Palveluliiketoiminnan kasvun ytimestä löytyy yrityksen palvelukulttuuri

2.5.2019

Perinteinen tuotantokeskeinen teollisuus etsii nyt kiivaasti uusia toimintatapoja kasvattaakseen palveluista tulevan liikevaihdon osuutta. Myös eteläpohjalaiset teollisen alan yritykset ovat osoittaneet kiinnostuksensa; viime elokuussa kymmeneen yritykseen tehdyssä tiedustelussa, yhdeksän yritystä halusi kehittää palveluliiketoimintaansa. Tähän tarpeeseen pyrkii vastaamaan SeAMKin ESR-rahoitteinen PAALUT, eli *palveluliiketoiminta ja alustatalous liiketoiminnan uudistajina teollisissa yrityksissä* -hanke.

Palvelukulttuuriin siirtyminen ei välttämättä ole helppoa

Oikotietä palveluliiketoiminnan kasvattamiseen ei ole, sillä palvelukeskeisyys vaatii kokonaisvaltaista yrityskulttuurin muutosta organisaatiossa (Grönroos 2009). Tuoteorientoituneessa organisaatiossa yrityksen tärkeimpänä tehtävänä nähdään tuotteiden myynti ja/tai valmistus, kun taas palvelun keskiössä on aina asiakas. Yrityksessä vallitseva yleinen ilmapiiri ja myönteinen suhtautuminen palvelemiseen ovat avainasemassa. Lisäksi kaikki yrityksen toiminnot on mietitty sen asiakkaalle tuottaman arvon lähtökohdista ja keskiössä on asiakkaalle tarjottavan kokonaisratkaisun laatu.

Tuoteorientoituneen organisaation yrityskulttuuri on usein byrokratiaa suosivaa, joten avoimempaan ja itseohjautuvampaan palvelukulttuuriin siirtyminen ei välttämättä ole ihan helppoa. Ainakin muutos vaatii runsaasti aikaa ja usein myös ison asennemuutoksen yrityksen henkilökunnassa aina tekijätasolta ylimpään johtoon saakka.

Jos yritys haluaa tavoitella lisää palveluliiketoimintaa, sen täytyy siis ensin tarkastella omaa yrityskulttuuriaan ja selvittää, onko edellytykset palvelukulttuurille olemassa. Grönroosin (2009) mukaan hyvät edellytykset yrityksen palvelukulttuurille luovat palvelustrategia, organisaation rakenne, johtaminen ja henkilöstön osaaminen.

Palvelustrategia

Palvelustrategiassa johto on sitoutunut tekemään organisaatiosta palvelukeskeisen miettimällä asiakkaan prosesseja ja kiteyttämällä palveluajatukset: mitä, kenelle, miten ja millä resursseilla. Keskeisenä ajatuksena tulee olla: mitä hyötyjä voimme tarjota asiakkaalle? Lisäksi yrityksen rekrytointimenettely, urasuunnittelu ja palkkiomenetelmät on rakennettava siten, että ne tukevat työntekijöissä syntyvää oivallusta palvelun

merkityksestä.

Organisaatiorakenne

Organisaatiorakenne, joka tukee palvelukulttuuria, on matala ja mahdollisimman yksinkertainen. Esimiehen rooli tässä rakenteessa on ratkaiseva, mutta ei määrääjänä ja vahtijana, vaan alaisten ohjaajana, valmentajana, kannustajana ja palautteen antajana. Työntekijät saavat enemmän vastuuta työstään ja heiltä odotetaan itseohjautuvuutta.

Johtaminen

Organisaation avoimuudella on iso merkitys palvelukulttuurin kannata. Tämä tarkoittaa paitsi johdon viestintää, myös kuuntelua. Lisäksi johdon on todistettava uskonsa palvelukeskeisyyteen tukemalla työntekijöitä sen toteuttamisessa kaikin tavoin; tekojen on vastattava puhetta.

Osaaminen

Menestystekijöistä osaaminen tarkoittaa yrityksen kaikki toiminnot läpikäyvää koulutusta. Palvelukulttuuriin siirtymiseen on perehdytettävä koko henkilöstö, jotta syntyy kokonaisvaltainen, yhteinen näkemys organisaatiossa. Lisäksi tarvitaan paitsi tehtävien suoritukseen liittyviä taitoja, myös viestintä- ja palvelutaitoja – kaikilla organisaatiotasoilla.

Yrityksen palvelukulttuurin arviointi

PAALUT-hankkeessa arvioimme yrityksen palvelukulttuuria VTT:n tekemien mallien avulla. Tätä varten kootaan yrityksen avainhenkilöt yhteen ja käydään keskustellen läpi yrityskulttuuriin, yleiseen palveluliiketoiminnan ymmärrykseen, johtamis- ja kehityskäytäntöihin sekä asiakassuhteeseen liittyvät kysymykset. Vastauksista kootaan taulukko, josta yhdellä silmäyksellä voidaan nähdä, onko yritys tuotesuuntautunut vai asiakasarvosuuntautunut, vai jotain siltä väliltä. Saatu tulos luo yrityksessä pohjan jatkotoimenpiteille kohti palveluliiketoiminnan kasvattamista.

Piia-Pauliina Mäntysaari
asiantuntija, TKI
projektipäällikkö PAALUT-hankkeessa

Lähde: Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Hansaprint 2015. Vantaa.