteilla ja palveluilla on riski tulla enemmän ”hyödykkeen” kaltaisiksi, joilla on vaikea saavuttaa korkeita katteita. Tämän välttämiseksi ei pitäisi keskittyä ainoastaan tuotteisiin tai palveluihin, vaan käyttää hyödyksi emotionin voimaa palveluissa. Myös kestokulutushyödykkeissä on havaittu olevan emootiolla osuutta ostopäätökseen, vaikka kategoria on perinteisesti mielletty toiminnallisiin elementteihin painottuneeksi (Sweeney & Soutar 2001, 217; Barlow ym. 2000, 3). Ulagan (2003, 677) mukaan tuotteiden hyödykkeellistyminen on ollut yksi syy, miksi palveluntarjoajat ovat keskittyneet enemmän asiakassuhteisiin etsiessään erilaistumismahdollisuuksia. Asiakkaiden emotionaaliseen kokemukseen vaikuttaa sekin, jos he tuntevat, että joitain asiakasryhmiä kohdellaan paremmin kuin heitä itseään. Vaikka erilaisia asiakasryhmiä yrityksillä luonnollisesti on, niin tärkeäksi nousee esimerkiksi henkilökunnan kyvykkyys esittää asiat luotaan työntämättömällä tavalla (Barlow ym. 2000, xii).

Vaikka suhteen hyödyt ovat molemmille osapuolille ilmeiset, arvo on jälleen kerran subjektiivista. Kaikki yritykset eivät näe itse suhdetta tärkeänä, vaan hakevat nimenomaan suhteen tuomia taloudellisia hyötyjä ja suhteeseen mennään vain niiltä osin mukaan, kun se taloudellisesti on järkevää. Tällöin esimerkiksi kasvotonta palvelua ei välttämättä katsota negatiiviseksi asiaksi, vaan kaikki huomio keskittyy toimintaan taloudellisesta näkökulmasta (Barry & Terry 2008, 232).

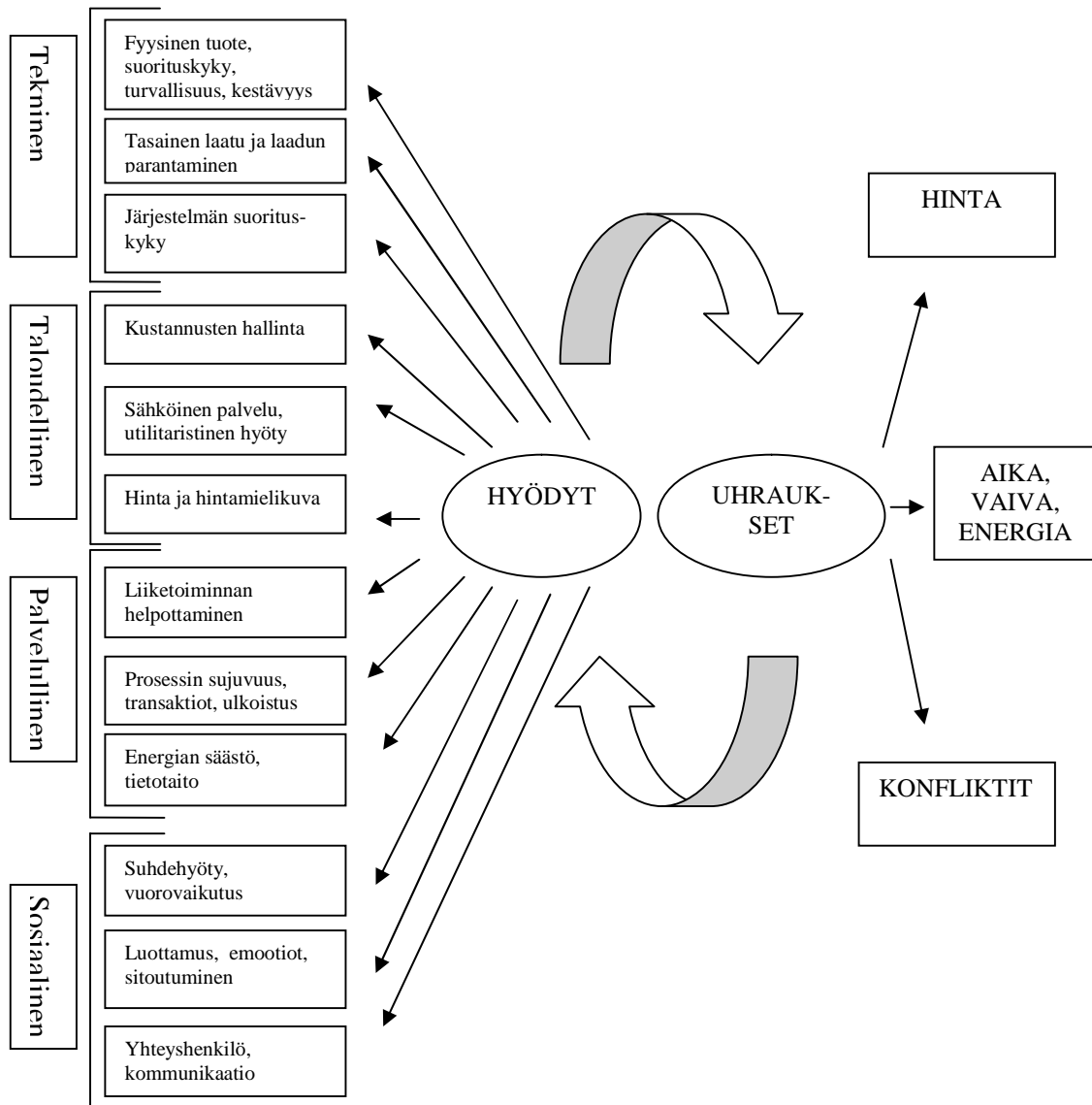
Sosiaalisen tason moninaisuutta voidaan kuvata myös kommunikaation eri tasoilla. Kommunikaation tyyliin on perusteltua kiinnittää huomiota teknologian kehittyessä, sillä sähköpostiviestit ja vastaajapalvelut helposti aiheuttavat heikkoudellaan kiusauksen hoitaa kommunikaatiota liiaksi niiden avulla. Daftin ja Lengelin (1984) mukaan kaikki kommunikaatio ei kuitenkaan ole arvoltaan samalla tasolla. Esimerkiksi kommunikaatio kasvotusten antaa kirjallista tai sähköistä kommunikaatiota paremmat eväät räätälöityyn kommunikointiin ja välittömään palautteeseen. Lisäksi kommunikointi kasvotusten

antaa mahdollisuuden monipuolisemman datan saantiin havainnoinnin kautta (ks. Cannon & Homburg 2001, 32).

Daft ja Lengel (1984) esittävät, että kirjallinen ja sähköinen kommunikoinnin muoto on tehokkaampi siirrettäessä suuria määriä muodollista ja standardoitua informaatiota. Asioiden ollessa monimutkaisia, poikkeavia sekä ennalta arvaamattomia, rikkaammat tyyliä antavat paremmat mahdollisuudet. Kommunikaation rikkaammat muodot ovat toisaalta myös kalliimpia. Löytääkseen tehokkuutta kommunikointiin, sen sopivin muoto tulisi valita aina tilanteen mukaan tarkastellen kokonaisuutta eikä ainoastaan kommunikaatiomuodon aiheuttamien kustannusten näkökulmasta (ks. Cannon & Homburg 2001, 32).

2.5 Arvoelementtien linkittyminen

Arvoelementtien jako tekniseen, taloudelliseen, palvelulliseen ja sosiaaliseen elementtiin on tulkinnanvaraista ja riippuu suuresti tarkasteltavasta näkökulmasta (Lapierre 2000, 131). Seidersin ym. (2000) mukaan jokainen tekijä on linkittynyt jollain tasolla toisiinsa nähden. Cannonin ja Homburgin (2001) mukaan esimerkiksi taloudellista hyötyä tarkastellessa sen lähtökohdat juontuvat arvon jokaiselta tasolta. Esimerkiksi palvelullisen elementin yhteydessä käsiteltävä liiketoiminnan helpottaminen parhaimmillaan vapauttaa asiakasyrityksen resursseja muuhun käyttöön, jolloin sen ansiosta liiketoimintaa saadaan tehokkaammaksi. Barlow ym. (2000) mukaan emotionaaliset tekijät nousevat helposti pintaan, jos jokin palvelun teknisistä ominaisuuksista pettää tai asiakas kokee kylmyyttä asiakaspalvelussa. Kuvio 4. on esitetty olennaisimmilta osin yhteenvetona arvoelementtien sisällöstä. Samoin kuviosta saa tiivistetyn käsityksen kunkin arvoelementin luonteesta. Tässä tutkimuksessa asiakasarvoa käsitellään asiakkaan tärkeänä kokemien tekijöiden näkökulmasta ja uhraukset ovat esitelty näiden osana. Esimerkiksi asiakkaan uhraamaa aikaa, vaivaa ja energiaa on analysoitu pääasiassa palvelullisessa elementissä ja tarkemmin prosessin toimivuudessa ja sujuvuudessa. Nämäkin uhraukset näkyvät kuitenkin myös esimerkiksi sosiaalisen elementin analysoinnin yhteydessä kommunikoinnin sujuvuutta arvioitaessa sekä teknisen elementin yhteydessä käsiteltäessä järjestelmän toimivuutta teknisestä näkökulmasta.



Kuvio 4 Asiakasarvomalli (mukaillen Lapierre 2000, 129; Anderson & Narus 2004).

3 TUTKIMUKSEN EMPIIRINEN TOTEUTUS

3.1 Europcar – yritysesittely ja markkinakatsaus

Europcar Internationalin omistaa ranskalainen monialasijoitusyhtiö Eurazeo. Yritys toimii kaikkiaan 160 maassa kattaen kaikki maanosat. Toimipisteitä Europcarilla tällä hetkellä on yli 6.000. Europcar on Euroopan johtava autovuokraamo ja kuuluu kansainvälisesti kolmeen suurimpaan autovuokraamoketjuun. Kaksi muuta suurinta toimijaa ovat Hertz ja Avis. Suomessa Europcarin lisenssioikeuksien haltija on Interrent Oy, jossa työskentelee noin 120 henkilöä autonvuokrauksen parissa 35 eri paikkakunnalla, 75 eri vuokrauspisteessä (Europcar WWW; Keskinen 2009).

Toimialana autovuokraamoilla on odotettavissa kovia aikoja johtuen lakimuutoksista ja yleisestä talouden tilanteesta. Vuoden 2009 keväällä voimaan tuleva arvonlisäverolain muutoksen odotetaan nostavan ajoneuvojen pitoajan kustannuksia ja tuovan korotuspaineet myös vuokrahintoihin. Uusi laki koskee myös esimerkiksi takseja, leasingyhtiöitä ja autokouluja, mutta juuri autonvuokraamojen kannattavuudelle haaste on kaikista suurin, koska ne uusivat autojaan nopeaan tahtiin. Verouudistusten kustannusvaikutukset tulevat todennäköisesti olemaan noin 10–20 prosentin luokkaa riippuen autovuokraamosta. Autojen vuokrahinnoissa on tälläkin hetkellä erittäin suuria eroja, mutta vuokraamojen arviot vuokrahintojen korotuksista vaihtelevat kymmenen prosentin molemmin puolin (Repo 2009, 6–7; Härkönen 2009, 4).

Lakimuutosten lisäksi autovuokraamoja painaa taloustilanteen aiheuttama kysynnän hiipuminen. Vaikutusten odotetaan näkyvän vahvasti vuosina 2009 ja 2010. Varsinkin liikematkailun vähentyminen vie asiakkaita vuokraamoilta, kun yrityksissä on matkustusrajoitukset päällä, toteaa Hertzin toimitusjohtaja Tero Vauraste Kauppalehdessä. Etenkin lentokenttäpaikkakuntien autonvuokrauksen ennustetaan vähenevän rajusti. Vuokraamoissa on meneillään täysi työ kustannusrakenteen tehostamiseksi ettei hinnankorotukset veisi asiakkaita. Erityisen hankalaksi tilanteen tekee se, että nämä molemmat negatiiviset vaikutukset tulevat samaan aikaan. Yleensä hintajousto on ollut ensimmäinen keino tulla vastaan huonoina taloudellisina aikoina,

mutta nyt verouudistus estää sen ja pitäisi löytää muita tapoja, sanoo autovuokraamo Budgetin myyntijohtaja Mauri Rytönen Kauppalehden haastattelussa. Alan haasteellinen tilanne on jo aiheuttanut yhden konkurssinkin, kun kansainvälisen autonvuokraamoketju Budgetin suomalainen franchisee-lisenssinhaltija Holland Car Leasing Finland ajautui konkurssiin. Budget-tavaramerkkiä käyttänyt yhtiö jätti konkurssihakemuksensa toukokuun puolivälissä viiden itsenäisen toimipisteen jatkaessa edelleen entiseen tapoonsa. Holland Car Leasing Finlandin toimitusjohtaja Petri Järven mukaan konkurssiin johti juuri autovuokrausalan viime syksynä heikentynyt kysyntä, mutta myös autoverotuksen uudistus aiheutti ongelmia. Muutokset nostivat autojen keskihintoja ja näkyivät siten huonompina sopimuksina auton vuokraajille (Repo 2009, 6–7; Moisio 2009).

Toimenpiteinä autovuokraamot ovat laittaneet erityiseen tarkkailuun toimintamallit ja käyttöasteet ja kiristystä tapahtuu kaikkialla missä vain varaa on. Tämä näkyy myös mainontakulujen leikkaamisena sekä myös mahdollisesti kaluston ja henkilöstömäärän vähentämisellä. Irtsanomiset ovat kuitenkin vasta äärimmäinen keino, sillä vuokraamot voivat sesonkiaikoina palkata vähemmän kausityövoimaa. Veromuutoksen vuoksi kesäisin tapahtuviin kysyntäpiikkeihin tarvittavat lyhytaikaiset hankinnat eivät ole enää taloudellisesti mahdollisia. Kilpailu on ollut erittäin kovaa viime vuosina ja yritysvuokrauksen puolella marginaaleja ovat kiristäneet myös kansainväliset sopimukset, jotka ovat pakottaneet joskus yksittäiset maat todella alhaisiin hintoihin sopimuksen aikaansaamiseksi. Ennen toukokuun konkurssia autovuokraamo Budgetin toimitusjohtaja Petri Järvi arvioi tammikuussa 2009, että kotimaanmarkkinoilla pienet vuokraamot saattavat ajautua isompien toimijoiden kylkeen pärjätäkseen. Tätä tapahtuu maailmanlaajuisesti autovuokraamoissa erittäin paljon (Repo 2009, 6–7; Härkönen 2009, 4).

Vaikka alalla vallitsee tällä hetkellä synkät mielialat, myös mahdollisuuksia on löydettävissä. Suomea pidetään taloustilanteesta huolimatta kiinnostavana matkakohteena, joten sesonkivuokrausta on odotettavissa jatkossakin. Myös polttoaineen hinnanlaskun ennakoitiin tammikuussa helpottavan tilannetta. Toukokuuhun mennessä polttoaineen hinta oli kuitenkin jo noussut selvästi tammikuuhun verrattuna. Taloustilanteen toinen puoli näkyy siinä, että taantuman aikaan yritykset ja yksityishenkilöt ostavat vähemmän autoja ja autojen vuokraus

edullisempänä vaihtoehtona säilyy. Odotuksia kohdistuu myös valtio- ja kuntasektorin asiakkuuksiin. Järven mukaan yritykset ja julkinen sektori säästävät vuokraamalla autoja lyhytaikaisesti ostamisen tai muutaman vuoden leasingin sijaan. Tällöin tilanteen huonontuessa rahaa ei ole kiinni pitkäaikaisissa vuokrasopimuksissa ja kalustosta pääsee helposti eroon. Muutamia positiivisia signaaleja on siis havaittavissa, mutta itse markkinatilanteessa alan toimitusjohtajat eivät näe kohennusta olevan näköpiirissä. Vielä vuoden 2008 syksyllä arvioitiin, että kysynnän lasku jää alle kymmenen prosentin, mutta nyt näyttää jo siltä, että kysyntää hiipuu yli kymmenen prosenttia talven ja kevään aikana. Tänä vuonna todennäköisesti vuokra-autojen käyttöikää pidennetään eikä autokantaa uusita entiseen malliin, mikäli vähäisten ajojen vuoksi kilometrejä ei kerry yli sallitun (Repo 2009, 6–7; Härkönen 2009, 4).

Vaikea taloustilanne heijastuu väistämättä autonvuokrausalaan. Kaleva Travelin konsernijohtaja Mika Kiljunen toteaa Kauppalehti Extran Digilehdessä odottavansa kolmen vuoden alamäkeä ja olevansa yllättynyt, jos ala pääsee ylipäätään nollatulokseen vuonna 2009. Käänteinen pakkasen puolelle tapahtui vuoden 2008 lokakuussa, jolloin liikematkojen kysynnässä tapahtui suoranainen romahdus. Yritykset arvioivat matkustustarpeitaan entistä tarkemmin. Ainoastaan välttämätön matkustaminen, kuten asiakkaiden tapaaminen hoidetaan. Sisäiset matkat puolestaan korvataan yhä useammin virtuaalineuvotteluilla kuten video- ja nettikokouksilla. Suomen matkatoimiston toimitusjohtajan Jaana Tammiston mukaan on mahdollista, että tulevana vuosina totutaan virtuaalineuvotteluihin ja näin ollen taloustilanteen myöhemmin kohentuessa, sisäinen matkustaminen ei palautuisikaan ennalleen, vaan virtuaalikokoukset jäisivät pysyväksi käytännöksi (Härkönen 2009, 4).

Toisaalta riippuu paljon liiketoiminnan luonteesta, miten matkustusvolyymit muuttuvat taloustilanteen mukana. Tiukemman rahankäytön lisäksi toinen tulevaisuuden trendi liikematkustuksessa on vastuullisuuden merkitys. Yrityksillä on jo ainakin hotellien vuosisopimuksia neuvoteltaessa yhtenä kriteerinä vastuu ympäristöstä. Suomen matkatoimistoalan liiton koulutus- ja viestintä koordinaattori Elina Ranta arvioi vastuun ympäristöstä valtaavan alaa yrityksille merkittävien tekijöiden joukossa tulevaisuudessa. Muutos on jo alkanut. Rannan mukaan ilmastonmuutos tulee mullistamaan liike-elämää. Se tarjoaa paljon haasteita, mutta myös paljon mahdollisuuksia niille, jotka ovat tilanteen tasalla. Europcarin arvot ovat asiakaslähtöisyys, ympäristöystävällisyys,

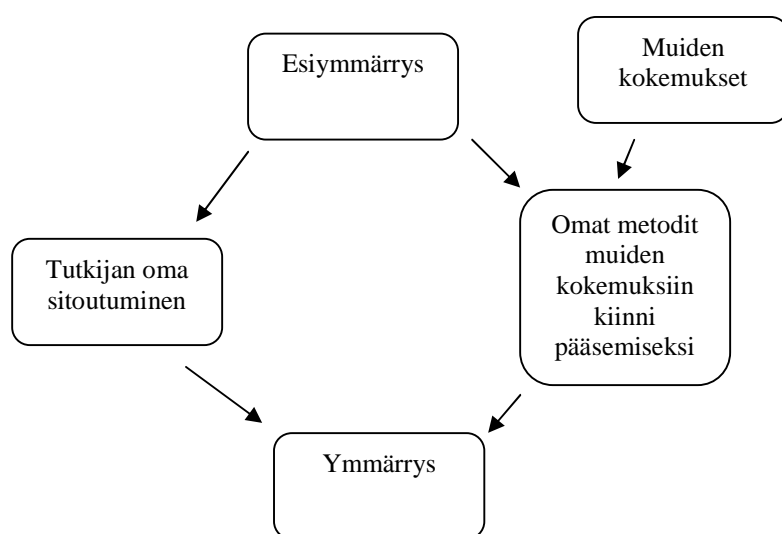
turvallisuus, luotettavuus ja ammattitaito. Ympäristöystävällinen toiminta perustuu nykyaikaiseen ja vähäpäästöiseen kalustoon sekä toimipisteiden sijaintiin hyvien julkisten kulkuyhteyksien varrella. Verrattuna keskimääräiseen suomalaiseen autokalustoon, Europcarin autot ovat uusia niiden keski-ikä ollessa alle puolivuotta, minkä vuoksi niiden aiheuttama kokonaisrasitus ja -päästöt alittavat myös keskitason (Härkönen 2009, 4; Ranta 2009, 4; Europcar WWW; Niemi 2008).

3.2 Kvalitatiivinen lähestymistapa

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jossa aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Kvalitatiivinen tutkimus suosii ihmisiä tiedon keruun instrumenttina. Tutkijalla on laadullisessa tutkimuksessa suurempi rooli verrattuna kvantitatiiviseen tutkimukseen tutkijan luottaessa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin haastateltavien kanssa, kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160). Tutkimus on lähtökohdiltaan hermeneuttinen, siinä pyritään ymmärtämään ihmisten toimintaa ja ymmärtämään merkityksiä. Hermeneuttinen tutkimus käsittelee myös ihmisten sanattomia eleitä, jolloin tutkija yrittää kääntää hiljaista tietoa sanoiksi (Gummesson 2003, 484). Bonoman (1985) ja Yinin (1994) mukaan liiketoiminnan kehittäminen asiakkaan kanssa yhteistyössä vaatii syvällistä analyysia, pintaa syvemmälle menemistä ja merkitysten löytämistä. Näiden tavoitteiden saavuttamiseen juuri laadullinen tutkimus soveltuu hyvin (ks. Alam 2002).

Gummessonin (2003, 484; 2000, 57) mukaan hermeneuttinen prosessi käsittää esiymmärryksen, ymmärryksen ja selityksen. *Esiymmärrys* on sitä, mitä ilmiöstä tunnetaan tutkimustyötä aloitettaessa, esimerkiksi tietoa, käsityksiä tai kokemuksia. Tässä tutkimuksessa perehdyttiin alan kirjallisuuteen ja luotiin esiymmärrys teorian pohjalta sekä lukemalla alasta julkaistuja uutisia. Esiymmärrys voi olla ensi käden tietoa tai toisen käden tietoa. Ensi käden tieto on omia kokemuksia joko työelämästä tai arkielämästä. Toisen käden tieto on jotain muuta kautta välittyntä kattaen esimerkiksi alan tieteelliset artikkelit, oppikirjat, tutkimusprojektit tai luennot. Näiden kahden tietokokonaisuuden muodostamana syntyy esiymmärrys (Gummesson 2000, 67–68).

Ymmärrys puolestaan on kohentunutta ja hiottua tietoa, joka on syntynyt tutkimustulosten ansiosta. Ymmärryksen muodostumista on havainnollistettu kuviossa 5. *Selitys* on yleisesti mielletty yksiselitteiseksi perusteeksi. Yrity maailma on kuitenkin moniselitteistä. Tästä johtuen myös selitysten täytyy olla enemmän liikkuvia ja joustavia kuin stabiileja (Gummesson 2003, 484). Hermeneutiikka ei kuitenkaan tarjoa valmiita sääntöjä tutkijalle. Se on ennemminkin nimitys tietoiselle tarkoitusten ja ymmärryksen etsimiselle. Hermeneutiikka laajassa käsitteessään kattaa kaikenlaisen datan tulkinnan oli se sitten puhetta, kirjoitusta, numeroita, symboleja, havaintoja, tunteita tai ajatuksia (Gummesson 2005, 311–314).



Kuvio 5 Ymmärryksen lähteet (Gummesson 2000, 71).

3.3 Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisilla teemahaastatteluilla. Haastattelutilanteessa teemahaastattelu etenee vapaamuotoisesti ennalta valitun teeman ympärillä erotuksena täysin strukturoidusta haastattelusta, jossa kysymykset ovat mietitty tarkemmin etukäteen. Teemahaastattelussa ei siis ole valmiina yksityiskohtaisia kysymyksiä, jotka esitetään järjestyksessä haastateltavalle. Haastattelua suunniteltaessa voidaan hahmotella tarkentavat kysymykset, jotka tiedustelevat aihetta yksityiskohtaisemmin kuin itse aihe laajassa mittakaavassa. Nämä kysymykset esitetään sopivan hetken tullen jatkokysymyksinä ja tarkennuksina. Niiden rooli on olla haastattelijan tukena siltä varalta, että tutkijan kaipaamat vastaukset eivät nouse haastattelutilanteessa muuten esiin (Carson, Gilmore, Perry & Gronhaug 2005, 74). Liitteessä 1 on esitetty tämän

tutkimuksen haastatteluissa käytetty haastattelurunko. Se oli tarkoitettu tueksi haastattelijalle eikä jokaista kysymystä ollut tarpeen esittää. Sen tarkoitus oli varmistaa, että aiotut aiheet tulee käytyä läpi, mutta usein haastateltava itse otti aiheita esille vapaassa järjestyksessä ja kertoi näkemyksensä vapaasti.

Tuloksia voidaan analysoida ja tulkita monin tavoin eikä valmiita vastausvaihtoehtoja haastateltavilla ole. Teemahaastattelu lähtee oletuksesta, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita, voidaan tällä menetelmällä tutkia. Ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat haastatteluissa keskeisessä roolissa (Hirsjärvi ym. 2007, 203; Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48).

Haastatteludata on ehkä se tärkein informaation lähde monissa laadullisissa tutkimuksissa. Pattonin (1990) mukaan haastattelun tavoitteena on päästä haastateltavan mieleen sisälle ja ymmärtää heidän näkökulmiaan sekä näin ollen löytää heidän tuntojaan, muistojaan ja tulkintojaan, joita emme muuta kautta pääsisi tutkimaan (ks. Carson ym. 2005, 73).

3.4 Tutkimuksen kohderyhmä

Haastateltavien valinta on erityisen tärkeää tutkimuksen onnistumisen kannalta ja siksi siihen kiinnitettiin erityistä huomiota. Europcarin edustajan suosituksia käytettiin sen vuoksi, että myynnin parissa työskentelevänä henkilönä hän tuntee haastateltavat yritykset hyvin ja kykenee hahmottamaan sopivat yritykset mahdollisimman kattavan kuvan aikaansaamiseksi. Näiden suositusten pohjalta tutkimukseen valittiin mukaan sopivimmat yritykset. Haastateltavat yritykset edustavat eri toimialoja ja toimivat joko globaalisti tai täysin kansallisesti. Olennaista on haastateltavien henkilöiden kokemus autonvuokrauspalveluista, jotta he voisivat välittää mielipiteitään monipuolisesti haastattelijalle. Seuraavaksi esitetään lyhyt kuvaus haastattelun kohteina olleista yrityksistä. Haastattelujen alussa luvattiin esitellä yritykset anonymisti itse tutkimustyössä, joten yritykset ovat jaoteltu erikseen ja annettu jokaiselle kirjaintunnus sekä lyhyt kuvaus toimialasta.

Organisaatio A tuottaa tuotantoratkaisuja kaikenlaisille yrityksille, pääasiassa koneteollisuudelle. Yritys toimii kansainvälisesti ja sen palveluksessa on yhteensä yli

300 työntekijää. Yritys käyttää autonvuokrausta säännöllisesti pääkumppaninaan Europcar. *Henkilö A* toimii Travel Managerina ja Business Controllerina, *henkilö B* matkanjärjestäjänä ja *henkilö C* käyttöönottoihin vetäjänä. Henkilö C antoi näkemyksensä spontaanin keskustelun pohjalta sähköpostitse.

Organisaatio B on globaalisti toimiva konsultointiyritys. Haastateltava on toiminut Travel Managerina vuoden 2006 syksystä lähtien. Vastuualueinaan hänellä on muun muassa asiakassuhteet ja sopimusasiat.

Organisaatio C toimii pääosin logistiikka alalla. Haastateltavana toimi logistiikan kehityspäällikkö. Hän on aloittanut yrityksessä syksyllä 2008, mutta omaa pitkän kokemuksen alalta muissa yrityksissä. Yritys käyttää autonvuokrausta kansallisella tasolla.

Organisaatio D on globaalisti toimiva teknologiayritys. Haastateltava henkilö toimii toimitusjohtajan assistenttina ja Travel Managerina.

Organisaatio E on globaalisti toimiva automaatioyritys. *Henkilö A* toimii johdon assistenttina ja matkayhteyshenkilönä, jolta saatiin haastattelu. *Henkilö B* toimii Travel Managerina ja läheisessä suhteessa sekä autonvuokraukseen yleensä että Europcariin päin. Henkilö B kohdalla suoritettiin puhelinhaastattelu.

3.5 Tutkimusdatan generointi ja analysointi

Haastattelut suoritettiin vuoden 2009 tammikuun ja maaliskuun välisenä aikana. Varsinaisten haastatteluiden lisäksi aineistoa saatiin siis yhdellä sähköpostiviestillä ja yhdellä puhelinhaastattelulla. Europcarin edustajan Timo Keskisen kanssa käytiin yleisluontoinen keskustelu autonvuokrausalasta. Haastattelurungon toimivuutta testattiin kahdella pilottihaastattelulla joulukuussa 2008. Pilotoinneilla pyrittiin haastattelurungon testaamisen lisäksi saamaan toimivuutta haastattelutekniikkaan ja tuntumaa reagointiin haastattelutilanteessa. Pilotointien avulla haastattelurungosta saatiin kattavampi varsinaisia haastatteluja ajatellen ja muodostettua alustava käsitys vastauksista ja ennen kaikkea vastaustyyleistä. Samoin tietämys autonvuokrausalan palveluista ja alan

mahdollisista epäkohdista tai lainalaisuuksista kasvoi, joka auttoi hahmottamaan myös teoriaosuuden toimivuutta.

Haastattelut nauhoitettiin, jos haastateltava antoi siihen luvan, muutoin haastattelun aikana pidettiin sen verran taukoja, että näkemykset saatiin kirjattua ylös. Haastattelujen jälkeen haastattelut litteroitiin ja aineistoon tutustuminen aloitettiin. Alkuun tutustuminen piti sisällään lähinnä yleiskuvan hahmottelua ja peilausta koottuun teoriaan. Aineistoon tutustumisen voi mieltää omaksi työvaiheeksi ja se on tärkeä siksi, että aloittaessa aineiston yksityiskohtaisen analysoinnin ilman tutustumisvaihetta on olemassa riski, että tutkija ei onnistu hahmottamaan kokonaisuutta eli näkee metsän sijasta vain puut (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 231–233).

Gummesson (2005, 312) käyttää mieluummin termiä datan generointi datan keruun sijaan, koska sosiaalisessa ympäristössä ei ole valmiita objektiivisia tekijöitä, joita voitaisiin sellaisenaan kerätä. Vaikka data olisi otettu toisen käden lähteistä, kuten tilastoista tai vuosikertomuksista, tutkijan täytyy arvioida niiden uskottavuus ja yhdistellä ne haluamaansa muotoon, esimerkiksi diagrammeiksi tai tekstiksi. Data syntyy usein vuorovaikutuksessa, kuten tässä tutkimuksessa pääasiassa haastatteluissa, jolloin tutkijan analyysi jo alkaa (Gummesson 2005, 312).

Tutkimuksen ollessa kvalitatiivinen, analysointiin täytyy kiinnittää suurta huomiota, enemmän kuin jos se olisi ollut kvantitatiivinen. Kvalitatiivisen tutkimuksen prosessi ei ole yhtä selkeä, läpinäkyvä ja järjestyksenomainen. Myös sen toistettavuus on vaikeampaa (Gummesson 2005).

3.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen tunnusmerkki on, että tutkimus johtaa selkeään tulkintaan, joka voidaan saattaa keskusteluun aiemman tutkimuksen kanssa. Pyrin tulkitsemaan kerätyn aineiston selkeästi ja perustellen. Tutkimus ei ole ainoastaan kuvaileva, vaan pyrkii ymmärrykseen ja myös tämän ymmärryksen selkeään viestimiseen. On yleinen käsitys, että kvalitatiivinen tutkimus häviää kvantitatiiviselle tutkimukselle päättelyn tehokkuudessa. Kvantitatiiviseen tutkimukseen on kehitetty menetelmiä ja sääntöjä sille, millaisia johtopäätöksiä jostain aineistosta voidaan perustellusti tehdä. Kvalitatiivisessa

tutkimuksessa tällaisia sääntöjä ole ainakaan muodollisesti olemassa, mistä johtuu se, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa johtopäätösten tekeminen on enemmän intuitiivista (Koskinen ym. 2005, 229–230).

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on siis ongelmana se, että siinä ei käytetä testattuja instrumentteja tai toistettuja tutkimuksia, jotka ovat pääsääntöinen menettelytapa kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa käsitteet validiteetti ja reliabiliteetti ovat standardinomaisia kriteerejä. Käsitteet arvioivat tutkimuksen kykyä johdonmukaisesti mitata sitä, mitä on tavoitteenakin mitata. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan ole määrällisesti mitattavia tekijöitä eikä se ole myöskään suoraan kopioitavissa tai toistettavissa. Tällöin tutkimuksen validiteetti koostuu muista kriteereistä, joilla voidaan arvioida tutkimuksen oikeellisuutta, virheettömyyttä tai kuvausten ja tulkintojen uskottavuutta (Sayre 2001, 45).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteettiin liittyvät riskit löytyvät osaltaan kuvauksesta, jolloin kuvauksen täsmällisyys ja tarkkuus luovat riskin. Toisaalta tulkinta voi vinoutua tutkijan ennakoasenteista tai taipumuksista johtuen. Gummessonin (2003, 482) mukaan kaikki tutkimukset alusta loppuun ovat tulkinnallisia. Myös teorian osalta tutkimuksen kannalta olennaisen datan poisjääminen on uhka tutkimuksen oikeellisuudelle. *Uskottavuutta* voidaan turvata kuvaamalla tarkasti tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden moninaisia todellisuuksia. Tämä sisältää molemminpuolisen luottamuksen haastattelun osapuolten välillä ja edellyttää rehellisyyttä keskusteluissa. *Vahvistettavuutta* voidaan parantaa tutkijan puolueettomuuteen panostamalla olemalla neutraali. *Siirrettävyydessä* on otettava huomioon, että kaikki sosiaaliset kontekstit ovat erilaisia keskenään. *Luotettavuudessa* puolestaan on otettava huomioon, että kaikki ihmiset ovat erilaisia ja täsmälleen samaa tulkintaa samasta ilmiöstä ei voi saada. Luotettavuutta voidaan parantaa käyttämällä useampia henkilöitä tutkimustyössä (Sayre 2001, 45–46). Tässä tutkimuksessa luotettavuutta arvioitaessa täytyy ottaa huomioon, että tutkimuksen tekee yksi henkilö ja tulokset tulkitaan ja analysoidaan yhden henkilön toimesta. Tuloksia analysoidessa pyrin ottamaan kvalitatiivisen analyysin karikat huomioon luotettavuuden nostamiseksi mahdollisimman korkealle tasolle.

Tekemissäni haastatteluissa kiinnitin huomiota mahdollisimman puolueettomaan kysymysten esittelyyn ja kohtelin jokaista haastateltavaa samalla tavalla. Pyrin myös minimoimaan oman vaikutukseni haastateltavien kerronnassa välttämättä johdattavia kysymyksiä ja ilmeitä. Yhtä lailla vältin painottamasta toisia kysymyksiä toisia kysymyksiä enemmän ja pyrin olemaan reagoimatta kantaa ottavasti haastateltavien vastauksiin ja kertomuksiin. Sayren (2001, 45) mukaan on tunnustettava, ettei tutkijan roolia kvalitatiivisessa tutkimuksessa ole mahdollista eliminoida kokonaan. Tärkeää on tunnistaa uhkatekijät tutkimuksen onnistumiselle ja tiedostaa niiden olemassaolo, jolloin niihin voidaan varautua.

Sayre (2001, 45) painottaa haastattelijan reagointia syvällisten vastausten aikaansaamiseksi. Haastatteluista ei välttämättä saada parasta aineistoa irti, jos pitäydytään ainoastaan suunnitellussa kysymysrungossa, vaikka kysymykset eivät olisikaan valmiiksi rakennettuja, vaan eläviä haastattelutilanteen mukaan. Haastateltavien vastauksiin täytyy kyetä reagoimaan, asettamaan tarkentavia kysymyksiä ja menemään pintaa syvemmälle, jolloin ei tyydyttäisi haastateltavan antamaan ensimmäiseen vastaukseen. Tässä tutkimuksessa haastatteluja tehtiin aineiston kylläntymiseen asti eli viimeisessä haastattelussa ei ilmennyt enää uusia havaintoja eikä koettu myöskään tulkinnan muuttuvan.

Yleistäminen on kahdella tavalla tärkeä kysymys kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Ensiksi se liittyy tutkimuksen ja sen tarjoamien tuloksien oikeuttamiseen etenkin käytännöllisissä yhteyksissä. Ehkä yleisin kritiikki, mitä kvalitatiivisen tutkimuksen tekijät kohtaavat on se, että pienestä havaintomäärästä ei voi tehdä luotettavia yleistyksiä. Toinen huomautus tutkijoille on se, että yleisempi tieto on enemmän informatiivista, kuin yksityistapauksia koskeva tieto (Koskinen ym. 2005, 265). Tutkimukseni tavoitteena ei ole saavuttaa universaaleja totuuksia ja yleisen tason tietoa, vaan saada tutkimuksen kohteista ymmärrystä, saada heidän mielipiteensä esiin ja ymmärtää, mikä näiden mielipiteiden takana on, jotta asetettuun tutkimuksen tavoitteeseen päästään.

4 ASIAKKAAN ARVOELEMENTIT

4.1 Asiakkaan kokeman arvon rakentuminen

Tutkimustulosten analysointi on jaettu neljään arvoelementtiin teoriaosuuden jaottelun mukaisesti. Elementtien sisältö on tuotettu ja kehitetty abduktiivisella otteella, jonka avulla esitetty teoreettinen käsitteistö ja empiiriset löydökset ovat vertailtavissa toisiinsa nähden ja yhdistetty loogisesti johdonmukaiseksi (Dubois & Gadde 2002). Tutkimus on lähtökohdiltaan hermeneuttinen pyrkien ymmärtämään merkityksiä tähdäten ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. Gummessonin (2005, 312) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen analysoinnin avain on vertailussa olemassa olevan teorian, edellisten tutkimusten sekä datan itsensä välillä.

4.1.1 Tekninen elementti

Tässä tutkimuksessa teknisellä tasolla käsitellään arvohierarkiassa alhaisella tasolla olevia tekijöitä, joita kirjallisuudessa on käsitelty myös termillä perustaso. Tekninen elementti pitää sisällään sitä perustaa, joka on oltava kunnossa, ennen kuin voidaan edes astua kilpailukentälle. Tällaisia teknisen tason tekijöitä nousi esille muun muassa itse tuotteen tekninen laatu, laadun jatkuva paraneminen, valikoima, suorituskyky, kestävyys ja koko järjestelmän toimivuus. Tämä on hyvin lähellä Gummessonin (1993, 218) määritelmää, jonka mukaan teknistä tasoa mittaa tuote, väline tai järjestelmä, joka on luotettava, kestävä ja helppo pitää kunnossa (ks. Holmlund 1997, 112–113). Tuotteen fyysisellä laadulla tarkoitettiin vastaajien keskuudessa auton luotettavuutta, turvallisuutta, uutuutta, varustelua ja teknologiaa. Teknisellä tasolla asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttaa suuresti se, yltyäkö tuote sille asetettuihin tavoitteisiin ja vaatimuksiin. Europcarin tapauksessa tuotteelle asetetut vaatimukset jopa ylittyivät. Toisaalta vaatimukset ylittyivät myös muilla palvelun tarjoajilla, niissä tapauksissa, joissa vastaajalla oli niistä kokemusta ja osasi niistä myös kertoa. Tämä vastaa yleistä käsitystä siitä, mikä on fyysisen tuotteen rooli teoriassa. Tekninen taso nähtiin vastaajien keskuudessa tavallaan annettuna, että sen on oltava kunnossa. Alan

toimijoiden keskuudessa tähän on panostettu ja asiakkaat ovat myös huomanneet sen. Myöskään vastaajien välillä ei juuri syntynyt eroja. Ulaga (2003, 682) viittaa tähän laatustandardeilla, johon palveluntarjoajan on yllettävä ja siihen, että korkea tekninen laatu oletetaan annettuna ja että sen avulla erilaistuminen on haastavaa. Osalla vastaajista oli kokemusta myös muista alalla toimivista yrityksistä ja heidän palveluistaan, mutta osalla kokemusta oli karttunut ainoastaan yhteistyöstä Europcarin kanssa. Huolimatta vastaajien kokemuksesta, tekniseen elementtiin lukeutuvat tekijät nähtiin standardeina, joihin ei paljoa kiinnitetä huomiota. Ne ovat erittäin hyvin toimivia eikä niiden suhteen ole ongelmia ollut. Autojen kuntoon, valikoimaan ja ikään liittyen ei löytynyt valitettavaa. Niitä jopa keuhuttiin ensiluokkaisiksi ja niiden merkitystaso miellettiin korkeaksi.

Esimerkiksi organisaation A henkilö B työskentelee matkanjärjestäjänä ja kertoo Europcarin palveluista teknisellä tasolla:

”Yleensä on auto löytynyt, kun tarvittu. Sen suhteen ei ole ollut ongelmia. Tarjolla on A, B ja C-luokat, joista käytämme C:tä eli kompaktia. Autojen saatavuus ja taso on ollut jopa erittäin hyvä.”

Organisaation A henkilö A:n toimenkuvana yrityksessä on matkanjärjestäjän esimiehenä toimimisen lisäksi Travel Managerina ja Business Controllerina toimiminen. Henkilö A on samoilla linjoilla henkilö B:n kanssa mitä tulee tuotteen tekniseen alueeseen:

”Hinnoittelua voi pitää aika ratkaisevana tekijänä, koska itse autot ovat koko lailla samanlaisia härveleitä. Lentokentillä kyllä löytyy tarjontaa. Itse autot ovat toimineet hyvin ja käyttäjät ovat saaneet ne siisteinä. Myös varustetaso on pikkuhiljaa parantunut.”

Myös Europcarin tarjoama palvelupaketti koettiin laajasti sopivan kattavaksi. Siihen ei yleisesti sisältynyt teknisen elementin alueella mitään sellaista, mistä asiakkaat eivät ole halukkaita maksamaan. Joissain tapauksissa kuitenkin ylimääräisten vakuutusten tyrkyttäminen asiakkaalle sai esiin ärtymystä. Näitä ylimääräisiä vakuutuksia käsitellään myöhemmin tässä luvussa.

Hinnoittelu nähtiin liittyvän tiiviisti tekniseen tasoon siltä osin, että se koettiin kuuluvan perustason toimintaan eikä itse tuotteen teknisistä ominaisuuksista kyetty löytämään eroja. Näin keskusteluissa hinnasta ja autojen teknisestä laadusta niitä käsiteltiin usein yhdessä. Organisaatio D:n Travel Managerina työskentelevä vastaaja kuvaa hänen mielestään autonvuokrauksen tärkeintä tekijää:

”Hinta, koska koen, että autonvuokrausfirmat ovat hirveän tasavahvoja. Ne ovat turvallisuuden ja kaluston suhteen samanlaisia, joten hinta ratkaisee.”

Organisaatio D:n henkilö oli haastateltavista ainoa, joka ei kokenut sosiaalista ulottuvuutta tärkeäksi. Organisaation D henkilön vastaukseen vaikuttaa osaltaan se, että heillä ei ole valittuna varsinaista avaintoimittajaa. Näin sosiaalista näkökulmaa ei ole päässyt syntymään. Organisaatio käyttää kahta tai kolmea alan suurta toimijaa, joista hinnan perusteella valitaan sopivin. Samoin vuokrausmäärät ovat kohtuullisen pieniä, joka osaltaan voi vaikuttaa siihen, ettei syvällisempään asiakassuhteeseen ole nähty tarvetta.

Vastaajien keskuudessa vallitsi yksimielisyys siitä, että hintatarjoukset ja hinnasta informoiminen on tärkeä osa arvoa. Kilpailutuksen käytössä ja hintojen vertailussa esiintyi eroja jonkin verran, mutta pääasiassa arvoa annettiin autonvuokraamon tiedottamiselle:

Organisaatio D:n henkilön näkemys:

”Ei suosita ketään tai olla tietoisesti käyttämättä ketään. Ei hirveästi nähdä vaivaa penkomiseen, riippuu siitä kuka edullisimmat hinnat tarjoaa.”

Organisaatio A:n henkilö B:n näkemys:

”Kilpailutamme hintoja hyvin vähän, mutta jonkin verran tulee vertailtua erityisesti Hertztiin, mutta aika vähälle se kyllä jää. Europcarilta ollaan saatu hyvät hinnat.”

Organisaatio C:n henkilö puolestaan kertoo kattavasta seurannasta:

”Kattavasti käydään vaihtoehdot läpi säännöllisesti, Europcarilta on saatu kuitenkin hyvät hinnat.”

Hintaa käsitellään myös taloudellisen elementin yhteydessä. Teorian puolella Cannon ja Homburg (2001, 29–31) pitävät hintaa tuotteen tai palvelun hankinnasta aiheutuvana suorana kustannuksena, mutta sitä käsitellään osittain myös tässä, koska haastateltavien vastauksissa se otettiin usein esille keskusteltaessa auton teknisestä laadusta.

Organisaatioiden välillä esiintyi siis jonkin verran eroja kilpailutuksen osalta, mutta hinnan merkitys näkyi kuitenkin selvästi. Se, että vertailua ei joissain organisaatioissa tehty niin aktiivisesti, ei johdu siitä, että hintaa ei pidettäisi merkittävänä tekijänä. Hintavertailuun ja sen ehkä yllättävän alhaiseen asteeseen vaikuttaa se, että Europcarilta on jo saatu hyvät hinnat, kuten yllä olevista lainauksista voidaan nähdä. Niinpä aggressiivista kilpailijoiden hintaseurantaa ei tarvitse tehdä, vaan seurannan luonne on selvästi rauhallisempi, enemmän varmistuksen tyylistä. Cannonin ja Homburgin (2001, 29–31) mukaan seuranta on hankintakustannusten osa, joita syntyy muun muassa eri palvelun tarjoajien suorituskyvyn tarkkailusta. Europcar miellettiin vastaajien keskuudessa edulliseksi hinnoiltaan. Sen edulliset hinnat ovat jopa ratkaisseet sopimuksia edukseen organisaatio E:n kohdalla. Hinta mainittiin jokaisen vastaajan kohdalla autonvuokrauspalvelun tärkeimpien tekijöiden joukkoon.

Tekniseen elementtiin liittyy myös itse prosessin tekninen toteutus. Tähän voidaan katsoa kuuluvaksi sellaisia tekijöitä kuin autonvarausprosessi sähköisesti, asiakaspalvelun kontaktiväylät ja laskutusprosessi. Koko prosessin tekninen toteutus antaa prosessille mahdollisuuden toimia virheettömästi ja tehokkaasti. Kokonaisuudessaan prosessin tekninen toteutus miellettiin toimivaksi. Se miellettiin toimivaksi myös kilpailijoiden palvelun kohdalla niiden haastateltavien mielestä, joilla niistä oli kokemusta. Myös asiakaspalvelun tavoitettavuus toimii kiitettävästi kaikkien haastattelujen kohteena olleiden organisaatioiden kohdalla. Europcarin kohdalla siis prosessi toimii ja teknologia on auttanut asiakkaan liiketoimintaa helpottavasti. Eroa kilpailijoihin tällä osa-alueella ei kuitenkaan löytynyt.

Organisaatio A:n henkilö C vastasi spontaanin keskustelun jälkeen sähköpostilla esille nousseisiin kysymyksiin, joissa keskusteltiin Europcarin palvelun laadusta ja autonvuokrauksen kriittisistä tekijöistä. Merkilläpantavaa henkilön kohdalla oli se, että

päällimmäisenä oli negatiivisia ajatuksia Europcarin palveluista. Organisaatio A:ssa on ollut ongelmia matkalaskujen viipymisestä Pohjoismaiden osalta. Hän kommentoi organisaatio A:n muiden henkilöiden tavoin laskutusprosessin epäkohtia ja siitä nousseita ongelmia:

”Europcarin laskutusprosessi on kivikaudelta. Nykyisin auton käyttäjä saattaa joutua odottamaan pitkän aikaa ennen lopullisen laskun saamista - Europcarin www-palvelu ei tunnu toimivan kaikkialla. Laskun saamisongelmien vuoksi matkustaja tekee usein useamman matkalaskun samaa matkaa koskien. Jokaisesta matkalaskusta kaikkine käsittelyineen ja vahvistuksineen aiheutuu suuria kuluja. Tästä aiheutuu paljon ylimääräistä työtä ja kustannuksia. Vaihtoehtoisena toimintamallina vouchereiden käyttö autojen maksamiseen ja varaamiseen ei myöskään ole kätevää, sillä myös voucher-ruljanssista aiheutuisi suuria kuluja ja työtä.”

Kyseinen ongelma esitettiin haastattelun alkuun hieman suurempana kuin millaiseksi se keskustelun edetessä vastaajan mielessä muokkaantui. Henkilön tunteet olivat nähtävästi pinnassa ongelman vuoksi, mutta tarkemman pohdinnan jälkeen ongelman suuruus ja merkittävyys hieman laantui. Ongelmia aiheuttaa siis laskutuksen viipyminen Pohjoismaiden kohdalla. Laskua tarvitaan muun muassa kustannusten kohdentamiseen, kun projektiluontoisessa liiketoiminnassa jokaiselle projektille kohdennetaan sen aiheuttamat kustannukset. Projekteja on vuoden mittaan taloustilanteesta riippuen yleensä tiiviisti, jolloin yhden projektin päättäminen antaa täyden keskittymisvapauden seuraaviin projekteihin. Matkalaskun viipyessä projektia ei pystytä lopullisesti päättämään, vaan ainoastaan väliaikaisesti sulkemaan. Laskun viimein saapuessa, projekti avataan hetkellisesti uudestaan ja suljetaan kustannusten kohdilleen saamisen jälkeen. Henkilö A:n mukaan kyse ei ole kovin suuresta vaivasta, mutta toistuessaan se vaivaa mieltä. Kyse on osaltaan myös tuntemuksista. Barlown ym. (2000, 8) mukaan teknisen tason virheet nostavat helposti myös emootiot pintaan, joka on nähtävissä myös tämän ongelman kohdalla. Projektien jäädessä laskutuksen viipymisestä johtuen vaillinaisiksi, ei sitä voida sulkea myöskään mielestä kokonaisuudessaan pois.

Muiden organisaatioiden kohdalla edellä mainittua ongelmaa ei esiintynyt tai haastateltavat eivät kokeneet sitä ongelmaksi asti. Europcarilla on käytössään kanta-asiakasjärjestelmä, jonka käyttäjät saavat oman ID – numeron. Ilmoittaessaan ID –

numeron matkatoimistoon, kaikkiin vuokrauksiin valmistuu sähköisesti myös vuokrasopimus, jossa on asiakkaan kaikki tiedot mukaan lukien sähköpostiosoite, mihin luottokorttikuitti lähtee. Ilman automaattista sähköpostiosoitetta kuitti ei aina mene perille väärin kirjoitetun sähköpostiosoitteen vuoksi eikä Europcar tästä saa myöskään minkäänlaista tietoa. Organisaatio A:ssa ainoastaan muutamalla henkilöllä on käytössään tällainen kanta-asiakaskortti ja liikkeessään runsaasti Pohjoismaissa juuri käsin kirjoitetut virheet sähköpostiosoitteissa aiheuttavat laskujen viivästymistä. Ratkaisuna tähän olisi kanta-asiakaskorttien laajempi käyttö organisaatio A:ssa.

Organisaatio A:n henkilö C ehdottaa myös parannuskeinoa laskutusprosessiin:

”Suurasiakkaiden (kuten organisaatio A) kanssa tulisi voida onnistua suora laskutus emoyritykseltä matkustajan sijasta. Työntekijän huolenaiheena olisi autoa noudettaessa näyttää ajokorttinsa sekä hoitaa auto hyvässä kunnossa takaisin Europcarin toimistoon sovitussa ajassa, kun taas laskutus- ja maksuprosessi toimisi taustalla.”

Parannusehdotus on esimerkki teorian puolella esitellyn palvelun ulkoistamisen hyödyistä. Ulagan ja Eggertin (2006) esittämälle palvelujen ulkoistamiselle on tunnusomaista, että palveluntarjoaja ottaa enemmän vastuuta asiakkaan ponnisteluista palvelun käyttämiseksi. Tällä pyritään asiakkaan liiketoiminnan helpottamiseen.

Teknisen elementin olennainen sisältö on myös varsinainen autonvarausprosessi. Prosessi nähtiin asiakkaan kannalta erittäin helppona ja asiakasystävällisenä kaikkien vastaajien kohdalla. Prosessia käsitellään tarkemmin palvelullisen elementin yhteydessä, mutta yksi sen osa, joka luonteeltaan kuuluu teknisen elementin piiriin, aiheutti organisaatio A:n ja organisaatio B:n kohdalla negatiivisia tuntemuksia. Organisaatio B:n vastaaja viittaa hieman kankeaan varausprosessiin nimenomaan liikematkustajan osalta. Hänen mukaansa on yleistä, että liikematkustajat helposti allekirjoittavat vuokrapaperit niihin sen kummemmin paneutumatta. Tähän voi vaikuttaa esimerkiksi kiire asiakkaan odottaessa jo autossa tai yksinkertaisesti luottamus siihen, että vuokrapapereissa on aina sama sisältö. Ongelmia tulee ainakin ylimääräisten vakuutuksien allekirjoittamisesta, jolloin hintaa vuokraukselle tulee lisää. Palvelupakettiin tulee siis tällaisissa tapauksissa jotain sellaista lisäystä, josta asiakas ei ole halukas maksamaan, mutta järjestelmän ja toimintatapojen johdosta näin käy. Organisaatio A:n henkilön C:n esittämä ehdotus

laskutuksesta suoraan emoyhtiöltä liikematkustajan sijaan voisi tuoda tähän apua. Organisaatio A:n henkilö B antaa samansuuntaista palautetta hinnoittelun selkeyden pohdinnan lomassa:

”Toisaalta matkaajalle voidaan tyrkyttää jotain lisävakuutuksia, joista autovuokraamon virkailija saa kaikei ihkaoman provision tai jos jää auto tankkaamatta ja tankki tyhjä niin bensan hinta muodostuu aika kalliiksi. Mutta matkanjärjestäjälle hinnoittelu on selkeä, näkee vain sen mikä on sovittu ja millä myydään.”

Asiakkaat pitivät yleisellä tasolla Europcarin palvelupakettia sopivasti mitoitettuna, mutta tältä osin toivottiin parannusta asiaan, ettei asiakas joutuisi ottamaan sellaista, mitä se ei halua siihen kuuluvan.

Ainoa negatiivinen asia, mikä tuli esille itse auton saatavuuteen liittyen, oli kumiallergisen henkilön vaihtoehdot. Tämä tuli esille kuitenkin vain organisaatio A:n kohdalla, jossa työskenteli yksi kumiallerginen henkilö. Allergiselle henkilölle auton saatavuuden ei kuitenkaan katsottu olevan merkittävä ongelma, sillä yleisarvosana autojen saatavuudesta, valikoimasta ja kunnosta oli erinomainen. Kuitenkin toivomus valikoiman osalta on saada kompaktiluokan kumiallergikoille sopivia autoja, kuten henkilö D kirjoittaa sähköpostiviestissään:

”Autovarauksen tekeminen kuskille, jolla on kumiallergia, on vaikeaa. Kumiallergikolle auton hallintalaitteiden tulisi olla joko nahkaa, puuta, metallia tai muovia. Autovarauksen ehto "or similar" johtaa siihen, että ainoa tapa saada allergikolle sopiva auto olisi varata jaguar tai mersu erityisen kalliista hintaluokasta. Autovarauksia tehtäessä erikoistoivekenttä ei toimi, sillä se ei tunnu velvoittavan Europcarin konttoreita toiminnassa. Vakavasta kumiallergiasta kärsivä henkilö voi jo pienestä kumikosketuksesta menettää työkykensä, eikä hanskojen käyttö auta riittävästi.”

Teknisen elementin osatekijöistä tärkeään rooliin nousi myös laadun jatkuva paraneminen. Vahvimmin tämä tuli esille teknologian mahdollisuuksissa kehittää autojen turvallisuutta. Turvallisuus miellettiin jokaisen vastaajan mielestä erittäin tärkeäksi tekijäksi, jolloin Europcarin omat valinnat autoista ja automerkeistä ovat avainasemassa. Itse automerkkeihin ei vastaajien keskuudessa otettu kantaa paitsi

organisaatio C:n henkilö, joka erikseen mainitsi arvostavansa Europcarin merkkivalintoja.

4.1.2 Taloudellinen elementti

Laajassa käsitteessä taloudellista arvoa voidaan nähdä syntyvän kaikesta toiminnasta, josta jotain kautta saadaan jonkin tasoista kustannushyötyä. Taloudellista elementtiä käsiteltiin voimakkaasti hinnan kautta, vaikka usein autonvuokrauksen osuus matkustuksen kokonaiskustannuksista on suhteellisen pieni. Taloudellisesta hyödystä puhuttaessa ideana oli ajatella autonvuokrauspalveluja liiketoiminnan taloudellisuuden näkökulmasta eli esimerkiksi ajan säästö voidaan tulkita taloudelliseksi hyödyksi siinä mielessä, että vuokrausprosessissa säästetyllä ajalla voidaan hoitaa yrityksen ydinliiketoimintaa. Taloudelliset hyödyt koettiin utilitaristisina eli ne ovat keino saavuttaa jotain muuta. Toimivan prosessin tuomat säästöt ajassa, vaivassa tai turhassa työssä otettiin esille kaikissa haastatteluissa ja vastaajien tyytyväisyyskin näkyi prosessin toimiessa. Esimerkiksi organisaatio E:ssä taloudellisuutta nähtiin uudistuksessa, jossa kotimaan työmatkat hoidetaan Europcarin autoilla. Toimitusvarmuus koettiin useissa tapauksissa kriittisimmäksi tekijäksi auton vuokrauksessa juuri taloudellisesta näkökulmasta katsoen. Mahdolliset virheet sekä siitä seuraavat ajan ja vaivan uhraukset olisivat haitallista oman liiketoiminnan sujumiselle. Autonvuokrauspalvelun yleiseksi tehtäväksi miellettiin omien tarpeiden täyttäminen eli oman liiketoiminnan sujumisen avustaminen. Parhaimmillaan vuokrausyritys onnistuu tässä takaamalla asiakkaalle virheettömän ja vähän energiaa vievän prosessin. Esimerkiksi organisaation A:n henkilö B esittää ajatuksensa prosessin helppouden merkityksestä:

”Europcarin kanssa ollaan tehty jo niin paljon yhteistyötä, että koko varaustoiminta on tosi nopea ja selvä. Tärkeimpänä pointtina on, että koko toiminta häiritsisi mahdollisimman vähän varsinaista liiketoimintaa eikä asentajillekaan tulisi ylimääräistä vaivaa.”

Tähän viittaa myös organisaatio B:n vastaaja, joka näkee autonvuokrauspalvelun olevan hyvällä tasolla, kun prosessit toimivat sujuvasti:

”Ensinnäkin, jos ajatellaan autonvuokraukseen käytettävää rahaa, lentomatkustus on se, jossa suurimmat rahat liikkuu. Sitten tulee hotellit ja autonvuokraukset ovat ehkä muutama prosentti, jos tarkastellaan kokonaisuuksia. Näen silleen, että itse en ole koskaan hakenut autonvuokraukselta mitään tuhoittoman suurta lisäarvoa enkä näe hirveää tarvetta syventää yhteistyötä. Tämä on resurssikysymys, aika ei riitä kaikkeen ja täytyy keskittyä olennaiseen. Niin kauan kuin tällainen sopimusyhteistyö toimii arkitasolla, saadaan nopeasti vastaukset kysymyksiin ja luova ongelman ratkaisukyky toimii, ollaan tyytyväisiä. Tämä on periaatteessa riittävä taso.”

Organisaatio B:n henkilö näkemyksessä viitataan yhteistyön syventämisen tarpeettomuuteen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yhteistyö olisi merkityksetöntä, vaan että se on sopivalla tasolla, kuten sosiaalisen elementin yhteydessä selviää. Rahamääräisesti autonvuokraus näyttelee pientä roolia matkustuksen kokonaiskustannuksissa riippuen luonnollisesti vuokra-ajan pituudesta.

Organisaatio E:n henkilö A mieltää taloudellisuutta niin ikään koko prosessin vaivattomuuden kautta:

”Varausprosessi on kyllä meidän kannalta helppo. Se on sillä tärkeää, ettei sen eteen tarvitse mitenkään ponnistella, vaan se toimii ilman että siihen tarvii mitenkään uhrata energiaa.”

Tilaukseen, toimitukseen ja toiminnan koordinointiin liittyvät kustannukset on liitetty Cannonin ja Homburgin (2001, 29–31) mallissa hankintakustannuksiin, joita syntyy esimerkiksi energiasta, jota joudutaan uhraamaan prosessin toimivuuden eteen. Europcarin osalta nämä kustannukset on onnistuttu tiputtamaan minimiin, joita myös asiakasyrityksissä osataan arvostaa.

Cannon ja Homburg (2001, 29–31) nimittävät hintaa suoriksi kustannuksiksi, joita tuotteen tai palvelun hankkimisesta aiheutuu. Hinnan rooli oli erittäin keskeinen auton vuokrauksessa. Kuten jo osittain teknisen elementin yhteydessä esitettiin, hinta on jopa ratkaisevassa asemassa auton vuokrauksessa. Organisaatio E:n henkilö B kertoi puhelinhaastattelussa, että Europcar on organisaation avaintoimittaja ja viimeisen kilpailutuksen Europcar voitti nimenomaan alhaisen hinnan ansiosta. Jokainen

haastateltavista henkilöistä korosti hinnan merkitystä valinnoissaan ja Europcar miellettiin jokaisessa organisaatiossa edulliseksi vaihtoehdoksi. Hinnalla on suorat vaikutukset kustannuksiin ja sen helpon mitattavuuden vuoksi se tulee myös yleensä ensimmäisenä mieleen ostaja-myyjäsuhteessa taloudellisuutta ajateltaessa (Cannon ja Homburg 2001, 29–31).

Hinnan rooli tulee todennäköisesti näkymään korostetusti vuosien 2009 ja 2010 aikana talouden taantumana ja lakimuutoksen vuoksi. Talouden taantuma toisaalta ajaa asiakasyrityksiä tiukempaan kustannustietoisuuteen ja samaan aikaan lakimuutos luo autonvuokraamoille korotuspaineita hintoihin.

Vakituisen yhteyshenkilön merkitystä analysoidaan tarkemmin sosiaalisen elementin yhteydessä, mutta yhteyshenkilön tuoma hyöty yhdistettiin myös taloudelliseen näkökulmaan organisaatio B:ssä ja organisaatio C:ssä, kuten organisaatio C:n haastateltava kertoo:

”Kontaktihenkilö on siinäkin mielessä mun mielestä tärkeä, että se helpottaa spesiaalimpien kysymysten kanssa, ettei tarvitse soittaa moneen paikkaan ja odottaa vastauksia. Ajan säästö tällaisessa työssä on aika isossa osassa.”

Taloudellinen elementti on toisaalta hyvin läheinen palvelulliselle elementille, sillä palvelullisen elementin luonteeseen kuuluu asiakkaan liiketoiminnan helpottaminen. Taloudellisen näkökulman suurin tekijä liittyy pitkälti liiketoiminnan helpottumisen kautta saavutettaviin taloudellisiin etuihin.

4.1.3 Palvelullinen elementti

Palvelullisella tasolla kuvataan toiminnallista kyvykkyyttä ja palvelukanavia. Olennaisena tekijänä on siis asiakkaan liiketoiminnan helpottaminen, jolloin säästetään asiakkaan aikaa ja energiaa sekä vältetään viivytyksiltä ja sekavalta asioinnilta (Seiders ym. 2000, 79). Autonvuokrausalalla tähän elementtiin liittyvät tekijät nousevat erityisen kriittisiksi, sillä liiketoiminnan luonne on avustaa asiakkaan liiketoimintaa sujumaan liikkumisen osalta mahdollisimman vaivattomasti. Seidersin ym. (2000) antamat vaatimukset vaivattomuudelle ovat tavoitettavuus, tuotteen tunnistaminen ja löytäminen,

tuotteiden helppo ja nopea saatavuus sekä nopeat transaktiot. Europcarin kohdalla nämä kriteerit täytetään helposti.

Tavoitettavuudelle annettiin vastaajien keskuudessa täydet pisteet. Sähköinen yhteydenotto on mahdollista kellon ympäri ja Europcarilla on tarjota vahva kontaktihenkilö sekä asiantunteva asiakaspalvelun henkilöstö. Päätöksen sopivimmasta tuotteesta tekee Europcarin henkilöstö, joka miellettiin kautta linjan haastateltavien keskuudessa erittäin positiivisena asiana. Saatavuudessakaan ei ilmennyt puutteita ja transaktioiden teko on nopeaa. Esimerkiksi organisaatio E:n henkilö B kiteyttää koko autonvuokrauspalvelun tärkeimmän tekijän toimitusvarmuudeksi. Toimitusvarmuudessa kiteytyy nopeus, helppous, varmuus ja täsmällisyys. Ilman näitä tekijöitä myös muut arvon osatekijät muiden elementtien alueilla kärsisivät. Organisaation A henkilö A kiteyttää koko autonvuokrauksen tärkeimmän tekijän seuraavasti:

”Tärkeimpänä asiana mainitsisin autoyhtiön joustavuuden eli mihin auton voi jättää. Koko prosessin sujuvuus pitäisi hoitaa autoyhtiön toimesta, yrityksemme on ainoastaan asiakas.”

Vastaus ja sen luonne edusti hyvin tyypillistä ajatusmaailmaa vastaajien keskuudessa. Kantavana ajatuksena on juuri oman liiketoiminnan mahdollisimman vähäinen häiriintyminen ja se, että palveluntarjoaja panostaa asiakkaan näkökulmasta vaivattomuuteen ja prosessiin. Kaikki vastaajat mainitsivat myös palvelupisteiden verkon merkityksen, millä tarkoitetaan autojen saatavuutta paikkaan kuin paikkaan muualtakin, kuin esimerkiksi vain lentokentiltä. Europcar on onnistunut levittämään verkostonsa kiittävästi, samoin muut alan isot toimijat niiltä osin, kuin vastaajilla oli niistä kokemusta.

Asiakaspalvelun henkilöstön tietotaito katsottiin kuuluvan kiinteästi hyvään palvelupakettiin. Asiakaspalvelun henkilöstöllä tarkoitetaan esimerkiksi puhelinpalveluun vastaavia henkilöitä eikä siis esimerkiksi vakituista yhteyshenkilöä. Olennaista on asiakaspalvelun tietotaidon riittävä taso, jotta normaalin tason ongelmat, jos sellaisia ilmenee, kyettäisiin hoitamaan yhdellä puhelinsoitolla. Tarpeet asiakaspalvelun käyttämiseen voivat ongelmatapausten lisäksi ilmetä myös kysymyksen tai varmistuksina, jolloin on tärkeää, ettei yhteydenottajan tarvitse hakea vastauksia

monesta eri paikasta. Asiakaspalvelun tietoon ja taitoon tulee voida luottaa. Sekään ei riitä, jos asiakaspalvelijan vastauksen lisäksi tieto täytyy varmistaa joltain muulta taholta. Luottamus ja arvostus asiakaspalvelun henkilöstön osaamiseen olivat kaikkien vastaajien joukossa korkea ja heidän osaamistaan jopa keuhuttiin erinomaiseksi, kuten esimerkiksi organisaatio A:n henkilö B kuvailee asiakaspalvelun asiantuntevuutta:

”Olen lähinnä Helsinkiin soitellut, ja sen asiakaspalvelun pätevyys on ollut erittäin hyvä. Vastauksia ei ole tarvinnut hakea enää muualta, vaan saan kaipaamani tiedot puhelinsoitolla.”

Samoin tieto siitä, mihin ongelmatilanteessa otetaan yhteyttä, katsottiin organisaatioissa A, B, C ja E erittäin tärkeäksi. Organisaatio D:n vastaajalle riitti, että internetistä löytyy asiakaspalvelun numero. Organisaatio A:n kohdalla henkilö B puolestaan katsoi tärkeäksi, että tietää mahdollisimman tarkasti soittokohteen ongelmatilanteiden ominaisuuksien vaihdellessa. Toisaalta tällainen tietämys vastaajalle oli karttunut pitkän asiakassuhteen ansiosta. Organisaatio C:n vastaaja mainitsi hinnan ja logistiikkapalvelun ohella asiakaspalvelun autonvuokrauspalvelun tärkeimmäksi tekijäksi.

Asiakaspalvelun lisäksi tärkeäksi tekijäksi asiakasarvossa koettiin se, että palveluntarjoaja tuntee asiakasyrityksen oman liiketoiminnan ja taustat, kuten organisaatio C:n logistiikan kehityspäällikkö asian ilmaisee:

”On hyvä, että vuokrayhtiö tuntee taustamme ja historiaa siitä, millaisia palveluja käytämme ja mitä auton vuokraukselta tarvitsemme. Ei tarvitse joka yhteydenotossa käydä tällaisia asioita läpi, vaan voi mennä ikään kuin suoraan asiaan”.

Organisaatio B:n vastaaja puolestaan viittaa asiakkaan liiketoiminnan tuntemiseen seuraavasti:

”Organisaatiomme elää projekteista ja uusia projekteja tulee koko ajan, jolloin tärkeäksi nousee se, että ollaan hereillä myyjäpuolella ja valmiita tarjoamaan oikeat palvelut oikeaan aikaan eli miten myyjäpuoli kykenee vastaamaan asiakasyrityksen kulloiseenkin tarpeeseen, jotka voivat muuttua projektien mukaan”

Asiakkaan tarpeiden tuntemisen taustalla on hyvä tuntemus asiakkaan liiketoiminnasta ja sen nähtiin linkittyvän tiiviisti koko prosessin toimivuuteen, eli siihen mikä miellettiin kriittisimmäksi tekijäksi autonvuokrauspalvelussa.

Kuten jo teknisen elementin yhteydessä todettiin, Europcarin palvelupaketti koettiin yleisellä tasolla sopivasti mitoitetuksi. Organisaatio C:n henkilö pienen mietinnän jälkeen kuitenkin mainitsi vuokra-autoilun järkevyyden perustelemisesta asiakasyritykselle lähinnä auton vuokrauksen, leasingin ja auton ostamisen välillä:

”Kyllä vuokra-autoilun perustelua voidaan pitää sellaisena, jota voisi harkita, sen voisi kuvitella kuuluvan palveluntarjoajan palvelupakettiin.”

Jälleen kerran kuitenkin, tällaisia vaihtoehtokustannuksia ja vuokraamisen järkevyyden perustelemista voidaan harkita vasta, kun asiakkaan oma liiketoiminta tunnetaan riittävän hyvin. Vuokrauksen järkevyyden perustelulla haettiin nimenomaan perusteluja taloudellisesta näkökulmasta.

Perusteluna tälle organisaatio C:n kohdalla esille tuli vastaajan mahdolliset raportoinnit eteenpäin vuokra-autoilun luvuista ja yksinkertaisesti tunne oikeasta valinnasta. Organisaatio D:n kohdalla taas heidän tuotteensa menee lähes kokonaan vientiin eikä lähialueiden huoltotöihin ole tarvetta. Tämän vuoksi myöskään esimerkiksi leasing ei ole sopiva vaihtoehto. Riippuu siis suuresti asiakkaan liiketoiminnasta, mitkä palvelut asiakkaalle sopivat ja mikä vaihtoehdoista vuokraus, leasing ja auton ostos, on sopivin. Muut organisaatiot eivät nimenneet palvelupakettiin lisätarpeita.

Ulaga ja Eggert (2006, 126) esittävät, että suuri osa asiakkaan havaitsemasta arvosta syntyy palveluntarjoajan aktiivisuudesta ja tulevaisuuden ennakoinnista siltä osin, että tarkkaillaan alan kehitystä ja pysytään ajassa mukana. Samoin palveluntarjoajan tietotaito esimerkiksi tuotteista, uutuuksista ja oman alan toimintatavoista on teorian puolella mielletty vahvaksi erilaistumiskeinoksi. Tämä näkemys sai tukea myös tämän tutkimuksen osalta. Erityisesti tätä ominaisuutta Europcarissa arvostettiin organisaatio B:ssä ja organisaatio C:ssä.

Tämä liittyy osaltaan myös tekniseen arvoelementtiin, sillä tuotteiden ja palveluiden jatkuva parantaminen on nähty itse tuotteeseen liittyvänä laadun osatekijänä, esimerkiksi autokannan päivitystä tai uuden teknologian hyödyntämistä turvallisuuteen. Ajan hermolla on pysyttävä, sillä uusien kilpailijoiden mahdollinen mukaan tulo nostaa rimaa jatkuvasti, jolloin kehitystä on pakko seurata (Ulaga & Eggert 2006, 121–122).

Organisaatio A:n henkilö B kuvailee toimintojen sujuvuutta Europcarin kanssa seuraavasti:

”Laitan vain tietyt tiedot sähköpostilla eteenpäin. Jos jotain unohtuu, ne kysyy, mutta kun meili lähtee, ne tietää mitä haluan ja vahvistus tulee. On asiakkaalle tosi hyvä asia. Varaajan ei tarvitse tietää edes hintakoodeja. Osaavat siellä katsoa sen edullisimman vaihtoehdon mikä mihinkin sopii.”

Ulagan ja Eggertin (2006) mukaan asiakkaalle voidaan luoda arvoa ulkoistamalla joitain asiakkaalle aikaisemmin kuuluneita tehtäviä palveluntarjoajalle. Tällaiset tehtävät ovat sellaisia, joita asiakas joutuu suorittamaan voidakseen hyödyntää tarjottua palvelua. Tällainen osittainen ulkoistus on varausjärjestelmän osalta saanut organisaatio A:ssa erittäin positiivisen vastaanoton, kuten henkilö B toteaa:

”Sähköistä varausjärjestelmää ei enää periaatteessa ole eikä siis tarvitse osata varausjärjestelmän käyttöä, vaan varauksen voi hoitaa tavallisella sähköpostilla.”

Aiemmin on ollut käytössä pohja, jossa varaajan täytyi itse muistaa erilaisia koodeja. Nyt tämän tehtävän hoitaa asiakkaan puolesta Europcarin asiakaspalvelu.

Yhtenä kysymyksenä kaikille vastaajille esitettiin arvio autonvuokrauksen kriittisistä tekijöistä tulevaisuudessa, noin 3–5 vuoden päästä. Ainoa tekijä, joka nousi edes jollain tasolla esille, oli ekologinen toiminta. Yritykset halusivat vastuullisuuden näkyvän liiketoiminnassa juuri ympäristöä silmällä pitäen. Muilta osin autonvuokrauksen kriittisten tekijöiden ei ennakoitu muuttuvan, samojen tekijöiden arvioitiin olevan tärkeitä myös tulevaisuudessa. Vihreidenkin arvojen osalta oli pientä hajontaa havaittavissa organisaatio D:n vastaajan kohdalla:

” En usko, niin valitettavaa kun se onkin, niin tuskin matkustajat arvostavat esimerkiksi vihreitä arvoja.”

Organisaatio C:n vastaaja puolestaan arvioi ekologisuutta seuraavasti:

”Tulevaisuudessa ehkä vihreitä arvoja tullaan painottamaan enemmän, mutta ei se kuitenkaan ratkaiseva tekijä ole. Antaa kuitenkin positiivisen kuvan”.

Muissa organisaatioissa ekologisuuden arvioitiin vahvistavan otettaan, mutta sen ei kuitenkaan arvioitu nousevan kriittiseen rooliin auton vuokrauksessa. Sen viesti on kuitenkin tärkeä eikä ekologisuus ole merkityksetön. Vastuullisuutta halutaan korostaa, mutta ratkaisevaan rooliin sen ei ennakoitu yltävän.

Haastatteluissa kysyttiin myös, onko auton vuokrauksen kriittisten tekijöiden arvioitu muuttuneen viimeisten 3–5 vuoden aikana. Vastaukset olivat jokaisella vastaajalla samat: eivät ole muuttuneet. Auton vuokrauksessa tuntuu samat tekijät pitävän pintansa ja samat tekijät ovat olleet tärkeitä ennenkin, ainakin viimeisten 3–5 vuoden aikana.

4.1.4 Sosiaalinen elementti

Sosiaalisen tason arvo syntyy palveluntarjoajan ja asiakasyrityksen välisestä suhteesta. Arvoelementeistä sosiaalisella tasolla on moninaisimmat mahdollisuudet erottautua kilpailijoista (Möller 2006; Vandenbosch & Dawar 2002, 35–36; Ulaga 2003). Yrityksen henkilökunnan ominaisuudet, henkilökohtainen panos, sitoutuminen, luottamus, kontaktihenkilö ja vuorovaikutustaidot nousevat avainasemaan erottauduttaessa kilpailijoista ja luotaessa kestäviä asiakassuhteita (Ulaga & Eggert 2006). Edellä mainitut asiat nousivat selkeästi esille myös vastaajien keskuudessa. Vuorovaikutustaitoja, pitkän asiakassuhteen hyötyjä ja hyviä viestintäyhteyksiä palveluntarjoajaan arvostettiin laajalti asiakassuhteen hoidossa. Tästä poikkeuksena oli organisaatio D, joka oli vastaajien joukosta ainoa, jossa esimerkiksi kasvotonta palvelua ei mielletty negatiivisena asiana. Heille on tähän asti riittänyt myös ongelmatapauksissa asiakaspalvelun yleinen numero.

Teknologian tarjoamat hyödyt ovat selkeät ja sen avulla luotu arvo tunnistettiin ennen kaikkea viestinnän ja logistiikan osalta. Kuitenkin teknologia kykenee luomaan pohjaa

vain tietynlaiselle arvon syntymiselle ja vieläpä sellaisen arvon, johon kilpailijoiden on mahdollista vastata suhteellisen helpostikin. Henkilökohtaista vuorovaikutusta teknologia ei helppoudestaan huolimatta pysty syrjäyttämään eikä korvaamaan (Barlow ym. 2000; Ulaga & Eggert 2006) ja sen merkitystä pidettiin yleisesti erittäin tärkeänä. Esimerkiksi organisaatio E:n henkilö B ilmaisee henkilökohtaisen asiakassuhteen merkityksen:

”Autonvuokrauksen tärkein tekijä on toimitusvarmuus. Tällä tasolla alan toimijat ylittävät kaikki hyvälle tasolle, joten periaatteessa asiakassuhteen hoito ja henkilökohtainen vuorovaikutus ynnä muut sellaiset ovat se alue, jossa auton vuokraamot voivat erilaistua.”

Organisaatio C:ssä vastaaja painotti asiakassuhteen hoitoa ja henkilökohtaisia suhteita hyvän asiakassuhteen osatekijöinä:

”Arvostan palveluntarjoajassa paljon sitä, että sillä on tarjota luotettava kontaktihenkilö. Henkilön olisi hyvä tuntea meidän liiketoimintamme ja taustamme. Toivottavaa olisi myös, ettei tämä kontaktihenkilö vaihtuisi liian usein.”

Luotettavan kontaktihenkilön tuntiessa asiakkaan liiketoiminnan ja taustan yhteydenotossa ei tarvitse käydä läpi perusasioita, vaan voidaan mennä suoraan asian ytimeen. Liiketoiminnan tunteminen tuo asiakkaalle tietynlaisen varmuuden ja mielenrauhan tunteen, että palveluntarjoaja osaa tarjota juuri heidän liiketoiminnalleen sopivimpia ratkaisuja.

Organisaatio C:n vastaaja alleviivasi asiakassuhteen hoidon tärkeyttä myös sillä perusteella, että liiketoiminnan ei haluttu olevan kasvotonta palvelua. Tämä miellettiin myös organisaatio B:ssä erittäin tärkeäksi ja organisaatioissa A ja E sille annettiin myös selvää arvoa. Sopimuksen syntymisen jälkeen on tärkeää pitää yhteyttä asiakkaaseen, kuunnella heidän murheitaan ja reagoida pienempiinkin muutoksiin tarpeissa. Yhteydenpidon katkeaminen sopimuksen syntymisen jälkeen antaa tavallaan kylmän kuvan palveluntarjoajasta, joten asiakassuhde täytyy nähdä koko sen elinkaaren osalta yhtä tärkeänä. Pitkät asiakassuhteet tuovat molemmille osapuolille arvoa. Esimerkiksi organisaatio A:ssa ongelmanratkaisukyvyyn korkea taso katsottiin johtuvan juuri siitä,

että osapuolet ovat oppineet tekemään yhteistyötä, mikä näkyy muun muassa mahdollisten ongelmatilanteiden nopeana käsittelynä ja nopeana ratkaisujen löytämisenä.

Vastaja organisaatiosta B kuvailee toimivan asiakassuhteen merkitystä:

”Keskeinen tekijä on ollut myös erittäin hyvät yhteyshenkilöt, mikä on tämän tyyppisessä myyjä-ostaja suhteessa erittäin tärkeä.”

”Tietääkseni yhteistyö Europcarin kanssa on hyvin pitkä, lähemmäs 20 vuotta. Europcar on onnistunut pitämään ykköstoimittajan asemansa meidän kohdallamme sekä Suomessa että globaalissa ulottuvuudessa. Ollaan tavallaan yritetty hyödyntää asiakassuhdetta pitkälle, jotta sopimuksesta olisi sitten enemmän lisäarvoa myös muissa maissa kuin Suomessa.”

Tämän ykköstoimittajan aseman säilymisen takana on haastateltavan mukaan Europcarin dynaamisuus, aktiivisuus ja ongelmanratkaisukyky asiakassuhteessa:

”Se mitä Europcarissa arvostan, he ovat aktiivisia, he pyrkivät tuomaan oman tuotteensa ja kulloisenkin uutisen tai uutuuden joka heillä on tuotepalettiinsa mukaan ja aktiivisesti esille. Ehkä eniten on ongelmanratkaisukyky, joka on heitä erottanut kilpailijoista.”

Organisaatio B:n henkilö jatkaa kuvaustaan asiakassuhteen hoidon merkityksestä:

”Matkailualalla toimiessa, oli sitten kyse lentoyhtiöstä, matkatoimistosta tai hotelliketjusta, niin kyllä kaiken a ja o on se, millainen suhde syntyy ostajan ja myyjän välillä ja se, miten myyjä pystyy suhdetta ylläpitämään.”

Howdenin ja Presseyn (2008, 798–799) mukaan vakituinen luottamus omaava yhteyshenkilö lisää asiakkaan luottamusta nopeaan ongelmanratkaisuun ja toimii tavallaan tukena sellaisissa tapauksissa, jossa ratkaisua ei heti löydy. Matkustamisen osalta organisaation B:n kohdalla autonvuokrauksen kustannukset matkustuksen kokonaiskustannuksista ovat verrattain pienet suhteessa esimerkiksi lentomatkustukseen.

Vaikka asiakassuhdetta arvostetaan, sen syventämiseen ei yleisesti nähty olevan tarvetta. Organisaatio B:ssä esimerkiksi asiakassuhdetta arvostetaan erittäin korkealle, mutta nykyinen taso on täysin riittävä.

Europcar miellettiin kaikkien vastaajien toimesta ihmisläheiseksi ja asiakaslähtöiseksi yritykseksi, kuten organisaatio A:n, henkilö B ilmaisee mielikuvansa seuraavasti:

”On inhimillinen tilaajalle, tilaajan ei tarvitse tietää oikeastaan mitään tilatessa. Myös kysymyksiin vastaukset ja kaikenlainen apu tulee erittäin helposti.”

Organisaatio E:n vastaaja kertoo:

”Europcar asettuu alallansa kärkeen, he ovat tilaajan kannalta joustavia ja asiakaslähtöisiä. Heillä tuntuu olevan myös pyrkimystä kehittämään omaa toimintaansa meidän toivomusten mukaan, jota kyllä arvostan.”

Organisaatio A:n henkilö A muotoilee mielikuvaansa näin:

”Nimensä mukaan eurooppalainen, joka toisaalta yllättää, koska toimii franchising pohjalta kansallisesti, jolloin maakohtaisia poikkeamia voi olla. Ei nosta karvoja pystyyn, enempi myönteistä. Ei kokemusta muista kilpailijoista, että voisi asemoida EC:n toimialallaan, mutta perustoiminnot toimivat.”

Vastaajien mielipiteet viittasivat kautta linjan henkilökohtaisen vuorovaikutuksen ja asiakassuhteen huollon tärkeyteen, poikkeuksena kuitenkin organisaatio D. Vaikka teknologia helpottaa viestintää ja kaikenlaista kommunikaatiota, se ei kuitenkaan korvaa kaikkea. Kommunikaation välineenä standardinomaisiin tilanteisiin sähköiset yhteydenotot soveltuivat varsin hyvin. Jokapäiväisten asioiden hoidossa asiakaspalvelun yleinen henkilöstö, puhelin ja sähköposti jouhevoittivat yhteydenpitoa, mutta kaikenlaiseen viestintään tällaiset väylät eivät kuitenkaan sovi. Myös standarditapauksissa pelkkä sähköinen viestintä ei kata kaikkia asiakkaan tarpeita. Henkilökohtainen palvelu pitää pintansa asiakasarvossa eikä sitä voi sivuuttaa, vaikka teknologia periaatteessa antaisi siihen mahdollisuuden. Daft ja Lengel (1984) viittaavat tähän kommunikaation eri rikkausasteilla, jolla tarkoitetaan eri kommunikaatiotapojen

soveltuvuutta eri tilanteisiin. Kirjallinen ja sähköinen viestintä soveltuu parhaiten standardinomaiseen, paljon dataa sisältävän sisällön viestimiseen, kun taas rikkaammat tyylit kuten henkilökohtainen kontakti soveltuu monimutkaisten, poikkeuksellisten ja ennalta arvaamattomien asioiden hoitoon (ks. Cannon & Homburg 2001, 32).

4.2 Arvoelementtien linkittyminen

Arvoelementtejä ei voi varsinaisessa liiketoiminnassa käsitellä irrallaan toisistaan ja on tulkinnanvaraista, mihin elementtiin kukin ominaisuus kuuluu (Seiders ym. 2000; Lapierre 2000). Tämä näkyi myös tämän tutkimuksen tulkinnassa ja tulosten jaottelussa. Esimerkiksi autonvarausprosessi voi tekniikkansa puolesta kuulua tekniseen elementtiin, kuten Gummesson (1993, 218) sen sijoittaisi teknisestä näkökulmasta (ks. Holmlund 1997). Tällöin teknologian taso, sen luotettavuus ja huollettavuus pitävät järjestelmää käynnissä, mikä on yhteydessä taloudelliseen elementtiin siinä mielessä, että toimiva järjestelmä vapauttaa henkilökuntaa tuottavampiin tehtäviin. Palvelulliseen elementtiin sen voisi kytkeä liiketoiminnan helpottumisen kautta ja ajatuksesta, että palveluntarjoaja tekee prosessin asiakasyrityksen puolesta ja tavallaan osallistuu asiakkaan liiketoiminnan koordinointiin. Auton varausprosessia käsiteltiin myös vastaajien kohdalla samassa yhteydessä itse autojen kunnon kanssa, samoin hinnoittelua. Hinnoittelu kuitenkin on selkeä taloudellisen elementin osa sen aiheuttaessa suorat kustannukset hankinnoista.

Myöskään vastaajien kertomukset eivät osuneet ainoastaan yhteen elementtiin kerralla eikä se ollut odotettavissakaan. Teknisen tason ongelmat erityisesti linkittyivät selvästi emootiotasoon reagoitina palvelun laatuun, jota käsiteltiin teoriaosuudessa sosiaalisen elementin osana. Toisaalta esimerkiksi vahvan kontaktihenkilön hyödyt voidaan tulkita joko palvelulliseen elementtiin tai sosiaaliseen elementtiin. Vahva kontakti henkilö, joka tuntee asiakasyrityksen liiketoiminnan, vapauttaa asiakasyrityksen siltä vaivalta, että jokaisen ongelman ilmetessä tarvittaisiin taustojen selvittämistä. Vahva kontaktihenkilö tuntee asiakkaan liiketoiminnan lisäksi myös oman alan lainalaisuudet ja erityispiirteet, jolloin asiakasyritystä ei tarvitse sellaisella rasittaa. Toisaalta vahva kontaktihenkilö tuo asiakassuhteeseen henkilökohtaisemman ulottuvuuden ja antaa usein palvelulle kasvot. Samoin asiakassuhteen huolenpidossa on kontaktihenkilöllä suuri rooli.

Terry ja Barryn (2008, 232) mukaan asiakassuhdetta, jota tässä tutkimuksessa käsiteltiin sosiaalisen elementin sisältönä, voidaan nähdä myös puhtaasti taloudellisesta näkökulmasta. Kaikissa yrityksissä ei arvosteta suhteen sosiaalisia puolia, kuten asiakassuhteen hoitoa, vaan yritys on tyytyväinen, kun kustannukset pysyvät kurissa. Tämä luonnollisesti vaihtelee yrityksen sisällä ja toisen alan palvelun tarjoajilta odotetaan syvempää suhdetta kuin toisilta. Organisaatio D:n kohdalla autonvuokraus kuuluu tällaiseen tulkintaa arvosta. Organisaatio D:n tärkein motiivi on liiketoiminnan pyöriminen ja kustannusten alhaisuus. Toisaalta kvalitatiivinen tutkimus rakentuu ajatukselle, että elävää elämää ei ole mahdollista jakaa suoraan ennalta määriteltyihin komponentteihin ainesosineen. Todellisuus on enemmän kuin näiden osien summa, synergian vaikutus näkyy myös siellä (Gummesson 2005, 312).

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Yhteenveto ja päätelmät

Tutkimuksessa analysoitiin asiakkaalle arvoa tuottavia elementtejä autonvuokrausalalla. Teoriaosuudessa käytiin läpi arvoelementtien lisäksi asiakasarvon käsitettä keskittyen sen subjektiiviseen luonteeseen ja syntyprosessiin. Arvon subjektiivinen luonne näkyi läpi haastattelujen selvästi ja on nähtävissä myös tutkimustuloksissa. Arvon määrittää aina asiakas ja asiakkaan näkemykset juontuvat heidän omista tarpeistaan, jolloin eri tekijöillä voi olla täysin päinvastaiset merkitykset asiakkaasta riippuen. Täysin kopioitua asiakasarvomallia ei voi käyttää tehokkaasti asiakkaasta toiseen, sillä suurella todennäköisyydellä se ei olisi tehokas arvon valuessa osittain hukkaan (Anderson & Narus 1998). Tutkimuksessa päästiin hyvin asiakasyritysten arvostamien tekijöiden jäljille, jotka antoivat sisällön arvoelementeille. Elementit jaettiin neljään pääluokkaan eli tekniseen, taloudelliseen, palvelulliseen ja sosiaaliseen elementtiin. Nämä elementit eivät ole irrallisia toisiinsa nähden, vaan jokaisella tekijällä on jonkin asteinen linkki jokaiseen elementtiin. Tulkinnaalle jää erittäin suuri rooli ja tämän vuoksi olen perustellut valintojani jaottelua tehdessäni. Arvoelementit ovat yksi tapa kuvata tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen tavoitteena oli analysoida asiakkaalle tärkeitä tekijöitä autonvuokrausalalla, johon kvalitatiivinen tutkimus soveltui hyvin, kun pyrittiin ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen.

Vastaajat edustivat eri toimialoja ja kansainvälisyyden astetta, mutta silti vastaukset olivat suurissa raameissa samansuuntaiset. Erot vastauksissa johtuivat pääasiassa siitä, kuinka aktiivisesti yritys käyttää autonvuokrauspalveluita. Käytön ollessa vähäistä, myös arvo nähtiin ainoastaan kapeasta näkökulmasta eli hinnan mukaan. Tällaisessakin tapauksessa oletuksena oli, että koko logistinen prosessi toimii, mutta se oletettiin annettuna, sillä alan suurimmat toimijat koettiin tasavahvoiksi tällä alueella eikä puutteita ollut havaittu. Haastateltavien joukossa oli ainoastaan yksi tällainen yritys eli organisaatio D. Muut edustivat selvästi arvoa kattavammin ajattelevia yrityksiä johtuen enimmäkseen siitä, että heidän liiketoimintansa tarvitsee autonvuokrausta selvästi enemmän ja siten myös sosiaaliset tekijät helpottavat heidän liiketoimintaansa.

Teoriaosuudessa käsiteltiin asiakkaan arvoelementtejä ja asiakasarvon käsitettä sekä siinä tapahtuneita muutoksia. Sisältö arvoelementteihin oli kerätty tutkimuksilla useilta eri toimialoilta. Toimialat vaihtelivat laajasti sekä palveluntarjoajan kohdalla että asiakasyrityksen kohdalla. Huomionarvoista on se, että vaikka toimialojen kesken tutkimuksissa olikin suurta hajontaa, vastaukset eivät eronneet toimialojen välillä paljon toisistaan. Autonvuokrausala käsitettiin omassa tutkimuksessani pitkälti asiakkaan omaa liiketoimintaa tukevaksi palveluksi. Se tavallaan pyörii liiketoiminnan taustalla, mutta ei osallistu itse liiketoimintaan. Se on välttämätön osa asiakkaan liiketoiminnan onnistumista, sillä liikematkailu ilman autonvuokrausta olisi selkeästi haastavampaa. Vastaajien keskuudessa toisaalta ymmärrettiin, kuinka monta liikkuvaa osaa autonvuokrauksen logistisessa prosessissa on ja kiiteltiin sen hyvästä suunnittelusta ja sujuvasta toiminnasta. Kuitenkin kaikki kolme alan suurta toimijaa, Hertz, Europcar ja Avis, miellettiin tässä suhteessa tasavahvoiksi, jolloin myös logistisen prosessin sujuvuus miellettiin enemmän annettuna, tavallaan itsestään selvänä tekijänä, joka on oltava kunnossa, jos ylipäätään aiotaan kilpailla asiakkaista. Myös hinnoittelu koettiin tasavahvaksi ja sen merkitystä korostettiin erittäin paljon kaikkien vastaajien keskuudessa.

Nämä kaksi tekijää, eli logistiikka ja hinta, ovat siis teorian puolella esitetyt ”must-haves” eli sellaiset tekijät, joiden täytyy olla kunnossa ennen kun voi astua edes kilpailuareenalle. Varsinkin kestävän kilpailuedun lähteenä näiden tekijöiden mahdollisuudet ovat kuitenkin varsin rajalliset. Nämä kaksi tekijää eivät kuitenkaan olleet ainoat tekijät tärkeimpien tekijöiden listalla, vaikkakin ne löytyivät jokaisen organisaation listalta. Sosiaalinen näkökulma oli erittäin voimakkaasti esillä koko tutkimuksen ajan. Vaikka autonvuokraus liiketoimintana on enemmän taustalla pyörivä, palvelun kasvottomuutta vierastettiin selvästi ja kontaktihenkilön tärkeyttä korostettiin. Europcar assosioitui positiivisesti ihmisläheisenä ja asiakaslähtöisenä palveluntarjoajana, joka pyrkii toiminnassaan ottamaan huomioon kulloisenkin asiakasyrityksen yksilölliset tarpeet. Ainoastaan yhdellä vastaajista Europcarista puhuttaessa tuli ensimmäisenä negatiivisia asioita mieleen. Nekin hälvenivät selvästi kysyttäessä, mitä positiivista Europcarin palvelussa on.

Europcar on onnistunut hyvin ottamaan vastuuta ennen asiakkaan kontolle kuuluvista toiminnoista ja näin pystynyt helpottamaan asiakasyrityksen elämää. Esimerkkinä tästä on autonvarausprosessi, jossa asiakkaan osuus on lähettää yksinkertainen sähköposti sen sijaan, että asiakas joutuisi vanhemman mallin mukaan muistamaan erilaisia koodeja täyttäessään sähköistä varauslomaketta. Taulukossa 1. on esitetty yhteenveto tutkimustuloksista.

Taulukko 1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Organisaatio	Tekninen	Taloudellinen	Palvelullinen	Sosiaalinen
A	Fyysinen tuote, turvallisuus, kestävyys, tasainen laatu, toimiva järjestelmä, valikoima.	Hinta, kustannusten hallinta, sähköinen palvelu, energia.	Toimitusvarmuus, saatavuus, palvelupisteet, reagointikyky, transaktiot, ulkoistus, joustavuus, tietotaito.	Positiivinen mielikuva, suhteen hoito, yhteyshenkilö, vuorovaikutus, suhdehyöty, luottamus.
B	Fyysinen tuote, turvallisuus, kestävyys, tasainen laatu, toimiva järjestelmä, valikoima.	Hinta, kustannusten hallinta, sähköinen palvelu, energia.	Toimitusvarmuus, saatavuus, palvelupisteet, reagointikyky, transaktiot, joustavuus, tietotaito.	Positiivinen mielikuva, suhteen hoito, yhteyshenkilö, vuorovaikutus, suhdehyöty, emotio, luottamus.
C	Fyysinen tuote, turvallisuus, kestävyys, tasainen laatu, toimiva järjestelmä, valikoima.	Hinta, kustannusten hallinta, sähköinen palvelu, energia.	Toimitusvarmuus, saatavuus, palvelupisteet, reagointikyky, transaktiot, ulkoistus, joustavuus, tietotaito.	Positiivinen mielikuva, suhteen hoito, yhteyshenkilö, vuorovaikutus, suhdehyöty, emotio, luottamus.
D	Fyysinen tuote, turvallisuus, kestävyys, tasainen laatu, toimiva järjestelmä.	Hinta, kustannusten hallinta, sähköinen palvelu, energia.	Toimitusvarmuus, saatavuus, palvelupisteet, asiakaspalvelu, transaktiot, joustavuus.	Luottamus
E	Fyysinen tuote, turvallisuus, kestävyys, tasainen laatu, toimiva järjestelmä, valikoima.	Hinta, kustannusten hallinta, sähköinen palvelu, energia.	Toimitusvarmuus, saatavuus, palvelupisteet, reagointikyky, transaktiot, ulkoistus, joustavuus, tietotaito.	Positiivinen mielikuva, suhteen hoito, yhteyshenkilö, vuorovaikutus, suhdehyöty, luottamus.

Organisaatio D:n kohdalla sosiaalisen tason tekijöiden puuttuminen johtuu osittain siitä, että heillä ei ole valittuna varsinaista avaintoimittajaa autonvuokrauspalvelussa eikä näin ollen suhteen sosiaalinen taso ole päässyt kehittymään. Tämän vuoksi ei voi vetää liian tiukkaa johtopäätöstä, jonka mukaan organisaatio D:ssä ei arvostettaisi suhteen sosiaalista puolta. Tämän hetkinen tilanne on kuitenkin selvä, organisaatiossa arvostetaan perustason palvelua ja annetaan hinnan päättää kulloiseenkin tarpeeseen sopiva vaihtoehto. Myös organisaation alhaiset vuokrausmäärät voivat vaikuttaa siihen, että perustason palvelu koetaan riittäväksi.

Haastatteluissa ilmeni ainoastaan kolme aluetta, joihin toivottiin parannusta tai selkeyttä. Organisaatio A:n kohdalla matkalaskujen viipyminen Pohjoismaiden osalta koettiin ongelmaksi. Organisaatio C:n kohdalla lentokenttähinnoittelun epäselvyys aiheutti lähinnä ärtymystä. Yleisemmin ilmeni vastaajien keskuudessa tyytymättömyyttä ylimääräisten vakuutusten tyrkyttämisestä auton vuokraajille vuokrauspaikalla. Organisaatio A:n kohdalla ongelma on hoidettavissa kanta-asiakaskorteilla, joilla voidaan turvata, että laskutus lähtee oikeaan osoitteeseen. Ongelmaa analysoitiin tarkemmin teknistä elementtiä käsittelevässä kappaleessa 4.1.1.

Ottaen huomioon yleisen taloustilanteen ja erityisesti autonvuokrausalaan vaikuttavan lakimuutoksen, asiakkaan arvoelementtien analysoinnista voidaan löytää tutkimusaineiston ja artikkeleiden pohjalta erilaisia pohdintoja mahdollisista mukauttavista toimista. Uusi lakimuutos iskee autonvuokrausalaan pahiten, sillä alan yritykset uusivat autojaan nopeaan tahtiin. Kuitenkin haastateltavat vastasivat arvostavansa muita tekijöitä autojen uutuutta enemmän. Vastauksena lakimuutokseen ja tarkasteltaessa uusia toimintamalleja tässä voisi olla muutoksen mahdollisuus resurssien kohdentamisen kannalta. Asiakasarvon tunnistamisen yksi tärkeä merkitys on juuri liiketoiminnan resurssien tehokkaammassa kohdentamisessa. Autojen uusimisen jarruttaminen vapauttaisi resursseja esimerkiksi hintaan panostamiseen, jonka merkitys asiakkaalle miellettiin suuremmaksi. Asiakkaalle tärkeämpää oli auton toimivuus ja turvallisuus verrattuna sen uutuuteen. Tarve toiminnan tehostamiselle on erittäin ajankohtainen, sillä lakimuutoksen ja taloudellisen taantuman vaikutukset ennakoidaan näkyvän selvimmin vuosina 2009 ja 2010 (Repo 2009, 6–7; Moisio 2009, 4). Andersonin ja Narusin (1998) mukaan panostaminen väärin tekijöihin on uhka ja sen seurausta, että ei tiedetä asiakasarvon sisältöä tarkasti, vaan nojaututaan ainoastaan

olettamuksiin ja vanhoihin käytäntöihin, jotka kuitenkin ovat voineet menettää tehoaan. Hintatietoisuus näkyy talouden taantumun johdosta todennäköisesti myös asiakasyrityksissä entistä painavampana ja tähän tekijään voisi olla perusteltua panostaa nimenomaan seuraavan kahden vuoden aikana.

Edellä esitetty resurssien uudelleen kohdentamisen ajankohtaisuus johtuu siis talouden taantumun ohella verouudistuksesta, jonka vaikutukset näkyvät selvimmin vuokraamoilla, jotka uusivat autokantaansa jatkuvasti. Resurssien viemistä esimerkiksi asiakassuhteen hoidosta puolestaan ei ole perusteltua, sillä asiakkaat suurella todennäköisyydellä kokisivat muutoksen negatiivisena. Olennaista on ottaa resursseja sieltä, mistä on varaa suhteessa siihen mihin kohdennetaan. Asiakassuhteen hoidosta tai peruspalvelusta ei ole tutkimustulosten valossa perusteltua siirtää resursseja, sillä niiden osuus erotti Europcaria sen kilpailijoista. Toki autojen uutuudellekin annettiin paljon kiitosta, mutta hinnoittelu asettui selvästi tämän edelle. Tehokkaammalla hinnoittelulla voidaan myös yrittää purkaa taloustilanteen sanelemia matkustusrajoituksia.

Hinnoittelun rooli nähtiin luonnollisesti tärkeänä vastaajien keskuudessa jokaisessa yrityksessä. Se myös peruspalvelupaketin osalta koettiin selkeäksi eli asiakas tietää mistä maksaa. Europcar miellettiin vastaajien keskuudessa edelläkävijäksi, ihmisläheiseksi, luotettavaksi, tilanteisiin sopeutuvaksi ja palvelualttiiksi. Edelläkävijyys viittasi osaltaan ympäristöarvoihin, toisaalta uuteen autokantaan ja toisaalta dynaamisuuteen, kykyyn tuoda uusia toimintamalleja ja uutuuksia asiakkaan tietoisuuteen. Koska Europcarin imago on asiakasyritysten silmissä hyvä, ei yhtä sen osa-aluetta eli uutuuden tunnetta voi liikaa laiminlyödä, sillä osa tästä uutuuden tunteesta juontuu myös uudesta autokannasta. Imago voi toisaalta kärsiä, mikäli autokannan annetaan elää hieman pitempään. Mutta Europcar voi terävöittää imagoaan asiakkaan tarpeisiin vastaavana, reagoivana ja poikkeuksellisiin olosuhteisiin sopeutuvana toimijana kun ymmärretään, että käsillään olevalla parin vuoden jaksolla asiakas nimenomaan tarvitsee kustannustehokkuutta. Tämä mahdollinen muutos on pystyttävä perustelemaan asiakkaalle ja oikein hoidettuna asiakkaan tarpeisiin reagoiva imago voisi olla tärkeämpi kuin yksi edelläkävijän osatekijä eli tässä tapauksessa uudet autot. Toinen edelläkävijän osatekijä puolestaan vahvistuisi, eli kyky tuoda uusia toimintamalleja esille.

Mahdollisissa perusteluissa esiin astuu yksi Europcarin vahvuus eli hyvä asiakassuhteen hoito ja asiakkaiden tuntemus sekä vakituinen kontaktihenkilö. Luottamus Europcariin oli vastaajien keskuudessa vahva, jolloin tällaisen muutoksen vastaanotto voisi olla myönteinen. Merkittävien uudistusten tiedottaminen asiakkaalle on hoidettava suunnitellusti ja harkintaa käyttäen. Kommunikaation muodon valinnalla voi olla suuri merkitys sille, miten asiakas uudistuksen mieltää ja miten sen tarkoitus ymmärretään. Daft ja Lengel (1984) ehdottavat, että poikkeuksellisten tapausten hoidossa sopivimpia ovat rikkaammat kommunikaation muodot, esimerkiksi henkilökohtainen tapaaminen (ks. Cannon & Homburg 2001, 32). Standarditason kommunikaatiolla, esimerkiksi sähköpostilla viesti saadaan yhtä lailla ydinkohdiltaan läpi, mutta sen perustelu voi jäädä pinnalliseksi. Europcarin tapauksessa on tärkeää painottaa uudistuksen syitä, ennen kaikkea poikkeuksellisia olosuhteita ja perustella muutosta myös asiakkaan näkökulmasta. Tällainen perustelu voisi olla asiakasyrityksen kustannusten hallinta, joka todennäköisesti nostaa arvoaan talouden taantumana aikana. Yhtä lailla asiakkaalle voidaan luoda kuvaa olosuhteisiin ja asiakkaan tilanteen mukaan vaihtuviin tarpeisiin reagoivana palveluntarjoajana, ihan niin kuin asiakkaat Europcarin mieltävätkin. Tätä kuvaa on vaikea vahvistaa pelkällä tiedotteella ja tällöin tämä positiivinen mielikuva uudistuksesta valuu ainakin osittain hukkaan.

Teknisen arvoelementin tunnuspiirteisiin kuuluu itse välineen eli auton ohella myös järjestelmän tekninen toteutus, joka ei tästä muutoksesta kärsisi. Myöskään palveluverkosto ei tästä kärsisi, joka oli asiakkaiden mielissä erittäin tärkeä tekijä, eli auton saaminen myös muualta kuin lentokentiltä. Ulagan (2003) mukaan itse tuotteen uutuus on vain yksi fyysisen tuotteen osatekijä eikä suinkaan tärkein. Lisäksi sen osuus itse teknisestä elementistä on pieni verrattuna järjestelmän toimivuuteen (Ulaga & Eggert 2006). Tämä näkemys sai tukea myös haastatteluista. Poikkeavat olot vaativat usein poikkeavia toimenpiteitä ja Europcarin imago dynaamisena toimijana kompensoisi hieman vanhempaa autokantaa. Autokannan ei suinkaan tarvitsisi totaalisesti vanhentua. Uutuuden tunne autoissa ei hälvene kuin iskusta, vaan liukumavaraa on. Kaikki muut Europcarin imagon osatekijät todennäköisesti vahvistuisi, ennen kaikkea sen reagointikyky muuttuviin olosuhteisiin ja asiakkaan tarpeisiin. Wilson ja Jantrania (1994) näkevät suhteesta juontuvan arvon koko yhteistyösuhteen lopputulemana (ks. Barry & Terry 2008, 229). Tämä viittaa siihen, että tehokkaasta suhteesta saatavia erityishyötyjä ei ole järkevää valuttaa hukkaan, vaan käyttää suhteen

vahvuuksia luomaan kulloiseenkin tilanteeseen sopivin ratkaisu. Cannon ja Homburg (2001) esittävät, että kustannustehokkuus on yksi asiakassuhteen tärkeitä tavoitteita, johon yhtyvät myös Ulaga ja Eggert (2006).

5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksessa selvitettiin asiakkaiden näkemyksiä siitä, mitä he kokevat arvokkaana autonvuokrauspalvelussa. Europcar on mukana käynnissä olevassa asiakasarvopohjaisen liiketoiminnan kehitys projektissa eli AAPO-projektissa. Projekti syventyy murrosvaiheessa olevien palvelualojen arvon luomisen logiikkaan yhtenä pääteemanaan asiakkaan ja palveluntarjoajan yhteistyö arvon luomisessa ja palveluinnovaatioiden kehittämässä (Tampereen yliopisto WWW). Projektin päätyttyä ja projektin tulosten selkiinnyttyä, lisätutkimusta tarvitaan siitä, mitä Europcarin myyntihenkilöstö mahdollisista uudistuksista ajattelee. Europcarilla ei ennen AAPO-projektia ole ollut systemaattista asiakasarvoseurantaa siinä suhteessa, miten projektin aikana asiakkailta haetaan oppia. Systemaattiset asiakaskyselyt ovat lähinnä painottuneet autojen käyttäjien asiakaspalautteeseen, mutta organisaatioiden asiakasvastuullisten näkemyksiä ei ole suunnitelmallisesti otettu huomioon. AAPO-projektin tulosten viemistä käytännön työhön Europcarilla voisi seurata esimerkiksi pro gradu -tutkielmalla, jossa käsitellään palvelujen kehittämistä yhteistyössä asiakkaan kanssa, ja pitkän projektin saavutusten jalkauttamista itse yrityksen jokapäiväiseen toimintaan.

LÄHTEET

Kirjallisuus

- Alam, I. 2002. An exploratory investigation of user involvement in new service development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (3), 250–261.
- Anderson, J. C., Jain, D. C. & Chintagunta, P. K. 1993. Customer value assessment in business markets: a state-of-practice study. *Journal of Business to Business Marketing*, 1 (1), 3–30. Artikkelissa Woodruff, R. B. 1997. Customer value: the next source of competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 139–153.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. 1998. Business marketing: understand what customers value. *Harvard Business Review*, 76 (6), 53–65.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. 2004. *Business market management: understanding, creating and delivering value*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Anderson, J. C., Narus, J. A. & van Rossum, W. 2006. Customer value propositions in business markets. *Harvard Business Review*, 84 (3), 91–99.
- Barlow, J., Maul, D. & Edwardson, M. 2000. *Emotional value. Creating strong bonds with your customers*. Berret-Koehler Publishers.
- Barry, J. & Terry, T. 2008. Empirical study of relationship value in industrial services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23 (4), 228–241.
- Best, R. J. 2004. *Market-based management*. 3rd edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. Artikkelissa Lindgreen, A. & Wynstra, F. 2005. Value in business markets: what do we know? where are we going? *Industrial Marketing Management*, 34, 732–748.
- Bonoma, T. 1985. Case research in marketing: opportunities, problems and process. *Journal of Marketing Research*, 12, 199–208. Artikkelissa Alam, I. 2002. An exploratory investigation of user involvement in new service development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (3), 250–261.
- Brennan, R., Canning, L. & McDowell, R. 2007. *Business-to-business marketing*. London: Sage.
- Burns, M. J. 1993. *Value in exchange: the customer perspective* Knoxville: the University of Tennessee. Artikkelissa Woodruff, R. B. 1997. Customer value: the next source of competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 139–153.
- Buttle, F. 2004. *Customer relationship management: concepts and tools*. Amsterdam: Elsevier. Artikkelissa Lindgreen, A. & Wynstra, F. 2005. Value in business

- markets: what do we know? where are we going? *Industrial Marketing Management*, 34, 732–748.
- Butz, H. E. & Goodstein, L. D. 1996. Measuring customer value: gaining the strategic advantage. *Organizational Dynamics*, 24 (winter), 63–77. Artikkelissa Woodruff, R. B. 1997. Customer value: the next source of competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 139–153.
- Cannon, J. P. & Homburg, C. 2001. Buyer-supplier relationship and customer firm costs. *Journal of Marketing*, 65 (1), 29–43.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C. & Gronhaug, K. 2005. *Qualitative marketing research*. London: Sage.
- Daft, R. L. & Lengel, R. H. 1984. Information richness: a new approach to managerial behavior and organization design. *Research in Organizational Behavior*, 6, 191–233. Artikkelissa Cannon, J. P. & Homburg, C. 2001. Buyer-supplier relationship and customer firm costs. *Journal of Marketing*, 65 (1), 29–43.
- Doyle, P. 2000. *Value-based marketing: marketing strategies for corporate growth and shareholder value*. Chichester: John Wiley & Sons. Artikkelissa Lindgreen, A. & Wynstra, F. 2005. Value in business markets: what do we know? where are we going? *Industrial Marketing Management*, 34, 732–748.
- Dubois, A. & Gadde, L. E. 2002. Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55, 553–560.
- Dyer, J. H. & Nobeoka, K. 2000. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21 (3), 345–367.
- Dwyer, R. F. & Tanner, J. F. 1999. *Business marketing: connecting strategy, relationships and learning*. Boston: Irwin/McGraw-Hill. Artikkelissa Ulaga, W. & Eggert, A. 2006. Value-based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, 70 (January), 119–136.
- Eriksson, K. & Löfmarck-Vaghult, A. 2000. Customer retention, purchasing behavior and relationship substance in professional services. *Industrial Marketing Management*, 19, 363–372.
- Flint, D. J. 2006. Innovation, symbolic interaction and customer valuing: thoughts stemming from a service dominant logic of marketing. *Marketing Theory*, 6 (3), 349–362.
- Eggert, A. & Ulaga, W. 2002. Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17 (2/3), 107–118.
- Golfetto, F. 2003. Communicating competence. An experimental communication approach for business markets. Web proceedings of the 19th annual IMP

- conference, Lugano, Switzerland. Artikkelissa Möller, K. 2006. Role of competences in creating customer value: a value-creation logic approach. *Industrial Marketing Management*, 35 (8), 913–924.
- Grönroos, C. 2008. Service logic revisited: who creates value? and who co-creates? *European Business Review*, 20 (4), 298–317.
- Gummesson, E. 1992. Quality dimensions: what to measure in service organizations. Teoksessa Holmlund, M. 1997. Perceived quality in business relationships. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Gummesson, E. 1993. Quality management in service organizations – an interpretation of the service quality phenomenon and a synthesis of international research. New York: ISQA – International Service Quality Association. Teoksessa Holmlund, M. 1997. Perceived quality in business relationships. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Gummesson, E. 2000. Qualitative methods in management research. 2nd edition. Thousand Oaks: Sage.
- Gummesson, E. 2003. All research is interpretive! *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18 (6/7), 482–492.
- Gummesson, E. 2005. Qualitative research in marketing: road-map for a wilderness of complexity and unpredictability. *European Journal of Marketing*, 39 (3/4), 309–327.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Tammi: Otavan kirjapaino.
- Holmlund, M. 1997. Perceived quality in business relationships. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Hooley, G. J. & Saunders, J. 1993. Competitive positioning: the key to market success. New York: Prentice Hall.
- Howden, C. & Pressey, A. D. 2008. Customer value creation in professional service relationships: the case of credence goods. *The Service Industries Journal*, 28 (6), 789–812.
- Kelly, D. & Storey, C. 2000. New service development: initiation strategies. *International Journal of Service Industry Management*, 11 (1), 45–62. Artikkelissa Alam, I. 2002. An exploratory investigation of user involvement in new service development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (3), 250–261.

- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy – Osuuskunta Vastapaino.
- Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2004. Arvoa tuottava asiointikokemus. 2. painos. Tampere: Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Lai, A. W. 1995 Consumer values, product benefits and customer value: a consumption behavior approach. *Advances in Consumer Research*, 22 (1), 381–388.
- Lapierre, J. 2000. Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15 (2/3), 122–145.
- Lindgreen, A. & Wynstra, F. 2005. Value in business markets: what do we know? where are we going? *Industrial Marketing Management*, 34 (7), 732–748.
- Mizik, N. & Jacobson, R. 2003. Trading of between value creation and value appropriation: the financial implications of shifts in strategic emphasis. *Journal of Marketing*, 67 (1), 63–76.
- Monroe, K. B. 1990. Pricing: making profitable decisions. New York: McGraw-Hill. Artikkelissa Woodruff, R. B. 1997. Customer value: the next source of competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 139–153.
- Morgan, R. A. & Hunt, S. D. 1994. The commitment–trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58 (3), 20–38.
- Möller, K. E. & Törrönen, P. 2003. Business suppliers' value creation potential. A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management*, 32, 109–118.
- Möller, K. 2006. Role of competences in creating customer value: a value-creation logic approach. *Industrial Marketing Management*, 35 (8), 913–924.
- Normann, R. & Ramirez, R. 1993. From value chain to value constellation: designing interactive strategy. *Harvard Business Review*, 71 (4), 65–77.
- Patton, M. Q. 1990. Qualitative evaluation and research methods. Newbury Park, CA: Sage. Teoksessa Carson, D., Gilmore, A., Perry, C. & Gronhaug, K. 2005. Qualitative marketing research. London: Sage.
- Payne, A. F., Storbacka, K. & Frow, P. 2008. Managing co-creation of value. *Journal of the Academic Marketing Science*, 36, 83–96.
- Peter, P. & Olson, J. 1996. Consumer behavior and marketing strategy. Boston: Richard D. Irwin.
- Repo, H. 2009. Autonvuokraamoilla kova vuosi edessä. *Kauppalehti* 19.1.2009, autoextra, 6–7.

- Sayre, S. 2001. *Qualitative methods for marketplace research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Seiders, K., Berry, L. L. & Gresham, L. G. 2000. Attention, retailers! How convenient is your convenience strategy? *Sloan Management Review*, 41 (3), 79–90.
- Smith, G. E. & Nagle, T. T. 2005. A question of value. *Marketing Management*, 14 (4), 38–43.
- Sweeney, J. C. & Soutar, G. N. 2001. Consumer perceived value: the development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77 (2), 203–220.
- Turley, L. W. & Milliman, R. E. 2000. Atmosphere effects on shopping behavior: a review of the experimental evidence. *Journal of Business Research*, 49 (2), 193–211.
- Ulaga, W. & Chacour, S. 2001. Measuring customer perceived-value in business markets: a prerequisite for marketing strategy development and implementation. *Industrial Marketing Management*, 30, 525–540.
- Ulaga, W. 2003. Capturing value creation in business relationships: a customer perspective. *Industrial Marketing Management*, 32, 677–693.
- Ulaga, W. & Eggert, A. 2005. Relationship value in business markets: the construct and its dimensions. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12 (1), 73–99.
- Artikkelissa Möller, K. 2006. Role of competences in creating customer value: a value-creation logic approach. *Industrial Marketing Management*, 35 (8), 913–924.
- Ulaga, W. & Eggert, A. 2006. Value-based differentiation in business relationships: gaining and sustaining key supplier status. *Journal of Marketing*, 70 (January), 119–136.
- Vandenbosch, M. & Dawar, N. 2002. Beyond better products: capturing value in customer interactions. *MIT Sloan Management Review*, 43 (4), 35–42.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2004. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1–17.
- Vargo, S. L. & Morgan, F. W. 2005. Services in society and academic thought: an historical analysis. *Journal of Macromarketing*, 25 (1), 42–53.
- Artikkelissa Grönroos, C. 2008. Service logic revisited: who creates value? and who co-creates? *European Business Review*, 20 (4), 298–317.
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. 2008. From goods to service(s): divergences and convergences of logics. *Industrial Marketing Management*, 37, 254–259.
- Vihma, P. 2009. Ota asiakas töihin. *Talouselämä* nro 11, 20.3.2009, 34–37.

- Walter, A., Ritter, T. & Gemünden, H. G. 2001. Value creation on buyer-seller relationship: theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. *Industrial Marketing Management*, 30 (4), 365–377.
- Wilson, D. T. & Jantrania, S. 1994. Understanding the value of a relationship. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2 (1), 55–66. Artikkelissa Barry, J. & Terry, T. 2008. Empirical study of relationship value in industrial services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23 (4), 228–241.
- Woodruff, R. B. 1997. Customer value: the next source of competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 139–153.
- Yin, R. K. 1994. *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage. Artikkelissa Alam, I. 2002. An exploratory investigation of user involvement in new service development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (3), 250–261.
- Zeithaml, V. A. 1988. Consumer perceptions of price, quality and value. A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52 (july), 2–22.

WWW-lähteet

- Europcar Suomi http://www.europcar.fi/suomeksi/Yritys/Europcar_Suomessa.iw3 > 16.5.2009.
- Härkönen, H. 2009. Vähemmän matkoja, enemmän vastuuta. *Kauppalehti Extra Digipaper* 12.1.2009. <http://www.digipaper.fi/vip/23642/index.php?pgnumb=4> > 16.5.2009.
- Moisio, A. 2009. Budget-autovuokraamoja hakeutui konkurssiin. *Taloussanomat* 12.5.2009 <http://www.taloussanomat.fi/liikenne/2009/05/12/budget-autovuokraamoja-hakeutui-konkurssiin/200911958/139> > 16.5.2009.
- Niemi, M. 2008. Työsuhdeautokin alkaa vihertää. *Taloussanomat* 20.4.2008. <http://www.taloussanomat.fi/yritykset/2008/04/20/tyosuhdeautokin-alkaa-vihertaa/200810931/12> > 29.5.2009.
- Ranta, E. 2009. Selkä seinää vasten. *Kauppalehti Extra Digipaper* 12.1.2009. <http://www.digipaper.fi/vip/23642/index.php?pgnumb=4> > 16.5.2009.
- Tampereen yliopisto. Markkinoinnin tutkimus- ja kehittämishankkeiden kuvauksia http://www.uta.fi/laitokset/jola/tutkimus/markkinointi_hankekuvaukset.php#AAPO > 1.6.2009.

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelurunko

1. Taustatiedot

- a) Kertoisitko työstäsi ja vastualueestasi
- b) Miten autonvuokraus liittyy työhösi ja miltä osin olet tekemisissä autonvuokrauksen parissa?
- c) Miten luonnehtisit asiakassuhdetanne Europcarin kanssa?
- d) Mikä autonvuokrauksessa on mielestäsi kriittisintä? Jos teillä on avaintoimittaja, mitkä tekijät ovat ratkaisseet aseman avaintoimittajan eduksi?

2. Teknisen tason tekijät

- a) Mitä ymmärrätte teknisillä ominaisuuksilla?
- b) Vastaavako nämä tekijät tarpeitanne? Onko paketissa jotain turhaa/kaipaisitteko jotain täydennystä? Mitä?
- c) Ovatko nämä tekijät tai niiden painoarvot muuttuneet jotenkin viimeisen 3–5 vuoden aikana? Uskotko, että tulevaisuudessa ne tulisivat muuttumaan?

3. Taloudellisen tason tekijät

- a) Mitä ymmärrätte taloudellisilla tekijöillä?
- b) Missä määrin seuraatte muita autonvuokrasalalla toimijoita?
- c) Ovatko nämä tekijät tai niiden painoarvot muuttuneet jotenkin viimeisen 3–5 vuoden aikana? Uskotko, että tulevaisuudessa ne tulisivat muuttumaan?
- d) Mitä taloudellista hyötyä koette saavanne käyttämällä Europcarin palveluita?
- e) Mikä on hinnan rooli autonvuokrauksessa? Onko hinnoittelu mielestäsi selkeä? (tiedätekö, mistä hinta muodostuu? Onko hinnoittelussa mielestäsi epä johdonmukaisuuksia?)

4. Palvelullisen tason tekijät

- a) Miten luonnehtisitte Europcarin palvelupakettia?
- b) Vastaako palvelupaketti tarpeitanne? Kaipaatteko täydennystä? Onko jotain liikaa?
- c) Millaisia palveluita käytätte useimmin? Millaisia vähiten?
- d) Miten palvelua voisi mielestänne kehittää?
- e) Miten arvioisitte Eurocarin aktiivisuutta palveluun? (esimerkiksi apuja liiketoiminnan ja Europcarin palvelujen yhteensovittamisen, miten palveluja on kehitetty, onko asiakkaan mielipiteitä kuulu/kysytty, asiakaspalvelun ammattitaito, varausprosessin toimivuus)

5. Sosiaalisen tason tekijät

- a) Onko asiakassuhteenne Europcarin kanssa mielestäsi toimiva? Onko asiakassuhteessa jokin muuttunut viimeisen 3–5 vuoden aikana?
- b) Mikä asiakassuhteessa on mielestäsi kriittisintä?
- c) Kaipaatteko asiakassuhteeltanne jotain muuta? Onko asiakassuhteen tasolla jotain turhaa?
- d) Miten miellätte asiakassuhteen hoidon? (esimerkiksi vakituinen kontaktihenkilö, säännöllinen yhteydenpito, säännölliset palaverit ja tapaamiset)

6. Yhteenveto

- a) Mitkä tekijät ovat mielestäsi autonvuokrauksessa kriittisiä?
- b) Oletteko käyttäneet muita palvelun tarjoajia? Jos, niin milloin ja miksi palvelun tarjoajia on vaihdettu?

LIITE 2: Haastattelut

Organisaatio A: henkilö A: 19.1.2009, henkilö B: 19.1.2009, henkilö C:n sähköposti: 31.12.2008. Pilotoinnit henkilö A: 31.12.2008, henkilö B: 29.12.2008.

Organisaatio B: 2.3.2009.

Organisaatio C: 5.3.2009.

Organisaatio D: 11.3.2009.

Organisaatio E: henkilö A: 12.3.2009, henkilö B puhelinhaastattelu 15.5.2009.

Keskinen, T. 2009. Keskustelu Europcarin edustajan, Timo Keskisen kanssa autonvuokrausalan markkinoista: 8.5.2009.