

LISÄARVO

IT-KANAVALIIKETOIMINNASSA

Kalle Salminen

Opinnäytetyö
Maaliskuu 2013
Teknologiaosaamisen johta-
minen

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Teknologiaosaamisen johtaminen
Insinööri (ylempi AMK)

SALMINEN, KALLE:
Lisäarvo IT-kanavaliiketoiminnassa

Opinnäytetyö 77 sivua, joista liitteitä 6 sivua
Maaliskuu 2013

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää millaisilla tavoilla IT-alalla toimiva lisäarvojakelija voisi tuottaa sidosryhmilleen lisäarvoa ja sitä kautta parantaa omaa kannattavuuttaan. Lisäksi työssä pyrittiin selvittämään yrityksen tärkeimmät lisäarvoa tuottavat toiminnot. Tutkimusmenetelminä käytettiin kyselyä sekä teemahaastatteluja. Kysely toteutettiin Internet-kyselynä, johon vastasi 95 henkilöä. Haastatteluja tehtiin kymmenen. Työn teoriaosuus käsittelee kilpailustrategiaa sekä arvoketjua, joita tarkastellaan yrityksen noudattamaa strategiaa seuraten.

Tutkimuksen tuloksista saatiin selville, että lisäarvo muodostuu suurelta osin inhimillisistä tekijöistä. Yrityksen vahvuuksiin luettiin hyvien tuotteiden lisäksi korkealuokkainen tuoteosaaminen sekä palvelualltius. Kilpailutilanne toimialalla on kiristynyt, kun alalle on ilmaantunut uusia toimijoita hyödyntäen yrityksen kanssa samoja toimintamalleja. Lisäksi tutkimuksessa nousi esiin seikkoja, joita huomioon ottamalla yrityksen olisi mahdollista vahvistaa asemaansa alalla.

Haastatteluissa tuli ilmi paljon asioita, joita olisi muutoin ollut vaikea saada selville. Opinnäytetyön lopussa pohditaan kehittämisehdotuksia, jotka pohjautuvat haastatteluisia ilmenneiden asioiden pohjalta tehtyyn SWOT-analyysiin.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Management of Technological Expertise
Master of Engineering

SALMINEN, KALLE:
Value-add in IT Channel Business

Master's thesis 77 pages, appendices 6 pages
March 2013

The purpose of this thesis was to find out what kind of ways an IT sector value-added distributor could provide more added value to its stakeholders, thus improving its own profitability. In addition, the company was to find out the most important value-added functions. The data was gathered using a survey and theme interviews. The survey was conducted as an Internet survey.

These results suggest that the added value is based on human factors. These characteristics include willingness to serve, positive attitude and product knowledge of high quality. In addition the company learned a number of issues from the interviews for improving its competitive position.

The findings indicate that the company has a good, solid reputation among its partners. The competition in the industry is getting more intense and the company has lost some of its competitive advantage as a market leader when rivals have been adopting similar approach to market.

The key learnings from the study are presented as SWOT analysis with suggestions for development.

Key words: value-add, competitive strategy, value chain, wholesale

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	LISÄARVOJAKELIJA.....	7
2.1	Yritysesittely.....	7
2.2	Haaste.....	8
2.3	Toimiala ja yritysten väliset markkinat.....	9
2.4	Yrityksen SWOT–analyysi.....	11
3	KILPAILUSTRATEGIA.....	16
3.1	Kilpailuun vaikuttavat tekijät.....	16
3.1.1	Alan mahdolliset uudet tulokkaat.....	17
3.1.2	Nykyiset kilpailijat.....	19
3.1.3	Korvaavat tuotteet.....	20
3.1.4	Ostajat.....	21
3.1.5	Toimittajat.....	21
3.2	Eri kilpailustrategiat ja niiden riskit.....	22
3.2.1	Kustannusjohtajuus.....	22
3.2.2	Erileistaminen.....	23
3.2.3	Keskittyminen.....	24
3.2.4	Riskitekijät.....	24
4	ARVOKETJU.....	26
4.1	Arvoketjun muodostuminen.....	26
4.1.1	Perustoiminnot.....	28
4.1.2	Tukitoiminnot.....	28
4.2	Vertikaalinen integraatio.....	29
4.3	Erileistaminen.....	30
5	YRITYKSEN KILPAILUSTRATEGIA JA ARVOKETJU.....	33
5.1	Yrityksen kilpailustrategia.....	33
5.2	Yrityksen arvoketju.....	36
5.3	Kilpailutilanne.....	38
6	ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY JA HAASTATTELUT.....	41
6.1	Asiakastyytyväisyyskysely.....	41
6.2	Haastattelut.....	42
7	TULOSSIEN ESITTELY.....	43
7.1	Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset.....	43
7.1.1	Yritys yleisellä tasolla.....	43
7.1.2	Tyytyväisyys yrityksen asiantuntijoihin.....	52
7.1.3	Väittämät.....	56

7.2 Haastattelujen tulokset.....	58
8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	65
LÄHTEET	71
LIITTEET	72
Liite 1. Asiakastyytyväisyyskyselyn kysymykset.....	72
Liite 2. Haastattelukysymykset	76

1 JOHDANTO

Opinnäytteen tarkoituksena on tutustua IT-alalla toimivan lisäarvojakelijan liiketoimintaan kilpailustrategian ja arvoketjun kautta. Teoreettisena pohjana hyödynnetään Michael E. Porterin teorioita kilpailustrategiasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä arvoketjusta.

Tarve kehittämistyölle johtuu alati kovenevasta kilpailutilanteesta. Yrityksen asema on aiemmin ollut vankkumaton, mutta viimeisten vuosien aikana on alalle ilmaantunut uusia kilpailevia toimijoita, jotka uhkaavat yrityksen asemaa sen perinteisessä asiakaskunnassa. Tästä johtuen yrityksen on jatkuvasti yritettävä löytää tekijöitä, joilla se voi pitää kiinni ainutlaatuisuudestaan. Nämä tekijät voivat olla teknologioita, sosiaalisia innovaatioita tai muita asioita, joiden avulla yritys voi parantaa omaa kannattavuuttaan.

Käsitteisiin tutustumisen lisäksi työn tarkoituksena on pohtia millä eri tavoilla kohdeyritys (jäljempänä Yritys) voi kehittää liiketoimintaansa ja kasvattaa asiakkaidensa kokemaa lisäarvoa ja sitä kautta parantaa omaa kannattavuuttaan. Kehittämistyön tavoitteena onkin pohtia, mitkä asiat vaikuttavat asiakkaan kokeman lisäarvon määrään ja nostaa esille niitä Yrityksen avaintoimintoja, joita kehittämällä lisäarvoa voitaisiin kasvattaa. Työn tavoitteisiin kuuluu myös kehittämis ehdotukset, jotka pohjautuvat asiakkaiden haastatteluista saatuun palautteeseen.

Kehittämistyö on lähestymistavaltaan tapaustutkimus, jonka tärkeimpinä tutkimusmenetelminä ovat kysely sekä haastattelu. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2009, 38 & 52-53) mukaan puhdas tapaustutkimus ei keskity niinkään muutoksen eteenpäin viemiseen tai konkreettiseen kehittämiseen vaan sen avulla luodaan kehittämis ehdotuksia havaittuun ongelmaan. Kehittämistyössä tapauksen muodostaa Yrityksen Suomen toiminnot.

Kehittämistyön tuloksia on tarkoitus hyödyntää Yrityksen liiketoiminnan kehittämisessä. Konkreettiset toimenpiteet, niiden seuranta ja arvioiminen eivät kuulu kehittämistyön laajuuteen.

2 LISÄARVOJAKELIJA

Tässä kappaleessa kuvataan kehittämistyön lähtökohdat. Tarkoituksena on valottaa lukijalle Yrityksen taustaa sekä niitä seikkoja, jotka ovat muuttuneet viimeisien vuosien aikana. Lisäksi kappaleessa kuvataan Yrityksen toimialaan ja yritysten välisiin markkinoihin liittyviä ominaispiirteitä. Kappaleen lopussa tarkastellaan Yrityksen tilaa kahden SWOT-analyysin avulla.

2.1 Yritysesittely

Yritys on maailman johtavien tietoturva-, tietoliikenne-, tallennus- ja videoneuvottelutuotteiden maahantuojaja, lisäarvojakelija ja sertifioitu kouluttaja. Yrityksen kohdemarkkinoina ovat Suomi ja Baltia. Yritys on saksalaisen emoyhtiön kokonaisuudessaan omistama tytäryhtiö. Konsernilla on toimintaa lähes koko Euroopan lisäksi Australiassa, Intiassa, Singaporessa, Dubaissa sekä Pohjois-Amerikassa. Ryhmään kuuluu noin 550 henkilöä ja 19 yritystä (Yrityksen WWW-sivut, 2012). Suomen yhtiössä on tällä hetkellä 20 työntekijää, jotka jakaantuvat Yrityksen ydintoimintojen mukaan seuraavasti:

- Myynti: 8 henkilöä
- Myynnin tekninen tuki: 5 henkilöä
- Hallinto: 7 henkilöä.

Hallintoon lasketaan kuuluvaksi toimiva johto, kirjanpito, tilausten käsittely sekä logistiikka.

Yritys perustettiin Suomessa vuonna 1999 ja sen toimintaa laajennettiin Ruotsiin 2002 ja Norjaan 2003. Yritys myytiin Saksaan vuonna 2004. Yrityksen vanhat omistajat siirtyivät työntekijöiksi ja osa heistä on edelleen yrityksen palveluksessa (Lahdelma, 2008).

Yrityksen johtavana toiminta-ajatuksena on vaativien IT-ratkaisujen maahantuonti ja jakeleminen vahvan jälleenmyyjäverkoston kautta yrityksille. Liikeideana on keskittyä paljon osaamista vaativiin, maailman johtaviin tietoturva-, tietoliikenne-, tallennus- ja videoneuvottelutuotteisiin. Lisäarvoa Yritys pyrkii luomaan myös kattavalla koulutus-

tarjonnalla. Koulutustarjonta keskittyy pääasiassa, mutta ei rajoitu, yrityksen edustamiin tuotteisiin. Yrityksen toimintaperiaatteeseen kuuluu pyrkimys olla kumppanien (päämiesten ja jälleenmyyjien) paras jakelijakumppani, niin kaupallisissa kuin teknologioihin liittyvissä asioissa. Näiden pyrkimysten saavuttaminen vaatii asiantuntijaorganisaatiolta jatkuvaa oppimisprosessia edustukseen kuuluvien tuotteiden tiimoilta, erinomaista markkinoiden tuntemusta sekä jatkuvaa aktiivista kanssakäymistä kumppaneiden kanssa.

2.2 Haaste

Aiemmin teknologioiden ollessa tuoreempia, Yritys on kyennyt toimimaan vahvemmillä katteilla, sillä kumppaneille oli helpompaa tuottaa lisäarvoa tuoteosaamisella sekä myynnillisellä osaamisella. Nyt useat teknologiat ovat kypsempiä (tai jopa elinkaarensa loppupäässä) ja tuotteet vakiinnuttaneet asemansa osana yritysten ja palveluntuottajien infrastruktuuria ja siitä johtuen on myös osaaminen siirtynyt suurelta osin kumppaneille. Tästä on seurannut tilanne, jossa Yrityksen erikoisosaamisen lisäarvo on kaventunut. Tämä on havaittavissa alentuneena myyntikatteena. Haasteena onkin löytää uusia toimintamalleja, sosiaalisia innovaatioita tai teknologioita, joiden avulla Yritys voi parantaa kannattavuuttaan ja vankistaa asemaansa luotettuna ja arvostettuna lisäarvojakelijana.

Kovasta kilpailusta johtuen ovat tuotemyyntikatteet jääneet jälleenmyyntikanavassa erittäin alhaisiksi. Tämän seurauksena jälleenmyyjät ovat alkaneet panostamaan palveluliiketoimintaan, sillä pelkkä tuotemyyntiin perustuva liiketoiminta ei ole riittävän kannattavaa. Siirtyminen palveluliiketoimintaan näkyy myös globaalisti pilvipalvelujen voimakkaasti nousevana trendinä.

Viime vuosina myös toimialan kilpailu on koventunut uudella tavalla. Toimialalle on tullut uusia toimijoita, jotka noudattavat hyvin samanlaista toimintamallia Yrityksen kanssa. Uusien toimijoiden rantautumisen myötä, on myös Yrityksen edustamille tuotteille tullut paljon enemmän kilpailua.

2.3 Toimiala ja yritysten väliset markkinat

Tukkukaupalla tarkoitetaan ensisijaisesti kaupankäyntiä, joka palvelee vähittäiskauppaa ja muuta yritystoimintaa, johon kuuluu oleellisesti tuotteiden välittäminen ja niiden ympärille kehkeytyvä palveluliiketoiminta. Lisäksi tukkukaupalle on tunnusomaista tuotteiden maahantuonti (Santasalo & Koskela, 2009, 7.) Tukkukauppa on yritysten välistä liiketoimintaa ja sen perustehtävänä on tuotteiden ja palveluiden myyminen. (Santasalo & Koskela, 2009, 11). Katsauksessaan Suomen tukkukauppaan Santasalo ja Koskela (2009, 9) arvioivat tieto- ja viestintä teknisen tukkukaupan liikevaihdoksi noin neljä miljardia euroa, joka on liikevaihdoltaan Suomen tukkukaupan pienimpiä toimialoja. Usein yritykset ostavat tuotteita ja palveluita käytettäväksi muiden tuotteiden tai palvelujen tuottamisessa. Näitä yritykset puolestaan myyvät eteenpäin muille organisaatioille ja kuluttajille (Ojasalo & Ojasalo, 2010, 24). Ojasalo ja Ojasalo (2010, 25) kuvaavat yritysten välisiä markkinoita seuraavan taulukon mukaisesti (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Ominaista yritysten välisille markkinoille

	Ominaista
Markkinoiden rakenne	<ul style="list-style-type: none"> • Maantieteellisesti keskittynyt • Suhteellisen harvoja ostajia • Harvoja keskenään kilpailevia myyjiä
Tuotteet ja palvelut	<ul style="list-style-type: none"> • Mahdollisesti teknisesti monimutkaisia • Räätelöidään asiakkaan tarpeita vastaaviksi • Palvelu, toimitus ja saatavuus erittäin tärkeitä • Ostetaan muuhun kuin henkilökohtaiseen käyttöön
Ostokäyttäytyminen	<ul style="list-style-type: none"> • Ostajina usein koulutettuja ammattiostajia • Useat eri organisaation tasot ja osasto vaikuttavat ostamiseen
Myyjän ja ostajan väliset suhteet	<ul style="list-style-type: none"> • Tekninen asiantuntemus arvokasta • Henkilösuhteet ostajan ja myyjän välillä • Merkittävä tiedonvaihto osapuolten välillä on henkilökohtaista • Vakaat ja pitkäaikaiset suhteet rohkaisevat uskollisuuteen
Jakelukanavat	<ul style="list-style-type: none"> • Lyhyitä, suoria
Markkinointiviestintä	<ul style="list-style-type: none"> • Painopiste henkilökohtaisessa myyntityössä
Hinta	<ul style="list-style-type: none"> • Joko tarjouskilpailun tai monimutkaisen ostoprosessin tuloksena syntyvä
Kysyntä	<ul style="list-style-type: none"> • Johdettua • Joustamatonta (lyhyellä tähtäimellä) • Voimakkaasti vaihtelevaa • Epäjatkuvaa

Yritysten välisillä markkinoilla henkilökohtainen myyntityö ja -osaaminen korostuu. Pitkät asiakassuhteet ovat tyypillisiä yritysten välisille markkinoille. Hyvin johdetut pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat hyödyllisiä sekä myyvälle yritykselle että asiakkaalle. Pysyvistä asiakassuhteista saatavia potentiaalisia hyötyjä myyvälle yritykselle ovat mm: kannattavuuden kasvu, lisääntyneet ostot, alentuneet kustannukset, ilmainen kuulopuheisiin ja asiakkaiden antamiin referensseihin perustuva markkinointi, asiakkaiden pienentynyt hintaherkkyys, oppiminen ja uudet kompetenssit ja vähentynyt omien työntekijöiden vaihtuvuus (Ojasalo & Ojasalo, 2010, 126).

Ojasalo ja Ojasalo (2010, 129-130) nostavat esille myös pitkistä asiakassuhteista seuraavan toiminnan turvallisuuden, ennustettavuuden ja jatkuvuuden, joista myyvälle yritykselle koituvat hyödyt korostuvat nykyisinä vaikeampina taloudellisina aikoina. Myös ostavalle yritykselle on merkittäviä hyötyjä pitkistä toimittajasuhteista. Yleisesti ottaen asiakkaalla on pitkäaikaisen toimittajasuhteen kautta mahdollisuus saada suurempaa arvoa itselleen. Myyvän yrityksen tuottaessa jatkuvasti asiakkaalle suurta arvoa, on asiakkaalla suurempi motiivi pitää suhteesta kiinni harkitsematta muita vaihtoehtoja (Ojasalo & Ojasalo, 2010, 132).

Ojasalo ja Ojasalo (2010, 132) käsittelevät myös erilaisia pehmeitä pitkäaikaisista toimittajasuhteista asiakkaalle koituvia hyötyjä. Ensimmäisenä näistä mainitaan luottamus, jonka toimittajayritys on laadukkailla tuotteillaan, palveluillaan, osaajillaan tai toimintatavoillaan ansainnut. Luottamuksen ollessa kunnossa pysyttelevät asiakkaat usein saman toimittajan asiakkaina. Toisena pehmeänä hyötynä Ojasalo ja Ojasalo (2010, 132) tuovat esiin erityiskohtelun sekä räätälöinnin. Räätälöinnillä tarkoitetaan asiakaskohtaisesti yksilöityjä erityispalveluita tai -hinnoitteluita suhteessa muihin asiakkaisiin. Tärkeänä pehmeänä hyötynä on lisäksi sosiaaliset hyödyt, jotka liittyvät suoraan ihmistenvälisiin henkilökohtaisiin suhteisiin. Näitä voivat olla esimerkiksi ystävyys ja mahdollisuus keskustella asioista luottamuksellisesti (Ojasalo & Ojasalo, 2010, 132). Nämä asiat ovat usein merkittävässä roolissa yritysten välisissä asiakassuhteissa ja mitä kapeampi markkinasegmentti on kyseessä sitä suurempaan arvoon henkilökohtaiset suhteet sekä verkostot kohoavat.

Pitkiin asiakassuhteisiin liittyy myös riskejä. Yritys saattaa esimerkiksi sitoutua liian voimakkaasti tiettyyn asiakkaaseen ja sillä tavoin sulkea muut mahdollisuudet pois tai

yritys saattaa tulkita asiakassuhteen väärin ja epäonnistua molemminpuolisen turvallisuuden saavuttamisessa (Ojasalo & Ojasalo, 2010, 133).

2.4 Yrityksen SWOT–analyysi

SWOT–analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on nelikenttämene- telmä, jota käytetään esimerkiksi strategian laatimisessa tai arvioinnissa. SWOT– analyysi on kahden ulottuvuuden kuvaama nelikenttä, jossa kaavion vasempaan puoliskoon kuvataan myönteiset asiat ja oikeaan puoliskoon negatiiviset, alapuoliskoon kuva- taan ulkoiset ja yläpuoliskoon sisäiset asiat. (SWOT Analysis Made Simple, 2012.) SWOT–analyysissä kirjataan analysoitavasta kohteesta seuraavat asiat:

- Sisäiset vahvuudet (strengths)
- Sisäiset heikkoudet (weaknesses)
- Ulkoiset mahdollisuudet (opportunities)
- Ulkoiset uhat (threats)

Seuraavassa (kuvio 1) on esitetty Yrityksen SWOT–analyysi vuodelta 2008. Kun oheis- ta analyysiä peilataan Yrityksen nykytilaa vasten voidaan havaita, että osaan mahdolli- suuksista on tartuttu Yrityksen laajennettua liiketoiminta-alueitaan tietoturvan ulkopuo- lulle. Vuonna 2008 tietoturvaluotteiden osuus Yrityksen liikevaihdosta oli 100%, kun nykyään Yrityksen liikevaihdon tukipilareina ovat ”3 T:tä”: tietoturva, tietoliikenne ja tallennusjärjestelmät, joiden suhteellinen osuus liikevaihdosta muodostuu seuraavasti: tietoturva 45%, tietoliikenne 30%, tallennusjärjestelmät 25%. Kuviossa 2 on esitetty SWOT–analyysi Yrityksen nykytilanteesta.

Tarkasteltaessa lähemmin kuvioiden 1 ja 2 analyysyjä voidaan huomata, että osa esille nostetuista seikoista on pysynyt samana, mutta myös muutosta on tapahtunut. Vahvuuk- sien osalta kehitystä on tapahtunut siten, että uusille liiketoiminta-alueille siirtyminen on tuonut myös leveyttä Yrityksen sisäisiin vahvuuksiin. Yrityksen osaaminen ei enää kohdistu yhtä vahvasti ainoastaan tietoturvaosaamiseen vaan sen rinnalle on noussut myös vahvaa osaamista niin tietoliikenne- kuin tallennusjärjestelmiin. Tämä on seuraus- ta siitä, että uudet liiketoiminta-alueet ovat vakiinnuttaneet osansa Yrityksen liikevaih- dosta. Yrityksen maine luotettavana kumppanina on myös laskettava vahvuudeksi. Osa

Yrityksen sisäisistä heikkouksista on pysynyt muuttumattomana. Aiemmista heikkouksista oman koulutustoiminnan puute on onnistuttu kääntämään vahvuudeksi tuomalla koulutuspalvelut Yrityksen tarjontaan vuoden 2012 alusta lukien.

<p><u>Vahvuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tietoturvaosaaminen • Hyvät päämiesedustukset • Suhteet jälleenmyyjiin • Konserni, jossa arvostetaan paikallisuutta • Pääosin ainoa jakelija Suomessa omissa tuotteissa • Henkilöstön sitoutuneisuus 	<p><u>Heikkoudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pienehkö henkilöstö (riippuvuus) • Jälleenmyyjäkentän kapeus • Vain vähän merkittäviä edustuksia • Ei omaa koulutustoimintaa
<p><u>Mahdollisuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Laajentuminen tietoturvan ulkopuolelle (tallennusjärjestelmät, virtualisointi, tietoliikenne) • Nykyisillä alueilla markkinoiden kasvava kysyntä • Uudet edustukset 	<p><u>Uhat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Päämiessopivuusriippuvuudet • Globaalit kumppanisopimukset • Avainhenkilöiden menetykset • Päämiesten strategiset päätökset jakelu- ja hinnoittelupolitiikan muuttamiseksi • Koveneva hintakilpailu

KUVIO 1. Yrityksen SWOT–analyysi 2008

Muita heikkouksia on Yrityksen näkyvyys sekä tunnettuus PK–sektorilla. Yrityksen edustamat laitevalmistajat ovat lähes kaikki saaneet jo joitain tuotteita skaalattua PK – sektorin tarpeisiin sopivaksi. Tuotteiden pääpaino on selkeästi suuremmissa asiakkaissa, mutta myös pienempien yritysten tarpeisiin on olemassa sopivan kokoisia ratkaisuja.

Huolimatta uusien liiketoiminta-alueiden menestyksestä, on kuitenkin nostettava esiin näiden liiketoiminta–alueiden edustuksissa olevat heikkoudet. Toisin kuin tietoturva-tuotteiden osalta, on Yrityksen tarjonta tallennus- ja tietoliikennejärjestelmien osalta vielä liian kapea-alaista. Toisiaan tukevia ratkaisuja on liian vähän ja kaupankäynti keskittyy enemmän tuotteisiin kokonaisratkaisujen sijaan. Kumppanien keskinäisten suhteiden paraneminen ja osassa tapauksia liika ”suoristuminen” jakelijan jäädessä pois, vaikuttavat omalta osaltaan Yrityksen vaikutusmahdollisuuksien heikkenemiseen esimerkiksi hintapolitiikan suhteen. Päämiesten asioidessa suoraan jälleenmyyjien kanssa onnistuvat he korostamaan omaa lisäarvoansa sen sijaan, että jakelija pääsisi vankistamaan omaa arvoansa esim. tuoteosaamisen kautta. Eräänä heikkoutena on myös konser-

nin ja/tai laitevalmistajien politikointi, josta on seurauksena Yrityksen kyvyttömyys tehdä itsenäisiä päätöksiä joissain tilanteissa. Tähän voi olla syynä suuremmissa mittakaavassa allekirjoitetut jakelusopimukset (esim. koko Eurooppaa koskevat, jolloin Yrityksellä ei ole välttämättä sanavaltaa asian suhteen) tai mahdollisesti eri laitevalmistajien välinen aggressiiviseksi äitynyt kilpailutilanne. Edellä mainituista seuraten Yrityksen on jätettävä mahdollisesti hyviäkin mahdollisuuksia käyttämättä tai vaihtoehtoisesti otettava tietoinen riski, että suhteet johonkin olemassa olevaan kumppaniin heikkenevät tai jopa rikkoontuvat kokonaan.

<p><u>Vahvuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Tuoteosaaminen</i> • Hyvät päämiesedustukset • Konserni, jossa arvostetaan paikallisuutta • Pääosin ainoa jakelija Suomessa omista tuotteissa • Henkilöstön sitoutuneisuus • <i>Luotettavuus ja hyvä maine kumppanien silmissä</i> • <i>Hyvä tasapaino liiketoiminta-alueiden kesken (liikevaihdon kannalta)</i> 	<p><u>Heikkoudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pienehkö henkilöstö (riippuvuus) • <i>Huono kattavuus ja tunnettuus PK-kumppaneissa</i> • <i>Osa liiketoiminta-alueista (tietoliikenne ja tallennus) kapea-alaisia (fokus ehkä liikaa tuotteissa suurempien kokonaisratkaisujen sijaan)</i> • <i>Konsernin ja/tai päämiesten politikointi</i> • <i>Heikentyneet vaikutusmahdollisuudet hintapolitiikkaan päämiesten ja jälleenmyyjien parantuneiden suhteiden seurauksena</i>
<p><u>Mahdollisuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Uudet edustukset • <i>PK-kanava</i> • <i>Omat kouluttajat</i> • <i>Maineen ja imagon saavuttaminen ja vakiinnuttaminen uusilla liiketoiminta-alueilla (tietoturva vs. tietoliikenne/tallennusjärjestelmät)</i> 	<p><u>Uhat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Päämiessopivuusriippuvuudet • Avainhenkilöiden menetykset • Koveneva hintakilpailu • Päämiesten jakelu- ja hinnoittelupolitiikkaa koskevat strategiset muutokset • <i>Kilpailijoiden vahvistuminen</i> • <i>Lisäarvon kaventuminen nykyisestä liiketoiminnasta</i> • <i>Globaali taloustilanne</i>

KUVIO 2. SWOT-analyysi 2012 (lihavoituna muuttuneet asiat suhteessa kuvioon 1)

Kuten jo aikaisemmin on mainittu, on kuviossa 1 kuvatussa analyysissä esitettyihin mahdollisuuksiin tartuttu melko hyvällä menestyksellä. Eritoten tämä on pitänyt paikkansa uusien liiketoiminta-alueiden mukanaan tuomissa mahdollisuuksissa. Kuvion 2

tuoreempi analyysi osoittaa, että tällä hetkellä ei ole lainkaan kaavailuissa laajentaa Yrityksen toimintaa uusille liiketoiminta-alueille vaan keskittyä valituille alueille. Tärkeänä mahdollisuutena on vakiinnuttaa yrityksen asema tietoliikenne- ja tallennusjärjestelmien jakelijana samalle tasolle, mitä se on tietoturvatuotteiden osalta. Yrityksen (myös koko konsernin) imago on rakentunut erittäin vahvasti tietoturvallisuuden ympärille. Tähän kokonaisuuteen kuuluu olennaisena osana maine vahvana tietoturvaosaajana. Sama status on tavoitteena myös tietoliikenne- ja tallennusjärjestelmien jakelijana. Tätä asemaa vahvistavat Yrityksen tarjoamat koulutuspalvelut.

Mahdollisuutena koulutuspalvelujen kannattavuuden parantamiseen on Yrityksen omat kouluttajat. Yrityksen asiantuntijoiden pätevytyessä kouluttajiksi, ei olisi yhtä voimakasta riippuvuutta konsernin järjestämistä kouluttajista. Tämä näkyisi nopeasti positiivisena kassavirtana, sillä koulutuspalveluiden sisäinen hinta alentuisi (kurssimateriaalien hinnan aleneminen, kouluttajien hinnan aleneminen).

Yhtenä lähes kokonaan koskemattomana mahdollisuutena on PK-markkinat. Yritys on luonut heikosti yhteyksiä ja verkostoja kumppaneihin, jotka tarjoavat palveluita ja ratkaisuja PK-yrityksille. Yrityksen edustamat laitevalmistajat ovat saaneet tuotteistettua ratkaisuja PK-sektorin tarpeisiin, hyödyntämällä samoja teknologioita kuin suuremman kokoluokan ratkaisuisissa. Mahdollisuutena on perustaa kumppanuuksia jälleennyymään Yrityksen edustamia tuotteita lähes koskemattomalle alueelle.

Osa Yrityksen liiketoimintaan kohdistuvista uhkakuvista on hyvin samankaltaisia molemmissa analyyseissä. Näitä ovat koventuva hintakilpailu, avainhenkilöiden menetykset sekä päämiessopivuusriippuvuudet. Avainhenkilöiden menettäminen on uhkana erityisesti, kun tarkastellaan yrityksen kokoa ja henkilöstön määrää. Henkilöriippuvuusiensa muodostumista on äärimmäisen vaikeaa estää. Tähän kohdistuva uhka on tosin tänä päivänä hieman alhaisempi verrattuna aikaisempaan, mutta uhka ei silti ole kokonaan poistunut.

Hintakilpailu kovenee jatkuvasti ja yritykset ovat entistä enemmän hintatietoisia. Ostajat kehittyvät ja osaavat vaatia enemmän. Tähän vaikuttaa omalta osaltaan globaali taloustilanne ja sen seurauksena yritysten kulukuurit sekä palveluiden tehostaminen. Uhkana ovat myös kilpailijat. Yrityksen kanssa samoilla liiketoiminta-alueilla kilpailevat jakelijat eivät ole aivan yhtä hyvin menestyneet, mutta tilanteeseen tulee suhtautua va-

kavasti ja tiedostaen. Kovenevaan kilpailutilanteeseen tulee varautua, eikä vallitsevaa tilannetta tule pitää itsestään selvyytinä.

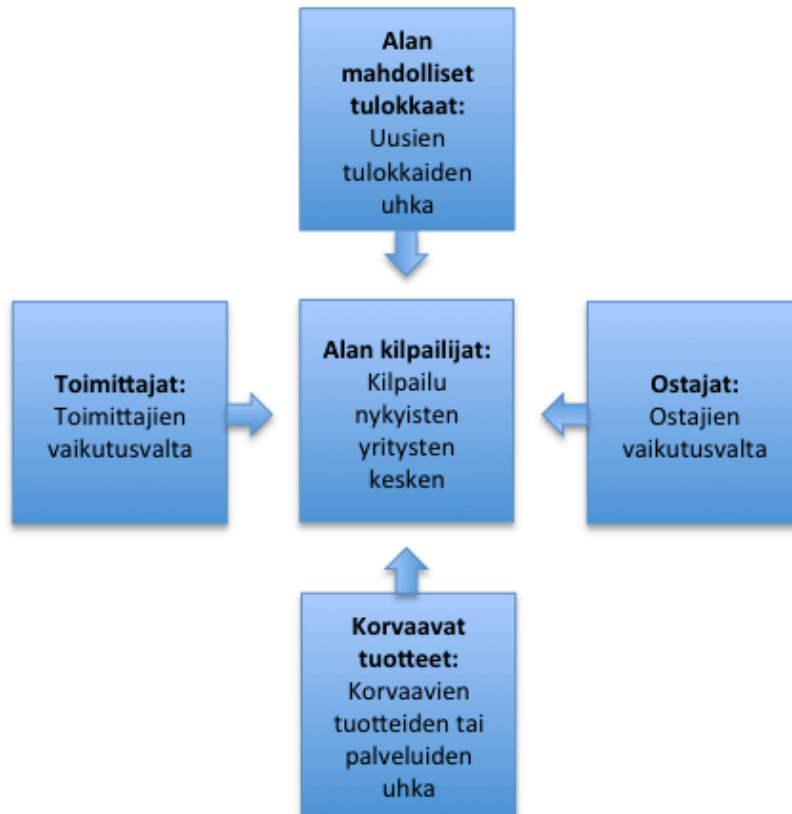
Lisäarvon kaventuminen osasta Yrityksen nykyistä liiketoimintaa koetaan uhaksi. Jos tuotteet ja niillä käytävä kauppa muuttuvat tyystin bulkkijakeluksi on vaarana, että ainoaksi merkitseväksi mittariksi muodostuu logistiikan hinta, jolloin yrityksen kilpailuedut katoavat.

3 KILPAILUSTRATEGIA

Kappaleessa esitellään toimialan kilpailutilanteeseen vaikuttavia tekijöitä sekä kuvataan tapoja, joilla näiden kilpailutekijöiden vaikutuksia voidaan pyrkiä optimoimaan yrityksen eduksi. Lisäksi kappaleessa esitellään kolme peruskilpailustrategiaa (kustannusjohtajuus, differointi eli erilaistaminen ja keskittyminen) ominaispiirteineen ja käsitellään lyhyesti myös joitain riskejä, joita näiden eri strategioiden toteuttamiseen liittyy.

3.1 Kilpailuun vaikuttavat tekijät

Kilpailustrategian määrittelyssä on olennaista, että yritys suhteutetaan ympäristöönsä. Peruslähtökohtana on ala, jolla yritys kilpailee. Sen rakenteella on suuri vaikutus, kun ollaan määrittelemässä kilpailun pelisääntöjä samoin kuin niillä strategioilla, jotka yrityksen on mahdollista toteuttaa (Porter, 1984, 23). Porterin (1984, 23) mukaan alan kilpailun perusjuuret ovat sen taloudellisessa rakenteessa ja kilpailu ulottuu paljon laajemmalle kuin nykyisten kilpailijoiden käyttäytymiseen. Porter (1984, 23-24) esittää kilpailun olevan riippuvainen viidestä perustekijästä, joiden yhteisvaikutus määrittelee lopullisen voittopotentialin. Kuviossa 3 on esitetty nämä viisi alan kilpailuun vaikuttavaa tekijää.



KUVIO 3. Viiden kilpailutekijän malli (Porter, 1984, 24)

Edellä esitetyt viisi kilpailutekijää yhdessä määräävät, kuinka intensiivistä ja kannattavaa kilpailu kyseisellä alalla on (Porter, 1984, 26). Strategian määrittelyn kannalta kaikkein vahvimmat tekijät ovat avainasemassa. Kilpailutekijöiden keskinäiset voimakkuussuhteet eivät kuitenkaan ole vakioita vaan kunkin kilpailutekijän voimakkuuteen vaikuttavat useat eri toimialan ominaisuudet (Porter, 1984, 27).

3.1.1 Alan mahdolliset uudet tulokkaat

Toimialan uudet tulokkaat tuovat mukanaan uuden kapasiteetin lisäksi halun vallata markkinaosuuksia samoin kuin tärkeitä resursseja (Porter, 1984, 27). Uusista tulokkaista johtuva uhka on riippuvainen alalle pääsyn esteistä sekä myös jo vakiintuneiden yritysten vastatoimista ja reaktioista uutta tulokasta kohtaan (Porter, 1984, 27). Porter (1984, 27-34) nostaa esille seuraavat alalle pääsyn esteet: taloudellinen koko, tuotteiden erilaistaminen, pääomavaatimukset, vaihtokustannukset, pääseminen jakelukanaviin, taloudellisesta koosta riippumattomat kustannusongelmat ja valtiovallan noudattama politiikka.

Taloudellisen koon muodostamalla alalle pääsyn esteellä Porter (1984, 27-29) viittaa siihen, kykeneekö tulokas kasvattamaan tuotantoaan ottaen samaan aikaan riskin altistua muiden yritysten mahdollisille vastatoimille, vai tyytyykö tulokas pienestä kapasiteetista johtuvaan epäedulliseen kustannustasoon. Tuotteiden erilaistamisella Porter tarkoittaa sitä, että jo aiemmin toimialalle vakiintuneilla yrityksillä on tavaramerkin tunnettavuutta ja asiakasuskollisuutta (Porter, 1984, 29). Aiempi tunnettavuus on seurausta mm. aikaisemmista markkinointiponnisteluista, tuotteista tai yksinkertaisesti siitä, että yritys on ollut ensimmäisenä markkinoilla (Porter, 1984, 29). Tästä on tulokkaalle seurauksena este, joka ajaa ne käyttämään suuria kustannuksia tuotteensa erilaistamiseen sekä asiakasuskollisuuden voittamiseen.

Uutena tulokkaana alalle tulemisen mukana seuraa välttämättä myös tarve merkittäviin investointeihin kilpailun takia. Tässä yhteydessä Porter (1984, 30) nostaa esille pääomavaatimusten esteen. Vaikka rahoitusta olisikin saatavilla pääomamarkkinoilta, on uudelle alalle tuleminen aina riskinalaista pääoman käyttöä, joka saattaa myös heijastua markkinoilta saatavissa olevan pääoman hintaan (Porter, 1984, 30). Oman esteensä alalle tulemiseen muodostavat kustannukset, jotka aiheutuvat vaihdettaessa toimittajasta toiseen. Vaikka itse tuote olisikin huomattavasti parempi, niin se ei välttämättä tarkoita, että siihen vaihtaminen olisi kannattavaa. Jos vaihtokustannukset ovat korkeat, täytyy uusien tulokkaiden tarjota suuria etuja tai palveluksia, jotta ostaja vaihtaisi entisestä toimittajasta uuteen (Porter, 1984, 30).

Vakiintuneiden yritysten tapa hyödyntää jakelukanavia muodostaa myös esteen tulokkaan alalle tulolle. Tulokkaan on turvattava tuotteelleen jakelu suostuttelemalla jakelukanavia hyväksymään tuotteensa hyväksikäyttämällä esimerkiksi hintamuutoksia tai joitain muita tapoja, mitkä väistämättä vähentävät voittoja (Porter, 1984, 31).

Esteet voivat olla myös taloudellisesta koosta riippumattomia kustannusongelmia (Porter, 1984, 31-34). Näitä esteitä voivat olla esimerkiksi yksinoikeusteknologiat valmistuksessa (tuotteen suunnitteluun liittyvät ominaisuudet, patentit), edullinen raaka-aineiden saanti (vakiintuneet yritykset ovat onnistuneet lukitsemaan edullisimmat raaka-ainelähteet) (Porter, 1984, 31). Lisäksi esteitä voivat muodostaa edullinen sijainti, valtion subventiot sekä oppimis- tai kokemukskäyrä (Porter, 1984, 32). Viimeisenä esteenä Porter (1984, 34) mainitsee vielä valtiovallan noudattaman politiikan, joka saattaa näyt-

täytyä esimerkiksi protektionismina toimenpiteissä rajoittaa tai jopa estää alalle pääsyn erilaisten kontrollimekanismien (lisenssivaatimukset, raaka-ainerajoitukset) kautta.

Tulokkaan alalle tulemisen uhkaan vaikuttavat myös alan vakiintuneiden toimijoiden odotettavissa olevat vastatoimet (Porter, 1984, 34). Mahdollisista voimakkaista vastatoimista saattaa olla vihjeitä ilmassa, jotka voivat ilmetä esimerkiksi seuraavasti: vastatoimia on ilmennyt jo aiemmin, vakiintuneilla yrityksillä on suuret resurssit mahdollisiin vastatoimiin ryhtymiseksi, alan kasvu on hidasta (uuden tulokkaan uhka on tällöin suurempi) tai vakiintuneet yritykset ovat alaan voimakkaasti sitoutuneita ja omaavat heikon maksuvalmiuden (Porter, 1984, 34-35).

Alalla tulon esteet ovat riippuvaisia vallitsevista olosuhteista. Olosuhteiden muuttuessa tapahtuu alalle tulon esteissä muutoksia, jotka saattavat muodostua pahimmassa tapauksessa kriittisiksi alalle tulon kannalta. Muutokset voivat johtua uusista teknologioista tai vakiintuneiden yritysten aktiivisista toimista jakelukanavien luomiseksi, jolloin tulokkaan taloudellinen koko ei enää välttämättä riitäkään alalle tuloon (Porter, 1984, 35-37).

3.1.2 Nykyiset kilpailijat

Kilpailua nykyisten yritysten kesken esiintyy, koska yksi tai useampi kilpailija tuntee paineen tai näkee mahdollisuuden oman asemansa parantamiseen (Porter, 1984, 38). Tyypillisiä kilpailukeinoja Porterin (1984, 38) mukaan ovat hinnalla kilpaileminen, mainostaminen, uusien tuotteiden lanseeraaminen, asiakaspalvelu ja takuut. Osalla kilpailukeinoista voi olla haitallinen vaikutus koko alan kannattavuuteen (hintakilpailu), kun taas toisilla keinoin voidaan lisätä tuotteiden erilaistamista ja laajentaa kysyntää (mainonta). (Porter, 1984, 38-39.)

Taulukossa 2 tuodaan esille alalla vallitsevan kilpailutilanteen intensiteettiin vaikuttavia tekijöitä (Porter, 1984, 39-42).

TAULUKKO 2. Kilpailun intensiteettiin vaikuttavia tekijöitä

Tekijä	Vaikutus
Lukuisat kilpailijat	<ul style="list-style-type: none"> • Erilaisten kilpailutoimien todennäköisyys on suuri • Keskinäisestä taistelusta seuraa epävakautta
Alan kasvunopeus	<ul style="list-style-type: none"> • Hidas kasvu muuttaa kilpailun markkinaosuuspeliksi → epävakaus • Nopea kasvu takaa yritykselle parempia tuloksia jo pelkästään mukana pysymällä
Korkeat kiinteät kustannukset	<ul style="list-style-type: none"> • Kapasiteetin maksimoimisesta voi seurata voimakas hintakilpailu
Tuotteiden erilaistamisen puute	<ul style="list-style-type: none"> • Ostopäätöksen perusteena pääasiallisesti hinta tai palvelu
Suuri lisäkapasiteetti	<ul style="list-style-type: none"> • Alan kysynnän ja tarjonnan tasapainon epävakaus, hinnan alennukset
Erilaiset kilpailijat	<ul style="list-style-type: none"> • Markkinakäyttäytyminen erilaista
Korkeat strategiset panokset	<ul style="list-style-type: none"> • Epäedullisen kasvun aikaansaama epävakaus • Voimakkaista laajenemistavoitteista seuraava epävakaus
Korkeat alalta poistumisen esteet	<ul style="list-style-type: none"> • Ylikapasiteetti ei katoa • Hintakilpailun hävinnyt ei luovuta

Yrityksen toimiessa usean kilpailun intensiteettiin vaikuttavan tekijän keskellä, on sillä kuitenkin jossain määrin mahdollisuuksia kasvattaa liikkumatilaansa strategisilla valinnoilla. Yritys voi lisätä tuotteidensa erilaistamista lisäarvopalveluilla tai tehokkaalla markkinoinnilla ja keskittää myyntiponnistelut nopeasti kasvaviin segmentteihin. (Porter, 1984, 43.)

3.1.3 Korvaavat tuotteet

Korvaavilla tuotteilla tarkoitetaan toisia tuotteita, joilla voidaan suorittaa sama tehtävä kuin alkuperäisellä. Korvaavat tuotteet rajoittavat alan potentiaalista tuottoa muodostamalla hintakaton yrityksen hinnoittelulle: mitä houkuttelevampi on korvaavien tuotteiden hintasuhde, sitä alempana on katto alan tuottojen suhteen. (Porter, 1984, 44-45).

Tärkeimmät korvaavista tuotteista ovat ne, jotka ovat alttiina erilaisille trendeille, jotka voivat parantaa niiden hintatasoa tai joita suuren voiton omaavat alat valmistavat. Jälkimmäisessä tapauksessa korvaavat tuotteet tulevat nopeasti mukaan, jos kilpailutilanne aiheuttaa hinnanalennuksia ja parantaa tuotteiden suorituskykyä. (Porter, 1984, 45.)

3.1.4 Ostajat

Ostajien vaikutusvalta toimialan kilpailuun tulee esille hinnassa, palveluissa ja laadussa. Ostajat vaativat hintaa alas, laatutasoa korkeammaksi sekä lisää palveluita. (Porter, 1984, 46.) Taulukossa 3 on esitetty olosuhteita, joiden voimassa ollessa ostajien vaikutusvalta on Porterin (1984, 46-48) mukaan merkittävää.

TAULUKKO 3. Ostajan vaikutusvaltaa korottavia olosuhteita

Olosuhde	Seuraus
Ostajaryhmä on keskittynyt tai ostaa suuria määriä	<ul style="list-style-type: none"> Ostajalla on suuri merkitys myyjän tulokseen
Tuotteet muodostavat suuren osan ostajan kustannuksista	<ul style="list-style-type: none"> Ostaja taipuvainen kuluttamaan välttämättömiä varoja ostaakseen edullisesti tai selektiivisesti
Ostettavat tuotteet bulkkitarvontaa	<ul style="list-style-type: none"> Ostaja voi peluuttaa kilpailijoita voidessaan olla varma vaihtoehtoisen toimittajan löytämisestä
Ostajan alhaiset voitot	<ul style="list-style-type: none"> Kova paine ostokustannusten alentamiseen
Taaksepäin integraation todennäköinen uhka	<ul style="list-style-type: none"> Uhkana oma tuotanto, jolloin tilaisuus vaatia myönnytyksiä
Ostajat hyödyntävät kaventunutta integraatiota	<ul style="list-style-type: none"> Ostajalla yksityiskohtaista tietoa mm. kustannuksista tuottaessaan itse osan tuotteesta/komponenteista
Tuotteella on vähäinen merkitys ostajalle	<ul style="list-style-type: none"> Noussut hintatietous
Ostajan saa täydellistä tietoa	<ul style="list-style-type: none"> Ostaja pystyy varmistamaan, että se ostaa kaikkein edullisimmalla hinnalla

Edellä esitettyihin olosuhteisiin (taulukko 3) viitaten Porter (1984, 48) nostaakin esille, että yrityksen tulisi käsitellä ostajaryhmien valintaa merkittävänä strategisena päätöksenä, sillä harvoin on kaikilla yritykseltä ostavilla ryhmillä yhtäläistä vaikutusvaltaa.

3.1.5 Toimittajat

Toimittajilla on mahdollisuus kaventaa kannattavuutta alalla uhkaamalla nostaa hintojaan tai vähentämällä tuotteiden tai palveluiden laatua. Olosuhteet, joissa toimittajat ovat vahvimmillaan, ovat käänteisiä ostavien vastaaville olosuhteille. (Porter, 1984, 49.)

Yrityksen edustaman alan ollessa toimittajalle merkitykseltään vähäinen, ovat toimittajat huomattavasti taipuvaisempia käyttämään valtaansa. Jos taas toimittajien tulonlähteet

ovat voimakkaasti sidoksissa alaan, ovat he huomattavasti halukkaampia suojelemaan sitä järkevällä hinnoittelulla tai muilla aputoimilla. (Porter, 1984, 49.)

Toimittajien vaikutusvalta on suurimmillaan toimittajien lukumäärän ollessa vähäinen, korvaavien tuotteiden uhan ollessa vähäinen, toimittajan tuotteiden ollessa hyvin erilais-tettuja tai toimittajalla on mahdollisuus integroitua eteenpäin. Toimittajan valtaa kasvat-taa myös tilanne, jossa toimittajalla on paljon pieniä asiakkaita, joiden neuvotteluvoima on heikko. (Porter, 1984, 49-50.)

3.2 Eri kilpailustrategiat ja niiden riskit

Porter (1984, 51-57) kuvaa kilpailustrategiaa yrityksen hyökkäys- tai puolustustoimina siten, että toimenpiteet viiden markkinavoiman suhteen luovat yritykselle puolustetta-van aseman. Tämän päämäärän saavuttamiseksi voidaan tunnistaa kolme perusstrategi-aa: kustannusjohtajuus, tuotteiden erilaistaminen ja keskittyminen. Perusstrategioita voidaan hyödyntää yksitellen tai erilaisina yhdistelminä. Porter (1984, 58) korostaa si-toutumisen tärkeyttä valittua strategiaa toteuttaessa.

3.2.1 Kustannusjohtajuus

Kustannusjohtajuus tarkoittaa johtajuusaseman saavuttamista kokonaiskustannuksissa ja se edellyttää, että kaikessa toiminnassa pyritään saavuttamaan johtava asema minimoi-malla kustannuksia, välttämällä marginaalisia asiakkuuksia, seuraamalla kustannusten kehittymistä ja soveltamalla aiempaa kokemusta. (Porter, 1984, 58.)

Kustannusjohtajuuden saavuttaminen vaatii usein suhteellisen korkean markkinaosuuden tai muita etulyöntiasemia ja siihen asemaan pääsemiseksi voidaan tarvita suuria pääomasijoituksia, aggressiivista hintapolitiikkaa tai käynnistystappioita. Kustannusjoh-tajuus tarjoaa yritykselle puolustusmekanismeja kaikkia viittä markkinavoimaa vastaan. (Porter, 1984, 58-59.) Taulukko 4 kuvaa kustannusjohtajuuden puolustuskeinoja mark-kinavoimia vastaan.

TAULUKKO 4. Kustannusjohtajuuden puolustuskeinot (Porter, 1984, 58-59)

Markkinavoima	Puolustuskeino
Alalla vaikuttavat kilpailijat	<ul style="list-style-type: none"> Tuottoa voidaan saada senkin jälkeen, kun kilpailijat ovat hukuttaneet marginaalinsa kilpailmiseen
Ostajat	<ul style="list-style-type: none"> Ostajien vaikutusvalta kapenee, kun ne voivat painaa hintoja ainoastaan toiseksi edullisimmalla tasolla
Toimittajat	<ul style="list-style-type: none"> Yrityksellä on suurempi joustovara hintojen nousun suhteen verrattuna muihin kilpailijoihin
Uudet tulokkaat	<ul style="list-style-type: none"> Hinta- ja mittakaavaetu muodostavat esteen alalle tulemiselle
Korvaavat tuotteet	<ul style="list-style-type: none"> Alhainen kustannustaso pienentää korvaavien tuotteiden uhkaa

3.2.2 Erilaistaminen

Porterin (1984, 60) mukaan erilaistaminen tarkoittaa yrityksen tai tuotteen erottamista kilpailijoista luomalla jotain ainutlaatuista koko toimialan mittakaavassa. Erilaistamiseen ei ole vain yhtä lähestymistapaa, vaan se voidaan saavuttaa usealla eri tavalla: teknologialla, tuotesuunnittelulla tai –imagolla, lisäarvopalveluilla, jälleenmyyntiverkostolla tai joillain muilla tavoin. Yrityksen tai tuotteen voi erilaistaa myös useammilla tavoilla samanaikaisesti.

Porter (1984, 61) nostaa esiin, että erilaistaminen on varsin hyvä kilpailustrategia keskimääräistä parempien tuottojen saavuttamiseksi. Erilaistamisen saavuttaminen saattaa aluksi vaatia korkeahkoa markkinaosuutta, mutta yleisemmin vaaditaan kustannuksiin sopeuttamista, varsinkin erilaistamisen vaatiessa lähtökohtaisesti hintavia toiminteita (kuten kalliit raaka-aineet, tutkimustyö, määrätietoinen asiakaspalvelu). (Porter, 1984, 61.)

Erilaistaminen tarjoaa puolustuskeinoja markkinavoimia vastaan eri muodoissa kustannusjohtajuuteen nähden. Porter (1984, 61) nostaa esiin mm. seuraavat seikat:

- Kilpailusta eristäytyminen asiakkaan tuotemerkkiuskollisuuden turvin, jolloin asiakkaat ovat vähemmän herkkiä hinnoille
- Asiakasuskollisuuden seurauksena oleva ainutlaatuisuuden luoma alalle tulon este
- Korkeammista marginaaleista johtuva toimittajien vaikutusvallan kapeneminen
- Vertailukelpoisten vaihtoehtojen puuttuminen pienentää ostajien vaikutusvaltaa

3.2.3 Keskittyminen

Toisin kuin erilaistaminen ja kustannusjohtajuus, jotka kohdistuvat koko yrityksen edustamaan toimialaan, keskittäminen kohdistuu johonkin segmenttiin. Segmentti voi olla jokin tietty asiakas- tai tuoteryhmä tai esimerkiksi jokin maantieteellinen alue. Strategiana keskittyminen perustuu olettamukseen, että yritys pystyy keskittämällä palvelemaan valittua segmenttiä paremmin ja tehokkaammin kuin kilpailijat, jotka kohdistavat toimintansa laajemmalle. (Porter, 1984, 61-62.)

Keskittämisen seurauksena yritys saavuttaa joko suuremman erilaistamisen, alhaisemman kustannustason tai molemmat kohdistessaan toimintansa vain tiettyyn strategiseen segmenttiin. Tätä kautta yritys voi hyödyntää jo aiemmin esille tuotuja puolustuskeinoja viittä markkinavoimaa vastaan. Lisäksi keskittymistä voidaan käyttää siellä, missä korvaavien tuotteiden haitta on vähäinen tai kilpailijat ovat heikoimmillaan. (Porter, 1984, 62.)

3.2.4 Riskitekijät

Porter (1984, 68-69) nostaa esille kaksi olennaista perusstrategioihin liittyvää riskitekijää. Ensimmäisenä riskinä on, ettei valittua strategiaa kyetä saavuttamaan ja ylläpitämään ja toisena strategian tuoman etulyöntiaseman murentuminen alan kehityksessä.

Kustannusjohtajuus on raskas strategia ylläpidettäväksi, sillä se vaatii teknologisen kehityksen tiukkaa ja jatkuvaa seuraamista sekä investoimista uudenaikaiseen tuotantokoneistoon. Tärkeimmiksi kustannusjohtajuuden riskitekijöiksi Porter (1984, 69) mainitsee teknologisen muutoksen, ”markkinasokeuden” tuotteen kehittämisen kannalta sekä kustannusinflaation. Teknologinen muutos saattaa mitätöidä entiset sijoitukset ja vanhat opit, jonka seurauksena vanhentuneeseen teknologiaan perustunut kustannusjohtajuus katoaa. Sokeus markkinoissa tai tuotteissa tarvittaville muutoksille ja keskittyminen ainoastaan kustannustekijöihin johtaa tuotteen kilpailukyvyyn heikkenemiseen, jos kilpailijat tulkitsevat paremmin markkinasignaaleja ja ovat valmiimpia tekemään tarvittavia tuotemuutoksia markkina-asemansa vahvistamiseksi. Kustannusinflaatio puolestaan hankaloittaa yrityksen ponnisteluja ylläpitää tarvittavaa hintaeroa suhteessa kilpailijoiden strategisiin vastatoimiin.

Erilaistamisen ylläpitäminen vaatii yhtäläillä markkinoiden seuraamista ja reagoimista muuttuviin hintoihin. Jos kustannusero kasvaa liikaa alemman kustannustason kilpailijoiden eduksi, on ostajan hyvin vaikeaa ylläpitää tuotemerkkiuskollisuutta. Ostajien vaatiessa yhä vain enemmän on riskinä, että ostajien tarve erilaistetulle tuotteelle kapeenee, erityisesti alan kypsyessä ja jäljittelyn tullessa voimakkaammin mukaan kilpailuun. (Porter, 1984, 70-71.)

Edellä mainittujen riskitekijöiden lisäksi keskittymiseen kohdistuu vielä muutamia muita tekijöitä. Porter (1984, 71) nostaa esille kasvavan kustannuseron suurten kilpailijoiden ja keskittyneen yrityksen välillä, tuote-erojen yleisen kapenemisen kokonaismarkkinoilla ja riskin, että kilpailijat onnistuvat pilkkomaan strategisen segmentin vielä pienemmiksi alisegmenteiksi ja onnistuvat kilpailemaan yrityksen pois markkinoilta. (Porter, 1984, 71.)

4 ARVOKETJU

Kappaleessa esitellään arvoketju käsitteenä ja sen muodostuminen eri toimintoihin. Lisäksi kappaleessa kuvataan vertikaalista integraatiota arvoketjujen välillä ja lopuksi käsitellään erilaistamista arvoketjussa. Erilaistamiseen johtava ainutlaatuisuus voi olla peräisin mistä tahansa yrityksessä suoritettavasta toiminnosta, jonka avulla voidaan tuottaa asiakkaalle arvoa.

4.1 Arvoketjun muodostuminen

Yritys koostuu erilaisista toiminnoista. Näitä toimintoja tehdään mm. tuotteen suunnitteluksi, valmistamiseksi, toimittamiseksi ja tukemiseksi. Kaikki yrityksen toiminnot voidaan kuvata yrityksen arvoketjussa. (Porter, 1985, 54.)

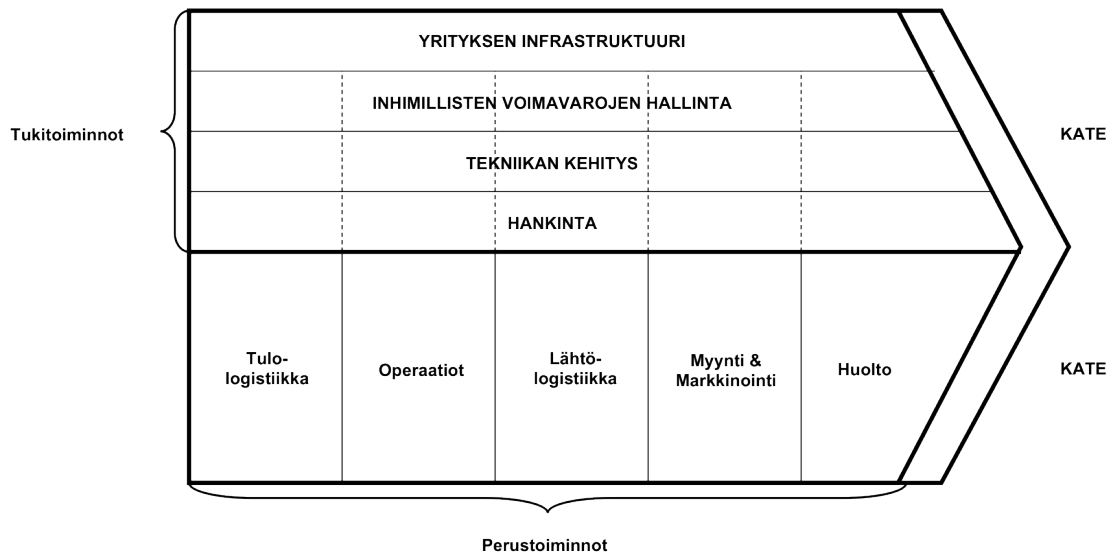
Porterin (1985, 54) mukaan yrityksen arvoketju ja tapa, jolla yksittäiset toiminnot suoritetaan, kuvaavat yrityksen historiaa, strategiaa ja sen toteuttamista sekä itse toimintojen taloudellisia lainalaisuuksia. Arvoketju on tärkeä työkalu tarkasteltaessa yrityksen valmiuksia tuottaa sidosryhmilleen lisäarvoa samoin kuin analysoitaessa kilpailijoiden toimintoja (Walker, 2009, 166). Arvoketju on kuvattu kuviossa 4.

Sopiva laajuus arvoketjun kuvaamiseen on yksittäinen liiketoimintayksikkö. Tällöin kuvattava kohde ei ole liian laaja, mikä olisi tilanne kuvattaessa arvoketjua toimiala- tai sektorikohtaisesti. Samalla alalla toimivilla yrityksillä saattaa olla hyvinkin samankaltaiset arvoketjut, mutta erityisesti kilpailevien yritysten välillä ilmenee eroavaisuuksia. Erot arvoketjussa ovat erittäin tärkeä kilpailuedun lähde. (Porter, 195, 54.)

Pohjimmiltaan arvo on se summa, jonka asiakas on valmis maksamaan yrityksen tarjoamista palveluista tai tuotteista. Jos arvo ylittää yrityksen tarjoaman tuotteen tuotantokustannukset, on yritys kannattava. (Porter, 1985, 56.)

Arvoketju muodostuu arvotoiminnoista ja katteesta ja se kuvaa kokonaisarvoa. Arvotoiminnot ovat erilaisia yrityksen toimintoja, joita suorittamalla yritys luo asiakkailleen tuotteen, jolla on arvoa. Katteella tarkoitetaan kokonaisarvon ja arvoa kartuttavien toi-

mintojen välistä erotusta. Arvotoiminnot voidaan jakaa kahteen eri luokkaan - perustoimintoihin ja tukitoimintoihin, joissa jokaisessa käytetään hyväksi suorittavaa työtä, johtamista ja jotain tekniikkaa. Toimintojen jako on esitetty kuviossa 4. (Porter, 1985, 55-57.)



KUVIO 4. Arvoketju (Porter, 1985, 55)

Arvotoimintojen suoritustavat ja niiden taloudellisuudet määräävät yrityksen kustannustasoa kilpailijoihin nähden. Lisäksi toimintojen suoritustavoilla on suuri merkitys niiden vaikutukseen asiakkaiden tarpeisiin ja sitä kautta myös erilaistamiseen. Arvotoiminnoilla on keskeinen merkitys kilpailuetua rakennettaessa. (Porter, 1985, 56-57.)

Porterin (1985, 62-63) mukaan arvotoiminnot voidaan luokkajaon lisäksi jakaa vielä kolmeen eri tyyppiin, joilla kullakin on erilainen vaikutus kilpailuetuun.

- Toiminnot, joilla on *välittömästi* arvoa asiakkaalle. Näitä ovat esimerkiksi kokoonpano, myyntimiestyö tai tuotteen suunnittelu.
- Toiminnot, joilla on *välillisesti* arvoa asiakkaalle. Nämä toiminnot mahdollistavat välittömien toimintojen jatkuvan suorittamisen, kuten esimerkiksi tehdaspalvelutoiminnot, myyntihenkilöstön johtaminen tai kunnossapito.
- Toiminnot, jotka *varmistavat* muiden toimintojen *laadun*, kuten seuranta, testaus, arviointi tai työn uusiminen.

Kaikkia edellä mainituista toimintotyypeistä esiintyy niin perus- kuin tukitoiminnoissakin.

4.1.1 Perustoiminnot

Porter (1985, 57-58) jakaa perustoiminnot viiteen luokkaan, joista jokainen voidaan jakaa edelleen erillisiin toimintoihin. Nämä toiminnot ovat riippuvaisia alasta, jolla yritys toimii sekä yrityksen strategiasta. Mikä tahansa alla esitetyistä luokista voi olla kilpailuedun kannalta elintärkeä.

- *Tulologistiikan* alle kuuluvat toiminnot, jotka liittyvät tuotantopanosten vastaanottoon, varastointiin ja levittämiseen.
- *Operaatioiden* alle kuuluvat toiminnot, jotka liittyvät tuotantopanosten muuttamiseen lopulliseksi tuotteeksi.
- *Lähtölogistiikan* alle kuuluvat toiminnot, jotka liittyvät tuotteiden keräilyyn, varastointiin ja jakeluun asiakkaille.
- *Myynti ja markkinointi* käsittävät toiminnot, jotka liittyvät sellaisiin toimenpiteisiin, joiden avulla asiakkaat voivat ostaa tuotteen ja jotka kannustavat asiakasta tekemään niin.
- *Huolto* käsittää ne toiminnot, jotka liittyvät myynnin jälkeisiin palveluihin, kuten asennus-, korjaus- tai koulutuspalvelut.

4.1.2 Tukitoiminnot

Porter (1985, 55-56, 59-62) esittää, että tukitoiminnot voidaan jakaa neljään pääluokkaan ja kuten perustoiminnoissakin, voidaan ne jakaa useisiin erillisiin, eri aloille ominaisiin, toimintoihin. Tukitoiminnot tukevat perustoimintoja ja ne voivat liittyä erityisiin perustoimintoihin tai tukea koko ketjua.

- *Hankinnalla* tarkoitetaan muissa arvotoiminnoissa hyödynnettävien tuotantopanosten ostamista. Näitä voivat olla esimerkiksi raaka-aineet, tuotantolaitteet ja testaus- tai kirjanpito palvelut. Hankinta on toimintona koko yrityksen laajuinen ja sillä voi olla suuri vaikutus yrityksen kustannusasemaan ja erilaistamiseen.
- *Tekniikan kehittäminen* kohdistuu tavalla tai toisella jokaiseen arvotoimintoon. Arvotoiminnoissa hyödynnetään tekniikkaa joko prosesseina, toimintatapoina tai jossain muussa muodossa. Tuotteeseen tai sen ominaisuuksiin liittyvän tekniikan

kehittäminen tukee koko arvoketjua, kun taas muu tekniikan kehittäminen liittyy yksittäisiin arvotoimintoihin.

- *Inhimillisten voimavarojen hallinta* koostuu toiminnoista, jotka liittyvät henkilökunnan palkkaamiseen, hankintaan, kouluttamiseen, kehittämiseen ja korvaamiseen. Toiminto vaikuttaa yrityksen kilpailuun siten, että se vaikuttaa työntekijöiden taitoihin ja motivaatioon sekä rekrytointi- että koulutuskustannuksiin.
- *Yrityksen infrastruktuuri* koostuu monista toiminnoista, joihin kuuluvat mm. johdanto, lakiasiat, kirjanpito, rahoitus, ulkoinen viestintä jne. Yrityksen infrastruktuuri poikkeaa muista tukitoiminnosta siten, että se tukee koko arvoketjua yksittäisten toimintojen sijaan.

4.2 Vertikaalinen integraatio

Porter (1985,70) esittää, että arvotoimintojen keskinäisten sidoksien lisäksi yritysten arvoketjujen välillä on sidoksia. Tapa, jolla hankkijoiden ja jakelukanavien toiminnot suoritetaan, vaikuttaa yrityksen toimintojen suoritustapaan tai kustannuksiin. Arvoketjujen yhtymäkohtia voi olla useita: jälleenmyytävän tuotteen ominaisuudet voivat vaikuttaa hyvinkin merkittävästi yrityksen erilaistamismahdollisuuksiin tai kustannuksiin tai jos tavaraa toimitetaan usein ja säännöllisesti yrityksen varastointitarve pienenee tai jos toimittajalla ei ole paikallista läsnäoloa yrityksen myynti- ja markkinointitoiminnon arvo kasvaa. Vertikaalinen integraatio määrittelee toimintojen jaon yrityksen ja sen toimittajien, jakelukanavien ja asiakkaiden välillä (Porter, 1985, 75).

Yrityksen ja toimittajien toimintojen vertikaalisella integraatiolla pyritään luomaan tilanne, josta kumpikin hyötyvät. Yrityksen ja sen toimittajien arvoketjujen välisten sidosten koordinoinnista ja optimoinnista saatavan hyödyn jakaantuminen eri osapuolien välillä on riippuvaista toimittajien neuvotteluvoimasta. Neuvotteluvoimaan vaikuttaa yrityksen tapa ostaa sekä kyseisen toimialan rakenne. (Porter, 1985, 70-71.)

Yrityksen ja sen jakelukanavien arvoketjujen välillä on monia yhtymäkohtia. Näitä on esimerkiksi myynti- ja tuoteosaaminen, lähtevä logistiikka, tilausten käsittely tai vaikkapa tekninen tuki. Tässäkin tapauksessa toimintojen yhteisellä koordinoimisella ja kehittämisellä voidaan kasvattaa erilaistamismahdollisuuksia ja alentaa kustannuksia ja sitä kautta saavuttaa suoraa, rahassa mitattavaa lisäarvoa. Yrityksen ja sen arvoketjun

vertikaaliseen integraatioon jakelijoiden arvoketjuihin pätevät samat seikat hyödyn jakamisesta kuin integroiduttaessa toimittajien arvoketjuihin. Saatavan hyödyn määrään vaikuttavat sekä toimintatavat että osapuolien neuvotteluvoima toimialalla. (Porter, 1985, 70.)

Porter (1985, 79) muistuttaa, että toimialan rakenteella ja vallitsevilla kilpailutekijöillä on myös suuri vaikutus sekä yrityksen että kilpailijoiden arvoketjuihin. Toimiala määrää, millainen neuvotteluasema toimittajilla ja asiakkailta (tai jakelukanavalla) on suhteessa yritykseen. Lopputulos on nähtävissä katteiden jakautumisessa eri osapuolien kesken. Korvaavien tuotteiden uhka vaikuttaa asiakkaiden arvotoimintoihin kohdistamiin toivomuksiin. Alalle tulemisen esteet puolestaan liittyvät erilaisten arvoketjukokonaisuuksien pysyvyyteen.

4.3 Erilaistaminen

Jos yritys pystyy olemaan ainutlaatuinen jossakin asiakkaalle arvokkaassa asiassa, erotautuu se kilpailijoistaan. Pohjimmiltaan erilaistaminen perustuu siihen, että yritys tuottaa asiakkaalle arvoa vaikuttamalla asiakkaan arvoketjuun. Arvo syntyy yrityksen aikaansaadessa asiakkaalleen kilpailuedun: se joko parantaa asiakkaan suorituskykyä tai alentaa sen kustannuksia. Erilaistaminen antaa yritykselle mahdollisuuden periä korkeampaa hintaa, myydä tuotteita samaan hintaan enemmän tai saavuttaa muita vastaavan arvoisia etuja, kuten esimerkiksi korkeamman asiakasuskollisuuden hiljaisemmän myynnin aikana. (Porter, 1985, 72, 151-152.)

Porter (1985,152-153, 156) nostaa esiin, että erilaistaminen pohjautuu yrityksen arvoketjuun ja sen lähtökohtana tulee olla yrityksen suorittamat erilliset toiminnot asiakasvaikutuksineen. Mikä tahansa arvotoiminto voi olla lähde ainutlaatuisuudelle. Ainutlaatuisuus voidaan luoda hyvällä asiakaspalvelulla tai myynti- ja tuoteosaamisella, koulutuspalveluilla tai ripeästi ja tehokkaasti hoidetulla lähtevällä logistiikalla ja korkeatasoisella teknisellä osaamisella. Useasti erilaistaminen saattaakin olla jotain muuta kuin itse varsinainen fyysinen tuote tai hyödyke. Erilaistamisstrategian tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle arvoa kautta koko arvoketjun.

Yrityksen arvotoiminnon ainutlaatuisuus vaatii aina jonkin syyn, jota voidaan kutsua kannustimeksi. Porter (1985, 156-160) esittää tärkeimmiksi kannustimiksi seuraavat:

- Yrityksen poliittiset periaatepäätökset suoritettavista toiminnoista ja siitä miten toiminnot suoritetaan. Valinnat ovat täysin harkinnan varaisia ja niitä voi olla esimerkiksi maksuajan myöntäminen, laadukkaat materiaalit, tarkempi laadunvalvontaprosessi tai tuotteen ominaisuudet.
- Sidokset arvoketjun sisällä tai toimittajiin ja jakelukanaviin. Arvoketjun sisäisten toimintojen optimoimisella voidaan saada toimitusaikoja lyhennettyä tai tehokkaalla viestinnällä ja toimintojen koordinoinnilla voidaan tehostaa asiakaspalvelua sekä tukitoimia. Sidoksilla toimittajiin ja jakelukanaviin voidaan kohentaa esimerkiksi myyntitaitoja, luoda kysyntää yhdessä toimittajien kanssa ja tukea jakelukanavan kyvykkyyttä palvelulla loppuasiakkaita.
- Toimintojen ajoitus. Se, että yritys kykenee ensimmäisenä lanseeraamaan jonkun uuden tuotteen, joka siten saattaa estää kilpailijoita tekemästä samoin voi olla lähde ainutlaatuisuudelle. Toisaalta myöhäinenkin ajoitus voi luoda perustan ainutlaatuisuudelle varsinkin hyödynnettäessä viimeisintä teknologiaa.
- Toimipisteiden tai palveluiden sijainti voi olla merkittävä ainutlaatuisuuden tekijä.
- Arvotoimintojen yhteiskäyttäminen yrityksen tai konsernin eri yksiköissä.
- Yrityksen kyky omaksua uutta ja kehittää toimintojaan.
- Laajuus, jossa toiminnot suoritetaan. Suuri laajuus voi mahdollistaa toiminnon ainutlaatuisuuden tavalla, joka ei ole pienemmässä laajuudessa mahdollista.
- Institutionaaliset tekijät, jotka voivat auttaa yritystä tulemaan ainutlaatuiseksi.

Erilaistamisesta aiheutuu tavallisesti kustannuksia, sillä ainutlaatuisuus edellyttää joidenkin arvotoimintojen suorittamista kilpailijoita paremmin. Ainutlaatuisuuteen johtavien arvotoimintojen kustannustekijät vaikuttavat erilaistamisen kustannuksiin ja yleensä epäsuotuisasti, vaikkakin kustannusten aleneminenkin on mahdollista. (Porter, 1985, 160-163.)

Jotta jonkin arvotoiminnon ainutlaatuisuus johtaisi erilaistamiseen, tulee siitä olla asiakkaalle arvoa. Erilaistaminen on menestyksestä, kun löydetään keinot tuottaa asiakkaalle arvoa siten, että hinnanlisä on suurempi kuin siitä aiheutuvat lisäkustannukset. Asiakkaan saama arvo voi olla alentuneet kustannukset tai parantunut suorituskyky.

Tätä varten on tärkeää ymmärtää asiakkaan arvoketju ja sen muodostuminen. Mikä tahansa toiminto, jonka kautta on mahdollista vaikuttaa asiakkaan arvoketjuun luo mahdollisuuden erilaistamiselle. Myös kaikki mitä yrityksen on mahdollista tehdä alentaakseen asiakkaan kustannuksia muodostavat perustan erilaistamiselle. (Porter, 1985, 163-168.)

5 YRITYKSEN KILPAILUSTRATEGIA JA ARVOKETJU

Kappaleessa esitellään Yrityksen strategia sekä arvoketju. Arvoketjussa käydään läpi kilpailuedun kannalta tärkeimmät toiminnot ja miten niitä sovelletaan käytäntöön. Kappaleen lopussa tarkastellaan Yrityksen toimialalla vaikuttavia kilpailuvoimia Porterin teorioiden kautta.

5.1 Yrityksen kilpailustrategia

Yrityksen valitsema perusstrategia on keskittyminen. Alkujaan Yrityksen keskittymisen kohteena olivat markkinoiden parhaat ja kalleimmat tuotteet tietoturvan eri osa-alueille. Sitten Yritys on laajentanut liiketoimintaansa myös muille alueille kuten tietoliikenne-, tallennus- ja videoneuvottelujärjestelmiin.

Lähtökohtaisesti Yrityksen edustamat tuotteet ovat vaativia ja monimutkaisia, eikä niitä saada myytyä ilman hyvää osaamista. Yritykseltä löytyy sertifioituja osaajia kaikille edustukseen kuuluville tuotteille.

Keskittämistrategian lisäksi Yritys noudattaa voimakasta erilaistamisstrategiaa. Yritys erilaistaa itsensä perinteisestä tukkurista poiketen lisäarvojakelijaksi. Yrityksen vahvuudet ensiluokkaisten tuotteiden lisäksi kulminoituvat asiantuntijoihin. Asiantuntijat ja heihin sidottu tietämys ja osaaminen ovat Yrityksen suurimmat kilpailuedun tuottajat. Yrityksen toimintaperiaatteena on olla paras jakelijakumppani eri sidosryhmiensä välillä omalla kaupallisella ja teknisellä osaamisellaan.

Erilaistamista vahvistaa yrityksen hyvä maine sekä edustamiensa maailmanlaajuisesti tunnettujen tuotteiden maine ja tavaramerkit, samoin kuin se tosiasia, että Yritys on useimpien edustamiensa tuotteiden ainoa jakelija Suomessa.

Yrityksen kilpailustrategiassa määritetään ne keinot, joiden avulla Yrityksen olemassaolon edellytykset toteutetaan. Näitä keinoja pyritään jatkuvasti kehittämään Yrityksen voittojen kasvattamiseksi. Onhan Yrityksen funktio tuottaa omistajilleen rahaa.

Jotta Yrityksellä olisi edellytykset menestyä, on sen kyettävä löytämään paikkansa toimittajien sekä jälleenmyyjien välistä ja tuottamaan lisäarvoa molempiin suuntiin. Toimittajille on perusteltava miksi heidän tulisi asioida juuri tämän yrityksen kanssa. Jälleenmyyjille on taas tehtävä asiat helpoiksi. Yrityksen motto onkin ”tehdä jälleenmyyjän olotila mahdollisimman helpoksi”, niin teknisesti kuin kaupallisestikin.

Yrityksessä on tunnistettu seuraavat seikat, joilla voidaan osoittaa toimittajille, että he tarvitsevat Yrityksen palveluja.

- *Valmiit asiakassuhteet.* Yrityksellä on valmis verkosto jälleenmyyjä, joiden kautta toimittajan tuotteita voidaan kanavoida loppuasiakkaille.
- *Markkinointikoneisto.* Yrityksellä on olemassa oleva markkinointikoneisto ja työkalut kohdistaa markkinointiviestiä tehokkaasti oikeille kohderyhmille.
- *Yritys toimii toimittajan lisäresurssina* teknisissä ja kaupallisissa asioissa. Yrityksestä nimetään henkilöitä edustamaan toimittajan tuotteita kaupallisissa ja teknisissä asioissa ja osallistumaan myös operatiiviseen toimintaan.
- *Rahoitusriskin ottaminen.* Yritys ottaa kantaakseen rahoitusriskin, jos jälleenmyyjä tarvitsee toimittajan maksuehdoista poikkeavaa maksuaikaa tai jos jälleenmyyjän taloudellinen tilanne ei ole aivan toimittajan edellyttämällä tasolla.
- *Kaikki tilaukset* toimittajalle tulevat *yhdestä pisteestä.* Kaikki tilaukset tulevat keskitetyksi yhdestä pisteestä, sen sijaan, että tilaajia olisi lukuisia.
- *Paikallisuus* (kieli ja sijainti). Yritys edustaa toimittajan paikallista läsnäoloa ja palvelee paikallisella kielellä.
- *Yhteistyö* jakelijan kanssa on hinnaltaan *edullisempaa kuin omat resurssit.* Valmiiden resurssien hyödyntäminen on edullisempaa kuin paikallisen läsnäolon perustaminen ja ylläpitäminen tarvittavalla tasolla.
- *Koulutuspalvelut.* Yrityksellä on tarvittavat toimitilat sekä tahtotila järjestää koulutuspalveluita toimittajan tuotteille ja ratkaisuille.

Edellä mainitut seikat voidaan tiivistää yhteen skaalautuvuudeksi. Yritys tarjoaa toimittajalle valmiiksi verkostoituneen, skaalautuvan jakelijan.

Edellä mainituilla seikoilla Yritys voi vahvistaa asemaansa toimialalla, sillä kaikki mainitut seikat myös osaltaan pienentävät toimittajien vaikutusvaltaa toimialan kilpailuti-

lanteessa. Yrityksen ollessa kykenevä tuottamaan toimittajalle arvoa ja kustannusetua omalla toiminnallaan, ei toimittajillakaan ole tarvetta etsiä uusia jakelijoita tuotteilleen.

Edellisten lisäksi Yritys on tunnistanut joukon syitä, joiden takia jälleenmyyjät tarvitsevat Yrityksen palveluita.

- *Edustukset.* Muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta Yritys on ainoa jakelija Suomessa edustamilleen toimittajille.
- *Kaupallinen ja tekninen tuki.* Yritys tarjoaa jälleenmyyjilleen maksutonta kaupallista ja teknistä tukea edustamiensa toimittajien tuotteisiin liittyen.
- *Maksuaika ja rahoitus.* Yritys toimii tarvittaessa ”pankkina” jälleenmyyjilleen. Yritys antaa jälleenmyyjilleen tarvittaessa paremman maksuehdon mitä toimittajalta itseltään olisi mahdollista saada ja näin ollen kantaa rahoitusriskiä jälleenmyyjän puolesta.
- *Keskitetty tilauspaikka.* Yritys pystyy tarjoamaan jälleenmyyjilleen useita eri ratkaisuja yritysten IT-infrastruktuuriin ja pyrkii toimimaan niin sanotulla ”one stop shop” –periaatteella, eli tarjoamaan kaikki tarvittavat palvelut yhdestä keskitetystä paikasta.
- *Koulutuspalvelut.* Yritys pystyy tarjoamaan koulutusta lähes kaikkien edustamiensa toimittajien ratkaisuista, mutta tarvittaessa muitakin koulutuspalveluja on mahdollista järjestää.
- *Demolaitteet ja –palvelut.* Yritys hankkii päämiestensä laitteita demokäyttöön. Demolaitteet ovat myös jälleenmyyjien hyödynnettävissä tarvittaessa myös asiakastilaratkaisuissa.

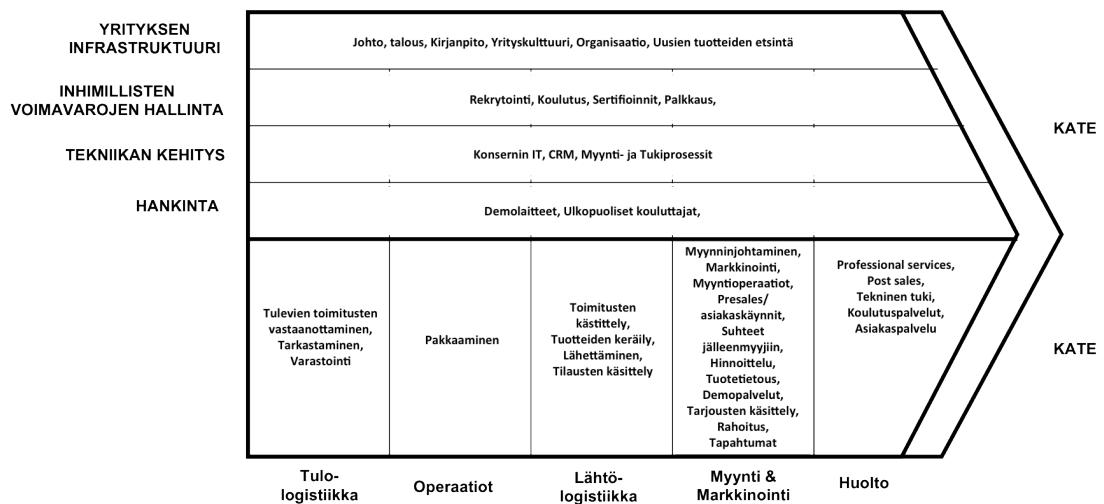
Kaikki edellä mainitut seikat vahvistavat Yrityksen erilaistamista ja kykyä tuottaa lisäarvoa sidosryhmilleen. Asioiden toimiessa jouhevasti voidaan saavuttaa tilanne, jossa kaikki (toimittaja, jakelija ja jälleenmyyjä) voittavat.

Edellisten seikkojen valossa voidaankin todeta, että tuottamalla edellisten kaltaisia palveluita asiakkailleen, Yritys kykenee pienentämään ostajien vaikutusvaltaa tuottamalla heille arvoa sekä kustannusetua tehostamalla kumppaneiden toimintoja omilla toiminoillaan.

Jo aiemmin kappaleessa 2.3 todettiin, että yritysten välisillä markkinoilla teknisen osaamisen arvo korostuu ja asiakassuhteet ovat pitkiä. Asiakassuhteiden kehittyessä pidemmälle, kasvaa myös luottamus sekä henkilösidonaisuus. Nämä seikat yhdistettynä yrityksen maineeseen korostuvat entisestään kooltaan pienillä markkinoilla kuten Suomi.

5.2 Yrityksen arvoketju

Seuraavassa esitetään Yrityksen arvoketju. Kuvioon 5 on kerätty yrityksessä suoritettavia toimintoja, jotka kaikki osaltaan toimivat ainutlaatuisuuden lähteinä ja vahvistavat yrityksen erilaistamista ja keskittymistä lisäarvojakelijana. Seuraavissa kappaleissa kuvataan yrityksen tärkeimpiä arvotoimintoja.



KUVIO 5. Yrityksen arvoketju

Yrityksen toimiessa tukkukaupan alalla on tärkeää huolehtia, että tulo- ja lähtölogistiikka toimivat kunnolla, sillä ne kuuluvat jakelijan perustoimintoihin. Yritys ei omista suurta varastoa, vaan toimii ainoastaan välivarastona. Kuljetusyrietykset toimittavat tilaukset Yrityksen välivarastoon, jossa ne vastaanotetaan ja tarkastetaan ennen kuin ne valmistellaan toimitettavaksi tilaajalle ja lähetetään eteenpäin.

Yrityksen tärkeimmät lisäarvon ja ainutlaatuisuuden lähteet perustuvat suurilta osin ihmisiin. Myynnin ja tekniikan asiantuntijat omalla osaamisellaan ja palvelualltiudellaan toimivat tärkeänä ainutlaatuisuuden lähteenä. Tärkeimpinä kilpailuetua kasvattavi-

na tekijöinä ovat Yrityksen myyntiosaaminen ja tuotetuntemus sekä myynnin tekninen tuki. Tuotetuntemuksella tarkoitetaan, että yrityksen asiantuntijat tuntevat tuotteet tarkasti aina tilauskoodeihin saakka ja ovat perillä viimeisimmistä myynninedistämiskampanjoista. Näin ollen asiantuntijat osaavat neuvoa kumppaneitaan tilaamaan juuri oikeat tuotteet haluttuja ratkaisuja varten parhaalla mahdollisella hinnalla.

Joidenkin tuotteiden osalta on lisenssien hallinta hyvin hankalaa ja kiemuraista. Näissä asioissa Yrityksen asiantuntijoiden osaaminen ja apu ovat suuressa arvossa kumppaneiden keskuudessa. Yrityksen kattava verkosto jälleenmyyjiä sekä hyvät suhteet jälleenmyyjiin ja laitevalmistajiin palvelee hyvin molempiin suuntiin. Laitevalmistajat pääsevät Yrityksen kautta hyödyntämään valmista kumppaniverkostoa tuotteidensa myymiseen. Jälleenmyyjät saavat asioida luotetun, paikallisen kumppanin kanssa ja saavat tietoa sopivasti suodatettuna.

Yrityksen hankkimat demolaitteet yhdessä teknisten asiantuntijoiden kanssa palvelevat kumppaneiden myynninedistämistä sekä omia tuotearviointeja tuotteistamisprojekteissa. Kumppanien ei ole tarpeen investoida demolaitteisiin itse, vaan voivat hyödyntää Yrityksen hankkimia laitteita aina asiakastilaratkaisuissa asti. Täten kumppanit saavat suoraa kustannusetua. Yrityksen tekniset asiantuntijat ovat kumppanien käytettävissä myynninedistämistoimissa maksutta.

Eräs Yrityksen kilpailuetuun vaikuttavista tukitoiminnoista on kouluttautuminen ja asiantuntijoiden sertifiointi. Yritys saa näistä toiminnoista suoraa kustannusetua parempina hintoina ja katteena laitevalmistajilta. Tyypillisesti laitevalmistajat kannustavat jakelijoita ja muita kumppaneita sertifiomaan sekä myynnin että tekniikan asiantuntijoita parempien katteiden muodossa. Tällöin laitevalmistajan tuotteille on tunnustettu osaa-jia markkinoilla ja sen takia vähemmän tarvetta kuormittaa omaa tukiorganisaatiotaan. Inhimillisten voimavarojen hallintaan kuuluva rekrytointi on myös tärkeässä roolissa kilpailuetua ja ainutlaatuisuutta vahvistettaessa. Onnistuneilla rekrytoinneilla voidaan huolehtia, että yrityksen palveluksessa olevat henkilöt ovat sopivia työtehtäviinsä sosiaalisten ja teknisten taitojensa puolesta. Haasteena rekrytoinnissa on, että Yrityksen on välillä mietittävä tarkkaan mistä rekrytointeja voi tehdä. Kumppaneilta rekrytoiminen voi heikentää yritysten välisiä suhteita asiantuntijoiden ollessa harvassa.

Myyntitapahtuman jälkeisiin aktiviteetteihin Yritys ei osallistu erityisen aktiivisesti. Erilaiset konsultointiprojektit ja asiantuntijatyön myyminen suoraan loppuasiakkaalle ei kuulu Yrityksen ydinliiketoimintaan. Sen sijaan Yrityksen kumppaneille edellä mainitut ovat monesti katteiltaan kannattavinta liiketoimintaa eivätkä siten suhtaudu suopeasti tilanteeseen, jossa ajautuvat kilpailutilanteeseen Yrityksen kanssa. Tarvittaessa Yritys voi myydä asiantuntija-apua jälleenmyyjilleen tuki- tai konsultointitehtäviin alihankintana.

Pääasiallisesti kaikki Yrityksen työkalut ja tietojärjestelmät tulevat konsernin tietohallinnon tuottamana palveluna. Yrityksen palveluksessa ei ole yhtään asiantuntijaa vastaamassa sisäisistä tietohallinnon palveluista, vaan vastuu jaetaan teknisten asiantuntijoiden kesken. Kaikki liiketoiminnalle kriittiset palvelut ja järjestelmät tuotetaan keskitetysti konsernin päätoimipisteestä käsin. Tästä on etua mm. hinnastojen ja keskitettyjen järjestelmien (kuten asiakkuudenhallintajärjestelmä) ylläpitämisessä.

Uusien tuotteiden etsiminen on jatkuva prosessi. Yrityksen johto kartoittaa aktiivisesti uusia laitevalmistajia, joiden tuotteet vahvistaisivat Yrityksen katalogia sekä asemaa toimialalla. Uuden nousevan tuotteen löytäminen ja saaminen edustukseen voi avata paljon mahdollisuuksia ja sitä kautta kasvattaa liikevaihtoa. Tärkeää onkin tunnistaa mitkä uusista laitevalmistajista ovat sopivia Yrityksen liiketoimintaan. Huonot valinnat voivat viedä keskittymisstrategiaa epäsuotuisaan suuntaan ja myös heikentää erilaistamista.

5.3 Kilpailutilanne

Vuosien varrella kilpailijoita on ollut useita, mutta yritykset eivät ole onnistuneet vakiinnuttamaan asemaansa. Syinä tähän on ollut mm. heikot suhteet asiakkaisiin, tuoteosaamisen puute ja heikot edustukset.

Aikaisemmin Yrityksen yhtenä suurena ainutlaatuisuuden lähteenä oli toimintamalli kumppaneiden suuntaan. Tämä ainutlaatuisuus on oikeastaan kadonnut, sillä viimeisen kolmen vuoden aikana alalle on ilmaantunut uusia toimijoita, jotka hyödyntävät tismalleen samanlaista toimintamallia. Pahin kilpailija onkin laajentanut liiketoiminta-alueita vastaamaan lähes täysin Yrityksen ydinliiketoiminta-alueita. Kilpailijat ovat onnistuneet

saamaan muutamia uuden teknologian tuotteita edustuksiinsa, joita Yritys ei ole voinut ottaa portfolioonsa olemassa olevista tuote-edustuksista ja poliittisista syistä johtuen.

Kilpailijat eivät edusta samoja laitevalmistajia Yrityksen kanssa vaan kilpailevia laitevalmistajia ja näin ollen heissä yhdistyvätkin kaksi toimialan kilpailuun vaikuttavista tekijöistä: korvaavat tuotteet sekä olemassa olevat kilpailijat. Vaikka nämä kilpailijat ovat vielä suhteellisen pieniä, ei näitä voida enää pitää alan uusina tulokkaina, sillä kilpailijat ovat onnistuneet ylittämään alalle tulon esteet ja vakiinnuttamaan asemansa.

Uudet kilpailijat ovat erittäin aktiivisia kumppaneiden suuntaan, koska heiltä puuttuu toistaiseksi volyymikauppa lähes kokonaan. Tällöin myyntityö on tyypillisesti tapauskohtaista ja sitoo paljon myyntihenkilöstön resursseja.

Yrityksen liikevaihto on kasvanut tasolle, jolloin hyväkatteisia, mutta kaupantekomääriltään vähäisiä tuote-edustuksia ei enää haluta. Rajaksi on tällä hetkellä muodostunut 2 miljoonan euron myynti vuodessa. Yrityksen liikevaihto työntekijää kohden on noin 2 miljoonaa euroa vuodessa. Kilpailijoilla vastaava luku jää reilusti alle miljoonaan.

Kilpailu pyörii voimakkaasti tuotteiden ympärillä. Yrityksen asiakkaiden kannalta tilanne on liikkunut parempaan suuntaan, kun markkinoille on tullut uusia jakelijoita ja uusia tuotteita. Ostajilla on enemmän valinnan varaa. Uusien tuotteiden osalta, siltä osin kuin ne ovat toiminnallisuuksiltaan vastaavia kuin vakiintuneet tuotteet, voi olla hankalaa saada jalansijaa. Tähän vaikuttaa osaltaan suuret vaihtokustannukset, jotka ovat tyypillisiä, kun puhutaan esimerkiksi palomuuriratkaisuista. Muita vaikuttavia tekijöitä on merkkiuskollisuus sekä pitkät asiakassuhteet. Toki Yritys itsekin etsii jatkuvasti uusia tuotteita edustukseensa ja jo tälläkin hetkellä edustaa muutamia keskenään kilpailevia tuotteita ja laitevalmistajia. Tällä tavoin Yritys ei ole riippuvainen yhdestä laitevalmistajasta. Näin ollen Yritys on voinut vahvistaa asemaansa ja parantaa kykyään tarjota kumppaneilleen laajempaa valikoimaa tuotteita sekä alentamaan toimittajien vaikutusvaltaa.

Osaltaan yritys itsekin muokkaa jälleenmyyjäverkostoaan auttamalla uusia toimijoita tulemaan alalle esimerkiksi poistamalla (tai pienentämällä) pääomavaatimuksista koituvaa alalle tulon estettä jakamalla rahoitusriskiä.

Kilpailevien jakelijoiden lisäksi Yritys joutuu kilpailemaan suoraan joidenkin jälleenmyyjien kanssa, joilla on mahdollisuus ostaa suoraan laitevalmistajalta jakelijan sijaan. Tällaiset yritykset asioivat suoraan loppuasiakkaiden kanssa ja saavat siitä tiettyä kilpailuetua Yritykseen ja muihin jälleenmyyjiin nähden. Myyntiketjusta puuttuu yksi tekijä välistä, jolloin on mahdollista saada parempaa hintaetua.

Yritys pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan panostamalla pieniin ja keskisuuriin yrityksiin erikoistuneeseen myyntikanavaan ja pienempiin jälleenmyyjiin perinteisten suurempien toimijoiden lisäksi. Yritys tulee myös jatkossa panostamaan pilvipalveluiden ja -teknologioiden myyntiin.

6 ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY JA HAASTATTELUT

Kappaleessa käsitellään kehittämistyön tutkimuksellinen osuus ja esitellään tulokset. Kehittämistyössä käytettiin kahta tutkimuksellista menetelmää. Määrällistä tutkimusta varten sovellettiin kyselytutkimusta ja laadullista tutkimusta varten teemahaastatteluja.

6.1 Asiakastyytyväisyyskysely

Asiakastyytyväisyyskyselyllä mitattiin Yrityksen suoriutumista kuluneesta vuodesta. Kyselytutkimus toteutettiin web-kyselyn muodossa. Kyselylomake on esitetty liitteenä (liite 1). Kyselyn alussa kartoitetaan asiakkaiden tyytyväisyyttä koko Yrityksen onnistumiseen, jonka jälkeen kysymykset kohdistuvat Yrityksen eri toimintoja edustavien henkilöiden onnistumiseen. Kyselyn viimeisessä osiossa kysyttiin asiakkaiden mielipidettä erilaisiin väittämiin. Väittämien avulla kartoitetaan asiakkaiden odotuksia tulevan osalta, muiden kysymyksien keskittyessä kuluneen vuoden arviointiin.

Yrityksessä on toteutettu asiakastyytyväisyyskysely myös kolmena aikaisempana vuonna. Kysymyspatteristo on ollut joka vuosi samanlainen lukuun ottamatta viimeistä osiota, joka on otettu mukaan kyselyyn tätä raporttia varten.

Yrityksen asiakkaat jaetaan kolmeen eri luokkaan – A, B ja C. Tärkeimmät ja eniten liikevaihtoa tuottavat asiakkaat kuuluvat luokkaan A ja luokkiin B ja C kuuluvat vähemmän liikevaihtoa tuottavat asiakkaat. Asiakastyytyväisyyskyselyssä tulokset ovat eritelty A-luokan tuloksiin sekä yhdistettynä käsiteltäviin tuloksiin luokkien B ja C osalta.

Kyselyn jokaisen osan lopussa oli tekstikenttä vapaalle palautteelle samoin kuin koko kyselyn lopussa. Näitä ei käsitellä tässä raportissa, sillä niiden palaute oli joko hyvin henkilökeskeistä tai jollain muulla tavalla epäoleellista tämän raportin kannalta.

6.2 Haastattelut

Haastatteluja varten valittiin yrityksen kumppaneista kymmenen henkilöä. Haastateltavien joukossa oli sekä teknisempää että kaupallisempaa taustaa omaavia henkilöitä.

Haastatteluteemat sekä kysymykset suunniteltiin etukäteen, mutta kysymysten painotukset sekä tarkat sanamuodot vaihtelivatkin haastattelusta toiseen (Ojasalo et al, 2009, 41). Haastattelukysymykset on esitetty liitteenä (liite 2). Haastattelut tehtiin marras-joulukuun aikana 2012.

Kaikki haastateltavat suhtautuivat sekä haastattelupyynnöön että itse tilanteeseen ystävällisesti ja antoivat vastauksissaan paljon arvokasta tietoa. Tätä tietoa olisi lähes mahdotonta saada selville muilla tavoin.

7 TULOKSIEN ESITTELY

Kappaleessa esitellään asiakastyytyväisyyskyselyn ja haastattelujen tulokset.

7.1 Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset

Asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksia analysoitiin kolmessa eri luokassa. Ensimmäisessä luokassa on Yrityksen A-luokan asiakkaat, toisessa luokkien B ja C asiakkaat ja kolmannessa kaikki yhteensä. Useissa kuvaajissa luokat A sekä B ja C esitetään rinnakkain, jotta erot olisivat helpommin havaittavissa. Erot luokkien välillä ovat melko pieniä ja siitä johtuen kuvaajat ovat hyvin saman kaltaisia.

Osa luokkien välisistä eroista selittyy luokittelusta itsestään. Luokan A asiakkaat tuovat lähes 60% Yrityksen liikevaihdosta. Siitä väistämättä seuraa, että heidän kanssaan asioidaan useammin ja tiiviimmin, jolloin myös kyky palvella heidän tarpeitaan on parempi.

Kyselytutkimuksella mitattiin Yrityksen toimintaa kuluneena vuotena asiakkaiden silmissä. Seuraavissa kappaleissa esitellään kyselytutkimuksen tuloksia. Ensin keskitytään Yritykseen kokonaisuutena ja sitten keskitytään eri asiantuntijaryhmiin. Viimeisenä käsitellään kyselyssä esiteltyjä väittämiä, joihin kyselyyn osallistuvia pyydettiin vastaamaan.

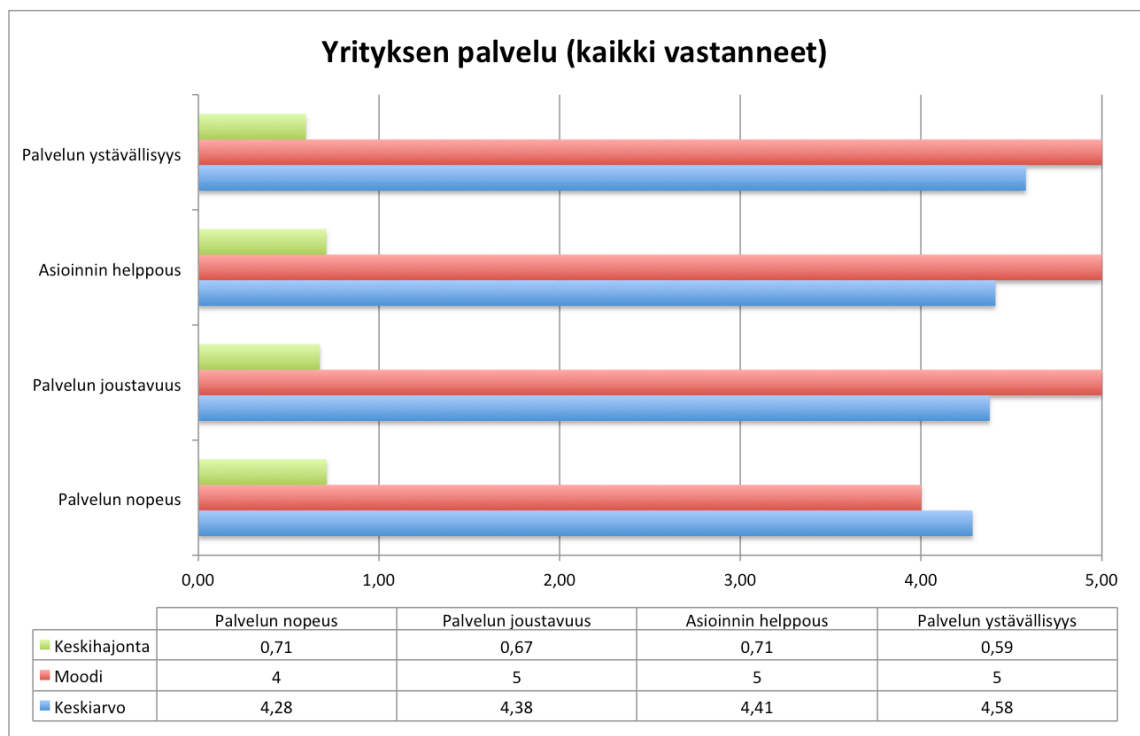
7.1.1 Yritys yleisellä tasolla

Kyselyn ensimmäisessä vaiheessa vastaajia pyydettiin arvioimaan tyytyväisyyttään asteikolla 1-5 (1 = täysin tyytymätön, 5 = täysin tyytyväinen) seuraaviin Yrityksen osa-alueisiin:

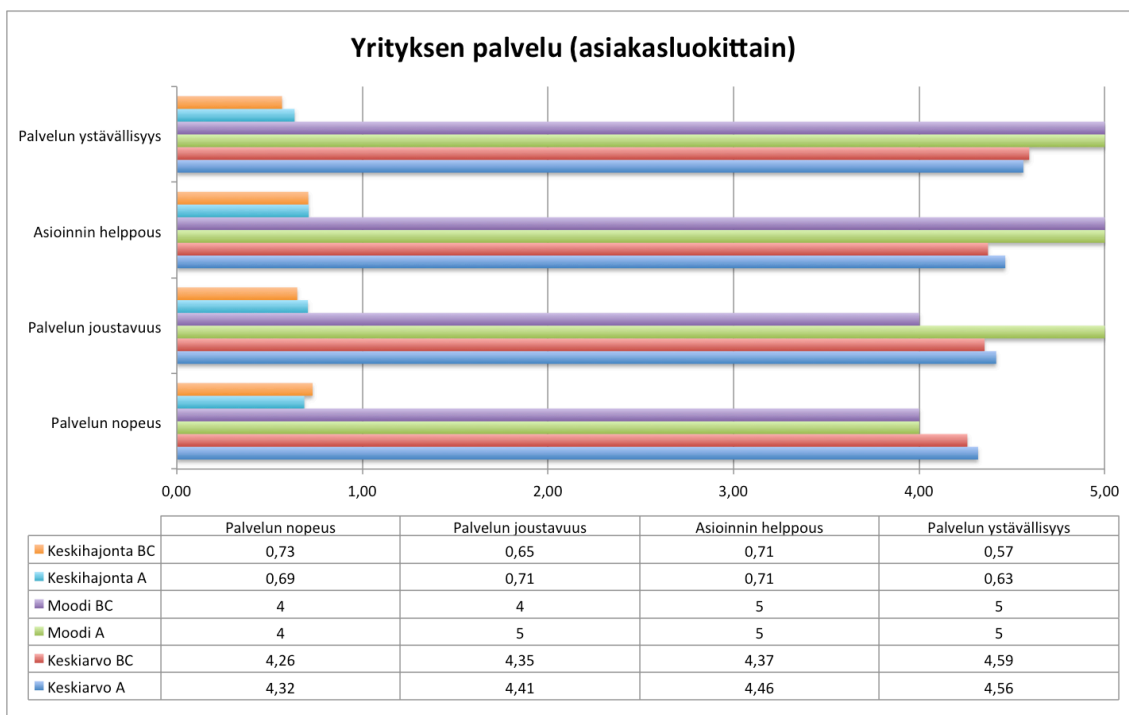
- Palvelu
- Osaaminen
- Toimintavarmuus

- Markkinointi ja tiedottaminen
- Yleistä

Seuraavissa kappaleissa kuvataan vastaukset edellä mainittuja osa-alueita koskeviin kysymyksiin. Kuviot esitellään pareittain, joista ensimmäinen kuvaa kaikkien vastanneiden tuloksia ($n = n(A) + n(BC) = 95$) ja jälkimmäinen eri asiakasluokkien tuloksia ($n(A)=41$, $n(BC)=44$) rinnakkain. Kuvioissa esitetään taulukoituna keskiarvo, moodi sekä vastausten keskihajonta.



KUVIO 6. Tyytyväisyys Yrityksen palveluun kaikkien vastanneiden keskuudessa



KUVIO 7. Tyytyväisyys Yrityksen palveluun eri asiakasluokissa

Kuviot 6 ja 7 kuvaavat vastaajien tyytyväisyyttä Yrityksen palveluun. Kuvaajista huomataan, että eri asiakasluokkien välillä olevat erot ovat hyvin pieniä. Osa-alueen kaikkien arvioitavien kysymysten keskiarvo on asiakasluokassa A 4,44 ja asiakasluokassa BC 4,39.

Valtaosa kaikista vastanneista arvioivat Yrityksen palvelun ystävällisyyttä (63,16%) sekä asioiden helppoutta (52,63%) suurimmalla arvolla 5. Yksikään vastaajista ei myöskään ollut täysin tyytymätön yrityksen palveluun, sillä vastauksien joukossa ei ollut lainkaan arvoja 1.

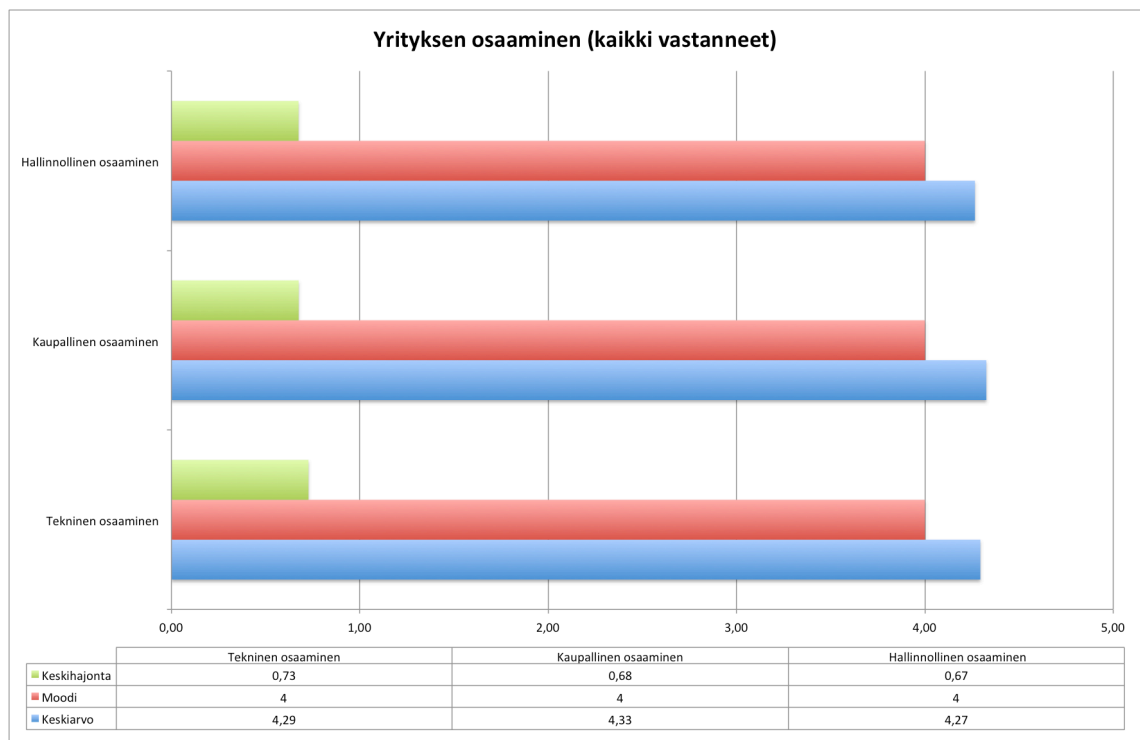
Kuviot 8 ja 9 kuvaavat vastaajien tyytyväisyyttä Yrityksen tekniseen, kaupalliseen ja hallinnolliseen osaamiseen. Hallinnolliseen osaamiseen lasketaan kuuluvaksi mm. tilaukset, toimitukset ja logistiikka. Kaikkien vastaajien keskuudessa tyytyväisyys Yrityksen osaamiseen on vankalla pohjalla.

Suurin osa asiakasluokkaan A kuuluvista vastaajista ovat antaneet parhaimman mahdollisimman arvion tyytyväisyydestään Yrityksen osaamiseen. Kussakin kysymyksessä yli puolet (tekninen osaaminen 51,22 %, kaupallinen osaaminen 53,66%, hallinnollinen osaaminen 51,22%) vastaajista arvioi tyytyväisyyttään parhaalla mahdollisella arviolla. Osa-alueen kaikkien arvioitavien kysymysten keskiarvo on asiakasluokassa A 4,41 ja

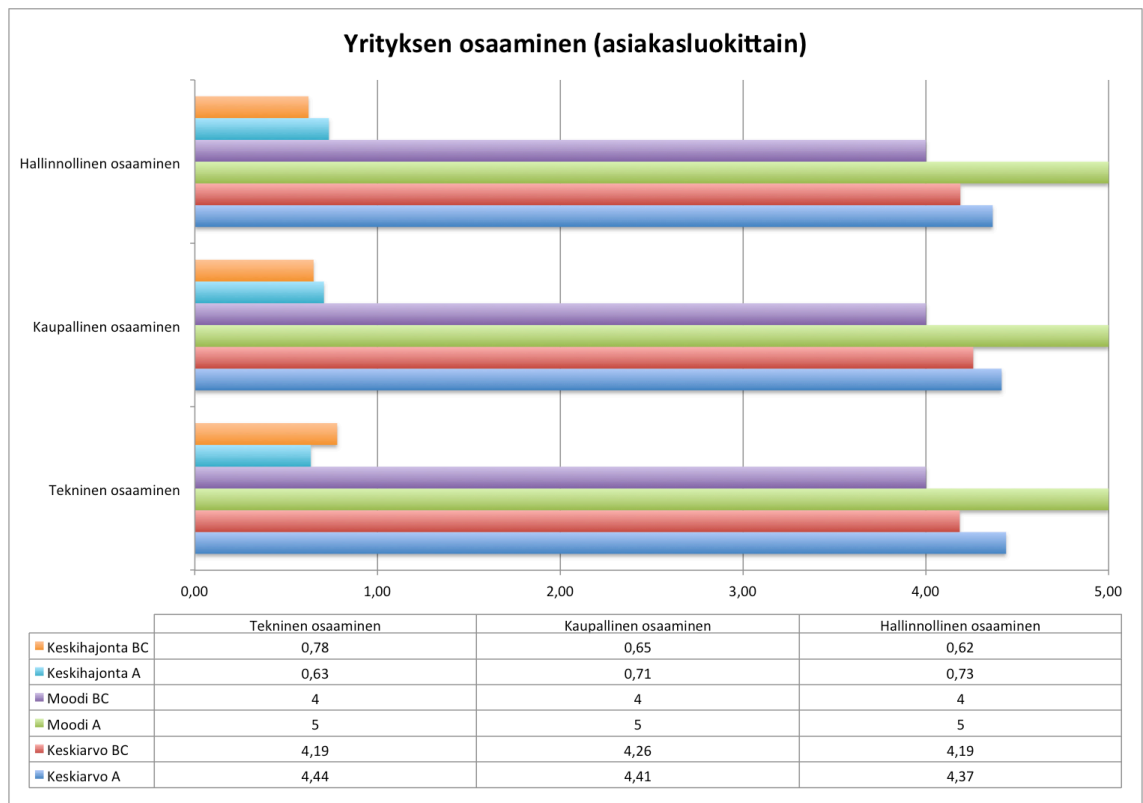
asiakasluokassa BC 4,21. Tämä osoittaa korkeaa asiakastyytyväisyyttä molemmissa asiakasluokissa, vaikkakin asiakasluokkaan A kuuluvien vastaajien keskuudessa vallitsee huomattavasti korkeampi tyytyväisyyden taso. Ero selittynee sillä, että luokan A asiakkaiden kanssa olla tiiviimmin yhteydessä, jolloin syntyy helpommin henkilökohtaisia suhteita ja sitä kautta palvelu saa nimen ja kasvot.

Kuviot 10 ja 11 esittävät vastaajien tyytyväisyyttä Yrityksen toimintavarmuudesta. Tyytyväisyyttä toimintavarmuuteen mitattiin neljällä eri osa-alueella. Nämä ovat tilausten käsittely, laskujen käsittely, luotettavuus sekä toimitusvarmuus.

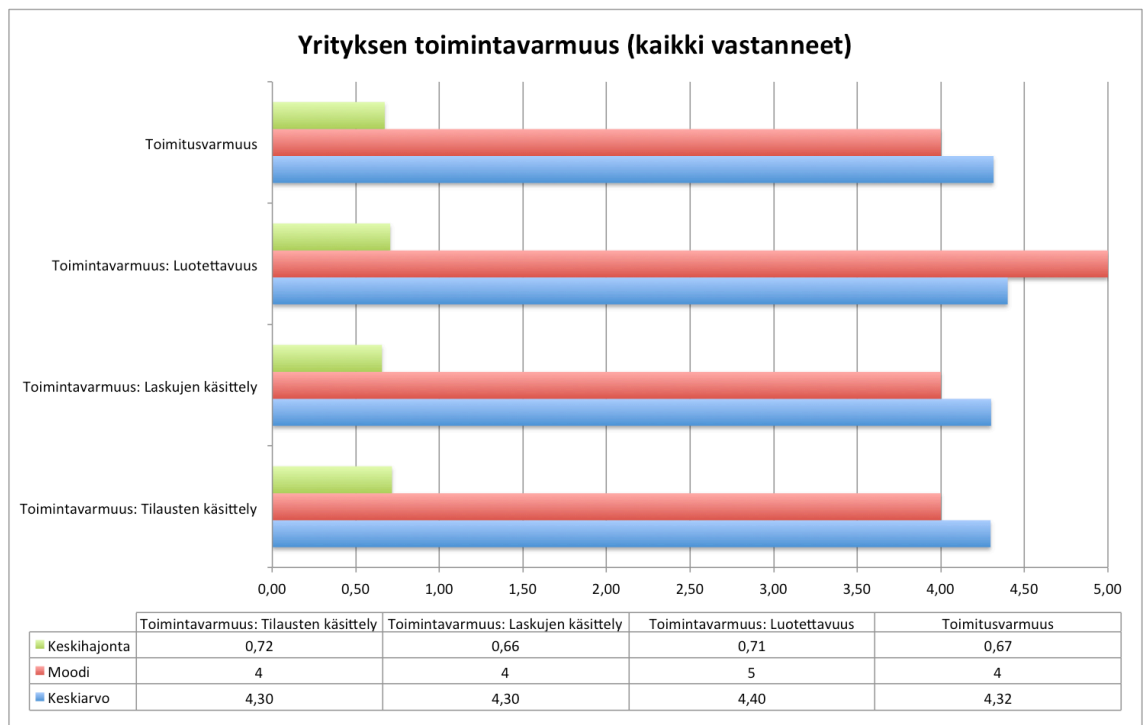
Kuviossa 10 esitetty kaikkien vastanneiden tyytyväisyys on hyvin korkealla tasolla keskiarvon ollessa kaikilla osa-alueilla vähintään 4,3. Tilausten käsittelyä lukuun ottamatta asiakasluokan BC vastaajat olivat tyytyväisempiä kuin asiakasluokan A vastaajat. Kaiken kaikkiaan vastaajat ovat tyytyväisiä Yrityksen toimintavarmuuteen ja erityisesti asiakasluokan BC vastaajat ovat tyytyväisiä Yrityksen luotettavuuteen.



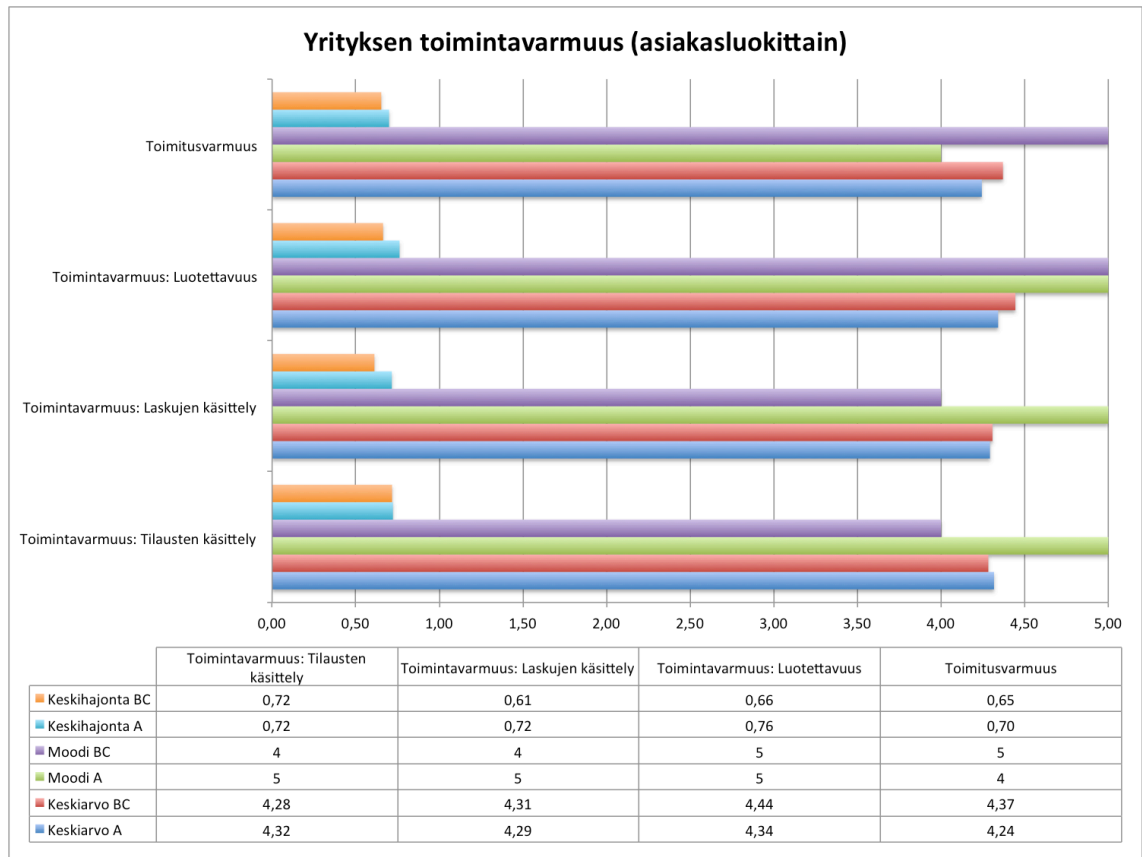
KUVIO 8. Tyytyväisyys Yrityksen osaamiseen kaikkien vastanneiden kesken



KUVIO 9. Tyytyväisyys Yrityksen osaamiseen eri asiakasluokissa



Kuvio 10. Tyytyväisyys Yrityksen toimintavarmuuteen kaikkien vastanneiden kesken

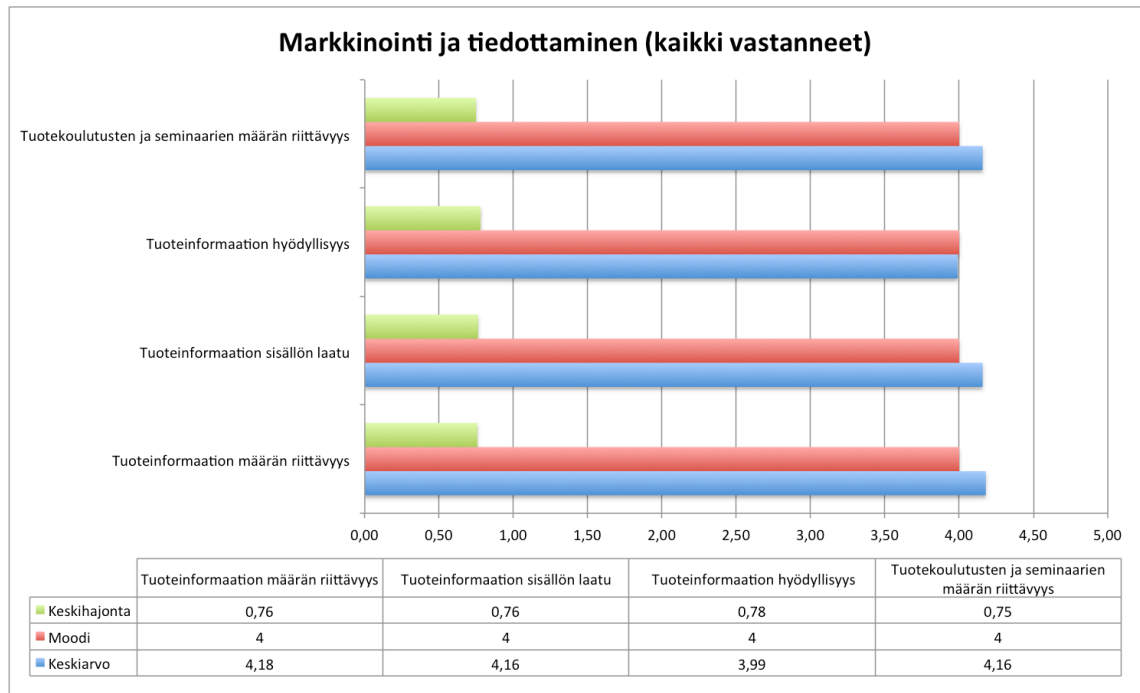


Kuvio 11. Tyytyväisyys Yrityksen toimintavarmuuteen asiakasluokittain

Kuviot 12 ja 13 kuvaavat vastaajien tyytyväisyyttä Yrityksen markkinointiin ja tiedottamiseen. Vastaajia pyydettiin arvioimaan tyytyväisyyttään seuraaviin asioihin:

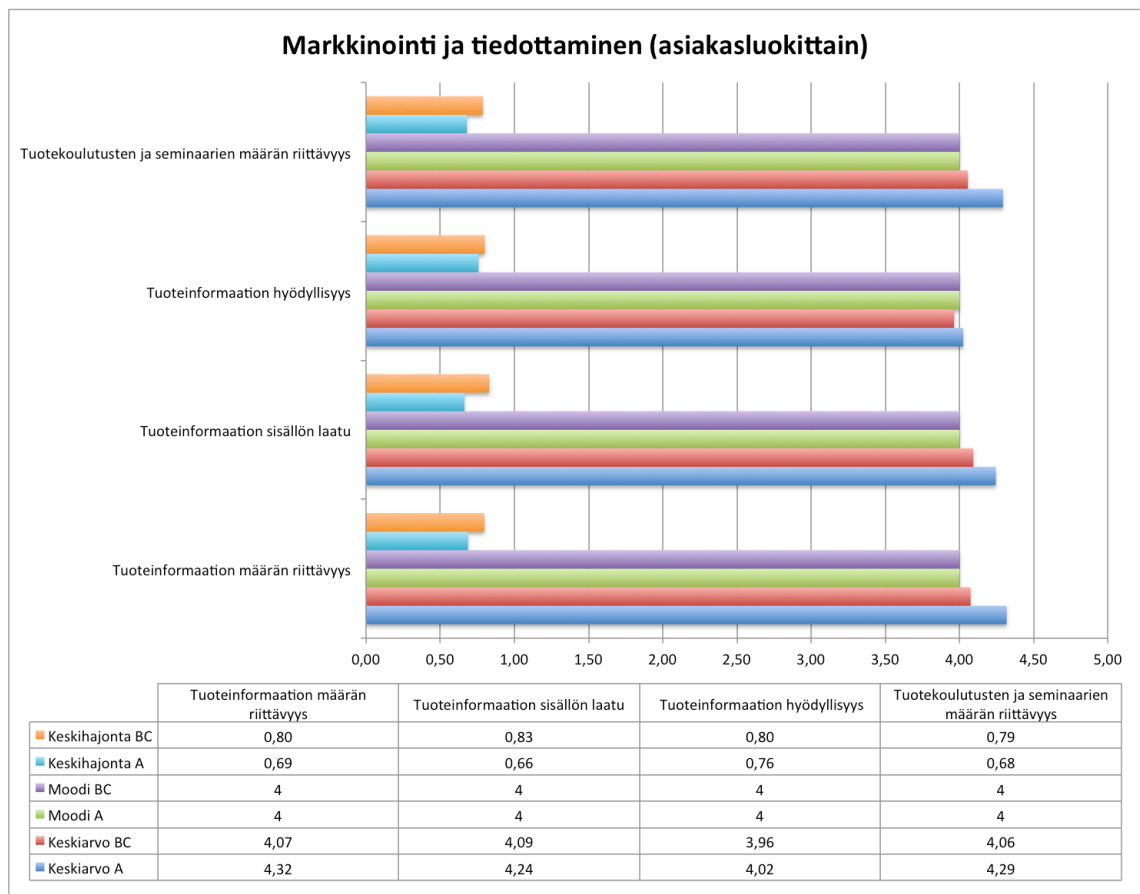
- Tuotekoulutusten ja seminaarien määrän riittävyys
- Tuoteinformaation hyödyllisyys
- Tuoteinformaation sisällön laatu
- Tuoteinformaation määrän riittävyys

Asiakasluokkaan A kuuluneet vastaajat ovat keskimäärin tyytyväisempiä Yrityksen markkinointiin ja tiedottamiseen kuin asiakasluokkaan BC kuuluneet vastaajat. Tähän lienee suurilta osin syynä tiiviimpi asiointi asiakasluokkaan A kuuluvien kumppanien kanssa. Näin ollen myös kyseisille yrityksille tuodaan myös enemmän tuoteinformaatiota saataville ja heille järjestetään useammin tuotekoulutuksia ja -katsauksia.



Kuvio 12. Markkinointi ja tiedottaminen kaikkien vastanneiden kesken

Markkinointi ja tiedottaminen on heikoiden menestynyt kokonaisuus osiossa, jossa mitattiin asiakkaiden tyytyväisyyttä Yritykseen yleisellä tasolla. Siitäkin huolimatta lähes kaikki mitatut osa-alueet olivat keskiarvoltaan suurempia kuin 4.

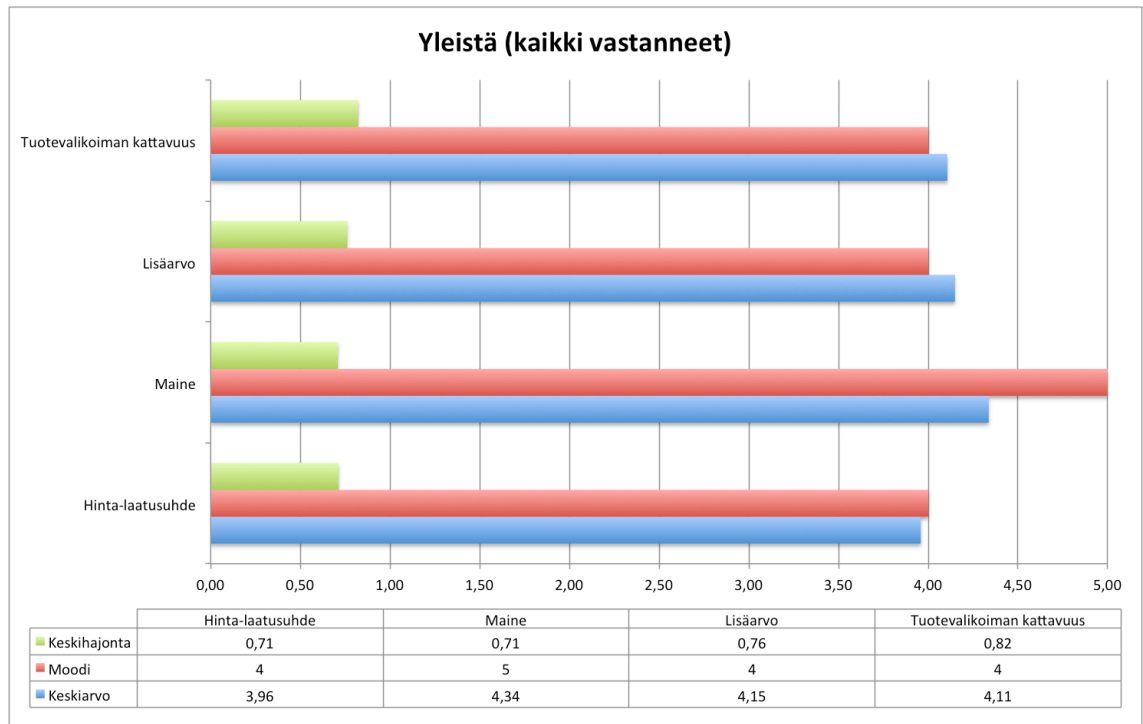


Kuvio 13. Markkinointi ja tiedottaminen asiakasluokittain

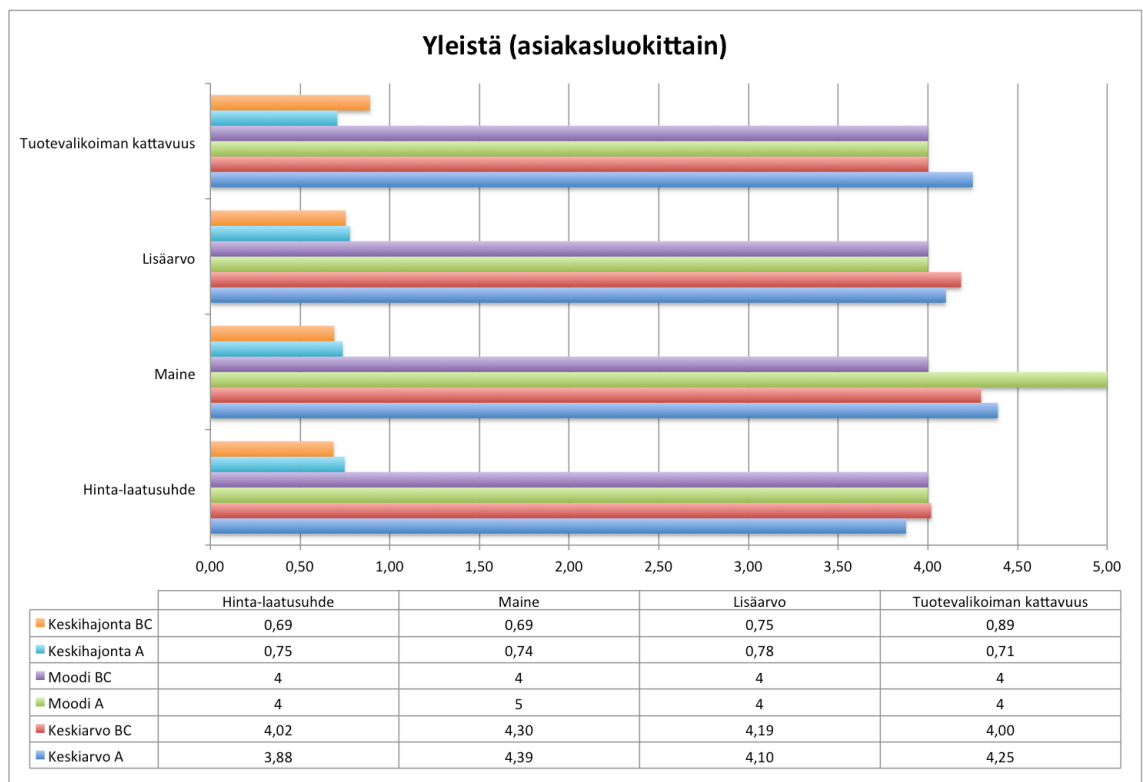
Kuviot 14 ja 15 kuvaavat vastaajien tyytyväisyyttä Yritykseen yleisesti. Vastaajia pyydettiin arvioimaan tyytyväisyyttään Yrityksen tuotevalikoiman kattavuuteen, maineeseen, Yrityksen tuottamaa lisäarvoa sekä hinta-laatusuhdetta.

Erityisen korkealle vastanneet arvostivat Yrityksen mainetta. Asiakasluokan A vastanneista peräti 53,66% ja asiakasluokan BC vastanneista 42,59% arvioivat Yrityksen maineen arvolla 5.

Vastanneet ovat suurelta osin tyytyväisiä niin palveluun, osaamiseen, toimintavarmuuteen kuin markkinointiin. Yksittäisenä faktana tulosten joukosta kuitenkin löytyy vastaajien tyytyväisyys Yrityksen hinta-laatusuhteeseen, joka on koko kyselyn heikoin yksittäinen arvo. Kaikkein vastanneiden keskuudessa hinta-laatusuhde sai arvosanan 3,96 ja asiakasluokan A vastaajien keskuudessa 3,88. Tästä osan selittänee Yrityksen keskittyminen tuotteisiin, jotka ovat tyypillisesti markkinoiden kalleimmasta päästä.



Kuvio 14. Tyytyväisyys Yritykseen yleisesti kaikkien vastanneiden kesken



Kuvio 15. Tyytyväisyys Yritykseen yleisesti asiakasluokittain

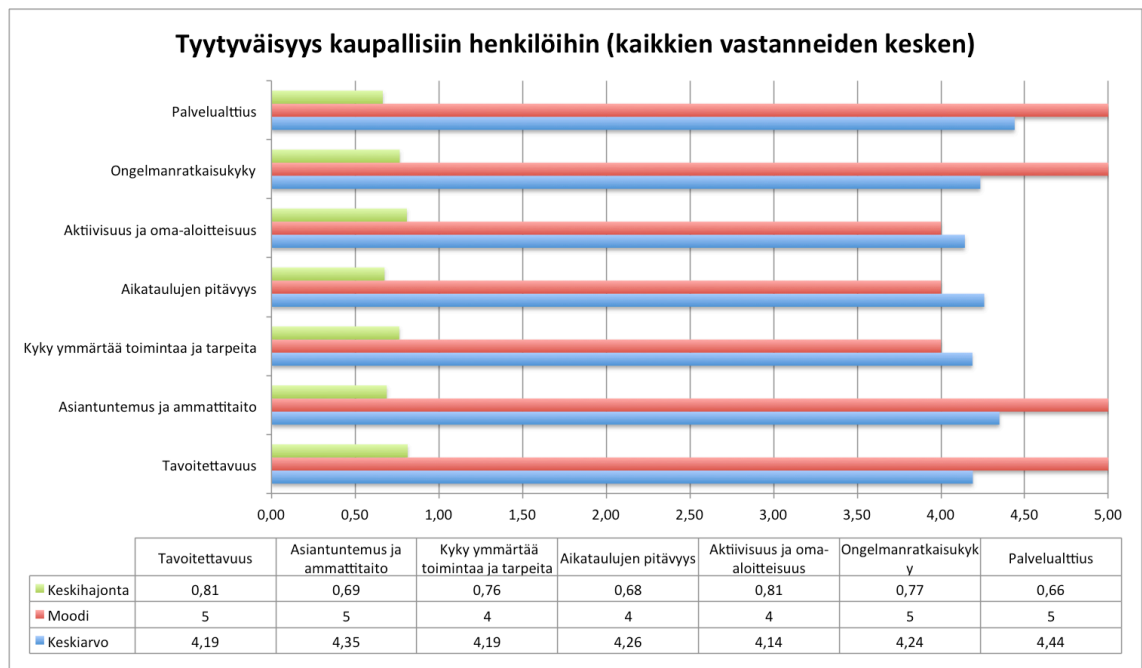
7.1.2 Tyytyväisyys yrityksen asiantuntijoihin

Tässä kappaleessa käsitellään vastaajien tyytyväisyyttä Yrityksen eri toiminnoista vastaaviin asiantuntijoihin. Yrityksen asiantuntijat jaettiin kyselyssä kolmeen eri ryhmään: kaupallisiin henkilöihin, tekniikkaan ja back office -henkilöihin. Back office -henkilöihin lasketaan kuuluvaksi asiantuntijat, jotka ovat vastuussa tilausten käsittelystä, logistiikasta sekä asiakasoperaatioista. Kunkin ryhmän osalta vastaajia pyydettiin arvioimaan (asteikolla 1-5) seuraavia asioita:

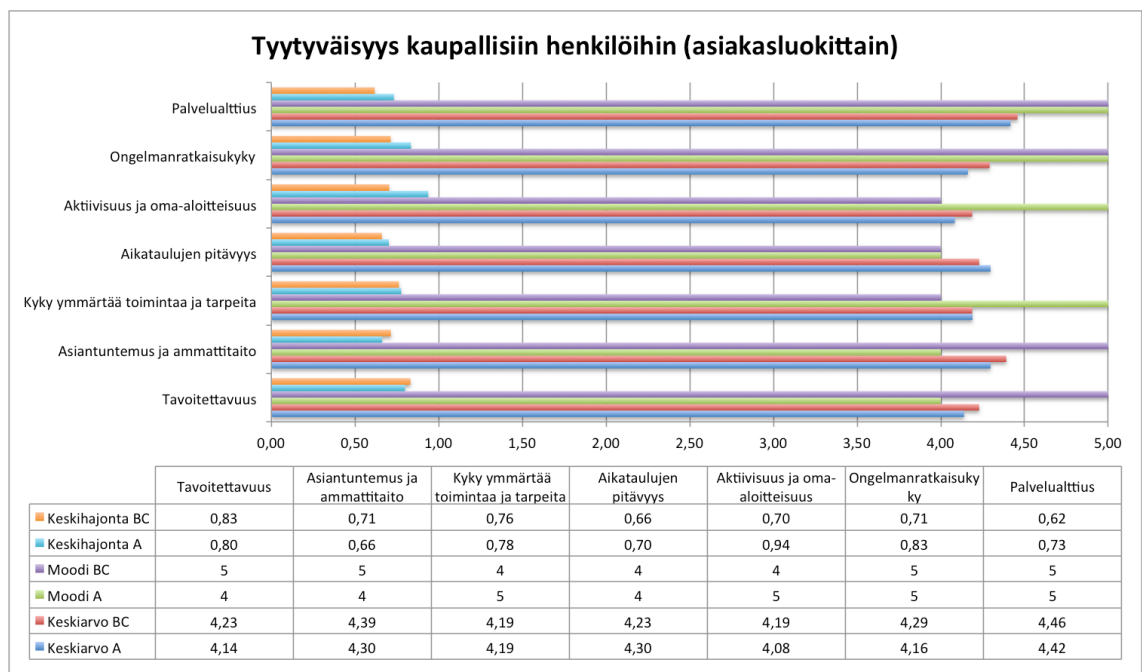
- Tavoitettavuus
- Asiantuntemus ja ammattitaito
- Kyky ymmärtää toimintaa ja tarpeita
- Aikataulujen pitävyys
- Aktiivisuus ja oma-aloitteisuus
- Ongelmanratkaisukyky
- Palvelualltius

Kyselyn tulokset kunkin ryhmän osalta esitetään kahden kuvaajan avulla. Ensimmäinen kuvaaja esittää tulokset kaikkien vastanneiden kesken ja jälkimmäinen asiakasluokittain.

Vastaajien tyytyväisyyttä Yrityksen kaupallisiin henkilöihin kuvataan kuvioissa 16 ja 17. Tarkasteltaessa tuloksia voidaan havaita vastanneiden olevan hyvin tyytyväisiä Yrityksen kaupallisten henkilöiden toimintaan. Useimmissa kohdissa asiakasluokkaan BC kuuluvat vastaajat ovat aavistuksen verran tyytyväisempiä kuin asiakasluokkaan A kuuluvat vastaajat. Kummankin asiakasluokan osalta vastausten keskiarvot ovat selvästi yli 4 ja palvelualltius lähentelee arvoa 4,5.



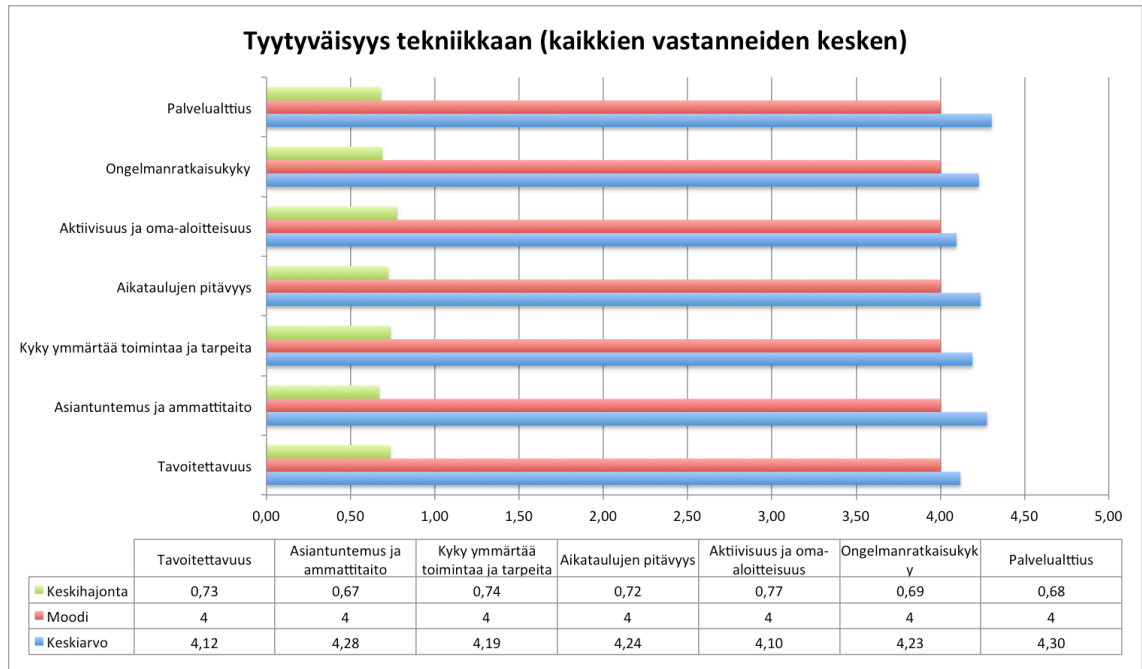
Kuvio 16. Tyytyväisyys Yrityksen kaupallisiin henkilöihin kaikkien vastanneiden kesken



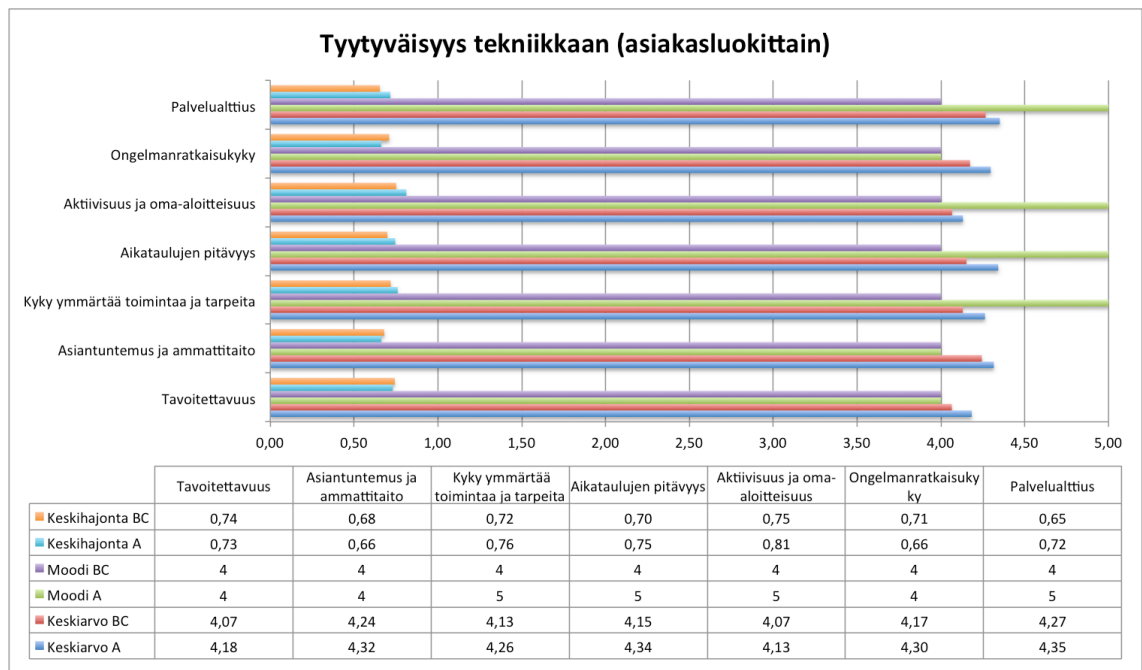
Kuvio 17. Tyytyväisyys Yrityksen kaupallisiin henkilöihin asiakasluokittain

Kuvioissa 18 ja 19 esitetään edellisiä vastaavat kuvaajat koskien vastanneiden tyytyväisyyttä Yrityksen teknisiin asiantuntijoihin. Keskiarvoiltaan tulokset mukailevat kaupallisten henkilöiden tuloksia. Suurimpana erona on havaittavissa, että asiakasluokka A on tyytyväisempi kuin asiakasluokka BC. Ero on suurimmillaan aikataulujen pitävyydessä, jossa keskiarvo A on 0,19 suurempi kuin keskiarvo BC. Erot tyytyväisyydessä teknisiin

asiantuntijoihin selittynevät asiakkaiden saaman huomion määrällä. B ja C asiakkaiden kanssa ei asioida yhtä tiiviisti, kuin A asiakkaiden kanssa ja tästä syystä myös teknisten asiantuntijoiden verkostoituminen ja kanssakäyminen pienempien asiakkaiden kanssa on huomattavasti vähäisempää.

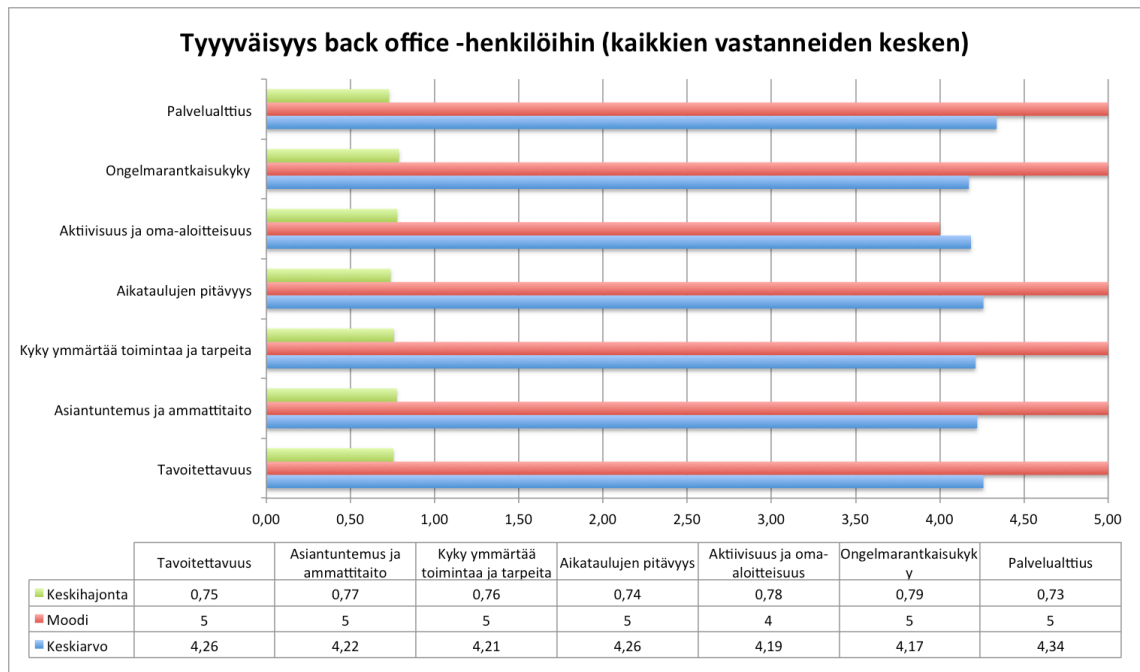


Kuvio 18. Tyytyväisyys Yrityksen teknisiin asiantuntijoihin kaikkien vastanneiden kesken

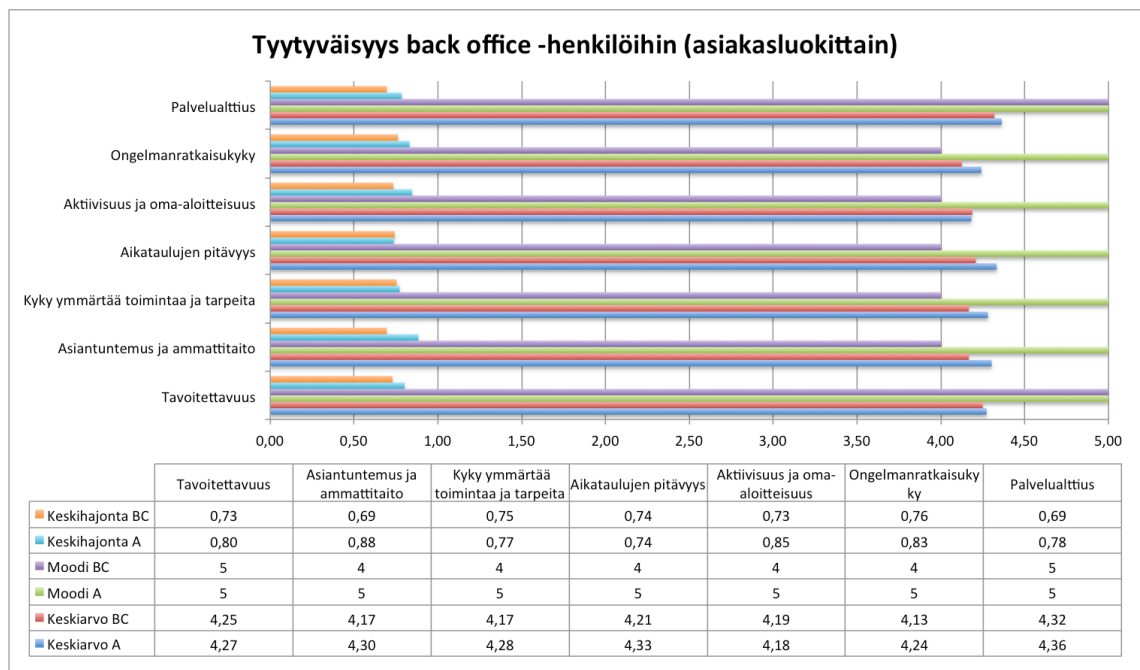


Kuvio 19. Tyytyväisyys Yrityksen teknisiin asiantuntijoihin asiakasluokittain

Vastaajien tyytyväisyyttä Yrityksen back office –toiminnoista vastaaviin henkilöihin kuvataan kuvioilla 20 ja 21. Vastauksien keskiarvot noudattelevat samaa linjaa, kuin teknisten ja kaupallisten henkilöiden arvioinnissa.



Kuvio 20. Tyytyväisyys Yrityksen back office -henkilöihin kaikkien vastanneiden kesken



Kuvio 21. Tyytyväisyys Yrityksen back office -henkilöihin asiakasluokittain

Edellä esitettyjä kuvaajia (kuviot 16-21) tarkasteltaessa voidaan huomata, että Yrityksen kolmesta toimintokokonaisuudesta kaikki onnistuvat kiitettävästi. Kaikki tulokset noudattelevat hyvin saman kaltaista linjaa niin alhaisimman arvon (aktiivisuus ja omaaloitteisuus) kuin korkeimmankin arvon (palveluالتتius) suhteen.

7.1.3 Väittämät

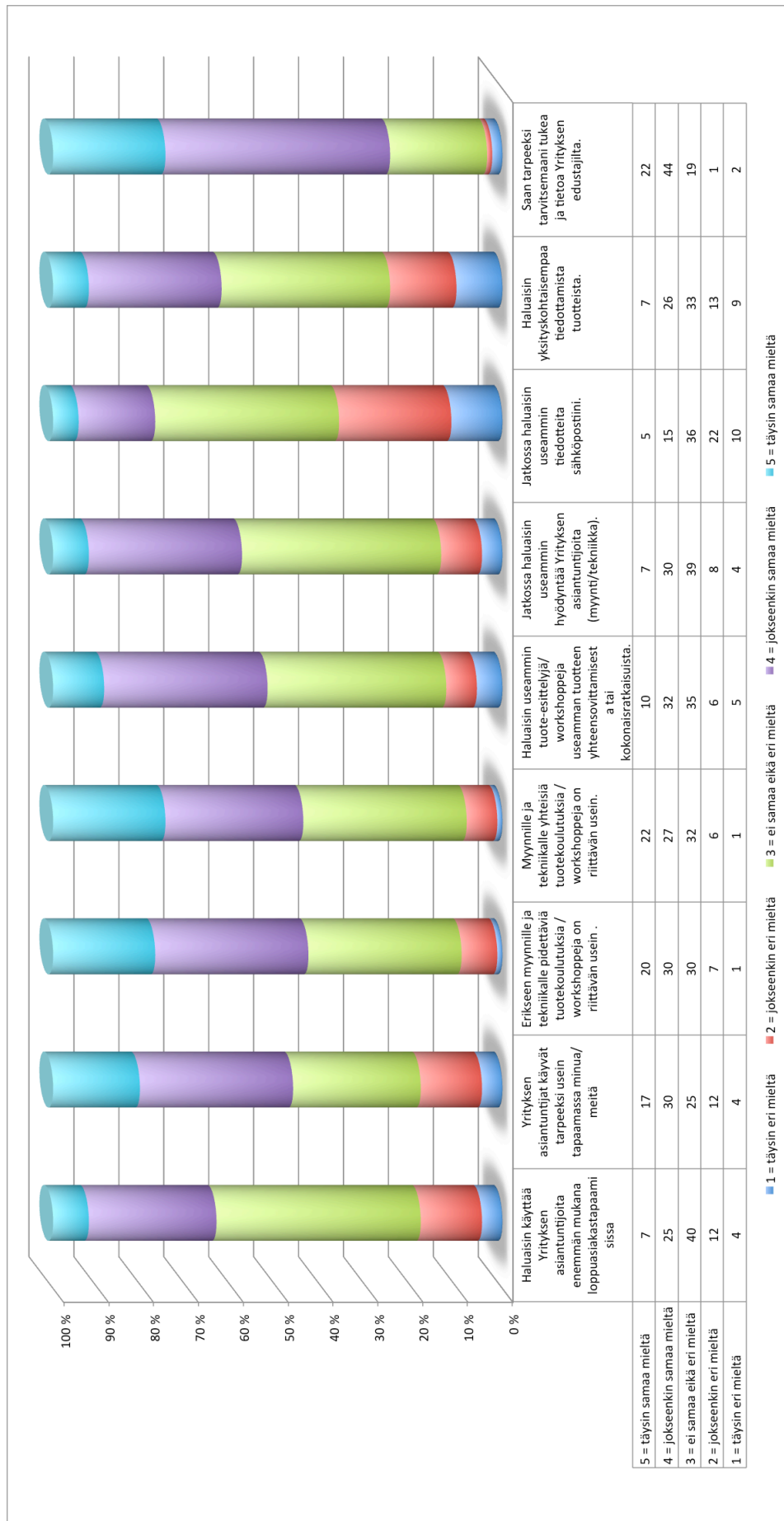
Asiakastyytyväisyyskyselyn viimeisessä osiossa kyselyyn osallistujia pyydettiin vastaamaan esitettyihin väittämiin. Vastausvaihtoehdot olivat asteikolla 1-5, jossa 1 = täysin erimieltä ja 5 = täysin samaa mieltä. Osion tarkoituksena oli kartoittaa vastaajien kantaa Yrityksen tarjoaman tiedon sekä asiantuntijoiden saatavuuteen.

Vastaukset väittämiin on esitetty kuviossa 22. Vastaukset on kuvattu frekvenssijakamaan, jolloin kaikki vastaukset suhteellisine määrineen on helposti luettavissa.

Vastauksista on pääteltävissä, että vastaajat kokevat Yrityksen asiantuntijoiden olevan hyvin tavoitettavissa ja että tietoa on saatavilla riittävästi. Osa vastaajista haluaa hyödyntää Yrityksen asiantuntijaresursseja useammin loppuasiakastapaamisissa. Vastaajat kokevat, että Yrityksen järjestämiä tuotekoulutuksia ja työpajoja on riittävästi tarjolla niin teknisille asiantuntijoille kuin myynnillekin. Kuitenkin esiin nousee kysyntää laajempia kokonaisuuksia käsitteleville tuotekoulutuksille tai työpajoille.

Kuvaajaa tarkasteltaessa voidaan todeta Yrityksen onnistuvan jakamaan tietoa jokseenkin hyvin. Suurin osa vastaajista ei kaipaa lisää sähköpostitse tapahtuvaa tiedotusta. Vastauksista on myös luettavissa tiettyä tarvetta yksityiskohtaisemmalle tuotetiedottamiselle.

Väittämien lukumäärällisesti suosituin vastaus oli tyypilliseen suomalaiseen tapaan ”ei samaa eikä eri mieltä”. Syynä tähän voi olla, että vastaajat kokevat saavansa yritykseltä tarpeeksi informaatiota ja osaavat hyödyntää asiantuntijoita tarpeidensa mukaan. Saattaa myös olla, että on helpompi vastata ”ei samaa eikä eri mieltä” sen sijaan, että antaisi negatiivisempaa palautetta.



Kuvio 22. Väittämien frekvenssijakauma kaikkien vastanneiden kesken

7.2 Haastattelujen tulokset

Haastattelujen tulokset käsitellään alla joko yksi tai useampi kerrallaan. Osa kysymyksistä käsittelee samaa aihepiiriä, jolloin niiden vastaukset on mahdollista niputtaa yhteen kokonaisuuteen. Haastattelujen alussa kysytyt nimi, yritys sekä asema yrityksessä palvelevat ainoastaan haastattelijaa, eikä niihin tulla tässä raportissa viittaamaan.

Puolet haastatelluista työskentelivät tietoturvaluotteiden parissa ja loput joko tietoliikenne- tai tallennusjärjestelmien parissa. Puolet haastateltavista omaavat kaupallisen ja puolet teknisen taustan ja joukossa on muutama, joilla on vahvaa näkemystä niin teknisistä kuin kaupallisistakin asioista. Suorien vastauksien lisäksi vastauksiin sai lisää väriä rivien välistä tulkittaessa.

Kysymyksillä 5-9 (liite 2) kartoitettiin Yrityksen tärkeimpiä arvotoimintoja haastateltavien silmissä ja samalla pyrittiin selvittämään, missä arvotoiminnoissa on parannettavaa tai puuttuuko joitain toimintoja kokonaan. Haastattelujen perusteella tärkeimmät lisäarvoa tuottavat toiminnot ovat myynnin edistäminen (pre-sales) sekä syvä tuoteosaaminen niin teknisesti kuin kaupallisesti. Myynnin edistämiseen lasketaan kuuluvaksi ”normaalien” myyntiaktiviteettien lisäksi myynnin tekninen tukeminen sekä kumppaneille ja/tai loppuasiakkaille järjestettävät teknologiatietoiskut ja seminaarit.

Parannettavia asioita kartoitettaessa ei haastateltavien keskuudesta noussut esille mitään toimintoa, jota järjestelmällisesti laiminlyötäisiin vaan parannusta kaipaavat asiat keskittyivät enemmän kunkin kumppanin omiin kipukohtiin. Huomion arvoista oli kuitenkin erään haastateltavan vastaus, jossa nostettiin esiin myynnin edistäminen sekä teknisten resurssien parempi hyödynnettävyys parannettavien asioiden joukkoon. Tämä kiellnee, että kyseisen kumppanin tarpeita ei olla onnistuttu ottamaan huomioon riittävästi. Huomion arvoisen tästä tekee fakta, että kyse on yleisesti ottaen Yrityksen ydintoimintoihin kuuluvista toimista.

Haastateltavat olivat pääasiallisesti tyytyväisiä Yrityksen tarjoamiin palveluihin tai toimintoihin, eikä esiin nostetut haasteet koskeneet suoraan Yrityksen toimintaa. Suurin osa esiin nostetuista haasteista olivat riippuvaista Yrityksen edustamien päämiesten toimintatavoista tai heidän prosesseissaan ilmenneistä ongelmakohdista. Haastateltavat eivät odottaneet Yritykseltä toimia näiden ongelmakohtien kanssa, vaikkakin ongelmiin

tartuttaessa ja autettaessa niiden ratkaisemisessa olisi mahdollisuus korostaa asiakaspalvelua ja sitä kautta kasvattaa erilaistamista.

Kysyttäessä, mitä toimintoja tai palveluja tulisi lisätä, haastateltavilla oli voimakkaimpina näkemyksinä markkinointiaktiviteetit, yhteinen asiakashankinta, koulutustarjonnan kasvattaminen sekä aktiivisempi yhteydenpito teknisten asiantuntijoiden välillä. Haastateltavat kokivat loppuasiakkaille järjestettävien tapahtumien organisoinnin päämiesten kanssa erittäin hankalaksi ja toivoivat tähän apua. Yleensäkin kumppaneiden markkinoinnin ja edustamien tuotteiden näkyvyyden tukeminen nostettiin esille useammassakin haastattelussa. Muutama haastateltava nosti esiin yhteisen asiakashankinnan, joka ei perinteisesti ole kuulunut Yrityksen toimintamalliin. Tähän olisi ehkä hyvä tarttua, sillä haastatteluista ilmeni myös, että Yrityksen kilpailijat ovat tällä saralla huomattavasti aktiivisempia.

Haastatteluissa kysymyksillä 10-12 kartoitettiin haastateltavien näkemystä Yrityksestä tuote- tai ratkaisukeskeisenä. Ratkaisulla tarkoitetaan tässä yhteydessä useamman eri valmistajan laitteista tai ohjelmistoista koostuvaa niin sanottua kokonaistuotetta. Valtaosa haastateltavista mielsivät Yrityksen ensisijaisesti tuotekeskeiseksi toimijaksi, sillä toimiihan Yritys tukkukaupan alalla. Useimpien haastateltavien yrityksissä tehdään itse päätökset tuotteistettavista ratkaisuista ja mistä komponenteista ne koostuvat. Haastateltavat suhtautuivat jossain määrin varautuneesti ajatukseen, jossa Yritys toimisi pääasiallisesti ratkaisukeskeisesti tiukan tuotekeskeisyyden sijaan.

Kaikesta varautuneisuudesta huolimatta, lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että ratkaisukeskeistä lähestymistapaa olisi ehdottoman tärkeää vahvistaa kommunikoidessa kumppaniyrityksien myyntihenkilöstön kanssa. Usein myyjillä ei ole välttämättä kykyä hyödyntää kaikkea saatavilla olevaa informaatiota saati ymmärtää tuotteita teknisellä tasolla. Ratkaisu- ja tarvelähtöisemmällä lähestymistavalla voitaisiin saada myyntihenkilöstö paremmin ymmärtämään mitä ongelmia kyseisillä tuotteilla on tarkoitus ratkaista ja mitkä ovat asiakkaalle ratkaisusta koituvat hyödyt.

Muutama haastateltava nosti esiin ratkaisukeskeisyyden hyödyllisyyden jo myynnin edistämisvaiheessa sekä osana seminaareja ja tietoisuuksia. Teknologiatietoisuuteen olisi hyvä sisällyttää osio, jossa kuvataan millä tavalla kyseinen tuote vahvistaa olemassa olevaa infrastruktuuria ja tekee kokonaistuotteesta paremman. Hyväksi lähestymistä-

vaksi koettiin myös tapausesimerkit, joissa kuvataan tarve sekä ratkaisu ja siitä saadut hyödyt oikeiden referenssien kautta.

Kysymys 13 käsittelee Yrityksen viestintää ja tiedottamista. Pääasiallisesti haastateltavat olivat tyytyväisiä Yrityksen viestintään ja sen oikea-aikaisuuteen, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Toinen poikkeus kokee saavansa tietoa hieman liian myöhään, joka lienee seurausta yrityksen sisäisistä prosesseista. Tärkeämpänä poikkeamana kuitenkin lienee voimakas viittaus paikallisen markkinoinnin puutteellisuuteen. Tällä tarkoitetaan sitä, että lähes poikkeuksetta toimittajilta peräisin oleva markkinointimateriaali ei ole lokalisoitua. Materiaalien kielenä on englanti ja tapausesimerkit, joihin viitataan ovat ”isosta maailmasta” ja niitä on vaikeaa suhteuttaa Suomen markkinoille. Lisäksi nousi esille tarve saada tiedot erilaisista kampanjoista sekä promootioista ennen kuin ne astuvat voimaan. Tällöin kumppanien olisi mahdollista hyödyntää tehokkaammin verkostojaan saadessaan mahdollisuuden itse kohdistaa omia myynninedistämistoimiaan saman aikaisesti laajempien kampanjoiden yhteydessä. Edellä mainittujen lisäksi esille nousi kommentti, jossa tuotiin esille ettei tiedon saatavuus vielä takaa kykyä hyödyntää saatavilla olevaa tietoa.

Seuraavat kaksi kysymystä (14 ja 15) käsittelevät haastateltavan näkemystä viime vuosina esiin nousseisiin ilmiöistä toimialalla samoin kuin tulevista ilmiöistä. Viime vuosina yleistyneiksi ilmiöiksi nostettiin mm. virtualisointi, langattomuus, mobiililaitteiden yleistyminen ja web-teknologiat eri lieveilmiöineen. Näistä kolme jälkimmäistä ovat hyvin pitkälti sidoksissa toisiinsa. Edellä mainittujen lisäksi esiin nousivat myös palveluna toimittaminen sekä tietoturvan saralla painotuksen siirtyminen teknisestä tietoturvasta hallinnolliseen tietoturvaan. Ensin mainittu lienee seurausta voimakkaasta ulkoistamisbuumista sekä jatkuvasta paineesta saada kustannuksia alas. Henkilöstövähennysten kohdistuessa tietohallintoon ei yrityksillä ole enää resursseja eikä aikaa operoida omaa IT-infrastruktuuria, jolloin on välttämätöntä kääntyä palveluntarjoajan puoleen. Joissain tapauksissa asiakkaat hankkivat tarvittavat laitteet itselleen ja ulkoistavat palvelun tuottamisen ja laitteiden operoimisen kumppanille, kun taas toiset ulkoistavat kaiken operatiivisen toiminnan.

Syynä tietoturvallisuuden painottumisessa hallinnolliseen tietoturvaan on erilaiset viranomais- tai rahoitusalan asettamat vaatimukset ja määräykset. Tällöin kyse ei ole enää

pelkästään teknologiasta vaan myös prosesseista, käytännöistä, hallintotavasta, riskien hallinnasta jne.

Viime vuosina tapahtuneita muutoksia kiinnostavampaa on haastateltavien näkemys tulevasta. Vastauksista on luettavissa jatkumoa käynnissä olevalle teknologiamurrokselle. Tähän murrokseen lasketaan kuuluvaksi web-teknologiat lieveilmiöineen samoin kuin pilviteknologiat, virtualisointi sekä datakeskusten kasvaminen. Haastateltavat pohjivat, josko näille voimakkaassa murroksessa eläville tekniikoille ja teknologioille alkaisi muodostumaan standardeja sekä yleisiä toimintamalleja.

Datakeskukset, pilviteknologiat sekä virtualisointi on helppo yhdistää saman sateenvarjon alle, sillä kaikki kolme nivoutuvat yhteen tavalla tai toisella. Virtualisoinnin odotetaan siirtyvän perinteisestä palvelinvirtualisoinnista myös verkon virtualisointiin. Datakeskusten voimakkaasta kasvusta (ja odotetusta kasvusta) riippumatta, muutama haastateltava nosti esiin, että pilviteknologioiden myötä organisaatiolla on mahdollisuus ottaa ulkoistuksissa kadonnutta kontrollia takaisin itselleen. Tähän liittyy myös oleellisesti kapasiteetin ostaminen käytön mukaan. Eräs haastateltava totesi, että ohjelmistojen hankkiminen palveluna on aivan jokapäiväistä, mutta infrastruktuurin hankkiminen palveluna on Suomessa vielä lapsen kengissä. Myös palvelunlaatuun liittyvät asiat olivat pinnalla muutamassa haastattelussa. Palveluiden siirtyessä pilveen ja siten jonnekin julkiseen Internetiin, herää kysymys kuinka kriittisten palveluiden saatavuus ja palvelutasot voidaan taata. Internet on luonteeltaan verkko, joka palvelee parhaansa mukaan, mutta mitään takaamatta.

Näkyvissä oli myös perinteisten teknologioiden ja pienempien, yhteen asiaan keskittyneiden toimittajien vaikeudet. Tuotteet kasvavat suuremmiksi ja muuttuvat kasvavassa määrin tuotteesta alustaksi, josta voidaan tuottaa useita erilaisia palveluja ja tarjota näkyvyyttä yrityksen verkkoon aivan uudella tavalla. Pienemmät toimijat joutunevat keskittymään omaan kapeaan segmenttiinsä valtavirran sijaan, kun taas jättimäisten, monikansallisten toimijoiden valta tulee kasvamaan entisestään. Näitä ovat esimerkiksi Microsoft ja Google, joiden ekosysteemit ovat valtavia. Muutama haastateltava arveli, että erityisesti yritysmaailmassa Microsoftin ekosysteemi kasvaa ja vahvistuu entisestään ja yhä useampi teknologia tai ratkaisu tulee vahvasti nojaamaan Microsoftin Active Directoryn ympärille. Edellä mainittujen lisäksi myös omissa segmenteissään vahvoilla olevat toimijat, jotka ovat kyenneet kasvattamaan tuotteensa laajemmiksi kokonaisuuksiksi

tai palvelualustoiksi tulevat olemaan vahvoilla verrattuna pienempiin toimijoihin, jotka keskittyvät tiukasti omaan ydinliiketoimintaansa. Tilanteessa ei ole kyse tuotteiden paremmuudesta vaan enemmänkin siitä, että samalta alustalta voidaan tarjota useampia palveluita, jotka ovat laadultaan ”riittävän hyviä”. Tällöin voidaan pitää toimittajien lukumäärä vähäisempänä ja saadaan parempi tuotto tehdyistä investoinneista.

Osa haastateltavista arveli, että identiteetin hallinta sekä roolipohjaisuus eri palveluissa tulevat kasvamaan huomattavasti lähitulevaisuudessa. Käyttäjän identiteetti sekä eri roolit tullaan ottamaan huomioon pääsynhallinnassa ja näitä tietoja pyritään hyödyntämään enemmän yritysten palveluiden kokonaisarkkitehtuurissa.

Vaikka useissa haastatteluissa ilmeni vankka usko langattoman maailman kasvuun ja mobiliteetin ja liikkuvuuden hallinnan yleistymiseen eräässä haastattelussa nousi esiin runkoverkot ja epäily siitä, että runkoverkot ovat jääneet hieman taka-alalle alati mobilisoituvassa maailmassa. Vaikka langattomuus on yleistynyt huomasti, eikä kehitykselle ole loppua näkyvissä, on syytä muistaa, että langattomuus koskee pääasiallisesti vain liityntäverkkoja. Haastateltava pohtiikin, että ovatko runkoverkot ja valokuitu jääneet hieman unohduksiin.

Kysymyksillä 16 ja 17 kartoitettiin haastateltavien näkemystä muutoksista asiakkaiden vaatimuksissa sekä mahdollista kuilua asiakkaiden vaatimuksien ja toimittajien markkinoitviestien välillä. Haastateltavien vastauksista ei löytynyt selviä yhtäläisyyksiä asiakkaiden vaatimuksissa tapahtuneisiin muutoksiin. Muutama nosti esiin, että tarjouspyyntöjen perusteella on pääteltävissä, että konsulttien valta on kasvanut etenkin tarjouspyyntöjen määrittelyvaiheessa. Toinen esille noussut asia on asiakkaiden vaatimus paremmin tuotteistetuista tai paketoituista palveluista. Asiakkaat saattavat ostaa laitteet ja kilpailuttaa ainoastaan palvelun tuottamisen ja laitteiden operoinnin. Edellä mainittujen lisäksi globaali taloustilanne ja jatkuva kulukuuri näkyy myös asiakkaiden vaatimuksissa. Asiakkaat ovat kustannustietoisempia ja turhia kuluja pyritään karsimaan. Julkishallinnossa tapahtuva tiukka kustannusfokus koettiin jarruksi kehityksen tiellä.

Asiakasvaatimusten ja toimittajien sanoman välisellä kuilulla tarkoitetaan aikaa, mikä kuluu ennen kuin asiakkaat ovat valmiita uusien teknologioiden hyödyntämiseen. Suurin osa haastateltavista ei osannut tähän antaa arviota, sillä he kokivat sen olevan voimakkaasti riippuvainen asiakkaasta ja resursseista, joita asiakkaalla on käytettävissä.

Tietohallinnon koko ja työkuorma vaikuttavat asiakkaan kykyyn pysyä ajan tasalla nykypäivän uhkista tai riskeistä sekä teknologioista, joilla näitä voidaan pienentää. Asiakkaat eivät ole tietoisia tarjonnasta, eikä välttämättä tarve ole herännyt. Tarve saattaa herätä vahinkojen, poikkeamien tai viranomaisvaatimusten kautta, jolloin yritykset toimivat reaktiivisesti eikä uusien teknologioiden adaptoiminen ole välttämättä hallittua. Haastateltavat arvioivat, että kuilu saattaa kasvaa aina kahteen vuoteen saakka – asiakkaasta riippuen. Eräs huomion arvoinen kommentti on, että pitkä viive on vain osoitus heikosta markkinoinnista.

Kysymyksellä 18 kartoitettiin haastateltavien näkemystä nousussa olevista ilmiöistä, teknologioista tai tuotteista 1-3 vuoden aikajänteellä. Eniten haastateltavien keskuudessa nousi esiin erilaiset datakeskuspalvelut ja virtualisointi. Näihin lasketaan kuuluviksi datakeskusautomaatio, tallentaminen ja erilaiset pilviteknologiat. Mobiliteetti sekä tietoturvan kokonaistilan hallinta nousivat myös esille nousevien ilmiöiden joukossa. Haastateltavien vastaukset noudattelivat hyvin saman kaltaista linjaa kuin jo aikaisemmissakin kysymyksissä. Mielenkiintoinen oli myös erään haastateltavan kommentti perinteisten toimijoiden haasteista ja orastava arvoketjun muutos, joka avaa kenttää uusille toimijoille ja uusille toimintamalleille.

Kysymyksessä 19 haastateltavia pyydettiin arvioimaan Yritystä suhteessa kilpailijoihin. Yhtä poikkeusta lukuun ottamatta kaikki haastateltavat arvioivat Yrityksen ehdottomasti eturivin toimijaksi ja osa jopa ylivoimaiseksi. Tärkeimmät huomiot olivat kuitenkin, että etumatka kilpailijoihin on kaventunut ja Yrityksen ei pitäisi tuudittautua vallitsevaan tilanteeseen vaan olla aktiivisempi.

Kysymyksessä 20 pyydettiin haastateltavia nostamaan esiin toimittajia, joita mahdollisesti haluaisivat Yrityksen edustavan. Osa haastateltavista jätti kokonaan vastaamatta kysymykseen ja osa luetteli toimittajia suoraan nimeltä. Näitä ei kuitenkaan sisällytetä raporttiin. Huomion arvoista oli kuitenkin erään haastateltavan kommentti, jossa haastettiin Yritystä tarkastelemaan mitä toimittajia edustuksessa on ja on ollut pitkään ja sen perusteella ehkä arvioimaan, olisiko tarvetta jättää joitain toimittajia pois ja ottamaan rohkeasti uusia tilalle.

Haastattelujen kahdessa viimeisessä kysymyksessä pyydettiin haastateltavia arvioimaan Yrityksen roolia ja sen tärkeyttä myyntiketjussa jälleenmyyjän ja toimittajan välissä

sekä arviota siitä, tuleeko Yrityksen rooli tulevaisuudessa mahdollisesti kasvamaan, pysymään samana ja vähenemään. Kaikki haastateltavat kokivat Yrityksen roolin myyntiketjussa arvokkaaksi paikallisena toimijana, jolla on hyvät kanavat päämiesten suuntaan. Yksikään haastateltava ei myöskään näe, että Yrityksen rooli olisi tulevaisuudessa laskemassa vaan ehkä enemmänkin kasvamassa, mikäli asiat tehdään oikein. Työkalut kasvua varten on Yrityksellä itsellään.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Yrityksessä on toteutettu asiakastyytyväisyyskysely neljänä vuotena peräkkäin. Kysymyksiä on pysynyt täsmälleen samana näinä neljänä vuotena lukuun ottamatta tämän vuoden kyselyn viimeistä osiota. Kyselyn tulokset ovat olleet hyvin saman kaltaisia joka vuosi, vaikka jotain vaihtelua tuloksissa on ollut. Esimerkkinä vuosi 2011, joka on kokonaistyytyväisyyttä mitattaessa ollut heikoin, vuoden 2010 ollessa korkein.

Kyselyn viimeisen osion tarkoituksena oli kartoittaa vastaajien arviota Yrityksen tarjoaman tiedon ja asiantuntijoiden saatavuuteen. Syynä tällä oli ajoittain tihkunut viesti siitä, että osa kumppaneista toivoisi aktiivisempaa yhteydenpitoa Yrityksen puolelta. Suurimpien kumppanien puolelta viesti kohdistui enemmän Yrityksen teknisiin asiantuntijoihin ja pienempien kumppanien osalta Yritystä kannustettiin olemaan ylipäättään kiinnostuneempi kumppanin asioista ja liiketoiminnasta. Osion teema mukaili myös haastattelujen teemaa.

Asiakastyytyväisyyskyselyn vastauksissa on tiettyä vääristymää, eikä se anna täysin todenmukaista kuvaa asiakastyytyväisyydestä. Tulokset osoittavat karkealla tasolla, että Yritys onnistuu toiminnassaan asiakasrajapinnassa. Tulokset vääristävät todellista kuvaa, sillä vastaukset ovat ehkä ylipositiivisia. Kukaan ei ole täysin tyytymätön, mikä on toisaalta hyvä merkki, mutta kyselyllä ei onnistuta tavoittamaan sitä kaikkein tärkeintä osaa asiakaskunnasta – osittain tyytymättömiä asiakkaita. Asiakkaat, jotka ovat jossain määrin tyytymättömiä Yrityksen toimintaan, eivätkä siitä johtuen vaivaudu kuluttamaan aikaansa kyselyyn vastaamiseen. Tämän asiakasryhmän tavoittaminen ja palautteen saaminen olisi kaikkein arvokkainta Yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta.

Yrityksen toiminnan ollessa asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksien valossa pääasiallisesti kiitettävää voidaan tulkita, että tulokset ovat ”liian” hyviä. Tuloksien ollessa kiitettäviä on lähes mahdotonta keksiä keinoja Yrityksen toiminnan parantamiseksi. Tästä johtuen kyselyn tulokset ovat osittain hyödyttömiä. Toki on hyödyllistä ja tärkeää saada tärkeimmiltä asiakkailta yleisluonteinen katsaus tyytyväisyydestä Yrityksen toimintaan, sillä osoittaa se, että asioita tehdään pääsääntöisesti huolellisesti, korkealla ammattitaidolla ja hyvällä asiakaspalveluasenteella.

Haastattelujen tuloksia tarkasteltaessa huomataan, että hyvien tuotteiden lisäksi tärkeimmät kumppaneille lisäarvoa tuottavat toiminnot perustuvat inhimillisiin tekijöihin. Lisäarvo kulminoituu yritysten välisien markkinoiden ”lainalaisuuksia” mukailleen ihmisiin. Lisäarvon tuottamisen kannalta tärkeitä seikkoja ovat aktiivisuus, palveluallttius ja korkealuokkainen tuoteosaaminen kaupallisesti ja teknisesti. Kaikki edellä mainitut seikat vaativat asiantuntijoilta henkilökohtaisia panostuksia.

Edellä mainituista seikoista tärkeimmäksi voidaan nostaa tuoteosaaminen. Kumppanit voivat luottaa siihen, että Yrityksen asiantuntijat osaavat tarjota parhaita mahdollisia tuotteita, parhaaseen mahdolliseen hintaan. Eräs haastateltava totesikin, että kaupan voittaa se toimija, joka on onnistunut parhaiten hyödyntämään laitevalmistajien kampanjahintoja. Tuoteosaamisen myötä kumppanien on mahdollista tukeutua Yrityksen teknologiaosaamiseen ratkaisuarkkitehtuureja suunniteltaessa samoin kuin vikatilanteiden sattuessa. Tuoteosaaminen on eräs myynnin tuen kulmakivistä ja myynnin tuki voidaan laskea Yrityksen ehkä tärkeimmäksi toiminnoksi.

Haastattelujen tuloksissa nousi esille, ettei Yritys johdonmukaisesti laiminlyö mitään toiminnoistaan, vaan kullakin kumppanilla on omat kipukohtansa. Näitä kumppanikohtaisia haasteita voisi olla mahdollista ehkäistä tai vähentää ottamalla selkeästi aktiivisempi rooli viestinnässä ja järjestämällä säännöllisiä seurantatapaamisia. Tapaamisissa nostettaisiin pöydälle ajankohtaiset asiat, kuten uudet mahdollisuudet ja viime aikaiset haasteet. Tällä tavoin kumppanista tulisi pidettyä paremmin huolta.

Yrityksen teknisten asiantuntijoiden tulisi ottaa myöskin aktiivisempi rooli kumppaneiden suuntaan ja pitää tiiviimmin teknisiä tietoiskuja kumppanien teknisille asiantuntijoille. Tiiviimpi yhteydenpito myös madaltaisi kynnystä ottaa yhteyttä ongelmatilanteissa ja muutenkin lisätietoja kaivattaessa. Henkilökohtaiset suhteet ovat tärkeässä roolissa yritysten välisillä markkinoilla.

Kuviossa 23 esitetään haastatteluissa ilmenneiden asioiden perusteella muodostettu SWOT -analyysi. Yrityksen vahvuuksiin luetaan tuoteosaaminen, ihmiset toimintojen takana, vahvat tuote-edustukset sekä korkea asiakasuskollisuus.

<p><u>Vahvuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Tuoteosaaminen • Ihmiset • Vahvat edustukset • Asiakasuskollisuus 	<p><u>Heikkoudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Passivoituminen ja tuudittautuminen valitsevaan tilanteeseen • Markkinakysynnän luominen
<p><u>Mahdollisuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ratkaisukeskeisyys • Yhteinen asiakashankinta • Markkinoinnin fokus loppuasiakkaisiin • Datakeskus-, virtualisointi- ja pilvitekniologiat • Tietoturvan kokonaistilanhallinta 	<p><u>Uhat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kilpailijat samalla toimintamallilla • Passivoitumisesta seuraava taantuminen

Kuvio 23. Haastatteluiden pohjalta luotu SWOT –analyysi

Tuoteosaaminen on eräs Yrityksen suurimmista erilaistavista tekijöistä, kuten jo aieminkin on tuotu esille. Tuoteosaaminen vahvistaa kilpailuetua ja on vahva lisäarvoa tuottava tekijä.

Tuoteosaaminen ei kuitenkaan ole välittömästi Yritykseen sidottua. Tuoteosaaminen on sidottu ihmisiin, jotka työskentelevät yrityksen palveluksessa. Tuoteosaamisen ylläpitäminen vaatii asiantuntijoilta toimia tuotteiden elinkaaren mukaisesti. Ihmiset ovat myös avainasemassa kun nostetaan esille pehmeämpiä arvoja ja toimintoja kuten palveluallttius ja aktiivisuus. Korkealuokkainen osaaminen yhdistettynä ammattimaiseen ja ystävälliseen palveluun tuottaa aina positiivisen lopputuloksen – tavalla tai toisella.

Kuten jo aiemmin on todettu, vahvat tuote-edustukset kuuluvat Yrityksen strategiaan ja toimintamalliin. Myös kumppanien keskuudessa edustukset lasketaan vahvuudeksi. Useilla Yrityksen edustukseen kuuluvilla laitevalmistajilla on vahva läsnäolo Suomen markkinoilla. Useimmilla laitevalmistajilla on vahva tuotemerkki ja imago ja ne ovat tunnustettuja toimijoita alalla.

Yrityksen asiakasuskollisuus on myös korkealla tasolla. Syynä tähän ovat pitkäaikaiset asiakassuhteet ja ajan myötä ansaittu luottamus kumppanien keskuudessa. Asiakasuskollisuuteen vaikuttanee omalta osaltaan myös fakta, että useilla Yrityksen edustamilla tuotteilla on korkeat vaihtokustannukset. Toisaalta, jos asiat toimivat hyvin ja joustavas-

ti yritysten välillä ja tuotteilla tehtävä liikevaihto on riittävän kannattavaa, ei tuotteiden vaihdolle löytyne riittäviä kannustimia.

Yrityksen sisäisiksi heikkouksiksi havaittiin passivoituminen ja tuudittautuminen vallitsevaan (positiiviseen) tilanteeseen sekä markkinakysynnän luominen. Molemmat tunnistetut heikkoudet ovat sidoksissa toisiinsa.

Passivoituminen ja tuudittautuminen vallitsevaan tilanteeseen on havaittavissa heikentyneenä aktiivisuutena kumppaneiden suuntaan. Osassa kumppaneita on pantu merkille, että kilpailijat ovat aktiivisempia ja aggressiivisempia tuomaan esille omia tuote- edustuksiaan. Passiivisuuteen voi olla syynä tuudittautuminen tilanteeseen, jossa kauppa käy ja Yrityksen liikevaihto kasvaa.

Markkinakysynnän luominen tai oikeammin sen heikkous kulkee käsi kädessä passivoitumisen kanssa. Kilpailijat ovat haastatteluissa saadun tiedon perusteella aktiivisempia. Kilpailijoiden markkina-asetat ovat pienempiä ja kasvattaakseen niitä on kilpailijoiden aktiivisesti luotava kysyntää loppuasiakkaiden keskuudessa. Sitä kautta saadaan myös kumppanit liikkeelle. Tämä ei ole perinteisesti kuulunut yrityksen toimintamalliin vaan loppuasiakkaiden itsenäinen rekrytoiminen on ollut laitevalmistajan vastuulla Yrityksen tukiessa myyntikanavaa. Siitä huolimatta Yrityksen asiantuntijat ovat kumppaneiden hyödynnettävissä myös loppuasiakastapaamisissa. Tällaisissa tapauksissa Yrityksen asiantuntijat tukevat kyseistä jälleenmyyjää ikään kuin alihankkijan roolissa.

Kumppanit kaipaavat Yritykseltä apua loppuasiakaskysynnän herättämisessä erilaisten markkinointiaktiiviteettien muodossa. Useammassa haastattelussa tuli esille, että laitevalmistajien kanssa on välillä hankalaa järjestää loppuasiakkaille suunnattuja markkinointiaktiiviteetteja ja tähän kaivattaisiin yritykseltä apua. Tähän voisi olla ratkaisuna laitevalmistajien kanssa yhdessä järjestettävät loppuasiakkaille suunnatut seminaarit, joihin kaikki kumppanit voisivat kutsua omia loppuasiakkaitaan.

Ulkoisiksi mahdollisuuksiksi tunnistettiin useita seikkoja. Osa mahdollisuuksista liittyy teknologisiin ilmiöihin ja suuntauksiin ja osa Yrityksen toiminnan kehittämiseen. Seuraavat asiat tunnistettiin:

- Ratkaisukeskeisyys

- Yhteinen asiakashankinta
- Markkinoinnin fokus loppuasiakkaisiin
- Datakeskus-, virtualisointi- ja pilviteknologiat
- Tietoturvan kokonaistilan hallinta

Voimakkaimmin edellä mainituista mahdollisuuksista nousi esille ratkaisukeskeisyys tuotekeskeisyyden sijaan. Suurin osa haastateltavista suhtautui positiivisesti ratkaisukeskeisemmän lähestymistavan soveltamiseen. Erityisen voimakkaasti tarve nousi esiin, kun keskusteltiin kommunikoinnista kumppanien myyntihenkilöstölle. Harvassa ovat ne myyjät, jotka ovat kykeneväisiä ymmärtämään monimutkaisia teknologioita ja sitä kautta tunnistamaan liiketoimintamahdollisuuksia. Tilanteen ollessa tämän kaltainen on syytä muuttaa lähestymistapaa. Olisi tehokkaampaa kuvata tuotteiden mahdollistamia ratkaisuja tapausesimerkkejä hyödyntämällä sen sijaan, että kuvataan vain tuotteita ja niiden teknisiä ominaisuuksia. Ratkaisukeskeinen lähestymistapa mukailee Geoffrey A. Mooren (1991, 108-110) esittämää ajatusta kokonaistuotteesta, jossa myyty tuote tai ratkaisu ei välttämättä ole ostajan odottama tuote. Ratkaisukeskeisemmällä lähestymistavalla voidaan asiakkaan kokemaa arvoa kohentaa parantamalla kokonaistuotetta. Odotusten hallinnalla voidaan ehkäistä asiakkaan yliodotuksista johtuvaa pettymystä.

Ratkaisukeskeinen lähestymistapa voisi auttaa myyjiä tunnistamaan uusia mahdollisuuksia ja asiakkaita ymmärtämään paremmin investoinnista seuraavia hyötyjä. Haastattelussa lähestymistapa koettiin hyväksi erityisesti myynnin edistämisvaiheessa. Loppujen lopuksi asiakkaalle tarjottava ratkaisu koostuu tuotteista. Ratkaisukeskeisyyttä voisi olla hyvä vahvistaa esimerkiksi järjestämällä tietoiskuja tai seminaareja useamman laitevalmistajien tuotteiden yhteen sovittamisesta ja korostaa niistä yhdessä muodostettavia kokonaisratkaisuja hyötyineen.

Toiseksi mahdollisuudeksi tunnistettiin kumppanin kanssa yhdessä tehtävä loppuasiakashankinta. Kumppanit eivät ole parhaimmillaan etsiessään uusia asiakkaita uusille teknologioille. Usein tämä rooli lankeaa itse laitevalmistajalle. Kuitenkin haastattelussa tuli esille tarve aktiivisemmalle loppuasiakashankinnalle, johon kaivattiin aktiivisempaa osallistumista myös Yritykseltä. Tämä vaatisi muutoksia Yrityksen strategiassa ja toimintamallissa. Etuna loppuasiakasnäkyvyydestä olisi parempi ymmärrys loppuasiakkaiden tarpeista. Kun Yrityksellä on parempi näkyvyys asiakkaiden tarpeisiin, on Yrityksen kyky asemoida tuotteita ja tukea kumppaneiden myyntiä myöskin parempi. Osa

kumppaneista suhtautuu kuitenkin varauksella Yrityksen näkyvyyteen loppuasiakasrajapinnassa. Myynnin edistämiseen Yrityksen panostukset ovat tervetulleita, mutta Yrityksen asiantuntijoiden konsultointi loppuasiakkaille nähdään kilpailutilanteena.

Nousevista teknologioista voimakkaimmin nousivat esille datakeskus-, virtualisointi- ja pilviteknologiat. Näihin on myös suuri osa Yrityksen edustamista laitevalmistajista panostamassa. Näille alueille panostaminen on myös yrityksen strategian mukaista.

Viimeisenä tunnistetuista mahdollisuuksista on tietoturvan kokonaistilan hallinta. Tietoturvan hallinnollisen puolen kasvaminen nostaa esille tarpeen tilannekuvan hallinnalle. Tietoturvan kokonaistilan hallinta pitää sisällään teknologioiden lisäksi mm. prosesseja, käytäntöjä ja viranomaisvaateita. Tuotteet, jotka mahdollistavat näkyvyyden kokonaistilaan teknologioita ja prosesseja myöten ovat melko paljon esillä eri laitevalmistajilla.

Tärkeimmiksi uhkiksi tunnistettiin kilpailijoiden vahvistunut asema sekä sisäisestä passivoitumisesta seuraava taantuminen. Kilpailutilanne kiristyy jatkuvasti. Kilpailijat ovat edelleen haastajan asemassa Yritykseen nähden, mutta tilanne vaatii jatkuvasti enemmän vastatoimia. Mitä enemmän Yritys passivoituu ja on poissa kumppanien ”iholta” suhteessa kilpailijoihin, sitä todennäköisemmin liiketoiminta siirtyy kilpaileville yrityksille. Yrityksen tulee, vahvasta asemastaan riippumatta, osoittaa kiinnostusta ja aktiivisuutta kumppaneita kohtaan ja olla vahvasti mukana kehittämässä liiketoimintaa. Muutoin kilpailija voivat pala palalta nakertaa Yrityksen asemaa kumppanikentässä heikommaksi.

Kehittämistyön laajuuteen ei kuulu työn tulosten pohjalta tehtävien toimenpiteiden seuraaminen tai arvioiminen. Kehittämistyön tärkeimpänä tuloksena on kumppaneilta saatu informaatio haastatteluista ja asiakastyytyväisyyskyselystä ja niihin perustuva pohdinta ja kehittämissuhteet. Näiden valossa työtä voidaan pitää onnistuneena, sillä opinnäytetyössä kerättyä informaatiota olisi erittäin vaikeaa hankkia päivittäisen työn ohessa. Kerätyn informaation avulla Yrityksellä on paremmat edellytykset liiketoiminnan kehittämiseen.

LÄHTEET

Lahdelma, J. Strateginen liiketoimintasuunnitelma. 2008.

Moore, G. A. 1991. Crossing The Chasm. Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers. New York: HarperBusiness, an imprint of HarperCollins Publishers.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.

Porter, M. 1984. Strategia kilpailutilanteessa. Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat. Toinen painos. Suom. Väisänen, T. Helsinki: Oy Rastor Ab. Alkuperäinen teos 1980.

Porter, M. 1985. Kilpailuetu. Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Kolmas painos. Suom. Maarit Tillman. Weilin+Göös.

Santasalo, T. & Koskela, K. (julkaisijat Kaupan liitto, Palvelualojen ammattiliitto). Tukkukauppa Suomessa 2009. Helsinki: Tuomas Santasalo ky.

SWOT Analysis Made Simple, 2012. Rapibdi. Luettu 14.11.2012.
<http://rapidbi.com/swotanalysis/>

Walker, G., 2009. Modern Competitive Strategy. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Yrityksen kotisivut. Luettu 2.9.2012.

LIITTEET

Liite 1. Asiakastyytyväisyyskyselyn kysymykset.

1 (4)

Asema / toimenkuva:

- Myynti
- Markkinointi
- Tekniikka
- Back Office (tilaukset, toimitukset, taloushallinto, logistiikka)
- Johto

Henkilöstön lukumäärä:

- 1 - 25
- 26 - 50
- 51 - 100
- Yli 100

Arvioi asteikolla 1-5, kuinka tyytyväinen olet seuraaviin osa-alueisiin? 1= täysin tyytymätön, 5= erittäin tyytyväinen

Palvelu:

	1	2	3	4	5
Palvelun nopeus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun joustavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helppo asiointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ystävällinen palvelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Osaaminen:

	1	2	3	4	5
Tekninen osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaupallinen osaaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hallinnollinen osaaminen (tilaukset, toimitukset, logistiikka)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(jatkuu)

Toimintavarmuus:

	1	2	3	4	5
Tilausten käsittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laskujen käsittely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotettavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimitusvarmuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Markkinointi ja tiedottaminen:

	1	2	3	4	5
Tuoteinformaation määrän riittävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuoteinformaation sisällön laatu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuoteinformaation hyödyllisyys työtehtäviesi kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotekoulutusten ja seminaarien määrän riittävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Yleistä:

	1	2	3	4	5
Hinta-laatusuhde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen maine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen tuoma lisäarvo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuotevalikoiman kattavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arvioi asteikolla 1-5 (1= täysin tyytymätön, 5= erittäin tyytyväinen). Huom, mikäli et ole asioinut jonkun ryhmän kanssa, voit jättää vastaamatta siihen.

Kuinka tyytyväinen olet kaupallisten henkilöiden:

	1	2	3	4	5
Tavoitettavuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiantuntemukseen ja ammattitaitoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kykyyn ymmärtää toimintaanne ja tarpeitanne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kykyyn hoitaa asiat sovitussa aikataulussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktiivisuuteen ja oma-aloitteisuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ongelmaratkaisukykyyn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelualttiuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka tyytyväinen olet teknisten tukihenkilöiden:

	1	2	3	4	5
Tavoitettavuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiantuntemukseen ja ammattitaitoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kykyyn ymmärtää toimintaanne ja tarpeitanne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kykyyn hoitaa asiat sovitussa aikataulussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktiivisuuteen ja oma-aloitteisuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ongelmaratkaisukykyyn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelualttiuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka tyytyväinen olet back Office -henkilöstön (tilaukset ja toimitukset):

	1	2	3	4	5
Tavoitettavuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiantuntemukseen ja ammattitaitoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kykyyn ymmärtää toimintaanne ja tarpeitaanne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kykyyn hoitaa asiat sovitus- ja aikataulussa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aktiivisuuteen ja oma-aloitteisuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ongelmaratkaisukykyyn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palveluvalttiuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vastaa seuraaviin väittämiin (1=täysin erimieltä, 5=täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Haluaisin käyttää Yrityksen asiantuntijoita enemmän mukana loppuasiakastapaamisissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen asiantuntijat käyvät tarpeeksi usein tapaamassa minua/meitä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erikseen myynnille ja tekniikalle pidettäviä tuotekoulutuksia / workshoppeja on riittävän usein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myynnille ja tekniikalle yhteisiä tuotekoulutuksia / workshoppeja on riittävän usein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluaisin useammin tuote-esittelyjä / workshoppeja useamman tuotteen yhteensovittamisesta tai kokonaisratkaisuista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jatkossa haluaisin useammin hyödyntää Yrityksen asiantuntijoita (myynti/tekniikka).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jatkossa haluaisin useammin tiedotteita sähköpostiini.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluaisin yksityiskohtaisempaa tiedottamista tuotteista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tarpeeksi tarvitsemaani tukea ja tietoa Yrityksen edustajilta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liite 2. Haastattelukysymykset

1 (2)

1. Nimi?
2. Yritys?
3. Asema yrityksessä?
4. Minkä asioiden/tuotteiden parissa asioitte eniten Yrityksen kanssa?
5. Millainen on yrityksenne arvoketju? Miten Yrityksen kaltainen lisäarvojakelija asettuu teidän arvoketjuunne tai millainen rooli lisäarvojakelijalla on esimerkiksi asiakastoimitustenne arvoketjussa?
6. Mitkä ovat tärkeimmät lisäarvopalvelut, joita jakelijalta saatte tänä päivänä?
7. Millä tavalla nämä palvelut voisivat olla vielä parempia?
8. Missä palveluissa on eniten haasteita?
9. Mitä palveluita haluaisitte saada lisää ja/tai puuttuuko joitain lisäarvopalveluita kokonaan?
10. Miten näette Yrityksen roolin kokonaisratkaisuiden tai -palveluiden toteuttamisen mahdollistajana?
11. Pitäisikö edellä mainittua lähestymistapaa (tuotekeskeisyys vs. ratkaisukeskeisyys) vahvistaa?
12. Miten?
13. Saatteko Yritykseltä riittävästi (ja riittävän usein) tietoa uusista tuotteista, kampanjoista ja tapahtumista?
14. Millä tavalla näette, että toimiala on teknologisesti muuttunut viiden viimeisen vuoden aikana?
15. Millä tavalla näette, että toimiala tulee muuttumaan seuraavan viiden vuoden aikana?
16. Miten näette, että asiakkaiden teknologiset tai liiketoiminnalliset vaatimukset ovat muuttuneet viime vuosina?

(jatkuu)

2 (2)

17. Millä tavalla asiakkaiden vaatimukset tai tarpeet korreloivat alan yleistä tilannetta ja kehitystä?
18. Mitkä ovat mielestänne seuraavat TOP 3 nousevaa trendiä teknologian tai liiketoiminnan kannalta (aikajänteellä 1-3 vuotta)?
19. Miten näette Yrityksen asettuvan kilpaileviin jakelijoihin nähden?
20. Onko jotain uusia päämiehiä, joita toivoisitte näkeväne Yrityksen edustavan?
21. Miten tärkeänä näette Yrityksen kaltaisen lisäarvojakelijan roolin yhteistyön kohteena olevien tuotteiden jakeluketjussa ylipäätään (vs. 1-tier kanavarakenne, jossa valmistaja ja jälleenmyyjä suorassa yhteistyösuhteessa)?
22. Onko kaltaisemme lisäarvojakelijan rooli jakeluketjussa näkemyksenne mukaan kasvamassa, pysyy samana vai laskemassa tulevien vuosien aikana?