

Developing Intimate Relationships: The Effect of Knowledge-Intensity on Management of Customer Relationship Portfolios in Profitable High-Technology Firms

KTL Henrik Räsänen väitöskirja *Developing Intimate Relationships: The Effect of Knowledge-Intensity on Management of Customer Relationship Portfolios in Profitable High-Technology Firms* tarkastettiin 5.2.1999 Tampereen teknillisessä korkeakoulussa tuotantotalouden osastolla. Vastaväittäjänä toimi Professori Matti Koiranen Jyväskylän yliopistosta ja kustoksena oli professori Jorma Saarikorpi.

Tietämysintensiiviset asiakassuhteet ja asiakassuhdeportfoliot

”Kyllä hyvä tuote aina itse itsensä myy”, eikö totta? – Ei, ei ainakaan tämän tutkimuksen tulosten valossa. Edellä mainittu lausahdus perustuu ajatukseen, että pelkästään tuotteen tekniset ominaisuudet riittävät. Näin epäilemättä onkin sodanjälkeisten puutteiden vuosien aikana. Nykyään, jo monien vuosien aikana, tuotantoteknologiaa on nopeasti ja maailmanlaajuisesti saatavissa kaikkien halukkaiden käyttöön. Näkökulmaa on siis ollut pakko laajentaa. Enenevässä määrin onkin herätty huomaamaan, että yritysten nykyinen todellinen voimavara on niiden asiakassuhteissa. Voisiko näin olla myös kansainvälisessä teollisessa markkinoinnissa, jolle alueelle tämä tutkimus sijoittuu?

Teolliselle markkinoinnille tyypillistä ovat lukumäärältään vähäiset, mutta sitäkin pitkäikäisemmät luottamukseen perustuvat yhteistyösuhteet. Hyvin toimivan teollisen asiakassuhteen murtaminen on vaikeata. Usein siihen ”pystyy” vain asianomaisen suhteen toimittajaosapuoli itse omien laiminlyöntiensä kautta. Nämä asiakassuhteiden erityispiirteet korostuvat teollisessa high-tech liiketoiminnassa, jossa tuotteiden elinkaaret ovat lyhyitä ja näyttävät yhä lyhenevän. Edelläsanotun perusteella asiakassuhteen merkitys näyttää nousevan erityisesti teollisessa markkinoinnissa suureen arvoon. Juuri näin onkin.

Yksittäiselle high-tech yritykselle on, yrityksen näkökulmasta katsottuna, ”elämän ja kuoleman kysymys” kannattaako liiketoiminta. Asia on siis mikrotalouden kannalta tärkeä. Tärkeä se on myös makrotalouden kannalta, koska high-tech yritysten kannattavuudella on suuri kansallinen merkitys johtuen tavoitteesta nostaa high-tech teollisuudesta kolmas tukijalka Suomen talouselämän selkärangaksi.

Tutkimuksen nimen voisi suomentaa sanoilla ”Läheisten asiakassuhteiden kehitys: Tietämysintensiivisen vaikutus asiakassuhdeportfolioiden johtamiseen kannattavissa high-tech yrityksissä.”

Meillä on varsin vähän tutkittua esitietoa asiasta. Asiakassuhteita sinänsä on tutkittu jonkin verran, eritoten palvelumarkkinoinnin puolella. Tuotteen tietämysintensiivisen vaikutusta asiakassuhteisiin ja niiden portfoliointiin ei ole tutkittu lainkaan ennen tätä työtä.

Työn tarkoituksena on ensinnäkin kehittää käsitteellisiä työkaluja tietämysintensiivisen ja sen vaikutusten ymmärtämiseksi asiakassuhteiden johtamiseen ja niiden portfoliointiin ja toiseksi soveltaa ja koetella näitä työkaluja valituissa case-yrityksissä tarkoituksella tuottaa uutta tietoa siitä miten kannattavissa teollisissa high-tech yrityksissä asiakassuhteita johdetaan ja miten tuotteen tietämysintensiivisyys vaikuttaa asiakassuhteen johtamiseen ja mahdolliseen asiakassuhteiden portfoliointiin.

Tutkimuksen lähestymistapana on tarkastella yrityksen asiakassuhteita, niiden johtamista, luokittelua, ja luokittelusta johdettavaa asiakassuhteiden portfolioa tietämysintensiivisyyden varioiden. Toisin sanoen, tietämysintensiivisyys toimii eräänlaisena ”linssinä”, jonka lävitse asiakassuhteiden johtamista ja niiden portfoliointiä katsotaan. Metaforalla asia ilmaisten, tuotteen tietämysintensiivisyys on tämän ilmiön ”pää” ja asiakassuhteiden johtaminen ja niiden portfoliointi ovat ilmiön ”häntä”.

Kaikki tutkimus on viime kädessä luonteeltaan vertailevaa. Olisi siten houkuttelevaa tutkia sekä kannattavia että kannattamattomia high-tech yrityksiä. Ikävä kyllä, kaikki työ, mukaan lukien tutkimus, vaati resursseja. Törmäämme siis heti talouden ikävimpään puoleen, ainaiseen niukkuuteen. Koska kannattavien yritysten tutkiminen tuottaa tässä tapauksessa hyödyllistä, suoraan sovellettavaa tietoa ja kannattamattomien yritysten tutkiminen tuottaa sinänsä mielenkiintoista ”älä ainakaan tätä tee” tyyppistä tietoa, ei ole vaikeata valita mistä aletaan karsimaan. – Siis, johtuen panos-tuotos ajattelun soveltamisesta, tutkimuksessa keskitytään kannattaviin high-tech yrityksiin.

Kun tutkitaan tietämysintensiiteitin vaikutusta asiakassuhteiden johtamiseen ja niiden portfoliointiin high-tech yrityksissä, niin mitä silloin itse asiassa tutkitaan? Tarvitsemme tietämysintensiiteitin olemuksen ymmärtämiseksi useiden alikäsitteiden ymmärtämistä. Näitä ovat teknologiaperusta, teknologiatuotteet, innovaatiot, high-tech tuotteet, ja tietämysintensiiviset tuotteet.

Kaikki teolliset tuotteet pohjautuvat johonkin teknologiaan, usein kokoelmaan erilaisia teknologioita. Teknologia voidaan siis nähdä eräänlaisena perustana, jonka päälle teolliset tuotteet rakentuvat. Teknologiaperustan päälle rakentuu sekä materiaalisista että immateriaalisista osioista teknologiatuotteita, jotka on tarkoitettu ratkaisemaan jokin tietty tehtävä tai joukko tehtäviä. Teknologiaperusta toimii myös eräänlaisena ponnahduslautana innovaatioille antamalla uusia mahdollisuuksia ratkaista vanha ongelma. Teknologiatuotteiden ja innovaation yhdistelmä johtaa high-tech eli huipputekniikan tuotteisiin. Tietystä mielessä huipputekniikan tuotteet ovat eräänlaisia teknologian aallonharjalla olevia tuotteita. Edelleen, tietty osa high-tech tuotteista taas on tietämysintensiivisiä.

Laajemmassa kontekstissa tarkasteltuna teknologiaperusta viittaa myös yhteiseen ymmärrykseen jonkin tietyn teknisen ongelman ratkaisun suhteen. Riittävä teknologiaperusta, ja siis yhteisen ymmärryksen, päällekkäisyys täytyy vallita teknisen tuotteen tekijän ja käyttäjän välillä. Tässä itse asiassa on tietämysintensiivisyyden ydinajatus. Nämä edellämainitut käsitteet muodostavat tämän tutkimuksen kontekstin, jonka sisällöllinen ymmärtäminen on välttämätöntä, jotta voitaisiin ymmärtää sen vaikutus asiakassuhteisiin ja niiden portfoliointiin.

Asiakassuhteiden johtamisen ydinoivallus on se, että läheinen ja luottamuksen sävyttämä toimittaja-asiakas suhde on toimittajalle arvokkainta mitä yritys omistaa ja sen vuoksi sen huolelliseen hoitamiseen tulee keskittyä. Erityisesti tietämysintensiivisten high-tech tuotteiden ollessa kyseessä, läheinen suhde alan johtaviin asiakkaisiin on jatkuvan innovaation lähde. Hyvä asiakassuhde on kuin elävä organismi, jolla on kyky uudistua myös ennakoita arvaamattomissa tilanteissa. Kun taas pelkkä tuote sinänsä muistuttaa leikkokukkaa, lakastuminen ja kuihtuminen on vain ajan kysymys. Erityisesti huipputekniikan puolella tämä lakastuminen tapahtuu nopeasti.

Keskityttäessä hoitamaan ja johtamaan asiakassuhdetta, tuotteesta tulee asiakassuhteen hoitamisen väline, keino tuottaa lisäarvoa asiakkaan omaan liiketoimintaan. Tuote sinänsä ei siis muutu tarpeettomaksi tai merkitykseltään perifeeriseksi. Hyvän tuotteen merkitys on yhtä suuri kuin ennenkin. Nyt se vain alistetaan palvelemaan yrityksen asiakassuhteiden hoitamista, sen sijaan että ne nostettaisiin palavan rakkauden kohteeksi niinkuin teknologia-alan yrityksissä voi myös käydä.

Eräs liiketoiminnan harvoista varmoista asioista on aikainen puute resursseista, rahasta, ihmisistä, ajasta. Yksi tapa allokoida yrityksen niukkoja resursseja on jakaa ne tasan kaikkien asiakkaiden kesken. Tämä on se vähemmän tuottava tapa. Paljon järkevämpää ja myös yrityksen kannattavuuden näkökulmasta suositeltavampaa, on luokitella asiakassuhteet esimerkiksi sen mukaan mitä ne tuottavat yritykselle. Pelkkä raha ei kuitenkaan ole huipputekniikan yritykselle ainoa merkitsevä seikka, vaan osansa saavat myös strategiset seikat, esimerkiksi uusien ratkaisujen markkinoille tuominen yrityksen elossapysymisen varmistamiseksi.

Tämä onkin jo sitä asiakassuhteiden portfoliointia, jonka luokittelukriteerit ja painotukset johdetaan viime kädessä kunkin high-tech yrityksen omista tavoitteista käsin. Tutkimuksessa on evaluoitu yhdeksän erilaista portfoliointimallia, joista high-tech kontekstiin sopivimmaksi on valittu Campbell & Cunningham'in strategispainotteinen malli. Luonnollisestikin yrityksen resurssit on allokoitava asiakassuhdeportfolion mukaisesti. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että huono asiakas saisi huonoa palvelua. Kaikkia palvellaan hyvin, mutta hyvien asiakassuhteiden hoitoon panostetaan enemmän kuin huonojen. Kun asiakassuhde-, suhdeportfolio- ja resurssien allokoinnin ymmärrys liitetään kontekstin ymmärtämiseen, meillä on tarpeelliset käsitteelliset työkalut tietämysintensiiteitin vaikutuksesta asiakassuhdeportfolioiden johtamiseen high-tech yrityksissä.

Tutkimuksessa olisi aina hyvä maksimoida samanaikaisesti kolmea asiaa 1) tulosten yleistettävyyttä, 2) tulosten

mittaustarkkuutta, ja 3) tutkittavan ilmiön todellisuuden kuvausta. Valitettavasti nämä valinnat ovat keskenään ristiriitaisia ja toisiansa poissulkevia. Metodologisesti ”täydellistä” tutkimusta ei siis ole olemassakaan. Meidän täytyy siis valita mikä edelläsanoituista kolmesta seikasta on meille tärkein. Ottaen huomioon, että meillä on hyvin vähän esitietoa tutkittavasta ilmiöstä, todellisuuden mahdollisimman realistinen ja kattava kuvaus on meille tärkeintä. Kvalitatiivinen analyysi on siis tässä tapauksessa huomattavasti kvantitatiivista parempi

Case-menetelmän käyttö on erityisen sopivaa silloin kuin 1) kysymme ”miten” tai ”miksi” tyyppisiä kysymyksiä, 2) emme voi kontrolloida tutkittavia tapahtumia, ja 3) keskitymme nykyhetken tapahtumiin. Juuri näinhän tämän tutkimuksen osalta on. Kuten muistamme, varioimme tuotteen tietämysintensiiteettiä, josta seuraa kolmen eri case yrityksen valinta, joista kullakin on tietämysintensiiteetilään eriasteinen tuote.

Tutkimustulokset osoittavat, että kannattavat teolliset high-tech yritykset johtavat tietoisesti asiakassuhteitaan. Asiakassuhteet näyttävät olevan teollisen high-tech yrityksen kalleinta omaisuutta. Kaikki muu paitsi asiakassuhteet muuttuvat huipputekniikan yrityksessä ja sen ympäristössä nopeasti.

Tuotteen tietämysintensiiteetti säteilee vaikutustaan varsin moneen asiaan. Tietämysintensiiteetin noustessa asiakkaan ja toimittajan väliset markkinointi- ja ostostrategiat muuttuvat yhteistyöpohjaisiksi kilpailusta huolimatta. Myös asiakassuhteen integroitumisaste kasvaa eriasteisesta kumppanuudesta täyttä integraatiota kohti. Edelleen, tietämysintensiiteetin noustessa toimittajan uskottavuuden merkitys kasvaa. Myöskin asiakassuhteen syvyys kasvaa tuotteen tietämysintensiiteetin noustessa. Samoin sekä toimittajan että asiakkaan organisaatiot toimivat usealla tasolla ratkaisten kukin eri tyyppisiä asioita, näin oli kaikissa case yrityksissä. Nouseva tietämysintensiiteetti nostaa myös asiakassuhteen hoitoponnistelujen tarvetta ja yleensä myös intensiteettiä, henkilökohtaisuus suhteessa kasvaa.

Varsin merkittävää on, että tuotteen tietämysintensiiteetin noustessa myös asiakassuhteeseen liittyvä riski nousee, josta seuraa se, että asiakassuhteiden lukumäärä ja niiden heterogeenisyys laskee. Asiakassuhteeseen liittyvistä riskeistä ja suuresta panostustarpeesta johtuen, kannattavat high-tech yritykset luokittelevat asiakassuhteitaan, joista sitten johdetaan asiakassuhdeportfolioita, ja joiden mukaan asiakassuhteille allokoidaan toimittajayrityksen niukkoja resursseja. Asiakassuhdekohtainen resurssien allokointi näyttää korostavan yrityksen johdon taipumusta keskittää huomionsa asiakassuhteisiin pelkkien tuotteiden sijasta. Myös tietoinen asiakassuhteiden kehittämisyrittäminen johtaa tietoiseen asiakassuhdejohtamiseen, ja sillä näyttää selvästi olevan yrityksen kannattavuuden todennäköisyyttä nostava vaikutus.

Näiden lisäksi, mitä läheisemmät suhteet yrityksellä on vaativien, alalla johtavien asiakkaiden (lead customers) kanssa, sitä suuremmalla todennäköisyydellä high-tech yritys kykenee kehittämään uusia menestystuotteita, jotka taas lisäävät kannattavuuden todennäköisyyttä. Myöskin mitä tiiviimmin tuotekehitys on kytketty palvelemaan liiketoimintastrategiaa, sitä todennäköisemmin yrityksen toiminta on kannattavaa. On huomattava, että em. seikat nostavat yrityksen kannattavuuden todennäköisyyttä, eivät suinkaan takaa sitä.

Erityisesti pienissä high-tech yrityksissä asiakassuhdeportfoliointi tapahtuu ilman sofistikoituja työkaluja kahvipöytäkeskusteluihin ja myös intuitioon luottaen. Tärkeätä ei siis ole miten sen tekee, vaan että sen tekee. Tacit knowledge'n eli hiljaisen tiedon merkitys onkin tämän tutkimuksen tulosten valossa varsin huomattava. Portfoliointi on tekojen tasolla selvästikin hämärämpi käsite kuin asiakassuhteiden johtaminen. Yritykset tekevät oikeita asioita olemalla siitä vain hämärästi selvillä. Mikäli asiakassuhdeportfoliointia ei lainkaan harjoiteta, yrityksen vähäiset resurssit todennäköisesti jaetaan ”suurimmalla äänellä huutavien” asiakkaiden kesken, eikä tämä ole suinkaan sama asia kuin kannattavimmat asiakassuhteet.

Kolme asiaa voidaan pitää keskeisinä tutkimustuloksina. Kannattavat teolliset high-tech yritykset pyrkivät tietoisesti johtamaan asiakassuhteitaan kaikissa sen eri vaiheissa. Tuotteen tietämysintensiiteetin matalammassa päässä portfoliointi tapahtuu po. asiakassuhteen jo alettua, eli siis olemassa olevia asiakassuhteita portfolioimalla ja sen mukaisesti resurssit allokoimalla. Tietämysintensiiteetin korkeammassa päässä näyttää tapahtuvan mielenkiintoinen ilmiö. Asiakassuhdeportfoliointi tehdään jo ennen suhteen alkamista, eli siis asiakassuhde aloitetaan ainoastaan avainasiakkaiksi luokiteltavien asiakkaiden kanssa.

Edelläsanoituilla seikoilla on tutkimustulosten mukaan high-tech yrityksen kannattavuuden todennäköisyyttä nostava vaikutus. Lisääntyneen asiakastytyväisyyden ja nousseen lisäarvon (value added) takia asiakas on taipuvainen myös maksamaan siitä. Mitään yhtä reseptiä yrityksen kannattavuuteen on turha haikailla. High-tech yritysten kannalta

tutkimuksen tulokset ovat heti sovellettavissa käytännön yritystoimintaan informaatio- ja kommunikaatioteknologian (ICT) ja biotekniikan alueilla. Tieteen metodologisesta näkökulmasta katsottuna tutkimustulokset tarvitsevat seuraavaksi kvantitatiivisella menetelmällä koettelon laajemmalla aineistolla.

Mitä uutta tietoa tämä työ sitten tarjoaa? Ensinnäkin, tutkimuksen näkökulma teolliseen high-tech markkinointiin on uutta. Juuri uusi näkökulma, tapa katsoa reaali maailmaa, on mahdollistanut kaikki nämä tulokset. Käsitteellisellä puolella meta-tason konseptuaalinen mali ja siihen liittyvä teknologiatuotteiden, high-tech'in ja tietämysintensiiviteetin ja sen operationalisoinnin pohdiskelu on uutta. Tietämysintensiivisten asiakassuhdeportfolioiden typologia on myös uutta käsitteellistä pohdintaa. Empiirisen puolen kontribuutiota ovat case-kuvaukset monine yksityiskohtineen. Uutta ovat myös case-kuvausten teoreettiset johtopäätökset, joiden abstraktiotason huipentumana ovat tutkimuksessa esitetyt 20 teoreettista propositiota, jotka taas tasoittavat tietä po. alueen jatkotutkimukselle.