

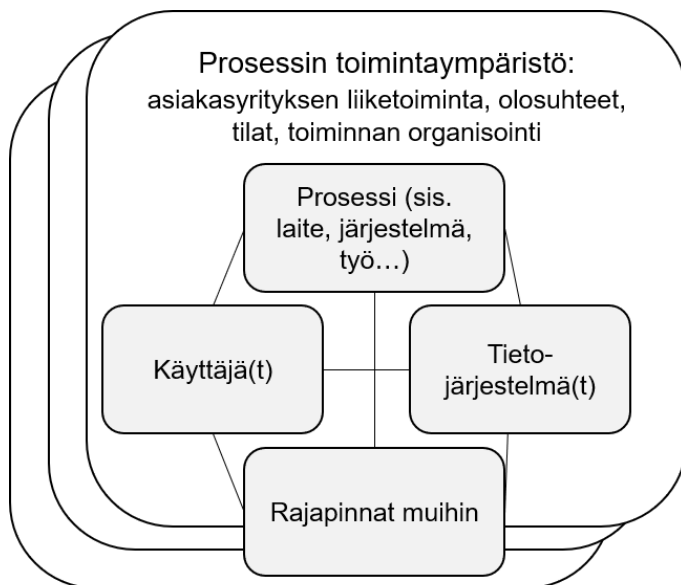
# Vakiointi ja ainutkertaiset asiakaskokemukset teollisissa palveluissa

Monimutkaisia järjestelmiä ja ratkaisuja toimittavat tuotantoyritykset tarjoavat asiakkailleen yhä enemmän myös teollisia palveluja, kuten kunnossapitoa, varaosatarjontaa, ennakoivaa huoltoa sekä kehitystä ja modernisointeja. Tällainen palvelullistuminen tuo yritykseen mahdollisuuden tasata kysyntävaihtelua ja lisätä liikevaihtoa myös silloin, kun asiakkaat eivät hanki uusia laitteita ja muita tuotteita. Alun perin tuotantoyritys saattaa määrittää teolliset palvelut räätälöiden kunkin asiakkaan tarpeisiin, mutta ajan myötä se todennäköisesti kaipaakin palvelujenkin toteutukseen toistaisuutta, tehokkuutta ja pitempikestoisen palvelutasolupauksen mukaista laatua. Vaikka palvelut ovat määritelmänsä mukaisesti ainutkertaisia ja asiakaskohtaisia, tuotantoyritysten kannattava liiketoiminta edellyttää, että edes jokin osuus palveluista on vakioitu, toistettavissa ja tehostettavissa. Tässä puheenvuorossa pohdin, miksi vakiointi houkuttaa teollisissa palveluissa ja miten tuotantoyritys voi vakioida palvelujaan samalla, kun asiakkaat odottavat ainutkertaisia palvelukokemuksia.

## **Teollisten palvelujen dilemma: ainutkertaisuus vs. vakiointi**

Teolliset palvelut ovat määritelmältään palveluntarjoajan toimintaa yritysasiakkaan tarpeiden täyttämiseksi ja lisäarvon tuottamiseksi (Martinsuo et al., 2020). Klassisessa palveluajattelussa jokainen asiakkaan tarve on jollain tavoin ainutkertainen. Jokainen varaosaerä, huoltotaapahtuma, modernisointiprojekti ja etävalvontasopimus eroaa siis toisista vastaavista palveluista

jollain tavoin. Teollisissa palveluissa korostuu tyypillisesti toimintaympäristön ainutkertaisuus: jokainen asiakas ja sen liiketoimintaympäristö on erilainen, jokainen palvelujen kohteena oleva laite tai prosessi on jollain tavoin erityinen, asiakkaan ja prosessin toimintapuitteet ja olosuhteet ovat aina erilaisia, ja jokainen palvelu tapahtuu tietyssä erityisessä tilanteessa ja ajan hetkessä. Kuva 1 havainnollistaa asiakkaan prosessia ja laitekantaa palvelujen ainutkertaisena toimintaympäristö-



(Tietyn asiakkaan) koko asennettu laitekanta ja sen prosessit toimintaympäristössään

Kuva 1. Asiakkaan ainutkertainen toimintaympäristö luo paineen teollisten palvelujen ainutkertaisuudelle (mukaillen Martinsuo et al., 2020).

nä. Vaikka tuotantoyrityksen yhdelle asiakkaalle tarjoama palvelu olisikin samantapainen kuin mitä se kohdentaa toisille asiakkailleen, nämä toimintaympäristön ja palvelutilanteen erityisyydet edellyttävät aina palvelutapahtumakohtaista mukauttamista asiakkaan tarpeeseen. Asiakastytyväisyyskin on paljolti kiinni siitä, kuinka hyvin tietyn asiakkaan tarpeet täytetään teollisissa palveluissa ja kuinka ainutkertaisen palvelukokemuksen palveluntarjoaja voi luoda.

Menestyksellä teollinen palveluliiketoiminta kuitenkin edellyttää, että tuotantoyritys toteuttaa palvelutoimintaansa tehokkaasti. Koska palvelut ovat tyypillisesti työvoimaintensiivistä työtä, ajan ja resurssien tuhlaaminen on merkittävä uhka palvelutoiminnan kannattavuudelle. Tuotantoyritys ei siis voi lähteä määrittämään jokaista yksittäistä palvelua tai palvelutapahtumaa kaikilta osiltaan erikseen, vaan sen on suunniteltava ja toteutettava sellaisia palveluja, joita voidaan toistaa tavoitellulla suorituskyvyllä ja laatuasolla

asiakkaasta ja palvelutilanteesta toiseen. Tämä tarkoittaa tietenkin vakiointia. Tuotantoyrityksen täytyy palvelutoiminnassaan hahmottaa, mitkä osat palvelukonseptista ja sen toteutustavasta se voi vakioida ja vastaavasti mitkä asiat sen tulee jättää asiakas- ja tilannekohtaisesti ratkaistaviksi.

Palveluliiketoimintaa harjoittavien tuotantoyritysten dilemma liittyy siis tarpeeseen yhteensovittaa asiakkaan odottama ainutkertainen palvelukokemus sekä kannattavan liiketoiminnan edellyttämä vakiointi ja tehokkuus. Tämä yhteensovittaminen merkitsee usein jopa strategista pohdintaa: kuinka paljon ja missä kohdin tuotantoyritystä palveluja on mahdollista toteuttaa niin, että palvelut tuovat parhaat hyödyt liiketoimintaan. Kohtamäki et al. (2020) ovat tutkineet teollisten yritysten palvelullistumismuutosta neljässä metalli- ja konepaja-alan yrityksessä ja havaitsivat palvelullistumiseen liittyviä paradokseja, joka näyttävät sekä tuotantoyrityksen liiketoimintapäämäärien ilmaisussa että ajattelutavoissa

(mindset). Ainutkertaista asiakaskokemusta korostavat palvelu- ja ratkaisukeskeiset tavoitteet ja ajattelutavat kohtaavat tuotantoyrityksessä tois- toa, resurssitehokkuutta ja tuotetta korostavat tavoitteet ja ajattelutavat. Kohtamäen ja kumppanien tutkimuksessa tunnistettiin johtamisjärjes- telmiin ja -tapoihin, strategiseen suunnitteluun ja kehittämiseen sekä kustomointiin liittyviä keinoja ratkaista palvelullistumisen paradokseja.

### **Vakiointi ja sen vastavoimat teollisissa palve- luissa**

Tavanomaisin vakioinnin kohde teollisissa palve- luissa on todennäköisesti palvelukonsepti, joka yleensä sisältää ajatuksen palvelun arvolupauk- sesta, tavoitteista, toteutustavasta ja asiakaskoke- muksesta. Palvelukonseptissa on paljon yhteistä tuotemäärittelyn kanssa, ja palvelukonseptin määrittelyssä voidaankin osittain hyödyntää tuotemäärittelyn keinoja, kuitenkin tiedostaen asiakaskohtaisen räätälöinnin tarve. Jos tavallinen bulkkituote voidaan määrittää ja kuvata pääosin ilman asiakaskohtaista tietoa yleisiin tunnistettui- hin asiakastarpeisiin pohjautuen, palvelukonsepti tästä poiketen edellyttää monenlaista asiakaskoh- taista tietoa. Mihin asiakkaan odotuksiin arvo- lupaus kohdentuu? Millaisia palvelukokemuksia asiakas haluaa ja saa palvelulla suhteessa omaan tilanteeseensa? Miten asiakas itse osallistuu palvelun toteutukseen? Kustomointi ja tietyn erityisen asiakastarpeen täyttäminen pääosin vakioidulla palvelukonseptilla voi onnistua mo- dularisoimalla ja uudelleen konfiguroimalla, mikä on tuoteliiketoiminnassakin tavanomaista. On yrityksen strateginen valinta, tarjoako se palve- luina täysin räätälöityjä ratkaisuja ja millä ehdoin vai rajautuuko se pääosin vakioituu palvelutar- joomaan.

Toinen vakioinnin luonteva kohde on palve- luprosessi, joka kattaa kaikki työvaiheet asiakas- tarpeen täyttämiseksi sekä työn edellyttämät järjestelmät. Myös teollisten palvelujen kohdalla yritykset etsivät tehokkuutta määrittämällä muodollisia, toistettavissa olevia prosesseja, käyttämällä prosessin ohjauksessa vakiointia suo- sivia tietojärjestelmiä ja määrittämällä prosessin tehtäville (ml. vaiheajat, odotusajat ja matka-ajat) vakioituja suoritustapoja ja -kestoja. Jälleen palve- luprosessin formalisoinnissa on paljon samaa

kuin missä tahansa tuotantoprosessissa, mutta asiakkaan osallisuutta ja tilanteen erityispiirteitä voi olla vaikea ennakoida. Jos tuotevalmistukses- sa voidaan yrittää hallita ja kehittää olosuhteita ja sen myötä pystytään ylläpitämään sängen vakioitua suorituskkyä, palvelutoiminnassa se ei kaikilta osin ole mahdollista. Mikä onkaan asiak- kaan toiminta ja rooli osana palveluprosessin eri vaiheita? Millaista epävarmuutta sisältyy asiak- kaan olosuhteisiin ja tilanteeseen? Miten tämä epävarmuus voidaan ottaa huomioon palvelun- tarjoajan toiminnassa? Koska asiakkaan toiminta, olosuhteet ja tarpeet palveluissa voivat vaihdella, palveluprosesseissa säilyy aina jonkinasteinen joustavuuden tarve. Omassa tutkimuksessam- me olemme havainneet, että palvelutoteutuk- sen joustavuus voi aktivoitua ihmisten omasta toiminnasta sekä heidän tavastaan havainnoida tilannetta ja aistia asiakkaan todellisuutta, kunhan organisaation kulttuuri, toimintatavat ja palvelun edellyttämän tietämyksen luonne sen mahdollis- tavat (Tuominen & Martinsuo, 2018). Riippuu siis yrityksen johtamisjärjestelmästä, missä määrin se formalisoi palveluprosessejaan ja mahdollistaa niiden joustoa.

Edellä olen jo korostanut, kuinka merkittävä rooli vakioinnin kannalta on asiakkaalla ja niillä olosuhteilla ja tilanteilla, joissa palvelut tapahtu- vat. Palvelukonseptia ja -prosessia paljon haas- teellisempaa onkin yrittää vakioida palvelun ja sen kohteena olevan prosessin toimintaympäristöä. Teollisen internetin tiedonkeruu- ja analytiikka- ratkaisut ovat ajankohtainen keino koota reaaliai- kaista tietoa asiakkaan prosessista (ml. sen laitteet ja laitteiden käyttötavat) ja toimintaympäristöstä. Yksityiskohtaisen tilannetiedon avulla palvelun- tarjoaja voisi mahdollisesti vakioida rajapintaansa asiakkaan prosessiin ja asiakkaan prosessista tehtyjä havaintoja sekä sen myötä valikoida sopivia palvelutoimenpiteitä asiakkaan erityiseen tilanteeseen ja tarpeeseen. Tilannetieto voi olla kuitenkin valtavan liiketoimintakriittistä ja siksi sensitiivistä. Salliiko asiakas reaaliaikaisen proses- sin seurannan, ja mitä näin tiiviiseen yhteistyö- hön päätyminen voi edellyttää palveluntarjoajalta ja asiakkaalta? Mitä tietoa jää näkymättömiin ja kattamatta? Mitä tietoa asiakas tarkoituksella suojaa estääkseen liiketoimintakriittisen tiedon päätyminen vääriin käsiin? Omat tutkimuksemme

edistyneistä datapohjaisista palveluista viittaavat siihen, että sekä palveluntarjoajan että asiakkaan tulee sopeuttaa toimintaansa ja rakentaa luot- tamusta pitkäjänteisesti, jotta asiakas voi ottaa tällaisia uusia palveluja käyttöönsä (Vaittinen & Martinsuo, 2019). Asiakas on ratkaisevassa roo- lissa, kun tuotantoyritys haluaa yrittää vakioida rajapintaansa asiakkaan prosesseihin ja niiden olosuhteita koskevaan tietoon.

### **Ainutkertaisia asiakaskokemuksia**

Lähdin liikkeelle vakioinnin ja ainutkertaisen asiakaskokemuksen välisestä dilemmasta, joka toisinaan hidastaa ja vaikeuttaa tuotantoyritysten palvelullistumisaikeita. Edellä kuitenkin kuvasin, että tuotantoyrityksillä on monenlaisia keinoja mukauttaa palvelukonseptejaan, -prosessejaan ja -rajapintojaan saamansa asiakas- ja olosuhde- tiedon pohjalta ja niiden avulla tehdä vakioidusta ainutkertaista. Tämä mukauttaminen tapahtuu siinä operatiivisessa työssä, jota palveluhenkilöstö toteuttaa ainutkertaisen osaamisen, tietämyksen, tarkkaavaisuuden ja käytäntöjen varassa. Ihmisten oma toiminta on keskeinen lähtökohta ainut- kertaisen asiakaskokemuksen saavuttamiseen vakioidussakin palvelussa.

Vakiointi ei sittenkään siis ole millään tavoin ristiriidassa ainutkertaisen asiakaskokemuksen tarjoamisen kanssa, vaan päin vastoin. Vakioidut palvelukonseptit, -prosessit ja -rajapinnat mah- dollistavat palvelujen tehokkaan tuottamisen sekä palveluhenkilöstön tilannekohtaisen huomion kohdentamisen palveluissa niihin asioihin, jotka ovat juuri asiakkaan ja sen toimintaympäristön kannalta ainutkertaisia. Palvelukokemuksen ainutkertaisuus syntyykin useimmiten sellaisissa tilannekohtaisissa asiakaskohtaisissa, joissa palveluntarjoaja kuuntelee, kustomoi palvelu- konseptia, joustaa palveluprosessin tehtävissä ja antaa tilaa asiakkaan omalle aktiivisuudelle. ●



**Miia Martinsuo**

**Miia Martinsuo** on teollisuustalouden professori ja Projekt- ja palveluliiketoiminnan tutkimusryhmän (CROPS, <https://research.tuni.fi/crops>) johtaja Tampereen yliopistossa. Hänen tutkimus- ja opetusalaansa on teollinen projekti- ja palveluliiketoiminta. Hän on viime vuosina tutkimusryhmänsä kanssa tutkinut erityisesti valmistavien yritysten palvelullistumista, teollisia palveluoperaatioita ja -innovaatioita, projektimaisen toiminnan ohjausta ja organisoimista sekä tuotantoinnovaatioiden alkupäätä ja ohjausta. Yhteystiedot: [miia.martinsuo@tuni.fi](mailto:miia.martinsuo@tuni.fi).

### **Lähteet**

Kohtamäki, M., Einola, S. & Rabetino, R. (2020) Exploring servitization through the paradox lens: Coping practices in servitization. *International Journal of Production Economics* 226: Article 107619.

Martinsuo, M., Nenonen, S. & Vaittinen, E. (2020) Teollisen palveluliiketoimin- nan perusteet. Tampereen yliopisto. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1659-4>

Tuominen, T. and Martinsuo, M. (2019) Employees' agency in the formalisation of knowledge-intensive business service processes: A cross-case comparison. *Journal of Service Theory and Practice* 29 (1) 45-70.

Vaittinen, E. and Martinsuo, M. (2019) Industrial customers' organizational readiness for new advanced services. *Journal of Manufacturing Technology Management* 30 (7) 1073-1096.