

# Arvosta!

Kuinka asiakasarvoa vaalitaan?

Jukka Hemilä  
Erika Kallionpää  
Marinka Lanne  
Mervi Murtonen  
Jarkko Rantala  
Mariikka Ala-Maakala

# Arvosta!

## Kuinka asiakasarvoa vaalitaan?

### Lukijalle

Asiakasarvosta ja asiakasyymmärryksestä puhutaan paljon. On kuitenkin vaikeaa todella tuntea, miten asiakasyrityksessä asiat koetaan. Mikä toiminnassamme saa asiakkaan iloiseksi tai poistaa taakkaa harteilta? Miten todella tuemme asiakasyrityksen liiketoimintaa tai poistamme esteitä asiakkaan tieltä? Entä miten toimintamme voi asiakasyritystämme – ja lopulta myös omaa yritystämme vahingoittaa?

Tällä oppaalla haluamme nostaa valokeilaan asiakasarvon muodostumisen ja menettämisen kannalta kriittisiä kohtia. Näemme haavoittuvuutta kohdissa, joissa arvon muodostamisessa ei onnistuta. Toisaalta kolikon kääntöpuolella näemme suuria mahdollisuuksia oivaltaa oman toiminnan ja asiakkaan kokeman välinen yhteys.

Opasta kirjoittaessamme suuntasimme katseemme tulevaisuuteen. Pohdimme, mitä asiakasarvon pitäisi olla ja mitä asiakas tulee vielä arvostamaan. Näimme, että tärkeää ei ole vain nykyäsitäksemme, vaan myös se, miten asiakasarvoa jatkossa ymmärrämme. Samalla kun muutamme asiakkaan tulevaisuutta, asiakas muuttaa meidän tulevaisuutemme.

Meille kirjoittajille asiakasarvo tarkoittaa asiakkaan kokemusta niistä hyödyistä ja kustannuksista, jotka liittyvät palveluun, tuotteeseen tai vuorovaikutukseen palveluntuottajien kanssa. Luonteeltaan asiakasarvo on yksilöllinen, muuttuva ja haavoittuva. Haavoittuvuuden näemme yritystoiminnan ominaisuutena, johon yritys voi itse toiminnallaan vaikuttaa. Arvon muodostuminen voi siis kukoistaa, estyä tai hidastua yrityksen toiminnan seurauksena. Haavoittuvia kohtia – näkyviä tai piileviä heikkouksia – lymyää palvelussa, tuotteessa tai vuorovaikutuksessa. Arvon muodostumisen elinvoima ja haavoittuvuuden hallinta piilee mielestämme etenkin yrityskulttuurissa, strategiavalinnoissa, operatiivisessa toiminnassa sekä henkilöstöhallinnassa. Siis siellä, missä arvoa louhitaan ja rikastetaan!

Koimme, että asiakasarvoon liittyvä haavoittuvuuden hallinta kaipaavien tukseen jäsenettyä pohdintaa ja välineitä. Tämän oppaan asioita tarvitset menestykseen! Huomaa myös yrityskumppaniemme ääni tekstin sitaateissa.

Oppaan lopussa on Arvosta! -testi arvonmuodostuksen kehittämistarpeista. Testin avulla voit tarkastella omaa liiketoimintaasi arvonmuodostuksen eri näkökulmista ja saat esille kehittämiskohteita. Jos löydät tarkistuslistan avulla liiketoimintasi kipupisteet, ota rohkeasti yhteyttä meihin kirjoittajiin, ja katsotaan, miten voisimme sinua auttaa näiden asioiden kehittämisessä.

Haluamme kiittää Tekesiä ja yrityskumppaneita, jotka mahdollistivat tämän tutkimushankkeen ja opaskirjan toteutuksen.

Espoo, maaliskuu 2016

Jukka Hemilä

Erika Kallionpää

Marinka Lanne

Mervi Murtonen

Jarkko Rantala

Mariikka Ala-Maakala

## Sisällysluettelo

Lukijalle.....	1
Asiakasarvon lähteillä.....	4
Mitä on asiakasarvo palveluntuottajan kannalta?.....	4
Taloudellista, toiminnallista, emotionaalista ja symbolista arvoa.....	5
Muuttuvan asiakasarvon tunnistaminen ja ennakointi.....	8
Asiakasarvon mittaaminen ja analysointi.....	10
Miten strategia tukee arvonmuodostusta?.....	15
Strategiatyö on työtä omia päämääriä kohti.....	15
Strateginen haavoittuvuus.....	16
Huomioi sekä strategian sisältö että sen toteutustapa.....	17
Sidosryhmänäkökulma strategiaan.....	18
Toimintaympäristön näkökulma strategiaan ja haavoittuvuuteen.....	19
Miten toimitusverkostot tukevat asiakasarvon muodostumista?.....	21
Toimitusketjut arvon tuottajina.....	21
Verkoston kumppanuuksilla voimaa.....	22
Asiakaskohtaamisen tärkeys.....	23
Haavoittuvuuksien kimppuun.....	24
Miten yksilöt, organisaatio ja yrityskulttuuri tukevat asiakasarvon muodostumista?.....	27
Ihmiset osana arvonmuodostusta.....	27
Ihmistä muodostuva organisaatio.....	32
Yrityskulttuuri.....	34
Pelastetaan asiakasarvo!.....	37
Kohti menestystä.....	40
Arvosta! –testi arvonmuodostuksen kehittämistarpeista.....	44
Lopuksi.....	55
Kirjoittajista.....	55

## Asiakasarvon lähteillä

Asiakasarvon lähteiden tunnistaminen on olennaista tuottavan bisneksen ja tehokkaan toimitusketjun luomiselle. Asiakasarvolla ja kilpailukyvyllä nähdään olevan selkeä yhteys. Lisääntyvä kilpailu liiketoimintaympäristössä pakottaa palvelun tuottajia keskittymään yhä enemmän asiakasarvon tunnistamiseen ja sen luomiseen. Asiakasarvon dynaaminen luonne tuo kuitenkin haastetta sen aidon ja oikean asiakasarvon tunnistamiseen. Ennakointi ja tulevaisuuden asiakkaan arvon tunnistaminen nousee arvoonsa. Asiakasarvo on myös haavoittuva, ja pahimmillaan haavoittuminen johtaa avainasiakkaiden menettämiseen. Asiakkaan arvostamien tekijöiden ohella tulisi tunnistaa arvon muodostumista haavoittavat tekijät.

## Mitä on asiakasarvo palveluntuottajan kannalta?

Asiakasarvon määritelmää voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Tavallisesti asiakasarvolla tarkoitetaan nimenomaan asiakkaan kokemaa arvoa tuotteesta tai palvelusta. Toisaalta yritys voi mitata asiakasarvoa paitsi asiakkaan kokemana arvona myös asiakkaan elinkaaren arvona, jolloin asiakasarvoa mitataan asiakassuhteen kestona ja asiakkaan tuomana arvona palvelun tuottajalle. Pitkäaikainen asiakassuhde tuo arvoa yritykselle turvaamalla toiminnan jatkuvuutta ja tuomalla säännöllistä tuloa. Asiakasarvo suhteiden arvona viittaakin asiakkaiden, toimittajien ja yritysten väliin vuorovaikutussuhteisiin. (Wittmer et al. 2014.)

*”Asiakasarvo on asiakkaan tuntemusta ja pitkää vuorovaikutussuhdetta.”*

Tässä työkirjassa tarkastellaan erityisesti palvelun tuottajan näkökulmaa asiakasarvon ymmärtämiseen ja vaalimiseen. Keskeisiä kysymyksiä ovat: miten arvoa tuotetaan asiakkaalle ja millä tavoin arvon muodostumiseen liittyvää haavoittuvuutta hallitaan? Haastavaa on saada asiakkaan kokemat hyödyt ja haitat näkyväksi – miten palvelun tuottaja näkee, mitä asiakas kokee ja arvostaa? Asiakassuhteiden vaaliminen lähtee liikkeelle jo ensikohtaamisesta asiakkaan kanssa. Asiakkaalle toimiva vuorovaikutussuhde, saavutettavuus ja nopea reagointi ovat arvostuslistan kärjessä. Haastatellut yritykset nostivat asiakasarvon tärkeimmiksi tekijöiksi erityisesti laadun, hinnan, joustavuuden, luotettavuuden ja asioinnin helppouden.

*”Yhteistyön helppous on yksi tärkeimpiä asiakasarvoja.”*

*”Pyritään tekemään mahdollisimman hyvää laatua.”*

Asiakas arvostaa asioita, jotka hän kokee itselle tärkeiksi. Näitä asiakkaan arvostamia asioita on yhtä monta kuin on asiakastakin. Asiakasarvo on monivivahteinen käsite ja aina yksilöllinen kokemus siitä, miten tuotteen tai palvelun ominaisuudet ja käyttökokemukset vastaavat asiakkaan omia tavoitteita ja ennako-odotuksia (Flint et al. 2011). Asiakasarvo

voidaan nähdä myös asiakkaan henkilökohtaisena pidemmän tähtäimen kannattavuutena (mm. Verhoef & Lemon, 2013; Chenhall & Langfield-Smith, 2007).

*”Eri asiakkaat mittaavat eri asioita, ja pienillä asioilla voi loppupeleissä olla iso vaikutus.”*

Asiakkaan arvostamien asioiden tunnistaminen ja ymmärrys on avain liiketoiminnassa menestymiseen. Asiakasarvo vaikuttaa myös kysynnän kasvuun. Yritysten tulisivat keskittyä etsimään vastausta siihen, mitä asiakas todella odottaa tuotteelta, palvelulta tai toimittajasuhteelta. Mitä asioita asiakkaat arvostavat eniten? Mitkä ovat heidän kokemiaan hyötyjä, mitkä haittoja? Mikä tuo aidosti lisäarvoa asiakkaalle?

*”Me ei olla pidetty kyllä yhtäkään palaveria asiakasarvosta.”*

Asiakasarvo voidaan määritellä palvelusta tai tuotteesta saatujen hyötyjen suhteena koettuihin kustannuksiin tai haittoihin. Asiakasarvo on siis asiakkaan kokemus siitä, miten tuotteen tai palvelun ominaisuudet ja käyttökokemukset vastaavat hänen tavoitteitaan ja ennako-odotuksiaan. Asiakasarvo sinällään muodostuu paitsi näistä tarjotuista tuotteista ja palveluista, myös vuorovaikutuksesta asiakkaan ja toimittajan välillä. Vuorovaikutussuhteiden ja yksilöiden merkitys onkin tunnistettu olennaiseksi tekijäksi asiakasarvon muodostumisessa.

*”Asiakasarvo on sitä, että vastataan asiakkaan esittämään haasteeseen.”*

*”Asiakasarvo on ennen kaikkea luotettavuutta.”*

## Taloudellista, toiminnallista, emotionaalista ja symbolista arvoa

Asiakasarvo voidaan jaotella taloudelliseen, toiminnalliseen, emotionaaliseen ja symboliseen arvoon. Taloudellisessa arvossa hinnalla ja kustannuksilla on suurin rooli, kun taas toiminnallisessa arvossa asiakkaita motivoi käytännöllisyys. Emotionaalisessa arvossa asiakkaita sen sijaan motivoivat kokemus- ja tunneperäiset tarpeet. Symbolinen arvo taas viittaa asiakkaiden itsensä toteuttamiseen liittyviin tarpeisiin. (Ks. esim. Rintamäki et al. 2007.)

## Asiakasarvo on yksilöllinen kokemus!

Eri asiakkaat mittaavat ja arvostavat eri asioita, joten tunnistaminen ja ymmärrys on tärkeää.

## Tunnista myös emotionaaliset ja symboliset arvot!

Nämä arvot korostuvat tulevaisuudessa luoden mahdollisuuksia erottua kilpailijoista. Edellytyksenä on asiakkaan syvempi ymmärtäminen.

## Asiakas haistaa aidon kiinnostuksen!

Pohdi vielä, millaista taloudellista, toiminnallista, symbolista tai emotionaalista arvoa asiakas tavoittelee ja saa.

*”Symboliset arvot, esim. vihreät arvot, nostavat päätään ja ovat markkina-arvo itsessään.”*

*”Brändi on arvostettu ja tunnettu – tästä symbolista arvoa.”*

Liiketoimintaympäristön kilpailun kiristyessä taloudellisilla ja toiminnallisilla arvoilla on yhä vaikeampi erottautua, sillä monilla aloilla tuotteet ja palvelut ovat toiminnallisuudeltaan ja hinnaltaan hyvin samanlaisia, jolloin eroavaisuuksia täytyy löytää emotionaalisesta ja symbolisesta arvosta (Rintamäki et al. 2007). Esimerkiksi varasto-ohjautuvasta massatuotteesta asiakkaalle syntyy laatukäsitys, jota hän peilaa muihin vastaaviin tuotteisiin. Tämä laatukäsitys voi ajan myötä muuttua, vaikka tuote ei muuttuisikaan. Räätelöity tuote on hieman kompleksisempi laadun kannalta, sillä vertailu on vaikeampaa ja räätelöinti tuo asiakkaalle lisäarvoa ja emotionaalista arvoa. Sen sijaan palvelun laatu onkin monimutkaisempi asia. Palvelua ei voi varastoida, vaan se toteutetaan siinä tilanteessa. Palveluprosessi voidaan joissain tapauksissa vakioida, ja tällöin palvelu toteutetaan aina samalla lailla (esim. laiteasennus). Kuitenkin asiakkaan palvelukokemus ja näkemys palvelun laadusta voi vaihdella kovastikin, koska palvelun toteuttamiseen liittyy ihminen.

Emotionaalisten ja symbolisten arvotekijöiden merkityksen onkin arvioitu nousevan tulevaisuudessa. Tunnistamalla asiakasarvon emotionaaliset ja symboliset arvotekijät yrityksellä on avaimet asiakkaan syvempään ymmärtämiseen ja siten erottumiseen kilpailijoista. Yritysten onkin valittava asiakasarvon tavoitteet, koska niistä riippuvat menestymiseen tarvittava toimitusketju, verkosto, markkinasegmentointi ja osaamisalueet.

*”Asiakkaan tunteisiin pohjautuvia haittoja tulisi miettiä enemmän.”*

Asiakasarvon yhteydessä puhutaan myös arvolupauksista. Arvolupaukset ovat yrityksen kilpailuedun kannalta avainroolissa, ja ne on määritettävä asiakkaan näkökulmasta. (Rintamäki et al. 2007.) Arvolupaukset ovat myös keskeisessä roolissa sidosryhmien kesken rakennetussa arvossa (Frow & Payne, 2011). Asiakasarvolupausten tunnistaminen lähtee liikkeelle tunnistamalla ensin asiakasarvon avaintekijät. Mikä tekijä on asiakkaille keskeisin motivaattori? Onko se taloudellinen, toiminnallinen, emotionaalinen vai symbolinen arvo? Tunnistamisen pohjalta voidaan kehittää varsinaiset

arvolupaukset ja arvioida lupausten kykyä tuottaa yritykselle kilpailuetua. (Rintamäki et al. 2007.) Taulukossa 1 on kuvattu arvon komponentteja eri sidosryhmien näkökulmista.

Taulukko 1 Eri sidosryhmien näkökulmia arvoon (mukaillen Tantalo & Priem, 2014)

Sidosryhmät	Toiminnallinen arvo	Taloudellinen arvo	Emotionaalinen arvo	Symbolinen arvo
Asiakkaat	Tuotteiden ja palveluiden käytöstä syntyvät konkreettiset hyödyt  Tuotteen tai palvelun ominaisuudet	Tuotteen tai palvelun hinta  Tuotteen tai palvelun ansiosta lisääntynyt tuotto tai alentuneet kustannukset  Tuotteen tai palvelun käytöstä aiheutuvat kustannukset	Kokemus tuotteista ja palveluista  Arki/työ helpottuu käyttämällä tuotetta tai palvelua	Kotimaisuus, luomu, eettisyys tuotteissa ja palveluissa
Omistajat	Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa yrityksen toimintaan	ROI	Innostava ilmapiiri, omien arvojen mukainen toiminta	Vastuullinen liiketoiminta
Työntekijät	Mielekäs työ, työn konkreettiset tulokset	Palkka  Muut taloudelliset edut	Oman osaamisen kehittyminen	Ammattiylpeys,  Olen osa tiettyä yritystä/yhteisöä
Toimittajat	Tuotteen tai palvelun rooli kokonaisuuden kannalta	Tuotteen tai palvelun hinta  Asiakassuhteen kustannukset	Asiakassuhteen kehittyminen, oman roolin merkittävyys asiakkaan kannalta	Valitaan eettisesti oikein, laatuimagon ja brändin luonti valintojen kautta
Yhteiskunta	Välittömät ja välilliset työpaikat  Teknologiat ja innovaatiot, jotka auttavat yhteiskunnan kehittymistä	Verot ja muut tulot  Yritystoiminnasta aiheutuvat kustannukset ja haitat	Hyvinvoinnin tukeminen, "hyvä maa olla ja elää, suorittaa liiketoimintaa"	Yritystoiminnan merkitys alueen maineen kannalta  Yhteiskunnan maine kansainvälisesti



## Asiakasarvon ennakointi on vahva tyytyväisyyden ja lojaaliuden ajuri!

Ennakoimalla kysynnän muutoksia voidaan reagoida nopeasti.

### Muuttuvan asiakasarvon tunnistaminen ja ennakointi

Asiakasarvon tunnistamiseen on käytössä erilaisia keinoja ja työkaluja. Näitä ovat esim. asiakaskyselyt, vuorovaikutus asiakkaan kanssa sekä kokemuspohjaan perustuva hiljainen tieto.

*"Kumppaneiden kanssa keskustelu on yksi asiakasarvon tunnistamisen keino."*

Asiakasarvon tunnistamisessa on tärkeää sekä hyötyjen että haittojen tarkastelu. Mitkä ovat asiakasarvon keskeisiä tekijöitä? Mistä asiakasarvo muodostuu? Mitä haittoja tuotteesta tai palvelusta asiakkaalle koituu? Lisäksi tulee tunnistaa ne haavoittuvuustekijät ja -kohdat, jotka estävät tai haittaavat asiakasarvon muodostumista. Havaintojemme perusteella asiakasarvoa pyritään ensisijaisesti tunnistamaan kyselemällä ja keskustelemällä suoraan asiakkaan kanssa. Keskusteluissa on tärkeää, että puhutaan juuri oikeiden ihmisten kanssa. Eri rajapinnoilla myös tarpeet ovat erilaisia. Saman asiakkaan eri henkilöillä voi olla ja usein onkin erilainen näkemys arvotekijöistä. Esimerkiksi johdolla ja operatiivisella henkilöstöllä voi olla hyvinkin erilainen käsitys siitä, miksi he ovat jonkin toimittajan asiakkaina, ja mistä siis asiakasarvo muodostuu.

*"Haluamme oppia ymmärtämään asiakkaitamme paremmin – ratkaisut tehdään asiakastarpeisiin."*

Asiakasarvon ja sen muodostumisen tunnistaminen voidaan esittää kuvan 1 mukaisena prosessina, jossa käydään systemaattisesti läpi asiakasarvon muodostumista tuotteen tai palvelun osalta, toimitusketjun eri vaiheissa tai kokonaisvaltaisesti läpi koko toimitusketjun.



Kuva 1. Asiakasarvon tunnistaminen toimitusketjuissa (Muokattu: Kallionpää et al. 2014).

Yritysten tulisi kiinnittää huomiota myös asiakastoiveiden ja arvostusten dynaamiseen luonteeseen (Flint et al. 2011). Asiakasarvo muuttuu koko ajan. Ei riitä, että tiedetään mitä asiakas tällä hetkellä arvostaa, vaan on katsottava myös tulevaisuuteen. Asiakasarvon ennakoimista voidaan pitää vahvana tyytyväisyyden ja lojaaliuden ajurina. Palvelukeskeisen logiikan mukaan asiakas on tyytyväisempi ja lojaalimpi erityisesti niitä toimittajia kohtaan, jotka pystyvät hyvin ennakoimaan heidän toiveitaan. Asiakkaan arvostamien asioiden ennakoimista antaa myös toimittajille aikaa vastata kysyntään, kun muutoksia ilmenee (Flint et al. 2011). Ennakoimista on tulevaisuuden aktiivista tekemistä!

*”Yksilölliset tarpeet koko ajan korostuvat: jokainen haluaa juuri sellaisen tuotteen kuin itse tarvitsee – nopeasti ja joustavasti.”*

*”Räätälöidyt ratkaisut vaativat asiakaspalvelua.”*

Tulevaisuuden asiakasarvon tunnistamiseen ja ennakoimiseen voidaan käyttää mm. tulevaisuuden tutkimuksen menetelmiä ja työkaluja (Glenn, 2009). Tulevaisuudentutkimus on tulevaisuutta koskevan intuitiivisen tai muun tietämyksen keräämistä, kriittistä analysointia, luovaa syntetisointia ja systemaattista esittämistä. Näkökulmana voi olla yksilö, yritys, virasto tai laitos, yhteisö, yhdyskunta, valtio, valtioryhmä, ihmiskunta tai luonto. Menetelmistä soveltuvia ovat esimerkiksi toimintaympäristön muutosten tarkastelu, tulevaisuuspyörä, TopTen-listaus ja skenaariotyöskentely. Toimintaympäristön muutosten tarkastelu muodostaa yhden tärkeimmistä tulevaisuudentutkimuksen työvaiheista. Se sisältää mm. trendien, megatrendien, heikkojen signaalien, villien korttien ja *driver*-ilmiöiden jäljittämisen, tunnistamisen ja analyysin.

Megatrendit ja trendit vaikuttavat asiakasarvon muodostumiseen!

Toimintaympäristön muutosten tarkastelu on keskiössä.

*”Prosessit tulevat automatisoitumaan – tässä service centerin asiantuntijapalvelut korostuvat.”*

Tulevaisuuspyörän avulla voidaan järjestellä, ymmärtää ja täsmentää asiakasarvon tulevaisuutta koskevia näkemyksiä ja niiden mahdollisia vaikutuksia. Tulevaisuuspyörässä etsitään strukturoidusti paperille piirretyn pyörän ja siitä eteenpäin johtavien nuolien avulla trendin, tapahtuman, päätöksen tai heikon signaalin vaikutuksia yhteiskunnan tai organisaation toimintaan, arvoihin jne. Vaikutukset jaetaan kolmeen eri vaikutustasoon. Kyseessä on niin kutsuttu *mind-map*-menetelmä, joka on Jerome Glennin vuonna 1970-luvulla kehittämä. Tarkasteltavana kysymyksenä voisi olla, että mitkä ovat tietyn trendin vaikutukset asiakasarvon muodostumiseen. (Glenn, J. 2009a; TOPI, 2015.)

TopTen-listauksessa voidaan selvittää tarkasteltavan kohteen, ilmiön tai ongelman tulevaisuuteen liittyvät tärkeimmät osatekijät. Käytännössä menetelmässä listataan 10 yrityksen tulevaisuuteen merkittävimmän vaikuttavaa tekijää, joita voivat olla esimerkiksi yrityksen liiketoiminnan kannalta keskeiset tulevaisuuteen vaikuttavat trendit. Menetelmää voidaan käyttää apuna mm. erilaisia skenaarioita laadittaessa. Itse skenaariotyöskentely voi sisältää sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä ja niiden yhdistelmiä. (TOPI, 2015)

## Asiakasarvon mittaaminen ja analysointi

Yrityksen innostus ja kiinnostus ymmärtää asiakkaan näkökulmaa on aina positiivinen asia. Toimittajayrityksen sisällä käsitykset asiakkaiden tarpeista ja arvostuksista ovat usein hyvin erilaisia, sillä eri organisaatiotasoilla, henkilöstöryhmissä ja yksilötasolla nähdään eri asioita. Kaiken kokemuksen ja intuitiivisen tiedon kerääminen oman yrityksen sisältä on haaste, saati sitten asiakkaan hiljaisen tiedon ymmärtäminen.

*”Jollain lailla sun pitäis löytää vieraastakin kulttuurista sieltä rivien välistä ne salaiset viestit joita se ei välttämät kehtaa sanoa mut kuitenkin ne saattaa olla siellä. Ja kun sä tapaat niiden isoja pomoja joskus kerran vuodessa niin sieltäkin pitäis pystyy tunnistaa se että, ollaaks me luiskassa vai ollaaks me nousukiidossa.”*

Joskus vahvasti vuorovaikutteinen kulttuuri kykenee sekoittamaan erilaisia käsityksiä sopivalla tavalla muodostaen mahdollisimman rikkaan kuvan asiakkaan arvostuksista. Joskus taas eri yksiköt elävät omissa kuplissaan palvelen asiakasta vain omien käsitystensä pohjalta. Voi käydä myös niin, että sisäisessä viestinnässä jotakin tiettyä asiakasarvon näkökulmaa vahvistetaan liikaa, jolloin yrityksen viesti ja työntekijöiden kokemukset asiakasrajapinnasta eivät kohtaa – syntyy ristiriitoja. Tällöin myös palvelu kärsii. Yrityksen sisällä saattaa myös muodostua asiakasta koskevia hokemia tai myyttejä, jotka vahvistuvat kierteessään talon sisällä. Parhaimmillaan tällaiset tarinat vahvistavat ymmärrystä asiakkaasta, mutta pahimmillaan johtavat suurta joukkoa harhaan. Mistä

sitten voi tietää, onko asiakasta ymmärretty oikein? Tämän kysymyksen edessä yritykset yleensä turvautuvat asiakastiedon keräämiseen ja analysointiin – siis mittaamiseen.

Asiakasarvon analysointiin liittyy monenlaisia haasteita. Erityisesti sopivien mittareiden löytäminen on haaste, eikä mittaaminen ole yksiselitteistä. Se mitä mitataan, vaikuttaa suoraan toimintaan.

*”Miten tällä hetkellä analysoitte tai mittaatte asiakashyötyä?  
[naurua] Sopimuksen pituudella. [naurua]”*

Jos mansikanpoimijalle maksetaan kerättyjen marjojen painon mukaan, hän poimii kaikki marjat. Jos taas maksetaan laadun mukaan, hän poimii vain parhaat, kypsät ja hyväkuntoiset marjat. Mittareiden tulee olla ymmärrettäviä ja selkeitä, jotta mittaamisesta päästään tekemään päätelmiä sekä suuntaamaan toimintaa.

Mittaamisessa on myös tärkeää ottaa huomioon oma liiketoiminta ja se, olemmeko tarjoamassa asiakkaille tuotetta, palvelua vai kumpaakin. Perinteisesti yrityksissä on mitattu taloudellista ja toiminnallista arvoa, symbolisen ja emotionaalisen arvon mittaamisen jäädessä vähemmälle. Usein yrityksen toiminnan mittareina ovat pelkät taloudelliset tunnusluvut, joita saadaan kuukausitasolla ja lopulta vuositasolla tilinpäätöksestä. Taloudelliset luvut tietysti kertovat, käykö kauppa ja millainen on kaupankäynnin trendi, mutta ne eivät kerro asiakassuhteen luonteesta tai asiakasarvosta mitään.

*”Meillä hallitus seuraa kirjanpidosta kuukausittain kassavirtaa ja tilinpäätös kertoo vuositasolla totuuden.”*

Kuitenkin myös symbolinen ja emotionaalinen arvo vaikuttavat yritysten liiketoimintaan. Asiakasarvoa voidaan mitata muun muassa palvelutason, asiakastyytyväisyyden ja toimitusketjun suorituskyvyn mittareiden avulla. Palvelutasoa kuvaa esimerkiksi ajallaan toimitettujen tuotteiden määrä. Palvelutasolla nähdään olevan suora yhteys toimitusketjun kustannuksiin ja suorituskykyyn. Esimerkiksi kysynnän vaihtelu sekä valmistuksen ja informaation läpimenoaika määrittelevät toimitusketjussa tarvittavan varastotason. Kun palvelutasoa asetetaan, on tärkeää ymmärtää asiakasarvon osatekijöitä ja niiden keskinäisiä suhteita. Asiakkaat voivat esimerkiksi arvostaa alhaista hintaa, tietoa toimituspäivästä ja kykyä räätälöidä tuotetta enemmän kuin he arvostavat varsinaista toimitusta. Kun asiakasarvoon liittyvät tekijät ensin tunnetaan ja ymmärretään, voidaan asettaa toteumaa ennustavat tai seuraavat mittarit.

*”Se perustuu ihan päivän fiilikseen se sen mittaaminen ja tuntemus mitä siellä asiakkaalla on.”*

Asiakastyytyväisyyttä puolestaan mitataan usein erilaisten kyselyjen sekä asiakasuskollisuuden avulla. Asiakastyytyväisyyskyselyitä käytetään mittaamaan myyntiosaston ja -henkilöstön suorituskykyä ja antamaan palautetta tarvittavien tuote- ja palveluparannusten toteuttamiseksi.

## Maailma muuttuu! Mittaathan oikeita asioita?

Esimerkiksi ostotavat kehittyvät nyt nopeaan tahtiin. Myynnin ja markkinoinnin mittaaminen vaativat uudistamista!

*”Me tehdään säännöllisesti, joskin aika harvoin asiakastyytyväisyysmittauksia. Se on jatkuva prosessi tavallaan. Ei voi sanoa systemaattiseksi mutta se on jatkuva kuitenkin. Kyllähän heille kaikki, negatiivinen kantautuu korvii ja joskus se positiivinenkin, niin kyllä se aina vyörytetään eteenpäin.”*

Henkilöstötyytyväisyydellä vaikuttaisi olevan suora vaikutus asiakkaiden kokeman palvelun laatuun ja sitä kautta asiakastyytyväisyyteen.

*”Tyytyväinen työntekijä tekee työnsä hyvin ja asiakas tulee tyytyväiseksi.”*

Luottamusta mittaavan Net Promoter Score (NPS):n etuna pidetään voimakasta reagointia asiakaskokemuksen muutoksiin. Toimitusketjun suorituskyky puolestaan vaikuttaa kykyyn tarjota asiakasarvoa. Toimitusketjun suorituskyvyn mittareista esimerkkejä ovat vasteaika ja kokonaiskustannukset. Toimitusten täsmällisyyttä ja toimitusvarmuutta on myös ehdotettu asiakasarvon mittareiksi. Mittarit kuitenkin tulee valita aina siltä pohjalta, mitä asiakasarvoa tarkastellaan. Asiakkaan arvostukset tulee siis tuntea syvällisemmin, jotta mittareita voidaan rakentaa kuvaamaan asiakkaan kokemaa palvelun laatua, ei vain omia käsityksiämme asiakasarvosta.

*”Jos tulee liian monta häiriötilannetta liian usein niin sitten se saattaa nousta sen verran pinnalle että, mietitään että onko asiassa jotain pysyvämpää ongelmaa.”*

Liiallinen mittausinto voi joskus johtaa myös harhaan. Kun asiakkaan halutaan kertovan kokemuksistaan ja ilmaisevan tarpeitaan tai tyytyväisyyttään, oletetaan asiakkaan olevan jonkinlaisessa jatkuvassa itsearviointin tilassa. Jo kysymyksiä laadittaessa saatetaan olettaa asiakkaan ajattelevan samoin kuin itse ajattelemme. Mitä sinulle merkitsee esimerkiksi järjestelmän muunneltavuus? Arvioidessa muunneltavuutta tärkeysasteikolla henkilö saattaa miettiä sitä, että järjestelmää voi jatkossa kehittää tai sitä, että jokainen konttori voi ladata sinne oman ilmeensä tai sitä, että järjestelmään on helppo syöttää halutut parametrit. Näin saadaan toki määrällisiä vastauksia muunneltavuuden tärkeydestä, mutta ajatukset niiden taustalla voivat jäädä pimentoon. Monissa tilanteissa asiakaskyselyt toki antavat

tärkeää informaatiota, jonka pohjalta on mahdollista valita tarkemmat tarkastelukohteet.

Asiakastyytyväisyyskyselyitä teetettäessä tulee lisäksi muistaa, ettei asiakas saa kuormittua turhilta tuntuvista tai liian usein esitettävistä kysymyksistä. Pahimmillaan rasittavat kyselyt pilaavat yrityksen mainetta, eikä niihin saada vastauksia. Kokemustemme mukaan esimerkiksi valikoidut asiakashaastattelut antavat yrityksen asiakaslähtöisyydestä hyvää kuvaa asiakkaalle tuottaen samalla tärkeää tietoa, jota asiakas ei suoraan yritykselle tule viestineeksi.

*Meidän asiakastyytyväisyyden mittaamisen ongelmana on se että kun meillä on kansainvälisiä asiakkaita. Miten me tehtäis sellainen kysely, joka ottais huomioon kulttuuritaustat. Että miten me voidaan tulkita jos hollantilainen laittaa nelosen ja japanilainen laittaa nelosen tai vitosen tai kolmosen, onks se yhdenpitävä?*

Kuluttajamarkkinoilla toimiva asiakasviestinnän ja arvon ymmärtämisen kanava on myös sosiaalinen media. Tästä on esimerkkinä verkkokauppojen keräämät tuotekohtaiset asiakasarvostelut, jossa asiakas pisteyttää palvelun tai tuotteen kokemustensa mukaan liittäen tähän vielä kommenttinsa. Tällainen vapaaehtoinen arvostelu näyttää mielipiteiden ääripäät ja luo vaikutusmahdollisuuksiensa kautta positiivista ja avointa kuvaa yrityksestä.

Mittareita tulee tarkastella kriittisesti aika ajoin ja tarvittaessa niitä pitää muuttaa, mikäli liiketoiminnassa on ollut muutoksia. Mittareiden on peilauduttava strategiaan ja vastattava yrityksen tavoitteisiin. Liian usein käytetään voimia asiakastyytyväisyysmittareihin ja markkinatilanteen (markkinaosuuksien) mittaamiseen, eikä riittävästi mitata ja seurata asiakkaan muuttuvia tarpeita ja kilpailijoiden kyvykkyyksiä (Olson & van Bever, 2008). Mittareiden on hyvä kytkeytyä myös toisiinsa jotta mittarit tukevat liiketoiminnan johtamista laajemmin.

## LÄHDEKIRJALLISUUTTA

Chenhall, R.H. & Langfield-Smith, K. (2007), "Multiple Perspectives of Performance Measures", *European Management Journal*, Vol. 25, Issue 4, August 2007, pp. 266–282.

Flint, D.J., Blocker, C.B & Boutin Jr. P.J. (2011), "Customer value anticipation, customer satisfaction and loyalty: An empirical examination", *Industrial Marketing Management* 40, 2011, pp. 219–230.

Frow, P. & Payne, A. (2011). A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing* 45 (1), 223–240.

Glenn, J.C. (2009). Introduction to futures research methods series. In *Futures research methodology – version 3.0. The Millennium Project*.

Glenn, J. (2009a). The Futures Wheel. In: Glenn, J., Gordon, T. Futures Research Methodology Version 3.0. The Millennium Project.

Kallionpää, E., Rantala, J., Vilko, J. and Hemilä, J. (2014), "Identifying customer value in supply chains – the process of analysis, The Proceedings of 19th International Symposium on Logistics (ISL 2014), 6.-9.7.2014., Ho Chi Minh City, Vietnam. Nottingham, UK: Nottingham University Business School, pp. 160–167.

Olson, M. S. & van Bever, D. (2008), "Stall Points: Most Companies Stop Growing - Yours Doesn't Have To". Yale University Press, USA.

Rintamäki T., Kuusela H. & Mitronen L. (2007). Identifying competitive customer value propositions in retailing. *Managing Service Quality* 17 (6), 621–634.

TOPI (2015). Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaali. Turun Kauppakorkeakoulun Tulevaisuuden tutkimuskeskus. [<http://www.tulevaisuus.fi/topi/>]. Viitattu 4.9.2015.

Verhoef, P.C. & Lemon, K.N. (2013), "Successful customer value management: Key lessons and emerging trends", *European Management Journal* (2013), 31, pp. 1–15.

Wittmer, A. & Rowley, E. (2014), "Customer value purchasable supplementary services: The case of a European full network carrier's economy class", *Journal of Air Transport Management*, 34, pp. 17–23.

## Miten strategia tukee arvonmuodostusta?

Mitä selkeämpi strategia yrityksellä on, sitä helpompaa sen on myös tuottaa ainutlaatuista arvoa asiakkaalleen. Selkeä strategia auttaa usein myös tunnistamaan ja vahvistamaan yrityksen haavoittuvia kohtia. Oikeanlainen strategia ei jäykistä yrityksen toimintaa, vaan päinvastoin lisää sen herkkyyttä toimintaympäristön muutoksille. Strategiavalinnat vaikuttavat voimakkaasti siihen, millaista asiakasarvoa tuotetaan ja kenelle, kun taas operatiiviset toiminnot pitävät huolta käytännön arvontuotannon keinoista.

## Strategiatyö on työtä omia päämääriä kohti

Strategiatyö on yrityksen liiketoiminnan kannalta keskeisten tavoitteiden ja toimintojen tunnistamista ja niihin keskittymistä (Kamensky 2000; Doz & Kosonen 2008). Strategiassa kuvataan, millaista asiakasarvoa haluamme tuottaa, millä keinolla ja kenelle. Keskittyminen omiin päämääriin ja niitä tukeviin omiin vahvuuksiin tarkoittaa yleensä myös luopumista jostakin. Kaikilla tantereilla ei kannata taistella, vaan on valittava juuri oman yrityksen kannalta tärkeimmät taistot ja keskityttävä niissä menestymiseen.

Voittajastrategialla on todettu olevan seuraavia ominaispiirteitä (Grant 2008):

- selkeät, yhdenmukaiset ja riittävän pitkän tähtäimen tavoitteet
- hyvä ymmärrys yrityksen toimintaympäristöstä ja kilpailutilanteesta
- omien resurssien järkevä käyttö, vahvuudet ja heikkoudet huomioon ottaen
- strategian tehokas toteuttaminen.

Kilpailussa ei useinkaan selviä voittajana se, jolla on täydelliset resurssit, voimavarat ja osaamiset. Täydellisyyden tavoittelu on näiltä osin mahdotonta ja jopa turhaa. Sen sijaan kilpailussa pärjäävät hyvin ne, jotka osaavat valjastaa käytössään olevat

## Strategia ohjaa!

Strategia ohjaa myös arvonmuodostusta vahvistaen samalla haavoittuvimpia kohtia.



## Strategia on työtä.

Strategiatyö on resurssien tehokasta hyödyntämistä valittujen päämäärien saavuttamiseksi tietyn toimintaympäristön asettamissa rajoissa.

resurssit oikean päämäärän tavoitteluun juuri oikealla ja mahdollisimman tehokkaalla tavalla. Juuri tätä "resurssien tehokasta hyödyntämistä valittujen päämäärien saavuttamiseksi tietyn toimintaympäristön asettamissa rajoissa" kutsutaan strategiatyöksi.

*"Meillä on totta kai yhtiössä strategiatyötä ja on sitten, johtoryhmätyötä ja erityyppistä foorumia tällaiselle kehitykselle jossa me mietitään tätä meidän tekemää hommaa vaihtoehtoihin."*

Strategiatyö ohjaa katsetta on kohti tulevaa: mitä meidän pitää tehdä nyt ja lähitulevaisuudessa, että teemme tulosta vielä vuosien päästäkin. Strategia ikään kuin luo siltaa omien resurssien ja ehkä kaukaisiltakin tuntuvien tavoitteiden välille. Kaikkia tulevaisuudessa odottavia uhkatekijöitä ja uusia liiketoimintamahdollisuuksia on kuitenkin mahdotonta etukäteen tunnistaa, eikä kaikkeen voi ennakolta varautua. Sen vuoksi on tärkeää tuntea hyvin omat vahvuudet ja haavoittuvat kohdat, jotta kohdalle osuvien uhkien ja mahdollisuuksien suhteen osataan toimia oikein ja nopeasti. Oman organisaation kulttuuri voi mahdollisesti vaikeuttaa strategisia muutoksia. On tunnettava oman yrityskulttuurin vahvuudet ja heikkoudet kun strategiaa luodaan. Yrityskulttuurin ja organisaation vaikutuksista on enemmän asiaa sivulta 27 alkaen.

## Strateginen haavoittuvuus

Yleensä ne resurssit, jotka ovat vaikeimmin kopioitavissa ja yritykselle uniikkeja, kykenevät usein tuottamaan erityisen hyvin arvoa (esim. brändin ominaispiirteet, henkilöstön asiakkaita miellyttävät ominaisuudet, tiimiin kertynyt osaaminen). Usein kuitenkin juuri nämä arvotekijät ovat aineettomia, hitaasti kehittyviä, kontekstiriippuvaisia tai muulla tavoin erityislaatuisia, mikä tekee niiden tunnistamisesta, ymmärtämisestä ja hallinnasta vaikeaa. Siten ne ovat haavoittuvaisempia kuin perinteiset, kaikkien käytössä olevat yleiset arvotekijät. Esimerkiksi yhdelle asiakkaalle kehitetty erityisosaaminen voi osoittautua arvottomaksi, jos tuo kyseinen asiakassuhde menetetään. Nämä arvotekijät ovat myös herkempiä siinä suhteessa, että kun ne on kerran menetetty, niiden palauttaminen ennalleen on erityisen vaikeaa, esim. luottamus asiakassuhteessa (Le Breton-Miller & Miller, 2015). Syksyllä 2015 tuli julkisuuteen tieto VAG-konsernin

Audin, Volkswagenin ja Skodan päästömittausten manipulointitapaus, jolloin todellisuudessa autojen typenoksidi- ja hiilidioksidipäästöt ovat olleet suurempia kuin niiden on ilmoitettu mittauksissa olevan. Kohun keskiössä on ollut pääasiassa Volkswagen, jonka nimellä kohua on käsitelty julkisuudessa. Päästöhuijaus on aiheuttanut suuren skandaalin Saksassa, jonka teollisuus tunnetaan nimenomaan ”saksalaisesta” laadustaan. Kaikki päästömanipuloidut autot on valmistettu lehtitietojen mukaan Volkswagenin päätoimipaikassa, Saksan Wolfsburgissa. Kokonaisuutena Volkswagenin skandaali on globaali, mutta lopulta onko huijauksella vaikutusta kuluttajan arvomuodostukseen ja sitä kautta tulevaisuuden ostokäyttäytymiseen? Missään tapauksessa asiakkaiden huijaaminen tai muu vilpillinen toiminta ei ole hyväksyttävää, siitä koituu aina vaikeuksia. Lehtitietojen mukaan merkittävä kustannus asian korjaamisesta yhtiölle joka tapauksessa koitui, mutta aika näyttää miten paljon ja kuinka pitkäksi aikaa kuluttajien usko VAG-konserniin säröytyy. (Helsingin Sanomat, 2015.).

Haavoittuvuus tarkoittaa yrityksen toimintojen herkkyyttä sellaisille tilanteille ja muutoksille, jotka voivat haitata yrityksen liiketoimintaa (Jain & Singal, 2014). Haavoittuvuus kuvaa yrityksen alttiutta erilaisten riskien ja uhkatekijöiden aiheuttamille haitallisille seurauksille. Haavoittuvuuden syynä voi olla ilmiselvä ja kaikkien tiedossa oleva puute, tai piilevä ja yllättävä heikko kohta toiminnoissa tai prosesseissa, joka tulee ilmi vasta vahingon tapahduttua. Silloin, kun haavoittuva kohta liittyy strategisesti tärkeiden tavoitteiden saavuttamiseen, voidaan puhua strategisesta haavoittuvuudesta.

Haavoittuvuus on eri asia kuin riski. Perinteisessä riskienhallinnassa pyritään tunnistamaan yrityksen toiminnoista ja toimintaympäristöstä riskejä, eli tekijöitä tai tilanteita, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti yrityksen toimintaan, ja suunnitella toimenpiteitä riskien poistamiseksi tai ainakin niiden vaikutusten pienentämiseksi. Haavoittuvuustarkastelu tähtää samaan tavoitteeseen, liiketoiminnan jatkuvuuden varmistamiseen, mutta lähtee liikkeelle toisesta suunnasta. Johtoajatuksena on se, että kun tunnetaan oman toiminnan haavoittuvuudet, ollaan valmiimpia kohtaamaan mitkä tahansa riskit. Haavoittuvia kohtia vahvistamalla parannetaan omaa kilpailukykyä myös ennakoivasti, ennen kuin riskit ehtivät edes toteutua. Lisäksi haavoittuvuustarkasteluissa on perinteisiä riskitarkasteluja vahvempi asiakasnäkökulma.

## Huomioi sekä strategian sisältö että sen toteutustapa

Strategiatyössä kannattaa erottaa toisistaan strategian sisältö, eli millaiseen lopputulokseen strategialla pyritään, ja strategiaprosessi, eli miten strategiaa käytännössä toteutetaan (Whittington, 2001). Strategian sisältö määrittelee yrityksen tavoitteen: millaiseen taloudelliseen tulokseen, markkina-asemaan, kilpailuasetelmaan tai asiakasarvostukseen yritys pyrkii. Valittuun päämäärään voidaan pyrkiä monin eri tavoin: systemaattisesti suunnittelemalla, sattumanvaraisesti ajalehtimällä tai erilaisia keinoja yhdistelemällä. Käytännössä sekä strategian sisällöissä että strategiaprosessissa on useita eri tasoja, jotka toteutuvat yrityksessä usein päällekkäisinä ja samanaikaisesti. Ylimmän

johdon käsitys strategisista tavoitteista ja keinoista voivat olla erilaiset kuin työntekijöiden käsitykset ja keinot.

*”Kyllä meillä varmaan on strategia, mutta ei sitä kovin hyvin ole tiedotettu henkilöstölle.”*

Mitä paremmin nämä kuitenkin ovat linjassa keskenään ja mitä selkeämmin kaikki tietävät oman roolinsa ja oman työnsä merkityksen yrityksen päämäärien kannalta, sen vahvempi yrityksen strategia on.

Jotta strategia ei jäisi henkilöstölle etäiseksi, olisi heidät hyvä ottaa mukaan strategiaprosessiin tai ainakin luoda keinoja vaikuttaa strategiaan. Suomen Parhaat Työpaikat 2016 kilpailun suurten yritysten sarjan voitti lemmikkituotteiden vähittäismyyjä Musti ja Mirri (<http://www.greatplacetowork.fi/>). Talouselämä lehti raportoi aiheesta numerossaan 6/2016 ja totesi Mustin ja Mirrin erikoisuutena: ”Jokavuotisilla strategiapäivillä henkilöstö määrittää must-win-battlet sekä tarvittavat toimenpiteet ja vastuuhenkilöt niiden saavuttamiseksi. Käytännössä siis henkilöstö määrittelee ”taistelun, joka on pakko voittaa”, joka voi olla vaikka liiketoimintayksikön kääntäminen tappiollisesta toiminnasta voitolliseksi, toiminnan kulujen painamista alas tai ylivertaisen asiakaskokemuksen luomista.

## Sidosryhmänäkökulma strategiaan

Strategiset valinnat on suunniteltava niin, että ne tuottavat lisäarvoa mahdollisimman monelle sidosryhmätaholle, ja vaarantavat arvontuotantoa mahdollisimman vähän eri sidosryhmissä. On tunnistettava uudenlaisia arvoyhdistelmiä, jotka ovat tärkeitä eri sidosryhmätahoille, ja etsittävä keinoja, joilla näitä arvoyhdistelmiä voidaan tuottaa samanaikaisesti. Näin voidaan palvella usean eri sidosryhmän tarpeita vaarantamatta muidenkaan sidosryhmien etuja. (Tantalo & Priem, 2014.)

Arvontuotantoa ja haavoittuvuutta voi tarkastella asiakkaiden lisäksi muiden sidosryhmien kannalta (Tantalo & Priem, 2014). Vaikka tässä työkirjassa keskitytään ensisijaisesti asiakasarvon tarkasteluun, ei se ole ainoa arvo, joka ohjaa yrityksen toimintaa. Myös muille sidosryhmille tuotettu arvo, kuten omistajan tai henkilöstön yrityksestä saama arvo, ovat liiketoiminnan jatkuvuuden ja kehittymisen kannalta tärkeitä. Usein kuitenkin sanotaan, että asiakkaalle tuotettu arvo on kaikista arvoista tärkein – ilman sitä on vaikea tuottaa arvoa muille. Yrityksen on kuitenkin kyettävä tuottamaan erilaista arvoa eri keinoin eri sidosryhmille.

*”Meillä vuosittaisella strategiakerroksella strategiaa peilataan siihen asiakkaan omaan strategiaan, ja yrittää toteuttaa niitä arvoja jota se asiakas on määritelly siellä omassa strategiassaan.”*

## Toimintaympäristön näkökulma strategiaan ja haavoittuvuuteen

Keskustellessamme yritysten kanssa arvon muodostumisesta nousi esiin erilaisia yrityksen kohtaamia uhkia ja mahdollisuuksia. Toimintaympäristön muutoksissa yrityksen oma toiminta ja ketteryys vaikuttavat siihen, miten hyvin erilaiset liiketoimintamahdollisuudet kyetään hyödyntämään ja miten hyvin erilaisten riskien toteutumiseen osataan varautua ajoissa. Kilpailijoita parempi haavoittuvuuden hallinta voi myös nousta ratkaisevaksi menestystekijäksi vaikeassa toimintaympäristössä.

Yrityksen haavoittuvuus toimintaympäristöön liittyvien riskien osalta tulee huomioida mm. strategiaa päivitettäessä, investointipäätöksiä tehtäessä, kumppanuuksia muodostettaessa ja kumppanuuksien sekä verkostojen hallintaa suunniteltaessa. Asiakasriippuvuuden hallinta nousee oleelliseksi asiakassegmentointia mietittäessä. Haavoittuvuutta on hallittava riskitietoisesti, eli riskit on tunnettava, mutta samalla on kuitenkin jätettävä tilaa hallitulle riskinotolle ja uusille liiketoiminta-avauksille. Esimerkiksi tarjoamaa voidaan rajata riskilähtöisesti niin, että pyritään välttämään kaikkia toiminnan kannalta hankalia asiakas- tai tuoteryhmiä. Täten vältetään tilanteita, joissa asiakasta on vaikea saada tyytyväiseksi. Samalla kuitenkin karsitaan pois onnistumisen ja liiketoiminnan uusiutumisen mahdollisuuksia ja lisätään riippuvuutta tietyistä asiakkaista.

Organisaation strategiaan päätöksiin liittyy luonnollisesti erilaisten skenaariovaihtoehtojen tarkastelua. Päätöstilanteissa tulee varmistaa informaation riittävyys ja eri näkökulmien riittävä huomiointi. Tämä edellyttää niin lainsäädäntöön, teknologiaan kuin kilpailija- ja asiakaskenttään perehtymistä. Haastatellessamme yrityksiä esiin nousivat esimerkiksi maahantuonnin riskit sekä oman toiminnan asemoinnin vaikutukset tulevaisuudessa.

### LÄHDEKIRJALLISUUTTA

Doz, Y. & Kosonen, M. (2008) Fast strategy. Wharton School Publishing.

Grant, R. M. (2008) Contemporary Strategy Analysis. Blackwell Publishing.

Helsingin Sanomat (2015) Volkswagenin päästökandaali laajeni bensiinimoottoreihin. HS AUTO 3.11.2015. Saatavilla: <http://www.hs.fi/autot/a1446534008070> (lainattu 16.12.2015).

Jain, A. K. & Singal, A. K. (2014) Mapping vulnerability: how emerging markets respond to multinationals. Journal of Business Strategy 35(6), 41–48.

Kamensky, M. (2000) Strateginen johtaminen. Kauppakaari.

Le Breton-Miller I, & Miller, D. (2015) The paradox of resource vulnerability: Considerations for organizational curatorship. Strategic Management Journal 36, 397–415.

Tantalo, C. & Priem, R. L. (2014) Value creation through stakeholder synergy. Strategic Management Journal, doi: 10.1002/smj.2337.

Whittington, R. (2001) What is strategy and does it matter? London: International Thomson Business Press.

## Miten toimitusverkostot tukevat asiakasarvon muodostumista?

Asiakasarvo rakentuu läpi toimitusketjun. Toimitusketjun hallinnan perimmäisenä tavoitteena pidetään erinomaisen asiakasarvon tuottamista, ja jokaisen toimitusketjun tulee olla aidosti asiakasohjautuva prosessi. Operatiivinen toiminta tukee tätä tavoitetta esimerkiksi oikeanlaisen tiedon jakamisen, laadukkaiden tuotteiden ja palveluiden, täsmällisten toimitusten, häiriöttömyyden sekä varautumisen kautta. Asiakasarvoon ei päästä ilman läheistä yhteistyötä asiakkaiden kanssa. Jokainen odottaa arvolupauksen täyttymistä, ja jokainen pala toimitusketjussa on yhtä tärkeä. Tyytyväinen asiakas edesauttaa liiketoimintaa ja asiakassuhdetta myös jatkossa. Koska asiakas kohdataan toimitusketjun eri vaiheissa, erityisesti asiakaspalvelijoiden rooli nousee arvoonsa. Tärkeää on, että asiakkaalle näkyvät prosessit toimivat tyylikkäästi, mutta näin on myös näkymättömien prosessien osalta.

## Toimitusketjut arvon tuottajina

Toimitusketjun osapuolten tavoitteena on luoda ainutlaatuista asiakasarvoa sekä täyttää arvolupaukset ja asiakkaiden palveluvaatimukset kustannustehokkaasti. Toimitusketjun hallinta on yksi keino saavuttaa asiakasarvoa. Kyky vastata asiakastarpeeseen on perusvaatimus, johon toimitusketjun hallinta vastaa luomalla saatavuuden ja valikoiman. Toimitusketjujen kehittämisessä pyritäänkin yrityksen kilpailukyvyyn, kannattavuuden ja tehokkuuden jatkuvaan kehittämiseen, olennaisten asioiden keskittymiseen, ongelmanratkaisukykyyn, toiminnan mittaamiseen ja raportointiin, läpinäkyvyyteen ja tiedonvälitykseen.

*"Asiakas haluaa oikean tuotteen, oikeaan aikaan ja sen pitää toimia."*

Asiakasohjautuvat toimitusketjut parantavat toimittajien markkina-asemaa ja toimintojen tehokkuutta. Asiakkaan arvostamien asioiden ennakointi antaa toimittajille aikaa vastata kysyntään, kun muutoksia ilmenee. Asiakkailta toimitusketjun eri tasoilla on erilaiset näkökulmat ja vaatimukset. Jokaisella tasolla vaikuttavat kuitenkin samat lainalaisuudet, ja jokaisen toimijan haasteena on tunnistaa, mitä asioita asiakkaat arvostavat eniten, sekä mitkä ovat hyötyjä ja mitkä haittoja. (Christopher, 2011; Sarshar and Pitt, 2009.) Asiakkaat arvottavat muun muassa seuraavia asioita: vaatimuksiin vastaaminen, tuotevalikoima, hinta, brändi, lisäarvopalvelut, suhteet ja kokemukset. (Simchi-Levi et al. 2008).

*"Asiakasarvo on toimitusvarmuutta ja sitä, että toimitaan niin kuin luvataan."*

*"Asiakasarvo on oikea-aikaisuutta ja aikataulun pitävyyttä."*  
(Palvelun tuottajan asiakas)

Seuraavassa listassa on esitetty erityisesti toimitusketjujen hallintaan linkittyviä asiakkaiden arvottamia tekijöitä, joita yritykset ovat tuoneet esiin.

Asiakkaiden arvottamia tekijöitä toimitusketjuissa:

- nopea reagointi
- toimitusvarmuus
- lupauksen pitäminen
- palvelun oikea hinnoittelu
- asiakaspalvelijan ammattitaito, kontaktihenkilöt
- innovatiivisuus
- alan luotettavin toimija
- osana isoa verkostoa
- asioinnin helppous
- toimitusaika
- toimitusajan pituus suhteessa hintaan
- turvallisuusnäkökulma
- aikataulun pitävyys.

Asiakkaalle muodostuu arvoa toimitusketjun jokaisessa vaiheessa – lähtien raaka-ainetuotannosta aina loppuasiakkaalle asti riippumatta siitä, mikä yritys tai organisaatio arvonlisäystä tuottaa muiden osapuolten prosesseihin. Arvoa voi syntyä myös toiseen suuntaan esimerkiksi paluuvirran tai kierrätyksen muodossa. Toimittajilta odotetaan lupauksen pitämistä, toiveiden täyttämistä, joustavuutta ja nopeaa reagointia ongelmatilanteisiin. Eniten toimittajan toiminnassa arvostetaan juuri luottamusta.

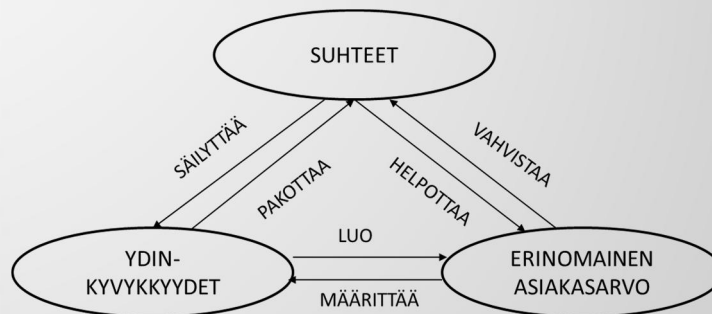
## Verkoston kumppanuuksilla voimaa

Toimitusketjun osapuolten ydinkyvykkyudet vaikuttavat toiminnan laatuun ja luovat yhdessä arvoa. Kaikki lähtee asiakkaasta, ja asiakkaan arvostamat arvot määrittävät sitä, millaisia ydinkyvykkyksiä osapuolilta tarvitaan ja miten toimitusketjuverkoston muut osapuolet arvostavat niitä. Muutokset verkoston osapuolien suhteissa vaikuttavat arvonmuodostukseen. Siten arvonmuodostus, ydinkyvykkyudet ja toimitusketjujen sisältämät suhteet ovat vahvasti toisiinsa linkittyneitä ja vuorovaikutuksessa keskenään. Jos asiakas arvostaa nopeita toimituksia, haetaan verkostoon todennäköisesti kumppania, jolla on tarjota erinomaista logistista vastinetta nopeille toimituksille. Nopeuteen liittyy usein myös joustavuus.

*"Sellasia toimittajasuhteita on pystytty rakentamaan et he sit joustaa tietyis tilanteis jonku verran. Sit taas tos on just se ongelma jos toimittaja ei pätkeäkään jousta."*

Positiivinen palaute asiakkaalta lujittaa arvoa luovien verkoston osapuolten välisiä suhteita.

Toisaalta yritysten tulee hallita kumppanuussuhteitaan siten, että jokainen osapuoli kokee hyötyvänsä verkostoon kuulumisesta. Kun jokainen verkoston osapuoli puhaltaa yhteen hiileen, toimitusketjuverkostolla on aidosti mahdollisuus luoda erinomaista asiakasarvoa. (Ks. esim. Kothandaraman & Wilson, 2001, kuva 2).



Kuva 2. Arvoa luovan toimitusketjuverkoston malli (Kothandaraman & Wilson, 2001).

## Asiakaskohtaamisen tärkeys

Hyvä asiakaspalvelu on jokaisen toimitusketjun olennainen osa. Ihmisten asioidessa keskenään on kontaktihenkilön rooli luonnollisesti tärkeä. Asiakkaalla pitää olla tunne siitä, että vastapuoleen voi luottaa. Asiakkaat ja yhtä lailla omat tuotteet ja palvelut on opittava tuntemaan, jotta kyetään rakentamaan parhaiten palveleva toimitusjärjestelmä. Kaikki toiminnot on myös koordinoitava saumattomiksi ja pyrittävä joustavuuteen. Läpinäkyvyys ja tiedonkulku läpi toimitusketjun tukevat tavoitteiden saavuttamista. Esimerkiksi myynnin ja tuotannon välinen kommunikaatio on ensiarvoisen tärkeää. Tuotannossa voi syntyä pullonkauloja, joista myynnin on hyvä tietää. Jos luottamus lupauksen pitävyydestä jostain syystä menetetään, asiakas joutuu varautumaan tilanteisiin erilaisin varajärjestelmin.

*”Uuden palvelun osalta tarvitaan asiakkaille käyttäjäopasta ja tukea.”*

Kumppanuussuhteen rakentaminen sitouttaa asiakkaan yritykseen ja suojaa toimittajan vaihtamiselta, koska suhteen luominen vaatii kuitenkin aina aikaa ja rahaa. Myös emotionaaliset arvot nostavat merkitystään, sillä yritykset voivat tarjota kokemuksia ja siten sitouttaa asiakkaita. Usein ostajan mielessä brändi nähdään laadun takeena, jolloin myös symbolinen arvo voi sitouttaa asiakkaita. Toimittajan vahva brändimielikuva onkin yksi haastatteluissa esiin tullut vahvuus ja kriteeri toimittajan valinnassa. Yritysten tuleekin löytää kumppaneita, jotka vahvistavat erinomaisen asiakasarvon luontia ja ovat sitoutuneita samaan strategiaan.



*"Ei, ei oo niin hienoja prosesseja meillä että toimittajavalinnoissa olis joku tietty kriteeristö tai listaus. Siis tavallaan samoja asioita siellä taustalla mut ei niitä mihinkään oo dokumentoitu että suorituskyky laatu, hinta, tehokkuus."*

Haasteelliseksi toimittajasuhteissa koetaan erityisesti toimittajan vaikea tavoitettavuus, joustavuuden puute sekä liian hitaat vahvistukset toimituksista. Nämä tekijät syövät asiakasarvoa ja heikentävät kumppanuussuhteen toimivuutta.

*"Toimittajan tavoitettavuus on hankalaa. Kommunikaatio ei toimi hyvin tai luvatut toimituspäivät eivät ole pitäneet."*

*"Asiakasarvo voi haavoittua asiakaskohtaamisessa."*

## Haavoittuvuuksien kimppuun

Toimitusketjun jokainen vaihe tuottaa arvoa. Nämä vaiheet ovat myös niitä, jotka ovat alttiita haavoittuvuuksille. Asiakaslupausten ja arvon kannalta on tärkeää, että toimitusketjut toimivat moitteettomasti. Organisaatorajat ylittävissä toimitusketjuissa on kuitenkin lähes mahdotonta tunnistaa kaikkia mahdollisia uhkia tai haavoittuvia kohtia. Myös hyvin organisoidut prosessit voivat epäonnistua. Toimitusketjun hallinta ja toimitusketjun kehittäminen onkin osa asiakasarvon haavoittuvuuksien hallintaa (esim. Christopher 2011; Sarshar & Pitt 2009). Olennaista on tunnistaa keskeiset haavoittuvuuspiisteet ja pohtia, miten ongelmia ennaltaehkäistään ja erilaisiin tilanteisiin varaudutaan.

*"Jokaisen toimijan toimimattomuus vaikuttaa asiakasarvon muodostumiseen."*

*"Kun laitteet eivät toimi, niin se on haitta."*

Toimitusketjujen häiriöalttius, haavoittuvuus ja riskit ovat yhä tavallisempia sekä lisääntyneen kompleksisuuden että ketteryyksivaatimusten myötä (Giannakis & Louis 2011). Kompleksisuuden ja epävarmuuden siivittämänä yritykset pyrkivät lisäämään tehokkuutta ja reaktiokykyä tehokkaalla toimitusketjujen hallinnalla. Toimitusketjujen riskienhallinta taas on tärkeää jo pelkästään arkipäiväisten ongelmien vuoksi, mm. toimittajista johtuvien haasteiden tai laatuongelmien vuoksi. Riskienhallinta pyrkiikin lieventämään ulkoisten häiriöiden aiheuttamia negatiivisia vaikutuksia toimitusketjuissa. (Thun & Hoenig 2011.) Kasvuun liittyen uhkana tai mahdollisuutena yritykset mainitsivat myös organisaation keskijohdon ja operatiivisen portaan kyvyn pysyä mukana kasvuvauhdissa.

*"Operatiivisten ihmisten kouluttaminen on haavoittuvuuden hallintaa."*

Toimitusketjun riskejä voi esiintyä missä tahansa vaiheessa aina raaka-aineen hankinnasta loppuasiakkaalle toimittamiseen asti. Riski on olemassa, kun jokin asia tai tapahtuma voi vaikuttaa toimitusketjun häiriöttömään kulkuun. Erilaiset häiritteekijät saattavat estää toimituksia, aiheuttaa myöhästymisiä, vahingoittaa tuotteita tai vaikuttaa muulla tavoin toimintoihin heikentävästi ja negatiivisia seurauksia aiheuttaen. Esimerkiksi raaka-ainetoimitusten myöhästymisen saattaa pysäyttää tuotannon ja nostaa kustannuksia, kun joudutaan käyttämään vaihtoehtoisia kuljetusmuotoja, materiaaleja tai operaatioita. Seuraukset voivat johtaa myös varastotasojen nostamiseen tai kauppakumppaneiden välisten suhteiden kärsimiseen. (Waters 2011.) Tällaiset tilanteet ja seuraukset heijastuvat samalla myös asiakasarvon muodostumiseen. Toinen esimerkki liittyy hankintojen oikeaan ajoittamiseen. Yritykset näkevät riskejä siinä, että hankintoja ei tehdä oikeaan aikaan, jolloin tuotanto voi häiriintyä ja toimittaminen viivästyä. Reagointi hankintatarpeeseen ja sen suunnitelmallisuus ovat tärkeitä tekijöitä! Toimittajakohtaisiin riskeihin pyritään tavallisesti varautumaan sopimuksin sekä käyttämällä useampaa toimittajaa.

*”Myöhästymiset toimituksissa voivat aiheuttaa asiakkaalle miljoonamenetyksiä tehtaan pysähtyessä.”*

*”Toimittajaa on vaihdettu, mutta tämä on äärimmäinen toimenpide, jos ei muu auta.”*

Jüttner et al. (2003) mukaan toimitusketjujen riskit ovat kasvaneet niin Lean Supply Chain ajattelun kuin ulkoistamistrendin myötä. Lean-ajattelu mahdollistaa matalat varastotasot ja tiiviin yhteistyön toimittajien ja asiakkaiden välillä, mutta tekee toimitusketjusta toisaalta myös haavoittuvamman, sillä varmuusvarastoja käyttämällä on helpompi vastata muutoksiin ja häiriöihin toimitusketjussa. Ulkoistaminen taas lisää verkoston kompleksisuutta. Mitä kompleksisempi verkosto on, sitä enemmän siihen sisältyy rajapintoja ja häiriöherkkyyttä (Peck 2005). Vastaavasti myös globalisaatio lisää toimitusketjujen riskejä muun muassa kuljetusriskien, kulttuuririskien ja valuuttakurssiriskien kautta. Waters (2011) nostaa esille myös just-in-time (JIT) -ajattelun, joka parantaa toimitusketjun tehokkuutta, mutta myös lisää riskejä toimitusketjuissa.

*”Alihankkijan toiminta näyttäytyy yrityksen omana toimintana.”*

Ongelmien tunnistaminen on vain osa kokonaisuutta, eikä yksin muuta tilannetta. Tunnistamisen lisäksi mahdollisiin ongelmiin pitää varautua ja niitä pitää hallita. Muuttuvat tilanteet ja niihin reagointi vaikuttavat asiakasarvon muodostumiseen.

*”Asiakassuhteiden hallintaan liittyvä isoin riski: miten viestiä palvelun sisältö ymmärrettävästi?”*

*”Viestintä ja asiakaskohtaukset ovat riskialteimpia kohtia arvoketjussa.”*

Tiedonhallinta on avainasemassa muuttuvassa toimintaympäristössä. Esimerkiksi kuljetusten toimitusvarmuuden kannalta asiakaskohtaiset olemassa olevat ja ajantasaiset toimitustiedot ovat avainasemassa.

#### LÄHDEKIRJALLISUUTTA

Christopher, M., Mena, C., Khan, O., Yurt, O. (2011), "Approaches to managing global sourcingrisk", in *Supply Chain Management: An International Journal* 16 (2), 67–81.

Giannakis, M. & Louis, M. 2011. A multi-agent based framework for supply chain risk management. *Journal of Purchasing and Supply Management* 17 (1), 23–31.

Jüttner, U., Peck, H. & Christopher, M. 2003. Supply Chain Risk Management: Outlining an Agenda for Future Research. *International Journal of Logistics: Research and Applications* 6 (4), 197–210.

Kothandaraman, P and Wilson, D. 2001. The Future of Competition: Value-Creating Networks. *Industrial Marketing Management* 30 (4), 379–389.

Peck, H. 2005. Drivers of supply chain vulnerability: an integrated framework. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 35 (4), 210–232.

Sarshar, M. and Pitt, M. 2009. Adding value to clients: learning from four case-studies, *Facilities*, 27 (9/10), 399–412.

Simchi-Levi, D., Kaminsky, P. & Simchi-Levi E. 2008. *Designing and managing the supply chain: concepts, strategies, and case studies*. Boston (Mass.): McGraw-Hill/Irwin, cop. 2008.

Thun, J. & Hoenig, D. 2011. An Empirical Analysis of Supply Chain Risk Management in the German Automotive Industry. *International Journal of Production Economics* 131 (1), 242–249.

Waters, D. 2011. *Supply Chain Risk Management: Vulnerability and Resilience in Logistics*, Second Edition. Kogan Page. ISBN: 9780749463939.

## Miten yksilöt, organisaatio ja yrityskulttuuri tukevat asiakasarvon muodostumista?

Ihmisen rooli arvonmuodostuksessa on keskeinen luomalla ja vastaanottamalla arvoa. Väistämättä tulee eteen kysymys: millaisia ihmisiä organisaatioon tarvitaan, jotta organisaatio vastaa parhaiten asiakkaiden tarpeisiin ja tuottaa heille arvoa? Millaisia tiimejä erilaisista osaajista tulisi muodostaa ja millainen organisaatorakenne tukee parhaiten asiakkaan arvonmuodostusta? Toisaalta ymmärrämmekö riittävän hyvin asiakkaita, mitä asioita he arvostavat ja mistä heille syntyy arvoa? Juhlapuheissa ja markkinointiviestinnässä asiakkaan kokema arvo on kaikille yrityksille tärkeä. Usein asiakkaalla on kuitenkin kyky haistaa, onko yrityksen viesti ja ote aito vai pelkkää kosiskelua. Aitous tulee esiin, kun yrityksen syvimmat perusoletukset ovat linjassa ilmaisujen kanssa – siinä yrityskulttuurin keskeisin juju! Asiakaslähtöisyys voi olla helpompaa palvelukulttuurissa syntyneille yrityksille, mutta tie ei ole suljettu muiltakaan. Historiaansa yritys ei voi muuttaa, mutta yrityskulttuurin rehellinen tarkastelu auttaa näkemään tarvittavia muutoksia ja vahvuuksia paremmin. Halu ymmärtää asiakasta syntyy lopulta osana kulttuuria, yhteisten ponnistusten ja onnistumisten kautta. Tämä kappale käsittelee organisaationäkökulmaa arvonmuodostuksessa lähtien yksilöistä, edeten yksilöistä muodostuviin tiimeihin ja lopulta koko organisaatioon ottaen huomioon yrityskulttuurin vaikutuksen.

### Ihmiset osana arvonmuodostusta

Palvelujärjestelmä (service system) muodostuu ihmisistä, teknologiasta ja jaetusta informaatiosta, joka kokonaisuutena toimii vuorovaikutuksessa toisten palvelujärjestelmien kanssa luoden arvoa (Spohrer & Maglio, 2008). Tästä kokonaisuudesta huomio kiinnittyy tässä kappaleessa ihmisiin, jaettuun informaatioon sekä vuorovaikutukseen, jotka kaikki tarvitaan ja jotka ovat keskeisiä elementtejä arvonmuodostuksessa. Ihminen on mukana kaikessa liiketoiminnassa, ja nimenomaan ihmiset saavat viime kädessä organisaation prosessit toimimaan ja tarvittaessa tehostumaan riippumatta siitä, kuinka paljon

## Millainen on asiakaslähtöinen yksilö ja organisaatio?

Miten yksilöt ja heidän osaamisensa vaikuttaa asiakkaan kokemaan arvoon?

prosesseja on automatisoitu (Jeston & Nelis, 2014). Jaettu informaatio ja vuorovaikutus toisten palvelujärjestelmien kanssa taas tarkoittavat, että organisaatioilla tulee olla kyky synnyttää, jakaa ja jalostaa tietoa sekä toimia vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa.

Aiemmassa kappaleessa kerrottiin, että strategisesta asemoitumisesta määräytyy organisaation valitsema rooli arvoverkostossa, ja siitä pohjautuu tämän kappaleen keskeisin kysymys: millaisia osaamisia tarvitaan valitun strategian toteuttamiseksi? Ihmisillä tulee olla kommunikointikykyä sekä osaamisia, eli kompetensseja. Toisaalta jokaisella ihmisellä on kulttuurillinen tausta, joka vaikuttaa tapaan toimia ja ajatella.

*”Ihmisiä on lupa ajatella, ja näitä ajatuksia käsitellään viikkopalavereissa ja kuukausipalavereissa ynnä muissa jossa nyt sitten aika paljon tulee ihan kentältäkin ajatuksia, joita sit käsitellään ja funtsataan ja viedään käytäntöön.”*

Tuotepohjaisessa liiketoiminnassa arvo muodostuu tuotteesta, mutta miltei väistämättä tuotepohjaisuuteen liittyy ainakin osittain palveluelementti, esimerkiksi ostoprosessiin, takuuseen tai huoltoon liittyen. Puhtaassa palvelussa ihminen on arvonmuodostuksen ydin, kun ihminen tekee palvelun, esimerkiksi parturissa ja lääkärissä, vaikka palveluprosessia hyödynnetäänkin teknologiaa, tuotteita tai laitteita (parturin saksat ja lääkärin instrumentit). Palveluhenkilöstö on rajapinta, josta asiakas saa palvelukokemuksen ja sitä kautta palvelun arvoa.

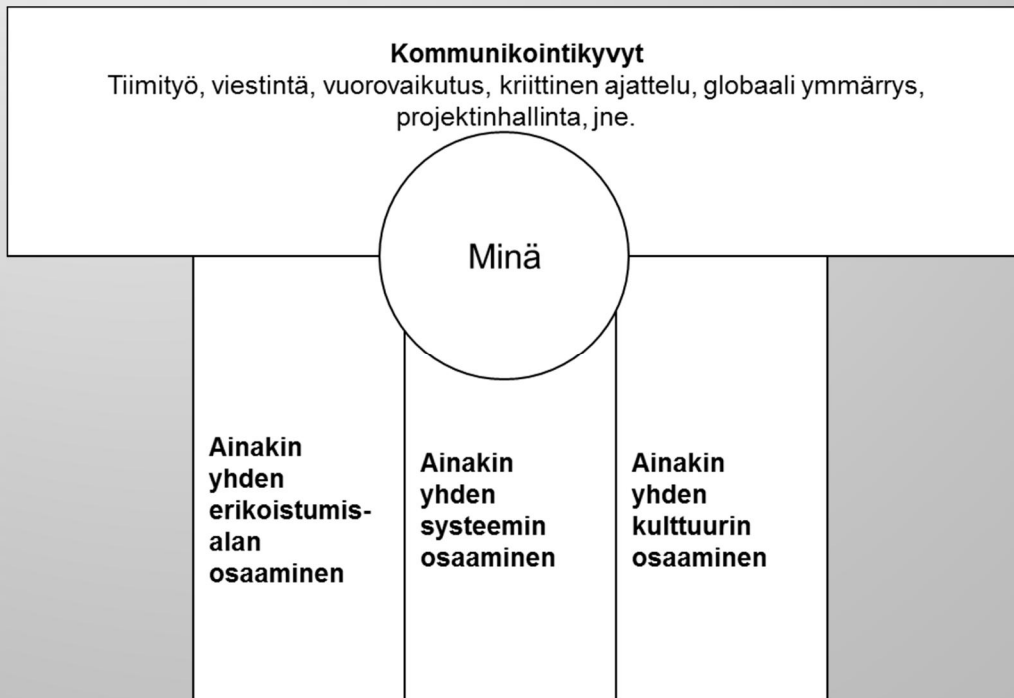
*”Asiakasarvo on asiakaspalvelijan ammattitaitoa.”*

Samassa kohtaamisessa on myös palvelun haavoittuvuus, kun asiakaspalvelija voi virheellä saada asiakkaalle haittaa. Haitta voi olla toiminnallinen (esim. viivästyminen palvelun toteutuksessa), taloudellinen (palveluvirheestä koituu asiakkaalle kuluja) tai emotionaalinen (harmittaa hiustenleikkauksen lopputulos), riippuen asiakaspalvelutilanteesta. Symbolista haittaakin voi esiintyä, kun esimerkiksi ihminen kokee statuksensa kärsineen palvelutilanteessa. Tilanteita on lukuisia, miten palveluissa arvoa muodostuu tai haavoittuu ihmisen tekemänä ja asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa. Kaikessa on kyse asiakaspalvelijan ja palvelutoteuttajan osaamisesta, kyvykkyydestä sekä vuorovaikutus- ja kommunikointitaidoista.

*”Nää ihmiset jotka meillä tätä hommaa tekee niin ne on tarkkaan siihen perehtyneitä avaintoimintojen osalta. Fyysisten, lattiatason tehtävien osalta niin meil on määrällinen jousto, mut kuitenkin niin et vaik määrä joustaa niin meil on, porukka on perehdytettyä, joka minimoi virheet.”*

Yrityksen on mietittävä, millaista osaamista ja toisaalta kommunikointikykyä oman liiketoiminnan arvonmuodostuksessa tarvitaan. Yksilöiden osaamisen ja kommunikointikyvyn määrittämiseen ja hahmottamiseen on luotu käsite ”Ammatillinen T-profiili” (T-Shaped Professional, kuva 3). Ammatillisen T-profiilin mukaisesti ihmiselle on ominaista syvät tiedot ainakin yhdeltä erikoistumisalalta, järjestelmien ymmärtäminen,

ja kykyä toimia mukautuen ja ylittäen rajoja eri tieteenalojen välillä. Tarkemmin sanottuna T:n pystypylväs edustaa ihmisen erikoistumista, systeemiosaamisia ja kulttuurillista taustaa. Erikoistuminen voi olla esimerkiksi liiketoimintaosaamista, kaupallista osaamista tai teknistä osaamista. Systeemiosaamisella tarkoitetaan jonkin sovellusalan tai sektorin tuntemusta, kuten energia-, terveydenhoito-, kuljetus- tai koulutussektoria. Kulttuuriosaamisella kuvataan ihmisen omaa taustaa. Eri kulttuureissa on tiettyjä piirteitä jotka yleisesti pätevät ihmisiin ja vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen. Esimerkiksi suomalainen on tyypillisesti hiljainen ja viihtyy omissa oloissaan, kun taas ruotsalaiset "diskuteeraavat". Aasialaisten kehonkieli ja ilmeet on tulkittava mahdollisesti erilailta kuin länsimaisten ihmisten. Esimerkkejä ja kulttuurien yleistä on lukuisia mutta yksilöt kuitenkin voivat poiketa merkittävästi yleisestä näkemyksestä. Globalisaation myötä kulttuurit ovat sekoittuneet ja sekoittuvat jatkuvasti, jolloin yksilöiden kulttuuri-identiteetti ei mene enää perinteisten mallien mukaisesti. T:n vaakapalkki kuvaa ihmisen kykyä tehdä yhteistyötä eri alojen asiantuntijoiden kanssa soveltaen muilta osaamisalueilta samaansa tietoa, kykyä kommunikoida ja olla vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Yleisesti voidaan todeta, että vaakapalkilla kuvataan ihmisen kommunikointikykyä, ja pystypalkilla substanssiosaamista.



Kuva 3. Ammatillinen T-profiili (Muokattu Barile et al. 2014).

Substanssiosaamisessa skaala on erittäin laaja riippuen ihmisen koulutuksesta, kokemuksesta ja kulttuurisesta taustasta. Organisaation tulee HR-toiminnolla varmistaa oikeat osaamiset oikeaan tarpeeseen. Joillakin aloilla on työvoimapulaa, kun taas joillakin aloilla on vaikeaa löytää oikeaa osaajaa.

*"Liian rivakka kasvu voi olla riski. Ollaan menty nyt juuri siinä kasvun rajoilla. Ongelmaksi voi nousta, ettei saada riittävästi osaajia."*

Suomalainen koulutusjärjestelmä on monella alalla niin hyvä, että osaaminen on riittävää jo pelkän koulutuksen perusteella, mutta yritykset haluavat rekrytoida "hyviä tyyppejä". Tähän vaikuttaa myös organisaatiokulttuuri ja yrityksen maine: millaiseen työpaikkaan mielellään hakeudutaan ja missä työssä myös on pysyvyyttä.

*"Perusasennetta on vaikeampi muuttaa. Palveluosaaminen oleellista."*

Globaalissa toimintaympäristössä tulee ymmärtää ja tulla toimeen erilaisten kulttuureiden kanssa riippumatta siitä, mikä on oma kulttuuritausta.

*"Pitää olla tunneälyä että ymmärrät vieraastakin kulttuurista ja osaat tulkita mitä sanotaan rivien välissä."*

Ihmisten kommunikointikyvyt vaihtelevat suuresti. Jotkut ovat yksinäisiä puurtajia, toiset taas eivät voi toimia yksin. Klassinen esimerkki on kellarissa yöaikaan puurtava ohjelmistokoodaaja, joka ei halua nähdä ketään eikä olla vuorovaikutuksessa kenenkään kanssa. Myyntimieheltä edellytetään kommunikointitaitoja, mutta harvalla alalla pärjää enää pelkällä puhumisella – tarvitaan myös alan osaamista tai teknistä asiantuntemusta. Johtajan tulee pystyä kommunikoimaan, delegoimaan ja saada ihmiset motivoitumaan huippusuorituksiin.

Olson ja Bever (2008) esittelivät kirjassaan amerikkalaisten yritysten taloudellisia sakkaamisia, tuhoja ja toisaalta elpymisiä. Heidän havaintojensa mukaan noin 9 % yritysten sakkaamisista johtui osaamispuutteen vajeesta. Tähän sisältyi seuraavat tekijät: sisäinen osaamisvaje, kapea kokemuspohja, avainosaajien lähteminen ja avainhenkilöriippuvuus. Sisäinen osaamisvaje tarkoittaa organisaation kykyä uudistua, seurata markkinoita ja innovoida sekä osaamisia suhteessa asiakastarpeeseen. Kapea kokemuspohja voi tulla eteen erityisesti aloittavilla yrityksillä, mutta myös isommille yrityksille muuttuvassa markkinatilanteessa ja vaikka sukupolvenvaihdoksessa. Toisaalta liian homogeeninen organisaatio voi kärsiä kapeasta kokemus- ja näkemyspohjasta. Vuosien kokemuspohja ja pitkät työsuhteet vähentävät kapean osaamispuutteen riskiä.

*"Vuosien saatossa on kertynyt osaamista, jota on vaikea korvata."*

Avainosaajien lähteminen on vahvasti kytköksissä organisaation ilmapiiriin, työn mielekkyyteen ja motivaatioon. Palkitseminen ja moniosaaminen vähentävät riskiä avainhenkilöiden ja kriittisten resurssien lähtemiselle.

*"Jos ihminen vaan lähtee, ollaan vähän aikaa handycappeja, mutta sitten kyllä selvittää. Kunhan lähtö on siisti, eikä herätä ylimääräisiä intohimoja."*

*”Vaihtuva porukka on aina riski,..., kunhan kaikki ei vaihdu kerralla. Onneksi perehdytyksellä ja työohjeilla saadaan homma toimimaan hyvin uusien kaverien kanssa”*

Avainhenkilöriippuvuus tuli eteen Olsonin ja Beverin tutkimuksessa lähinnä omistajavetoisissa organisaatioissa, mutta myös vahvojen henkilöiden kautta, jotka dominoivat yrityksen johdossa. Nykyisenä trendinä on luoda ketteriä ja keveitä organisaatioita. Tämä tarkoittaa väistämättä sitä, että yksittäiselle työntekijälle kasautuu useita vastuualueita, eikä hänelle ole välttämättä korvaajaa.

*”Avainhenkilöriski, kun päättävä piiri on pieni.”*

Nykyisessä kilpailutilanteessa, globaalissa toimintaympäristössä ja uusissa trendeissä, kuten digitalisaatiossa, tarvitaan uudenlaista HR-toimintaa ja johtajuutta, joilla varmistetaan organisaation menestyminen tulevaisuuteen. Tarvitaan pitkälle ulottuvaa suunnittelua ja toteutusta organisaation kyvykkyyksien ja riittävien resurssien varmistamiseksi. Uuden sukupolven HR-toiminto ottaa huomioon Ammatillisen T-profiilin konseptin, soveltaa sitä omaan organisaatioon ja varmistaa siten henkilöstön kommunikointi- ja vuorovaikutustaidot sekä substanssiosaamisen. On suunniteltava kussakin roolissa tarvittavat tiedot, taidot ja pätevyudet. Roolin profiiliin haetaan parhaiten sopiva henkilö. Kommunikointikykyjen luokittelu on hiukan hankalampaa, mutta kannattaa aikakin miettiä, miten vuorovaikutteinen rooli on, ja peilata vaadittavaa kommunikointikykyä siihen.

Pipelife Finland Oy:n toimitusjohtaja Kimmo Kedonpää piti esityksen ”Kaikki on kiinni ihmisistä – 10 vuotta ja 120 työntekijää = 12 000 oivallusta toiminnan parantamiseksi” Ihminen teollisuudessa -seminaarissa 7.10.2015. Seminaaripuheenvuorossaan Kedonpää kiteytti, mitä hänen mielestään työn tekeminen tarkoittaa, ja miten yksilöt pysyvät innovatiivisina ja tuotteliaina:

1. Työn taattava riittävä toimeentulo
2. Tekemistä arvostetaan
3. Työssä on sopivasti haasteita
4. Hyviä suorituksia juhlitaan, se inspiroi ideointiin
5. Työssä pitää olla hauskaa!

Kedonpään listauksessa on tärkeinä viesteinä kohtuullisuus ja tarkoituksenmukaisuus, mikä monesti riittää, eikä tehdä ylilyönöitä (esim. palkan määräytyminen, liian suuret vastuut henkilöillä). Kun edellä mainittu listaus yhdistetään yrityksen arvoihin ja strategiaan, on markkinoiden voittajayritys selvillä. Pipelife Finland sijoittui toiseksi keskisuurten työpaikkojen sarjassa Suomen Parhaat Työpaikat 2016 -kilpailussa (<http://www.greatplacetowork.fi/>).



Menestyvän yrityksen ja yrityksessä toimivien yksilöiden arvoihin pitäisi kuulua lupauspitäminen, yksilön arvostaminen sekä yhdessä tekeminen. Erityisesti USA:ssa liike-elämässä nostetaan yksilöitä jalustalle. Applen Steve Jobs, Facebookin Mark Zuckerberg ja Microsoftin Bill Gates ovat esimerkkejä yksilöistä, yrittäjistä ja innovaattoreista. Koko yritys saa kasvot ja identiteetin vahvan persoonallisen yrittäjän ja johtajan kautta (Hemilä, 2015). Toisaalta yksilöissä piilee myös riski, kuten edellä Strategia-kappaleen Volkswagen-esimerkki toi ilmi. Joku tai jotkut ovat päättäneet manipuloida päästötuloksia, vaikka toimintatapa on todennäköisesti sotinut yhtiön toimintatapoja ja etiikkaa vastaan. Saksalaisten lehtitietojen mukaan yhtiön työntekijät olivat varoittaneet Volkswagenin johtoa jo vuosia sitten huijausohjelmistosta. Yhtiön ylin johto on kiistänyt tiennensä ohjelmistosta. Edellinen toimitusjohtaja Martin Winterkorn päätti kuitenkin erota. Winterkorn ilmoitti erostaan julkilausumassa syyskuussa 2015, jossa hän otti vastuun Volkswagenin autojen pakokaasujen päästömittausten manipuloinnista. Kukaan ei ole kuitenkaan yksin liiketoiminnassa, ellei kyseessä ole yhden henkilön yritys tai start-up. Tarvitaan aina joukko ihmisiä, tiimejä, joista organisaatio muodostuu.

## Ihmisistä muodostuva organisaatio

Jos organisaatiossa on useampia ihmisiä, tulee myös miettiä, millaisia tiimejä osajista muodostetaan ja millaiseksi organisaatio tulee rakentua. Tarvitaan tiimejä, joissa on erilaisia ihmisiä. Nykyisin on paljon matalan hierarkian organisaatioita, joissa ei ole välttämättä tiimejä lainkaan. Tämän kappaleen pääajatus on kertoa, miten organisaatio muodostuu yksilöistä ja miten erilaisia osaamisia tarvitaan joka tapauksessa, oli osaamiset niputettu tiimeiksi tai ei. Käsitteellisesti kuitenkin puhutaan tässä yhteydessä tiimeistä.

Käsitteellä diversiteetti kuvataan erilaisten osaamisten yhdistämistä ja monimuotoisuutta organisaatiossa. Esimerkiksi tietokoneosien valmistaja Intel julkisti tammikuussa 2015 noin 300 miljoonan dollarin, eli reilun 250 miljoonan euron kehityshankkeen, jonka tarkoituksena on kasvattaa naisten ja etnisten vähemmistöjen edustusta Intelin työvoimassa. Ohjelman nimi on "Työpaikkojen Diversiteetti". Intel kertoi tavoitteekseen sen, että yhtiö saa oman työvoimansa rakenteen vastaamaan työmarkkinoilla "saatavilla olevaa" työvoimaa vuoteen 2020 mennessä. Myös hankkeemme haastattelussa tuli ilmi monikulttuurisuuden ja diversiteetin edut mutta myös haasteet.

*"Meillä on hiukan vieroksuttu ottaa naisia tiettyihin tehtäviin"*

*"No ulkomaisten kanssa on aina hiukan haasteellisempaa kommunikoida, mutta he ovat usein tosi motivoituneita, joustavia ja ahkeria puurtajia."*

Toinen mielenkiintoinen esimerkki diversiteetistä tulee myös Yhdysvalloista. Tietotekniikkayhtiö Microsoft aloitti keväällä 2015 ohjelman, jonka tarkoituksena on palkata autisteja yhtiön palvelukseen. Microsoft kertoi, että autistien voimavaroina ovat keskittyminen yksityiskohtiin, nollatoleranssi virheitä kohtaan ja keskittyminen siihen, että

tehtävä saadaan valmiiksi. Autistisilla henkilöillä tieto ja sen tulkinta on yksilöllistä ja tavallisesta poikkeavaa. Autistien kyky kommunikoida on usein puutteellista. Tämä esimerkki kertoo myös Ammatillisen T-profiilin toimivuudesta käytännössä, kun ihmisellä on puutteellinen kommunikointikyky (T:n vaakapalkki) mutta poikkeuksellinen tietyn asian osaaminen (T:n pystypalkki).

*”Kyllä me haetaan aina moniosaajia ja pitää olla myös kommunikointikyvyt kohdillaan.”*

Innovatiivisissa ja tehokkaissa organisaatioissa yhdistyy erilaisia osaamisia, kokemuksia, koulutustaustoja ja jopa kulttuureja. Yksilöiden persoonallisuus, ongelmanratkaisukyvyt ja vuorovaikutustaidot sanelevat, miten hyvin erilaiset osaamiset täydentävät toisiaan ja miten hyvin erilaisuus pystytään kääntämään tuottavaksi innovaatiomoottoriksi. Perinteinen tapa ajatella on luoda tiimi samankaltaisesta osaamisesta. Esimerkiksi tuotekehitystiimiin palkataan aina koneinsinöörejä. Koneinsinöörit ovat lukeneet samat oppikirjat ehkä jopa samassa koulussa ja puhuvat niin sanotusti samaa kieltä. Rutiininomaisessa toistuvassa työssä tämä on edelleen ihan järkevä lähestymistapa. Nykyisin kuitenkin moneen tehtävään liittyy innovointia, luovuutta, tieteenkin myös toistuvuutta. Kaiken kaikkiaan tiimeissä tarvitaan hyvin erilaisia vaiheita, vastuita ja osaamisia. Klooneilla saadaan aikaiseksi korkeintaan keskinkertaista, jos sitäkään. Onnistuminen edellyttää erilaisten ideoiden hyvää synteesiä ja tehokasta toteutusta. Sisäinen yrittäjäjyys ja kilpailuhenkisyys tuovat uutta puhtia tiimien toimintaan, kunhan kilpailu ei karkaa liian kovaksi. Hyvien suoritusten palkitseminen kuuluu olennaisena osana menestyvien organisaatioiden toimintaan. Luovat tiimit kiistävät kaiken olemassa olevan ja keksivät sen uudelleen mutta uudella tavalla ja uusin maustein.

*”Et kyl me kokonaisuudessaan muodostetaan sellainen tiimi et, jos pöydälle tipahtaa aihe niin äkkiä on kolmen neljän ihmisen ryhmä koolla ja toteamas et, okei, tää on ongelma, tos on ratkaisu.”*

Parhaat ideat voivat tulla yllättävistä paikoista ja tahoilta, joilta sitä ei odota. Toimiva organisaatio ruokkii yksilöiden kykyjä ja mahdollisuuksia tuoda ideat julki. Nokia käytti parhaina vuosinaan tehtävien kiertoa, jolloin yksilöt olivat vain 1,5–2 vuotta samassa positiossa. Tätä kautta yksilöiden kompetenssit kasvoivat, ja uudessa tehtävässään yksilöt sopivasti kyseenalaistivat ja toivat uudistuksia. Tiimien monimuotoisuus pitäisi toteutua kaikilla organisaatiotasolla.

*”Johdossa tehdään tulevaisuudessa asioita enemmän tiiminä.”*

Liiketoiminnan nopean kasvun ja osaajien saatavuuden suhde nousi joillakin toimialoilla esiin. Kaikki yritykset taistelevat alansa parhaista osaajista. Työvoima ja parhaat osaajat ovat eri asia. Työvoimaa saa aina, parhaista osaajista on aina pulaa. Yleisemminkin rekrytoinnin onnistuminen nähtiin haasteena useammassa yrityksessä. Asiakasarvon ymmärrystä voidaan korostaa vahvasti jo rekrytoinnissa painottaen palkattavien työntekijöiden asiakasymmärrystä ja palveluallttiutta. Palveluosaamista toki voidaan kehittää myös kouluttamalla ja valmentamalla, mutta yritykset kokivat tämän

haasteellisena. Henkilökemioihin liittyvää haavoittuvuutta voidaan hallita rekrytoinnin ammattitaitoisella toteutuksella sekä jo aiemmin tunnettuja henkilöitä palkkaamalla.

*”Brändi tärkeä, porukka pieni, mutta asiantunteva, asiakkaalle samat kontaktihenkilöt alusta loppuun, autetaan, ohjataan, hyödyllisiä ja kuluja säästäviä ratkaisuja asiakkaille.”*

Organisaattiorakenne on kunkin johtajan luotava omanlaiseksi vastaamaan strategiaa ja luomaan asiakasarvoa. Organisaatio voi koostua tiimeistä tai olla matala hierarkia ilman erilaisia kerroksia.

## Yrityskulttuuri

Yrityksen johtajien päällimmäisinä teemoina pitää olla liiketoiminnan tarpeiden tunnistaminen ja niissä tukeminen sekä toiminnan tehokkuus. Henkilöstöhallinto (Human Resources, HR) tukee näitä päämääriä omalla toiminnallaan ja varmistaa yrityksen osaamisportfolion sopivuuden tarpeisiin nähden. Todellinen työkuulttuuri lähtee arvoista ja ihmiskäsityksestä sekä itsetutkiskelusta, mitä yritys haluaa olla ja minne se on menossa. Työntekijöiden on ymmärrettävä yrityksen strategia ja visio isossa ja pienessä mittakaavassa.

Oman yrityskulttuurin tunteminen auttaa ennakoimaan toiminnan seurauksia ja tekemään oikeita valintoja. Kulttuuria ymmärtävän onkin helpompi tulkita erilaisia, joskus selittämättömältä tuntuvia ilmiöitä. Lisäksi ymmärrys auttaa johtajia määrittelemään asioiden tärkeysjärjestystä. (Shein 1987, 2001.) Yrityskulttuuri huomataan kuitenkin usein vasta toteutettaessa uutta strategiaa tai ohjelmaa, joka ei sovi yrityksen keskeisiin arvoihin ja normeihin (Kotter ja Heskett, 1992).

Yrityksen rakenteet ja prosessit kertovat lähinnä siitä, miltä toiminta ulospäin näyttää. Ne eivät kuitenkaan paljasta mitään siitä, miksi näin toimitaan. Toimintaa selittäviä ja ohjaavia arvoja pyritäänkin ilmaisemaan ulos strategioina, päämäärinä ja toimintafilosofioina. Osa näin ilmaistuista arvoista on pelkkää järkeistämisen tulosta tai tulevaisuuden toivetta, mutta osalla voi olla todellinen yhteys yrityksen syvempiin perusoletuksiin. Syvällä muhivat arvot ja toiminnan synnyttämät perusoletukset ovat tiedostamattomia, itsestään selviä uskomuksia, käsityksiä, ajatuksia ja tunteita. Scheinin mukaan nämä perusoletukset ovat syntyneet yrityksen historian kautta. Perustajien ja johtajien arvot, uskomukset ja oletukset, jotka ovat tehneet yrityksen menestyksekkääksi, ovat vähitellen muuttuneet yhteisiksi ja itsestään selviksi käsityksiksi maailman luonteesta ja siinä menestymisestä. (Shein, 1987, 2001.)

Yrityksen kulttuuri voi tukea asiakasymmärrystä ja asiakkaan arvomuodostusta. Lähes kaikki yritykset korostavat ilmaisuissaan asiakkaan merkitystä, mutta todellinen arvostus esiintyy tunne- ja vuorovaikutustasolla, paljon näkyviä rakenteita ja lausumia syvemmällä.

*”Se lähtee sieltä iha yrityskulttuurista että tehään hommat, parhaamme mukaa että ei vois sanoa, ettei ois tehny kaikkea tuon asian suhteen. Keskitytään niihi omiin tekemisii ja siihe että meillä on omat asiat hoijossa ja, pystytään, huoletta toimimaan, ettei tartte enää illalla murehtii että mitä sitä tuli tänään tehtyä.”*

Asiakaslähtöisyys, kunnioitus ja asiakasymmärrys voivat toimia yrityksen menestystekijöinä. Toisaalta monet yritykset vasta palvelullistumisen myötä hakevat syvyyttä asiakkaan kohtaamiseen.

Klassinen esimerkki tuotteen ja palvelun laadussa tapahtuneesta muutoksesta on kotimainen autokatsastus. Ajoneuvojen katsastustoiminta valtiollistettiin Autokatsastuskeskuksen osaksi vuonna 1966, ja vuoden 1996 alusta toiminta eriytettiin omaksi osakeyhtiökseen Suomen Autokatsastus Oy:ksi. Aikoinaan jokainen asiakas meni peläten autokatsastukseen. Katsastaja oli pelottava ja yrmeä virkamies, ei mikään asiakaspalvelija. Suomen Autokatsastus Oy alkoi muuttaa yrityskulttuuriaan voimakkaasti asiakaslähtöiseksi. Koko henkilöstö koulutettiin johtoa myöten, ja työtyytyväisyyttä sekä asiakastytyytyväisyyttä alettiin myös mitata. Henkilöstölle muutos oli erittäin haasteellinen. Tarinat kertovat henkilöstön koulutustilaisuuksista, joissa autokatsastajat harjoittelivat yhdessä hymyilyä asiakkaan kohtaamisessa. Katsastustoiminnan uudistumisen myötä nykyään asiakkaalle tarjoillaan kahvia, ja asiakas saa lisätietoa autoonsa liittyen, ei vain hyväksyntää tai hylkäystä. Palvelukokemus on huomattavasti miellyttävämpi, joten asiakastytyytyväisyys on parantunut huomattavasti. Kuitenkin itse palvelun ydin on pysynyt samana, eli auton tieliikennekelpoisuuden varmistaminen. Vuonna 2003 valtio myi Suomen autokatsastuksen suomalaiselle pääomasijoittajalle ja yhtiön johdolle, jolloin yhtiön nimeksi tuli A-Katsastus Oy. Yrityksen kulttuuri on vuosien saatossa hioutunut, ja ammattimainen asiakaslähtöisyys on nykyään arkipäivää. Kun ihmiset tekevät palvelun, niin palvelutaso voi kuitenkin myös vaihdella. Seuraavat lainaukset A-Katsastuksen web-sivuilta (<https://www.a-katsastus.fi/asiakaspalvelu/meista-sanottua>):

*”Katsastus on usein vähän jännittävä juttu, mutta tutulle asemalle on hyvä tulla.*

*”Katsastaja erittäin miellyttävä, selitti minulle (naiselle) hyvin selkeästi autoni tilanteesta ja testien tuloksista. Kiitokset hänelle!”*

*”Vastaanotto/ katsastusmies ei ollut niin ystävällinen ja ulospäin suuntautunut kuin vuosi sitten, jolloin palvelu oli superystävällistä”*

## Tunne oma yritys- kulttuurisi!

Ei ole olemassa hyvää tai huonoa kulttuuria. On olemassa yrityksiä, jotka pyrkivät ymmärtämään kulttuurinsa hyvin ja hyödyntämään aitouden tuoman nosteen.

## Tunnista kulttuurierot.

Kulttuurierot voivat aiheuttaa haavoittuvuutta suunnitelmiin. Toisaalta ne voivat tuoda myös rikkautta näkökulmiin!

Näkyviä toimintamalleja on helppo kopioida muilta, mutta yrityskulttuurin kopiointi on mahdotonta. Kulttuurinsa yrityksen on kasvatettava itse, kokemustensa kautta. Näin saatu sato on kuitenkin vaivan arvoinen, sillä yrityskulttuuri on se, josta on mahdollista saada lisäarvoa ja kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin. Suunniteltaessa asiakasarvon mittareita huomio voidaan kiinnittää asiakastyytyväisyyteen tai halutun muutoksen tarkkailuun.

### LÄHDEKIRJALLISUUTTA

Barile, S., Saviano, M., Simone, C. (2014), Service economy, knowledge, and the need for T-shaped innovators, World Wide Web, August, 2014, Springer.

Hemilä, J. (2015): T-Shaped Professionals and Diversity of the Teams in the Context of Service Systems. Proceedings of the 14th International Research Symposium on Service Excellence in Management. June 18–21, 2015. Shanghai China.

Jeston, J. & Nelis, J. (2014), Business Process Management, 3rd edition, Routledge, New York.

Kotter, J. P. & Heskett, J. L. 1992. Corporate Culture and Performance. New York, The Free Press.

Olson, M. S. & van Bever, D. (2008), "Stall Points: Most Companies Stop Growing - Yours Doesn't Have To". Yale University Press, USA.

Schein, E. H. 1992. Organizational Culture and Leadership. San Fransisco, Jossey Bass Inc.

Schein, E. H. 2001. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Helsinki, Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.

Spohrer, J. & Maglio, P. P. (2008), The Emergence of Service Science: Toward systematic service innovations to accelerate co-creation of value, Production and Operations Management, vol.17, Issue 3, 238–246, 2008.

## Pelastetaan asiakasarvo!

Opaskirjamme on nyt käynyt läpi eri näkökulmia asiakasarvon muodostumiseen aina strategiasta organisaation yksilöihin. Määrätietoisesti kehittämällä ja ylläpitämällä aiemmissa kappaleissa mainittuja näkökulmia ovat yrityksen menestyksekkään liiketoiminnan avaimet saavutettavissa. On aika pelastaa asiakasarvo ja aloittaa matka kohti menestystä. Tämä kappale luo vielä yleisnäköyksen ja kokoavan yhteenvedon yritysten toiminnan suuntaamiseksi.

Kun asiakasarvon lähteelle on lopulta päästy, tulee lähdettä herkeämättä myös suojella. Joustavuus ja muutoskyky ovat avaintekijöitä, kun yritys pyrkii hallitsemaan asiakasarvoon liittyvää haavoittuvuutta. Vaikka nopea päätöksentekokyky ja muutoskyvykyys nähdään yrityksissä erityisen tärkeinä, tulee vauhdissa muistaa myös kytkökset strategiaan. Näin resurssien suuntaaminen ja käyttö tukevat asiakasarvoa tuottavaa toimintaa, eivätkä heikennä sen toimintaedellytyksiä. Uutta asiakasarvon lähdettä etsivät etujoukot kannattaa siis valita huolella ja varustaa matkaan edes jonkinlaisella kartalla. Yrityskulttuurin kannalta muutokset kannattaa toteuttaa niin, että syvempiä perusoletuksia vastaan ei lähdetä hetkessä nousemaan. Parhaimmillaan muutoksessa hyödynnetään historian ja kulttuurin tuntemus, jolloin syvimmistä perusoletuksista rakennetaan tukeva noste uudistukselle. Aina muutos ei suju – suuntaa ei ole käännetty ajoissa, kulttuuria ei ymmärretä tai sitä ei osata hyödyntää. Toimintaympäristön muutosten ennakointi ja muutoksiin reagoiminen nousevatkin yrityksissä niin haavoittuvuus- kuin onnistumistekijöiksi.

Aktiivisimmat yritykset paitsi ennakoivat, myös itse muuttavat toimintaympäristöään. Tämä muutoshakuisuus voi olla myös syvällä yrityksen kulttuurissa, jolloin yritys huomaa ”uudistuneensa taas vahingossa”, vaikka vuosisuunnitelmiin olisikin linjattu toisin. Ennakoinnin osalta erilaisten skenaariotyökalujen ja megatrendien tarkastelun merkitys nousee esiin niin palvelukehityksessä kuin investointien suunnittelussa. Yhteiskunnallisten, liiketoiminnallisten ja teknologisten muutosten keskellä yritysten haasteena on tunnistaa ne trendit, joihin oma palvelukulttuuri nojaa jatkossa. Yritysten kertoman mukaan trendien tarkastelu ja valintojen teko systemaattisia menetelmiä hyödyntäen on jo arkipäivää uusien liiketoimintojen ja palveluiden suunnittelussa.

Myös strategian puitteissa toteutettavan ketteryuden ja kokeilullisuuden tuominen yrityskulttuuriin auttaa osaltaan asiakasarvon haavoittuvuuden hallinnassa. Kun uusia elementtejä ja palveluja päästään innovoimaan rohkeasti, tuodaan asiakkaille uusia elämyksiä ja koeponnistetaan rohkeasti uusiin suuntiin. Aina kokeilut eivät toki onnistu, joten haittojen rajaaminen ja nopea kokeilun keskeyttäminen tai uudelleensuuntaaminen kuuluu haavoittuvuuden hallintaan kokeilukulttuurissa. Epäonnistumisetkin opettavat aina uutta palveluvisioiden toteuttamisesta ja asiakkaan arvostuksista. Kokeilullisuuteenkin kasvetaan yhteisten kokemusten kautta! Joillekin yrityksille kokeilu on muotoutunut osaksi yrityskulttuuria, ja sitä osataan hyödyntää monipuolisesti. Vaikka yrityskulttuuri

## Nopeat kokeilut asiakasrajapinnassa

Palvelukehityksen tukena kokeilut lisäävät asiakasymmärrystä haavoittuvuutta halliten

## Leanilla asiakasarvoa

Huomaa, että lean-kehittämistä voi toteuttaa painottamalla asiakasarvoa

olisikin jähmeä, voi kokeiluja toteuttaa myös pienimuotoisesti kokeillen, tuovatko ne uutta näkökulmaa toimintaan.

Myös operatiivisella tasolla asiakasarvoon liittyvää haavoittuvuutta voidaan hallita ennakoivalla otteella. Ennakoinnin merkitys usein tiedostetaan, mutta tavanomaisimmin yrityksissä kuitenkin tyydytään nopean reagoinnin tiehen, jolloin pyritään pelastamaan tilanne tai kääntämään jo ilmennyt ongelma voitoksi. Onnistumiset tässä toimintatavassa ruokkivat reagoivan kulttuurin vahvistumista, mutta epäonnistumiset voivat haavoittaa asiakasarvoa. Vaikka reagointi onkin tärkeää, ei toiminta saa yltyä tulipalojen sammutteluksi. Jatkuva ja mahdollisimman avoin dialogi asiakkaan suuntaan nähdään ennakoivana haavoittuvuuden hallintakeinona. Asiakasrajapinnassa toimivien vuorovaikutustaitojen ja ”tuntosarvien” merkitys korostuu aina yksilötasolle asti. Niin nopea reagointi kuin vuorovaikutustavat kytkeytyvät vahvasti yrityksen kulttuuriin. Kommunikoivien ja asiakasta todella kuuntelevien toimintatapojen sisäistämiseksi on tehtävä töitä, etenkin silloin, kun yritys ei ole syntynyt suoraan palvelukulttuuriin.

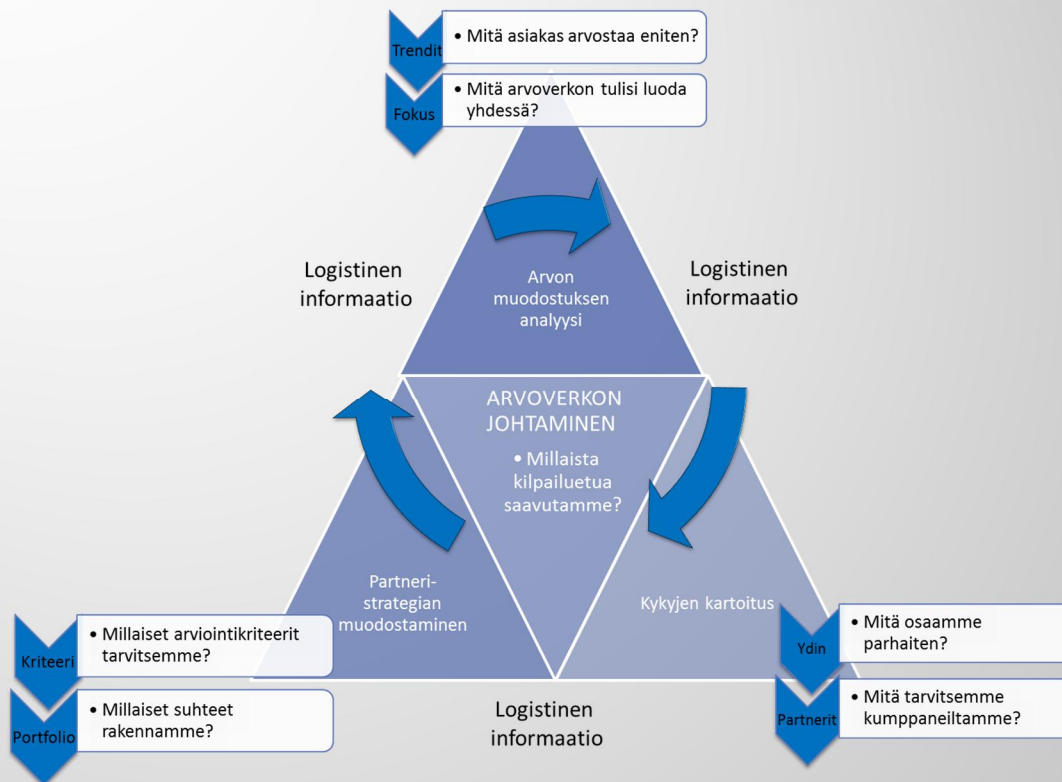
Tavallisesti yrityksissä tuetaan asiakasarvon muodostumiseen liittyvää haavoittuvuuden hallintaa säännöllisten tarkastelujen, reklamaatio- ja ongelmanratkaisuprosessien sekä näitä tukevien järjestelmien avulla. Esimerkiksi johdon määrävlein toteuttamissa liiketoimintariskien tarkasteluissa ja auditoinneissa asiakkaan näkökulmaa on mahdollista painottaa huomattavasti nykyistä vahvemmin. Myös erilaisia tuotannollisia kehittämishankkeita voidaan toteuttaa asiakasarvoa tarkastellen, jolloin pyritään parantamaan asiakaskokemusta ja poistamaan toiminnasta asiakasarvon kannalta turhia elementtejä.

Teknologioiden ja järjestelmien roolillakin on tekemistä yrityskulttuurin kanssa. Teknologiaorientoituneessa kulttuurissa saattaa asiakkaan palvelunäkökulma jäädä erilaisten järjestelmien ominaisuuksien hiomisen varjoon. Toisaalta palveluiden ja teknologian rajapinta kietoutuu nykyisin yhä vahvemmin toisiinsa. Erilaiset asiakastietojärjestelmät ja e-palvelut mahdollistavat entistä tehokkaammin asiakastiedon hallinnan ja voivat tuoda esimerkiksi myyntityöhön kustannustehokkuutta ja ennustettavuutta, kun tiedot saadaan nopeasti kaikkien nähtäville. Toisaalta tällaiset järjestelmät voivat muodostaa myös haavoittuvuuskohtan, mikäli ne lähtevät liikaa nakertamaan asiakassuhteen osapuolten kokemaa emotionaalista arvoa.

Yrityksissä näkyy selkeitä eroja siinä, kuinka keskeinen rooli järjestelmille on annettu. Etenkin itsepalveluun tähtäävien järjestelmien kohdalla asiakkaan kokema vuorovaikutuksen emotionaalinen arvo tulee mahdollistaa uudella tavalla. Aina tätäkään ei kaivata, vaan järjestelmien taloudellinen tai toiminnallinen arvo asiakkaalle on yksinkertaisesti niin suuri, että emotionaalisesta arvosta ollaan valmiita luopumaan. Tämän kuitenkin pitäisi olla asiakkaan valinta. Asiakkaita on myös mahdollista kohdella eri tavoin, erilainen kommunikoinnin tarve huomioiden. Esimerkiksi palvelujen "yhden luukun periaate" voi miellyttää suuria, paljon erilaisia palveluja käyttäviä asiakasyrityksiä, mutta häiritä asiakasta, joka on tottunut saamaan vahvaa erityisosaamista osana asiointiaan. Asiakkaan tarpeisiin vastaaminen edellyttääkin nykyisin monikanavaisuutta ja erilaisten vuorovaikutusmuotojen tarjoamista erilaisille asiakkaille. Monikanavaisuutta tukee digitaalisuus liiketoiminnassa, joka on tätä kirjoitettaessa erittäin suosittu kehityskohde. Digitaalisuudessa haasteena on myös tunnistaa asiakkaalle tarjottava arvo.

Erinomaisen asiakasarvon saavuttamiseksi tarvitaan oikeanlaisia suhteita ja ydinkyvykkyyksiä. Kuvassa 4 on tarkennettu aiemmin kuvassa 2 esitetyn mallin elementtien rooleja ja sisältöjä. Avainkysymyksillä yritys voi määrittää arverkostonsa rakennetta. Kuvassa tuodaan esiin myös informaatiologiikan tärkeys arverkon johtamisessa. Ajantasaiset tiedot, niiden välittäminen ja verkoston jäsenten yhteiset tietojärjestelmät sitovat elementit yhteen ja tukevat arvon ja kilpailuedun saavuttamista. Arverkon kehittäminen ja johtaminen lähtee liikkeelle arvonmuodostuksen analyysistä. Seuraavaksi tehtävä ydinkyvykkyyksien kartoittaminen on tärkeä osa verkoston suunnittelua. Mitä osaamme parhaiten? Mitä tarvitsemme kumppaneiltamme? Arverkko täydentyy partneristrategioiden muodostamisella, johon kuuluu arviointikriteeristön asettaminen sekä toimittaja- ja logistiikkaoperaattorisuhteiden rakentaminen.





Kuva 4. Arvonverkon johtamisen elementit (Kallionpää et al., 2015).

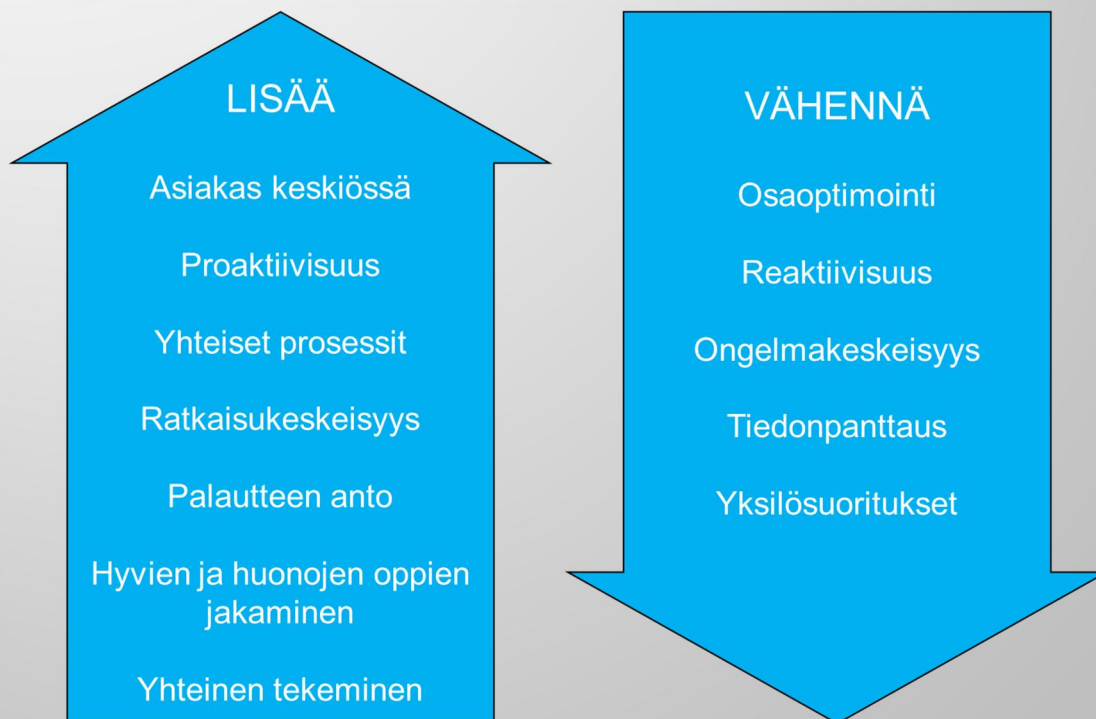
Arvonverkon johtamisen malli kulminoituu kysymykseen siitä, millaista kilpailuetua saavutamme. Ymmärrys asiakkaista ja asiakkaiden todellisista tarpeista sekä arvonmuodostuksesta, omista ja kumppaneiden kyvykkyyksistä sekä suhteiden rakentamisesta toimittajien ja logistiikkaoperaattoreiden kanssa luovat pohjaa kilpailuedulle.

## Kohti menestystä

Oman yrityskulttuurin rehellinen tarkastelu auttaa näkemään tarvittavia muutoksia paremmin sekä hyödyntämään yrityksen vahvuuksia. Me-hengen vahvistaminen aidoin lähtökohdin sekä yhteiset onnistumiset hiovat kulttuuria, joka huokuu asiakkaalle. Asiakasarvon monipuolinen tarkastelu sekä arvon muodostumiselle kriittisten toimintojen suojaaminen ja vahvistaminen auttavat yksinkertaisesti vastaamaan oikeaan kysyntään ja tekemään sen luotettavasti.

Yrityksessä vallitsevat asenteet, halu, traditiot, johtamiskäytännöt sekä kyvyt muuttua ratkaisevat monesti menestymisen. Etenkin emotionaalisen arvon

huomioiminen on yrityksille vaikeaa, mutta tärkeää. Kyky "astua asiakkaan saappaisiin" nähdään palvelurajapinnassa onnistumistekijänä, johon vaikutetaan kommunikoinnilla ja vuorovaikutuksella. Onnistuneen asiakaskokemuksen vahvistaminen vielä jälkikäteen kannattaa – tykkääjistä kannattaa tykätä! Kun asiakasarvon ymmärrys saadaan käännettyä oman yrityksen menestykseksi, on aika kasvattaa muutosherkkyttä. Muutos ei valu hetkessä toimintaan, ja monet kulttuurille ominaiset piirteet vaikuttavat käytänteissä. Toisaalta operatiivisen henkilöstön näkemys asiakasrajapinnasta voi parhaimmillaan mahdollistaa hyvinkin asiakaslähtöisen toimintakulttuurin. Orion Oyj:n Senior Vice President Virve Laitinen kertoi 600Minutes Supply Chain -tapahtumassa Helsingissä 29.9.2015 Orionin johtamisfilosofian muutoksesta. Kuva 4 esittää Laitisen näkemystä siitä, mitä asioita pitäisi organisaatiossa lisätä ja mitä vähentää.



Kuva 5. Johtamisfilosofian muutos Orionissa (muokattu Orionin esityksestä 29.9.2015).

Edellisen kuvan mukaisesti organisaation tulee lisätä asiakkaan ymmärrystä ja asettaa asiakas siis keskiöön. Tulee toimia ennakoidusti ja proaktiivisesti sekä yhteisten prosessien mukaisesti. Pitää hakea ratkaisua, antaa palautetta, motivoida toisia tehden yhdessä ja jakaa hyvät ja huonot opit. Hankkeemme caset lähes poikkeuksetta toistivat sisäisen tiedonjakamisen merkitystä. Tiedonkulku, kumuloituvaa osaamista ja nuorempien opettaminen hyvien käytäntöjen kautta nousivat esille useissa haastatteluissa. Edellisen kuvan 5 mallissa vasemman puolisen nuolen hyvien asioiden vastakohtia pitää vähentää (kuvan oikea puoli). Johtajien tehtävänä on varmistaa lisättävien ja vähennettävien asioiden toteuttamista ja luoda edellytykset tämänsuuntaiseen kehitykseen.

Taulukko 2. Miten vahvistaa erilaisia arvotekijöitä?

Arvo	Hyödynnä yrityskulttuuri	Pelasta asiakasarvo
Taloudellinen	Vahvista profiilia, anna aito lupaus. Kulttuurin kautta tuleva kustannusajattelu ja -tehokkuus.	Tunne asiakkaan liiketoiminta, ole kilpailukykyinen, profiloitu, ilmaise kustannushyöty.
Toiminnallinen	Tunne toiminnan vahvuudet, kokeile, sujuvoita, harkitse järjestelmiä. Yhteiset prosessit.	Tunnista kriittiset kohdat arvon muodostuksessa.
Emotionaalinen	Hyödynnä sisäistä herkkyyttä, hyödynnä asiakastuntemusta, tue kommunikointia. Yhteenkuuluvuuden tunne, mehenki.	Tarjoa kanavia vuorovaikutukseen, arvioi muutosten vaikutukset. Tee asiakkaan arki helpommaksi.
Symbolinen	Näytä asiakaslähtöisyytesi teoin, vahvista arvoja. "Meidän kanssamme saat enemmän".	Kuuntele asiakasta, katso asiakkaan silmin. Luo jatkuvasti arvoa ja uudistu.

Kun menestystä tulee, pitää ratkaista kasvun haasteet. Kasvuun liittyvänä uhkana tai mahdollisuutena nähdään usein keskijohdon ja operatiivisen portaan kyky pysyä kasvun vauhdissa. Kasvussa ketterän toimintakulttuurin valjastaminen valtamerilaivaa ohjaavaksi voimaksi on muodostunut monelle kompastuskiveksi. Ylemmän johdon vahva sitoutuminen kasvuun, tuki asiakaslähtöisyyteen ja innostus kokeilullisuuteen voi antaa ratkaisevan esimerkin ja uskalluksen myös muille. Toisaalta asiakasarvoa painottavaa kulttuuria rakennetaan aina useissa kohdissa organisaatiota. Asiakasarvon ymmärrystä voidaan myös korostaa vahvasti jo rekrytoinnissa tukien siten toivottua yrityskulttuuria. Yrityksen sisällä kiertävät asiakastarinatkin ovat oiva tapa pitää yllä asiakasnäkökulmaa, joskin arvoa yksinkertaistavat myytit voivat johtaa myös liian yksipuolisiin tulkintoihin.

Johdon tehtävänä on vision ja suunnan näyttäminen. HR-toiminnolla varmistetaan, että oikealla asenteella olevat ihmiset ovat oikeilla avainpaikoilla. Tätä kautta luodaan organisaation kyvykkyyttä. Johdon tulee myös HR:n avulla varmistaa tulevaisuuden

osaaminen ja luoda puuttuva osaaminen strategian mukaisesti. Johdolla on myös kokonaisvastuu toiminnan tuloksista.

#### LÄHDEKIRJALLISUUTTA

Kallionpää, E., Helander, N. and Rantala, J. 2015. Managing tomorrow's daily consumer goods logistics value network, *Int. J. Supply Chain and Operations Resilience* 1 (2), 201–218.

## Arvosta! -testi arvonmuodostuksen kehittämistarpeista

Olemme koonneet koko kirjan aihepiireistä muodostuvan Arvosta! -testin, jolla yritys voi testata oman yrityksen arvonluontia, arvonmuodostumisen ymmärrystä sekä arvon haavoittuvuutta. Tämä testi kannattaa toteuttaa eri henkilöiden toimesta ja vertailla tuloksia keskenään. Testin lopussa on selityksiä siitä, mitä eri osa-alueiden kysymyksillä ajetaan takaa ja miksi kyseisiä asioita on testiin valittu. Testin perusteella saadaan käsitys vaadittavista kehityskohteista ja ennen kaikkea yhteinen näkemys siitä, mikä on eri asioiden tila eri toimintojen tai henkilöiden kannalta.

Testi jakautuu neljään osa-alueeseen:

1. Arvonmuodostuksen tunnistaminen ja ymmärrys
2. Strategia arvonmuodostuksen tukena
3. Toimitusverkot arvonmuodostuksen tukena
4. Ihmiset, organisaatio ja yrityskulttuuri arvonmuodostuksen tekijöinä

Asioiden tilaa arvioidaan seuraavasti:

- 😊 Asia on kunnossa ja hyvin hoidettu yrityksessä
- 😐 Asia on jotakuinkin kunnossa tai siinä olisi kehitettävä ja parannettava, mutta ei välttämättä kriittistä heti
- 😞 Asia ei ole kunnossa vaan vaatii kehitystoimia ja parannusta

Yliviivaa turhat kohdat	😊	😐	☹️	Kehittämistarve ja -ehdotuksia
1	Arvonmuodostuksen tunnistaminen ja ymmärrys			
1. Yrityksen tarina on aito ja yhtenäinen, eli kaikki puhuvat samaa kieltä ja viestivät samaa arvopohjaa				
2. Asiakaskohtaamisiin panostetaan				
3. Kommunikaatio asiakkaan kanssa toimii				
4. Arvolupaus on viestitty selkeästi				
5. Asiakkaat ymmärtävät arvolupauksen				
6. Arvolupaus kyetään lunastamaan				
7. Käsitys asiakasarvosta on riittävän rikas ja erilaisia näkökulmia halutaan ymmärtää				
8. Asiakasarvo otetaan huomioon tuotteiden ja palveluiden kehittämishankkeissa				
9. Asiakasarvoa mitataan ja analysoidaan				

Yliviivaa turhat kohdat		😊	😐	☹️	Kehittämistarve ja -ehdotuksia
2	Strategia arvomuodostuksen tukena				
	1. Yrityksen tavoitteet on määritelty selkeästi ja riittävän pitkällä tähtäimellä				
	2. Ymmärrys yrityksen toimintaympäristöstä ja kilpailutilanteesta on riittävä ja näkemystä uudistetaan säännöllisesti				
	3. Resursseja osataan käyttää järkevästi yrityksen vahvuudet ja heikkoudet huomioon ottaen				
	4. Strategian laatimisprosessi on selkeä				
	5. Strategia on viestitty selkeästi				
	6. Toimenpiteet strategian toteuttamiseksi ovat oikeansuuntaisia ja riittävän tehokkaita				
	7. Asiakkaan ja omaan tulevaisuuteen katsotaan riittävän usein ja monipuolisesti				
	8. Suhtautuminen kasvuun on sisäistetty ja kasvustrategiaa käsitellään				
	9. Ydinliiketoimintaa tarkastellaan kriittisesti määrävälein				
	10. Avaintunnusluvut ovat selkeät ja ohjaavat toimintaa, lisäksi avaintunnuslukuja on uudistettu tarpeen mukaan.				

Yliviivaa turhat kohdat	😊	😐	😞	Kehittämistarve ja -ehdotuksia
3	Toimitusverkostot arvonmuodostuksen tukena			
1.				Kilpailijakentän, toimittajien ja markkinatilanteen muutoksiin on varauduttu toimitusketjussa
2.				Arviointikriteerit kumppaneiden valintaan on määritetty
3.				Riippuvuudet toimittajista tunnetaan
4.				Toimitusverkoston toiminta tukee asiakasarvon toteuttamista ja siihen kiinnitetään huomiota
5.				Hankinnat tehdään oikeaan aikaan
6.				Viestintä, läpinäkyvyys ja kommunikointi eri rajapintojen/toimintojen välillä toimivat moitteettomasti
7.				Yrityksellä on selkeä suunnitelma uusien toimitusketjuun suuntautuvien digitaalisten palveluiden suhteen
8.				Ulkoisia uhkia on analysoitu ja niihin on varauduttu riittävästi
9.				Toimitusketjun haavoittuvuusasteet ovat tiedossa ja niihin on varauduttu
10.				Toimitusketjun toimivuutta mitataan ja seurataan. Toimitusketjun tunnusluvut (KPI, Key Performance Indicators) ovat oikeat.



Yliviivaa turhat kohdat		😊	😐	😞	Kehittämistarve ja -ehdotuksia
4	Ihmiset, organisaatio ja yrityskulttuuri arvomuodostuksen tekijöinä				
1.	Työntekijöillä on riittävä osaaminen asiakasarvon tuottamiseen				
2.	Oikeat osaajat ja oikeat tehtävät kohtaavat				
3.	Tarvittavia osaamisia kehitetään riittävästi ja tulevaisuutta silmällä pitäen				
4.	Ydinosaaminen on pyritty suojaamaan				
5.	Avainhenkilöiden vaihtumiseen on varauduttu				
6.	Resurssit ovat riittävät eikä henkilöstö kuormitu liikaa				
7.	HR-järjestelmä vastaa yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja päämääriin				
8.	T&K-toiminta on tehokasta ja tukee asiakasarvon kasvattamista				
9.	Johdossa on riittävästi uudistumishalukkuutta ja -kykyä				
10.	Johto käsittelee asiakastarpeita ja palautetta säännöllisesti				
11.	Yrityskulttuurin vahvuudet ja heikkoudet tunnetaan, ja ne on otettu huomioon liiketoiminnan kehittämisessä				
12.	Yrityskulttuuri tukee asiakaslähtöistä toimintaa				

Testin lopuksi on seuraaviin kappaleisiin koottu selityksiä siitä, mitä eri osa-alueiden kysymyksillä on ajettu takaa, ja miksi kyseisiä asioita on testiin valittu. Selitykset auttavat liikkeenjohtoa hahmottamaan toiminnan kehitystarpeita.

## 1 Arvonmuodostuksen tunnistaminen ja ymmärrys

Kysymys 1. Yrityksen päätehtävä tulee viestiä kaikille, ja jokaisen tulee organisaatiossa ymmärtää yrityksen päämäärät. Sisäistä viestintää parantamalla ja vuoropuhelua lisäämällä saadaan jokainen ymmärtämään ja sisäistämään yrityksen sanoma ja tehtävä. Onko strategia viestitty oikein (katso kysymykset 2–1, 2–4, 2–5)? Yrityksen tarina lähtien strategiasta tulee olla yhteinen kaikille organisaatiossa. Jos ei näin ole, niin miten asiakkaatkaan voisivat saada yhtenevän kuvan?

Kysymykset 2–3. Kysymykset käsittelevät asiakkaan kanssa kohtaamisia. Vaikka yritys panostaa asiakaskohtaamisiin (kysymys 2) ja kommunikointiin (kysymys 3), ei yrityksen arvolupaus silti toteudu. Asiakkaan kanssa kohtaamiseen pitää varautua ja panostaa. Asiakas voi pettyä, ellei saa kohtaamisessa tarvitsemaansa tietoa. Yrityksillä voi olla puutteita esimerkiksi asiakaspalvelun prosesseissa ja toimintatavoissa, jolloin asiakas voi kokea palvelutason vaihteluja. Kommunikaatio asiakkaan kanssa pitää olla selkeää: pystytään sopimaan asioista ja kerrotaan faktoja. Jos asiakaskohtaamisessa ei jotain asiaa tiedetä, se tieto hoidetaan asiakkaalle ensi tilassa.

Kysymykset 4–6. Asiakkaille on pystyttävä todentamaan arvolupaus. Jokainen kanssakäyminen asiakkaan kanssa on arvontuotantoa ja arvolupauksen lunastamista. Asiakas muodostaa kaikista näistä kohtaamisista omaa käsitystään toimittajan luomasta arvosta. Tuotepohjaisessa liiketoiminnassa asiakaskohtaukset voivat liittyä toimitusprosessiin tai käytön aikaiseen vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa. Myös nämä prosessit ja toimintatavat tulee olla yhtenevällä tavalla kuvattu ja ennen kaikkea toteutettu asiakkaan suuntaan.

Kysymys 7. Kysymys on asiakasarvonymmärryksen laajuutta käsittelevä. Opaskirjamme on käsitellyt asiakasarvoa neljän tason kautta: toiminnallinen, taloudellinen, emotionaalinen ja symbolinen arvo. Nämä tasot on tunnistettava omassa toiminnassa ja pyrittävä luomaan arvoa näillä tasoilla. Toiminnallinen arvo tai hintakilpailuun tähtäävä taloudellinen arvo riittää nykyään enää harvoilla toimialoilla. Asiakkaat arvostavat montaa muutakin asiaa, ja siten arvon käsitettä on rikastettava omassa toiminnassa ja ymmärrettävä asiakkaan tarpeita monelta eri kantilta.

Kysymys 8. Kysymys koski tuotteiden ja palveluiden kehittämishankkeita. Kehitettäessä tuote- ja palvelutarjoamaa on otettava huomioon kaikki arvonmuodostuksen tasot. Ei siis

esimerkiksi kehitetä vain teknologiaa, vaan mietitään, miten asiakas hyötyy tästä teknologiasta, miten teknologia auttaa asiakasta ja millaisia ominaisuuksia asiakas arvostaa. Arvon ymmärrys ei saa unohtua toiminnoissa ja kehitystoimissa.

Kysymys 9. Asiakasarvon mittaaminen ja analysointi ovat keskeiset toiminnot liiketoiminnan johtamiseksi, suuntaamiseksi ja ymmärryksen luomiseksi. On luotava omaan toimintaa sopivat mittarit. Usein ymmärrys jo tuo uutta näkökulmaa, vaikka suoranaista mittaria ei pystyisi luomaan. Kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset mittarit ja analysointi ovat kummatkin erittäin tärkeitä.

## 2 Strategia arvonmuodostuksen tukena

Kysymys 1. Yrityksen tavoitteet on määriteltävä selkeästi ja riittävän pitkällä tähtäimellä. Eli strategiset valinnat ja horisontti on ainakin viiden vuoden päässä. Markkinoiden muutokset voivat vaatia korjausliikkeitä, mutta erittäin harvoin ydinliiketoiminnan suuntaa pitää muuttaa lyhyessä ajassa. Teknologia ja markkinamuutokset on ennakoitavissa ja otettava huomioon vuosittaisessa strategiatyössä. Investointipäätökset vaativat myös pitkäjänteisyyttä päätöksenteossa.

Kysymys 2. Ymmärrys yrityksen toimintaympäristöstä ja kilpailutilanteesta on oltava riittävä, jotta strategiatyössä onnistutaan. Käsitys kilpailijoista on joskus yrityksillä puutteellista. Kilpailuasetelmaa ja markkinoiden muutoksia on seurattava jatkuvasti, ja ne on otettava mukaan strategiaprosessiin. Ennakointi- ja tulevaisuustyökalut auttavat strategian pitkän tähtäimen suunnanvalinnassa myös toimintaympäristön suhteen, kuten myös teknologioiden ja tuote-palveluportfolion laadinnassa. Pärjätäkseen markkinoilla on yrityksen erottauduttava kilpailijoista. Edelläkävijyys markkinoilla ei ole tae jatkuvasta menestyksestä, vaan markkinajohtajankin on uudistuttava (esim. Nokia vs. Apple älypuhelinmarkkinoilla).

Kysymys 3. Resursseja osataan käyttää järkevästi yrityksen vahvuudet ja heikkoudet huomioon ottaen. Resursointi on kaiken toiminnan sujuvuuden kannalta kriittistä. Strategiassa on otettava huomioon se, millaiseen resurssipooliin on tulevaisuudessa syytä varautua, oli liiketoiminta sitten kasvussa tai laskussa. Organisaatio on juuri niin vahva kuin sen toimijat (resurssit) ovat. Ydinkyvykkyydet on kuvattava strategiaan ja niitä on vaalittava.

Kysymykset 4 ja 5. Kysymykset koskivat strategian laatimisprosessin ja viestinnän selkeyttä. Strategiaprosessi on tehtävä selkeäksi ihan kuin mikä tahansa muukin prosessi, jotta sen lopputulos on paras mahdollinen. Strategia tulee viestiä organisaatioon, jotta yritykseen syntyy käsitys siitä, mihin yritys on pyrkimässä. Liian usein kuulee yrityksen henkilöstön puhuvan siitä, etteivät ole kuulleet tai ymmärtäneet strategiaa. Strategia koetaan joskus irralliseksi ja etäiseksi johdon työkaluksi, eikä se silloin palvele yritystä parhaalla mahdollisella tavalla. Parhaassa tapauksessa henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa strategian laadintaan ja olla mukana strategiaprosessissa. Arvolupaus on

otettava mukaan strategiaan, ja arvolupaukseen liittyy yrityksen kyky toteuttaa asiakasarvoa (tuote-palvelutarjooma, resurssit, kompetenssit).

Kysymys 6. Toimenpiteet strategian toteuttamiseksi ovat oikeansuuntaisia ja riittävän tehokkaita. Jos näin ei ole, on suuri vaara, että strategiaa ei osata toteuttaa vaan ”tehdään kuten on aina tehty”. Uudistusta ja muutosta hakeva strategia vaatii toimenpiteitä muutoksen aikaansaamiseksi. Tällä kysymyksellä on myös vahva linkki kysymyksen 5, jotta strategian sisältö on viestitty oikein.

Kysymys 7. Asiakkaan ja omaan tulevaisuuteen katsotaan riittävän usein ja monipuolisesti. Tulevaisuuden ymmärtäminen ennakoimalla on keskeisiä menetelmiä tulevaisuuden liiketoimintaa hahmottaessa. Pitää tulkita markkinoiden liikkeitä, kilpailijoiden tekemisiä ja peilata niitä omaan tulevaisuuden tahtotilaan. Kysymyksen 2 kohdalla jo tarkasteltiin kilpailijatilannetta.

Kysymys 8. Suhtautuminen kasvuun on sisäistetty ja kasvustrategiaa käsitellään. Tämä kysymys linkittyy kysymyksiin 6 ja 7: kun on tehty kasvutavoite, on toimenpiteet (kysymys 6) ja ymmärrys kilpailutilanteesta (kysymys 7) oltava selkeitä, jotta omaa kasvuja voidaan lähteä toteuttamaan. Sama tietysti laskusuhdanteessa, on tehtävä suunnitelmallisesti sopeuttamistoimia ja reagoitava markkinatilanteeseen.

Kysymys 9. Ydinliiketoimintaa tarkastellaan kriittisesti määräväleihin. Strateginen uudistuminen on tapahduttava määräväleihin. Harva liiketoiminta-alue on niin stabiili, ettei muutoksia tarvita. Onkin tarkasteltava kriittisesti omaa ydinliiketoimintaa, eikä vain suoritettavaksi ns. tavallinen strategiaprosessi. Esimerkiksi Nokian matkapuhelinliiketoiminnan ajautuminen vaikeuksiin ja kilpailija Applen kiilaaminen ohi voidaan tulkita strategisen uudistumisen kautta, ja Nokian olisi pitänyt kriittisesti tarkastella omaa ydintään. Ei pidä vain luottaa markkinatilanteeseen, vaikka olisikin markkinajohtaja. Katso myös kysymys 2. Mikäli ylin johto on pysynyt samana vuosia, eikä uusia henkilöitä ole tullut operatiiviseen johtoon ja/tai yrityksen hallitukseen, voi olla riskinä, että yritys ei tarkastele uusiutumismahdollisuuksia riittävästi. Uudet henkilöt myös ylimmissä johdossa tuovat yleensä raikkaan tuulahduksen ja uutta näkökulmaa toiminnan kehittämiseksi.

Kysymys 10. Avaintunnusluvut, KPI:t, on asetettava oikein, jotta lukujen valossa voidaan tehdä johtopäätöksiä ja suunnata liiketoimintaa. Tunnuslukuja pitää myös uudistaa ja päivittää, mikäli liiketoimintaympäristössä on tapahtunut muutoksia. Liian usein käytetään voimia asiakastyytyväisyyssmittareihin ja markkinatilanteen (markkinaosuusien) mittaamiseen, eikä riittävästi mitata ja seurata asiakkaan muuttuvia tarpeita ja kilpailijoiden kyvykkyksiä. Mittareiden on hyvä kytkeytyä myös toisiinsa ja tietenkin tukea strategian toteutusta, jotta mittarit tukevat liiketoiminnan johtamista laajemmin (kts. s. 10).

### 3 Toimitusverkot arvomuodostuksen tukena

Kysymys 1. Kilpailijakentän, toimittajien ja markkinatilanteen muutoksiin on varauduttu toimitusketjussa. Tätä asiaa sivuttiin jo strategiaoosuudessa, mutta tällä kertaa tarkastellaan enemmän operatiivisen toiminnan kannalta. Onko tulossa yritysostoja, uusia tuotteita ja palveluja, jotka mullistavat toimitusketjujen rakenteita? Esimerkiksi digitalisaatio on tällainen iso trendi, joka tulee vaikuttamaan markkinatilanteeseen ja toimitusketjuihin. On peilattava markkinatilanteen ja kilpailijoiden tekemiset suhteessa omaan toimintaan ja toimitusverkostoon. "Mitä jos" -skenaarioita kannattaa pohtia osana toimitusketjun riskienhallintaa.

Kysymys 2. Toimitusketjukumppaneiden valinta tehdään hyvin monin eri tavoin. Varmaan ei ole oikeaa tai väärää tapaa, mutta on asetettava omaan liiketoimintaan nähden keskeiset arviointikriteerit kumppaneiden valinnassa. Toimittajavalintaan vaikuttavat emotionaaliset arvotekijät (esim. yhteistyön helppous, maine, kokemus), joille on kuitenkin vaikea laittaa mitattavaa arviointikriteeriä.

Kysymys 3. Riippuvuudet toimittajista ja myyntikanavista tunnetaan. Yhden toimijan varassa (toimittajan tai asiakkaan) oleminen on erittäin suuri riski liiketoiminnalle. Jo pelkästään kilpailutilanteen ylläpitämiseksi kannattaa olla vähintään kaksi toimittajaa ja asiakasta. Riippuvuuksien tunnistaminen on myös osa riskienhallintaa.

Kysymys 4. Verkoston toiminta tukee asiakasarvon toteuttamista ja siihen kiinnitetään huomiota. Asiakasarvo syntyy tapauskohtaisesti tuotteen tai palvelun ominaisuuksista ja kokonaisu mielikuvasta. Verkoston toimivuudella on suora kytkös asiakkaan kokemaan arvoon. Esimerkiksi toimitustäsmällisyys ja verkoston laatu edesauttavat verkoston asiakasarvon muodostumista. Verkoston toimintaa mitataan, seurataan, ja annetaan palautetta toimittajille tarpeen mukaan.

Kysymys 5. Hankinnat tehdään oikeaan aikaan. Tällä jatketaan edellisten kysymysten teemaa. Toiminnan oikea-aikaisuus ei tarvitse olla reaaliaikaisuutta, mutta kulloiseenkin tilanteeseen reagoidaan oikein ja luvutulla nopeudella.

Kysymys 6. Viestintä, läpinäkyvyys ja kommunikointi eri rajapintojen/toimintojen välillä toimivat moitteettomasti. Kommunikointia voi tapahtua monin eri keinoin, tärkeintä on, että asiat kulkevat eikä verkosto salaile tai pimitä tietoa. Ihmisten vuorovaikutustaidot ovat koetuksella, kun vaikeitakin asioita joudutaan kommunikoidaan. Läpinäkyvyyden ja kommunikoinnin tapoja on lukuisia, mutta ovatko yritykset pohtineet vaihtoehtoja siitä, mikä tapa sopii mihinkin tilanteeseen? Esimerkiksi kriisiviestintää ja menestymisestä tiedottamista kannattaa tehdä eri menetelmillä. Toimitusverkostoon ja jakeluverkostoon tarvitaan myös mahdollisesti erilaisia viestintätapoja.

Kysymys 7. Yrityksellä on selkeä suunnitelma uusien digitaalisten palveluiden suhteen. Digitalisaatiolla on valtava potentiaali edistää verkostojen läpinäkyvyyttä. Asioiden

Internet (Internet of Things, IoT) luo uusia mahdollisuuksia palveluiksi ja läpinäkyvyyden toteuttamiseen. Digitalisaatio on syytä ottaa yrityksen strategiaan mukaan.

Kysymys 8. Ulkoisia uhkia on analysoitu, ja niihin on varauduttu riittävästi. Riskienhallinta kannattaa ulottaa ulkoisiin uhkiin ja tehdä varautumissuunnitelma tarpeen mukaan.

Kysymys 9. Toimitusketjun haavoittuvuusasteet ovat tiedossa, ja niihin on varauduttu. Arvontuottopisteet on helppo tunnistaa, mutta myös haavoittuvuusasteet ja riskialttiin liiketoiminnan kohdat on syytä käydä läpi ja varautua niihin.

Kysymys 10. Toimitusketjun toimivuutta mitataan ja seurataan. Toimitusketjun KPI:t ovat oikeat ja antavat oikean kuvan toimitusketjusta. Toimivien mittareiden perusteella pystytään ohjaamaan ja johtamaan toimitusketjua.

#### 4 Ihmiset, tiimit, organisaatio ja yrityskulttuuri arvomuodostuksen tekijöinä

Kysymys 1. Työntekijöillä on riittävä osaaminen asiakasarvon tuottamiseen. Ihmisten pitää ymmärtää asiakasarvon muodostuminen ja se, mikä on oma rooli siinä. Tuoteosaaminen ja palveluosaaminen ovat eri asioita, jotka tietyksi voivat yhdistyä samoissa henkilöissä. Tuoteorientoituneessa yrityksessä voi olla parantamisen varaa palveluosaamisessa. Työntekijöiden osaaminen pitää olla vahvasti kytkettynä yrityksen arvolupaukseen.

Kysymys 2. Oikeat osaajat ja oikeat tehtävät kohtaavat. Osaamiset ja tehtävänkuvat tulee olla linjassa keskenään, ja tarvittavaa osaamisportfoliota on jatkuvasti tarkasteltava. Ammatillinen T-profiili on hyvä konsepti hahmottaa eri tehtävien vaatimia kompetensseja ja kommunikointikykyjä.

Kysymys 3. Tarvittavia osaamisia kehitetään riittävästi ja tulevaisuutta silmällä pitäen. Tulevaisuudessa tarvitaan ehkä erilaista osaamista kuin tänään. Esimerkiksi digitalisaatio tuo mukanaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja sitä kautta uusia osaamistarpeita. Myös teknologiamuutokset ja liiketoimintaympäristön muutokset vaikuttavat osaamistarpeen muodostumiseen.

Kysymys 4. Ydinosaaminen on pyritty suojaamaan. Yrityksellä pitää olla oma juttu, jota toteutetaan ja jolla erotutaan markkinoilla. Tämä ydin on pyrittävä suojaamaan, ja osaamisien on tuettava ydintehtävää.

Kysymys 5. Avainhenkilöiden vaihtumiseen on varauduttu. Aika monessa organisaatiossa on kriittisiä henkilöresursseja, joiden korvaaminen voi olla hankalaa, aikaa vievää ja joiden vaikutukset voivat olla merkittäviä liiketoiminnalle. Toisaalta sanonta "kukaan ei ole korvaamaton" pätee moniin asioihin. On varauduttava kriittisten henkilöresurssien vaihtumiseen. Toimenpiteitä ja varautumiskeinoja on lukuisia.

Kysymys 6. Resurssit ovat riittävät eikä henkilöstö kuormitu liikaa. Nykyään moni organisaatio on kevyt, ja hierarkioita on purettu. Samaan aikaan ihmisille kuormittuu yhä enemmän vastuualueita. Kasvavan yrityksen tulee tehdä pitkän tähtäimen rekrytointisuunnitelma ja toteutus, sillä osaavaa henkilöstöä voi olla joskus hankala löytää.

Kysymys 7. HR-järjestelmä vastaa yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja päämääriin. Liian usein kuulee HR-toiminnon olevan irrallinen tukitoiminto, joka ei peilaa liiketoiminnan muutoksia ja tarpeita. Toki hyviäkin esimerkkejä löytyy.

Kysymys 8. T&K-toiminta on tehokasta ja tukee asiakasarvon kasvattamista. Henkilöstön osaaminen näkyy myös tuotekehityksessä. Tehokas ja innovatiivinen T&K voi olla yrityksen menestymisen kulmakivi. Kopioimalla ja muita matkimalla pärjää enää harvassa liiketoiminnassa. T&K:n toiminnon uudistuminen ja henkilöstön jatkuva oppiminen tukevat liiketoiminnan kehittymistä.

Kysymys 9. Johdossa on riittävästi uudistumishalukkuutta ja -kykyä. Paikalleen jääminen on yksi pahimmista asioista, mitä liiketoiminnalle voi tapahtua ja millä on kohtalokkaat vaikutukset. Joskus se tapahtuu hiljalleen ja huomaamatta. Johdon pitää etsiä liiketoimintapotentiaalia jatkuvasti ja suunnattavaa yritystä markkinoiden mukaan.

Kysymys 10. Johto käsittelee asiakastarpeita ja palautetta säännöllisesti. Asiakkaiden tarpeet ja palaute ovat johdolle arvokasta tietoa, jonka perusteella on helpompi lähteä viemään uudistuksia. Palautteiden käsittely tulee olla säännöllistä toimintaa.

Kysymys 11. Yrityskulttuurin vahvuudet ja heikkoudet tunnetaan, ja ne on otettu huomioon liiketoiminnan kehittämisessä. Myös heikkouksia on tunnistettava ja yritettävä kääntää ne mahdollisuuksiksi. Pelkillä vahvuuksilla ei pärjää, jos haittaavia heikkouksia on liikaa. Yrityksen kehitystoimien pitää tukea yrityskulttuuria. On haasteellista, mutta ei mahdotonta, lähteä muuttamaan yrityskulttuuria tarpeen mukaan (esim. asiakaslähtöiseksi muuntuminen, kuten autokatsastus-esimerkissä s. 33).

Kysymys 12. Yrityskulttuuri tukee asiakaslähtöistä toimintaa. Asiakaslähtöisyys, niin kliseinen sana kun se jo voikin olla, on kuitenkin koko liiketoiminnan peruspilareita. Edellinen kysymys jo haki samaa suuntaa. Kulttuuri joko rakentuu asiakaslähtöiseksi tai sitten ei. Rakentuminen puolestaan lähtee henkilöstöstä, asenteista ja ymmärtämisestä.

## Lopuksi

Opas pohjautuu 2014–2016 toteutettuun Tekesin Fiiliksestä fyrkkaa -ohjelmasta rahoitettuun tutkimushankkeeseen: Determinants of value and vulnerability in customer-oriented service network (CUSTOR). Hankkeen toteuttivat yhdessä: Teknologian tutkimuskeskus VTT Oy (VTT), Tampereen teknillinen yliopisto (TTY), Lappeenrannan teknillinen yliopisto (LUT), Chiller Oy, Ruskon Betoni Oy, Gasum Oy, CHS Logistics Oy, Kuehne + Nagel Oy ja Verkkokauppa.com Oy. Tämän teoksen toteuttivat hankkeen tutkimuskumppanit VTT ja TTY.

## Kirjoittajista

Jukka Hemilä, DI, toimii erikoistutkijana ja asiantuntijana VTT:n Business Ecosystem Development -tiimissä tutkimusalueenaan tuote- ja palveluverkostot ja palveluliiketoiminnan kehittäminen. Hän vastasi oppaan kokoamisesta ja kirjoitti osuuksia kaikkiin oppaan kappaleisiin. Erityisesti hän paneutui yksilöiden ja organisaatioiden merkitykseen arvonmuodostuksessa. Ota yhteyttä, niin keskustellaan, miten voimme auttaa sinun organisaatiosi kehittämisessä. Puhelin: 040-8208084. Email: [jukka.hemila@vtt.fi](mailto:jukka.hemila@vtt.fi)

Erika Kallionpää, DI, toimii logistiikan ja toimitusketjun hallinnan tutkijana ja yliopisto-opettajana TTY:llä. Tähän oppaaseen hän kirjoitti asiakasarvosta, mittaamisesta ja operatiivisesta toiminnasta.

Marinka Lanne, TkT, toimii b2b-asiakasrajapinnassa palvelukehityksen asiantuntijana ja erikoistutkijana VTT:llä. Tähän oppaaseen hän kirjoitti yrityskulttuurista, asiakasarvon analyysistä ja haavoittuvuudesta.

Mervi Murtonen, TkT, toimii VTT:llä erikoistutkijana aiheenaan riskienhallinta sekä liiketoiminnan ja palveluiden kehittäminen. Tähän oppaaseen hän kirjoitti strategiasta, haavoittuvuudesta ja riskienhallinnasta.

Jarkko Rantala, TkT, toimi logistiikan professorina TTY:lla opetus- ja tutkimusalueen suuntautuessa kuljetusjärjestelmistä toimitusketjun hallintaan.

Mariikka Ala-Maakala, DI, toimii logistiikan ja toimitusketjun hallinnan projektitutkijana TTY:llä.