

TIETOINTENSIIVISTEN ASiantuntijapalvelujen HANKINTAPÄÄTÖKSEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2022

**Tekijä Tero Lohimäki
Oppiaine Markkinointi
Ohjaaja Juha Munnukka**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

| | |
|--|-----------------------------|
| Tekijä Tero Lohimäki | |
| Työn nimi Tietointensiivisten asiantuntijapalvelujen hankintapäätökseen vaikuttavat tekijät | |
| Oppiaine Markkinointi | Työn laji Pro gradu -työ |
| Aika (pvm.) 16.5.2022 | Sivumäärä 77 |
| <p>Tämän pro gradu -tutkielman tarkoituksena oli selvittää tietointensiivisten asiantuntijapalvelujen hankintoihin liittyviä tekijöitä yrityksen lähtiessä kehittämään liiketoimintaansa niiden avulla. Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla kuutta johtajaa eri toimialoilta ja erikokoisista yrityksistä heidän työpaikoillaan. Tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua yksilöhaastatteluja. Tutkimusaineiston analyysimenetelmänä käytettiin teorialähtöistä analyysia.</p> <p>Asiakkaan tarpeiden tarkat määrittelyt näyttelivät tärkeää osaa tietointensiivisten asiantuntijapalvelujen hankintojen onnistumisessa. Merkittävin tekijä tietointensiivisten asiantuntijapalvelujen hankinnoissa asiakkaan näkökulmasta oli palveluntarjoajan arvoehdotus, josta selvisivät palvelun tarjoamat liiketoiminnalliset hyödyt. Päästäkseen mukaan kilpailutukseen palveluntarjoajan tuli osoittaa asiakkaan toimialan ja liiketoiminnan tuntemusta. Asiakkaat edellyttivät palveluntarjoajan henkilöstöltä vankkaa kokemusta aiemmista projekteista, jolla varmistettiin omien liiketoimintaongelmien ratkaiseminen. Strategisissa palvelun hankinnoissa luottamus oli hintaa kriittisempi tekijä toimittajaa valittaessa, siksi luottamus on toimivan asiakassuhteen kulmakivi. Ilman luottamusta ei liiketoiminnan kehittämisessä tarvittavia luottamuksellisia tietoja pystytä jakamaan palveluntarjoajalle.</p> <p>Tutkimuksen löydökset täydensivät alan kirjallisuutta nostamalla esiin uutta tietoa asiakkaaseen liittyvistä tekijöistä tietointensiivisten asiantuntijapalveluiden hankintapäätöksissä. Asiakkaaseen liittyviä tekijöitä olivat yrityksen toimiala ja koko sekä johtajien koulutustausta ja asema. Toimiala vaikutti yrityksen tiedonhakuun ja markkinointiin. Yritysten koolla oli vaikutusta mm. siihen, miten laajasti laatua arvioitiin. Johtajien suorittamalla jatkotutkinnoilla näytti olevan vaikutusta siihen, miten he arvostivat palveluntarjoajilla käytössä olevien tieteellisten menetelmien hyödyntämistä menetelmien soveltamisessa. Jatkotutkimuksen suorittaneet pitivät sisältömarkkinoinnin keinoja keskeisinä nykyaikaisina menetelminä niin tiedonhaussa kuin oman yrityksen markkinoinnissa.</p> <p>Tutkimuksen toimitusjohtajilla oli toimialojen toimitusjohtajien kesken hyvin kiinteät verkostot, joissa vaihdettiin tietoa alan toimijoista ja heidän toteuttamistaan palveluista. Toimitusjohtajat luottivat tiedonhaussa enemmän kollegoihinsa kuin oman yrityksensä johtoon ja työntekijöihin, kun yritys hankki tietoa tietointensiivisten asiantuntijapalvelujen tarjonnasta.</p> | |
| Avainsanat: Tietointensiiviset asiantuntijapalvelut, KIBS, arvoehdotus, hankintapäätös, KIBS-palveluntarjoaja, KIBS-konsultti | |
| Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto | |

SISÄLLYS

| | | |
|---|---|----|
| | TIIVISTELMÄ | 3 |
| 1 | JOHDANTO | 6 |
| | 1.1 Tutkimuksen taustaa | 6 |
| | 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset | 7 |
| | 1.3 Tutkielman rakenne..... | 8 |
| 2 | TIETOINTENSIIVISET ASiantuntijapalvelut | 9 |
| | 2.1 Liiketoiminnan kehittäminen KIBS:in avulla | 9 |
| | 2.2 KIBS-hankintaprosessi | 11 |
| | 2.3 Palveluun liittyvät tekijät..... | 13 |
| | 2.3.1 Arvoehdotukset..... | 13 |
| | 2.3.2 Palvelun laatu | 16 |
| | 2.3.3 Tietointensiivisten asiantuntijapalveluiden hankinnan riskit | 17 |
| | 2.3.4 Palvelujen räätälöinti ja modulaarisuus | 19 |
| | 2.4 Tietointensiivisten asiantuntijapalveluiden tarjoajaan liittyvät tekijät .. | 22 |
| | 2.4.1 Asiakassuhteen laatu | 23 |
| | 2.4.2 Asiakkaan odotukset | 25 |
| | 2.4.3 Tiedon hankinta KIBS-hankinnan valmistelussa | 27 |
| | 2.5 Teoreettinen viitekehys..... | 28 |
| 3 | AINEISTO JA MENETELMÄ | 30 |
| | 3.1 Tutkimusaineiston kerääminen | 31 |
| | 3.2 Tutkimusaineisto ja aineiston analysointi..... | 32 |
| 4 | TUTKIMUSTULOKSET | 35 |
| | 4.1 Tietointensiivisiin palveluihin liittyvät merkittävät tekijät..... | 35 |
| | 4.1.1 Arvoehdotukset..... | 35 |
| | 4.1.2 Käsitys palvelun laadusta | 37 |
| | 4.1.3 KIBS-hankintoihin liittyviä mahdollisia riskejä..... | 39 |
| | 4.1.4 Palvelujen räätälöinti ja modulaarisuus | 40 |
| | 4.2 Tietointensiivisten palvelujen tarjoajaan liittyvät tekijät | 43 |
| | 4.2.1 Asiakassuhteen laatu | 44 |
| | 4.2.2 Asiakkaan odotukset | 45 |
| | 4.2.3 Tiedon hankinta KIBS-hankinnan valmistelussa | 47 |
| | 4.3 Asiakkaaseen liittyvät tekijät | 51 |
| | 4.3.1 Yrityksen koko..... | 52 |
| | 4.3.2 Luottamus tietolähteisiin | 53 |
| | 4.3.3 Luottamus palveluntarjoajaan ja sen KIBS-konsultteihin | 54 |
| | 4.3.4 Päätöksentekijän koulutus | 55 |
| | 4.3.5 Uuden palveluntarjoajan ensisijainen yhteydenottokanava..... | 58 |
| | 4.3.6 Käytetty kieli..... | 59 |
| 5 | JOHTOPÄÄTÖKSET..... | 63 |
| | 5.1 Teoreettiset johtopäätökset..... | 63 |
| | 5.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset..... | 68 |
| | 5.3 Tutkimuksen luotettavuus | 69 |

| | |
|---|----|
| 5.4 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset..... | 71 |
| LÄHTEET | 72 |
| LIITTEET..... | 77 |

1 JOHDANTO

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkimuksen kohteena on tietointensiivisten asiantuntijapalveluiden hankintoihin liittyvät merkittävät tekijät eri toimialojen ja erikokoisten yritysten näkökulmasta. Tietointensiivisistä asiantuntijapalveluista käytetään myöhemmin tässä pro gradu -tutkielmassa lyhennystä KIBS (Knowledge-Intensive Business Services). KIBS-tutkimus on jäänyt vähemmälle huomiolle B2B-hankintoihin liittyvässä kirjallisuudessa. Tämän tutkielman aihe on ajankohtainen, sillä KIBS-toimintaympäristössä tapahtuu jatkuvia alaan vaikuttavia muutoksia.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Asiakkaat tarkastelevat KIBS-hankintoihin liittyen useita palveluntarjoajaan ja itse palveluun liittyviä tekijöitä, kuten palveluntarjoajan kyvykkyyttä kehittää räätälöidyillä palveluilla asiakkaan liiketoimintaa. Pärjätäkseen KIBS-hankintojen kilpailutuksessa palveluntarjoajien on oleellista huomioida asiakkaiden hankintapäätökseen vaikuttavat tekijät. (Heikka ja Mustak.)

Demand Gen Reportin (2021) B2B-ostajatutkimuksen mukaan B2B-ostokäyttäytyminen on muuttunut tehdyn 12-vuotisen tutkimuksen aikana. Aiemmin B2B-ostajien toimenpiteet olivat nykyistä huomattavasti hitaampia, sillä he odottivat myyjien ottavan yhteyttä heihin, mikä on selkeä vastakohta nykypäivään, jossa ostajat toimivat selvästi aktiivisemmin ostoprosessin aikana. Pääosin ostotoiminnat ovat pysyneet samankaltaisina, mutta niihin liittyvät tekijät ovat muuttuneet. B2B-ostajien toiminnassa tapahtuneen kehityksen lisäksi vuosien 2020 ja 2021 aikana Covid-19-pandemia on vaikuttanut ainutlaatuisesti ostokäyttäytymiseen. B2B-ostajatutkimus nosti esiin tarpeen kehittää yritysten ostotoimintoja erityisesti ohjelmisto-, teknologia- ja KIBS-hankintojen osalta yritysten liiketoiminnan muuttuessa.

Asiakkaiden hankintakriteerien tunnistaminen ja tiedonhaun ymmärtäminen auttavat palveluntarjoajia paremmin kohdentamaan tarjontaansa ja jakamaan tarvittavaa informaatioita oikeissa kanavissa. Kun asiakas onnistuu integroimaan tietointensiivisiin asiantuntijapalveluihin kytketyt arvoehdotukset organisaation strategiaan, sillä on mahdollisuus kehittää tarvitsemiaan kyvykkyyksiä. (Heikka 2021.)

Idea tämän pro gradu -tutkimuksen tekoon tuli KIBS-palveluja tarjoavalta yritykseltä tehdessäni asiakkuuksien johtamisen kurssilla tehtävän sen asiakkuuksien hallinnasta. KIBS:in jatkuva kehittyminen ja niiden yrityksille tarjoamat mahdollisuudet uusien tutkimusten, menetelmien ja teesien avulla toimivat merkittävässä roolissa kasvun edistäjänä erityisesti PK-sektorilla.

KIBS-yritysten merkitys on huomattu, ja niiden tutkimus on viime vuosina vilkastunut huomattavasti. Pro gradu -tutkielmassa pyritään löytämään

kattavasti KIBS-hankintaan liittyviä merkittäviä tekijöitä. B2B-ostokäyttäytymisen muuttuessa ja tehostuessa sekä hankintojen ennustettavuuden heikentyessä on tarve lisätä tietämystä hankintoihin liittyvistä tekijöistä (Demand Gen Report 2021).

B2B-hankintoihin liittyviä tekijöitä on tutkittu runsaasti, mutta KIBS-hankintojen tutkimus on jäänyt pienemmälle huomiolle. KIBS-hankintaan vaikuttavien tekijöiden tutkiminen on tärkeää erityisesti asiakasorganisaatioiden päätöksentekoon liittyvien merkityksellisten tekijöiden osalta. Palveluntarjoajat tarvitsevat lisää tutkittua tietoa KIBS-hankintapäätökseen liittyvistä tekijöistä kyetäkseen tekemään houkuttelevia arvoehdotuksia asiakkaiden liiketoiminnan kehittämiseksi.

Tutkimusaiheeseen liittyen yksittäisiä tekijöitä on aiemmin tutkittu runsaasti, mm. Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sunström ja Andersson (2010); Brax (2007); Grönroos (2008) sekä Payne, Storbacka ja Frow (2008) ovat tutkineet asiakassuhteisiin liittyviä arvoehdotuksia tietointensiivisten asiantuntijapalvelujen osalta. Palvelunlaatua ovat puolestaan tutkineet mm. Parasuraman, Kowalkowski (2011); Grönroos (1994, 1998 & 2008) sekä Gummesson (2002 & 2008). Palvelujen laatua on kuitenkin akateemisesti tutkittu lähinnä kuluttajapalvelujen näkökulmasta, mikä nostaa esiin tarpeen tutkia KIBS-palvelujen laatua. Palvelujen räätälöintiä ja modulaarisuutta ovat mm. tutkineet Gershenson, Prasad ja Zhang (2003); Sundbo (2002) sekä Tether, Hipp ja Miles, Coltman ja Devinney (2013). Palvelujen räätälöintiä ja modulaarisuutta on ensisijaisesti tutkittu teollisuuspalvelujen näkökulmasta, eikä niinkään KIBS:in lähtökohdista.

Laajempaa kattavaa tutkimustietoa KIBS-hankinnoista ei kuitenkaan ole saatavissa, eikä asiakkaiden KIBS-hankintoihin liittyviä tekijöitä ole aiemmin tutkittu. KIBS-hankintoja kokonaisuutena tarkastelevalle tutkimukselle on siis tilausta. Edellä mainituista seikoista johtuen on tärkeä lisätä ymmärrystä KIBS-hankintoihin liittyvistä tekijöistä.

Rossomme (2003) esittää, että tutkimuksen kohteina tulee olla tutkittavan asian kannalta relevantit asiakasorganisaation päättäjät ja kyseisten henkilöiden tunnistaminen on tutkimuksen kannalta kriittinen tekijä. Asiakassuhteita on ostopäätöksiä käsittelevässä kirjallisuudessa tyypillisesti tutkittu siten, että haastateltavina on ollut toimitusjohtajia ja organisaatioiden ylintä johtoa. Tutkimuksilla hankitut tiedot ovat merkittäviä, sillä haastateltavilla on vastuu yritysten strategiasta ja merkittävistä hankinnoista. (Holmlund 2004.)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Pro gradu -tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärrystä tekijöistä, jotka vaikuttavat yritysasiakkaiden KIBS-hankintapäätökseen, kun ne lähtevät kehittämään liiketoimintaansa KIBS:in avulla. Tunnistaessaan paremmin asiakkaiden KIBS-hankinnan päätöksentekoon liittyvät tekijät palveluntarjoajat pystyvät kehittämään arvoehdotuksiaan paremmin vastaamaan asiakkaiden tarpeita.

Tähän tutkimukseen haastateltavien johtajien valinnassa on auttanut KIBS-palveluntarjoaja, joka on tämän pro gradu -tutkielman toimeksiantaja. Toimeksiantaja tulee hyödyntämään pro gradu -tutkimuksen johtopäätöksiä valmistellessaan KIBS-arvoehdotuksia asiakkailleen sekä jatkotutkimusehdotuksia mahdollisten jatkotutkimusten toteutuksessa. Tässä pro gradu -tutkielmassa keskitytään tutkimaan, mitä tietoja palveluista ja niiden tarjoajista asiakasyritykset tarkastelevat hankintapäätöstensä tueksi valitessaan KIBS-sopimuskumppania. Tutkimuksen kohteena on yritysten tekemät uudet KIBS-hankinnat, joten aiempiin hankintoihin liittyviä uusintaostoja ei käsitellä. Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan myös operatiivisten asiantuntijapalveluiden hankinnat. Tutkimuksessa ei keskitytä organisaation hankintastrategiaan ja -ohjeistukseen, eikä hinnan vaikutusta tietointensiivisiä palveluita tarjoavan yrityksen valinnoissa huomioida.

Tavoitteen saavuttamiseksi tutkimusta ohjaavat seuraavat kaksi tutkimuskysymystä:

- 1) Mitkä palveluun liittyvät tekijät vaikuttavat tietointensiivisten asiantuntijapalveluiden hankintapäätökseen?
- 2) Mitkä palveluntarjoajaan liittyvät tekijät vaikuttavat tietointensiivisten asiantuntijapalveluiden hankintapäätökseen?

1.3 Tutkielman rakenne

Tämä pro gradu -tutkielma koostuu viidestä luvusta. Ensimmäisessä luvussa esitetään tutkimuksen taustaa, tutkimuksen tavoitteita ja tutkimuskysymykset sekä tutkielman rakenne. Toisessa luvussa käsitellään tietointensiivisiä asiantuntijapalveluita ja niiden hankintaprosessia sekä tietointensiivisiin asiantuntijapalveluihin ja palvelujentarjoajiin liittyviä tekijöitä. Tutkielman teoreettinen viitekehys on muokattu Heikan ja Mustakin (2017) tutkimuksessaan käyttämästä viitekehystä. Kolmannessa luvussa kuvataan tutkimusaineiston keräämistä, itse aineistoa ja sen analysointia. Neljännessä luvussa tarkastellaan tutkimuksen tuloksia. Viidennessä luvussa esitetään tämän pro gradu -tutkielman johtopäätökset ja pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Lisäksi siinä tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta, rajoitteita ja jatkotutkimusehdotuksia.

2 TIETOINTENSIIVISET ASIANTUNTIJAPALVELUT

Alan suomalaisessa kirjallisuudessa mm. Kemppilä ja Mettänen (2004, 2) mainitsevat KIBS:istä käytettävän tietointensiivisten asiantuntijapalvelujen lisäksi myös käännöksiä tietointensiiviset liike-elämän palvelut, tieto- ja osaamisintensiiviset liike-elämän palvelut sekä liikkeenjohdon konsultointipalvelut. KIBS:iä ovat paitsi liike-elämän palvelut myös teknologian mahdollistamat uudet palvelut sekä tuotteisiin ja tuotantoon integroidut palvelut. Edellä mainituista syistä johtuen tutkielmassa käytetään yhdistävää nimitystä tietointensiiviset asiantuntijapalvelut (KIBS). Näin määritellen kyseessä on laaja toimiala, jonka kehittyminen on merkittävää koko palvelualalle ja muulle yritystoiminnalle.

2.1 Liiketoiminnan kehittäminen KIBS:in avulla

Asiakasorganisaatiolla, joka toimii täysin toisella toimialalla, ei aina ole mahdollisuuksia hankkia teknologisen palvelun edellyttämää ajantasaista tietoa. Erityisesti KIBS-yritysten jatkuvalla oppimisella ja tiedon hankkimisella ja kyvyllä innovoida uusia palveluja on asiakkaalle olennaista merkitystä. (Cho & ym. 2013.) KIBS:in hankinnoilla voi olla yritykselle pitkälle tulevaisuuteen kantautuvia vaikutuksia, hankinnan onnistumisesta riippuen hyviä tai huonoja. Aineellisiin hankintoihin liittyvää akateemista tutkimusta on tehty runsaasti, mutta KIBS-hankintoja on tutkittu huomattavasti suppeammin. (Heikka ja Mustak 2017.)

Maailman muuttuessa nopeasti monimutkaisemmaksi tarvitaan yhä enemmän ulkopuolisia puolueettomia asiantuntijoilta tuomaan näkemyksiä muutostilanteiden hallintaan, uudistumiseen ja ratkaisujen kehittämiseen. KIBS-konsultti on tutkija, tukija sekä tiedon ja menetelmien jakaja, joka toimii muutostilanteiden ongelmanratkaisijana ja päätöksenteon avustajana. (<https://www.feaco.org>.)

Yrityksen johto voi käyttää KIBS-palveluntarjoajaa lisätäkseen organisaatiossa tarvittavaa tietoa. KIBS:iä voidaan käyttää organisaation sisäisten tai ulkoisten menestystekijöiden kehittämiseen siten, että johdon työ saatetaan ulkopuolisten riippumattoman arvioinnin kohteeksi. KIBS voidaan jakaa mm. suunnitteluun, päätöksentekoon, toimeenpanoon sekä valvontaan. Sen tarkoitus on tarjota lisäarvoa parantamalla organisaation liiketoiminnan suorituskykyä, ratkaisemalla ongelmia sekä soveltamalla objektiivisia neuvoja ja liiketoimintaratkaisuja, joita organisaatio ei itse osaa tehdä. (O'Mahoney 2010.)

Monet KIBS-palveluntarjoajat auttavat asiakkaita menestymään kansainvälisillä markkinoilla. Haasteet ovat suurempia yrityksille, jotka työskentelevät maissa, joissa liiketoimintaympäristö ja kulttuuriset perinteet poikkeavat totutusta. KIBS tarjoaa perustietoja markkinoista, neuvoja ja välityspalveluja sääntelyrakenteiden ja määräysten käsittelyssä. KIBS-palveluntarjoajat kouluttavat

asiakasyrityksen henkilöstöä, erityisesti teknologiakeskeisempien järjestelmäpalvelujen käyttöönotoissa (Miles 2005.)

Merkittävä KIBS:iä käyttävä kohderyhmä ovat PK-yritykset, joissa usein tarvitaan laajaa ja pidemmän aikavälin osallistumista. Rajalliset resurssit eivät aina mahdollista yrityksen liiketoiminnan tai henkilöstön osaamisen kehittämistä. KIBS-konsultteja käytetään, kun yrityksellä on tarve tunnistaa ja määrittää, miten ja missä uutta teknologiaa voidaan hyödyntää liiketoiminnan tukena. Usein palveluntarjoajan tuki liittyy suunnitteluun ja täytäntöönpanoon, projektihallintaan sekä esimerkiksi laatu- ja johtamisjärjestelmien käyttöönottoon. PK-yritysten vähäisten resurssien seuraus on, että KIBS on yleensä asiakaslähtöistä. Pienet yritykset eivät ole tottuneet käyttämään KIBS-konsultteja, mistä syystä ne usein tarvitsevat kolmannen osapuolen neuvontaa. (Bessant & Rush 1995; Miles, Kastrinos, Bilderbeek, Den Hertog, Flanagan, Huntink, & Bouman 1995.)

KIBS-palveluntarjoajat myyvät tietointensiivisiä panostuksia muiden organisaatioiden liiketoimintaprosesseihin. Tietotekniikkapalvelut, T&K-palvelut, oikeudelliset ja talouspalvelut, arkkitehtuuri, teknologiset palvelut, mainonta ja markkinatutkimus ovat perinteisiä KIBS-palveluntarjoajien osaamisaloja. KIBS-ala koostuu yrityksistä, joiden keskeisenä tavoitteena on auttaa muita organisaatioita käsittelemään liiketalouden ongelmia. Usein niiden ratkaisuun tarvitaan ulkoisia tietolähteitä. Asiakasyritysten määrän kasvu lisää organisaatioiden uuden tiedon vaatimuksia, joiden avulla ne voivat selviytyä toimintaympäristön muutoksista. Tarvittavan tiedon kasvu heijastaa myös päivitettyjä strategioita ja johtamisajattelua, joissa korostuvat ulkoistaminen ja keskittyminen ydinosaamiseen sekä aineettomiin palveluihin ja niiden tuotantoelementteihin. KIBS:iä on käytännössä yhtä monenlaisia kuin liiketoiminta-aloja, joten luonnollisesti niiden kehityksessä, rakenteessa ja käytössä on huomattavaa monimuotoisuutta. (Miles 2005.)

Miles, Belousova ja Chichkanov (2018) määrittelevät KIBS-palveluntarjoajien olevan erittäin riippuvaisia henkilöstöstä, jotka koostuvat korkeasti koulutetuista ammattilaisista, kuten arkkitehteistä, asianajajista, psykologeista, tietojenkäsittelytieteilijöistä, insinööreistä ja taloustieteilijöistä. KIBS:it voivat sisältää aineettomia käsitteitä, kuten ohjelmistoja, tietokantoja, mediasisältöjä, sopimuksia ja lisensejä, joita pidetään palveluina. KIBS-palveluntarjoajien ensisijaiset arvoehdotukset sisältävät tietointensiivisiä panostuksia, kuten T&K-, teknisiä-, laki- ja johtamispalveluita sekä mainontaa ja markkinatutkimuksia, kehittämään asiakasorganisaatioiden liiketoimintaprosesseja (Miles, ym. 2005).

KIBS-palveluntarjoajat tarjoavat teknologiayrityksille erityisesti tutkimus- ja kehitysresursseja sekä teknologisia osaamisresursseja vahvistamaan organisaation kilpailukykyä. Palveluntarjoajat pystyvät tarjoamaan teknologista tietämystä ja osaamista, jota asiakasyritys pystyy tallentamaan hyödynnettävään muotoon. Monimutkaisen prosessien hallinta parantaa asiakasyritysten johtamistaitoja ja valmiuksia ottaa käyttöön sekä kehittää uusia innovaatioita. Asiakasyrityksissä on teknologista osaamista paljon hiljaisessa muodossa, johon palveluntarjoajat tarjoavat mekanismin, mikä kannustaa ja mahdollistaa teknologisen osaamisen siirron osaksi työstettäviä prosesseja oikeissa kanavissa. KIBS-konsultit huomioivat monimutkaisissa prosesseissa useiden eri toimittajien ja

elementtien väliset suhteet, joita lähdetään yhdessä työstämään asiakkaiden kanssa usein erilaisissa työpajoissa. Erityisesti pienten yritysten on haastavaa täyttää teknistä tietovajauttaan itsenäisesti. Innovaatioiden tekniset kehityspolut auttavat organisaatioita määrittelemään käyttäjien ja kehittäjien välistä vuorovaikutusta innovaatio- ja kehitysprosessissa. Oppimisprosessien edistäminen on erityisen tärkeää, jotta organisaatiot kykenevät paremmin käsittelemään ja kehittämään niiden liiketoimintaan liittyviä prosesseja. (Bessant & Rush 1995.)

2.2 KIBS-hankintaprosessi

Rossomme (2003) mainitsee hankintapäätöksiä tarkastelevassa kirjallisuudessa henkilöiden roolien jakautuvan tyypillisesti päättäjiin, ostajiin, vaikuttajiin ja käyttäjiin, mutta henkilöillä voi myös olla useampi rooli hankintaprosessin aikana.

Palveluntarjoajaa valittaessa korostuvat asiakkaan aiemmat kokemukset palveluntarjoajasta, ja asiaan vaikuttavat myös oman verkoston yhteistyökokemukset kyseisen palveluntarjoajan kanssa. Palveluntarjoajalla voi olla laadusta eri näkemys kuin asiakkaalla ja hänen asiakkaallaan. KIBS:in hankkiminen on geneerisiä palveluita riskialttiimpaa, koska se edellyttää enemmän resursseja ja maksaa siten enemmän. (Bask ym. 2009.)

Heikka ja Mustak (2017) esittävät KIBS-hankintaprosessin kuluksi seuraavat vaiheet:

1. Tarpeen / ongelman tunnistaminen
2. Ratkaisuun tarvittavan tiedon hankinta
3. Palvelun määrittely
4. Hankintatavoitteen määrittely
5. Tietopyynnöt palveluntarjoajille
6. Lyhyt lista soveltuvista palveluntarjoajista
7. Neuvottelut valittujen palveluntarjoajien kanssa
8. Hankittavan palvelujen spesifiointien tarkentaminen
9. Arviot valituista palveluntarjoajista
10. Tarjouspyynnöt valituille palveluntarjoajille
11. Tarjousten vertailu
12. Palveluntarjoajan valinta
13. Toteutuksen läpikäynti palveluntarjoajan kanssa
14. KIBS-tilaus
15. KIBS-toteutuksen seuranta, valvonta ja arviointi

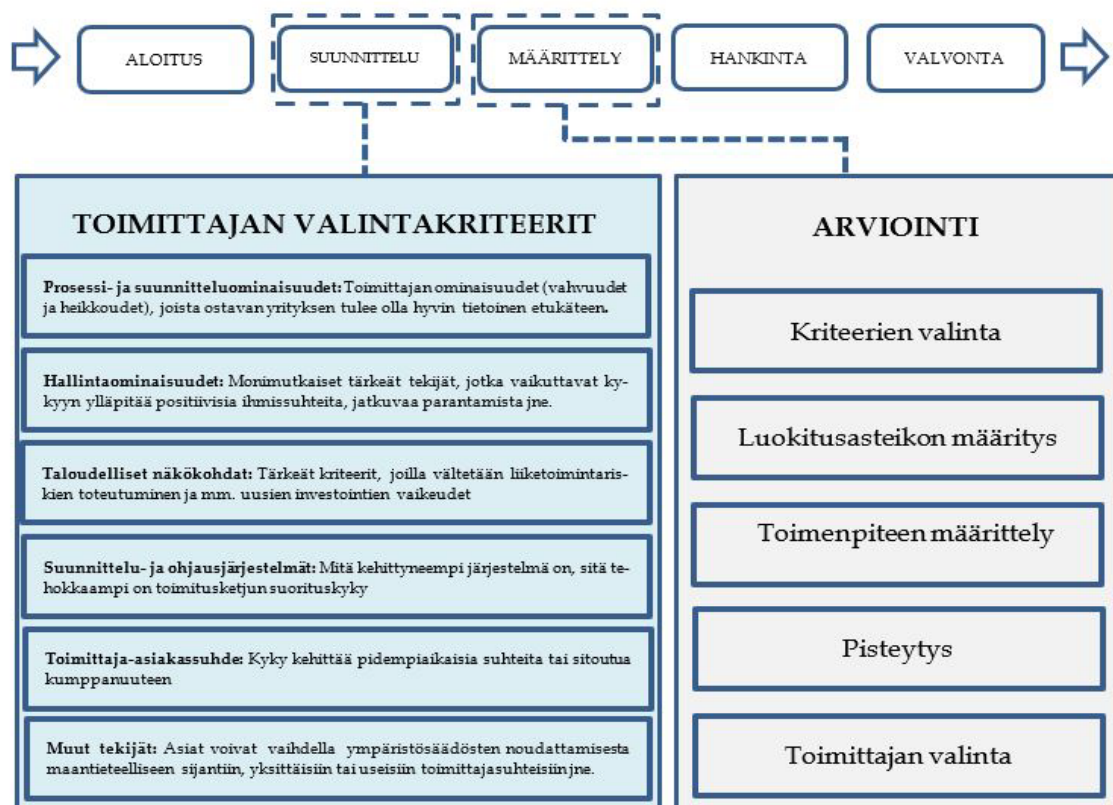
Kakouris, Polychronopoulos & Binioris (2006) käsittelevät artikkelissaan yritysten kustannustehokkaita toimia hankinnoissa. Käytännössä yritysten hankintoihin käyttämät resurssit vaihtelevat, mutta yleisesti ottaen voidaan sanoa, että mitä paremmin yrityksen ostot suoritetaan, sitä kilpailukykyisemmäksi yritys tulee. Yritysjohtajat yrittävät saavuttaa tavoitteensa hyvässä yhteistyössä palveluja ja tuotteitaan tarjoavien yritysten kanssa. Yhteistyökumppaneiden

valintapäätösten kasvava merkitys on ohjannut yritykset harkitsemaan uudeen hankinta- ja ulkoistamisstrategioitaan.

Osto- ja hankintapäätösten välillä on yleensä selvä ero. Ostotoiminnot sisältävät tarpeiden tunnistamisen ja määrittelyn, päätöksentekoperusteiden määrittelyn, alustavan ensisijaisten toimittajien seulonnan ja toimittajan valinnan sekä ostovaikutusten seurannan. Hankintapäätökset ovat puolestaan ylemmän tason strategisia päätöksiä, jotka vastaavat kysymykseen siitä, mitä ja miten hankkimalla tuetaan strategisia tavoitteita. Yrityksen hankintoja pidetään nykyisin strategisena tehtävänä niiden suoristuskykyyn vaikuttavien taloudellisten merkitysten vuoksi. Yrityksen tulee hallita hankintaprosessit kokonaisuudessaan kyetäkseen toteuttamaan hankinnat tehokkaasti. (Kakouris, ym. 2006.)

Nieminen (2011) mainitsee arvoa luotavan yhä enemmän organisaatioiden yhteisissä verkostoissa, joissa yritysten väliset yhteistyösuhteet ovat erittäin tärkeässä roolissa. Palveluja hankkiva yritys on perinteisesti toteuttanut arvonluontia sopimusten avulla, joissa on määriteltäviä osapuolten oikeudet ja vastuut. Toimittaja on perinteisesti sopimusten mukaan tuottanut asiakkaalleen sovittua korvausta vastaan sopimuksissa määritellyt tuotteet ja/tai palvelut. Strategisissa kumppanuussuhteissa lisäarvoa luodaan myös sellaisten palvelujen kautta, joita ei varsinaisesti ole sopimuksessa määriteltäviä. Palveluprosessin määrittelyssä käydään läpi palveluntarjoajan prosessit, joita palvelutuottamisessa tarvitaan. Tuotoksia määriteltäessä panostetaan palvelun toimivuuteen ja suorituskykyyn.

Kakouris, ym. (2006) määrittelevät hankinnoille prosessimallin. Erityisesti talouden laskusuhdanteiden aikana yritysten tulee poistaa hankintaprosessista kaikki pullonkaulat, jotta hankintoja kyetään tekemään kustannustehokkaasti. Prosessin hallintaan on myös kytkettävä mittarit, joilla voidaan seurata hankintojen onnistumista. Suunnitteluvaiheessa määritellään perusteet toimittajien arviointiin, mikä edellyttää palvelulta odotettavan lopputuloksen määrittelyä sekä toimittajilta edellytettävien kyvykkyyksien listaamista. Suunnittelun valintakriteerit voivat olla sekä laadullisia että määrällisiä, mutta niiden tulee olla konkreettisia. Oleellinen vaihe on myös palveluntarjoajien seulonta valittujen kriteerien perusteella lyhyelle listalle niiden kyvykkyyksien mukaan. Lopullisessa vaiheessa arvioidaan mm. palveluntarjoajan suunnitteluosaamista, toimitusvarmuutta ja -nopeutta, palvelun ennakoitua laatua, hintaa, aiempaa kokemusta vastaavista projekteista, teknistä tukea sekä toimituksen jälkeistä tukea. Hankintaprosessi ei pääty palveluntarjoajan valintaan, vaan pitkissä toimitussuhteissa toimittajan suorituskykyä tulee seurata sovitulla tavalla.



KUVIO 1 Hankintaprosessi (mukailleen Kakouris, ym. 2006).

2.3 Palveluun liittyvät tekijät

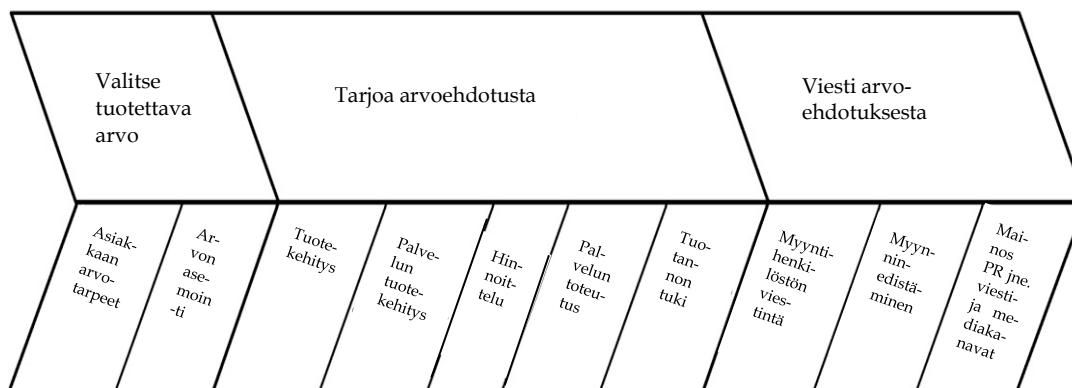
2.3 alaluvuissa tarkastellaan pro gradu -tutkimuksen viitekehyksen neljää palveluun liittyvää tekijää, jotka voivat vaikuttaa asiakkaiden KIBS-hankintapäätökseen.

2.3.1 Arvoehdotukset

Palveluntarjoajan tekemä arvoehdotus tarkoittaa asiakasyrityksen saavuttamaa hyötyä yhteistyöstä palveluntarjoajan kanssa. Tuotettua arvoa ei synny vain yhteistyön jälkeen, vaan se voi syntyä jo yhteistyöprosessien aikana. Asiakkaalle ehdotetun arvon tulee perustua asiakaskohtaiseen prosessiin, jossa lähtökohtana tulee aina olla asiakkaan liiketoiminnan ja asetettujen tavoitteiden sisältö. Mikäli asiakkaan liiketoiminnassa tapahtuu muutoksia, myös asiakkaan palvelusta saama arvo saattaa muuttua (Grönroos & Ravald 2011.)

Arvoehdotuksen taustalla on tietoa asiakkaan liiketoiminnasta ja sen tarpeista kehittää liiketoimintaansa. Palveluntarjoajan tekemällä arvoehdotuksella pyritään myönteisesti vaikuttamaan asiakkaiden käsitykseen palveluntarjoajan kyvykkyydestä tuottaa kilpailukykyisesti lisäarvoa asiakkaan liiketoimintaan. Arvoehdotus viittaa niihin palvelun ominaisuuksiin, jotka yritys toimittaa ehdotuksensa lupauksen mukaisesti. Asiakkaan näkökulmasta arvoehdotuksesta

tulee ilmetä ne palvelun ominaisuudet, jotka ratkaisevat sen liiketoiminnan ongelman ja perustelevat, miksi sen kannattaa valita kyseinen palveluntuottaja. Arvoehdotuksella pyritään vaikuttamaan asiakkaan päätöksentekijöihin, jotta tarjottu palvelu saadaan myydyksi asiakkaalle (Ballantyne, Frow, Varey ja Payne 2011; Heikka & Mustak 2017.)



KUVIO 2 McKinsey ja Co:n arvon tuottamisen malli (Ballantyne, jne. 2011) (perustuu Lanning ja Michaels 1988).

Anderson, J., Narus J. van, Rossum, W. (2006) esittävät, että palveluntarjoajan olisi tärkeää esittää todisteita asiakkaan arvoehdotusten tueksi. Toimittajan yleinen arvoehdotus on, että se voi säästää asiakkaalle rahaa tai lisätä tuottoja. Palveluntarjoajalla ei kuitenkaan aina ole esittää selkeitä todisteita ehdotuksiansa väitteeksi, etenkin jos kokematon ostaja ei niitä osaa kysellä. Palveluntarjoajien arvoehdotuksista huolimatta vain harvat toimittajat ovat todella toteuttaneet asiakasarvotutkimuksia. Tutkimusten tekeminen edellyttäisi palveluntarjoajilta resursseja, kuten aikaa, osaavaa henkilökuntaa, työkaluja ja menetelmiä sekä myös luovuutta sopeuttaa palvelujaan asiakkaan toimintaympäristöön. Ratkaisukeskeisten arvoehdotusten tekeminen edellyttää tutkimusten mukaan palveluntarjoajalta hyvää asiakkaan liiketoiminnan ja alan parhaiden käytäntöjen tuntemusta, jotta asiakas kykenee ratkaisemaan liiketoiminnan ongelmiaan tarjotun palvelun avulla. Arvoehdotus voi koskea mm. teknisiä, taloudellisia, tai palveluihin liittyviä etuja, jotka tuottavat arvoa asiakkaille. Usein kuitenkin myös kilpailijoiden arvoehdotukset tarjoavat samoja lisäarvoja asiakkaalle. Palveluntarjoajan pitäisi siis pystyä osoittamaan asiakkaalle, miten heidän tarjoamansa palvelu asemoituu heidän kilpailijoidensa palveluihin nähden.

Asiakkaalle ehdotettavan palvelun tarjoama lisäarvo todennetaan mittareilla tai mittausmenetelmällä. Mittaaminen osoittaa sen, mikä toiminnassa on tärkeää ja kannattavaa. Mittaaminen osoittaa sen, mikä toiminnassa on tärkeää ja kannattavaa. Mittaamista tulee kuitenkin tarkastella kriittisesti toiminnan vaikuttavuuden ja tehokkuuden näkökulmista, sillä mittaamiseen käytetyt resurssit eivät saa ylittää siitä saavutettuja hyötyjä. Arvon mittaaminen tulee kohdentaa kokonaisuuden kannalta oleellisiin asioihin, sillä epäoleellisten asioiden mittaaminen voi johtaa virheellisiin johtopäätöksiin, jolloin asiakkaalle tuotettavan arvon osoittaminen on epäluotettavaa (Brax 2007.)

Heinonen, ym. (2010) esittävät, että asiakkaalle tarjottavan arvoehdotuksen todistamiseksi palveluntarjoajan kannattaisi käyttää menetelmiä, joilla kyetään selvittämään ja ymmärtämään asiakkaan piilevät tarpeet tarvittavien asiakkaan ongelmien ratkaisemiseksi. Asiakkaalle ja palveluntarjoajallekin näyttää olevan usein epäselvää, mikä on todellinen asiakkaan saavuttama arvo. KIBS:in ainutlaatuisuus ja monimutkaisuus tekevät hankinnoista huomattavasti tavaroiden hankintoja haasteellisempaa. Organisaatiolle tilattavaan palveluun ei ole aina saatavissa verrokkikohdetta. Vertailtava kohde antaisi asiakkaalle mahdollisuuden kerätä tietoa mm. palveluun liittyvistä toiminnallisuuksista, riskeistä ja tulevasta palvelunlaadusta. Palveluntarjoajien kannattaisi aktivoida asiakas mukaan palvelukehityksen jokaiseen vaiheeseen, jolloin mahdollisuudet kehittää mitattavissa olevia palveluja paranisivat. Yhteisesti kehitetyt palvelut ovat helpommin luokiteltavissa, standardoitavissa ja räätälöitävissä. Asiakkaat voivat myös osallistua arvon tuottamiseen yhdessä palveluntarjoajan kanssa, mutta palveluntarjoaja kuitenkin määrittelee tuotettavan arvon muuttajat.

Menestyvä liiketoiminta edellyttää yleensä asiakkailta ja palveluntarjoajilta ymmärrystä KIBS:in hankinnan ostoprosessista ja siihen liittyvien mekanismien taustoista. KIBS-palveluntarjoajien arvoehdotukset sisältävät tietointensiivisiä palveluita, joilla kehitetään asiakkaan liiketoimintaa. KIBS perustuu palveluntarjoajan konsulttien ammatilliseen asiantuntemukseen, joka koostuu tiettyyn tieteen- tai toiminnalliseen alaan liittyvästä tietämyksestä. KIBS-konsulteilla on tarvittava koulutus ja kokemus alan monimutkaisten tehtävien toteutuksista. Monet tekijät ovat lisänneet KIBS:in kysyntää, kuten uusi teknologia, joka edellyttää jatkuvaa tietojen ja taitojen päivittämistä. Myös toimintaympäristön muutokset, kuten esimerkiksi globalisaatio, pandemiat ja kysynnän muutokset ja niiden aiheuttamat haasteet liiketoiminnalle, lisäävät tarvetta tehostaa liiketoimintoja KIBS:in avulla. (Miles, ym. 1995; Miles 2005.)

Asiakkaan tarve on abstrakti käsite, ja usein uskotaan vähällä selvityksellä pystyttävän luomaan lisäarvoa asiakkaan arjen käytäntöihin. Mikäli arvontuotanto ei lähde potentiaalisten asiakkaiden oikeista tarpeista, ei arvon luominen onnistu. Asiakkaat luovat arvoa liiketoiminnan käytännöissään, ja siksi sen arjen käytäntöjen perusteellinen ymmärtäminen toimii yleensä lähtökohtana asiakaskeskeisten palvelujen kehittämiseksi. Koska arvo syntyy asiakaskäytännöissä, yrityksen tulisi keskittyä tukemaan arvonluontia näissä prosesseissa. Arvontuotanto tapahtuu asiakkaan ja palveluntarjoajan vuorovaikutteisessa yhteistuotannossa (Grönroosin 2008.)

Palveluntarjoajan tulee huomioida asiakkaan arvot ja missio lähtiessään tarjoamaan asiakkaalle arvoehdotusta. Parantaakseen asiakkaan kilpailukykyä palveluntarjoaja voi lisätä asiakkaan resurssien kokonaismäärää ja huolehtia resurssien tehokkaasta hyödyntämisestä. Arvoehdotuksessa keskitytään tuotteiden tai palvelujen ominaisuuksien sijaan asiakkaan saamaan käyttöarvoon. Asiakkaan arvoa luovat prosessit ovat interaktiivisia ja dynaamisia, jopa ennalta tiedostamattomia prosesseja. Palveluntarjoaja ja asiakas hyödyntävät kokemustaan työkalujen ja käytäntöjen avulla tietyissä konteksteissa. (Payne, Storbacka ja Frow (2008.)

2.3.2 Palvelun laatu

Laatua on perinteisesti käsitelty tuotannon näkökulmasta, jossa sen aiemmin määritteli yrityksen johto. Laadun parantamista rajoitti tuotantokustannusten nousu. Markkinoinnissa laatu nähdään ostetun palvelun asiakastyytyväisyytenä (Gummesson 2002). Grönroos (1984) toteaa palvelun laadun muotoutuvan palveluntarjoajan asiakkaille suunnattujen arvoehdotusten ja asiakkaan odotuksen koetusta suhteesta. Kaikki markkinointitoimenpiteet vaikuttavat asiakkaiden odotuksiin palvelua kohtaan. Gummesson määrittelee (2002) laadun sisältävän tarjotun palvelukokonaisuuden lisäksi, palvelun suunnittelun, henkilöstön osamisen, materiaalit, koulutukset, ym., kvalitatiivisiin elementteihin kohdistuneet toimenpiteet.

Cho, Kim, Park ja Cho (2013) nostavat esiin tutkimuksessaan organisaation oppimiskyvyn ja innovaatiokulttuurin, joilla on heidän mukaansa ratkaiseva rooli korkealaatuisten palvelun tuottamisessa. Organisaation suorituskyky ja tarjottujen palvelujen laadukkuus voivat vaihdella organisaatiokulttuurin mukaan. Erityisesti KIBS-palveluntarjoajille organisaation oppimiskyvyllä on merkittävä rooli palvelun laadussa, sillä KIBS edellyttää ajantasaisen tiedon jatkuvaa hankkimista ja palvelujen kehittämistä tarjotakseen lisäarvoa asiakkailleen. Kaikkien palvelujen osatekijöiden on oltava laadukkaita, jotta pystytään tarjoamaan erityinen tietopohja integroitujen ratkaisujen muodostamiseksi asiakkaiden jatkuviin tarpeisiin ja ongelmiin. Rationaalinen kehityskulttuuri on merkittävässä roolissa palveluympäristön muutoksiin sopeutumisessa ja asiakkaiden ongelmien ratkaisemisessa. Lisäksi kilpailuilmapiiri asettaa palveluntarjoajan henkilöstön sitoutumaan jatkuvaan oppimiseen ja asiantuntijatietojen päivittämiseen. Korostamalla kehityskulttuurin muutoksen tärkeyttä ja innovoinnin merkitystä palveluntarjoajat pystyvät vastamaan laadukkailla palveluilla asiakkaiden liiketoiminnan kehitystarpeisiin.

Parasuraman, Zeithaml ja Berry (1985) mainitsevat japanilaisten laadun perustuvan asioiden tekemiseen kerralla oikein. Grönroos (1984) toteaa palvelun laadun muotoutuvan palveluntarjoajan asiakkaille suunnattujen lupauksen ja asiakkaan odotuksen koetusta suhteesta. Kaikki markkinointitoimenpiteet vaikuttavat asiakkaiden odotuksiin palvelua kohtaan. Grönroos (1998) jakaa palvelun laadun kahteen ulottuvuuteen, tekniseen ja toiminnalliseen laatuun, joihin molempiin voidaan luoda odotuksia palveluntarjoajan toimilla. Tekninen laatu vastaa kysymykseen siitä, mitä asiakas palvelussa saa, ja toiminnallinen laatu puolestaan siihen, miten palvelu asiakkaalle toimitetaan. Asiakas arvioi tyytyväisyyttään koko palveluprosessiin, ei vain siitä saatua lopputuotetta.

Grönroos (1984) sekä Parasuraman, Zeithaml ja Berry (1985) toteavat palvelulaadun mittaavan sitä, miten hyvin palvelu vastaa asiakkaan odotuksia. Mikäli palvelu ylittää asiakkaan odotukset, laatu on hyvää, ja mikäli palvelu ei vastaa asiakkaan odotuksia, laatu on huonoa. Venetis ja Ghauri (2004) nostavat esiin palvelun laadun merkityksen yrityksen kannattavuudelle. Yritys kykenee hinnoittelemaan laadukkaat palvelunsa paremmin ja saavuttamaan kilpailuetua muihin palveluntarjoajiin nähden sekä vaikuttamaan pitovoimaan, jolla asiakassuhteet kestävät pidempään.

Palveluntarjoajan osalta yrityksen strategian tulee tukea innovaatiokulttuuria määrittelemällä ja investoimalla tarvittaviin kyvykkyyksiin. Uusissa tietointensiivissä palveluissa ensisijainen laatuun vaikuttava erottava piirre on organisaation yrityskulttuuri, jonka pitää kannustaa henkilöstöä luovaan kehityskulttuuriin ja jatkuvaan oppimiseen. Ylimmän johdon on aktiivisesti toimittava visionäärinä ja keskijohdon mentoreina uusien palvelujen kehittämisessä. (De Brentani 2001.)

Arora ja Stoner (1996) mainitsevat, että palvelukirjallisuudessa erotetaan toisistaan todellinen ja koettu palvelun laatu. Todellinen eli objektiivinen laatu määritellään tietyinä vikojen tai virheiden lukumääränä asiakkaan tarkastamien erittelyjen mukaan. Palvelunlaatu puolestaan viittaa asiakkaan kokemaan laadun arviointiin. Toisena määritelmänä kirjallisuudessa esitetään teknistä laatua, jolla viitataan asiakkaan kokemaan tyytyväisyyteen palveluntarjoajan tuotosta kohtaan, sekä toiminnallista laatua, jolla puolestaan viitataan asiakkaan kokemuksiin palveluprosessin aikana.

De Brentani (2001) esittää, että aineettomien ja abstraktien palvelujen osalta saattaa olla haasteellista saada asiakkaat ymmärtämään konseptin toimivuutta ja myös arvostamaan sen laatua sekä paremmuutta tutumpiin palveluihin verrattuna. Uuden erilaisen tietointensiivisen palvelun fyysisen ulottuvuuden puuttuminen voi vaikeuttaa palvelun menestystekijöiden ja laadun osoittamista asiakkaalle, ellei asiakas ole ollut mukana yhdessä luomassa palvelua. Yhteiskehittämisessä palveluntarjoaja pystyy selittämään ja vakuuttamaan asiakkaan uuteen tuntemattomaan palveluun sisältyvistä lisäarvoista. Standardoidut palvelut ja palvelumoduulit parantavat palvelunlaatua. Uusien palvelujen tulee olla tarveperustaisia pystyäkseen tarjoamaan laadukkaita arvoehdotuksia.

2.3.3 Tietointensiivisten asiantuntijapalveluiden hankinnan riskit

Akateeminen tietämys palvelujen hankinnoista vaikuttaa rajalliselta verrattuna tietämykseen mm. koneiden ja järjestelmien hankinnasta. Tutkimukset ovat osoittaneet yritysten pitävän palvelujen ostamista olennaisesti tavaroiden ostamista haastavampana. Palvelujen hankintaprosessi on monimutkaisempi, koska se aiheuttaa ostajalle erilaisia riskejä mm. palvelun sisällön määrittelyssä ja palveluntarjoajan arvioimisessa. Palvelujen laadun määrittäminen on myös tavaroiden laatua haastavampaa, ja siksi ostajan ja myyjän välistä luottamista ja yhteistyötä on edistettävä. (Sheth, 1996.)

Valovirta (2019) nostaa esiin, että innovatiivisiin hankintoihin sisältyy suurempia riskejä kuin tavanomaisiin hankintoihin ja siksi myös hankintojen riskienhallinta on haastavampaa. Uusissa palveluissa ja tuotteissa, joissa hyödynnetään uusia toimintatapoja ja/tai teknologiaa, toimivuutta ei enakkoon voida varmasti ennustaa. Koska innovaatioiden tuotteistaminen edellyttää usein muutoksia prosesseihin ja työskentelymenetelmiin, niiden ratkaisemiseksi hankitaan tietointensiivisiä palveluja. Yleisiä riskienhallinnan keinoja palvelujen hankinnoissa ovat mm. palveluntarjoajan asiakasreferenssit niiden aiemmista vastaavan kaltaisista toteutuksista sekä yrityksen taloudellisen aseman selvittäminen. Riskejä pystytään myös pienentämään hyvin toteutetuilla vaatimusmäärittelyillä, joilla ei kuitenkaan suljeta ulos

vaihtoehtoisia toteutustapoja. Eräs keino riskienhallintaan ovat uusien ratkaisujen rajatut kokeilut ja pilotoinnit, joilla hankitaan vaiheittain tarvittavia tietoja ja käyttäjäkokemuksia tarjolla olevan ratkaisun arvioimiseksi. Yksittäisen hankinnan sijaan toiminnan kehittämistä kannattaa tarkastella pidempiaikaisella kehityskaarella, johon sisältyy kehitystyön lisäksi markkinavuoropuheluita palveluntarjoajien kanssa sekä kokeiluja ja pilotointeja ennen lopullisia hankintoja. Hankinnan riskejä voi pienentää myös kumppanuuksien avulla. Uusien palvelujen ja tuotteiden kehittämistyön taloudellisia riskejä voidaan pienentää myös hakemalla ulkopuolista kehitysrahoitusta. Palvelujen riskienhallintaan ja vaikuttavuuden tarkasteluun tarvitaan lisäksi hyviä käytäntöjä ja mittareita. Riskiarvointien yhteydessä on hyvä myös arvioida hyötyjen ja riskien tasapainoa, sillä panostamalla uusiin ratkaisuihin on mahdollista saavuttaa merkittäviä hyötyjä. Palveluntarjoajille on merkitystä pitää ratkaisun immateriaaliset oikeudet itsellään, jolloin ne pystyvät hyödyntämään niitä muussa liiketoiminnassaan. (Keino - hankintakeino.fi.)

KIBS:in hankinnassa usein tarvittavien henkilö-, aika- ja taloudellisten resurssien osainvestoinnit muodostavat huomattavan riskin. KIBS-palveluntarjoajan valitseminen voi olla yksi tärkeimmistä päätöksistä ja mahdollisesti yksi kalteimmista virheistä, joita asiakasyritys voi tehdä. Virheellinen tuotantolaitoksen suunnittelu, sen rakentaminen tai huonosti suunniteltu markkinointitutkimus voivat tuhota yrityksen. Huonosti toteutettu markkinointikampanja tai väärät oikeudelliset neuvot voivat johtaa suuriin takaiskuihin. Se, miten organisaatiot valitsevat ja myöhemmin arvioivat hankkimiaan palveluja, on erittäin tärkeää sekä asiakasyrityksille että palveluntarjoajille. (Day & Barksdale 1994.)

Kim & Vonortas (2014) mainitsevat riskejä olevan esimerkiksi osaavan henkilöstön, rahoituspääoman ja muiden tarvittavien resurssien puutteet. Riskit voidaan yleensä määrittää niiden ei-toivottuihin vaikutuksiin, mutta myös positiivisiin vaikutuksiin, joita tulee tarkastella mahdollisuuksina. Negatiiviset seuraukset voivat vaikuttaa organisaation strategisten, toiminnallisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen. Ulkoisiin riskeihin vaikuttavat toimintaympäristön taloudelliset, poliittiset, sosiaaliset tekijät, ja sisäisiä riskitekijöitä ovat mm. henkilöresurssit, prosessit ja käytetty teknologia. Riskit vaihtelevat yritysten organisaatorakenteen mukaan. Riskienhallinta on riskien tunnistamista, luokittelua ja niiden seurausvaikutusten arviointia. Riskien hallinta on myös resurssien koordinoitua ja taloudellinen soveltamista riskin todennäköisyyden minimoimiseksi ja/tai mahdollisuuksien maksimointia realiteetit huomioiden.

Riskit ovat erottamaton osa yritysten strategisia toimenpiteitä ja niihin liittyviä KIBS-hankintoja, joten niihin tulee kytkeä rahoituksen tarkastelu osana uusien hankkeiden prosesseja. Yrityksen hyvin toteutetut riskienhallintasuunnitelmat voivat olla merkittävässä rooleissa mm. projektien, rahoituksen ja koko liiketaloudellisen menestymisen kannalta. Riskienhallintasuunnitelmassa on keskityttävä riskien optimointiin ja tuottojen väliseen kompromissiin. Pyritään siis optimoimaan yritysten ja sijoittajien riskinsietokykyä pyrkimällä tappioiden minimointiin, mutta tarkastelemalla myös pidemmällä aikavälillä saavutettavaa kilpailuetua ja voittoja hyödyntämällä mahdollisuuksia. Yritykset voivat hallita riskejä ulkoisten kumppaneiden avulla liittoutumalla kolmansien osapuolten kanssa. Yritys voi myös lisätä resurssejaan käyttämällä konsultteja ja siten tehostaa riskien hallintaansa. Osaamisvaltaisilla aloilla

KIBS-palveluntarjoajat näyttävät osallistuvan laajemmin erilaisiin riskienhallintatoimiin. Korkeammin koulutetut pienyritykset ja epävakailta markkinoilla toimivat yritykset sekä osallistuvat enemmän strategiaan liittoutumiin että toteuttavat erilaisia sisäisiä strategisia toimia riskien hallitsemiseksi. (Kim & Vonortas 2014.)

Organisaatiot, joilla on paremmat valmiudet sekä ottaa että hallita riskiä voivat innovaatioiden avulla saavuttaa uusia mahdollisuuksia ja kilpailuetua. Mikäli yritykset keskittyvät vain riskien hallintaan, niiltä saattaa jäädä huomioimatta kilpailuetuja tarjoavat innovaatiot. Erilaisten strategioiden avulla pystytään tunnistamaan uusia mahdollisuuksia ja innovaatioita sekä hallitsemaan niihin liittyviä riskejä. Yrityksen aiempia kokemuksia tarkastelemalla voidaan ennustaa tulevaa suorituskykyä ja havaita organisaation sokeat pisteet. Kilpailijaseurannalla voidaan kerätä tarvittavaa tietoa markkinoista ja oppia esim. markkinajohtajan palvelujen toimivuudesta. Skenaariosuunnittelua on perinteisesti käytetty pitkälti pelkästään kriisien hallinnan tarkasteluun, mutta se tarjoaa myös ideointityökalun tulevaisuuden liiketoimintastrategian suunnitteluun ja menestyvien innovaatioiden hahmottamiseen. Vaihtoehtoisten menetelmien hankinnassa on suositeltu menetelmä tarkastella sijoitetun pääoman tuottoa ROI (Return On Investment). Nettonykyarvo on suositeltu menetelmä vaihtoehtoisten mahdollisuuksien arvioimisessa. Riskienhallintatoimista aiheutuvien kustannusten sisällyttäminen ROI-laskelmiin mahdollistaa joustavuuden investointien arviointivaihtoehtojen vertailussa. Todelliset ROI-vaihtoehtolaskelmat täydentävät perinteisiä nettonykyarvolaskelmia, ja niillä pystytään vertailemaan investointeihin liittyviä riskejä. (Bekefi, Epstein & Yuthas 2009.)

2.3.4 Palvelujen räätälöinti ja modulaarisuus

Räätälöinti on tilanne, jossa palvelutuote luodaan konkreettisesti tilanteessa yksilöllisenä ratkaisuna asiakkaan erityiseen ongelmaan. Vaikka palvelutuote olisi yksilöllinen, prosessit ja moduulit voivat olla vakioita ja päinvastoin. Palvelu tai tuote voidaan yhdistää useisiin vakioelementteihin, ja prosessi voidaan yhdistää useilla vakiomenettelyillä. Näin ollen tuote sekä tuotanto- ja toimitusprosessi voivat olla erilaisia eri asiakkaille, mistä käytetään nimitystä mukauttaminen. Räätälöinnissä korostetaan palvelun parempaan kohdentamista ja laadun parantamista. (Sundbo 2002.)

KIBS on palveluntarjoajien ja asiakkaiden yhteinen tekijä, jossa räätälöimällä kehitetään tuotteita ja palveluja tai niiden yhdistelmiä ratkaisemaan asiakkaiden ongelmia tai erityistarpeita. Palveluntarjoajat suorittavat mm. liiketoiminnan, informaatioteknologian, tutkimuksen ja kehityksen, lakipalveluiden ja talouden konsultointia. Asiakkaiden osallistuminen KIBS:in spesifioimiseen ja palvelujen tuottamiseen on erittäin tärkeää. Palveluntarjoajien ensisijainen tehtävä on luoda arvoa asiakasorganisaatiolle tarjoamalla sen tarvitsemia ratkaisuja räätälöiden palveluja ja ratkaisuja, jotka edesauttavat asiakkaan liiketoiminnan tuloksellisuutta. (Santos & Spring 2013.)

Palvelujen ja tuotteiden räätälöinti koostuu tiedon keräämisestä, sen luomisesta ja analysoimisesta sekä levittämisestä palvelun tai tuoteratkaisun kehittämiseksi. Palvelujen räätälöinnin korkea taso ja monimutkaisuus edellyttää asiakkaita toimimaan tietämyksen yhteistuottajina palveluntarjoajan kanssa.

Asiakkaat omistavat itse palvelun räätälöintiin tarvittavan merkittävän ja välttämättömän tiedon, jonka avulla KIBS pystyy tarjoamaan arvoa asiakkaan liiketoiminnan kehittämiseen. Asiakkaiden opiskelema tieto aktivoituu KIBS-tuotantoprosessissa esiin nousevien ongelmien yhteisessä ratkaisemisessa. Palvelujen hallinnan kirjallisuudessa KIBS on kuvattu räätälöidyiksi tuotoksiksi, joissa räätälöinnin taso liittyy olennaisesti palvelujen aineettomuuteen. Palveluntarjoaja kehittää palvelumoduuleja, joita asiakas voi yhdistellä palveluihinsa. Moduulien käyttö palvelujen toteutuksessa johtaa suurempaan tuottavuuteen, ja samalla se tarjoaa asiakkaille mahdollisuuden mukauttaa palvelua tarpeisiinsa. Modulaarisuutta koskevat tutkimukset ovat määritelleet lisäpalvelut, joiden avulla asiakas kykenee yhdistämään räätälöinnin ja standardoinnin vaihtoehtoisten lähestymistapojen edut. KIBS-kirjallisuudessa on korostunut KIBS:in kyky tarjota asiakkailleen korkeatasoista räätälöintiä yhteistyössä ja vuorovaikutteisessa innovaatiokehityksessä (Bettioli, Grandinetti, & Di Maria 2013.)

Tether, Hipp ja Miles (2001) tutkivat palvelujen räätälöintiä yrityksissä, joissa kilpailu perustuu yleensä työvoiman osaamiseen sekä teknologisiin ratkaisuihin. Käytännössä palvelut ovat usein massatuotantoa ja tietyltä osin vakiopalveluiden räätälöintiä, mutta palveluita voidaan tuottaa myös kertaluonteisesti räätälöimällä palvelu alusta loppuun asiakkaan tarpeen mukaan. Suuret yritykset pyrkivät samaan parempia tuottoja standardoimalla palvelujaan, kun taas pienten palveluyritysten strategiana on yleisemmin prosessi- ja palveluinnovaatioihin perustuvien räätälöityjen palvelujen tarjoaminen. Yritysten T&K-toiminta on yleisempää teknisiä räätälöityjä palveluja tuottavien yritysten keskuudessa. Niiden työntekijät ovat yleensä korkeammin koulutettuja kuin standardoituja palveluja tuottavien yritysten.

Pekkarinen ja Ulkuniemi (2014) mainitsevat modulaarisuuden tarkoittavan tuotteen tai palvelun jakamista osiin, jotka voidaan erottaa toisistaan ja joista voidaan ryhmitellä uusi toimiva kokonaisuus. Modulaarisuus parantaa palveluntarjoajan kykyä täyttää asiakkaiden vaatimukset ja luoda optimaalinen toiminnallisuus asiakkaan liiketoimintaan. Erityisesti asiakaskunnan ollessa heterogeeninen modulaarisuus tarjoaa lisäarvoa, kun taas homogeenisillä markkinoilla standardoidut järjestelmät ovat palveluntarjoajalle kustannustehokkaampia, sillä ne eivät sido samalla lailla resursseja kuin palvelujen räätälöinti. Modulaarisilla palveluilla pystytään luomaan arvoa asiakkaille, mikäli ne sisältävät organisaatioiden palvelu-, prosessi-, organisaatio- ja asiakasrajapinnan ulottuvuuksia (Pekkarinen & Ulkuniemi, 2008).

Coltman & Devinney (2013) mainitsevat luovien liiketoimintaratkaisujen perustuvan palveluntarjoajien kykyyn luoda asiakkaille innovatiivisia palveluja, joilla hankitaan, muokataan, analysoidaan ja hyödynnetään tietoa liiketoiminnan kehittämiseksi. Palveluntarjoaja pystyy modulaarisuuden avulla tarjoamaan asiakkailleen uusia räätälöityjä palveluja yhdistelemällä peruspalveluunsa uusia ominaisuuksia ja ratkaisuja.

Miozzo & Grimshaw (2010) mainitsevat, että puhtaasti aineettomissa palveluissa KIBS:in modulaarisuus on suhteellisen helppo integroida asiakasorganisaation liiketoimintaan. Modulaarisia palveluja pidetään syynä KIBS:in kasvuun, sillä tiettyihin toimintoihin erikoistuneet yritykset pystyvät tarjoamaan

palveluja tehokkaammin. KIBS:in myönteinen vaikutus toteutuu vain, mikäli organisaation ja palveluntarjoajan rajapintaan kiinnitetään riittävästi huomiota toimintojen integroimiseksi.

Bask, Lipponen, Rajahonka ja Tinnilä (2009) määrittelevät palveluprosessin modulaarisuuden uudelleen käytettävien prosessivaiheiden käyttönä, jotka voidaan yhdistää joustavuuden ja vaihtoehtojen saavuttamiseksi. Modulaarisuus on järjestelmä, joka koostuu komponenteista, jotka sisältävät elementtejä, moduuleja ja niiden rajapintoja. Modulaarisuus syntyy siitä, että järjestelmä on toistettavissa ja sen komponentit vaihdettavissa, jolloin järjestelemää kyetään hallitsemaan. Palvelujen modulaarisuuteen liittyy usein esim. toimintojen pakkaamista, rajapintojen standardointia sekä moduulien uudelleen käytettävyyttä ja niiden korvaamista. Palvelun modulaarisuuden avulla voidaan määritellä ja yhdistää tehokkaampia liiketoimintamalleja asiakas- tai tilannekohtaisesti vaihdettavilla palvelumoduuleilla, joilla saadaan joustavuutta palvelujen toteutuksiin. Asiakaskohtaisesti tarjotaan erilaisia palveluja tehokkaimmilla ja kannattavimmilla tavoilla. Palveluala etsii työkaluja tehokkuuden lisäämiseksi, ja modulaarisuus on menetelmä täyttää erilaiset palveluvaatimukset tehokkaasti. Palvelumoduulit tarjoavat uusia mahdollisuuksia yhdistellä palveluja asiakastarpeiden mukaan. Palvelujen modulaarisuutta suunniteltaessa kannattaa palvelumuotoilun keinoin tarkastella, suunnitellaanko palvelutuotteen vai -prosessin modulointia, sillä palvelu voi olla myös palveluprosessi. Palveluja tarkasteltaessa on tärkeää huomioida palvelujen ja tuotteiden samankaltaisuudet ja erot.

Yrityksillä on jatkuva tarve kehittää kilpailukykyään, usein innovaatioiden avulla. Uusien palvelujen ja tuotteiden saaminen nopeasti markkinoille vaatii yrityksiltä vahvan resurssipohjan. Vaikka yritysliittoutumat kohtaavat erilaisia riskejä ja koordinoitongelmia, yritykset osallistuvat liittoutumiin lisätäkseen tarvittavia kyvykkyyksiään. Modulaariset tuoterakenteet lisäävät kilpailukykyä suoraan ja välillisesti radikaalisten innovaatioiden ja nopean markkinoille pääsyn kautta. Modulaariset tuoterakenteet nopeuttavat suoraan kumppaneiden yhteisiä innovaatioprosesseja, ja ne myös edistävät radikaalia innovointia, jota modulaarisuus ei estä. Yritykset voivat parantaa suorituskykyään innovaatiostategialla, mikä mahdollistaa radikaalisten innovaatioiden kehittämistä ja vauhdittaa tuotteiden ja palvelujen markkinoille pääsyä. (Bouncken, Pesch, Gudergan 2015.)

De Blok, Meijboomb, Luijckx, Scholsc, Schroederb (2014) tutkivat palvelumoduulien rajapintoja, jossa modulaarisuuteen liittyy oleellisena osana käyttöliittymän käsite sekä tuotteissa että palveluissa. Rajapinnat määrittelevät yleensä, miten kaksi modulaarisen järjestelmän komponenttia tai palveluntarjoajaa ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Modulaarisissa tuotteissa rajapinnat hallitsevat yhteyksiä ja keskinäisiä riippuvuuksia erityyppisten fyysisten komponenttien välillä, jotka muodostavat yleensä standardoidun lopputuotteen. Modulaarisissa palveluissa rajapinnat ovat myös komponenttien korvaamista ja vaihtamista, mutta rajapinnoissa toimii ihmisiä ja tietoa sekä tiedonvaihtoa koskevia määrittelyjä ja sääntöjä. Palvelukokonaisuuksissa käytetään erilaisista komponenteista koostuvia paketteja, jotka voivat koostua eri palveluntarjoajien palveluosioista, joita vaihdellaan kohderyhmän mukaan. Palveluntarjoajien välillä voi ilmetä ongelmia heidän luovuttaessaan asiakkaan toiselle palveluntarjoajalle, mikäli

rajapinnat ovat epäselviä tai puutteellisia, eli jos palveluntarjoajat eivät ole selkeästi määritelleet sääntöjä ja ohjeistusta siitä, mitä tietoja asiakkaasta annetaan ja kenelle. Komponenttien toimitusjärjestys voi myös olla ratkaisevan tärkeässä osassa, ja ongelmia voi ilmetä myös organisaation sisällä, mikäli ei kyetä varmistamaan, että oikea asiakas saa tarvitsemansa tai tilaamansa palvelun oikea-aikaisesti. Toteutettaessa modulaarisia palveluita rajapintojen toimivuus on kriittistä, jotta pystytään varmistamaan asiakkaalle tarjottavan palvelun laatu ja turvallisuus.

2.4 Tietointensiivisten asiantuntijapalveluiden tarjoajaan liittyvät tekijät

2.4 alaluvuissa tarkastellaan pro gradu -tutkimuksen viitekehyksen kolmea KIBS-palveluntarjoajaan liittyvää tekijää, jotka voivat vaikuttaa asiakkaiden KIBS-hankintapäätökseen.

KIBS-palveluntarjoajat ovat etulinjassa olevia yrityksiä, jotka edustavat erityisosaamista. KIBS:in pääasiallinen lisäarvon tuottaminen perustuu tiedon luomiseen, keräämiseen ja levittämiseen räätälöityjen palveluratkaisujen kehittämiseksi. KIBS:it ovat monitasoisia, jossa niiden näkyviä tuloksia ovat tuotteiden, palveluiden tai prosessien innovaatiot. KIBS-palveluntarjoajat pyrkivät ratkaisemaan asiakkaan ongelmia tarjoamalla korkeaa tietotaitoa ja tutkimusosaamista palvelujen, tuotteiden ja prosessien kehittämiseksi. Hyvä vuorovaikutus KIBS-palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä parantaa onnistumisen mahdollisuuksia. KIBS:in kehittämisessä molemmat osapuolet oppivat toisiltaan vuorovaikutusprosessin aikana. Tietoon liittyvät liiketoimet ovat tietopohjaisen talouden tärkeimpiä ominaispiirteitä. Tietoprosessien, tietotuotteiden, osaamiskontekstien ja niiden keskinäisten suhteiden ymmärtäminen on keskeinen tekijä nopeasti muuttuvassa globalisoituvassa taloudessa. KIBS:in tietodynamiikka tulisi ymmärtää kehittymässä olevan tiedon luomiseksi, hyödyntämiseksi, muuntamiseksi ja prosessien mukauttamiseksi. Liiketoiminnan jatkuva kansainvälistyminen epävarmoilla nopeasti muuttuvilla markkinoilla edistää tietodynamiikan kehittymistä, mikä osaltaan edistää vuorovaikutus- ja viestintäprosesseja yksittäisten ja kollektiivisten toimijoiden välillä. Jatkuva muutos luo kysyntää ja markkinoita KIBS-palveluntarjoajille (Strambach 2008.)

Leiponen (2006) toteaa KIBS-yritysten arvokkaimpien tietoresurssien olevan niiden työntekijöiden tiedot ja taidot. Sitä vastoin vähemmän räätälöityjen ja toistettavien palveluratkaisujen tarjoajat arvostavat omistusoikeuksia erittäin paljon. Niiden menestys riippuu palveluratkaisujen kehittämisestä ja hallinnasta, eli organisaation tietoresursseista. Resursseja hallitaan organisatorisesti, kun palveluprosessin suorittaminen riippuu ensisijaisesti organisaation menettelytavoista ja yrityskohtaisista resursseista, kuten maineesta tai henkisestä pääomasta ja tiimipohjaisista taidoista. KIBS-yrityksissä, joissa organisaatio hallitsee tietoresursseja, voidaan luoda mittakaavaetuja toistamalla sama ratkaisu tai

palvelumenettely yhä uudelleen uusille asiakkaille. Myös näiden yritysten kasvupotentiaali on suurempi, koska ne pystyvät helposti hyödyntämään edellisten projektien opit seuraavaan projektiin. Aiemmista projekteissa saavutettujen opien strateginen painopiste on olemassa olevien ratkaisujen mukauttamisessa. Asiakassopimuksen keskeinen ulottuvuus on omistusoikeuden jakaminen palvelun tuotokseen ja immateriaaliseen omaisuuteen, koska ne määrittelevät palveluyrityksen kyvyn hallita tietovirtojaan asiakkailleen.

Palveluntarjoaja voi parantaa mahdollisuuksiaan tulla asiakkaiden valitsemaksi toimittajaksi, mikäli sillä on käytössään tarpeelliset resurssit ja vakiintuneet käytännöt. Kun palveluntarjoajalla on tarvittavat kyvykkyudet ja ymmärrys asiakkaan liiketoiminnan haasteista ja tavoitteista, se pystyy tarjoamaan asiakkaille kiinnostavia arvoehtoja. Vakiintuneiden käytäntöjen on hyvä olla dynaamisia, jolloin niiden sopeuttaminen asiakkaiden tarpeisiin helpottuu. Asiakkaan tulee pystyä helposti ymmärtämään, miten palveluntarjoajan käytännöt voivat hyödyntää heidän liiketoiminnan tavoitteitaan. Käytännölliset ratkaisut osoittavat asiakkaalle, miten he pystyvät tunnistamaan prosessiensa tehottomuutta ja liiketoiminnan kehittymismahdollisuuksia (Skålén, Gummerus, von Koskull & Magnusson. 2015; Arantola ja Simonen 2009; Grönroosin 2008.)

2.4.1 Asiakassuhteen laatu

Zolkiewski ja Lewis (2007) arvioivat tutkimuksessaan business-to-business-kontekstissa asiakassuhteen laatua eri arvotekijöiden kautta. Tärkeimpänä yksittäisen asiakassuhteen laatuun vaikuttavana tekijänä he nostavat esiin luottamuksen asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Toiseksi tärkeimpänä tekijänä asiakkaan näkökulmasta nousevat palveluntarjoajan kyvykkyys ja henkilöstön kompetenssit, jotka mahdollistavat tarvittavan asiantuntemuksen tarjoamisen asiakkaalle. Muita tutkimuksessa esiin tulleita asiakassuhteen laatuun vaikuttavia tekijöitä olivat mm.:

- palveluntarjoajan reagoitokyky muuttuviin tilanteisiin
- palvelun/tuotteen tarjoama tekninen etu ja hyvä suorituskyky
- palveluntarjoajan ongelman ratkaisukyky
- riskien hallinta, jolla taataan asiakkaalle mielenrauhaa
- sujuva viestintä yritysten välillä
- palveluntarjoajan taustatoimintojen tehokkuus
- vaatimusten ja palautteiden käsittelyn nopeus
- laskutuksen oikeellisuus
- henkilöstön ystävällisyys ja kohteliaisuus
- varmistettu tietoturva
- alihankintatoimitusketjujen hallinta

Miles (2005) toteaa, että KIBS-palveluntarjoajien on tutkittava ennakoivammin, millaisia ratkaisuja niiden pitäisi tarjota asiakkaan todennäköisiin liiketoiminnan haasteisiin. Yritysten on ymmärrettävä hyvin asiakkaiden liiketoimintaa sekä oman erikoisalaansa tietorakenteita pystyäkseen tarjoamaan integroituja KIBS-ratkaisuja asiakkaidensa ongelmiin. KIBS-palveluntarjoajat toimivat yhä

enemmän asiakkaidensa strategian ja liiketoiminnan muokkaajina, jolloin yhteistyössä siirrytään samalla myös pidemmän aikavälin kumppanuussuhteisiin ja hallitumpiin arvoketjuihin. Pidempiaikaisiin asiakassuhteisiin siirtyminen edellyttää KIBS-yritysten henkilökunnalta korkeaa koulutustasoa ja ammatillista osaamista sekä organisaatiolta jatkuvaa oppimiskulttuuria, jotta pystytään tarjoamaan laadukkaita palveluja ratkaisemaan asiakkaiden liiketoiminnan haasteita. Eri KIBS-aloilla ja -yrityksillä voi olla erilaisia asiakassuhteiden kehitysmalleja. Suurempien asiakkaiden kanssa voi olla lähemmät strategisemmat liiketoimintasuhteet, ja standardoidumpia ratkaisuja tarjotaan pienemmille asiakkuuksille.

Asiakkaiden ja palveluntarjoajien tulisi tehdä enemmän strategista yhteistyötä vahvempien ja pitkäaikaisempien suhteiden rakentamiseksi. Tavoitteena olisi saada parempi ymmärrys asiakkaan KIBS-tarpeista ja palveluntarjoajan kehitysstrategioista. Hankinnan riskiä voi pyrkiä pienentämään pidempiaikaisten kumppanuuksien avulla (Sillanpää, Shahzad & Sillanpää 2015.)

Luottamusta pidetään keskeisenä laatutekijänä yritysten välisissä suhteissa. Ihmisten välisissä suhteissa luottamus määritellään halukkuutena luottaa toiseen osapuoleen. Organisaatioiden välisissä suhteissa yksityiset henkilöt tekevät organisaatioiden välistä yhteistyötä. Palveluntarjoajan konsulttien hyväksyminen ja usko heidän kykyynsä palvella hyvin oman organisaation kehittämistä on olennainen osa ostajien ja palveluntarjoajien välistä suhteiden luomista ja sen kehittämistä. Luottamusta pidetään objektiivisen suorituskyvyn keskeisenä ulottuvuutena. Luottamus on strategisen kumppanuuden ja suhteiden kehittämisprosessin kulmakivi, siksi sillä on keskeinen rooli suhteiden suorituskyvyn kehittämisessä. Luottamuksen saavuttamisella uskotaan olevan vaikutusta riskin pienentämiseen (Ibrahim & Najjar 2008.)

Hankintojen lyhyelle listalle pääsemiseksi KIBS-palveluntarjoajan tulee pystyä osoittamaan mm. asiakkaan projektissa tarvittava osaaminen. Aloittelevien ja kokeneiden ostajien tulee kyetä arvioimaan erilaisten palvelujen suorituskykyä. Palveluntarjoajien tulee puolestaan pystyä osoittamaan suorituskykynsä eri toimialojen asiakkaille. Sekä asiakas että palveluntarjoaja voivat hyötyä omasta huolellisesta valinta- ja suorituskyvyn arviointiprosessien tarkastelusta. Molempien osapuolien tulisi harkita ostajan ja myyjän välisen suhteen ominaisuuksia ja niiden vivahteita pystyäkseen välttämään väärinkäsityksiä ja tyytymättömyyttä. Palvelujen hankinnoista päättävät henkilöt eivät useinkaan ole niitä ihmisiä, joiden kanssa palveluntarjoaja viime kädessä työskentelee. Näin ollen odotukset ja niihin liittyvät kriteerit voivat muuttua arviointiprosessin aikana. Myös käytetyt kriteerit asiakasyrityksen eri yksiköissä voivat vaihdella. KIBS-palveluntarjoajan valinta- ja suorituskyvyn arviointiprosessi voi poiketa niistä, joita se uskoo asiakkaan käyttävän. Erilaiset näkemykset palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä voivat aiheuttaa konflikteja ja viime kädessä asiakkaan tyytymättömyyttä. Asiakasyritykset voivat vähentää huonojen ostopäätösten riskejä parantamalla oman organisaation sisäistä viestintää sekä viestintää palveluntarjoajan kanssa liittyen valinta- ja tuloksellisuuden arviointiprosessien osa-alueisiin. Asiantuntijapalvelujen ostamiseen liittyviä huomattavia ylimääräisiä kustannuksia voidaan vähentää hyvällä vuorovaikutuksella, jolloin asiakas ja

palveluntarjoaja ymmärtävät paremmin toisiaan ja tarvittavat toimenpiteet kohdentuvat paremmin. Asiakassuhteen laatu on yleensä molempia osapuoli tyydyttävää, kun yritysten välinen vuorovaikutus on toimivaa. (Day & Barksdale 1994.)

Asiakaskeskeinen markkinointistrategia sisältää yhteistuotannossa luotavan arvotuotannon. Asiakkaat haluavat hyvin toimivan tuotteen, mutta sen lisäksi he vaativat myös palvelua, neuvontaa, koulutusta ja tukea. Yrityksellä, joka kykenee tarjoamaan lisäarvoa asiakassuhteeseen, on mahdollisuudet menestyä. Tekninen laatu on menestyksen määrävänä tekijänä. Joidenkin alojen asiakkaat pitävät korkeita laatustandardeja hyvin merkittävänä toimittajasuhteen kannalta. Palveluntarjoajat tarvitsevat menestyäkseen kunnianhimoisemman ja ennakkoivamman näkökulman palvelujen lisäarvoehdotuksiin. (Mathieu 2001, 58)

Palvelun toimituksen laadun arviointi liittyy palvelun toimitusprosessiin ja keskittyy ensisijaisesti asiakas-palveluntarjoajasuhteeseen. Koska palvelujen toimittaminen voi kestää kuukausia tai jopa vuosia, palvelun suorituskyvyn ja laadun arviointikriteerit ja odotukset voivat muuttua ja kehittyä. Asiakkaat oppivat yhteistyöstä ja tulevat tietoisemmiksi KIBS-palvelujen hankinnoista. Suorituskyvyn ja laadun arviointikriteerien tunnistamisen tärkeydestä huolimatta tulisi myös määrittää muita indikaattoreita, joita asiakasyrityksen henkilöstö voi käyttää arvioidakseen, etenevätkö asiat odotusten mukaisesti. Projektin loppuun saattaminen käynnistää yleensä kokonaisvaltaisemman suorituskyvyn ja laadun arvioinnin, mikä määrittelee yleiseen lopputuotteen ja myös asiakas-toimittajasuhteen laadun ja asiakkaan tyytyväisyyden niihin. Lopputuloksen laadun arviointi on usein vaikeaa, koska monentyyppisiltä ammatillisilta palveluilta puuttuu uskottavuusominaisuuksia, joita asiakkaan voi olla mahdotonta arvioida myös palvelun tarjoamisen jälkeen. Jos esimerkiksi asianajajan asiakas häviää oikeusjutun, tarkoittaako se sitä, ettei asiakas ollut hyvin edustettuna? Joidenkin palvelutuotteiden ominaisuuksien suorituskykyä on vaikeaa määritellä ja mitata, mikä heijastuu myös KIBS-palveluntarjoajien valinta- ja arviointikriteereihin. (Day & Barksdale 1994.)

Leiponen (2006) mainitsee KIBS-palvelujen tärkeimmäksi kyvykkyudeksi henkilöstön tietotaidot ja kokemuksen KIBS-projekteissa sekä immateriaalisen omaisuuden. Palvelunlaadun takaa yleensä palveluntarjoajan kyvykkyys.

2.4.2 Asiakkaan odotukset

Palveluntarjoajan pyrkimyksenä on kirkastaa asiakkaan epäselviä odotuksia tarkentamalla palveluun liittyviä odotuksia ja vaatimuksia ennen arvoehdotuksen tekemistä. Palvelun spesifikaatioiden tarkentaminen tapahtuu palveluntarjoajan ja asiakkaan välisissä vuoropuheluissa. Kun asiakkaan odotukset saadaan tarkennettua, saadaan asiakas vakuuttuneeksi muutoksen tarpeesta. Palveluntarjoajan ja asiakkaan vuoropuhelussa asiakkaiden odotukset muuttuvat realistisemmiksi ja kääntyvät ongelman ratkaisuun. Palveluntarjoajan tarkennetulla arvoehdotuksella pyritään siirtämään asiakkaan alkuperäiset epäselvät odotukset siihen, miten palvelu vastaa heidän tarpeitaan pitkällä aikavälillä. Asiakkaan ja palveluntarjoajan vuoropuheluissa voi myös selvitä, ettei palveluntarjoaja kykene

täyttämään asiakkaan epäselviä odotuksia. Mikäli tarjottu arvoehdotus ei pysty asiakkaan ongelmaa ratkaisemaan, palveluntarjoaja voi kieltäytyä toimeksiantosta. Kieltäytyminen epäselvästä toimeksiantosta palvelee molempien etua pitkällä aikavälillä. (Ojasalo 2001.)

Anderson, Edward, Coltman, Devinney, Keating (2011) tutkivat ostajien päätöksentekoon liittyviä valintoja palvelujen hankinnoissa. Useimmat odotukset KIBS-palveluntarjoajan valinnoissa on yleistettävissä laajemmin palveluyritysten valintoihin. Kun palveluntarjoajalla on tarvittavat kyvykkyydet ratkaista asiakkaan ongelmia, se nousee esiin tietyissä seikoissa. Nopea reaktioaika takaa sen, että myynti vastaa nopeasti asiakkaiden kyselyihin ja pystyy tarjoamaan palvelua tarvittavana ajankohtana. Palveluntarjoajan työntekijöiden ammattimaisuus takaa sen, että heillä on vankka tietämys palveluista ja tuotteista, joten he kykenevät käsittelemään nopeasti virheellisiä tietoja ja ratkaisemaan asiakkaiden ongelmia. Palveluntarjoajan luotettava suorituskyky takaa sovitun mukaisen toimituksen ajallaan. Hyvällä palveluntarjoajalla on kyky vastata asiakkaiden odottamattomiin tarpeisiin, esim. räätälöimällä palveluja ja tuotteita. Kun palveluntarjoaja kykenee ratkaisemaan asiakkaan odottamattomia ongelmia, se kykenee usein ylittämään asiakkaan odotukset.

Lipshitz, Klein, Orasanu ja Salas (2001) tutkivat päätöksenteon malleja, joilla pyritään ymmärtämään, miten ihmiset tekevät päätöksiä tosielämän yhteyksissä, jotka ovat heille merkityksellisiä ja tuttuja. Päätöksenteossa tarkastellaan panos-tuotossuhdetta, jossa päätöksentekijä keskittyy valitsemaan odotuksensa perusteella parhaan vaihtoehdon. Päätöksenteko edellyttää perusteellista tietoa, jotta tieto kyetään tarkoituksenmukaisesti käsitteellistämään analyytiseksi prosessiksi.

Bendoly, Donohue ja Schultz (2006) tutkivat toiminnanohjaukseen liittyen päätöksentekijöiden käyttäytymistä, joiden konteksteihin kuuluvat mm. tuotekehitys, laadunhallinta, tuotannon ja työnkulun hallinta sekä strategiset hankinnat. Tutkimuksessa tarkasteltiin mm. sitä, ovatko päätöksentekijän tavoitteet linjassa yhtiön tavoitteiden kanssa. Strategisen hankinnan tyypillinen tarkoitus on, että päättäjä haluaa kehittää sopimusehtoja sopimuskustannusten minimoimiseksi. Tämä oletus ei välttämättä pidä paikkaansa tilanteissa, joissa luottamus on kriittistä ja se voidaan saavuttaa vain omakohtaisen kokemuksen avulla. Strategisissa hankinnoissa luottamus on hintaa kriittisempi tekijä valittaessa toimittajaa. Toinen hankintoihin liittyvä tyypillinen oletus on, että hankintapäätöksentekijä on objektiivinen, sillä todellisuudessa hänen kokemuksensa aikaisemmista hankinnoista voivat merkittävästi vääristää hänen tekemiään valintoja. Laadunhallintakonteksti puolestaan tarjoaa erilaisen kuvan mahdollisten oletusten, odotusten ja ihmisen todellisen käyttäytymisen välillä. Teollisuusympäristöissä hankkeita voivat kuitenkin ohjata yksittäisen henkilön omat odotukset ja/tai ennakkoluulot, jotka perustuvat hänen omiin odotuksiinsa toiminnan tai laadun parantamisesta, jotka vaikuttavat jatkossa hänen omaan urakehitykseensä.

Yksilöiden päätöksenteko vaikuttaa yritysten toimintaan, olipa sitten kyseessä monimutkaisen uuden tuotteen tai palvelun hankinta. Yksilöiden odotuksiin ja heidän tekemiinsä valintoihin vaikuttavat mm. aiemmat kokemukset ja

kertyneet mielipiteet, taloudelliset näkökulmat, markkinointitoimenpiteet ja mainonta sekä kestävän kehityksen näkökulmat. (Louviere, Hensher, Swait 2000.)

2.4.3 Tiedon hankinta KIBS-hankinnan valmistelussa

Lähtiessään kehittämään liiketoimintaansa KIBS:in avulla asiakas tarvitsee runsaasti tietoa palveluista ja palveluntarjoajista, palveluihin liittyvistä strategisista vaihtoehtoista, hyödyistä, kustannuksista ja riskeistä. Mikäli asiakas pystyy helposti hankkimaan tarvitsemiaan tietoja, se edesauttaa tietoon perustuvan objektiivisen ostopäätöksen tekemistä. Asiakkaiden tarpeiden muuttuessa palveluntarjoajien tulee menestyäkseen aktiivisesti ja ennakoivasti jakaa asiakkaiden tarvitsemia tietoja. (Heikka & Mustak. 2017.)

Cohen & Levinthal (1990) mainitsevat organisaatioiden tarvitsevan aiempaa enemmän omaksumiskykyä hyödyntää uutta tutkittua tietoa. Yritykset, jotka kykenevät omaksumaan ja yhdistelemään ulkoista tietoa sekä soveltamaan ja integroimaan sitä kaupallisiin tarkoituksiin, omaavat kapasiteettia innovoida ja kehittää toimivia ratkaisuja asiakkaiden liiketoiminnan kehittämiseksi.

Organisaation tulee ensin suunnitella, mitä tietoja tarvitaan toiminnan kehittämiseksi, mistä tietoa hankitaan ja miten sitä voidaan hyödyntää hankinnoissa päätöksenteon tukena. Organisaation menestyminen tiukassa kilpailutilanteessa edellyttää tietoon perustuvaa osaamista ja päätöksentekoa. Kilpailukyky perustuu tiedonhallintaan, sillä alati muuttuva toimintaympäristö edellyttää ajantasaisen tiedon hankkimista, luokittelua, analysointia ja hyödyntämistä. Tietojohtaminen tarjoaa johtamisen tueksi käsitteitä ja malleja sekä teknistä järjestelmäosaamista tiedon hankintaan ja sen hyödyntämiseen. (Laihonen, Hannula, Helander, Ilvonen, Jussila, Kukko, Kärkkäinen, Lönnqvist, Myllärniemi, Pekkola, Virtanen, Vuori & Yliniemi 2013.)

Palveluntarjoajista hankittavalla tiedolla pyritään todentamaan erilaisten arvoehdotusten toimivuus liiketoiminnan kehittämisessä ja riskien torjunnassa. Ostajat arvostavat saamaansa tietoa liike-elämän toimijoilta, joiden kanssa heillä on pitkä historia. Samankaltaisten yritysten kokemukset palveluntarjoajista kiinnostavat ostajia, ja siksi referenssit ovat oleellisessa osassa KIBS-hankintaan liittyvien tietojen keruussa. Palveluntarjoajiin ja heidän palveluihinsa liittyviä tietoja voi saada myös alan muilta toimijoilta, kuten asiakkailta, sijoittajilta, kumppaneilta ja jopa kilpailijoilta (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2013.)

Alan kirjallisuudesta nousevat esiin KIBS-palveluntarjoajat, jotka ovat suuntautuneet edistämään asiakkaiden innovaatioprosesseja tarjoamalla niille ajantasaista, erilaisilla tietoulottuvuuksilla olevaa analyttisestä, synteettistä ja symbolista tietoa. (Bettiol, ym. 2013).

KIBS:in ostamisesta ulkoisista lähteistä on tullut yleinen käytäntö, koska pystyäkseen pyörittämään liiketoimintaansa sujuvasti ja menestyksekkäästi asiakasorganisaatiot tarvitsevat näitä ulkoisia tietoon perustuvia palveluita. Lähtiessään hankkimaan KIBS:iä asiakkaat hankkivat ensin tarvittavaa tietoa palveluista ja niiden tarjoajista. Asiakkaat tekevät yleensä varovaisia ja huolellisia hankintapäätöksiä niiden tietojen perusteella, joilla on ratkaiseva rooli niiden liiketoimintaprosessien kehittämisessä. (Heikka & Mustak 2017.)

Salminen & Möller (2006) mainitsevat referenssien tarjoavan merkittävää tietoa palveluntarjoajista ja olevan oleellinen tekijä hankittaessa KIBS:iä. Tutkimuksessaan he nostivat esiin kolme perustavoitetta referenssien käytölle: uusien asiakkaiden etsiminen, nykyisen myynnin kasvattaminen tai uusien palvelujen ja/tai tuotteiden myyminen nykyisille asiakkaille sekä uusille markkinoille siirtyminen.

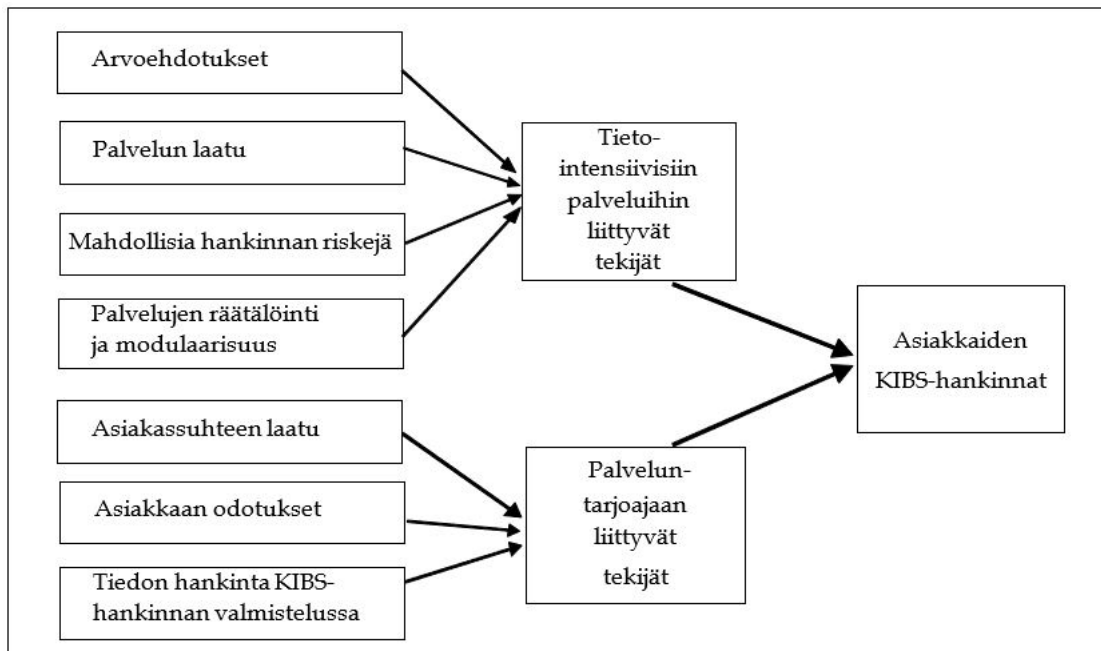
Asiakkaat pystyvät nykyisin aiempaa helpommin hankkimaan tietoa, mikä antaa niille paremmat mahdollisuudet tarkastella palveluntarjoajien arvoehtotuksia ja neuvotella sopimusten ehdoista. Nykyisin palveluntarjoajat eivät enää pysty hinnoittelemaan palvelujaan pelkästään kustannusten perusteella, vaan niiden tulee pystyä jotenkin todentamaan ehdotetun arvon toteutuminen. (Prahalad & Ramaswamy 2000.)

Salminen & Möller (2006) määrittelivät seuraavat seitsemän keskeistä käytäntöä, joiden avulla referenssejä hyödynnettiin.

1. Referenssivierailuilla käydään tutustumassa palveluntarjoajan toteutettuun palveluun heidän toisen asiakkaansa luona.
2. Menestystarinoiden julkaiseminen Kauppalehdessä, jossa esitellään onnistunut asiakasprojekti.
3. Artikkeleissa ja alan lehtien pääkirjoituksissa julkaistut tuote- tai palvelukuvaukset näyttävät ostajille uskottavina ja luotettavina lähteinä.
4. Lehdistöiedotteissa julkaistut uudet tilaukset tarjoavat ilmaista julkisuutta referenssien kautta.
5. Referenssiluetteloita käytetään usein tarjousten yhteydessä osoittamassa listoja merkittävistä aiemmista ja/tai nykyisistä asiakkaista. Lähdeluettelot ovat eräs objektiivinen tekijä yrityksen uskottavuuden ja luotettavuuden arvioinnissa.
6. Myynnin edistämismateriaaleina käytetään mm. suosittelukirjeitä tyytyväisiltä asiakkailta.
7. Internetiä voidaan myös hyödyntää useilla eri tavoilla nostamaan esiin muiden asiakkaiden mielipiteitä palveluntarjoajan ongelmanratkaisukyvyistä. Yritykset laittavat usein kotisivuilleen asiakkaidensa suosituksia luodakseen luottamusta ja vaikuttavaa näkemystä kyvyistään kehittää menestyviä konsepteja.

2.5 Teorettinen viitekehys

Pro gradu -tutkielman viitekehystenä toimivat merkitykselliset tekijät tietointensiivisten asiantuntijapalvelujen (KIBS) hankinnoissa (Heikka & Mustak. 2017). Asiakkaiden KIBS-hankintapäätökset ovat pääsääntöisesti huolellisia ja systemaattisia. On oleellista tunnistaa hankintapäätöksiin vaikuttavat tekijät sekä teorian pohjalta että johtamisen näkökulmista. Tietoa on tarjolla valtavasti eri kanavilla. Hankintojen aluksi selvitetään palveluista ja niiden tarjoajista tarvittavia tietoja. Lisäksi selvitetään, mistä tietoa hankitaan ja miten sitä voidaan hyödyntää hankinnoissa päätöksenteon tukena. Viitekehys kuvaa asiakkaiden KIBS-hankintoihin liittyviä tekijöitä.



KUVIO 3 Teoreettinen viitekehys. Merkitykselliset tekijät KIBS-palvelujen hankinnoissa (muokattu Heikka & Mustak, 2017)

3 AINEISTO JA MENETELMÄ

Tähän pro gradu -tutkimukseen on valittu laadullinen tutkimusmenetelmä sen joustavuuden vuoksi. Aineiston keruuta voidaan säädellä tilanteen ja vastaajien mukaan, ja sen lisäksi saadaan enemmän mahdollisuuksia tulkita vastauksia (Hirsjärvi, ym. 2009, 164). Puolistrukturoitujen haastattelujen avulla selvitettiin johtajien päätöksentekoon vaikuttavia merkittäviä tekijöitä heidän hankkiessaan tietointensiivisiä asiantuntijapalveluita.

Laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella selvitetään ja kuvataan tutkittavaa ilmiötä valitusta näkökulmasta. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään löytämään kokonaisvaltaista tietoa todellisista tapahtumista ja asioista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2009, 160-161). Laadullisin menetelmin kerätyssä aineistossa painotetaan ihmisten kokemuksia tiedon lähteinä tutkituista ilmiöistä (Varto 1996, 26).

Puusa ja Juuti (2020, 59-60) mainitsevat laadullisessa tutkimuksessa tarkastelun perustuvan ihmisten subjektiivisiin kokemuksiin ja näkemyksiin, mikä asettaa haasteita tutkimuksen uskottavuudelle ja luotettavuudelle. Laadullisessa tutkimuksessa prosesseihin on liitettävä pohdintaa siitä, miten tutkijan omat näkemykset ja esitiedot asioista vaikuttavat hänen tutkimusaineistonsa perusteella tekemiin päätelmiin.

Laadullinen tutkimus etenee prosessina, jossa tutkimuksen etenemistä ei välttämättä kyetä etukäteen jäsentämään selkeisiin vaiheisiin. Tutkimuksen eri elementit liittyvät toisiinsa tutkimuksen edetessä. Tutkijan omatietoisuus aiheesta kehittyy tutkimuksen edetessä, mikä lisää hänen valmiuksiaan tutkimuksen analysointiin. Valli (2018, 73-74.)

Tutkimuskohteet ovat usein abstrakteja, ihmisten vuorovaikutuksessa esiin nousseita, tulkinnanvaraisia, aikaan ja paikkaan sidottuja ilmiöitä, joiden tutkimiseen soveltuu hyvin laadullinen tutkimus. Laadullisella tutkimuksella kytetään antamaan näkyvyyttä eri tahoille ja moniäänisyydelle, jolloin ilmiöistä saadaan esiin erilaisia tulkintoja. Laadullisen tutkimuksen avulla on pystytty lisäämään merkittävästi ymmärrystä eri ilmiöistä, sillä laadullisella tutkimuksella on useita eri tapoja tarkastella ilmiöitä. Pulli ja Juuti (2011, 31.)

Laadullista tutkimusta voidaan hyödyntää hyvin erilaisten kokemusten ja ilmiöiden tutkimiseen. Laadullista tutkimusta on mm. käytetty moniammatillisuuden, osaamisen, ostamisen ja monenlaisten muiden kokemusten tutkimiseen. Kokemusten tutkimisessa yhteisenä tekijänä toimivat tiedon tuottamiseen liittyvien henkilöiden tai yhteisöjen kokemukset, käsitykset ja merkitykset, jotka kiinnostavat tutkijaa. Tutkijan on ymmärrettävä, missä kontekstissa, miten ja miksi tutkittava ilmiö on merkityksellinen. Kiinnostavia asiayhteyksiä tutkimuksen kannalta ovat mm. organisaatio, henkilön koulutus ja asema, tapahtuma tai tilanne. Tutkimuksen merkitykset liittyvät ihmisten mielessä oleviin merkityksiin ja kokemuksiin, joiden kautta ilmaistaan asioiden välinen merkityssuhde. Ihmisten vastauksia ohjaavat mm. heidän arvomaailmansa, asenteet, tunteet, ihanteet, käsitykset ja mielipiteet. (Vilka 2021, 18-19.)

3.1 Tutkimusaineiston kerääminen

Haastattelututkimuksessa kysymykset kohdistuvat vastaajien ajatteluun ja tietoisuuteen tutkittavasta ilmiöstä. Menetelmän avulla pyritään keräämään aineisto, joka mahdollistaa tutkittavasta ilmiöstä uskottavien päätelmien tekemisen. Uskottavien päätelmien tekeminen haastatteluista edellyttää niiden tallentamista. (Puusa & Juuti 2021, 103.)

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan kahta pääteemaa, joista toinen liittyy tietointensiivisiin palveluihin ja toinen niiden palveluntarjoajiin. Tutkimuksen haastattelurunko on tutkielman liitteenä.

Hirsjärvi, ym. (2009, 207, 212) mainitsevat haastatteluiden olevan systemaattinen tiedonkeruun muoto. Haastatteluista saadut aineistot ovat kontekstija tilannesidonnaisia, ja siksi haastateltavat saattavat vastata toisin, kuin he muunlaisessa tilanteessa vastaisivat. Strukturoiduissa haastatteluissa erilaiset vastaajat voidaan eriyttää ammatin tai koulutuksen mukaan.

Puolistrukturoitua haastattelua voidaan käyttää tilanteissa, joissa halutaan kerätä tietoa valittuihin teemoihin liittyvistä ilmiöistä eikä haastateltaville haluta antaa suuria vapauksia vastaamisessa. Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikilta haastateltavilta kysytään samat kysymykset. Eri tulkintojen mukaan kysymykset esitetään joko samassa järjestyksessä, tai sitten niiden järjestystä voi vaihtaa. Puolistrukturoidusta haastatteluista käytetään myös nimitystä teemahaastattelu, mikäli siinä esitetään tarkkoja kysymyksiä valituista teemoista. Teemahaastattelussa ei kuitenkaan välttämättä kysytä kaikkia samoja kysymyksiä kaikilta haastateltavilta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009.)

Teemahaastattelut valittiin tähän pro gradu -tutkimukseen siksi, että johtajia haastatteleamalla saatiin parhaiten selvitettyä heidän näkemyksiään tutkimuksen teemoista. Johtajat myös osallistuivat mielellään teemahaastatteluun ja kertoivat, etteivät olisi todennäköisesti osallistuneet kyselytutkimukseen. Haastateltavia oli lisäksi myös helpompi tavoittaa myöhemmin haastatteluiden jälkeen täydentämään vastauksiaan. Haastattelutuloksia on peilattu teoriaosuudessa tarkasteltuihin aiempiin tutkimustuloksiin. Haastattelujen teemoista sai valmiin rakenteen ja vastaukset tutkimuksen teemoihin, mikä helpotti aineiston luokittelua ja koodaamista.

Pro gradu -tutkielman tapausyritykset valittiin KIBS-palveluntarjoajan asiakkaiden joukosta. Tavoitteena oli saada koostettua monipuolinen tutkimusaineisto eri toimialoilta ja erikokoisista yrityksistä. Tämän tutkimuksen toimeksi-antajan mielestä valitut yritykset edustavat hyvää otosta eri alojen erikokoisista yrityksistä. Tutkimuksessa mukana olleet yritykset näkyvät alla olevasta taulukosta. Valitut yritykset ovat aloillaan menestyviä ja kilpailukykyisiä toimijoita, joiden liiketoimintaa on kehitetty KIBS:in avulla. Palveluntarjoaja on toteuttanut kyseisille yrityksille erisisältöisiä tietointensiivisiä asiantuntijapalveluja. Haastatteluihin valittiin kohdeyrityksistä johtajia, jotka ovat olleet mukana hankkimassa ja toteuttamassa KIBS:iä. Haastateltavat olivat miehiä ja kuuluivat kaikki yrityksensä ylimpään johtoon. Kaikkien haastateltavien äidinkieli oli suomi.

Kaksi yrityksistä on kansainvälisiä, joilla on oma edustus Suomessa. Kaikkien Suomessa toimivien kohdeyritysten päämarkkina-alue on Suomi. Kahta yritystä lukuun ottamatta yritykset toimivat ainakin osittain kansainvälisillä markkinoilla. Jokainen haastateltava on työskennellyt työuransa aikana erilaisissa kansainvälisessä yrityksessä. Valittujen yritysten johtajien haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina heidän työpaikoillaan.

Jokainen haastattelu tallennettiin, mistä kertyi litteroituja tekstejä yhteensä 88 sivua. Haastatteluiden litteroinnit eli niiden sanasanaisen purkamisen hoiti Tutkimustie Oy. Haastateltavien yritysjohtajien ja heidän yritysten taustatiedot sekä haastatteluiden kestot on esitetty taulukossa 1. Lisäksi tiettyjä asioita on jälkikäteen tarkennettu puhelimitse. Litteroidun tekstin huolellinen lukeminen useampaan kertaan antoi vihjeitä siitä, millaisiin teemoihin, luokkiin ja kategorioihin aineistoa voisi ryhmitellä. Jokaisella aineiston läpikäynnillä sai paremman käsityksen haastatelluilla tuotetuista materiaaleista. Useammalla käsittelykerralla myös varmistettiin aineiston virheettömyys ja kattavuus tutkittavasta aihealueesta. Litteroidut haastattelut siirrettiin Word-dokumenteista Excel-tilaukkoon, jossa tietojen ryhmittely, koodaaminen väreillä ja käsittely oli sujuvaa.

TAULUKKO 1 Pro gradu -tutkielmaan haastatellut yritysjohtajat

| Haastateltu yritys | Haastattelun kesto | Yrityksen toimiala | Yrityksen liikevaihto | Tehtävä | Ikä | Koulutus |
|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|----------------------|-----|------------------------|
| Haastattelu YR1 | 55 min. | Palvelu | alle 10 M€ | kehitysjohtaja | 42 | filosofian tohtori |
| Haastattelu YR2 | 41 min. | Konepajateollisuus | yli 50 M€ | toimitusjohtaja | 58 | KTM |
| Haastattelu YR3 | 44 min. | Matkailupalvelut | 10-50 M€ | toimitusjohtaja | 56 | tradenomi |
| Haastattelu YR4 | 60 min. | Vähittäiskauppa | 10-50 M€ | toimitusjohtaja | 54 | KTM + eMBA |
| Haastattelu YR5 | 43 min. | Rakennusteollisuus | yli 50 M€ | maajohtaja | 52 | kadettiupseeri + 2*MBA |
| Haastattelu YR6 | 54 min. | IT-palvelut | 10-50 M€ | tietohallintojohtaja | 54 | filosofian maisteri |

3.2 Tutkimusaineisto ja aineiston analysointi

Tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoituja yksilöhaastatteluja, koska niiden avulla saatiin suhteellisen pienestä kohderyhmän otoksesta kattava aineisto. Tee- moitetusta aineistosta kyettiin analysoimaan ja koostamaan selkeät tulokset. Haastattelun aihepiirit olivat valmiiksi koostettuina, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys hieman muuttuivat haastateltavien vastausten mukaan.

Puusa ja Juuti (2021, 103, 143) mainitsevat, että tutkijan tehtävänä on tulkita haastateltavien tekemiä tulkintoja. Aineiston kuvailussa on tärkeää olla nostamatta esiin selkeitä faktoja, vaan avata lukijoille jonkin tutkittavaan aiheeseen

liittyvä konteksti. Aineiston analyysissä on tarkoitus avata lukijoille tutkittavaa ilmiötä, mikä on syntynyt tutkimusprosessin myötä.

Haastatteluissa johtajat pääsivät vapaasti kertomaan omia näkemyksiään KIBS-hankintoihin liittyvistä tekijöistä. Teemahaastatteluilla kerätty aineisto oli jokaisen johtajan henkilökohtainen subjektiivinen tulkinta kyseisistä teemoista. Joitakin kysymyksiä on jälkikäteen täsmennetty puhelimitse. Tutkimuksessa koostettu aineistoanalyysi on tulkintaa löydetyistä yhteisistä tekijöistä, joita haastatteluissa nousi esiin.

Teoriaosuudessa esitettyjä aiempia tutkimuksia on hyödynnetty käsitteellistämässä tutkielmaan valittua Heikan & Mustakin (2017) luomaa viitekehystä. Aineistoa analysoitaessa tavoitteena oli lisätä ymmärrystä KIBS-hankintaan vaikuttavista tekijöistä kuvailemalla ja tulkitsemalla aineistosta esiin nousseita faktoja ja ilmiöitä. Tutkimusaineiston analyysimenetelmänä käytettiin teorialähtöistä analyysia, jonka avulla analysoitiin merkityksellisiä teemoja KIBS-hankintoihin liittyen. Tuomi ja Sarajärvi (2012, 97) esittävät, että teorialähtöinen analyysi liittyy tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään tietoon, jonka mukaan määritellään tutkimuksen kiinnostavat käsitteet. Teorialähtöisessä analyysissä aineiston käsittelyä ohjaa jokin aiemmin luotu viitekehys.

Vilka (2020, 153) mainitsee laadullisella tutkimusanalyysillä pyrittävän syventämään oman aineiston sisäistämistä, jotta hajanainen aineisto tiivistyy ja täsmentyy. Aineistoa voi esim. koodata väreillä antamalla jokaiselle tutkimuskysymykselle oman värin. Koodauksen jälkeen havainnot ryhmitellään jokaisen värin mukaan siten, että niiden alaluokille annetaan omat värit. Näin saadaan prosessin edetessä koostettua tulkinta tutkimusaineistosta, jota aletaan tarkastelemaan tutkimusteorian mukaan. Aineistoa analysoimalla tutkimussisältö pyritään järjestämään tiiviiseen ja ymmärrettävään muotoon, mikä kuitenkin sisältää kaiken tarvittavan oleellisen tiedon.

Tuomi & Sarajärvi (2013, 93, 105-108) mainitsevat tutkimusaineiston nostavan esiin tutkittavan ilmiön, jota lähdetään järjestelemään analysoinnin avulla tiiviiseen ja ymmärrettävään muotoon. Tutkimusaineiston tulee ilmaista tutkittavaa asiaa, ja analysoinnin tarkoituksena on esittää tutkimuksen tulokset selkeän sanallisesti kuvattuna. Tutkimussisällön erittelyn on oltava systemaattista ja objektiivista. Luotettavan tutkimustuloksen saavuttamiseksi analysointia on suoritettava tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa. Laadullisen aineiston analysoinnilla kootaan suuresta hajallaan olevasta aineistosta yhtenäinen ja looginen kokonaisuus, minkä avulla pyritään lisäämään informaatiota. Aineiston tarkastelu eri näkökulmista parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Puusa ja Juuti (2020, 146.)

Puusa ja Juuti (2011, 115) mainitsevat tutkijan aina tarkastelevan aineistoa tietystä näkökulmasta tutkimusta tehdessään, sen mukaan mistä hän on kiinnostunut. Tutkijan aineiston tarkastelu riippuu hänen käyttämästään viitekehyksestä ja valitsemistaan tutkimusmetodeista. Tutkijan tulee keskittyä hyvin analyysivaiheen toteutukseen kyetäkseen luomaan uutta teoriaa tai tuottaakseen sisältöä teoreettiseen keskusteluun kerätyn aineiston perusteella.

Tässä pro gradu -aineistoanalyysissä haastatteluaineistoja on tarkasteltu erilaista näkökulmista. Kerätystä aineistosta tunnistettiin asiat, jotka liittyvät

kiinteästi tutkimuskysymyksiin. Aineisto värikoodattiin teemojen mukaisesti. Alustavan kokonaiskuvan jälkeen aineisto pilkottiin osiin, jotta sitä pystyttiin tarkastelemaan yksityiskohtaisemmin. Jokaista tapausta on käsitelty ensin yksittäisinä kokonaisuuksina. Aineiston ryhmittelyssä haettiin teemoittain samankaltaisia ja eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Esiin nostetut lauseet pelkistettiin yksittäisiksi ilmaisuiksi ja niistä lähdettiin tunnistamaan ja merkitsemään samansisältöisiä lauseita. Tämän jälkeen aineiston pelkistetyt ilmaukset luokiteltiin, ryhmiteltiin yhteen ja yhdistettiin kuvaavasti. Tämän jälkeen aineisto on koottu uudelleen tekemällä synteesejä.

Tutkielmalla pyritään laajentamaan aiemman tutkimuksen näkemyksiä KIBS-hankintapäätökseen vaikuttavista tekijöistä. Tämän tutkimuksen tavoite on tehdä mahdollisimman todellisia analyyseja KIBS-hankintoihin liittyvistä tutkimusaineistoista, ei löytää ja yleistää tilastollisesti päteviä päätelmiä. KIBS-palvelujen hankintaprosessi sisältää useita merkittäviä tekijöitä valittaessa palveluntarjoajaa. Aiheen syvällisempi ymmärtäminen edellyttää lisää akateemista tutkimusta, jota tällä tutkimuksella on lähetetty selvittämään. Tutkimuksella esiin nousseiden tietojen perustella voidaan muodostaa hypoteeseja myöhempiä tutkimuksia varten. Tutkimuksen löydöksillä pyritään herättämään ajatuksia tutkimusalueesta ja tarjota lisäarvoa pro gradu -tutkielman toimeksiantajalle mahdollisesti suorittaviin jatkotutkimuksiin.

4 TUTKIMUSTULOKSET

Pro gradu -tutkimuksessa haettiin viitekehykseen nojaten uutta tietoa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan KIBS:in hankintapäätökseen. Viitekehykseen liittyvässä tutkimustuloksissa tarkasteltiin KIBS-palveluihin ja palveluntarjoajiin liittyviä merkittäviä tekijöitä.

4.1 Tietointensiivisiin palveluihin liittyvät merkittävät tekijät

KIBS:iin liittyviä merkittäviä tekijöitä tutkittiin niihin liittyvien arvoehdotusten, palvelun laadun, hankintaan liittyvien mahdollisten riskien sekä palvelujen räätälöinnin ja modulaarisuuden näkökulmista.

4.1.1 Arvoehdotukset

Haastateltavien näkemykset palveluntarjoajan arvoehdotuksista olivat alasta ja yrityksen koosta riippumattomasti hyvin samansuuntaisia. KIBS-palveluntarjoajan arvoehdotus oli merkittävin tekijä KIBS-hankintapäätökseen liittyen. Arvoehdotuksen odotetaan tarjoavan organisaation käyttöön resursseja, joita niillä itsellä ei yleensä ole. Resurssitarpeet ovat vaihtelevia organisaation tilanteesta riippuen. Konsulteilta odotetaan saatavan mm. erityisosaamista, ulkoisista näkemystä liiketoiminnan kehittämiseen, uusia toimintamalleja, menetelmiä ja työkaluja sekä uutta teknologiaa ja tietojärjestelmiä. Yleisinä konsultaatioiden arvoehdotusten kohteina ovat strategian päivittämiseen ja prosessien kehittämiseen luvattava lisäarvo tai mm. projektien nopeuttaminen. Arvoehdotusten odotetaan lisäävän organisaation strategisia kyvykkyyksiä ja tuova pidemmän aikavälin vaikutuksia organisaation tuotantoon.

Arvoehdotuksiin liittyvissä keskusteluissa nousi esiin palveluntarjoajan kyky tunnistaa, analysoida ja määrittää organisaatiossa tarvittavia kyvykkyyksiä strategian toteuttamiseksi. Johtajat tarkastelivat palveluntarjoajan kyvykkyyksiä ja yksittäisten konsulttien kompetensseja. Kyvykkyytenä vastaajat pitivät palveluntarjoajan kykyä tuottaa heidän tarvitsemiaan palveluita oikea-aikaisesti ja laadukkaasti. KIBS-konsulttien kompetenssit sisälsivät johtajien mielestä tarvittavan koulutuksen ja kokemuksen vastaavista tehtävistä, joita asiakas on tilaamassa. Vastaajat pitivät yksimielisesti tärkeänä lähtökohtana, että palveluntarjoajan tulee olla riittävästi perehtynyt asiakkaan liiketoimintaan. Palveluntarjoajan on tunnistettava myös asiakkaan piilevät ja tunnistamattomat tarpeet sekä tiedostettava niiden markkinoiden erityispiirteet, joilla asiakas operoi. Vastaajien mielestä hyvä käsitys asiakkaan toimialasta ja asiakkaan liiketoiminnasta parantaa palveluntarjoajan kykyä tarjota kokonaisvaltainen, lisäarvoa tuottava arvoehdotus. Suuryritykset kiinnittivät erityistä huomiota niiden tuotettavien palvelujen toimivuuteen, jotka palveluntarjoajat toteuttivat yhteistyössä

verkostokumppaneiden kanssa. Yksi keskisuuri yritys oli mm. hankkinut osaaamista tietojärjestelmien ja muiden uusien teknologian käyttöönottoon liittyen. Strategian päivitykseen liittyen pienyritys oli tilannut ulkopuolisen asiantuntijanäkemyksen siitä, miten heidän kasvumahdollisuutensa muotoillaan selkeäksi strategiaksi. Hankitun selvityksen pohjalta yritys lähti yhdessä palveluntarjoajan kanssa pohtimaan, miten heidän tulee reagoida ja valmistautua markkinoiden muutoksiin.

Esiin nousi pienen ja keskisuurten yritysten osalta vaikeus hahmottaa arvoehdotuksen toteutumista ennakkoon. Johtajat kyllä hyvin tiedostivat arvon syntyvän usein pitkällä aikavälillä, mutta saattoivat odottaa nopeampia ratkaisuja liiketoiminnan ongelmiin. Haasteena johtajat pitivät sitä, että taloudellinen arvo tullaan mahdollisesti näkemään vasta vuosien päästä. Lisäarvoksi tosin ymmärrettiin yhteisessä prosessin kehittämisenä saadut opit omalle henkilöstölle. KIBS-arvoehdotus tulee räätälöidä kunkin asiakkaan näkökulmasta. Palveluntarjoajan tulee tarkastella, mitä hyötyjä asiakas tavoittelee KIBS-hankinnoilla. Yhtenä merkittävänä arvoon liittyvänä tekijänä arvon luomisessa nousi yrityksen hyvä maine, jota voidaan kehittää KIBS-yhteistyössä.

"No meidän tapaukses konsulttien tuoma arvo yleensä tarkoittaa, että me jotaki asiaa voidaan tehdä paremmin. Tai sitten me saadaan projekti huomattavasti nopeammin maaliin. Ja sit yks on tosi tärkeä et se kasvattais sitä meidän organisaatioon osaamista. Et se aika useimhan se asia mitä siin tehdään, niin jos se jää vaan siihen yhteen asiaan, niin sit se ei kyl välttämät tarjoo kauheesti lisäarvoa. Et se konsultin tarjoaman arvon pitäis kyl olla pidempivaikutteista." (YR1.)

"Palveluntuottajan arvoehdotuksista on välillä vaikeaa hahmottaa niitä hyötyjä, et miten se tarjottu palvelu ratkaisee varsinkin lyhyel aikavälil käsis olevii ongelmii. Lähtökohdat tietty haetaan kehitysoimia mitkä vaikuttaa pitkäl aikavälil liiketoimintaan". (YR3.)

"Konsulttien arvoehdotukset perustuvat käytännössä muutamiaan asiaan ensinnäkin se, et asiakkaalla ei itellä riittä resurssit on se sitte aika, raha, henkilöstö, osaaminen, teknologia, ym. mikä tahansa, eli ei riittä resurssit itsellään tehdä sitä hommaa ja toinen semmonen iso on, että halutaan second opinion, eli voi olla että on strategia jo laadittu, sit halutaan koeponnistaa konsultin kanssa ja saada ehkä uutta ulkopuolista näkökulmaa, niin siinä on ehkä ne kaks pääkriteeriä joihin konsultti voi lisäarvoa tarjota." (YR5.)

"Konsultin tarjoama arvolupaus, kyllä se etupäässä liittyy siihen, et on joku tämmöne erityisosaaminen mitä ei o talossa ni se et sen lisäksi, no et sitä osaamista saadaan itelle. Etuhan siin on se, ettei tarvi kaikkee osaamista pitää talossa, että voi sen hankkia tarpeeseen, eli se on just tää resursointikysymys, et tarpeen mukaan." (YR6.)

Pelkät arvoehdotukset eivät kuitenkaan riitä, vaan palveluntarjoajan tulee liittää tarjottuun palveluun yhdessä sovittuja mittareita, joilla pystytään seuraamaan tarjotun palvelun vaikuttavuutta ja tuottoja. Lisäarvoa voivat eurojen lisäksi tuottaa esim. asiakastyytyväisyyden nousu tai saavutettu goodwill. Molempien suuryritysten johtajat ja kahden keskisuuren yrityksen johtajat nostivat esiin erityisenä lisäarvona palveluntarjoajan uskottavat ROI-laskelmat. ROI-takuita pidettiin kuitenkin vielä suhteellisen harvinaisina. Palveluntarjoajan KIBS:iin kytkeä ROI-laskelmia pidettiin myös muiden vastaajan mielestä erinomaisena osoituksena hyvästä arvoehdotuksesta ja palvelulupauksesta. Kaksi johtajaa

kuitenkin mainitsi ROI-takuiden olevan epärealistisia palveluiden hankinnoissa. Toinen suuryrityksen johtajista sanoi suoraan olevansa valmis maksamaa palvelusta korkeampaa hintaa, mikäli palveluntarjoaja kykenee esittämään uskottavan ROI-laskelman.

"Siel on kuitenkin monta muuttujaa, siel voi olla et konsultti pystyy tekemään sen konsultin ROI-jutut ja kaikki nää mitä ne tekee siellä, ne tekee sen ihan by the book ja ihan helvetin hyvin. Mut sit mitä me tehään, koska eihän se voi vaikuttaa kaikkeen meidän tekemiseen." (YR3.)

"Arvoehdotus on se mitä me tarkastellaan ku pyydetään tarjouta liiketoiminnan kehittämisestä. Arvoehdotuksesta tulee ilmetä se et palveluntarjoaja tuntee meidän toimialaa ja ymmärtää meidän bisnestä. Niillä on hyvä olla tutkimustietoa alantulevaisuuden näkymistä, toimivia menetelmiä ja merkittäviä referenssejä vastaavista kehitysprojekteista, mikä antaa tiettyä näkemystä niiden kokemuksesta. Arvoehdotuksessa perustellaan mitä hyötyjä me voidaan niiden avulla saavuttaa. Se on tärkeä osa tarjouta, jonka perustella toimittajat toiselle kierrokselle valitaan." (YR2.)

"Investointien takasin maksulaskelmilla on tietysti suuri merkitys. Jos ne pystyy laskelmia osoittamaan, nii se ei ole vielä syy hakkia ko. palvelua, mut se ois vaikuttava tekijä siihen, että palveluita vois hankkia, eli tarjois kyl lisäarvoa." (YR4.)

"ROI:n kytkemisellä tarjottuun palveluun on erittäin suuri positiivinen merkitys. Jos konsultti pystyy kääntämään sen esim. konsultointiprojektiin ja sitomaan jopa sen niin sanotusti success fee based -hinnotteluun, että tää on tämmönen, että me luovataan vähintään tämmönen taso saavutetaan tällä. Mut sit jos se saavutetaan, sit myös se konsultin palkkio kasvaa siitä. Mä pidän sitä itse erittäin houkuttelevana vaihtoehtona." (YR5.)

4.1.2 Käsitys palvelun laadusta

Palvelun laadun arvioinneissa eroja tuli esiin siinä, että suuryritysten vastaajat tarkastelivat laajemmin koko palveluprosessia, lähtien alustavista tiedusteluista ja päättyen palvelun vaikuttavuuteen sen käyttöönoton jälkeen. Palvelun laatu-käsite piti vastaajien mielestä sisällään heidän kokemansa tyytyväisyyden koko palveluketjuun. Pienen ja keskisuurten yritysten vastaajat käsittelivät laatua kaavammin palvelun toteutukseen liittyen. Pienessä ja keskisuurissa yrityksissä palvelun laadun arviointi perustuu usein uskottavuuteen palveluntarjoajan kyvykkyydestä ratkaista käsillä oleva ongelma sekä kokemukseen yhteistyöstä palveluntuotantoprosessin aikana. Kaikki vastaajat nostivat merkittävämmäksi palvelun laadun tekijäksi KIBS-konsulttien ammattitaidon ja laajemmin palveluntarjoajan kyvykkyyden vastata asiakkaan palvelutarpeeseen. Palvelun laadun toteutuminen edellyttää vastaajien mielestä sitä, että palveluntarjoaja kykenee aikaansaamaan toimintaympäristön muutosten edellyttämiä toimenpiteitä asiakkaan liiketoimintaan.

Pienen ja keskisuuren yritysten vastaajat pitivät tärkeänä yhteisprojektien onnistumisen kannalta, että siitä kertyy menetelmiä, oppeja ja työkaluja omalle henkilöstölle. Todellisena palvelun laaduna pidettiin toimitusvarmuutta, jossa palvelu toimitetaan sopimuksen mukaisesti ajallaan ilman häiriötekijöitä.

Jokainen vastaaja mainitsi sovitun mukaisesti toteutettujen palvelujen edustavan korkeaa laatua. Laadukkuutta todettiin olevan myös hyvä

vuorovaikutus, mikä parantaa projektin tavoitteiden toteutumista. Tehokkaalla palvelujen kehittämällä parannetaan kilpailuetua ja lisätään asiakastytyvääsyyttä.

"Kyllä se laatu lähtee siitä, miten hyvin konsultti pystyy ymmärtämään asiakkaan erityistarpeen ja kykenee tarjoamaan siihen ratkaisua. Miten hyvin se niiden palvelu sopii yrityksen kulttuuriin, ihan alkaen siitä mimmosta kieltä siinä tarjouksessa ja niissä keskusteluissa on käytetty. Sitte mikä se tiimi on kuka sen varsinaisen toteutuksen tekee, se mikä on valitettavaa tällä hetkellä joskus on, että seniorit on myymässä vaan, sit asiakas ihastuu siihen senioriin ja sen jälkeen sinne työnnetään projektiin mukaan joku juniori. Eli jos asiakas ei saa sitä mitä se on luullut saavansa, niin silloin ollaan haasteissa ja palvelulaatu ei todennäköisesti ole lähelläkään sitä mistä ollaan sovittu. Ensisijaisesti palvelun laatuun vaikuttaa siis se konsultti, jonka kanssa yhdessä palvelua työstetään. Taustalla on tietty se konsulttipaja ja sieltä saatu tuki meidän palvelun toteutukseen ja siihen vaikuttaa ihan millane osaamisen kehittämisen kulttuuri sieltä on tukemassa niiden konsulttien suorituskykyä." (YR4.)

"Osaaminen, hinnoittelu, aikataulut, muut samanaikaiset asiakkuudet vaikuttavat tarjotun palvelun laatuun. Eli löytyykö tarjoajalta resursseja hoitaa meidän case taidokkailla henkilöillä aikataulun puitteissa. Palvelun laatu on itse asiassa se koko prosessi, se miten ne vastaa meidän tiedusteluihin, ihan siihen asti et se palvelu on otettu käyttöön meidän tuotannossa. Pääpaino on konsulttien osaamisella, siis niiden ammattitaidolla, millä menetelmillä ja työkaluilla ne työstää yhdessä meidän projektia ja mitä me siinä prosessissa opitaan." (YR6.)

"Osaaminen ratkaisee palvelun laadun. Palveluntarjoajan pitää pystyä luotettavasti osoittamaan millainen kompetenssi niillä on, jolla tarjota sopiva ratkaisu meidän ongelmaan. Mikäli ne pystyy oivaltamaan sen meidän haasteen jonka kanssa me painitaan ja tarjoamaan meille siihen sopivan menetelmän ja valmennusta, niin ne kykenee tuottamaan lisäarvoa ja se on laatua. Tuohon laatuun täytyy kyllä vielä lisätä toimitusvarmuus, eli palvelu toimitetaan sovituksi ja lopputuote pelittää meidän tuotannossa kuten pitääkin" (YR3.)

Erään vastaajan mielestä palveluntarjoajan menetelmien akateemisuus on peruslähdekohta palvelun laadulle, mutta viime kädessä KIBS-konsultin kompetenssit ratkaisevat toteutetun palvelunlaadun. Jatkotutkimuksen suorittaneet johtajat arvostivat menetelmien akateemisuutta eli palvelujen taustalla olevaa tutkimustietoa. Palveluntarjoajan tieteelliseen tutkimustietoon perustuvilla menetelmillä nähtiin olevan positiivinen merkitys konsultin kyvykkyyteen ratkaista asiakkaan haasteita.

"Me uskotaan tutkittuun tietoon, jota innovatiivisesti sovelletaan käytetyissä menetelmissä laadun takeena. Mut meillä arvostetaan akateemisuutta, monessa mielessä. Se että on tutkittua tietoa paljon takana, ni se tuo sen lisäarvon siihen tekemiseen. Usein ne on yksittäisiä konsultteja joiden erityis- taidoilla ratkaistaan ongelma. Eli konsultin osaaminen on palvelun laatua" (YR2.)

"Mä nään että palvelun laatu lähtee siitä, et asiakas voi luottaa palveluntarjoajan kyvykkyyteen, jolla palvelu toteutetaan. Et tekemisen tieteellinen tausta, se mitä-puoli se pitää olla kondiksessa se on välttämätön kompetenssi, mut miten se tulee ulos eli osaa työskennellä projekteissa, niin se on hyvä kompetenssi. Hyvällä hissipuheella pärjää ja todellakin ne palvelun myyjät, mut et mites se hemmo oikeesti jonkun projektin konsultointiosion vetää, niin se lopulta ratkasee palvelun laadun. Sit jos on sanotaan taito- tai tietopuoli on samalla viivalla kilpailijan kanssa, niin se on ihan selkeetä et se miten homma vedetään ratkasee paremman laadun. Tohon kyvykkyyteen kuuluu koko projektin toteutus, ei vain jonkun siihen tuotettavan palikan osuus. Eli vaikka palveluntarjoaja olisi mukana vaan osa projektissa, niin sen pitää sitte toimia projektin lopputuotoksessa. Eli suunnittelulla on myös merkittävä osuus palvelunlaadussa." (YR4.)

4.1.3 KIBS-hankintoihin liittyviä mahdollisia riskejä

KIBS-hankintojen nähtiin sisältävän enemmän riskejä verrattuna muihin hankintoihin, sillä KIBS-ratkaisun toimivuutta ei pystytä varmuudella ennakkoon selvittämään. Vastaajien mielestä KIBS-ratkaisuihin liittyvien uusien toimintatapojen ja teknologioiden tulee olla helposti sovellettavissa heidän käyttötarkoituksiinsa. Liiketoiminnan haasteita pyritään ratkaisemaan tekemällä muutoksia prosesseihin ja toimintatapoihin sekä saamalla koulutusta henkilöstölle uusien työkalujen ja menetelmien käytössä. Vastaajat kuvasivat toimialasta tai yrityksen koosta riippumatta merkittävimpänä KIBS-hankinnan riskinä sen, ettei hankittu palvelu vastaa tavoitteita, jolloin tavoitteet jäävät toteutumatta.

"No ehkä yks riski on siis se, ettei se sit johda siihen toivottuun muutokseen. Se muutos ei jää pysyväks. No kyl se mun mielest jollain tavalla pitäis siin kokonaisuudes olla mietittynä se, et mihin tää konsultointi johtaa. Totta kai se pitäis meidän omas organisaatios pitää huoli, et tapahtuu oikeit asioita. Mut onkse semmoses muodossa että, lähteek se voimakkaasti liikkeel ilman suuntaa. Jos se lähtee vaikka koulutuskulmalla tai sparrauskulmalla tai tämmösellä, niin sit hän se helpommin jää siihen, et tavoite saattaa jäädä epäselväks. Jos se on sen tyylinen, että hyöä pidetään alotuspalaveri ja sit sen jälkeen nähdään tulospalaverissa niin, sillonhan se todennäkösemmin ajaa täysillä seinään. Tai riski on, että se jää vähän irralliseks harjotukseks." (YR1.)

Yksi vastaaja mainitsi yrityksensä erään KIBS-hankinnan epäonnistuneen, koska palvelun spesifiointeja ei tehty riittävän huolellisesti ja tarkalla tasolla. Hankinnan epäonnistumisen osasyyski kerrottiin, ettei palveluntarjoaja nostanut käydyissä palvelumäärittelyissä esiin toteutukseen liittyviä tarpeellisia yksityiskohtia, jotka sen olisi pitänyt tunnistaa. Hankittavan palvelun tarve- ja toiminnallisuuksien määrittelyt näyttelevät tärkeää osaa hankintojen onnistumisessa, aivan erityisesti ne korostuvat IT-järjestelmien hankinnoissa. Mikäli organisaatiolla ei ole riittävää osaamista hankittavan palvelun spesifioinneista, sitä hankitaan KIBS-konsulteilta tai ulkoisilta kumppaneilta. Monimutkaisen KIBS:in hankintaan saattaa liittyä kahden palveluntarjoajan palveluita, millä pyritään pienentämään hankinnan riskiä. Kahden palveluntarjoajan käyttämiseen saattaa silti liittyä riskejä, mikäli spesifioinneissa avustava konsultti ei ole riittävän hyvin perehtynyt asiakkaan liiketoimintaan ja sen mahdollisesti piileviin tarpeisiin. Tietohallintojohtaja mainitsi IT-konsulttien käytön olevan usein pitkäaikaista tai jopa täysin ulkoistettua toimintaa, johon liittyy omat riskinsä. Eräs vastaaja mainitsi riskinä olevan liikesalaisuuksien vuotamisen kilpailijalle tilanteessa, jossa sama palveluntarjoaja työstää vastaavaa palvelua asiakkaan kilpailijalle.

"Mä oon esimerkiks tilannu tai ollu tilaamassa itse asiassa duunia firmalta, josta kävi ilmi et se oli meidän pahimmalle kilpailijalle tehny just aika paljon töitä. Se ei hänen referenssilistassa luku. Mut sit se kävi ilmi ja mä tiesin et, seuraava toimeksianto on taas heiltä. Ni enhän mä voinut niitä palkata, sillä se työstettävä osahan kuuluu liikesalaisuuksien piiriin. Niin kylhän sul on se, että sä et voi oikeesti tehdä toimialalla kun periaattees yhdelle, jos on tarpeeks iso asiakkuus. Sithän on jotain konsultointia joka on bulkkikonsultointia, ni se taas on sulle

referenssi et sä oot tehny niitä hommia. Mut siin on aika isokin riski, et tietoa vuotaa kilpailijoille.” (YR4.)

Yhtenä selkänä riskinä pidetään myös konsultin vaihtumista kesken projektin. Useampi vastaaja mainitsi tilanteen, jossa palvelua on ollut myymässä erittäin osaava konsultti, mutta itse projektiin onkin sitten tullut mukaan vähemmän kokemusta omaava projektipäällikkö palveluntarjoajalta. Konsultti voi myös vaihtua kesken projektin, koska mukana ollut konsultti vaihtaa työpaikkaa. Palveluntarjoajan henkilövaihdokset siis saattavat heikentävät osaamista, vuorovaikutusta ja käsitystä asiakkaan tarpeesta, jolloin projektin tuotos ei välttämättä vastaa luvattua. Kaksi vastaajaa mainitsi, että palveluntarjoajan liiketoimintaan sopimattomien toimenpiteiden negatiiviset vaikutukset saattavat olla merkittävä taloudellinen riski. Riskinä todettiin myös sopimukset, joita ei ole tehty riittävän huolellisesti. Sopimuksessa ei välttämättä ole selkeästi määritelty sopimusosapuolien välisiä tehtäviä, konsulttien kompetensseja, oikeuksia ja vastuita tai vastuuvahingon korvauksia virheiden ja viivästysten varalle. Myös huonoa henkilökemialla pidettiin riskinä, sillä se saattaa vaikuttaa projektin laatuun tai sen viivästymiseen puutteellisen vuorovaikutuksen johdosta.

”Hankitaan konsultti, joka ei loppupelissä saa aikaa toivottua vaikuttavuutta. Riski on sekin, etteivät henkilökemiat toimi konsulttien kanssa, tai konsultti vaihtuu kesken keikan. Syynä voi olla myös väljästi tehty sopimus, jossa ei selkeästi määritelty osapuolten vastuita ja velvollisuuksia. Kustannukset levii käsiin ja voi myös pahasti myöhästyä, jos sopimusta ei ole tehty riittävän huolellisesti.” (YR3.)

”Se niin kuin nakertaa konsulttien luottamusta, koska ei sitä pystyttyä lähtöruudus sit kuitenkaan arvioimaan et siellähän voi olla helvetin hyviä hurmaajia ja muita jotka, on siin myyntitilantees ja ottaa sen homman hankaan ja sitten kun mennään pari metriä eteenpäin niin siel ei muut kun kädet ja korvat ja silmät heilu. No itse asias se raha ei ole siin se suuri riski vaan se on se, että tollanen konsultti voi pahimmillaan sekottaa pakkaa ihan helvetisti. Jos se ei osaa niit asioita tai se aiheuttaa, tääl sisäistä myllerrystä. Niin sit sen energian ja keskittymisen kerääminen takas ja uudestaan alottaminen on ihan helvetin hankalaa. Ja siihen menee aikaa, energiaa, epäluottamusta. Et kyl se on hemmetin tärkeä se valinta siihen, et siihen luotetaan, et tää konsultti saa aikaseks asioita. Taloudellista kuokkaa usein myös tollases tilantees tulee. Se miten ne vaikuttaa sitten päivittäiseen tekemiseen, et se riippuu minkä tyyppistä osaamista ostettais. Joku erppiosaaminen ja siihen liittyvä osaamispuute vois räjäyttää koko pankin sitten ihan persiilleen.” (YR2.)

”Riskejä ois ny kuitenkin semmone että, jos se ihminen vaihtuu, meil on joku tietty projekti mitä me tehään ja ihminen tuppaa vaihtuun siinä koko ajan, ni se on riski et se osaamine ei oo semmost tasalaatusta eikä pysy siinä sitte, aina on kuitenkin se et me joudutaa opettaa se jonkunmoinen perustietämys siit meidän hankkeesta sille uudelle, ni se on kyllä iso riski. Ku ihmisii tulee ja menee niissä konsulttifirmissaki.” (YR6.)

4.1.4 Palvelujen räätälöinti ja modulaarisuus

Palvelujen räätälöinneillä haetaan ratkaisua ongelman tai tarpeen ratkaisemiseen. Palvelun sovellusalueet määritellään tarkasti ennen räätälöinnin aloittamista. Palvelujen mukauttamisessa tehdään muutoksia työprosesseihin tai

luodaan kokonaan uusia tehtäviä ja prosesseja. Tietohallintojohtaja mainitsi heidän tilanneen lisäpalveluna varsinaiseen palveluun liitetyn käyttöönoton ja järjestelmän laajentamisen tukea. Koska muutokset saattavat tuoda merkittäviä muutoksia asiakkaan liiketoimintaan, ne edellyttävät tiettyä erityisosaamista. Räättälöityihin palveluihin liitetään usein myös asiakkaan avainhenkilöiden valmennusta, minkä kerrottiin olevan eräs oleellinen tekijä palvelujärjestelmän käyttöönotossa. Palvelujen mukauttaminen asiakkaan liiketoimintaan lähtee liikkeelle esiselvityksellä, jolla selvitetään systemaattisesti asiakkaan tarve ennen toimeksiannon suunnittelua. Oleellista on palveluntarjoajan ja asiakkaan hyvä vuorovaikutus palvelun toteutuksen aikana. Teollisuuden ja IT-palveluiden johtajat kertoivat, että räätälöidyt palvelut toteutetaan muutosprojekteina, joita pilotoidaan ennen palvelun täysimittaista lanseerausta. Räättälöityihin palveluihin saatetaan myös liittää raportointityökaluja palvelun vaikuttavuuden seurantaan. Muutosjohtaminen ja viestintä ovat tärkeässä roolissa otettaessa käyttöön räätälöityjä palveluja, joilla on merkittäviä vaikutuksia organisaation toimintaan.

Teollisuusyritysten johtajat nostivat esiin, että palvelujen räätälöinti edellyttää riittäviä resursseja myös heidän puoleltaan, mikä vaikuttaa merkittävästi hankittavan kustannuksiin. KIBS ei toimi vakioituina palveluina, mutta räätälöinnin yhteydessä on kustannustehokasta käyttää palvelumoduuleja, joista asiakkaan palvelu räätälöidään. Palveluntarjoajan on ymmärrettävän asiakkaan toimialaa ja asiakkaan tarvetta, kyetäkseen räätälöimään kilpailukykyisen toimivan palvelun vastaa konepajateollisuuden johtaja.

“No, palvelun räätälöinnille sovitetaan konsulttipajan palvelu tai ratkaisuideoit siten, et miten meidän prosesseja voitais kehittää niiden tietyllä palvelupalikoil. Räätälöinnis muokataan ja sovitetaan se palvelu meidän liiketoimintaan. Sehän lähtee siitä tarpeen selvittelystä ja tavoitteiden kirkastamisesta, eli miten räätälöinnillä pystytään meidän toimintaa kehittämään.” (YR1.)

“Se riippuu ihan mitä ollaan kehittämässä. Joihinkin kehitystoimiin palveluntarjoajalla voi olla valmis standardoitupalvelu, jolloin räätälöinnille ei ole tarvetta. IT-järjestelmissä räätälöinnit voivat olla hyvin pitkälle vietyjä moninaisine käyttäjätarpeineen ja spesifioineineen. Modulaariset palvelut soveltuvat helpommin asiakkaan tarpeisiin ja vaativat yleensä vähemmän räätälöintiä. Mä sanoisin et nopein ja usein helpointa on, jos palveluntarjoajalla on erilaisia moduuleita, joista palvelukokonaisuus koostuu ja niitä sitten hieman viilataan meidän tarpeeseen.” (YR2.)

*“Räätälöintiä tarvitaan usein muutostilanteissa, kun ollaan uudistamassa vaikka tehtaantuo-
tantoprosesseja. Siihen räätälöintiin voi liittyä, uuteen teknologiaan liittyviä laitteita ja softaa. Tuotantoprosessin viilaamiseen käytetään yleensä liinausta, josta omassa organisaatiossa on kyllä tietoa, mutta silti halutaan sparrata näkemyksiä konsulttien kanssa parhaan mahdollisen toteutuksen saamiseksi. Muutosjohtamiseen voidaan myös palkata ulkoinen projektijohtaja vettämään muutosta. Se muutosprojektijohtaja voi olla samasta konsulttitalosta kuin mistä se tuotantoprosessin muutostyö tilataan, tai sitten se voi olla ihan ulkopuolisesta firmasta.” (YR5.)*

KIBS:iin liittyvistä tekijöistä voidaan päätellä eroja yrityskoon perusteella. Esiin nousi mm. pienen ja keskisuurten yritysten johdon vaikeus hahmottaa arvoehdotusten tarjoamien hyötyjen toteutumista. Suuryritysten johtajat ja kahden keskisuuren yrityksen johtajat nostivat esiin erityisenä lisäarvona palveluntarjoajan uskottavat ROI-laskelmat. Sopimukseen kirjatuihin ROI-laskelmista oltiin valmiita maksamaan lisähintaa.

Kaikki vastaajat kuvasivat toimialasta tai yrityksen koosta riippumatta merkittävimpana KIBS-hankinnan riskinä palvelun epätarkat spesifioinnit ja KIBS-konsulttien kokemuksen puutteen. Todellisena palvelun laatuna pidettiin toimitusvarmuutta, jossa palvelu toimitetaan sopimuksen mukaisesti laadukkaasti ajallaan. Jatkotutkimuksen suorittaneen johtajat arvostivat palvelujen ja käytettävien menetelmien taustalla olevaa tutkimustietoa. Palveluihin liittyvät keskeiset tekijät on koostettu ja esitetään taulukossa 2.

TAULUKKO 2 Keskeiset havainnot tietointensiivisiin palveluihin liittyvistä tekijöistä

| Palveluun liittyvät tekijät | Keskeiset havainnot |
|-----------------------------|---|
| Arvoehdotukset | <ul style="list-style-type: none"> • Suuryrityksen mielestä KIBS-arvoehdotus oli merkittävin vaikuttava tekijä valittaessa KIBS-palveluntarjoajaa mukaan kilpailutukseen. • Arvoehdotuksen odotetaan tarjoavan organisaation käyttöön resursseja, joita heillä ei ole itsellään lainkaan tai resursseja ei ole riittävästi. Palveluntarjoajalta odotetaan saatavan käyttöön mm. erityisosaamista, uusia toimintamalleja, menetelmiä ja työkaluja, uutta teknologiaa ja tietojärjestelmiä. • Pienellä ja keskisuurilla yrityksillä oli vaikeuksia hahmottaa arvoehdotuksen tarjoamien hyötyjen toteutumista ennakkoon. Haasteena johtajat pitivät sitä, että KIBS:in taloudellinen arvo tullaan mahdollisesti näkemään vasta vuosien päästä. • Arvoehdotuksessa olisi hyvä tuoda esiin saavutettavien taloudellisen lisäarvon lisäksi esim. asiakastyytyväisyyden nousu tai palvelulla saavutettava goodwill. • Molempien suuryritysten johtajat ja kahden keskisuuren yrityksen johtajat nostivat esiin erityisenä lisäarvona palveluntarjoajan uskottavat ROI-laskelmat. ROI-takuita pidettiin kuitenkin vielä suhteellisen harvinaisina ja osa yrityksistä kertoi niiden olevan epärealistisia palvelujen hankinnoissa. • Toinen suuryrityksen johtajista sanoi olevansa valmis maksamaan palvelusta korkeampaa hintaa, mikäli palveluntarjoaja kykenee esittämään uskottavan ROI-laskelman |
| Palvelun laatu | <ul style="list-style-type: none"> • Kaikki vastaajat nostivat merkittävämmäksi palvelun laadun tekijäksi KIBS-konsulttien ammattitaidon ja laajemmin palveluntarjoajan kyvykkyyden vastata asiakkaan palvelutarpeeseen • Todellisena palvelun laatuna pidettiin toimitusvarmuutta, jossa palvelu toimitetaan sopimuksen mukaisesti ajallaan |

| | |
|---|--|
| | <p>ilman häiriötekijöitä. Jokainen vastaaja mainitsi sovitun mukaisesti toteutettujen palvelujen edustavan korkeaa laatua.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hyvää vuorovaikutusta KIBS-projektin aikana pidettiin osana palvelun laatua. • Jatkotutkimuksen suorittaneen johtajat arvostivat menetelmien akateemisuutta, eli palvelujen taustalla olevaa tutkimustietoa. |
| <p>KIBS-hankintaan liittyvät mahdolliset riskit</p> <p>KIBS-hankintaan liittyvät mahdolliset riskit</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Kaikki vastaajat kuvasivat toimialasta tai yrityksen koosta riippumatta merkittävimpänä KIBS-hankinnan riskinä sen, ettei hankittu palvelu vastaa tarpeisiin, jolloin tavoitteet jäävät toteutumatta. • Merkittäviä tekijöitä KIBS-hankinnan epäonnistumisessa pidettiin palvelun epätarkkoja spesifiointeja ja KIBS-konsulttien kokemattomuutta. • Yhtenä todennäköisenä riskinä pidettiin myös KIBS-konsultin vaihtumista kesken projektin. • Riskiksi todettiin myös sopimukset, joita ei ole tehty riittävän huolellisesti. Sopimukseen liittyviä riskejä syntyy, mikäli siinä ei ole selkeästi määritelty sopimusosapuolien välisiä tehtäviä, KIBS-konsulttien kompetensseja, oikeuksia ja vastuita, vastuuvahingon korvauksia virheiden ja viivästysten varalle. • Myös huonoa henkilökemiala pidettiin riskinä, sillä se saattaa vaikuttaa projektin laatuun tai sen viivästyminen puutteellisen vuorovaikutuksen johdosta. |
| <p>Palvelujen räätälöinti ja modulaarisuus</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Muutosjohtamista ja viestintää pidettiin tärkeässä roolissa otettaessa käyttöön räätälöityjä palveluja, joilla on merkittäviä vaikutuksia organisaation toimintaan. • Tietohallintojohtaja mainitsi heidän tilanneen lisäpalveluna varsinaiseen palveluun liitetyn käyttöönoton ja järjestelmän laajentamisen tukea. Koska muutokset saattavat tuoda merkittäviä muutoksia asiakkaan liiketoimintaan, ne edellyttävät tiettyä erityisosaamista. • Räätälöityihin palveluihin liitetään usein myös asiakkaan avainhenkilöiden valmennusta, minkä kerrottiin olevan eräs oleellinen tekijä palvelujärjestelmän käyttöönotossa. • Räätälöityihin palveluihin saatetaan myös liittää raportointityökaluja palvelun vaikuttavuuden seurantaan. • Teollisuuden ja IT-palveluiden johtajat kertoivat, että räätälöidyt palvelut toteutetaan muutosprojekteina, joita pilotoidaan ennen palvelun täysimittaista lanseerausta. |

4.2 Tietointensiivisten palvelujen tarjoajaan liittyvät tekijät

KIBS-palveluntarjoajiin liittyvien merkittävien tekijöiden osalta tutkittiin asiakkaiden laatu- ja asiakkaan odotuksia ja tiedon saatavuutta.

4.2.1 Asiakassuhteen laatu

Kaikki vastaajat mainitsivat molemminpuolisen luottamuksen olevan peruslähdekohta laadukkaalle asiakassuhteelle. Hyvä asiakassuhde perustuu arvostukseen ja win-win-tilanteeseen, jossa molemmat hyötyvät toimivasta suhteesta. Toisen liiketoimintaa ja strategisia tavoitteita tulee ymmärtää, jotta kyetään tuottamaan lisäarvoa asiakassuhteessa. Palveluntarjoajan tulee ymmärtää asiakkaan yritysverkoston toimintaa. Pitkissä asiakassuhteissa tyytyväisyyden vaikuttaa myös se, miten asiakkaan verkostokumppanit reagoivat palveluntarjoajan ja asiakkaan suhteen toimivuuteen.

Vastaajien mielestä hyvin toimivassa asiakassuhteessa viestintä kumppaneiden välillä on oikea-aikaista, läpinäkyvää, selkeää ja hyödyllistä. Viestinnän tulee myös olla johdonmukaista, tarkkaa, tehokasta ja ymmärrettävää. Viestinnän lisäksi läpinäkyvyyden tulee ulottua kaikkeen tekemiseen ja hinnoitteluun, mikä lisää tehokkuutta ja parantaa uskottavuutta ja luottamusta palveluntarjoajaan. Projektin tiedonhallinta, sen mallintaminen, kokoaminen, säilytys ja jäljittäminen mainittiin liittyvän oleellisesti viestintään.

Toimivassa kumppanuussuhteessa tulee määritellä, mitä tietoa kenenkin tulee saada, sekä huolehtia ehdottomasta salassapitovelvollisuudesta kolmansia osapuolia kohtaan. Tärkeänä pidettiin myös projektien sopimukseen ja suunnitelmiin perustuvaa raportointia, jolla seurataan projektin edistymistä, poikkeamia ja saavutuksia sekä ennustetaan ja toteutetaan mahdollisesti tarvittavia korjaavia toimenpiteitä.

”Me ei voida hankkia strategiseks kumppaniks palveluntarjoajaa, johon me ei pystytä täysin luottamaan. Miel pitää olla varmuus siitä, ettei meidän liikesalaisuudet vuoda kilpailijoille, et jos ei oo sitä luottamust, niin sit ei ole kyl asiakassuhdettakaan. Pienemmissäkin ihan operatiivisissa toimenpiteissä luottamuksel pystytään pienentämään toiminnan riskejä. Salassapitovelvollisuus on tärkeä asia meille, siihen liittyy tiedonhallinta, eli kuka saa käsitellä mitäkin tietoa ja missä sitä tietoa suojatusti säilytetään” (YR5.)

”Kyllähän se asiakassuhde lähtee siitä, et se konsulttipaja kykenee vastaamaan meidän tarpeeseen ja tarjoamaan osaamisellaan meille lisäarvoa. Ei voi olla hyvä asiakassuhde, jos konsultin tekeminen ei tuota selkeää arvoa. Toki meidän pitää tuottaa sit myös taksin arvoa niille ainakin rahallisesti, mutta usein myös niiden ymmärrys, menetelmät ja työkalut kehittyvät niis projekteissa. Hyväs asiakassuhtees toiminta on läpinäkyvää, lähtien referensseistä, hinnotteluun ja kaikkeen tekemiseen sekä viestintään. Menestyvissä projekteissa viestintä, tiedonhallinta ja raportointi hoidetaan mallikkaasti. Tiedonhallinta ja raportointi on joskus tosiaan tökkiny ja sit projekteissa on ollu haasteissa. Tohon hinnoittelun läpinäkyvyyteen vielä, et hinnottelussa ja sopimuksessa on huomioitu kaikki se mitä me tarvoitaan, ettei heti projektin jälkeen ole tarvetta alkaa tilaa jotain lisäpalikoita lisähintaan.” (YR4.)

Henkilökohtaiset, hyvin toimivat suhteet ovat oleellisessa roolissa toimivassa liikesuhteessa. Hyvä vuorovaikutus parantaa henkilökohtaista ymmärrystä ja lisää keskinäistä luottamusta. Projekteissa syntyy usein pitkiäkin suhteita, ja tapaamisia saatetaan henkilötasolla jatkaa vielä projektin päättymisen jälkeen. Yksi vastaaja kertoi jopa tavanneensa konsultteja myös työajan ulkopuolella vapaamman ajanvieton merkeissä. Vaikka keskinäinen kanssakäyminen sujuisikin

projektitehtävissä hyvin, kaikille vastaajille oleellisempaa oli noudattaa organisaation eettisiä pelisääntöjä, joita ovat olleet itse luomassa. Projektien toteutusten tulee sujua liiketoimintasuhteena ilman henkilökohtaisia suhteita. Oleellista on molempien organisaation edustajien sitoutuminen ja hyvä motivaatio edistää tavoitteiden saavuttamista. KIBS-konsulttien ammatillinen osaaminen ja henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat asiakassuhteen laatuun. Osaamisesta puhuttaessa nostettiin esiin mm. konsultin visiointitaito ja kyky ilmaista asiat selkeästi ja ymmärrettävästi, mikä edistää hyvää asiakassuhdetta. Lisäksi mainittiin hyvän konsultin kuuntelevan aktiivisesti ja saavan osaamisellaan muut kuuntelemaan häntä kiinnostuneesti. KIBS-konsultti, joka pystyy motivoimaan projektin jäseniä tavoitteiden mukaiseen toimintaan, myös innostaa muut työskentelemään ylpeinä projektissa. Taitava KIBS-konsultti on myös hyvä sovittelija kiistatilanteissa, joissa hän esimerkiksi esiintyy varman hillitysti. Haastavissa tilanteissa konsultti pysyy rauhallisena, jolloin projektissa vältytään hätäisiltä vääriltä ratkaisuilta.

”Yritysten väliset suhteet toimivat henkilöiden kautta, jotka henkilökohtaisella panoksellaan synnyttävät luottamusta ja saavat rakennettua, käynnistettyä ja ylläpidettyä yhteistyötä. Toimiva vuorovaikutus henkilöiden välillä edesauttaa hyvän asiakassuhteen syntymistä. Hyvät suhteet konsultteihin syventävät yhteistyötä. Oleellista on tietysti organisaatioiden liikesuhde, mikä siilataan sopimuksilla. Joskus on joutunut terävöittämään meidän jengille eettisistä pelisäännöistä, et henkilökohtaiset suhteet ei voi hämärtää meidän tekemistä ja tavoitteita.” (YR2.)

”Erittäin oleellisessa roolissa on konsulttien sitoutuminen meidän tekemiseen ja se et sieltä konsulttipajalta lähetetään käyttöömme todellisia ammattilaisia, jotka osaa kuunnella meidän tarpeita ja visioita niihin toimivan ratkaisun ja sitte myös toteuttaa yhdessä meidän kanssa projekti menestyksellisesti. Osaava konsultti tai useinhan niitä on useampi, jotka hallitsevat koko projektin alusta loppuun, huomioiden riskien hallinnan, jengin motivoimisen, sparraamisen ja valmentamisen, jne. Useinhan nää projektit tuottaa pitkäaikasen asiakassuhteen, sillä projektien jälkeen tarvitaan mm. softapäivityksiä, jne. Seuraava projekti on helpompi aloittaa tutun konsultin kanssa, mikä on näyttänyt meille jo kyntensä ” (YR4.)

4.2.2 Asiakkaan odotukset

Palveluntarjoajalla odotetaan erityistä kykyä tunnistaa, analysoida ja määrittää organisaatiossa tarvittavia kyvykkyksiä strategian toteuttamiseksi. Kaksi vastaajaa kertoi, ettei aina ole selvää, mitä he voivat odottaa KIBS:iltä. Palveluntarjoajan odotetaan osaavan kirkastaa asiakkaan epäselviä näkemyksiä tarvittavasta palvelusta, jotta he pystyvät vakuuttumaan palveluntarjoajan arvoehdotuksessa esittämästä ongelmanratkaisutaidoista. Vastaajien odotukset kohdistuivat ensisijaisesti palveluntarjoajan henkilöstön ammatilliseen osaamiseen, millä heidän mielestään parhaiten taataan onnistunut liiketoiminnan kehittäminen. Palveluntarjoajalta odotettiin KIBS:in lisäksi tutkimustietoon perustuvia menetelmiä, uusia työkaluja, näkemyksiä toimialan tulevaisuudesta sekä hyviä vuorovaikutustaitoja. Kaikki vastaajat edellyttivät palveluntarjoajalta referenssejä vastaavanlaisista kehitysprojekteista, joissa oli hankittu kokemusta projektien toteuttamisesta.

Palveluntarjoajien, joilla ei ole referenssejä ja kokemusta vastaavista toimialan projekteista, on haastavaa päästä mukaan tarjouskilpailutukseen.

"Meidän odotuksena on, että firma joka meille palvelujaan tarjoaa, ni niillä on tarvittava kyvykyys vastata huutoon, eli tarjota niitä meidän tarvitsemia resursseja, joilla me pystytään tarvittavat kehityshommat hoitamaan. Me päävitettiin muutama vuosi sitten meidän strategiaa ja siihen me odotettiin siltä palvelua tarjoavalta firmalta, et ne kykenee tunnistamaan, analysoimaan ja määrittelemään meidän kanssa millaisia kyvykyiksiä me jatkossa tarvitaan jalkauttamaan päävitettyä strategiaa ja kasvattamaan meidän liiketoimintaa. Yksittäisten konsulttien osaaminen lopulta on kuitenkin se mikä pelin ratkaisee. Eli onks niil tutkimustietoa, rakennemalleja ja kehittämismenetelmiä, joita ne pystyy kehitysprojekteissa käyttämään. Se, et kykeneekö tän yrityksen konsultit meidän tarvitsemaa kehitystyötä hoitamaan". (YR2.)

"Kuten jo aiemmin totesin, niin me uskotaan uuteen tutkittuun tietoon meidän alalta. Se et konsultti tutkii mitä toimintaympäristössä tapahtuu ja pitää siten omaa osaamista ajantasalla, ni se luo uskottavuutta siihen tekemiseen." (YR3.)

"Kyl se mun konsulttien arvostus tulee niiden tekemien projektien kautta, et mitä projekteja on tehnyt aikaisemmin ja missä on ollu. Et mitä ne opit on näistä hankkeista ja sitten se tietotaito, että mitä ne tietää ja osaa. Se myös, jos mä olen itse ostajapuolella niin mitä ne tietää meistä. Onks käyny ees webbisaitilla, tietääks ne mikä on meidän visio, missio ja strategia. Tietääks se konsultti mitä palveluita meillä tuotetaan, millä alalla me toimitaan, et jos ei sitä vaivaa oo ees viittiny nähdä, niin sit voi ihan saman tien sanoa että moikka." (YR5.)

"Me edellytetään vähintään kymmenen vuoden kokemusta tarvittavasta osaamisesta. Joten konsulttipajan pitää hoksata, et se konsultti tai konsultit, jotka siihen hommaan laitetaan, niillä on oltava riittävä kokemus, tai muuten ei oteta mukaan kilpailutukseen. Konsulttipajan pitää myös sitoa ne tietyt osaajat meidän projektiin, et mitään keltanokkia ei päästetä säätämään ja sähläämään projekteihimme. Kyll konsulttipajan valinnas vaikuttaa niiden referenssit, mikäli ne on toiminut alan johtavien yritysten kanssa. Ne projektit on tuonut niille tiettyä osaamista, joten niiden yrityksen brändi vaan on kovempi" (YR4.)

"Jos on esittää kunnon näyttöjä ja jos ovat esim. meille aiemmin tehneet hyöää duunia. Jos tarjoajan tiimissä siis on ammattilaisia jotka tunnemme, niin sillä on vaikutusta valintatilanteessa niiden eduks." (YR6.)

Mikäli palveluntarjoajan menetelmät perustuivat tutkittuun uuteen tietoon omalta toimialalta, sen kerrottiin vaikuttavan positiivisesti valittaessa kahden muuten yhtä vahvan toimittajan välillä. Yksi vastaaja kertoi heidän edellyttävän palveluntarjoajalta yli kymmenen vuoden kokemusta alan palvelujen kehittämisestä. Aiemmat hyvät kokemukset samalta KIBS-palveluntarjoajalta edesauttoivat yrityksen pääsemistä lyhyelle listalle. Odotusarvona on, että arvoehdotusta esittelemässä käyneet, kokemusta omaavat KIBS-ammattilaiset saadaan vetämään omaa projektia. Osaavat ammattilaiset halutaan kiinnittää omaan projektiin kirjaamalla osaamisvaatimukset sopimukseen. Haasteena kuitenkin on palveluntarjoajan henkilöstön vaihtuvuus. Myös KIBS-konsulttien henkilökohtaisia ominaisuuksia, hyviä vuorovaikutustaitoja ja itseluottamusta arvostettiin.

Arvostava vuorovaikutus ja hyvät henkilökohtaiset edistivät yhteistyön käynnistymistä ja toteutusta projektin aikana. Odotusarvona pidettiin, että KIBS-

konsultin tulee olla vakuuttava ja uskoa itseensä ja tarjoamiensa palvelujen erinomaisuuteen.

”Mun mielestä hyöä konsulttihan on ihan oma persoonansa sitte. Et tietysti on tiettyjä lainalaisuuksia. Et esimerkiks pitää olla, asiansa osaavia ja tämmöstä. Mut kyllän tälläisestä lähökohdasta kaikki on. Mut se on hirveen persoonakohtasta. Ja nyt tullaan siihen, juttuun että, jollekin voi toimia joku konsultti huomattavasti paremmin ku joku toinen, koska se on vuoro-vaikutusta kuitenkin. Et mä oon huomannu et mulle on joskus tarjottu kaveria, joka edusti kaikkea mahdollista. Nythän tää on huono asia että, sehän voi olla maailman paras ja meidän yritykselle paras. Mut henkilökemia tökkäs ensivaikutelmaltaan.” (YR4.)

Toimialan perusteiden ymmärtämistä pidettiin ehdottomana vaatimuksena liikesuhteen käynnistymiselle. Palveluilta odotettiin selkeyttä, ymmärrettävyyttä ja helppokäyttöisyyttä. Jos KIBS-konsultti ymmärtää asiakkaan liiketoiminnan ongelman ja pystyy takaamaan ratkaisun, jolla selvitetään myös oman asiakkaan ongelma, palveluntarjoaja on vahvoilla valittaessa toimittajaa. Asiakkaat odottavat palveluntarjoajan henkilöstön olevan kokeneita ammattilaisia, jotka kykenevät tarjoamaan ratkaisuja heidän arkensa haasteisiin.

”Semmonen nyrkkisääntö kaikkien palveluiden mut erityisesti asiantuntijapalveluiden myymisessä on, että easy to sell, easy to buy, easy to use. Helppo myydä, helppo ostaa ja helppo käyttää. Jos semmosen paketin pystyt antaan asiakkaalle, ne ottaa ne huolet sieltä sen asiakkaan puolelta pois. Jos samaan projektiin on tarjolla eri tason jätkiä, eli jollain tiimissä vaikka analyytikko ja jos siitä ei erikseen pyydetä hintaa, niin tottakai se on etusijalla.” (YR5.)

”Konsultti joka uskoo omaa asiaansa, et ei ole kahvakamoa ja puhelinkamoa, eikä muutaakaan jarrua estämässä bisnestä, niin sellasen kanssa sitten bisnestä tehdään. No, kyllä se tänä päivänä on kuitenkin tilanne semmonen, et uuden palveluntarjoajan on helvetin vaikeeta päästä sisään. Ihan suoraan sanottuna. Jolla ei oo minkään näkösiä näyttöjä. Mut sit taas toisaalta, et jos sieltä tulee mies ja salkku, joka osaa esittää asiansa oikein. Niinkin on käynyt aika montakin kertaa, että on yhtäkkiä päässy jonon ohi keskustelemaan asioista ja jopa tekee bisnestä meidän kanssa. (YR4.)

4.2.3 Tiedon hankinta KIBS-hankinnan valmistelussa

Strategian päivittäminen, liiketoiminnan kehittäminen tai niihin liittyvien ongelmien ratkaiseminen KIBS:in avulla synnyttää tarpeen hankkia tietoa palvelutarjonnasta ja palveluntuottajista. KIBS:in objektiivinen hankkiminen edellyttää tietoja palvelun avulla saavutettavista hyödyistä ja niihin liittyvistä kustannuksista. Tietoa mainittiin hankittavan lisäksi myös mm. tarvittavista resursseista, vaihtoehtoisista toteutustavoista ja kilpailevista palveluista sekä palvelun hankintaan liittyvistä mahdollisista riskeistä. Oleellista on ensin määritellä, mitä tietoa tietopyyntöjen avulla halutaan hankkia. Tietopyynnöt kannattaa määritellä riittävän tarkalla tasolla, jotta eri palveluntarjoajilta saatavat tiedot ovat vertailukelpoista ja helposti hyödynnettävissä.

”Ku sä ostat ammattilaisten konsultointipalvelua mitä se nyt sit onkaan, ni kyl siinä on hiton tärkeitä, se et sä tiedät et mitä sä ostat. Se on jo ostajalle hirveen tärkeitä et sä osaat antaa sen liidin hyvin tarkkaan, mitä se on. Ja siinä vaiheessa, ku sä annat sen liidin niin kyl sit, on

aika olennaista se ensipalautte mitä sieltä tulee. Kyl sä pystyt jo siitä näkee et, hallitseeko nää palveluntarjoajat meidän alaa, vai onks tää tämmöstä yleistä höpötystä, vai mitä se on. Se vaan on tän päivän ongelma et, nyt on palveluntarjoajia jopa liikaa.” (YR1.)

Tiedonsaannin nopeus ja helppous edesauttaa ostopäätösten tekemistä. Referenssit ovat erittäin oleellisessa osassa arvioitaessa palveluntarjoajan kyvykkyyksiä. Pelkät referenssilistat palveluntarjoajan lähettämässä tiedoissa eivät kuitenkaan paljasta koko totuutta. Palveluntarjoajat saattavat pitää jopa vuosikymmenten takaisia nimekkäitä asiakkaita referenssilistoillaan, vaikka aiempi tekeminen ei olisi mitenkään relevanttia nykypäivän liiketoiminnassa. Referenssilistoilta ei myöskään välttämättä löydy kilpailijoita, joille tehdään vastaavia palveluratkaisuja. KIBS-tarpeen ajankohta vaikuttaa vahvasti siihen, ovatko johtajat kiinnostuneita vastaanottamaan ehdotuksia palveluntarjoajalta.

”Referenssit tietenkin tärkeitä siis, no sanotaan tos nyt siin ostotilantees, kun on hyvin lähellä ostamista et on selkeä tarve. Ja, kyl silloin se alkaa enemmän kiinnostaa se yritys. Siihen mennessähän se ei oikeestaan hirveesti kiinnosta, olkoot mikä tahansa. Niin sanotaan, et jos on ostamista lähellä niin silloin referenssit kiinnostaa. Tietenkin jos on niitä asiakascaseja. Se et miten jossakin on toteutettu samallainen palvelu, et saa konkreettisesti tietää siitä ihan, et mitä se niitten palvelu pitää sisällään. Et jos on sen tyylinen et siitä pystyy oleen palvelunkuvausta tai muuta, niin semmoset kiinnostaa. Sehän ei aina oo mahdollista jos on vaan IT-konsultointia niin se on salattua. No okei usein sanotaa, et me tehdään mitä te haluatte, niin se on se palvelukuvaus.” (YR1.)

Tutkimukseen osallistuneista kaksi vastaajaa piti liikesalaisuuksien kannalta ongelmallisena ja mahdollisena riskinä sitä, että palveluntarjoaja työskentelee myös kilpailijalle. Jos palveluntarjoaja työskentelee saman toimialan asiakkaille, ei-toivottua liiketoimintaan kuuluvaa tietoa ja osaamista saattaa siirtyä kolmannelle osapuolelle. Palveluntarjoajista haetaan tietoa omilta kollegoilta ja kumppaniverkoista sekä alan kattojärjestöistä, ja myös kilpailijoiden kanssa jaetaan tietoa palveluntarjoajista. Erityisesti toimitusjohtajilla näyttäisi olevan keskenään hyvin kiinteät verkostot, joissa vaihdetaan tietoa palveluntarjoajista ja heidän toteuttamistaan palveluista.

”Omilla verkostoilla on tosi iso merkitys tässä asiassa. Joo ja tuo referenssin merkitys on hiroeen iso. Sitku tietenkin on vähä niinku sortlistaa, niin sit netin kautta mitä niistä yrityksistä niitten sivulta löytyy.” (YR5.)

”Kysyn aina tietoa vastaavista caseista kollegoilta, joskus jopa kilpailijoilta.” (YR3.)

”Meidän hankinnasta saa hyvää luotettavaa taustatietoa palveluntarjoajista.” (YR6.)

Liiketoiminnan kehittämistä tarkasteltaessa johtajat sanoivat hakevansa markkinatietoa liiketoimintaympäristöstä laajemminkin kuin omalta toimialalta. Tietoa tarkastellaan trendeistä, tilastoista ja erilaisista markkinakatsauksista. Oman yrityksen tietokannoista analysoidaan mm. asiakkaiden, myynnin ja markkinoinnin toimenpiteitä, joita liiketoiminnassa tarvitaan. Yksi vastaaja, jonka liiketoiminnasta suuri osa myynnistä tulee verkkokaupasta, kertoi heidän analysoivan

erityisesti verkkosivujen kävijöitä ja niiden käyttöä sekä niihin liittyviä trendejä voidakseen kehittää palvelujaan.

Jokainen haasteltava piti tiedonhakuun käytettävää aikaa haasteellisena. Haastateltava maajohtaja kuitenkin kertoi itse tekevänsä nettihakuja KIBS-palveluntarjoajista. Usein tiedonhaku delegoidaan organisaatiossa tietyille tahoille, mm. hankintaan, tuotekehitykseen tai markkinointiin. Erityisesti tietyn perustiedonhaun hoitaa siihen rutinoitunut substanssiammatilainen. Jotta haettavaa tietoa voidaan helposti ja nopeasti hyödyntää, sen on oltava luotettavaa, ajantasaista ja helposti löydettävissä, koostettavissa ja analysoitavissa.

”Mä haen tietoa netistä ihan googlettamalla. Avainsanoja sinne ja sitten kun alkaa osumia tulla niin ihan sama, kun ostokäyttäytyminen. Ei muuta kun nettiin ja sieltä avainsanoja ja kuka tekee mitään ja sieltä se ostoprosessi alkaa. Eli Googlen kautta menen sinne kyseisen firman sivulle hakee tietoa. Sitte tietysti jos on, yks hyöä tiedonlähde on tietysti LinkedIn eli LinkedInissä mitä tulee artikkeleita, postauksia ja muuta vastaavaa, niin sitä kautta tulee mentyä aika usein. Mä teen sitä, että mä luen LinkedInissä ja katon että mielenkiintoinen artikkeli, sen jälkeen mä avaen sen browseriin eli Safariin ja säästän sen sinne ja luen silloin kun aikaa riittää.” (YR5.)

”Tiedonhaku riippuu aika paljon siitä mitä tietoa tarvoitsen. Saan toimintaympäristöanalyysin kvartaaleittain, mut sitte aika ajoin tarvoitsen kohdennettua tietoa esim. jostain toimijoista. Nopeasti tarvoitsemani oleellista tietoa mm. palveluntarjoajista kysyn usein kollegoilteni ja toki annan organisaation substanssienkilöille toimeksiantoja koostaa tarvittavia raportteja. Harvemmin lähdän itte netistä tietoja hakemaan.” (YR4.)

KIBS-palveluntarjoajaan liittyvistä tekijöistä voidaan päätellä, että yrityksen kokoon ja toimialaan katsomatta ne pitävät samoja asioita merkityksellisinä.

Kaikki vastaajat nimesivät tärkeimmäksi yksittäiseksi asiakassuhteen laatuun vaikuttavaksi tekijäksi KIBS-konsulttien ammatillisen osaamisen. Myös molemminpuolisen luottamuksen kaikki vastaajat katsoivat olevan peruslähtökohta laadukkaalle asiakassuhteelle. Henkilökohtaisia hyvin toimivia suhteita sekä hyvää henkilökemia ja vuorovaikutusta vastaajat pitivät tärkeässä roolissa lisäämässä luottamusta ja siten ylläpitämässä toimivaa laadukasta liikesuhdetta.

Kaikki vastaajat edellyttivät palveluntarjoajalta referenssejä vastaavanlaisista kehitysprojekteista. Eräs vastaaja mainitsi, ettei uudella palveluntarjoajalla ilman aiempaa kokemusta vastaavista projekteista ole mitään mahdollisuutta päästä mukaan kehitysprojekteihin. Toinen vastaaja ilmoitti heidän edellyttävän KIBS-palveluntarjoajalta yli 10 vuoden kokemusta, jotta se tulisi valituksi mukaan heidän liiketoimintansa kehittämiseen.

Tietojen hankintaan liittyen vastaajat kertoivat luottavansa omilta johtajaverkostoiltaan saamiinsa tietoihin enemmän kuin oman yrityksensä työntekijöiltä saamiinsa tietoihin. Toimitusjohtajilla näyttäisi olevan hyvin kiinteät verkostot keskenään, joissa vaihdetaan tietoa palveluntarjoajista ja heidän toteuttamistaan palveluista. KIBS-palveluntarjoajaan liittyvät keskeiset tekijät on koostettu ja esitetään taulukossa 3.

TAULUKKO 3 Keskeiset havainnot KIBS-palveluntarjoajaan liittyvistä tekijöistä

| Palveluntarjoajaan liittyvät tekijät | Keskeiset havainnot |
|--------------------------------------|---|
| Asiakassuhteen laatu | <ul style="list-style-type: none"> • Jokainen vastaaja nimesi tärkeimmäksi yksittäiseksi asiakassuhteen laatuun vaikuttavaksi tekijäksi KIBS-konsulttien ammatillisen osaamisen. • Kaikki vastaajat mainitsivat molemminpuolisen luottamuksen olevan peruslähtökohta laadukkaalle asiakassuhteelle. • Henkilökohtaisia hyvin toimivia suhteita ja henkilökemioita pidettiin oleellisina toimivassa liikesuhteessa. Hyvän vuorovaikutuksen mainittiin parantavan henkilökohtaista ymmärrystä ja lisäävän keskinäistä luottamusta. • Hyvä asiakassuhde perustuu arvostukseen ja win-win-tilanteeseen, jossa molemmat hyötyvät toimivasta suhteesta. • Asiakkaan liiketoimintaa ja strategisia tavoitteita tulee ymmärtää, jotta kyetään tuottamaan lisäarvoa asiakassuhteessa. • Tärkeänä osana asiakassuhteen laatua pidettiin myös projektien sopimuksiin ja suunnitelmiin perustuvaa raportointia, jolla seurataan projektin edistymistä, poikkeamia ja saavutuksia sekä ennustetaan ja toteutetaan mahdollisesti tarvittavia korjaavia toimenpiteitä. • Viestinnällä on tärkeä rooli asiakassuhteen ylläpidossa. Hyvin toimivassa asiakassuhteessa viestintä kumppaneiden välillä on oikea-aikaista, läpinäkyvää, selkeää ja hyödyllistä. Viestinnän tulee myös olla johdonmukaista, tarkkaa, tehokasta ja ymmärrettävää. • Toimivassa kumppanuussuhteessa tulee määritellä, mitä tietoa kenenkin tulee saada, sekä huolehtia ehdottomasta salassapitovelvollisuudesta kolmansia osapuolia kohtaan. |
| Asiakkaan odotukset | <ul style="list-style-type: none"> • Konepajateollisuuden johtaja mainitsi heidän odottaneen palveluntarjoajalta kykyä tunnistaa, analysoida ja määrittää organisaatiossa tarvittavia kyvykkyyksiä uuden strategian toteuttamiseksi. • Palveluntarjoajalta odotettiin KIBS:in lisäksi tutkimustietoon perustuvia menetelmiä ja uusia työkaluja sekä kehitysnäkemyksiä toimialan tulevaisuudesta. • Kaikkien vastaajien odotukset kohdistuivat ensisijaisesti palveluntarjoajan henkilöstön ammatilliseen osaamiseen. • Kaikki vastaajat edellyttivät palveluntarjoajalta referenssejä vastaavanlaisista kehitysprojekteista. Eräs vastaaja mainitsi, ettei uudella palveluntarjoajalla ilman tarvittavaa kokemusta ole mitään mahdollisuutta päästä mukaan kehitysprojekteihin. • Kaksi vastaajaa kertoi, ettei aina ole selvää, mitä he voivat KIBS:iltä odottaa. |

| | |
|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Palveluilta odotettiin selkeyttä, ymmärrettävyyttä ja helppokäyttöisyyttä. • Asiakkaat odottivat saavansa ratkaisuja arjen haasteisiinsa. • Palveluntarjoajan odotetaan osaavan kirkastaa asiakkaan epäselviä näkemyksiä tarvittavasta palvelusta. Palveluntarjoajan odotetaan antavan näyttöjä ongelmanratkaisutaidoistaan. • Odotusarvona pidetään, että KIBS-konsulttien tulee olla vakuuttavia, itseensä ja tarjoamiensa palvelujen erinomaisuuteen uskovia. |
| Tiedon hankinta KIBS-hankinnan valmistelussa | <ul style="list-style-type: none"> • Erityisesti toimitusjohtajilla näyttäisi olevan hyvin kiinteät verkostot keskenään, joissa vaihdetaan tietoa palveluntarjoajista ja heidän toteuttamistaan palveluista. • Tietopyynnöt palveluntarjoajille tulee määritellä riittävän tarkalla tasolla. • Referenssit ovat erittäin oleellisessa osassa arvioitaessa palveluntarjoajan kyvykkyyksiä. Referenssilistoilla voi myös olla vanhoja, epärelevantteja tietoja. • Referenssilistoilta ei myöskään välttämättä löydy kilpailijoita, joille tehdään vastaavia palveluratkaisuja. Mikäli palveluntarjoaja tekee vastaavia KIBS-palveluja kilpailijoille, sitä pidettiin riskinä yritystietojen vuotamisen kannalta. • Liiketoiminnan kehittämistä tarkasteltaessa johtajat sanoivat hakevansa markkinatietoa liiketoimintaympäristöstä laajemminkin kuin omalta toimialalta. • Tietoa tarkastellaan trendeistä, tilastoista ja erilaisista markkinakatsauksista. |

4.3 Asiakkaaseen liittyvät tekijät

Haastateltavien vastaukset eivät rajoittuneet vain teemojen kysymyksiin, vaan haastattelussa esiin nousi asioita, joita heiltä ei erityisesti kysytty. Tämän pro gradu -tutkielman viitekehyksenä toimineessa Heikan ja Mustakin (2017) merkittävien KIBS-hankintojen tekijöissä ei huomioitu asiakkaaseen liittyviä tekijöitä. Pro gradun -tutkimuksen haastatteluista esiin nousseista havainnoista paljastui, että KIBS-hankintapäätökseen vaikuttaa useita asiakkaisiin liittyviä tekijöitä teoreettisen viitekehyksen ulkopuolelta. Koska aiemmissa tutkimuksissa ei ole juuri KIBS-hankintojen asiakkaisiin liittyviä tekijöitä tutkittu, voidaan näitä löydöksiä pitää hyvänä lisänä aiempiin tutkimuksiin. Nämä asiakkaisiin liittyvistä tekijöistä tehdyt tutkimuslöydökset voivat toimia käytännön esimerkkeinä, joita palveluntarjoajat voivat hyödyntää valmistellessaan arvoehdotuksiaan KIBS-hankinnoista päättävälle. KIBS-hankintojen vaikuttavien tekijöiden lisäksi johtajien vastauksista nousi esiin heidän yritystensä omaan markkinointiin liittyviä mielenkiintoisia tietoja. Asiakkaiden markkinointiin liittyvät tiedot kytkeytyvät heidän seuraamiinsa markkinointikeinoihin.

4.3.1 Yrityksen koko

Suurissa ja keskisuurissa yrityksissä KIBS-hankinnoista vastaa kyseisen liiketoiminta-alueen johtaja, yhdessä hankinnan kanssa. Hankinnan suuruudesta ja tärkeydestä riippuen hankintaa voivat käsitellä vastuualueiden johtajat eri tasoilla. Hankittaessa strategian päivittämiseen liittyvää konsultointia johdon sitoutuminen näyttää isoa roolia ja on osa hankintapäätöksen tekoa. Hankinta-arvoltaan merkittävissä ja strategisissa KIBS-hankinnoissa johtoryhmät kokoontuvat päättämään hankinnoista.

”No siin on silleen et sen asianomasen alueen vetäjä tietysti vastaa hankinnoist. Ja hänen tehtävänsä on vetää auki siitä mitä tarvitaan. Ja sit sen jälkeen riippuu sen asian, merkityksestä ja tilasta, niin jossain paikas riittää muutamien ihmisten homma. Sitten jossakin on se, että johtoryhmän pitää käydä kokonaisuudessaan läpi ja hyväksyy se, et tätä ruvetaan tekeen ja kaikki on sitoutunu siihen. Et osa on sitouttamista ja se on osa sitä päätöstä. Et jos strategiaan tulee päivitystä, niin ennen mitään hankintaa koko johdon tulee seistä sen takana.” (YR5.)

Hankittaessa KIBS:iä merkittävin erottelevana hankintaprosessiin liittyvänä tekijänä oli yritysten koko. Suuryritysten ja yhden keskisuuren yrityksen hankintoja ohjaavat konsernitason hankintastrategia, hankesalkku ja selkeät prosessit, joissa on mm. määritely eri tason hyväksymisvaltuudet.

”Hankintastrategia on kirjallisessa muodossa, sen jälkeen siinä on code of conductit ja sitten compliancet päällä eli mitä voi ostaa, mimmosia hyväksymisrajoja et kyllä selkeet pelisäännöt on olemassa, että mitä voi ostaa, kuka voi ostaa, ja kenellä on prokurat ja näin pois päin, kyl se on mielestäni meillä aika hyvässä mallissa.” (YR5.)

”Meil on hankintastrategia ja se tulee ihan tuolta Amerikasta asti. Et se on konserni joka, kertoo hyvin tarkasti miten niit hankintoja tehdään. Esimerkiksi mehän ei itse, ohi osteta, eikä ole rekrytoitu enää itse ihmisiä ollenkaan, vaan sen hoitaa ulkoset. Sitten kun siel on se kaks tai kolme vaihtoehtoo ni, se oon sitte minä joka niist keskustelen ja teen tarvittavat viimeiset päätökset. Ei me aleta enää ottaa tarjouksia monilta konsulttipajoilta. Eikä näin kannata tehdä, eikä uhrata aikaa moiseen. Paljon parempiakin ihmisiä on kun minä niitä aroioimaan, koska se on niitten corebisens. (YR4.)

Kahdessa muussa keskisuuressa yrityksessä ei ollut hankintastrategiaa, mutta niillä oli kirjallinen hankinnanohjeistus. Kaikille hankinnoille oli määritelty tehtäväkohtaiset euromääräiset hyväksymisrajat ja valtuudet. Hankinnanohjeistuksessa on määritelty hankintaprosessi, jolla pyritään varmistamaan onnistuneet hankinnat. Hankintaprosessin eri vaiheiden vastuuhenkilöt pystyvät huomioimaan systemaattisesti tarvittavat toimenpiteet, jolloin hankinnat toteutetaan ennakoidusti. Pienimmässä yrityksessä, jonka liikevaihto oli alle 10M€, oli myös jonkinlainen kirjallinen hankinnanohjeistus. Pienyrityksen hankintapäätökset tekee pääsääntöisesti toimitusjohtaja. Erityisesti kaikki yli 10.000€ hankinnat menevät toimitusjohtajan kautta. Pienempiä ostotoimintoja pystyivät tekemään muutkin vastuualueiden henkilöt. KIBS-hankintoja ei ollut jaettu kategorioittain, vaan hankintoja tarkasteltiin lähinnä niiden hinnan mukaan.

*”Meijän hankinnanohjeistus on kirjallisessa muodossa, siinä tarkastellaan mm. ostaja-toimittajasuh-
teitten hallintaa. Meijän toimari tekee yli kymppitonnin hankintoihin liittyvät päätökset. Mä voi tehdä
hankintoja mitkä jää alle kymppin, siis kymppitonnin. (YR1.)*

Isoissa ja kahdessa keskisuudessa yrityksessä hankinnat on tarkemmin määritelty, ja niissä KIBS-hankinnat on jaettu kategorioittain, joissa hankintojen kokonaisuus on pilkottu erillisiin osiin. Esiin nousivat esim. IT-hankinnat, joissa toimintatavat ovat hyvin erilaisia kuin esim. lakipalveluissa. Hankintakategoriat saattavat olla taloudellisesti hyvin erikokoisia, myös niiden vaikutukset organisaation toimintaan vaihtelevat.

”Kaikki hankinnat on erikseen kategorisoitu, jokasella on oma putkensa. Esimerkiksi strategia, johtamisjärjestelmät ja sitte IT-hankinnat menee kaikki konsernin kautta ja sit on itse asiassa keskitetty aika paljon, elikkä tietyt laitetyyppit ja muut vastaavat.” (YR5.)

”Hankinnat on kategorisoitu sillä laill, että on sitte tämmöset juridiset asiantuntijapalvelut ainaki erikseen mitä eri ihmiset hommaa ja IT:hen liittyvääki on ja.. mut on varmasti muitaki asioit, ohan meil kaiken maailman kiinteistöihin liittyvii asioita ja muita, niit sit eri vastuuihmiset hommailee.” (YR6.)

4.3.2 Luottamus tietolähteisiin

Kysyttäessä haasteltavilta, mihin tietolähteisiin he luottavat eniten hankittaessa tietoa uudesta KIBS palveluntarjoajasta, nousi lähes kaikissa haastatteluissa esiin sama yksityiskohta. Johtajat luottavat eniten omiin verkostoihinsa, jopa enemmän kuin oman yrityksensä johtoon ja henkilöstöön. Kaikki toimitusjohtajat vastasivat olevansa säännöllisesti tekemisissä kollegoidensa, siis toisten toimitusjohtajien, kanssa ja vaihtavansa säännöllisesti tietoa alan toimijoista. Erityisesti yritysten hankkiessa strategista KIBS:iä palveluntarjoajista vaihdettiin keskenään tietoja. Jossain tapauksissa oltiin jopa yhteydessä kilpailijoihin, joiden johto hyvin tunnettiin.

”Omilla verkostoilla on tosi iso merkitys tässä asiassa. Kollegoilla on siis hirveen iso merkitys ja sit muut verkostot siis samalla alalla toimivat, niin se on semmonen ehkä ensimmäinen mist kysyy et hei löytyykö, tiedättekö mitä löytys. Et esimerkiks vaik me ollaan nyt hakemas tosiaanki IT-konsultointia. Niin kyl ensimmäisenä oon kysyny kaikilt ketä tuntee sen bisneksen. Ja kun on lähestyny niitä yrityksiä, sitte tietenkä jos ne on ulkomailla niin, et mitkä on hyvämaineisia, mist tietää et hei tää vois olla hyvä. Niin se on ollu se lähtökohta, johon kollegat parhaiten ja luotettavimmin osaa vastaa.” (YR1)

”Kyl mä ensin lähen kysyeen mun kavereilta ja, sitten tietysti omat työntekijä. Siis omat verkostot tietää missä mennään, kylhän ne kuulee ja näkee kaikennäköstä että, mis mennään.” (YR2.)

Kaikista luotettavimman tiedon palveluntarjoajista saan mun kollegoilta. Sanoisin et mun verkostosta roughly tommonen 90 prosenttia on sellasia, jotka ovat olleet tekemisissä samojen asioiden parissa, joten heillä on sekä näkemystä, että kokemusta konsulteista. Toki meidän omalla jengilläkin on hyviä näkemyksiä ja tietooki, mut kollegoihin siis luotan eniten. Jos taroittavaa tietoa ei sit muuten löydy, niin olen myös tottunut hakemaan tietoa LinkedInistä,

siel mul on joku 2 700 kontaktia. Sanotaan et tiedusteluperiaatteella käyn kattoon, et ketäs siellä on yhteisiä tuttuja. Jos se tuttu siellä sanoo, et se on joku hyvä työn asiakkaalle tehny, niin hyvin usein löytyy joku kontakti johonkin yritykseen, et ootko kuullu tästä ja voitko selvittää vähäsen. (YR5.)

"Kysyn aina tietoa vastaavista caseista kollegoilta, joskus jopa tuntemiltani kilpailijoilta." (YR3.)

"Mä luotan isoissa hankinoissa eniten mun toimarikollegoihin" (YR4.)

4.3.3 Luottamus palveluntarjoajaan ja sen KIBS-konsultteihin

Yritysten lähtiessä palkkaamaan KIBS-palveluntarjoajaa oleellisimmaksi kysymykseksi kaikki vastaajat mainitsivat luottamuksen KIBS-konsulttiin. Vaikka kyse on yritysten välisestä liiketoiminnasta, tärkein luottamusta lisäävä tekijä ovat yksittäiset KIBS-konsultit, joiden ammatillista osaamista ja kokemusta edellytettiin yhteistyökumppanilta. KIBS-konsulttien on ymmärrettävä asiakkaan toimialan erityispiirteitä. Asiakkaan tarpeiden ja ongelmien tunnistaminen, niiden jäsentäminen sekä soveltuvan konseptin sovittaminen asiakkaan liiketoimintaan ovat KIBS-toiminnan keskiössä. Esiin nousivat myös konsulttien työkalut, selvitys-, muutos-, ja kehittämismenetelmät, prosessien kehittämistyöpajat, raportointi- ja dokumentointityökalut sekä alan parhaiden käytäntöjen tuntemus.

KIBS-konsultilla pitää olla kykyä jäsentää omaa osaamista asiakkaan kontekstiin ja auttaa asiakasta nostamaan esiin niiden omaa tietämystä ja parhaita käytäntöjä aiemmista projekteista. KIBS-konsulttien pitää myös kyetä tunnistamaan olennaisia uusia ilmiöitä, mitkä liittyvät asiakkaan toimialan toimintaympäristön muutoksiin. Pystyäkseen saavuttamaan asiakasyrityksen johtoryhmän jäsenten luottamuksen ja saadakseen heidät sitoutumaan tarjotun palvelukonstin tuomaan muutokseen KIBS-konsultin on muodostettava asiakkaan tilanteesta synteesi, johon hän tarjoaa palvelullaan arvoa tuottavan ratkaisun.

"Kyl se lähtee siitä et miten se henkilö hahmottaa ja ajattelee asioista, mitä se tuo siihen meidän johtoryhmän pöydälle. Et miten mä luotan siihen, että henkilö pystyy menemään ja keskustelemaan johtoryhmän kanssa asiantuntevasti. Ja et se saa ihmiset tän asian taakse, et kyl se ihminen merkkää täs ihan hemmetisti. Totta kai sit referenssit ja sit se et millä konseptilla ne on liikkeellä. Et jos ei oo mitään rakennemalleja, kehittämismenetelmiä ja muuta takana ja se on yksittäinen konsultti joka sit alkaa raapii päätänsä, alottaa hommat puhtaalta paperilta, niin kyl se on hankalaa luottaa siihen että, mikä on lopputulema. Kyl se lopputulema pitää nähdä siellä johtoryhmän kokouksessa, että ymmärtää, et mitä ollaan tekemässä. Totta kai siin matkan varrella aina, luovitaan ja haetaan parhaita käytäntöjä ja muuta, mut kyl se tossa, ne konsultit on ne joihin pitää pystyä luottamaan." (YR2.)

"Konsulttiyrityksellä pitää olla kyvykyys oivaltaa ja hoitaa meidän ongelma sopivalla ratkaisulla. Jos ne ymmärtää toimialan erityispiirteitä ja niillä on kokemusta vastaavista projekteista, niin sitte ne voidaan ottaa mukaan keskustelemaan. Henkilötasolla kysymys on siitä, miten hyvin konsultti pystyy meidän vakuuttamaan ja rakentamaan luottamusta. Vuorovaikutustaidot ja substanssiosaaminen sekä hänen käyttämät menetelmät ja työkalut tuovat esiin, pystyykö hän/he vastamaan meidän haasteeseen. Me mainitaan tarjouspyynnössä konsulttien koulutus-

ja kokemusvaatimukset ja sitten pyritään kiinnittämään ne kokeneet konsultit nimeämällä heidät sopimuksessa.” (YR3.)

Vastaajat luottivat erityisesti pidempään alalla toimineisiin konsultteihin, jotka olivat jo hankkineet kannuksensa toimialan vastaavista ja mieluiten vaativista tehtävistä. Palveluntarjoajan osaavat ammattilaiset pyydetään nimeämään jo tarjouksissa ja heidät pyritään sitomaan omiin projekteihin sopimuksella. Tiedossa on alan työntekijöiden vaihtuvuus ja siirtyminen kilpailijoille, joten konsulteille määritellään koulutus ja kokemusvaatimukset sopimukseen. Yleinen käytäntö on, että kokeneiden konsulttien mukana on kasvamassa nuorempia konsultteja, erityisesti IT-alalla.

”Kokemus, näkemys, sitte ikärasismi positiivisessa mielessä, eli jos on tehny itse jotakin alaan liittyvää esimerkiks vaikka jos oot liikkeenjohdon konsultti ja jos et oo yhtään liiketoimintaa ite johtanu, niin on hyvin vaikee lähtee viemään sitä pelkästään niin sanotusti koulupohjalla. Eli semmoseen mä en usko ite ollenkaan. Jos voi ikärasismi-sanaa käyttää, niin se on sen positiivisessa mielessä niin, että mieluummin kokeneita konkareita kun ihan junioreita.” (YR5.)

”Tällä IT-alalla on se on ihan yleistä, et otetaan nuorii kasvaan siihe, mutta kyl me nyt ollaan sitä pyritty siihen, että ne nimetään ne resurssit jo siin tarjousvaiheessa. Et osaamiset ja resurssit nimetään ennakoon, millä on pyritty välttään osaamiskäppejä. Sille ei tietenkää voi mitään, sitte ku ihmiset lähtee pois firmasta et sit tulee tilalle ketä sattuu. Mut on siis ihan yleistä kyllä toi, että sinne pannaan junioreita kasoamaan ja oppimaan sit, täytyyhän niittenki oppia mutta ollaan pyritty tosiaa siihen, et pyydetään ihan nimet niihin tarjouksiin.” (YR6.)

4.3.4 Päätöksentekijän koulutus

Vastaajat, joilla oli tohtorin tai EMBA-jatkotutkinto suoritettu, pitivät sisältömarkkinoinnin keinoja tärkeinä nykyaikaisina menetelminä ja viestintäkanavina. Haettaessa tietoa palveluista ja palveluntarjoajista sisältömarkkinoinnin keinoista arvostettiin erityisesti white paper -julkaisuja, uutiskirjeitä, blogeja ja sosiaalista mediaa. Matkailualalla työskentelevä vastaaja, jolla ei ollut jatkotutkintoa, kertoi sisältömarkkinoinnin oleva erityisen tärkeää matkailualalla ja siksi seuraavansa ja hyödyntävänsä sisältömarkkinointia.

Haettaessa tietoa palveluista ja palveluntarjoajista arvostettiin sisältömarkkinoinnin keinoista erityisesti white paper -julkaisuja, uutiskirjeitä, blogeja ja sosiaalista mediaa. Tarjolla olevaa tiedon määrää pidettiin valtavana, joten tarvittavan tiedon hakemiseen saattaa mennä paljon aikaa. Kaikilla vastaajilla nousi haastatteluiden eri vaiheissa esiin heidän aikatauluhaasteensa, mikä karsii johtajien omaa tiedonhakua.

”Siis kyllä mun mielest nykyään, siis sisältömarkkinoinnin huipputuotetut kamat on todella hyviä. Ne on usein, siis parempia ku mitkään kirjat tai mitkään tietyl tapaa virallisesti tuotetut materiaalit. Et tosi paljon tulee ladattua white papereita. Siel on muutamii semmosii yrityksiä, mil on aika hyvä se just se sisältömarkkinointi, et siel on oikeesti arvokast tietoo. Ja relevanttia niin, et sitä tulee seurattuu enemmän. No siis kylhän mä haluan nähdä ne ihmiset ja tavata ne. Tarvii käydä keskusteluu ja katto miten ne toimii ja, miten se meidän tarpeisiin osuu se niitten juttu.” (YR1.)

"Aika aktiivisesti seuraan sisältömarkkinointia, mm. LinkedInin kautta kun pystyt täppämään, että mistä aloista sä oot kiinnostunut niin se syöttää, tottakai se on jonkun saakelin koodauksen ja muun kautta että mitä mun feediin tulee, mut otetaan vaikka kaikki kilpailijat, niin mulla on täpätynä ne feedissä ja kaikki mitä ne postaa tulee itelle sieltä sitte. Aika samankaltaisia nuo meidän alan markkinointitoimet näyttää olevan, on blogja, uutiskirjeitä, somejulkaisuja ja webinaareja" (YR5.)

"Sanotaan vaihtelevasti seuraan sisältömarkkinointia ja viime aikoina enemmän ja enemmän. Mut sit tarjonta taas on lisääntynyt niin paljon, et sun on joskus vaikeeta suodattaa sitä tarjontaa, et onks se sulle kohdennettua oikeesti vai. Onks se tietynlaista vähän niin ku huuhaata." (YR3)

Vastaajat, jotka eivät olleet suorittaneet jatkotutkintoja, eivät kokeneet sisältömarkkinoinnin tarjoavan itselleen kiinnostavaa sisältöä. Näistä kaksi vastaajaa koki alan tiede-, johtamis- ja talousjulkaisujen tarjoavan riittävästi heidän tarvitsemiansa tietoja. Ajan ja kiinnostuksen puute mainittiin päälimmäisiksi syiksi, ettei sisältömarkkinointia seurata. Selkeää syy-seurausyhteyttä ei ehkä alakohdittaisesti voi kahden vastaajan perusteella tehdä, mutta varsinkin konepajateollisuus saattaa poiketa muista tutkimuksessa mukana olevista aloista siten, että siellä on enemmän käytössä perinteisen markkinoinnin keinoja.

"En seuraa sisältömarkkinointia juuri ollenkaan, ei oo aikaa sellaseen. Mulle tulee Harvard Business Review ja Kauppalehti et ne on se, minkä mä kerkeen lukee. Ja sit toinen tos on se, että palveluntarjoajat, siis nehan ottaa yhteyttä koko ajan. Niin se pitää myös hereillä siten, et se aina välil stimuloi mua pohtii, että mikä täs on tiedon tarve ja mikä on tilanne näis kehityssaisoissa." (YR2.)

"Siis, mä oon artikkeli-ihminen ihan täysin. Mä oon vähä vanhakantainen tässä. Mut jos on mielenkiintoinen artikkeli ni siit sit lähetään eteenpäin. Ei kiinnosta sisältömarkkinoinnin keinot." "Ei mulle mitään feedejäkään tuu, niit tulee tosi vähä et ne RSS-feedejä jostain ni en mä niitä kato ku, tää nimittäin on semmonen aikasyöppö. Tässä aika menee muuhunki. Mä kaiken kaikkiaan pyrin ylipäättäänki vähentää sellasta työajan käyttöä turhaan. En vastaa myöskään puhelimiin, jos mä nään heti et se on joku myyjä." (YR6.)

Vastaajien koulutuksella näytti olevan myös vaikutusta heidän oman yrityksensä markkinoinnin kanavavalinnoissa. Jatkokoulutuksen suorittaneet suosivat sisältömarkkinoinnin keinoja myös yrityksensä omassa markkinoinnissa. Jatkotutkinnon suorittaneet vastaajat kertoivat uskovansa vahvasti omiin sisältömarkkinoinnin julkaisuihin. Vastaajat viestivät omissa blogeissaan, uutiskirjeissään, LinkedIn:ssä, Twitterissä ja Facebookissa. Sisältömarkkinoinnin keinoista käytössä olivat myös webinaarit ja aamiaistapaamiset. Edellä mainitut yritykset käyttävät lisäksi hakukoneoptimointia ja Google Ads -mainontaa. Neljä vastaajaa mainitsi sisältömarkkinoinnin olevan merkittävä tekijä yrityksen myynnin kasvattamisessa. Matkailualalla työskentelevä vastaajalla mainitsi heidän tuottavan sosiaalisessa mediassa kohderyhmäkohtaisesti lisäarvoa tarjoavaa tietoa palveluista ja niihin liittyvistä oheistapahtumista. Asiakkaita myös osallistetaan tuottamaan sisältöä sosiaalisessa mediassa ja siten hankkimaan uusia potentiaalisia asiakkaita palvelujen piiriin.

”Me ollaan ite nyt aika voimallisesti rakennettu sitä content-markkinointipuolta. Sitte hakukoneoptimointi liittyy paljo just siihen kontenttipuoleen. Elikkä sitä ollaan ja pyritään pitää aika iso osa siellä näkyvässä puolessa siitä kontentista, jotta saatas sitä hakukonenäkyvyyttä ja ränkkäystä. Elikkä meil on siis blogit, artikkelit ja näin pois päin. Ja sitte, me promotaan niit tällä hetkellä nyt maksetuissa advertisessä, Facebookissa. Ja sitä kautta yritetään saada sitä orgaanista liikennettä myös aikaseksi. Ja sit meillä auttaa myös se, et meil on paljon outboundia niin, sitä kautta myös promotaan sitten sitä meidän kontenttimateriaalia.” (YR1.)

”Meil on blogeja, mitkä muun muassa kertoo puhtaasti siitä, mitä meidän palvelut tarjoaa ja mitä siel kentällä tapahtuu. Sit meil on tietysti Facebook mihin päivitetään kaikkia tapahtumia ja myös jonkin verran viestitään asiakkaiden kanssa. Facebookissa asiakkaat on tavallaan itse markkinoimassa meidän palveluja. Me ollaan myös tutkittu, että asiakkaiden Facebook-kirjoittelulla on vaikutusta uusien asiakkaiden saamisessa. Sit meil on viel käytös Googlen mainontaa ja hakukoneoptimointia. (YR3.)

”Süs tänä päivänä markkinoinnin sisällön rooli on keskeinen, et saadaan hankittua meille liidejä. Sisältömarkkinointihan ei oo enää sellasta entisajan kampanjointia, vaan nykyisin asiakkaat hakee tietoa netistä, joten me ikään kuin saatellaan ne meidän luo niille tärkeillä sisällöillä. Meille on tärkeää yhdistää tietoa eri datalähteistä, jotta saadaan hyvää ymmärrystä asiakkaiden tarpeista ja missä eri kanavissa he liikkuu. Analyysien avulla sisältömarkkinointipainostusten suhdetta myyntiin on myös helppo seurata. Eli pystytään kohdentaa, rytmittää ja priorisoimaan meidän kampanjoita kerätyn datan perusteella. Mainonnassa on kolme asiaa jotka mun mielestä on jääny pahasti ajasta jälkeen. Printtimainonta, tv-mainonta ja radiomainonta. Me siis käytetään markkinoinnissa pääsääntöisesti digimarkkinoinnin eri kanavia” (YR4.)

”Me pyritään saamaan meidän ääni kuuluviin ja näkyvyyttä mikä ylittää uutiskynnyksen. Me seurataan markkinoinnin vaikuttavuutta eri näkösten medioiden kautta kuukausitasolla, et mitä osumia ja ei pelkästään määrää, vaan myös laatua, eli onks se negatiivisessa vai positiivisessa mielessä. Eli kyl se oman äänen ja mediaosumien saaminen tässä kovassa kilpailutilanteessa on kaikkein suurin haaste. Käytetään totta kai markkinointitoimistoa, viestintätoimistoa meidän markkinointiviestintämme suunnittelussa ja kanavavalinnoissa. Oma webbisaitti on erittäin tärkeä, mut mä uskon sisältömarkkinointiin blogeihin, bisnesbrekkareihin, webinaareihin. LinkedIn ja Twitter on meillä tietty jatkuoassa käytössä. (YR5.)

Vastaajat, joilla ei ollut suoritetuja jatkotutkintoja, mainitsivat keskittyvänsä perinteiseen markkinointiin. Yritysten markkinointi keskittyy pääasiassa push-markkinoinnin keinoihin, joista oleellisimpana pidettiin suoria soittoja päättäjille. Myös sähköposti on oleellinen osa yritysten pyrkimystä herättää asiakkaan mielenkiintoa. Myyntisuppilon alussa käytössä ovat messut ja tapahtumat ja suoramarkkinointi kohdeyrityksille. Todettakoon, että nämäkin vastaajat mainitsivat internetnäkyvyyden olevan oleellista, erityisesti omien verkkosivujen tärkeys korostui heidän vastauksissaan. Oman yrityksen verkkosivujen toimivuutta pidettiin erittäin tärkeinä, jotta saadaan herätettyä potentiaalisten asiakkaiden kiinnostusta ja viestittyä yrityksen ydinasioista mahdollisimman tehokkaasti. Verkkosivujen näkyvyyttä parannetaan hakukoneoptimoinnilla, jolla pyritään vaikuttamaan sivujen nousemiseen mahdollisimman korkealle hakukoneiden antamissa hakutuloksissa.

”Meillä yritysten päättäjät on kohderyhmää joilla ei ole aikaa notkua netissä, siks me kontaktoidaan suoraan päättäjiä. Voi olla että pitäis ehkä hieman enemmän olla sitä inboundii. Ja sit

on toinen asia et se tiedon määrä on niin älytön. Mä tiedän et tää nuorempi jengi pyörii siel enemmän mut, välillä tulee mieleen et pitäis kysyy, että kun ne on joka helvetin paikassa kirjottamassa et sitä, tätä ja tota, että onks niil aikaa tehä töitäki.” YR2

”Liidejä me haetaan messuilta ja alan muista tapahtumista, promotaan ja mainostetaan kohdennetusti. Siis kova puhelinmyynti on se mihin mä uskon. Meidän omat verkkosivut on myös todella tärkeässä roolissa, sillä ne myös ohjaa potentiaalisia asiakkaita meille.” (YR6)

4.3.5 Uuden palveluntarjoajan ensisijainen yhteydenottokanava

Koulutus vaikutti myös vastaajien mieltymykseen konsulttien yhteenoton osalta. Jatkokoulutuksen suorittaneet kertoivat, etteivät he usko lainkaan kylmiin myyntisoihtoihin. Neljä vastaajaa kuudesta piti uuden palveluntarjoajan ensimmäisenä yhteydenottokanavana sähköpostia ja sen perään soittoa sovittuna aikana. Vastaajat kertoivat odottavansa, että yhteydenottajat ovat tehneet taustaselvityksiä yrityksestään ja mahdollisista toimintaympäristönmuutoksista ennen yhteydenottoa. Mitä paremmin viestin sisältö saadaan personoitua puhuttelemaan vastaanottajaa, sitä todennäköisemmin se luetaan, mikä saattaa mahdollistaa puhelun vastaanottamisen ja sen jälkeen tapaamisen. Sähköpostia yhteydenottokeinona suosivat vastaajat olivat myös valmiimpia vastaanottomaan LinkedIn-yhteydenottoja. Eräs vastaaja oli valmis jopa ottamaan vastaan KIBS-konsulttien tekstiviestejä, jota hän piti varsin rohkeana, mutta myös riskejä sisältävänä vaihtoehtona.

”Haluan, että minua lähestytään Sähköpostilla. Olen kyllä saanut mielenkiintoisia yhteydenottoja myös LinkedIn:in kautta.” (YR3)

”No siis, sähköpostitse tulee lähestyä ja puhelu perään. Se on ainoa oikee tapa et se on uskottavaa. Mäkin saan kymmeniä ja kymmeniä viestejä parhaimmillaan viikossa, eri näköstä, palveluntarjoajaa, konsultointia ja muuta tarjotaan koulutusta et cetera et cetera. Se hukkuu sinne, jos se ei oo täysin kohdennettu. Copy-pastettu se meidän firman nimi sinne ja sä huomaa et ei oo yhtään perehdytty. Se pitää olla henk.kohtanen meili jolla sua lähestytään, ja sieltä pitää sua lähestyä puhelimitse jonkun. Siel pitää olla selkee et hän kysyy, koska voi lähestyä ja, sit se henk.kohtanen kontakti.” (YR4.)

”Sanotaan kylmämyyntiin en usko ollenkaan, se että joku soittaa ja mulla on aivan älyttömän hyvä idea niin se on ihan neulaa heinäsuovasta, ellei sitten ole tarkkaan pystynyt identifioimaan ja saanu se konsultti leadia jostakin, että tämmöstä tarvetta on. Sillon soitto saattaa toimia mut kyllä jos kylmistä pitää joku valita niin kyllä yhteydenottoon sähköposti on paras. Rohkein laittaa jopa tekstarin kun on saanu puhelinnumeron jostakin kaivoettua. Tekstari on aika boldia et sitä harva tekee tällä hetkellä mut se voi olla, sanotaan mua se ei henkilökohtaisesti ärsytä, mut joitakin saattaa ärsyttää.” (YR5.)

”Ainoastaan sähköpostiyhteydenottoja noteeraan. Se on puhelimesta aina semmost jaaritteluu, sitte ku vastaa nii se on 90 prosenttii josta ei ole mitään hyötyä. Että ne on vaan kaupmiehet kauppa, meil on asiat silleen monest kunnos. Ne ei tee semmost taustatyötä, et ne kattois et meil on ulkostettu monii asioita, mut ne soittaa ja kysyy ja kysyy ja kysyy niistä ni, ne nyt tietysti aika nopeesti saa teillatuuikin mut ihan turhaa ajanhukkaa.” (YR6.)

Kaksi vastaajaa piti soittamista parhaana yhteydenottokanavana uudelle palveluntarjoajan tavoitella heitä ensi kertaa. Nämä kaksi vastaajaa kertoivat pääsääntöisesti jättävänsä vastaamatta sähköpostilla ja LinkedIn:in kautta tullessiin yhteydenottoihin.

"Et kyl se käytännössä niin aika usein melkeen on, et jos soittaa niin silloin saa kyl eniten sitä kaistaa. Koska sit jos laittaa meilin tai LinkedInissä, niin suurin osa tulee ignorettu. Mut kyl sitä puhelimeen vastaa." (YR1.)

"Soitto, sit face to face on ihan ehdoton juttu, se on tärkein. Niin kyl se lähtee liikkeelle soitosta." YR2.

Kyllähän se on se face to face ja miten se homma rokkaa ja miten se osuu siihen meidän juttuun, se henkilö ja siihen liittyvät hommat ja mitä siel on tehty ja, ymmärrys miten se parantaa tätä hommaa niin kyl se on se, tekeminen sen homman ympärillä. YR2

4.3.6 Käytetty kieli

Kaikki vastaajat kertoivat itse pystyvänsä kommunikoimaan sujuvasti englanniksi konsulttien kanssa, mutta konsernijohto, henkilöstö ja asiakkaat voivat vaikuttaa siihen, että KIBS-toteutus edellytetään suomeksi. KIBS-konsulttien käytämällä kielellä oli merkitystä vastaajien osalta seuraavasti. Kaksi vastaajaa, jotka nimesivät kohderyhmänsä olevan pääsääntöisesti suomalaisia, edellyttivät palvelun tarjoamista suomeksi. Yksi vastaaja mainitsi myös alueellisen näkemyksen, jonka mukaan pääkaupunkiseudulla konsultit pystyvät helpommin operoimaan englanniksi kuin muualla Suomessa. Kaksi vastaajaa mainitsi edellyttävänsä palvelun toteutusta englanniksi, koska organisaation toinen työkieli oli englanti. Kahdelle vastaajalle kielellä ei ollut merkitystä, sekä suomi että englanti sopi heille. Tietointensiivisiin asiantuntijapalveluihin liittyvää uutta ja uskottavaa tietoa mainittiin enemmän löytyvän englanniksi kuin suomeksi.

Eipä oikeestaan ole kielil väliä, mut suurin osa hyväst ja ajantasaiset matskusta on englanniks. (YR1.)

Kyl se englanti koko ajan lisääntyy ja sen on myös meidän toinen työkieli. Sanotaan näin, et jos ei siel oo englantii, niin se ei oo uskottavaa. (YR2.)

"Meille suomen kielellä on merkitystä, koska asiakkaamme ovat pääosin suomenkielisiä. Eli palveluntarjoajan tulee pystyä kääntämään ostettava palvelu suomen kielelle." (YR3.)

"No, ku meidän organisaatiossa on englanti ja ruotsi ne ykkös- ja kakkoskieli ni sil suomen ei o sit enää hirveetä merkitystä. Et hyvin mielellään mä luen tietenkin suomeksi jos mulle se tarjotaan mut, se ei oo, meidän kirjanpitokin on ruotsiks sekä englanniks, ei suomeks." (YR4.)

"Mulle ei oo merkitystä, mutta organisaatiolla on ja pääsääntöisesti yksiköt haluavat palvelun suomeksi. Olen itsekin toiminut konsulttina, joten mulla on näkemystä tohon kysymykseen myös palveluntarjoajan näkövinkkelistä. Kyllä tää selkeesti, sanotaan että kehä kolmosen ulkopuolelle kun menee, niin kyllä pitää suomeks vetää. Että Lontoon kieli taipuu vielä jos

kärjistäen sanoo niin kehä kolmosen sisäpuolella. Et jos pelkällä lontoolla lähtee vetämään, niin menettää varmasti osan kuulijakunnasta, puhumattakaan på svenska.” (YR5.)

”Siis jos me hankitaan kyl me kuitenkin aika lailla sataprosenttisesti hommataan sellasii ketkä osaa suomee, että meil kuitenkin organisaatiossa kieli on suomi ja siin se on sitte. Ittelle sil ei niin hirveesti oo välii et kyl mä englannin kielelläkin niitä kuuntelen ja juttelen, mut et sit ku aletaan tekeen töitä ni kyl se pitää suomenkieline olla se palvelu.” (YR6.)

Asiakkaaseen liittyvistä tekijöistä voidaan päätellä, että yrityksen koko ja toimiala toimivat erottelevana tekijöinä asiakkaiden toiminnassa ja päätöksenteossa. Johtajien jatkokoulutuksella oli niin ikään vaikutusta heidän tapaansa toimia ja tehdä päätöksiä. Jatkokoulutuksen omaavat johtajat sekä matkailualan johtaja pitivät sisältömarkkinointi hyödyllisenä, kun puolestaan johtajat, joilla ei ollut jatkokoulutusta, pitivät perinteisiä markkinointikeinoja hyödyllisenä. Vastauksiin voi myös vaikuttaa myös vastaajien toimiala, kuten matkailualan johtajan esimerkki kertoo.

Merkittäväksi huomioksi nousi johtajien luottamus omiin verkostoihin, joista saatuun tietoon luotettiin enemmän kuin oman yrityksen johtajien ja työntekijöiden tietoihin. Toimitusjohtajat kertoivat säännöllisesti tapaavansa kollegojaan ja vaihtavansa keskenään tietoja alan toimijoista ja niiden tarjoamista palveluista. Toimitusjohtajien luottamuksesta omiin verkostoihinsa voidaan päätellä, että he todennäköisesti saavat kollegoiltaan tietoa, jota oman yrityksen henkilöstöllä ei ollut mm. palveluntarjoajista. Kansainväliset yritykset edellyttivät palveluntarjoajan toimivan englannin kielellä, sillä yritysten toisena työkielenä oli englanti. Asiakkaaseen liittyvien tekijöiden analyysin tulokset koostettu ja esitetään taulukossa 4.

TAULUKKO 4 Asiakkaaseen liittyvien tekijöiden analyysin tulokset

| Asiakkaisiin liittyvät tekijät | Keskeiset havainnot |
|--------------------------------|--|
| Yrityksen koko | <ul style="list-style-type: none"> Hankittaessa KIBS:iä merkittävin erottelevana hankintaprosessiin liittyvänä tekijänä oli yritysten koko. Suuryritysten hankintoja ohjaa konsernitason hankintastrategia, hankesalkku ja selkeät prosessit, jossa on mm. määritelty eri tason hyväksymisvaltuudet. Kahdessa keskisuudessa yrityksissä ei ollut hankintastrategiaa, mutta kaikilla oli kirjallinen hankinnanohjeistus. Kaikille hankinnoille oli määritelty tehtäväkohtaiset euromääräiset hyväksymisrajat ja valtuudet. Pienyrityksessä toimitusjohtaja vastaa yli 10.000€ hankinnoista Isoissa ja yhdessä keskisuudessa yrityksissä hankinnat on tarkemmin määritelty ja niissä konsultointipalvelujen hankinnat on jaettu kategorioittain, jossa hankintojen kokonaisuus on pilkottu erillisiin osiin. |
| Luottamus tietolähteisiin | <ul style="list-style-type: none"> Johtajat luottavat eniten omiin verkostoihinsa, jopa enemmän kuin oman yrityksensä johtoon ja henkilöstöön. |

| | |
|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Kaikki toimitusjohtajat vastasivat olevansa säännöllisesti tekemisissä kollegoidensa, siis toisten toimitusjohtajien, kanssa ja vaihtavansa säännöllisesti tietoa alan toimijoista. • Yritysten hankkiessa strategista KIBS:iä palveluntarjoajista vaihdettiin keskenään tietoja. Jossain tapauksissa oltiin jopa yhteydessä kilpailijoihin, joiden johto hyvin tunnettiin. |
| Luottamus palveluntarjoajaan ja sen henkilökuntaan | <ul style="list-style-type: none"> • Yritysten lähtiessä palkkaamaan KIBS-palveluntarjoajaa yhdeksi tärkeimmäksi kysymykseksi kaikki vastaajat mainitsivat luottamuksen palveluntarjoajaan ja sen henkilökuntaan. • Vastaajat arvostivat erityisesti pidempään alalla toimineita KIBS-konsultteja, jotka olivat jo hankkineet kannuksensa toimialan vastaavista ja vaativista tehtävistä. |
| Päätöksentekijän koulutus | <ul style="list-style-type: none"> • Vastaajat, joilla oli tohtorin tai EMBA-jatkotutkinto suoritettu, pitivät sisältömarkkinoinnin keinoja tärkeinä nykyaikaisina menetelminä ja viestintäkanavina, josta he hakevat tietoa. • Sisältömarkkinoinnin keinoista arvostettiin white paper-julkaisuja, uutiskirjeitä, blogeja ja sosiaalista mediaa. • Vastaajien koulutuksella näytti olevan myös vaikutusta heidän oman yrityksensä markkinoinnin kanavavalinnoissa. Jatkokoulutuksen suorittaneet suosivat sisältömarkkinoinnin keinoja myös yrityksensä omassa markkinoinnissa. Jatkotutkinnon suorittaneet vastaajat kertoivat uskovansa vahvasti omiin sisältömarkkinoinnin julkaisuihin. Vastaajat mainitsivat viestivänsä omissa blogeissaan, uutiskirjeissään, LinkedIn:ssä, Twitterissä ja Facebookissa. Sisältömarkkinoinnin keinoista käytössä olivat myös webinaarit ja aamiaistapaamiset. • Matkailuyrityksen johtaja, jolla ei jatkotutkintoa ollut, mainitsi yrityksen myös viestivän omissa blogeissaan, uutiskirjeissään ja Facebookissa. Johtaja kertoi sisältömarkkinoinnin oleva erityisen tärkeää heidän alallaan, jossa asiakkaita mm. osallistetaan tuottamaan sisältöä sosiaalisessa mediassa. • Vastaajat, jotka eivät olleet suorittaneet jatkotutkintoja, eivät kokeneet sisältömarkkinoinnin tarjoavan itselleen kiinnostavaa sisältöä. Konepajateollisuuden edustaja poikkesi muista tutkimuksessa mukana olevista aloista siten, että käytti haastateltavista eniten perinteisen markkinoinnin keinoja. Yritys käytti push-markkinoinnin keinoja, joista oleellisimpana pidettiin suoria soittoja päättäjille. Myyntisuppilon alussa taas on käytössä messuja ja tapahtumia sekä suoramarkkinointia kohdeyrityksille. • Jatkokoulutus vaikutti myös vastaajien mieltymykseen palveluntarjoajien yhteenoton osalta. Jatkokoulutuksen |

| | |
|-----------------------|---|
| | <p>suorittaneet kertoivat, etteivät he usko lainkaan kylmiin myyntisoihtoihin. Jatkotutkinnon suorittaneet ja matkailualan johtajat pitivät uuden palveluntarjoajan ensimmäisenä yhteydenottokanavana sähköpostia ja sen perään soittoa sovittuna aikana. He pitivät myös LinkedIn:iä hyvänä yhteydenottokanavana.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kaksi vastaajaa, joilla ei ollut jatkotutkintoja, piti soittamista parhaana yhteydenottokanavana uudelle palveluntarjoajan tavoitella heitä ensi kertaa. Vastaajat kertoivat pääsääntöisesti jättävänsä vastaamatta sähköpostilla ja LinkedIn:in kautta tullessiin yhteydenottoihin. • Kaikki vastaajat koulutustausta riippumatta mainitsivat internetnäkyvyyden olevan tärkeää, erityisesti oman yrityksen verkkosivujen näkyvyys ja toiminnallisuus korostui heidän vastauksissaan. Oman yrityksen verkkosivujen toimivuutta pidettiin erittäin tärkeinä, jotta saadaan herätettyä potentiaalisten asiakkaiden kiinnostusta ja viestittyä yrityksen ydinasioista mahdollisimman tehokkaasti. Vastaajat kertoivat, että verkkosivujen näkyvyyttä parannetaan hakukoneoptimoinnilla, jolla pyritään vaikuttamaan sivujen nousemiseen mahdollisimman korkealle hakukoneiden antamissa hakutuloksissa. |
| Käytetty kieli | <ul style="list-style-type: none"> • Kaksi vastaajaa, joiden henkilökunta ja pääkohderyhmät ovat suomalaisia, edellyttivät KIBS-palvelun tarjoamista suomeksi. • Kaksi vastaajaa mainitsi edellyttävänsä KIBS-palvelun toteutusta englanniksi, koska organisaation toinen työkieli oli englanti. • Kahdelle vastaajalle kielellä ei ollut merkitystä, sekä suomi että englanti sopi heille. • Uutta ja uskottavaa tietoa KIBS:istä mainittiin enemmän löytyvän englanniksi kuin suomeksi. • Eräs vastaaja mainitsi myös alueellisen näkemyksen, jonka mukaan pääkaupunkiseudulla KIBS-konsultit pystyvät helpommin operoimaan englanniksi kuin muualla Suomessa. |

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Johtopäätökset ja arviointi -luvussa esitellään tutkimuksen keskeisimmät tulokset ja niitä suhteutetaan tutkielmassa esitettyyn teoriataustaan (Viskari 2001, 37). Tässä luvussa todetaan tutkimuksen keskeisimmät löydökset ja suoritetaan tutkimusaiheeseen liittyvää pohdintaa. Aineiston analysoinnin perusteella tutkimuksen tuloksia selkiytetään, tulkitaan ja laaditaan synteesejä, joissa pohditaan tutkimuksessa saatujen tulosten merkitystä tutkimusalueeseen liittyen. (Hirsjärvi, ym. 1997, 229-230.) Lopuksi luvun tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoitteita sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

5.1 Teoreettiset johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset. Tämän pro gradu -tutkielman teoreettinen viitekehys integroituu perustellusti teemahaastattelu-tutkimuksen tuloksiin. Käsitteellinen viitekehys yhdisti kahden KIBS-hankintoihin liittyvän aiheen merkittäviä tekijöitä. Viitekehys on lisäksi validoitu tässä pro gradu -tutkielmassa teorialähtöisellä analyysillä. Tutkimuksessa nousi lisäksi esiin viitekehyksen ulkopuolisia asiakkaaseen liittyviä tekijöitä.

Pro gradu -tutkimuksen löydökset täydensivät alan kirjallisuutta lisäämällä ymmärrystä tutkituista asioista ja nostamalla esiin uutta tietoa KIBS-hankintapäätökseen liittyen. Tutkimustulokset olivat myös monelta osin yhteneväisiä aiemmin kirjallisuudessa esitettyjen näkemysten kanssa ja siten tukivat aiempia tutkimuksia KIBS-hankintapäätökseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuskysymyksiin liittyen tutkittiin seitsemää merkityksellistä tekijää. Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia tutkimusrunkoon liittyvillä kysymyksillä. Seuraavaksi esitetään vastauksia tutkimuskysymyksiin. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyen tutkittiin viitekehyksen mukaan neljää palveluun liittyvää tekijää.

Suuryrityksen johtajan mielestä arvoehdotuksesta tulee ilmetä, mitä hyötyjä yritys voi saavuttaa KIBS:in avulla. Arvoehdotus on osana tarjouspyyntöä merkittävin tekijä valittaessa KIBS-palveluntarjoajaa mukaan kilpailutukseen, mainitsi suuryrityksen johtaja. Kyetäkseen ratkaisemaan asiakkaan liiketoiminnan haasteita palveluntarjoajan tulee tuntea asiakkaan toimiala ja liiketoiminta hyvin. Vastaajat odottivat arvoehdotusten tarjoavan resursseja, joiden avulla pystytään kasvattamaan oman organisaation strategisia kyvykkyyksiä ja tuovan pidemmän aikavälin vaikutuksia organisaation tuotantoon. KIBS-palveluntarjoajien arvoehdotusten odotetaan tarjoavan organisaation käyttöön tarvittavia resursseja, kuten erityisosaamista, uusia toimintamalleja, menetelmiä ja työkaluja sekä uutta teknologiaa ja tietojärjestelmiä. Aiemmissa tutkimuksissa on myös käynyt ilmi, kuten Payne, ym. (2008); Ballantyne, ym. (2011); Anderson, ym. (2006) mm. esittävät, että arvoehdotuksesta tulee ilmetä ne palvelun

ominaisuudet, jotka ratkaisevat asiakkaan liiketoiminnan ongelman ja perustelevat kyseisen palveluntuottajan valinnan.

Mikäli palveluntarjoaja pystyy arvoehdotuksessaan esittämään kokeneita, hyvän vuorovaikutuksen omaavia KIBS-konsultteja asiakkaan projektiin kiinnitettäviksi, sillä on vastaajien mukaan mahdollisuudet mukaan kilpailutukseen. Tutkimuksessa arvoehdotuksista esiin nousseet asiat nivoutuvat hyvin yhteen aiempien tutkimusten kanssa (ks. Santos ja Spring 2015). Payne, ym. (2008) esittivät tutkimuksessaan, että parantaakseen asiakkaan kilpailukykyä palveluntarjoajan tulee tarjota asiakkaalleen tarvittavia resursseja sekä huolehdittava niiden tehokkaasta hyödyntämisestä. Arantola ja Simonen (2009); Anderson, ym. (2006) korostivat tärkeänä tekijänä arvoehdotuksiin liittyen sitä, että palveluntarjoaja ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa ja siihen liittyviä haasteita sekä taloudellisia tavoitteita. KIBS-arvoehdotus tulee räätälöidä kunkin asiakkaan tarpeiden ja toiveiden mukaisesti. KIBS:iin liittyvistä tekijöistä voidaan päätellä eroja yrityskoon perusteella. Pienen ja keskisuurten yritysten johtajat mainitsivat, ettei arvoehdotusten tarjoaminen hyötyjen toteutumista ole aina helppo hahmottaa, sillä hyödyt saatetaan kuvata arvoehdotuksissa abstraktisti. KIBS:in hyödyt toteutuvat monesti vasta pitkällä aikavälillä, ja siksi ennen projektin aloitusta hyötyjen hahmottaminen voi olla haastavaa. Tutkimuksen löydöt mukailivat aiempia tutkimuksia. (ks. Heinonen, ym. 2010.)

Palveluntarjoajan olisi hyvä liittää tarjottuun palveluun yhdessä asiakkaan kanssa sovittuja mittareita. Arvoehdotuksiin liitetyillä mittareilla tulisi pystyä seuraamaan tarjotun palvelun vaikuttavuutta ja tuottoja. Arvoehdotukselta odotetaan saavutettavan taloudellisen lisäarvon lisäksi myös asiakastyytyvyyden nousua tai palvelulla saavutettava goodwilliä. Palveluntarjoajan KIBS:iin arvoehdotuksiin kytkevät ROI-laskelmat olivat erityisesti suuryritysten ja kahden keskisuuren yrityksen edustajien mielestä erinomainen osoitus hyvästä arvoehdotuksesta, josta oltiin myös valmiita maksamaan lisähintaa win-win-periaatteen mukaisesti. Myös muut vastaajat pitivät ROI-laskelmia hyvinä, mutta heidän mielestään ne eivät olleet palveluiden osalta realistisia. Brax (2007); Anderson, jne. (2006) esittävät, että palveluntarjoajan olisi tärkeää esittää todisteita asiakkaan arvoehdotusten tueksi osoittamaan sitä, mikä toiminnassa on tärkeää ja kannattavaa.

Vastaajien mielestä merkittävin palvelun laadun takaaja oli KIBS-konsulttien ammattitaito ja laajemmin tarkasteltuna palveluntarjoajan kyvykkyys vastata asiakkaan palvelutarpeeseen. Palvelun laadun toteutuminen edellyttää vastaajien mielestä sitä, että palveluntarjoaja tunnistaa heidän alansa toimintaympäristön muutosten edellyttämät toimenpiteet ja asiakkaan tarpeet kokonaisuutena. Palvelulaatuun liitettiin myös hyvä vuorovaikutus yhteistuotannon aikana. Tutkimuksen tulokset olivat samansuuntaisia kuin aiemmissä tutkimuksissa. (ks. Heikka, Frandsen & Hsuan 2018.)

Palvelun laatua arvioitaessa suuret yritykset tarkastelivat laajemmin koko palveluprosessia, lähtien alustavista tiedusteluista ja päättyen palvelun vaikuttavuuteen sen käyttöönoton jälkeen. Pieni (alle 10M€ liikevaihto) ja keskisuuret yritykset keskittyivät palvelun laadussa tarkastelemaan palveluntarjoajan kyvykkyyttä ratkaista käsillä oleva ongelma sekä kokemuksia toimivasta yhteistyöstä

palveluntuotantoprosessin aikana. Suuryritykset mainitsivat eräänä palvelun laadun takeena toimivan tutkittuun tietoon perustuvat palveluntarjoajan menetelmät. Mikäli palveluntarjoajan KIBS-konsultit osaavat yhdistellä alan tutkimustietoa käyttämässään menetelmissä, se lisää KIBS:in toteutuksen laatua. Suuryrityksillä oli kokemusta mittavista KIBS-hankkeista, mikä todennäköisesti on edellyttänyt heiltä laajempaa tuotos- ja hyötytavoitteiden seurantaan. Strategian päivittäminen yhteistyössä KIBS-palveluntarjoajan kanssa on ilmeisesti tuonut laajempaa näkemystä laadunseurannasta suuryrityksille. Suuryrityksissä on myös ollut suurissa KIBS-hankkeissa käytettävissään enemmän omia resursseja, mikä on todennäköisesti vaikuttanut myös palvelun laadunseurantaan ja laatuksenteen laajempaan tarkasteluun. Tutkimustulokset peilaavat hyvin aiempia tutkimustuloksia. Grönroos (1998) esittää asiakkaan arvioivan tyytyväisyyttään koko palveluprosessiin, ei vain siitä saatuun lopputuotteeseen. Gummesson (2002) määrittelee palvelun laadun sisältävän mm. palvelun suunnittelun, tarjotun palvelun, henkilöstön ammattitaidon, koulutukset ja materiaalit.

Kaikki vastaajat toimialasta tai yrityksen koosta riippumatta olivat samaa mieltä siitä, että hankittavan KIBS:in tarpeiden ja toiminnallisuuksien määrittely näyttävät erittäin tärkeää osaa hankintojen onnistumisessa ja aivan erityisesti ne korostuvat IT-järjestelmien hankinnoissa. Mikäli hankittavan kohteen spesifiointeja ei ole tehty riittävän huolellisesti ja tarkalla tasolla, KIBS-toteutuksen riski kasvaa merkittävästi. (ks. Valovirta 2022). Pienen ja yhden keskisuuren yrityksen vastaajat mainitsivat, ettei heidän organisaatioissaan ole aina ollut riittävää osaamista monimutkaisten KIBS:in hankintojen spesifioinneista. Mikäli tarvittavaa osaamista ei ole ollut, niin osaamista on hankittu ulkoisilta palveluntarjoajilta tai kumppaneilta. Vastaajat totesivat riskiksi myös sopimukset, mikäli niitä ei ole tehty riittävän huolellisesti. Sopimuksista on saattanut jäädä puuttumaan tai siihen on määritelty liian väljästi sopimusosapuolien väliset tehtävät. Eräänä mahdollisena riskinä mainittiin liikesalaisuuksien vuotaminen kilpailijalle tilanteessa, jossa sama palveluntarjoaja työstää vastaavaa palvelua asiakkaan kilpailijalle. Todennäköisinä riskeinä pidettiin myös palveluntarjoajan henkilövaihdoksia projektin aikana sekä puutteellista vuorovaikutusta projektin etenemisestä. Yritys pystyy tehostamaan riskien hallintaansa käyttämällä osaavia konsultteja, sillä KIBS-palveluntarjoajat käyttävät laajemmin erilaisia riskienhallintatointia (Kim & Vonortas 2014).

Vastaajat kertoivat odottavansa palveluntarjoajan räätälöivän heille sopivan ratkaisun liiketoiminnassa esiintyvään ongelmaan tai liiketoiminnan kehittämiseen. Räätälöivät palvelut mainittiin toteutettavan usein muutosprojektina. Räätälöitäviä palveluja kannattaa yleensä pilotoida ennen palvelun täysimittaista lanseerausta. Modulaarisia palveluosioita pidettiin nopeina ja helposti omaan tarpeisiin pienellä räätälöinnillä integroitavina. Tuotannon tehostamisprojekteissa vastaajat mainitsivat organisaationsa käyttävän Lean-menetelmiä. Erityisesti järjestelmien onnistuneet räätälöinnit edellyttävät pitkälle vietyjä käyttäjäryhmien, käyttötarkoitusten ja toimintojen ym. spesifiointeja. Monimutkaisuuteen KIBS-hankintoihin halutaan liitettäväksi henkilöstön koulutusta ja raportointityökaluja palvelun vaikuttavuuden seurantaan. Muutosjohtamista ja viestintää pidettiin tärkeinä otettaessa käyttöön pitkälle räätälöityjä palveluja.

Hyvällä vuorovaikutuksella pystytään todennäköisesti välttämään sudenkuoppia KIBS-toteutuksen aikana, mikä vaikuttaa lopputuotoksen laatuun. Edellä mainittua tukivat myös kirjallisuudessa esiin nousseet huomiot. (ks. Pekkarinen ja Ulkuniemi (2014); Coltman & Devinney (2013); Sundbo (2002); Miozzo & Grimshaw (2010).)

Yksi keskikokoisen yrityksen johtaja kertoi organisaationsa palkanneen muutosjohtamiseen ulkoisen projektijohtajan vetämään muutosta palveluntarjoajan KIBS-konsulttien lisäksi. Ulkoinen projektipäällikkö oli projektijohtamisen lisäksi vetämässä tarvittavien käyttäjämäärittelyiden ja spesifiointien tekemistä. Vastaajien näkemykset olivat yhteneväisiä kirjallisuuden näkemysten kanssa. (ks. Bettiol, ym.)

Toiseen tutkimuskysymykseen liittyen tutkittiin kolmea palveluntarjoajaan liittyvää tekijää. Kaikki vastaajat mainitsivat molemminpuolisen luottamuksen olevan peruslähtökohta laadukkaalle asiakassuhteelle. Asiakkaan pitää pystyä luottamaan palveluntarjoajan KIBS-konsulttien ammattitaitoon ja siihen, että he osaavat viedä projektin tavoitteiden mukaisesti menestyksellisesti loppuun asti. Hyvä asiakassuhde perustuu luottamukseen. Ilman luottamuksellista suhdetta vastaajat kokivat, etteivät he pysty jakamaan palveluntarjoajalle liiketoiminnan kehittämiseen tarvittavia tietoja.

Teoria tuki selkeästi vastaajien näkemyksiä. (ks. Ibrahim & Najjar 2008; Bendoly, ym. 2006.) Hyvä vuorovaikutus parantaa henkilökohtaista ja organisaatioiden välistä ymmärrystä sekä lisää keskinäistä luottamusta. Konsulttien ammatillinen osaaminen ja henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat asiakassuhteen laatuun. Ammattitaitoon liittyen vastaajat nostivat esiin myös KIBS-konsultin kyvyn ilmaista asiat selkeästi ja ymmärrettävästi, mikä edistää hyvää vuorovaikutusta ja asiakassuhdetta. Aiempien tutkimuksen tulokset puhuivat myös tämän puolesta. (ks. Day & Barksdale 1994.)

Tutkittaessa asiakkaiden odotuksia palveluntarjoajaan liittyen vastaajat totesivat odottavansa palveluntarjoajan ammatillisilta ongelmanratkaisutaitoja. Palveluntarjoajalta odotettiin referenssejä vastaavanlaisista kehitysprojekteista, joissa oli hankittu kokemusta, ja osaamista toteuttaa tarvittava KIBS-projekti. Kaksi vastaajaa myös mainitsi, että entuudestaan tutun palveluntarjoajan kanssa on helpompi lähteä toteuttamaan uutta KIBS-projektia, mikäli aiemmat projektit ovat sujuneet kyseisen palveluntarjoajan kanssa hyvin. Lähtökohtaisesti uudelta KIBS-palveluntarjoajalta odotettiin kovempia näyttöjä niistä kyvykkyyksistä, joista asiakkaalla on aiempia kokemuksia toisen palveluntarjoajan kanssa. Louviere, ym. (2000); Bendoly, ym. (2006) toteavat, että yksilöiden odotuksiin ja heidän tekemiinsä valintoihin vaikuttavat mm. aiemmat kokemukset ja kertyneet mielipiteet sekä taloudelliset näkökulmat.

Vastaajat mainitsivat mm. strategian päivittämisen, liiketoiminnan kehittämisen tai niihin liittyvien ongelmien ratkaisemisen KIBS:in avulla synnyttävän tarpeen saada tietoa palveluntarjoajasta ja palveluista. Oleellista on ensin määrittellä, mitä tietoa tarvitaan, ja spesifioida myös tietopyynnöt tarjouspyyntöjen tapaan riittävän yksityiskohtaisesti. Määrittelyt helpottavat eri palveluntarjoajilta saatavien tietojen vertailtavuutta, mikä mahdollistaa tietojen hyödyntämisen päätöksenteossa. Tietopyyntöjen selkeät määrittelyt helpottavat myös

palveluntarjoajien tietojen koostamista ja nopeuttavat niiden saamista. Toimivassa asiakassuhteessa tulee määritellä, mitä tietoa kenenkin tulee saada ja mitkä tiedot ovat luottamuksellisia tai salaisia, sekä huolehtia ehdottomasta salassapitovelvollisuudesta kolmansia osapuolia kohtaan. Kilpailukyky perustuu tiedonhallintaan, sillä alati muuttuva toimintaympäristö edellyttää ajantasaisen tiedon hankkimista, luokittelua, analysointia ja hyödyntämistä (Laihonen, ym. 2013).

Vastaajat pitivät tärkeänä KIBS-sopimuksiin ja suunnitelmiin perustuvaa raportointia, jolla seurataan projektin edistymistä, poikkeamia ja saavutuksia sekä ennustetaan ja toteutetaan mahdollisesti tarvittavia korjaavia toimenpiteitä. Tiedonsaannin nopeus ja helppous edesauttavat palveluntarjoajan valinnassa. Vastaajat pitivät referenssejä merkittävänä tietolähteenä. Palveluntarjoajan kyvykkyyksiä arvioitiin referenssilistoilla olevien asiakastapausten pohjalta. Referenssit vaikuttivat selkeästi palveluntarjoajan mahdollisuuteen päästä mukaan kilpailutukseen. Tietotarvetta KIBS-hankintojen päätöksissä tuki myös aiempi tutkimus. (ks. Heikka & Mustak 2017; Smedlund & Toivonen 2017.)

Viitekehityksen ulkopuolelta tutkimuksessa nousi esiin asiakkaisiin liittyviä tekijöitä, kuten johtajan asema ja koulutus sekä yrityksen toimiala ja koko. Lisäksi organisaation työkielellä ja sidosryhmillä oli jonkinlaista vaikutusta siihen, millä kielellä KIBS-palveluja hankittiin.

Toimitusjohtajat kertoivat luottavansa KIBS-hankintoihin liittyvässä tiedonhaussa eniten toimitusjohtajakollegoihinsa. Kerrotun perusteella toimitusjohtajilla näyttäisi olevan hyvin kiinteät verkostot keskenään, joissa vaihdetaan tietoa alan toimijoista ja heidän toteuttamistaan palveluista. Toimitusjohtajat kertoivat yhteydenpidon ja tietojen jakamisen olevan melko säännöllistä toimintaa. Erityisesti hankittaessa strategista KIBS:iä toimitusjohtajat luottavat tiedonhaussa eniten omiin verkostoihinsa, jopa enemmän kuin oman yrityksen johtoon ja työntekijöihin. Toimitusjohtajat kertoivat tuntevansa usein myös kilpailevien yritystenkin toimitusjohtajat ja mainitsivat myös vaihtavansa tietoa palveluntarjoajista joissain tapauksissa kilpailijoidensa kanssa. Kaikki vastaajat kertoivat luottavansa kollegoihinsa yrityksen ulkopuolella. Vastaajat, jotka eivät toimineet toimitusjohtajina, luottivat enemmän oman yrityksen asiantuntijoihin, mm. hankintaan ja taloushallintoon, hakiessaan tietoa KIBS-palveluntarjoajista.

Johtajien suorittamalla tohtorin tai EMBA-jatkotutkinnoilla näytti olevan vaikutusta siihen, miten he arvostivat palveluntarjoajilla käytössä olevien tieteellisten menetelmien luotettavuutta. Tutkittu tieto teesien, menetelmien ja työkalujen taustalla lisäsi uskottavuutta palveluntarjoajan kyvykkyyteen tarjota asiakaskeksisiä uskottavia ratkaisuja liiketoiminnan kehittämiseen. Jatkotutkinnon suorittaneet pitivät sisältömarkkinoinnin keinoja keskeisinä nykyaikaisina menetelminä ja viestintäkanavina. Johtaja kertoi sisältömarkkinoinnin olevan erityisen tärkeää matkailualalla. Erityisesti sosiaalisessa mediassa tuotetaan kohderyhmille mediasisältöä ja lisäarvoa tarjoavaa tietoa palveluista ja niihin liittyvistä oheistapahtumista sekä hankitaan asiakkaita.

Sisältömarkkinoinnin keinoista arvostettiin erityisesti white paper -julkaisuja, uutiskirjeitä, blogeja, sosiaalista mediaa. Jatkotutkinnon suorittaneiden ja matkailualan johtajan yritysten omassa markkinoinnissa käytettiin myös edellä mainittuja sisältömarkkinoinnin keinoja sekä hakukoneoptimointia ja Google

Ads -mainontaa. Vastaajat, jotka eivät olleet suorittaneet jatkotutkintoja, eivät kokeneet sisältömarkkinoinnin tarjoavan itselleen kiinnostavaa sisältöä. He pitivät perinteisen markkinoinnin keinoja toimivina niin haettaessa tietoa tarvittavista palveluista ja niiden tarjoajista kuin myös välineinä oman yrityksen markkinoinnissa.

Yrityksen koko vaikutti sen organisoitumiseen KIBS-hankinnoissa. Suurten yritysten vastaajat kertoivat niillä olevan käytössä hankintastrategia ja konsernitason hankintaohjeistus sekä hankesalkku. Suuryritysten ja yhden keskikokoisen yrityksen merkittävät hankinnat kulkevat konsernin keskitettyjen hankintojen kautta. Suurissa ja keskisuurissa yrityksissä oli selkeästi määritelty hankintaprosessi, jossa oli yksilöity hankinnoista vastaavat tahot ja hankintojen hyväksymisvaltuudet. Kahdessa keskisuurissa ja pienessä yrityksessä ei ollut hankintastrategiaa, mutta jokaisella oli kuitenkin kirjallinen hankintojen ohjeistus. Pienessä yrityksessä kaikista yli 10.000€ hankinnoista päätöksen teki toimitusjohtaja.

Koulutus vaikutti myös vastaajien mieltymykseen konsulttien yhteydenottojen osalta. Jatkokoulutuksen suorittaneet kertoivat, etteivät he usko lainkaan kylmiin myyntisoihtoihin. Neljä vastaajaa kuudesta piti uuden palveluntarjoajan ensimmäisenä parhaana yhteydenottokanavana sähköpostia ja sen perään soittoa sovittuna aikana. Mitä paremmin palveluntarjoajan viestin sisältö on personoitu puhuttelemaan vastaanottajaa, sitä todennäköisemmin se luetaan. Vain luettu viesti mahdollistaa puhelun vastaanottamisen ja sen jälkeen tapaamisen. Sähköpostia suosivat olivat myös valmiimpia vastaanottamaan LinkedIn-yhteydenottoja. Eräs vastaaja oli valmis jopa vastaanottamaan konsulttien tekstiviestejä, jota hän piti varsin rohkeana, muuta myös riskejä sisältävänä vaihtoehtona.

5.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tutkimuksen aineistossa puhuttiin paljon KIBS-konsulttien ammattitaidosta ja asiakkaan luottamuksesta palveluntarjoajaan ja sen henkilöstöön. KIBS-konsulttien ammatti-, ongelmanratkaisu- ja vuorovaikutustaidot nousivat esiin jokaisen tutkimukseen liittyvän merkittävän tekijän kohdalla. Palveluntarjoajien referenssilistoilla oli merkittävä vaikutus johtajien arvioidessa palveluntarjoajan kyvykkyyksiä, joilla ne kelpuutettaisiin mukaan kilpailutukseen.

Päästäkseen mukaan kilpailutukseen palveluntarjoajan olisi hyvä nostaa arvoehdotuksessaan esiin sen asiakkaan alakohtainen tietämys ja perehtyminen asiakkaan liiketoimintaan. Arvoehdotuksessa kannattaisi myös korostaa henkilöstön kokemusta vastaavista KIBS-projekteista ja muutoksenhallintaa edistävästä metataidoista. Arvoehdotuksissa kannattaisi myös esitellä palveluntarjoajan käytössä olevia tutkimukseen perustuvia menetelmiä. Mikäli palveluntarjoajalla ei ole paljoa kokemusta merkittävistä KIBS-projekteista, sen kannattaisi palkata organisaatioonsa KIBS-projektikokemusta omaavia henkilöitä. Kokeneet KIBS-konsultit antavat palveluntarjoajalle mahdollisuuden edetä tarjouskilpiluun ja voittaa niitä. Johtajat odottivat myös saavansa organisaationsa käyttöön KIBS-projektien yhtenä tuotoksena uusia menetelmiä, työkaluja ja uutta

osaamista, joten näistä olisi myös hyvä mainita arvoehdotuksessa. Leiponen (2006) mainitsee KIBS-palveluntarjoajan tärkeimmiksi resursseiksi henkilöstön tietotaidot ja kokemuksen KIBS-projekteissa.

Sijoitetun pääoman tuottolaskelmiin perustuvia ROI-takuita pidettiin suurten yritysten osalta vakuuttavana näyttönä palveluntarjoajan uskoon omista kyvykkyyksistä toteuttaa asiakkaan KIBS-projektit menestyksellisesti. Koska suuret yritykset ovat valmiita maksamaan lisähintaa KIBS-hankinnoissaan ROI-takuista, palveluntarjoajien kannattaisi paneutua sijoitetun pääoman tuottolaskelmiin ja mahdollisuuksien mukaan sisällyttää niitä arvoehdotuksiinsa.

Mikäli palveluntarjoaja pystyy toteuttamaan KIBS-projekteja vakuuttavasti suomen lisäksi myös englannin kielellä, se todennäköisesti lisää sen mahdollisuuksia päästä toteuttamaan merkittäviä KIBS-projekteja suuryrityksille.

Parantaakseen mahdollisuuksia onnistua KIBS-hankinnoissa, asiakasyritysten kannattaisi erityisesti panostaa tarpeiden määrittelyyn ja palvelun spesifiointiin. Mikäli organisaatioissa ei ole riittävää osaamista määrittelyjen ja spesifiointien tekemiseen, osaamista olisi järkevää hankkia yrityksen ulkopuolelta. Asiakkaan kannattaisi hankintariskien pienentämiseksi myös kiinnittää huomiota sopimuksen sisällössä selkeiden vastuiden määrittelyyn. Vastuiden lisäksi sopimukseen kannattaisi kirjata mukaan tulevien KIBS-konsulttien koulutus- ja kokemusvaatimukset sekä mahdollisiin virheisiin ja viivästyksiin liittyvät vahingonkorvaukset.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen tulkitsevan luonteen vuoksi tulee tarkastella, voidaanko tutkimuksen tuloksiin luotettavasti uskoa (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005). Tuomi ja Sarajärvi (2009, 134; Hirsjärvi ym. 2009, 231) mainitsevat, että laadullisten tutkimusten luotettavuutta voidaan tarkastella monilla erilaisilla painotuksilla, eikä selvää yhtenäistä näkemystä laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta ole. Hirsjärvi & Hurme (2008, 185-186) toteavat, että haastattelutallenteiden heikkotasoisuus ja litterointien poikkeavuudet haastattelujen välillä sekä tulosten luokittelun sattumanvaraisuus heikentävät aineiston luotettavuutta. Hirsjärvi ym. (2009, 231-233) esittävät tutkimustulosten virheettömyyden vaihtelevan, minkä vuoksi on tärkeää arvioida tutkimusten luotettavuutta. Tulosten tulkinta edellyttää kykyä arvioida vastauksia ja nostaa esiin niiden teoreettiset lähtökohdat. Laadullisen tutkimusaineiston validiteetti ilmaisee, miten hyvin tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä mittaa sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta, jota sen on tarkoituskin mitata. Tutkimusten kysymysten ja kohderyhmän ollessa oikeat on tutkimuksen validiteetti hyvä. Aineiston käsittelyn tarkkuus parantaa tutkimuksen luotettavuutta, ja siksi on olennaista tarkastella tarkkuutta tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Tarkkuus edellyttää, että tutkijan on kerrottava, mihin hän perustaa esittämänsä päätelmät.

Tutkimuksen luotettavuus ja pysyvyys eli reliabiliteetti sekä tutkimuksen pätevyys eli validiteetti eivät muutu, mikäli tutkija pystyy käsittelemään

vastauksia objektiivisesti ilman ennakko-oletuksia. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tulosten toistettavuutta, ei-sattumanvaraisuutta. Kerätyt tiedot tulee dokumentoida, ja tutkijan on pystyttävä perustelemaan, miksi hän on päätenyt luokittelemaan ja käsittelemään haastateltavien näkemyksiä tehdyllä tavalla. Samasta materiaalista toinen tutkija voi saada erilaisen tuloksen, mutta silti saatua tulosta ei tarvitse silti pitää tutkimuksen tai menetelmän heikkoutena. Reliabiliteetti erilaisten tutkimustulosten välillä liittyy siinä tapauksessa enemmän tutkijan toimintaan kuin siihen, miten luotettava tutkijan tekemä analyysi haastatelmamateriaalista on. Kaikki tutkimustulokset tulee huomioida litterointivaiheessa sekä tulosten luokittelussa. Oleellista on nostaa esiin tutkittavien mielipiteet mahdollisimman hyvin tutkimustuloksista. Validiuden osalta on myös huomiotava, että haastateltavien mielipiteet voivat vaihdella samaan asiaan osalta lyhyenkin ajan sisällä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186-189.)

Hirsjärvi, ym. (2009, 232) esittävät, että tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti on perinteisesti yhdistetty määrälliseen tutkimukseen, mistä johtuen kyseisten termien käyttöä on pyritty välttämään laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinneissa. Puusa ja Juuti (2011, 155) ilmaisevat, että reliabiliteetin ja validiteetin mainittu soveltumattomuus laadulliseen tutkimukseen ei tarkoita sitä, että tutkimusta voisi tehdä hyväksyttävästi millä tahansa tavalla. Tutkimuksen tavoitteena on oltava se, että siinä tutkitaan todellisia tutkimusaiheeseen liittyviä ilmiöitä.

Koskinen, (ym. 2005, 154-155) toteavat validiteetin jakautuvan sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäinen validiteetti tarkastelee tulkinnan sisäistä loogisuutta ja asioiden ristiriidattomuutta, ja ulkoinen validiteetti puolestaan tarkastelee tutkimuksen yleistettävyyttä. Virheelliset näkemykset voivat johtua useista erisyistä, kuten virheellisestä käsitteellistämisestä tai tulkinnasta. Mikäli tutkimuksen aineiston havainnot ja siten koko tutkimus kohdistuu sivuun siitä, mitä oli tarkoitus tutkia, on tutkimuksen validiteetti puutteellinen tai voi puuttua kokonaan. Mikäli tutkimuksen validiteetti on puutteellinen, ovat tutkimuksen tulokset hyödyttömiä.

Puusa ja Juuti (2020, 175) nostavat esille kolme laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavaa tekijää, joita ovat uskottavuus, luotettavuus ja eettisyys. Uskottavuudella viitataan tässä yhteydessä siihen, miten hyvin muut tutkijat, tutkimuksen kohteena olevat henkilöt ja sen ulkopuoliset henkilöt uskovat tutkimustulokset tosiksi. Lisäksi uskottavuutta tarkastellaan siitä näkökulmasta, miten luotettavasti tutkimuksen aineisto on kerätty ja miten huolellisesti aineistoa on analysoitu. Luotettavuutta puolestaan tarkastellaan siitä näkökulmasta, miten ammattitaitoisesti tutkija on pystynyt valitsemaan ja käyttämään oikeita menetelmiä toteuttaakseen tutkimuksen sen tavoitteiden mukaisesti. Eettisyydellä viitataan siihen, miten tutkija on tutkimusta tehdessään noudattanut kaiken aikaa eettisiä periaatteita.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 142) puolestaan nostavat laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen liittyen perusvaatimuksen, että tutkijalla tulee olla riittävästi aikaa tutkimuksen tekemiseen. Tutkimusprosessin julkisuudella voitaisiin myös parantaa tutkimuksen luotettavuutta.

5.4 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tämän pro gradu -tutkimuksen ensimmäisenä rajoitteena voidaan pitää laadullista tutkimusmenetelmää, sillä laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tekemät valinnat ja tulkinta vaikuttavat aineiston analysointiin ja raportointiin. Toinen tutkija olisi pystynyt tekemään tutkimusaineistosta erilaisia nostoja ja johtopäätöksiä. Laadullisen tutkimuksen tulokset ovat siis alttiita tutkijan omille tulkinnoille. Kvantitatiivista tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseen voidaan käyttää erilaisia tilastollisia menetelmiä, joita tässä laadullisissa tutkimuksissa ei voida hyödyntää.

Toinen tutkimuksen rajoite liittyy haastateltavien otokseen. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla kuuden eri toimialoilla toimivan ja erikokoisten yritysten johtajaa. Tutkimukseen haastateltavat valittiin tutkimuksen toimeksiantajan CRM-järjestelmästä. Haastatteluihin valitut henkilöt olivat olleet mukana hankkimassa ja toteuttamassa KIBS:iä toimeksiantajan kanssa. Mikäli haastateltavilla ei olisi ollut kokemuksia KIBS-hankinnoista tai heidän kokemuksensa olisivat olleet yhteistyöstä toisen palveluntarjoajan kanssa, olisi vastauksissa voinut olla poikkeamia saatuihin tuloksiin. Laajempi haastatteluotos eri toimialoilta ja erikokoisista yrityksistä olisi lisännyt tutkimuksen yleistettävyyttä, jota tällä tutkimuksella ei tosin edes lähdetty hakemaan.

KIBS:n hankinnoilla voi olla yritykselle pitkälle tulevaisuuteen kantautuvia merkittäviä vaikutuksia. KIBS:in hankinnoista ei kuitenkaan ole laajempaa kattavaa tutkimustietoa saatavissa, joten jatkotutkimukset ovat perusteltuja. Tässä pro gradu -tutkimuksessa esille nousseita tuloksia voitaisiin täydentää suorittamalla laajempaa tutkimusta tiettyjen yksittäisten alojen ja/ tai tiettyjen erikokoisten yritysten KIBS-hankintoihin liittyvistä tekijöistä.

Koska KIBS-asiakkaisiin liittyvistä tekijöistä ei ole aiempia tutkimuksia toteutettu, jatkotutkimuksella voitaisiin kasvattaa merkittävästi tietoa asiakkaisiin liittyvistä tekijöistä, mistä olisi hyötyä niin asiakas- kuin KIBS-yrityksille niiden valmistautuessa KIBS-projekteihin.

Tässä tutkimuksessa esiin nousi johtajien tohtori- ja EMBA-jatkokoulutustausta, jolla oli vaikutusta vastaajien näkemyksiin palveluntarjoajien menetelmien luotettavuudesta. Vastaajien koulutustausta vaikutti myös sisältömarkkinoinnin hyödyntämiseen tiedon lähteenä ja oman yrityksen markkinointitoimenpiteissä. Jatkotutkimuksella voitaisiin laajemmin selvittää yritysjohtajien jatkokoulutusten merkitystä yrityksen markkinointimenetelmien käyttöä sekä henkilöstön osaamisen kehittämisen menetelmiä KIBS-toteutuksiin liittyen.

Palvelujen laatua on lähinnä tutkittu kuluttajapalvelujen näkökulmasta. Palvelujen räätälöintiä ja modulaarisuutta on puolestaan tutkittu teollisuuspalvelujen näkökulmasta, eikä niinkään KIBS:in näkökulmasta. KIBS:in laatuun, räätälöintiin ja modulaarisuuteen olisi hyvä kohdistaa lisätutkimuksia asiakkaiden näkökulmista. Lisätutkimusta voisi kohdistaa myös siihen, miten KIBS-yritykset pitävät yllä henkilöstön jatkuvaa oppista ja hankkivat ajantasaista tietoa asiakkaiden toimintaympäristön muutoksista.

LÄHTEET

- Aarikka-Stenroos, L., & Jaakkola, E. (2013). Role of experiencebased information in organisational buying in networked markets–Insights from KIBS business. Proceedings of the 29th IMPconference.
- Anderson, E. J., Coltman, T., Devinney, T. M., & Keating, B. (2011). What drives the choice of a third-party logistics provider?. *Journal of Supply Chain Management*, 47(2), 97-115.
- Anderson, J. C., Narus, J. A., & Van Rossum, W. (2006). Customer Value Propositions in Business Markets
- Arora, R., & Stoner, C. (1996). The effect of perceived service quality and name familiarity on the service selection decision. *Journal of Services Marketing*.
- Arantola, H., & Simonen, K. (2009). Palvelemisesta palveluliiketoimintaan–Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. *Tekesin katsaus*, 256(2009), 1-37.
- Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J., & Payne, A. (2011). Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 202-210.
- Bask, A., Lipponen, M., Rajahonka, M., & Tinnilä, M. (2010). The concept of modularity: diffusion from manufacturing to service production. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- Bekefi, B. T., Epstein, M. J., & Yuthas, K. (2008). Creating growth from effective opportunity risk management. *CMA Management*, 205, 72-79.
- Bendoly, E., Donohue, K., & Schultz, K. L. (2006). Behavior in operations management: Assessing recent findings and revisiting old assumptions. *Journal of operations management*, 24(6), 737-752.
- Bessant, J., & Rush, H. (1995). Building bridges for innovation: the role of consultants in technology transfer. *Research policy*, 24(1), 97-114.
- Bettiol, M., Grandinetti, R., & Di Maria, E. (2013). The evolution of KIBS between standardization and customization: the rise of combinatory KIBS. Danish Research Unit for Industrial Dynamics.
- De Blok, C., Meijboom, B., Luijkx, K., Schols, J., & Schroeder, R. (2014). Interfaces in service modularity: a typology developed in modular health care provision. *Journal of operations management*, 32(4), 175-189.
- Bouncken, R. B., Pesch, R., & Gudergan, S. P. (2015). Strategic embeddedness of modularity in alliances: Innovation and performance implications. *Journal of Business Research*, 68(7), 1388-1394.
- Brax, S. A. (2007). Palvelut ja tuottavuus. *Teknologiakatsaus*, 204, 2007.
- Cho, I., Kim, J. K., Park, H., & Cho, N. H. (2013). The relationship between organisational culture and service quality through organisational learning framework. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(7-8), 753-768.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.

- Coltman, T., & Devinney, T. M. (2013). Modeling the operational capabilities for customized and commoditized services. *Journal of Operations Management*, 31, 555–566.
- Day, E., & Barksdale, H. C. (1994). Organizational purchasing of professional services: the process of selecting providers. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- De Brentani, U. (2001). Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association*, 18(3), 169-187.
- Demand Gen 2021 B2b buyers survey report: as buying committees expand, unique patterns emerge among different stakeholders. Haettu osoitteesta <https://www.demandgenreport.com/resources/research/2021-b2b-buyers-survey-as-buying-committees-expand-unique-patterns-emerge-among-different-stakeholders/>, luettu 2.10.2021
- FEACO, the European Federation of Management Consultancies Associations: Haettu osoitteesta <https://www.feaco.org/industry>, luettu 17.12.2022
- Gershenson, J. K., Prasad, G. J., & Zhang, Y. (2003). Product modularity: definitions and benefits. *Journal of Engineering design*, 14(3), 295-313.
- Grönroos, Christian (1984) A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, Vol. 18, No. 4. s. 36-44.
- Grönroos, Christian (1998) Marketing services: the case of a missing product. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13, No. 4/5. s. 322-338.
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?. *European business review*.
- Grönroos, C. & Ravald. A. 2011. Service as business logic: implications for value creation and marketing: the value creation, interaction, and marketing interface. *Journal of Service Management*. Vol. 22, no. 1.
- Gummesson, Evert (2002) Practical value of adequate marketing theory. *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 3. s. 325-349.
- Heikka. E-L. 2021. Communicating value in knowledge-intensive business relationships. (Väitöskirja. Oulun yliopiston kauppakorkeakoulu)
- Heikka. E-L. ja Mustak. M. 2017. Purchasing of knowledge-intensive business services: a case study of relevant. *Int. J. Procurement Management*, (10), No. 1
- Heikka, E-L., Frandsen, T., & Hsuan, J. (2018). Matching value propositions with varied customer needs: the role of service modularity. *Knowledge and Process Management*, 25(1), 64-73. <https://doi.org/10.1002/kpm.1556>
- Heinonen, K. Strandvik, T. Mickelsson, K-J. Edvardsson, Bo. Sundström, E. & Andersson, P. A customer-dominant logic of service. *Journal of Service xManagement* 2010, Vol. 21, Iss. 4, 531- 548.
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö Sirkka Hirsjärvi & Helena Hurme. Gaudeamus Helsinki University Press.

- Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi, 135, 140.
- Holmlund, M. (2004). Analyzing business relationships and distinguishing different interaction levels. *Industrial Marketing Management*, 33(4), 279-287.
- Ibrahim, H., & Najjar, F. (2008). Assessing the effects of self-congruity, attitudes and customer satisfaction on customer behavioural intentions in retail environment. *Marketing Intelligence & Planning*.
- Jalonen, H. (2008). Informaatio-ohjaus tietojohdamisen näkökulmasta. *Informaatiotutkimus*, 27(2), 34-47.
- Kakouris, A. P., Polychronopoulos, G., & Binioris, S. (2006). Outsourcing decisions and the purchasing process: a systems-oriented approach. *Marketing Intelligence & Planning*.
- Keino, kestävien ja innovatiivisten julkisten hankintojen verkostomainen osaa-
miskeskus. <https://www.hankintakeino.fi>, luettu 8.1.2022
- Kemppilä, S., & Mettänen, P. (2004). Tietointensiiviset palveluyritykset, tutkimuksen nykytila. Sitra.
- Keysar, B., Hayakawa, S. L., & An, S. G. (2012). The foreign-language effect: Thinking in a foreign tongue reduces decision biases. *Psychological science*, 23(6), 661-668.
- Kim, Y., & Vonortas, N. S. (2014). Managing risk in the formative years: Evidence from young enterprises in Europe. *Technovation*, 34(8), 454-465.
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä.
- Laihonen, H., Hannula M., Helander N., Ilvonen I., Jussila J. Kukko M., Kärkkäinen H., Lönnqvist A., Myllärniemi J., Pekkola S., Virtanen P., Vuori V. & Yliniemi T. 2013. Tietojohdaminen. Tampere. Juvenes Print
- Lanning, M. J., & Michaels, E. G. (1988). A business is a value delivery system. McKinsey staff paper, 41(July).
- Leiponen, A. (2006). Organization of knowledge exchange: an empirical study of knowledge-intensive business service relationships. *Economics of Innovation and New Technology*, 15(4-5), 443-464.
- Lipshitz, R., Klein, G., Orasanu, J., & Salas, E. (2001). Taking stock of naturalistic decision making. *Journal of behavioral decision making*, 14(5), 331-352.
- Louviere, J. J., Hensher, D. A., & Swait, J. D. (2000). Stated choice methods: analysis and applications. Cambridge university press.
- Miles, I., Kastrinos, N., Bilderbeek, R., Den Hertog, P., Flanagan, K., Huntink, W., & Bouman, M. (1995). Knowledge-intensive business services: users, carriers and sources of innovation.
- Miles, I. D., Belousova, V., & Chichkanov, N. (2018). Knowledge intensive business services: ambiguities and continuities. *foresight*.
- Miozzo M. & Grimshaw, D. 2005. Modularity and innovation in knowledge-intensive business services: IT outsourcing in Germany and the UK
- Ojasalo, J. (2001). Managing customer expectations in professional services. *Managing Service Quality: An International Journal*.

- O'Mahoney, J. 2010 Management consultancy. Oxford: Oxford University Press.
- Nieminen, S. (2011). Supplier relational effort in the buyer-supplier relationship. Aalto University.
- Parasuraman, A.; Zeithaml, Valerie.L. & Berry, Leonard. L. (1985) A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, Vol. 49, September, s. 41-50.
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*, 67(4), 420. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/refinement-reassessment-servqual-scale/docview/228675435/se-2?accountid=11774>
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 83–96.
- Pekkarinen, S., & Ulkuniemi, P. (2008). Modularity in developing business services by platform approach. *The International Journal of Logistics Management*.
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard business review*, 78(1), 79-90.
- Rossomme, J. (2003). Customer satisfaction measurement in a business-to-business context: a conceptual framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Puusa, A., & Juuti, P. (2011). Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen.
- Puusa, A., & Juuti, P. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2009). Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja.
- Salminen, R. T., & Möller, K. (2006). Role of references in business marketing—Towards a normative theory of referencing. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 13(1), 1-51.
- Santos, JB. & Spring, M. 2015. Are Knowledge Intensive Business Services Really Co-produced? Overcoming Lack of Customer Participation in KIBS. *Industrial marketing management*, 2015. Elsevier
- Sheth, J.N. (1996), "Organizational buying behavior: past performance and future expectations", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 11 No. 3/4, pp. 7-24.
- Sillanpää, I., Shahzad, K., & Sillanpää, E. (2015). Supplier development and buyer-supplier relationship strategies—a literature review. *International Journal of Procurement Management*, 8(1-2), 227-250.
- Skålén, P., Gummerus, J., Von Koskull, C., & Magnusson, P. R. (2015). Exploring value propositions and service innovation: a service-dominant logic study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 137-158.
- Strambach, S. (2008). Knowledge-Intensive Business Services (KIBS) as drivers of multilevel knowledge dynamics. *International journal of services technology and management*, 10(2-4), 152-174.

- Sundbo, J. (2002). The service economy: standardisation or customisation?. *Service Industries Journal*, 22(4), 93-116.
- Tether, B. S., Hipp, C., and Miles, I. (2001) "Standardisation and particularisation in services: evidence from Germany". *Research Policy*. Vol. 30. pp. 1115-1138.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2013). 10. uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Sarajärvi, A., & Tuomi, J. (2013). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi: Uudistettu laitos. Tammi.
- Valli, R., & Aaltola, J. (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2-Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimeneelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus, 70-85.
- Venetis, Karin A & Ghauri, Pervez N. (2004) Service quality and customer retention: building long-term relationships. *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No. 11/12. s. 1577-1598.
- Vilkkä, H. (2021). *Näin onnistut opinnäytetyössä*. PS-kustannus.
- Zenker, A., Muller, E., & Hollanders, H. (2015). Service innovation and economic performance. Discussion paper. European Service Innovation Centre (ESIC) European Commission, Directorate-General Enterprise and Industry.
- Zolkiewski, J., Lewis, B., Yuan, F., & Yuan, J. (2007). An assessment of customer service in business-to-business relationships. *The Journal of Services Marketing*, 21(5), 313-325.
- Varto, J. 1996. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Kirjayhtymä. Helsinki.
- Viskari, S. (2001). Tieteellisen kirjoittamisen perusteet.

LIITTEET

Haastattelurunko

Pro gradu -tutkielmassa tutkittiin kahta pääteemaa, joista toinen liittyi tietointensiivisiin asiantuntijapalveluihin ja toinen niiden palveluntarjoajiin.

Haastattelurunko

Haastateltavien taustatietokysymykset:

1. Minkä ikäinen olet?
2. Mikä on koulutuksesi?
3. Mikä on tehtäväsi yrityksessänne?
4. Mikä on yrityksenne toimiala?
5. Paljonko organisaationne liikevaihto oli viime vuonna?

Kuvaile yrityksenne tietointensiivisten asiantuntijapalvelujen hankintaprosessi.

Tietointensiivisiin asiantuntijapalveluihin liittyvät kysymykset:

1. Mitä asioita tietointensiivisten asiantuntijapalvelujen hyvä arvoehdotus pitää sisällään?
2. Mistä eri osa-alueita tietointensiivisten asiantuntijapalvelujen laatu mielestäsi koostuu?
3. Millaisia riskejä mielestäsi liittyy tietointensiivisten asiantuntijapalvelujen hankintaan?
4. Mitä palveluntarjoajan tulisi huomioida tietointensiivisten asiantuntijapalvelujen räätälöinneissä?

Tietointensiivisten asiantuntijapalveluiden tarjoajiin liittyvät kysymykset:

1. Mitkä asiat ovat yrityksellenne merkityksellisiä asiakassuhteen laatua tarkasteltaessa?
2. Mitä yrityksenne erityisesti odottaa tietointensiivisten asiantuntijapalvelujen tarjoajilta?
3. Kun valmistelette yrityksessänne tietointensiivisten asiantuntijapalvelujen hankintaa, mitä tietoa etsitte? Millä tavalla ja mistä lähteistä tietoa haetaan?

Mitä muita yrityksellenne merkityksellisiä tekijöitä liittyy tietointensiivisten asiantuntijapalvelujen hankintaan?