

# **ASSESSING STRATEGY DEPLOYMENT IN SERVICE OPERATOR BUSINESS**

**(STRATEGIAN TOIMINNALLISTAMINEN  
PALVELUOPERAATTORILIIKETOIMINNASSA)**

Tekijä: Antti Perttula

Valvoja: Erkki Autio

Suorituspaikka: Palveluoperaattori

# Sisältö

- Taustaa (2 kalvoa)
- Ongelmanasettelu
- Diplomityön tavoitteet
- Käytetty metodiikka
- Haastattelujen viitekehys
- Palveluoperaattorin liiketoimintamalli (2)
- Johtopäätökset (5)

# Taustaa (1/2)

- Suomessa perinteiset teleoperaattorit ovat jakautuneet palvelu- ja verkko-operaattoreiksi
  - fyysisen verkon operointi ja palvelut erikseen
  - joko yhtiöittämällä fyysisesti tai kirjanpidollisesti
  - kilpailun lisääntyminen
- Liiketoiminta on kokenut suuria muutoksia viime vuosina
  - suurin muutos on ohjauksen siirtäminen tekniikkalähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen
- Yleinen trendi on, että (palvelu)operaattorit konsolidoituvat pääpelureiden ympärille yritysverkostoiksi, koska yksin ei menestytä

# Taustaa (2/2)

- Vanhat rakenteet ja toimintamallit eivät enää ole sopivia uudessa toimintaympäristössä → yritysverkostoihin kuuluvien yritysten on muutettava
  - strategioita
  - strategiaprosesseja
  - strategista ohjausta ja seuranta
  - liiketoimintaprosesseja
  - organisaatorakenteita

# Ongelmanasettelu

- Miten verkostoituneen palveluoperaattoriorganisaation tulisi organisoida strategiatyönsä ja mitkä asiat vaativat huomiota verkostoa muodostettaessa?

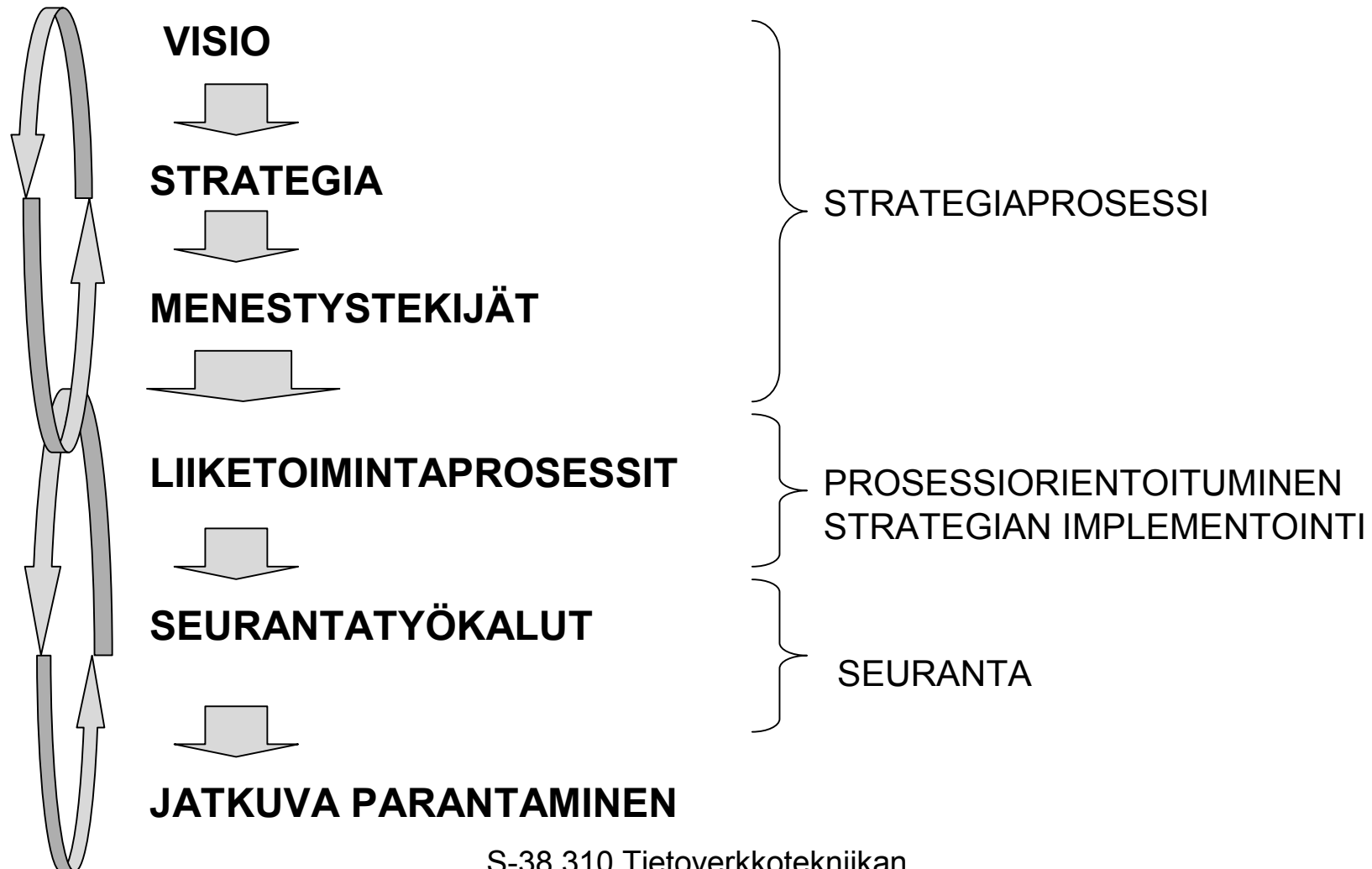
# Diplomityön tavoitteet

- tunnistaa palveluoperaattoriliiketoiminnan ja liiketoimintaprosessien pääpiirteet
- tunnistaa millainen strateginen ohjaus sopii verkostoituneelle palveluoperaattoriorganisaatiolle
- tunnistaa miten strategia tulee toiminnallistaa
- tehdä suosituksia verkostoituneille palveluoperaattoriorganisaatioille strategiatyön ja liiketoimintaprosessien kehittämiseksi

# Käytetty metodiikka

- Kirjallisuustutkimus
  - palveluoperaattorin liiketoimintamalli ja prosessit
  - strategian luominen
  - strateginen ohjaus
  - suorituskyvyn mittaaminen
- Haastattelut
  - kirjallisuustutkimuksen pohjalta verkostoituneen palveluoperaattoriorganisaation yksiköissä

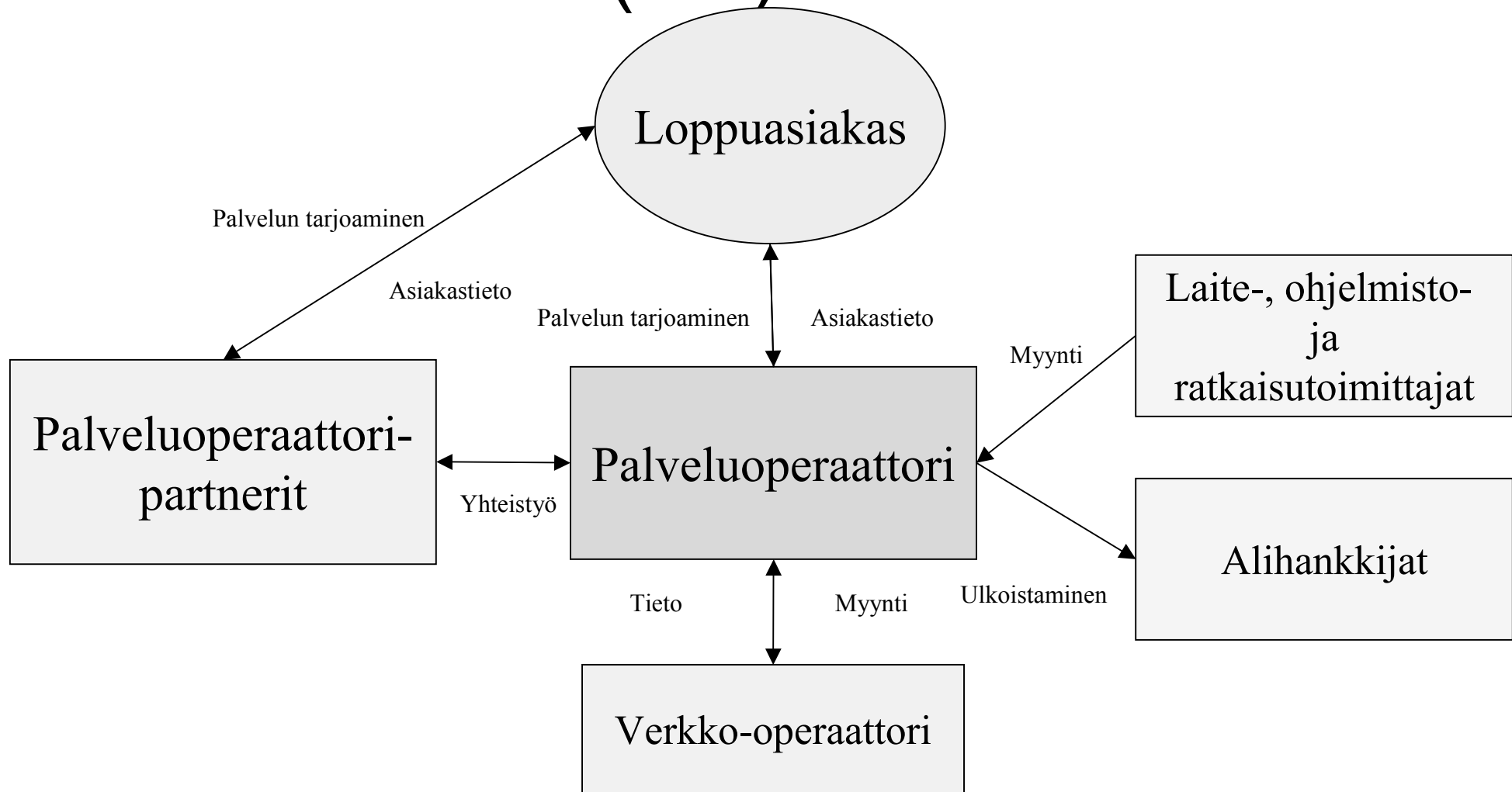
# Haastattelujen viitekehys





# Palveluoperaattorin liiketoimintamalli

(1/2)



# Palveluoperaattorin liiketoimintamalli (2/2)

- Palveluoperaattori edustaa koko arvoverkkoa asiakasrajapinnassa
- Palveluoperaattorin pääasiallinen tehtävä on asiakkuuden hallinta ja tärkein ydinosaaminen asiakasosaaminen
- Palveluoperaattori yhdistää toimittajien tarjonnan omaan tarjontaansa
- Verkko-operaattorilta ostetaan verkkopalveluja
- Ydintoimintaan kuulumattomat toiminnot ulkoistetaan alihankkijoille

# Johtopäätökset (1/5)

- Tärkein tulos: strategiatyön, organisaatorakenteiden ja liiketoimintaprosessien jatkuva kehittäminen on tärkeää nykyaikaisessa asiakaslähtöisessä palveluliiketoiminnassa

# Johtopäätökset (2/5)

- Kyvykkään verkostointegraattorin tulee johtaa verkostoituneen palveluoperaattoriorganisaation strategiatyötä
  - vältetään ristiriitoja ja osaoptimointia
- Strategiatyötä pitää tehdä nykyaikaisten ajatusmallien mukaan
  - painotetaan hedelmällisen maaperän luomista strategisille innovaatioille, poikkifunktionaalisia keskusteluyhteyksiä yksiköiden kesken ja useiden organisaatiotasojen osallistumista

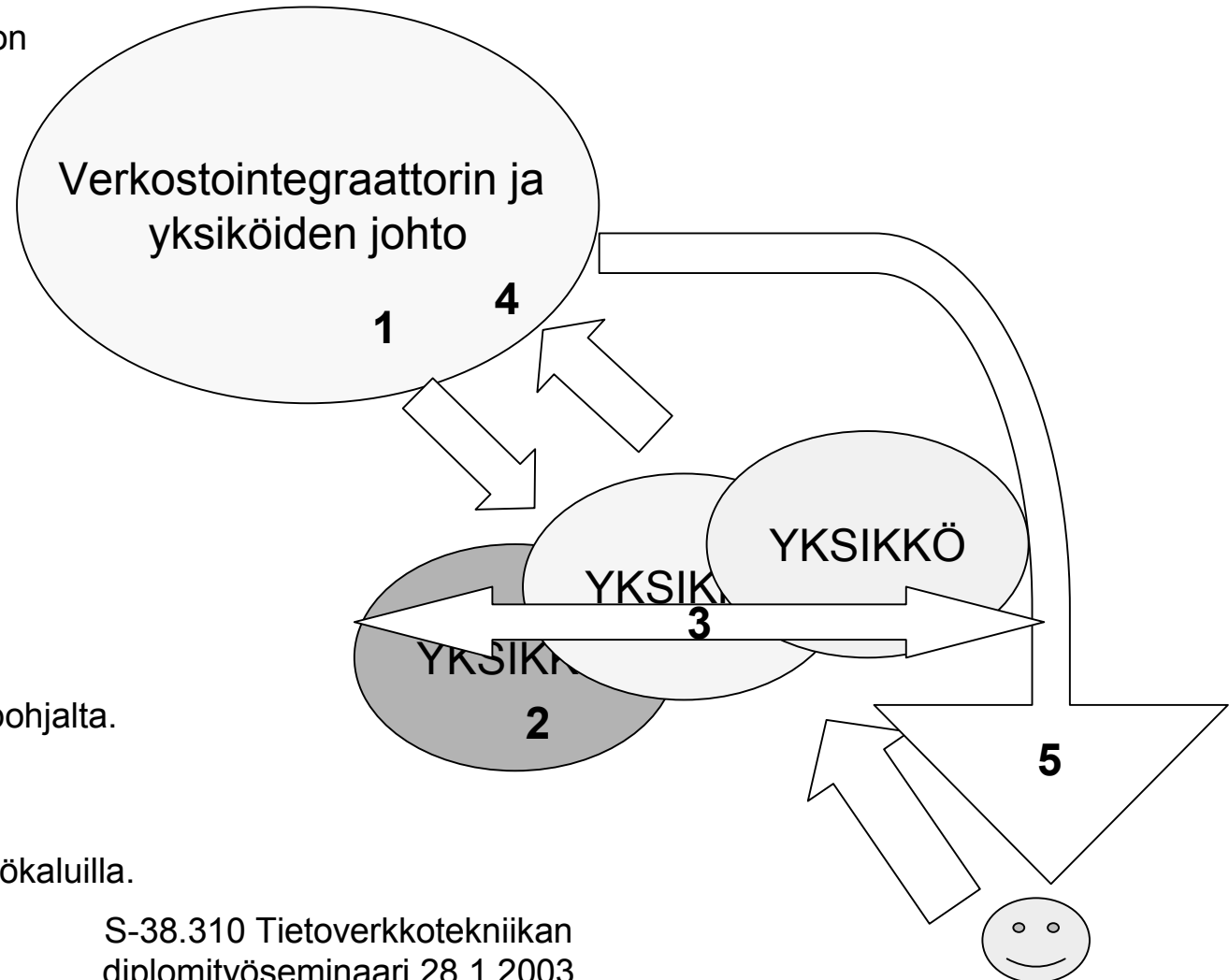
# Johtopäätökset (3/5)

- Verkostoituneessa organisaatiossa tulee olla yhteinen strategian toiminnallistamismalli
  - strategisia tavoitteita on helppo asettaa ja seurata
  - hyvä malli tähän on nykyaikainen versio Balanced Scorecardista

# Johtopäätökset (4/5)

Geneerinen strategisen suunnittelun ja toiminnallistamisen malli:

1. Verkostointegraattorin ja verkoston jäsenten johto määrittää yhdessä strategisen tahtotilan.
2. Strategyötä tehdään liiketoimintayksiköissä näiden suuntaviivojen pohjalta.
3. Liiketoimintayksiköiden strategiatyö on poikkifunktionaalisesti vuorovaikutteista liiketoimintayksiköiden kesken ja ottaa huomioon liiketoimintaprosessit.
4. Verkoston strategia täsmennetään liiketoimintayksiköiden strategioiden pohjalta.
5. Strategiaa toiminnallistetaan ja seurataan jatkuvasti Balanced Scorecardilla ja/tai muilla työkaluilla.



# Johtopäätökset (5/5)

- Organisaatorakenteista:
  - tulosityksikkövastuuus vaikeuttaa yksiköiden aitoa yhteistyötä ja lisää osaoptimointia
  - nykyaikaiset organisaatorakenteet ovat asiakasprosessiorientoituneita (kehittyneet ”siiloista asiakasprosesseihin”)
  - Yksiköiden rajapintoihin on kiinnitettävä paljon huomiota organisaatorakenteen muutoksissa
- Palveluoperaattoriverkostot tarvitsevat yhteisen prosessikehityskielen ja terminologian

**KIITOS!**

**KYSYMYKSIÄ?**