Palveluliiketoiminta ponnistaa tavoitteista

27.10.2021

SeAMKissa toteutettu Paalut-hanke, koko nimeltään *Palvelukulttuuri ja alustatalous liiketoiminnan uudistajina teollisissa yrityksissä*, on viimeisen parin vuoden ajan pureutunut haasteisiin, joita palveluliiketoimintaan tähtäävä teollinen yritys kohtaa. Projektin nyt päättyessä on hyvä pohtia hetki opittua.

Palvelukulttuuri pintaa syvemmältä

Kansantaloutemme ja työelämämme palveluistuminen on jo tosiasia, sillä valtaosa bruttokansantuotteesta syntyy palveluista. Suomessa ”palvelukulttuuri” sanana yhdistyy helposti lähinnä asiakaspalveluosaamiseen ja ylipäätään asiakasrajapinnassa toimivan henkilöstön käyttäytymismalleihin. Tämä on valitettavan kapea näkemys, sillä käytännössä palvelukulttuuri on kuin jäävuori: yhdeksän osaa kymmenestä on pinnan alla.

Teollisessa yrityksessä asiakasrajapinnan alle piiloon jäävät toimintaohjeet, palvelukonseptien toimivuus, sisäiset arvoketjut ja moni muu perustuksia tukeva tekijä. Jos huoltomies on myöhässä asiakaskäynniltä tai mukana on väärät varaosat, epäonnistuminen ei ole yksin huoltomiehen. Jos myynti antaa väärät hinnat ja joutuu sitten korjaamaan arviotaan, ei vika välttämättä piile myyjässä. Palveluihin orientoitunut yritys jaksaa ja viitsii rakentaa konseptinsa kuntoon. Se tarkoittaa loppuun asti mietittyjä prosesseja, selkeitä ohjeita ja laajaa sitoutumista asiakasarvolupaukseen. Pelkällä asiakaspalvelukoulutuksella ei päästä palvelukulttuuriin.

Tärkein ja usein myös vaikein huippukunnon elementti on asenne. Asiakkaalle tuotettavan arvon pitää olla kirkas johtotähti läpi koko organisaation. Tähän voi päästä vain johdon vahvalla sitoutumisella ja selkeällä viestinnällä. Vaikka laatukulttuuri olisikin jo ennestään yrityksessä kunnossa, vaatii palveluliiketoiminta usein vielä tason nostoa asteen tai pari.

Palveluissa, useammin kuin perinteisessä teollisessa toiminnassa, tulee ns. totuuden hetkiä, joissa arvoa tuotetaan asiakkaan kanssa yhdessä. Ne ovat nimensä mukaisesti hetkiä – eikä niitä voi korjata jälkeenpäin, vaikka konkreettinen virhe paikattaisiinkin myöhemmin.

Palveluliiketoiminnan haaste teollisille yrityksille

Teolliseen tuotantoon suuntautuneelle yritykselle palveluvaltaisen logiikan ja asiakaskeskeisten prosessien omaksuminen on yllättävänkin suuri haaste. Palvelujen kehittämisessä on tehtävä tiivistä yhteistyötä asiakkaiden kanssa, ja sisäiset prosessit vaativat uudelleen ajattelua. Palvelutuotteen rakentaminen voi tuntua tuskastuttavan vaikealta, kun asiakkaiden tarpeet vaihtelevat ja hinnoitteluakin pitää miettiä toisin kuin ennen. Luontevaa vastuutahoa ei välttämättä löydy, eikä palveluihin luonnostaan orientoituvia osaajia.

Kehitysprojektien aikataulut venyvät ja vanuvat. Jokin konkreettisempi ja juuri tänä päivänä kiireellisempi tehtävä on helppo priorisoida vaikeasti hahmotettavan palveluhaasteen edelle.

Kun usko meinaa loppua, on syytä palauttaa mieleen kaksi asiaa: palveluliiketoiminnan hyödyt ja omat tavoitteet liiketoiminnan suhteen. Palveluista on todellista hyötyä, sillä onnistuessaan palvelumyynti sitouttaa asiakasta, parantaa markkinaymmärrystä, tasaa kassavirtaa ja mahdollistaa kasvua.

Omien tavoitteiden asettamisessa suurin viisaus on yrityksillä itsellään. Siintääkö horisontissa siirtymä palveluliiketoimintaan vai riittääkö palvelujen lisääminen osaksi tarjoomaa? Monissa eteläpohjalaisissa teollisuusyrityksissä jo huoltopalvelujen konseptointi ja aktiivinen myynti tarjoaisi eväitä kasvuun ja uusia ansaintamahdollisuuksia osaksi portfoliota. Samalla varmistetaan omaa asemaa kilpailukentässä.

Vaikka Paalut-hanke päättyy, ovat tuotetut materiaalit edelleen yritysten hyödynnettävissä verkkosivuilla. Niiden avulla yritys voi hahmotella lähtötilannettaan palvelukulttuurin kehittämiseen tai jatkaa eteenpäin omien palvelutuotteiden työstämiseen.

Tavoitteen asettamisesta on hyvä lähteä liikkeelle. Montako prosenttia liikevaihdosta tulee palveluista ensi vuonna?

Anmari Viljamaa
yliopettaja
SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Kirjoittaja toimi asiantuntijana ESR:n rahoittamassa Palvelukulttuuri ja alustatalous liiketoiminnan uudistajina teollisissa yrityksissä -hankkeessa.