



Miten yritykset valitsevat rekrytointikumppanin?

Sara Lahtinen

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Miten yritykset valitsevat
rekrytointikumppanin?**

Sara Lahtinen
Liiketalous
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2019

Liiketalous (AMK)

Lahtinen Sara

Miten yritykset valitsevat rekrytointikumppanin?

Vuosi

2019

Sivumäärä

32

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Henkilöstöpalvelu HIRMULle, joka on myyjien suorarekrytointiin erikoistunut yritys. Opinnäytetyön aiheena oli selvittää, miten yritykset valitsevat rekrytointikumppanin. Tavoitteena oli ymmärtää yritysten ostoprosessia, ja mitkä asiat vaikuttavat rekrytointikumppanin valintaan. Ostoprosessin ja rekrytointikumppanin valintaan vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen ostavan yrityksen kannalta auttaa yrityksiä kehittämään toimintaansa kilpailukyvyyn parantamiseksi.

Opinnäytetyön alussa olevassa teoriaosuudessa käsitellään rekrytointipalvelualaa, b-to-b -markkinoiden ominaispiirteitä, b-to-b - ostoprosessia sekä b-to-b - kilpailukeinoja. Teorian lähteinä käytettiin kirjallisia ja sähköisiä lähteitä. Teoriapohjan tarkoituksena oli antaa pohjaa varsinaiselle tutkimukselle.

Tutkimus oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimus tehtiin puhelinhaastatteluina. Haastatteluissa käytettiin sekä lomakehaastattelua että teemahaastattelua. Haastattelukysymykset ja teemat valittiin teorian sekä toimeksiantajan toiveiden pohjalta. Haastateltavia oli yhteensä kahdeksan. Haastateltavina oli HIRMUn nykyisiä asiakasyrityksiä, vanhoja asiakasyrityksiä sekä yrityksiä, jotka käyttävät muita rekrytointikumppaneita. Kaikki haastateltavat olivat pieniä tai keskisuuria yrityksiä, jotka työllistävät myyjiä.

Opinnäytetyön pohjalta voidaan todeta, että yritykset etsivät tietoa rekrytointiyrityksistä yrityksiltä itseltään, suosituksista, Internetistä sekä taloustiedoista. Selvästi suosituimmat tiedonhankintatavat ovat suositukset ja Internet. Tyypillisesti käytetään useampaa tiedonhankintatapaa. Tärkeimpiä rekrytointikumppanin valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat hinta, ammattitaito alan rekrytointiin, aikaisempi menestys sekä asiakaspalvelu. Yritykset toivovat rekrytointikumppanin toimintatavoilta suoraviivaisuutta ja selkeyttä. Hyvää kommunikaatiota ja aktiivisuutta pidetään myös tärkeänä. Rekrytointipalvelun räätälöinnille ei kuitenkaan koeta tarvetta. Jatkotutkimuksena voisi selvittää, miten Henkilöstöpalvelu HIRMU kehittäisi toimintatapojaan kilpailukyvyyn parantamiseksi.

Asiasanat: B-to-B - ostoprosessi, B-to-B - palvelut, ulkoistettu rekrytointi

Lahtinen Sara

How do companies choose a recruitment partner?

Year	2019	Pages	32
------	------	-------	----

The thesis has been commissioned by Henkilöstöpalvelu HIRMU, which is a company specializing in direct recruitment of sellers. The purpose of the thesis was to chart how companies choose a recruitment partner. The aim was to understand b-to-b - purchasing process and the issues that influence the selection of a recruitment partner. Understanding the purchasing process and the factors that influence choosing a recruiting partner help companies to develop their operations to improve competitiveness.

The theoretical section in the beginning of the thesis deals with recruitment service industry, the characteristics of b-to-b market, b-to-b purchasing process and b-to-b competitive tools. Both written and online sources were utilised. The purpose of the theoretical section was to provide a basis for the actual study.

The thesis was a qualitative study and was conducted by telephone interviews. Both form and theme interviews were used. The questions and themes were chosen based on the theory and the wishes of the client. There were a total of eight interviewees consisting of HIRMU's current client companies, old client companies and companies using other recruitment partners. All interviewees were small or medium-sized businesses that employ salespeople.

Based on the thesis, it can be stated that companies search for information about recruitment companies from the companies themselves, recommendations, Internet and financial information. By far, the most popular methods of obtaining information are recommendations and the Internet. Typically, companies use several ways to obtain information. The most important factors that influence the selection of a recruiting partner are price, professional skills, previous success and customer service. Companies want straightforwardness and clarity in their recruitment partner's service. Good communication and activity are also considered important. However, there is no perceived need to customize the recruitment service. Further study could investigate how Henkilöstöpalvelu HIRMU will be able to develop its policies to improve competitiveness

Keywords: B-to-B - purchasing process, B-to-B - services, outsourced recruitment

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Henkilöstöpalvelu HIRMU	6
3	Henkilöstöpalvelut	8
4	B-to-B - palveluiden ostaminen ja myyminen	9
4.1	B-to-B - markkinoiden ominaispiirteet	9
4.2	B-to-B - palvelujen ostoprosessi	10
4.3	Spesifikaatioiden luominen	11
4.4	Palveluntuottajan valinta	12
4.5	Asiakassuhteet ja asiakkaan ongelmanratkaisu	14
4.6	Brändi	15
4.7	Digitaalisuus B2B-ostoprosessissa ja -markkinoinnissa	16
4.8	B-to-B - kilpailukeinot	17
5	Tutkimustulokset	19
5.1	Tutkimuksen toteutus	19
5.2	Rekrytointikumppanien valinta	20
5.3	Rekrytointikumppanin toimintatavat	22
6	Johtopäätökset ja kehitysideat	24
7	Pohdinta	25
	Lähteet	27
	Kuviot	29
	Liitteet	30

1 Johdanto

Henkilöstöpalveluala on todella kilpailtu. Tilastokeskuksen mukaan henkilöstöpalvelualalla toimii Suomessa yli tuhat yritystä. Vakiintuneita yrityksiä on kuitenkin arviolta noin 500-600. Henkilöstöpalveluiden asiakkaita voivat olla lähes kaikkien toimialojen yritykset sekä kunnat. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto.) Jotta henkilöstöpalvelut voivat parantaa kilpailukykyään, on ymmärrettävä, mitkä tekijät vaikuttavat rekrytointikumppanin valintaan. Yritysten rekrytointikumppanin valintaa voidaan kuvata b-to-b - palveluiden ostoprosessin kautta.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten yritykset valitsevat rekrytointikumppanin. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Henkilöstöpalvelu HIRMULle, joka on vuonna 2017 perustettu myyjien suorarekrytointiin erikoistunut yritys. Opinnäytetyön alussa kuvataan lyhyesti henkilöstöpalveluala ja erityisesti ulkoistettuun rekrytointiin liittyvää teoriaa. Tämän jälkeen käsitellään b-to-b - palveluita ja niihin liittyvää ostoprosessin teoriaa sekä yritysten kilpailukeinoja. Teorian pohjalta toteutettiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimus suoritettiin puhelinhaastatteluina. Haastateltavina oli HIRMUn nykyisiä asiakasyrityksiä, vanhoja asiakasyrityksiä sekä yrityksiä, jotka käyttävät muita rekrytointikumppaneita. Kaikki haastateltavat olivat pieniä tai keskisuuria yrityksiä, jotka työllistävät myyjiä.

Opinnäytetyön tekijä on töissä Henkilöstöpalvelu HIRMULLa, joten rekrytointipalveluala on tuttu. Tutkimuksen tavoitteena on kuitenkin ymmärtää rekrytointipalvelua ostavan yrityksen ajatusmaailmaa ostoprosessin aikana. Ostoprosessin ymmärtäminen asiakkaan kannalta auttaa palvelua tarjoavaa yritystä vaikuttamaan positiivisesti potentiaalisen asiakkaan ostoprosessiin. Asiakkaan näkökulman perusteella voidaan siis kehittää rekrytointiyrityksen toimintaa kilpailukeinojen parantamiseksi.

2 Henkilöstöpalvelu HIRMU

Henkilöstöpalvelu HIRMU on myyjien suorarekrytointiin erikoistunut rekrytointiyritys. Yrityksen perustivat Mika Tikkala ja Tuomas Nykänen vuonna 2017. HIRMUn toimipiste sijaitsee Helsingin keskustassa, mutta HIRMUn asiakasyrityksiä ja heidän avoimia työpaikkoja löytyy ympäri Suomea. HIRMU auttaa asiakasyrityksiä löytämään monipuolista työvoimaa myyntityöhön. Asiakasyritykset ovat pieniä ja keskisuuria yrityksiä, joilla on myyntityömahdollisuuksia. Myyntityöpaikkoja löytyy myyntialan ammattilaisille sekä myyntityötä aloittaville. Myyntitöitä on todella monenlaisia ja HIRMU on jaotellut ne verkkosivullaan yritysmyyntiin, kuluttajamyyntiin, myynnin esimiestehtäviin, oppisopimus- ja työharjoitteluun sekä kesätöihin. Työmahdollisuuksia on muun muassa telemyynnissä, ständimyyynnissä, ovelta ovelle myynnissä

sekä yrittäjämyynnissä. Erilaiset asiakasyritykset mahdollistavat monipuolisten työtehtävien lisäksi eri työelämän vaiheisiin sopivia työtehtäviä. Avoimia työpaikkoja löytyy koko-aikaisten työtehtävien lisäksi osa-aikaisina. Osa-aikaista työtä pystyy tekemään muun muassa opintojen ohella.

HIRMUn tavoite on yhdistää työntekijät ja työpaikat keskenään. HIRMulla onkin hurja visio, että kaikki Suomen ahkerat ja iloiset työhirmut löytäisivät itselleen hirmuhyvät työpaikat. (Hirmu.) HIRMU haluaa myös parantaa myyntialan mainetta sekä laajentaa myyntialan kapeakatseisuutta. HIRMUn nimi sekä logon yksisilmäinen "hirviö" kuvastavatkin stereotypistä myyntialan mainetta ja kapeakatseisuutta, jota HIRMU ja rekrytoidut myyjät rikkovat omalla toiminnallaan.

HIRMU erottuu muista rekrytointiyrityksistä erikoistumalla nimenomaan myyjien rekrytointiin. HIRMU tekee todella paljon head huntingia eli suoraakua potentiaalisten työntekijöiden löytämiseksi. HIRMU pitää aktiivisesti yhteyttä hakijoihin rekrytoinnin kaikissa vaiheissa. HIRMU hoitaa rekrytointiprosessin todella tehokkaasti. Yrityksen asiakaspalvelutaidot ovat myös omaa luokkaansa, sillä HIRMU välittää aidosti työnhakijoistaan ja haluaa auttaa hakijoita löytämään juuri heille sopivat työpaikat ja työtehtävät. HIRMU käyttää rekrytointityökaluna Teamtailoria. Teamtailor on rekrytointi- ja markkinointiympäristö, joka on tarkoitettu kaikenlaisille yrityksille (TeamTailor).



Kuvio 1: HIRMUn logo (HIRMU).

3 Henkilöstöpalvelut

Henkilöstöpalveluala on kehittynyt nopeasti. Tilastokeskuksen mukaan henkilöstöpalvelualalla toimii Suomessa yli tuhat yritystä. Vakiintuneita yrityksiä on kuitenkin arviolta noin 500-600. Henkilöstöpalveluiden tarjoamat palvelut vaihtelevat yrityksestä riippuen. Henkilöstöpalveluiden tarjoamia palveluita ovat muun muassa rekrytointi, henkilöstövuokraus, työllisyyspalvelut, suorahaku, henkilö- ja soveltuvuusarvioinnit sekä koulutus ja valmennus. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto.)

Henkilöstöpalveluiden asiakkaita voivat olla lähes kaikkien toimialojen yritykset sekä kunnat. Suurimpia asiakastoimialoja ovat kuitenkin metalliala, toimisto- ja taloushallinto, rakennusala, hotelli-, ravintola- ja catering-ala, varastoala, kaupan ala, kuljetus- ja liikenneala sekä kiinteistönhoito ja siivousala. (Ammattinetti.)

Ulkoistettu rekrytointi eli kumppanin käyttäminen rekrytoinnissa on yleistynyt viime vuosina (Duunitori 2018). Rekrytointi voi tuoda yritykselle mahdollisuuksia ja menestystä. Uusi työntekijä voi tuoda työpanoksen lisäksi muuta osaamista ja yhteistyöverkostoja. Rekrytointiin liittyy kuitenkin riskejä. Riskien määrä kasvaa, jos rekrytointiprosessi tehdään kiireisesti ja taitamattomasti. Epäonnistunut rekrytointi voi tulla yritykselle kalliiksi ja pahimmassa tapauksessa menetetään tuotantoa ja asiakkaita. (Vaahtio 2005,11-12.)

Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä johtaja usein hoitaa rekrytointiprosessin. Vaikka johtajan on hyvä olla mukana rekrytointiprosessissa, yhden henkilön pohdinta rekrytoinnin osalta jää usein liian suppeaksi. Johtajilla on usein samanaikaisesti paljon muita tärkeitä tehtäviä, eikä heille jää tarpeeksi aikaa hoitaa rekrytointiprosessia huolella läpi. Varsinkin rekrytointiprosessin alku on todella aikaa vievää. Johtajilla ei ole välttämättä aikaa vastata kymmeniin tai jopa satoihin tiedustelusoittoihin. Erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä kaikkien työntekijöiden työpanos vaikuttaa merkittävästi koko yrityksen menestymiseen. Tämän takia yritysten kannattaa panostaa jokaiseen rekrytointiin. Pienten ja keskisuurien yritysten kannattaakin käyttää saatavalla olevaa ulkopuolista asiantuntija-apua. Onkin olemassa tutkimustietoa siitä, että yrityksen kasvun ja erilaisten neuvontapalvelupalveluiden käytön välillä on yhteys. Yritykset, jotka käyttävät neuvontapalveluita menestyvät parhaiten. (Vaahtio 2005, 119-122.)

Henkilöstöpalvelut voivat hoitaa rekrytointiprosessin alusta loppuun asti tai vain jonkin tietyn osan, jonka yritys haluaa ulkoistaa. Luotettavien konsulttien käyttö on yritykselle turvallista, koska heitä koskevat samat normit kuin työnantajiakin. Erityisesti huomioon otettava asia on yksityisyydensuojalaki, sillä asiakkaan yksityisyyden kunnioittaminen on todella tärkeää tässä työssä. Konsulteilla on usein työnantajia parempi koulutus ja laajempi osaaminen rekrytoin-

nista. Konsultit osaavatkin huomioida kaikki rekrytointiin liittyvät lakipykälät. Taitamaton rekrytoija saattaakin pilata yrityksensä julkikuvan esimerkiksi käyttämällä epäeettisiä keinoja tai kysymällä asiaankuulumattomia kysymyksiä. Pahimmassa tapauksissa yritys voi varautua jopa oikeusprosessiin ja korvausvaatimukseen. (Vaahtio 2005, 13, 122.)

Henkilöstöpalvelut tekevät välillä muun rekrytointiprosessin lisäksi head huntingia eli suorahakua. Suorahaku on ammattimaisten työntekijöiden etsintää muun muassa verkostoja ja sosiaalista mediaa hyödyntäen. Suorahaussa voi jopa löytää työnhakijan suoraan kilpailevalta yritykseltä. Kun yritykset ulkoistavat entistä enemmän ydinosaa, suorahaku on myös lisääntynyt. Suorahaun hinta yritykselle muodostuu usein perusosasta sekä bonuksesta, joka riippuu kyseisen tehtävän palkkauksesta. Pääsääntönä onkin, että mitä korkeampi palkka uudella työntekijällä on, sitä korkeampi palkkio head hunterille maksetaan. (Vaahtio 2005, 124-126.)

Henkilöstöpalveluiden käyttäminen rekrytoinnissa tuottaakin paljon arvoa ja hyötyä yrityksille. Ulkoistettu rekrytointi antaa yrityksille enemmän aikaa ydintekemiseen sekä varmuuden siitä, että rekrytointiprosessi hoidetaan laadukkaasti. Henkilöstöpalvelut osaavat myös hyödyntää laajoja verkostojaan ja kanavia oikean työntekijän löytämiseen. (Studentwork 2019.)

4 B-to-B - palveluiden ostaminen ja myyminen

B-to-b - palvelut eli business to business - palvelut ovat palveluita, joissa ostajana on yritys. B-to-b - palveluilla tyypillisesti pyritään helpottamaan ja yksinkertaistamaan asiakasyrityksen toimintoihin liittyvää monimutkaisuutta. Palveluiden avulla asiakkaat voivat keskittyä omaan ydinosansa. Palveluilla pyritään myös kasvattamaan asiakasyrityksen tuottavuutta. Palvelut ovat usein luonteeltaan sellaisia, että ne auttavat asiakasyritystä näkemään ja ymmärtämään asiakkaidensa prosesseja ja markkinoita sekä reagoimaan nopeammin tuleviin muutoksiin. Luottamuksen vallitessa yritysten välillä, palvelu minimoi asiakkaan operaatioihin liittyvää epävarmuutta. Palvelut antavat ratkaisuja, joiden avulla kasvatetaan yritysasiakkaiden sitoutuneisuutta ja kasvatetaan asiakassuhteiden kasvua. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 19-20.)

4.1 B-to-B - markkinoiden ominaispiirteet

B-to-b - markkinoilla sekä myyjänä, että ostajana on yritys. B-to-b - ostotoiminta eroaa kuluttajien ostotoiminnasta seuraavanlaisesti:

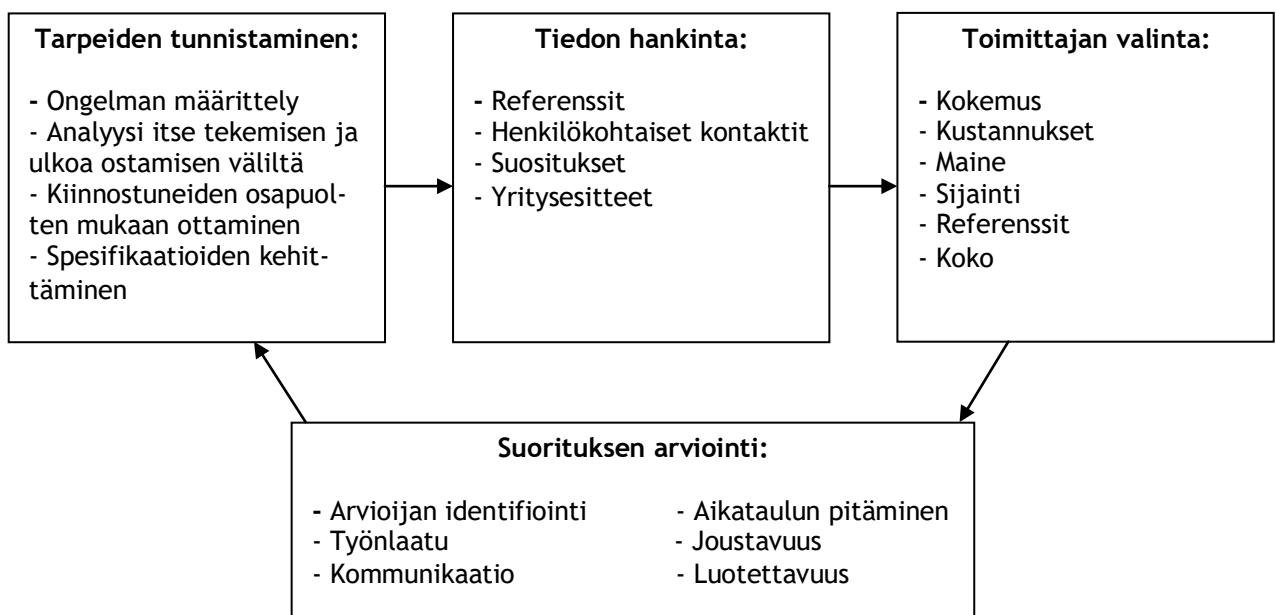
- Ostotoiminta on usein ammattimaista ja monimutkaisempaa.
- Asiakassuhteilla on suuri merkitys ja asiakkaille toimitetaan usein räätälöityjä ja henkilökohtaisia ratkaisuja.
- Markkinat ovat usein maantieteellisesti keskittyneitä ja ostajia on selvästi vähemmän kuin kuluttajien massamarkkinoissa.
- Jakelukanavat on lyhyitä ja suoria.
- Hinta muodostuu tarjouskilpailusta tai monimutkaisen ostoprosessin kautta.
- Tiedonvaihto osapuolten välillä on henkilökohtaista.
- Markkinointiviestintä painottuu henkilökohtaiseen myyntityöhön.
- Vakaat ja pitkäaikaiset suhteet rohkaisevat uskollisiin asiakassuhteisiin.
- Suurissa yrityksissä ostajina on usein koulutettuja ammattiostajia.
- Ostokäyttäytymiseen vaikuttavat myös useat eri organisaation tasot ja osastot. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä on kuitenkin vähemmän organisaation tasoja, eikä heillä välttämättä ole ostamiseen erikoistunutta osastoa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 24-26.)

Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä ostoprosessien ero kuluttajien ostoprosessiin ei ole yhtä merkittävä kuin suurilla yrityksillä. Ostokäyttäytyminen eroaa yksityisten ihmisten ostokäyttäytymisestä lähinnä siten, että yritykset ostavat suurempia määriä ja ostopäätösten teko on järkipäisempää. Yrityksessä ennen ostopäätöstä tehdään yleensä tarkka pohjatyö. Pohjatyönä selvitetään muun muassa, millaisia tuotteita tarvitaan, mistä niitä saa, mikä yritys olisi paras valinta tavarantoimittajaksi sekä tehdään tarkat laskelmat kustannuksista. (Verkkovaria 2016.)

4.2 B-to-B - palvelujen ostoprosessi

B-to-b - ostoprosessi koostuu useasta vaiheesta. Yrityksen ostoprosessin eteneminen riippuu siitä, onko kyseessä ensimmäinen ostokerta vai uudelleenosto. Ensimmäisen ostokerran ostoprosessin vaiheet ovat tarpeiden tunnistaminen, tiedon hankinta, palveluntoimittajan valinta ja toimittajan suorituksen arviointi. Tarpeiden tunnistamisen vaiheessa yrityksen ongelma määritellään ja analysoidaan, ratkaistaanko ongelma itse vai ulkoistetusti. Prosessiin otetaan mukaan kiinnostuneet osapuolet ja kehitetään spesifikaatiot. Spesifikaatio tarkoittaa yksityis-

kohtaisia ominaisuuksia, jotka ostettavan palvelun tulee täyttää. Seuraavassa vaiheessa eli tiedon hankinnassa yritykset voivat hakea tietoa muun muassa referensseiltä, henkilökohtaisilta suosituksilta ja yritysesitteistä. Toimittajan valinnan vaiheessa yritys tarkastelee muun muassa kokemuksia, kustannuksia, mainetta, sijaintia, referenssejä ja kokoa. Kun ostettu palvelu on toteutettu, suorituksia arvioidaan. Tässä vaiheessa arvioijan identifiointin lisäksi arvioidaan palveluntarjoajan työnlaatua, kommunikaatiota, aikataulun pitämistä, joustavuutta ja luotettavuutta. Suorituksen arviointi vaikuttaa taas seuraavaan B-to-b - palvelun ostoprosessiin. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 41-42.) B-to-b - palvelujen ostamisen erityispiirteet tulevat esille kun tarkastellaan ostoprosessin vaiheita tarkemmin kuviossa 2.



Kuvio 2: B-to-b - palvelujen ostoprosessi (Ojasalo & Ojasalo 2010, 42).

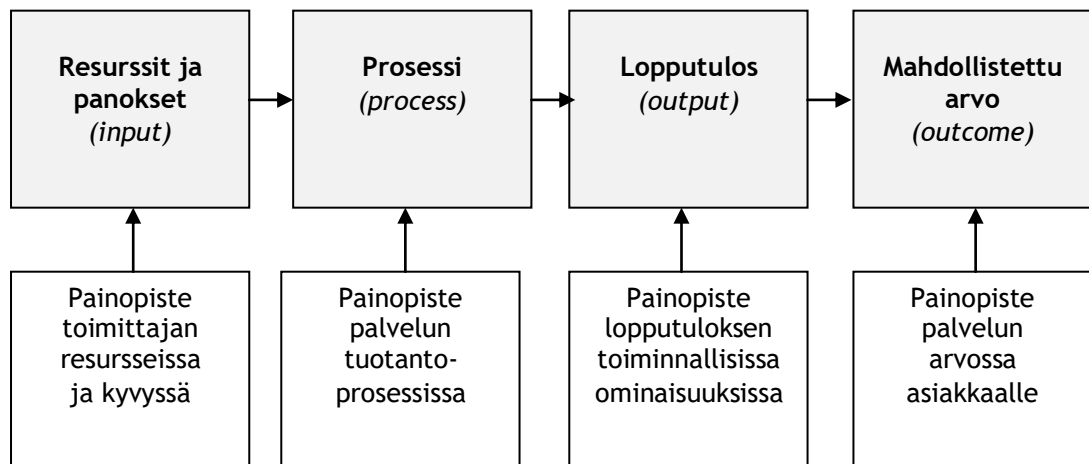
4.3 Spesifikaatioiden luominen

Erityisesti ostettavan b-to-b - palvelujen spesifikaatioiden luominen sisältää erityispiirteitä. Spesifikaatio tarkoittaa yksityiskohtaisia ominaisuuksia, jotka ostettavan palvelun tulee täyttää. B-to-b - palvelun spesifikaatiot muodostuvat neljästä periaatteesta: palvelun panoksista, prosessista, välittömästä lopputuloksesta sekä mahdollistetusta arvosta, joita tarkastellaan tarkemmin kuviossa 3.

Palvelun resurssien ja panosten mukaisessa spesifioinnissa käsitellään lisäkapasiteetin tai ulkoisen asiantuntemuksen ostamista. Täsmentämisessä käydään läpi muun muassa palvelun

tuottamisessa tarvittavien henkilöiden lukumäärä, koulutustaso ja käytettävät työtunnit. Palvelun prosessin spesifioinnissa yritysasiakas ilmaisee täsmällisesti toimet, jotka hän haluaa suoritettavan. Asiakas usein myös täsmentää toivotun toimenpiteiden minimilaadun. Jotta toivottu lopputulos saadaan aikaan, asiakkaan on itse tiedettävä, millaisia toimia suoritetaan ja miten. Palvelun lopputuloksen spesifioinnissa on tärkeää, että asiakas tietää ja osaa ilmaista omat tarpeensa palvelua tuottavalle yritykselle. Asiakkaan tuleekin yksilöidä, millaisen toiminnallisen lopputuloksen hän haluaa palvelusta seuraavan. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 44-46.)

Palvelun spesifioinnissa on kaksi eri vaihtoehtoa: asiakas antaa palveluntuottajan muuntaa omat tarpeensa palveluun liittyviksi toiminnoiksi, ottamatta kantaa, millä toimilla lopputulos saadaan aikaan tai asiakas spesifioi lopputuloksen lisäksi myös toimet, jolla lopputulokseen päästään. Mahdollistetun arvon mukainen palvelun spesifiointi tapahtuu, kun palvelu on suoritettu. Palveluilla pyritäänkin mahdollistamaan jokin asiakkaalle arvoa tuottava asia. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 44-46.)



Kuvio 3: Ostettavien b-to-b - palvelujen spesifiointi menetelmät (Ojasalo & Ojasalo 2010, 44).

4.4 Palveluntuottajan valinta

Asiakasyritys arvioi palveluntuottajan ennen ostopäätöstä sekä sen jälkeen. B-to-b - palveluntuottajan valinnassa yleensä arvioidaan useita potentiaalisia toimittajia. Arvioinnin jälkeen potentiaaliset toimittajat laitetaan paremmuusjärjestykseen, jonka perusteella lopullinen valinta tehdään. Arviointi muodostuu tyypillisesti kohteen prosessista, lopputuloksesta ja seurannaisvaikutuksiin liittyvistä tekijöistä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 46.)

Palveluntuottajan valinta voi muistuttaa luonteeltaan auditointia tai luokittelua. Auditointiin perustuva valinnassa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tietoa. Auditoinnissa keskitytään vain muutamaiin tärkeisiin palveluntoimittajiin. Sillä pyritään selvittämään muun muassa toimittajan osaamista ja kykyä rakentaa tulevaisuuden toimittajasuhde. Auditointi onkin tulevaisuuden katsovaa. Luokittelussa käytetään kvantitatiivista eli määrällistä tietoa. Luokittelussa keskitytäänkin suurempaan määrään palvelun potentiaalisia toimittajia. Toimittajia arvioidaan heidän palvelujensa aikaisemman suorituskyvyn perusteella. Luokittelu onkin menneisyyteen katsovaa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 47.) Toimittajien auditoinnin ja toimittajien luokittelun eroja tarkastellaan tarkemmin kuviossa 4.

Toimittajien auditointi	Toimittajien luokittelu
Laadullinen	Määrällinen
Orientaatio tulevaisuudessa	Orientaatio menneisyydessä
Uudet ja nykyiset toimittajat	Vain nykyiset toimittajat
Valikoidut ja tärkeät toimittajat	Suurin osa toimittajista
Laaja tarkastelu	Rajoittunut tarkastelu
Aikaa vievä	Standarditietoon pohjautuva
Yhteistyössä toimittajan kanssa	Vain ostavan yrityksen toimesta

Kuvio 4: Toimittajien auditoinnin ja luokittelun erot (Ojasalo & Ojasalo 2010, 47).

Jos palvelun ostajalla on jo asiakassuhde johonkin b-to-b - palveluntarjoajaan, sitä voidaan arvioida kokonaisuutena. Tätä varten on kehitetty arviointilista, joka sisältää muun muassa seuraavat kysymykset:

- Mitä palveluntoimittaja antaa meille?
- Kuinka tärkeä palveluntoimittaja on meille määrällisesti ja laadullisesti?
- Kuinka tärkeitä me olemme palveluntoimittajalle määrällisesti ja laadullisesti?
- Minkälainen yrityksemme ja palveluntoimittajien välisten kontaktien luonne on?

- Millainen ilmapiiri suhteessa vallitsee, kun ajatellaan molemminpuolisia odotuksia?
- Mikä on suhteen kannattavuus?

(Axelsson & Wynstra 2005, 177-178)

4.5 Asiakassuhteet ja asiakkaan ongelmanratkaisu

B-to-b - palveluiden liiketoiminnan kannalta asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen on erittäin merkittävää. Palvelua tuottavan yrityksen on tärkeää asiakashankinnan lisäksi myös ylläpitää ja kehittää olemassa olevia asiakassuhteita. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 121.) Pitkäaikaisista asiakassuhteista on hyötyä sekä myyvälle yritykselle että ostavalle yritykselle.

Myyvälle yritykselle koituvat hyödyt ovat muun muassa kannattavuuden kasvu, lisääntyneet ostot, pienentyneet kustannukset, ilmainen kuulopuheisiin ja asiakkaiden antamiin referensseihin eli asiakkaiden suosituksiin perustuva markkinointi, asiakkaiden vähentynyt hintaherkkyys, oppiminen ja uudet kompetenssit sekä vähentynyt omien työntekijöiden vaihtuvuus (Ojasalo & Ojasalo 2010, 126).

Ostavalla yrityksellä on mahdollista saada pitkien asiakassuhteiden kautta suurempaa arvoa itselleen. Arvolla tarkoitetaan sitä, mitä ostava asiakas saa suhteessa siihen, mitä hän antaa. Asiakkaat saavatkin pitkäaikaisista toimittajasuhteista muun muassa luottamushyötyä, sosiaalista hyötyä ja erityiskohteluun liittyviä hyötyjä. Kun myyvä yritys tuottaa yritysasiakkaalle jatkuvasti suurta ja monipuolista arvoa, asiakkaalle on kannattavaa pysyä asiakassuhteessa, eikä ostavan yritys välttämättä harkitse edes muita vaihtoehtoja. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 132.)

Yritykset usein ostavat b-to-b - palveluita, jotta saavat ratkaisuja ongelmiinsa. Tämän takia b-to-b - palvelut usein perustuvat asiakkaan ongelman määrittelyyn ja ratkaisun tarjoamiseen. Ostavan yrityksen ongelmasta seuraa se, että yrityksellä on tarve muutokselle. Ongelmanratkaisu tuottaa ostavalle yritykselle arvoa. Ongelmanratkaisun tarve tarjoaakin b-to-b - palvelua tuottavalle yritykselle myyntimahdollisuuden. Yritysasiakkaan ongelmalla voidaan tarkoittaa eri asioita, minkä takia onkin tärkeää, että palveluntarjoaja ymmärtää, mitä ongelmalla milloinkin tarkoitetaan. B-to-b - palvelujen markkinoinnin näkökulmasta katsottuna asiakasyrityksen ongelma ymmärretään niin, että asiakkaalla on ongelma, jos hänen yrityksessä on ero nykyisen ja halutun olotilan välillä ja joku on huolissaan olotilojen erosta ja haluaa muutoksen. Asiakasyrityksen nykyinen olotila on siis todellinen ja vallitseva ja haluttu olotila on mahdollinen olotila tulevaisuudessa. Ero näiden kahden olotilan välillä edustaa ongelmaa ja sen voi poistaa ongelmanratkaisulla. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 62-63)

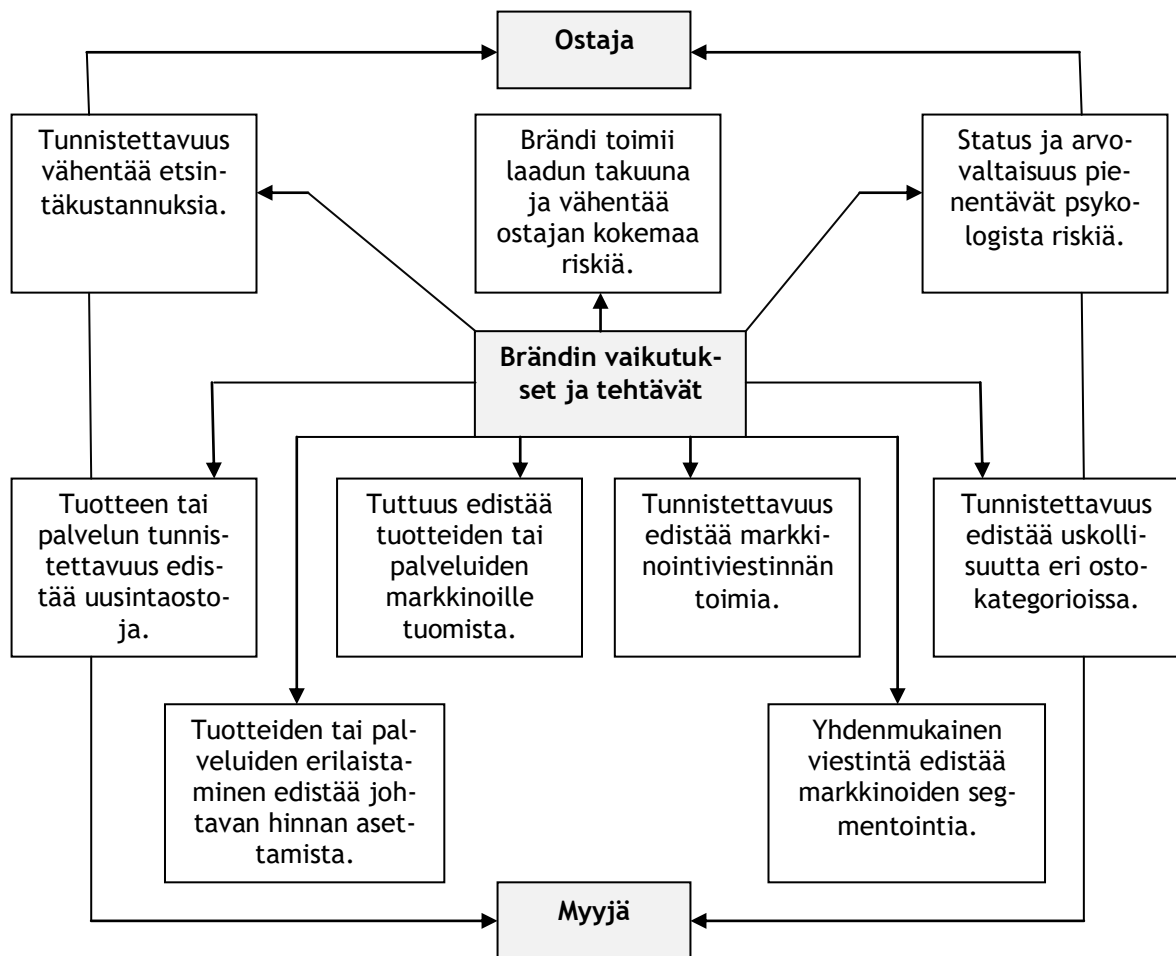
Ongelmanmäärittelyprosessi on ongelmanratkaisun ostoprosessi. Palvelua tarjoava yritys voi osallistua ongelmanmäärittelyprosessin kaikkiin tai vain joihinkin vaiheisiin. Vaikka palvelua tarjoava yritys ei osallistuisi ongelmanmäärittelyyn, on tärkeää, että yritys tietää, miten ongelman määrittely etenee. Ongelma muodostaakin asiakkaan tarpeen ja palvelun ostamisen perustan. Ongelmanratkaisu muodostuu ongelman tunnistamisesta, ongelman määrittelyn kehittämisestä sekä ongelman määrittelyn arvioinnista. Kaikissa näissä vaiheissa ongelma voidaan määrittellä uudelleen uusien aineistojen ja näkökulmien valossa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 77-79.)

Kun ongelma on määritelty, voidaan kehittää ratkaisuja eli palvelutarjoamaa. Ratkaisun kehittämässä luova ideointi ja innovaatio ovat keskeisessä asemassa. Asiakkaan osallistuminen ratkaisun kehittämässä on myös olennaista. Ongelmanratkaisut ja niiden kehittämistekniikat voidaan jaotella kolmeen luokkaan luovuuden ja uutuuden mukaan. Nämä kolme luokkaa ovat nykyistä peruslähestymistapaa säilyttävät, venyttävät ja rikkovat ratkaisut. Nykyistä peruslähestymistapaa säilyttävien ratkaisujen kehittämismenetelmän ongelmakenttään ei tuoda mitään uusia muuttujia tai niiden välisiä vuorovaikutussuhteita. Nykyistä peruslähestymistapaa venyttävät ratkaisujen kehittämismenetelmässä tuodaan kokonaan uusia elementtejä tai niiden välisiä vuorovaikutussuhteita ongelmakenttään. Nykyistä peruslähestymistapaa rikkovat ratkaisujen kehittämismenetelmissä tuodaan sekä kokonaan uusia elementtejä, että niiden välisiä vuorovaikutussuhteita ongelmakenttään. Tilanteeseen sopivin ongelmanratkaisulähestymistapa valitaan yhdessä asiakkaan kanssa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 96-97). Ongelmanratkaisuvaihtoehtojen arviointi, karsinta sekä lopullisen ratkaisuvaihtoehdon valinta tapahtuu aina tapauskohtaisesti (Ojasalo & Ojasalo 2010, 107). Vaikka palvelua tarjoavalla yrityksellä on merkittävä rooli ongelman määrittämisessä sekä ratkaisun kehittämässä, yritysasiakas tekee aina lopullisen päätöksen (Ojasalo & Ojasalo 2010, 120).

4.6 Brändi

Palveluntuottajan brändi vaikuttaa tuottajan valintaan, sillä vahva brändi tarjoaa hyötyä sekä asiakasyritykselle että palveluntarjoajalle. Brändi on siihen liitettyjen arvojen ja mielikuvien summa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 197.) Brändin voi kuitenkin jakaa tarkemmin brändi - imagoon ja brändi - identiteettiin. Brändi - imago on asiakkaan mielessä muodostuva kuva tuotteesta tai palvelusta. Brändi - identiteetti kuvaa taas brändi - imagoa, jonka yritys haluaa luoda muun muassa markkinoinnin avulla. Asiakkaat kokevat siis jokaisen brändin kehittämisen prosessin liittyvän brändiviestin ja muodostavat niiden kokemusten pohjalta mielessään brändi - imagon. (Grönroos 2010, 386.)

Kun palvelubrändiä kehitetään, on pidettävä mielessä kaksi asiaa: brändisuhteiden luomisen lähtökohta ei ole valmiiksi tehty vakiotuote, kehittämisprosessin ytimenä ovat palveluprosessi. Lisäksi brändin kehittämisprosessin perustana ovat yritys ja sen prosessit, eivätkä erilliset palvelut. (Grönroos 2010, 391.) Brändi voi kasvattaa asiakasuskollisuutta, mahdollistaa paremmat myyntikatteet, helpottaa jakelukanaviin pääsyä, vähentää kilpailun uhkaa ja helpottaa uusien palveluiden tuomista markkinoille. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 197.) Kuvio 5 kuvaa, miten brändi vaikuttaa palvelun ostajaan ja myyjään:



Kuvio 5: Brändin vaikutukset ja tehtävät ostajalle ja myyjälle (Ojasalo & Ojasalo 2010, 198).

4.7 Digitaalisuus B2B-ostoprosessissa ja -markkinoinnissa

Digitaalinen aikakausi on muuttanut tapaa, jolla yritykset etsivät tietoa ostettavista palveluista. Digitaalisella markkinoinnilla on ollut erityisen suuri vaikutus siihen, kuinka B2B-yritykset markkinoivat itseään tehokkaasti. (Cline 2019.)

B2B-asiakkaat ovat yleensä paljon valikoivampia niiden yritysten kanssa, joihin he luottavat ja keiden kanssa tekevät yhteistyötä. Tämän vuoksi B2B-liiketoiminnan tulisi keskittyä kattavaan, esteettisesti miellyttävän ja nopeaan verkkosivustoon. B2B-yritykset hyödyntävät verkkosivustojaan luodakseen ammattimaisemman ulkonäön ja lisätäkseen tuotemerkkien luottamusta. Hyvin tehdyt verkkosivut voivat myös tuoda lisää potentiaalisia asiakkaita verkkosivustolle ja johtaa lämpimämpiin liideihin. (Cline 2019.)

Laadukkaan sisällön luominen on myös erittäin tärkeää yritykselle, joka haluaa houkutella muita yrityksiä ostamaan heiltä. Ostavat yritykset etsivätkin yritystä, joka voi tuoda heille arvoa. Keskittymällä sisältömarkkinointiin B2B yritykset kykenevät osoittamaan arvonsa, jonka voivat tarjota yritysasiakkaalleen. Luomalla sisältöä, B2B-yritykset pystyvät asettamaan itsensä arvovaltaiseksi brändiksi ja yritykseksi omalla markkina-alueellaan. (Cline 2019.)

LinkedIn on yksi parhaista alustoista myydä muille yrityksille. LinkedIn sisältää yrityksiä, jotka etsivät aktiivisesti molempia osapuolia palkitsevia kumppanuuksia. LinkedInissä onkin paljon yritysten päätöksentekijöitä, jonka takia yritykset voivat leikata paljon kustannuksia ja aikaa käyttämällä aktiivisesti LinkedIniä markkinoinnissa ja verkostoitumisessa. (Cline 2019.)

4.8 B-to-B - kilpailukeinot

Yritysten erilaiset kilpailukeinot vaikuttavat vahvasti yrityksen menestykseen ja siihen, kuinka paljon yrityksen palveluita ostetaan. Kilpailukeinot tarkoittavatkin keinoja tai toimintatapoja, joilla yritys pyrkii saamaan mahdollisimman hyvän markkinaosuuden (Suomen digimarkkinointi). Perinteisin tapa jakaa kilpailukeinoja on markkinointimixi. Markkinointimixi tunnetaan yleensä neljän P:n mallista, mutta yritysten kilpailukeinojen määrittämisessä käytetään seitsemän P:n mallia (Silcox 2015). Seitsemän P:tä muodostuvat seitsemästä englanninkielisestä sanasta: product (tuote/palvelu), price (hintaa), place (saatavuus/jakelu), promotion (markkinointitoimenpiteet), people (ihmiset), process (yrityksen prosessit) ja physical evidence (fyysinen todiste).

Product eli tuote tai palvelu on tärkein osa markkinointimixiä. Nykyaikaisessa suhdemarkkinoinnissa korostetaan asiakasuskollisuuden merkitystä ja se edellyttää, että palvelu muotoillaan asiakkaan toiveiden mukaisesti. (Gurumarkkinointi 2015.) Asiakkaalle räätälöity palvelu on todella tärkeää, sillä toisin kuin tuotetta, palvelua ei voida mitata hyödykkeen ulkonäön, tunteen ja muiden ominaisuuksien perusteella (Richa 2014).

Price eli palvelujen hinnan määrittäminen on usein haasteellisempaa, kuin tuotteen hinnoittelu, joissa lopullinen hinta riippuu muun muassa raaka-aineista, tuotanto- ja jakelukustannuksista (Richa 2014). Hinta on kuitenkin kilpailukykyinen, jos se vastaa palvelun laatua. Hintaan vaikuttavat myös esimerkiksi tuotannonkustannukset. Hinnan määrittämisessä on myös tärkeää miettiä, mitä asiakas on valmis maksamaan palvelusta. (Gurumarkkinointi 2015.)

Place eli saatavuus tai jakelu määräytyy kohderyhmän mukaisesti. Sen tarkoituksena on saada asiakkaalle tilaisuus palvelun ostamiseen. Saatavuudella voidaan myös vaikuttaa yrityksen ja palvelun imagoon. (Gurumarkkinointi 2015.) Onkin tärkeää, että yritykset miettivät, kuinka näkyvillä ja helposti saatavilla yrityksen palvelut ovat potentiaalisille asiakkaille (Richa 2014).

Promotion eli markkinointiviestintä tarkoittaa yrityksen ulospäin tapahtuvaa viestintää. Siihen ei kuulu pelkästään mainostaminen, vaan siihen kuuluvat myös suhdetoiminta, tiedottaminen sekä myyinnedistäminen. (Gurumarkkinointi 2015.) Palvelumarkkinoilla on yleisesti kova kilpailu, minkä takia yritysten kannattaa mainostaa palveluitaan kattavalla ja monipuolisella viestintäkanavavalikoimalla (Richa 2014). Markkinointiviestinnän pitäisi myös kohdata palvelun, hinnan ja saatavuuden kanssa (Gurumarkkinointi 2015).

People eli ihmiset tarkoittavat kaikkia niitä ihmisiä, jotka osallistuvat palveluiden kuluttamiseen joko suorasti tai epäsuorasti. Ihmisiin kuuluu yleensä asiakkaat ja yrityksen koko henkilöstö, vaikka he eivät olisi suoraan tekemisissä asiakkaan kanssa. Henkilöstö luo yrityksen palvelukulttuurin ja erinomainen palvelukulttuuri tuo yritykselle lisää asiakkaita. (Gurumarkkinointi 2015.)

Processes eli toimintatavat ovat tapoja, joilla yritys toimii asiakkaidensa sekä sidosryhmiensä kanssa. Toimintatapoihin kuuluu myös yrityksen sisäiset toimintatavat. (Gurumarkkinointi 2015.) Yrityksen toimintatapojen määrittely on todella tärkeää, sillä nykypäivän kilpailutilanteessa yritykset ovat aina kilpailussa toimittava palvelut nopeasti, tehokkaasti ja korkealaatuisesti (Richa 2014).

Physical evidence eli fyysinen todiste kattaa fyysisen palveluympäristön toimivuuden, palvelun onnistuvuuden ja asiakkaiden kokemukset (Gurumarkkinointi 2015). Palvelua tarjotessa yritysten kannattaakin miettiä, minkälaisen kokemuksen asiakkaalle haluaa antaa ja miten lisätä asiakasta ilahduttavia elementtejä (Richa 2014).

5 Tutkimustulokset

5.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten yrityksen valitsevat rekrytointikumppanin. Tutkimuksen alussa perehdyttiin aiheen teoriapohjaan. Tämän jälkeen tietoa hankittiin haastattelujen pohjalta. Tutkimusmenetelmänä oli kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, koska tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta. Kvalitatiivisen tutkimuksen tapaan haastateltavien määrä oli melko pieni. Haastateltavien määrää ei päätetty ennen tutkimuksen aloittamista. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoin aineiston keruuseen käytettiin saturaation käsitettä. Saturaation käsitteellä tarkoitetaan sitä, että aineistoa on riittävästi kun samat asiat alkavat kertautua haastatteluissa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 182).

Haastateltavina oli lopulta kahdeksan yritystä. Viisi yrityksistä olivat HIRMUn nykyisiä asiakkaita, yksi oli HIRMUn vanha asiakas ja kaksi yrityksistä käyttivät muita rekrytointikumppaneita. Kaikki haastateltavat yritykset olivat pieniä tai keskisuuria yrityksiä, jotka työllistävät myyjiä. Kyseinen rajausta oli tehty siksi, että tällöin kaikki haastateltavat ovat HIRMUn potentiaalisia asiakkaita ja HIRMU hyötyy tutkimuksesta mahdollisimman paljon.

Haastattelut pidettiin anonyymeina puhelinhaastatteluina viikoilla 48 ja 49. Haastattelut olivat anonyymeja, koska yritysten nimillä ja tarkoilla tiedoilla ei ole tutkimuksen kannalta merkitystä. Anonyymi haastattelu rohkaisee myös haastateltavia vastaamaan rehellisesti tutkimukseen. Haastattelut pidettiin puhelinhaastatteluina, jotta voitiin varmistaa, että haastateltavat ymmärtävät kysymykset oikein ja saadaan tarpeeksi laajat vastaukset. Puhelinhaastattelut olivat sovittu etukäteen haastateltavien kanssa heidän aikatauluilleen sopiviksi. Haastattelut kestivät noin 10 - 15 minuuttia ja niiden aikana tehtiin muistiinpanoja haastateltavien vastauksista. Haastattelut pidettiin lyhyinä, jotta haastateltavat ehtivät ja jaksavat vastata haastatteluun.

Haastattelumenetelmiä oli kaksi erilaista. Yrityksiä, jotka eivät ole koskaan tai eivät ole tällä hetkellä HIRMUn asiakkaita, haastateltiin lomakehaastatteluina. Lomakehaastattelu, joka on toiselta nimeltään strukturoitu haastattelu tapahtuu lomaketta käyttäen. Lomakkeessa kysymykset ja niiden esittämisjärjestys on täysin määrätty (Hirsjärvi ym. 2010, 208). Lomakehaastattelua käytettiin sen takia, että se on selkeä haastateltavalle.

HIRMUn nykyisiä asiakkaita haastateltiin teemahaastatteluina. Teemahaastattelua käytettiin HIRMUn nykyisten asiakkaiden haastatteluun, koska oletuksena oli, että he vastaavat mieluummin ja kattavammin haastatteluun. Teemahaastattelussa teema-alueet ovat etukäteen päätetty, mutta tarkat kysymykset ja niiden järjestys puuttuu (Hirsjärvi ym. 2010, 208). Teemahaastattelun hyvänä puolena onkin, että haastateltavat voivat tuoda helpommin esille

omia ajatuksiaan valituista teemoista. Lomake- sekä teemahaastattelussa käytiin kuitenkin läpi samoja aiheita. Haastattelukysymykset ja teemat valittiin teorian sekä toimeksiantajan toiveiden pohjalta.

5.2 Rekrytointikumppanien valinta

Haastateltavaksi valittiin yrityksiä, jotka käyttävät rekrytointikumppaneita, jotta haastateltavat pystyvät vastaamaan haastatteluun. Kaksi haastatelluista yrityksistä käyttää kahta rekrytointikumppania saman alan rekrytointeihin. Kolme haastatelluista yrityksistä käyttää useampaa rekrytointikumppania, mutta kaikkia eri alan rekrytointeihin. Vain yhtä rekrytointikumppania käyttää kolme haastatelluista yritystä.

Neljä eli puolet haastatelluista yrityksistä eivät osanneet sanoa, kuinka monen yrityksen joukosta rekrytointikumppanit valittiin. Kaksi haastatelluista kertoi, että rekrytointikumppania valittaessa tarkasteltiin vain muutamaa potentiaalista yritystä. Toiset kaksi haastatelluista yrityksistä kertoi, että alunperin tarkasteltiin useita, noin kymmentä rekrytointiyritystä. Eräs haastateltu kertoi, että alunperin tarkasteltavien yritysten määrä oli melko suuri, mutta tarkemmin tarkasteltiin kolmea yritystä.

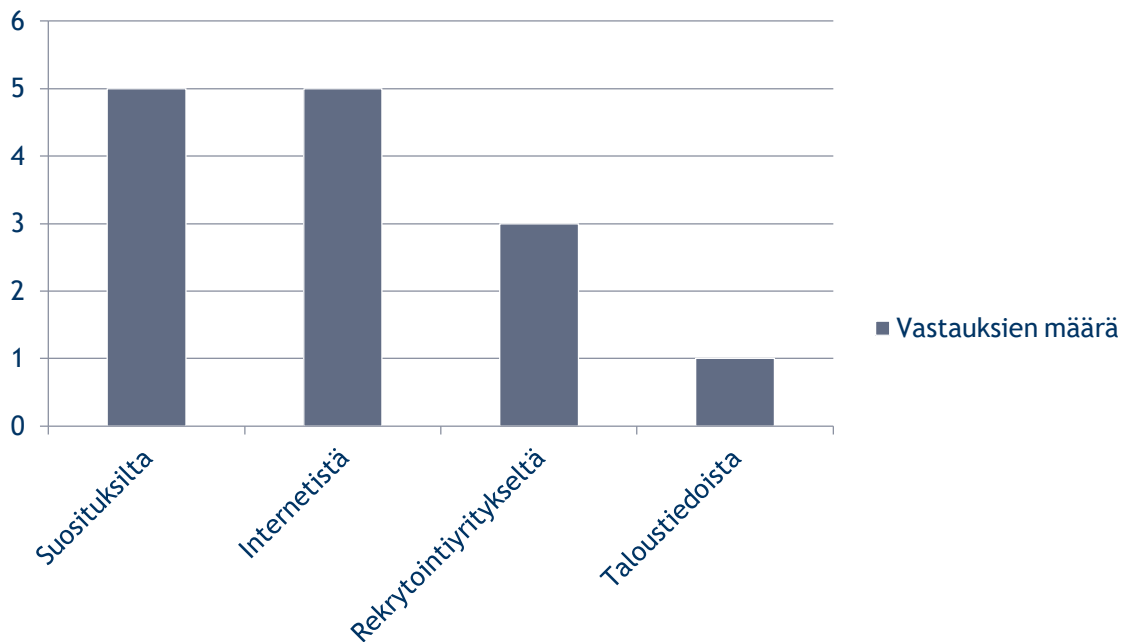
Rekrytointikumppania valitessa kunnolla vertailtiin kolmea eri yritystä, jotka valikoituivat isommasta joukosta. Valintaan vaikutti erityisesti se, että kaikki kolme yritystä olivat itse yritykseen yhteydessä.

Vertailimme neljää eri yritystä. Vertailuun otetuilla yrityksillä yhteistä oli rekrytoinnin takuu aika.

Haastatellut yritykset etsivät tietoa rekrytointiyrityksistä yrityksiltä itseltään, suosituksista, Internetistä ja taloustiedoista. Selvästi suosituimmat tiedonhankintatavat ovat suositukset sekä Internet. Haastateltavat tarkoittivat Internetillä lähinnä rekrytointiyritysten omia verkkosivuja. Suurin osa haastatelluista käyttävät useampaa tiedonhankintatapaa.

Tietoa rekrytointiyrityksistä on haettu suoraan yrityksiltä itseltään, koska valitut kumppanit ovat itse olleet yhteydessä yritykseen. Tietoa on hankittu myös netistä ja suosituksista.

Mistä tietoa haetaan



Kuvio 6: Mistä yritykset hakevat tietoa rekrytointiyrityksistä.

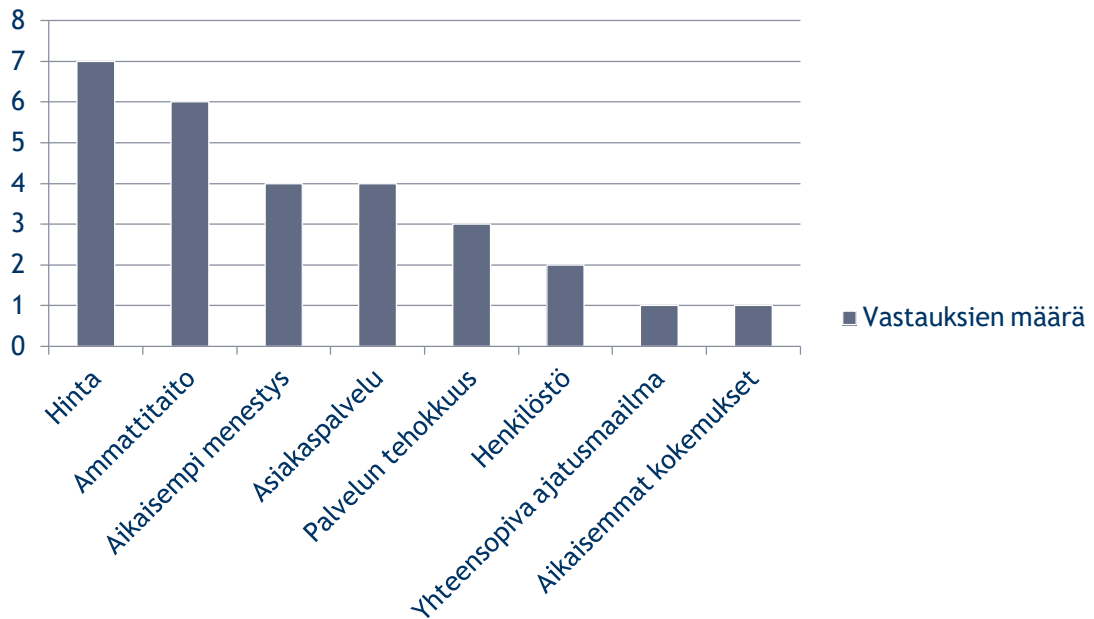
Haastatelluilta yrityksiltä selvitettiin seuraavaksi, mitä tietoa he etsivät rekrytointiyrityksistä eli mitä asioita he tarkastelevat valitessaan rekrytointiyritystä ja, mitkä tekijät vaikuttavat valintaan. Haastatellut toivat esille palvelun nopeuden ja tehokkuuden, asiakaspalvelun, hinnan, omat aikaisemmat kokemukset, ammattitaidon alan rekrytointiin, henkilöstön, yhteensopivan ajatusmaailman ja aikaisemman menestyksen. Kaikki haastatellut yritykset toivat esille useita erilaisia valintaan vaikuttavia tekijöitä.

Valintaan vaikutti laatu, asiakaspalvelu ja hinta. Laadulla tarkoitetaan rekrytointikumppanin isoa verkostoa, näyttö aikaisemmasta onnistumisesta sekä asiantuntevuutta. Laatu madaltaa epäonnistumisen riskiä. Asiakaspalvelulla tarkoitetaan erityisesti hyvää ja aktiivista kommunikatiota yritysten välillä. Valitun rekrytointikumppanin hinta oli melko korkea, mutta sitä madallettiin ostoprosessin aikana. Hintaa ei kuitenkaan pidetä niin tärkeänä asiana, koska rahaa saa aina. Aika ja vaiva on arvokkaampaa.

Rekrytointikumppanit valitaan soveltuvuuden ja hinnan perusteella. Tavoitteena on pitkät asiakassuhteet.

Selvästi tärkeimpinä rekrytointikumppanin valintaan vaikuttavina tekijöinä pidettiin hintaa, ammattitaitoa alan rekrytointiin, aikaisempaa menestystä ja asiakaspalvelua. Suurin osa yrityksistä toivat esille edellä mainitut neljä tekijää.

Valintaan vaikuttavat tekijät



Kuvio 7: Rekrytointikumppanin valintaan vaikuttavat tekijät.

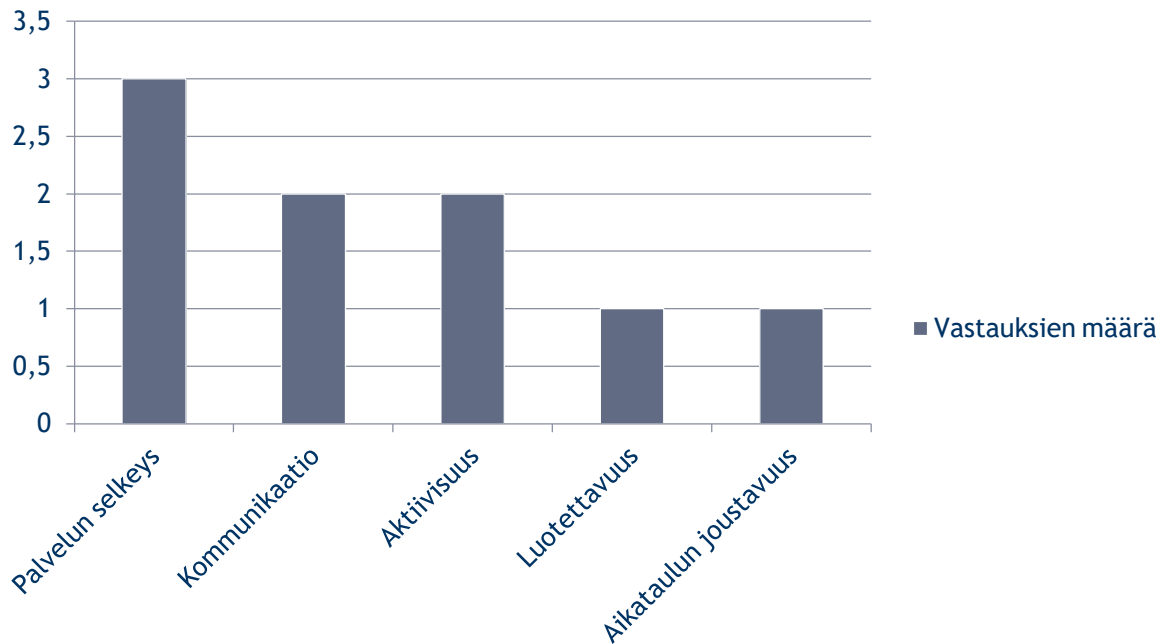
5.3 Rekrytointikumppanin toimintatavat

Haastatellut yritykset toivoivat rekrytointikumppanin toimintatavoilta suoraviivaisuutta ja selkeyttä. Hyvää kommunikaatiota ja aktiivisuutta pidettiin myös tärkeänä tekijänä. Muita esille tuotuja tärkeitä toimintatapoja olivat luotettavuus eli sovitusta kiinnipitäminen sekä tarvittaessa joustavuus aikataulun suhteen.

Toimintatavoissa tärkeintä avoin ja rehellinen kommunikaatio.

Toimintatavoissa tärkeintä on selkeys, suoraviivaisuus sekä kyky pitää sovitusta kiinni.

Toiveet toimintatapojen suhteen



Kuvio 8: Toiveet rekrytointikumppanin toimintatavoissa

Vain kaksi haastatelluista yrityksistä kertoi haluavansa räätälöintiä rekrytointipalvelun suhteen. Toinen yrityksistä kertoi saaneensa toteutettua toiveensa rekrytointikumppanin kanssa ja toinen kertoi sen olevan vielä kehitteillä.

Palvelun räätälöinniltä toivotaan rekrytoinnin takuuajaa, jolla voidaan varmistaa onnistunut rekrytointi. Takuuajalla tarkoitetaan sitä, että yritys maksaa osan rekrytointipalkkiosta vasta sitten, kun työntekijä on ollut X-ajan töissä.

Palvelu tulisi räätälöidä nuorille sopiviksi, koska avoimet työpaikat ovat kohdennettu nuorille.

Lopuilla yrityksillä ei ollut räätälöintitoiveita tai he eivät osanneet kertoa niitä haastattelujen aikana. Palvelulta toivottiin räätälöinnin sijaan selkeyttä ja suoraviivaisuutta.

Ei toivota räätälöityä palvelua. Mieluummin selkeä paketti.

Palvelun räätälöintiin ei ole varsinaisesti toiveita. Palvelulta toivotaan yleisesti suoraviivaisuutta ja tarvittaessa joustavuutta aikataulun suhteen.

Haastatelluilta kysyttiin tuliko rekrytointikumppanin valinnan jälkeen mitään erityisiä yllätyksiä, negatiivisia tai positiivisia. Kukaan ei tuonut esille erityisempiä yllätyksiä. Osa haastatel-

tavista kertoivat, että yllätyksenä tuli ehkä se, että kaikki on toiminut niin kuin on sovittu. Lyhyen pohdinnan jälkeen haastatellut päätyivät kuitenkin siihen, ettei sen pitäisi olla yllätys, vaan enemmänkin itsestänselvyys.

Rekrytointikumppanin valinnan jälkeen ei ole tullut negatiivisia yllätyksiä. Positiivisena yllätyksenä oli, että kaikki on toiminut niin kuin ollaan sovittu. Sen ei pitäisi kyllä olla sinänsä yllätys, vaan itsestänselvyys.

6 Johtopäätökset ja kehitysideat

Tutkimuksesta huomataan, että yritykset valitsevat rekrytointikumppanit melko samanlaisin perustein. Jotkut rekrytointikumppanin valintaan vaikuttavat tekijät tulivat esille lähes jokaisessa haastattelussa.

Tutkimuksesta on vaikea päätellä käytetäänkö rekrytointikumppanin valinnassa auditointia vai luokittelua. Suurin osa haastatelluista eivät osanneet vastata, kuinka suurta määrää eri rekrytointiyrityksiä tarkasteltiin. Auditointiin viittasi muun muassa laaja useasta lähteestä hankittu tieto sekä tiedon hankinta suoraan rekrytointiyritykseltä. Luokitteluun kuitenkin viittasi esimerkiksi rekrytointiyrityksen aikaisemman menestyksen tarkastelu.

Tieto rekrytointiyrityksistä hankitaan selvästi eniten suosituksista. Onkin tärkeää, että rekrytointiyritykset panostavat hyviin asiakassuhteisiin ja pyytävät asiakkailta referenssejä. Uusille rekrytointiyrityksille suositusten vähäisyys voikin tuottaa aluksi ongelmia asiakkaiden saannissa. Internet on myös todella tärkeä tiedonhankintalähde kun yritykset etsivät tietoa rekrytointiyrityksiltä. Rekrytointiyritysten kannattaakin kiinnittää huomiota muun muassa omiin verkkosivuihin sekä siihen, kuinka helposti ne on löydettävissä. Muutama haastateltava kertoi, että saivat aluksi tietoa valituilta rekrytointikumppaneilta suoraan heiltä itseltään, koska rekrytointiyritykset olivat itse heihin yhteydessä. Onkin tärkeää, että rekrytointiyritykset osaavat prospektoida eli löytää potentiaalisia asiakasyrityksiä ja olla heihin aktiivisesti yhteydessä.

Rekrytointikumppanin valintaan vaikutti selvästi eniten hinta. Rekrytointiyritysten kannattaa muistaa, kuinka tärkeää on pystyä neuvottelemaan hinnasta ja alentaa sitä tarpeen mukaan. Alan rekrytoinnin ammattitaitoa ja aikaisempaa menestystä pidetään myös tärkeänä rekrytointikumppanin valinnan kannalta. Olisikin hyvä, jos rekrytointiyritykset pystyvät jotenkin todistamaan aikaisemmat onnistumiset. Tähän voisi auttaa esimerkiksi referenssit aikaisemmilta asiakasyrityksiltä. Rekrytointiyritysten tulee myös panostaa asiakaspalveluun ja palvelun tehokkuuteen uusasiakashankinnan yhteydessä, koska näiden tekijöiden tärkeys nousi myös esille haastatteluissa. Kukaan haastateltavista ei tuonut esille rekrytointiyrityksen

brändiä. Haastattelujen perusteella brändillä ei ole niinkään väliä rekrytointikumppania valitessa, vaan muun muassa hintaa, ammattitaitoa alan rekrytointiin, aikaisempaa menestystä ja asiakaspalvelua pidettiin tärkeämpänä.

Vaikka palvelun myynnissä ja kilpailukeinoissa yleisesti pidetään tärkeänä palvelun räätälöinti asiakkaan tarpeiden mukaisesti, haastateltavat olivat suurimmaksi osaksi sitä mieltä, että räätälöity palvelu ei ole tärkeää rekrytointikumppanin valinnan kannalta. Rekrytointikumppanin toimintatavoilta toivotaankin enemmänkin selkeyttä ja suoraviivaisuutta. Aktiivista ja rehellistä kommunikaatiota yritysten välillä pidettiin myös tärkeänä. Onkin tärkeää, että rekrytointikumppanin saa helposti kiinni ja tiedonkulku yritysten välillä on aktiivista. Vaikka haastatelluilla yrityksillä oli joitain toiveita rekrytointikumppanin toimintatapojen suhteen, vaikuttaa siltä, että palvelun spesifioinnissa asiakas antaa rekrytointipalveluntuottajan muuntaa asiakkaan tarpeet palveluun liittyviksi toiminnoiksi, ottamatta kantaa, millä toimilla lopputulos saadaan aikaan, sen sijaan, että asiakas spesifioi lopputuloksen lisäksi myös toimet, jolla lopputulokseen päästään.

7 Pohdinta

Tutkimuksen teoriapohja tuki melko hyvin haastattelun tuloksia. Pieniä yllätyksiä kuitenkin tuli, kuten se, ettei kukaan haastatelluista tuonut brändin tärkeyttä esille.

HIRMUn nykyisten ja vanhojen asiakkaiden sekä muita rekrytointiyrityksiä käyttävien yritysten haastattelujen vastauksissa ei ollut merkittäviä eroja. Nykyiset asiakkaat antoivat kuitenkin hieman pidempiä ja kattavampia vastauksia haastatteluun. Haastateltavien joukossa oli kuitenkin myös sellaisia yrityksiä, jotka vastasivat haastattelun lyhyesti ja hieman kiireellä, vaikka haastattelut olivat etukäteen sovittuja.

Haastateltavien määrää ei oltu päätetty ennen tutkimuksen aloittamista. Oli kuitenkin päätetty, että haastateltavissa on sekä HIRMUn nykyisiä asiakkaita sekä yrityksiä, jotka käyttävät muita rekrytointikumppaneita. Saturaatiota tapahtui eli samat asiat alkavat kertautua haastatteluissa. Tutkimus olisi kuitenkin ollut vielä luotettavampi, jos haastatteluja olisi ollut enemmän. Ongelmana oli kuitenkin se, ettei kaikkia haluttuja yrityksiä saatu kiinni. Muita rekrytointikumppaneita käyttäviä yrityksiä yritettiin saada aktiivisesti kiinni, mutta huonolla menestyksellä. Lisäksi tiukka aikataulu tuli vastaan, jolloin jouduttiin tyytymään pienempään haastateltavien määrään.

Tutkimuksen tulokset vastaavat tutkimuskysymykseen, eli ne auttavat ymmärtämään millä perusteella yritykset valitsevat rekrytointikumppanin. Rekrytointiyritykset voivat käyttää tutkimuksen tuloksia muun muassa uusasiakashankinnan tehostukseen sekä kilpailukyvyyn pa-

rantamiseen. Jatkotutkimuksena voisikin selvittää, miten Henkilöstöpalvelu HIRMU voisi kehittää toimintatapojaan kilpailukyvyn parantamiseksi.

Lähteet

Painetut

Axelsson, B. & Wynstra, F. 2005. *Buying Business Services*. Chichester: John Wiley & Sons.

Grönroos, C. 2010. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Maarit Tillman. 4.painos. Helsinki: WSOYpro.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. *Tutki ja kirjoita*. 15. - 16. painos. Hämeenlinna: Tammi.

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

Vaahtio, E-L. 2005. *Rekrytointi menestystekijänä*. Helsinki: Edita Prima.

Sähköiset

Ammattinetti. Henkilöstöpalveluala. Viitattu 26.10.2019.

<http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/19/e014e7860a65344601d023738eb3666c;jsessionid=D01A84183EE5325C441E3B07B2EF2A1D>

Cline, A. 2019. *Why B2B Companies Must Invest in Digital Marketing*. Viitattu 30.11.2019.

<https://asundigital.com/how-digital-marketing-can-help-b2b-companies/>

Duunitori. 2018. *Rekrytointiprosessin ulkoistaminen*. Viitattu 26.10.2019.

<https://duunitori.fi/tyoelama/rekrytointiprosessin-ulkoistaminen>

Gurumarkkinointi. 2015. *Markkinoinnin mallit - 4 vai 7P:tä?* Viitattu 28.10.2019.

<http://gurumarkkinointi.fi/markkinoinnin-mallit-4-vai-7pta/>

Henkilöstöpalveluyritysten liitto. Henkilöstöpalveluala. Viitattu 26.10.2019.

<https://hpl.fi/henkilostopalveluala/>

Hirmu. *HIRMUhyviä töitä*. Viitattu 26.10.2019. <https://www.hirmu.fi/>

Richa. 2014. *Service Marketing Mix: Elements to Succeed in the Marketplace*. Viitattu 29.10.2019. <https://blog.udemy.com/service-marketing-mix/>

Silcox, A. 2015. *The Key Elements of the B2B Marketing Mix*. Viitattu 28.10.2019

<https://www.leadagency.com.au/the-key-elements-of-the-b2b-marketing-mix/>

Studentwork. 2019. Top6 syytä rekrytoinnin ulkoistamiseen ja henkilöstövuokraukseen. Viitattu 26.10.2019. <https://www.studentwork.fi/blogi/top-6-syyta-rekrytoinnin-ulkoistamiseen-ja-henkilostovuokraukseen/>

Suomen digimarkkinointi. Markkinoinnin kilpailukeinot - 7 P:stä aidon kilpailukeinon luomiseen. Viitattu 28.10.2019. <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/markkinoinnin-kilpailukeinot>

TeamTailor. Viitattu 26.10.2019. <https://www.teamtailor.com/en/>

Verkkovaria. 2016. Ostokäyttäytyminen. Viitattu 28.10.2019
https://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page_id=54

Kuviot

Kuvio 1: HIRMU:n logo (HIRMU).....	7
Kuvio 2: B-to-b - palvelujen ostoprosessi (Ojasalo & Ojasalo 2010, 42).....	11
Kuvio 3: Ostettavien b-to-b - palvelujen spesifiointi menetelmät (Ojasalo & Ojasalo 2010, 44).....	12
Kuvio 4: Toimittajien auditoinnin ja luokittelun erot (Ojasalo & Ojasalo 2010, 47).....	13
Kuvio 5: Brändin vaikutukset ja tehtävät ostajalle ja myyjälle (Ojasalo & Ojasalo 2010, 198).....	16
Kuvio 6: Mistä yritykset hakevat tietoa rekrytointiyrityksistä.....	21
Kuvio 7: Rekrytointikumppanin valintaan vaikuttavat tekijät.....	22
Kuvio 8: Toiveet rekrytointikumppanin toimintatavoissa.....	23

Liitteet

Liite 1: Lomakehaastattelu.....31

Liite 2: Teemahaastattelu.....32

Liite 1: Lomakehaastattelu

Lomakehaastattelu

1. Käytättekö yhtä vai useampaa rekrytointikumppania?
 - 1.1. Käytättekö rekrytointikumppaneita saman vai eri alan rekrytointiin?

2. Valitessa rekrytointiyritystä vertailletteko suurta määrää eri yrityksiä vai vain muutamaa tarkoin valittua yritystä?

3. Mistä hankitte tietoa potentiaalisista rekrytointiyrityksistä?

4. Mitkä asiat vaikuttavat rekrytointikumppanin valintaan?

5. Haluatteko, että rekrytointipalvelua räätälöidään yrityksenne toiveiden mukaisesti?
 - 5.1 Miten?

6. Onko teille tullut rekrytointiyrityksen valinnan jälkeen jotakin ikäviä tai positiivisia yllätyksiä?

Liite 2: Teemahaastattelu

Teemahaastattelu

- Käytättekö HIRMU:n lisäksi muita rekrytointikumppaneita?

- **Potentiaalisten yritysten rajaaminen ja arviointi**
 - Vertailtavien rekrytointiyriytysten määrä

- **Tiedon hankinta potentiaalisista yrityksistä**
 - Mainonta
 - Suositukset
 - Henkilökohtaiset kontaktit

- **Yrityksen valintaan vaikuttavat tekijät**
 - Brändi
 - Suositukset
 - Hinta
 - Rääätälöity palvelu
 - Toimintatavat

- **Palveluntarjoajan toimintatavat**
 - Toimintatapoihin vaikuttaminen
 - Palvelun räätälöity
 - Kommunikaatio yritysten välillä
 - Palvelun nopeus ja tehokkuus