

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamistieteiden laitos

ASIAKASLÄHEISYYDEN AVULLA KASVUUN

Case: Comptel Oyj

Yrityksen hallinnon pro gradu-tutkielma

Tarkastaja ja ohjaaja: Prof. Kari Lohivesi

30.1.2008

Anssi Lihtonen

TIIVISTELMÄ

TAMPEREEN YLIOPISTO, Johtamistieteiden laitos

Tekijä: Anssi Lihtonen
Tutkielman nimi: Asiaksläheisyyden avulla kasvuun
Case: Comptel Oyj
Pro Gradu -tutkielma: 84 sivua, 8 taulukkoa
Tarkastaja ja ohjaaja: Professori Kari Lohivesi
Valmistumisaika: Kevät 2008
Asiasanat: ARVONMUODOSTUSPROSESSI,
ASIAKSLÄHEISYYS,
ARVONLUPAUS

Yritysten toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Infrastruktuurissa tapahtuvista muutoksista huolimatta yrityksen on kyettävä olemaan kannattava ja tuottamaan voittoa sekä palvelemaan asiakkaitaan näiden haluamalla tavalla. Strategioita saatetaan joutua muuttamaan ja korjaamaan, jotta yritystä voidaan ohjata haluttuun suuntaan 2000-luvun kiristyvässä kilpailussa. Asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus on muuttunut. Kanssakäyminen tapahtuu entistä useammin asiakkaan ehdoilla. Teknologia luo alati uusia mahdollisuuksia tuottaa palveluita, tuotteita, jakaa tietoa ja olla kanssakäymisessä eri sidosryhmien kanssa.

Tutkielmani kohdeyritykseksi valitsin maailmanlaajuisesti IT-alalla toimivan pörssiyrityksen, Comptel Oyj, jolla oli takanaan raskaasti tappiollinen toimintavuosi. Yrityksen johto oli päättänyt muuttaa strategiaansa ja hakea uutta kasvua asiaksläheisyyden avulla. Tutkimukseni tavoitteena on auttaa Comptelia muuttumaan asiaksläheiseksi yritykseksi, ja yrityksessä oltiin halukkaita yhteistyöhön kanssani.

Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin kesällä 2003, jolloin haastattelin henkilökohtaisesti yrityksen johtoryhmän jäsenet, jotka kaikki, yhdessä toimitusjohtajan kanssa, olivat strategiasuunnittelun avainhenkilöitä. Toimitusjohtajan haastattelussa paneuduttiin yrityksen arvoihin, kulttuuriin, liiketoiminnan suunnitteluun, strategioihin ja tavoitteisiin. Tutkimuksessa kartoitin ja analysoin yrityksen nykytilan, minkä pohjalta muutostarpeita tarkennettiin.

Asiaksläheisyyden onnistumisessa lähtökohtana on yrityksen ja asiakkaan välillä tapahtuva arvonmuodostusprosessi, jossa arvonlupaus painottuu ensisijaisesti asiaksläheisyyteen. Teoria-osuudessa selvitetään tarvittavat toimenpiteet arvonlupauksen onnistuneelle rakentamiselle, perehdytään erilaisiin organisaatorakenteisiin ja verrataan Comptelin nykytilaa tavoitetilaan. Tutkielma antaa esimerkein ratkaisuja strategiseen muutosprosessiin silloin, kun yritys haluaa saada asiakkaan mukaan arvonmuodostusprosessiin, jonka pohjalta lisäarvo saavutetaan.

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja ongelmat	2
1.2	Tutkimuksen toteutus	3
2	KOHDEYRITYKSEN ESITTELY	4
2.1	Organisaatio	10
2.2	Henkilöstö	13
2.3	Partnerit	14
2.4	Liiketoiminta-alueet	15
	2.4.1 Mediaattori- ja provisiointimarkkinat	16
	2.4.2 Tukiohjelmistomarkkinat	18
	2.4.3 Järjestelmäpalvelut	19
	2.4.4 Tutkimus ja tuotekehitys	20
2.5	Tuotteet ja palvelut	20
	2.5.1 Käyttötietojen hallinta: Comptel EventLink	21
	2.5.2 Tilaajatietojen hallinta ja palveluiden aktivointi: Comptel InstantLink	22
	2.5.3 Mobiili prepaid-palveluiden hallinta: Comptel OnlineLink	23
	2.5.4 Palveluiden laadun ja oikeellisuuden seuranta: Comptel Revenue Assurance, Comptel TETRA	23
	2.5.5 Muut palvelut	24
2.6	Empiirisen kuvauksen yhteenveto	24
3	KIRJALLISUUSKATSAUS	25
3.1	Muuttuva toimintaympäristö	27
3.2	Organisaatiomallin valinta	32
3.3	Arvonlupaus ja liiketoimintamalli	34
	3.3.1 Tuotejohtajuus	39
	3.3.1.1 Organisaatorakenne ja prosessit	42
	3.3.2 Asiakasläheisyys	45
	3.3.2.1 Johdon rooli	48
	3.3.2.2 Palvelun tarjonta	50
	3.3.2.3 Liikesuhteiden luonti	50
3.4	Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto	53
4	MARKKINOITA NOPEMPI KASVU	54
4.1.	Piilevät edut	55
4.2	Toimintasuunnitelma kasvulle	58
4.3.	Spektrianalyysi	59

5	KOHTI ASIAKASLÄHEISEMPÄÄ TULEVAISUUTTA	61
5.1	Arvonmuodostuminen	64
5.2	Yhteisen arvonmuodostuksen perusteet	64
5.3	Kokemusverkosto	69
5.4	Kokemuksen laatujohtaminen	69
5.5	Johdon rooli yhteisessä arvonmuodostuksessa	72
5.6	Tietoverkoston muodostus	77
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	80
	LÄHDELUETTELO	83

JOHDANTO

Moni suomalainen pörssiyhtiö hakee keinoja menestyä 2000-luvun kiristyneessä kilpailussa ja voimakkaasti muuttuvassa globaalissa toimintaympäristössä. Yritykset kamppailevat ristipaineessa, jossa kilpaillaan asiakkaista ja ammattitaitoisesta henkilöstöstä. Lisäksi yritysten on huolehdittava siitä, että osakkeenomistajat saavat riittävän tuoton sijoituksilleen, ja että yhtiöt ovat jatkossakin houkuttelevia sijoituskohteita maailmalla – siis kannattavasta kasvusta. Mitkä ovat ne keinot, joilla yritys pystyy pitämään kaikki osapuolet: asiakkaat, omistajat ja henkilöstön tyytyväisinä?

Tutkielmaani varten, käytännössä tähän kansainvälistyvien ja kansainvälisessä kilpailussa toimivien yritysten problematiikkaan tutustuakseni, perehdyin mediaattorihjelmistoja markkinoivaan Comptel Oy:öön, joka listautui pörssiin vuonna 1999. Lähtökohtana on selvittää yrityksen nykytila – organisaatio ja sen toimintamalli, yrityksen tuotevalikoima, kilpailutilanne ja tulevaisuuden tavoitteet.

Kasvu on yrityksen menestyksen edellytys. Kasvu tarkoittaa tulevaisuudessa tapahtuvaa toimintaa, joka volyymiltaan on nykyhetkeä suurempi. Kasvu luo turvaa niin yrityksen omistajien sijoituksille kuin myös työpaikkojen säilymiselle. Pääsääntöisesti yritykset tavoittelevat kasvua ja sen saavuttamisen keinoista päättää ja vastaa yrityksen johto.

Kasvua voidaan tavoitella monin eri tavoin. Tutkimukseni kohteena olevassa yrityksessä kasvua on päätetty tavoitella asiakasläheisyyden avulla. Yrityksen toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Yrityksen on kyettävä olemaan kannattava ja tuottamaan voittoa infrastruktuurissa tapahtuvista muutoksista huolimatta sekä palvelemaan asiakkaitaan näiden haluamalla tavalla.

Kirjallisuudessa käytetään usein käsitteitä asiakasläheinen yritys ja asiakaslähtöinen yritys. Asiakasläheinen yritys on fyysisesti asiakkaan lähellä toimiva yritys, ja asiakaslähtöinen yritys tarkoittaa asiakkaan kanssa läheisesti toimivaa yritystä, joka

pyrkii kiinteän yhteistyön avulla palvelemaan asiakasta ja löytämään uusia tapoja hyödyntää läheistä suhdetta. Asiakasläheisyyden onnistumisessa on oleellista asiakkaan ja tätä palvelevan yrityksen välinen dialogi, johon yhteistyö perustuu. Tämän yhteistyön pohjalta on tarkoitettu yhteinen arvonmuodostusprosessi. Dialogi auttaa yritystä ja asiakasta ymmärtämään toisiaan, mikä luo edellytykset arvonmuodostukselle. Yritys pyrkii löytämään ratkaisuja asiakkaan ongelmiin ja palvelemaan mahdollisimman laajalti tämän tarpeita. Yhteistyö helpottuu ja usein myös syvenee, kun asiakkaan luottamus palvelemaan yritykseen vahvistuu. Yhteistyö muuttuu arvonmuodostusprosessiksi, jossa kumpikin osapuoli antaa omat resurssinsa toistensa käyttöön lisäarvon saavuttamiseksi. Arvonmuodostusprosessi vaatii aikaa ja panostusta ja sitoo yhteistyökumppanit toisiinsa. Tämä mahdollistaa heidän välisen liiketoiminnan jatkuvuuden myös tulevaisuudessa ja synnyttää parhaimmassa tapauksessa kasvua.

Teoriaosuudessa tarkastelen yritysten toimintaympäristössä tulevaisuudessa tapahtuvia muutoksia. Niihin varautuminen auttaa yrityksiä strategisessa suunnittelussa ja pakottaa yritysten johdon miettimään, millä keinoin yrityksellä on mahdollisuus menestyä tulevaisuudessa.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja ongelmat

Comptel Oy on ohjelmistotoimittaja, joka etsii nyt uusia keinoja kasvaa ja olla entistä kannattavampi. Vuosituhannen alun jälkeen liiketoimintaympäristö on muuttunut, ja kilpailu koventunut. Comptelin oman alan tekninen osaaminen on maailmalaaajuisesti korkeaa tasoa, mikä on konkretisoitunut yrityksen tuotteiden luotettavuudessa. Comptelin pysyminen kasvu-uralla vaatii aktiivisia toimia. Enää ei riitä pelkästään korkeatasoiset tuotteet ja ratkaisut. Uudessa kilpailutilanteessa asiakas on otettava keskeisemmin mukaan liiketoimintaan, ja ohjelmistotoimittajan tekninen osaaminen on valjastettava selkeämmin asiakkaiden tarpeisiin.

Tutkimuksen tarkoituksena on auttaa kohdeyritystä kasvamaan ja luomaan lisäarvoa asiakasläheisyyden avulla. Haasteelliseksi kasvun luomisen tekee yrityksen lähtökohdat. Se toimii alalla, jossa investoinnit ovat kalliita ja pitkäkestoisia, ja jossa aikaisempi menestys on rakentunut insinööriosaamisen varaan. Organisaatio on ollut

pitkään funktionaalinen. Haasteena on saada uusi, palveleva ja asiakaslähtöinen toimintatapa implementoiduksi yrityskulttuuriin.

Tutkimukseni vastaa kysymykseen:

Miten tutkimuskohteenani oleva yritys saavuttaa asiakasläheisyyden, jonka avulla se kykenee kasvamaan?

Alakysymyksiä ovat:

Millainen organisaatiomalli parhaiten tukee asiakasläheisyyttä? Miten se eroaa muista organisaatiomalleista?

Johdon rooli asiakasläheisyyden tavoittelussa?

Teoreettisena tukena tutkimuksessani on liiketoiminnan kasvua, tulevaisuuden liiketoimintaympäristöä ja arvon muodostusta käsittelevä kirjallisuus. Tarkoituksena on selvittää asiakkaalle annettu arvolupaus ja sen onnistuneeseen toteutukseen tarvittavat organisatoriset edellytykset. Koska tutkielmassani on lähdetty siitä oletuksesta, että kohdeyritykseni haluaa hakea liiketoiminnan kasvua ainoastaan asiakasläheisyyden avulla, tulemalla nykyistä asiakasläheisemmäksi, olen keskittynyt työssäni tutkimaan asiakasläheisyyttä ja sen onnistunutta toteuttamista. Muita vaihtoehtoisia tapoja kasvaa ei tarkastella. Tärkeänä osana työssäni on yrityksen yhdessä asiakkaan kanssa tapahtuva arvonmuodostusprosessi. Sen tarkoituksena on luoda yrityksen ja asiakkaan välillä tila, jossa yhteisen vuorovaikutuksen kautta muodostuu arvo.

1.2 Tutkimuksen toteutus

Aloitin tutkimukseni teon vuonna 2003. Tämän kvalitatiivisen case-tutkielman kohdeyritykseksi päätin valita Comptel Oy:n, joka kiinnosti itseäni yrityksen historiallisen taustan vuoksi; suomalaisen puhelinyhdistyksen atk-osastosta kansainvälisille markkinoille tähtäävä pörssi-yhtiö, jota luotsasi toimitusjohtajana tietokonealalta yrityksen toimitusjohtajaksi siirtynyt dynaaminen Tero Laaksonen.

Keskusteltuani toimitusjohtaja Laaksosen kanssa graduaiheestani, hän totesi, että yrityksen sisäisten arvojen uudelleen määrittely nykytilanteessa oli organisaatiossa

ajankohtainen asia. Hän näytti minulle ”vihreää valoa” ja viestitti yrityksen johtoryhmän jäsenille haastattelujen ajankohdista sopimisesta kanssani. Haastattelujen kysymyspatteristoa kävin läpi henkilöstöjohtaja Leena Suvirannan kanssa ja johtoryhmähaastattelut suoritin kesän ja syksyn aikana vuonna 2003. Haastattelujen lisäksi käytössäni oli runsaasti yrityksen sisäistä koulutusmateriaalia ja liiketoimintastrategian kehitykseen liittyvää luottamuksellista aineistoa. Henkilökohtaisten syiden vuoksi tutkimustyöni keskeytyi, ja pääsin jatkamaan sen tekemistä vuonna 2005. Tästä johtuen empiirinen aineisto on muutaman vuoden takaista, kuten myös osa teoriaosuuden kirjallisuudesta.

2 KOHDEYRITYKSEN ESITTELY

Comptel Oyj on vuonna 1986 perustettu suomalainen ohjelmistoyritys. Se syntyi kun Helsingin Puhelinyhdistyksen atk-osasto eriytettiin itsenäiseksi yhtiöksi. Se on listautunut Helsingin Pörssiin vuonna 1999. Nykyään Comptel muodostaa konsernin, johon kuuluu emoyhtiö Comptel Oyj:n lisäksi tytäryhtiöt Comptel Communications Brasil Ltda. (Brasil), Comptel Communications Sdn Bhd (Malesia), Comptel Communications Inc. (USA) ja Comptel Communications Oy (Suomi). Näiden lisäksi Comptelin osakkuusyhtiöitä ovat Tango Telecom Ltd; (Irlanti) ja Mobicus Ltd. (Suomi). Maailmanlaajuisesti toimiva Comptel on kapealla alalla toimiva yritys, jonka asiakkaita ovat televerkkoja ylläpitävät yritykset ja teleoperaattorit. Yritys kehittää, valmistaa ja toimittaa tuotteistettuja mediaattori- ja provisiointiohjelmistoja ja ratkaisuja, jotka auttavat operaattoreita laskuttamaan palveluidensa käytöstä. Vuoden 2003 liikevaihto oli 54,0 miljoonaa euroa, mikä oli noin 5 miljoonaa euroa suurempi kuin edellisenä vuonna. Ero osittain selittyy henkilöstökulujen laskulla vuoden 2003 irtisanomisten jälkeen. Comptelin omavaraisuusaste on korkea, noin 80% ja suurin osakkeen omistaja on Elisa Oyj, joka omistaa yli 58% kaikista osakkeista.

Mediaattori- ja provisiointiratkaisut ovat osa laajempaa teleoperaattoreiden tukiohjelmistokokonaisuutta. Tuotteistetut ohjelmistoratkaisut toimivat älykkäinä linkkeinä operaattoreiden asiakashallinta- ja laskutusjärjestelmien, tietoliikenneverkon,

sisällöntuottajien, rahoituslaitosten ja kuluttajien välillä. Comptelin tuoteratkaisut sopivat erilaisiin teknologisiin ympäristöihin. Tele- ja muissa tietoliikenneverkoissa tarjottavien palvelujen määrän kasvaessa, sisällön monipuolistuessa ja verkkoteknologioiden kehittyessä mediaattori- ja provisiointiohjelmistojen käyttökohteet lisääntyvät. Ne sopivat yhteen niin 2G-, 2,5G-, 3G-, IP -verkkojen, perinteisten kiinteiden puhelinverkkojen sekä satelliittiverkkojen kanssa. Ne ovat lisäksi riippumattomia kaikista tietoliikenneverkkojen, palvelualustojen sekä laskutus- ja asiakashallintajärjestelmien toimittajista. Comptelin ohjelmistoratkaisut tukevat operaattoreiden ydinprosesseja tarjoamalla kustannussäästöjä. Ne mahdollistavat uusien liiketoimintamallien toteuttamisen ja lisäävät operaattoreiden kilpailukykyä, esimerkiksi langattomien uutis-, informaatio- ja viihdepalvelujen reaaliaikaisen käyttöönoton, hallinnoinnin ja veloituksen. Ohjelmistot tukevat kaikkia operaattoreiden asiakkaiden maksutapoja sekä kaikkia operaattoreiden veloitusmalleja, esimerkiksi ennakkoon maksettavat prepaid-liittymät tai kuukausittain tapahtuva laskutus. Comptelin ratkaisut pystyvät käsittelemään sekä perinteisiä puhelinpalveluita että uusia sisältöpalveluita.

Yrityksen strategiseksi ohjaustekijäksi toimitusjohtaja Tero Laaksonen toteaa omistajien arvon kasvattamisen. Comptelin ensisijainen strateginen tavoite on markkinoita nopeampi kasvu. Visiona on olla maailman paras ohjelmistotuote-yhtiö. Comptelin missiona on tuottaa tietoliikenneverkkoja hyödyntäville asiakkailleen syvälliseen osaamiseen perustuvia ohjelmisto- ja tuoteratkaisuja, jotka lisäävät kilpailukykyä, mahdollistavat uusia liiketoimintoja ja säästävät kustannuksia. Toimitusjohtaja Laaksonen puhuu IT -alan ja TeleCom -alan erilaisista liiketoimintaympäristöistä. IT -alalla syklit ovat lyhyitä, ja ohjelmat samoin kuin teknologiat vanhentuvat nopeasti. TeleCom -alalla investoinnit ovat pitkäkestoisia, esimerkiksi kaapelien käyttöikä voi olla jopa 20 vuotta. Myös kulttuurierot on otettava huomioon. Nopeasti muuttuva IT -ala vetää puoleensa aivan erityyppisiä ihmisiä kuin jähmeä TeleCom -ala. Ristiriitoja syntyy helposti. Comptelin johto pitää juuri näiden kahden alan onnistunutta yhdistämistä Comptelin vahvuutena. Tämä vahvuus konkretisoituu toimivana operaattorijärjestelmäarkkitehtuurina¹. Comptelin ydinosaaminen on televerkon, Internet-teknologian ja verkkotoiminnan syvällinen tuntemus. Tämä osaaminen toteutuu provisiointi- ja mediointiratkaisuissa. Tuotteiden kohdalla noudatetaan ns. dualistista

¹ Haastattelu; Toimitusjohtaja Tero Laaksonen, kesällä 2003

strategiaa. Olemassa olevien tuotteiden kilpailukykyä vahvistetaan ja tuotetarjontaa laajennetaan. Näiden tueksi tarvitaan vahva tuotekehitystyö ja jatkuva uusien markkina-alueiden löytäminen.

Comptelin alkuvuosien tuloskehitys oli vakuuttava. Comptel Oyj:n tulo markkinoille oli ajoitukseltaan täydellinen². Kauppa kävi melkein itsestään, koska koko mobiiliala kasvoi rajusti. Operaattorit halusivat kasvaa isoiksi nopeasti, ja Comptel tarjosi tuotteita, joita kasvuun tarvittiin. Kasvun ja optimismin aika jatkui vuosituhannen alkuun asti, jolloin markkinoiden kasvu pysähtyi. Asiakkaat lykkäsivät investointejaan, ja usko 3G palveluiden rajuun kasvuun laantui. Asiakkaat aloittivat tarkan kassavirtojen seurannan ja keskittivät investointinsa kustannuksia säästäviin kohteisiin.

Markkinoiden muutos pakotti Comptelin sopeutumaan nopeasti muuttuneeseen markkinatilanteeseen. Vuonna 2002 ryhdyttiin välittömästi säästötoimenpiteisiin ja henkilöstöä päätettiin vähentää. Comptelin johto pohti sitä, miten pitkästä markkinoiden laskusta oli kyse. Toimitusjohtaja Laaksosen johdolla toiminta päätettiin keskittää päätuotteisiin, haudata toistaiseksi spekulatiiviset hankkeet ja keskittyä kannattavuuteen. Alihankintajärjestelmää kehitettiin lisäämällä yhteistyötä tytäryhtiöiden kanssa. Näin pyrittiin olemaan toimintavalmiina markkinoiden kääntyessä uuteen kasvuun. 1990-luvun lopulla valtaosa myynnistä syntyi partnerien toimesta, mutta kun kasvu hidastui, romahti samalla partnerien kautta tapahtuva myynti. Onneksi Comptel oli aloittanut jo oman myyntiorganisaation rakentamisen, mikä auttoi Comptelin vaikeiden aikojen yli. Comptel painottaa partnerien tärkeyttä globaalissa kilpailussa ja odottaakin partnerien kautta tapahtuvan myynnin kasvavan tulevaisuudessa. Partnerien tärkeys korostuu mm. uusille markkinoille pääsyssä. Laajoille Amerikan markkinoille ei Comptelilla ole mitään mahdollisuuksia ilman lokaalia partneria³. Vuonna 2003 markkinat osoittivat piristymisen merkkejä. Asiakkaiden innostus investoida kasvuun lisääntyi. Comptelin aikoinaan keskeytetyt hankkeet käynnistettiin uudestaan. Tuotteiden ominaisuuksia parannettiin vastamaan asiakkaiden tarpeita. Paketoitujen kokonaisratkaisujen kysyntä alkoi kasvaa.

² Haastattelu; Toimitusjohtaja Tero Laaksonen, kesällä 2003

³ Haastattelu; Johtoryhmän jäsen, Viestintäjohtaja Pellervo Hämäläinen, kesällä 2003

Nyt markkinat ovat konsolidoituneemmat kuin vuosituhannen alussa. Kotimaisia kilpailijoita ei Comptelilla ole. Globaalisia kilpailijoita Comptelilla on noin viisi ja paikallisesti toimivia noin 15. Välittömiksi kilpailijoiksi koetaan ns. sitoutumattomat toimijat⁴. Näitä eivät ole ne yritykset, jotka tarjoavat epäitsenäisesti provisiointi- ja mediointipalveluita osana laajempaa palvelu- ja tuoteratkaisuaan. Markkinoista on vaikeaa saada kattavaa tietoa, koska mitään laaja tutkimusta markkinoista ei tehdä. Provisioinnissa ja medioinnissa Comptel käyttää toimintansa mittarina ns. julkistettuja kappoja. Comptel on pystynyt säilyttämään asemansa mediaattorimarkkinoilla. Telekommunikaatioalan konsulttiyhtiö Chorleywood julkisti vuonna 2002 tutkimuksen, jonka mukaan Comptel oli julkistettujen sopimusten lukumäärän perusteella maailmanlaajuisesti johtava mediaattorimittaja⁵. Comptelissa on yksi täysipäiväinen markkina-analyytikko, joka analysoi markkinoita ja kilpailijoita.

Markkinoilla on käynnissä myös toisenlaisia muutoksia, joihin Comptelin on kiinnitettävä huomiota. Comptelin asiakkaille tarjotaan liiketoimintajärjestelmien ulkoistamispalveluita, mikä tulee muuttamaan Comptelin asiakaskuntaa. Asiakkaiksi tulee näin outsourcing-yrityksiä, ja uusia asiakkaita ovat myös operaattoriryhmät. Ne tekevät yhdessä keskitettyjä hankintoja, ja Comptel tiedostaa näiden ryhmien tärkeyden. Konsolidoituminen kutistaa markkinoita⁶. Pääsemällä yhteistyöhön näiden operaattoriryhmien kanssa Comptel kykenee helpottamaan jatkomyyntiä mm. operaattorien uusiessa vanhoja ratkaisujaan.

Comptelissa myönnetään, että asiakkaat ottavat heihin usein itse yhteyttä kaupankäynnin osalta. Teleoperaattorit pyytävät Comptelilta tarjouspyyntöjä, joten myynti on ollut suhteellisen reaktiivista. Vaikka Comptel pyrkii kartoittamaan asiakkaidensa hankkeita, mm. seuraamalla heidän ostohistoriaa ja ennakoimalla asiakkaan tulevia tarpeita, on aktiivinen myyntityö perinteisesti keskittynyt asiakkaan IT-osaston johtoon⁷. Myyntityö keskittyy tuoteratkaisuihin ja niiden luotettavuuteen, jolloin hinnan merkitys ostopäätöstä tehtäessä ei ole ratkaiseva. Comptelin arvo on sen palveluiden laadussa, mikä on samalla yhtiön tärkein kilpailuetu⁸. Laatua seurataan ja

⁴ Haastattelu; Toimitusjohtaja, Tero Laaksonen, kesällä 2003

⁵ Comptel vuosikertomus 2003

⁶ Haastattelu; Johtoryhmän jäsen, Tuoteliiketoiminta johtaja Katri Sahlman, kesällä 2003

⁷ Haastattelu; Toimitusjohtaja Tero Laaksonen, kesällä 2003

⁸ Haastattelu; Toimitusjohtaja Tero Laaksonen, kesällä 2003

mitataan laajalti. Asiakaspalvelua mitataan mm. asiakastyytyvyydellä, asiakkaan ongelmatilanteiden määrällä ja projektien läpimenoajoilla. Myynnin puolella mitataan mm. toteutuneita kauppoja ja tuoteliiketoiminnan puolella tarkkaillaan projektien toteutumisaikoja. Mittauksia suoritetaan kuukausitasolla⁹.

Tiukka keskittyminen ja toiminnan rajaaminen on toistaiseksi toiminut Comptelin kohdalla hyvin, mutta Comptelin menestyminen tulevaisuudessa tällä kapealla niche-markkinalla on huolen aihe. Marginaalien ollessa kapeita Comptelin on onnistuttava markkinasignaalien tulkinnoissa. Kun selviä signaaleja ei havaita, toimitaan maltillisesti ja odotetaan markkinasignaalien voimistumista¹⁰. Comptel ei voi toimia vain reaktiivisesti ja odottaa asiakkaan toimia. Asiakkaat etsivät entistä enemmän tuotteistettuja ratkaisuja, ja mikäli kilpailussa aiotaan pärjätä, on tarjottavien tuotteiden oltava kehityksen kärjessä. Tuotekehitystyö toimialalla on erityisen tärkeää, ja kehitysprojektit ovat pitkiä, kun taas asiakkaat haluavat ratkaisut nopeasti. Tuotekehityksessä ei ole varaa virheisiin. On pystyttävä toteuttamaan menestyksen takaavia hankkeita, ja niiden syklit on saatava mahdollisimman lyhyiksi. Comptelin johto ei halua korostaa olevansa teknologiayritys, vaan pitää teknologiaa toimintansa mahdollistajana. Lähtökohtana ovat asiakkaitten ongelmat, joihin tarjotaan teknologisia ratkaisuja. Tuotekehityksen vauhdittajana on asiakkaitten liiketoimintaympäristön muutos¹¹. Tuotehallintahallintayksikkö on läheisessä yhteistyössä asiakkaiden kanssa ja välittää asiakaspalautteen perusteella kehitystarpeista tuotekehitykseen. Päävastuu tuotemarkkinaseurannasta kuuluu tuotepäälliköille.

Avainasiakkaiden kanssa tehtävä läheinen yhteistyö auttaa Comptelia ymmärtämään paremmin asiakkaiden tarpeita. Tässä onnistuminen vaatii omien tuotekehitystiimien ja asiakkaiden välisten kontaktitasojen vuorovaikutusta. Yhteistyö on investointi tulevaisuuteen, sillä syntyneitä palveluratkaisuja pyritään hyödyntämään myöhemmin myös muissa asiakassuhteissa. Toistaiseksi Comptel ei ole seurannut asiakkaittensa asiakkaita, vaan uskoo näiden tarpeiden tulevan ilmi operaattoreiden liiketoiminnan seurannan kautta. Isojen asiakkaiden kanssa tehdään läheistä yhteistyötä ja tasaisin

⁹ Haastattelu; Johtoryhmän jäsen, Talousjohtaja Simo Sääskilahti, kesällä 2003

¹⁰ Haastattelu; Toimitusjohtaja Tero Laaksonen, kesällä 2003

¹¹ Haastattelu; Johtoryhmän jäsen, Tuoteliiketoiminta johtaja Katri Sahlman, kesällä 2003

väliajoin käydään keskusteluja ns. user-group tapaamisissa, joissa Comptelin edustajat sekä asiakkaat ympäri maailmaa kerääntyvät yhteen käydäkseen dialogia liiketoiminnasta¹².

Asiakkaat haluavat kilpailukykyisiä tuotteita ja hyvää asiakaspalvelua. Asiakkaiden arvostuksen kohteita selvitettiin asiakastutkimuksella, joka suoritettiin henkilökohtaisilla haastatteluilla viestintäjohtaja Pellervo Hämäläisen vetämänä. Comptelin asiakkaille hyvä asiakaspalvelu tarkoittaa vastaamista heidän tarpeisiinsa nopeasti ja luotettavasti. Heille asiakaspalvelu käsittää ylläpito- ja tukipalvelut. Asiakastutkimuksessa huomattiin asiakkaiden toivovan enemmän tietoa Comptelin tuotteista ja niiden ominaisuuksista¹³.

Comptelilla on historia tuote- ja teknologiajohtajuudessa. Tulevaisuudessa tarkoitus on lisätä asiakaskeskeisyyttä. Tällä hetkellä Comptelin periaatteena on tarjota kilpailukykyisiä tuotteita asiakkailleen. Tuote ja sen ominaisuudet ovat ensisijalla, ja vasta sitten tulee asiakkaan palveleminen¹⁴. Palvelutoiminnan odotetaan kasvavan, koska isot asiakkaat haluavat palvelua. Comptelin liiketoiminta perustuu tuotteisiin, mutta asiakaspalvelua lisäämällä saavutettaisiin huomattavia lisätuloja. Comptel pyrkiikin lisäämään kontakteja operaattorien ylimmän liikkeenjohdon kanssa, sillä ilmeistä on, että monessa yrityksessä johto ei aina tiedä, minkä yrityksen provisiointi- tai mediotiratkaisuja heidän yrityksensä käyttää. Nämä investoinnit ovat suhteellisen pieniä isoille operaattoreille, minkä vuoksi kiinnostusta yhteistyöhön ei juuri ole ollut. Vaihtoehtona yhteistyön laajentamiselle Comptel haluaa kasvattaa rooliaan asiakkaan taloushallinnon hoidossa. Pienenä toimijana Comptelin on vaikeaa avata globaalisti asiakaspalvelupisteitä jokaisen asiakkaan lähelle, joten Comptel on pyrkinyt vastamaan kilpailuun pitkälti tuotteistetuilla tuotteilla. Tulevaisuudessa Comptel tulee perustamaan lisää asiakaskeskuksia, joiden tehtävänä on palvella asiakasta fyysisesti lähellä. Asiakaskeskuksien lisäämisen ohella suunnitelmissa on laajentaa palvelutuotteiden määrää.

¹² Haastattelu; Johtoryhmän jäsen, Harri Palviainen, kesällä 2003

¹³ Haastattelu; Johtoryhmän jäsen, Viestintäjohtaja Pellervo Hämäläinen, kesällä 2003

¹⁴ Haastattelu; Toimitusjohtaja Tero Laaksonen, kesällä 2003

Comptel ei tavoittele suurta näkyvyyttä. Markkinointi on keskittynyt tuotekampanjoihin. Comptel haluaa olla mukana oman alansa messuilla, ja mainostilaa ostetaan korkeintaan alan lehdistä. Maantieteellisesti näkyvyyttä halutaan kasvattaa Amerikassa, missä markkinoille pääsy on ollut hankalaa. Markkinoinnissa Compelille on tärkeää isojen operaattoreiden asiakkuudet. Hyvät referenssit luovat vakuuttavan kuvan Comptelistä ja lisäävät luotettavuutta sen tuotteita kohtaan¹⁵. Tosin isojen ja tunnettujen operaattorien asiakkuuksien ylläpitäminen on entistä haasteellisempaa, koska ne vaativat laadukasta palvelua ja edullisia hintoja. Kilpailijat vievät asiakkaan nopeasti, mikäli näihin haasteisiin ei pystytä vastaamaan.

2.1 Organisaatio

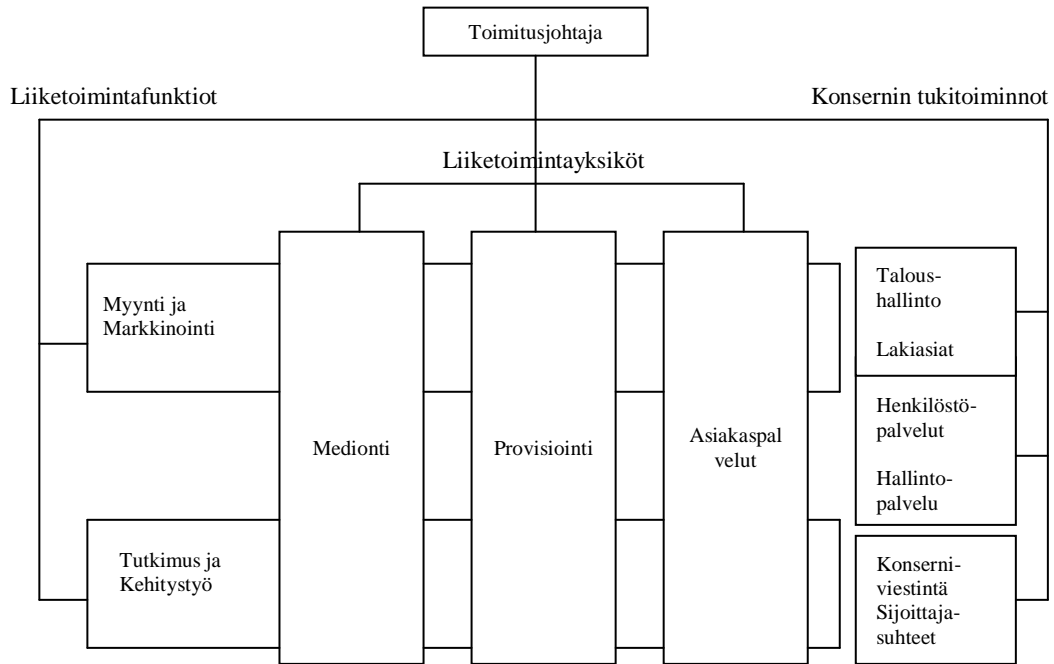
Edukseen Comptel katsoo oman yrityksen kasvun, jossa on vältetty ostojen kautta tapahtuvaa epäorganista kasvua. Orgaanisen kasvun myötä organisaatiokulttuuri on pysynyt yhtenäisenä, mikä on auttanut yritystä vaikeina aikoina¹⁶. Vuoden 2004 lopulla Comptelissa tehtiin organisaatiouudistus, koska yrityksen organisaatorakenne oli ollut vuosia klassisen funktionaalinen. Uusi, palvelua korostava liiketoiminta asettaa haasteita vanhalle, funktioiden pohjalta rakennetulle organisaatiolle. Päätöksenteko on ollut Comptelin syntyvaiheessa erittäin keskittynyttä ja myöhemmin sitä hajautettiin lähemmäksi asiakasta. Päätöksenteko on vieläkin suhteellisen keskitettyä, johtuen osittain hinnakkaista ja pitkäkestoisista investoinneista. Päätöksentekoa on pyritty parantamaan selkeillä ohjeilla ja säännöillä operatiivisen henkilöstön toiminnan helpottamiseksi. Toimintaa on pyritty kehittämään asiakaslähtöisemmäksi hajauttamalla päätöksentekoa, mm. tuotepäälliköille on annettu laajat päätöksentekovaltuudet omien tuotelinjojensa osalta.

Funktionaalisen organisaationrakenteen heikkoutena ovat rajapinnat, myöntää talousjohtaja Simo Sääksilähti. Rajapintojen ylitse tapahtuva kommunikointi ja tiedonvälitys eivät ole kitkatonta. Yrityksen tulee saada rajapinnat ylittävä tiedonvälitys kaksisuuntaiseksi, jotta tieto kulkee kitkattomasti molempiin suuntiin. Ennen vuoden 2004 organisaatiouudistusta tuotekehitys, myynti, asiakastoimitukset, tuotehallinta- ja

¹⁵ Haastattelu; Johtoryhmän jäsen, Harri Palviainen, kesällä 2003

¹⁶ Haastattelu; Toimitusjohtaja Tero Laaksonen, kesällä 2003

markkinointi olivat eri henkilöiden vastuualueita. Nyt halutaan tuoteliiketoiminta, tuotekehitys ja tuotehallinta saman johdon alaisuuteen¹⁷. Näin päätöksenteko selkiytyisi ja päätöksiä voitaisiin toteuttaa nykyistä nopeammin. Tuotteita saataisiin nykyistä nopeammin markkinoille, ja kysyntään pystyttäisiin vastaamaan tehokkaasti. Näin saavutettaisiin kokonaisvaltaisesti johdettu tuoteliiketoiminta. Vuoden 2004 lopulla suoritettu organisaatiouudistus (kuvio 1) on pyrkinyt ottamaan kaiken tämän huomioon.



Kuvio 1: Comptelin uusittu organisaatorakenne (vuosikertomus 2004)

Uusi organisaatorakenne on muodostettu palvelemaan paremmin liiketoimintastrategiaa. Comptel haluaa lisätä koko toiminnan asiakasohjautuvuutta luomalla selkeämmät liiketoimintavastuut suunnittelulle ja toteutukselle. Esimerkkinä tästä on tuotekehitystoimintojen siirtyminen suoraan tuoteyksiköissä toimivien tuotehallinta- ja tuotemarkkinointitoimintojen yhteyteen. Tarkoitus on vapauttaa paikallisorganisaatiot mahdollisimman hyvään asiakaspalveluun liiketoimintajohtajien vastatessa kilpailukykyisestä tuoteportfoliosta¹⁸.

¹⁷ Haastattelu; Johtoryhmän jäsen, Katri Sahlman, kesällä 2003

¹⁸ Haastattelu; Toimitusjohtaja Tero Laaksonen, kesällä 2003

2000-luvun alkupuolella tehdyt henkilöstöleikkaukset ovat tuoneet säästöjä, mutta synnyttäneet samalla paineita organisaatiolle. Henkilöstöpaineita on erityisesti tuotekehitystyössä ja asiakaspalvelussa. Tilannetta mitataan ns. kuormitusasteella. Asiakaspuolella mitataan laskutettua aikaa ja tuotekehityksessä työtuntien määrää suhteessa kehitysprojektiin. Kummallakin puolella seurataan benchmark-asteita. Palkkakustannukset edustavat isoa osaa kustannuksista, jonka johdosta rekrytoinnissa ei ole varaa virheisiin. Henkilöstösuunnittelun tulee seurata tarkasti liiketoimintastrategiaa, jotta tulevaisuuden henkilöstömäärä ja -laatu saadaan vastaamaan kulloistakin tarvetta¹⁹. Comptelissa nähdään, että asiakaslähtöinen liiketoimintamalli edellyttää lisäpanostusta myynnin tukitoimintoon. Myynnin aika kuluu tällä hetkellä pitkälti nykyisten yli 200 asiakkuuden hoitamiseen²⁰. Resursseja tulisi keskittää myös uusien asiakkaiden hankintaan, mikäli yrityksen tärkein strateginen tavoite - markkinoita nopeampi kasvu - halutaan saavuttaa. Tuotemarkkinoinnin on kyettävä auttamaan tehokkaasti myyntiä ja tasoitettava tietä uusille tuotteille. Tuoteviestintä on keskittynyt liiaksi vanhaan koettuun toimintatapaan. Fokus tulee suunata tulevaisuuteen, ts. siihen, miten Comptelin tuotteet tulevat auttamaan asiakasta tulevaisuudessa²¹.

Comptelin arvot ovat yksilön kunnioittaminen, innovatiivisuus, jatkuva kehittyminen ja luotettavuus. Comptel ei pidä itseään arvojohdettuna. Arvot ovat kirjatut vuosikertomuksiin, mutta niitä ei ole välttämättä sisäistetty organisaatiossa. Syy ei ole työntekijöiden. Johdon toimintamallit ja -tavat määrittävät kulttuurille ominaiset piirteet, ja vastuu arvoista kuuluu johdolle. Arvojohdetussa yrityksessä arvojen tulee näkyä jokapäiväisessä työn tekemisessä. Toimitusjohtaja Laaksonen toteaa yhteisöllisyyden olevan Comptelin kirjoittamaton arvo, joka näkyy toiminnassa. Comptel tavoittelee asiakasläheisyyttä, mutta itse asiakasta ei mainita arvoissa lainkaan ja siihen halutaan tulevaisuudessa muutos²².

¹⁹ Haastattelu; Johtoryhmän jäsen, Talousjohtaja Simo Säaskilahti, kesällä 2003

²⁰ Haastattelu; Johtoryhmän jäsen, Katri Sahlman, kesällä 2003

²¹ Haastattelu; Johtoryhmän jäsen, Katri Sahlman, kesällä 2003

²² Haastattelu; Toimitusjohtaja Tero Laaksonen, kesällä 2003

2.2 Henkilöstö

Comptelissa on noin 400 työntekijää. Henkilöstömäärä on vähentynyt 100 hengellä vuodesta 2003. Pääkonttori sijaitsee Helsingissä, ja koko henkilöstöstä yli 80% työskentelee Suomessa. Kokonaisuudessaan henkilöstö edustaa yli 20 eri kansallisuutta. Comptelin henkilöstöstä noin puolet on korkeakoulutettuja, miehiä on 65%, ja henkilöstön keski-ikä on 35 vuotta. Yrityksen virallisina kielinä ovat suomi ja englanti. Täällä hetkellä suurin osa Comptelin palveluksessa työskentelevästä henkilöstöstä toimii asiakaspalvelussa ja tutkimus- ja tuotekehitysfunktiossa. Comptelin henkilöstöhallintoyksikössä on yhteensä viisi henkilöä. Sen johtajana toimii Leena Suviranta. Henkilöstöhallinnon tärkeimpiin toiminta-alueisiin kuuluvat henkilöstön, työilmapiirin ja sisäisen tiedonkulun kehittäminen²³.

Liiketoimintastrategia määrittää määrällisesti ja laadullisesti henkilöstötarpeet. Henkilöstöstrategia pohjautuu liiketoimintastrategiaan ja yrityksen arvoihin. Organisaatiota kehitettäessä lähtökohtana on nykyinen organisaatorakenne ja henkilöstömäärä. Henkilöstön kompetensseja on ohjattava ja kehitettävä yrityksen kannalta oikeaan suuntaan. Comptel määrittää tarvittavat ydinkompetenssit, joiden perusteella tarvittavaa henkilöstön osaamista kehitetään tai uutta henkilöstöä hankitaan²⁴. Liiketoimintahaasteisiin on pystyttävä vastaamaan myös organisatorisesti. Tällä hetkellä henkilöstöpaineet kohdistuvat tuotekehitykseen ja asiakaspalveluun. Tätä kuormitusta kevennetään tarpeen mukaan alihankintaratkaisulla. Alihankintasuhteet ovatkin Comptelissa pitkälti vakiintuneet.

Comptelin osaaminen on painottunut insinööriosaamiseen. Mikäli asiakaspalvelu halutaan keskeiseen rooliin, tarvitaan organisaatioon uutta osaamista. Yritystä on lähdetty kehittämään asiakaslähtoisemmäksi. Tällä hetkellä Comptelissa toimii mm. konsultointitiimi, jonka tehtävänä on identifioida asiakkaan ongelmia. Lisäksi isojen asiakkaitten kanssa tehdään yhteisiä kehitysprojekteja. Pyrkimyksenä on perehtyä nykyistä paremmin asiakkaiden ongelmiin ja tarpeisiin, ja siltä pohjalta kartoittaa omat

²³ Haastattelu; Johtoryhmän jäsen, Henkilöstöjohtaja Leena Suviranta, kesällä 2003

²⁴ Haastattelu; Johtoryhmän jäsen, Henkilöstöjohtaja Leena Suviranta, kesällä 2003

tarvittavat toteuttajaresurssit. Uusien kompetenssienkin hankkiminen yritykseen tulee olemaan välttämätöntä. Uusia valmiuksia vaaditaan myös johdolta, sillä sen tulee kyetä konseptoimaan uusia palveluita²⁵. Omien, olemassa olevien kompetenssien tunnistaminen ja tavoitellun ydinosaamisen määrittely on lähtökohta kehittämistoimenpiteiden suunnittelussa. Tätä vertailua tulee suunnata myös kauemmaksi ja miettiä, millaista osaamista Comptel tulevaisuudessa tarvitsee. Henkilöstöjohtaja Suviranta pitää tärkeänä osaamisen johtamista, jota Comptel kehittää jatkuvasti mm. erilaisilla esimiesvalmennusohjelmilla. Myös henkilöstöstrategiassa vaaditaan johtamisen kehittämistä niin liikkeenjohdon kuin talousosaamisenkin saralla. Liikkeenjohtotaidoilla Suviranta tarkoittaa asiakkaiden liiketoiminnan nykyistä parempaa ymmärtämistä, mitä ilman asiakasläheisyyden saavuttaminen on vaikeaa²⁶. Henkilöstöhallinto vastaa myös työntekijöiden ura- ja seuraajasuunnittelusta, sillä mikäli siinä ei onnistuta, henkilöstön vaihtuvuus todennäköisesti kasvaa. Lisäksi esimiestyötä on kehitetty vastamaan organisaation tarpeita laajalla henkilöstökyselyllä, jossa selvitettiin henkilöstön tyytyväisyyttä mm. esimiestyöhön. Vuonna 2003 ja 2004 tehtyjen kyselytutkimuksien perusteella esimiestyö on parantunut lähes jokaisella mittarilla²⁷. Kaikilla näillä kyselytutkimuksilla ja arvioinneilla on tarkoitus luoda selkeä kuva yhtiön tämänhetkisestä osaamisesta, ja näiden tietojen pohjalta luoda lähtökohdat koulutusta varten. Comptelin henkilöstöstrategiassa on asetettu tavoitteeksi, että kehityskeskustelut käydään kaikkien työntekijöiden kanssa vuosittain ja keskustelujen pohjalta laaditaan henkilökohtainen kehittämissuunnitelma aina vuodeksi eteenpäin. Henkilöstöhallinnon kanssa käytävä esimies-alaiskeskustelu on tärkeä foorumi kehityksen eteenpäin viemiselle²⁸.

2.3 Partnerit

Partnerit ovat tärkeä osa Comptelin liiketoimintastrategiaa. Partnerit tukevat myyntiä, teknistä toteutusta, toimituksia ja teknologian siirtoa. Maailmanlaajuinen partneriverkosto koostuu erityyppisistä yhteistyökumppaneista, kuten verkkotoimittajista ja systeemi-integraattoreista, joiden kanssa yritys tekee

²⁵ Haastattelu; Toimitusjohtaja Tero Laaksonen, kesällä 2003

²⁶ Haastattelu; Johtoryhmän jäsen, Henkilöstöjohtaja Leena Suviranta, kesällä 2003

²⁷ Haastattelu; Johtoryhmän jäsen, Henkilöstöjohtaja Leena Suviranta, kesällä 2003

²⁸ Haastattelu; Johtoryhmän jäsen, Viestintäjohtaja Pellervo Hämäläinen, kesällä 2003

markkinointi-, myynti-, ja strategista yhteistyötä. Comptelin tärkeimpiä partnereita ovat Accenture, IBM, LogicaCMG, Nokia ja T-Systems.

Partnereiden roolin tärkeys korostui jokaisessa johtoryhmän jäsenen haastattelussa. Partnereiden tärkeys ilmenee myös toiminnassa, sillä Comptel hoitaa partnereitaan sisäisillä partneritiimeillä. Tiimit muodostuvat Comptelin partnerivastaavista, joista kukin omassa tiimissään jakaa tietoa ja kehittää toimintaa. Pienempiä partnereita hoidetaan paikallisella tasolla. Täysin tyytyväisiä ei ole oltu paikallisella tasolla tapahtuvaan partneriyhteistyöhön, ja sen asemaa tulisi tulevaisuudessa tarkastella uudestaan. Kehitetäänkö sitä aktiivisesti, vai käytetäänkö siihen vaadittavat resurssit muualle. Viiden tärkeimmän partnerin kanssa tehdään yhteistyötä työsuunnittelussa ja markkinoinnissa. Markkinointiyhteistyön tavoitteena on kertoa asiakkaille Comptelin ja sen yhteistyökumppanien tuottamasta lisäarvosta. Myyntikanavayhteistyö syventää jo vakiintunutta kumppanuutta ja edellyttää yhteistä liiketoimintasuunnitelmaa²⁹. Kanavakumppani myy asiakkaille Comptelin mediaattori- ja provisiointiratkaisuja osana omaa kokonaisratkaisuaan, ja Comptel puolestaan välittää partnerille myyntiin ja projektien toteutukseen liittyvää osaamista. Comptel tekee strategista yhteistyötä monien teknologiapartnereiden, kuten verkkotoimittajien kanssa. Näin pyritään seuraamaan ratkaisujen toimivuutta kaikissa eri verkkoteknologiaympäristöissä. Partnerien kanssa tehtävä yhteistyö kehittää Comptelia myös sisäisesti. Usein partnereilla on korkeammat laatuvaatimukset kuin asiakkailla³⁰.

2.4 Liiketoiminta-alueet

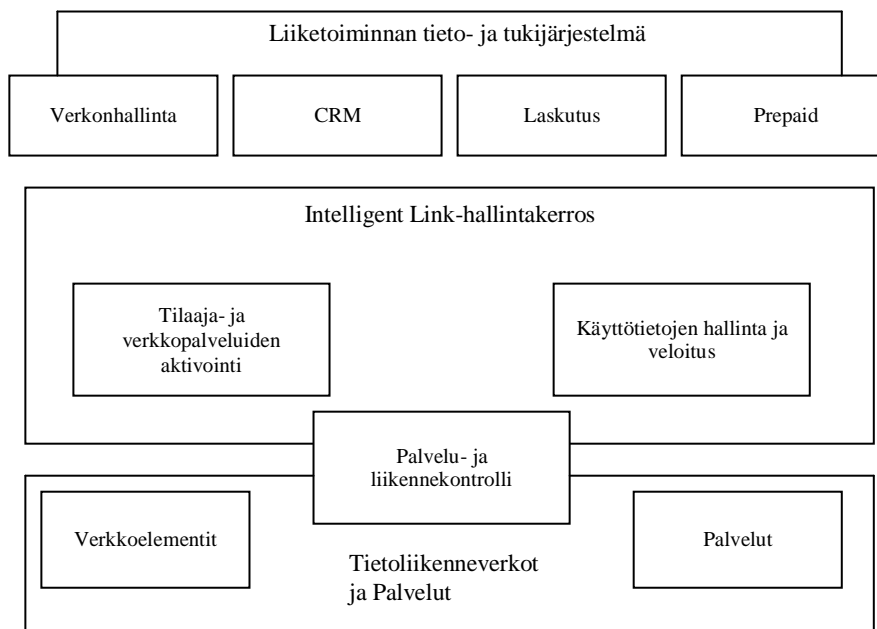
Yhtiöllä on kaksi liiketoiminta-aluetta: tuoteliiketoiminta ja järjestelmäpalvelut. Tuoteliiketoiminta vastaa yhtiön ydinliiketoiminnasta eli tarjoaa operaattoreille ja palveluntarjoajille tuotteistettuja mediaattori- ja provisiointiratkaisuja. Se edustaa hiukan alle 80% konsernin koko liikevaihdosta. Järjestelmäpalvelut kehittää asiakaskohtaisia sovellusratkaisuja teleoperaattoreiden liiketoiminnan ydinalueille. Järjestelmäpalvelut kattavat liikevaihdosta alle 20%. Laitekauppa vastaa lopusta reilusta 4%:sta. Comptel on panostanut tuoteliiketoimintaa ja järjestelmäpalveluita tukeviin

²⁹ Haastattelu; Johtoryhmän jäsen, Viestintäjohtaja Pellervo Hämäläinen, kesällä 2003

³⁰ Haastattelu; Johtoryhmän jäsen, Viestintäjohtaja Pellervo Hämäläinen, kesällä 2003

toimintoihin, joita ei muutettu vuoden 2004 organisaatio muutoksen yhteydessä. Tukitoimintojen toimivuus on ollut oleellinen osa tuoteliiketoiminnan ja palveluiden toteuttamisen onnistumista (kuvio 2).

Avainkysymykseksi muodostuu markkinatilan pysyvyys. Nopeasti muuttuva teknologia saattaa muuttaa Comptelin liiketoimintaympäristön yllättävästi. Vaarana saattaa olla, että asiakkaiden liiketoiminnan tieto- ja tukijärjestelmien sekä tietoliikenneverkkojen ja palveluiden välissä toimivan Comptelin tuotemarkkinat kutistuvat. Tätä ei Comptelissa kuitenkaan pidetä tällä hetkellä todennäköisenä³¹.



Kuvio 2: Comptelin toiminnot (vuosikertomus 2003)

2.4.1 Mediaattori- ja provisiointimarkkinat

Operaattorit ovat tulleet varovaisiksi investoinneissaan. Samanaikaisesti alalla jatkuu kehitys, jossa operaattoriryhmittymät pyrkivät harmonisoimaan järjestelmiään tiivistämällä sisäistä yhteistyötään ja keskittämällä järjestelmähankintojaan. Operaattorit pyrkivät näin löytämään kustannustehokkaimman tavan ratkaista ryhmittymiensä

³¹ Haastattelu; Johtoryhmän jäsen, Tuoteliiketoiminnan johtaja Katri Sahlman, kesällä 2003

mediaattori- ja laskutustarpeita. Samalla tuotepohjaiset ratkaisut valtaavat alaa perinteisesti itse tehdyiltä järjestelmiltä. Operaattoriryhmittymät pyrkivät tekemään konsernitason ns. Corporate License -sopimuksia, joiden avulla kaikilla tai osalla ryhmään kuuluvista yhtiöistä on mahdollisuus saada ratkaisut käyttöönsä yhdellä yhteisellä sopimuksella. Tuotteistettujen mediaattoriratkaisujen tarve kasvaa monitoimittajaympäristössä verkkoteknologioiden monimutkaistuessa ja palveluiden lisääntyessä. Operaattorit ovat aikaisemmin tehneet usein itse omat mediaattorisovelluksensa, mutta kasvaneet nopeus- ja kustannustehokkuusvaatimukset sekä kilpailutilanne ovat lisänneet tuotepohjaisten ratkaisujen suosiota. Lisääntynyt paine kustannusten alentamiseksi on vaikuttanut siihen, että operaattorit investoivat tuotepohjaisiin mediaattoriratkaisuihin perinteisten kiinteiden ja 2G-verkkojen osalta³². Nämä tekijät selittävät osaltaan sen, että tuotteistetut mediaattori- ja provisiointiohjelmamarkkinat eivät seuraa verkkoinvestointien yleistä kehitystä. Telekommunikaatioalan yleistä markkinatilannetta on leimannut operaattoreiden investointipäätösten viivästyminen, mikä johtui suurelta osin uuden sukupolven verkkojen hitaasta käyttöönotosta. Pitkällä aikavälillä uusien teknologioiden mahdollistamat kehittyneet minikanavaiset televiestintäpalvelut ohjaavat markkinoiden kehitystä ja muuttavat ihmisten viestintätapoja. Kaikki, mikä voidaan muuttaa digitaaliseen muotoon, tullaan jakamaan tietoliikenneverkoissa päätelaitteista, liittymätyypeistä, ajasta ja paikasta riippumatta³³. Tämä asettaa operaattoreille suuria haasteita eri teknologioiden ja palveluiden hallinnassa.

Markkinoiden elpymässä kasvavat myös pitkään jäissä olleet investoinnit operaattorien tuotantojärjestelmiin. Comptel odottaakin liiketoiminnan kasvavan erityisesti kansainvälisesti toimivien operaattorien kanssa. Tuoteliiketoiminta muodostaa noin 80% Comptelin kokonaisliikevaihdosta ja on noin 40 miljoonaa euroa. Tuoteliiketoiminta koostuu lisenssimyyneistä, palveluista ja ylläpidosta, joista ylläpito edustaa yli puolta tuoteliiketoiminnan liikevaihdosta. Alhaisen markkina-aktiiviteetin aikana partnerien kautta tapahtuva myynti on laskenut. Partnerisuhteet on kuitenkin edelleen yhtiölle voimavara sekä myyntikanavana että tuoteideoiden ja teknologisen tiedon lähteinä. Vuonna 2003 yhteistyökumppaneiden ja jälleenmyyjien kautta

³² Comptel vuosikertomus 2003

³³ Haastattelu; Toimitusjohtaja Tero Laaksonen, kesällä 2003

tuoteliiketoiminnan liikevaihdosta tuli 15 miljoona euroa (13,6 milj.euroa, v. 2002) ja suoramyynnin kautta 28,1 miljoona euroa (24,8 milj.euroa, v. 2002)).

Tuoteliiketoiminnan markkina-alueittainen liikevaihtojakauma vuonna 2003 oli seuraava: EMEA 28,3 miljoona euroa (27,5 milj.euroa,v. 2002), APAC 5,8 milj.euroa (6,7 milj. euroa,v. 2002) ja Amerikat 9,0 miljoona euroa (4,2 milj.euroa,v. 2002). Euroopassa suurten operaattoriryhmittymien merkitys Comptelin liiketoiminnassa on jatkanut kasvuaan keskeisten tietojärjestelmien yhdenmukaistamisesta ja ulkoistamisesta johtuen, mikä osaltaan lisäsi myös mediaattori- ja provisiointiohjelmistojen kysyntää.

Aasian ja Tyynenmeren markkinat olivat Comptelille ongelmalliset, sillä monet operaattorit lykkäsivät investointejaan. Kapasiteetin laajentamisen ohella operaattoreiden haasteet liittyivät palveluiden ja sisällöntarjonnan monipuolistumiseen. Osassa Aasian markkinoita tilaajamäärien kasvu on jatkunut voimakkaana, ja näillä markkinoilla prepaid -asiakkaiden merkitys operaattoreille kasvoi edelleen. Edistyneimmillä markkinoilla, kuten Taiwanissa, Singaporessa ja Australiassa, asiakasmäärien kasvu on sen sijaan hidastunut.

Amerikan markkinat olivat viime vuodet Comptelin kannalta kaksijakoiset. Etelä-Amerikassa operaattoreiden ohjelmistoinvestoinnit jatkuivat, ja markkinatilanne siellä näyttää yrityksen kannalta hyvältä. Vuoden 2002 alussa Comptel vahvisti paikallista läsnäoloaan latinalaisessa Amerikassa perustamalla uuden myyntitoimiston Brasilian Sao Pauloon sekä solmimalla uusia asiakkuuksia. Pohjois-Amerikassa operaattoreiden investointien lykkäytymiset heikensivät tulosta. Etelä- ja Väli-Amerikan vahvan markkinakehityksen ansiosta Amerikan markkinoilla kokonaisuudessaan tapahtui myönteistä kehitystä.

2.4.2 Tukiohjelmistomarkkinat

Tukiohjelmistoihin (OSS: Operations Support Systems) kuuluvat mediaattori- ja provisiointiohjelmistojen lisäksi asiakashallinta-, tilaushallinta-, laskutus-, vianhallinta,-väärinkäytönhallinta-, asiakasseuranta-, segmentointi- ja

liikenteensuunnitteluohjelmistot. Alle puolet operaattorien tukiohjelmistomarkkinoista on eri toimittajien kilpailemaa kaupallista eli avointa markkinaa. Toinen puoli on ns. in-house eli suljettua markkinaa, jossa operaattorien omat IT -osastot vastaavat itse tukiohjelmistojen suunnittelusta, toteutuksesta ja ylläpidosta. Tukiohjelmistojen keskimääräinen kokonaismarkkinakasvu on arvioitu olevan noin 7% seuraavien neljän vuoden aikana.

Kiinteisiin verkkoihin kuuluvat perinteisten puhelinverkkojen lisäksi laajakaista- ja IP-verkkoteknologiat. Mobiiliverkkoihin taas kuuluvat kaikki soluverkkoteknologiat GSM:stä CDMA:han ja 1G:stä 3G:hen sekä TETRA:sta langattomiin WLAN-lähiverkkoihin. Nämä verkkoteknologialtaan erilaiset markkinat käyttäytyvät hieman toisistaan poikkeavalla tavalla. Mobiiliverkkojen tukiohjelmistoinvestoinnit ovat kasvaneet nopeammin kuin investoinnit kiinteisiin verkkoihin, ja ovat siten tarjonneet toimittajille laajemman markkinapotentiaalin. Laajakaistaoperaattoreiden odotetaan myös lisäävän investointejaan kaupallisiin ratkaisuihin tulevaisuudessa³⁴.

2.4.3 Järjestelmäpalvelut

Järjestelmäpalvelut tuottavat tietojärjestelmäintegraatiopalveluita ja kehittävät teleoperaattoreille tukiohjelmistoja sovellusratkaisuihin. Teleoperaattoreiden alhaiset IT-investoinnit heijastuvat liiketoimintaan, minkä vuoksi järjestelmäpalveluiden liikevaihto oli vuonna 2003 vain noin 8,8 miljoona euroa, laskua vuoteen 2002 oli noin 20%. Useat Elisa -ryhmän operaattorit käyttävät tällä hetkellä laajasti Comptelin järjestelmäpalveluiden kehittämiä järjestelmiä liiketoimintansa tukena myynnissä, toimitusten ohjauksessa, laskutuksessa ja televerkon suunnittelussa sekä dokumentoinnissa. Järjestelmäpalvelut ovat osallistuneet myös Comptelin tuoteliiketoiminnan tuotekehitysprojekteihin. Järjestelmäpalveluiden liikevaihdossa ei odoteta tuntuvia muutoksia lähivuosina³⁵.

³⁴ Comptel vuosikertomus 2003

³⁵ Comptel vuosikertomus 2003

2.4.4 Tutkimus ja tuotekehitys

2000-luvun aikana Comptel on panostanut voimakkaasti tutkimukseen ja tuotekehitykseen, joiden osuus liikevaihdosta on kasvanut tasaisesti jo 1990-luvun lopulta asti. Vuonna 1999 niiden osuus oli 7% liikevaihdosta ja vuonna 2002 jo 21,1%. T&K -kulut muodostuivat suorista T&K –hankkeista ja asiakastoimituksiin liittyvistä epäsuorista T&K- hankkeista, jotka hankkeet sitoivat yrityksen henkilökunnasta yhteensä 25%. Tutkimustoiminnassa yhtiö keskittyi uusien operaattoripalveluiden provisiointi- ja laskutusmallien analysointiin seuraavan sukupolven kiinteissä ja langattomissa verkoissa. Comptel on ollut mukana mm. yhteishankkeissa, joissa on selvitetty yhdessä eurooppalaisten operaattoreiden kanssa sisältöpalveluihin liittyviä laskutusmalleja. Yhtiön sisäisiä tutkimushankkeita ovat olleet mobiili- ja langattomien (3G, WLAN) teknologioiden, liiketoimintamallien ja palveluiden evoluutio, sovellusten väliset integraatioalustat sekä MMS-kuvaviestipalvelun provisiointi- ja veloitusmallit³⁶.

2.5 Tuotteet ja palvelut

Mediaattori- ja provisiointiohjelmistot käsittelevät ja välittävät tietoa tietoliikenneverkon, esim. matkapuhelinverkon ja operaattorin asiakashallinta- ja laskutusjärjestelmien välillä. Ohjelmistot muodostavat näiden välille yhtenäisen rajapinnan ja yksinkertaistavat näin niiden välisiä yhteyksiä sekä helpottavat operaattorin toimintaympäristön muutoksen hallintaa. Mediattoriohjelmistojen perustoiminta on käyttäjätietojen kerääminen operaattorin laskutus- ja asiakashallintajärjestelmiin. Provisiointiohjelmisto puolestaan aktivoi uusia käyttäjiä ja palveluita tietoliikenneverkkoon.

Comptelin tuotteet mahdollistavat prosessointiketjun eri vaiheiden tarkastelun. Jokainen käyttäjä voi hahmottaa graafisen käyttöliittymän avulla oman prosessointiketjunsä. Käyttäjä voi tarkastella prosessointiketjua ja tilastotietoja yleisellä tasolla ja edetä yhä syvemmälle eri yksityiskohtiin, kuten yksittäisiin prosesseihin ja niiden hylkäämiin tietoihin. Comptelin käyttöliittymät tarjoavat tiedon oikeassa muodossa kaikille

³⁶ Comptel vuosikertomus 2003

käyttäjille, esimerkiksi verkkoinsinöörit saavat tilastoja megatavuissa ja sekunneissa ja laskutusosasto saa lukuja menetetyistä euroista ja dollareista. Comptelin tarjoamia palveluratkaisuja ovat Comptel Link -tuoteperhe, tulojen hallintapalvelu (Revenue Assurance) ja TETRA , joka on jaettujen verkkojen hallintapalvelu.

Comptel Link -tuoteperheen ratkaisut toimivat älykkäinä linkkeinä tietoliikenneverkon, palveluiden ja laskutus- ja asiakashallinta-järjestelmien välillä. Tuoteperheeseen kuuluu Comptel EventLink, Comptel InstantLink, Comptel OnlineLink ja Comptel ServiceLink. Jokainen näistä tuotteista tarjoaa kokonaisvaltaisia ratkaisuja niin tietoliikenneverkon kuin eri hallintajärjestelmienkin välille³⁷.

2.5.1 Käyttötietojen hallinta: Comptel EventLink

Comptel EventLink on ohjelmisto, joka toimii telekommunikaatioverkon ja laskutus- ja asiakashallintajärjestelmien välillä. Se vähentää monimutkaisia yhteyksiä eri järjestelmien välillä ja helpottaa muutoksen hallintaa. Comptel EventLink sopii yhteen niin erilaisten tietoliikenneverkkojen kuin myös erilaisten laskutus- ja asiakashallintajärjestelmien kanssa. Näin operaattori ei tarvitse useita erillisiä mediointiratkaisuja. EventLink -ohjelmisto kerää käyttäjätietoja tietoliikenneverkosta (esim. soitetuista puheluista tai lähetetyistä multimediatesteistä), tarkistaa ja muuntaa ne laskutettavaan muotoon ja toimittaa ne edelleen operaattorin laskutus- ja asiakasjärjestelmiin. Tämä mediaattoriohjelmisto auttaa operaattoria keräämään nopeasti tarvittavat tiedot asiakkaan käyttämistä palveluista ja siten laskuttamaan tiedot asiakkaalta oikein. Ohjelmiston välittämän reaaliaikaisen informaation ansiosta operaattorit voivat seurata sitä, miten yksittäiset asiakkaat toimivat. Saatua informaatiota voidaan käyttää uusien kuluttajaprofiilien ja hinnoittelurakenteiden luomisessa sekä asiakkaiden palvelun parantamisessa. Comptel EventLink soveltuu myös tietoliikenneverkon liikenteen tarkkailuun ja hallintaan, sillä se antaa välitöntä tietoa verkon käytöstä ja mahdollistaa näin verkon kapasiteetin optimoinnin.

Comptel EventLink tuote toimii kokoavana ohjelmistona, joka yhdistää tietoja muista tietoliikenneverkoista (matkapuhelin, laajakaista, VoIP, kiinteä puhelinverkko,

³⁷ Comptel vuosikertomus 2003

lähiverkko, satelliitti). Operaattorit maailmanlaajuisesti pyrkivät integroimaan perinteelliset tietoliikenneverkot ja Internetverkot. Tietoliikenneverkosta tiedot keräävää mediaattorihjelmaa voidaan käyttää tiedon käsittelyssä, sekä tuottamaan mahdollisimman helposti ja tehokkaasti tiedot liiketoimintasovellusten käytettäväksi. Asiakkaiden kompleksisten tietoliikenneympäristöjen vuoksi mediaattorihjelmiston merkitys on korostumassa. Operaattorit etsivät tulolähteitä tarjoamalla uusia houkuttelevia tapoja käyttää mobiilipalveluita. Comptel EvenLink-ohjelmisto tukee asiakkaan kaikkia mahdollisia laskutusperusteita esim. tapahtuma-, sisältö-, palvelu-, aika-, määrälaskutusperusteita³⁸.

2.5.2 Tilaajatietojen hallinta ja palveluiden aktivointi: Comptel InstantLink

Comptel InstantLink on provisiointiohjelmisto, joka aktivoi uusia asiakkaita ja näiden operaattoreilta tilaamia palveluita tietoliikenneverkkoon. Operaattori syöttää tarvittavat asiakastiedot asiakashallintajärjestelmäänsä, ja Comptel InstantLink välittää ne oikeisiin tietoliikenneverkon verkkoelementteihin, jolloin liittymä ja asiakkaan tilaamat palvelut aktivoituvat. Comptel InstantLink sopii yhteen erilaisten asiakasjärjestelmien kanssa ja tukee kiinteitä verkkoja ja mobiili- ja dataverkkoja. Tietojen yhtenäisyys on tärkeää myös asiakaspalvelujen provisioinnissa. Asiakashallintajärjestelmien ja verkon tiedot saattavat joskus erota toisistaan. Siksi niiden oikeellisuus on tarkistettava säännöllisesti. Tietoja verrattaessa huomataan, mitkä palvelu- ja asiakastiedot eroavat toisistaan, ja mistä ei voida laskuttaa. Virheelliset tiedot voidaan korjata Comptel InstantLink -ratkaisulla, joka mahdollistaa palvelujen automaattisen provisioinnin sekä tietojen muuttamisen ja poistamisen. Comptel provisiointiohjelmiston avulla operaattorit voivat laajentaa ja räätälöidä palvelutarjontaansa erilaisten asiakasryhmien tarpeiden mukaisiksi. Comptel InstantLink antaa operaattoreille mahdollisuuden saada kattava raportti siitä, miten palveluiden aktivointi tietoliikenneverkkoon on onnistunut. Palveluiden luotettava aktivointi ja hallinta ovat tärkeitä edellytyksiä operaattoreiden asiakastyytyvyyden ja kustannustehokkuuden kehittymiselle³⁹.

³⁸ Comptel vuosikertomus 2003

³⁹ Comptel vuosikertomus 2003

2.5.3 Mobiili prepaid-palveluiden hallinta : Comptel OnlineLink

Comptel OnlineLink on mediaattorihjelmisto prepaid- eli ennalta maksettujen mobiilipalveluiden hallintaan. Sen avulla operaattori voi laskuttaa prepaid-asiakastaan tekstiviestien, multimediaviestien, GPRS-yhteyksien ja sisältöpalveluiden käytöstä. Comptel OnlineLink on erityisesti ennalta maksettujen, ei-puhepalveluiden laskutukseen ja hallintaan erikoistunut ohjelmisto. Laskutustiedot käytetyistä palveluista kerätään ja välitetään laskutusjärjestelmälle joko reaaliaikaisena tai laskutustietueina, riippuen tilaajan liittymätyypistä ja operaattorin laskutusjärjestelmästä. Prepaid-laskutapa on yleistynyt voimakkaasti eri puolilla maailmaa. Samaan aikaan uusien sisältöpalveluiden, kuten multimediaviestien, merkitys operaattoreiden liiketoiminnassa on kasvanut. Comptel OnlineLink varmistaa, että asiakkaan tilillä on riittävä saldo ennen tiedon tai sisällön siirtoa sekä sen aikana. Lisäksi ratkaisu seuraa prepaid-tilin saldoa reaaliaikaisesti ja varmistaa, että asiakkaan käyttöoikeus mobiilipalveluihin loppuu heti, kun tilaajan saldo ei ole riittävä. Näin voidaan tarjota samoja palveluita kuukausilaskutettaville ja enakkoon maksetuille liittymille.

2.5.4 Palvelujen laadun ja oikeellisuuden seuranta: Comptel Revenue Assurance, Comptel TETRA

Comptelin Revenue Assurance on osa Comptelin tarjoamaa mediointi- ja provisiointiratkaisua. Sen avulla varmistetaan, että laskutustiedot eivät häviä missään laskutusprosessin vaiheessa. Comptel on arvioinut, että ilman tätä ohjelmistoratkaisua operaattorit menettäisivät jopa 7-12% kokonaislaskutuksen arvosta. Menetysten määrittäminen on usein vaikeata, koska yleensä on kyse tapahtumista, joita ei huomata. Lisäksi tulojen häviäminen halutaan usein pitää yrityksen sisäisenä tietona varsinkin silloin, kun se johtuu omista prosesseista. On seurattava koko toimintaketjua ja sen ongelmakohdat on korjattava. Tulojen hallinta vaatii toiminnan parantamista koko organisaatiossa. Näin koko tapahtumaketjun seurannasta tulee tehokasta. Comptel painottaa tulojen hallinnassa tietojen yhtenäisyyden varmistamista. Tämä tehdään käyttötietojen vertailuna ennen ja jälkeen tiettyjen prosessien, ja analysoidaan syyt,

jotka ovat aiheuttaneet tietojen katoamisen. Comptelin ohjelmistotuotteilla pystytään tarkastamaan tapahtuuko käyttötietojen häviämistä verkosta, jossa ne tuotetaan⁴⁰.

Comptel TETRA -palvelu tarjoaa operaattoreille täysin automaattisen käyttäjätunnistuksen sekä käyttäjien ja päätelaitteiden kontrolloinnin. Operaattori voi keskittyä täysin verkon ylläpitoon, koska Comptel TETRA -palvelu vastaa viestinnän tietoturvasta ja yksityisyyden varmistamisesta. Comptel TETRA -järjestelmää ei tarvitse muuttaa tilaajamäärän kasvaessa.

Käyttötietoja tarvitaan verkkoliikenteen analysointiin, verkon suunnitteluun, palvelujen kehittämiseen ja laskutukseen. Comptel TETRA kerää käyttötiedot ja antaa tietojärjestelmille tarkat vastaukset kysymyksiin ”kuka”, ”mitä”, ”milloin” ja ”miten”⁴¹.

2.5.5 Muut palvelut

Lisäksi myynti-, tuki- ja ylläpitopalvelut sekä koulutus ovat osa Comptelin palveluvalikoimaa. Tuki- ja ylläpitopalvelut kehittää tuotteiden ydinsovelluksia ja tuoterajapintoja uusiin verkkoelementteihin ja palveluihin. Solmimalla tukipalvelusopimuksen asiakas saa käyttöönsä uusien tuoteversioiden lisenssit. Lisäksi Comptel järjestää tuotekoulutusta asiakkailleen ja yhteistyökumppaneilleen. Koulutusohjelmat vaihtelevat tuotteiden johdantokursseista Comptelin tuoteperheen teknisen tuen hallintaan.

2.6 Empiirisen kuvauksen yhteenveto

Comptel Oyj on tehnyt hyvää tulosta erinomaisilla tuotteillaan. Tuotekehitykseen on panostettu, ja kilpailijoita toimialalla on ollut suhteellisen vähän. Toimintaympäristö on muuttumassa, ja markkinoiden kasvun on odotettu saavuttaneen huippunsa. Uusi tilanne on johtanut Comptelin etsimään kasvua kehittämällä jo olemassa olevia asiakkuuksiaan tuottavimmiksi. Asiakkuuksissa on tarpeellista keskittyä kaikista kannattavimpiin ja keskittää resurssit niihin. Tämä saattaa merkitä myös joistakin asiakkaista luopumista.

⁴⁰ Comptel vuosikertomus 2003

⁴¹ Comptel vuosikertomus 2003

Palveluita halutaan kehittää vuorovaikutteisesti asiakkaiden kanssa ja räätälöidä niistä lisäarvoa tuovia palvelukokonaisuuksia, joita voitaisiin tulevaisuudessa ehkä myös konseptoida. Tässä onnistuakseen yrityksen on muutettava sisäisiä prosesseja vastamaan uutta tavoiteltua asiakasläheisempää roolia. Pelkkä kilpailukykyinen tuote ei tee yritystä asiakasläheiseksi, siihen vaaditaan yrityksen arvojen, kulttuurin ja toimintatapojen muutosta. Haastattelujeni perusteella Comptelin johto tiedostaa muutostarpeet, ja ensiaskeleita oikeaan suuntaan on jo otettu. Organisaatiouudistus on toteutettu, minkä kautta pyritään parempaan asiakaspalveluun. Tuotteet on rajattu kolmeen päätuotealueeseen, joiden ympärille ollaan rakentamassa uusia palveluratkaisuja. Kasvua haetaan myös maantieteellisesti. Partnerisuhteiden hoitoon ollaan panostamassa lisäresursseja, minkä katsotaan olevan ensisijaisen tärkeää varsinkin vaikeasti valloitettavilla Pohjois-Amerikan markkinoilla. Partnerien tärkeys korostuu Comptelin hallituksen mielestä erityisesti silloin, kun räätälöityjä palveluratkaisuja rakennetaan vierassa maassa olevalle asiakkaalle.

3 Kirjallisuuskatsaus

Tulevaisuudessa menestyäkseen yrityksen on pystyttävä muodostamaan kuva siitä, miltä tulevaisuuden toimintaympäristö näyttää, miten se haluaa asemoitua tulevaisuuden kilpailussa, ja miten se haluaa palvella asiakkaitaan uudessa liiketoimintaympäristössä. Asiakas on tässä uudessa tilanteessa tärkeä osatekijä. Asiakas on muuttumassa teknologisten uudistusten takia entistä aktiivisemmaksi toimijaksi. Yrityksen on suunniteltava, millä keinoin ja mitä asiakkaita se aikoo tulevaisuudessa palvella.

Frances Cairncross kirjassaan *The Company of The Future* (2002) auttaa yritystä hahmottamaan, minkälaisia muutoksia yrityksen liiketoimintaympäristössä on luvassa. Kun yritys on muodostanut kuvan tulevaisuudesta, sen tulee päättää, miten se aikoo tulevaisuudessa menestyä. Yrityksen kasvu on kilpailussa selviämisen kannalta oleellinen asia. Miten yritys tavoittelee kasvua, on tärkeä päätös. Kasvua tulee suunnitella ja johtaa.

Tutkimukseni kohdeyritys on menestynyt aikaisemmin tuotejohtajana, ja tavoiteltu kasvu on päätetty saavuttaa asiakasläheisyyden avulla. Mitä asiakasläheisyys tarkoittaa, ja millaisia sisäisiä ja ulkoisia toimia sen onnistunut toteuttaminen asiakassuhteissa edellyttää yrityksiltä, selvitetään Michael Treacyn ja Fred Wiersemanin kirjassa *The Discipline of The Market Leaders* (1995). Tässä asiakasläheisyyttä käsittelevässä kirjassa tarkastellaan yrityksen arvolupauksia ja sen onnistuneeseen toteutukseen vaadittavia sisäisiä toimia, kuten liiketoimintamallia, yrityskulttuuria, kompetenssejä jne. Vertailupohjana ovat eri arvolupauksia tavoittelevien yritysten toimintamallit. Näiden mallien avulla yritys oppii jakamaan voimavarojaan siten, että toiminta keskittyy asiakkaan näkökulmasta oikeisiin asioihin.

Yrityksen on oleellista sitoutua arvolupaukseen ja sen toteuttamiseen. Tämän vuoksi paneudun sekä tuotejohtajuuteen että asiakasläheisyyteen arvolupauksena. Arvolupauksia tarkastelemalla on helppo havainnollistaa kohdeyritykseni nykyisen arvolupauksen (tuotejohtajuuden) ja tulevaisuudessa tavoiteltavan asiakasläheisyyden erottavat tekijät. Näiden kahden arvolupauksen onnistunut toteuttaminen eroaa toisistaan usealla tavalla. Eroja tarkastelemalla on mahdollista alkaa tehdä yrityksessä muutoksia halutun toiminnan saavuttamiseksi.

Asiakasläheisyyden avulla pyritään saavuttamaan yhteinen arvonmuodostusprosessi, jossa arvo syntyy vuorovaikutteisesti asiakkaan ja yrityksen välillä. Ratkaisevaa on antaa asiakkaan tehdä valinnat, ja yrityksen tehtäväksi jää asiakkaiden valitsemien palveluiden toteutus. Lähtökohtana tulee olla helppokäyttöisyys ja räätälöidyt tuotteet ja palvelut. Teoria yhteiseen arvonmuodostukseen tulee C.K. Prahaladin ja Venkat Ramaswamyn kirjasta *The Future Of Competition* (2004). Heidän teoriansa pohjalta selviää yksityiskohtaisesti, miten yhteinen arvonmuodostusprosessi tapahtuu. Tarkoitus on nähdä asiakkaan ja yritysten suhde uudessa valossa, jossa arvo syntyy asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutussuhteen tuloksena.

Mitä keinoja yrityksillä on käytettävissä kasvutavoitteittensa saavuttamiseksi tilanteessa, jossa sen toimialalla markkinat eivät kasva, ja saturaatiopiste näyttää tulleen saavutetuksi? Adrian Slywotzky ja Fichard Wise kirjassaan *How to grow when*

Markets don't (2003) ovat esittäneet toimintamalleja ja todenneet, että myös tällaisessa markkinatilanteessa asiakasläheisyysyrityksillä on hyvät edellytykset oman volyyminsa kasvattamiseen.

Seuraavassa tarkastellaan kirjallisuuden pohjalta tulevaisuuden toimintaympäristöä, yritysten eri toimintamalleja ja mitä niiden onnistunut toteutus vaatii organisaatioilta.

3.1 Muuttuva toimintaympäristö

Comptel Oy, kuten muutkin globaalit yritykset, elää nopeasti muuttuvassa maailmassa. Tulevaisuutta on vaikea ennustaa, vaikka informaatiota markkinoiden käyttäytymisestä on entistä enemmän tarjolla. Yritykset elävät turbulentissa ympäristössä, jossa nykyinen menestys ei takaa tulevaisuudesta selviytymistä. Ainoa, mikä on varmaa, on jatkuva muutos. Nopeasti muuttuvassa maailmassa yrityksen on pystyttävä muuttumaan sen mukana tai parhaimmassa tapauksessa muuttamaan sitä itse. Tämä vaatii yritykseltä innovaatioita. Nykyinen informaatioteknologia ei muuta pelkästään innovaatioita itseään, vaan erityisesti innovaatioprosessia. Innovaatiot syntyvät hajaantuneemmin kuin ennen. Ne syntyvät eri puolilla yritystä tai elinkeinoa. Innovaatiot syntyvät usein puolivahingossa yhden yrityksen tai sen osaston tutkimustyön tuloksena. Toinen trendi on se, että innovaatioita syntyy enemmän palvelussa kuin tuotannossa, erityisesti yksittäisissä liiketoimintayksiköissä, jotka toimivat operatiivisella tasolla. Siellä ymmärretään, mitä konkreettisesti tarvitaan liiketoiminnan onnistumisessa.

Yritysten haasteena on organisoida itsensä hallitakseen, kanavoidakseen ja rahoittaakseen uudet ideat. Tämä on usein hankalaa isoille yrityksille, joille jo pelkästään tuotekehitys on työlästä. Isoille ja keskisuurille yrityksille on tyypillistä jäykkä organisaatiokulttuuri, joka ei välttämättä tue kokeilevaa ja luovaa liiketoimintaa. Lisäksi uusien innovaatioiden markkinat ovat kaottiset ja pienet, ja tarjolla on useita kilpailevia tuotteita ja toimijoita. Siksi isot yritykset keskittyvät mieluummin vanhan teknologian luomiin markkinoihin, josta on odotettavissa varmempi kassavirta. Niinpä usein uuden teknologian vallankumoukselliset yritykset ovat aikansa uusia tulokkaita. Yritysten tulisi kehittää organisaatorakennetta sellaiseksi, että se edistäisi ideoiden

muodostumista keräämällä tietoa asiakaspinnassa työskenteleviltä henkilöiltä mieluummin kuin rakentamalla tuotekehitysyksikön, joka elää omaa elämäänsä päivittäisen liiketoiminnan ulkopuolella. Näin saataisiin paremmin asiakkaiden tarpeita tyydyttäviä ratkaisuja⁴².

Yritysten haasteena on muuttua nopeassa teknologisessa kehityksessä, sillä vielä eilen kannattava liiketoiminta voi huomisen teknologian takia muuttua kannattamattomaksi. Internet-teknologia on muuttanut yritysten tapaa toimia, ja tulee muuttamaan sitä jatkossakin. Sen vaikutus näkyy yritysrakenteen muutoksena. Uuden rakenteen onnistunut hyödyntäminen vaatii osaavaa johtamista, jota tukee vastuullinen ja ammattitaitoinen henkilöstö. Mitkä ovat ne keinot, joilla tulevaisuudessa on mahdollisuus menestyä? Vastaus tähän kysymykseen löytyy Frances Cairncrossin kirjasta *The Company Of The Future* (2002), jossa hän luettelee 10 tulevaisuuden menestyksen takaavaa toimenpidettä.

1. Tiedon johtaminen

Yritys on oman intellektuellin kapitaalinsa summa. Yrityksen arvo on yhä enemmän sen luovan ideoinnin ja tiedon varassa. Ideat ja tieto luovat arvoa vain, jos niitä hallitseva henkilöstö onnistuu jakamaan niitä ja luomaan keinoja, joilla uudet ideat muutetaan rahaksi. Tieto ei sinällään ole arvokasta, vaan sen arvo syntyy siitä, miten päätöksentekijät ja eri ihmiset yrityksessä osaavat sitä käyttää. Tiedon ja ideoiden jakaminen organisaatiossa on elintärkeää. Se edellyttää teknologian hyödyntämistä tiedon jaossa, toimivia ohjelmistoja ja siten myös rahaa. Ylemmän johdon on osattava tulkita ja käsitellä tietoa. Heillä tulee olla selkeät ohjeet siitä, miten tietoa jäsenellään ja strukturoidaan.

2. Ratkaisujen tekeminen

Ratkaisujen tekeminen nopeasti epävarmassa tilanteessa vaatii hyvää harkintakykyä. Esimiehen tulisi pystyä erottelemaan olennainen informaatio epäolennaisesta. Lyhentyneet tuotteiden linkaaret edellyttävät nopeaa päätöksentekoa, mikäli tuotteet halutaan ajoissa markkinoille. Yrityksen tulisi pystyä suoriutumaan eri toiminnoista samanaikaisesti, ei jaksotetusti. Tuotannon, markkinoinnin,

⁴² Cairncross, Frances; *The Company of The Future* 2002, 165

ostotoiminnan ja koulutuksen yms. tulisi tapahtua yhtäaikaisesti, jotta tuotteen läpivientiaika markkinoille lyhenee. Tiedon jakaminen organisaatiossa auttaa innovaatioiden syntyä. Internet mahdollistaa eri osajien samanaikaisen työn samassa projektissa, jolloin kehitystyö voi tapahtua samanaikaisesti eri yksiköissä. Kun projektia hoidetaan yhtäaikaisesti, informaatio kulkee tiimiltä toiselle jatkuvasti, ja korjaukset voidaan suorittaa sitä mukaan, kun niitä ilmenee, ja toiminnan ohjaaminen haluttuun suuntaan tehostuu.

3. Keskity asiakkaisiin

Kaikki asiakkaat eivät ole samanarvoisia. Uuden asiakkaan saaminen maksaa yritykselle enemmän kuin lisätulojen saanti vanhalta asiakkaalta. Asiakas on sitoutettava yritykseen ja sen tuotteisiin. Brändien merkitys korostuu, kun tuotteiden markkinointi lisääntyy. Samalla brändi antaa suojaa hintakilpailua vastaan. Yritysten tulisi kerätä laajalti informaatiota asiakkaistaan saadakseen tietoja tuottavimmista asiakkaistaan. Joskus on kannattavaa hankkiutua eroon heikosti tuottavista asiakkaista huonommalla palvelutasolla ja/tai keskitasoa korkeammalla hinnalla.

4. Johda kyvykkyyksiä

Aivan, kuten asiakkaat, jotkut työntekijät ovat tärkeämpiä kuin toiset. Tämä koskee koko organisaatiota. Esimiesten ja johtajien tulee pystyä tunnistamaan, missä arvo muodostuu eri organisaatiotasoilla. Jollain tasolla lisäarvoa tuottavat muutamat avainhenkilöt ja jollain toisella tasolla toimiva tiimityö. Joskus yritys katsoo parhaaksi ratkaisuksi vuokrata huippuosajan tuomaan lisäarvoa tärkeään projektiin. Jokainen tapaus vaatii erilaista henkilöstöjohtamista. Eri tapaukset vaativat toisistaan poikkeavia mittausmenetelmiä ja tapoja palkita onnistumisista.

5. Yhteistyö

Yritykset tekevät yhteistyötä sisäisesti ja ulkoisesti. Sisäisesti tiimeissä ja ulkoisesti esimerkiksi liikekumppanuussuhteissa. Yhteistyö vaatii organisaatiossa horisontaalisia kontaktipintoja sekä verkottumista. Nykyisin yhteistyötä tehdään useasti yli aikavyöhykkeiden, ympäri maailmaa. Maantieteelliset tekijät eivät enää rajoita globaaleiden yritysten tiimien tai liikekumppanuuksien toimintaa, mutta yhteistyö edellyttää varojen käyttöä kommunikaatioteknologiaan. Viestintää

kannustava yrityskulttuuri ja selkeitä yhteisiä tavoitteita ohjaava toiminta ovat tärkeitä organisaation sisäisen yhteistyön onnistumien kannalta.

6. Rakenna oikea organisaatorakenne

Informaation käsittelykustannusten pieneneminen on mahdollistanut uuden organisaatorakenteen luonnin. Yritykset eivät enää ole hierarkkisia kokonaisuuksia, vaan palapeliä muistuttavia osakokonaisuuksia, joita yritys voi halutessaan järjestellä uudelleen, myydä eteenpäin tai ulkoistaa. Toiminta-ajatuksen tulisi ohjata päätöksentekoa, ei pelkästään kustannusten.

7. Viestinnän johtaminen

Nopeasti muuttuva kilpailuympäristö edellyttää esimiehiltä nopeaa ja samanaikaista kommunikointia eri sidosryhmien kanssa. Heidän on käytettävä useita kommunikointikanavia, jotta tiedonvälitys olisi tehokasta. Johdon tulisi kuunnella lähellä asiakaspintaa ja tuotekehityksessä toimivaa henkilöstöä. Lisäksi johdon tulisi kannustaa henkilöstöä myös horisontaaliseen tiedon kulkuun tiimien ja asiantuntijoiden välillä.

8. Luo standardeja

Internet-teknologian erilaiset käyttömahdollisuudet ja hajautettu toiminta vaatii toimintakuria, protokollia ja standardoituja prosesseja. Näin varmistetaan tehokkaasti uusien mahdollisuuksien hallittu hyödyntäminen.

9. Ylläpidä avoimuutta

Kun standardit on muodostettu, alkaa avoimuuden ja toiminnan vapauden korostaminen. Keskitetysti laaditut standardit mahdollistavat hajautetun päätöksenteon. Toiminnan läpinäkyvyyden lisääminen vaatii paljon luottamusta sekä hyvää tietosuojaa yrityksen ja vastapuolen välillä.

10. Kehitä johtajuutta

Ilman oikeata organisaatorakennetta, -kulttuuria ja ammattitaitosta henkilöstöä ei edes uusien teknologia pelasta yritystä. Menestys piilee uuden teknologian ja sen

luomien uusien mahdollisuuksien integroidussa johtamisessa.

Miksi Internet vaikuttaa voimakkaasti yrityksen toimintaan? Internet auttaa yritystä asioissa, jotka ovat aikaisemmin olleet ongelmallisia tai muutoin kalliita. Uusi teknologia vähentää informaation prosessoinnin, välittämisen ja varastoinnin kustannuksia sekä lyhentää niihin kuluvaan aikaa. Yritys voi käsitellä ja jakaa tietoa halvemmalla kuin aikaisemmin. Kustannustehokkuus pakottaa yritykset omaksumaan uutta teknologiaa. Internet mahdollistaa pääsyn laajalti eri informaatiolähteisiin. Se avaa ovet myös globaaliin kaupankäyntiin yrityksen koosta riippumatta. Tietoa saadaan helposti ympäri maailmaa, pienistäkin paikallisista markkinoista. Näin yritys saa entistä enemmän tietoa kilpailuympäristöstään. Lisääntynyt tiedonsaanti vaikuttaa päätöksentekoprosessiin, nopeuttaa yhteistyötä ja mahdollistaa entistä nopeamman luottamuksellisten suhteiden luonnin yhteistyökumppanien kanssa. Lisääntynyt luottamus mahdollistaa liiketoimintakustannusten pienentämisen, koska päätöksenteko hoituu nopeammin. Lisäksi Internet mahdollistaa uusia toimintatapoja. Se ei ole pelkkä jakelukanava tai uusi tapa kommunikoida, vaan kasvavasti myös markkinapaikka, informaatiopalvelin sekä tuotteiden ja palveluiden jakelun apuväline. Internet mahdollistaa yritysten yhteydenpidon ympäri maailmaa ja joustavan globaalien liiketoiminnan⁴³.

Uuden teknologian luomat kommunikointimahdollisuudet muuttavat yritysten ulkoista ja sisäistä toimintaa. Internet helpottaa pienten yritysten elämää. Oikein hyödynnettynä Internet voi alentaa liiketoimintakustannuksia. Isoille yrityksille Internetin hyöty toteutuu jakelukanavaetuina. Ohjelmistoalalla on korkeat kiinteät kustannukset. Ohjelmistojen valmiiksi saattaminen vie pitkiä aikoja, tosin taas valmiin ohjelmiston myyminen ja jakelu online-myyntin kautta on edullista. On tärkeää saada yrityksen ohjelmistot laajaan käyttöön alalla, missä yleiset standardit on määritelty ja ohjelmistot ovat yhteensopivia. Ohjelmiston monistettavuus on menestyksen edellytys, sillä jokaisen uuden käyttöönottajän ansiosta tuotantokustannukset yksikköä kohden laskevat kasvaneen myynnin vuoksi⁴⁴.

⁴³ Cairncross, Frances; *The Company of The Future* 2002, 154

⁴⁴ Cairncross, Frances; *The Company of The Future* 2002, 154

Internet tulee olemaan yksi yritysten muuttumiseen vaikuttava tekijä. Muita tekijöitä ovat globalisoituminen ja yritysten välinen jatkuva kilpailu kyvykkyyksistä – osaavasta henkilöstöstä.

Frances Cairncross uskoo, että yritysten organisaatorakenteet tulevat entistä irrallisemmiksi ja että hierarkia- ja esimiestasot vähenevät. Yritykset ulkoistavat ydinosaamisensa ulkopuolelle jääviä toimintoja. Yritykset lisäävät kommunikointia syventääkseen suhteita toimittajiensa, jakelukanaviensa sekä partnereidensa kanssa, ja pyrkivät yhdistämään nämä sidosryhmät itseensä horisontaalisesti organisaation eri tasoille. Toiset yritykset rakentuvat tiiviiksi kokonaisuuksi ikään kuin yritysten muodostamaksi ryppääksi, jota pitää koossa kulttuuri ja kommunikointi. Näitä ryppäitä saattaa pitää yhdessä projektia johtava tiimi. Projektin jälkeen tiimi hajoaa, ja uutta projektia varten muodostetaan jälleen uusi tiimi. Yritysrakenteesta muodostuu tuotannonkaltainen tekijä ja siitä pyritään tekemään helposti, aina tarpeen mukaan muokattava modulaarinen kokonaisuus. Tästä syystä organisaatorakenteet tulevat heterogenisoitumaan, samalla kun johtaminen keskittyy standardien ja integroitujen systeemien vuoksi ylemmälle johdolle. Rakenteeltaan legopalojen tapaan muodostettua organisaatorakennetta on helppo uudelleen järjestellä, ulkoistaa tai myydä siitä pois osia. Johto elää aina keskittämisen ja hajaannuttamisen välisessä dilemmassa. Liiketoiminnan onnistumisessa on tärkeää luoda avoin kommunikointi yksiköiden, tiimien ja henkilöiden välillä.

3.2 Organisaatiomallin valinta

Tulisiko yrityksen rakentaa organisaatio funktioiden vai markkinoiden ympärille? Funktionaalinen organisaatorakenne on tyypillistä isoille, suurtuotantoetuja tavoitteleville yrityksille. Näissä organisaatorakenne muodostuu yleensä myynti-, hankinta-, T&K- ja rahoitusyksiköistä. Sille on luontaista vertikaalinen tiedonkulku, jossa korostuvat helposti eri yksiköiden intressierot, ja joka voi vaikeuttaa eri yksiköiden sisäistä yhteistyötä. Funktionaalinen organisaatorakenne korostaa yrityksen sisäisiä toimintoja. Liiallinen sisäisiin toimintoihin keskittyminen johtaa asiakkaan laiminlyömiseen. Liiketoiminnan tulee lähteä asiakkaasta käsin, ei yrityksen oman toiminnan tarpeista ja kiinnostuksen kohteista. Asiakkaiden taholta tuleva kysyntä

ratkaisee, mitä tuotteita yrityksen tulee tuoda markkinoille. Tässä uudessa markkinatilanteessa avainasemassa on asiakkaiden kanssa tekemisessä oleva henkilöstö. Henkilöstön kautta yritys saa tiedon asiakkaiden ongelmista ja tarpeista.

Asiakaslähtöinen liiketoiminta vaati sitä tukevan organisaatorakenteen. Lähtökohtana on rakentaa yrityskulttuuri, jossa koko organisaatio ottaa huomioon asiakkaan tarpeet ja reagoi niiden muuttumiseen. Ihanteellisinta olisi, jos jokainen yrityksen yksikkö kohtelisi toista yksikköä kuin asiakasta. Tämä vahvistaisi yksiköiden välistä yhteistyötä. Tätä voidaan edistää yksiköiden välisellä palautejärjestelmällä ja palkitsemisella. Kommunikointijärjestelmän tulisi mahdollistaa asiakaspinnassa toimivan henkilöstön ja muun organisaation välinen tehokas viestintä. Ilman heidän välistä kommunikointia asiakaslähtöinen liiketoiminta on vaikeaa. Pelkästään kommunikointisysteemi ei takaa asiakkaiden tarpeiden huomioonottamista, vaan yrityskulttuurinkin pitää muuttua asiakaslähtöiseksi. Kulttuurin muutos avoimempaan viestintään ja tiedon jakoon yksiköiden välillä on vaikea prosessi, koska organisaatiolle on tyypillistä muutosvastarinta⁴⁵.

Maantieteellisesti eri alueilla toimivien yritysten yksiköt tai yhtiöt kohtaavat useita erilaisia muutoksia. Päätösvalta ja vastuu ovat keskittymässä globaalien yritysten ylimmälle johdolle. Kommunikointijärjestelmät mahdollistavat helpon ja nopean tiedon siirron ympäri maailmaa. Yritykset pyrkivät tiivistämään ulkomailla olevia osiaan muodostamalla irrallisista yksiköistä yhden toimivan strategisen kokonaisuuden.

Gloaalia markkina-asemaa hyödynnetään kannustamalla liiketoiminnan kehittämistä yksiköissä eri maissa. Lähtökohdat ideoinnin luonnille ovat hyvät, sillä laaja toiminta-alue mahdollistaa eri alueiden luomien mahdollisuuksien kehittämisen sekä hyödyntämisen globaalisti. Yrityksen tarkoitus on mieluummin toimia yhtenä kokonaisuutena kuin hajallaan olevina pieninä yksikköinä.

Yrityksissä ei olla täysin yhtä mieltä keskittämisen tuomista eduista olla. Monet johtajat uskovat keskittämisen vievän joustavuuden reagoida paikallisten markkinoiden vaatimuksiin. Tosin keskittämisen puolustajat väittävät nykyisten kommunikointijärjestelmien mahdollistavan isojen yritysten toimimisen markkinoilla

⁴⁵ Cairncross, Frances; *The Company of The Future* 2002, 171

yhtä tehokkaasti kuin pienen paikallisen yrityksen. Tästä hyvänä esimerkkinä Cairncross (2002) pitää konsultointi- ja mainosalaa, jossa isot globaalit yhtiöt ovat ostaneet keskisuuret toimijat markkinoilta. Kilpailu käydään isojen mainostoimistojen sekä todella pienten paikallisten mainostoimistojen välillä. Isojen toimijoiden kilpailuedut syntyvät laajasta osaamisesta ja tehokkaasta tiedonjaosta. Johdon on onnistuttava osaamisen johtamisessa, muuten edellä mainitut edut jäävät saamatta. Tietoa on osattava jäsenellä ja saattaa helposti käytettävään muotoon. Pienelle paikalliselle yritykselle vastaavan tiedon hankkiminen nostaa usein likaa kustannuksia.

Samalla kun toimintaa pyritään johtamaan entistä suuremmin ja keskitetympin, herää kysymys liiketoimintojen osien hajauttamisesta tai ulkoistamisesta. Tarkoitus on luoda pitkällä aikavälillä kokonaisuus, jossa liiketoiminnan ydin on tiiviisti yrityksen hallussa ja muut osat on ulkoistettu.

3.3 Arvonlupaus ja liiketoimintamalli

Michael Treacy ja Fred Wiersema kirjassa *Discipline of Market Leaders* käsittelevät arvoa, jota yritys päättää tavoitella. He jakavat tavoiteltavat arvot kolmeen arvonmuodostusluokkaan: toiminnallinen ylivoimaisuus, tuotejohtajuus ja asiakastuntemus. Näitä arvoperusteita ei voida saavuttaa ilman yrityksen sisäisten prosessien uudelleenjärjestelyä. Yritys ei voi jättää mitään näistä kolmesta arvoperusteesta täysin huomioimatta liiketoiminnassaan.

Toiminnallinen ylivoimaisuus

Toiminnalliseen ylivoimaisuuteen pyrkivät yritykset ovat harvoin innovatiivisia tuotejohtajia, eivätkä ne pyri muodostamaan läheisiä liikesuhteita asiakkaittensa kanssa. He tarjoavat tuotteita markkinoille parhaalla hinta-laatu-suhteella. Päämääränä on huokea hinta sekä tehokas ja virheetön palvelu.

Tuotejohtajuus

Tuotejohtajan on selvitäkseen pystyttävä tarjoamaan uusia, entistä parempia tuotteita. Heidän on kyettävä innovatiivisuuteen, jonka avulla synnytetään uutta kysyntää. Tuotejohtajuuteen pyrkivien yritysten on tärkeää hallita tuote-elinkaaret.

Asiakastuntemus

Näille yrityksille fokus ei ole markkinoissa vaan asiakkaassa. Yritykset eivät etsi yksittäisiä kauppvoja, vaan pitkiä asiakassuhteita ja yritykset palvelevat asiakkaan nimenomaisia tarpeita. Asiakkaan tarpeisiin pyritään löytämään ratkaisu läheisellä yhteistyöllä.

Strategia on erotettava näistä arvoista. Tavoiteltua arvoperustaa ei kirjoiteta toimintasuunnitelmaan tai liikeideaan. Arvoperustan valinta on prosessi, joka vaikuttaa koko yritykseen, sen suunnitelmiin ja päätöksiin. Sen tulisi vaikuttaa niin organisaation osaamiseen kuin yrityskulttuuriinkin. Yrityksen pitää ensin miettiä paikkansa markkinoilla sekä se, millaista lisäarvoa se haluaa asiakkailleen tuottaa. Sitten se voi identifioida oman ydinosamisensa sekä järjestellä prosessinsa uudelleen niin, että organisaation sisäinen toimintamalli tukee tavoiteltua arvoperustaa⁴⁶.

Asiakkaalle tuotteen hinta muodostuu useasta tekijästä. Myyntihinnan lisäksi kustannuksia syntyy ajankäytöstä oston, huoltoon, koulutukseen sekä vikojen korjaamiseen. Kustannuksia on aineellisia ja aineettomia, ja kumpiakin tulee seurata tarkasti. Tuotteen hinta, laatu, ominaisuudet, myyjän asiantuntemus ja palvelu ovat ominaisuuksia, jotka voivat joko luoda tai tuhota asiakkaan kokemaa arvoa.

Asiakkaan odotukset määrittävät kielteisen tai myönteisen palvelun lopputuloksen. Asiakkailla on erilaisia odotuksia palvelun suhteen. Yritysten tulisi olla hyvin tietoinen omien asiakkaidensa odotuksista. Michael Treacy ja Fred Wiersema kirjassaan *The*

⁴⁶ Treacy, Michael, Wiersema, Fred; *The Discipline of Market Leaders* 1995, Introduction

Discipline of The Market Leaders (1995) jakavat yritykset kolmeen arvonmuodostusluokkaan: toiminnalliseen johtajuuteen, tuotejohtajuuteen ja asiakasläheisyyteen, samaan tapaan kuin asiakkaan tavoittelemat arvotkin. Osa asiakkaista arvostaa tuotteen suorituskykyä tai ainutlaatuisuutta, ja tällöin tuotteen hinta ei ole ostopäätöstä tehtäessä dominoiva tekijä, vaan esimerkiksi tuotteen ominaisuudet. Näillä asiakkailla voi kuitenkin olla käytössä ns. hintakatto, jota he eivät aio ylittää. Joillekin asiakkaille on tärkeintä saada henkilökohtaista palvelua ja he haluavat, että heidän henkilökohtaiset vaatimuksensa huomioidaan. Tällaisia asiakkaita palvellessa tulee painottaa pitkiä asiakassuhteita. Näin saadaan syvällistä tietoa asiakkaan tarpeista ja kyetään luomaan tälle paras mahdollinen kokonaisratkaisu. Lisäksi aina on niitä asiakkaita, jotka hakevat alhaisinta kokonaiskustannusta kuitenkin niin, että hinta-laatusuhde on mahdollisimman hyvä⁴⁷.

Markkinajohtajat valitsevat yhden asiakkaan arvostaman tekijän ja palvelevat asiakasta tässä arvonlupauksessa paremmin kuin yksikään muu toimija markkinoilla. Kun arvonlupauksessa onnistutaan, asiakkaan odotukset kasvavat, mikä puolestaan aiheuttaa painetta markkinoilla toimiville muille kilpailijoille. Wiersema ja Treacy laativat neljä sääntöä⁴⁸, joilla markkinajohtajuus pystytään saavuttamaan.

Sääntö 1. Ylläpidä parasta tarjontaa markkinoilla olemalla erinomainen yhdessä kolmesta arvonmuodostusluokasta (toiminnallinen ylivoimaisuus, tuotejohtajuus, asiakastuntemus)

Lähtökohtana markkinajohtajuuteen on rakentaa houkutteleva ja ainutlaatuinen arvonlupaus. Tämä ei tarkoita sitä, että valittu arvonlupaus jättäisi muut kaksi arvokriteeriä, ns. sekundääriset arvot huomioitta.

⁴⁷ Treacy, Michael, Wiersema, Fred; The Discipline of Market Leaders 1995, 21

⁴⁸ Treacy, Michael, Wiersema, Fred; The Discipline of Market Leaders 1995, 21

Sääntö 2. Pidä muut arvot kilpailukykyisenä

Esimerkiksi markkinoiden hintajohtaja ei voi jättää laatua täysin huomiotta. Edullinen hinta menettää kilpailuetunsa, jos tasaista laatua ei pystytä takamaan. Yritys ei voi antaa kilpailukyvyyn muissa arvonmuodostusluokissa vähentyä niin paljon, että se vaikuttaa yrityksen kilpailuetuun markkinajohtajana. Markkinajohtaja kohtaa kilpailua niin arvonmuodostuksessa, jossa se johtaa markkinoita, kuin myös sekundäärisissä arvoissa.

Sääntö 3. Dominoi markkinoita jatkuvalla parantamisella

Markkinajohtajuus edellyttää jatkuvaa kehitystoimintaa. Ainoastaan kehittämällä jatkuvasti tuotteita ja lisäämällä asiakkaitensa odotuksia, yrityksen on mahdollista olla markkinajohtaja. Pysyvää kilpailuetua kannattaa hakea sellaisesta liiketoimintamallista, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida.

Sääntö 4. Rakenna liiketoimintamalli, joka palvelee arvolupausta

Treacy ja Wiersema (1995) korostavat kirjassaan *The Discipline of Market Leaders* liiketoimintamallin yhteyttä arvolupaukseen. Menestyneillä yrityksillä, joiden arvonlupaus oli sama, liiketoimintamallit muistuttivat toisiaan. Markkinajohtajayrityksillä on toimialasta riippumatta toisiaan muistuttavat liiketoimintamallit. Toisin sanoen liiketoimintamallit ovat samankaltaiset yrityksillä, jotka tavoittelevat markkinajohtajuutta samassa arvolupauksessa eri toimialoilla. Esimerkiksi hintajohtajuutta tavoittelevat yritykset keskittyvät samoihin asioihin liiketoimintaprosesseissa, johtamisjärjestelmissä, organisaatorakenteessa ja kulttuurissa.

Arvo muodostuu valitsemalla asiakkaat ja arvolupauksen sekä rajaamalla toiminta tiukasti heihin. Pyrkimys asiakastyytyväisyyteen ja asiakkaan lojaalisuuteen yritystä kohtaan eivät itsessään tuota lisäarvoa. Asiakastyytyväisyys ja lojaalisuus syntyvät sivutuotteena onnistuneesta arvonlupauksen toteuttamisesta. Asiakkaan onnistunut

palveleminen ja lisäarvon tuottaminen hänelle tuo menestystä yritykselle ja siten omistajille yrityksen arvon nousua⁴⁹.

Yrityksen valitsema arvonlupaus muokkaa yrityksen toimintaa. Sen tulisi vaikuttaa sekä organisaatioon että ulkoiseen yrityskuvaan. Arvonlupaus, jota seuraa siihen sopiva liiketoimintamalli, on yrityksen menestyksen perusta.

Liiketoimintamalli muodostuu liiketoimintaprosesseista, johtamisjärjestelmästä ja kulttuurista. Nämä toiminnot nivotaan yhteen liiketoimintamalliin, jota toteuttamalla yritys tuottaa lisäarvoa asiakkaille ja itselleen. Liiketoimintamallin ydin ei ole yksittäinen ydinprosessi, vaan joukko niitä. Tämä joukko prosesseja määrittää yrityksen onnistumisen arvolupauksen toteutumisessa. Nämä ydinprosessit ovat syytä erottaa ydinosaamisesta. Ydinosaaminen ei auta johtoa tasapainottamaan sekundääristen arvojen ja ydinprosessien, yritysraakenteen ja -kulttuurin välisiä suhteita. Ydinosaaminen on osa liiketoimintamallia, mutta se ei itsessään riitä kilpailueduksi. Kilpailussa ratkaisee, mitä ydinosaamisella tehdään, ja miten sillä palvellaan asiakasta. Liiketoimintamalli ratkaisee sen, miten palvelussa onnistutaan⁵⁰.

Yrityksen tavoittelema arvolupaus määrää liiketoimintamallin. Eri arvonlupaukset vaativat erilaisia liiketoimintamalleja. Esimerkiksi tuotejohtajuutta tavoittelevan yrityksen on keskityttävä ydinprosesseissaan innovatiivisuuteen, tuotekehitykseen ja uusien markkinoiden löytämiseen. Asiakasläheisyydessä markkinajohtajan ydinprosessit keskittyvät puolestaan joustavaan asiakaspalveluun ja vahvoihin asiakassuhteisiin. On olennaista, että yritys luo yritysraakenteen, jossa päätösvalta on niillä henkilöillä, jotka vaikuttavat välittömästi arvonmuodostukseen. Johtamisjärjestelmien tulisi olla rakennettu mittamaan ja palkitsemaan arvolupauksen kannalta olennaisia tekijöitä. Lisäksi henkilöstön tulee tietää, missä asioissa menestyminen on yritykselle ensisijaisen tärkeää⁵¹.

⁴⁹ Treacy, Michael, Wiersema, Fred; *The Discipline of Market Leaders* 1995, 26

⁵⁰ Treacy, Michael, Wiersema, Fred; *The Discipline of Market Leaders* 1995, 27

⁵¹ Treacy, Michael, Wiersema, Fred; *The Discipline of Market Leaders* 1995, 32

Kohdeyritykseni on ollut pitkään tuotejohtaja. Asiaksläheisyys uskotaan tulevaisuudessa tekijäksi, jonka avulla saavutetaan kasvua.

Seuraavaksi tarkastelen tuotejohtajuuden ja asiaksläheisyyden välisiä eroja.

3.3.1. Tuotejohtajuus

Tuotejohtaja pyrkii jatkuvasti luomaan uusia tuotteita, joille ei löydy markkinoilta kilpailijaa. Tuotejohtajalla tulee olla markkinoiden uusin ja paras tuote. Tarkoitus on laajentaa palvelun tai tuotteen käsitettä. Tähän pyritään joko keksimällä uusia tuotteita ja palveluita tai laajentamalla olemassa olevien käyttöä. Onnistuakseen tuotejohtajan on onnistuttava kolmessa tekijässä. Ensiksi heidän on oltava luovia. Luovuuden avulla he hahmottavat ja omaksuvat uusia ideoita, niin yrityksen sisältä kuin ulkopuolelta. Toiseksi uudet ideat täytyy kaupallistaa nopeasti, mikä liiketoiminta- ja johtamisprosesseissa edellyttää nopeaa reagointikykyä. Kolmanneksi tuotejohtajan on jatkuvasti pyrittävä eri keinoin jatkuviin kehitysharppauksiin tuotteissaan⁵².

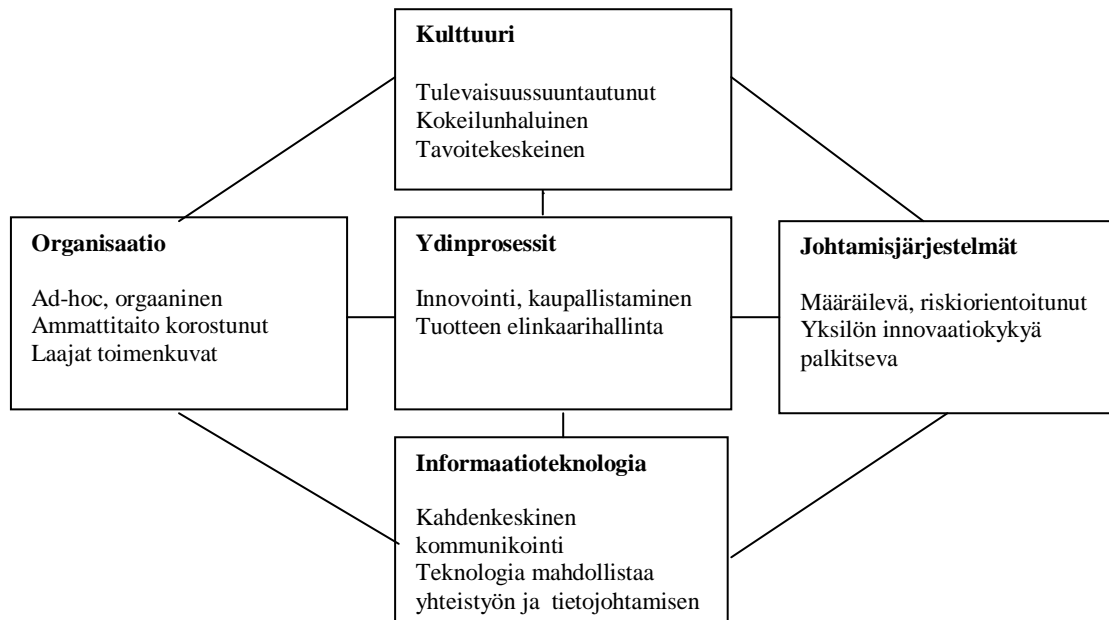
Tuotejohtajuus edellyttää, että organisaatioissa ylläpidetään ”ideapankkia” ja tuetaan ideoiden jakamista. Ideoita kerätään aktiivisesti ja ne pyritään kaupallistamaan. Vapaa ideoiden ja ajatusten vaihto organisaatiossa estyy herkästi, jos organisaatio on byrokraattinen. Nopea ja reaaliaikainen ajatusten vaihto on tärkeää tuotejohtajalle. Esimiestyössä on tehtävä nopeasti päätöksiä, jos halutaan johtaa markkinoita. Tuotejohtaja toimii periaatteella päätä tänään, toteuta huomenna. Tuotejohtajalle aika on poikkeuksellisen tärkeä tekijä. Olennaista on lyhentää toimintaprosessia mahdollisimman paljon, jotta tuote saataisiin nopeasti markkinoille. On tärkeämpää tuoda uusia tuotteita ja palveluita markkinoille, kuin luoda pitkiä tuote-elinkaaria vanhoille tuotteille. Aina ei ehditä miettiä ja analysoida muuttuvaa ympäristöä, koska silloin menetettäisiin kallista aikaa. Etuna on nopea reagointi markkinatilanteen muutoksiin. Tuotejohtajuutta tukee yrittäjähenkinen yrityskulttuuri, mikä on olennaista huomioida henkilöstöä palkattaessa. Työntekijöiden on oltava ammattitaitoisia ja

⁵² Treacy, Michael, Wiersema, Fred; *The Discipline of Market Leaders* 1995, 37

kyettävä ottamaan vastaan kritiikkiä, mikä on usein vaikeaa asiantuntijaorganisaatioissa⁵³.

Tuotejohtajan liiketoimintamallin (kuvio 3) piirteitä ovat seuraavat:

- Ydinprosessien keskittyminen innovaatioihin, tuotekehitykseen ja uusien markkinoiden luomiseen.
- Yritysrakenne ei ole byrokraattinen, vaan se ylläpitää yrittäjähenkisyyttä ja antaa tilaa kokeilla uutta. Myös voimavarojen uudelleen kohdentamisen tulisi olla helppoa.
- Johtamisjärjestelmät ovat tuloshakuisia. Ne mittaavat ja palkitsevat uuden tuotteen luomista, eivätkä rankaise epäonnistuneista kokeiluista.
- Yrityskulttuuri rohkaisee yksilölliseen ajatteluun, henkilökohtaisiin saavutuksiin ja muutosvalmiuteen.

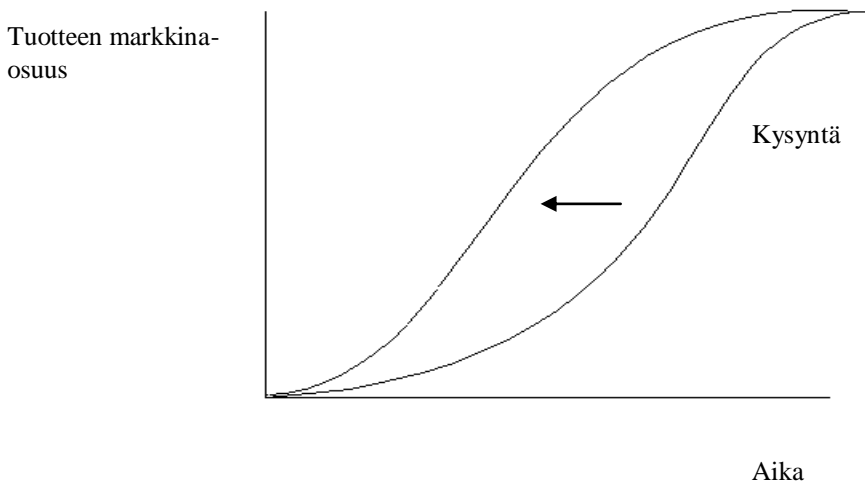


Kuvio 3: Tuotejohtajan liiketoimintamalli (Treacy & Wiersema 1995,90)

⁵³ Treacy, Michael, Wiersema, Fred; The Discipline of Market Leaders 1995, 37-38

Lähtökohtana tuotejohtajilla on visio tai päämäärä. Niillä on tavoitetila tulevaisuudessa, josta käsin ne tarkastelevat nykyhetkeä. Tavoitetilan ja nykyhetken välinen ero pyritään kuromaan umpeen tarvittavin toimin. Ne laativat toimintasuunnitelmansa ”takaperin” lähtökohtana tuotteen tai palvelun tavoiteltava lisäarvo ja laativat sen mukaisesti tarvittavat toimenpiteet vaihe vaiheelta tavoitteiden saavuttamiseksi⁵⁴.

Uusien tuotteiden tai palvelujen myynti luo myös haasteita, koska uusi tuote harvoin myy itse itsensä. Markkinaselvityksen perusteella tuotejohtaja voi valmistella potentiaalisia asiakkaita vastaanottamaan uudet tuotteet. Uusien tuotteiden moderni teknologia voi olla liian uutta asiakkaille, ja he saattavat kokea sen monimutkaiseksi tai turhaksi. Markkinoilla menestyvä uusi tuote voidaan kuvata S-muotoisella kysyntäkäyrällä (kuvio 4). Kysyntä on aluksi hidasta, sitten se kiihtyy ja lopuksi tasoittuu vaakasuoraksi viivaksi. Tuotejohtajat pyrkivät vaikuttamaan tämän S-käyrän muotoon ja sen sijaintiin akselistossa. Haasteena on aikaistaa kysynnän syntyä ja saada sen kasvu kiihtymään nopeasti. Tämä tarkoittaa akselistossa S-käyrän siirtymistä vasemmalle ja sen kasvamista suuremmassa kulmassa. Kysyntää voidaan pyrkiä nopeuttamaan massiivisilla lanseerauskampanjoilla, tiisereillä ja cick-off -tilaisuuksilla, jotka kohdistetaan potentiaalsiin asiakkaisiin.



Kuvio 4: S –käyrä (Treacy & Wiersema 1995, 93)

⁵⁴ Treacy, Michael, Wiersema, Fred; *The Discipline of Market Leaders* 1995, 94

Uuden tuotteen lanseeraus markkinoille maksaa paljon ja sen suunnittelu vie paljon aikaa. Tuotekehityksessä on pystyttävä johtamaan eri tuotekehitystiimejä ja hallitsemaan prosessia kokonaisuutena. Tuotejohtajat eivät tee päätöksiään intuitiivisesti, vaan pyrkivät minimoimaan riskit ja poistamaan mahdollisimman paljon epävarmuustekijöitä päätöksistään. Johdon visio, oivallus- ja päätöksentekokyky ratkaisee sen, miten siinä onnistutaan⁵⁵.

3.3.1.1 Organisaatiorakenne ja prosessit

Joustava organisaatiorakenne ja tuotemotivaatioita tukevat toimintaprosessit ovat olennainen osa tuotekehitystä. Tuotekehitys on luovaa työtä, ja se vaatii yksilöiltä motivoivaa työympäristöä. Byrokratia, hidas päätöksenteko ja avoimuuden puute ovat omiaan vähentämään motivaatiota luovaan työhön. Välttääkseen byrokratiaa tuotejohtajat muodostavat joustavia organisaatiorakenteita ja välttävät standardoituja toimintaprosesseja. Tällä pyritään mahdollistamaan nopea resurssien allokointia uusiin, lupaavimpiin tuotekehityskohteisiin sekä vaikuttamaan panostettaviin resursseihin tuotteen elinkaaren aikana. Yrityksen tulisi panostaa tuotteeseen sen elinkaaren alkuvaiheessa ja välttää liikojen voimavarojen sitomista tuotteeseen sen elinkaaren lopussa. Standardoimattomat työprosessit mahdollistavat työntekijöiden luovan toiminnan, mutta ne edellyttävät selkeää johtamiskäytäntöä. Standardoidut työprosessit puolestaan lyhentävät ns. johtamisjännettä, koska työntekijällä ei ole standardoiduissa työprosesseissa päätäntävaltaa. Kirjassa *The Discipline Of The Market Leaders* Michael Treacy ja Fred Wiersema kirjoittavat löytäneensä tutkimuksissaan kolme seikkaa, jotka yhdistävät eri aloilla toimivien tuotejohtajien organisaatiorakenteet ja prosessit⁵⁶.

Prinssiippi 1. Laadi tarkat päämäärät ja välitavoitteet.

Prinssiippi 2. Luo organisaatiorakenne, joka tukee työntekijää. Isot yritykset jakavat toimintansa pieniksi yrittäjätiimeiksi.

⁵⁵ Treacy, Michael, Wiersema, Fred; *The Discipline of Market Leaders* 1995, 94

⁵⁶ Treacy, Michael, Wiersema, Fred; *The Discipline of Market Leaders* 1995, 95

Prinsiippi 3. Painota tuotekehitystyön vaiheita kriittisiin pisteisiin.

Tuotekehitystyössä tämä usein tarkoittaa kehitystyön loppuvaiheita. Viimeistelyvaiheessa on paljon tehtävää, ja viimeistelyvaihe on tuotteen onnistumisen kannalta tärkein hetki. Tuotekehityksen päätösvaiheessa tärkeäksi muodostuu organisaation horisontaalinen yhteistyö. Tämä mahdollistaa ongelma-kohtien kartoittamisen ja ongelmien aiheuttajien selvittämisen. Usein ongelma-kohtia ovat yhteistyö eri liiketoimintafunktioiden välillä. Suunnittelun, tuotannon ja markkinoinnin välinen saumaton yhteistyö on monessa tapauksessa se tekijä, jolla ratkaistaan uuden tuotteen onnistuminen.

Aika on toinen arvokas tekijä. Tuotejohtajat pyrkivät saamaan uudet tuotteen nopeasti markkinoille. On parempi saada pienillä muutoksilla uusia tuotteita tiheään tahtiin markkinoille, kuin tuoda harvoin markkinoille isoilla muutoksilla varustettuja tuotteita. Harvaksen markkinoille tulevat tuotteet sisältävät suuren riskin. Niihin on kulutettu todennäköisesti paljon resursseja ja aikaa, eikä tiedetä, miten ne otetaan markkinoilla vastaan. Jos taas uusien tuotteiden tuotekehityssykli on lyhyt, on riski pienempi. Markkinoilta saadaan nopeasti tietoa asiakkaan reagoinnista uuteen tuotteeseen, ja resurssien allokointia voidaan muuttaa sen mukaisesti. Lisäetuna tuotejohtajalla on näkyvyys, joka saadaan, kun uusia tuotteita tuodaan nopeasti ja säännöllisin välein markkinoille. Tuotejohtajan on oltava asiakkaiden silmissä kilpailun kärjessä koko ajan⁵⁷.

Tuotejohtajan tärkein resurssi on osaava henkilöstö. Yrityksen on onnistuttava yhdistämään eri funktioissa työskentelevien, lahjakkaiden työntekijöiden osaaminen myytäviksi tuotteiksi. Tuotteet eivät synny ilman huippuosaavia yksilöitä. Henkilöstöjohtaminen on osaajien löytämistä, motivoimista, ohjaamista ja pitämistä yrityksessä. Tuotejohtajuutta tavoittelevan yrityksen on kyettävä saattamaan hyvin erilaisten ihmisten työpanokset yhteen saavuttaakseen läpimurtotuotteita. Erilaisilla ihmisillä tarkoitetaan myös henkilöitä, joita saatetaan pitää ”vaikeina” työntekijöinä. He ovat usein erimieltä ja eivät ajattele kuten muut organisaatioissa. Läpimurtotuotteet voivat olla tuotteita, jotka syntyvät vastoin odotuksia tai yllätyksenä enemmistölle. Tämä tarkoittaa, että joidenkin on ajateltava toisin synnyttääkseen jotain uutta.

⁵⁷ Treacy, Michael, Wiersema, Fred; *The Discipline of Market Leaders* 1995, 96

Tuotejohtajan tulisi etsiä rekrytoidessaan luovia henkilöitä. Näitä ihmisiä ei välttämättä ole löydettävissä huippuyliopistoista, vaan he saattavat olla keitä tahansa henkilöitä, jotka voivat olla itseoppineita, luovia ja laaja- alaisesti ajattelevia⁵⁸.

Tuotejohtajat haastavat osajiaan vaativilla tehtävillä ja kilpailuttavat henkilöstöä keskenään. Työtekijöiden motivoimisessa ei kaihdeta keinoja. Yritykset ovat valmiit suuriinkin uhrauksiin henkilöstön motivoimisessa, sillä jos henkilöstö ei ole motivoitunut, on vaarana tärkeimmän resurssin lähtö kilpaileviin yrityksiin. Pelkät suuret optiot eivät riitä huippuosajille, ammattitaidon tunnustus toisten ammattilaisten silmissä on tärkeä osa palkitsemista.

Tuotejohtajan pitää tuntea markkinansa tarkasti. Asiakkaat eivät maksa lisähintaa tuotteista, jotka eivät tuo heille lisäarvoa. Hinnan täytyy olla kilpailukykyinen. Korkeamman hinnan tavoittelussa brändeihin tukeutuminen ei toimi. Brändi on asiakkaalle lupaus laadusta. Jos hinta ylittää laatulupauksen, tuotejohtajan asema menetetään. Oleellista on hallita tuotteen elinkaarihinnoittelu. Se, mikä oli hetki sitten uusinta uutta ja ainutlaatuista, voi olla nyt mennyttä. Tämä tulee huomioida tuotteen hinnoittelussa. Tuotteen hinta on tuotava alas tarkasti harkittuna hetkenä, jotta saadaan mahdollisimman hyvä pitkän ajan kokonaistuotto tuotteelle.

Tuotejohtajien on oltava taitavia uusien tuotteiden lanseeraamisessa. Uudet tuotteet on saatava näyttävästi esille, niistä on kommunikoidava markkinoilla ja tehtävä näyttäviä promootiota. Yritykset toteuttavat mittavia mainoskampanjoita jo ennen kuin tuotteita on markkinoilla saatavilla. Pian lanseeraamisen jälkeen kilpailijat ehtivät mukaan. He tulevat markkinoille omilla versioillaan. Vaikka tuotejohtajien menestys riippuu uusista läpimurtotuotteista, tuotejohtajat eivät epäröi kilpailun koventuessa laajentaa olemassa olevien tuotteiden ominaisuuksia. Markkinoilla jo olemassa olevien tuotteiden päivityksellä pyritään saavuttamaan laajempaa tuotteiden käyttäjäkuntaa. Perässä tulevat kilpailijat saavuttavat lopulta tuotejohtajan edelläkävijyyden. Tätä ennen tuotejohtaja pyrkii rahastamaan markkinoita korkealla hinnalla, ja kun kilpailun johdosta hinnat alkavat laskea, tuotejohtaja lanseeraa markkinoille uuden tuotteen.

⁵⁸ Treacy, Michael, Wiersema, Fred; *The Discipline of Market Leaders* 1995, 97

Tuotejohtajien menestystekniikkana on kehittää aina uusi tuote, jonka ansiosta edeltävä tuote jää auttamattomasti vanhanaikaiseksi⁵⁹. Tämä on jatkuvaa ja nopeaa tuotekehitystyötä, jossa on onnistuttava. Sisäisesti tiimit työskentelevät samanaikaisesti usean toivotun läpimurtotuotteen parissa, tärkeää on toiminnan jatkuvuus. Yksi tiimi saattaa työskennellä seuraavana vuonna lanseerattavan tuotteen parissa, toinen saman tuotteen kahden vuoden päässä olevan version kanssa, kolmas saman tuotteen myöhemmän version parissa, jolloin tuotteeseen saatetaan pyrkiä integroimaan jonkin toisen tuotteen ominaisuuksia jne. Johdolta vaaditaan kykyä hahmottaa oikeita signaaleja ja toteuttaa tuotekehitystä näiden markkinasignaalien mukaan. Optimaalisinta tuotejohtajalle olisi pyrkiä tuotteillaan muokkaamaan proaktiivisesti itse markkinoita.

Yrityksen täytyy rahoittaa olemassa olevien tuotteiden myynnillä uusien tuotteiden tuotekehitys, mikä herkästi synnyttää organisaatiossa sisäisiä jännitteitä. Rajoitetuista resursseista käydään yrityksessä kovaa kamppailua. Resurssien allokointi aiheuttaa tasapainottelua olemassa olevien tuotteiden ja tulevaisuuden tuotteiden välille. Tämän tasapainon hallitseminen on olennaista tuotejohtajille. Samalla kun se luo sisäistä kilpailua, se synnyttää energiaa, joka pitää tuotejohtajan dynaamisena⁶⁰.

3.3.2 Asiaksläheisyys

Treacy ja Wiersema (1995) kuvaavat asiaksläheisyyttä IBM:n 1970 - 1980-luvun menestyksellä. Tällöin IBM menestyi erinomaisella asiakkaitensa palvelulla ja ohjauksella nopeasti muuttuvassa teknologisessa ympäristössä. Menestyminen ei perustunut alhaiseen hintaan tai uusimpaan tuoteinnovaatioon, vaan asiakkaitten toimialatuntemukseen ja erittäin hyviin kokonaisratkaisuihin. Esimerkiksi asiakkaiden tietohallintopäälliköille IBM tarjosi kokonaisratkaisun, joka auttoi tietohallinnon suunnittelussa ja hallinnassa sekä koulutti yrityksen IT -henkilöstöä järjestelmänsä käyttöön. Myöhemmin IBM epäonnistui strategiassaan, mikä on varoittava esimerkki kaikille asiaksläheisyyteen pyrkiville yrityksille. IBM ei kyennyt hyödyntämään markkinoiden koko potentiaalia. Yritys keskittyi ensisijaisesti yhteen arvolupaukseen - asiakastuntemukseen. Se ei ottanut riittävän tarpeeksi ajoissa käyttöön kehittämäänsä

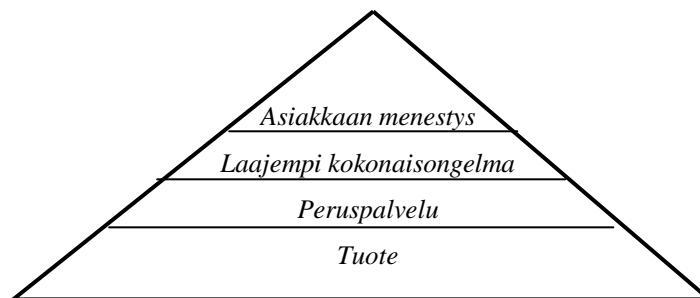
⁵⁹ Treacy, Michael, Wiersema, Fred; *The Discipline of Market Leaders* 1995, 99

⁶⁰ Treacy, Michael, Wiersema, Fred; *The Discipline of Market Leaders* 1995, 100

uusinta tietotekniikkaa, vaan yritti itsepintaisesti ratkaista asiakkaiden uusia ongelmia ja rahastaa asiakkaitaan vanhoilla tuoteratkaisuillaan.

Onnistuakseen asiakasläheisyyden saavuttamisessa yrityksen on kohdattava ja ymmärrettävä laajalti asiakkaan ongelmat. Halpa hinta ei tuo lisäarvoa asiakkaalle, jos hän ei osaa käyttää tuotetta tehokkaasti tai ei osaa yhdistää uusinta tuoteratkaisua omaan toimintakokonaisuuteensa. Asiakasläheisyys rakentuu asiakkaan toimialan ja kokonaisongelman ymmärtämiselle⁶¹.

Treacy ja Wiersema (1995) korostavat asiakasläheisyyden keskeisenä tekijänä asiakkaiden tarvehierarkian ymmärtämistä (kuvio 5) sitä, miten asiakkaan tarpeet voidaan toteuttaa yrityksen ratkaisuilla. Asiakasläheinen yritys ei pyri tarjoamaan vain ratkaisuja ongelman poistamiseksi, vaan se pyrkii pureutumaan ongelmaan selvittääkseen ongelman aiheuttajat ja sitä kautta ratkaisemaan asiakkaan ongelman.



Kuvio 5: Asiakkaan tarvehierarkia Treacy & Wiersema 1995, 127

Esimerkiksi asiakkaan tyytymättömyys kuljetuspalveluihin saattaa olla usein osa laajempaa logistista ongelmaa, tai asiakas saattaa tarvita koulutusta ja neuvontaa hankkimansa logistiikkasovelluksen käytössä. Ratkaisemalla asiakkaitensa ongelmia asiakasläheiset yritykset pyrkivät tehostamaan asiakkaiden liiketoimintaprosesseja. Asiakasläheisyyteen pyrkivä yritys toimii yhteistyökumppanina asiakkaan päämäärien saavuttamiseksi. Näin luodaan molemminpuolinen luottamus ja syvennetään asiakassuhdetta⁶². Asiakasläheisyyden ansiosta syntynyt palveluratkaisujen myynti on

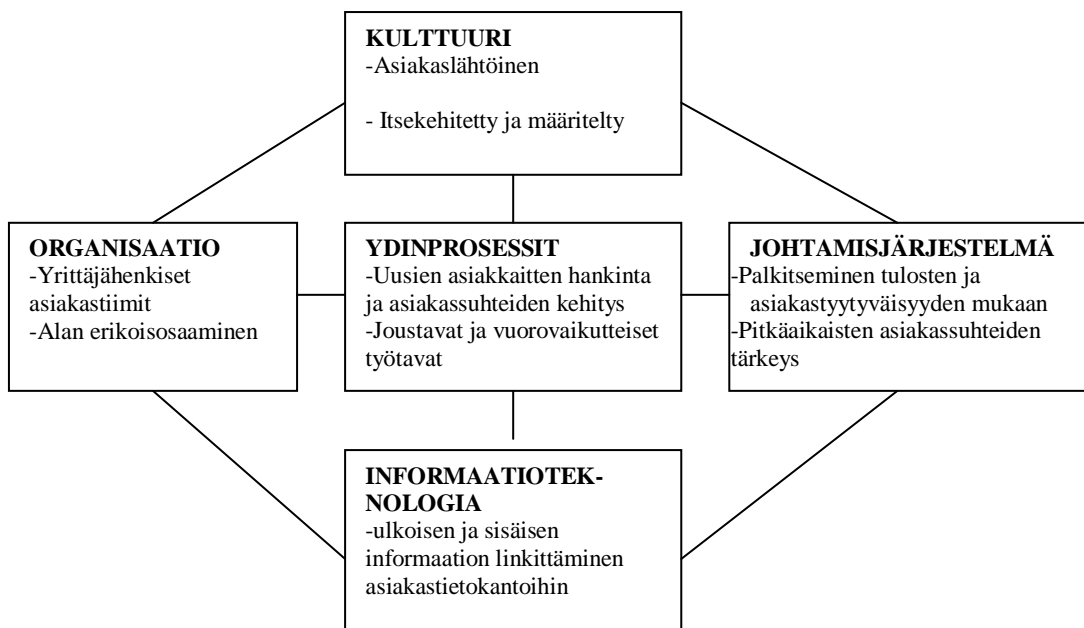
⁶¹Treacy, Michael, Wiersema, Fred; *The Discipline of Market Leaders* 1995, 126

⁶²Treacy, Michael, Wiersema, Fred; *The Discipline of Market Leaders* 1995, 127

kannattavampaa kuin pelkkä tuotemyynti, koska palveluissa on usein korkeammat katteet kuin tuotteissa. Lisäksi palveluratkaisujen myyminen tuottaa tasaisemman kassavirran kuin tuotemyynti. Palvelusopimuksilla asiakas voidaan sitoa luontevasti pitkäksi aikaa yritykseen.

Asiakasläheisen yrityksen liiketoimintamallin (kuvio 5) piireiteitä ovat seuraavat:

- Ydinprosessit keskittyvät pitkäkestoisiin asiakassuhteisiin.
- Yritysrakenne tukee sisäistä yrittäjyyttä.
- Johtamistapa painottaa asiakassuhteiden kestoa, ja palkitseminen perustuu asiakasläheisyyteen.
- Yrityskulttuuri on asiakaslähtöinen ja yhteistyöhaluinen.



Kuvio 6: Asiakasläheisen yrityksen liiketoimintamalli (Treacy & Wiersema 1995, 130)

Menestyneet asiakasläheisyysyritykset ovat toimineet asiantuntijaroolissa asiakkaan omassa liiketoiminnassa ja siten löytäneet kokonaisratkaisuja asiakkaan ongelmiin. Pystyäkseen tähän, asiakasläheisyysyrityksen liiketoimintamallin on oltava

proaktiivinen, muutosorientoitunut ja keskittynyt erikoisosaamiseen. Kompleksiset ratkaisut asiakkaalle saavutetaan integroimalla eri ongelmiin erikoistuneet tiimit sekä useat palvelu- ja tuotetukiyksiköt keskenään.

Hyvä asiakastuntemus ja kattava ymmärrys asiakkaan liiketoimintaprosesseista ovat välttämättömyys asiakasläheisyydessä. Tärkeää on löytää ratkaisu asiakkaan yksilöityyn ongelmaan. Pelkkä asiakastuntemus ja asiakkaan liiketoimintaprosessien uudelleenjärjestely eivät tuo jatkuvaa menestystä asiakasläheisyyteen pyrkivälle yritykselle. Pelkkä palvelu ei riitä. Tarvitaan tuotteita, jotka ovat muunneltavissa asiakkaan eri tarpeisiin. Tuotteen ei tarvitse olla uusinta uutta, vaan asiakkaan tarpeita vastaavaa.

Lisäksi on oltava fyysisesti asiakasta lähellä. Päätöksentekoa on hajautettava, siirtämällä se lähelle asiakaspintaa. Pelkästään päätöksenteon hajauttaminen ei riitä takamaan hyvää palvelua, ellei asiakasta hallita kokonaisuutena organisaation sisällä. Jos asiakkaista saatuja tietoja ei ole kerätty, koottu ja jaoteltu helposti käytettävään muotoon asiakastietokantoihin, niin organisaatio ei kykene hoitamaan asiakasta tehokkaasti⁶³. Kokonaisuus on tärkeä niin asiakassuhteiden hoidossa kuin oman organisaation funktioissakin. Asiakasläheisyys perustuu myynnin, asiakaspalvelun, tuotekehityksen, tuotannon, hallinnon ja ylimmän johdon saumattomaan yhteistyöhön. Asiakastyytyväisyys arvonlupauksena perustuu jatkuvien uusien ratkaisuiden kehittämiseen, ei vallankumouksellisiin ratkaisuihin. Liiketoiminta perustuu tuotelinjojen kanssa rakennetuille palveluille, jotka yhdessä auttavat asiakasta parantamaan liiketoimintaansa. Kokonaisvaltainen asiakashallinta, jota tukee koko organisaatio, helpottaa pitkien asiakassuhteiden muodostamista.

3.3.2.1 Johdon rooli

Johdon rooli korostuu asiakasläheisyydessä. Sen tehtäväksi muodostuu hankkia, integroida ja pitää osaava henkilöstö yrityksessä. Johdon on luotava kulttuuri, joka perustuu asiakkaan menestymiseen. Kulttuuri, joka mittaa omaa menestystä asiakkaan

⁶³ Cairncross, Frances; *The Company of The Future* 2002, 55

menetyksen kautta. Tässä onnistuakseen asiakasläheisyyteen pyrkivän yrityksen on kuunneltava asiakasta, seurattava ja osallistuttava sen kehittämiseen sekä otettava vastuuta tuloksien saavuttamisesta.

Asiakasläheisyysyrityksen henkilöstö saattaa näyttää ulkopuolisesta heikosti nivotulta joukolta ihmisiä. Tosiasiassa he jakavat yhteiset toimintatavat, kulttuurin ja toimivat saumattomasti yhteen yhteisten päämäärien eteen. Heiltä vaaditaan mukautumista, joustavuutta ja moniosaamista. Tämä johtuu siitä, että organisaatiossa ei ole tarkkoja toimenkuvia, kaikkien on oltava valmiita tekemään kaikkea. Asiakasläheisyysyritys hyödyntää asiakkaitaan resursseina. Tekemällä yhteistyötä ja tutkimalla asiakkaitensa liiketoimintaa ja liiketoimintaprosesseja he oppivat niistä ja hyödyntävät osaamistaan uusilla markkinoilla. Asiakkaitten kanssa yhteistyötä tekevät tiimit tapaavat säännöllisesti ja jakavat kokemuksia. Elinehtona onkin, että uusi osaaminen saatetaan koko organisaation käyttöön. Uuden tiedon pohjalta syntyneitä osaamista tulisi pystyä soveltamaan jatkossa myös uusissa tehtävissä⁶⁴.

Asiakasläheisyysyrityksen ja sen asiakkaiden organisatoriset rajapinnat eivät ole selviä. Asiakasläheisyysyritys toimii asiakkaan päämäärien saavuttamiseksi ja tulee näin osaksi asiakkaan toimintaa. Tämä puolestaan vetää asiakasläheisyysyrityksen organisaatiota sisäisesti erilleen, eri tiimien toimiessa eri asiakkaitten projekteissa. Yrityksen yhdessä pitäväksi voimaksi muodostuu organisaation sisäinen tiedonvaihto. Lisäksi tärkeä yhdistävä tekijä on toimivien oppimismekanismien vaihto tiimien välillä. Näitä tiimien hyväksi havaittuja sisäistämismalleja jakamalla muu organisaatio saa tehokkaita oppimisvälineitä soveltaakseen uutta tietoa uusissa asiakaskontakteissa. Tämä tiedonvaihtoon perustuva tarve tekee jokaisesta tiimistä riippuvaisen yrityksestä yhteisönä. Yritys toimii tukipisteenä, joilta saa tietoa ja tarvittaessa lisäresursseja käyttöön⁶⁵.

⁶⁴ Treacy, Michael, Wiersema, Fred; *The Discipline of Market Leaders* 1995, 136

⁶⁵ Treacy, Michael, Wiersema, Fred; *The Discipline of Market Leaders* 1995, 137

3.3.2.2 Palvelun tarjonta

Asiakasläheisyysyrityksellä on laaja palvelu- ja tuotetarjonta, jolla se pystyy vastaamaan erilaisten asiakkaiden kompleksisiin ongelmiin. Tämä laaja tarjonta toteutetaan usein alihankintana. Asiakasläheisyysyrityksen vahvuus ei ole siinä, mitä se omistaa, vaan siinä, mitä se tietää, ja miten se muuttaa tiedon osaamiseksi ja koordinoi sen palveluntarjonnaksi. Voimavaraksi voidaan laskea asiakkaan palvelemisessa käytettävä verkosto. Palvelu- ja tuotetarjonnassa käytetään hyväksi palveluverkoston, joka tarjotaan asiakkaan käyttöön vuokraamalla, partnerisopimuksilla tai muulla yhteistyöllä. Tästä on etua kahdessa suhteessa. Ensinnäkin yritys pystyy tarjoamaan palveluaan sellaisillekin aloille, joissa oma osaaminen ei riitä. Toiseksi se voi käyttää muiden yritysten erikoisosaamista tarjoten parhaan mahdollisen palvelun omille asiakkailleen. IBM epäonnistui aikanaan juuri siksi, että se tarjosi pelkästään omia ratkaisujaan asiakkailleen, eikä seurannut markkinoilla kehitystä. Se päätti asiakkaitensa puolesta, mikä näille oli hyväksi ja mikä ei, ja jätti näin heidät uusien mahdollisuuksien ulkopuolelle.

Monille herää kysymys, kuinka asiakasläheisyysyritys voi tehdä rahaa myymällä muiden tarjoajien tuotteita ja palveluita. Mutta sen tulokseteko perustuukin kokoon panevaan voimaan. Se yhdistää eri tarjoajien palveluita ja/tai tuotteita sekä omia palveluita kokonaisuuksiksi; neuvomalla, uudelleen järjestelemällä ja ottamalla vastuun tuloksista⁶⁶.

3.3.2.3 Liikesuhteiden luonti

Asiakasläheisyys perustuu pitkiin asiakassuhteisiin. Yksittäisten liiketapahtumien ei välttämättä tarvitse olla kannattavia. Kannattavuus syntyy pitkien asiakassuhteiden kautta. Yritykset näkevät asiakkaansa investointeina, joista saadaan tuottoja. Lyhyitä asiakassuhteita vältetään, jopa niin, että niihin ei suostuta lainkaan. Ei tuhlata voimavaroja muihin kuin pitkiin asiakassuhteisiin. Lyhyitä asiakassuhteita edustavat yritykset tietävät tarkasti, mitä ne haluavat, ja kilpailuttavat yrityksiä tavoitteena mahdollisimman edullinen hinta. Nämä asiakkaat eivät ole asiakasläheisyysyritykselle

⁶⁶ Treacy, Michael, Wiersema, Fred; *The Discipline of Market Leaders* 1995, 138

houkuttelevia, koska ne eivät täyttäneet tarvittavia kriteereitä. Ensiksi asiakkaalla tulee olla halu tehdä yhteistyötä ja nähdä siinä mahdollisuus. Yhteistyö tarkoittaa osittaista itsenäisyyden menetystä, muutoin tiivis yhteistyö ei ole mahdollista. Parasta asiakasläheisyysyritykselle olisi, jos sen asiakas näkisi ympärillään paljon mahdollisuuksia, mutta ei kykenisi hyödyntämään niitä yksin. Asiakasläheisyys auttaa löytämään uusia mahdollisuuksia, samalla kun asiakasläheisyys tuo uutta tietoa ja osaamista molemmille osapuolille. Uuden oppiminen luo pohjaa tiedon hyödyntämiselle uusilla markkinoilla. Toinen tekijä on operationaalinen. On vaikea olla asiakasläheinen, jos asiakas tietää jo kaiken, tai kuvittelee tietävänsä. Olisi toivottavaa, että asiakasläheisellä yrityksellä olisi erityistä osaamista jollain asiakkaalle tärkeällä alueella. Tämän erikoisosaamisen kautta asiakkaan on helppo luopua täydestä itsenäisyydestä ja avautua yhteistyöhön. Erikoisosaamisen on oltava asiakkaan mission kannalta tärkeää, jolloin yhteistyö tuo molemmille osapuolille lisäarvoa. Haasteeksi muodostuu asiakasläheisyysyritykselle tässä erikoisosaamisessa pysyvä edelläkävijyys suhteessa asiakkaaseen, vain tätä kautta asiakassuhteista saadaan pitkäkestoisia. Harvalla asiakasyrityksellä on suuria puutteita oman liiketoimintansa ydinalueiden kompetensseissa, minkä vuoksi asiakasläheisyysyritykset joutuvat hoitamaan usein myös asiakkaitensa ydinosaamisen ulkopuolelle jääviä prosesseja.

Liikesuhteiden luonnissa optimaalista olisi tuntea hyvin asiakkaan markkinoilla oleva kasvupotentiaali. Yhteistyön jatkuessa, ja asiakkaan ollessa tyytyväinen yhteistyöhön, asiakasläheisyyttä pyritään lisäämään. Yhteistyö tiivistyy ja asiakas tulee riippuvaisemmaksi siitä. Tämän tiivistyneen yhteistyön myötä pyritään oppimaan lisää asiakkaitten liiketoiminnasta, jotta uusia ratkaisuja voitaisiin taas tarjota. Mitä lähemmäksi asiakasta päästään, sen parempi. Yhteistyötä pyritään laajentamaan ja syventämään yhdessä asiakkaan kanssa. Lähtökohtana on saada muodostetuksi hyvä asiakassuhde, jonka jälkeen voidaan aloittaa resursseja sitova yhteistyö palveluratkaisujen kehittämiseksi. Asiakassuhteen alun jälkeen asiakasläheisyysyritys tarkkailee ja pyrkii ymmärtämään asiakkaan liiketoimintaa. Tämän avulla pystytään yhdessä rakentamaan lisäarvoa ja tuottavia ratkaisuja asiakkaalle⁶⁷.

⁶⁷ Treacy, Michael, Wiersema, Fred; *The Discipline of Market Leaders* 1995, 140

Asiakasläheisyysyritykset tarjoavat asiakkailleen parhaan mahdollisen kokonaisratkaisun. Menestyäkseen sen on lisättävä asiakkaitensa määrää ja myyntiä jokaisessa asiakassuhteessa. Tuotejohtaja voi pitää yllä korkeaa hintatasoa uusimpien tuotteiden avulla, ja toiminnallisen tehokkuuden yritys voi tehostaa toimintaansa laskeakseen kustannuksia. Asiakasläheisyysyritys puolestaan menestyy ainoastaan asiakkaitensa menestyksen kautta. Hinnoittelussa asiakasläheisyysyritys ei välttämättä tarjoa markkinoiden edullisinta vaihtoehtoa. Hinta saattaa kivuta tuotejohtajaakin korkeammaksi markkinoilla, mutta asiakasläheisyys tarjoaa parhaimman kokonaisratkaisun. Tästä asiakkaan on oltava valmis maksamaan. Ajan myötä asiakasläheisyysyrityksen erityisosaaminen ja ratkaisut arkipäiväistyvät. Asiakas saattaa tuntea maksavansa markkinoita korkeampaa hintaa saamatta enää aikaisemmin kokemaansa lisäarvoa yhteistyöstä. Kilpailijat kopioivat asiakasläheisyysyrityksen tarjoaman ratkaisun ja alkavat tarjota sitä edullisempaan hintaan. Hintakilpailuun asiakasläheisyysyrityksellä ei ole varaa, joten sen on löydettävä muut ratkaisut tähän tilanteeseen. Treacy ja Wiersema tarjoavat ratkaisuksi kahta eri strategiaa. Joko tarjota koko ratkaisu asiakkaan itse hoidettavaksi tai tarjota sama palvelu edullisemman alihankkijan kautta. Voittomarginaalit kaventuvat yhteistyön edetessä ja asiakasläheisyysyrityksen on löydettävä uusia alueita yhteistyön jatkamiselle.

Asiakasläheisyysyritykset hakevat kasvua asiakkaille uusien palveluratkaisuiden kautta. Asiakasläheisyys on jatkuvasti kehitettävä omaa ja asiakkaan toimintaa, koska yhteistyön pysähtyminen tarkoittaa useasti asiakkaan menettämistä.

Moni asiakasläheisyysyritys ihmettelee, miksi eivät tunnu onnistuvan arvonalupauksessaan, vaikka pyrkivätkin kaikin tavoin olemaan mahdollisimman lähellä asiakasta. Se, mikä erottaa onnistujat epäonnistujista, on kokonaisvaltainen panostus arvonalupauksen toteuttamiselle. Tämä vaatii kokonaisvaltaisia päätöksiä. On eri asia olla asiakkaan lähellä oleva yritys, kuin olla asiakasläheinen yritys. Asiakasläheisyys on asiakkaan tuloksen parantamista ja syntyneiden riskien jakamista. Asiakkaan kanssa yhdessä luodaan ratkaisuja. Yhteistyön tuloksena räätälöidään tuotteita ja palveluita ja tehdään ne asiakkaalle sopiviksi. Asiakasläheisyysyritykselle on tärkeää uusien toimintastrategioiden, erilaisten osaamisten ja ajattelutapojen ylläpitäminen ja jakaminen niin omassa kuin asiakkaansa organisaatiossa. Kummatkin oppivat toisiltaan:

asiaksläheisyysyritys oppii asiakkaan liiketoiminnasta ja prosesseista, ja asiakas puolestaan oppii uusien ratkaisujen tuomista mahdollisuuksista⁶⁸.

3.4 Kirjallisuuskatsauksen yhteenveto

Jokaisen yrityksen on tunnistettava tulevaisuuden tuomat uhat ja mahdollisuudet. Ylemmän johdon on tehtävä jatkuvasti töitä luodakseen mahdollisimman tarkan kuvan tulevaisuudesta. Tätä työtä vaikeuttaa ennen muuta teknologian nopea kehitys, jonka seuraaminen on vaikeaa ja joissakin tapauksissa kannattamatontakin. On tiedettävä, koska on syytä mennä mukaan muutokseen, ja koska jättäytyä siitä pois, tai ainakin osata jäädä odottamaan, mitä tapahtuu. Yritysjohdon työ on paradoksien kanssa taiteilemista.

Seuraava askel on päättää, miten yritys aikoo menestyä tulevaisuudessa. Keitä asiakkaita aiotaan palvella, ja mitkä ovat yrityksen omat kilpailuedut. Arvonlupauksessa kiteytyy se asiakkaalle luvattu arvo, mitä yritys tarjoaa. Tässä onnistuakseen johdon on luotava yritykselle ne sisäiset, toiminnalliset puitteet, joilla arvonlupauksen toteutus mahdollistetaan. Sitoutuminen tähän prosessiin vaatii yrityksen johdolta strategisia päätöksiä resurssien uudelleen allokoimiseksi. Arvonlupaus, mikäli sillä tavoitellaan asiaksläheisyyttä, merkitsee asiakkaan näkemistä uudessa valossa. Asiakkaalla on ostovoiman lisäksi myös arvokasta tietoa, mikä tulee saada yrityksen käyttöön. Yrityksen tulee luoda puitteet asiakkaan ja yrityksen välille yhteiselle arvonmuodostusprosessille, mikä perustuu jatkuvaan dialogiin heidän välillään. Yhteinen arvonmuodostusprosessi auttaa rakentamaan pitkäkestoisia asiakassuhteita, tuottamaan räätälöityjä palveluratkaisuja ja luomaan kilpailuetuja, joita kilpailijoiden on vaikea kopioida.

Kuten kirjallisuusosiosta käy ilmi, olen hakenut teoriapohjan tutkimukseeni pääasiallisesti ulkomaisesta kirjallisuudesta. ”Maassa maan tavalla” – sanotaan, ja koska kohdeyritykseni toimii globaaleilla markkinoilla ja hakee uutta kasvua maailmalta, niin todennäköistä on, että ajankohtaiset, paikalliset toimintamallitkin löytyvät ulkomaalaisilta tutkijoilta ja tiedemiehiltä.

⁶⁸ Treacy, Michael, Wiersema, Fred; *The Discipline of Market Leaders* 1995, 142

Tutkielmaani varten olen lukenut myös asiaan liittyvää kotimaista kirjallisuutta lähinnä strategisen johtamisen ja erilaisten organisaatiokulttuurien johtamisen osalta. Lisäksi olen eri lehtiartikkeleista löytänyt gradu-tutkielmaani liittyvää problematiikkaa.

4 MARKKINOITA NOPEAMPI KASVU

Comptelin tavoitteena on markkinoita nopeampi kasvu. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka markkinat eivät kasvaisi niin Comptel kasvaa. Kun markkinat eivät itsessään kasva, kasvu vaatii oman markkinaosuuden kasvattamista⁶⁹. Kasvun saavuttaminen saattaa olla kuitenkin vaikeaa kapealla niche-markkinalla, jolla Comptel toimii. Comptelin on löydettävä jatkuvasti uusia tapoja kasvaa, mikä varmistaa sijoittajien kiinnostuksen yritykseen sijoituskohteena. Asiakkaan tarpeiden entistä laajempi tyydyttäminen on keino ruokkia kasvua, silloin kun ala ei itsessään kasva. On kehitettävä tuoteratkaisuja ratkaisemaan asiakkaan laajempaa ongelmaa. Yrityksen tulee auttaa asiakkaita kustannustehokkuuden lisäämisessä, nopeuttaa sen tuotteiden tuloa markkinoille, pienentää sen liiketoimintariskiä tai kasvattaa päätuotteiden kysyntää. Kun asiakassuhteen painopisteenä on vuorovaikutusprosessi, jonka pohjalta kehitetään asiakkaan tarpeisiin sopiva kokonaisratkaisu, päästään asiakasläheisyryityksen kannalta parempaan asemaan. Tarjoamalla näin asiakkaalle laajempaa lisäarvoa, muodostetaan läheisempi suhde asiakkaaseen. Tämä suhde helpottaa jatkomyyntiä, koska asiakkaan ongelmia ymmärretään paremmin. Tehostamalla asiakkaan toimintaa tai toimintoja riittävästi, asiakasyritys voi ulkoistaa toimintansa kokonaan asiakasläheisyryitykselle⁷⁰.

Adrian Slywotzky ja Richard Wise kirjassa *How to grow when Markets don't* puhuvat käsitteestä *kysyntäinnovointi*. Tärkeintä siinä on asiakasläheisyys, jonka avulla opitaan ymmärtämään ja auttamaan asiakasta sen tärkeimmissä ongelmissa. Comptelin, jolla on

⁶⁹ Haastattelu; Toimitusjohtaja Tero Laaksonen, kesällä 2003

⁷⁰ Slywotzky, Adrian, Wise Richard; *How to Grow When Markets Don't* 2003, 45

laaja tuote- ja teknologiaosaaminen, tulee pystyä myös tarjoamaan ratkaisuja, joita asiakas ei osaa etukäteen kuvitella. Lähtökohtana on olla asiakkaan lähellä, kuunnella, käydä dialogia ja löytää lisäarvoa yhdessä. Selvittämällä minkälaisien ongelmien kanssa asiakkaat painivat päivittäin, miten ne käyttävät liiketoiminnassaan aikaa, energiaa ja resurssejaan, kyetään hahmottamaan yhteisen arvonmuodostuksen peruselementit.

Edellä mainittujen ongelmien löytäminen ei ole helppoa. Syy on osaksi asiakaskäsitteen määrittämisessä. Usein asiakas määrittellään pelkästään tuotekysynnän perusteella. Asiakasta kannattaa tarkastella sen toiminnan, kustannusten, pääomatarpeen, tiedonjaon ja priorisoinnin kautta. Tämä merkitsee asiakkaan toiminnan pullonkaulojen, turhien toiminnallisten toistojen, informaatiotukosten ja menetettyjen mahdollisuuksien etsimistä. Näiden sisäisten arvoketjujen ongelmakohtien löytäminen ja niiden ratkaiseminen on avain kysyntäinnovaatioon. Usein asiakkaan on itse vaikea ilmaista näitä kysyntänä. Kysyntäinnovaation luomisen onnistuessa asiakasläheisyysyrityksestä on tullut asiakkaan kysynnän ennakoija. Yritys ei enää vain auta asiakasta saavuttamaan tuloksia, vaan se ottaa myös vastuun tuloksista yhdessä asiakkaan kanssa⁷¹.

Kysyntäinnovaatiossa onnistuminen ei ole aina helppoa. Vaikeata ei ole tarjota asiakkaan mahdollisiin ongelmiin houkuttelevaa palveluratkaisua, vaan vaikeata on tehdä se taloudellisesti kannattavalla tavalla. Ratkaisujen lähtökohtana on vastata asiakkaiden tyydyttämättömiin tarpeisiin, mutta harvat ovat onnistuneet siinä taloudellisesti kannattavasti. Lisäksi moni asiakas pitää palvelua turhanpäiväisenä lisäkustannuksena, mikä ei anna lisäarvoa. Toisinaan ratkaisu on toimiva asiakkaalle, muttei kannattava sitä tarjoavalle yritykselle. Adrian Slywotzkyn ja Richard Wisen mukaan kysyntäinnovaation onnistumisessa yrityksen tulisi hyödyntää ns. *piileviä etuja*.

4.1 Piilevät edut

Compel voisi hakea kasvua ns. *piilevien etujen* avulla. *Piilevillä eduilla* ei tarkoiteta aineettomia etuja. Yrityksen taseen kautta on helppo tunnistaa resursseja, kuten tehtaat, kiinteistöt tai muut varat. *Piileviä etuja* etsiessä on unohdettava puhtaat laskennalliset

⁷¹Slywotzky, Adrian, Wise, Richard; How to Grow When Markets Don't 2003, 50

faktat. *Piilevät edut* ovat asioita, joita alalla aloittelevalla yrityksellä tai kilpailijoilla ei välttämättä ole. Näitä tekijöitä voivat olla esimerkiksi tekninen tietotaito, suhdeverkosto tai asiakaslojaalisuus. Näiden tai muiden *piilevien etujen* hyödyntäminen on kriittistä kysynnän kasvattamiseksi. *Piilevien etujen* kustannukset eivät kasva käytön lisääntyessä, kuten esimerkiksi tehtaan käyttöasteen kasvattamisessa, mikä nostaa kustannuksia. *Piilevien etujen* käyttö itse asiassa vahvistaa niitä entuudestaan. Mitä enemmän panostat asiakassuhteisiin, sitä vahvemmaksi suhteet muodostuvat. Lisäksi kilpailija ei voi kopioida asiakassuhteita, mikä synnyttää tärkeän kilpailuedun markkinoilla. Kuitenkin on huomioitava, että *piilevät edut* vasta mahdollistavat kasvun. Yrityksen täytyy allokoida muita resurssejaan tämän mahdollisuuden onnistumiseksi⁷².

Organisaatioissa on useita kasvua estäviä tekijöitä. Byrokraattinen organisaatio tukahduttaa helposti uudet ideat. Markkinat muuttuvat yrityksen päätöksentekokykyä nopeammin, minkä vuoksi päätöksiä tehdään usein vanhentuneen tiedon perusteella. Yleinen kasvuun tähtäävien aloitteiden tukahduttaja on budjetti. Budjetista katsottuna kaikki uuteen kasvuun liittyvät aloitteet sisältävät suuremman riskin, kuin vanhat, jo budjetoidut investointikohteet. Uutta kasvua tavoittelevat hankkeet vaativat taloudellisia panostuksia, joista saatava tulo voi kestää kauan. Tämän vuoksi yritykselle saattaa syntyä tunne, että sillä ei ole varaa panostaa kasvuun. Kasvuhankkeissa vaaditaan pitkäjänteistä toimintaa ja varautumista pääoman pitkänajan tuottoon. Uudet kasvumahdollisuudet edellyttävät uusia keinoja, jotta niiden hyödyntämisessä onnistutaan. Ydinosaamisen sijasta tarvitaan uusia tapoja toimia, ajatella ja uudenlaista osaamista. Uutta osaamista hankittaessa esteenä voi olla itse rekrytoijat, mikäli he ovat oman organisaation jäseniä. Ihmisillä on tapana palkata ympärilleen sellaisia henkilöitä, jotka ajattelevat samalla tavalla, kuin he itse. Tämä harvoin tuo tarvittavaa uutta näkökulmaa ja osaamista organisaatioon⁷³. Ulkoisia esteitä uudelle kasvulle saattavat olla myös vahva brändi tai partnerit. Nämä voivat toimia esteinä silloin, kun uusi kasvu on ristiriidassa vanhan brändikuvan tai partnereiden etujen kanssa⁷⁴.

Operatiivisen johdon rooli korostuu tavoiteltaessa kasvua. Sen tulee toimia yrityksen kasvun edistäjänä. Toimiessaan päivittäin asiakkaiden kanssa operatiivisen johdon on

⁷² Slywotzky, Adrian, Wise, Richard; How To Grow When Markets Don't 2003, 54-57

⁷³ Slywotzky, Adrian, Wise, Richard; How To Grow When Markets Don't 2003, 189

⁷⁴ Slywotzky, Adrian, Wise, Richard; How To Grow When Markets Don't 2003, 192

helppo tunnistaa ja tiedostaa asiakkaiden arkipäiväiset huolenaiheet. Kokemuksiin perustuva asiakastuntemus ja tieto oman yrityksen piilevistä eduista ovat arvokas lähtökohta yrityksen etsiessä uutta kasvua. Operatiivinen johto voi pienillä parannuksilla rakentaa lisäpalveluja tuotteiden ympärille ja kohentaa siten asiakkaitten kokemaa palvelua. Näitä parannuksia tavoiteltaessa tehdään usein pieniä pilottiprojekteja, joita ei aina kontrolloida turhan tarkkaan ylemmän johdon taholta. Mikäli pilottiprojekti alkaa tuottaa kassavirtaa yritykselle, se on helppo esitellä johdolle ja saada siltä hyväksyntä projektin toteuttamiselle. Lisäksi ylin johto on yleensä varsin tietoinen siitä, että mitään ei tapahdu, ellei operatiivista johtoa saada toimimaan halutulla tavalla, sillä operatiivisessa johdossa toimivat henkilöt ovat viimekädessä toiminnan toteuttajia⁷⁵.

Ylimmän johdon on ennen uusien kasvuhankkeiden aloittamista tehostettava olemassa olevaa toimintaa, jotta siitä saatavat kustannussäästöt voidaan ohjata uusien hankkeiden aloittamiseen. Kasvuhankkeet ja sen tavoitteet on jalkautettava operatiiviselle tasolle. Operatiivisen johdon innostaminen uusien hankkeiden aloittamiselle saattaa olla vaikeaa. Yrityksille on tyypillistä ainaisten uusien hankkeiden aloittaminen, joita ei ehditä saattaa loppuun ennen seuraavien aloittamista. Tämän vuoksi ihmiset usein väsyvät, eivätkä jaksaa uskoa hankkeiden onnistumiseen. Tällöin on tärkeää mitata ja palkita heitä onnistuneista kasvutavoitteiden saavuttamisesta. Kasvua tulisi seurata absoluuttisin ja suhteellisin mittarein. Absoluuttinen kasvu kertoisi, kuinka paljon rahamääräisesti toiminta tuo tuloa yritykseen, ja suhteellisen kasvun mittaamisen kautta voitaisiin seurata kasvua suhteessa markkinoiden, kilpailijoiden tai toisten projektien menestymiseen. Nämä kummatkin luvut yhdessä muodostavat tarvittavan informaation jatkotavoitteiden luomiselle. Näin ylin johto kykenee ohjaamaan operatiivisen johdon toimintaa kasvutavoitteiden mukaisiksi⁷⁶.

Moni yritys pyrkii onnistumaan liiketoiminnassaan yksin olemassa olevilla resursseillaan. On kuitenkin tilanteita, joissa vastauksia ongelmiin kannattaa hakea yrityksen ulkopuolelta. Fuusioituminen voi olla synergiasyistä kannattavaa. Hyvänä esimerkkinä tästä on pankkisektorilla tapahtuneet fuusiot. Pankkien asiakaskunta kasvaa

⁷⁵ Slywotzky, Adrian, Wise, Richard; How To Grow When Markets Don't 2003, 206,209

⁷⁶ Slywotzky, Adrian, Wise, Richard; How To Grow When Markets Don't 2003, 217,218

välittömästi, palveluverkosto laajenee ja uusien, potentiaalisten asiakkaiden tavoittaminen maantieteellisesti helpottuu.

Comptel ei myöskään aio sulkea täysin pois mahdollista fuusioitumista tai tulevia yhteishankkeita jonkin toisen yrityksen kanssa. Yritys toimii kapealla niche-markkinalla, joka saattaa äkillisesti käydä liian pieneksi ollakseen kannattava. Fuusioituminen toisen yrityksen kanssa voisi olla ratkaisu tulevaisuuden kilpailussa selviytymiselle, uusien mahdollisuuksien hyödyntämisille ja tavoitellun kasvun saavuttamiselle.

Fuusioitumisen päämääränä on nopeuttaa ja edistää tarvittavan tietotaidon hankintaa, avata nopeasti ovia strategisesti tärkeille markkinoille ja tätä kautta auttaa yritystä selviämään uudessa kilpailutilanteessa⁷⁷. Avain onnistumiseen tässä on *piileviin etuihin* keskittyminen. Fuusiossa tulisi keskittyä löytämään tai ostamaan kumppani, jonka avulla *piilevien etujen* hyöty maksimoitaisiin. *Piilevät edut* tässä tilanteessa voivat olla joko omia tai toisen yrityksen tai yhdistelmiä näistä.

4.2 Toimintasuunnitelma kasvulle

Toimintasuunnitelman tarkoitus on suunnitella ja ohjata toiminnan eri tekijöitä, jotta tavoitteet savutettaisiin. Suunnittelulla ei tarkoiteta pikkutarkkaa ohjeistusta, vaan ennemminkin ohjenuoria, joiden avulla yrityksen toimintaa ohjataan yhteisesti sovittuun suuntaan. Suunnittelusta ei ole hyötyä, mikäli toimintaa ei mitata, verrata tavoitteisiin ja tehdä tarvittaessa mahdollisia korjauksia toimintasuunnitelmaan.

Toimintasuunnitelman on oltava selkeä, ja on tiedettävä oman yrityksen markkina-asema. Kasvun ollessa voimakkaimmillaan on aika keskittyä etsimään jo uutta kasvua. Tämä voi olla organisaatiolle psykologisesti vaikeaa, mutta se on yrityksen elinehto. Kasvulle on laadittava selkeä tavoite, ja kasvusta syntyvät tulot on suunnattava uusien kasvuhankkeiden kehittämiseen. On mietittävä, mikä on tämänhetkinen kasvutavoite: onko se realistinen, paljonko nykyinen kasvu tuo lisätuloja, ja missä vaiheessa kasvukäyrää kilpailijat ovat.

⁷⁷ Slywotzky, Adrian, Wise, Richard; How To Grow When Markets Don't 2003, 232

Realistiset tavoitteet muodostetaan laajan tiedonkeruun pohjalta. Tärkeimmät hankkeet listataan ja arvioidaan niistä saatavat lisätulot seuraavan kolmen vuoden aikajaksolla. Lisäksi arvioidaan hankkeiden mahdollinen tuotto suhteutettuna sen saavuttamisen todennäköisyyteen. Kvalitatiivisia tekijöitä on myös seurattava. Miten kehityshankkeet vaikuttavat koko yritykseen? Tukevatko hankkeet ydinliiketoimintaa vai avaavatko ne ovia uusille liiketoiminta-alueille?

Parhaat toimintasuunnitelmat muodostuvat johdon aktiivisen dialogin kautta. Tähän dialogiin tulisi osallistua korkeimman johdon lisäksi operatiivinen johto yhdessä avainasiakkaiden kanssa. Dialogin pohjalta tulee kartoittaa kaikki kasvutavoitteisiin vaikuttavat tekijät. Mahdollisiin kasvuhankkeisiin pitää paneutua ja selvittää niiden onnistumisessa vaadittavat resurssit. Projektin onnistumiseksi toimintasuunnitelma ei saa olla epärealistinen, mutta ei myöskään niin kriittinen, että kaikki suunnitelman vaiheet täytyy toteutua sataprosenttisesti. Hyvässä toimintasuunnitelmassa on varauduttava myös ennalta arvaamattomiin tilanteisiin. Suunnitelman tulee olla käytännöllinen, ja se tulee voida implementoida yritykseen kohtuullisessa aikataulussa. Toimintasuunnitelmaan tarvittava osaaminen ja taloudellinen pääoma on turvattava. Lisäksi suunniteltua toimintaa estävät tekijät on pyrittävä poistamaan. Lopuksi on vielä tarkistettava ja arvioitava toimintasuunnitelman realismi. Mikäli kasvu lähtee nopeasti liikkeelle, ja siihen halutaan allokoita lisää taloudellisia resursseja, niin miten tämä vaikuttaa pitkällä aikavälillä yrityksen pääomarakenteeseen?

4.3 Spektrianalyysi

Yritys voi jäsentää kasvuaan kartoittamalla nykyiset ja suunnitellut kasvuhankkeet Adrian Slywotzkyn ja Richard Wisen esittämän spektrianalyysin pohjalta (kuviot 7). Spektrianalyysin avulla voidaan selvittää se, kuinka hyvin kasvuhankkeen toimintasuunnitelma on linjassa yrityksen ja koko alan liiketoiminnan kanssa.

KASVUSPEKTRI

A. Perinteinen	- Kansainvälistyminen - Yritysosto - Hinnoittelu
B. Tuoteratkaisut	- Uudet tuotteet - Tuotelaajennus - Differointi
C. Transitionaaliset ratkaisut	- Uudelleen segmentointi - Arvoperusteinen hinnoittelu - Onnistuneen tuoteratkaisun monistaminen - Strategisiin asiakkaisiin keskittyminen - Tuotteista ratkaisujen myymiseen
D. Uusi kasvualue	- Tuote-/palveluintegrointi - Paketoidut tuoteratkaisut - Lisäarvoa tuottava ulkoistaminen - Suoramyynti
E. Informaatiopainotteisuus	- Integroidut informaatiotratkaisut - Suorituskykytakuut - Informaation myyminen

Kuvio 7: Spektrianalyysi (Slywotzky & Wise, 2003, 316)

Sarake A vaihtoehdot kuuluvat perinteistä kasvua tavoittelevien yritysten toimiin. Vielä kehittyvillä aloilla sarake B:n ratkaisut saattavat tarjota kasvumahdollisuuksia. Pelkästään A ja B sarakkeiden varassa toimivat yritykset ovat riskialttiita. Niiden ratkaisut saattavat olla helposti kilpailijoiden kopioitavissa. Asiakkaan näkökulmasta niissä on lähtökohtana usein tehokkuus. C kohdan tarjoamat kasvuhankkeet ovat asiakaskeskeisiä. Omaksumalla ne yrityksen on helpompi siirtyä kohti täysin uusia liiketoiminnan alueita, jotka kohta D tarjoaa. Tällöin pelkkä tuote ei ole enää keskeinen, vaan tarjottu kokonaisuus. Viimeisessä E kohdassa lisäarvoa syntyy tarjottavasta pitkäjäksoisestä informaatioista, joka kattaa toimintaprosessit, asiakkaat, markkinat jne. Nämä kasvuhankkeet ovat kannattavia, sillä niitä kilpailijoiden on vaikea kopioida. Lisäksi ne luovat pitkäkestoista kilpailuetua ja niiden tarjoaminen ei vaadi suuria

panostuksia⁷⁸.

Yritykset käyttävät erilaisia kasvutapoja. Eri aloilla on omat kasvumahdollisuudet ja -rajoitteet, jotka vaikuttavat yritysten tapaan toimia. Comptel toimii globaalilla, mutta kapealla markkinalla, jolla vaihtoehdon A perinteiset kasvukeinot ovat usein käytetty loppuun. Kasvua varten laadittu toimintasuunnitelma voisi koostua esimerkiksi 30% B uusintatuoteratkaisuista, toiset 30 % kohdan C transitiivisista ratkaisuista ja loput 40% D ja E kohtien vaihtoehdoista.

Toimintasuunnitelman lopullisen onnistumisen ratkaisevat henkilöstön, yrityksen hallituksen ja sijoittajien tuki. Myös budjetin ja henkilöstöresurssien allokoinnin on tuettava suunniteltuja kasvuhankkeita. Yrityksen hallitus on vastuussa yrityksestä, mikä aiheuttaa sen, että hallitus on usein terveellä tavalla skeptinen uusille, riskialttiille kasvuhankkeille. Hankkeisiin sitoutuvan pääoman lisäksi hallitusta kiinnostaa kasvuhankkeita toteuttavat tiimit, niiden koordinointi, aikataulut hankkeille sekä se, miten tiimit saadaan motivoituiksi asetettuihin tavoitteisiin. Sijoittajille kiinnostavaa tietoa on tavoiteltavan kasvun realistisuus suhteessa alan dynamiikkaan.

5 KOHTI ASIAKASLÄHEISEMPÄÄ TULEVAISUUTTA

Comptelin tavoite muuttua nykyistä asiakasläheisemmäksi vaatii määrätietoista toimintaa. Yrityksen entuudestaan vahva tuote- ja teknologiajohtajuus vaikuttaa siihen, miten se tällä hetkellä toimii. Tuote- ja teknologiapuolella pärjätään hyvin, mutta asiakasläheisyydessä on parannettavaa. Se merkitsee keskittymistä asiakkuuksien hoitoon ja uusien asiakkaiden jatkuvaan hankkimiseen sekä asiakaslähtöisempää tuotekehitystä. Asiakas on tuotava selkeämmin mukaan rakentamaan ydinliiketoimintaa. Palveluiden ja tuotteiden tarjonta on lisääntynyt viimeisen 20 vuoden aikana. Vaihtoehtoja, kilpailevia tuotteita ja uusia ratkaisuja tulee markkinoille jatkuvasti yhä enemmän. Vaikka valinnanvara ja vaihtoehdot ovat lisääntyneet, ei niiden tuoma

⁷⁸ Slywotzky, Adrian, Wise, Richard; How To Grow When Markets Don't 2003, 317

lisäarvo asiakkaalle ole samassa suhteessa kasvanut. Yritysjohdolla on käytössään valtavia määriä tieteellistä teoriaa arvontuoton tueksi, mutta käytännön tulokset puuttuvat⁷⁹. Kasvava kilpailu pakottaa yritykset määrittämään arvontuoton perustan aina uudelleen. Mikään ei ole stabiilia, sillä arvot ja liiketoiminta muuttuvat. Ajatus yrityksen asiakaslähtöisestä arvonmuodostuksesta on syytä miettiä uudelleen ja nähdä arvonmuodostus prosessina, joka tapahtuu yrityksen ja asiakkaan välisen yhteistyön tuloksena. Myös asiakkaan rooli on muuttumassa. Asiakas on muuttunut passiivisesta aktiiviseksi, eristyneestä verkottuneeksi, tietämättömästä tietoiseksi. Tämän muutoksen vaikutus arvonmuodostukseen on suuri. Kirjassa *The Future of Competition* Prahalad ja Ramaswamy tarkastelevat asiakkaan uuden roolin muutoksia seuraavasti:

Tiedon saanti

Lisääntynyt tiedonsaanti mahdollistaa valveutuneemman päätöksenteon. Asiakkaat voivat Internetin kautta hankkia tietoa ja opiskella itse. Lisääntyneen tiedon avulla asiakas voi esimerkiksi vaatia lääkäriään perustelemaan hänelle eri hoitomuodot, tai esittämää omaa hoitomuotoa koskevia kysymyksiä aivan uudella tavalla. Asiakkaalla on saatavilla paljon informaatiota, mikä tekee hänestä tasavertaisemman palvelun tarjoajan rinnalla.

Globaali maailmankatsomus

Tietoa voidaan hankkia maailmanlaajuisesti. Tuotteiden ja palveluiden hinnat tasoittuvat ja laatukriteerit samankaltaistuvat.

Verkottuminen

Ihmisillä on luontainen tarve sosiaaliseen toimintaan ja tarve jakaa yhteisiä kokemuksia. Internet ja matkapuhelimet ovat mahdollistaneet ihmisille entistä nopeamman ja kattavamman tavan, ajasta ja paikasta riippumatta, kontaktoitua keskenään ja muodostaa

⁷⁹ Prahalad, C.K, Ramaswamy, Venkat; *The Future Of Competition* 2004, 2

näin ns. aihekeskeisiä yhteisöjä⁸⁰. Näissä yhteisöissä samoista asioista kiinnostuneet ihmiset jakavat ideoita, tunteita ja tietoa. Heitä ei rajoita maantieteelliset eikä yhteiskunnalliset esteet. Aihekeskeisten yhteisöjen voima on niiden riippumattomuudessa, ja yritykset eivät enää voi hallita niitä.

Kokeilu

Ihmiset tutkivat ja kokeilevat uusia asioita Internetin avulla. Tiedonsaanti on helppoa, ja sitä saa eri muodoissa, esimerkiksi kokit vaihtavat ruokareseptejä, puutarhurit kasvatusohjeita, tietojärjestelmäsuunnittelijat vaihtavat tietoa uusista sovellutuksista jne. Oleellista on yhteisöjen kyky oppia toisten kokemuksista. Maailmanlaajuiset verkottuneet yhteisöt muodostavat lukemattoman määrän laajoja taitoja, tietoja ja kokemuksia jakavia foorumeja, joista kuka tahansa voi hankkia haluamaansa informaatiota.

Aktiivisuus

Kuluttajista on tullut entistä aktiivisempia kommunikoimaan. Palautetta ja kyselyjä on helppo antaa yrityksille ympäri maailmaa. Liittyminen erilaisiin foorumeihin on helppoa, ja niistä pääsee vaivattomasti pois ilman mitään painetta pysyä niissä. Anonyymisyys Internetissä on etu. Se helpottaa ihmisten mielipiteiden vaihtoa ja suoran palautteen antoa. Kuluttajien aktiivisuus seurata erilaisten yritysten toiminnan eettisyyttä on myös lisääntynyt. Tieto lapsityövoiman käytöstä tai ympäristön saastuttamisesta turmelee helposti yrityksen mainetta. Tiedot väärinkäytöksistä leviävät helposti yhteisöiden kautta valtamedioihin, minkä vuoksi yhteisöistä on tullut yrityksille varteenotettava tekijä. Yritykset eivät pysty autonomisesti suunnittelemaan ja kehittämään tuotteita, toteuttamaan mainontaansa ja kontrolloimaan myyntikanavia ilman asiakkaitten läsnäoloa. Aktiiviset asiakkaat etsivät jatkuvasti uusia tapoja vaikuttaa yrityksien liiketoimintaan. Tämä vuorovaikutus on yhteisen arvonmuodostuksen ydin⁸¹.

⁸⁰ Prahalad, C.K, Ramaswamy, Venkat; The Future Of Competition 2004, 3

⁸¹ Prahalad, C.K, Ramaswamy, Venkat; The Future Of Competition 2004, 4

5.1 Arvonmuodostuminen

Arvo ei rakennu yksin fyysisestä tuotteesta, palvelusta tai kommunikointi- ja IT -teknologiasta. Arvoa ei synnytä myöskään pelkkä osaaminen. Arvo muodostuu yhteisen toiminnan pohjalta syntyneenä kokemuksena. Kokemus koetaan tiettyssä paikassa, tiettyyn aikaan ja tiettyssä kontekstissa.

Konventionaalisesti arvon muodostusprosessi nähtiin selkeiden roolien kautta. Yritys tuotti palveluita tai tuotteita, joiden arvo muodostui markkinoilla. Yritykselle arvo muodostui markkinoilta saatavasta hinnasta. Kun ajatusmalli siirtyy kohti arvon synnyttämistä yhteistyön kautta, roolien merkitys katoaa. Asiakkaat ovat entistä enemmän mukana arvonmuodostusprosessissa ja sen määrittelyssä. Yhteistoiminta asiakkaan kanssa muodostuu arvonluonnin lähtökohdaksi. Vuorovaikutusta ei tule nähdä pelkästään kahden toimijan välisenä asiana, vaan se voi olla verkottuneiden yhteisöjen välistä vuorovaikutusta⁸². Kahta täysin samanlaista vuorovaikutustilannetta ei ole. Yrityksen on vaikea käsitteellistää ja konseptoida jokaista asiakkaan kanssa tapahtuvaa interaktioita ja sen synnyttämiä kokemuksia, silti näissä kanssakäymisissä piilee suuri määrä uusia mahdollisuuksia. Vanhasta asiakas/yritys-ajattelumallista on päästävä eroon. Yrityksen tulisi kokea asiakkaikseen kaikki ne, jotka ovat vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Eroa ei tulisi myöskään tehdä business-to-business markkinoinnin ja business-to-customer markkinoinnin välille.

5.2 Yhteisen arvonmuodostuksen perusteet

Yritys ja sen alihankkijat saavat asiakkailta uusia ideoita suunnitteluun, jakeluun ja tuotantoon. Pitkään jatkuneen kanssakäymisen tuloksena saadaan tietoa ja opitaan ymmärtämään asiakkaitten toiveita, kiinnostuksen ja arvostuksen kohteita sekä heidän kulutuskäyttäytymistään. Tämä tieto vähentää epävarmuutta tuotesuunnitteluvaiheessa ja mahdollistaa tehokkaan resurssien käytön.

⁸² Prahalad, C.K, Ramaswamy, Venkat; The Future Of Competition 2004, 10

Täysin mutkatonta yhteinen arvonluonti ei kuitenkaan käytännössä ole. Esimiehille se usein herättää seuraavanlaisia kysymyksiä⁸³.

- Intensiivinen dialogi asiakkaan kanssa vaatii aikaa. Mitä, jos yrityksellämme on miljoonia asiakkaita? Henkilöstö on jo nyt kiireinen kommunikoidessaan asiakkaitten ja alihankkijoiden kanssa? Miten dialogia voidaan lisätä ja syventää ilman, että operatiivinen tehokkuus kärsii?
- Yhteinen arvonluonti antaa asiakkaille poikkeuksellisen paljon vaikutusvaltaa. Miten voidaan ylläpitää korkeaa laatua ja samalla luovuttaa valtaa pois itseltä?
- Läpinäkyvyyden lisääminen mahdollistaa asiakkaiden pääsyn lähelle yrityksen toimintaan. Kuinka läpinäkyväksi tuotantoprosessi voidaan asiakkaalle muodostaa? Mihin kaikkeen asiakkaalla tulisi olla vuorovaikutusmahdollisuus?
- Asiakkaan kokema arvo on yhteisen arvonmuodostuksen ydin. Miten toimitaan heterogeenisten arvonmuodostuskokemusten kanssa?
- Mahdollisuuksien ja riskien avoin jakaminen asiakkaan kanssa antaa asiakkaalle lisää päätäntävaltaa, mutta kantaako asiakas myös riskit päätöksistään? Mihin loppuu yrityksen vastuu, ja mistä alkaa asiakkaan vastuu?
- Yhteinen arvonluonti lähtee yksilökeskeisestä arvon rakentumisesta. Miten näin kompleksista ja yksilöriippuvaista kysyntää voidaan lainkaan ennustaa?

Ongelmien juuret ulottuvat yhteisen arvonluonnin mahdollistaviin prosesseihin. Yhteisen arvonmuodostuskokemuksen ja yhteisen arvonmuodostusprosessin perusteiksi Prahalad ja Ramaswamy antavat neljä avaintekijää: dialogi, käyttöoikeus, riskien arviointi ja läpinäkyvyys⁸⁴.

⁸³ Prahalad, C.K, Ramaswamy, Venkat; The Future of Competition 2004, 22,23

⁸⁴ Prahalad, C.K, Ramaswamy, Venkat; The future of competition 2004, 23

Dialogi

Dialogi tarkoittaa kahden osapuolen keskinäistä vuorovaikutusta. Se on enemmän kuin pelkkä toisen kuunteleminen. Onnistunut dialogi on tasavertaista kommunikointia, jossa kummatkin osapuolet kykenevät empaattisuuteen. Dialogin onnistuneessa toteutuksessa on olennaista huomioida seuraavat seikat:

- Keskitytään aiheisiin, jotka kiinnostavat sekä yritystä että asiakasta
- Tarvitaan foorumi, missä dialogi on mahdollista tapahtua
- Tarvitaan sääntöjä, jotka mahdollistavat jäsenellyn ja hedelmällisen vuorovaikutuksen

Käyttöoikeus

Perinteisesti yritys vaihtaa tuotteensa markkinoilla rahaksi. Tänä päivänä asiakas ei välttämättä halua omistaa tuotteita. Tuotteen omistaminen ei välttämättä tuo asiakkaalle lisäarvoa, tuotteen käyttö sen sijaan tuo. Tällöin asiakkaalle riittää käyttöoikeus tuotteeseen tai palveluun.

Riskien arviointi

Riski edustaa mahdollista haittaa tai vahinkoa asiakkaalle. Perinteisesti asiakkaalle on kerrottu ja keuhuttu yrityksen tuotteen tai palvelun hyötyjä ja erinomaisuutta ja vältetty puhumasta niihin liittyvistä riskeistä tai heikkouksista. Uudessa, yhteisessä arvomuodostusprosessissa tämä yksipuolinen riskien hallinta ja viestittäminen ei päde. Asiakkaat haluavat tietoa riskeistä, oli kyse sitten lääkkeistä, urheilusta tai geenimanipuloidusta ruuasta. Ongelmia syntyy riskien jaon myötä syntyneistä vastuukiistoista. Jos esimerkiksi asiakasta on varoitettu tuotteen sisältämistä riskeistä, ja ne toteutuvat, kuka silloin on vastuussa? Riskien arviointi ja jakaminen voi tarjota yritykselle mahdollisuuden erottautua muista yrityksistä.

Transparenttisuus

Informaation epäsuhde asiakkaan ja yrityksen välillä on häviämässä. Yritykset tietävät luonnollisesti tuotteistaan ja palveluistaan enemmän kuin asiakas ja informoivat niistä haluamallaan tavalla. Tänä päivänä asiat ovat muuttumassa. Osaa asiakkaista tietä hintojen muodostumisesta tai yrityksen käyttämästä teknologiasta kiinnostaa entistä enemmän. Jos yritys ei anna heille näitä asiakkaan haluamia tietoja, joku toinen palveluntarjoaja tekee sen.

Yhdistämällä nämä edellä mainitut neljä tekijää oikein, saadaan asiakas osallistumaan yhteiseen arvonmuodostusprosessiin. Toiminnan *transparenttisuus* helpottaa asiakkaan osallistumista arvonmuodostusprosessiin. Dialogi mahdollistaa tiedonvaihdon. Molempien osapuolten halukkuus kokeilla uutta, yhdistettynä *käyttöoikeuteen* ja asiakkaitten *riskien arviointiin*, johtaa uusiin liiketoimintamalleihin ja yhteisiin arvonmuodostuskokemuksiin.

Tarkasteltaessa perinteisen kaupankäynnin ja yhteiseen arvonmuodostuskokemukseen perustuvan kaupankäynnin erilaisuutta, havaitaan näiden kahden välillä syvällisiä ajatuseroja (kuvio 8).

- Perinteisessä liiketoiminnassa päämääränä oli yrityksen luoman arvon realisointi rahaksi. Tämä tapahtui vaihtoprosessina, joka on se hetki, jolloin yritys ja asiakas kohtaavat. Yhteisessä arvonmuodostuksessa päämääränä on sekä yhteinen arvonluonti että arvon realisoiminen.
- Perinteisesti interaktio asiakkaan kanssa keskittyi yrityksen arvonmuodostuksen loppuvaiheisiin. Yhteisessä arvonmuodostuksessa interaktioita asiakkaan kanssa tapahtuu jatkuvasti asiakkaan valitsemalla tavalla.
- Perinteisesti yritys päätti vuorovaikutusprosessin. Yritys päätti asiakkaan puolesta asiakkaan vuorovaikutusmahdollisuudet. Yhteisessä arvonmuodostuksessa asiakas muodostaa oman vuorovaikutusympäristön yrityksen avulla.

	<u><i>Perinteiseen liiketoimintaan</i></u>	<u><i>Yhteiseen arvonmuodostukseen perustuva liiketoiminta</i></u>
<i>Päämäärä</i>	Taloudellinen tuloksenteko	Arvonmuodostuksen luominen yhteisten kokemusten kautta, taloudellinen tuloksenteko
<i>Kanssakäymisen kohdat</i>	Arvonmuodostusketjun lopussa	Toistuvasti, missä vaiheessa ja milloin tahansa prosessia
<i>Kanssakäymisen luonne</i>	Liiketapahtumakeskeinen	Joukko interaktioita ja liiketapahtumia osana yhteistä arvonmuodostuskokemusta
<i>Tarjonta</i>	Valikoima erilaisia tuotteita ja palveluja	Arvonmuodostuskokemus joka perustuu vuorovaikutukselle, missä yritys ja asiakas toimivat yhdessä erilaisten kanavien vaihtoehtoisten liiketapahtumien kautta
<i>Asiakassuhteet</i>	Passiivista, yrityslähtöisiä	Aktiivista sekä yrityksen että asiakkaan puolelta
<i>Laatu</i>	Yrityksen sisäisissä prosesseissa, sen palveluissa ja tuotteissa	Yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa ja yhteisessä arvonmuodostuskokemuksessa

Kuvio 8: Perinteisen- ja yhteisen arvonmuodostusprosessin eroja (Pralhalad & Ramaswamy 2004,50)

5.3 Kokemusverkosto

Yhteisen arvonmuodostusprosessin lähtökohtana on asiakas, jonka ympärille yrityksen toiminta rakentuu. Kirjassa *The Future of Competition* Prahalad ja Ramaswamy käyttävät käsitettä *nodal*-yritykset. Nämä yritykset myötävaikuttavat tiedon johtamiseen, verkottumiseen ja tiedon sekä tuotteiden kulkuun. Ne ovat yrityksiä, jotka tarjoavat palvelukokonaisuuksia asiakkaille yhdistämällä muiden palveluntarjoajien palveluita uusiksi kokonaisvaltaisiksi palveluratkaisuiksi. *Nodal*-yritykset muodostavat asiakkaalle palvelukokonaisuuden, jota asiakas itse hallitsee. Useat *nodal*-yritykset linkittyvät yhteen muodostaakseen asiakkaalle kokemusverkoston. Tämä kokemusverkosto toimii palvelukokonaisuutena, joka keskittyy toimimaan asiakkaan haluamalla tavalla. Lähtökohtana on, että asiakas ei ole palveluketjun päässä, vaan koko palvelun muodostuksen aikana läsnä määrittämässä sitä. Asiakas voi olla yhteydessä milloin tai mihin tahansa *nodal*-yrityksen muodostamaan verkoston osaan, ja rakentaa itse sellaisen palvelukokemuksen kuin haluaa.

Käsitteet *Business-to-Business* tai *Business-to-Customer* eivät kuvaa *nodal*-yrityksen toimintaa, vaan sitä kuvaa parhaiten *Customer-to-Nodal-to-Customer*. Arvonmuodostus syntyy eri osatekijän kautta. *Nodal*-yritykset verkottuvat keskenään ja muodostuvat näin laajoja palvelukokemuksia mahdollistavia verkostoja. Yksi osatekijä on asiakas ja asiakkaan kokemusympäristö, jota rajoittaa *nodal*-yritysten muodostamien palvelukokonaisuuksien rajallisuus. Osatekijöitä ovat myös asiakasyhteisöt, joissa asiakkaat vaihtavat tietoa, kokemuksia ja tunteita. Nämä osatekijät yhdessä mahdollistavat yksilökeskeisen arvonmuodostusprosessin, joka syntyy kokemisen kautta⁸⁵.

5.4 Kokemuksen laatujohtaminen

Herää kysymys, miten näin asiakaskeskeistä palveluprosessia voidaan johtaa tehokkaasti ja laadullisesti. Palvelukokemusten laatu synnyttää lisäarvoa, ei palvelukokemusten moninaisuus. Tähän palvelukokemuksen laadulliseen johtamiseen Prahalad ja Ramaswamy tarjoavat käsitettä *Experience Quality Management*, EQM. Sen

⁸⁵ Prahalad, C.K, Ramaswamy, Venkat; *The Future of Competition* 2004, 96-97

ideana on yhdistää tarjonnan heterogeenisyys ja tarjonnan toteutuksen tasainen laatu. Asiakas haluaa henkilökohtaista palvelua, ja edellyttää palvelulta reaktiivisuutta, luotettavuutta ja tasalaatuisuutta. Olennaista EQM:ssä on erottaa asiakaskokemusten ja asiakaspalveluprosessien vaihtelevuus. Ideana on hankkia joukko resursseja, joiden avulla kyetään muodostamaan mahdollisimman heterogeeniset palvelukokemukset. Resursseja on hallittava niin, että asiakaskokemuksen muodostavat prosessit ovat tasalaatuisia. Toisin sanoen *nodal*-yritysten varaan rakentuva kokemusverkosto on suunniteltava sellaiseksi, että se mahdollistaa vaihtelevuuden ja moninaisuuden asiakkaan kokemuksissa. Toisaalta sen tulisi minimoida laadun vaihtelevuus palveluprosesseissa, jotka muodostavat yhteisen arvonmuodostuskokemuksen⁸⁶.

Prahalad ja Ramaswamy luettelevat seikkoja, jotka tulee ottaa huomioon kokemusverkostoa rakennettaessa⁸⁷.

- Yrityksen tulee luoda yhteinen arvonmuodostusprosessi vuorovaikutustilanteiden pohjalta. Tuotteet, jakelukanavat, käytetty teknologia ja työntekijät ovat kokemuksia synnyttäviä kontaktitilanteita.
- Asiakkaan käytössä on kokemusverkosto, jonka se voi aktivoida haluamallaan tavalla.
- Yrityksen tulee mukautua asiakkaiden heterogeenisyyteen. Heterogeenisyyden merkitystä tulee korostaa yhteisessä arvonmuodostusprosessissa.
- Kokemusverkoston pitää tarjota asiakkaille erilaisia mahdollisuuksia käyttää vuorovaikutusmekanismeja ja muodostaa dialogi yrityksen tai muiden asiakkaiden välillä. Tämä toimii kummallekin osapuolelle tehokkaana tapana hallita myös yhteistyön riskejä.
- Palveluntarjonnan rakenne tulee muodostua kokemusverkoston ympärille niin, että se balansoi asiakkaan vuorovaikutusmahdollisuudet ja yrityksen kontrollin tarpeet.

⁸⁶ Prahalad, C.K, Ramaswamy, Venkat; *The Future of Competition* 2004, 113

⁸⁷ Prahalad, C.K, Ramaswamy, Venkat; *The Future of Competition* 2004, 115,116

Asiakkaan luottamus riippuu pitkälti yrityksen kyvystä luoda transparentti sisäinen tiedonkulkurakenne.

- Esimiehillä on oltava päätösvaltaa toimia aina nopeasti ja reaktiivisesti asiakkaan toimien pohjalta. Lisäksi esimiesten on pystyttävä joustavasti organisoimaan uudelleen resursseja.
- Tiedonkulun rakenne muodostuvat teknisestä ja sosiaalisesta puolesta. Kokemusverkoston tulee ottaa huomioon kummatkin osatekijät palvelukokonaisuutta muodostaessaan.
- Kokemusverkoston rakenne on teknisten ja sosiaalisten tekijöiden yhdistelmä. Sen suunnittelussa on varmistettava kokemusverkoston toimintojen aktivoimiseen tarvittava laaja osaaminen, jotta yksilökeskeinen kokemuksien muodostuminen on mahdollista.

Selkeä strateginen päämäärä ei tarkoita sitä, että strategian implementointi olisi selkeää ja määrätietoista. Strategian toteutus on jatkuvaa kokeilemistä, riskien tasapainottelua, ajankäytön hallintaa, tuloksen maksimointia, jne. Päämääriin pääseminen voi vaatia tiivistä yhteistyötä, joskus jopa niin tiivistä, että yritykset sulautuvat yhdeksi. Syy tähän voi olla tarve kustannusten karsimiseen. On tilanteita, että markkinoiden koko vaatii suurempaa yksittäistä toimijaa. Riittävä ratkaisu tähän saattaa olla yrityksen joidenkin yksiköiden yhdistäminen. Joskus markkinatilanne voi edellyttää yli yrityksen rajojen tapahtuvaa kasvua. Syynä tähän saattaa olla uuden tiedon tarve. Eri toimialojen rajojen hämärtyminen tuo mukanaan uusia mahdollisuuksia. Tästä on esimerkkinä kosmetiikka-alan ja biokemia-alan yrityksissä tapahtunut toimialojen rajojen hämärtyminen, mikä on johtanut fuusioihin.

Yhteisessä arvomuodostuksessa on tärkeää hyödyntää asiakkaita ja niiden omia kontaktipintoja. Tämä on ns. laajennettu resurssiverkosto, johon kuuluvat tarjoajat, partnerit, asiakkaat, asiakasyhteisöt sekä näiden kaikkien osaaminen, tieto ja kokemukset. *Nodal*-yritysten liiketoiminta perustuu laajennetun resurssiverkoston

hyväksikäyttöön. Resursseja ei pyritä omistamaan, vaan suuntaamaan niiden kohdentamista laajennetun verkoston kautta asiakkaalle⁸⁸.

5.5 Johdon rooli yhteisessä arvonmuodostuksessa

Yhteinen arvonmuodostusprosessi asettaa johdolle haasteita. Yrityksen johdon on tuettava, ylläpidettävä ja kehitettävä useita eri asioita samanaikaisesti. Johdon tulee muodostaa yhtenäinen mielipide tulevaisuudesta ja kommunikoida siitä selkeästi. Pelkkä kuva yrityksen tavoitellusta tulevaisuuden tilasta ei riitä, jos kommunikointi operatiivisen tason kanssa ei onnistu. Esimiestaitoja ja ajatusmalleja on vahvistettava. Esimiestaitoja tarvitaan ihmisten välisissä vuorovaikutustilanteissa, ja yhtenäiset ajatusmallit helpottavat operatiivista johtoa mm. tilannejohtamisessa, jossa tarvittavaa päätäntävaltaa siirretään lähemmäksi asiakaspintaa. Lisäksi johdon tulee kannustaa yksiköiden sisäistä yhteistyötä sekä tukea niitä tiedon saannissa.

Johdon on tunnettava tarkasti, mitä asiakas kokee toimiessaan yhteistyössä yrityksen kanssa. Johdon on nähtävä oma yrityksensä asiakkaan silmin ja kokea sama, mitä asiakas kokee. Kirjassa *The Future Of Competition* Prahalad ja Ramaswamy määrittävät ns. keskijohtoon jokaisen esimiehen, joka on vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa ja siten vaikuttaa asiakkaan kokemaan palveluun. On erinomaisen tärkeää, että juuri keskijohto, asettuu asiakkaan asemaan, kokee yhteisen arvonmuodostuksen asiakkaan näkökulmasta. Näin he saavat parhaimman kuvan siitä, miltä asiakkaasta tuntuu.

Ylimmän johdon tulee luoda informaatiojärjestelmä, jonka tehtävänä on kerätä ja jakaa informaatioita organisaation eri tasoille. Järjestelmän ideana on tarjota reaaliaikaisesti tietoa esimiehille asiakkaiden kokemasta palvelusta. Oleellista on tiedon keruu tietyn vuorovaikutustilanteen kontekstissa. Esimiehen tehtävänä on hankkia tietoa asiakkaan kokemista ongelmista ja ratkaista ne samanaikaisesti. Tähän pystyäkseen, esimies tarvitsee informaatiojärjestelmän, joka on tapahtumakeskeinen. Tapahtumakeskeisen informaation on oltava esimiehen käytössä reaaliaikaisesti, ajan ja paikan kontekstissa. Reaaliaikainen informaatio ilman kontekstia, ei auta esimiestä ongelman

⁸⁸ Prahalad, C.K, Ramaswamy, Venkat; *The The Future of Competition* 2004, 95

ratkaisemisessa. Ongelmatilanteen kokeminen tietyssä ajassa ja paikassa on oppimisen kannalta oleellista. Esimerkiksi, jos myynti on romahtanut tietyssä tuoteryhmässä, on oleellista tietää, minkä tuotteen hinta on romahtanut, missä (paikka) ja millä aikavälillä (aika). Esimiehelle on tärkeä hahmottaa onko kyseessä esimerkiksi kilpailijan voimakas kampanjointi, vai saattaako myynnin lasku johtua kysynnän pitkäaikaisesta muuttumisesta. Oleellista on tilannekonteksti. Tietoa tulee saada reaaliaikaisesti, ja päätökset on tehtävä nopeasti. Tarkoituksena on taata esimiehille tarkka tieto asiakkaan ja yrityksen välisestä vuorovaikutusprosessista. Esimies käyttää tietoa myös muodostaakseen kuvan samasta tilanteesta useasta eri näkökulmasta. Hänen tulee nähdä ongelmatilanne sekä asiakkaan että asiakasta palvelevan työntekijän näkökulmasta. Esimies pystyy luomaan uutta informaatiota yhdistämällä tietyn ongelmatilanteen informaation ja organisaatiossa jo olevan tiedon. Uuden tiedon avulla esimiehestä on tullut yhteisen arvonmuodostuksen tekijä⁸⁹. Hänen tulee oppia jatkuvasti lisää toimimalla vuorovaikutuksessa toisten esimiesten, asiakkaiden ja partnereiden kanssa. Informaatioteknologian on tuettava tätä oppimista. Jotta esimies kykenee vaikuttamaan asiakkaan kokemukseen yhteisessä arvonmuodostusprosessissa, tulee hänen saada kaikki mahdollinen reaaliaikainen informaatio tapahtumakeskeisesti. Ideaalista olisi, että esimies saisi tarvitsemansa analyysit ja raportit mahdollisimman reaaliaikaisesti. Informaatioteknologia yhdessä tietoverkon kanssa antaa esimiehelle mahdollisuuden muodostaa omia hypoteeseja ja etsiä niihin vastauksia kommunikoimalla työntekijöiden kanssa ja käyttämällä yrityksen kompetensseja tarpeen mukaan. Tämä nopeuttaa myös palvelua. Esimiesten on vastattava nopeasti asiakkaiden tarpeisiin allokoimalla resursseja uuden tilanteen edellyttämällä tavalla.

Yhteisessä arvonmuodostuksessa ratkaisevaksi tekijäksi on noussut liikkeenjohdon dynaamisuus. Hidas ja aikaa vievä päätöksenteko maksaa yritykselle monessa muodossa. Esimerkiksi hidas reagointi myynnin laskuun kasvattaa varastoja, jos taas myynti kasvaa, eikä siihen reagoida nopeasti, saattaa lopputuloksena olla ”ei-oo”-myynti. Dynaamisuuteen vaikuttaa operatiivisen johdon ja asiakaspalveluhenkilöstön valppaus reagoida muuttuvaan kysyntään. Huomioitavaa on, että johtajat kuten asiakkaatkin ovat heterogeenisiä. He reagoivat eri tavalla samaan muutokseen. Dynaamisuuteen päästääkseen on liikkeenjohdon tuettava myös ns. heterogeenisiä

⁸⁹ Prahalad, C.K, Ramaswamy, Venkat; The Future of Competition 2004, 157

johtajia ja varmistettava, että jokainen johtaja ohjaa päätöksillään yksikkönsä toimintaa yhteisen päämäärän eduksi. Liikkeenjohdon tulee rakentaa keskijohdon tarpeita varten toimintaympäristö, joka tukee sen tarpeita päätöksenteossa. Se edellyttää johtajien mahdollisuutta allokoida resurssit nopeasti uudelleen. Tämä vaikuttaa yleensä yrityksen logistiikkaan ja tuotantorakenteeseen. Saatetaan joutua vaihtamaan varastojen sijaintia, muuttamaan kommunikointijärjestelmiä tai tuotantoa. Kaikki tämä työ pitää lähteä yhteisen lisäarvon tuottamisesta ja vaatii yhteistyötä niin yrityksen sisällä kuin asiakkaitten ja partnereiden välillä⁹⁰. Laaja tietojen keruu ja sen käyttömahdollisuus eivät takaa tehokasta päätöksentekoa. Ihmiset oppivat asioita ja keräävät tietoa erilailla. On tyypillistä, että yritys kohtelee esimerkiksi myyntijohtajia homogeenisenä joukkona. Heille tarjotaan sama informaatio, vaikka heillä olisi toisistaan poikkeavia tarpeita informaation suhteen. Yrityksen IT -osasto tarjoaa kyllä joukon uusia käyttömahdollisuuksia ja monipuolisia uusia ominaisuuksia tietojärjestelmään, mutta esimiesten erityyppiset tarpeet unohdetaan. Yrityksen johdon tulisi nähdä henkilöstö asiakkaana, jolle ei voida kysymättä tarjota tuotteita tai palveluita. Eihän yritys yksin määritä sitä, mikä asiakkaalle tuo arvoa, kuten myöskään IT -osasto ei voi päättää, mitä ja miten esimiehet tarvitsevat tietoa. Esimiesten heterogeeniset informaatiotarpeet tulee olla lähtökohta, minkä mukaan yrityksen sisäiset informaatiotarpeet määritellään. Esimiesten on puolestaan oltava halukkaita toimimaan reaaliaikaisesti ja laitettava yhteinen etu oman etunsa edelle. Oleellista on, että he hyväksyvät uudet toimintatavat ja reagoivat nopeasti muuttuvaan tilanteeseen. Yhteinen arvonmuodostus tukee esimiehiä, jotka osaavat kommunikoida ja ymmärtävät dialogin merkityksen arvonmuodostuksen välineenä. Dialogia tulee käydä niin yrityksessä sisäisesti kuin myös ulkoisesti asiakkaiden kanssa. Uusien asioiden testaaminen on tärkeää. Tavoitteena on lisätä tuottavuutta tai alentaa kustannuksia.

Samalla kun varmistetaan tehokas päivittäinen toiminta, on pakko myös keskittyä uusiin ratkaisuihin. Tehokkuus on vanhan tietojärjestelmän viilaamista toimimaan paremmin. Uuden kokeilu vie tehokkuutta ainakin lyhyellä aikavälillä. Esimiehen on sekä kokeiltava uutta että ylläpidettävä vanhaa⁹¹.

⁹⁰ Prahalad, C.K, Ramaswamy, Venkat; The Future of Competition 2004, 159-160

⁹¹ Prahalad, C.K, Ramaswamy, Venkat; The Future of Competition 2004, 164- 165

Reaaliaikainen informaatiopalvelu vaati organisatorisia panostuksia. Esimiesten henkilökohtaiset päätösten, vaikka ne eroaisivatkin toisistaan, tulee olla linjassa yrityksen päämäärien kanssa. Heillä on oltava ns. mutu -tuntuma asiakkaittensa kokemuksista. Pelkästään raporttien luku ei tarjoa tarpeeksi tietoa. Tietoa tulee tarjota reaaliajassa esimiesten haluamissa muodoissa. Laaja ja monitasoinen informaatio auttaa esimiehiä selkeyttämään ja ymmärtämään paremmin sen, mistä heidän tulee tehdä päätöksiä. Monitasoisuudella tarkoitetaan ongelman syyn eikä vain sen sijainnin selvittämistä⁹².

Yritysten sisäiset toimintatavat muodostuvat usein vääristä lähtökohdista. Ne saattavat olla tulosta yrityskeskeisestä ajattelusta, jossa tehokkuus korostuu liikaa. Tullakseen asiakasläheiseksi yrityksen tulisi aloittaa toiminnan organisointi asiakaspinnasta käsin. Yritysjohdon on annettava keskijohdolle mahdollisuus muodostaa uusia toimintatapoja, jotka tukevat asiakaslähtöistä toimintaa. Näiden uusien toimintatapojen lähtökohtana on yhteinen arvonmuodostus, josta asiakas on valmis maksamaan. Lisäksi on keskityttävä uusien lisäarvomahdollisuuksien löytämiseen asiakkaan kannalta oikeissa asioissa. Samalla kustannukset laskevat, kun luovutaan tekijöistä, jotka eivät lisää asiakkaan kokemaa arvoa⁹³.

Kokemusverkoston kaikkien osapuolten on ymmärrettävä niin oma kuin toistenkin rooli arvonmuodostusprosessissa. Se on välttämätön edellytys kokemusverkoston toimivuuden kannalta. Asiakkaan vaatimukset vaihtelevat, ja niihin on pystyttävä nopeasti vastamaan, jolloin keskijohdon merkitys kasvaa. Esimiehillä täytyy olla syvälinen ymmärrys yrityksen strategiasta, jotta asiakaspinnoilla tapahtuvat ratkaisut toimivat kokonaisuuden kannalta oikeaan suuntaan. Keskijohdolla tulisi olla käsitys työvaiheiden suhteista, jotta kokemusverkoston työ ei toimisi ketjumaisena arvontuottona, vaan yhtenä vuorovaikutuksellisenä kokonaisuutena. Keskijohdon tehtäviin kuuluu monitoroida asiakkaiden, jakelijoiden, työntekijöiden ja muiden kokemusverkostossa toimijoiden kokemuksia. Monitoroinnin kautta pyritään jatkuvasti seuraamaan toimintaympäristöä ja muokkaamaan toimintaa muuttuvan kysynnän mukaisesti. Uudessa, yhteiseen arvonmuodostukseen perustuvassa strategiassa, vanhat

⁹² Prahalad, C.K, Ramaswamy, Venkat; The Future of Competition 2004, 166

⁹³ Prahalad, C.K, Ramaswamy, Venkat; The Future of Competition 2004, 170

jaottelut strategian muodostamisen ja implementoinnin välillä katoavat. Nyt ei enää ole lineaarista aikajanaa suunnittelun ja toiminnan välillä, vaan ne molemmat tapahtuvat samanaikaisesti.

Heterogeenisen asiakaskunnan kysyntä ei ole ennalta nähtävissä. Tämä tekee yhteisen arvonmuodostuksen haasteelliseksi. Kun asiakas pyytää apua ongelmaansa yrityksen asiakaspalvelijalta, pyyntö koskee koko organisaatiota. Miten organisaatio voi tukea asiakaspalvelijaa auttamaan asiakasta ongelmatilanteessa? Organisaatio rakentaa työntekijöilleen ns. tietoverkoston. Se toimii samalla tavalla kuin aikaisemmin käsitelty asiakkaan kokemusverkosto, se aktivoituu, kun työntekijä käyttää sitä. Työntekijä voi käyttää sitä valitsemallaan tavalla. Näin organisaatio palvelee työntekijää samalla tavoin kuin asiakasta. Asiakaspalvelussa toimivat työntekijä tuottavat uutta tietoa vuorovaikutuksessa asiakasyrityksen ja oman organisaationsa kanssa. Tätä uutta tietoa työntekijä hyödyntää palvellessaan asiakasta. Tietoverkoston tarkoituksena on yhdistää työntekijöiden taitoja ja kokemuksia esimerkiksi Intranetin avulla ja muodostaa näin sisäisessä tietoverkossa toimivia yhteisöjä. Näitä muiden kokemuksia ja muilta hyväksi havaittuja toimintatapoja voivat muut työntekijät hyödyntää omassa työssään. Yrityksen tehtävänä on rakentaa ympäristö, jossa tieto voidaan muodostaa ja jakaa vuorovaikutuksen kautta. Tietoverkoston toimivuus vaatii myös organisaatiokulttuurin muutoksia. Avoin tiedonkulku, lisääntynyt kommunikointi, rakentavat väittelyt, erimielisyydet ja niiden perustelut edellyttävät kulttuuria, jossa korostuu luottamus. Luottamuksen kautta saavutetaan uskallus olla erimieltä, eikä pelätä kasvojen menetystä, vaan ollaan valmiit jakamaan tärkeää tietoa myös muille⁹⁴.

Tietoverkoston kautta tapahtuva tiedon ja kokemusten jakaminen sekä lisääntynyt kommunikointi synnyttää helposti uusia yrityksen maantieteellisiä ja sosiaalisia rajoja rikkovia yhteisöjä. Yrityksen ohjelmistosuunnittelijat voivat globaalisti keskustella heitä koskevista ajankohtaisista ongelmista tai innovaatioista, ja asiakaspalvelijat voivat vaihtavaa ajatuksia asiakkaista ja siitä, miten heitä tulisi palvella jne. Koko yritys konvergoituu tiedonjaon ja ongelmaratkaisujen ympärille. Hyväksi havaitut toimintatavat leviävät yrityksen sisällä, ja uutta tietoa syntyy, kun tietoja ja kokemuksia sovelletaan uudessa ympäristössä. Nyt asiakasta voidaan palvella entistä

⁹⁴ Prahalad, C.K, Ramaswamy, Venkat; The Future of Competition 2004,173

kokonaisvaltaisemmin. Tietoverkon avulla tieto asiakkaan ostokäyttäytymisestä on koko organisaation käytössä, mikä puolestaan helpottaa mm. oheistuotteiden lisämyyntiä asiakkaalle⁹⁵.

5.6 Tietoverkoston muodostus

Tietoverkkoa rakennettaessa on huomioitava useita seikkoja. Siihen liittyy niin teknisiä kuin sosiaalisia tekijöitä. Ensiksi on ymmärrettävä tiedon ja informaation ero. Tieto, kuten kokemus, on erottamaton osa ihmistä. Työntekijöiden pääsy erilaisiin tietokantoihin ei takaa sitä, että tietoa osattaisiin soveltaa omassa työssä. Uuden tiedon syntyminen edellyttää toisten työntekijöiden kokemusten ja tietojen yhdistämistä omaan osaamiseen. Tietoverkon tulee olla osa organisaatioita, ei irrallinen osatekijä. Sen on tuettava organisaation yhteisöllisyyttä ja toimittava käyttäjien ehdoilla. Ainoastaan tätä kautta tietoverkko palvelee työntekijää kuten asiakasta.

Tietoverkon sosiaalinen puoli tulee rakentaa suorituskeskeiselle kulttuurille, ei hierarkioille. Tiukasti rajattuja tehtäväkuvauksia tulee välttää ja keskittyä yhteisen päämäärän saavuttamiseen. Organisaatiota ja sen kompetensseja tulee voida allokoida uudelleen tilanteen niin vaatiessa. Tieto tulisi jakaa suoraan sitä tarvitseville ja välttää liiallista hallinnollista byrokratiaa. Yhteisessä tiedon tuottamisessa voidaan käyttää samoja vuorovaikutustekijöitä kuin aikaisemmin mainitussa yhteisessä arvonmuodostuksessa. *Dialogi, transparenttisuus, riskien arviointi ja käyttöoikeus* palvelevat yhteistä tiedonmuodostusprosessia yrityksen työntekijöiden, asiakkaiden ja yrityksen järjestelmien välillä⁹⁶.

Tietoverkon toteutuksen suunnittelussa tulee varmistaa, että eri tietokannoissa sijaitseva heterogeeninen informaatio on saatavissa nopeasti ja helposti kaikille työntekijöille. Informaatiota tulisi tarjota eri muodoissa, ja siten, että jokainen käyttäjä saisi sen haluamallaan tavalla. Tiedon haun täytyy olla helppoa, ohjelmistojen tulee olla yksinkertaisia ja selkeitä. Esimerkkinä tästä Internet hakukone Google, jonka suosio

⁹⁵ Prahalad, C.K, Ramaswamy, Venkat; The Future of Competition 2004, 174-175

⁹⁶ Prahalad, C.K, Ramaswamy, Venkat; The Future of Competition 2004, 189

perustuu juuri helppokäyttöisyyteen. Teknisen toteutuksen on mahdollistettava hypoteesien testaus ja muodostus uuden tiedon tuottamiseksi. Lisäksi on varmistettava, että tekninen toteutus tukee tiedon jakamista ja ylläpitää esimiesten välistä jatkuvaa tiedonvaihtoa.

Prahalad ja Ramaswamy esittävät kirjassaan *The Future of Competition* tietoverkon seitsentasoisen rakennemallin, jonka tavoitteena on palvella kaikkia yrityksen organisaatiotasoja ja tukea asiakkaan ja yrityksen yhteistä arvonmuodostusprosessia.

TASO 1 Koulutus, kehittäminen ja ammattitaitopohjan rakentaminen

Strateginen muutos on aloitettava hankkimalla uutta ammattitaitoa ja uusia ajattelutapoja organisaatioon. Moni yritys tiedostaa tarpeen, mutta ei silti tarjoa riittävästi laadukasta henkilöstön koulutusta ja kehittämistä, jotta haluttu muutos saataisiin aikaan. Koulutus koetaan kalliiksi ja aikaa vieväksi, tosin Internet tarjoaa tähän uusia mahdollisuuksia.

TASO 2 Informaation jakaminen ja parhaimman toteutuksen jakaminen

Organisaation tietotaito on purettava auki. On selvitettävä, mistä syntyy tietotaito. Tietotaitoa tärkeämpi tieto on ”tietää miksi”. Ymmärtää, miksi jokin asia toimii tietyllä tavalla, ja mahdollistaa tiedon hyödyntäminen uusille alueille. ”Tietää miksi” on jaettava erityisesti esimiesten kesken. Pelkkä tiedon keruu ja indeksointi ei ole tehokasta tiedonjakoa. Tarvitaan informaation ja kontekstin yhdistämistä. Näin informaatio ankkuroidaan aikaan ja paikkaan.

TASO 3 Informaation tehokas käyttö tiedon kerääminen

Pelkkä informaation jakaminen ei takaa sen hyödyntämistä. Parhaaksi koettujen toimintatapojen saattaminen koko organisaation tietoisuuteen ei automaattisesti tarkoita niiden hyödyntämistä. Informaation jakamisessa ja vastaanottamisessa oleellista on kontekstuaalisen tiedon erottaminen. Tämän avulla tietoa voidaan monistaa ja hyödyntää uusille alueille. Globaaleille yrityksille, jotka pyrkivät eri maiden sisäisille

markkinoille, paikallinen tieto on avainasemassa. Tiedon erottelu auttaa yritystä ymmärtämään eri asioiden vaikutussuhteita.

TASO 4 Kompetenssien hyödyntäminen lisäämällä toiminnan transparenttisuutta ja dialogia

Tietoverkon pitää rohkaista esimiehiä käyttämään tietoa laajasti, jotta heille muodostuu mahdollisimman selkeä kokonaiskuva asioista. Heillä tulee olla käytössään eksplisiittistä tietoa eri muodoissa, kuten tekstinä, audiona, videona jne. Lisäksi esimiehien tulee saada ns. hiljaista tietoa. Tietoa siitä, mitä yritys tietää. Tehokas tietoverkosto mahdollistaa työntekijöiden tietotaitojen jakamisen. Organisaation osaamisen, taitojen ja tietojen transparenttisuus auttaa yrityksen työntekijöitä, koska näin heidän on helppo nyt saada etsimänsä apu omasta organisaatiosta.

TASO 5 Projektitiimien mobilisointi ja uusien aloitteiden luominen

Tarkasti valikoidut projektit edesauttavat organisaation oppimista ja saattavat jopa muuttaa yrityksen liiketoimintaa pitkällä aikavälillä. Projektin suorittamiseen muodostettava tiimi tulee valita harkiten. Tiimien muodostamisessa tarvitaan kokonaisvaltaista näkemystä yrityksessä olevasta osaamisesta, projektin prioriteeteista ja tiimin jäsenistä. Tiimejä tulee johtaa tehokkaasti. Liian usein yritykset tuhlaavat aikaa ja rahaa kannattamattomaan projektiin, kun niiden samanaikaisesti tulisi tukea toista tuottavampaa projektia. Mm. Intel käyttää osan T&K -budjetista tarjoamalla projekti-ideoita eri huippuyliopistolle. Yliopistot muodostavat 20-30 opiskelijoiden tiimejä, jotka kilpailevat toisten yliopistojen opiskelijoiden kanssa parhaista tuotekehitysratkaisuista. Tämän toimintamallin hyötynä on myös monipuolinen tiedonvälitys ja kommunikointi yliopistojen ja yrityksen välillä, mitä kautta molemmat osapuolet oppivat paljon uutta.

TASO 6 Edesauttaa innovaatioita ja yhdistää kirjavia näkökulmia

Tiimejä täytyy ohjata. Tiimit tekevät töitä yhden projektin eteen. Yrityksen kannalta on tärkeää, että tiimejä ohjataan kokonaisuuden kannalta oikeaan suuntaan. Tämä tarkoittaa

myös asiakkaan kuuntelemista. Uusia ideoita syntyy helposti aktiivisten asiakkaiden kanssa käydyn dialogin kautta. Uusien näkökulmien kautta syntyneitä oivalluksia tulee kannustaa ja niiden tulee antaa ohjata myös jossain määrin tiimien työtä.

TASO 7 Yhteinen arvonmuodostus ja sen hyödyntäminen uusille alueille

Pelkkä tiimien rakentaminen, oivallusten työstäminen ja päättäväinen toiminta yhteisten tavoitteiden eteen ei vielä riitä yhteisen arvonmuodostuksen syntymiseksi. Asiakkaan ja yrityksen välisen yhteistoiminnan lisäksi vaaditaan oman organisaation sisäistä yhteistyötä. Esimiehen, työntekijän ja tietoverkon on toimittava sulavasti keskenään, yhteisillä ehdoilla ja otettava huomioon tämän kanssakäymisen heterogeeniset tarpeet. Yrityksen tulisi hyödyntää tietoa eri alueilta, jotta opittu tieto on tehokkaassa käytössä. Lähtökohtana tulee olla EQM (Experience Quality Management), jossa johdon ja työntekijöiden yhteistoiminnan on sujuttava saumattomasti yhteen tietoverkossa. Tämä yhteistoiminta on asiakkaan kokemusverkoston ydin, jossa palvelut konkretisoituvat hänelle arvokokemuksena. Toisin sanoen yrityksen toiminta on rakennettava tukemaan sekä liikkeenjohtoa että asiakasta yhteisessä arvonmuodostusprosessissa⁹⁷.

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Ihmisten asenteet ja odotukset muuttuvat, ja yrityksen on seurattava näitä muutoksia. Uudet arvot voivat liittyä ekologisuuteen, oikeudenmukaisuuteen tai uusiin tapoihin tuntea yhteenkuuluvuutta. Siitä, millaisena asiakas tuntee kokevansa ostamisen ja palveluiden käyttämisen, on tulossa yhä tärkeämpi osa asiakkaan ostopäätöstä. Jokainen yritys joutuu miettimään, mitä se tekee taatakseen asiakkaiden ostokokemukset parempina kuin ennen tai kilpailijoita parempina. Tulevaisuudessa yritysjohtajien ei tule keskittyä vain kustannussäästöihin tai tuottavuuden lisäämiseen, sillä nämä ovat keinoja, ei päämääriä.

⁹⁷ Prahalad, C.K, Ramaswamy, Venkat; The Future of Competition 2004, 191-193

Yrityksen on annettava lupaus paremmasta. Arvonlupaus toimii asiakkaalle kokemusodotusten prospektina, jossa ei ole varaa tuottaa pettymyksiä. Arvonlupaus sijoittuu aina tulevaisuuteen, jota kohti yritys asiakasta vie. Onnistuakseen arvonlupauksessa, yrityksen on ymmärrettävä sen muodostusprosessi. Arvonlupaus ei tule tarkastella pelkästään päämääränä. Lopputulos ei pyhitä keinoja, sen saavuttaminen on oltava kannattavaa. Tarkastelu tulee kohdistaa arvonlupauksen muodostusprosessiin. On selvitettävä, miten se toteutetaan yrityksessä kannattavasti niin, että se palvelee parhaiten asiakasta. Ainoastaan tätä kautta arvonlupauksesta muodostuu kontrolloitu prosessi, jonka lopputulokseen pystytään vaikuttamaan. Arvonmuodostusprosessin osatekijöihin on panostettava jokaisella organisaatiotasolla. Koko yritys on rakennettava tukemaan tavoiteltua arvonlupaus.

Comptel Oyj:n tavoite hakea kasvua asiakasläheisyyden kautta vaatii vanhojen vahvuuksien ja uusien mahdollisuuksien hyödyntämistä. Vuosien kokemus omalta kapealta markkinalta ja oman alan huippuosaaminen on pystyttävä tulevaisuudessa kohdentamaan uusille markkinoille. Oman alan osaaminen, asiakassuhteet ja kokemukseen perustuva tieto ovat Comptelin *piilevät edut*.

Comptelin oman alan tekninen osaaminen on korkealla tasolla. Tämä tekninen osaaminen on tulevaisuudessa saatettava selkeämmin asiakkaan käyttöön. Se on valjastettava asiakkaan lisäarvon tuottamiseen asiakkaan omilla ehdoilla. Comptelin on jatkettava läheistä yhteistyötä avainasiakkaitensa kanssa. Tätä kautta asiakasläheisyys korostuu, ja itse asiakas saadaan selkeämmin toimimaan tuotekehityksen vauhdittajana.

Comptel omaa kokemukseen perustuvaa tietoa. Se on ns. hiljaista tietoa, jota on vaikea konseptoida ja jakaa organisaatiossa. Syy löytyy kokemustiedon luonteesta. Se vaikuttaa yksilön toimintaan ja ajatteluun, se mm. auttaa ihmistä toimimaan nopeasti tutussa ongelmatilanteessa. Tästä johtuu, että kokemustieto on vaikea erottaa yksilön tunteista ja muusta tiedosta. Tämä sama vaikeus pätee organisaatioon kollektiivina. Kokemustiedon opettaminen vaatii aikaa ja resursseja, jonka johdosta se jää usein hyödyntämättä yrityksessä.

Auttaako Comptelin uusitun organisaatiomalli asiakasläheisyyden saavuttamista, ei ole täysin selvää. Organisaatiomalli saattaa auttaa organisaatiota kuuntelemaan paremmin asiakasta ja lisätä yrityksen sisäistä vuorovaikutusta, mutta mikäli selvää kuvaa halutusta suunnasta ei ole, tai suoraviivaisuus päätöksenteossa puuttuu, toiminta puuroutuu. Ei riitä, että nämä asiat ovat johtoryhmän näkökulmasta selkeitä. Organisaation alempien portaiden täytyy tiedostaa paikkansa organisaation ristikkäispaineessa. Organisaation raportointisuhteet pitää olla selkeät, ja niiden tulee olla kaikkien tiedossa.

Jatkotutkimusta ajatellen olisi paikallaan tutkia sitä, miten yrityksen 2004 rakentama uusi organisaatiomalli on käytännössä onnistunut palvelemaan yrityksen arvonlupausta asiakasläheisestä toimintamallista, ja miten hyvin uusi strategia on saatu implementoiduksi organisaatiossa toimivaksi käytännöksi. Lisäksi voisi tutkia, miten Comptel Oyj voisi toteuttaa sidosryhmiensä ja oman organisaation väliset kokemus- ja tietoverkostot tavalla, joka palvelisi yrityksen omaa organisaatiota yhtä hyvin kuin asiakkaita.

LÄHDELUTTELO

Kirjallisuus

Cairncross, Frances 2002. The Company Of The Future: How The Communications Revolution Is Changing Management. Boston: Harvard Business School Press.

Kamensky, Mika. 5. painos. 2002. Strateginen Johtaminen. Helsinki: Talentum

Prahalad, C.K & Ramaswamy, Venkat 2004. The Future Of Competition. Boston: Harvard Business School Press.

Slywotzky, Adrian & Wise, Richard 2003. How To Crow When Markets Don't. New York: Warner Business Books.

Treacy, Michael & Wiersema, Fred 1995. The Discipline Of Market Leaders. New York: Basic Books.

Lehtiartikkelit

Heidi Hammarsten: Muutos nopeutuu, matriisi palaa. Talouselämä 25.11.2005. Numero 40, sivu 48

Millaisena Suomi kokee kokemustalouden? Karl Moore. Kauppalehti 7.12.2005, sivu 44

Strategia on hallitusammattilaisen ykkösasia. Timo Saini. Talouselämä 25.11.2005. Numero 40, sivu 59

Vuosikertomukset

Comptel vuosikertomus 2003

Comptel vuosikertomus 2004

Haastattelut

Comptel Oyj:n johtoryhmän jäsenet vv.2003 -2004

Toimitusjohtaja Tero Laaksonen

Tuoteliiketoiminnan johtaja Katri Sahlman

Talousjohtaja Simo Sääksilähti

Viestintäjohtaja Pellervo Hämäläinen

Henkilöstöjohtaja Leena Suviranta

Johtaja Harri Palviainen

Digitaaliset lähteet

www.comptel.fi

Professori Juhani Ilmarinen, Työterveyslaitos. ”Vierivät kivet” Tv 1. 25.1.2005