



# Palveluiden johtaminen

## Teoria ja keskeiset käsitteet

Pia Tuominen, YMJ21S1

Essee

Vastuullinen palvelujen johtaminen, Tarja Niemelä

24.3.2022

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtaminen (YAMK)

## Sisältö

|          |                                               |          |
|----------|-----------------------------------------------|----------|
| <b>1</b> | <b>Johdanto .....</b>                         | <b>3</b> |
| <b>2</b> | <b>Palveluprosessin lähtökohdat .....</b>     | <b>3</b> |
| 2.1      | Arvonluominen.....                            | 3        |
| 2.2      | Yhteistyö.....                                | 4        |
| 2.3      | Vastavuoroisuus .....                         | 4        |
| 2.4      | Digitalisaatio ja uudet kehitysalustat .....  | 4        |
| <b>3</b> | <b>Palveluiden johtamisen osatekijät.....</b> | <b>5</b> |
|          | <b>Lähteet .....</b>                          | <b>7</b> |

# 1 Johdanto

Palveluliiketoiminnan murros tapahtui varsinaisesti vuosituhaten vaihteen jälkeen. Siihen asti oli ajateltu, että tuote on kaikenlaisen liiketoiminnan – myös palveluliiketoiminnan - keskiössä, mutta 1990-luvulla tätä ajattelutapaa alettiin kritisoida: massatuotantoa ja sen toimintaperiaatteita pidettiin vanhanaikaisina ja palveluprosessin kokonaisuus alettiin nähdä keskeisenä päämääränä. (Virtanen 2018, 24–26).

Tämän näkökulman lisäksi murros aiheutti muutoksen myös markkinointiajatteluun, joka laajeni monitieteiseksi ja monikäsitteiseksi. Myöhemmin tämä on levinnyt markkinoinnista ja myynnistä myös muille tieteenaloille. (Virtanen 2018, 26).

Palvelutieteellinen ajattelu on voimistunut ja laajentunut sen jälkeen, ja siitä on tehty myös lisää tutkimuksia, varsinkin viimeisen kymmenen vuoden aikana. Tutkimusten aihealueet ovat laajentuneet lisäksi myös muihin palveluun liittyviin aihepiireihin, kuten esimerkiksi arvonaluontiin, yhteistyöhön ja kumppanuuksiin, digitalisaatioon ja palvelujen johtamiseen. (Virtanen 2018, 26–27).

## 2 Palveluprosessin lähtökohdat

Palveluajattelu perustuu neljään lähtökohtaan: arvonaluomiseen, yhteistyöhön, vastavuoroisuuteen ja jatkuvaan kehitykseen.

### 2.1 Arvonaluominen

Palveluliiketoiminnan kehittyessä painoarvo siirtyi arvonaluomiseen: alettiin ajatella, että prosessin aikana palvelulle saadaan lisäarvoa yhteistyöllä sekä muiden prosessiin osallistuvien toimijoiden että myös palvelun loppukäyttäjien kanssa. Asiakas pyrittiin ottamaan mukaan palveluprosessiin, kuulemaan hänen mielipiteitään, ja kehittämään palveluprosessia heidän toiveidensa perusteella. (Virtanen 2018, 26).

Tuotepohjaisen arvon eli vaihtoarvon sijaan palveluliiketoiminnassa kiinnitetään huomiota kokonaisarvoon eli käyttöarvoon (Grönroos 2009, 271). Palveluprosessin yhteisluominen asiakkaan

kanssa ja hänen mielipiteidensä kuunteleminen nostaa myös lopputuotteen kokonaisarvoa (Virtanen 2018, 35).

## **2.2 Yhteistyö**

Palveluprosessiin osallistuvien toimijoiden ja ympäristön vuorovaikutus ja yhteistyö nähdään nykyisin yhtenä tärkeimmistä tekijöistä lisäarvon luomisessa. Arvonluominen tapahtuu aina yhteistyössä sekä toisten toimijoiden ja asiakkaiden kanssa, ja palvelun arvon määrittelee loppukäyttäjä. (Virtanen 2018, 30–32).

Asiakas on palveluprosessin kannalta merkittävä toimija, mutta myös muut osalliset tulee ottaa huomioon: esimerkiksi rahoittajat, alihankkijat, tiedotusvälineet ja julkinen hallinto (Virtanen 2018, 29).

## **2.3 Vastavuoroisuus**

Palveluperusteisella toimintalogiikalla tarkoitetaan sitä, että massatuotantoa yksilöllistetään loppukäyttäjän toiveiden mukaan siten, että siitä tulee hänelle uniikki kokemus (Virtanen 2018, 26). Yksilöllistäminen ja uudistaminen vaatii aina vastavuoroisuutta ja verkostoja, koska palvelu nähdään yhteistyöprosessina (Virtanen 2018, 36). Jokaisen osallistuvan on myös koettava, että hänen mielipiteillään on merkitystä ja arvoa (Virtanen 2018, 37).

## **2.4 Digitalisaatio ja uudet kehitysalustat**

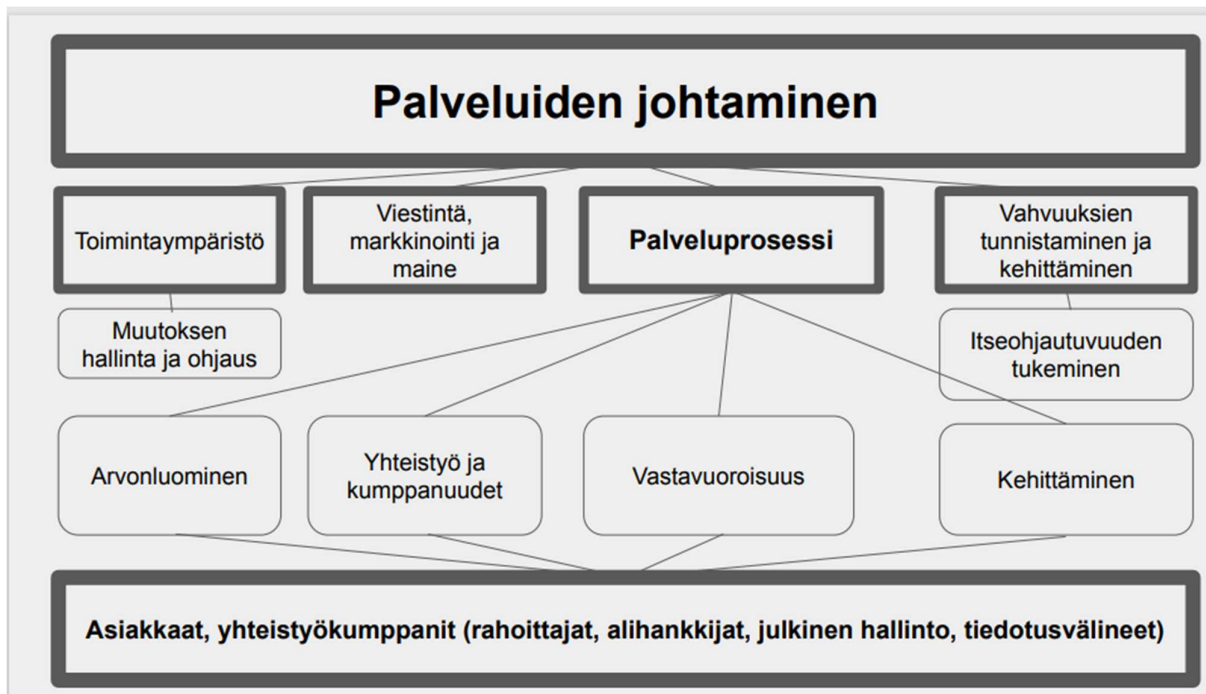
Yhteiskunta kehittyy jatkuvasti ja palveluprosessien tulee olla mukana kehityksessä. Digitalisaatio luo uusia mahdollisuuksia sekä palvelujen myymiseen että niiden kehittämiseen yhdessä asiakkaiden kanssa (Virtanen 2018, 37). Palveluliiketoiminnan tulee seurata ja huomioida asiakkaiden tarpeita ja niiden muuttumista ja digitalisaation avulla asiakastarpeita voi mitata ja analysoida, ja sitä kautta huomioida yrityksen tarjoamien palvelujen elinkaaren tilaa (Laatulöpinät 13).

### 3 Palveluiden johtamisen osatekijät

Myös palveluiden johtamisessa tarvitaan johtamistaitoa. Palvelujohtaminen on terminä laaja, mutta lähtökohtana siinä on aina yrityksen palveluportfolion hallinta: omien palvelujen tunnistaminen ja nimeäminen (Laatulöpinät 13).

Keskeinen painopiste palveluiden johtamisessa on sekä yksilöiden että organisaation vahvuuksien tunnistaminen ja kehittäminen. Itseohjautuvuuden kehittymistä on tuettava, mutta samalla myös muistettava, että sitäkin pitää johtaa. Asiakkaat osallistuvat palveluprosessin kehittämiseen ja johtavat omalla toiminnallaan palveluprosessin kehittymistä ja muutosta. Toimintaympäristön jatkuva muutos on myös hyväksyttävä, ja keskityttävä muutoksen estämisen sijasta sen hallintaan ja ohjaamiseen. Yhteiskunta uudistuu ja se on otettava huomioon jatkuvasti palveluprosessia kehitettäessä. Kumppanuus ja yhteistyö ovat edellytykset hyvälle palveluliiketoiminnalle. Viestintä on myös keskeisessä roolissa palveluliiketoiminnan kehittämisessä, sekä yhteistyökumppanien, yhteiskunnan että asiakkaiden suuntaan. Palveluorganisaation mainetta tulee ylläpitää ja kehittää, ja koska palveluliiketoiminta on dynaamista, jatkuvasti muuttuvaa ja kehittyvää, myös organisaatiolla itsellään tulee olla käsitys tästä ja halu muuttua. (Virtanen 2018, 170–171).

Palveluiden johtaminen edellyttää kokonaislaatu-käsitteen ymmärtämisen merkitystä ja toimenpiteitä ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi (Grönroos 2009, 270). Näkökulma eroaakin perinteisen johtamisen näkökulmasta siten, että tuotepohjaisen ja ydintuotteen arvon sijasta mietitään kokonaisarvoa ja -laatua ja lyhytaikaisen liiketoiminnan sijasta pitkiä asiakassuhteita (Grönroos 2009, 271)



Kuvio 1: Käsitekartta palveluliiketoiminnasta

## Lähteet

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Laatulöpinät 13: Palvelujohtaminen kokonaisuutena. Arter Podcast. Podcast-ohjelma. Viitattu 24.3.2022.

Virtanen, P. 2018. Palvelujen yhteiskunta – yhteistyölähtöinen arvon tuottaminen ja palveluperustainen toimintalogiikka. Tallinna: Tietosanoma Oy.