



# AVAIMIA ASIAKAS- LÄHEISYYTEEN

Uudistuva verkostomainen  
palveluliiketoiminta

Nina Helander  
Johanna Kujala  
Kirsi Lainema  
Miia Pennanen



# **AVAIMIA ASIAKASLÄHEISYYTEEN**



**Nina Helander & Johanna Kujala &  
Kirsi Lainema & Miia Pennanen**

**AVAIMIA ASIAKASLÄHEISYYTEEN  
Uudistuva verkostomainen  
palveluliiketoiminta**

© 2013 TUP & kirjoittajat

*Kansi* Mikko Reinikka

*Taitto* Sirpa Randell

ISBN 978-951-44-9127-6 (painettu)

ISBN 978-951-44-9128-3 (verkko)

Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print  
Tampere 2013

# SISÄLLYS

ESIPUHE .....	9
1 JOHDANTO .....	11
Palveluliiketoiminta uudistuu yhteistyössä asiakkaan kanssa .....	11
Koneista ja laitteista kokonaispalveluun .....	12
Osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen mahdollistaa uudistumisen.....	13
Verkostojen merkitys kasvaa.....	14
Uudistuvan verkostomaisen palveluliiketoiminnan elementit.....	15
2 PALVELULIIKETOIMINTA VERKOSTOISSA.....	18
Verkostomaisen liiketoiminnan hyödyt.....	18
Verkostomainen liiketoiminta palveluyrityksissä .....	20
Kumppanien välinen luottamus onnistumisen edellytyksenä.....	21
Esimerkkejä .....	25
Työterveyspalveluiden täydentäminen liikuntapalveluilla .....	25
Uuden palvelukokonaisuuden syntyminen teollisuudessa.....	25
Verkostojen merkitys murrosvaiheessa olevalla toimialalla.....	26
Pohdintatehtäviä .....	28

3	ASIAKASLÄHTÖISYYDESTÄ ASIAKASLÄHEISYYTEEN.....	29
	Kohti asiakasläheisyyttä.....	29
	Arvon luominen yhdessä asiakkaan kanssa.....	31
	Arvon luomisen analysointi ja mittaaminen .....	33
	Esimerkkejä .....	38
	Asiakasläheisyyden merkitys – case muovialan yritys .....	38
	Koulutuspalveluyritys jäljittää kannattavimpia asiakassuhteitaan .....	38
	Koulutuspalveluyrityksen analyysi asiakkaiden arvonluontiprosesseista .....	39
	Pohdintatehtäviä .....	41
4	OSAAMISEN TUNNISTAMINEN JA KEHITTÄMINEN.....	42
	Osaamisen tunnistamisen lähtökohdat .....	42
	Osaamisen tunnistamisen haasteet ja tunnistamisprosessi .....	44
	Osaamisen kehittäminen ja täydentäminen .....	48
	Verkosto-osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen .....	50
	Esimerkkejä .....	53
	Osaamisen tunnistaminen asiakasläheisessä toiminnassa .....	53
	Digitaalisen osaamisen kehittäminen.....	54
	Verkosto-osaamisen tunnistaminen.....	55
	Pohdintatehtäviä .....	56
5	KÄYTÄNNÖT TOIMINNAN UUDISTAJINA .....	58
	Sujuvuutta käytännöistä.....	58
	Tiedon jakamisen ja tuottamisen käytäntöjä.....	60
	Käytäntöjen analysointi ja kehittäminen .....	61
	Rajoittavista käytännöistä mahdollistaviin käytäntöihin.....	62
	Esimerkkejä .....	64
	Intranet tiedon jakamisen käytäntönä.....	64
	Ideapalaveri Learning Café -muodossa.....	64
	Tarjouskäytännöt asiantuntijapalveluissa.....	65
	Onnistunut kokouskäytäntö – mainostoimistopalaveri .....	66
	Asiakkuuden hoitaminen käytäntönä .....	67
	Pohdintatehtäviä .....	68



6	VERKOSTOMAISEN LIIKETOIMINNAN	
	STRATEGINEN JOHTAMINEN .....	69
	Verkoston strategisen johtamisen haasteet.....	69
	Strategiatarinan mahdollisuudet.....	72
	Esimerkkejä .....	74
	Strategiatarina strategisten tavoitteiden avaamisessa ja viestimisessä.....	74
	Strateginen suunnanmuutos: koneista ja laitteista kokonaispalveluun.....	75
	Pohdintatehtäviä .....	76
7	LOPPUSANAT.....	77
	LÄHTEET JA LUKEMISTO.....	79



# ESIPUHE

Tämä teos on syntynyt Tekesin rahoittaman COMINET (Creating Operational Models for Innovation Oriented Networked Business) -tutkimushankkeen tutkijoiden välisen vuoropuhelun, yritysyhteistyön, tutkimuskeskustelujen ja yhteiskirjoittamisen tuloksena. Kirja on suunnattu kaikille palveluliiketoiminnan kehittämistä ja uudistamisesta kiinnostuneille, erityisesti yhdessä tekemisen, verkostomaisen toiminnan ja yhteisen arvon luomisen ajatusten kannattajille. Kirjassa on pyritty vuoropuheluun teorian ja käytännön välillä ja vaikka kirjoittajat ovat akateemisia tutkijoita, on kirjaan sisällytetty runsaasti käytännön esimerkkejä tutkimusten kohteena olleista organisaatioista.

Palveluliiketoiminnan uudistuminen koskee sekä isoja että pieniä yrityksiä. Asiakkaiden vaatiessa yhä kokonaisvaltaisempia palveluita harva yritys pärjää yksin – siten verkostoitumisen taitoja tullaan tarvitsemaan liiketoiminnassa enenevässä määrin. Yhteistyöverkostoissa toimii sekä suuria globaaleja yrityksiä että pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Yritysten koko vaihtelee, mutta yhteistyökumppanien kohtaaminen, uusien näkökulmien ja osaamistarpeiden huomioon ottaminen sekä erityisesti asiakkaiden ja heidän tarpeidensa kokonaisvaltainen huomioiminen ovat yhteistoiminnan haasteita, joihin kaikkien yritysten on kyettävä vastaamaan. Tämän vuoksi verkostoitumisen taitoa ja aitoa asiakkaan kohtaamisen taitoa tarvitaan kaikissa palveluyrityksissä koosta riippumatta. Tässä kirjassa keskitytään käsittelemään palveluliiketoiminnan uudistumista erityisesti verkostojen ja asiakasläheisyyden näkökulmasta. Asiakasläheisyys vaatii arvonluonnin syvällistä ymmärrystä, ja menestyksekkäs verkostoituminen sekä oman että yhteistyökumppaneiden osaamisen kehittämistä. Kirjassa onkin omistettu omat lukunsa myös arvon yhteisluonnille ja osaamisen johtamiselle.

Palveluliiketoiminnan uudistaminen vaatii strategista näkemystä, mutta strategia pitää näkyä myös käytäntöjen kehittämisen tasolla. Kirja lähestyy strategiaa sekä johtamis- että käytäntönäkökulmasta. Tämä lähestymistapa soveltuu palveluliiketoiminnan kehittämiseen etenkin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä paremmin kuin perinteinen kolmijako strategiaan, taktisiin ja operationaalisiin tasoihin.

Kirjan luvut rakentuvat siten, että luvun aloittaa aina ytimekäs infolaa-tikko, jonka tarkoituksena on antaa lukijalle nopeasti kuva luvun keskeisimmistä asioista. Sen jälkeen seuraa luvun teoriaosuus, joka perustuu sekä aikaisempaan tutkimukseen että kirjoittajien omiin havaintoihin ja tutkimustuloksiin. Teorian jälkeen seuraa käytännön esimerkkejä, joista suuri osa pohjautuu kirjoittajien yhteistyössä tekemän tutkimusprojektin, COMINETin, aikana keräämään laajaan aineistoon palveluorganisaatioista. Jokaisen luvun lopuksi on pohdintatehtäviä, joiden avulla palveluyritysten johtajat ja asiantuntijat voivat analysoida ja kehittää edelleen omien organisaatioidensa toimintamalleja.

Kiitokset COMINET-projektin rahoittajalle, Tekesin LIITO-ohjelmalle ja kaikille projektiin osallistuneille yhteistyöorganisaatioille. Kirjoittajat haluavat myös lämpimästi kiittää projektin muita tutkijoita, Ilona Ilvosta, Marianne Kukkoa, Malla Mattilaa ja Jaani Väisästä heidän arvokkaasta panoksestaan projektin tutkimustyössä.

Tampereella 30.6.2013,

Nina Helander, Johanna Kujala, Kirsi Lainema ja Miia Pennanen

# 1

## JOHDANTO

**Palveluliiketoiminnan merkitys on kasvanut** monella tavalla ja monella taholla samanaikaisesti.

**Palveluliiketoiminnan uudistaminen** on monimuotoinen ja monimutkainen prosessi. Käytännön liiketoiminnassa asiakkaan odotukset ja toiminta kietoutuvat yhteen palveluorganisaation ja koko verkoston toimintamallien kanssa.

**Tässä kirjassa uudistamista lähestytään kolmesta näkökulmasta:** (1) verkostoituminen, (2) asiakasläheisyys, ja (3) osaaminen. **Asiakasläheisyys** on näistä kirjan keskeisin teema, johon muut uudistamisen elementit kietoutuvat.

**Strateginen johtaminen ja käytäntöjen kehittäminen** nähdään tässä kirjassa hyödyllisinä lähestymistapoina palveluliiketoiminnan kehittämiseen.

### Palveluliiketoiminta uudistuu yhteistyössä asiakkaan kanssa

Perinteinen näkemys myyjän ja ostajan rooleista määrittää myyjälle tuotteen tai palvelun suunnittelu- ja tuotantovastuun jättäen asiakkaan näiden prosessien ulkopuolelle. Palveluprosessissa lisäarvoa kuitenkin tuotetaan yhä useammin yhdessä asiakkaan kanssa. Niinpä etenkin palveluliiketoimintaa uudistettaessa tulisi asiakas ottaa ajattelun ja toiminnan lähtökohdaksi. Perustana tulisi olla ymmärrys asiakkaan tarpeista sekä siitä, millaista arvoa asiakkaalle ja yhdessä asiakkaan kanssa halutaan luoda.

Tässä julkaisussa tarkastelun keskiössä on asiakas ja asiakkaalle verkostomaisessa liiketoiminnassa syntyvä lisäarvo. Puhtaan markkinointinäkökulman sijaan tarkastelemme asiakasta ja hänen rooliaan liiketoiminnan ja johtamisen kehittämisen ja uudistamisen näkökulmasta. Puhummekin asiakaslähtöisyyden sijaan asiakasläheisyydestä, joka käsittää paitsi asiakkaan ilmaistujen tarpeiden täyttämisen, myös ajattelu- ja toimintatavan, jonka kautta on mahdollista saada ymmärrystä myös asiakkaan piilevistä tarpeista. Tarkastelumme kohdistuu siis sellaisen toiminnan kehittämiseen, jossa myyjä-ostaja-kuvion perinteistä roolitusta uudistamalla ja uusia toimijoita mukaan ottamalla voidaan tuottaa uusia, kaikille osapuolille lisäarvoa rakentavia ratkaisuja.

## Koneista ja laitteista kokonaispalveluun

Palveluliiketoimintaa ei toteuteta enää vain puhtaasti palveluyritysten toimesta. Yhä useammat teolliset ja tuotannolliset yritykset ovat huomanneet, että kilpailukyvyyn säilyttäminen ja asiakkaiden odotusten lunastaminen vaatii palveluelementtien vahvistamista osana asiakkaille tarjottavia tuotteita tai jopa kokonaan uusien palvelukokonaisuuksien synnyttämistä. Perinteinen konepajayritysikin voi huomata kilpailevansa palvelulla ja olevansa siten osa palvelubisnestä. Teollisten yritysten muuntuminen yhä enenevässä määrin palveluntuottajiksi liittyy palvelujen yhä keskeisempään rooliin kaikenlaisissa tuotteissa. Tällainen muutos toimintalogiikassa vaatii myös yrityksen strategisen ajattelun uudistumista. Asiakkaalle tarjottava kokonaisratkaisu saattaa fyysisten tuotteiden lisäksi sisältää monenlaisia palvelukomponentteja. Myyntityöstä tulee valmiiden ratkaisujen tarjoamisen sijaan konsultoivaa myyntiä, joka puolestaan edellyttää myyjältä uudenlaisia kyvykkyyksiä. Siirryttäessä palveluliiketoimintaan keskeiseksi asiaksi nousevat asiakastarpeiden tunnistaminen ja asiakkaille tarjottavan kokonaispalvelun ymmärtäminen ja tuottaminen. Tämä vaatii strategista kykyä kokonaisuuksien hallitsemiseksi niin asiakkaan odotusten ja tarpeiden kuin yrityksen osaamisen ja organisoinnin suhteen.

Pienemmissä yrityksissä korostuneen kokonaispalveluajattelun sijasta suuret yritykset ovat usein ulkoistaneet palvelutoimintojaan. Näin on synty-

nyt sekä uusia asiakkaita olemassa oleville palveluyrityksille tai kokonaan uusia, teollisia palveluja tarjoavia pk-yrityksiä. Myös palvelujen tuotteistaminen on ollut viime vuosina yleistä. Tällöin perinteisesti kaupan kohteena olleen tavaran tai hyödykkeen lisäksi tarjotaan asiakkaalle esimerkiksi huolto- tai ylläpitopalvelua omana kokonaisuutenaan. Palveluliiketoiminnan merkityksen kasvu on siis tapahtunut monella tavalla ja monella taholla samanaikaisesti.

## Osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen mahdollistaa uudistumisen

Tarkastelemme sekä yrityksen sisäistä että verkostomaista toimintaa palveluliiketoiminnan kehittämisen kannalta. Yrityksen sisäisen osaamisen, organisoinnin ja johtamisen kehittämisen edellytyksenä on olemassa olevien osaamisen ja kehitystyön tavoitteena olevan toiminnan vaatimien kyvykkyyksien tunnistaminen. Oman osaamisen tunnistamisen kautta päästään kiinni siihen, missä yrityksen toiminnan kannalta tärkeimmät osaamisalueet ovat, ja missä tarvitaan kehittämistä. Uuden toimintatavan vaatimien kyvykkyyksien vertaaminen yrityksessä jo olemassa olevaan osaamiseen auttaa päättämään, mihin asiakasodotuksiin nykyisen toimintamallin puitteissa pystytään vastaamaan ja missä tarvitaan ulkopuolista apua tai oman organisaation uudistumista.

Osaamisen tunnistaminen ei kuitenkaan aina ole helppoa, sillä osaaminen on kiinni ihmisissä. Osaamisalueita tunnistettaessa tullaan helposti arvottaneeksi myös yrityksessä työskenteleviä ihmisiä. Lähtökohtana tässä kirjassa on, että kaikkea ja kaikkia voidaan kehittää. Keskeistä on pyrkiä saamaan kattava kokonaiskuva yrityksessä jo olevista osaamisista sekä näkemys siitä, millaista osaamista tarvitaan lisää kehitettäessä toimintaa asiakasläheiseksi.

## Verkostojen merkitys kasvaa

Tänä päivänä yhä suurempi osa palveluliiketoiminnasta tapahtuu yritysverkostoissa. Erityisesti pienten ja keskisuurten yritysten toiminnassa verkostoituminen mahdollistaa liiketoiminnan kasvun ja kehittämisen. Verkostoituminen on pk-yrityksille paitsi mahdollisuus myös haaste. Pk-yrityksellä ei välttämättä ole osaamista, henkilökuntaa tai rahaa panostaa verkoston luomiseen ja sen toiminnan kehittämiseen. Kumppanit etsitään kulloiseenkin tilanteeseen ja tarpeeseen tapauskohtaisesti eikä systemaattiseen verkostomaisen liiketoiminnan kehittämiseen ehdit paneutua.

Verkostoissa tapahtuvan liiketoiminnan ymmärtämiseksi tarkastelemme koko palveluverkoston osaamisen ja synergian tunnistamista ja rakentamista sekä suhteiden kartoittamista ja hyödyntämistä. Verkostomainen toiminta ja palveluliiketoiminnan uudistaminen verkostojen avulla on yhä useammin käytetty tapa vastata asiakastarpeisiin kattavammin. Asiakkaan ostama palvelu syntyy entistä useammin monen yrityksen yhteistyön tuloksena. Kaikkia resursseja ei tarvitse välttämättä olla itsellä, vaan oman organisaation osaamista voidaan täydentää verkoston osaamisella. Nostamme siksi yritystason tarkastelun rinnalle verkostotason liiketoiminnan. Liiketoimintaverkosto laajentaa perinteistä käsitystä yrityksistä toistensa alihankkijoina ja erilaisten osaamisten yhdistäminen synnyttää synergiaetuja, joista hyötyvät kaikki. Verkostomainen toiminta yhdistää eri yritysten osaamista ja parhaimmillaan synnyttää uusia innovatiivisia palveluprosesseja, joissa syntyy aidosti uusia tapoja tuottaa lisäarvoa niin asiakkaalle kuin myyjäyrityksille.

Usein pk-yritykset toimivat myös suurempien yritysten kumppaneina ja silloin toimintatavat on kehitettävä vastaamaan isomman kumppanin odotuksia ja vaatimuksia. Tällöin huomio on usein oman ja kumppaneiden toiminnan yhteensovittamisessa ja asiakasnäkökulma saattaa unohtua. Asiakas on kuitenkin se, joka viime kädessä päättää, tuottaako toiminta haluttuja tuloksia. Verkostomaisessa liiketoiminnassakin yhteinen ja jaettu ymmärrys asiakkaasta ja hänen roolistaan osana toimintaa tulee olla yhteistyön organisoinnin ja kehittämisen lähtökohtana.

Verkostomaisessa toiminnassa on myös haasteita. Se edellyttää vahvaa luottamusta osapuolten välillä ja uskoa siihen, että yhdessä saadaan aikaan



enemmän. Sen sijaan, että keskityttäisiin siihen, paljonko kullekin osapuolelle kuuluu yhdessä synnytetystä lisäarvosta, pitää keskittyä siihen, miten arvoa voidaan yhdessä tuottaa enemmän. Kakun jakamisen sijaan pitää siis miettiä sitä, miten yhdessä pystytään leipomaan uusi, isompi kakku. Verkostomaisen liiketoiminnan hyödyntäminen edellyttää myös verkostojen rakenteiden ja suhteiden tarkastelua. Osaaminen on ihmisissä kiinni, eikä hyvien, osaavien ihmisten rekrytoiminen ja pitäminen ole helppoa. Verkostot mahdollistavat kumppanien monipuolisen osaamisen hyödyntämisen ja kokonaisvaltaisen ratkaisun tarjoamisen asiakkaan tarpeisiin. Kehitystyön tuloksena syntyneistä uusista asiakasläheisyyttä tukevista palveluprosesseista tulee pystyä myös kertomaan nykyisille ja potentiaalisille asiakkaille liiketoiminnan kasvun mahdollistamiseksi. Yhtenäisen näkyvyyden rakentaminen asiakkaan suuntaan on tärkeää; samalla viestinnän ratkaisujen merkitys korostuu.

## Uudistuvan verkostomaisen palveluliiketoiminnan elementit

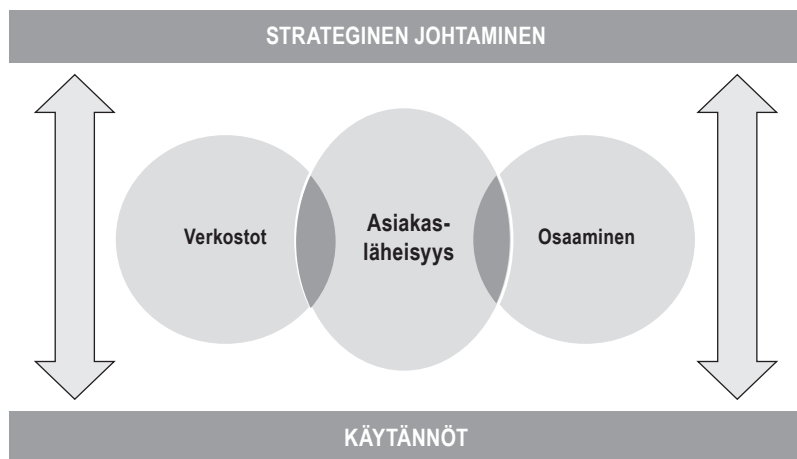
Oman osaamisen kehittämisen rinnalla organisaation ja verkoston rakenne ja siinä toimivien ihmisten väliset suhteet ovat asiakasläheistä palveluliiketoimintaa ja sen uudistumista määrittäviä tekijöitä. Usein yritykset pyrkivät hankkimaan monimutkaiset palvelukokonaisuudet ulkopuolelta, sillä näin on mahdollista välttyä omalta investoinnilta. Asiakkaan näkökulmasta on tärkeää, ettei verkostomainen toiminta johda pirstaleiseen monen ihmisen kanssa asioimiseen, vaan palvelut on mahdollista saada ”yhdeksi luukulta”. Kokonaisratkaisun tarjoaminen onkin kilpailuvaltti, joka syntyy verkostomaisen toiminnan kautta. Verkoston tehtäväksi jää ratkaista, millainen toimintamalli mahdollistaa asiakkaalle helpon, selkeän ja kattavan kokonaispalvelun.

Asiakasläheisyys ei tarkoita, että kaikki verkoston osapuolet ovat asiakasta lähellä. On päätettävä, kuka vastaa asiakassuhteesta ja rakennettava verkoston toiminta sen mukaisesti. Palveluliiketoiminnassa asiakasläheisyys tarkoittaa sitä, että palvelu tuotetaan asiakkaan toivomalla tavalla. Yhtäältä otetaan asiakas mukaan palveluiden tuottamisprosessiin silloin, kun asiakas sitä haluaa, kun se on välttämätöntä tai kun se tuo palveluun

lisääarvoa. Toisaalta pyritään tuottamaan palvelu asiakkaalle mahdollisimman helposti ja vaivattomasti ”avaimet käteen” -periaatteella. Palveluprosessin hiominen ja toimivien käytäntöjen luominen niin yksittäisten yritysten sisälle kuin verkostomaiseen toimintaan tuottaa ratkaisuja, jotka mahdollistavat asiakkaiden joskus ristiriitaisiltakin tuntuvien odotusten ja vaatimusten täyttämisen.

Palveluliiketoiminnan uudistaminen on monimuotoinen ja monimutkainen prosessi, jossa asiakkaan odotukset ja toiminta kietoutuvat yhteen organisaation ja koko verkoston toimintamallien kanssa. Tässä kirjassa uudistamista lähestytään kolmesta näkökulmasta: (1) verkostoituminen, (2) asiakasläheisyys, (3) osaaminen.

Kuvion 1 mukaisesti asiakasläheisyys on kirjamme keskeinen teema, johon muut uudistamisen elementit nivoutuvat. Kirja lähtee liikkeelle verkostomaisen toiminnan tarkastelusta luvussa kaksi ”Palveluliiketoiminta verkostoissa”. Käymme läpi verkostomaisen liiketoiminnan hyötyjä ja rakentamista ja pohdimme, mitä verkostomainen liiketoiminta tarkoittaa palveluyritysten kannalta ja miten verkostomaista toimintamallia voi hyödyntää. Luvussa kolme ”Asiakslähtöisyydestä asiakasläheisyyteen” esittelemme asiakasläheisyyden idean ja pohdimme, miten arvon luomi-



**Kuvio 1. Uudistuvan verkostomaisen palveluliiketoiminnan elementit**

nen tapahtuu yrityksen ja asiakkaan välisessä suhteessa. Mietimme myös, miten asiakkaalle luotavaa arvoa voidaan kehittää ja miten kannattavia asiakassuhteita voidaan tunnistaa. Neljäs luku ”Osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen” käsittelee osaamisen tunnistamisen lähtökohtia, haasteita ja kehittämistä. Lisäksi pohdimme verkosto-osaamisen tunnistamista ja osaamisen yhdistämistä. Viidennessä luvussa ”Käytännöt toiminnan uudistajina” pohdimme, miten palveluliiketoimintaa voidaan tarkastella käytäntöjen kautta ja mitä hyötyä siitä on. Keskustelemme tiedon jakamisen ja tuottamisen käytännöistä sekä erilaisten käytäntöjen analysoinnista ja kehittämisestä. Tarkastelemme myös toimivia ja ei-toimivia käytäntöjä ja pohdimme, miten rajoittavista käytännöistä päästäisiin mahdollistaviin käytäntöihin. Seitsemäs luku ”Verkostomaisen liiketoiminnan strateginen johtaminen” käsittelee verkoston strategisen johtamisen haasteita. Olemme valinneet tähän lukuun näkökulmaksi erityisesti strategiatarinatyökalun, koska se tarjoaa uudenlaista strategisen tason johtamisen mahdollisuuksia ja soveltuu joustavuutta vaativaan palveluliiketoimintaan. Uskomme, että palveluliiketoiminnan uudistaminen vaatii strategisen tason ajattelua, päätöksiä ja sitoutumista. Uudistunut toiminta voi synnyttää uusia palveluinnovaatioita. Ja päinvastoin; uusien palveluinnovaatioiden syntyminen edellyttää käytännön toimintamallien uudistamista.

Kirjan luvut on rakennettu siten, että luvun aloittaa infolaatikko, joka sisältää tiivistetysti luvun tausta-ajatuksen. Luvun varsinaisen tekstiosuuden aloittaa teoriakeskustelu, jonka jälkeen teoriassa esitettyjä malleja ja ajatuksia sovelletaan esimerkkitapauksissa. Käytännön esimerkkien lisäksi käytännönläheisyyttä lukuihin tuo myös joka luvun lopussa olevat pohdintatehtävät, jotka toimivat lukijalle oman liiketoiminnan kehittämisen työkaluina.

## 2

# PALVELULIIKETOIMINTA VERKOSTOISSA

**Liiketoimintaverkostot** koostuvat **toimijoista**, jotka vaihtavat ja/tai muokkaavat **resursseja** erilaisten yhteistyö**toimintojen** kautta.

**Verkostomainen liiketoiminta mahdollistaa** monipuolisempien ratkaisujen tarjoamisen yrityksen eri kohderyhmille.

**Verkostomainen liiketoiminta** on yhdessä tekemistä: siihen ryhtyvillä yrityksillä täytyy olla yhteisiä ja jaettuja päämääriä sekä halua ja kykyä yhteistyöhön.

Verkostomainen toiminta vaatii jatkuvaa **kommunikointia**, **keskustelua ja yhdessä tekemistä**, jonka edellytyksenä on strategisen tason sitoutuminen yhteistyöhön ja sen edistämiseen.

## Verkostomaisen liiketoiminnan hyödyt

Kiristynyt kilpailu yritysten välillä asettaa paineita uusien liiketoimintamahdollisuuksien löytämiseen. Yhä useampi yritys on kilpailemassa samoista asiakkaista ja toisaalta kilpailijat tavoittelevat yrityksen olemassa olevia asiakkaita aggressiivisemmin kuin aikaisemmin. Tämän kehityksen myötä yritykset pyrkivät kehittämään jatkuvasti palveluitaan erottuakseen kilpailijoista. Ainoastaan pienet uudistukset eivät riitä, vaan etsitään yhä radikaalimpia uudistuksia olemassa oleviin palveluihin ja jopa koko palvelutarjoamaan. Verkostomainen liiketoiminta tarjoaa mahdollisuuden palve-

luiden laaja-alaisempaan uudistamiseen ja on sen vuoksi yleistymässä myös pk-palvelusektorilla.

Palvelutoimialoilla kehitys on nopeaa, eivätkä toimialojen väliset rajat ole enää yhtä selkeitä kuin aikaisemmin. Esimerkiksi markkinointiviestintäalalla digitaaliseen mediaan keskittyneet toimistot ovat sanoneet tekevänsä perinteiset mainostoimistot tarpeettomiksi. Perinteiset mainostoimistot puolestaan ovat todenneet, että digitaalinen media on kanava muiden joukossa ja että mainostoimiston on tunnettava kaikki kanavat. Nykyään alalla toimii jo useampia digitaaliseen mediaan keskittyneiden toimistojen ja mainostoimistojen yhteistyöverkostoja, mikä viestii osapuolien tiedostaneen molempien osaamisen tarpeellisuuden. Yhdessä osapuolet voivat tarjota asiakkailleen monipuolisempaa markkinointiviestintäosaamista. Verkostoyhteistyötä tehdään myös yli perinteisten toimialarajojen, esimerkiksi työterveyspalveluyritykset tekevät yhteistyötä liikuntapalveluja tarjoavan yrityksen kanssa osana riskiryhmien saattamista liikunnan ja terveellisempien elämäntapojen pariin. Verkostomaisessa toimintatavassa on nähty mahdollisuus monipuolistaa omaa osaamista ja palvelutarjontaa, parhaimmillaan voidaan luoda kokonaan uutta liiketoimintaa.

Myös asiakkaiden tarpeet ja toiveet muuttuvat ajan kuluessa ja kohderyhmiensä välillä on eroja. Asiakkaat toivovat saavansa haluamansa palvelun mahdollisimman helposti ja nopeasti, mieluiten yhdeltä luukulta. Siksi yrityksen ei ole järkevää sitoa omaa palvelutarjontaansa liian tiukasti. Verkostomaisessa liiketoiminnassa on mahdollisuus tehdä yhteistyötä erilaisten kumppaneiden kanssa ja siten tarjota monipuolisempia ratkaisuja yrityksen eri kohderyhmille. Ajan kuluessa ja tarpeiden muuttuessa verkoston yhteistyökumppaneita voidaan vaihtaa tai hankkia lisää.

Monet pienet ja keski-suuret palveluyritykset panostavat henkilöstönsä osaamisen kehittämiseen parhaansa mukaan, mutta kokevat silti riittämättömyyden tunnetta. Osaamisen kehittämistarpeet, jotka tunnustettiin vuoden alussa, ovatkin moninkertaistuneet tai muuttuneet kokonaan vuoden loppuun mennessä. Uusien henkilöiden palkkaaminen ei resurssien puolesta ole järkevää eikä usein edes mahdollista uusien osaamistarpeiden ilmentyessä. Kumppanin etsiminen voi olla ainoa vaihtoehto osaamistarpeiden nopeaan ja joustavaan täydentämiseen.

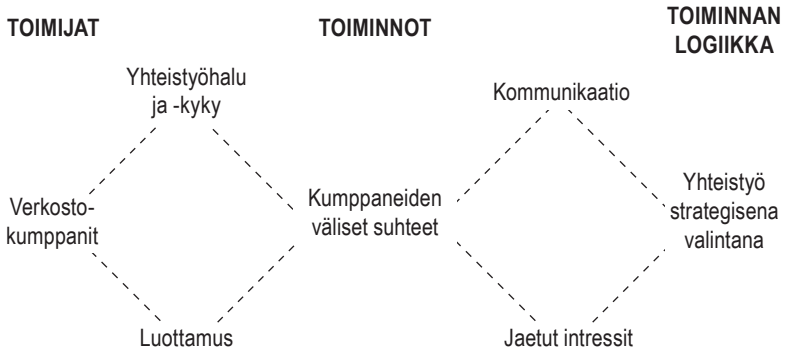
## Verkostomainen liiketoiminta palveluyrityksissä

Palveluyritysten verkostomaisen liiketoiminnan kehittyminen noudattelee harvoin tiettyä kaavaa. Yhteistyön alkaminen voi olla joko tarkasti suunnitellun etsinnän tulos tai perustua sattumaan, esimerkiksi asiakkaan antamaan vinkkiin potentiaalisesta kumppanista. Yhteisen palvelukokonaisuuden kehittäminen voi tapahtua tarkan suunnitteluprosessin myötä tai kokeilemalla ja kehittämällä palvelua pilottiasiakkaiden kanssa. Kumppanit voivat alusta alkaen nähdä selvästi yhteistyön potentiaalin tai sitoutua kumppaniin hiljalleen positiivisten kokemusten karttuessa. Pitkällä tähtäimellä verkostomainen palveluliiketoiminta vaatii onnistuakseen kumppaneiden vahvan sitoutumisen yhteistyöhön. Muuten on vaarana, että haasteita kohdatessaan kumppanit eivät yritäkään löytää yhteistä ratkaisua, vaan yhteistyö päättyy.

Verkostomainen liiketoiminta asettaa erityisesti pienille ja keskisuurille palveluyrityksille haasteita, joiden tunnistaminen jo ennen yhteistyön aloittamista on tärkeää. Oman yrityksen liiketoiminnan ja palvelun konkretisoiminen voi olla yhteistyötä suunniteltaessa haastavaa, erityisesti, jos osapuolet eivät entuudestaan tunne toistensa toimintaa. Etenkin täysin uudenlaisen palvelun tuottaminen vaatii kaikilta osapuolilta tuotantoprosessien ja toimintatapojen muutosta. Tämä puolestaan vaatii paljon yhteistä aikaa, jotta toiminta saadaan käyntiin ja kaikkia osapuolia hyödyttäväksi. Palveluyrityksissä verkostomainen liiketoiminta tarjoaa myös paljon mahdollisuuksia erityisesti silloin, kun yhteistyötä ei ole rajattu tiettyihin tuotteisiin, vaan osaamisia yhdistämällä pyritään saavuttamaan jokin aivan uusi, innovatiivinen palvelukokonaisuus.

Avoin ja runsas keskustelu ja yhteinen tekeminen toimivat työkaluina yhteisten päämäärien ja tavoitteiden määrittämisessä. Jaettujen tavoitteiden toteutumiseksi ponnistellaan yhdessä, ja samalla sitoudutaan strategisella tasolla yhteistyöhön ja sen edistämiseen. Mattila, Tegelberg ja Pirinen (2007) ovat kuvanneet yhdessä tekemisen piirteitä kolmen elementin kautta (kuvio 2).

Kuvion 2 mukaisesti yhdessä tekeminen vaatii verkoston toimijoilta yhteistyöhalua ja kykyä sekä kumppaneiden välistä luottamusta. Verkostotoiminnot realisoituvat verkostokumppanien välisissä suhteissa, joiden



**Kuvio 2. Yhdessä tekemisen piirteet verkostomaisessa liiketoiminnassa**  
(Mattila ym. 2007)

onnistumisessa kommunikaatiolla ja yhteisillä intresseillä on tärkeä rooli. Koko verkoston toiminnan logiikan kannalta on tärkeää, että kumppanit tekevät strategisen valinnan verkostossa toimimiseksi. Näin taataan myös verkostomaisen toiminnan vaatimien osaamisten ja resurssien saatavuus ja kehittäminen. Keskeistä on myös sopia yhteisistä käytännöistä ja toimintatavoista, erityisesti mahdollisten konfliktitilanteiden varalle.

## Kumppanien välinen luottamus onnistumisen edellytyksenä

Yhdessä tekemistä tukevat rakenteet helpottavat asiakasläheistä verkostomaista palveluliiketoimintaa. Pienissä yrityksissä, joissa asiakas tunnetaan yleensä henkilökohtaisesti, asiakastiedon hallinta on helpompaa kuin isoissa yrityksissä. Asiakasläheisyyden ajatuksen toteutumisessa tärkeitä ovat asiakasrajapinnassa toimivien lisäksi myös muut yrityksen toiminnot ja prosessit. Koko palvelun tuottamiseen liittyvän verkoston on tärkeää omaksumaa asiakasläheisyys toimintaa ohjaavaksi arvoksi.

Lähtökohtana sille, että yhteistyössä voidaan toteuttaa jotain sellaista, joka ylittää asiakkaan tarpeet ja toiveet, on toimijoiden kesken vallitseva luottamus. Luottamusta tarvitaan sekä verkostokumppanien välisessä toiminnassa että verkoston jäsenten ja asiakkaiden välillä. Lewicki ja

Bunker (1996) puhuvat luottamuksen kolmesta eri tasosta, joita voidaan käyttää myös verkostokumppaneiden välisen luottamuksen arvioinnin ja kehittämisen työkaluina. Luottamuksen ensimmäinen tyyppi, laskelmoitu luottamus perustuu toimijoiden käyttäytymisen johdonmukaisuuden varmistamiseen. Luottamus säilyy niin pitkään kun rangaistus poikkeavasta käyttäytymisestä on suurempi kuin luottamuksen rikkomisesta saavutettava hyöty. Toisin sanoen tällä tasolla luottamuksen ajavana voimana on pikemmin pelote kuin yhteistyöstä saavutettavien etujen löytäminen ja niiden yhdistäminen.

Toinen luottamuksen tyyppi, tietoon perustuva luottamus, perustuu puolestaan käyttäytymisen ennustettavuuteen ja sen motivaattorina toimii pikemminkin informaatio kuin pelotteet. Tietoon perustuva luottamus kehittyy ensimmäisen tyyppin pohjalta suhteiden kehittymisen ja syvenemisen myötä. Jatkuvat sosiaaliset vuorovaikutukset mahdollistavat osapuolia kehittämään yleistä ja yhteistä kuvaa toisensa käyttäytymisestä sekä käyttäytymisen johdonmukaisuudesta. Tämä ennustettavuus puolestaan lisää luottamusta, ja sen satunnainen rikkominen ei välttämättä johda suhteen katkeamiseen toisin kuin ensimmäisen tyyppin kohdalla. Säännöllisin väliajoin tapahtuvat vuorovaikutukset ovatkin tämän luottamustyyppin kantava voima, koska niiden avulla vahvistetaan ymmärrystä toisesta osapuolesta.

Tunnistamiseen perustuva luottamus on kolmas luottamuksen tyyppi, ja se perustuu toisen osapuolen halujen, aikeiden ja tarpeiden tunnistamiseen. Tällä tasolla osapuolten syvä ja keskinäinen ymmärrys toisistaan johtaa siihen, ettei jatkuvaa neuvottelua ja arviointeja luottamuksesta tarvita, vaan että osapuolet voivat toimia toistensa ”agentteina”. Osapuolet voivat olla varmoja intressien yhteneväisyydestä ja niiden turvaamisesta. Seuraus tästä on se, että osapuolet eivät ainoastaan tiedä ja tunnista toisiaan vaan oppivat myös ymmärtämään, miten tällaista luottamusta ylläpidetään. Monet niistä toiminnoista, jotka rakentavat ja vahvistavat kahta edellistä luottamuksen tyyppiä, voivat myös vahvistaa identifiointumiseen perustuvaa luottamusta. Lewicki ja Bunker (1996) myös havaitsivat neljän aktiviteetin vahvistavan tätä luottamustyyppiä edelleen. Näitä aktiviteetteja ovat: yhteisen identiteetin kehittäminen, läheinen sijainti, yhteisten tavoitteiden luominen ja



<b>Taso 3:</b> <b>Tunnistamiseen perustuva luottamus</b>
<b>Taso 2:</b> <b>Tietoon perustuva luottamus</b>
<b>Taso 3:</b> <b>Laskelmoiva luottamus</b>

**Kuvio 3. Luottamuksen rakentuminen verkostomaisessa toiminnassa**

sitoutuminen yhteisesti jaettuihin arvoihin. Luottamus rakentuu kuitenkin mallin kaikkien kolmen tason kautta (kuvio 3).

Luottamus kehittyy, muuttuu ja lisääntyy pitkällisten sosiaalisten vaihto- ja vuorovaikutusprosessien kautta, joita neuvotellaan ja uudistetaan jatkuvasti verkostoyhteistyössä. Luottamuksen näkökulmasta osapuolet uhraavat panoksia aluksi siihen, että he osoittavat toisilleen olevansa luottamuksen arvoisia. Suhteiden kehittymisen seurauksena osapuolet alkavat hiljalleen ymmärtää syvemmin toisiaan sekä oppia, millaisia panoksia saavutetun luottamuksen ylläpitämiseksi ja sen edelleen kehittämiseksi tarvitaan. Koska panokset suhteen kehittymiseksi ovat suuret ja vaativat paljon aikaa, vain harva suhde saattaa lopulta kehittyä sellaisen luottamuksen tasolle, jossa voidaan puhua osapuolten välisestä syvällisestä ymmärtämisestä ja asennoitumisesta kohti yhteisiä tavoitteita ja intressejä.

Osapuolten erilaiset tavoitteet, intressit ja toiminnot voivat johtaa siihen, ettei luottamus samalla tavoin kuin yhteistyökään osapuolten välillä kehity jatkuvasti eteenpäin, vaan pysyy suhteellisen samana, taantuu tai jopa lakkaa. Esimerkiksi luottamuksen rikkominen alemmilla tasoilla johtaa useimmiten koko osapuolten välisen suhteen lakkaamiseen. Ylemmillä tasoilla puolestaan luottamuksen rikkominen johtaa suhteen uudelleen arviointiin tai pyrkimykseen palauttaa suhde ennalleen. Tämä saattaa johtua osapuolten pitkäaikaisista investoinneista suhteen kehittymiseen ja näin lisääntyneestä toisen osapuolen ymmärtämisestä. Toisin sanoen satunnaisia ja ei-aiottuja ”harha-askelaita” sallitaan helpommin silloin, kun osapuolet tuntevat toisensa hyvin ja luottamusta on rakennettu pitkään. Toisaalta

rikkomus luottamuksen korkeimmalla asteella saattaa johtaa siihen, ettei suhdetta molempien osapuolten pyrkimyksistä huolimatta saada ennalleen.

Sitoutuminen yhteistyöhön on keskinäisen luottamuksen lisäksi edellytys sille, että verkosto-osapuolet pääsevät tiiviiseen ja läheiseen yhteistyöhön asiakkaan kanssa. Sitoutumista edesauttaa se, että yhteistyön tavoitteet ja sen vaatimat panostukset käydään avoimesti läpi. Tässä vaiheessa paljastuu, mikäli osapuolilla on eriäviä näkemyksiä tavoitteista. Yhteistyön vaatimien panostusten määrä saattaa tulla myöhemmin yllätyksenä, mikäli asiaa ei ole riittävästi käsitelty yhteistyön alussa. Yhteistyön tavoitteiden toteutumisen myötä osapuolet saavat hyötyjä, joiden jäsentely motivoi sitoutumaan yhteistyöhön ja panostamaan siihen riittäviä resursseja.

Tiivis yhteistyö asiakkaan kanssa edellyttää, että yrityksen ja verkoston palvelutarjooma on kunnossa. Yrityksen ja sen verkostokumppaneiden onkin tärkeää saada oma palvelukokonaisuutensa hallintaan ennen asiakkaan mukaan ottamista. Eräs tapa saada palvelukokonaisuus virtaviivaiseksi ja ottaa ensiaskeleet asiakasläheisessä toimintatavassa on tarkastella palvelun tuottamiseen osallistuvia toimijoita, verkosto-osapuolia, sisäisinä asiakkaina. Näkemys verkosto-osapuolista sisäisinä asiakkaina auttaa näkemään prosessin sujuvuuden merkityksen ja korostaa yhteistyön tärkeyttä. Sisäisten asiakkaiden toiveet ja vaatimukset tulevat esiin käymällä keskustelua prosessin kulusta ja esimerkiksi tarkastelemalla prosessin peräkkäisten tai päällekkäisten vaiheiden kulkua. Yhteisten keskustelujen kautta saadaan esille mahdolliset katvekohdat, tarpeettomat päällekkäiset vaiheet sekä myös se, missä prosessia on mahdollista nopeuttaa samanaikaisen tekemisen kautta. Nopeuden merkitys kilpailuedun luomisessa on tärkeä lähes kaikilla toimialoilla.

## Esimerkkejä

### Työterveyspalveluiden täydentäminen liikuntapalveluilla

*Työterveyspalveluyritys tarjosi asiakkailleen perinteisiä työterveyspalveluja, jotka sisältävät lääkäri-, työterveyshoitaja-, työpsykologi- ja fysioterapiapalvelut. Konkreettisesti toiminnassa riskiryhmien saaminen liikkeelle oli yksi asiakasyritysten ja myös työterveyspalveluiden keskeisistä huolenaiheista. Ratkaisua ongelmaan lähdettiin hakemaan ottamalla liikuntapalvelut osaksi työterveyspalvelutoimintaa. Toimintatavaksi valittiin ulkoinen yhteistyökumppani ja oikeanlaiseksi yhteistyökumppaniksi koettiin suhteellisen suuri, ryhmäliikuntapalveluja tarjoava yritys. Pidettiin tärkeänä, että uudella yhteistyökumppanilla on jo kaikkea työterveyspalveluyrityksen tarvitsemaa toimintaa eli ryhmäliikunta- ja personal trainer -palveluja. Yhteistyöyritys otti itsenäisesti hoitaakseen asiakasyritysten tiloissa järjestettävät liikuntaryhmät ja tarjosi pk-yrityksille mahdollisuutta osallistua järjestetyille tunneille omissa toimitiloissaan. Lisäksi työterveyspalveluyritys ja liikuntapalveluyritys tuottivat yhteistyössä erilaisia teemapäiviä sekä tarjosivat palvelua riskiryhmien valvottuun liikuttamiseen. Asiakasyrityksillä tämän palvelukokonaisuuden hyödyt konkretisoituivat sairauspoissaolojen vähentymisenä ja lyhentymisenä. Palveluvalikoiman laajentuminen tarjosi työterveysyritykselle mahdollisuuden markkinoida itseään kokonaisvaltaisena työhyvinvoinnin yhteistyökumppanina. Yhteistyökuvion myötä toiminnan painopiste siirtyi sairauksien hoitamisesta kohti ennaltaehkäisevää ja työkuuntoa ylläpitävää toimintaa.*

### Uuden palvelukokonaisuuden syntyminen teollisuudessa

*Myllykangas (2009) kuvaa väitöskirjassaan, miten Kemira Oyj:n keskitetyessä valitsemiinsa ydinliiketoimintoihin, yrityksen palvelutoiminnot siirrettiin palvelu- ja infrastruktuuriyhtiö OnePoint Oy:lle. Palveluiden ytimen muodostivat tekniset palvelut. Liiketoimintakonsepti perustui laajaan palveluvalikoimaan, yhteistyökumppaniverkostoon ja tunnettuun asiakaskuntaan. Yrityksessä ymmärrettiin, että palveluyksikön muuttuminen itsenäiseksi yritykseksi vaatii muutosta. Ajattelutavan ja toiminnan muutosta lähdettiin tekemään yhdessä asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Huomio kiinnitettiin konkreettisiin tekemisiin yhdessä kumppaneiden kanssa sen sijaan että olisi tyydytty vain epämää-*

räiseen toteamukseen kilpailun ja muutoksen lisääntyvästä vaikutuksesta. Havaittiin, että liiketoiminnan arvon luomisen muutoksen aikaansaamiseksi johdon tulee yhtäältä hyväksyä liiketoimintasuhteissa tapahtuvat muutokset ja toisaalta olla valmis muuttamaan suhteita itse. Johdon huomion oli tärkeää kiinnittyä omaan ja kumppaneiden osaamiseen ja sen tarvittavaan kehittämiseen. Yritys, joka kykenee ymmärtämään ja hoitamaan suhteitaan, pystyy todennäköisimmin pitämään kiinni myös niiden myötä syntyvästä arvosta. Näin johdon tehtäväksi muodostui ennen kaikkea kumppaneiden odotusten ja tarpeiden ymmärtäminen ja ohjaaminen suuntaan, joka mahdollisti liiketoiminnan arvon luomisen pitkällä aikavälillä. Esimerkiksi suhteissa asiakkaisiin saatiin aikaan sopimus palvelukokonaisuudesta ja uudesta hinnoittelumallista. Kemira Oyj pystyi tarjoamaan asiakkaan tarvetta vastaavan kokonaispalvelun, kun huomio suunnattiin uuden kokonaisuuden asiakkaalle tuottamaan hyötyyn. Kun epäily väistyi ja luottamus astuu sen tilalle, voitiin keskittyä siihen, kuinka arvoa luodaan yhdessä lisää kaikille.

## Verkostojen merkitys murrosvaiheessa olevalla toimialalla

*Esimerkkiyrityksemme on vahva kansainvälistyvien ja innovatiivisten yritysten markkinoinnin ja viestinnän osaaja ja yhteistyökumppani, joka on erikoitunut b-to-b-markkinointiviestintään kansainvälisellä tasolla. Sen asiakkaat arvostavat erityisesti strategisen suunnittelun osaamista. Strategiansa mukaisesti se on pitkään tuottanut suuren osan asiakkaille tarjotuista palveluista itse.*

*Teknologisen kehityksen ja taloudellinen taantuman seurauksena markkinointipalveluja tarjoavien yritysten kilpailu kiristyi huomattavasti vuosien 2008 ja 2009 aikana. Kiristyneessä kilpailutilanteessa kilpailijoista erottuminen aiheutti paineita palvelutarjonnan ja uusien toimintamallien kehittämiseen. Myös asiakkaiden tarpeet muuttuivat, kun tuotekehityssykli nopeutui, innovaatioiden kaupallistaminen kiihtyi, arvoketjut pidentyivät ja arvonmuodostuksen logiikka monimutkaistui. Markkinointipalvelujen tarjonta oli pystyttävä soveltamaan proaktiivisesti asiakastarpeisiin ja osaaminen oli paketoitava joustavasti ja tehokkaasti. Asiakkaille oli kyettävä luomaan todellista arvoa helposti ostettavassa muodossa.*

*Vastataksaan paremmin asiakkaiden tarpeisiin yritys lähti kehittämään integroituja, tuotteen elinkaaren eri vaiheisiin soveltuvia, kanavariip-*

*pumattomia, monipuolisia ja innovatiivisia markkinointiviestintäratkaisuja. Yrityksessä käynnistettiin markkinoinnin ja viestinnän palvelukonseptin kehittämishanke, jonka lähtökohtana oli tuotekehityksen ja markkinoinnin mahdollisimman läpinäkyvä yhdistäminen sekä niiden tuottaman yhteisen arvon maksimoiminen. Nämä seikat ovat usein suomalaisten yritysten keskeisiä heikkouksia kansainvälisiin kilpailijoihin verrattuna.*

*Kehitystyö edellytti tiivistä yhteistyötä eri asiantuntijoiden kanssa tarvittavien osaamisalueiden yhteen sovittamiseksi. Uuden palvelukonseptin kehittämiseksi muodostettiin yhteistyöverkosto, jossa kumppaneina olivat esimerkkiyrityksemme lisäksi digitaalisia monimediaratkaisuja tuottava yritys, luova kommunikaatiotoimisto ja liikkuvan kuvan tuottaja.*

*Hankkeessa kehitetty markkinointiviestinnän palvelukonsepti tarjosi asiakasyrityksille verkoston osaamisen kokonaisvaltaisina, helposti hyödynnettävinä palvelupaketteina. Palvelupakettien kehittämisessä otettiin huomioon sekä niiden soveltuvuus eri toimialoille, erikokoisiin yrityksiin ja eri päätöksentekijätasojille että niiden käyttömahdollisuudet tuotteen elinkaaren eri vaiheissa, liiketoiminnan eri kehitysvaiheissa ja yritysten strategisten painopistealueiden muuttuessa.*

*Palvelukonseptin lähtökohtana toimivat verkostoyritysten osaamisalueet, jotka kartoitettiin ja integroitiin yhteen. Osaamisista koottiin palvelupaketteja, joiden hinnoittelussa huomioitiin niiden asiakkaille tuoma hyöty. Palvelukonseptin kehittämisessä huomioitiin myös sähköisen median mahdollisuudet ja osa palvelupaketeista suunniteltiin Internetin välityksellä käytettäviksi.*

*Verkostomaisessa toiminnassa toiminnanohjaus on kriittinen tekijä. Se integroi verkostoyritysten toiminnan ja on perusta läpinäkyvälle hinnoittelulle ja tulosten seurannalle. Tästä syystä hankkeeseen yhdistettiin uuden toiminnanohjausjärjestelmän hankinta.*

*Uusi palvelukonsepti kannusti verkoston sisäiseen yrittäjyyteen ja oman osaamisen proaktiiviseen kehittämiseen, ylläpitoon ja myyntiin myös henkilökohtaisella tasolla. Hankkeen onnistumisen kannalta oli oleellista, että organisaatioiden toiminta onnistuttiin palvelukonseptin avulla nivomaan saumattomasti, tehokkaasti ja kitkattomasti yhteen.*

## Pohdintatehtäviä

1. Mieti, miten voisit hyödyntää verkostoitumista oman liiketoimintasi kehittämiseksi?
2. Laadi verkostoanalyysi oman yrityksesi tai yksikkösi näkökulmasta
  - a. toimijapohjaisesti – keitä ovat keskeisimmät toimijat verkostossanne?
  - b. toimintopohjaisesti – millaisia toimintoja tarvitaan palvelukokonaisuuden tuottamiseksi asiakkaalle? Ketkä vastaavat tai keiden tulisi vastata ko. toiminnoista?
3. Arvioi tämän hetkisten yhteistyökumppanuuksien luottamuksen tasoja. Valitse muutama keskeinen kumppanuus. Millä tavoin voit
  - a. kehittää
  - b. ylläpitää luottamusta näiden kumppanuuksien kesken.

# 3

## ASIAKASLÄHTÖISYYDESTÄ ASIAKASLÄHEISYYTEEN

**Asiakaslähtöisyys** (eng. customer orientation) on perinteisesti käsitetty toimintana, jossa yrityksen toimintakulttuuri mahdollistaa systemaattisen asiakastarpeiden selvittämisen ja näiden tarpeiden tyydyttämisen.

**Asiakasläheisyydeksi** (eng. customer intimacy) kutsutaan strategista yhdessä luomisen lähestymistapaa, joka viittaa sellaisiin räätälöityihin palveluratkaisuihin, joilla tyydytetään samanaikaisesti sekä julkituodut että piilevät asiakastarpeet.

**Asiakasläheisyyden rakentaminen** edellyttää ennen kaikkea ajattelutavan ja kulttuurin muutosta: sen sijaan, että ajatellaan tuotettavan jotain asiakkaalle, tulisikin ajatella tuotettavan jotain yhteistyössä asiakkaan kanssa.

### Kohti asiakasläheisyyttä

Asiakaslähtöinen toimintatapa on palveluyrityksissä arkipäivää. Lähes aina palvelu vaatii jonkinlaisen asiakaskohtaisen räätälöinnin. Kun kilpailu kiristyy ja asiakkaan ymmärrys palvelutarjonnasta kasvaa, myös asiakkaiden vaatimustaso ja odotukset kasvavat. Asiakkaat odottavat, että palveluntarjoaja pystyy huomioimaan yhä tarkemmin kunkin asiakkaan yksilölliset tarpeet palveluntuotannossaan. Tämä puolestaan edellyttää yhä syvällisempää ja laaja-alaisempaa asiakkaiden tuntemista ja asiakkaiden ottamista

mukaan palveluprosessin suunnitteluun ja toteuttamiseen. Asiakslähtöisyyden lisäksi tarvitaan asiakasläheisyyden ymmärtämistä.

Asiakslähtöisyys (eng. customer orientation) on perinteisesti käsitetty toimintana, jossa yrityksen toimintakulttuuri mahdollistaa systemaattisen asiakastarpeiden selvittämisen ja näiden tarpeiden tyydyttämisen. Vastuu asiakkaan tarpeiden selvittämisestä on ollut yrityksillä, jotka ovat monin eri tavoin pyrkineet saamaan tietoa asiakkaan julkilausutuista ja piilevistäkin tarpeista. Asiakastarpeiden selvityksestä on muodostunut kokonainen tietoteollisuuden ala, jossa erilaisten ennusteiden, mittausten, tutkimusten ja skenaarioiden kautta tuotetaan tietoa asiakkaiden oletetuista, nykyisistä ja tulevista tarpeista. Myös asiakkaan päätöksenteon taustalla olevien mieltymysten ja muutosten seuraaminen sekä näihin muutoksiin reagoiminen nopeasti on muodostunut yrityksille kriittisen tärkeäksi.

Tutkimusten ja selvitysten tulokset ovat kuitenkin yritysten näkökulmasta usein turhauttavaa luettavaa. Asiakkaat kertovat arvostavansa edullista hintaa ja hyvää laatua, mutta tämän tiedon varassa yritysten on vaikea rakentaa kilpailuetua. Asiakslähtöisyyttä onkin hiljalleen alettu tarkastella strategisesta näkökulmasta. Tällöin asiakslähtöisyytenä ymmärretään ne moninaiset tavat ja käytännöt, joilla olemassa olevia ja potentiaalisia liiketoimintasuhteita hoidetaan, ja joilla varmistetaan yrityksen arvon luominen ja pitkän aikavälin kannattavuuden turvaaminen.

Tällaista strategista lähestymistapaa kuvaa hyvin termi asiakasläheisyys (eng. customer intimacy), joka viittaa sellaisiin räätälöityihin palveluratkaisuihin, joilla tyydytetään samanaikaisesti sekä julkituodut että piilevät asiakastarpeet. Tämän lähestymistavan ytimessä on yrityksen syvällinen ymmärrys läheisten asiakassuhteiden merkityksestä liiketoiminnalle. Asiaksläheisyys näyttäytyy yrityksen käytännöissä, arvoissa ja normeissa sekä niissä sisäisissä toimintaprosesseissa, joiden kautta palveluja tuotetaan ja kehitetään edelleen. Asiakkaaseen ja asiakassuhteeseen liittyvän informaation ja tietämyksen systemaattinen kerääminen ja sen hyödyntäminen on tärkeätä. Asiaksläheisyydessä huomioidaan myös se, että yrityksen liiketoimintaprosessit ovat sopusoinnussa asiakasorganisaation prosessien kanssa. Asiaksläheisyys sisältää vahvasti ajatuksen siitä, että palveluyrityksessä panostetaan pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin ja niistä saataviin tulok-



siin, eikä lyhytnäköisesti lasketa ja optimoida yksittäisten myyntitapahtumien tuottoja ja kustannuksia. Asiaksläheisyyden ajatus ei ole uusi, vaan jo esimerkiksi Tearcy ja Wiersema ovat 1990-luvun alussa puhuneet sen merkityksestä liiketoiminnassa. Asiaksläheisyyteen voidaan käytännössä katsoa tähtäävän myös kotimaisessa kirjallisuudessaakin 2000-luvun alussa vahvasti esillä olleet ajatuksen arvon yhteisluonnista asiakkaan kanssa, sekä asiakkuuksien johtaminen (ks. esim. Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999).

## Arvon luominen yhdessä asiakkaan kanssa

Asiaksläheisyyden käytännön toteuttamisen työkaluksi sopii lähestymistapa, jossa keskitytään arvon luomiseen yhdessä. Tällöin analysoidaan paitsi palveluyrityksen asiakkaalle luomaa arvoa, myös palveluyrityksen asiakassuhteistaan saamaa arvoa. Lähtökohta siis on, että palveluyritys ei tavoittele asiakastyytyväisyyttä hinnalla millä hyvänsä, vaan asiaksläheisyyttä rakennetaan koko ajan myös palveluntarjoajan näkökulmasta kannattavalla tavalla. Pelkkä asiakastyytyväisyyden tavoittelu saattaa nimittäin johtaa tilanteeseen, jossa asiakkuudesta tulee taloudellisesti kannattamaton.

Tyytyväinen asiakas ei siis välttämättä ole automaattisesti sama asia kuin kannattava ja voittoa tuottava asiakas. Asiakastyytyväisyysmittarit voivat mennä vikaan juuri siitä syystä, että asiakas on yleensä sitä tyytyväisempi, mitä enemmän hän saa halvalla tai ilmaiseksi. Asiakkaat siis näyttävät mittareiden valossa olevan erityisen tyytyväisiä, mutta niin kovin kustannuksin, että palveluyritys voi helposti ajaa itsensä ulos markkinoilta. Toinen merkittävä ongelma sokeassa asiakastyytyväisyyden tavoittelussa on sellaiseen tilanteeseen ajautuminen, jossa asiakkaan tyytyväisyys toimii esteenä yrityksen oppimiselle ja uudistumiskyvylle. Tämä on suoraa seurausta siitä, että asiakas ei aina joko itse tiedä, mitä haluaa tai ei osaa vaatia parempaa ratkaisua ongelmalleen, vaikka sellainen olisikin mahdollista löytää. Palvelun tuottajalle ei tällöin synny painetta uudistaa palveluaan, ja tärkeä kehitystyö voi jäädä tekemättä. (Ks. Storbacka et al. 1999.)

Asiaksläheisen toimintatavan toteuttamisessa on hyvä miettiä myös sen mahdollista vastaanottoa omassa asiakaskunnassa. Ei ole itsestään selvää,

että asiakas suhtautuu varauksettoman myötämielisesti uuteen asiakasläheiseen toimintatapaan, jos se samalla tarkoittaa tiiviimpää yhteistyötä. Arvon yhdessä luomisen yleisin tarina on tarina epäilystä kumppania ja tämän motiiveja kohtaan (Myllykangas 2009). Jos epäily on liiketoiminnan lähtökohtana, keskustellaan arvon luomisen sijasta arvon jakamisesta; kuka saa mitään ja kuinka paljon.

Voikin olla järkevää opetella uutta toimintatapaa tuttujen, yritykseen sitoutuneiden yhteistyökumppaneiden kanssa, joiden tiedetään olevan myötämielisiä uusille asioille. Tätä kautta on mahdollista ymmärtää asiakasläheistä toimintatapaa konkreettisemmin. Samalla saadaan käsitys siitä, mitä uusi toimintatapa osapuolilta edellyttää. Kun intressien suunta on sama, on strategisen kumppanuuden kehittyminen todennäköisempää. Nollasummapeli vaihtuu positiiviseen summapeliin ja keskitytään siihen, kuinka arvoa luodaan yhdessä lisää kaikille. Kokemusten kertyessä asiakasläheisyyttä on helpompi lähteä toteuttamaan myös muissa asiakkuuksissa. Positiivisten kokemusten perusteella osataan paremmin kertoa uuden toimintatavan eduista asiakkaan näkökulmasta. Yrityksellä voi myös olla avainasiakkuuksissaan jo luontaisesti asiakasläheinen toimintatapa. Tällöin voidaan miettiä, miten asiakasläheistä toimintatapaa sovelletaan myös muissa asiakkuuksissa.

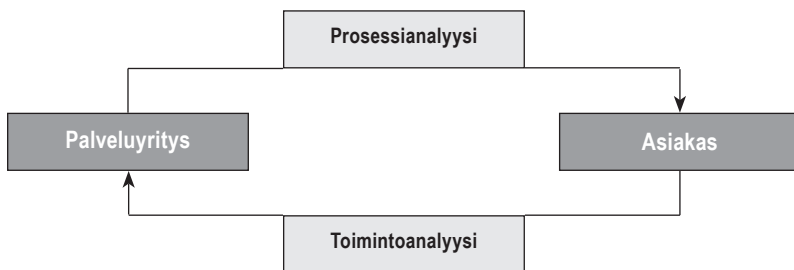
Asiakasläheinen toimintatapa on erityisen tärkeä pienille yrityksille. Pk-yrityksille tarjoutuvat kilpailukeinot ovat erilaisia kuin monikansallisten suuryritysten, joiden on mahdollista hyödyntää mittakaavaetuja kilpailussa. Pienillä ja verkostomaisilla palveluyrityksillä on usein myös parhaat mahdollisuudet toteuttaa asiakasläheisyyttä kaikissa prosesseissaan. Yrityksen pieni koko, ketteruus ja paikallisuus ovat asiakasläheisyyden kannalta valtteja, joita se voi hyödyntää tuottaakseen lisäarvoa asiakkaalle ja vahvistakseen omaa asemaansa markkinoilla. Palvelu on jo lähtökohtaisesti henkilökohtaista, joten asiakasläheisyyden omaksuminen osaksi toimintakulttuuria sujuu luontevasti.

Asiakasläheisyys onnistuu vain, jos siitä on tullut palveluyrityksen toimintafilosofia. Uuden lähestymistavan ja toimintafilosofian rakentaminen edellyttää ennen kaikkea ajattelutavan ja kulttuurin muutosta. Sen

sijaan, että ajatellaan tuotettavan jotain asiakkaalle, tulisikin ajatella tuotettavan jotain yhteistyössä asiakkaan kanssa.

## Arvon luomisen analysointi ja mittaaminen

Arvon luomisen tarkastelussa voidaan käyttää työkaluina toimintoanalyysia ja prosessianalyysia. Toimintoanalyysi antaa työkalut palveluyrityksen asiakassuhteiden kannattavuuden analysointiin. Prosessianalyysi taas tuottaa yritykselle ymmärryksen siitä, millaisia huolenaiheita ja odotuksia asiakkailla on. Näin syntyy mahdollisuus erottaa kilpailijoista tarjoamalla asiakkaille ratkaisuja myös piileviin tarpeisiin ja odotuksiin. Kuviossa 4 kuvataan arvon luomisen analysoinnin osa-alueita asiakkaan ja palveluyrityksen välisissä suhteissa.



**Kuvio 4. Arvon luomisen analysoinnin osa-alueet**

Asiakkaalle luotavan arvon asiakaskohtainen arviointi vaatii resursseja, erityisesti aikaa. Jos palveluyrityksellä on useita hyvin erityyppisiä asiakkaita, ei ole järkevää lähteä analysoimaan jokaista asiakasta erikseen ja räätälöidä toimintaa jokaisen asiakkaan tilanteeseen sopivaksi. Tästä syystä arvon luomisen analyysissä kannattaa lähteä liikkeelle palveluyrityksen kannattavimmista asiakkaista, ja näiden asiakassuhteiden analyysien pohjalta kehittää yrityksen asiakkuusstrategioita.

Kannattavien asiakassuhteiden tunnistamisessa voidaan käyttää hyväksi toimintokohtaista arvoanalyysia, jonka mukaan yritys voi saada asiakas-

suhteistaan arvoa sekä suorien että epäsuorien toimintojen kautta (Walter, Ritter & Gemünden 2001). Suorat toiminnot tuovat helpommin rahassa mitattavaa arvoa ja ne konkretisoituvat yrityksen ja asiakkaan välisessä suhteessa. Epäsuorat toiminnot puolestaan vaativat myös kolmansien osapuolten panosta, eivätkä niiden kautta syntyvät tulokset ole yhtä suoraan viivaisesti rahassa mitattavia kuin suorien toimintojen tulokset. Taulukossa 1 on kuvattu suoria ja epäsuoria arvotoimintoja ja niiden mittareita.

**Taulukko 1. Suorat ja epäsuorat arvotoiminnot ja niiden mittarit** (muokattu Walter et al. 2001)

Arvotoiminto	Toiminnon kuvaus	Esimerkkejä mittareista
<b>Suorat arvotoiminnot</b>		
Voitto	Asiakassuhteen tuottamat voitot ja suorat tuotot rahassa mitattuna	Voitto per tuotettu palvelu, esimerkiksi asiantuntijaprojekti Voitto per asiakassuhde per tilikausi
Volyymi	Asiakassuhteet, jotka takaavat palveluyrityksen tietyn toimintavolyymien	Toimitettujen palvelujen määrä tai laatu
Varmuus	Asiakassuhteen varmuus esimerkiksi taloudellisesti vaikeina aikoina	Asiakassopimuksen pituus ja ehdot
<b>Epäsuorat arvotoiminnot</b>		
Innovaatiot	Innovaatioiden luominen asiakassuhteiden kautta	Yhteisten palvelukehitysprojektien määrä Yhdessä kehitetyt uudet teknologiat Asiakkailta saatujen ideoiden määrä
Markkinat	Pääsy uusille markkinoille ja kontaktit uusiin asiakkaisiin nykyisten asiakassuhteiden kautta	Asiakasreferenssien määrä Uusille markkinoille pääsyn realisoituminen
Tiedustelu	Arvon tuottaminen informaation kautta	Saatujen asiakasvinkkien määrä Kilpailijoista asiakkailta saatu tieto
Sisäänpääsy	Informaatiota ja kontakteja, joita tietyllä asiakkaalla on viranomaisten ja julkisten organisaatioiden suhteen	Sidosryhmäanalyysin kautta tunnistettujen viranomaissuhteiden määrä

Taulukon 1 mukaisesti suoria arvotoimintoja kuvaavat voitto, volyyymi ja varmuus. Asiakassuhteen tuottamien voittojen lisäksi tärkeitä ovat suorat tuotot rahassa mitattuna. Voittojen mittareina voi olla esimerkiksi voitto per tuotettu palvelu, esimerkiksi asiantuntijaprojekti. Mittari voi olla myös esimerkiksi voitto per asiakassuhde per tilikausi. Asiakassuhde voi tuottaa arvoa vaikka se ei välttämättä olisi rahallisesti mitattuna voittoa tuottavin. Volyymin kautta arvokkaiksi tunnustetaan ne asiakassuhteet, jotka takaavat palveluyrityksen tietyn toimintavolyymin – eli takaavat tiettyjä skaalaetuja. Mittarina voi toimia esim. toimitettujen palvelujen määrä tai laatu. Jotkut asiakkaat voivat luoda palveluyritykselle arvoa siten, että he ovat ns. varmoja asiakkaita myös taloudellisesti vaikeina aikoina tai tarjoamalla esimerkiksi joustoja normaaleista toimitusajoista tai -laajuuksista. Varmuuden mittarina voivat toimia esimerkiksi asiakassopimuksen pituus ja ehdot.

Epäsuoria arvotoimintoja ovat puolestaan innovaatiot, markkinat, tiedustelu ja sisäänpääsy. Innovaatiotoiminta on keskeisessä roolissa palveluyrityksissä. Asiakassuhteet voivat luoda arvoa innovaatioiden kautta – asiakkaalta voidaan saada esimerkiksi hyviä ideoita uusiksi palveluiksi tai palvelutarjooman kehittämiseksi. Innovaatioiden mittarina voi toimia esimerkiksi yhteisten palvelukehitysprojektien määrä, uudet teknologiat tai asiakkaalta saatujen ideoiden määrä. Markkinoihin liittyvät toiminnot ovat etenkin pienille palveluyrityksille tärkeä asia. Ne kuvastavat sitä, miten asiakassuhteiden kautta päästään uusille markkinoille ja kiinni uusiin asiakassuhteisiin. Mittarina toimii esimerkiksi asiakasreferenssien määrä tai uusille kansainvälisille markkinoille pääsyn realisoituminen.

Tiedustelu tuottaa arvoa informaation kautta. Asiakas voi esimerkiksi välittää tärkeää tietoa kilpailijoista tai markkinatilanteesta yleensäkin. Mittarina voi toimia saatujen asiakasvinkkien määrä tai esimerkiksi kilpailijoista saatu tärkeä tieto. Sisäänpääsy tarkoittaa ennen kaikkea informaatiota ja kontakteja, joita tietyllä asiakkaalla on viranomaisten ja julkisten organisaatioiden suhteen. Ne ovat erityisen tärkeitä esimerkiksi pyrittäessä uudelle markkina-alueelle, jonka pelisääntöjä ei täysin tunneta ja ratkaisevana tekijänä toimivat hyvät suhteet hallintoon ja viranomaisiin. Sisäänpääsyn mittarina voi toimia esimerkiksi sidosryhmäanalyysin kautta tunnistettujen viranomaisuuksien määrä.

Kunkin toiminnon analysointia varten pitää yrityksessä luoda tarkemmat mittarit; edellä mainitut ovat esimerkkejä näistä mittareista. Analyysiä tehtäessä on yrityksen johdon myös mietittävä, ovatko kaikki toiminnot yhtä merkityksellisiä, vai painotetaanko analyysissä esimerkiksi tiettyjä mittareita muita enemmän.

Toiminnallisen arvoanalyysin tuloksena on ymmärrys siitä, mitkä asiakassuhteet tuottavat palveluyritykselle eniten arvoa ja miten. Analyysin seuraavana vaiheena on arvonluomisen prosessimallin avulla selvittää, miten palveluyritys voi puolestaan parhaalla mahdollisella tavalla luoda arvoa asiakkaalleen. Tämä analyysi kannattaa suorittaa siis niille asiakkaille, jotka edellä kuvatussa vaiheessa on tunnistettu yrityksen arvokkaimmiksi asiakkaisiksi, suorien ja epäsuorien arvomittareiden avulla.

Arvonluomisen prosessianalyysi lähtökohtana on arvonluonnin ymmärrys nimenomaan asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan arvonluontiprosessi on koko liiketoiminnan tasolla ajateltuna se prosessi, jonka avulla yritys toteuttaa oman liiketoimintansa toiminta-ajatusta. Tämän toiminta-ajatuksen muotoutumiseen vaikuttaa luonnollisesti aina sen toimialan erityispiirteet, jolla yritys toimii. Palveluyrityksen tulee siis tunnistaa asiakkaan koko arvonluontiprosessista se osaprosessi, joka liittyy oman organisaation toimintaan.

Esimerkiksi koulutuspalveluita tuottavan yrityksen asiakkaiden liiketoimintaprosesseista keskeisin osaprosessi on henkilöstön kehittämisprosessi (Hirvonen & Helander 2001). Kyseinen osaprosessi on nimittäin asiakkaan liiketoiminnasta se osa-alue, jota koulutuspalveluita tuottava yritys voi omilla palveluillaan tukea. Sama osaprosessi olisi myös rekrytointipalveluita tuottavan konsultointiyrityksen mielenkiinnon kohteena, tosin eri näkökulmasta. Sekä koulutuspalveluita että rekrytointipalveluita tuottaville palveluyrityksille syntyy mahdollisuus tarjota omia palveluitaan asiakkaalle silloin, kun asiakasyritys tunnistaa omien resurssiensa, erityisesti osaamisen, ja toimintaympäristön välillä olevan kuilun. Tämän jälkeen asiakkaan huolenaiheena on tunnistaa, millaista osaamista tarvittaisiin, jotta kuilu saataisiin kurottua umpeen. Tunnistamisvaiheen jälkeen asiakasyritys voi joko päätyä uusien henkilöiden rekrytointiin tai vanhojen työntekijöiden

kouluttamiseen. Tästä valinnasta riippuen avautuu mahdollisuudet yhteistyön tekemiseen joko rekrytointiyritykselle tai koulutusyritykselle.

Prosessianalyysissä voidaan yleisellä tasolla erottaa yleensä neljä erilaista vaihetta, joista ensimmäinen on edellä kuvattu tarpeen tunnistamisvaihe. Tämä vaihe on yleensä asiakkaalle hankala, mutta harva palveluntarjoaja on tukemassa asiakasta tässä vaiheessa. Tunnistamisvaiheen huolenaiheiden ratkaiseminen olisi kuitenkin aitoa asiakaslähtöisen markkinointistrategian toteuttamista, jota jokaisen palveluyrityksen kannattaisi suosia.

Prosessianalyysissä toiseksi vaiheeksi voidaan usein erottaa ns. hankintavaihe, jossa asiakas etsii sopivia palveluntarjoajia ja vertailee heidän kykyään tarjota paras mahdollinen palveluratkaisu heidän tarpeisiinsa. Hankintavaihe voi olla joko lyhyt tai pitkä riippuen ostettavasta palvelusta ja mm. aikaisemmasta suhd historiasta eri palveluntarjoajien kanssa. Hankintavaihe päättyy ostopäätökseen ja sopimuksen syntymiseen. Sen jälkeen on varsinaisen palvelun toteuttamisvaiheen aika. Riippuen kyseessä olevasta palvelusta, tämäkin vaihe voi olla lyhyt tai pitkä sekä sisältää erilaisia toteutusvaihtoehtoja. Esimerkiksi koulutuspalvelun kyseessä ollessa koulutus voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmäkoulutuksena, yleisenä koulutuksena tai asiakasyritykselle räätälöitynä koulutuksena, lähi- tai etäopetuksena yms.

Toteutusvaiheen jälkeen seuraa prosessianalyysin tärkein vaihe: hyödyntämistäsvaihe. Tämä on erityisesti asiakkaan näkökulmasta kaikkein tärkein vaihe, koska siinä hankitun palvelun hyödyt realisoituvat – tai huonossa tapauksessa jäävät realisoitumatta. Hyödyntämistäsvaiheessa keskeinen huolenaihe asiakkaalla on yleensä se, miten syntynyttä arvoa, eli hyötyjen ja uhrausten välistä erotusta, voitaisiin parhaiten mitata. Mittaustulosten perusteella asiakasyrityksen on helpompi tehdä seuraavalla kerralla päätöksiä palvelun hankinnan osalta. Mittaamista tarvitaan myös laajemmin oman toiminnan kehittämiseksi.

Prosessianalyysin ja toimintoanalyysin yhdistelmän jälkeen palveluyritys tuntee omalle toiminnalleen eniten arvoa tuottavat asiakassuhteet ja on saanut työkaluja parhaimpien asiakkaidensa parempaan palvelemiseen ja arvon luomiseen yhdessä asiakkaiden kanssa. Analyysivaiheiden jälkeen yritys kykenee ryhmittelemään ja segmentoimaan asiakkaansa uudennlaisel-

la tavalla, arvонуontiperusteisesti, jolloin asiakassuhteet on segmentoitu erilaisten asiakashuolien perusteella perinteisen demograafisen segmentoinnin sijasta. Kullekin asiakassegmentille voidaan siten luoda omat asiakasstrategiansa.

## Esimerkkejä

### Asiakasläheisyyden merkitys – case muovialan yritys

*Johnson, Scholes ja Whittington (2005) kertovat esimerkin muovialan yrityksestä, jonka johto alkoi selvittää yrityksen kilpailukyvyn perusteita. Yritys oli saanut useita merkittäviä jälleenmyyntiasiakkaita, ja yrityksen johdossa haluttiin tietää mikä teki yrityksestä kilpailukykyisen. Hyvä tuotemerkki, kattava valikoima ja erinomainen palvelu eivät yksin selittäneet menestystä. Läheisessä tarkastelussa paljastui, että yrityksessä oli vahva toimintakulttuuri, jonka puitteissa kaikki tekivät työtä jälleenmyyjien menestyksen eteen. Toimitusten sisältöä ja toimitusaikoja muokattiin tarpeen mukaan joustavimmiksi. Yrityksessä myös paikattiin asiakkaan päässä tapahtuneita virheitä muun muassa ottamalla tuotepalautuksia vastaan liian suurissa erissä tilatuista tuotteista. Pienen ja vähän automatisoidun tuotannon ansiosta tuotantosarjojen kokoa ja järjestystä voitiin tarvittaessa nopeastikin muokata. Nämä muutokset eivät olisi olleet mahdollisia suuren yrityksen kohdalla. Yritys oli onnistunut rakentamaan toimintakulttuurin, jonka kaikki työntekijät asiakasvastaavasta tuotantopäällikköön olivat omaksuneet. Asiakasläheisyyden myötä yrityksessä oli syntynyt vahva ymmärrys siitä, mitä tekijöitä asiakkaat pitivät arvossa, ja koko yrityksen toimintaa oli muokattu asiakasarvostusten lähtökohdista käsin.*

### Koulutuspalveluyritys jäljittää kannattavimpia asiakassuhteitaan

*Koulutuspalveluita tarjoavan asiantuntijapalveluyrityksen asiakkaat oli perinteisesti jaettu karkealla tasolla kolmeen eri ryhmään: rahoittajiin, julkisiin organisaatioihin sekä yrityksiin. Näistä suoria asiakasryhmiä olivat yritykset ja julkiset organisaatiot. Yritys on aikaisempina vuosina tehnyt kannattavimpien asiakassuhteiden analysointia pääasiassa määrällisiin mittareihin perustuen, mitaten muun muassa ostettujen*



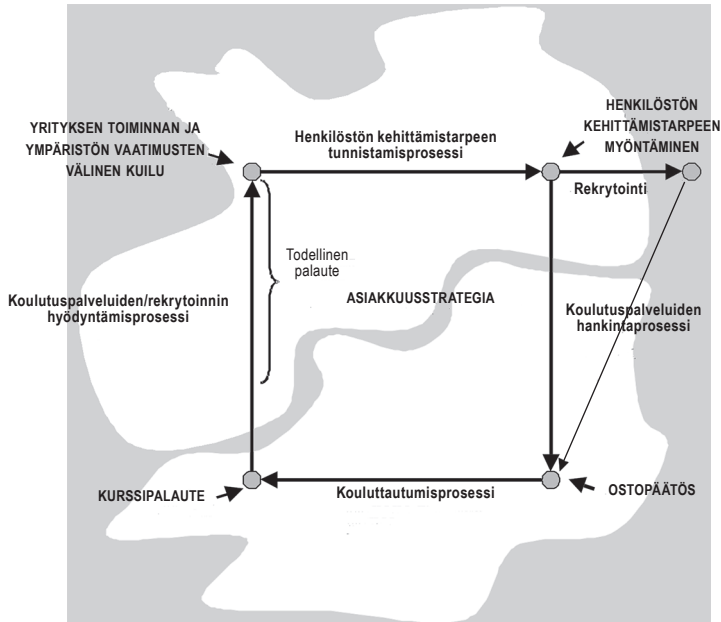
*koulutuspäivien ja toteutuneiden tulovirtojen määrää per asiakasorganisaatio. Asiakkuuden tärkeyttä ja kannattavuutta oli mutu-tuntumalla perusteltu esimerkiksi asiakasorganisaation koolla, vaikka se ei olisikaan ollut missään suhteessa koulutuspalveluyritykseltä ostettujen koulutuspalveluiden määrään.*

*Koulutuspalveluyrityksen strateginen päätös terästä koulutuspalveluiden markkinointia sai aikaan tarpeen tunnistaa ja mitata asiakassuhteiden kannattavuutta aikaisempaa tarkemmin. Yritykseen nimettiin vastuuhenkilö, jonka tehtävänä oli kehittää yritykselle sopivat tarkemmat mittarit suorien ja epäsuorien arvotoimintojen pohjalta. Näistä suorat arvotoiminnot ovat selvimpiä ja yhdessä johdon kanssa suhteellisen helposti määriteltävissä. Epäsuorien arvotoimintojen mittareiden kehittämiseksi vastuuhenkilö järjesti yrityksen sisällä aivoriisiä, joissa organisaatioissa eri tehtävissä olevat henkilöt pohtivat yhdessä omaan liiketoiminta-alueeseen sopivia tarkempia epäsuoria mittareita. Lisäksi aivoriisissä keskusteltiin yhdessä määriteltävien perusteista ja niiden painoarvoista suhteessa toisiinsa. Aivoriisien tulosten ja vastuuhenkilön esityksen pohjalta yrityksen johto päätti eri mittareiden painoarvot ja resuroi vastuuhenkilölle aikaa eri mittareiden tarvitsemien tietojen keräämiseksi. Tällä tavoin johto osoitti asian tärkeyden ja antoi tukensa mittareiden luomiselle ja testaamiselle käytännössä.*

## **Koulutuspalveluyrityksen analyysi asiakkaiden arvontuontiprosesseista**

*Hirvosen ja Helanderin (2001) kuvaamassa tapauksessa koulutusyritys päätti analysoida kannattavimmat asiakassuhteensa tarkemmin, jotta se voisi ymmärtää asiakassuhteitaan paremmin. Analyysissä keskityttiin tarkastelemaan henkilöstön kehittämisprosessia, joka on osa asiakkaan suurempaa arvontuontiprosessia siten, että henkilöstön kehittämisprosessiin liittyvät odotukset ja tarpeet pohjautuvat asiakkaan koko arvontuontiprosessiin. Henkilöstön kehittämisprosessi on kuitenkin esimerkkiorganisaatiomme kannalta tärkein asiakkaan prosesseista, sillä siihen yritys pystyy omalla osaamisellaan luomaan lisäarvoa.*

*Henkilöstön kehittämisprosessissa erotettiin neljä eri vaihetta: (1) henkilöstön kehittämistarpeen tunnistaminen, (2) koulutuspalveluiden hankinta, (3) kouluttaminen ja (4) koulutuspalveluiden hyödyntäminen. Nämä prosessivaiheet esitetään kuviossa 5.*



**Kuvio 5. Esimerkkiyrityksen asiakkaiden henkilöstön kehittämisprosessi**

*Kuvion 5 mukaisesti henkilöstön kehittämisprosessi lähti liikkeelle ympäristön vaatimusten ja yrityksen henkilöstön osaamistason välillä olevasta kuilusta, jonka ylittämiseen tarvittiin joko uuden henkilöstön rekrytointia tai jo yrityksessä olevan henkilöstön koulutusta. Henkilöstön kouluttamisvaihtoehdossa koulutustarve täytyy pystyä yksilöimään ennen kuin itse koulutuksen hankinta voi käynnistyä. Ostopäätöksen jälkeen varsinainen koulutus voi alkaa. Koulutuksen onnistumista voidaan mitata koulutuksen jälkeen kerättävällä kurssipalautteella. Lopullisesti onnistuminen näkyy kuitenkin vasta myöhäisemmässä vaiheessa henkilöstön työkäyttäytymisen muutoksena ja siten koko yrityksen osaamistason nousuna.*

*Kaikkiin henkilöstön kehittämisprosessin vaiheisiin liittyi asiakkaan näkökulmasta erilaisia haasteita, joiden ratkaisemiseen tarvitaan asiantuntijapalveluita tuottavien yritysten apua. Esimerkkiyritys keräsi tiedot kannattavimpien asiakassubteidensa haasteista haastatteleamalla asiakasyritysten keskeisiä henkilöitä. Haastattelut toteutettiin ulkopuolisen tahon avulla, jotta asiakkaat uskalsivat kertoa rebellisen mielipi-*

teensä yrityksen toiminnasta. Avoimina teemahaastatteluina toteutetut haastattelut tuottivat laajan aineiston, joka tiivistettiin asiakaskohtaiset odotukset ja tarpeet sisältävään raporttiin.

## Pohdintatehtäviä

1. Seuraavassa taulukossa esitetään toimintoanalyysin apuna käytettävä mittarimatriisi. Hyödynnä taulukkoa asiakaskohtaisen arvoanalyysin pohjana. Valitse 2–5 kannattavinta asiakkuutta tarkasteluun.
  - a. Määritä mittarit tarkemmin oman toimintasi lähtökohdista.
  - b. Painota valitut mittarit oman toimintasi lähtökohdista.

### Taulukko 2. Toimintoanalyysin mittarimatriisi

	Toiminnot/mittarit							Yhteensä
	Voitto - painoarvo	Volyyymi - painoarvo	Varmuus - painoarvo	Innovaatio - painoarvo	Markkinat - painoarvo	Tiedustelu - painoarvo	Sisään-pääsy - painoarvo	
Asiakas A								
Asiakas B								
Asiakas C								
Asiakas D								

2. Toteuta prosessianalyysi hyödyntäen taulukkoa 3. Määritä ensin, mitkä ovat tärkeimmät asiakassuhteesi ja analysoi sen jälkeen asiakkaiden palveluun liittämät odotukset
  - a. nimeämällä tarpeiden tunnistamiseen liittyviä odotuksia
  - b. määrittämällä odotukset tarpeeseen liittyvien palveluiden hankinnalle
  - c. pohtimalla palvelun toteutukseen liittyviä odotuksia
  - d. tunnistamalla palvelun hyödyntämiseen liittyvät odotukset

### Taulukko 3. Prosessianalyysi

	Palveluun liittyvät odotukset			
	a. Tarpeen tunnistaminen	b. Palveluiden hankinta	c. Toteutus	d. Hyödyntäminen
Asiakas A				
Asiakas B				
Asiakas C				
Asiakas D				

# 4

## OSAAMISEN TUNNISTAMINEN JA KEHITTÄMINEN

**Oman osaamisen tunnistaminen** tapahtuu aina suhteessa asiakkaiden odotuksiin. Asiaksläheisessä toimintatavassa osaamista ei pyritä tunnistamaan ainoastaan tehtäväkohtaisiin osaamisiin perustuen, vaan osaamista peilataan myös asiakkaiden tunnistettuihin tulevaisuuden tarpeisiin.

**Verkostomaisessa liiketoiminnassa** on oman osaamisen lisäksi tunnistettava myös kaikkien verkostokumppaneiden osaamiset, ja pystyttävä yhdessä luomaan asiakkaille lisäarvoa tuottavia palvelukokonaisuuksia.

### Osaamisen tunnistamisen lähtökohdat

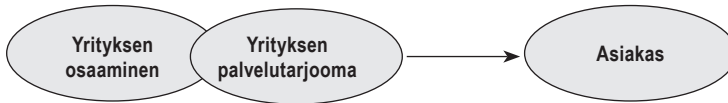
Asiaksläheisyyteen perustuva toimintatapa muuttaa yrityksen osaamisen tunnistamista ja kehittämistä. Palvelutarjoomaa ei voida miettiä yksin yrityksen sisäisestä, olemassa olevasta osaamisesta lähtien, vaan lähtökohdana tulee nähdä asiakkaat ja heidän liiketoimintansa. Innovatiivinen yritys ei tyydy vain reagoimaan asiakkaiden tarpeisiin ja toivomuksiin, vaan pyrkii ennakoimaan ja tunnistamaan asiakkaan liiketoiminnassa tapahtuvia muu-

toksia. Näin osaamista voidaan kehittää sellaiseksi, että yritys kykenee ennakkoimaan asiakkaan tarpeita.

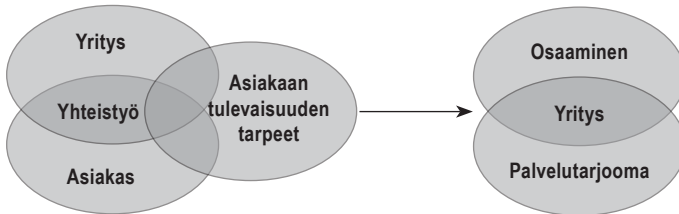
Asiaksläheinen toimintatapa edellyttää yritykseltä sekä kykyä ymmärtää asiakkaiden liiketoimintaa että taitoa tunnistaa ja kehittää omaa osaamistaan suhteessa asiakkaan liiketoiminnan edellytysten parantamiseen. Oman osaamisen tunnistaminen tapahtuu siis aina suhteessa asiakkaiden odotuksiin. Kuviossa 6 on kuvattu perinteisen ja asiaksläheisen toimintatavan eroja osaamisen tunnistamisen lähtökohtana.

Systemaattinen osaamisen tunnistaminen ja sen kehittäminen hyödyttää yritystä laajemminkin. Usein pienissä ja keskisuurissa palveluyrityksissä tunnetaan oma henkilöstö, joten oman osaamisen systemaattista kartoittamista ei ole koettu tarpeelliseksi. Uusien palveluiden kehittämisvaiheessa järjestelmällinen tieto oman henkilöstön osaamisesta on kuitenkin tarpeellista, sillä se edistää ja parantaa palvelun kehittämistä. Kun jo alkuvaiheessa tiedetään, mitä osaamista on yrityksen sisällä ja mitä täytyy hankkia ulkopuolelta, on helpompi lähteä suunnittelemaan tulevaa asiakastyötä.

### Perinteinen



### Asiaksläheinen



**Kuvio 6. Osaamisen tunnistaminen: perinteinen vs. asiaksläheinen toimintatapa**

Systemaattinen osaamisen tunnistaminen antaa hyvät edellytykset myös henkilöstön osaamisen kehittämisen suunnitteluun yrityksen ja asiakkaiden tulevaisuuden tarpeiden näkökulmasta. Usein pk-yrityksissä on rajalliset resurssit ja esimerkiksi koulutuksen toteutuksesta päätetään tilannekohtaisesti. Koulutukseen saattavat päästä ne henkilöt, jotka ovat parhaita koulutusta vaatimaan, vaikka todelliset tarpeet olisivat jossain muualla. Yrityksen ja koko henkilöstön kannalta on parempi, jos osaamisen kehittämistä suunnitellaan kokonaisuutena ja jokaiselle annetaan mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan.

Ajankohtainen henkilövaihdoksiin liittyvä kysymys on yrityksessä olevan hiljaisen tiedon siirtyminen eläkkeelle jäävien mukana pois yrityksestä. Hiljaisen tiedon ja osaamisen taltiointi organisaation käyttöön tulisi varmistaa erityisesti pk-yrityksissä, joissa yksi henkilö saattaa vastata laajastakin kokonaisuudesta itsenäisesti.

## Osaamisen tunnistamisen haasteet ja tunnistamisprosessi

Pienissä ja keskisuurissa palveluyrityksissä yksi toiminnan kivijaloista on usein ketteryys isompiin kilpailijoihin verrattuna. Liian jäykkä malli osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen välineenä voi pahimmillaan tuhota yrityksen keskeistä kilpailuetua. Palveluliiketoiminnalle on luonteenomaista dynaamisuus ja erikoistuminen. Yrityksen toiminnan kehittäminenkin on dynaamisessa toimintaympäristössä jatkuvaa. Usein mahdollisuudet tulevat eteen yllättäen ja niiden hyödyntäminen vaatii nopeaa reagointia. Siksi olisi työlästä tai lähes mahdotonta toteuttaa joka kerta osaamiskartoitus uudesta näkökulmasta. On siis järkevää muodostaa jonkinlainen kokonaiskäsitys yrityksen olemassa olevasta osaamisesta. Tätä käsitystä voidaan tarvittaessa tilannekohtaisesti täsmentää tai täydentää sekä määrävälein päivittää.

Osaamisen tunnistamisen haasteet liittyvät usein myös osaamisen luonteeseen. Osaaminen kietoutuu yrityksen toimintaan, eikä se ole aina selvästi näkyvää. Lisäksi osaamista on organisaatiossa eri tasoilla, voidaan esimerkiksi puhua yksilön ja yrityksen osaamisesta. Otalan (2008) mukaan yksilöosaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostois-

ta ja kontakteista, asenteesta sekä henkilökohtaisista ominaisuuksista, jotka auttavat selviytymään kulloisessakin työtilanteessa ja joiden seurauksena on hyvä työsuoritus. Yksilön osaaminen määrittyy siis suhteessa työtehtäviin ja se pitää sisällään tehtäväkohtaiset erot ja vaatimukset osaamiselle.

Yrityksen osaaminen on yrityksen työntekijöiden yhteisesti jaettu- ja näkemyksiä ja käsityksiä liiketoiminnan kannalta tärkeistä asioista ja omaksutuista toimintatavoista, -prosesseista ja -kulttuurista. Tämän osaamisen syntyemisestä ja kehittymisestä tulee pitää huolta, sillä juuri tämä osaaminen erottaa yrityksen kilpailijoista. Osa tästä osaamisesta on näkyvää tietoa eli sellaista, joka voidaan välittää eteenpäin esimerkiksi kirjoitetussa muodossa. Osaaminen voi myös olla vaikeasti nähtävää, joskus jopa tiedostamatonta. Toisinaan osaaminen kyllä tiedostetaan, mutta sitä ei osata pukea sanoiksi. Nonaka ja Takeuchi (1995) puhuvat täsmällisestä ja hiljaisesta tiedosta (ks. myös Lämsä & Uutisalo 2002). Täsmällistä tietoa pystytään ilmaisemaan ja välittämään puheen tai kirjoituksen kautta. Esimerkiksi työohjeet ovat kirjalliseen muotoon purettua täsmällistä tietoa. Hiljaista tietoa sen sijaan ei välttämättä pystytä kommunikoimaan täsmällisesti, vaan se opitaan havainnoinnin, kokeilun ja harjoittelun kautta. Kirjallisten ohjeiden lisäksi täytyykin esimerkiksi tietää ”miten materiaali käyttäytyy” oikeassa lämpötilassa. Oikea tuntuma materiaaliin syntyy puolestaan ajan myötä ja kokemuksen karttuessa, harjoittelemalla ja kokeilemalla.

Työssä tarvittavat taidot ja osaaminen ovat siis usein yhdistelmä täsmällistä ja hiljaista tietoa. Puhutaan know-how'sta: kokonaisosaamisesta, jossa täsmällinen tieto yhdistyy käytännön osaamiseen. Hiljaisen tiedon merkitystä on laajemmin alettu pohtia viime vuosikymmeninä suurten ikäluokkien eläköityessä. Kaikki yrityksen toiminnan kannalta tärkeä tieto ei löydy tietojärjestelmistä, vaan on sitoutunut ihmisten monenlaiseen osaamiseen. Vanhojen työntekijöiden eläkkeellelähtö asettaakin suuren haasteen hiljaisen tiedon taltioinnille. Yrityksen kilpailukyvyyn kannalta on tärkeää saada tällaista osaamista levitettyä, jotta voidaan varmistaa sen siirtyminen riittävän monelle työntekijälle. Hiljaisen tiedon keskeisyys erityisesti palveluyritysten kilpailukyvyssä korostaa entisestään yrityksen strategisen osaamisen analysoinnin merkitystä.

Oman yrityksen osaamista tarkasteltaessa ei ole järkevää pyrkiä mahdollisimman kattavaa määritelmää, vaan pikemminkin pyrkiä miettimään yhdessä määritelmä, joka on riittävä omiin tarpeisiin. Liian laajan määritelmän riskinä on, että se tekee osaamisen tunnistamisesta työlään prosessin, joka saattaa pahimmillaan haastavuutensa vuoksi jäädä suunnitteluvaiheeseen. Liian laajan kuvauksen sisältämän informaation paljous voi estää tunnistamasta toiminnan kannalta keskeistä osaamista, joten tavoitteena kannattaakin pitää tiiviin, mutta havainnollisen määritelmän luomista.

Osaamisen tunnistamisprosessiin yrityksen sisällä on olemassa useita vaihtoehtoisia tapoja. Lähtökohtana voidaan pitää oman organisaation tarpeita ja käytettävissä olevia resursseja. Helposti innostutaan kehittämään välineistö, joka on kattava, mutta vaatii kohtuuttomasti resursseja kartoittamiseen ja päivittämiseen. Ojala (2008) kuvaa prosessin määrällisten mittareiden avulla pääpiirteissään taulukon 4 mukaisesti. Ensin määritellään yrityksen keskeisimmät osaamisalueet strategian perusteella ja arvioidaan niiden tärkeys asteikolla 1–5. Sen jälkeen arvioidaan osaamisen tavoitetilaa ja nykytilaa asteikolla 1–5, jolloin nähdään mitkä keskeiset osaamisalueet jäävät tavoitetilasta. Ojalan malli on johdonmukainen ja antaa lähtökohdat systemaattiseen osaamisen kehittämiseen yrityksen strategisten tavoitteiden mukaisesti.

**Taulukko 4. Osaamisen tunnistamisprosessi määrällisin mittarein**

Keskeiset osaamisalueet	Tärkeys	Tavoitetilaa	Nykytilaa	Kehittämistarpeet
Osaaminen 1	3	4	3	Jonkin verran kehittämistarvetta
Osaaminen 2	5	5	3	Keskeisin kehittämistarve
Osaaminen 3	4	4	4	Ei kehittämistarvetta

Asiakasläheisessä toimintatavassa on tärkeää linkittää asiakkaan tulevaisuuden tarpeiden tarkastelu osaksi strategiaa ja osaamisalueiden kehittämistä. Pienemmissä yrityksissä voidaan hyödyntää taulukon 5 mukaisesti laadullista otetta osana osaamisen tunnistamista. Laadullisen arvioinnin etuja ovat joustavuus ja mahdollisuus huomioida henkilöiden osaamisen



erityispiirteitä. Esimerkiksi keskeisten osaamisalueiden tunnistaminen ja kehittämiskohteiden nimeäminen sekä kehittämistoimenpiteistä sopiminen voi olla alussa hyvä ja riittävä tapa lähteä liikkeelle.

**Taulukko 5. Osaamisen tunnistamisprosessi laadullisella menetelmällä.**

Keskeiset osaamisalueet	Kehittämistarpeet yleisesti	Kehittämistarpeet Tehtävätaso	Kehittämistoimenpiteet	Seuranta
Lista keskeisimmistä osaamisalueista, mikä erottaa kilpailijoista ja vastaa asiakkaiden tulevaisuuden tarpeita	Yritystasolla keskeisin/keskeisimmät osaamisen kehittämistarpeet	Tehtävätasolla keskeisin/keskeisimmät osaamisen kehittämistarpeet	Nimetyille osaamisen kehittämistarpeille konkreettiset toimenpidesuunnitelmat aikataulutuksineen	Miten kehittämistoimenpiteitä seurataan
	←→	←→	←→	←→

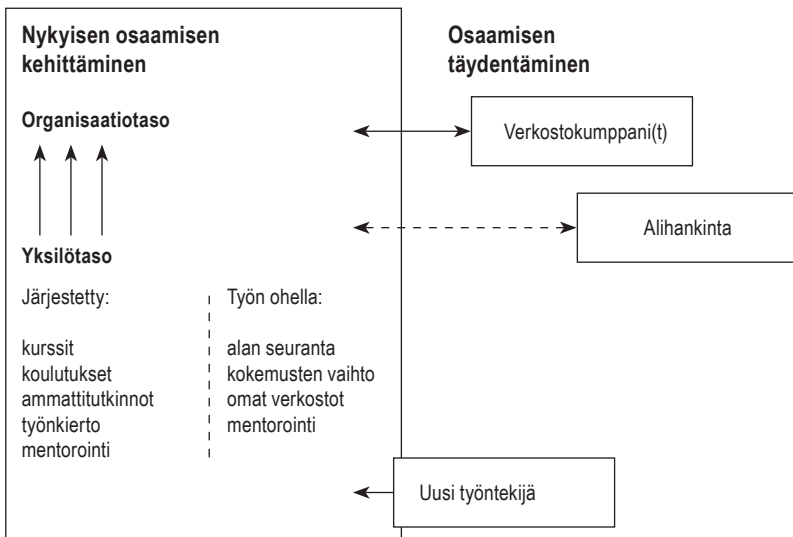
Osaamisen tunnistamisprosessi voi osoittautua vaikeaksi ja jopa epäonnistua, jos yritys ei ole etukäteen ennakoanut prosessiin liittyviä haasteita. Osaaminen on henkilökohtaista ja siksi osaamiskartoituksiin suhtaudutaan helposti varauksellisesti. Henkilöstön suhtautumiseen voidaan vaikuttaa viestimällä asiasta rakentavasti ja käsittelemällä osaamisia yhteisesti yleisemmällä tasolla ja keskittymällä henkilökohtaisesti tarkempaan arviointiin. Positiivista suhtautumista voidaan edistää myös etujen ja käyttötarkoituksen korostamisella.

Arviointikriteerit valitaan siten, että niiden kautta muodostuu kattava kuva henkilön keskeisestä osaamisesta. Keskustelut ja määrällisissä mittauksissa esimerkiksi sanallisen täsmentämisen mahdollisuus auttavat tarkentamaan henkilötason osaamiskuvausta. Lisäksi etenkin asiantuntijapalveluyrityksissä voi olla tehtäviä, joiden osaamiskriteereiden määrittäminen ei onnistu johdolta itsenäisesti, vaan tarvitaan asiantuntijaryhmien näkemystä täsmentämään kriteereitä. Asiantuntijat sitoutuvat prosessiin, koska ovat osallistuneet omaa työtä arvioivien kriteerien määrittelyyn.

# Osaamisen kehittäminen ja täydentäminen

Osaamisen kehittämisestä puhuttaessa ensimmäisenä mainitaan useimmiten koulutus, joka on todellisuudessa ainoastaan osa, joskus jopa murto-osa yrityksen osaamisen kehittämisestä. Pienessä ja keskisuuressa palveluyrityksessä käytettävät resurssit osaamisen kehittämiseen ovat rajalliset. Yrityksen johto on myös usein tiivistä mukana yrityksen päivittäisessä toiminnassa ja joutuu hoitamaan henkilöstön kehittämisasioita muiden tehtäviensä ohessa. Jotta voitaisiin valita omaan tilanteeseen ja tarpeisiin parhaiten sopivat menettelytavat, onkin tärkeää tietää monipuolisista mahdollisuuksista osaamisen kehittämiseen ja täydentämiseen.

Yrityksen osaamisen kehittäminen koostuu nykyisen osaamisen kehittamisestä ja osaamisen täydentämisestä (kuvio 7). Nykyisen osaamisen kehittäminen jakautuu yksilö- ja organisaatiotasoon, joista osaamisen kehittämistoimenpiteet tapahtuvat yksilötasolla ja organisaatiotasolle ne siirtyvät tiedon jakamisen kautta. Osaamista voidaan täydentää ulkopuolisilla resursseilla rekrytoimalla uusia työntekijöitä, ulkoistamalla osa palveluprosessia alihankkijoille tai pyrkimällä tuottamaan palvelua yhteistyös-



Kuvio 7. Yrityksen osaamisen kehittäminen

sä verkostokumppanien kanssa. Useimmille yrityksille luontaisin tie on ensin miettiä kehittämistoimia nykyisen osaamisen kehittämiseksi ja jos se koetaan riittämättömäksi, etsitään osaamista yrityksen ulkopuolelta.

Nykyisen osaamisen kehittäminen koostuu järjestetystä osaamisen kehittämisestä ja työn ohessa tapahtuvasta osaamisen kehittämisestä. Pienet ja keskisuuret palveluyritykset hyödyntävät usein oman alansa koulutuslaitosten tarjontaa osaamisen kehittämisessä, koska harvoin on resurssien puolesta mahdollista koota omaa koulutusryhmää yrityksen työntekijöistä. Erikoisosaamista voidaan myös hankkia tarjoamalla henkilökunnalle mahdollisuus suorittaa oman erikoisalalan ammattitutkinto. Joillakin aloilla liitot tarjoavat koulutuksia alan ajankohtaisista teemoista.

Työn ohella tapahtuvaa osaamisen kehittymistä ei välttämättä edes tiedosteta osaamisen kehittämiskeinoksi, vaikkakin palveluyrityksissä se on merkittävä tapa kehittää henkilöstön osaamista. Kun jokainen asiakasprojekti on erilainen, opitaan aina jotakin uutta, joka on hyödynnettävissä tulevaisuuden asiakasprojekteissa. Esimerkiksi työnkierrolla, mentoroinnilla ja järjestetyillä kokemusten jakamistilaisuuksilla on mahdollisuus laajentaa ja myös virallistaa työn ohessa tapahtuvaa osaamisen kehittymistä.

Pienissä ja keskisuurissa palveluyrityksissä osaamisen kehittämiseen liittyy resurssien rajallisuuden lisäksi muitakin erityishaasteita. Osaaminen välittyy työntekijöiden välillä ennen kaikkea yhteistyön kautta ja erilaisten yrityksessä jaettujen kertomusten kautta. Esimerkiksi kertomukset koetuisista kiperistä asiakastilanteista ja niiden ratkaisemisesta välittävät tärkeää osaamista ja ylläpitävät yrityskulttuuriin mukaisia toimintatapoja. Yrityksen työntekijöiden toimiminen hajallaan saattaa asettaa haasteita yrityksen ainutlaatuisen osaamisen syntymiselle ja kehittämiselle etenkin silloin, kun yrityksellä ei ole olemassa vahvaa sisäistä toimintakulttuuria.

Erilaiset työntekijöiden virtuaalista kommunikaatiota helpottavat laitteet ja tekniikat helpottavat osaamisen kehittämistä ja yhdessä oppimista, asioiden tekeminen kasvokkain koetaan edelleen usein tehokkaammaksi toimintatavaksi kuin virtuaalinen työskentely. Yrityksen tuleekin kyetä tarjoamaan työntekijöilleen mahdollisuuksia osallistua erilaisiin ”kohtauksiin”, kuten epäsäännöllisen säännöllisiin kahvipöytäkeskusteluihin tai säännöllisiin viikkopalaverihin, joissa käsiteltävien virallisten asioiden

lisänä voidaan vahvistaa työntekijöiden yhteistä ymmärrystä yritykselle tärkeistä asioista ja toimintatavoista.

Yhä useammin yritykset kohtaavat tilanteen, jossa oma osaaminen ja sen kehittäminen tuntuu riittämättömältä tunnistettujen osaamistarpeiden täydentämiseen. Silloin yrityksen on turvauduttava ulkopuoliseen osaamiseen joko rekrytoimalla uusia asiantuntijoita, ulkoistamalla erikoisosaamista vaativa palveluprosessin osa alihankkijoille tai etsimällä kumppani tai kumppaneita, joiden kanssa uutta osaamista vaativa kokonaisuus kytetään yhteistyössä tuottamaan. Uuden asiantuntijan rekrytointi etenkin pienissä yrityksissä voi olla resurssien puolesta mahdotonta ja siihen voi liittyä suuria riskejä. Yritys voi olla myös erikoisosaamisen suhteen yhden asiantuntijan varassa ja jos hän vaihtaa työpaikkaa, on yritys haavoittuvaisempi. Alihankinta on hyvä tapa yhteistyöhön, jos palveluprosessin osa on helposti irrotettavissa ja siihen löytyy asiantunteva alihankkija. Verkostokumppanuus tarjoaa mahdollisuuden syvällisempään yhteistyöhön, jos kumppanit yhdistävät osaamisensa tarjotakseen tunnistettuihin asiakastarpeisiin jotakin aivan uutta.

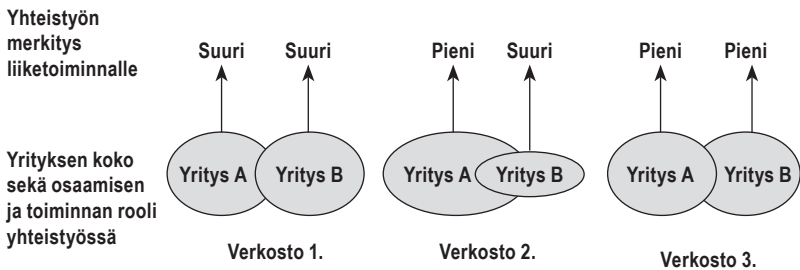
## Verkosto-osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen

Verkostomaisessa liiketoiminnassa on oman osaamisen lisäksi tunnistettava myös kaikkien verkostokumppaneiden osaamiset ja pystyttävä synnyttämään osaamista yhdistämällä asiakkaille lisäarvoa tuottavia palvelukokonaisuuksia. Uusien palvelukokonaisuuksien rakentaminen edellyttää usein paitsi olemassa olevien elementtien yhdistelyä nykyisen osaamisen puitteissa, myös uusien ratkaisujen tuottamista ja uuden osaamisen kartuttamista. Alkuinvestointi uudenlaiseen verkostomaiseen yhteistyöhön on usein merkittävä. Tarvitaan useiden ihmisten mittavaa ajallista panostusta ja voimavarojen keskittämistä. Asiakkaan sitoutuminen tämäntyyppiseen työskentelyyn näkyy kuitenkin myös ostouskollisuutena. Samalla verkosto-osapuolille karttuu osaamista, jota voidaan hyödyntää myös muissa projekteissa.

Verkosto-osaamisen tunnistaminen ja osaamisten yhdistäminen voi olla jopa vaikea kuvata jälkikäteen, koska se on harvoin lineaarinen prosessi,

jossa on tietoisesti siirrytty vaiheesta toiseen. Tunnistaminen voi tapahtua myös yhteisesti toteutettavan pilottihankkeen puitteissa, jolloin mahdollisen päällekkäisyydet tai aukot kumppaneiden osaamisissa tulevat näkyviin. Toisaalta yhteistyössä saatujen asiakaskokemusten myötä ymmärrys verkosto-osapuolten osaamisesta syventyy koko ajan, jolloin mahdollisuudet yhteisen palvelutarjooman kehittämiseksi paranevat.

Verkosto-osaamisen tunnistamiseen vaikuttaa myös verkostoyritysten koko sekä yhteistyön merkitys suhteessa yrityksen nykyiseen toimintaan. Kuviossa 8 on kuvattu esimerkkinä kolme erilaista lähtökohtaa verkostoyhteistyölle. Yksinkertaistuksen vuoksi tarkastelussa on otettu keskiöön vain kaksi toimijaa verkostosta. Heihin toki vaikuttaa muut verkoston toimijat ja toisaalta näiden kahden toimijan väliset valinnat ja toiminnot vaikuttavat puolestaan muihin verkoston toimijoihin. Ensimmäinen verkosto kuvaa tilannetta, jolloin kaksi suhteellisen samankokoista yritystä neuvottelee yhteistyöstä. Verkostoyhteistyön ennakoidaan tuovan merkittävän muutoksen nykyiseen toimintaan ja yhteistyön merkitys tulevaisuuden liiketoiminnassa on suuri molemmille yrityksille. Toisessa verkostossa puolestaan yritys A on suurempi kuin yritys B. Lisäksi suunniteltavan yhteistyön merkitys on suuri yritykselle B, kun taas yritykselle A se on ennemminkin lisä nykyiseen toimintaan. Kolmannessa verkostossa kaksi samankokoista yritystä suunnittelee pienimuotoista yhteistyötä, jonka merkitys molempien yritysten liiketoimintaan on pieni.



**Kuvio 8. Suunnitellun yhteistyön vaikutukset kolmessa erilaisessa tapauksessa**

Ensimmäisessä verkostossa haasteena on alkuvaihe, koska yhteistyön merkitys on suuri molemmille yrityksille ja siten riskit ovat myös suuremmat. Verkostokumppaneiden osaamiset täydentävät hyvin toisiaan ja siksi yhteistyössä on suurta potentiaalia. Lisäksi kumppaneiden intressit ovat yhtenevät ja tämän vuoksi on todennäköisempää, että molemmat sitoutuvat yhteistyöhön suhteellisen samalla tavalla. Toisessa verkostossa haasteena on yritysten erilainen koko ja yhteistyön merkityksen erilaisuus. Pienemmän kumppanin on vakuutettava isompi yhteistyöyritys osaamisellaan. Toisaalta pienempi kumppani voi toimia tiiviissä yhteistyössä esimerkiksi isomman yrityksen yhden osaston kanssa, silloin yhteistyö voi osastotasolla olla hyvinkin tiivistä ja tasavertaista, vaikka yhteistyön merkitys kokonaisliiketoiminnalle olisi vähäisempi. Kolmannessa verkostossa haasteena on osapuolien sitoutuminen yhteistyöhön, jonka rooli kumppanin liiketoiminnalle on vähäinen. Toiminta keskittyy tällöin helposti tärkeimpiin toimintoihin, ja verkosto jää taka-alalle. Sitoutumista voi edistää mahdollisuus tiiviimpään yhteistyöhön tulevaisuudessa tai kenties pääsy uusiin asiakaskohderyhmiin.

Verkosto-osaamisen kehittäminen vaatii aina vuorovaikutusta ja aikaa. Valkokari (2008) korostaa taitoa luoda ja tulkita tietoa verkosto-osapuolten kesken sekä taitoa jakaa tietoa eteenpäin. On verkostokohtaista, miten vuorovaikutusta verkostokumppaneiden välillä tapahtuu ja lisäksi verkoston sisällä voi olla erilaista vuorovaikutusta. Esimerkiksi johto voi tavata säännöllisesti verkostopalaverissa ja työntekijät asiakasprojekteissa, jolloin verkosto-osaamisen kehittämisessä korostuu vuorovaikutus paitsi verkostokumppaneiden välillä, myös verkostoyritysten sisällä. Verkostoyhteistyön alkuvaiheessa johto voi nähdä hyvinkin selvästi yhteistyön potentiaalın, mutta asiakasprojektitasolla ei olla yhtä innostuneita uuden yhteistyön tuomista muutoksista. Tällöin johdolta vaaditaan kärsivällisyyttä ja oman henkilöstön motivoimista yhteistyöhön, jotta verkosto-osaamisen rakentamisessa päästään alkuun. Verkosto-osaamisen rakentaminen vaatii myös resurssien puolesta kärsivällisyyttä, yhteistyö voi alussa ainoastaan syödä resursseja. Tällöin tarvitaan uskoa ja luottamusta, että verkosto muuttuu kannattavaksi ja että on mahdollista yhdessä luoda erilaistavaa verkos-

to-osaamista, joka auttaa pärjäämään tulevaisuuden tiukentuvassa kilpailutilanteessa.

## Esimerkkejä

### *Osaamisen tunnistaminen asiakasläheisessä toiminnassa*

Tässä esimerkissä kuvataan sitä, miten yrityksen osaamista voidaan lähteä tunnistamaan ja kehittämään asiakasläheisessä toimintatavassa. Lähtökohdiana prosessille oli asiakkaiden toiminnassa ilmenevä tarve tai haaste, joka tunnistettiin useammassa yrityksen asiakkuudessa pitkäaikaisen ja läheisen yhteistyön kautta. Sen jälkeen mietittiin tarpeeseen vastaavaa palvelua eli miten yritysten toiminnassa ilmenevä haaste voitaisiin tulevaisuudessa ratkaista. Ratkaisua etsittäessä pohdittiin sekä omaa osaamista että potentiaalisten verkostokumppaneiden osaamista. Todettiin, että oma osaaminen on keskeinen uudessa palveluratkaisussa ja tämän vuoksi päädyttiin kehittämään palvelua talon sisäisesti siirtämällä henkilöstöä uuteen palveluyksikköön.

*Tutkimuspalveluyritys tarjoaa yrityksille heidän tarpeidensa mukaisesti räätälöityjä tutkimusratkaisuja. Asiakkaat ovat useimmiten tyytyväisiä tutkimuspalveluratkaisuun ja innostuneita tuloksista. Asiakastyytyväisyyden seurannassa (vuoden tai kahden kuluttua) kuitenkin ilmenee säännöllisesti, että konkreettisia toimia ei tutkimustulosten perusteella ole juurikaan tehty. Syynä mainitaan esimerkiksi asiakaan tarve keskittyä liiketoimintaan ja se, että ei ole aikaa perehtyä syvällisemmin kehittämistoimenpiteisiin. Osa asiakkaista kertoo kommunikoivansa tulokset henkilöstölle ja jättävänsä heidän vastuulleen tulosten huomioimisen omassa toiminnassaan. Jotkut sanovat suoraan, että kaipaisivat tukea tulosten hyödyntämisessä liiketoimintansa kehittämisessä.*

*Jotkut pitkäaikaiset asiakkaat kertovat kuitenkin panostavansa tutkimustulosten hyödyntämiseen liiketoiminnassaan. Yhdessä yrityksessä myyjien palkkaus perustuu osittain heidän tutkimuksissa saamiinsa arvioihin ja myyjät olivat sitoutuneita kehittämään toimintaansa saamansa palautteen perusteella. Toinen yritys on valinnut tutkimuksesta yrityksen strategian kannalta keskeiset osa-alueet ja seurannut toimintansa kehitystä*

*näiden mittareiden avulla sekä viestinyt tuloksista kaikille sidosryhmilleen. Näiden yhteistyökokemusten perusteella tutkimuspalveluyritys on tunnistanut potentiaalin, joka tutkimustiedon hyödyntämisellä on asiakaskunnan keskuudessa ja alkanut miettiä, miten tätä potentiaalia voisi paremmin realisoida asiakkaiden hyväksi. Tutkimuspalveluyritys on pohjinnut ongelmaan ratkaisua ja päätenyt tarjoamaan asiakkaille tukea kehittämiprosessiin konsultointipalveluna.*

*Konsultointipalvelu päädyttiin toteuttamaan omien asiantuntijoiden tekemänä. Myös ulkopuolisen konsultin käyttöä pohdittiin, mutta tämä vaihtoehto hylättiin, sillä yrityksen tutkimuspalveluiden osaaminen ja ymmärrys nähtiin tärkeämpinä kuin konsultointiosaaminen. Lisäksi omien asiantuntijoiden työ sisälsi jo ennestään konsultoinnin piirteitä esimerkiksi tulosten esittelyvaiheessa. Nyt konsultoinnista lähdettiin tekemään systemaattisempaa, asiakkaille konkreettisesti tarjottavaa palvelua. Asiakkaan mukaan ottaminen tähän prosessiin nähtiin ensiarvoisen tärkeänä. Jotta tutkimustuloksia voitiin hyödyntää asiakasyrityksen kehittämisessä, oli asiakkaan ja palvelun tarjoajan tehtävä läbeistä yhteistyötä ja sitouduttava yhteiseen prosessiin. Konsultointipalvelun onnistuessa molemmat osapuolet hyötyivät siitä. Asiakas sai apua tutkimustulosten hyödyntämiseen omassa liiketoiminnassaan ja palveluntarjoaja puolestaan mahdollisuuden lisäarvoon sekä rahallisesti että toiminnan kehittämisen näkökulmasta. Konsultoinnissa päästiin syvemmälle asiakkaan liiketoimintaan sisälle ja siten myös tutkimuspalveluyritys oppi tutkimustulosten hyödyntämismahdollisuuksista ja sai sen myötä uusia ideoita omien tutkimuspalveluidensa kehittämiseen.*

## Digitaalisen osaamisen kehittäminen

*Strategiseen suunnitteluun keskittyneessä mainostoimistossa tunnistettiin yhdeksi keskeiseksi kehittämistarpeeksi digitaalisen osaamisen kehittäminen. Samaan aikaan käytiin keskusteluja siitä, mitkä osat tuotannollisesta toiminnasta haluttiin tulevaisuudessa pitää itsellä ja mitkä voitaisiin ulkoistaa. Digitaalisen suunnittelun ja toteuttamisen osaamista oli vain muutamalla henkilöllä yrityksessä. He vastasivat kaikista digitaalista osaamista vaativista projekteista. Koko henkilöstön digitaalisen osaamisen vahvistaminen nähtiin todella työlääksi sekä aikaa ja rahaa vaativaksi hankkeeksi. Niinpä toimistossa päädyttiin ratkaisuun, jossa omien suunnittelijoiden digitaalista osaamista kehitetään sellaiselle tasolle, että he pystyvät vastaamaan digitaalisen median projektien suunnittelus-*



*ta. Projektien tuotantoon liittyvä osaaminen päätettiin hankkia yhteistyökumppaneilta. Päätöksen seurauksena syntyi uusi palvelukonsepti asiakkaille, jossa strategisen konseptisuunnittelun osaaminen yhdistettiin digitaalisen median sisällöntuotantoon.*

## Verkosto-osaamisen tunnistaminen

*Liikuntapalveluja tarjoava yritys tekee yhteistyötä yritysten kanssa tarjoamalla heille ryhmäliikuntapalveluja. Yhden asiakasyrityksen kanssa keskityttiin erityisesti riskiryhmien liikuttamiseen, jolloin tuli esiin tarve tehdä yhteistyötä myös lääkärin eli asiakkaan työterveyskumppanin kanssa. Liikuntapalveluja tarjoava yritys innostui ajatuksesta tarjota palvelua laajemminkin, mutta koki resurskien puolesta kannattamattomaksi toimia yksin. Mahdollinen yhteistyö työterveyspalveluja tarjoavan yrityksen kanssa tuntui houkuttelevalta, koska se tarjoaisi mahdollisuuden kontaktoida työterveyspalvelun asiakkaita heidän kumppaninaan. Liikuntapalveluyritys lähestyi asiakasyrityksen kautta tuttua työterveyspalveluyritystä. Yhteistyöstä neuvoteltiin useiden eri tahojen kanssa; työterveyspalveluyritykselle ehdotettu yhteistyö oli uutta ja vaati sisäisesti ensin pohdintaa ja myöhemmin markkinointia. Myös verkostokumppanit, liikuntapalveluja tarjoava yritys ja työterveyspalveluyritys, kävivät neuvotteluja yhteisestä toimintatavasta. Osaamisen tunnistamisessa haastavinta olivat päällekkäiset osaamiset, koska siinä tilanteessa osapuolet joutuvat neuvottelemaan asiantuntijuudesta. Päällekkäistä osaamista oli erityisesti ravinto- ja liikuntaneuvonnan alueilla. Fysioterapeutit työterveyspalveluyrityksestä ja liikunnanohjaajat liikuntapalveluyrityksestä kävivät keskustelua, kumpi on asiantuntija riskiryhmän ravinto- ja liikuntaneuvonnassa. Lopulta yhteistyö kariutui, koska molemmat osapuolet havittelivat roolia ravinto- ja liikuntaneuvojana. Myös taloudellinen taantuma pakotti liikuntapalveluyritystä miettimään resursointiasioita uudelleen.*

## Pohdintatehtäviä

Hyödynnä oheista taulukkoa pohtiessasi yrityksesi osaamista ja sen kehittämistä.

1. Listaa nykyisen tai potentiaalisen asiakaskuntasi mahdollisia tulevaisuuden tarpeita ja toiveita, sekä niitä tarpeita tai toiveita, joita yrityksesi voisi täyttää tulevaisuudessa.
2. Listaa seuraavaksi keskeisiä osaamisia, joita tarvitaan yllä nimettyjen asiakastarpeiden täyttämiseen.
3. Vertaa yrityksesi osaamista nimettyihin osaamistarpeisiin, ja kirjaa ne osa-alueet, joissa koet erityisesti kehittämistarpeita
  - a. yleisesti
  - b. tehtävätasolla
4. Pohdi seuraavaksi mahdollisimman konkreettisia kehittämistoimenpiteet nimeämiisi kehittämistarpeisiin
  - a. yleisesti
  - b. tehtävätasolla
5. Kirjaa seuraavaksi, miten nimeämäsi kehittämistoimenpiteiden toteutumista tulisi seurata.
6. Pohdi ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden osaamisia ja vertaa niitä yllä tunnistamiisi osaamisiin. Kirjaa ylös osaamisalueet, joissa tunnistat erityisiä kehittämistarpeita
  - a. alihankkijat
  - b. verkostokumppanit
7. Listaa mahdollisimman konkreettisia kehittämistoimenpiteitä nimeämiisi kehittämistarpeisiin
  - a. alihankkijat
  - b. verkostokumppanit
8. Kirjaa seuraavaksi, miten nimeämäsi kehittämistoimenpiteiden toteutumista tulisi seurata.

## Taulukko 6. Osaamisen kehittämisen mittarimatriisi.

Asiakkaat ja osaamiset		Oman yrityksen osaamisen kehittäminen			Yhteistyökumppaneiden osaamisen kehittäminen		
1. Asiakkaiden tulevaisuuden tarpeet	2. Tarvitavat osaamisalueet	3. Oman yrityksen kehittämistarpeet	4. Kehittämistoimenpiteet	5. Seuranta	6. Ulkopuolisten yhteistyötahojen kehittämistarpeet	7. Kehittämistoimenpiteet	8. Seuranta
		a. yritystaso b. tehtävätaso	a. yritystaso b. tehtävätaso	a. yritystaso b. tehtävä taso	a. alihankkijat b. verkostokumppanit	a. alihankkijat b. verkostokumppanit	a. alihankkijat b. verkostokumppanit

# 5

## KÄYTÄNNÖT TOIMINNAN UUDISTAJINA

**Käytännöillä** tarkoitetaan vakiintuneita, tunnistettavia ja toistuvia toiminnan muotoja. Jaetut käytännöt ovat kollektiivisia saavutuksia, jotka muokkautuvat niihin osallistuvien ihmisten sopeuttaessa omaa toimintaansa kokonaisuuteen.

**Verkostomaisen toiminnan onnistumisen edellytyksenä** on, että osapuolet luovat yhteisiä käytäntöjä.

**Käytäntölähtöinen tarkastelu** voi toimia hyvänä lähtökohdiana verkostomaisen liiketoiminnan uudistamisessa ja kehittämässä. Tiedon jäsentely ja uuden tiedon tuottaminen yhdessä sitouttavat osapuolia yhteistyöhön.

### Sujuvuutta käytännöistä

Toimintamallien uudistaminen on usein haastavaa, sillä on vaikea tunnistaa mitä tulisi uudistaa ja miten. Prosessitarkastelu auttaa jäsentämään asiakasarvon tuottamisen kokonais- ja osaprosesseja. Näiden sisällä voi kuitenkin olla melkoinen kirjo erilaisia käytäntöjä, joiden kautta prosesseja pyritään toteuttamaan. Verkostomaisen toiminnan kohdalla sekä prosessien että käytäntöjen tarkastelu on erityisen tärkeää, sillä asiakasarvo tuotetaan yhdessä monien peräkkäisten, limittäisten ja osin samanaikaisten prosessien ja niihin sisältyvien käytäntöjen avulla. Verkostomaisen toiminnan onnis-

tumisen edellytyksenä onkin, että osapuolet toimivat yhteistyössä eivätkä erillisinä toimijoina, joiden tuotokset lopulta kootaan palapelin tapaisesti yhteen. Käytäntölähtöinen tarkastelu voi toimia hyvänä lähtökohtana verkostomaisen liiketoiminnan uudistamisessa ja kehittämisessä.

Käytännöllä tarkoitetaan vakiintuneita, tunnistettavia ja toistuvia toiminnan muotoja. Tekemisestä tulee käytäntö, kun tiedetään, että tietyssä tilanteessa toimitaan tietyllä tavalla. Tekemisen lisäksi käytännöt voivat olla puheikäntäntöjä – asioista voidaan puhua vakiintuneilla tavoilla. Esimerkkinä usein esiintyvistä vakiintuneista käytännöistä voidaan tarkastella vaikkapa perehdyttämiskäytäntöä. Uuden työntekijän perehdyttäminen voidaan hoitaa monella eri tavalla. Yrityksissä, joihin palkataan usein uusia työntekijöitä, päädytään kuitenkin tekemään perehdyttäminen kerrasta toiseen melko samalla tavalla siten, että käytäntö sisältää samat elementit usein samassa järjestyksessäkin. Perehdyttämiskäytäntö voikin koostua esimerkiksi työpaikkakerroksista, perehdytyskansioon tutustumisesta, vaadittavien lomakkeiden täyttamisestä ja vaikkapa työterveyslääkärin ajanvarauksesta. Vakiintunutta perehdyttämiskäytäntöä noudattamalla voidaan varmistaa, että työntekijä saa tarvittavat tiedot ja että kaikki keskeiset asiat käydään läpi.

Vakioitujen työkäytäntöjen hyöty tulee siitä, että ne nopeuttavat työtä ja saavat asiat sujumaan. Näin syntyy tehokkaita prosesseja. Usein puhutaan myös tehokkaista rutiineista, joiden kautta jokin työ tai työvaihe voidaan suorittaa nopeasti ja ilman suurempia pohdintoja. Rutinoitumisella on kuitenkin myös kielteinen sivumerkitys, joka viittaa siihen, että tekemisestä tulee tottumuksenomaista ja ajatuksetonta. Jos käytännön toteutus tapahtuu ilman ymmärrystä sen tarkoituksesta, tai käytännön mielekkyyttä ja tarpeellisuutta ei osata tarvittaessa kyseenalaistaa, voidaan puhua haitallisista rutiineista. Hyvätkin käytännöt saattavat siis muuttua haitallisiksi liiallisen rutinoitumisen seurauksena. Tämän vuoksi esimerkiksi ydinvoimaloissa muutetaan turvallisuuteen liittyviä käytäntöjä ja prosesseja määrätin väliajoin. Näin käytäntöjä toteuttavat ihmiset pysyvät valppaina, mikä on turvallisuuden säilymisen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Vastaavasti on tärkeää tarkastella prosesseja, niihin sisältyviä käytäntöjä ja niiden hyödyllisyyttä/haitallisuutta erityisesti kun pyritään toiminnan uudistamiseen.

Vanhoilla, totutuilla toimintatavoilla ei useinkaan synny uudenlaisia tuloksia.

## Tiedon jakamisen ja tuottamisen käytäntöjä

Verkostoituneessa ja tietointensiivisessä palveluliiketoiminnassa tiedon jakamisen ja luomisen käytännöt ovat keskeisiä asiakasarvon tuottamisessa. Erityisesti uusia toimintamalleja suunniteltaessa ja käyttöönotettaessa on riittävän tiedon saanti edellytys sille, että eri osapuolet voivat toimia järkevästi ja tuottavasti yhdessä. Riittävän tietosisällön saamisen lisäksi on huomiota kiinnitettävä myös siihen, miten tietoa välitetään. Sähköisen viestinnän monet mahdollisuudet helpottavat tiedon jakamista, mutta kaikkien asioiden viestimisessä sähköposti tai intranet ei ole toimivin vaihtoehto. Tarvitaan valikoima erilaisia tiedon jakamisen ja tulkinnan käytäntöjä.

Erityisesti tiedon tulkinnan käytännöt ovat usein sosiaalisia, sillä ihmiset jakavat ja tulkitsevat tietoa yhdessä. Kohtaaminen kasvokkain tiedon välittämiseksi ja uuden tiedon luomiseksi auttaa jäsentämään yhteistä näkemystä toiminnan tavoitteista. Yhteisen toimintakulttuurin, ryhmän identiteetin ja toimijoiden välisen luottamuksen rakentaminen edellyttääkin käytäntöjä, joiden myötä tietoa jaetaan ja tuotetaan avoimesti yhdessä. Tiedon jakamiseen ja tuottamiseen liittyy aina myös kysymys vallasta ja siihen liittyvästä kontrollista. Verkostotoimijoiden yhteistyön toimivuuden edellytyksenä on, että vallasta ja kontrollista voidaan keskustella ja sopia kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla.

Käytännöt muodostuvat useiden ihmisten työpanoksesta ja niitä myös luodaan ja ylläpidetään yhteisesti. Jaetut käytännöt ovatkin enemmän kuin yksittäisten ihmisten tekemisten summa. Jaetut käytännöt ovat kollektiivisia saavutuksia, jotka muokkautuvat niihin osallistuvien ihmisten sopeuttaessa omaa toimintaansa kokonaisuuteen. Uuden tiedon tuottamisessa jaetuilla sosiaalisilla käytännöillä on usein keskeinen merkitys.

Yhteisten käytäntöjen kehittämisessä, ja verkostoyhteistyössä kaiken kaikkiaan, on tärkeää, että palkitsemiskäytännöt tukevat yhteistä tiedon jakamista ja muodostamista. Monesti keskitytään hyvin suoriutuvien yksilöiden palkitsemiseen sen sijaan, että huomioitaisiin kaikkien tehtävään

osallistuneiden panos. Palkitsemiskäytännöt usein ohjaavatkin ihmisten toimintaa yksilökeskeiseen suuntaan päinvastaisista tavoitteista ja pyrkimyksistä huolimatta. Yhteistyö kannattaa organisoida siten, että kaikkien osallistujien panosta tarvitaan työn toteuttamiseksi. Koko ryhmän panoksen huomiointi yksilösuoritusten asemesta auttaa keskittymään yhdessä tuotettaviin käytäntöihin ja niiden kehittämiseen.

## Käytäntöjen analysointi ja kehittäminen

Käytäntöjä voidaan myös tarkastella jakamalla ne kahteen tasoon: käytännön perusideaan ja käytännön suoritukseen. Perusideatasolla samansisällöinen käytäntö voidaan suorittaa monin eri tavoin. Esimerkkinä voidaan käyttää asiakaspalvelukäytäntöä. Asiakaspalvelun perusideana on palvella asiakasta, mutta yrityksessä on päätettävä, millä tavoin ja minkälaisien käytäntöjen kautta asiakaspalvelu toteutetaan. Onko asiakaspalvelu erillinen toiminto yrityksessä vai voisiko asiakaspalvelua hoitaa henkilö, joka tietää eniten tuotteesta? Voidaan myös kysyä palvelemmeko asiakasta niillä tavoilla, jotka ovat meille tällä hetkellä sopivia ja luontevia vai haluammeko olla tavoitettavissa siten, että se on asiakkaalle mahdollisimman helppoa? Joskus nämä ovat eri asioita; yrityksen omien prosessien sujuvuuden tavoittelu voi jättää asiakasnäkökulman sivurooliin. Esimerkkinä yritykselle sujuvasta ja kustannustehokkaasta käytännöstä on asiakaspalvelun siirtäminen internetiin. Tämä yritykselle sujuva käytäntö ei kuitenkaan aina ole asiakkaalle kaikkein mieluisin, ja usein asiakas kokeekin saavansa parempaa palvelua, jos saa puhelimitse kiinni asiantuntevan ihmisen. Joskus henkilökohtainen lähestyminen on myös yritykselle tehokkaampaa kuin sähköisen järjestelmän kehittäminen ja ylläpito, ja monet yritykset käyttävät henkilökohtaista puhelinpalvelua markkinointi- ja kilpailuvalttinaan. Henkilökohtaisessa kontaktissa on myös mahdollisuus syventää yhteistyötä ja kerätä asiakasläheisyyden kehittämisen kannalta tärkeää tietoa. Asiakaspalvelun perusidean toteuttamisessa on siis monia mahdollisuuksia. Tarkastelemalla käytäntöjä, joilla asiakaspalvelun perusideaa toteutetaan, on mahdollista tunnistaa asiakasarvoa eniten tuottavat käytännöt.

Kun käytäntöjen kehittämisen kantavaksi ajatukseksi otetaan asiakasläheisyyden periaate, voidaan käytäntöjä tarkastella edellä kuvatusti sekä perusidean että suorituksen tasolla. Usein juuri suorituksen toteuttamisessa piilee mahdollisuus luoda kilpailuetua. Tällöin käytäntöjä muokataan sellaisiksi, että perusidea voidaan toteuttaa asiakasta parhaiten palvelevien ja yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita parhaiten edistävien käytäntöjen kautta.

## Rajoittavista käytännöistä mahdollistaviin käytäntöihin

Miten sitten hyödylliset käytännöt voidaan erottaa haitallisista tai tehotomista käytännöistä? Prosessinäkökulma auttaa tarkastelemaan työkäytäntöjä ja niillä saavutettavia tuloksia, kuten luvussa 2 kuvattiin. Myös palveluprosessi voidaan pilkkoa osa-alueisiinsa, joiden sisältämiä käytäntöjä tarkastelemalla voidaan arvioida miten eri osa-alueet palvelevat kokonaisuutta ja ovatko kaikki prosessin osat ja käytännöt tarpeellisia kokonaisuuden kannalta. Käytäntö on toimiva silloin, kun kaikki osapuolet kokevat sen hyödylliseksi ja se tuottaa toivottuja tuloksia.

Asiakkaan näkökulmasta käytäntö on toimiva silloin, kun osallistuminen on sekä helppoa ja vaivatonta että mahdollista aina tarvittaessa. Verkoston kautta tuotetun palvelun kohdalla asiakkuuden hallinnan onnistuminen ja sujuvuus on erityisen tärkeää. Asiakkaan näkökulmasta on useimmiten toivottavaa, että asiakkaalle on nimetty yksi kontaktihenkilö, jonka kautta asiakkaan näkemykset välittyvät eteenpäin verkostossa. Asiakas pystyy ottamaan kantaa asioihin, jotka sitä edellyttävät, kun taas verkoston toiminnan koordinointi on yhdellä verkoston jäsenistä. On siis tärkeää, että verkosto näyttätyy asiakkaan suuntaan yhtenäisenä, ja että hänelle on selvää kenen kanssa hän asioi.

Verkostoyhteistyötä koordinoivan ja asiakasrajapinnassa toimivan henkilön rooli on usein keskeinen toiminnan ja käytäntöjen kehittämisessä. Joskus on kuitenkin hyötyä myös siitä, että muutkin verkosto-osapuolet pääsevät työskentelemään suoraan asiakkaan kanssa. Tällaisen työskentelyn myötä käsitys asiakkaan näkemyksistä, toiveista ja vaatimuksista syvenee. Tämä prosessi on kuitenkin syytä toteuttaa hallitusti ja miettiä, miten



kaikki osapuolet voivat saada parhaan hyödyn sujuvimalla mahdollisella tavalla.

Vaikka prosessit ja niihin sisältyvät käytännöt olisivat asiakasläheisyyden periaatteen mukaisesti kehitettyjä, ne saatetaan silti kokea huonosti toimiviksi tai rajoittaviksi. Käytännön tarkastelu idea- ja suoritustasolla voi auttaa kehittämään käytännöstä paremmin toimivaa. Käytäntöjä voidaan tarkastella myös sen mukaan, koetaanko ne mahdollistaviksi vai rajoittaviksi. Mahdollistaviksi koetaan useimmin käytännöt, joihin pystytään osallistumaan ja jotka tuottavat havaittavia ja toivottuja tuloksia. Rajoitavat käytännöt koetaan usein turhiksi: ne eivät tuota tuloksia, ainakaan haluttuja tuloksia.

Kokoukset ovat eräs jokaisessa työyhteisössä käytetty tiedonvälitys- ja päätöksentekokäytäntö, joka usein herättää tyytymättömyyttä. Monet moitiskelevat turhaa kokoustamista. Ihmiset saatetaan koota tuntikausiksi istumaan ja kuulemaan asioista, jotka he olisivat voineet itsekseen lukea vaikka intranetistä. Tähän kritiikkiin kiteytyy tärkeä ajatus siitä, millä edellytyksillä käytännöt voivat olla mahdollistavia. Tiedonvälityksessä voidaan käyttää useita kanavia; aina ei suinkaan ole tarpeen kutsua koolle kokousta, jos asia voidaan tiedottaa tehokkaasti myös muulla tavalla. Tällöin vältetään vesittämästä kokousten tärkeää tehtävää uuden tiedon luomisen ja kohtaamisten areenana.

Verkostomaisesti toimivien yritysten kannattaa kehittää rutiiniviestintään sähköisiä viestintämuotoja, jotka mahdollistavat tiedon nopean ja laajan jakelun. Kokousten ja henkilökohtaisten kohtaamisten merkitys korostuu kuitenkin silloin, kun käsitellään tulkintaa edellyttäviä asioita. Kokouskäytännön kehittäminen rajoittavasta ja turhaksi koetusta käytännöstä mahdollistavaksi edellyttää usein myös kokoontumisen tarkoituksen, tavoitteiden, ajankohdan, paikan ja kokoonpanon kriittistä tarkastelua.

Koska asiantuntijapalveluyrityksen asiakasläheisyys rakentuu pitkälti henkilökohtaisen vuorovaikutuksen ja kohtaamisten varaan, voi olla vaara, että kokouksia ja asiakastapaamisia järjestetään asiakkaan näkökulmasta liian usein. Henkilökohtaisen tapaamisen hyödyt voivat vesittyä, jos asiakas kokee, että tapaamisia on liian usein. Palveluliiketoiminnassakin lopullinen palvelu koostuu usein kokonaan tai osaksi vakioiduista elementeistä. Erityi-

sesti verkostomaisen palvelun tuottamisessa asiakaskohtainen räätälöinti voi tehdä hyödyllisten ja tehottomien käytäntöjen erottamisesta haastavaa.

## Esimerkkejä

### *Intranet tiedon jakamisen käytäntönä*

*Keskusteltaessa erilaisten käytäntöjen hyödyllisyydestä liikkeenjohdon koulutustilaisuudessa useat osallistujat esittivät, että intranet voi toimia sekä hyödyllisenä että ei-hyödyllisenä tiedon jakamisen käytäntönä. Intranetin keskeisenä hyötynä pidettiin muun muassa sitä, että intranetin kautta on mahdollista jakaa monenlaista tietosisältöä laajalle yleisölle. Samalla intranet toimii tietovarastona, johon kaikilla on pääsy. Huonona käytäntönä puolestaan pidettiin tilannetta, jossa intranetin kautta viestitään asioita, jotka ovat monimutkaisia tai edellyttävät tulkintaa. Tulkin-taa edellyttävän tiedon osalta koettiin tärkeäksi, että ihmisille tarjotaan mahdollisuus esittää kysymyksiä ja keskustella asiasta kollegoidensa ja esimiestensä kanssa.*

### *Ideapalaveri Learning Café -muodossa*

Sosiaalisten käytäntöjen keskeisyyttä sekä laajaa osallistumista havainnol-listaa seuraava esimerkkinne ideapalaverista ja sen tuloksista.

*Asiantuntijapalveluyritys halusi ideoida tunnistettuihin toiminnan kehityskohteisiin konkreettisia parannusehdotuksia koko henkilös-tön voimin. Järjestettiin Learning Café, jossa paneuduttiin viiteen eri kehityskohteeseen. Henkilöstö jaettiin viiteen ryhmään ja jokainen ryhmä sai pöytäliinan, johon he saivat yhdessä kirjata konkreettisia kehitysehdotuksia annettuun ongelmaan, esimerkiksi kannattavuuden parantami-seen. Ryhmä keskusteli ja ideoi 15 minuutin ajan, jonka jälkeen osallistujat jakaantuivat uusiin ryhmiin. Yksi jäsenistä jäi esittämään ryhmän ajatukset seuraavalle ryhmälle jatkaen ideointia heidän kanssaan. Näin ryhmien kokoonpano muuttui kierros kierrokselta, ja ideointi jatkui aina siitä, mihin edellinen ryhmä oli jäänyt. Viimeisellä kierroksella ryhmille annettiin tehtäväksi valita tuotetuista kehitysideoista paras sekä suunnitella kehitysidealle käytännön toteutus vastuineen ja aikatauluineen.*

*Viimeisen vaiheen tavoitteena oli varmistaa, etteivät ideat jää ainoastaan ideointiasteelle, vaan että ne myös viedään käytäntöön.*

Keskeistä ideoiden tuottamisen ja toteuttamisen onnistumisessa on esimerkkimme mukaan paitsi jäsentynyt työskentelytapa ideoiden keräämiseksi ja jatkojalostukseksi, myös riittävän laaja osallistuminen uuden tiedon tuottamiseen. Käytäntöjä ja niiden hyödyllisyyttä tarkasteltaessa tuleekin kiinnittää huomiota siihen, ketkä niiden kehittämiseen ja hyödyntämiseen osallistuvat. Esimerkkiyrityksessä kannattavuuden parantamisen ideointi saatiin levitettyä koko henkilöstön keskuuteen. Myös verkostomaisesti toimivan yrityksen kohdalla tarvitaan laajaa osallistumista kehitystoimintaan; usein kehittämiseen vaaditaan kaikkien verkosto-osapuolten panosta. Tiedon jäsentely ja uuden tiedon tuottaminen myös sitouttavat osapuolia yhteistyöhön.

### *Tarjouskäytännöt asiantuntijapalveluissa*

Seuraava esimerkki havainnollistaa, miten tarjouskäytäntö toimii yrityksen myynnin ja markkinoinnin välineenä.

*Asiantuntijapalveluita tarjoavat yritykset osallistuvat usein tarjouskilpailuihin, ja hintatarjouksen lisäksi tarjouspyynnössä pyydetään usein myös kuvausta projektin toteuttamisesta. Osassa mainostoimistoja on vakiintunut käytäntö tehdä tarjous visuaalisen esityksen muotoon. Tavoitteena on myös pyrkiä esittelemään tarjous henkilökohtaisesti. Tämä käytäntö tuo kilpailuetua suhteessa sellaisiin toimistoihin, jotka lähettävät pelkän hintatarjouksen ja sanallisen kuvauksen projektin toteuttamisesta. Mainostoimistojen keskeinen osaaminen, mielikuvien rakentaminen ja myyminen, havainnollistuu henkilökohtaisessa esittelytilaisuudessa hyvin. Ehdotuksen ja tarjouksen tekijät pystyvät visuaalisen esityksen keinoin kertomaan suunnitteluosaamisestaan. Henkilökohtaisessa tapauksessa ehdotusta pystytään myös perustelemaan kattavammin kuin kirjallisessa esityksessä. Myös asiakasnäkökulmasta tarjouksen henkilökohtainen esittely on hyödyllinen käytäntö: asiakas pystyy esityksen aikana saamaan runsaasti monipuolista tietoa mainostoimiston osaamisesta sekä tekemään selventäviä kysymyksiä.*

*Liikkeenjohdon konsultointiin erikoistuneet toimistot hyödyntävät myös mielellään mahdollisuutta päästä esittämään tarjouksensa henkilökohtaisesti. Tarjouksessa täsmennetään usein projektiin varattu tiimi ja sen jäsenten osaaminen ja aikaisempi kokemus. Asiakkaalle havainnollistuu näin paremmin, mitä hän on ostamassa, ja samalla molemmat osapuolet pääsevät käsitykseen siitä, miten hyvin asiakkaan ja konsulttien väliset henkilökemiat toimivat.*

## Onnistunut kokouskäytäntö – mainostoimistopalaveri

Mainostoimiston käytäntö järjestää tarjousten esittelyt ja asiakastapaamiset omissa toimitiloissa on esimerkki käytännöstä, joka on toimiva ja tuloksellinen kaikkien osapuolten näkökulmasta.

*Jotkut mainostoimistot pyrkivät järjestämään asiakastapaamiset pääosin omissa toimitiloissaan sen sijaan, että esittely järjestettäisiin asiakkaan tiloissa. Syitä tähän käytäntöön ja sen yleistymiseen on monia. Mainostoimiston näkökulmasta käytäntö on hyödyllinen, koska toimisto pystyy paremmin kontrolloimaan olosuhteita, joissa töitä esitellään. Kokoustila pystytään esimerkiksi varustelemaan esityksen edellyttämällä tavalla, olipa kyse audiovisuaalisesta esityksestä tai story boardeista. Kokoustilan koristelulla ja kokoustarjoiluilla voidaan virittää tapaamiseen sopiva tunnelma. Esittelyyn voidaan tarvittaessa kutsua asiakasvastuullisten lisäksi muitakin henkilöitä. Haluttaessa asiakkaalle voidaan tuottaa palaverin aikana uusia versioita esitellyistä ehdotuksista. Mainostoimiston näkökulmasta tarjouksen esittely omissa tiloissa antaa mahdollisuuden sekä oman osaamisen esittelyyn sujuvimalla mahdollisella tavalla että asiakasläheisyyden vahvistamiseen.*

*Mainostoimistojen toimistotilat on usein suunniteltu viestimään toimiston osaamista ja luovuutta. Inspiroiva ympäristö ja siirtyminen työpaikalta toisiin tiloihin tarjoaa asiakkaalle virkistävää vaihtelua. Kun asiakas irtautuu työpaikan ilmapiiristä ja päivittäisistä tehtävistä edes hetkeksi, on hänellä paremmat mahdollisuudet paneutua luovien ehdotusten arviointiin.*

*Aina tapaamista ei kuitenkaan voida järjestää mainostoimiston tiloissa, vaan toimiston täytyy olla valmis esittelemään ehdotuksiaan asiakkaan luona. Hyväksi havaittuun käytäntöön tehdään siis poikkeuksia tarpeen mukaan. Esittelytilanteeseen valmistautuminen on tällöin erilaista;*

*asiakkaalla ei esimerkiksi välttämättä ole käytössä samoja varusteita kuin mainostoimistolla. Tämä otetaan huomioon tapaamisen suunnittelussa ja valmistelussa.*

## Asiakkuuden hoitaminen käytäntönä

Joskus käytännön hyödyt havainnollistuvat vasta jälkikäteen, kuten seuraava esimerkkimme ei-toivottuja seurauksia tuottaneesta ei-toimivasta käytännöstä osoittaa.

*Mainostoimisto työsti esitettä asiakkaan palveluista. Esitteen visuaalinen suunnitelma oli hyväksytty, ja käynnissä oli taittotyö, jossa kuvat ja teksti asemoitiin esitepohjaan. Asiakkuudesta vastaavalla projektipäälliköllä oli samaan aikaan käynnissä toinen vaativa asiakastyö, joten hänen poissa ollessaan assistentti otti yhteyttä asiakkaaseen. Asiakas ei kuitenkaan ymmärtänyt assistentin esittämää kysymystä, vaan kimpaantui soitosta ja sitovan vastauksen pyytämisestä lopettaen puhelun. Seuraavaksi projektipäällikkö sai kiukkuisen puhelun asiakkaalta, joka valitti, että joku toimiston henkilökunnasta ahdisteli häntä puhelimesta. Projektipäällikkö lupasi pahoitellen selvittää asiaa. Assistentti puolestaan valitti projektipäällikölle, että hän ei saanut vastausta kysymykseensä eikä pääse työssään eteenpäin. Asia saatiin selvitettyä ja työtä vietiin eteenpäin, mutta asiakkaan toivomuksena oli, ettei kyseinen assistentti enää lähesty häntä.*

*Miksi tilanne kärjistyi näin pahasti? Assistentilla ei ollut asiakassuhteen hoitamisessa tarvittavia viestintätaitoja eikä hän ollut sisäistänyt mainostoimiston viestintäkäytäntöjä. Tämän vuoksi asiakas koki hänen suoraa kysymyksensä hyökkäävinä. Lisäksi assistentti pyysi asiakasta ottamaan kantaa kysymykseen, josta asiakas oli jo sopinut projektipäällikön kanssa. Se kokonaiskäytäntö, jonka mukaisesti vastaavia projekteja edistettiin, olikin läbinnä projektijohtajana tiedossa. Assistentille ei ollut muodostunut käsitystä siitä, mistä asioista sovitaan tämän käytännön mukaisesti missäkin vaiheessa. Asiakas puolestaan oli tottunut asioimaan tiettyjen toimintakäytäntöjen puitteissa, eikä tunnistanut assistentin kysymystä kieläytyen ottamasta siihen kantaa.*

## Pohdintatehtäviä

1. Tarkastele oman yrityksesi tai yritysverkostosi asiakkuudenhallintaan liittyviä käytäntöjä purkaen ne ideatasoon ja suoritustasoon. Mieti, mitkä käytännöt vaikuttavat suoraan siihen, miten helpoksi ja vaivattomaksi asiakas kokee asiainnin yrityksenne kanssa.
2. Millaisia erilaisia tapoja on ko. käytäntöjen toteuttamisessa?
3. Kirjaa ylös näiden erilaisten toteutustapojen plussat ja miinukset sekä oman yrityksesi että asiakkaasi kannalta.
4. Tunnistatko mahdollisuuksia maksimoida asiakkaan kokeman palvelun ja yrityksenne saaman hyödyn?

# 6

## VERKOSTOMAISEN LIIKETOIMINNAN STRATEGINEN JOHTAMINEN

**Muodolliset strategiayön menetelmät toimivat huonosti** uudistuvissa ja verkostomaisissa yrityksissä, sillä tiukat toimintatavat vaikeuttavat innovatiivista ja uusia mahdollisuuksia luomaan pyrkivää toimintaa.

**Strategiatarina** on yhteishenkeä luova ja yhteistyöhön sitouttava tapa luoda uusi visio ja strateginen suunta yritykselle tai verkostolle. Strategiatarinan kautta voidaan verkoston strategia viestiä myös tärkeille sidosryhmille: asiakkaille ja yhteisöryhmille.

### Verkoston strategisen johtamisen haasteet

Yrityksen koko, rakenne ja organisoituminen vaikuttavat luonnollisesti siihen, millaisilla kysymyksillä on strategista merkitystä sekä siihen, mitä strateginen johtaminen pitää sisällään. Monikansallisten suuryritysten haasteet ja niihin tarjoutuvat ratkaisut ovat erilaisia kuin paikallisten pienyritysten. Verkostomaisen liiketoiminnan strategisen johtamisen haasteet poikkeavat puolestaan perinteisten organisaatioiden johtamishaasteista monin tavoin.

Uudenlaiset organisaatio- ja liiketoimintamallit haastavat perinteisen strategisen johtamisen näkemyksiä ja menetelmiä.

Toimiva verkostosuhde perustuu yhteiseen sitoutumiseen, keskinäiseen riippuvuuteen ja hyvään luottamukseen. Nämä ovat myös strategisen johtamisen tärkeitä edellytyksiä. Yhteisten intressien olemassaolo on edellytys yhteistyön käynnistymiselle ja verkoston rakentumiselle, mutta ne saattavat olla osin erilaiset eri osapuolilla. Osapuolilla voi myös olla intressejä, jotka ovat verkoston ulkopuolella tai jopa tavoiteltavan yhteistyön vastaisia. Ihanteellisessa tilanteessa tavoitteet ja päämäärät ovat kaikkien verkosto-osapuolten kesken yhtenevät, mutta todellisuudessa ne harvoin kohtaavat täysin vaan niitä joudutaan sovitteluun. Käytännössä verkostokumppaneiden ”kotiorganisaatioiden” tarpeilla ja strategialla on prioriteetti. Yhteisen näkemyksen muodostaminen verkoston toiminnan tavoitteista, vaatimuksista ja velvoitteista onkin tärkeää, jotta osapuolet voivat nivoa verkostovelvoitteensa osaksi oman organisaationsa muuta toimintaa.

Verkostossa onkin hyvä olla osapuoli, joka on halukas ja kykenevä koordinoimaan verkoston strategisten tavoitteiden asettamista ja strategista johtamista. Tämän osapuolen vastuulla on varmistaa, että verkosto-osapuolten intressit ovat yhdensuuntaiset ja että verkostoyhteistyön tavoitteet ovat samalla tavoin ymmärretyt. Osapuolten muut mahdolliset intressit eivät saa vaarantaa verkoston tavoitteiden toteutumista.

Erityyppisissä verkostoissa tarvitaan erilaisia johtamisen menetelmiä. Tasavahvojen verkostokumppaneiden kesken johtaminen ja päätöksenteko voi jakautua demokraattisesti. Johtamisen viralliset rakenteet ovat tällöin matalat ja usein epämuodolliset. Allianssit muodostuvat usein sellaisten kumppaneiden välille, joilla on yhteiset intressit ja yhdessä mahdollisuus aikaansaada laajempi tarjoama kuin yksin. Laajoissa alliansseissa on kuitenkin hyvä olla hallinnollinen elin, jonka kautta toimintaa voidaan koordinoita.

Verkostokumppanuus voi myös rakentua yhden vahvan toimijan varaan siten, että muut verkosto-osapuolet ovat tähän toimijaan alihankkijasuhhteissa. Johtamisen kysymykset muotoutuvat tällöin erilaisiksi: tarvitaan enemmän myös muodollista päätös- ja määräysvaltaa sekä vallankäyttöä mahdollistavia sopimuksia ja johtamisen rakenteita. Olipa verkostosuhde



millainen tahansa, on kuitenkin keskeistä huolehtia siitä, että verkoston yhteisten tavoitteiden, sitoumusten ja kokonaisstrategian määrittelyyn saavat osallistua kaikki osapuolet.

Strategisen johtamisen haasteiden lisäksi hajautetut ja virtuaaliset organisaatiot vaativat siis vastuiden ja roolien aikaisempaa tarkempaa määrittelyä, sekä muun muassa kulttuuri- ja aikaerojen ja viestintäteknologioiden hallintaa. Verkostomaisessa toiminnassa virtuaalikoukukset korvaavat usein kasvokkain kohtaamisen ja saman ryhmän jäsenet saattavat työskennellä eri puolilla maata tai eri aikaan vuorokaudesta. Osapuolten erilaisten kansallisten, ammatillisten tai toimintakulttuurien erot on myös hyvä tiedostaa, sillä virtuaalisessa kanssakäymisessä myös kulttuurierojen merkitys saattaa korostua. Verkostotoimijoiden ”me-hengen” rakentamiseen onkin syytä panostaa erityisesti verkoston toiminnan alkuvaiheessa.

Erilaisten näkemysten ja intressien yhteensovittaminen ja yhteisten tavoitteiden linjaaminen yhteistyöverkostossa, jossa ei välttämättä ole muodollista johtamisjärjestelmää asettaa haasteen strategiselle johtamiselle. Miten yhteiset tavoitteet voidaan saada määriteltyä siten, että jo itse prosessissa huomioidaan verkostomaisen toiminnan erityispiirteet? Strategisen suunnan määrittely ja viestiminen ovatkin tasavertaisessa verkostosuhteessa kaikkien osapuolten vastuulla. Heidän tulee yhdessä rakentaa näkemystä tulevaisuudesta sekä hahmotella miten tavoiteltu tulevaisuus saadaan toteutumaan.

Tarkkaan määritellyt ja muodolliset strategiatyön menetelmät toimivat innovatiivisten ja/tai verkostomaisesti toimivien yrityksen kohdalla huonosti, sillä tiukat operatiivirutiinit vaikeuttavat innovatiivisen ja uusia mahdollisuuksia luomaan pyrkivää toimintaa. Innovaatiotutkimuksissa on muun muassa havaittu, että kun yrityksessä sovellettava tehokkuusajattelu ja siihen liittyvät työkalut (esim. TQM, Six Sigma, lean-ajattelu) leviävät johtamisen ja innovoinnin alueille, voi seurauksena olla muutostavastarinnan ja jähmeyden lisääntyminen ja uutta kehittävän toiminnan vähentyminen. Tämä onkin eräs lisäperustelu tarpeelle soveltaa uudenlaisia strategisen johtamisen toimintatapoja verkostomaisesti toimivissa innovaatioyrityksissä.

## Strategiatarinan mahdollisuudet

Strategiatarina on yksi mahdollinen tapa luoda uusi visio ja strateginen suunta yritykselle tai verkostolle. Mantere ym. (2006) kuvaavat strategiatarinan käyttöä yrityksen strategian avaamisessa yhden yrityksen sisällä, mutta menetelmä soveltuu myös verkostomaisesti toimivien yritysten yhteisen strategisen tavoitteen määrittämiseen ja viestimiseen. Strategiaa voidaan tarkastella tarinana myös sellaisesta näkökulmasta, jossa huomiota kiinnitetään siihen, millaisia erilaisia näkemyksiä ja merkityksiä strategiatarinan kautta tullaan tuottaneeksi. Strategiakeskustelut voivat olla yksiiänisiä tai moniäänisiä. Yksiiänisiä keskusteluja leimaa harvojen näkökulma ja vaihtoehdottomuus – strategia on johdon asia ja muille tarjoutuu lähinnä toteuttajan rooli. Tasavertaisen verkoston strategisen johtamisen kannalta olisi kuitenkin tärkeää, että strategiatyöhön ja -keskusteluun saataisiin laaja osanotto. Moniäänisyyttä strategiakeskustelussa voidaankin lisätä siten, että mukaan keskusteluun pääsevät mahdollisimman monet toimijat. Tällöin huomioiduksi tulisivat monet eri näkökulmat, erilaiset tavoitteet ja päämäärät – strategiasta tulisi yhdessä tuotettu (Lehtimäki 2000).

Onnistuneen ryhmätyön edellytyksenä on, että strategiatyöpajan suunnittelu ja vetäminen valtuutetaan joillekin verkoston jäsenille. Heidän tehtävänä on huolehtia käytännön järjestelyistä ja valmistella etukäteen sopivat materiaalit työpajassa käytettäväksi. Mantere ym. (2006) kuvaamassa yhteisesti tehtävässä strategiatarinan ideoinnissa voidaan lähteä liikkeelle hyödyntämällä kuvakortteja, joista keskustellaan. Kuvat voidaan myös ryhmitellä samaa asiaa mahdollisimman eri tavalla lähestyviksi kuvapareiksi. Kuvista tai kuvapareista valitaan sopivin kuvaamaan haluttua tulevaisuuden tilaa. Valinnan perusteet kirjoitetaan ylös, sillä ne ilmaisevat millaisia asioita haluttuun tulevaisuuden tilaan kuuluu. Tulevaisuutta kuvaavien kuvien lisäksi voidaan valita nykytilaa kuvaavia kuvia ja kirjata jälleen valintaperusteet. Tämän jälkeen voidaan pohtia, millaiset asiat estävät ja edistävät nykytilan ja tavoitetilan välistä muutosta. Haasteet kiteytetään lauseiden muotoon, minkä jälkeen voidaan pohtia haasteiden ratkaisemisen kannalta keskeisiä omaan osaamiseen ja toimintaan sekä verkoston osapuolten voimavaroihin ja liiketoimintamalleihin liittyviä kehittämistarpeita. Myös kehkeytyvän tarinan kulkuun vaikuttaneet mahdolliset historialliset

seikat ja käännekohdat, keskeiset teot sekä strategiatarinan kulkua kuvaavat ominaisuudet (adjektiivit) kuuluvat pohdintalistalle. Näistä elementeistä voidaan ryhmässä rakentaa strategiatarinan kulku nykyhetkestä tulevaisuuteen.

Edellä kuvatun tapainen strategisten tavoitteiden määrittely ja artikulointi tuottaa hyötyjä, joita muodollisen strategiaprosessin kautta ei välttämättä saavuteta. Ryhmätyö antaa eri osapuolille mahdollisuuden tuoda monipuolisesti esille näkemyksiään. Samalla varmistuu, että kaikkien osapuolten näkemykset ovat edustettuina rakennettavassa tarinassa. Myös osapuolten erityisosaaminen ja vahvuudet tulevat tarinatyöskentelyn myötä havainnollisesti esiin.

Strategiatarinassa tiivistyvät strategian keskeiset aspektit ja se ilmaisee strategian dynaamisella tavalla. Tarinaa voidaan myös täydentää, ja se on etenevä ja kehittyvä, toisin kuin usein kovin staattinen ja muodollinen strategiajulistus. Tarinassa kiteytyvät onnistuneen strategian keskeiset elementit ja se vetoaa tunteisiin ja antaa mahdollisuuden innostua. Tarinatyöskentelyn myötä voidaan myös tunnistaa kriittisiä tekijöitä, joiden huomioonottaminen yhteistyön alkuvaiheessa on tärkeää. Voidaan esimerkiksi havaita, että nykyisiltä osapuolilta puuttuu jollakin osa-alueella keskeistä osaamista. Olemassa olevaa osaamista täydentämään saatetaan tarvita uusia osapuolia. Tarinasta voidaan myös tunnistaa katvekohtia, puutteita, epäloogisuuksia tai kysymyksiä, jotka on ratkaistava yhteistyön sujumiseksi. Tarinatyöskentelyn kautta osapuolten näkemykset hioutuvat, ja uusien ajatusten luomisen lisäksi työskentely auttaa muokkaamaan näkemyksiä yhdensuuntaisiksi. Yhdessä työskenteleminen vahvistaa osapuolten välistä luottamusta ja parantaa sitoutumista yhdessä määriteltyihin tavoitteisiin. Tarina voidaan myös tuottaa muotoon, jolla strategia voidaan kommunikoida paitsi verkoston sisällä myös ulospäin. Tarinasta voidaan johtaa yksityiskohtaisempia ja ”asiallisempia” strategisia toimenpiteitä, joiden toteuttamista voidaan peilata kokonaistarinaan eli tarkastella strategian toteuttamisen onnistumista.

Strategiatarinatyöskentely tarjoaa vaihtoehdon myös strategian viestinnän haasteeseen. Vaikka viestinnän haasteet verkostomaisesti toimivissa yrityksissä ovatkin osin erilaisia kuin perinteisemmissä yrityksissä, vaatii

strategian viestintä ja tulkinta töitä. Verkostomaiselle toiminnalle ominainen maantieteellinen hajautuneisuus ja virtuaalisuus edellyttävät, että käytössä on yhdistelmä erilaisia koordinointi- ja yhteistyötapoja. Tutkittaessa virtuaalisia organisaatioita ja niissä käytettyjä yhteydenpitotapoja, on havaittu, että sähköisesti tapahtuva viestintä puhelimen, skype:n, sähköpostin ja videoneuvottelun avulla tarvitsee tuekseen myös kohtaamisia kasvokkain. Strategiatarinatyöskentely voikin toimia hyvänä yhteyden avaajana ja yhteistyön pohjustajana, sillä sen kautta luotu luottamus ja sitoutuminen edistävät toimivaa viestintää myös muussa yhteistyössä.

Usein tiedottava ja strategian sisältöä painottava viestintä ei ole sopivin tai tehokkain viestintätapa (Mustonen 2009). Tämä pitää erityisen hyvin paikkansa verkostomaisessa toiminnassa, jossa viestintä on keskeinen yhteistyöhön sitouttamisen keino. Strategiatarinan hyötynä onkin paitsi sitouttaminen itse strategian työstämiseen prosessiin, myös sen elämyksellisyys ja monitahoisuus. Strategiatarinaa voidaan myös joustavasti hyödyntää sidosryhmäviestinnässä. Asiakkaille strategiatarina toimii markkinoinnillisena viestinä perinteisiä strategiajulistuksia paremmin. Läheisessä verkostosuhteessa asiakas voi myös osallistua strategiatarinatyöskentelyyn sen jossain vaiheessa.

Strategian luomista, viestintää ja sisäistämistä voi edesauttaa tarinatyöskentelyllä yrityksen sisällä, mutta ryhmämenetelmät soveltuvat myös verkostokumppaneiden keskinäiseen strategiaviestintään.

## Esimerkkejä

### *Strategiatarina strategisten tavoitteiden avaamisessa ja viestimisessä*

*Strategiatyöskentelyssä tavoitteena voi olla myös strategisten osatavoitteiden poimiminen kokonaisstrategiasta sekä pohdinta siitä, miten jokin yksittäinen toiminto tai osasto voi kokonaisstrategiasta johtaa omat strategiset painopistealueensa. Strategiatarinatyöskentelystä onkin mahdollista muokata erilaisia ryhmätyömuotoja, jotka voivat pureutua joihinkin erityisiin haasteisiin.*

*Teknologiayrityksessä käytettiin tarinatyöskentelyä tulevaisuuden näkymien pohtimiseen yhdessä yrityksen tukifunktioista. Ryhmätyöskentelyn*

*pohjana käytettiin yrityksen kokonaisstrategiaa ja johdolta pyydettyjä täsmennyksiä yrityksen tavoitteista sekä esimerkiksi investointirahasta. Nämä tiedot toimivat strategiapäivän lähtökohrana.*

*Päivä käynnistyi visuaalisella esityksellä, jossa kokonaisstrategiasta poimittujen tavoitteiden lisäksi esiteltiin erilaisia tavoitetilaa kuvaavia kuvia. Myös nykytilaa ja keskeisiä haasteita esitteleviä kuvia heijastettiin seinälle. Kuvista valittiin parhaiten sopivat, ja valitut kuvat tulostettiin ja liimattiin lomakkeille, joihin myös kirjattiin keskustelujen aikana esille tulleita olennaisia asioita.*

*Tämän jälkeen osallistujat jaettiin kahteen ryhmään, jotka kukin laativat alustavan strategiatarinan yhdessä tuotettuja materiaaleja hyödyntäen. Näin työstetyt kuvaukset esiteltiin toiselle ryhmälle keskustellen aikaansaannoksista. Tämän jälkeen työstettiin yhdessä lyhyt tarinamuotoinen kuvaus ryhmän yhteisestä näkemyksestä.*

*Yhdessä tuotettu tarina esiteltiin yrityksen johtoryhmälle, jonka kommentit olivat tärkeitä siinä, että varmistettiin tarinan yhteensopivuus yrityksen virallisen näkemyksen kanssa. Tarinaa käytettiin strategisten tavoitteiden esittelemiseen tukifunktion henkilökunnalle. Tarinan kautta oli mahdollista pureutua juuri kyseisten ihmisten työn kannalta merkityksellisiin seikkoihin, ja tehdä strategiaa ymmärrettäväksi myös niille, joiden päivittäisessä työssä strategiakeskustelut eivät normaalisti ole olennainen osa.*

## Strateginen suunnanmuutos: koneista ja laitteista kokonaispalveluun

*Raskaan teollisuuden yritykset toimivat pitkään lähinnä koneiden ja laitteiden valmistajina. Asiakkaan tarpeita otettiin huomioon teknologisen kehityksen ja oman osaamisen puitteissa. Yhä useammat valmistavan teollisuuden yritykset ovat kuitenkin valinneet huolto- ja palvelutoimintojen kehittämisen keskeiseksi painopistealueekseen. Huoltotoiminnon ulkoistaminen on asiakkaalle tehokas ja kustannuksiltaan houkutteleva ratkaisu, sillä konetoimittajalla on paras tieto koneidensa toiminnan ylläpitämisestä. Ennakoiva huolto on yleistynyt, sillä sen etuna on huoltojen suunnitelmallinen ajoittaminen mahdollisimman vähin toimintakatkoksien. Huoltosopimus sitouttaa molempia osapuolia yhteistyöhön, jonka puitteissa asiakas saa konevalmistajan uusimman tiedon ja teknologian käyttöönsä. Valmistaja puolestaan saa arvokasta tietoa tuotekehityksen ja huoltotoiminnan kehityksen tueksi.*

*Suomalainen KCI KoneCranes on ottanut asiakkaalle tuotettavan lisäarvon strategiansa kulmakiveksi. KoneCranesin tavoitteena auttaa asiakasta menestymään eli kehittämään liiketoimintaansa ja kannattavuuttaan. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi KoneCranes on vahvistanut ja kehittänyt myynnin johtamistaan. Uudenlaisen kokonaisajatteluun perustuvien ratkaisujen myyminen edellyttääkin uudenlaista osaamista sekä tietojärjestelmien kehittämistä. Asiakkaan haasteiden ja niihin löydettyjen ratkaisujen dokumentointi auttaa koko organisaatiota entistä parempien ratkaisujen tuottamisessa.*

*Edelläkävijyys teknisissä ratkaisuissa sekä huolto- ja palvelutoiminnoissa edellyttää, että asiakkaan liiketoimintaa ja tarpeita ymmärretään hyvin. Tämä on mahdollista vain läheisessä yhteistyössä, jossa pystytään ennakoimaan asiakkaan tarpeita ja sovittamaan omat tuotteet ja palvelut vastaamaan näitä tarpeita.*

*Siirryttäessä palvelumaisempaan liiketoimintaan yrityksen henkilöstön on opittava ottamaan laajasti vastuuta asiakkuuksien kehittämisestä. Teollisuusyrityksessä on totuttu, että myyjät myyvät ja huoltohenkilöstö huoltaa; huoltohenkilöstö on kohdannut asiakkaan vasta kun on ilmennyt huollon tarvetta tai ongelmia. Palvelumyynnissä henkilöstön on puolestaan oltava kokonaisvaltaisemmin vastuussa asiakkaan palvelemisesta ja omien palveluiden lisämyynnistä. Se voi merkitä perinteiseen toimintatapaan tottuneille huoltohenkilöille tarvetta merkittävään asennemuutokseen, jonka tueksi tarvitaan koulutusta. Palvelumyynnissä vaaditaan entisen roolin ja aikaisempien kyvykkyyksien laajentamista; uusia tarpeita tulee oppia tunnistamaan laitteen käyttövarmuutta tai käyttötapoja lisäävästi. Lisäpalveluiden hyötyjen kommunikointi edellyttää myynnillistä otetta.*

## Pohdintatehtäviä

1. Mieti, miten toteuttaisit strategiatarinaryhmätyön omassa yrityksessäsi tai verkostossasi.
  - a. Ketkä työskentelyyn osallistuvat?
  - b. Kuka vetää ryhmätyön ja millaisia ennakkovalmisteluja tarvitaan?
2. Mitä käyttötarkoituksia yhdessä työstetylle strategiatarinalle löytyisi?

## LOPPUSANAT

Tämän kirjan tarina on lähtenyt liikkeelle yritysten kanssa yhteistyössä toteutetusta tutkimushankkeesta, jossa tavoite on ollut tarjota palveluliiketoimintaa uudistavia lähestymistapoja verkostoymmärryksen, osaamislähtöisyyden sekä ennen kaikkea asiakaskeksien arvonluonnin ja asiakasläheisyyden näkökulmia hyödyntämällä. Kirja on kirjoitettu, koska palveluliiketoiminnan merkitys on nyky-yhteiskunnassa kiistaton. Kuitenkin moni palveluyritys on joutunut kokemaan kasvun haasteellisuuden – miten kasvattaa kannattavasti ainutlaatuisia palveluita? Tai miten palvella entistä vaativampia asiakkaita, jotka odottavat laadukkaita kokonaisratkaisuja, joita pienten toimijoiden voi usein olla haasteellista yksin tarjota? Pienille ja keskisuurille palveluyrityksille verkostoituminen voi tarjota paitsi kaivatun mahdollisuuden kasvaa, niin myös oivallisen tavan palvella asiakasta kokonaisvaltaisemmin. Verkostoitumisen avulla yrityksille tarjoutuu keino yhdistää omaa ydinosaamista yhteistyökumppaneiden osaamiseen, jolloin voidaan yhdessä tarjota laajempi kokonaispalvelu asiakkaalle. Myös suuret yritykset tarvitsevat verkostoitumisen taitoja, sillä usein pienet toimijat voivat tuoda joustavuutta ja innovatiivisuutta suurten yritysten toimintaverkostoon, sekä voivat tarjota esimerkiksi paikallisen osaamisen suurelle kansainväliselle palveluorganisaatiolle.

Verkostoituminen vaatii kuitenkin tahtoa, yhteisiä päämääriä, luottamusta ja tehokkaan kommunikaation rakentumista. Erityisesti verkostoitumisella tavoiteltavat asiat pitäisi olla selviä: lähtökohtana pitäisi aina olla asiakkaalle luotavan arvon ymmärtäminen, koska vain sitä kautta verkosto voi muodostua kilpailukykyiseksi ja kannattavaksi. Asiakkaalle luota-

van arvon ymmärtäminen vaatii asiakasläheisyyttä, jota ei voida saavuttaa pelkillä perinteisillä mekaanisilla asiakastyytyväisyyskyselyillä. Asiakasläheisyys on asiakkaan kanssa yhdessä elämistä, mitä kautta myös asiakkaan piilevät tarpeet voidaan ymmärtää paremmin. Tähän palveluliiketoiminta tarjoaa usein kuitenkin jo luonnostaan paremmat lähtökohdat kuin enemmän massamarkkinoita tavoitteleva tuoteliiketoiminta. Eräs pk-yrityksen johtaja lausui kerran viisaan esimerkin: jos siivousfirma toimii tuoteliiketoiminnassa ja myy asiakkaalleen vain siivousvälineitä, se ei voi koskaan oppia tuntemaan asiakastaan niin hyvin kuin sellainen siivousfirma, joka palveluna siivoa asiakkaansa nurkat. Palvelut tarjoavat siis kaikessa haastavuudessaankin kuitenkin hyvän kanavan päästä lähelle asiakasta ja oppia ymmärtämään asiakkaalle luotavan arvon keskeisimmät elementit.

Tässä kirjassa pääosassa olleita verkostomaista toimintatapaa, asiakasläheisyyttä ja osaamiskeskeistä lähestymistapaa on käsitelty sekä teorian että käytännön esimerkkien kautta. Jokaisen luvun lopussa olevat tehtäväkokonaisuudet ovat toivottavasti tarjonneet konkreettisia välineitä palveluyrityksen toiminnan uudistamiseen. Kirjassa on haluttu lisäksi tuoda esille johtamisen kysymyksiä sekä operatiivisemmalla tasolla käytäntöjen uudistamisen kautta, että strategisella tasolla erityisesti uudentyyppisen strategialähestymistavan, strategiatarinan kautta. Myös näiden lukujen yhteyteen on koottu käytännön esimerkkejä sekä pohdintatehtäviä palveluyrityksen kehittämistä kiinnostuneille lukijoille.




# LÄHTEET JA LUKEMISTO

- Brown, J., Isaacs, D. & The World Café Community 2005. *The World Café. Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. *Verkostojen strategiat: Menesty yhteistyössä*. Helsinki: Edita.
- Hirvonen, P. & Helander, N. 2001. Towards joint value creation processes in professional services. *The TQM Magazine*, 13 (4): 281–291.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. 2005. *Exploring Corporate Strategy*. UK: Prentice Hall.
- Lehtimäki, H. 2000. *Strategiatarina kaupungista ja sen toimijoista*. Tampere: University of Tampere.
- Lewicki, R. & Bunker, B. 1996. Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. Teoksessa T. Tyler & R. Kramer (toim.) *Trust in organizations: frontiers of theory and research*. Thousand Oaks, California: Sage, 114–139.
- Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2002. *Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena*. Helsinki: Edita.
- Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. 2006. *Organisaation strategian toteuttaminen*. Helsinki: Edita.
- Mattila, M., Tegelberg, M. & Pirinen, H. 2007. Collaboration in a networked business. Teoksessa *Proceedings of EBRF 2007 Research Forum for Understanding Knowledge Society*. Electronic edition in <http://www.ebrf.fi>.
- Mustonen, M. 2009. *Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt: henkilöstö strategiaviestinnän yleisönä*. Helsinki: HSE Print.
- Myllykangas, P. 2009. *Sidosryhmäsuhteet liiketoiminnan arvon luomisessa – Palveluyksiköstä liiketoiminnaksi, episodi yrityksen elämää*. Tampere: University of Tampere.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Otala, L. 2008. *Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu*. Porvoo: WSOY.

- Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. CRM Finland Oy. Juva: WSOY.
- Tearcy, M. & Wiersema, F. 1993. Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*, January-February, 83–93.
- Valkokari, K. 2009. Yhteisten tavoitteiden ja jaetun näkemyksen muodostuminen kolmessa erityyppisessä verkostossa. VTT Publications 715. Helsinki: Edita.
- Walter, A., Ritter, T. & Gemünden, H. G. 2001. Value Creation in Buyer-Seller Relationships. *Industrial Marketing Management*, 30 (4): 365–377.





Kädessäsi oleva kirja on suunnattu kaikille palveluliiketoiminnan kehittämisestä ja uudistamisesta kiinnostuneille. Lukija löytää kirjasta tiiviin tietopaketin sellaisista ajankohtaisista teemoista ja nykyaikaisen palveluliiketoiminnan kehittämisen kulmakivistä kuten yhdessä tekeminen, verkostot, arvonluonti ja osaamisen kehittäminen. Kirjassa on pyritty vuoropuheluun teorian ja käytännön välillä, joten kukin kirjan luku sisältää teoreettisemman tiedon lisäksi runsaasti käytännön esimerkkejä sekä pohdintatehtäviä, joiden avulla palveluyritysten johtajat ja asiantuntijat voivat analysoida ja kehittää edelleen omien organisaatioidensa toimintamalleja.

Kansi Mikko Reinikka | Albert Hall

ISBN 978-951-44-9127-6



9 789514 491276

 TAMPERE  
UNIVERSITY  
PRESS