

Janmiikka Osara

STRATEGISET KUMPPANUUDET TIETOINTENSIIVISESSÄ PALVELUTOIMINNASSA

Kandidaatintyö
Tekniikan ja luonnontieteiden tiedekunta
Toukokuu 2021

TIIVISTELMÄ

Janmiikka Osara: Strategiset kumppanuudet tietointensiivisessä palvelutoiminnassa
Strategic partnerships in the context of knowledge-intensive business services
Tampereen yliopisto
Kandidaatintyö, 33 sivua
Tietojohtaminen
Toukokuu 2021

Kandidaatintyön tarkoituksena oli selvittää, mitä tietointensiivisellä palvelutoiminnalla tarkoitetaan ja miten strategiset kumppanuudet mukautuvat tähän kontekstiin. Työ toteutettiin kirjallisuuskatsauksena Arlene Finkin menetelmää hyödyntäen. Tutkimuksen pääongelmaksi muodostui, kuinka tietointensiivisiä palveluita tuottava organisaatio luo arvoa strategisesti merkittävälle asiakkaille. Päättökysymykseen vastattiin yhdistämällä aikaisempien tutkimusten ja kirjallisuudessa esiintyvien tietointensiivisten organisaatioiden ja niiden strategisesti merkittävien asiakkaiden väliseen kumppanuuteen liittyviä näkemyksiä. Nämä näkemykset liittyivät taas vahvasti strategisen kumppanuuden vuorovaikutusta, kehitystä ja menestystä selittäviin tekijöihin ja havaintoihin.

Tutkimuksessa edettiin siten, että ensin määriteltiin, mitä tietointensiivisellä organisaatiolla, palvelulla ja palvelutoiminnalla tarkoitetaan, minkä jälkeen tarkastelu siirtyi tietointensiivisessä organisaatiossa tapahtuvan arvonnun kautta siinä vallitseviin strategisiin kumppanuuksiin. Viimeisessä luvussa esitettiin tutkimuksen tulokset, jossa yhdistyvät tutkimuskysymysten vastaukset tiivistetyssä muodossa. Lopuksi arvioitiin tutkimuksen onnistumista ja merkittävyyttä sekä esiteltiin jatkotutkimusehdotuksia.

Tutkimuksessa havaittiin, että tietoon ja osaamiseen perustuvilla palveluilla on suuri merkitys taloudelle ja tuottavuudelle. Verkostoitumisen ollessa yhä kiivaampaa, avoimessa kilpailussa pärjätäkseen organisaatioiden on tehtävä entistä tiiviimpää yhteistyötä keskenään. Tietointensiivisen organisaation ja sen asiakkaan yhteistyön kehittyessä syvälle tasolle, voi osapuolten välille muodostua intensiivinen ja monimuotoinen suhde, strateginen kumppanuus. Tutkimuksessa todettiin, että strategisen kumppanuuden perusta on luottamuksellisissa suhteissa, missä tietopääomaa luodaan ja hyödynnetään jatkuvasti yhdessä. Tutkimuksessa tuli ilmi, että tietointensiivisen organisaation ja sen asiakkaan välinen suhde kehittyy sitoutumisen tason ja asiakassuhteen luonteen kasvaessa aina kohti strategisesti merkittävän kumppanuuden tasoa. Keskeisimpänä tuloksena tunnistettiin kyseiselle kumppanuudelle viisi menestystä selittävää tekijää. Luottamuksen ja vuorovaikutuksen lisäksi menestystekijät liittyivät vahvasti johtamiskäytäntöihin, osapuolten kykyyn saavuttaa suhteessa määritellyt odotukset, selvien päämäärien ja tavoitteiden laatimiseen sekä osapuolten väliseen yhteensopivuuteen. Tutkimuksessa havaittiin, että onnistuessaan strateginen kumppanuus on potentiaalinen tapa lisätä organisaation tietopääomaa ja kilpailukykyä.

Avainsanat: tietointensiivinen organisaatio, tietointensiivinen palvelutoiminta, strategisesti merkittävä asiakas, strategiset kumppanuudet

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

ALKUSANAT

Tämä kandidaatintyö on tehty Tampereen yliopiston tietojohdamisen koulutusohjelmassa keväällä 2021. Työ on toteutettu kirjallisuuskatsauksena, jossa tutkitaan strategisen kumppanuuden mukautumista tietointensiiviseen palvelutoimintaan. Aihe on tietojohdamisen näkökulmasta relevantti, minkä lisäksi valintaa puolsivat niin henkilökohtainen kuin myös yritysten kasvava kiinnostus aihetta kohtaan.

Haluan kiittää työni ohjaajaa ja tarkastajaa Ilona Ilvosta, joka antoi hyödyllisiä neuvoja ja palautetta koko kirjoitusprosessini ajan. Tämän lisäksi haluan lausua kiitokset kandidaatintyöryhmälleni ja kurssitovereilleni, joilta olen saanut rakentavaa ja hyödyllistä arviota sekä vertaistukea. Lopuksi haluan mainita kiitoksillani vanhempiani, sisaruksiani ja ystäviäni, jotka ovat antaneet arvokasta apua, henkistä tukea ja kannustusta tämän poikkeuksellisen kevään aikana.

Tampereella, 3.5.2021

Janmiikka Osara

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta ja merkitys	1
1.2 Tutkimuksen rajaukset.....	3
1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet	4
1.4 Tutkimuksen rakenne	5
2. TUTKIMUSMENETELMÄN JA -AINEISTON ESITTELY	7
2.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus.....	7
2.2 Tutkimusaineiston esittäminen	9
3. TIETOINTENSIIVINEN PALVELUTOIMINTA	11
3.1 Tietointensiiviset organisaatiot	11
3.2 Tietointensiiviset palvelut.....	12
3.3 Tietointensiivisen palvelutoiminnan ominaispiirteitä	14
3.4 Asiakasarvon tuottaminen tietointensiivisessä palvelutoiminnassa	15
4. STRATEGISET KUMPPANUUDET TIETOINTENSIIVISEN PALVELUTOIMINNAN YHTEYDESSÄ	17
4.1 Strategisesti merkittävät asiakkaat	17
4.2 Strategisen kumppanuuden tunnusmerkit ja kumppanuuden hallinta.....	18
4.3 Tietointensiivisen palvelutoiminnan ympärille kehittyvät kumppanuudet	19
4.4 Kumppanuuden menestystekijät	22
5. PÄÄTELMÄT	25
5.1 Tutkimuksen tulokset ja yhteenveto	25
5.2 Tutkimuksen arviointi	27
5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet	28
LÄHTEET	30
LIITE 1: TUTKIMUSAINEISTO	34

1. JOHDANTO

Tässä luvussa johdatellaan lukija aiheeseen tutkimukseen liittyvällä taustoituksella. Tämän jälkeen esitellään tutkimusta koskevat rajaukset sekä tutkimuskysymykset, joihin tällä tutkimuksella vastataan. Lopuksi käydään vielä läpi kandidaatintyön rakennetta, sisältöä ja tutkimuksessa etenemistä.

1.1 Tutkimuksen tausta ja merkitys

Teknologian kehitys ja innovaatioiden kasvava merkitys on heijastunut selvästi nykypäivän palvelusektorille, minkä lisäksi tieto- ja viestintäteknikat näyttäytyvät olevan yksi merkittävimmistä yritystoiminnan ja koko palvelualan kasvuun vaikuttavista tekijöistä. Edellä mainittu ilmiö on mahdollistanut myös palveluiden tehokkuuden, tuottavuuden ja jatkuvan kilpailukyvyn parantamisen. Globaalin tietoyhteiskunnan kehittyessä tietoon ja osaamiseen perustuvien palveluiden merkitys taloudelle ja tuottavuudelle on ollut selvästi kasvussa, ja tämä onkin nostattanut markkinoille esiin uudenlaisia liiketoimintamahdollisuuksia. (Kempsiä & Mettänen 2004, s. 9–10; Miles et al. 2019) Ei ole siis sattumaa, että tieto- ja osaamisintensiivisiin palveluihin on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota niin akateemisella tasolla kuin yritysmaailmassakin.

Kempsiä ja Mettänen mainitsevat (2004, s. 7) tietointensiivisten palveluiden olevan yksi tietoyhteiskunnan luomista keskeisistä ilmiöistä. Tietointensiivinen palvelutoiminta on jo käsitteenä pitkään tunnettu, mutta siihen liittyvät tutkimukset ovat yleistyneet vasta vuosituhannen vaihteen jälkeen (Muller & Doloreux 2009). Tutkimus on lisääntynyt voimakkaasti tietoyhteiskuntakehityksen rinnalla, mikä on myös vaikuttanut alan määritelmien lisääntymiseen. Pääasiassa ja tämänkin tutkimuksen yhteydessä tietointensiivisellä palvelutoiminnalla viitataan organisaation toimintaan, joka perustuu vahvasti tieto- ja osaamisresursseihin ja on myöskin palvelusuuntautunutta (Miles et al. 1995, s. 25–28). Laihonen et al. (2011) ovat huomanneet tietointensiivisten palveluiden potentiaalin erityisesti Suomessa, sillä maan korkeasti koulutettu työvoima ja teknologinen osaaminen muodostavat hyvät lähtökohdat laaja-alaisen palveluliiketoiminnan harjoittamiseen ja sen kasvun mahdollistamiseen.

Tietointensiivisiä palveluita tuottavat ja tarjoavat niin kutsutut tietointensiiviset organisaatiot (Laihonen et al. 2011). Alvessonin (2004, s. 17–22) ja Laihosen et al. (2011) mukaan tietointensiiviset organisaatiot ovat yksinkertaisesti asiantuntijaorganisaatioita, jotka tarjoavat tietoa tai tietopohjaisia tuotteita ja joiden tärkeimpänä pääomana nähdään tieto sekä osaaminen aineellisen pääoman sijaan. Tietointensiiviset organisaatiot voivat tarjota tietointensiivisiä palveluita, jotka perustuvat vahvasti tietoon ja ammatilliseen osaamiseen (Miles et al. 1995, s. 25). Tietointensiiviset organisaatiot ovat erityisen kiehtovia, sillä ne edustavat tiedon ja palvelusektorin merkityksen kasvua. Alan kehitykseen on syytä kiinnittää suuremmin huomiota, sillä se on vielä tänäkin päivänä varsin nuori ja kypsä (Miles et al. 2019).

Tietointensiivisen organisaation kuten kaikkien muidenkin organisaatioiden perustehtävänä on luoda arvoa niiden asiakkaille. Palveluorganisaatiossa arvo ja asiakaskokemus syntyvät ja välittyvät asiakkaan sekä palveluntarjoajan kanssa käydyn vuorovaikutuksen tuloksena, mikä vaikuttaa oleellisesti myös asiakaslähtöisyyden kokemiseen (Gerd & Korhikoski 2016, s. 13, 46). Vahva uskomus on, etteivät tietointensiiviset organisaatiot innovoi yksin, vaan innovointiin liittyy vahvasti vuorovaikutus ja tiivis yhteistyö asiakkaiden kanssa. Jo ennen vuosituhannen käännettä eräessä Sitran (1998) julkaisussakin todettiin, että avoimessa kilpailussa menestyäkseen organisaatioiden on tehtävä yhä tiiviimpää yhteistyötä onnistuakseen markkinoilla. Sääntö pitää yhä paikkaansa, sillä verkostoituminen nykypäivän yritysmaailmassa on entistä kiivaampaa. Tästä päästään tutkimuksessa käsiteltyyn toiseen osakokonaisuuteen; strategiseen kumppanuuteen, jossa tarkastellaankin eritoten tietointensiivisen organisaation ja sen strategisesti merkittävän asiakkaan välistä suhdetta ja sen ympärillä vaikuttavia tekijöitä.

Strateginen asiakaskeskeisyys on noussut liike-elämässä uudenlaiselle tasolle (Williams & Vonortas 2014), minkä vuoksi asiakassuhteisiin on syytä suhtautua vakavammin yritystoiminnassa. Strategisesti merkittävät asiakkaat kuvaavat asiakkaita, joiden kanssa tehdään syvää yhteistyötä ja jonka kanssa toiminta on sellaisella tasolla, että asiakkaan menettäminen voi vahingoittaa organisaation toimintaa merkittävästi (Stähle & Laento 2000, s. 93–94; Korkeamäki 2013, s. 26). Strategisilla kumppanuuksilla on hyvin suuret mahdollisuudet juurtua tietointensiiviseen palvelutoimintaan laajemminkin, minkä vuoksi sen tutkiminen valikoituikin aiheeksi. Tämän tutkimuksen avulla pyritäänkin selvittämään, millä tavalla tietointensiivisiä palveluita tuottava organisaatio luo arvoa sen strategisesti merkittävälle asiakkaalleen. Oleellista on myös

selvittää, miten nämä kumppanuudet kehittyvät sekä mitkä tekijät vaikuttavat kumppanuuden menestymiseen.

1.2 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimus käsittelee strategisia kumppanuuksia tietointensiivisen palvelutoiminnan yhteydessä. Tietointensiiviseen palvelutoimintaan liittyvän tutkimuksen vilkastuessa myös alan perusmääritelmät ovat laajentuneet. Tämän vuoksi myös tutkimuksessa käytettävä termistö on määritettävä tarkkaan. Kirjallisuudessa puhutaan usein myös tietointensiivisistä palveluorganisaatioista ja KIBS-yrityksistä (*eng. knowledge-intensive business services*), mutta tietointensiivisen palvelutoiminnan ja erityisesti tämän tutkimuksen yhteydessä asetetaan kyseiset termit: tietointensiivinen organisaatio, tietointensiivinen palveluorganisaatio ja KIBS-yritys tarkoittavan käsitteinä samaa asiaa. Tämä pätee myös tutkimuksessa oleellisten tietointensiivisten palveluiden kohdalla, sillä monesti kirjallisuudessa puhutaan myös tietointensiivisistä liike-elämän palveluista. Tässä tutkimuksessa tietointensiivisen liike-elämän palvelun käsitteellä tarkoitetaan kuitenkin samaa asiaa tietointensiivisen palvelun rinnalla.

Tutkimuksen tarkoitus on keskittyä sellaisiin tietointensiivisiin organisaatioihin, jotka tuottavat tai tarjoavat tietointensiivisiä palveluita niiden strategisesti merkittävillä asiakkaille. Tämän kaltaista tietointensiivisen organisaation ja sen strategisesti merkittävän asiakkaan välistä toimittaja-asiakassuhdetta kutsutaan tässä tutkimuskontekstissa juuri strategiseksi kumppanuudeksi. Jo siis tutkimuksen aiheen puolesta saa tarkastelun alueen hyvin rajattua koskemaan tietointensiivisiä organisaatioita, niiden strategisesti merkittäviä asiakkaita sekä pääpainoisesti edellä mainittujen osapuolten välistä strategista kumppanuutta.

Tietointensiiviset organisaatiot voidaan edelleen määritellä ja jakaa sekä toimialan, kansallisuuden että koon mukaan pienemmiksi tarkastelun alueiksi. Koska tietointensiivisten organisaatioiden ja niiden strategisesti merkittävien asiakkaiden välisistä kumppanuuksista on julkaistu vasta vähän tutkimuksia, oli suotavaa jättää toimiala- ja kansallisuuskohtaiset rajaukset sivuun. Organisaation koon puolesta tutkimuksessa tarkasteltavat tietointensiiviset organisaatiot rajattiin henkilöstömäärältään 5 - 250 työntekijän yrityksiin. Näin ollen katsannosta poissuljettiin sekä monikansalliset suurorganisaatiot että henkilöstömäärältään hyvin pienet organisaatiot. Tarkastelun pääpainoksi asetettiin asiakkaan strateginen luonne, ei niinkään organisaation ominaistiedot. Tietointensiivisten palveluiden kohdalla hyödynnettiin

Toivosen (2001a; 2001b) laatimaa palveluiden luokitusta, jota avataan teoriaosuudessa tarkemmin. Mikäli tietointensiivisiä organisaatioita alkaisi rajaamaan tätäkin pienempään tarkastelualueeseen, olisi strategisten kumppanuuksien tutkiminen varsin haastavaa, eikä sitä välttämättä olisi edes mahdollista toteuttaa nykykirjallisuuden avulla. Näin ollen tutkimukseen sisällytettiin tietointensiivisiä organisaatioita eri toimialoilta, jotta kumppanuuksiin keskittyminen olisi tutkimuksen kannalta mahdollisimman suuressa merkityksessä. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena ei ollut tarkastella palvelutarjoajan ja asiakasorganisaation sisäisiä toimintatapoja ja käytäntöjä, vaan keskittyä olennaisesti siihen, mitä osapuolten välillä tapahtuu.

1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen pääongelmaksi muodostui, kuinka tietointensiiviset organisaatiot luovat arvoa strategisesti merkittävälle asiakkaille. Pääongelmaan, eli tutkimuksen päätavoitteeseen vastattiin etsimällä kirjallisuudesta erilaisia tekijöitä ja toimintatapoja, jotka selittävät strategisten kumppanuuksien vuorovaikutusta ja menestystä tietointensiivisen palvelutoiminnan yhteydessä. Seuraavassa taulukossa 1 esitellään päätutkimuskysymys ja alatutkimuskysymykset, jotka tukevat ja täydentävät tutkimuksessa toinen toisiaan.

Taulukko 1: Tutkimuskysymykset

Päätutkimuskysymys	Kuinka tietointensiivisiä palveluita tuottava organisaatio luo arvoa strategisesti merkittävälle asiakkaille?
Alatutkimuskysymys 1	Mitä tietointensiivisellä palvelutoiminnalla ja strategisella kumppanuudella tarkoitetaan?
Alatutkimuskysymys 2	Miten tietointensiivisen organisaation ja asiakkaan välinen strateginen kumppanuus kehittyy?
Alatutkimuskysymys 3	Millaiset tekijät vaikuttavat tietointensiivisen organisaation ja strategisesti merkittävän asiakkaan välisessä menestyksessä?

Pääongelmasta voidaan muodostaa päätutkimuskysymys: "Kuinka tietointensiivisiä palveluita tuottava organisaatio luo arvoa strategisesti merkittävälle asiakkaille?" Tästä voidaan purkaa kolme alakysymystä, joilla voidaan tarkentaa tutkimuksen toivottuja tuloksia ja täydentää pääkysymystä. Tutkimuksen tavoitteena on löytää selkeitä ja kattavia vastauksia siihen, mitä tietointensiivisellä palvelutoiminnalla ja strategisella kumppanuudella nähdään tarkoittavan ja miten nuo kumppanuudet kehittyvät erityisesti tietointensiivisen palvelutoiminnan yhteydessä. Tämän selvityksen avulla pyritäänkin

luomaan kattava yleiskatsaus strategisten kumppanuuksien mukautumisesta tietointensiiviseen palvelutoimintaan, jotta se auttaisi suuntaamaan nykytutkimusta jatkossa uudempiin ja tarkempiin teemoihin.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä alaluku sekä erityisesti seuraava kuva 1 auttaa hahmottamaan tutkimuksen keskeistä sisältöä, rakennetta ja etenemistä. Tutkimuksessa edetään siten, että johdanto- sekä tutkimusmenetelmä- ja aineisto-osuuden jälkeen kolmannessa luvussa määritellään, mitä tietointensiivisellä organisaatiolla, palvelulla ja palvelutoiminnalla tarkoitetaan. Tämän jälkeen tarkastelu siirtyy tietointensiivisessä organisaatiossa tapahtuvan asiakasarvon tuottamiseen. Neljännessä luvussa keskitytään siihen, miten strategisen kumppanuudet mukautuvat tietointensiivisen palvelutoiminnan yhteyteen eli selvitetään, miten nämä kumppanuudet kehittyvät. Lisäksi neljännessä luvussa on tarkoituksena tarkastella kumppanuuden menestykseen vaikuttavia tekijöitä. Viimeisessä luvussa yhdistyvät tutkimuskysymysten tulokset, arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja esitetään jatkotutkimusideoita.



Kuva 1: Tutkimuksen keskeinen sisältö ja etenemisjärjestys

Kuvan 1 siniset laatikot esittävät tutkimuksessa käsiteltäviä teemoja, sekä sen vieressä olevat numerot kertovat sen, missä järjestyksessä kyseiset teemat käydään tässä työssä läpi. Kuten kuvasta voi havaita, tietointensiivisen palvelutoiminnan yhteyteen voi

sisällyttää kaikki tutkimuksessa esitetyt alateemat. Kuvan mukaisesti tutkimus etenee pienempien teemojen tarkastelusta aina kohti tutkimuksen päätemaa, strategista kumppanuutta. Kun ymmärtää mitä teemojen ympärillä tapahtuu, antaa se myös hyvät asetelmat selvittääkseen, millä tavalla tietointensiivinen organisaatio luo arvoa sen strategisesti merkittävälle asiakkaalle. Tämän vuoksi päätutkimuskysymys onkin asetettu kuvassa eri teemojen keskelle.

2. TUTKIMUSMENETELMÄN JA -AINEISTON ESITTELY

Tässä luvussa esitetään tarkemmin kandidaatintyössä käytettävä tutkimusmenetelmä ja aineiston valinta. Lopuksi esitellään myös lyhyesti tutkimukseen valittua aineistoa. Aineistoa on kuvattu yksityiskohtaisemmin kandidaatintyön liitteessä 1.

2.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus

Kandidaatintyö toteutettiin kirjallisuuskatsauksena, jolloin työssä hyödynnettiin erilaisia kirjallisuuslähteitä, joiden perusteella vastattiin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen johtopäätökset pohjautuivat erillisiin tieteellisiin julkaisuihin, kuten tieteellisiin artikkeleihin tai teoksiin. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on kerätä erilaisista lähteistä tietoa ja yhdistää ne yhdeksi selvitykseksi uuden tiedon luomiseksi. (Vaismaa 2009, s. 8) Tärkeää oli löytää niin vanhoja, kuin uusia tutkimuksia, jotta tutkimuksen kokonaiskuvasta sai mahdollisimman selkeän ja todenmukaisen.

Tutkimusmenetelmänä hyödynnettiin Arlen Finkin (2014) laatimaa systemaattista prosessimallia, joka koostuu seitsemästä eri vaiheesta. Finkin menetelmä on yleisesti käytössä akateemisella tasolla, minkä vuoksi se soveltuukin hyvin tämän kandidaatintyön suorittamiseen. Tämän prosessimallin vaiheet ovat:

1. tutkimuskysymysten muodostaminen
2. tietolähteiden ja -kantojen valinta
3. hakutermien ja -algoritmien valinta ja muodostaminen
4. käytännön hakukriteerien määrittäminen
5. metodologisten kriteerien määrittäminen
6. hakutulosten arviointi
7. tulosten yhdistäminen kokonaisuudeksi (Fink 2014)

Prosessimallin aluksi valittiin tutkimuskysymykset, joihin tutkimuksella vastattiin. Tutkimuskysymykset olivat esiteltyinä edellisessä luvussa tarkemmin. Toisessa vaiheessa valittiin tutkimuksessa hyödynnettävät tietolähteet ja -kannat, joista haettiin tietoa tutkimusta varten. Tässä työssä tietokantoina hyödynnettiin Andoria, Google Scholaria ja ProQuestia, joista Andor toimi pääasiallisena tietokantana. Tietolähteiden ja -kantojen ollessa selvät, lähdettiin tutkimaan erilaisten hakusanojen ja

-lausekkeiden avulla aiheeseen liittyvää aineistoa. Hakusanoina tutkimuksessa hyödynnettiin erilaisia tietointensiivisen palvelutoimintaan ja strategisiin kumppanuuksiin liittyviä alan käsitteitä, kuten: "knowledge-intensive business services", "knowledge-based", "knowledge-driven", "KIBS", "key account management" ja "strategic partnerships". Tietoa etsittiin suurimmaksi osin englanniksi, mutta myös suomenkielisiä hakusanoja tuli hyödynnettyä. Alla olevassa taulukossa 2 esitetään tärkeimpiä hakutermejä ja niiden tuottamia tuloksia eri tietokannoista.

Taulukko 2: Ote hakulausekkeista ja niiden tuottamista tuloksista eri tietokannoista

Hakulauseke	Andor	Google Scholar	ProQuest
("knowledge-intensive" OR "knowledge-driven" OR "knowledge-based" OR "KIBS") AND ("strategic partnership" OR "key account")	7259	9010	7086
("knowledge-intensive" OR "KIBS") AND "key account management"	51	321	150
"knowledge-intensive business services" AND "strategic partnerships"	93	297	161
("knowledge-intensive business services" OR "KIBS") AND "strategic partnerships"	147	354	247

Hakusanoja arvioitaessa tuli huomioida erityisesti hakusanojen määrittely, sanojen keskinäinen vaihdannaisuus, täsmällisyys, tulkinnanvaraisuus sekä kielen kääntäminen. Hakulausekkeitä muodostaessa eli mallin kolmannessa vaiheessa hyödynnettiin tiedonhankintataitojen kurssialueella opittuja Boolean operaattoreita, jotta Finkin prosessimallin idea rajata hakuja mallin mukaisessa järjestyksessä toteutuisi. Kuten taulukosta 2 voi huomata, ensimmäiset haut tuottivat todella paljon tuloksia. Näin ollen prosessimallin neljännessä vaiheessa hakukriteereitä tarkennettiin siten, että koko teksti olisi joko vertaisarvioitu, otettu verkosta vapaasti saatavana tai tieteellisesti ja korkeasti arvostettuna. Kaikkia edellä mainittuja kriteereitä ei voitu käyttää samalla tavalla tutkimuksessa hyödynnettävissä tietokannoissa, minkä vuoksi tuloksista ei laadittu työhön samankaltaista taulukon 2 mukaista taulukkoa. Joka tapauksessa idea pilkkoa hakutuloksia vielä pienempään osaan toteutui onnistuneesti.

Prossessimallin viidentenä vaiheena oli metodologisten hakukriteerien karsinta, mikä tarkoitti tässä tapauksessa hakujen täsmällistä liittämistä kontekstiin, jolloin tulokset edelleen tarkentuivat (Fink 2014). Tarkennettujen hakujen ja hakukriteerien myötä hakutuloksissa päädyttiinkin asetelmaan, missä oli mielekäästä käydä kukin aineisto läpi

otsikko- ja tiivistelmätasolla. Finkin prosessimallin viimeiset kaksi vaihetta liittyivät vahvasti itse kirjallisuuskatsauksen toteuttamiseen. Kuudentena vaiheena oli hakutulosten arviointi, jota tehtiin jokaisen löydetyn julkaisun kohdalla. Hakutuloksia arvioitiin suurimmaksi osaksi sen perusteella, kuinka relevantiksi se osoittautui tutkimuskontekstiin nähden. Viimeisimmässä mallin vaiheessa tulokset yhdistettiin yhdeksi kokonaisuudeksi. Tulosten yhdistämisen lisäksi niitä tuli myös verrata keskenään tarkasti. Tutkimuksessa oli tärkeää saada relevantti näkökulma aiheeseen liittyen, jotta teorit ja tulokset täydensivät toinen toisiaan.

2.2 Tutkimusaineisto

Kandidaatintyön, kuten kaikkien muidenkin kirjallisuuskatsauksena suoritettavien tutkimustöiden tärkeimpiä osa-alueita ovat aineiston keruu ja sen tutkiminen. Tutkimuksessa koettiin hyödylliseksi aloittaa kirjallisuuskatsaus tietointensiiviseen palvelutoimintaan liittyvistä perusteoksista ja sittemmin siirtyä lähemmäs strategiseen kumppanuuteen liittyvien tutkimusten tarkastelua. Aineisto poimittiin valikoimalla rajatuista hakutuloksista tutkimuksen kannalta ne relevanteimmat ja kiinnostavimmat julkaisut Finkin prosessimallin mukaisesti. Suuri osa aineistosta löytyi myös muulla tavoin, jota avataan seuraavassa kappaleessa tarkemmin.

Tässä tutkimuksessa pyrittiin hyödyntämään tieteellisiä artikkeleita ja korkeasti arvostettuja julkaisuja. Suuri osa tutkimuksessa käytetyistä lähteistä on poimittu valituista tietokannoista tai samankaltaisten artikkelien ja viittauksien kautta löytyneistä uudemmissa julkaisuista. Muutamia tietointensiiviseen palvelutoimintaan liittyviä valmiita tutkimuksia löytyi Sitran teoksesta (Kemppiä & Mettänen 2004), jossa esiteltiin kootusti tietointensiivisiin palvelutoimintaan liittyvät koti- ja ulkomaiset tutkimukset. Teoksen ollessa tähän päivään nähden varsin vanha, aiheeseen liittyviä tutkimuksia täydennettiin tietokannoista saatujen tulosten toimesta. Muutama tutkimukseen nostettu lähde valikoitui puolestaan Tampereen yliopistossa pidettävän tietointensiivinen palvelutoiminta -kurssin Moodle-alueelta.

Lähdemateriaaleihin tutustuminen vei todella paljon aikaa ja monet julkaisuista silmälitiin kokonaan, jotka osoittautuivat tutkimuksen kannalta relevanteiksi. Liitteen 1 taulukkoon 3 on kerätty ja avattu tarkemmin tutkimuksessa hyödynnettävää aineistoa. Taulukossa on esitetty teosten nimet, tekijät, julkaisuvuodet sekä sen keskeinen sisältö

tiivistetysti. Tähän taulukkoon valittiin tämän tutkimuksen kannalta ne keskeisimmät artikkelit ja teokset, joita tutkimuksessa hyödynnettiin.

3. TIETOINTENSIIVINEN PALVELUTOIMINTA

Tietointensiiviseen palvelutoimintaan liittyvät käsitteet (tietointensiivisyys, tietointensiivinen organisaatio, tietointensiiviset palvelut) ovat olleet jo yleisesti pitkään käytössä, minkä lisäksi aiheeseen liittyvät tutkimukset ovat edelleen lisääntymään päin (Kemppiä & Mettänen 2004, s. 8–9; Miles et al. 2019). Näiden käsitteiden määrittely on olennainen osa tietointensiivisen palvelutoiminnan ymmärtämistä, minkä vuoksi seuraavissa alaluvuissa tullaan käymään niihin liittyvät tarkennukset erikseen läpi.

3.1 Tietointensiiviset organisaatiot

Viime vuosien aikana tietointensiiviset organisaatiot (*eng. knowledge-intensive organizations*) ovat puhututtaneet vahvasti akateemisessa kirjallisuudessa, aivan kuten yritysmaailmassakin (Laihonen & Lönnqvist 2017). Tietointensiiviset organisaatiot ovat organisaatioita, joiden merkittävimpänä resurssina pidetään tietämystä (*eng. knowledge*), jolla se tuottaa arvoa asiakkailleen (Miles et al. 1995, s. 28; Laihonen et al. 2011). Alvesson (2004, s. 1, 17) täydentää, että tietointensiiviset organisaatiot tuottavat korkealaatuisia tietoon ja osaamiseen perustuvia tuotteita, jotka syntyvät useimmiten älyllisten taitojen seurauksena. Løwendahl (2005) ja Käpylä et al. (2011) ovat puolestaan tutkineet tietointensiivisiä organisaatioita resurssiperusteisen lähestymistavan kautta, jossa korostetaan erityisesti inhimillisen pääoman tärkeää merkitystä tietointensiivisessä organisaatiossa. Tietointensiiviset organisaatiot voidaan siis nähdä nojaavan asiantuntevaan henkilöstöön, jotka omalla yksilöllisellä osaamisella tuottavat asiakkaille arvoa.

Nykypäivän käsitykset tietointensiivisistä organisaatioista sekä palvelusektorista pohjautuvat vieläkin vahvasti Milesin et al. (1995, s. 18) esittämiin näkemyksiin, jonka mukaan tietointensiiviset organisaatiot ovat eräänlaisia liiketoimintayksiköitä, jotka pyrkivät toiminnassaan tiedon luomiseen, kartuttamiseen ja jakamiseen. Tämän kaltaista tietointensiivisessä organisaatiossa tapahtuvaa työtä voidaan kutsua myös tietotyöksi (*eng. knowledge-work*), jolla tarkoitetaan suoritusta, joka koostuu tiedon keräämisestä, käsittelemisestä ja tuottamisesta. Tietotyö nähdään useimmiten koostuvan vaativista sekä luovista tehtävistä, joita tehdään yleensä erilaisten tieto- ja viestintätekniikoiden avulla. (Alvesson 2004, s. 17–18, 62–64; Laihonen & Lönnqvist 2017)

Käpylä et al. (2011) lisäävät, että tietointensiivisen organisaation määrittelemiseen liittyy myös vahvasti tietämyksen hyödyntäminen. Tietointensiivinen organisaatio hyödyntää tietämystään panoksena prosessissa tai tuotoksessa. Tätä voidaan havainnollistaa esimerkiksi sillä, kuinka kiinteistövälittäjät hyödyntävät tietämystään kilpailuttamalla myytävän asunnon asiakkaan puolesta. Tällöin kiinteistövälittäjän vahva tietämys asuntomarkkinoista ja kiinteistönvälityksestä tekee palvelun luonteesta tietointensiivisen.

Kuten voi huomata, tietointensiiviselle organisaatiolle ei ole olemassa yleisesti hyväksyttävä määritelmää ja monesti määritelmään vaikuttaa myös tutkijan oma näkökulma ja näkemys termistä. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin tietointensiivisiin organisaatioihin tietointensiivisen palvelutoiminnan kuvauksen yhteydessä, mikä vaikuttaa rajauksen kautta myös termin määrittämiseen. Kuten tutkimuksen rajaukset -aluvussa mainittiin, tietointensiivisellä organisaatiolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa samaa, mitä tietointensiivisellä palveluorganisaatiolla. Tällöin kontekstiin asettuvat organisaatiot, jotka tuottavat tietoon tai ammatilliseen osaamiseen perustuvia palveluita (Miles et al. 1995, s. 28; Kemppiä & Mettänen 2004, s. 15). Näihin palveluihin keskitytään seuraavassa aluvussa tarkemmin.

3.2 Tietointensiiviset palvelut

Palvelulle (*eng. service*) on olemassa monta erinäistä määritelmää, mutta pääasiassa termillä viitataan aineettomaan toimintaan tai hyötyyn, jota toinen osapuoli voi tarjota toiselle ja joka ei johda fyysisen objektin vaihdantaan (Service 2009). Tietointensiiviset palvelut (*eng. knowledge-intensive services*) ovat puolestaan palveluita, jotka perustuvat vahvasti tietoon ja ammatilliseen osaamiseen eli palveluntarjoajan ammattitaitoon (Miles et al. 1995, s. 25; Leiponen 2001, s. 2; Kemppiä & Mettänen 2004, s. 15). Tässä tutkimuksessa tietointensiiviset palvelut käsitetään palveluiksi, jotka perustuvat tiedon merkitykseen keskeisimpänä pääomana. Muller ja Doloreux (2009) ovat lisänneet, että tietointensiiviset palvelut yleisesti ottaen keskittyvät tarjoamaan tietointensiivisyyttä vaativia tuotoksia toisten organisaatioiden liiketoimintaprosessien tueksi. Tämä liittyy myös vahvasti edellisessä aluvussa esitettyyn kiinteistönvälitys -esimerkkiin.

Tietointensiivisiä palveluita määriteltäessä on yleisesti soveltuvaa hyödyntää Milesin et al. (1995) julkaisemaa alan perusteosta, minkä mukaan tietointensiivisen palvelun käsitteelle on tunnistettavissa seuraavat ominaisuudet:

- Palveluiden tuottamista varten käytetään vahvasti ammatillista tietämystä.
- Palvelut ovat itsessään ensisijaisia tiedonlähteitä tai ne on tuotettu tiedon avulla asiakkaan prosessin tueksi.
- Palvelut tähtäävät kilpailuedun saavuttamiseen ja ne on tuotettu liike-elämän tarpeisiin.

Edellä mainitut Milesin et al. (1995, s. 28) esittelemät ominaisuudet ovat kuitenkin osittain tulkinnanvaraisia, minkä vuoksi nykytutkimus onkin tuonut käsitteen määrittelyyn nähden täydentäviä näkemyksiä (esim. Leiponen 2001; Alvesson 2004; Kemppiä & Mettänen 2004; Muller & Doloreux 2009; Laihonen et al. 2011).

Tietointensiivisten palveluiden hankintaan liittyvät ennen kaikkea osaamisen kehittämistä ja hyödyntämistä koskevat pitkän aikavälin näkökohdat. Yritysten keskittyessä enemmän ydinosaamiseensa, alkavat ne myös lisääntyvissä määrin ulkoistaa omia toimintojaan tietointensiivisten organisaatioiden varaan. (Leiponen 2001, s. 99–101) Tämä on huomattu esimerkiksi tietointensiivisten palveluiden voimakkaasti kasvaneena kysyntänä (Doloreux & Frigon 2020). Käpylän et al. (2011) mukaan tietointensiivisillä palveluilla on merkittävä rooli länsimaalaisessa taloudessa, minkä lisäksi niiden nähdään olevan aktiivisessa asemassa myös nykypäivän innovaatioiden kannalta. Leiponen (2001, s. 108–110) vahvistaa tietointensiivisten palveluiden voimakkaan suhteen innovaatioihin, sillä hän havaitsi niiden suuren merkityksen myös tiedon tuottajana ja levittäjänä.

Tietointensiivisille palveluille löytyy kirjallisuudesta laaja kirjo erilaisia luokituksia, mikä useimmiten riippuu tietointensiivisiä palveluita tuottavan organisaation toimialasta (Kemppiä & Mettänen 2004, s. 19). Luokitusten paljouden lisäksi sen haasteena on tutkijalähtöisyys ja heikko relevanssi yritysten näkökulmasta (Laihonen et al. 2011). Tässä tutkimuksessa tarkasteltavia tietointensiivisiä organisaatioita ei ollut tarkoitus rajata edelleen toimialojen mukaan, mutta eräänlainen luokitus tietointensiivisille palveluille oli kuitenkin tarpeen laatia. Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin Toivosen (2001a; 2001b) laatimaa luokittelua, jossa tietointensiiviset palvelut ovat jaettu seitsemään luokkaan. Toivosen käyttämät luokat ovat:

1. Tekniset palvelut
2. Tietokone- ja tietojenkäsittelypalvelut
3. Tutkimus- ja kehityspalvelut

4. Lainopilliset ja taloudelliset palvelut
5. Mainos- ja markkinointipalvelut
6. Konsultointi- ja henkilöstöpalvelut
7. Yksityiset koulutuspalvelut

Toivosen (2001a; 2001b) laatimat luokat muodostavat kokonaisuudessaan oman palvelusektorin osa-alueen (Miles et al. 1995; Kemppiä & Mettänen 2004, s. 25), mihin tässä tutkimuksessa keskityttiin tarkemmin. Kutakin edellä mainittua palveluluokkaa yhdistävät se, että ne ovat todella monimutkaisia, yksilöityjä ja niiden standardisoiminen on hyvin haastavaa, ellei jopa mahdotonta (Muller & Doloreux 2009). Vastakohtana tietointensiivisille palveluille voidaan pitää erilaisia yksinkertaisia ja koneellisesti tuotettavia palveluita, kuten pesulapalveluita. Kuten voi havaita, kaikessa kokonaisuudessaan tietointensiivisistä palveluista muodostuva sektori on hyvinkin monipuolinen, minkä lisäksi kutakin luokkaa koskevat omat erityispiirteensä.

3.3 Tietointensiivisen palvelutoiminnan ominaispiirteitä

Viimeisen kymmenen vuoden aikana voimistunut teknologian kehitys ja innovatiivinen ajattelutapa on kasvattanut myös tietointensiivisen palvelutoiminnan sektoria, eikä trendille näy loppua (Käpylä et al. 2011; Doloreux & Frigon 2020). Myös tietointensiivisen palvelutoiminnan (*eng. knowledge-intensive business services*) käsitteelle löytyy nykykirjallisuudesta useita erilaisia määritelmiä, eikä sitäkään voi yksiselitteisesti avata lukijalle. Milesin et al. (1995, s. 23–25), Mullerin ja Doloreuxin (2009) sekä Laihosen et al. (2011) ovat määritelleet tietointensiivisen palvelutoiminnan yrityksen tai organisaation toiminnaksi, joka perustuu tieto- ja osaamisresursseihin ja on palvelusuuntautunutta. Kyseessä on siis enemmän toimintaa, kuin tiettyä toimialaa kuvaileva käsite.

Miles et al. (1995, s. 28) lisäävät edelliseen, että tietointensiivisen palvelutoiminnan perusluonteeseen kuuluu ainakin seuraavat ominaisuudet:

- vahva ammatillisen osaamisen hallinta,
- kilpailukykyisyys ja B2B-konteksti,
- ensisijaisena tiedonlähteenä toimivien palveluiden tuottaminen asiakkaalle (konsultointi, koulutus),
- tiedon hyödyntäminen osana asiakasarvon tuottamista (viestintä ja IT-palvelut).

Nämä ovat perinteisiä ominaisuuksia, joita on yleisesti hyödynnetty tietointensiivistä palvelutoimintaa määriteltäessä. Määritelmä on kuitenkin yli 20 vuotta vanha, minkä vuoksi sitä on täydennetty ja muutettukin tutkijoiden toimesta. Toivonen (2001a; 2001b) ja Käpylä et al. (2011) ovat lisänneet, että tietointensiivinen palvelutoiminta on osa suurempaa kokonaisuutta ja siinä tarjotaan asiakalle tietoa ja osaamista edistään taidon kehittämistä oppimisen ja verkostoitumisen avulla; ei siis pelkästään tietoa ja osaamista siirtämällä tai säilyttämällä. Muller ja Doloreux (2009) ovat täsmentäneet ja kiteyttäneet, että usean eri lähteen mukaan tietointensiiviseen palvelutoimintaan liittyy kolme eri ydinkomponenttia, jotka ovat erityispalveluiden tarjoaminen, tietointensiivisyyden merkitys ja tietointensiivisen organisaation määrittäminen.

Kuten mainittua, tietointensiiviset organisaatiot muodostavat erillisen palvelusektorin, joka on hyvin tärkeä ja potentiaalinen erityisesti Suomen mittakaavassa. Palvelusektorin suuri potentiaali perustuu muun muassa korkeasti koulutettuun työvoimaan ja teknologiseen osaamiseen. (Kempfiä & Mettänen 2004, s. 8; Laihonen et al. 2011) Myös ulkoistamiskehitys ja kansainvälistyminen on ollut mukana kiihdyttämässä tietointensiivisen palvelutoiminnan kehitystä (Doloreux & Frigon 2020).

3.4 Asiakasarvon tuottaminen tietointensiivisessä palvelutoiminnassa

Tässä luvussa tarkastellaan, mitkä tekijät vaikuttavat arvonluontiin tietointensiivisessä organisaatiossa. Asiakasarvon (*eng. customer value*) termillä voisi viitata palveluntarjoajan saamaan arvoon asiakkaasta, mutta tässä tutkimuksessa sillä viitataan enemmänkin asiakkaan kokemaan arvoon palvelusta (Martinsuo et al. 2020, s. 31). Tietointensiiviseen palvelutoimintaan liittyvien käsitteiden lisäksi myös asiakasarvo on erinäisesti tulkittavissa oleva käsite, mille ei löydy kirjallisuudesta yleisesti hyväksyttävää määritelmää. Pääasiassa asiakasarvolla viitataan kuitenkin tietointensiivisen palvelutoiminnan alla asiakkaan kokemukseen palvelun hyödyllisyydestä ja sen tärkeydestä (Miles 2012; Yrjölä et al. 2019, s. 146). Palvelun asiakasarvo nähdään siis muodostuneen asiakkaan kokemasta elämyksestä palvelua käytettäessä. Monesti palvelun asiakasarvo luetaan yhdeksi tärkeimmäksi liiketoiminnan menestymisen mittariksi. (Miles 2012; Hammarsten 2016)

Martinsuo et al. (2020, s. 30–31) näkevät, että palvelun asiakasarvolla (palvelun arvo asiakkaalle) tarkoitetaan asiakkaan ulkopuoliselta palveluntarjoajalta hankitusta palvelusta saamien hyötyjen ja sen aiheuttamien kustannusten (tms. uhrausten) välistä

suhdetta. Näin ollen palvelun asiakasarvo ei siis muodostu pelkkien hyötyjen kautta, minkä lisäksi hyödyt ja haitat ovat usein myös aineettomia. Toisaalta asiakkaan kokema arvo on aina suhteellista ja siihen vaikuttavat myös vahvasti asiakkaan, eli palvelunkäyttäjän omat tarpeet, odotukset, kokemukset, motiivit ja arvot valintojen taustalla. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012; Lax 2017, s. 12) Näin ollen palvelun absoluuttista arvoa on mahdotonta määrittellä.

Tietointensiivisen palvelutoiminnan erityispiirteet heijastuvat myös niiden arvonluontiin. Tietointensiivisen organisaation kuten kaikkien muidenkin organisaatioiden perustehtävänä on tuottaa arvoa asiakkaille. Olennaista on, että tarjottava tietointensiivinen palvelu on niinkin merkityksellistä, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan siitä. Arvonluonti (*eng. value creation*) tarkoittaa tavoitteellista ja tietoista pyrkimystä toteuttaa arvokkaaksi koettua toimintaa (Koskela-Huotari 2012). Aarikka-Stenroos ja Jaakkola (2012) sekä Miles (2012) ovat todenneet, että tietointensiivisen palveluorganisaation ja sen asiakkaan välisessä kumppanuudessa arvonluontia on hyvä tarkastella arvon yhteisluonnin prosessina eli yhteisenä ongelmanratkaisuna. Tämän prosessin vaiheet ovat asiakkaan tarpeiden tunnistaminen, arvolupauksen muodostaminen (ongelman määrittely), palvelun yhteistuotanto (ratkaisun yhteistuotanto) sekä asiakkaan kokeman arvon muodostuminen (ratkaisun hyödyntäminen) (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012).

Palveluorganisaatioissa arvo ja asiakaskokemus syntyvät ja välittyvät siis asiakkaan ja palveluntarjoajan kanssa käydyn vuorovaikutuksen tuloksena ja tämä vaikuttaa aina myös oleellisesti palvelun asiakasarvon kokemiseen (Gerd & Korhonen 2016, s. 13, 46). Esimerkiksi markkinointipalveluiden kohdalla markkinointitoimistot tarjoavat tietämystään asiakkaille, kun taas asiakkaat tarjoavat vastavuoroisesti vastineeksi omia tietojaan toimistolle yhteistyön onnistumiseksi. Palveluprosessiin sisältyy siis olennaisesti myös kaksisuuntainen tiedonjakaminen. (Koivumäki 2018, s. 37) Myös Brandl (2016) on todennut tutkimuksessaan, että mitä aktiivisempia palveluntarjoaja ja asiakas ovat palveluprosessin eri vaiheissa, sitä voimakkaammaksi nähdään myös palvelun asiakasarvon tuottaminen. Näin ollen voikin siis vahvasti sanoa, etteivät tietointensiiviset organisaatiot innovoi yksin, vaan siihen liittyy vahvasti myös vuorovaikutus ja tiivis yhteistyö asiakkaiden kanssa.

4. STRATEGISET KUMPPANUUDET TIETOINTENSIIVISEN PALVELUTOIMINNAN YHTEYDESSÄ

Tässä luvussa käsitellään strategisia kumppanuuksia tietointensiivisen palvelutoiminnan yhteydessä. Kyseessä on kumppanuus, jonka avulla osapuolilla on mahdollisuus päästä kokonaan uudelle osaamisen tai tuottavuuden tasolle (Ståhle & Laento 2000, s. 94). Strategisia kumppanuuksia on tutkittu monilla perinteisillä toimialoilla (esim. Jaatinen 2016; Basrur & Narayanan 2021), mutta tietointensiivisen palvelutoiminnan yhteydessä aiheen tutkiminen on osoittautunut vielä varsin vähäiseksi.

4.1 Strategisesti merkittävät asiakkaat

Strategisesti merkittävät asiakkaat (*eng. key account*) ovat organisaation asiakkaita, joiden kanssa tehdään syvää yhteistyötä ja jonka kanssa toiminta on sellaisella tasolla, että asiakkaan menettäminen voi vahingoittaa organisaation toimintaa hyvinkin merkittävästi (Ståhle & Laento 2000, s. 93–94; Korkeamäki 2013, s. 26). Edellä mainittu määritelmä vastaa myös nykykirjallisuudessa tuttua avainasiakkaan käsitettä (Korkeamäki 2013, s. 20–21), mutta tässä tutkimuskontekstissa tarkoitetaan strategisesti merkittävän asiakkaan ja avainasiakkaan käsitteillä samaa asiaa.

Strategisesti merkittävät asiakkaat ovat tyypillisesti yritysmaailmaan sijoittuvia asiakkaita, joilla on tärkeä strateginen merkitys toiselle organisaatiolle (McDonald et al. 1997). Itse strategisuudella viitataan organisaation tekoihin ja valintoihin, joiden tuloksena organisaation pitkän aikavälin tavoitteet saavutetaan (Hakanen et al. 2007, s. 79–80). Strategisesti merkittävällä asiakkaalla viitataan puolestaan organisaation asiakkaisiin, jotka ovat liiketoiminnan kehityksen kannalta erityisen tärkeässä osassa (esim. Ståhle & Laento 2000, s. 93–94; Williams & Vonortas 2014). Strategisesti merkittävät asiakkaat tuovat tai tulevat tuottamaan palvelua tarjoavalle organisaatiolle kaikista eniten hyötyä, ja sama pätee myös toiseen suuntaan. Tämä hyöty voi olla joko toiminnallista tai taloudellista. (Williams & Vonortas 2014) Ivens et al. (2015, s. 234) lisäävätkin, että strategisesti merkittäviltä asiakkailta löytyy yleisesti myös korkea myyntipotentiaali, mikä parantaakin usein molempien osapuolten liiketaloudellista puolta. Tämän vuoksi strategisesti merkittävät asiakkaat pyritäänkin pitämään jatkuvasti tyytyväisenä (Hammarsten 2016).

Oletettavaa on, ettei kaikkia organisaation asiakkaita voida kutsua strategisesti merkittäviksi (Cheverton 2004, s. 231). Asiakkaat eivät aina ole tasa-arvoisia, minkä lisäksi kaikkien asiakkaiden kutsuminen strategisesti merkittäviksi tekisi käsitteestä merkityksettömän. Cheverton (2004, s. 6) haluaakin painottaa, että asiakassuhteeseen vaikuttaa myös oleellisesti organisaation näkökulma siitä, keitä voidaan luokitella niille strategisesti merkittäviksi. Suurimmaksi osaksi tähän vaikuttaa organisaation oma arvopohja ja tavoitteiden yhdenmukaisuus, minkä lisäksi määrittely voi muuttua ajan myötä esimerkiksi markkinoiden tai toimialan kehityksen seurauksena (Cheverton 2004, s. 6–10; Eddy et al. 2014).

4.2 Strategisen kumppanuuden tunnusmerkit ja kumppanuuden hallinta

Strategisella kumppanuudella (*eng. strategic partnership*) tarkoitetaan tässä tutkimuskontekstissa tietointensiivisen organisaation ja sen strategisesti merkittävän asiakkaan välistä syvällistä yhteistyösuhdetta. McDonald et al. (1997) yksinkertaistaakin strategisen kumppanuuden tarkoittavan määritellyn organisaation kannalta tärkeää asiakassuhdetta, jolla pyritään luomaan merkittävää kilpailuetua markkinoilla. Monenlaiset kumppanuudet voidaan helposti leimata strategiseksi, mutta mikä tahansa yhteistyö ei sitä ole. Ståhlen ja Laennon (2000, s. 95–96) sekä Hammarstenin (2016) mukaan yhteistyön täytyy olla syvää, systemaattista ja pitkäjänteistä niin, että molemmat osapuolet jakavat siinä melko avoimesti parasta osaamistaan. Strategisen yhteistyön tunnistaa myös usein siitä, että kumppanit sitoutuvat toisiinsa (Ståhle & Laento 2000, s. 99).

Yleisesti ottaen kumppanuudella tarkoitetaan kahden tai useamman eri osapuolen välistä verkostoa (Hakanen et al. 2007, s. 15). Tässä tutkimuksessa strategisella kumppanuudella viitataan kuitenkin kahden toimijan eli tietointensiivisen organisaation ja sen strategisesti merkittävän asiakkaan väliseen toimintamalliin. Strategisessa kumppanuudessa organisaatioiden väliset suhteet ovat hyvin merkittävässä asemassa, minkä vuoksi organisaatioiden tulee ymmärtää asiakkaan tarpeita normaalia paremmin tämän strategisen tärkeyden vuoksi. Tässä pitkäkestoisessa yhteistyösuhhteessa molemmat osapuolet tekevät toisiaan täydentäviä ja molempia hyödyttäviä toimenpiteitä. (Ståhle & Laento 2000, s. 93–101; Nätti & Palo 2012) Hammarstenin (2016) mukaan näillä toimenpiteillä tavoitellaankin etenkin pitkäaikaisia taloudellisia sekä toiminnallisia

hyötyjä, minkä lisäksi välillä nousee myös esiin sellaisia hyötyjä, joita ei alun perin ole suunniteltu saatavan.

Stählen ja Laennon (2000, s. 93–101) sekä Eddyn et al. (2014, s. 3–4) mukaan strategisen kumppanuuden tunnusmerkit täyttyvät, kun toiminta:

- tukee molempien osapuolten strategista agenda
- on oleellinen rooli liiketoiminnan uudistumisen ja kilpailukyvyn kannalta
- käsittelee molempien osapuolten ydintoimintoja

Nämä tunnusmerkit muodostavat hyvät raamit strategisen kumppanuuden muodostamiselle. Strategiseen kumppanuuteen kuuluu myös tiettyjä vastavuoroisia veloituksia ja riskejä. Oleellista on, että kumppanuus vaatii ydinosaamisen tai aineettoman varallisuuden paljastamista ja luovuttamista yhteiseen käyttöön. Tällainen riippuvuussuhde on kuitenkin hyvin riskialtis, sillä epäonnistuminen tuhlaa huomattavan määrän organisaation resursseista, joita on mahdoton palauttaa. (Stähle & Laento 2000, s. 93–96)

Strategisen kumppanuuden hallinnalla tähdätään toimintaan, missä turvataan pitkäaikainen ja vahva toimittajaorganisaation ja sen strategisesti merkittävän asiakkaan välinen suhde (Stähle & Laento 2000, s. 96–97; Eddy et al. 2014, s. 18–20). Ivens et al. (2015) jatkavat, että strategisen kumppanuuden hallinnalla pyritään luomaan entistäkin syvempi suhde organisaation tärkeimpien asiakkaiden kanssa. Tämän eteen organisaatiolta vaaditaan jatkuvasti tarkoituksenmukaista strategisesti merkittävien asiakkaiden hallintaan liittyviä toimenpiteitä, kuten huolellista suunnittelua ja analyysiä (Ivens et al. 2015).

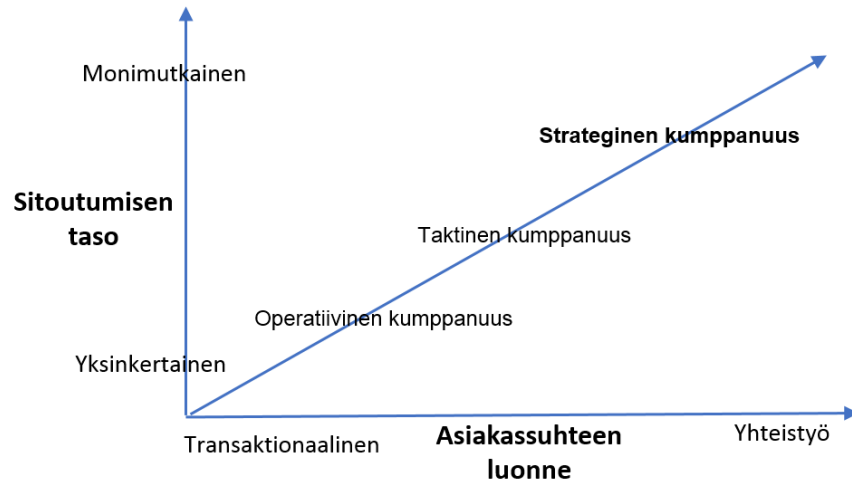
4.3 Tietointensiivisen palvelutoiminnan ympärille kehittyvät kumppanuudet

Tietointensiivisen organisaation ja sen strategisesti merkittävän asiakkaan välinen kumppanuus voidaan ymmärtää pitkäjänteiseksi yhteistyömuodoksi, jossa korostuvat eritoten asiakas- ja liiketoimintalähtöisyys (Stähle & Laento 2000, s. 93–101). Kumppanuuden tarkoituksena on tukea molempien osapuolten strategisia tavoitteita erilaisin tietoa ja osaamista hyödyntävin keinoin (Leiponen 2001, s. 97–98; Nätti & Palo 2012).

Joskin perinteisen tietointensiivisen organisaation ja sen asiakkaan välisessä palvelutapahtumassa korostuvat palveluntarjoajan asiantuntemus ja palvelun yksilöllistäminen (Miles et al. 1995, s. 28), strategisessa kumppanuudessa keskitytään myös moneen muuhun tekijään, joita palvelutapahtuman ympärillä tapahtuu (esim. Ståhle & Laento 2000; Hakanen et al. 2007; Eddy et al. 2014). Ståhlen ja Laennon (2000, s. 99–101) sekä Toivosen (2001b) mukaan tietointensiivisen organisaation strategisesti merkittävät asiakkaat odottavat palveluntarjoajalta erityisesti proaktiivista tapaa havaita asiakkaan tarpeita sekä kykyä ymmärtää asiakkaan liiketoimintaprosessia ja strategiaa. Edelliseen näkemykseen nojaten strategisessa kumppanuudessa on siis entistä tärkeämpää tuottaa ja toteuttaa palvelut palveluntarjoajan ja asiakkaan välisenä yhteisinnovointina. Tällöin osapuolten välinen yhteistyö on tiivistä, jolloin palvelutapahtumassa ilmenevät tehtävät ja sisällöt määritellään yhdessä asiakkaan kanssa. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012) Monet tietointensiivisen organisaation asiakkaat tavoittelevatkin ensisijaisesti pitkäaikaista yhteistyökumppanuutta (Toivonen 2001a; Hakanen et al. 2007).

Asiakkaan pyydettyä jotakin tietointensiivistä palvelua, kuten liiketoiminnan konsultointia markkina-alueen laajentamista varten, ei tee siitä itsessään strategista toimintaa. Vaikkakin markkina-alueen laajentaminen on pitkäaikainen prosessi, toimintaa voidaan vasta silloin pitää strategisena, kun kyseinen tehtävä on määritelty yhdessä asiakkaan kanssa. Useimmiten asiakas on myös palveluntarjoajan pitkäaikainen yhteistyökumppani, jonka kanssa se yhdessä ratkoo ongelmia ja jakaa osaamista molemminpuoliseen luottamukseen perustuen. (esim. Ståhle & Laento 2000; Hakanen et al. 2007)

McDonaldin et al. (1997) sekä Ståhlen ja Laennon (2000, s. 76–81) mukaan tietointensiivisen organisaation ja sen asiakkaan välinen suhde kehittyy sitoutumisen tason ja asiakassuhteen luonteen kasvaessa aina operatiivisesta ja taktisesta kumppanuudesta kohti strategisesti merkittävämpään kumppanuuden suuntaa. Seuraava kuva 2 havainnollistaa tätä strategisen kumppanuuden kehittymistä.



Kuva 2: Strategisen kumppanuuden kehittyminen (mukaillen. McDonald 1997; Ståhle & Laento 2000, s. 76–103).

Kuvion pysty akseli kuvaa sitoutumisen tasoa asiakkaan kanssa ja vaakataso asiakassuhteen luonnetta, joiden molempien tulisi kehittyä ajan myötä (McDonald et al. 1997). Asiakkaan sitoutumisen taso kertoo siitä, kuinka sitoutunut asiakas on tietointensiiviseltä organisaatiolta saatavien palveluiden hankintaan. Asiakassuhteen luonne kuvaa sitä, kuinka standardoiduksi tai kertaluonteiseksi (toistuvaksi) osapuolten välinen palveluprosessi nähdään. Mitä pidemmällä suoralla mennään, sitä voimakkaampi on myös tietopääoman integraation taso sekä osapuolten välinen luottamus. (McDonald et al. 1997; Martinsuo et al. 2020, s. 45–46) Tietopääoma realisoituu vasta, kun yhteinen aallonpituus on löytynyt ja keskinäinen luottamus saavutetaan (Ståhle & Laento 2000, s. 99–103). Hyvänä esimerkkinä strategisen tason kumppanuudesta tietointensiivisen palvelutoiminnan yhteydessä voidaan pitää tuotekehitysyhteistyöhön liittyvää palveluprosessia, jossa palveluntarjoaja konsultoi asiakasta asiakkaan omassa kehitysprosessissa (Martinsuo et al. 2020, s. 45–46).

Yhteistyön kehittyessä syvälle tasolle, voi suhdetta alkaa pitää strategisena kumppanuutena (McDonald 1997; Ståhle & Laento 2000). Tällöin asiakas näkee palveluntarjoajan tärkeänä strategina resurssina, jolloin kumppanuus pitää myös sisällään riittävästi luottamusta tärkeän tietopääoman jakamiseksi (Ståhle & Laento 2000, s. 76–103). Syvimmillään tietointensiivinen organisaatio ja sen asiakas näkevät toisensa yhtenä kokonaisuutena, jossa on helppo suunnitella ja toteuttaa asioita yhdessä läpinäkyvällä tavalla. (mukaillen. Ståhle & Laento 2000, s. 76–103; Ivens et al. 2015; Liu et al. 2019) Tällöin myös aiemmin mainittu palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen yhteisinnovointi nähdään suuressa merkityksessä (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012). Voidaan siis kiteyttää, että asiakassuhde kehittyy ajan kuluessa ja luottamuksen lisääntyessä aina kohti tyydyttävämpää kumppanuuden tasoa.

4.4 Kumppanuuden menestystekijät

Strateginen kumppanuus on hyvin kompleksinen ja dynaaminen kokonaisuus (Stähle & Laento 2000, s. 65–66, 101), minkä vuoksi suhteen onnistumiseen liittyvien menestystekijöiden hahmottaminen voi olla hyvinkin haastavaa. Jaatinen (2016, s. 39) on todennut, että onnistuakseen tietointensiivisen organisaation pitää pystyä ajattelemaan yli sen organisaatorajojen ja pystyä näkemään laajennetun organisaation mahdollisesti tuomia etuja. Koska kumppanuuteen sisältyy aina vähintään kaksi osapuolta, kuuluu myös menestyksen mittaamiseen omat haasteensa (Hakanen et al. 2007, s. 15).

Tietointensiivisen organisaation sekä sen strategisesti merkittävän asiakkaan välisen kumppanuuden onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä on julkaistu vasta muutamia tutkimuksia. Näiden tutkimusten avulla on pyritty etsimään ne keskeisimmät tekijät, jotka selittävät strategisen kumppanuuden menestymistä tietointensiivisessä palvelutoiminnassa. Whipple ja Frankel (2000) sekä Vesalainen (2002, s. 19) ovat omien tutkimustensa pohjalta esittäneet strategisen kumppanuuden tärkeimmiksi menestystä selittäväksi seuraavat viisi elementtiä, joita tullaan täydentämään tietointensiivisen organisaation näkökulmasta erillisen aineiston pohjalta. Nämä tekijät ovat syntyneet käytännön kokemuksista ja ne ovat:

1. Molemminpuolinen luottamus ja vuorovaikutus

Tietointensiivisen organisaation ja sen strategisesti merkittävän asiakkaan väliseen suhteeseen liittyy vahvasti strateginen sidos (Hakanen et al. 2007, s. 190–192; Jaatinen 2016, s. 40), joka koostuu pitkälti erilaisista sosiaalisista tekijöistä. Näistä vahvin on osapuolten välinen luottamus (esim. Scarso & Bolisani 2012; Koivumäki 2018, s. 36–37), minkä jälkeen korostuvat vuorovaikutus ja oppiminen (esim. Zieba 2014; Jaatinen 2016, s. 40). Etenkin tietointensiivisillä aloilla, tietopääoma rakentuu vaikeasti kopioitavasta osaamisesta ja kokemusperäisestä tiedosta (esim. Miles et al. 1995; Laihonen et al. 2011). Tällöin organisaation tietopääoman jatkuva kehitys vaatii paljon avointa vuorovaikutusta, mikä puolestaan ei onnistu ilman vahvaa luottamus pohjaa (Scarso & Bolisani 2012). Eddyn et al. (2014, s. 73–75) mukaan molempien osapuolten tulisi kohdella toisiaan tasapuolisesti ja hyväntahtoisesti sekä kommunikoida sujuvasti ja avoimesti keskenään. Tämä vahvistaa myös molempien osapuolten strategisten tarpeiden ja tavoitteiden hahmottamista. Kemppe ja Mettänen (2004, s. 53–56) ovat todenneet, että myös organisaation kyky kehittyä ja oppia toiselta luo hyvän lähtökohdan menestyä ja pysyä jatkuvasti kilpailukykyisenä markkinoilla.

2. Ylimmän johdon tuki

Koska tietointensiiviset organisaatiot tarjoavat tietoon ja osaamiseen perustuvia palveluita asiakkaan strategisiin tarpeisiin, on hyvin tärkeää tiedustaa henkilöstön tieto- ja taitotasoa sekä käyttäytyminen strategisesti merkittävää asiakasta kohtaan (Javalgi et al. 2011, s. 171–173; Eddy et al. 2014, s. 132–134). Mikäli asiakkaita palveleva henkilöstö ei sovellu omalla olemuksellaan kumppanuuden hallintaan, vaikuttaa se myös negatiivisesti suhteen menestykseen. Siksi tutkijat, kuten Hakanen (2007, s. 258–260), Zieba (2014) ja Liu et al. (2019) ovat nostaneet menestystekijöitä, jotka liittyvät organisaation johtamiseen, organisaation sisäisten käytäntöjen omaksumiseen sekä työntekijöiden motivoimiseen ja kannustamiseen liittyviin tekijöihin. Kaikkiin edellä mainittuihin tekijöihin kytkeytyy vahvasti organisaation ylimmän johdon tuki.

3. Osapuolten kyky saavuttaa suhteessa määritellyt odotukset

Kuten edellisessä kohdassa, myös tämän tekijän kohdalla lähtökohtana on molempien osapuolten ammattimaisuus omassa toiminnassaan (Javalgi et al. 2011, s. 172). Jotta molemmat osapuolet saavuttaisivat suhteessa määritellyt odotukset, tulee molempien osapuolten suorituskyvyn, vuorovaikutuksen ja sisäisten käytäntöjen olla kunnossa (esim. Leiponen 2001, s. 16–31; Eddy et al. 2014, s. 47–52).

4. Selvät päämäärät ja tavoitteet

Hakasen et al. (2007, s. 95–113) sekä Nätin ja Palon (2012) mukaan molempien organisaatioiden, sekä tietointensiivisen organisaation että sen asiakkaan strategiat tulee olla molemmille osapuolille selviä, ymmärrettäviä ja realistisia. Tämä tarkoittaa sitä, että osapuolet tunnistavat toistensa päämäärät ja tavoitteet, minkä lisäksi ne ovat toisiinsa nähden linjassa ja resurssirajoitteet huomioiden toteutettavissa (Leiponen 2001, s. 94–95; Triki et al. 2007). Tämä myös mahdollistaa sen, että molemmat osapuolet kykenevät havaitsemaan liiketoiminnan mahdollisuudet paremmin, mikä edesauttaakin suhteen menestymistä (Stähle & Laento 2000, s. 95–96).

5. Osapuolten yhteensopivuus

Strategisessa kumppanuudessa yhteensopivuus on erityisen tärkeää kumppanuuden onnistumisen kannalta (esim. Hakanen et al. 2007, s. 28, 190–192; Triki et al. 2007; Liu et al. 2019). Samankaltainen arvopohja, ydinosaamisen täydentävyys ja yhteensopivat taidot ja resurssit toimivat vaadittuina lähtökohtina (Triki et al. 2007; Muller & Doloreux 2009), minkä lisäksi Hammarstenin (2016) mukaan myös henkilökemialla on aina suuri merkitys. Yhteensopivuuden huomaa sitä paremmin, mitä lähemmin osapuolet tekevät yhteistyötä keskenään. (Stähle & Laento 2000, s. 62–65; Nätti & Palo 2012).

Pääasiassa sekä tietointensiivinen organisaatio, että sen strategisesti merkittävät asiakkaat arvostavat kutakuinkin samaa viitta edellä mainittua menestyskriteeriä. Pitää kuitenkin tiedustaa, että erilaisilla tietointensiivisillä toimialoilla on kuitenkin poikkeavia näkemyksiä siitä, millainen on ideaali strateginen kumppani ja mitä elementtejä ne arvostavat kumppaniltaan (Triki et al. 2007; Zieba 2014). Esimerkiksi Koivumäen (2018, s. 100–101) empiirisen tutkimuksen perusteella viestintä- ja markkinointialan toimistotalot arvostavat eniten luovuutta ja uusien ideoiden merkitystä toiminnassaan, mikä taas ei samalla tavalla korostu muilla tietointensiivisillä toimialoilla.

5. PÄÄTELMÄT

Tässä luvussa esitellään kootusti tutkimuksen tulokset ja yhteenveto, minkä jälkeen arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja merkitystä. Luvun lopussa esitellään tutkimuksen jättäviä tutkimusaukkoja sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

5.1 Tutkimuksen tulokset ja yhteenveto

Tässä kandidaatintyössä havaittiin, että tietoon ja osaamiseen perustuvilla palveluilla on todettu olevan merkittävä vaikutus organisaation taloudelle ja tuottavuudelle. Verkostoitumisen ollessa entistä kiivaampaa, avoimessa kilpailussa pärjätäkseen organisaatioiden on tehtävä yhä tiiviimpää yhteistyötä keskenään. Yhteistyön vahvistuessa syvälle tasolle tietointensiivisen organisaation ja sen asiakkaan välille muodostuu intensiivinen ja monimuotoinen suhde, strateginen kumppanuus, joka vaatii osapuolilta paljon luottamusta ja tietopääoman paljastamista. Tutkimuksesta ilmeni, että onnistuessaan strateginen kumppanuus on ylivoimainen tapa lisätä organisaation tietopääomaa ja kilpailukykyä.

Tietointensiiviset organisaatiot käsiteltiin organisaatioiksi, joiden merkittävimpana resurssina pidetään tietämystä, jolla se tuottaa lisäarvoa asiakkailleen. Nämä organisaatiot tuottavat useimmiten korkealaatuisia tietoon ja osaamiseen perustuvia tietointensiivisiä palveluita, jotka syntyvät henkilöstön älyllisten taitojen seurauksena. Palvelut toimivat itsessään ensisijaisina tiedonlähteinä tai ne on tuotettu tiedon avulla asiakkaan prosessin tueksi, erilaisiin liike-elämän tarpeisiin. Tietointensiivisellä palvelutoiminnalla viitattiin organisaation toimintaan, joka perustuu tieto- ja osaamisresursseihin ja on luonteeltaan palvelusuuntautunutta. Tietointensiiviset organisaatiot omine palveluineen muodostavat erillisen palvelusektorin, joka nähtiinkin hyvin potentiaalisesti erityisesti Suomessa.

Tietointensiivisen organisaation perustehtävänä on luoda uutta arvoa sen asiakkaille. Tyypillisesti arvonluonti toteutuu asiakkaalle joko lisäämällä asiakkaan saamia hyötyjä tai vähentäen asiakkaan kokemia uhrauksia ja kustannuksia. Tutkimuksessa ilmeni, että tietointensiivisessä palvelutoiminnassa arvo ja asiakaskokemus syntyvät sekä välittyvät asiakkaan ja palveluntarjoajan kanssa käydyn vuorovaikutuksen ja yhteisinnovoinnin tuloksena, mikä vaikuttaa myös oleellisesti palvelun asiakasarvon kokemiseen. Asiakkaan kokema arvo todettiin suhteelliseksi ja siihen vaikuttavat usein myös palvelunkäyttäjien omat tarpeet ja odotukset.

Strateginen asiakaskeskeisyys on noussut liike-elämässä uudentalaiselle tasolle ja se on näkynyt myös tietointensiivisen palvelutoiminnan yhteydessä. Strategisesti merkittävät asiakkaat määritettiin organisaation asiakkaiksi, joiden kanssa tehdään syvää yhteistyötä ja joiden parissa toiminta on sellaisella tasolla, että asiakkaan menettäminen voi vahingoittaa organisaation toimintaa merkittävästi. Strategisella kumppanuudella tarkoitettiin tutkimuksessa puolestaan tietointensiivisen organisaation ja sen strategisesti merkittävän asiakkaan välistä pitkäjänteistä ja systemaattista yhteistyösuhdetta, missä osapuolet jakavat avoimesti ydinosaamistaan luottamukseen perustuen. Strategisen kumppanuuden hallinta määritettiin toiminnaksi, missä turvataan pitkäaikainen ja läheinen palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen suhde.

Tutkimuksessa ilmeni, että tietointensiivisen organisaation strategisesti merkittävät asiakkaat odottavat palveluntarjoajalta erityisesti proaktiivista tapaa havaita asiakkaan tarpeita sekä kykyä ymmärtää asiakkaan liiketoimintaprosessia ja strategiaa. Kuten todettiinkin, strategisessa kumppanuudessa on entistä tärkeämpi tuottaa ja toteuttaa palvelut palveluntarjoajan ja asiakkaan välisenä yhteisenä ongelmanratkaisuna. Näin ollen myös johtamisen tulisi olla läpinäkyvää ja luottamusta rakentavaa, jolloin molemmat osapuolet laatisivat tavoitteensa yhdessä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että tietointensiivisen organisaation ja sen asiakkaan välinen suhde kehittyy sitoutumisen tason ja asiakassuhteen luonteen myötä aina strategisesti merkittävämpää kumppanuutta kohti. Lähtökohtana on, että ajan kuluessa ja luottamuksen lisääntyessä siirrytään aina kohti tyydyttävämpää yhteistyötä eli strategisen kumppanuuden tasoa.

Tutkimuksen keskeisimpänä tuloksena tunnistettiin tietointensiivisen organisaation ja sen strategisesti merkittävän asiakkaan tärkeimmiksi menestystä selittäviksi tekijöiksi viisi kriteeriä. Ensimmäinen ja tärkein tekijä liittyi osapuolten väliseen luottamukseen, kommunikointiin ja oppimiseen. Edellä mainituilla tekijöillä on suuri vaikutus sekä haluun koordinoita toimintaa että kykyyn sitoutua kumppanuuteen. Toinen keskeinen tekijä liittyi johtamiseen, millä pyritään organisaation sisäisten käytäntöjen omaksumiseen ja työntekijöiden motivoimiseen palvella asiakasta parhaansa mukaan. Kolmas menestystekijä nähtiin osapuolten kykyyn saavuttaa suhteessa määritellyt odotukset ja neljäs tekijä liittyi kykyyn linjata organisaation tavoitteet ja päämäärät ymmärrettävään ja realistiseen muotoon. Viidenneksi menestystekijäksi koettiin tietointensiivisen organisaation ja sen asiakkaan välinen yhteensopivuus, missä korostuvat eritoten organisaatioiden samankaltainen arvopohja, ydinosaamisen täydentävyys ja yhteensopivat resurssit. Lopuksi kuitenkin todettiin, että erilaisilla tietointensiivisillä toimialoilla oli kuitenkin poikkeavia näkemyksiä siitä, millainen on ideaali strateginen kumppani ja mitä elementtejä ne arvostavat kumppaniltaan.

5.2 Tutkimuksen arviointi

Kandidaatintyöhön liittyvä tutkimusprosessi sujui pääpiirteittäin onnistuneesti. Tutkimus toteutettiin kirjallisuuskatsauksena hyödyntäen Finkin (2014) menetelmää, jonka avulla löydettiin kattava määrä tutkimukseen soveltuvaa aineistoa. Finkin menetelmän mukaan aineistoa lähdettiin keräämään vaihe kerrallaan, jotta tutkimuksen kannalta tarpeettomat julkaisut saatiin suodatettua pois. Hyödynnetty aineisto kuten tutkimus itsessäänkin käsitteli tietointensiivisiä palveluita tuottavan organisaation ja sen strategisesti merkittävän asiakkaan välistä kumppanuutta. Tietointensiivisestä palvelutoiminnasta ja strategisista kumppanuuksista sinänsä oli julkaistu jo lukuisia tieteellisiä julkaisuja, mutta näiden yhdistäminen osoittautui valmiin tutkimuksen näkökulmasta vähäiseksi. Suoranaisesti samankaltaista tutkimusta ei valituista tietokannoista löytynyt, joten havaintoja lähdettiin keräämään yhdistämällä aikaisempien tutkimusten ja kirjallisuudessa esiintyneiden tietointensiivisiä palveluita tuottavien organisaatioiden ja niiden strategisesti merkittävien asiakkaiden välisten vuorovaikutuskäytäntöjen, menestystekijöiden ja kumppanuuden kehittymistä koskevien näkemysten avulla.

Tutkimukselle asetettiin tavoitteita liittyen pää- ja alatutkimuskysymyksiin. Pää tutkimuskysymykselle ei omistettu tutkimuksessa yhtä kokonaista lukua, sillä sitä sivuttiin monen eri luvun yhteydessä (esim. alaluvut 3.4, 4.2, 4.3. ja 4.4). Pää tutkimuskysymykseen pyrittiin vastaamaan etsimällä erilaisia tekijöitä ja toimintatapoja, jotka selittävät tietointensiivisen organisaation arvonluontia sekä strategisten kumppanuuden menestystä ja kehittymistä tietointensiivisessä palvelutoiminnassa. Nämä tavoitteet saavutettiin mielestäni varsin hyvin, joten tutkimusta voisi pitää näiltä osin onnistuneena. Strategiset kumppanuudet tietointensiivisessä palvelutoiminnassa on aiheena varsin laaja, joten tutkimuksen pituusrajat myös rajoittivat aiheeseen perehtymistä ja sisällön tuottamista. Tämän vuoksi tutkimuksessa keskityttiin enemmän artikkeleissa esitettyyn teoriaan, jolloin konkreettiset näkemykset tutkimusongelmia kohden jäivät pienempään painoarvoon. Työssä hyödynnettävä Toivosen (2001a; 2001b) luokitus tietointensiivisille palveluille muodostaa hyvin laaja-alaisen palvelusektorin, minkä vuoksi tutkimuksessa tarkasteltavia tietointensiivisiä organisaatioita tuli tarkastella yhtenä kokonaisuutena. Tämä vaikutti siihen, että organisaatioita tarkasteltiin laajalta perspektiiviltä, jotta siinä esitetty teoria olisi sovellettavissa kullekin palveluluokalle. Edelliset rajoitukset huomioiden, osa-alueiden tärkeimmät sisällöt ja nostot saatiin kuitenkin koottua selkeästi ja tiivistetysti tutkimukseen. Tutkimuksesta muodostuikin yleiskatsaus strategisen

kumppanuuden tarkasteluun tietointensiivisen palvelutoiminnan yhteydessä, joten työ voisi tarjotakin suunnan pienempien ja tarkempien teemojen tutkimiseen.

Tutkimuksen tärkeimmät rajaavat tekijät olivat organisaation kokoluokka (5-250 hlö), toimittajan ja asiakkaan välisen suhteen strateginen luonne ja Toivosen (2001a; 2001b) luokitus tässä tutkimuksessa tarkasteltaville tietointensiivisille organisaatioille. Tutkimuksessa käytetyt rajaustekijät osoittautuivat riittäväksi, joskin aineiston sovittaminen rajattuihin raameihin tuntui välillä hyvinkin vaativalta. Erityisesti tapaustutkimusten yhteydessä oli haastavaa löytää tietoa siitä, osuivatko tarkasteltavat organisaatiot ominaisuuksiltaan ja luonteeltaan rajatulle alueelle. Suurimmaksi osin aineistoon oli selkeästi ilmoitettu tutkimuksessa tarkasteltavien organisaatioiden kokoluokat ja toimiala, mutta joissakin tapauksissa esimerkiksi organisaation koosta ei löytynyt sen tarkempaa tietoa. Näissä tapauksissa aineiston teoriaa ja tuloksia katsottiin hieman läpi sormien sen suhteen, soveltuuko se asianmukaisesti tämän tutkimuksen yhteyteen. Näin ollen rajausta ei voitu huomioida kaikissa tapauksissa, minkä vuoksi tätä tutkimusta ei voi pitää täysin paikkaansa pitävänä, eikä se siksi voi antaa täyttä kokonaiskuvaa aiheesta. Muut tutkimuksen haasteet liittyivät puolestaan siihen, onko aineistossa käsiteltävä tietointensiivisen organisaation ja sen asiakkaan välinen kumppanuus aidosti strategista tai soveltuuko aineistossa käsiteltävä strateginen kumppanuus ideaalisti tietointensiivisen palvelutoiminnan yhteyteen.

5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimus käsitteli strategista kumppanuutta tietointensiivisessä palvelutoiminnassa, keskittyen siinä erityisesti tietointensiivisen organisaation arvonluontiin ja kumppanuuden menestystä selittäviin tekijöihin. Tutkimuksesta rajattiin tietoisesti pois sekä monikansalliset suurorganisaatiot että hyvin pienet organisaatiot, joten niiden tutkiminen voisi olla selkeä seuraava jatkotutkimuskohde. Tämä tutkimus osoittautui hyvinkin teoriapainotteiseksi aiheen laaja-alaisuuden vuoksi, joten jatkossa voisi olla käypää tarkastella vain yhtä tietointensiivisen palvelusektorin toimialaa, ja sitäkin empiirisesti tai käytännönläheisesti. Tällöin tutkimuksessa nousisi myös todennäköisesti enemmän konkreettisia ja käytäntöön liittyviä näkemyksiä ilmi. Myös erilaisten tietointensiivisten toimialojen vertailu keskenään strategisen kumppanuuden kontekstissa voisi olla oivan kiinnostava jatkotutkimuksen kohde.

Tämän tutkimuksen ja siihen liittyvän esiselvityksen perusteella voidaan havaita, että tietointensiivisistä organisaatioista ja strategisista kumppanuuksista on jo tehty lukuisia

tutkimuksia, mutta niiden yhdistäminen tulisi näkyä entistä suuremmin tutkimusmaailmassa. Lisäksi tutkimusalue ei ole vielä täysin selvä ja näkyvä, sillä aiheeseen liittyvät käsitteet ja luokitukset sekä toimialan rajaukset eivät aina ole osoittautuneet yhdenmukaisiksi. Olisi mielekäästä ja suuresti toivottavaa, mikäli lähitulevaisuudessa tietointensiivinen palvelutoiminta ja siihen liittyvät käsitteet voisi selkeästi rajata ja täsmentää omaksi termistöksi ja luoda niihin liittyen yksiselitteiset luokitukset.

LÄHTEET

Aarikka-Stenroos, L. & Jaakkola, E. 2012. Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem solving process. *Industrial marketing management* 41 (1), pp. 15–26.

Alvesson, M. 2004. *Knowledge work and knowledge-intensive firms*. Oxford University Press. Saatavissa: ProQuest Ebook Central <<https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/detail.action?docID=422850&pq-origsite=primo>> (Noudettu 20.2.2021).

Basrur, R. & Narayanan, S. 2021. Modi's India and Japan: Nested strategic partnerships. *International politics*. Hague. Netherlands. pp. 1-23.

Brandl, K. 2016. Direct and indirect value creation in offshored knowledge-intensive services. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 47 (2), pp. 137–155.

Cheverton, P. 2004. *Key account management: a complete action kit of tools and techniques for achieving profitable key supplier status*. London: Kogan Page. Saatavissa: Gale Ebooks <<https://go-gale-com.libproxy.tuni.fi/ps/i.do?u=tampere&p=GVRL&it=etoc&id=GALE%7C9780749447144&v=2.1&sw=w>> (Noudettu 28.3.2021).

Doloreux, D. & Frigon, A. 2020. Innovation in Knowledge Intensive Business Services (KIBS). *Canadian journal of administrative sciences* 37 (2), pp. 122–134.

Eddy, P., Amey, M. J. & Bragg, D. 2014. *Creating Strategic Partnerships: A Guide for Educational Institutions and Their Partners*. First edition. Sterling: Stylus Publishing, LLC. Saatavissa: Andor verkkokirjasto <https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma9910686388005973> (Noudettu 2.4.2021).

Fink, A. 2014. *Conducting research literature reviews: From the Internet to paper*, Sage Publications. 4th Edition, pp. 1–14.

Gerdt, B. & Korhikoski, K. 2016. *Ylivoimainen asiakaskokemus*. Työkalupakki. Helsinki: Talentum.

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007. *Verkostojen strategiat: menesty yhteistyössä*. Helsinki: Edita.

Hammarsten, H. 2016. Strateginen yhteistyö yllättää usein. Aalto-Yliopisto. Saatavilla: <<https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2016/strateginen-yhteistyoyllattaa-usein>> (Noudettu 1.4.2021).

Ivens, B. S., Niersbach, B. & Pardo, C. 2015. Key Account Management: Selling? Providing Services? ... Or Both? *Marketing Review* St. Gallen. 32 (6), pp. 70–79.

Jaatinen, M. 2016. *Strateginen kumppanuus projektinjohtourakoinnin suunnittelun ohjauksessa ja hankintatoimessa*. Diplomityö. Rakennustekniikan tutkinto-ohjelma. Talouden ja rakentamisen tidekunta. Tampereen teknillinen yliopisto. Tampere. 90 s.

Javalgi, R. G., Gross, A. C., Joseph, W. B. & Granot, E. 2011. Assessing competitive advantage of emerging markets in knowledge intensive business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 26 (3), pp. 171–180.

Kemppiä, S. & Mettänen, P. 2004. Tietointensiiviset palveluyritykset. Tampereen teknillinen yliopisto. Tiedonhallinnan latos. Helsinki. Sitra. Saatavissa: <<https://media.sitra.fi/2017/02/27173505/raportti38-2.pdf>> (Noudettu 21.2.2021).

Koivumäki, T. 2018. Strategiset kumppanuudet markkinoinnin asiantuntijapalveluiden kontekstissa. Markkinoinnin Pro Gradu -tutkielma. Kauppatieteellinen tiedekunta. Vaasan yliopisto. Vaasa. s. 143.

Korkeamäki, P. 2013. Asiakaskokemus avaimena asiakasstrategiaan. Opinnäytetyö. Liiketalouden ala. Liiketalouden koulutusohjelma. Lahden ammattikorkeakoulu. Lahti. 83 s.

Koskela-Huotari, K. 2012. Arvo, arvonluonti ja arvolutaukset. VTT.12 s. Saatavissa: <https://www.oulu.fi/sites/default/files/events/ModuServ%20työpaja_011012.pdf> (Noudettu 18.3.2021).

Käpylä, J., Laihonen, H., Lönnqvist, A. & Carlucci, D. 2011. Knowledge-intensity as an organisational characteristic. *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 9, pp. 315–326.

Laihonen, H., Lönnqvist, A. & Käpylä, J. 2011. Tietointensiiviset liike-elämän palvelut: kohti merkityksellisempää vertailuinformaatiota. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja*. Vol (3), pp. 329–351.

Laihonen, H. & Lönnqvist, A. 2017. Management of knowledge-intensive organizations: what do we know after twenty years of research? *Journal of Knowledge-based Development*. Vol. 8(2), pp. 154–167.

Lax, E. 2017. Palvelun käyttäjän kokema arvo palvelumuotoilun ja brändin näkökulmasta: case: ResQ Club. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Tampere. pp. 37.

Liu, Y., Lattemann, C., Xing, Y. & Dorawa, D. 2019. The emergence of collaborative partnerships between knowledge-intensive business service (KIBS) and product companies: the case of Bremen, Germany. *Regional studies*. 53 (3), pp. 376–387.

Løwendahl, B. R. 2005. Strategic Management of Professional Service Firms. Frederiksberg: Samfundslitteratur. Saatavissa: Andor verkkokirjasto <https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/176jdv/cdi_proquest_ebookcentral_EBC3400794> (Noudettu 23.3.2021).

Martinsuo, M., Nenonen, M. & Vatittinen, E. 2020. Teollisen palveluliiketoiminnan perusteet. Tampereen yliopisto. Saatavissa: Andor verkkokirjasto <https://andor.tuni.fi/permalink/358FIN_TAMPO/1j3mh4m/alma9911195018505973> (Noudettu 25.3.2021).

McDonald, M., Millman, T. & Rogers, B. 1997. Key account management: Theory, practice and challenges. *Journal of Marketing Management*, 13(8), pp.737–757.

Miles, I., Kastrinos, N., Flanagan, K., Bilderbeek, R., Hertog, B., Huntink, W. & Bouman, M. 1995. Knowledge-intensive business services: Users, carriers and sources of innovation. European Innovation Monitoring System (EIMS) Reports. Luxembourg. Saatavissa: Manchester eScholar <<https://www.escholar.manchester.ac.uk/uk-ac-man-scw:75252>> (Noudettu 6.2.2021).

Miles, I., 2012. KIBS and knowledge dynamics in client-supplier interaction. In Exploring knowledge-intensive business services. Palgrave Macmillan, London. pp. 13–34.

Miles, I., Belousova, V. & Chichkanov, N., 2019. Knowledge intensive business services: innovation and occupations. Foresight. pp. 32.

Muller, E. & Doloreux, D. 2009. What we should know about knowledge-intensive business services. *Technology in Society*. 31(1). pp. 64–72.

Nätti, S. & Palo, T. 2012. Key account management in business-to-business expert organizations: an exploratory study on the implementation process. *The Service Industries Journal*. 32(11), pp.1837–1852.

Scarso, E. & Bolisani, E. 2012. Trust in knowledge exchanges between service providers and clients: a multiple case study of KIBS. *Knowledge management research & practice*. 10 (1), pp. 16–26.

Service 2009. In: Law, J. (ed.), *A Dictionary of Business and Management*, 5th ed., Oxford University Press, Oxford, UK. Saatavissa: <<http://www.oxfordreference.com/10.1093/acref/9780199234899.001.0001/acref-9780199234899-e5798>> (Noudettu 2.2.2021).

Sitra 1998. *Elämän laatu, osaaminen ja kilpailijakyky*. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto. Hakapaino Oy. Helsinki.

Stähle, P. & Laento, K. 2000. *Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan*. WSOY. Porvoo.

Toivonen, M. 2001a. Development Trends in Different Brands of Knowledge Intensive Business Services. Teoksessa Toivonen (ed.) *Growth and Significance of Knowledge Intensive Business Services (KIBS)*. pp. 82–105

Toivonen, M. 2001b. Main Development Features of Knowledge Intensive Business Services. Teoksessa Toivonen (ed.) *Growth and Significance of Knowledge Intensive Business Services (KIBS)*. pp. 65–81.

Triki, A., Redjeb, N. & Kamoun, I. 2007. Exploring the determinants of success/failure of the advertising agency-firm relationship. *Qualitative Market Research: An International Journal*. 10 (1), pp. 10–27.

Vaismaa, K. 2009. Aiheesta analyysiin – Tukipaketti kandidaatin- ja diplomityön tutkimusprosessiin. Tampereen teknillinen yliopisto. Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Saatavissa: <https://moodle.tuni.fi/pluginfile.php/1276564/mod_resource/content/1/aiheesta_analyysiin.pdf> (Noudettu 3.3.2021).

Vesalainen, J. 2002. *Kaupankäynnistä kumppanuuteen*. Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Tampere, Public Design Oy. 220 s.

Whipple, J.M. & Frankel, R. 2000. Strategic Alliance Success Factors. *Journal of Supply Chain Management*. 36 (3), pp. 1–21.

Williams, T. & Vonortas, N. S. 2014. *Strategic Alliances/Knowledge-Intensive Partnerships*. Innovation Policy. New York. Springer New York. pp. 47–63

Yrjölä, M., Kuusela, H., Närvänen E., Rintamäki T., Saarijärvi, H., Kangas A., Kujala J., Heikkinen A., Lönnqvist A., Laihonen H. & Bethwaite, J. 2019. *Leading Change: A Customer Value Framework*. Tampere University Press. pp. 163.

Zieba, M. 2014. Critical success factors for knowledge management in SMEs in the KIBS sector. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management (ECKM)*. Kidmore End: Academic Conferences International Limited. pp. 1072–1079.

LIITE 1: TUTKIMUSaineisto

Taulukko 3: Aiheeseen liittyvien teosten luettelo vanhimmasta uusimpaan

Teoksen nimi	Tekijä	Sisältö
Knowledge-intensive business services: users, carriers and sources of innovation	(Miles et al. 1995)	Tietointensiivistä palvelutoimintaa esittävä teos, jota yleisesti käytetään käsitettä määriteltäessä.
Key account management: Theory, practice and challenges	(McDonald et al. 1997)	Teos määrittelee avainasiakkuutta ja kuvaa viitekehyksiä avainasiakassuhteiden hallinnan ymmärtämiseksi.
Strateginen kumppanuus – tapa tuottaa ylivoimaa	(Stähle & Laento 2000)	Kirja esittelee kolme eritasoista kumppanuutta, joita ovat operatiivinen, taktinen ja strateginen kumppanuus. Kirjan avulla selviää, miten verkostot kehittyvät kumppanuussuhteen syvetessä.
Knowledge Services in The Innovation System	(Leiponen 2001)	Empiiriseen aineistoon perustuva tutkimus, missä kerrotaan, miten KIBS-yritykset luovat uutta osaamista ja kehittävät palveluitaan yhdessä asiakkaitensa kanssa. Lisäksi kuvataan, miten nämä yritykset vaikuttavat asiakkaidensa menestymiseen.
Knowledge work and knowledge-intensive firms	(Alvesson 2004)	Teos kuvailee tietointensiivisyyden merkitystä sekä tiedon roolia organisaatiossa.
Tietointensiiviset palveluyritykset	(Kempfiä & Mettänen, 2004)	Sitran teos, joka esittelee tietointensiivisiin organisaatioihin liittyviä koti- ja ulkomaisia tutkimuksia.
Exploring the determinants of success/failure of the advertising agency-firm relationship	(Triki et al. 2007)	Artikkeli keskittyy tietointensiivisen organisaation (mainostoimiston) ja asiakkaan väliseen yhteistyösuhteeseen, jossa pyritään ymmärtämään ja analysoimaan sen dynamiikkaa.
Verkostojen strategiat – Menesty yhteistyössä	(Hakanen et al. 2007)	Teos perehtyy erilaisiin verkostomuotoihin, yrityksen sisäiseen verkostostrategiaan ja muodostettavaan ulkoiseen verkostostrategiaan plus niiden sisältöihin ja toteuttamiseen.

What we should know about knowledge-intensive business services	(Muller & Doloreux 2009)	Julkaisu esittelee tietointensiivisiä palveluita tuottavia organisaatioita ja niiden rooleja innovaatiojärjestelmässä.
Knowledge-intensity as an organizational characteristic	(Käpylä et al. 2011)	Empiirinen tutkimus, missä tarkastellaan tietointensiivisen palveluorganisaation roolia modernissa taloudessa.
Tietointensiiviset liike-elämän palvelut: kohti merkityksellisempää vertailuinformaatiota	(Laihonen et al. 2011)	Teoksessa on pyritty löytämään käytännön yritysmaailman näkökulmasta hyödyllisiä tapoja luokitella tai jäsentää KIBS-sektoria.
Key account management in business-to-business expert organizations: an exploratory study on the implementation process	(Nätti & Palo 2012)	Kvalitatiivinen tapaustutkimus asiantuntijaorganisaatioissa, jonka tarkoituksena on rakentaa strateginen kumppanuus ensimmäistä kertaa.
Value co-creation in knowledge intensive business services	(Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012)	Artikkeli tarkastelee arvonluontia yhteisinnovoinnin prosessina tietointensiivisten palveluiden yhteydessä.
Creating Strategic Partnerships	(Eddy et al. 2014)	Kirja opastaa, kuinka strategisia kumppanuuksia hallitaan onnistuneesti organisaatioissa.
Strategic Alliances/Knowledge-Intensive Partnerships	(Williams & Monortas 2014)	Kirjassa tutkitaan strategisia kumppanuuksia ja liittoumia tietointensiivisissä organisaatioissa.
Critical success factors for knowledge management in SMEs in the KIBS sector	(Zieba 2014)	Artikkeli käsittelee tiedonhallinnan tutkimisen käytäntöjä ja kriittisiä menestystekijöitä tietointensiivisessä palvelutoiminnassa.
Key Account Management: Selling? Providing Services? ... Or Both?	(Ivens et al. 2015)	Tapaustutkimus, missä tarkastellaan palveluntarjoajan ja asiakasorganisaation välistä suhdetta avainasiakkuudenhallinnan näkökulmasta.
The emergence of collaborative partnerships between knowledge-intensive business service (KIBS) and product companies: the case of Bremen, Germany	(Liu et al. 2019)	Kvalitatiivisesti toteutettu alueellinen tapaustutkimus, jossa tarkastellaan tietointensiivisten palveluorganisaatioiden ja niiden asiakkaiden välistä kumppanuutta ja sen menestymiseen vaikuttavia tekijöitä.
Innovation in Knowledge Intensive Business Services (KIBS)	(Doloreux & Frigon 2020)	Artikkelissa tarkastellaan innovaatioiden merkitystä tietointensiivisissä palveluorganisaatioissa.