

Raja tuote- ja palveluyritysten välillä on hämärtyvässä.

Palvelut tuotteistuvat, tuotteet palvelullistuvat

PÄÄLLEKKÄISET KÄSITTEET

kuten palvelutuote, tuotepalvelu, tarjoama, ratkaisu ja ydinhyöty vyöryvät yritysten markkinointimateriaaleissa, toimintakertomuksissa ja toimitusjohtajien katseuksissa. Palvelut tuotteistuvat, tuotteet palvelullistuvat. Huomio siirtyy tuotteiden myymisestä asiakkaiden ja kuluttajien arkeen – heidän omien prosessiensa tukemiseen eli sinne, missä asiakkaan kokemus arvo lopulta syntyy.

Palveluliiketoiminnassa on kyse prosessien tukemisesta, oli kyseessä sitten kuluttajien omat arkiset prosessit tai asiakasyrityksen liiketoimintaan liittyvät prosessit. Palveluliiketoiminnassa tuote itsessään ei riitä, vaan yrityksen ydinosaaminen sidotaan syvemmin asiakkaiden hyödyksi. Trukien valmistuksen lisäksi tarjotaan sisälogistiikkaratkaisuja. Nostureiden rakentamisen ohella tarjotaan asiakkaiden logistisia prosesseja tukevia ja tehostavia nostoratkaisuja. Tulostimien myymisen sijaan tarjotaan tulos-työn hallintaa ja säästöjä.

Palveluliiketoiminta vaatii ko-

vaa osaamista ja asiakasymmärrystä; jalostusarvo kasvaa. Huomio ei ole vain tuotteissa tai niiden hinnassa, ominaisuuksissa ja laadussa, vaan kilpailu siirtyy siihen, kuka pystyy parhaiten vähentämään asiakkaan kokemia uhrauksia ja lisäämään hyötyjä. Palveluliiketoiminnan menestysjät pystyvät muuttamaan viestinnälliset korulauseet kovaksi konkretiaksi, jolloin yrityksen asiakaslupaus muuttuu markkinoille aseoitumisen työkalusta yrityksen sisäiseksi toimintaa ohjaavaksi punaiseksi langaksi. Palveluliiketoiminta ei ole olemassa olevan liiketoimintamallin ja -käytännön päälle liimattava erillinen konsepti tai sapluuna, vaan se määrittelee uudelleen monia liiketoimintamallin peruselementtejä (Kindström ym., 2011; Chesbrough, 2007).

JOHTAMISTA TARKASTELTAVA KRIITISESTI

Siirryttäessä tuotteiden myymisestä asiakkaiden prosessien tukemiseen, yrityksen asiakaslupaus

(lupaus asiakkaalle luotavasta asiakasarvosta), *ansaintalogiikka* (ansaintamalli), *arvoverkosto* (millaiset kumppanit ovat osatoteuttamassa yrityksen palvelua asiakkaalle), *kilpailustrategia* (missä ollaan parhaita ja miten siitä viestitään sisälle ja ulos) ja *kohdemarkkina* (ketkä ovat ja ketkä eivät ole yrityksen asiakkaita) pääsevät järjestelmällisen uudelleentarkastelun kohteeksi. Lisäksi organisaatiorakenne seuraa strategiaa. Kun huomio siirtyy tuotelogiikasta palveluogiikkaan, koko johtamisjärjestelmä on syytä harkita kriittisesti: Millaisella rakenteella yrityksen osaaminen saadaan parhaiten valjastettua asiakkaan hyödyksi? Millä tavoitteilla edetään? Mitkä ovat keskeiset toiminnan

Kauppakeskukset ovat nykyajan ajanviettopaikkoja ja elämyskeitoita. – Kaupan alan toimijat ravistelevat rooliaan logistiikan jatkeesta kohti asiakkaan arkea auttavaa palveluyritystä, palvelujen ja kaupan uutena professorina aloittava Hannu Saarijärvi sanoo.

mittarit? Miten sitoutetaan ja palkitaan?

Palveluliiketoiminta ei ole itsetarkoituksellista tavoitetta sinänsä. Pirkanmaallakin on erinomaisia esimerkkejä siitä, miten idea, insinööritaito ja intohimo yhdistyvät kansainvälisesti menestyvään tuotteeseen, joka on luotu juuri oikeaan markkinaan juuri oikeaan aikaan. Palveluliiketoiminta ei ole päämäärä vaan väline kilpailukyvyn ylläpitämiseen tai kilpailuedun kehittämiseen. Siihen siirtymistä ajaa aina kilpailun luoma paine.

Entistä useammin suomalaisyritykset ovat kasvokkain kilpailu- ja toimintaympäristörealiteettien kanssa, mikä pakottaa tai rohkaisee hakemaan kannattavuutta ja kasvua palveluliiketoiminnasta. Ei myydä sykemittareita, vaan

kokonaisuutta, jossa kuluttaja voi seurata sähköisen harjoituspäiväkirjan avulla automaattisesti kunnon kehittymistä, omaa palautumista sekä tehdä harjoitusohjelmia ja luoda yhteisöjä. Ei vain kaupata ruokaa kuluttajille, vaan kerrotaan heille mitä tänään syötäisiin, rakennetaan menu-ehdotuksia kuluttajien aiempaan ostokäyttäytymiseen perustuen tai ehdotetaan ruokavalioparanuksia ostettujen ruoan terveysvaikutuksia analysoimalla.

Oli toimintaympäristö tai liiketoiminnan logiikka millainen tahansa, palveluliiketoiminnalle on ominaista meneminen tuotteen taakse asiakkaan arkeen. Tämä edellyttää syvää ja sisäistettyä ymmärrystä siitä, millainen tämä arki oikeasti on.

TOIMIALAT SUURTEN MUUTOSTEN EDESSÄ

Monimuotoiset mobiilisovellukset, arjen teknologistuminen sekä asiakasdatan kasvu ovat nykytrendejä, jotka tulevat muokkaamaan palveluliiketoiminnan pelisääntöjä tulevien vuosien aikana. Muutokset ovat moninaisia ja päällekkäisiä, ja niiden toimialakohtaisia yhteisvaikutuksia on haastava ennustaa. Monilla toimialoilla ollaan suurten muutosten äärellä. Kaupan alan toimijat ravistelevat rooliaan logistiikan jatkeesta kohti asiakkaan arkea auttavaa palveluyritystä. Pankki- ja vakuutusala yrittää tosissaan hylätä tuotekeskeiset toimintamallit ja omaksua tehtävänsä asiakkaiden taloudellisen

jatkuvuuden mahdollistajina. Kelakin irtautuu mobiilisovellusten avulla irti lomakeorientaatiostaan ja omaksuu asiakaslupauksensa mukaisesti tehtävänsä olla elämässä mukana – muutoksissa tukena.

Liiketoimintalogiikoiden uudelleenmäärittely on käynnissä. Miten juuri me voimme tukea asiakkaidemme arkea paremmin kuin kilpailijat? Vaikka markkina muuttuu, tämä kysymyksenasettelu pysyy. □

Hannu Saarijärvi

professori (1.8.2014 alkaen), Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu

Kuva: Mika Kanerva