

Henkilöstöpalveluyritys Joblink Oy:n erottautuminen pääkaupunkiseudulla

Mira Elo

Opinnäytetyö

Juridiikan erikoistumisopinnot

2013



<p>Tekijä tai tekijät Mira Elo</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2011</p>
<p>Raportin nimi Henkilöstöpalveluyritys Joblink Oy:n erottautuminen pääkaupunkiseudulla</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 61 + 6</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Sampo Mielityinen</p>	
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää miten henkilöstöpalveluyritys Joblink Oy erottautuu muista henkilöstöpalveluyrityksistä pääkaupunkiseudulla kaupanalalla. Työ on tehty toimeksiantona Joblink Oy:lle. Erottautumista ja erottautumistekijöitä halutaan selvittää jokapäiväistä liiketoimintaa sekä toiminnan kehittämistä varten. Työn tarkoituksena ei ole selvittää toimeksiantajan markkinatilannetta, vaan mahdollisia erottuvuustekijöitä ja pohtia niiden vaikutuksia liiketoimintaan.</p> <p>Teoriaosuudessa perehdytään erottautumisstrategiaan, erottuvuustekijöihin ja asiakassuhteisiin. Lisäksi pohditaan henkilöstöpalveluyrityksen ja sen palveluja käyttävän yrityksen velvollisuuksia ja vastuita vuokratyösuhteessa. Tarkemmin perehdytään myös siihen, minkälainen erottautumastrategia tuo yritykselle kilpailuetua.</p> <p>Aineisto kerättiin kvalitatiivisella menetelmällä tammi-maaliskuussa 2013. Joblink Oy:n erottautumistekijöiden selvittämiseksi haastateltiin puolistrukturoidulla, alustavasti teemoitetulla haastattelulla viittä pääkaupunkiseudun asiakasta. Aineisto teemoiteltiin haastattelurungon mukaisiin teemoihin ja siitä vielä suppeampiin alaluokkiin. Tämän jälkeen teemoiteltu aineisto tyypiteltiin hyödyntäen Timo Ropen asiakassuhteiden laatupyramiditeoriaa. Lopuksi kvalitatiivista aineistoa peilattiin Joblink Oy:n asiakastytyväisyyskyselyihin. Tältä pohjalta muodostettiin tutkimustulokset ja johtopäätökset.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan Joblink Oy:n toiminta on pitkälti sellaista, mitä se lupaa toimintansa olevan – joustavaa, laadukasta, henkilökohtaista ja luotettavaa. Nämä ominaisuudet ovat toimeksiantajan erottuvuustekijöitä henkilöstöpalvelualalla. Siksi niitä tulee vaalia ja kehittää jatkuvasti. Tutkimustuloksien perusteella henkilöstö ja asiakaspalvelu kaipaavat akuuteimmin kehittämistä tällä hetkellä. Opinnäytetyön kehitysehdotuksia ovat uuden perehdytysuunnitelman laatiminen ja käyttöönotto, sekä asiakaspalvelutilanteiden kehittäminen.</p>	
<p>Asiasanat Erottautuminen, erottuvuustekijä, asiakassuhde, laatu, palvelu</p>	

Degree Programme in Modern Languages and Business Studies
for Management Assistants

<p>Authors Mira Elo</p>	<p>Group or year of entry 2011</p>
<p>The title of thesis HOW THE HUMAN RESOURCE COMPANY JOBLINK DIFFERENTIATES ITSELF FROM OTHERS IN THE HELSINKI METROPOLITAN AREA</p>	<p>Number of pages and appendices 61+ 6</p>
<p>Supervisor(s) Sampo Mielityinen</p>	
<p>This bachelor's thesis aims to clarify how the human resource company Joblink differs from its competitors in the Helsinki metropolitan area. The thesis has been done under contract with this company. To ascertain the possible differentiators involved and evaluate their impact on everyday business, the concepts of differentiators and differentiating are looked at. The aim is not to determine the principal market situation, but rather to identify potential differentiators and their impact on business.</p> <p>The theoretical part discusses the strategy of differentiation, differentiators and customer relationships. It also discusses the obligations and responsibilities of a human resource company and clients who are under contract with it. It specifically focuses on what kind of differentiation strategy gives companies a competitive advantage.</p> <p>Data were collected using a qualitative method, from January to March of 2013. To determine the differentiators of Joblink, five semi-structured and initially themed interviews were made in the metropolitan area with clients. The material was themed according to the overall interview and subsequently broken down further into narrower themes. Typology was carried out using Timo Rope's customer relationships quality pyramid theory. Finally the qualitative data were compared with other customer satisfactory surveys carried out by Joblink. This formed the basis of research findings and conclusions.</p> <p>According to the results Joblink operates very much like it promises; it is flexible, maintains high quality and is personalized and reliable. These features are also its principal differentiators in the human resource services sector. Therefore, these features are to be highly valued and continuously developed. This study showed that both the staff itself and customer service are in strong need of development. Concrete thesis development proposals given include the introduction and implementation of a new orientation plan, as well as the development of customer service.</p>	
<p>Key words differentiation, differentiator, customer relationship, quality, services</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen rajaus ja tavoitteet.....	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne	2
1.3	Toimeksiantajayrityksen tiedot	2
2	Erottautumisstrategia.....	4
2.1	Keskittymisstrategia	5
2.2	Brändi ja kilpailuetu.....	6
3	Asiakassuhteet.....	10
3.1	Segmentointi	13
3.2	Laatu.....	15
3.3	Luottamus ja kumppanuus.....	18
4	Henkilöstöpalveluyrityksen vastuut ja velvollisuudet	21
4.1	Henkilöstövuokraus	22
4.2	Henkilöstöpalveluyritysten liiton yleiset sopimusehdot	24
5	Tutkimusmenetelmät	27
5.1	Kvalitatiivinen tutkimus	27
5.1.1	Kvalitatiivisen aineiston keruumenetelmä.....	30
5.1.2	Teemoittelu	31
5.1.3	Tyypittely	32
5.2	Syksyn 2012 ja kevään 2013 asiakastyytyväisyyskyselyt.....	32
5.3	Tutkimuksien luotettavuus.....	33
6	Tutkimustulokset.....	36
6.1	Teemoittelun tulokset.....	36
6.2	Tyypittelyn tulokset.....	47
6.3	Syksyn 2012 ja kevään 2013 asiakastyytyväisyyskyselyjen tulokset.....	50
6.4	Tutkimustuloksien vertailu ja yhteenveto	52
7	Pohdinta	55
7.1	Johtopäätökset	56
7.2	Kehitysehdotukset.....	57
	Lähteet.....	59

Litteet.....	62
Liite 1. Alustavasti teemoiteltu haastattelurunko	62
Liite 2. Joblink Oy:n yhteistyösopimuksen malli	63
Liite 3. Joblink Oy:n työsopimuksen malli.....	66

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, miten henkilöstöpalveluyritys Joblink erottautuu muista henkilöstöpalveluyrityksistä pääkaupunkiseudulla. Aihe valittiin, koska se on mielenkiintoinen ja toimeksiantajalle ajankohtainen. Lisäksi Joblink ei ole aiemmin tehnyt vastaavanlaista tutkimusta yrityksen erottautumisesta. Aiheen kiinnostavuutta lisäsi se, että tutkija itse on työskennellyt useita vuosia eri henkilöstöpalveluyrityksissä.

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Joblink Oy:lle, jonka perustajana ja toimitusjohtajan toimii Henry Hietavala. Työn päämääränä on tuottaa sellaista tietoa toimeksiantajalle, mitä tämä voi hyödyntää jatkossa uusien asiakkaiden hankinnassa, sekä toiminnan kehittämisessä ja laajentamisessa.

1.1 Tutkimuksen rajaus ja tavoitteet

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Joblink Oy:n erottautumista muista henkilöstöpalveluyrityksistä pääkaupunkiseudulla kaupan alalla. Erottautumista tutkitaan toimeksiantajan asiakkaiden eli käyttäjäyritysten, sekä Joblink Oy:n omasta näkökulmasta. Työnantajien näkökulmaa tutkitaan kvalitatiivisesti puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, kun taas yrityksen omaa näkemystä tutkitaan vertailemalla tutkimusaineistoa yrityksen omiin näkemyksiin. Työnantajien haastattelujen tutkimustuloksia analysoidaan hyödyntäen haastattelurungon (Liite 1.) mukaista teemoittelua ja tyypittelyllä, jossa ohjaajavana teorianäkökulmana toimii Timo Ropen asiakassuhteiden laatupyramiditeoria (2011). Tämä analysointimenetelmä valittiin, koska se tukee parhaiten valittua tutkimusmenetelmää ja ilmentää tutkimustuloksia mahdollisimman tarkoituksenmukaisesti. Saatuja tuloksia peilataan Joblink Oy:n itse kuvailemaansa toimintamalliin. Lopuksi tutkimustuloksia verrataan toimeksiantajan itse syksyllä 2012 ja keväällä 2013 teettämiin asiakastyytyväisyyskyselyihin, jolla vahvistetaan tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen päätavoitteena on selvittää, millä keinoin Joblink erottautuu muista henkilöstöpalveluyrityksistä pääkaupunkiseudulla kaupan alalla asiakkaidensa silmissä. Tavoitteena on kerätä sellaista tietoa, mitä toimeksiantaja voi hyödyntää tulevaisuudessa

yrittäjien toiminnan kehittämisessä. Tavoitteena ei ole keskittyä yksityiskohtaisiin markkinointikeinoihin, vaan jo olemassa oleviin sekä potentiaalsiin erottautumistekijöihin ja niiden vaikutuksiin liiketoiminnassa.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö on jaettu tietoperustaan, empiiriseen osaan ja johtopäätöksien sekä kehitysehdotusten pohdintaan. Työ koostuu seitsemästä kappaleesta, joista johdannossa esitellään työn päämäärä ja tavoitteet, sekä valitut tutkimus- ja analysointimenetelmät. Lisäksi johdannossa kerrotaan yleisesti toimeksiantajayrityksestä ja heidän toiminnastaan henkilöstöpalveluyritysmarkkinoilla.

Tietoperusta-osiossa käsitellään erottautumistrategiaa, erottuvuustekijöitä, asiakassuhteita ja kilpailuetua. Lisäksi perehdytään tarkemmin henkilöstöpalveluyrityksen toimintaan ja selvitetään sen ja käyttäjäyrityksen laillisia vastuita ja velvollisuuksia vuokratyösuhteessa. Empiiriseen osaan siirryttäessä käsitellään laadullista tutkimusmenetelmää sekä tässä työssä käytettyjen tutkimustulosten analysointimenetelmiä. Tutkimustulokset kappaleessa käsitellään tuloksia ja analysoidaan niiden merkityksiä eri teorioiden ja tietolähteiden avulla. Pohdinta osuudessa arvioidaan tutkimustuloksien analysointia, tehdään päätelmiä tuloksien pohjalta ja pohditaan kehitysehdotuksia.

1.3 Toimeksiantajayrityksen tiedot

Joblink Oy on vuonna 2005 perustettu pääkaupunkiseudulla ja Turussa toimiva henkilöstöpalveluyritys ja toimii osana Link Partners konsernia. Joblinkin päätoimialoja ovat kauppa, rakennus, logistiikka, asiakaspalvelu, markkinointi, myynti, markkinointi ja taloushallinto. Näistä suurin toimiala on kauppa, joka työllistää noin 150–200 osa-aikaista ja kokopäiväistä työntekijää Joblinkillä (Joblink 2013; Hietavala, J. 2.1.2013.)

Joblink kuvailee toimintaansa seuraavasti (Joblink 2013):

- Luotettavuus

”Joblink on ehdottoman luotettava kumppani.”

- Joustavuus ja asiakaslähtöisyys

”Joblink on henkilöstöpalveluyritys, jonka avulla työnantajat löytävät työntekijät juuri omiin tarpeisiinsa ja vastaavasti työntekijät mieleisensä työn.”

- Henkilökohtainen palvelu

”Meille työntekijät eivät ole pelinappuloita eivätkä työnantajat kasvottomia asiakkaita.”

- Laadukkuus

”Loisteliias laatu, joka syntyy vastuullisen henkilökunnan sekä yhteistyökumppaneiden työn tuloksena.”

Joblinkin asiakkaita ovat kaupanalalla pääasiassa K-ryhmän päivittäistavarakaupat ja Clas Ohlson. K-ryhmän pääkaupunkiseudun päivittäistavarakauppojen kauppiaista noin 50 käyttää Joblinkin palveluja. Palvelujen hyödyntäminen vaihtelee suuresti kauppojen välillä, osa asiakkaista työllistää päivittäin Joblinkin henkilöstöä, osa muutaman kerran kuukaudessa. Yrityksen tavoitteena on saada kuluvan vuoden 2013 aikana pääkaupunkiseudun S-ryhmän päivittäistavarakauppoja asiakkaisiin ja tällä tavoin laajentaa toimintaansa (Joblink 2013; Hietavala, H. 2.1.2013.)

2 Erottautumisstrategia

“I don’t know who you are. I don’t know your company. I don’t know your company’s products. I don’t know what your company stands for. I don’t know your company’s customers. I don’t know your company’s record. I don’t know your company’s reputation. Now what was it you wanted to sell me?”

McGraw-Hill Magazines advertisement

Avoimen talouden eli ulkomaankauppaa käyvän talouden, piiriin kuuluu tänä päivänä niin moni valtio, että kilpailun kovuus on pakottanut yritykset kehittämään erilaisia erottautumistekijöitä. Kustannustehokkuus ei yksinään riitä, on kyettävä luomaan yritykselle hyvä erottautumisstrategia. Hyvin menestyvät yritykset ovat miltei poikkeuksetta onnistuneet tarjoamaan asiakkailleen ainutlaatuista hyötyä, erottuvuustekijöitä, mitä he eivät kilpailijoilta saa. Erottuvuustekijöiden valinta onkin yksi yrityksen johdon tärkeimmistä tehtävistä. Mitä useampi kilpailuetu on olemassa, sitä varmemmin yritys pystyy takaamaan itselleen pitkäaikaisen kilpailuedun. Erottuminen ei ole yrityksen itseisarvo, mutta sen tulee tuoda yritykselle kustannustehokkaasti kilpailuetua. (Taipale 2007, 11-12.)

Taipaleen mukaan on kolme eri lähtökohtaa erottautumisstrategialle:

- asiakaslähtöisyys
- tuotanto- ja teknologialähtöisyys
- asiakas- ja organisaatiolähtöisyys.

Vaikka useat yritykset kertovat toimintastrategiassaan toimivansa asiakaslähtöisesti, harva yritys tietää oikeasti mitä asiakkaat haluavat. Asiakas arvona jää usein uupumaan yrityksen päivittäisessä toiminnassa ja tämä ilmiö ilmenee palvelukulttuurin puutteena. Palvelukulttuurin puutetta selittää esimerkiksi se, että tutkimuksien mukaan suomalaiset pitävät palvelua alentavana eivätkä he osaa ottaa sitä vastaan (Aarnikoivu 2005, 15-16.) Toisaalta, asiakkaiden toiveiden varassa elävän yrityksen tulevaisuus ei luultavasti olisi kovin valoisa, sillä kaikkia asiakkaiden toiveita ei ole järkevää jatkuvasti täyttää. Asiakkaiden toiveita on toki syytä kuunnella ja kerätä säännöllisesti palautetta, mutta sitä tuli-

si myös samalla verrata yrityksen brändiin, jotta saadaan aikaan onnistunut erottautumisstrategia (Taipale 2007, 12-13.)

Erottuvuus toimii yrityksen brändin ytimenä. Brändi on koko yrityksen elon kestävä prosessi, missä se kehittyy ja saattaa muuttaa muotoaan. Kun erottuvuustekijät on valittu ja brändi muodostettu niiden ympärille, seuraava askel on tuoda nämä erottuvuustekijät yrityksen toimintaan. Yrityksen menestys riippuu siitä, miten hyvin se onnistuu täyttämään lupauksensa asiakkaita kohtaan. (Taipale 2007, 12-13.)

Erottautumista ei koskaan voi huolehtia liikaa – kuluttaja ei tule ikinä ostamaan tuotetta, jos käyttää samanlaista tuotetta, joka maksaa vähemmän. Erottautumiskeinona voi myös toimia hinnan alhaisuus, mutta etenkin palveluita myydessä palvelun erityisyys ja siihen liittyvät palvelutilanteet ovat usein arvostetumpia kuin palvelun hinta (Hart & Murphy 1998, 26-27.)

2.1 Keskittymisstrategia

Kun yritys valitsee erottautumisstrategiaansa sillä on kolme vaihtoehtoa:

1. hintajohtajuus
2. erikoistuminen tai
3. fokusointi eli keskittyminen.

Oleennaista erottautumisstrategian valinnassa on löytää sellainen kilpailuetua tuova malli, johon yritys kykenee hyödyntämään parhaiten erikoisosaamistaan ja vahvuuksiaan (Etälukio 2013.)

Keskittymisstrategia eli fokusointi tarkoittaa sitä, että yritys keskittyy johonkin kapeaan asiakas- tai markkinasegmenttiin. Tämä strategiavalinta perustuu olettamukselle, että keskittymällä yritys pystyy palvelemaan segmenttiään parhaiten ja lisäolettamuksena voi olla myös usko alhaisimpiin kustannuksiin. Fokusointi sopii strategiana erityisesti pienille tai keskisuurille yrityksille (Yritysnet 2013.)

Keskittymisstrategioita on kahdenlaisia: toinen painottuu kustannuksiin ja toinen differointiin eli erottautumiseen. Tärkeintä molemmissa versioissa on kohdistaa toiminta

oikeisiin segmentteihin. Onnistuessaan löytämään oikeanlaisen segmentin kilpailukentältä ja oikein fokusoituneena, yritys saavuttaa kilpailuedun kyseisillä markkinoilla (Yritysnet 2013.)

Keskittymisstrategiassa on nimenomaan kyse siitä, että ymmärretään asiakasta ja sitä mitä hän haluaa ja tarjotaan tämän tiettyyn segmenttiin. Palveluja tuottavien yritysten kriittinen eloonjäämisehto on luoda palvelulleen ja asiakkuudelleen niin vahva arvo, että se yksistään erottaa yrityksen kilpailijoista (McDonald, M. yms. 2011, 12-15.)

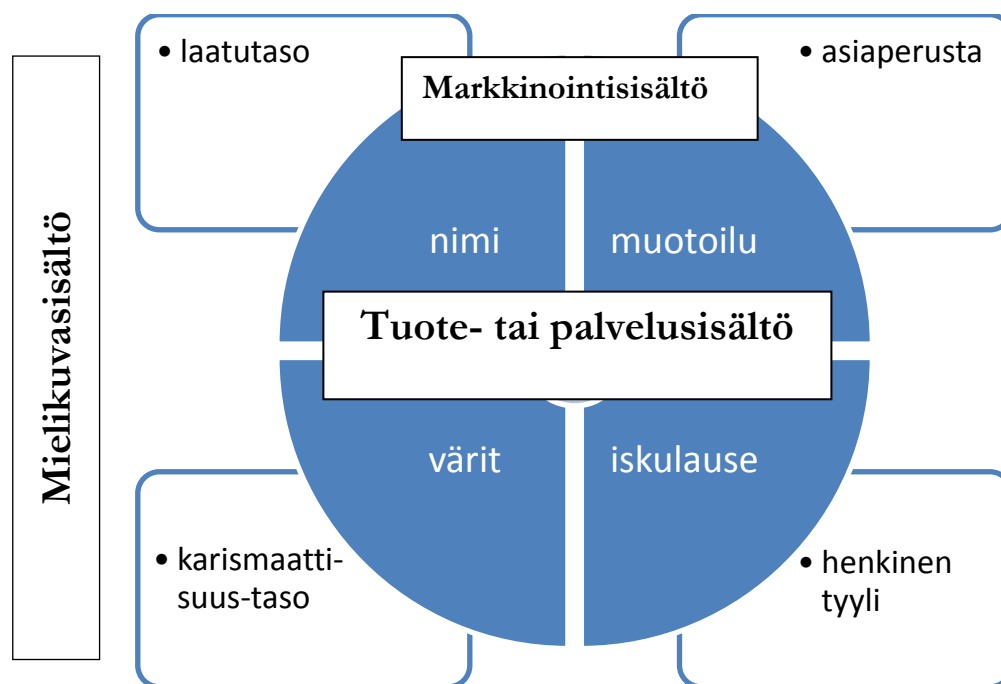
2.2 Brändi ja kilpailuetu

Merkki, tavaramerkki vai brändi? Tätä pohditaan usein mietittäessä mitä termiä käytetään kun kirjoitetaan yrityksen mielikuvamaailmasta. Puhekielessä puhutaan usein tuotteiden tai palveluiden merkistä, minkä merkkiset farkut on ostettu tai millä lentoyhtiöllä lennetään. Puhuttaessa tavaramerkistä halutaan usein tuoda esiin laillisia näkökulmia kuten tavaramerkin rekisteröinti tai patentointi. Brändillä taas tarkoitetaan merkin esiintyvyyttä ja ilmentymää markkinoilla. Brändi voi sisältää yhden tuotteen tai palvelun, tuoteperheen tai palvelukokonaisuuden tai koostua koko yrityksen tarjonnan (Bengtsson & Österberg 2006, 5-8.)

Brändin lisäksi yrityksen hyvä maine toimii menestystekijänä. Maine perustuu brändin lailla mielikuviiin, mutta myös kokemuksiin. Jokaisella yrityksellä on vain yksi maine, joka rakentuu yrityksen toiminnan ja sidosryhmien arvioiden perusteella. Mainepääoman kasvattamisen eteen tulee jatkuvasti ponnistella – kasvattamisen edellytyksenä on maineen olemuksen, sisällön ja rakentumisen ymmärrys. Mainepääomaa kasvatetaan onnistuneilla asiakaskohtaamisilla (Aarnikoivu 2005, 33-35.)

Brändiä luodessa on pysähdyttävä miettimään, millaisen mielikuvamaailman sen ympärille tahdotaan syntyvän. Oleellista on ymmärtää, että tuote ei oikeasti ole sitä mitä se antaa ymmärtää ja että markkinoilla on hyvin monia tuotesisällöltään samanlaisia palveluja ja tuotteita. Ihminen ei koskaan osta itse tuotetta tai palvelua vaan sen ympärille rakennettua mielikuvamaailmaa (Kuvio 1.) Mielikuvamaailmaa määriteltäessä tulee keskittyä neljään tärkeään asiaan: laatusoon, karismaattisuustasoon, asiaperustaan ja tuot-

teen henkiseen tyyliin. Nämä kaikki ovat toisiinsa yhteydessä, joten ne tulee rakentaa yhdeksi kokonaisuudeksi (Rope 2011, 58-59; Taloustutkimus 2013.)



Kuvio 1. Tuotteen tai palvelun mielikuvamaailman muodostuminen (mukailten Rope 2011)

Tuotteen laatu-tason eli laatu-asemoinnin mukaan tuotteelle tai palvelulle määritellään laatu-taso, joka on jokin seuraavista:

1. huippu-tasoinen
2. hyvä-tasoinen
3. perus-tasoinen
4. minimi-tasoinen

Laatu-tason valinta rajaa pitkälti tuotteen tai palvelun markkinointia, esimerkiksi minimi-laatuista tuotetta tai palvelua ei voida markkinoida huippu-laatuise-na (Rope 2011, 60)

Karismaattisuus-taso on käytännössä osa laatu-tasoa, mutta määrittää vielä enemmän mielikuvatasoa. Karismaattisuus-taso määritellään seuraavanlaisesti:

1. mystinen
2. karismaattinen
3. vahva
4. keskivahva

5. perustasoinen

Mitä ylemmälle tasolle karismaattisuustaso rakennetaan, sitä vahvempana rakentuu myös laatutaso (Rope 2011, 60-61.)

Tuotteen tai palvelun mielikuvallisella asiaperusteella tarkoitetaan, sitä mikä on todellinen perusajatus sille, että koko mielikuvamaailma on rakennettu. Tämä asia voi olla laatu, maku, kotimaisuus tai muu vastaava, mutta kuitenkin vain yksi asia. Tämän asiaperustan tulee olla seikka, jota ydinkohderyhmä haluaa ja arvostaa. Tämän keihäänkärkiominaisuuden avulla tuote tai palvelu sijoittuu siihen mielikuvamaailmakenttään mihin se on suunniteltu (Rope 2011, 61.)

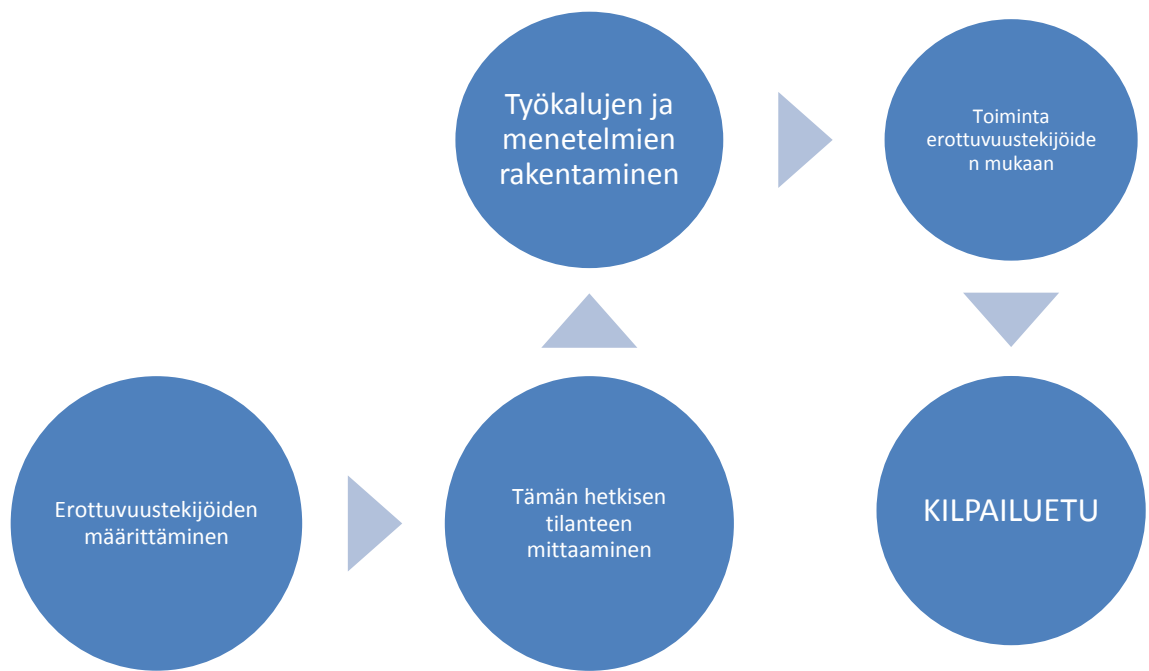
Viiimeinen taso eli henkinen tyyli kuvaa sitä osaa mielikuvamaailmasta, joka luo ne puheet mielikuvat, joita tuotteeseen halutaan liittää. Tyypillisesti tällaisia mielikuvia ovat:

- nuorekkuus
- iloisuus
- aurinkoisuus
- positiivisuus
- sydämellisyys
- säkenöivyyys urheilullisuus jne.

Tärkeintä henkisen tyylin valinnassa on löytää sellaiset adjektiivit, jotka soveltuvat muihin mielikuvamaailman tasoihin ja auttavat yritystä erottautumaan kilpailijoista (Rope 2011, 62.)

Kun yritys on kehittänyt itselleen ainutlaatuisen erottuvuustekijän sen avulla saavuttanut jatkuvaa erottuvuutta, puhutaan erottuvuustekijästä kilpailuetuna. Tällaisessa tilanteessa sanotaan, että yritys johtaa kilpailuetuaan erottuvuudella. Kun kilpailua johdetaan erottuvuudella, on oltava jatkuvasti valmiita investoimaan ja kehittämään uusia toimintamalleja. Investoinnit voivat tällaisissa tapauksissa kasvaa suuriksi, mutta on muistettava, että erottuvuustekijöiden vahvistaminen on paras tapa taata yrityksen kannattavuus ja menestys. Mitä vahvemman kilpailuedun erottautumistekijät tuovat, sitä vähemmän yrityksen tarvitsee taistella markkinaosuuksista ja osallistua hintakilpailuihin (Taipale 2007, 16-18.)

Taipaleen mukaan on olemassa kuusi reittiä kilpailuetuun: kumppanuus, jatkuva uudistuminen, viestintä, brändin kehitys, yritysvastuu ja palveluiden luominen. Valitsemalla oikeanlaisen kumppanin ja yhteistyökohteen molemmat yritykset pystyvät kasvattamaan kilpailuetuaan. Yrityksen jatkuva ja nopeatempoinen uudistuminen, sekä brändin kehitys ovat myös keinoja pysyä ajanhermolla ja tarjota asiakkaille sitä mitä he eivät vielä edes ymmärrä vaatia. Palveluiden luonti ja kehittäminen esimerkiksi tuotteiden rinnalle on oivallinen keino solmia pidempiaikaisia asiakkuuksia. Viestintä taas on suurassa roolissa kun asiakas tekee ostopäätöstään - hyvin markkinoitu tuote tai esimerkiksi tietyn tuotteen saatavuus tietynä värinä saattaa olla ostopäätöksen takana. Yhä useammin kilpailuetu saattaa löytyä yritysvastuun puolelta; samalla kun yritys kehittää ekologisia toimintamalleja se tekee samalla toiminnastaan kustannustehokkaampaa ja vahvistaa yrityksen vastuullisuutta (Taipale 2007, 21-52.)

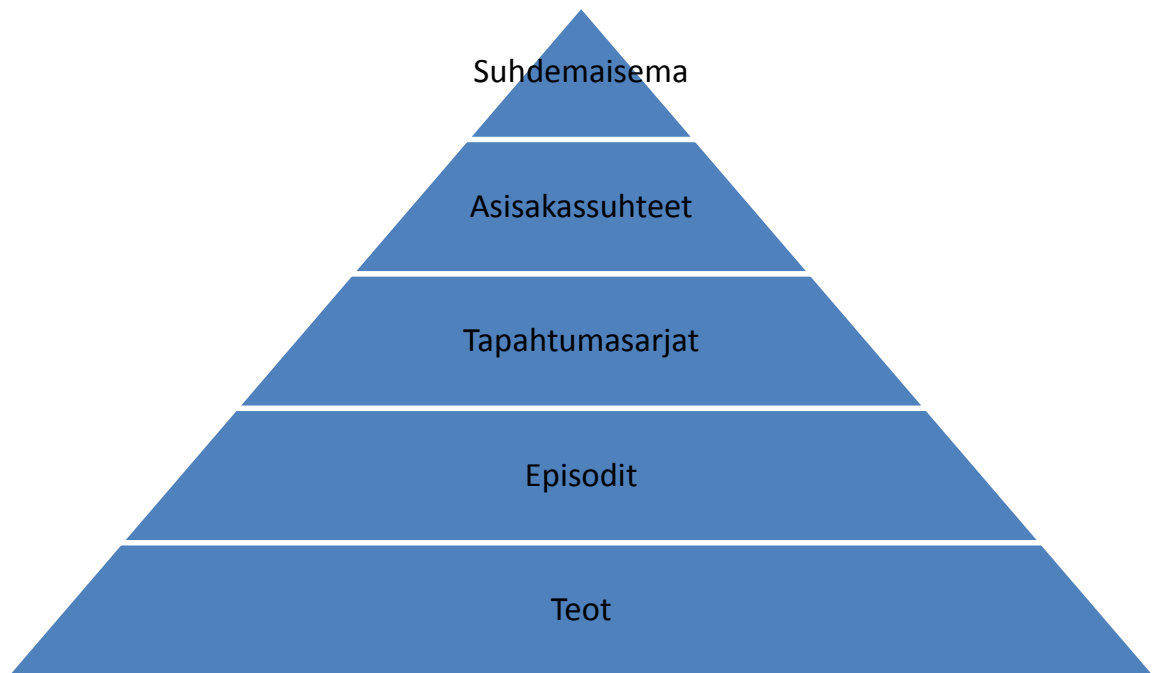


Kuvio 2. Erottuvan kilpailuedun saavuttaminen (Taipale 2007.)

Kilpailuedun löytäminen lähtee erottuvuustekijöiden määrittämisestä, jonka jälkeen niiden sen hetkinen tilanne yrityksessä mitataan. Mittauksen perusteella kehitetään työkaluja ja toimintamenetelmiä, joita hyödyntämällä erottuvuustekijät saadaan osaksi yrityksen jokapäiväistä toimintaa. (Taipale 2007, 18-20.)

3 Asiakassuhteet

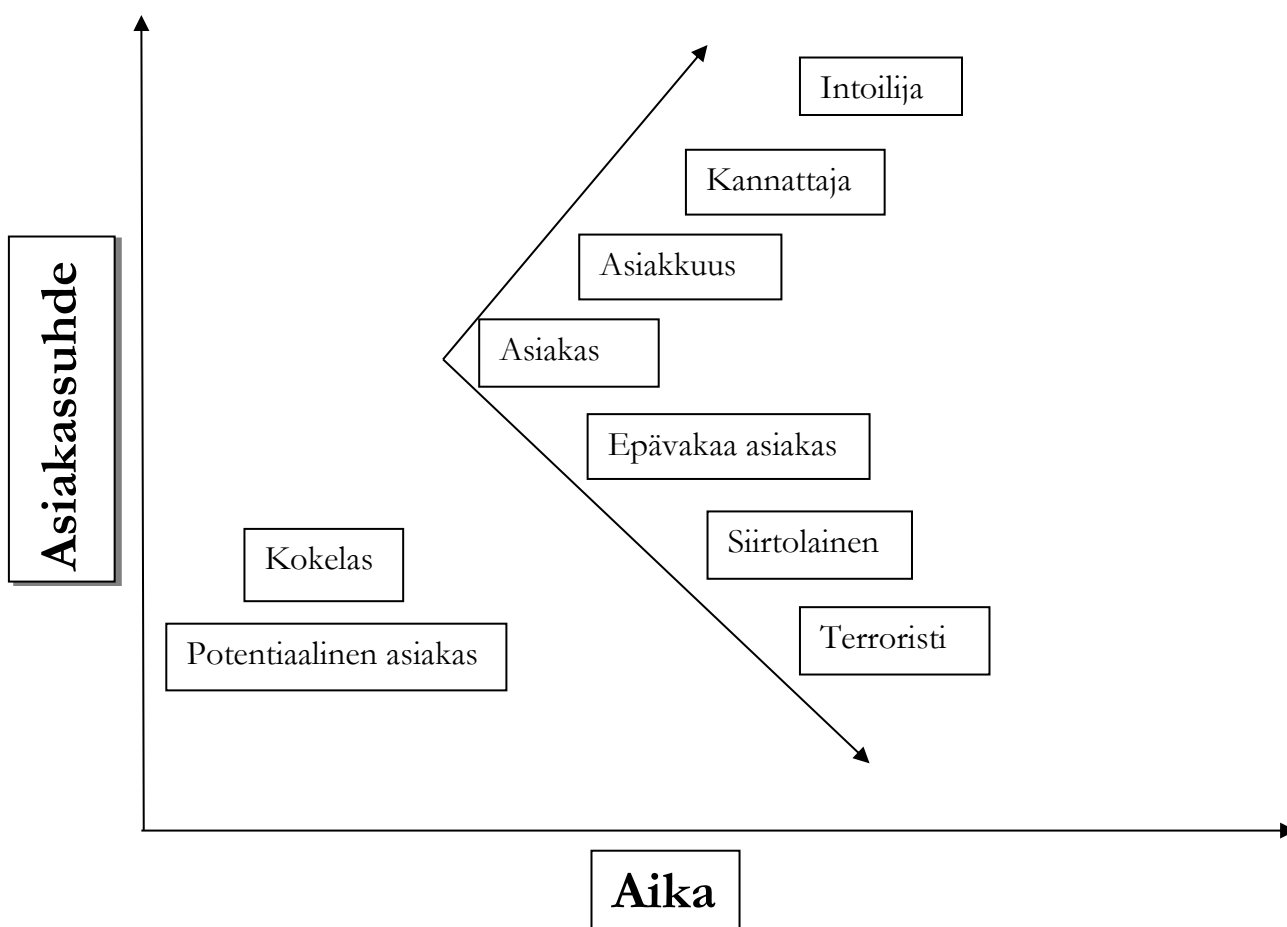
Kaupallisissa suhteissa eli asiakassuhteissa on useita erittäin tärkeitä ominaisuuksia. Eri vuorovaikutustasoja voidaan tarkastella hierarkkisesti (Kuvio 3.), jolloin alimpana tasona ovat teot, joista muodostuu episodeja, niistä tapahtumasarjoja ja edelleen suhteita. Asiakassuhteista muodostuu yrityksen kumppanikanta eli kokonaisverkosto, jota voidaan kutsua myös suhdemaisemaksi. Hierarkkisuus vuorovaikutteissa perustuu siihen, että ilman episodeja ei voi syntyä tapahtumasarjoja ja ilman tapahtumasarjoja ei voi syntyä asiakassuhteita. Vuorovaikutukset sisältävät sekä näkyviä ja aktiivisia että näkymättömiä ja passiivisia asiakassuhteita (Gummesson 2004, 47-48.)



Kuvio 3. Asiakassuhteiden vuorovaikutuksen hierarkia (Gummesson 2004)

Asiakassuhteet muuttuvat jatkuvasti siinä missä muutkin ihmissuhteet. Tutkimukset ovat myös osoittaneet, että asiakassuhteilla on tietynlainen malli, minkä mukaan ne etenevät asiakkuuden syentyessä. Myös asiakkaan taloudellinen hyöty yritykselle muuttuu matkan varrella. Tätä tilannetta havainnollistetaan asiakassuhde tikapuut – käsitteellä. Kuviossa 4 on havainnollistettu asiakassuhde tikapuut ja voimme huomata, että alun jälkeen on kaksi mahdollisuutta suuntaa mihin asiakastyytyväisyys voi lähteä kehitty-

mään. Jos yritys saa pidettyä asiakkaan tyytyväisenä, hän lähtee kulkeman matkaa kohti intoilijaksi muuttumista, mikä tarkoittaa sitä, että asiakkaasta tulee yritykselle lojaali, hän suosittelee yritystä ystävilleen ja käyttää yrityksen palveluja merkittävästi. Vastaavasti, jos asiakas ei koe olevansa tyytyväinen yritykseen, hän lähtee kohti terroristiksi muuttumisen suuntaa, mikä ei pelkää tuota lisäkuluja yritykselle, mutta myös häätiselee muita potentiaalisia asiakkaita pois. Tämän perusteella on ilmeistä, että yrityksen tulee havitella intoilija-asiakassuhteita ja keskittyä kokonaisvaltaisiin asiakkuuksiin, ei niinkään yksittäisiin asiakastapahtumiin (Bruhn 2003, 6-7.)



Kuvio 4. Asiakassuhde tikapuut (mukaillen Bruhn 2003)

Erottautuminen toimii asiakassuhteissa motivaation lähteenä. Tällä tarkoitetaan sitä, että yrityksen erottautuminen, asiakkaiden erilainen ja henkilökohtainen palvelu muodostavat asiakkaille motivaation ostaa yrityksen palveluja. Usein puhutaan lojaaliusohjelmista, jotka sisältävät kanta-asiakaskortteja ja palkintoja. Lojaalius käsitteenä yritys-

maailmassa saatetaan käsittää väärin – se, että asiakas on lojaali yritykselle, ei vielä tarkoita, että hän ostaisi jatkuvasti yritykseltä (Roos, I. 1999, 75-76.) Lojaaliuden ja ostomotivaation kasvattaminen onnistuu myös ilman varsinaista ohjelmaa, mutta tässä tapauksessa kaikki ohjelman piirteet tulee ilmetä yrityksen päivittäisessä toiminnassa (Soman & N-Marandi 2010, 173-202).

Kun asiakassuhteet toimivat ongelmitta, yritys saa ilmaisia markkinoijia tyytyväisistä asiakkaista – he levittävät myönteistä sanaa, sekä suosittelevat ja kohentavat yrityksen imagoa ja brändiä. Tyytyväiset asiakkaat ovat myös uskollisia yritykselle eivätkä esimerkiksi seuraa hintoja kovinkaan tarkasti. Uskolliset asiakkaat arvostavat luottamusta, sitoutumista ja sosiaalisia suhteita (Gummesson 2004, 339.) Tyytymätön asiakas taas ei pysy asiakkaana kauan, ellei tilannetta korjata. Tutkimuksien mukaan 70 % asiakasmenetyksistä johtuu asiakkaan huonosta kohtelusta ja asiakaspalvelusta. Vain 15 prosenttia asiakasmenetyksistä johtuu itse tuotteen tai palvelun teknisestä laadusta (Aarnikoivu 2005, 22.)

Asiakastyytyväisyys ja asiakassuhteet nousivat kansan tietouteen 1990-luvulla, kun ymmärrettiin, että markkinoinnin tuloksellisuus rakentuu osaksi niiden varaan. Asiakastyytyväisyyden funktio ei kuitenkaan ole asiakkuustyössä itseisarvo, vaan se tulee eritellä yhdeksi osaksi asiakassuhteita. Voidaan kuitenkin yleisesti väittää, että se joka onnistuu keräämään tarpeeksi ja tarpeellista informaatiota asiakkaistaan, sekä hyödyntämään sitä oikein, on menestyksekkäs. Tämä vaatii yritykseltä seuraavanlaista toimintaa:

1. Asiakastietojen on oltava riittävän monipuoliset ja päivitettyt
2. Toimintatavat sisältävät tietojen jatkuvan päivittämisen ja
3. Myyntityö perustuu asiakastietoihin (Rope 2011, 167-168.)

Usein asiakastietojen kerääminen ei ole ongelma, vaan tietojen oikein hyödyntäminen. Menestyvissä yrityksissä asiakaspalautetta kerätään systemaattisesti ja monia eri kanavia hyödyntäen. Asiakastiedoille ja – palautteelle tulee olla tavoitetasot, joita voidaan seurata erilaisten raporttien avulla ja varmistaa kehitys. Yrityksen tulee kyetä tarjoamaan asiakkaalleen henkilökohtaista ja yksilöllistä asiakassuhdepalvelua, sen tulee jatkuvasti päi-

vittää asiakastietojaan ja hyödyntää niitä jokapäiväisessä liiketoiminnassa. (Rope 2011, 169; Aarnikoivu 2005, 67-69.)

3.1 Segmentointi

”Segmentin tulee olla niin kapea, että hirvittää ja kun oikein alkaa hirvittää, niin sitten tulee ottaa vielä puolet pois.”

Timo Rope 2011

Segmentoinnilla tarkoitetaan koko liiketoiminnan pohjaa, jonka mukaan kaikki muu liiketoimintasisältö rakennetaan. Segmentoinnin tarkoituksena on löytää yritykselle otollisin ja helpoin asiakaskunta. Valinta on tehtävä, koska ihmiset ja ostomotiivit ovat erilaisia. Segmentointikäsite käsitetään usein väärin, nykykielessä sanan tarkoitus on muuttunut ja sen todellisen merkityksen osoittaminen on haasteellista (Rope 2011, 36-41.) Seuraavassa taulukossa (Taulukko 1.) yleisimpiä väärinkäsityksiä.

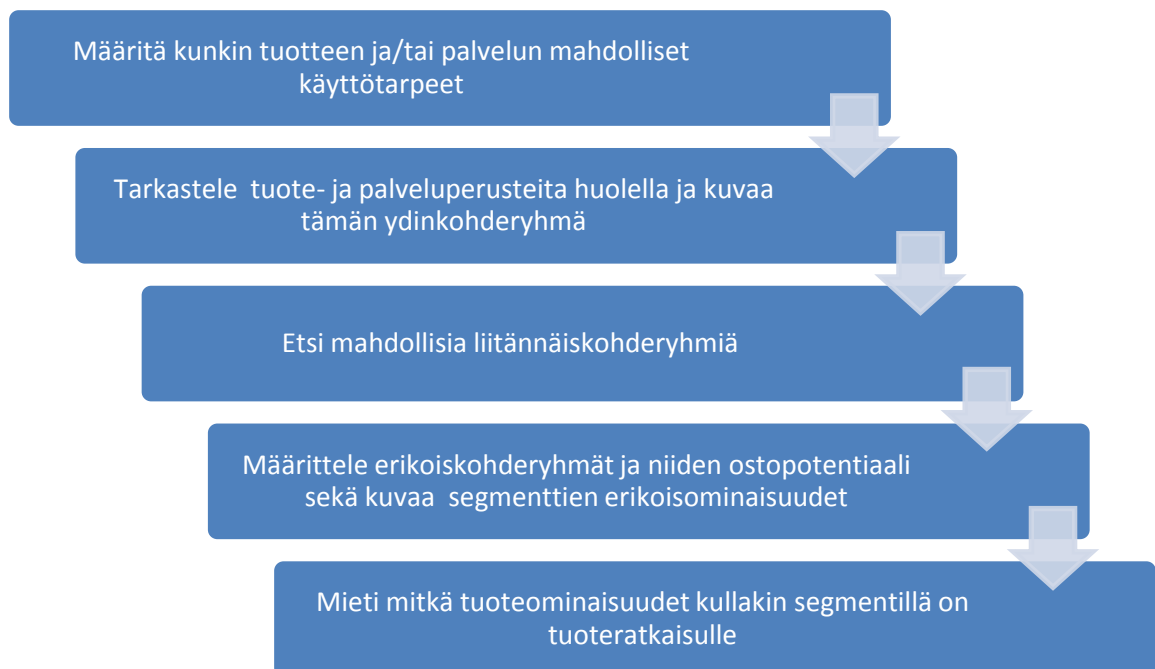
Taulukko 1. Segmentointiin liittyvät väärinkäsitykset

- ”Jokaiselle jotakin on ei mitään kellekään” – asiakas ja segmentti käsitteet sekoitetaan, segmentti jää liian laajaksi eivätkä asiakkaat koe tuotetta omakseen väljän määrittelyn vuoksi.
- ”Me emme tarvitse segmentointia, toimimme paikallismarkkinoilla” – ajatus siitä, että kaikki vaikutusalueen ihmiset ovat asiakassegmenttiä on harhaanjohtava, koska se on aivan liian laaja segmentti ja taaskaan asiakkaat eivät löydä tuotetta.
- ”Luopumisen filosofia” – Aina kun valitset jotain, luovut samalla. Kun valitset segmentin yritykselle, muista segmenteistä tulee samalla luopua. Mitä pienempi yritys on kyseessä, sitä kapeampi segmentti sillä tulee olla resurssien riittävyyden vuoksi (Rope 2011, 41.)

Segmentointi voidaan käsittää myös markkinoiden paloitteluna. Yrityksen tulee osata paloitella markkinoilta oman alansa asiakkaista sellaiset yritykset, jotka toimivat oman yrityksen kanssa samantyyppisesti. Samalla on kyettävä erottamaan myös toisin toimivat asiakkaat. Samankaltaisten ja erilaisten asiakkaiden ryhmittely on segmentoinnin haasteellisimpia osuuksia. Usein sorrutaan ”helppoon” jaotteluun, jossa kuluttajat jaetaan

ryhmiin maantieteellisen sijainnin, iän, sukupuolen tai koulutuksen mukaan. Samalla mallilla organisaatiot voidaan jakaa maantieteellisen sijainnin, toimialan, yrityksen koon tai toimintasektorin mukaan. Tämä on kuitenkin aivan liian väljä segmentointitapa, sillä eivät esimerkiksi kaikki Vaasan keskustassa asuvat ihmiset käy kuntosalilla eivätkä he kaikki omista koiria (Rope 2011, 45.)

On väärin ajatella, että jokainen asiakas olisi arvokas yritykselle tai päätellä arvottomat asiakkaat arvokkaiden joukosta ilman tutkimuksia. Vaikka jako arvokkaiisiin ja arvottomiin asiakkaisiin kuulostaa vanhanaikaiselta ja epätasa-arvoiselta segmentointimallilta, se pätee. Yleensä 90 % yrityksen liikevaihdosta muodostuu kymmenesosasta yrityksen asiakkaista. Tällöin on ilmeistä, että yrityksen tulee panostaa tuohon tiettyyn kymmenesosaan, koska on 10 kertaa kalliimpaa hankkia uusi asiakas kuin pitää vanha. Tärkeintä segmentoinnissa on siis priorisointi, ei asiakkaiden määrä vaan laatu eli toisin sanoen asiakaskannattavuus (Aarnikoivu 2005, 43-45.)



Kuvio 5. Käyttötarvepohjainen segmenttiprosessi (Rope 2011)

Ei ole olemassa yhdenlaista tai oikeaa tapaa segmentointiin, jokainen segmentointi on itsenäinen prosessi. Yksi segmentointi- eli käyttötarvemalleista on esiteltyinä kuviossa 5.

Kyseinen malli kuvaa hyvin sitä, miten tuoteominaisuudet ja – kehitys ovat segmentointiin pohjautuvia toimintoja (Rope 2011, 46-47.)

3.2 Laatu

Laadulla tarkoitetaan tuotteen tai palvelun ominaisuuksia, joita asiakas arvostaa. Hyvä laatu on myös subjektiivinen käsite, eri ihmiset arvostavat erilaisia ominaisuuksia ja kokevat laadukkuuden eritasoisina. Tämä selittyy myös osaksi sillä, että fyysisen palvelun tai tuotteen lisäksi meille myydään mielikuvia tuotteesta ja niihin liittyvistä kokemuksista. Tuotteen laatu mitataan sen mukaan, miten hyvin se pystyy tyydyttämään asiakkaan tarpeet ja odotukset. Kun laatu on myyvä eli asiakkaat kokevat sen positiiviseksi, syntyy tuotteelle kilpailuetu (Anttila & Iltanen 2007 69-70.) Nykyään asiakkaat eivät ole enää välttämättä valmiita maksamaan hyvästä asiakaspalvelusta. Haasteellisinta on pitää palvelun hinta alhaisena, mutta kuitenkin laadukkaana ja voittoa tuottavana (Aarnikoivu 2005, 14.)

Monet yritykset hyödyntävät toiminnassaan erilaisia laatujärjestelmiä, joista tunnetuimpia ovat ISO – järjestelmät. Laatujärjestelmiä voidaan myös kutsua tuotantolaatujärjestelmiksi, ne pyrkivät takaamaan, että yritykselle ei tapahtuisi toimintavirheitä ja näin ei syntyisi asiakastyytymättömyyttä. Laatujärjestelmät kytkeytyvät välillisesti myös asiakastyytyväisyyteen, vaikka niiden hyödyntäminen ei takaakaan jokaisen asiakkaan tyytyväisyyttä (Rope 2011, 172.)

Yritystoiminnan asiakassuhteissa on hyvin monenlaisia laadullisia ominaisuuksia ja ne esitellään seuraavassa kuviossa (Kuvio 6.):



Kuvio 6. Asiakassuhteiden laatupyramidi (Rope 2011)

Kuvion 6 laatupyramidin eri tasoilla on kullakin oma merkityksensä kokonaisvaltaisen laadun muodostumiseen. Tuotanto- eli minimitaso tarkoittaa kelvollista laatua, varsinaisia laatuvirheitä ei ole tapahtunut, mutta myöskään seuraavalle tasolle ei ole päästy. Tyytyväisyyslaatu taas tarkoittaa sitä, että asiakas on tyytyväinen toimintaan eikä merkittäviä virheitä tai ongelmia ole tapahtunut. Suositteletaso tarkoittaa sitä, että asiakas suosittelee mielellään kyseistä yritystä myös tutuilleen. Ylin taso eli onnellisuustaso tarkoittaa, että asiakas on poikkeuksellisen tyytyväinen yrityksen toimintaan, ettei edes mieti muiden yritysten vastaavien palvelujen ostamista. Laatutasot kuvastavat jokaista tasoa itsenäisesti tarkoittaen sitä, että vaikka suositteletaso toimii hyvin, se ei takaa onnellisuustason toimivuutta. Jokaista tasoa on siis erikseen ylläpidettävä ja kehitettävä (Rope 2011, 173.)

Voidaan siis todeta, että yrityksen tulisi asettaa tavoitteensa onnellisuustasolle, sillä tyytyväisyystaso ei takaa vielä asiakaslojaaliutta. Jotta yritys kykenee luomaan sitoutuneita asiakassuhteita, sen tulee onnellisuusmarkkinoida eli saada asiakas niin onnelliseksi pal-

velun tai tuotteen käyttämisestä, että asiakas haluaa ehdottomasti olla yrityksen asiakkaana jatkossakin (Rope 2011, 173-174.)

Taulukko 2. Onnellisuusmarkkinoinnin ominaispiirteet

- Asiakaspalvelu on niin erinomaista, että asiakas ajattelee, ettei mistään muualta voi saada parempaa palvelua.
- Asiakkaan kaikki erityistoiveet täytetään aina niin hyvin kuin mahdollista, vaikka se ei olisikaan osana yrityksen toimintamallia.
- Jos asiakkaalle ilmaantuu henkilökohtaisia ongelmia, ne hoidetaan yrityksen puolelta aina niin, että asiakas tuntee olevansa aina autettu.
- Palvelu on niin henkilökohtaista, että asiakas tuntee tuntevuansa yhteyshenkilöt myös henkilökohtaisella tasolla hyvin.
- Yritys antaa asiakkailleen henkilökohtaisia lahjoja.
- Yritys muistaa asiakasta merkkipäivinä ja pyhinä, sekä muina merkittävinä päivinä henkilökohtaisella tavalla (Rope 2011, 174-175.)

Taulukon 2 perusteella asiakkaat voidaan jakaa tapa- ja haluasiakkaisiin sen sijaan, että ne jaettaisiin sen mukaan paljonko he ostavat yritykseltä. Tapa-asiakkaita ovat ne asiakkaat, jotka ostavat tietyltä yritykseltä siksi, että ovat tottuneet ostamaan sieltä. Esimerkkinä tapa-asiakkuudesta voisi olla seuraavanlainen: Asiakas käyttää Soneran matkapuhelinliittymää, koska on jo vuosia käyttänyt kyseistä operaattoria ja kaikki toimii. Kuitenkin, jos esimerkiksi liittymä lopettaa toimimisen tai laskutuksessa tapahtuu virhe, ei mikään estä asiakasta vaihtamaan operaattoria, koska häntä ei kytke mikään muu Soneraan kuin tottumus. Mikään ei estä asiakasta siirtymään kokonaan DNA:n asiakkaaksi, jos hän kokee saavansa sieltä erinomaista palvelua ja hyvän liittymän. Tapa-asiakas voi ostaa hyvinkin paljon ja säännöllisesti, mutta ei sinänsä ole lojaali yritystä kohtaan, koska ei ole millään tavalla emotionaalisesti sitoutunut. Haluasiakas taas on tunteellisesti yritykseen sitoutunut, hän haluaa olla yrityksen asiakas. Asiakas ei edes mieti muita yrityksiä vaihtoehtoina. Mitä enemmän yrityksellä on haluasiakkaita, sitä tuottavampaa ja kauaskatseisempaa sen toiminta tulee olemaan (Rope 2011, 175-176.)

Yritykset tekevät usein harhaanjohtavia päätelmiä tapa- ja haluasiakkaista. Usein tapaasiakasta luullaan haluasiakkaaksi, lasketaan tämän varaan ja ollaan yllättäen ongelmissa kun suhdanteet vaihtelevat. Toinen yleinen virhepäätelmä on, että kanta-asiakaskorteilla luodaan haluasiakkaita. Todellisuudessa kanta-asiakaskortit käytetään vain jos muistetaan kun asioidaan eri yrityksissä, eniten asiakas käyttää joka tapauksessa sitä yritystä missä hän käy tavan tai halun vuoksi. Kanta-asiakaskortti ei kuitenkaan ole tässäkään tapauksessa yritykselle hyödytön, kortin tiedot toimivat asiakastietoina ja kertovat asiakkaiden ostomääristä ja -tottumuksista (Rope 2011, 176.)

3.3 Luottamus ja kumppanuus

Luottamusta pidetään usein suhteen kuin suhteen kulmakivenä. Sama pätee myös asiakassuhteisiin. Kuluttajat voivat luottaa tiettyyn lentoyhtiöön, lääkäriin tai tiettyyn merkkiin tai yritykseen. Tämä johtuu siitä, että kuluttaja harvoin tietää mitä hän tasan tarkkaan on ostamassa ja siksi hän turvautuu luottamukseen. Luottamusaste vaihtelee paljon kulttuureittain ja maittain – pienyrityksissä on oltava luotettavat päättäjät, kun taas suuressa yrityksessä itse yhteiskunnan on oltava luotettava (Gummesson 2004, 49-50.)

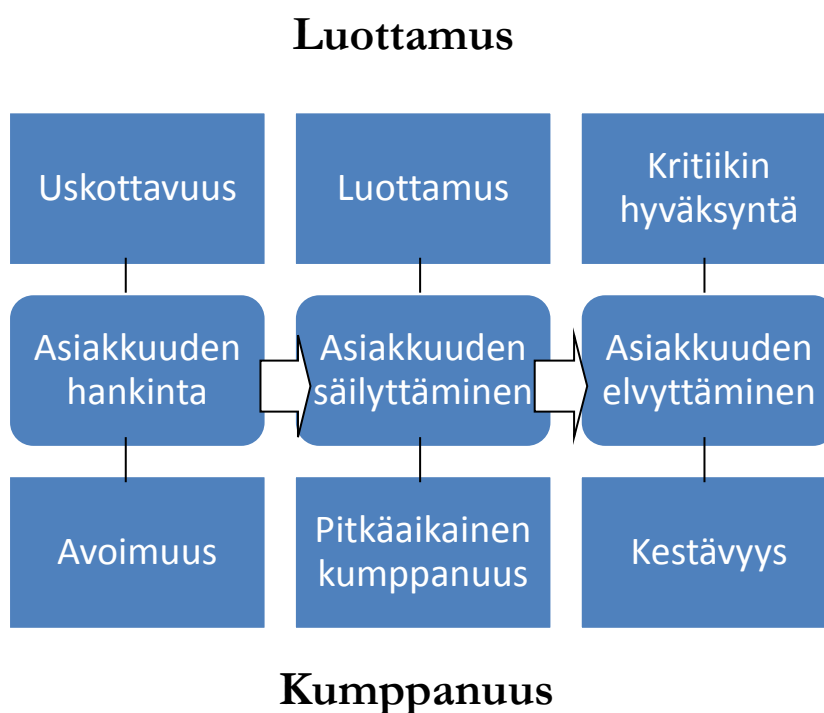
Mitä paremmin ostaja tuntee myyjän työntekijät, sitä epävirallisemmaksi ja syvemmäksi voi asiakassuhde kehittyä. Epävirallisuus ja avoimuus edistävät luottamusta - kun ongelmia voidaan ratkoa puhelimitse ja suoraan asiaan menemällä, yhteistyö on hyvällä pohjalla. Esimerkiksi neuvottelut golf-kentällä tai hotellin baarissa saattavat johtaa suurempaan ja pitkäaikaisempaan yhteistyöhön kuin viralliset tapaamiset (Gummesson 2004, 53.) Yhtenä tärkeimmistä asiakassuhteiden rakentamisen työkaluista voidaan siis pitää tuttavallisuuden ja luottamuksen kehittämistä ja ylläpitämistä (Bruhn 2003, 65-66).

Manfred Bruhn (2004) jakaa asiakkuuden kolmeen eri vaiheeseen:

1. Asiakkuuden hankinta
2. Asiakkuuden säilyttäminen
3. Asiakkuuden elvyttäminen

Näiden vaiheiden kanssa kulkevat käsi kädessä luottamukseen ja kumppanuuteen liittyvät käsitteet, jotka ovat sidoksissa onnistuneeseen asiakassuhteeseen (Kuvio 7.). Asiak-

kuuden hankintavaiheessa yrityksen tulee todistaa uskottavuutensa jollakin tapaa, koska asiakkaalla ei ole aiempia henkilökohtaisia kokemuksia yrityksestä. Uskottavuus pystytään hyvin tuomaan esille avoimella kumppanuudella, jolla pystytään luomaan turvallisuuden tunne ja antamaan henkilökohtaista palvelua. Toisessa, asiakkuuden säilyttämisvaiheessa yrityksen tulee valaa uskoa ja luottamusta siitä, että se tulee täyttämään asiakkaan tarpeet myös tulevaisuudessa. Samaan aikaan kumppanuuden tulee tulla esiin jokapäiväisessä yrityksen ja asiakkaan välisissä vuorovaikutuksissa – vain kokonaisvaltainen ja pitkäaikainen kumppanuus ennaltaehkäisevät suhteiden huonoksi menemistä. Kolmannessa, asiakkuuden elvyttämisvaiheessa yrityksen tulee hyväksyä kritisointi ja kantaa virheistään vastuu. Tässä asiakkuuden vaiheessa asiakkaalle on näytettävä, että yritys kantaa vastuunsa myös takaiskujen aikana, eikä vieritä syytä asiakkaan niskoille. Yrityksen on myös hyväksyttävä se, että asiakas tulee luultavimmin jatkossakin kritisoimaan toimintoja. Kumppanuuden puolella tässä samassa vaiheessa tärkein vaikuttava tekijä on kestävyys. Se, kuinka paljon kukin asiakas kestää esimerkiksi palvelun laadun heittelemistä riippuu asiakkaasta (Roos, I. 1999, 49-50.) Kumppanuuden kestävyttä tulee ruokkia tuomalla hyviä puolia esiin ja ylläpitämällä niitä kritisoinnista ja erimielisyyksistä huolimatta (Bruhn 2004, 116-117).



Kuvio 7. Laadukkaan asiakassuhteen ulottuvuudet (Bruhn 2004)

Asiakassuhteiden ominaisuuksia on vaikea asettaa tärkeysjärjestykseen, koska niin moni tekijä ilmenee samanaikaisesti. Järjestykseen asettelu saattaa olla myös harhaanjohtava, koska ominaisuuden merkitykset riippuvat pitkälti eri tilanteista. Jos esimerkiksi luottamusta pidetään itsestäänselvyytenä, se tulee ilmi vasta kun joku käyttää luottamusta hyväkseen. Vaikka luottamukseen perustuvassa asiakkuudessa onkin välttämätöntä olla luotettava, se ei vielä erota yrityksiä toisistaan. Luottamusta ei saada myöskään aikaan sopimuksin, osapuolten on pidettävä toisiaan yhdenvertaisina, kumppaneina (Gummesson 2004, 54-55, 233.)

Luottamuksen voittaminen on hankalaa, mutta kadottaminen helppoa. Yritys saavuttaa asiakkaidensa luottamuksen kun asiakkaat uskovat, että:

- yritys hoitaa heidän asioitaan parhaalla mahdollisella tavalla,
- yritys kykenee täyttämään kaikki lupauksensa ja
- yritys toimii rehellisesti ja ammattimaisesti (Entrepreneur 9.10.2012.)

Lupaus edustaa ydinkäsitettä kaikissa asiakassuhteissa. Useimmat lupaukset eivät ole millään tapaa juridisia, vaan ne ovat suullisesti annettuja eettisiä ja moraalisia lupauksia esimerkiksi palvelun tai tuotteen toimittamisesta. Tuotteen tai palvelun laatu on yksi luottamukseen tukeutuva tekijä: asiakas ei usein edes oston jälkeen tiedä ostoksensa laatua, vaan hän joutuu luottamaan myyjän lupauksiin. Yritysten tulee täyttää antamansa lupaukset kaikissa mahdollisissa tilanteissa (Gummesson 2004, 367.)

4 Henkilöstöpalveluyrityksen vastuut ja velvollisuudet

Henkilöstöpalveluyrityksen työsuhteeseen vaikuttavat perinteisen yrityksen tapaan monien eri oikeuslähteiden ehdot, kuten työehtosopimukset, työsäännöt, työsopimukset ja työlaki. Työsuhteen ehtojen merkittävyydellä on oma järjestyksensä - lähteiden etusija-järjestys. Tämä tarkoittaa sitä, että hierarkiassa korkeammalla oleva lähde kumoo alempana olevan lähteen, jos nämä ovat ristiriidassa toisiinsa nähden. Merkittävimmät ehtojen määrittelijät hierarkkisessa järjestyksessä ovat työlait ja työehtosopimus. Seuraavaksi tärkein on työsopimus – mistä siinä on sovittu tai jätetty sopimatta. Poikkeuksena edellä mainittuun järjestykseen tekee edullisemmuusjärjestys, jolloin esimerkiksi työsopimuksessa on sovittu muita työsuhteen lähteitä paremmista ehdoista (Nieminen 2012, 17.)

Työsopimuslain 1 luvun 7§ (14.11.2008/707) mukaan työnantajalla on aina työnjohto-oikeus, jonka laajuuden työsopimuksen sisältö määrittelee. Työsopimuksessa tulee tästä syystä ilmaista tarkoin esimerkiksi toimipiste, sisältyvätkö työehtosopimuksen ehdot työsopimuksen ehtoihin, työtehtävät, sekä työntekijän asema töissä. Kuitenkin työnantajan määräyksien on oltava asiallisia ja kohtuullisia. Lisäksi työntekijöitä on kohdeltava tasavertaisesti (Nieminen 2012, 18-20.)

Taulukko 3. Työnantajan velvollisuudet (Nieminen 2012)

- Syrjintäkielto
- Tasa-arvo
- Tasapuolinen kohtelu
- Työturvallisuus
- Selvitys työnteon keskeisistä ehdoista
- Velvollisuus tarjota osa-aikaiselle työntekijälle lisätyötä
- Vapautuvista työpaikoista tiedottaminen
- Työsuhteen kestosta riippuvat edut
- Työehtosopimuksen noudattamisvelvollisuus
- Sairausajan palkanmaksuvelvollisuus
- Palkan määrä ja palkan korotukset

- Palkanmaksu ajallaan

Työsopimuslain 2 luvun 1-18 § määrittelevät työnantajan useat velvollisuudet työntekijää kohtaan. Kuten taulukosta 3 ilmenee, velvollisuudet kohdistuvat pääasiassa tasapuolisuuteen, palkkaan ja osa-aikaisiin työsuhteisiin. Myös työturvallisuus on tärkeä osa työnantajan velvollisuuksia, siksi siitä on erikseen olemassa työturvallisuuslaki (23.8.2002/738)(Nieminen 2012, 22-26).

4.1 Henkilöstövuokraus

Henkilöstöpalveluyritys vuokraa työvoimaa käyttäjäyrityksille ja he solmivat henkilöstövuokrauksesta yhteistyösopimuksen (Liite 2.). Koska käyttäjäyritysten työvoimatarve saattaa olla määräaikainen tai jopa vain hetkittäinen, voi henkilöstöpalveluyritys tehdä vain määräaikaisia työsopimuksia työntekijöidensä kanssa. Kuitenkin jos työvoimatarve on jatkuvaa, on yritys velvollinen tekemään toistaiseksi voimassaolevan sopimuksen. Vuokratyöntekijän työsuhteessa on noudatettava henkilöstöpalveluyritystä sitovaa työehtosopimusta ja jos tällaista ei löydy, käytetään käyttäjäyritystä sitovaa työehtosopimusta (Nieminen 2012, 35-36; Aarnikoivu 2005 ,62-66.)

Vuokratyötä pidetään yleisesti ottaen hanttihommina ja vuokratyöntekijöiden oikeuksien polkemisesta on puhuttu paljon mediassa. Esimerkiksi kaksi vuotta sitten ministeri Paavo Arhinmäki julkaisi blogissaan kirjoitelman nimellä ”Vuokratyö on modernia orjakauppaa”. Kirjoitelmassa Arhinmäki kumoaa ajatuksen, että vuokratyö olisi väylä vakinaiseen työpaikkaan, koska henkilöstöpalveluyritykset vaativat rekrytointimaksua käyttäjäyrityksiltä ja tämä siis jopa haittaa vuokratyöntekijöiden vakinaista työllistymistä. Arhinmäki myös korostaa, että työlainsäädäntö ei suojele vuokratyöntekijöitä samalla tavalla kuin tavallisia työntekijöitä. Tästä syystä työlaki pitäisi hänen mielestään muokata sellaiseksi, että yritykset eivät saisi käyttää vuokratyötä pysyvään työvoimatarpeeseen vaan vain pelkästään ajoittaiseen tarpeeseen (Arhinmäki 26.5.2012.)

Kuitenkin vuokratyövoimaa on myös ylistetty taantuman iskettyä siitä, että se on työllistämismallina joustava ja antaa myös työntekijälle mahdollisuuden päättää työajoistaan ja – paikoistaan. Nykyään myös ajatellaan, että mikä tahansa työn muoto on parempi

kuin työttömyys. Vaikka kyseessä onkin joustavasti työllistävä malli, joka on ihanteellinen silloin kuin sekä työnantajalla että työntekijällä on tarvetta satunnaiselle työskentelylle, on perinteinen työsuhde turvallisempi työntekijän kannalta laillisesta näkökulmasta (YLE uutiset 31.12.2013.)

Joblink solmii pääasiallisesti toistaiseksi voimassa olevia työsopimuksia. Työsopimuksessa (Liite 3.) Joblink painottaa noudattavansa kaupanalan työehtosopimusta, voimassa olevia lakeja, sekä yrityksessä voimassa olevia sääntöjä ja toimintamenetelmiä. Työsopimuksessa Joblink muistuttaa työntekijää siitä, että hänen on valvottava huolellisesti työnantajan etua ja, että hänen on suoritettava työnantajan osoittama työ siihen osoitettussa paikassa. Työsopimuksen ehtoja rikottaessa työsopimus voidaan purkaa välittömästi koeajalla, ensimmäisen neljän kuukauden aikana tai koeajan päätyttyä kuukauden irtisanomisajalla (HPL YSE 2006).

Kun työntekijä suorittaa työvuoroaan käyttäjäyrityksessä, siirtyy työn johto- ja valvomoikeus käyttäjäyritykselle (työsopimuslaki 26.1.2001/55 1 luvun 7§). Tällöin käyttäjäyrityksen on myös velvollinen huolehtimaan vuokratyöntekijän lainmukaisista työajoista ja lepopäivistä (Nieminen 2012, 36.) Kuten Joblinkin yhteistyösopimus pohjasta (Liite 2.) ilmenee, käyttäjäyritys on myös velvollinen maksamaan työntekijän ylityötunnit ja muut työstä aiheutuvat lisät.

Käyttäjäyritys on velvollinen tiedottamaan vuokratyöntekijöilleen vapaina olevista työpaikoista ja tarjota heille samat työsuhde-edut, jollei niitä voida evätä painavista objektiivisista syistä (Työsopimuslaki 26.1.2001/55, 2 luvun 6 ja 9a §). Henkilöstöpalveluyrityksen vastuulle jäävät muut lakisääteiset velvoitteet, kuten palkanmaksu ja vuosiloman antaminen. Tarkka vastuunjako ilmenee taulukosta 4. (Nieminen 2012, 36.)

Taulukko 4. Henkilöstöpalveluyrityksen ja käyttäjäyrityksen velvollisuuksien jakautuminen (Nieminen 2012)

	Henkilöstöpalveluyrityksen velvollisuus	Käyttäjäyrityksen velvollisuus
Työsopimuksen laatiminen	X	
Työn johtaminen ja valvominen		X
Säännölliset työajat		X
Päivittäiset lepoajat		X
Vuorokausilepo		X
Viikkovapaat		X
Velvoite tiedottaa vapaista työpaikoista	X	X
Velvollisuus tarjota ta- sa-arvoiset työsuhde- edut		X
Palkanmaksu	X	
Vuosilomien antaminen	X	
Sotu-maksut	X	
Lomakorvaukset	X	
Vakuutukset	X	

4.2 Henkilöstöpalveluyritysten liiton yleiset sopimusehdot

Joblink Oy kuuluu Henkilöstöpalveluyritysten liitto, joka on henkilöstöä vuokraavien yritysten työnantaja- ja toimialaliitto. HPL on yksi Elinkeinoelämän keskusliiton jäsenliitoista ja sillä on yli 250 jäsenyritystä. HPL:n päätehtävänä on valvoa henkilöstöpalveluyritysten etua työnantaja- ja elinkeinopoliittisissa asioissa. Liitto on kehittänyt alalle toimintaperiaatteet, yleiset sopimusehdot ja lisäksi teettänyt alaa koskevia tutkimuksia ja tilastoja (HPL 2013b.)

HPL sai alkuvuodesta kyseenalaista huomiota mediassa, kun Taloussanomat sai selville, että liitto yritti manipuloida määräaikaisten vuokratyösopimusten käytöstä vuokratyössä tehtävää selvitystä. HPL lähetti kyselyn yhteydessä viestin henkilöstöpalveluyrityksille, missä se ohjeisti vastaamaan kyselyyn ja, että vain vuokratyöhön positiivisesti suhtautuvat työntekijät vastaisivat kyselyyn. HPL:n toimitusjohtaja myönsi viestien aitouden, mutta katsoi, ettei liitto ollut toiminut viestejä lähettäessään millään tapaa arveluttavasti (Taloussanomat 26.1.2013.) HPL:n kotisivuilla myös julkaistiin tiedote, missä syntyneitä kohua pyydettiin anteeksi ja saatekirjettä perusteltiin totuudenmukaisemmilla kyselyvastauksilla ja reilulla pelillä (HPL 2013a).

HPL on määritellyt henkilöstöpalvelualan työvoiman vuokrausta koskevat yleiset sopimusehdot, joita myös Joblink hyödyntää. HPL:n kuuluvien henkilöstöpalveluyritysten on sitouduttava käyttämään kyseisiä sopimusehtoja ja niistä voidaan poiketa vain erillisellä kirjallisella sopimuksella. Sopimusehtojen mukaan henkilöstöpalveluyrityksen on noudatettava kulloinkin sovellettavana olevaa työehtosopimusta, sekä Henkilöstöpalveluyritys Liitto ry:n mukaisia toimintaperiaatteita (HPL YSE 2006.) Joblink noudattaa edellä mainittuja sääntöjä sopimusehtojen mukaisesti (Liitteet 2. ja 3.).

HPL:n asettamien säännösten mukaan Joblink on vastuussa työntekijöidensä yleisestä työsuojelusta ja terveydenhuollosta, kun taas käyttäjäyritys on velvollinen perehdyttämään työntekijä työhönsä ja taattava hänelle turvallinen työympäristö. Turvallinen työympäristö todetaan työterveyshuoltolain mukaisella työpaikkatarkastuksella ja henkilöstöpalveluyrityksellä on oikeus vaatia kopio kyseisen tarkastuksen selvityksestä (HPL YSE 2006.)

Käyttäjäyrityksellä on seitsemän vuorokauden reklamaatioaika, mikäli työntekijän työsuorituksessa ilmenee puutteita tai työntekijä ei saavu paikalle sovittuna ajankohtana tai ollenkaan. Jos työntekijä ei kykene suorittamaan työtä sairauden, lakon tai työsuhteen päättymisen vuoksi, tulee henkilöstöpalveluyrityksen järjestää toinen työntekijä mahdollisimman nopeasti ensimmäisen tilalle, mutta ei ole kuitenkaan vastuussa käyttäjäyritykselle aiheutuneista haitoista, mikäli korvaavaa työntekijää ei saada ajoissa tai ollenkaan.

Mikäli työnteon estyminen johtuu käyttäjäryityksestä, on se velvollinen ilmoittamaan muuttuneesta tilanteesta kohtuullisessa ajassa (HPL YSE 2006.)

Henkilöstöpalveluyrityksen palveluille ei ole asetettu hintaluokkaa ja osa palkkakuluista, kuten matkakulut ja päiväraha, on sovittavissa kumpi osapuoli hoitaa kustannukset niistä. Jos Joblinkin työntekijä siirtyy suoraan sopimuksella tai kolmen kuukauden kuluessa työ sopimuksen päättymisestä käyttäjäryitykselle tai käyttäjäryityksen konserniin, on Joblinkillä oikeus periä käyttäjäryitykseltä rekrytointipalkkio (Liite 2.). Rekrytointipalkkion summan on oltava kohtuullinen, mutta se on erikseen sovittavissa (HPL YSE 2006.)

Taulukko 5. Henkilöstöpalveluyrityksen vahingonkorvausvastuu (HPL YSE 2006)

	Vahingonkorvausvastuu
Työntekijä on ammattitaidoton	Kyllä
Työntekijä tekee virheen töissä, joka ei johdu ammattitaidottomuudesta	Ei
Työntekijä aiheuttaa työtä tehdessään kolmannelle osapuolelle vahinkoa	Ei
Työntekijä aiheuttaa välillistä vahinkoa	Ei
Ylivoimainen este ilmenee ja estää työnteon	Ei
Työntekijä ei vastaa käyttäjäryityksen vaatimia ominaisuuksia	Kyllä

Yllä olevasta taulukosta (Taulukko 5.) käy ilmi millaisissa tilanteissa henkilöstöpalveluyritys on vahingonkorvausvastuullinen käyttäjäryitykselle. Toisin sanoen, mikäli työntekijä Joblinkin mukaan täyttää käyttäjäryityksen vaatimukset työntekijän ominaisuuksista, se ei ole vahingonkorvausvelvollinen työnteon aikaisista tapahtumista. Toki on olemassa myös erilaisia rajatapauksia, mutta näistä sovitaan henkilöstöpalvelu- ja käyttäjäryityksen välisesti (HPL YSE 2006.)

HPL:n sääntöjen mukaisesti, mikäli Joblink poikkeaa yhdestäkin HPL:n asettamasta säännöstä, tulee sen välittömästi tehdä tästä ilmoitus HPL:lle. Kuitenkin liitto toivoo mahdollisimman vähäisiä poikkeuksia sen yleisistä sopimusehdoista (HPL YSE 2006.)

5 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten Joblink erottautuu muista henkilöstöpalveluyrityksistä asiakkaiden näkökulmasta. Asiakkaiden näkökulmaa tutkitaan kvalitatiivisesti puolistrukturoidulla alustavasti teemoitetulla haastattelulla. Tämä tutkimusmenetelmä valittiin, koska tutkimusaineisto ei olisi ollut tarpeeksi luotettava ja monipuolinen numeraalisena. Puolistrukturoitu malli valittiin, koska haastateltavat kohteet olivat kaikki hieman erilaisia ja aineistonkeruu haluttiin suorittaa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, mutta kuitenkin tiettyjen aiheiden püüristä.

Tutkimus eteni seuraavasti:

Tammikuu 2013 – Maaliskuu 2013	Haastatteluiden suorittaminen ja litterointi
Helmikuu 2013 – Maaliskuu 2013	Määritelmiin ja lähdeaineistoon perehtyminen
Maaliskuu 2013 – Huhtikuu 2013	Opinnäytetyön empiirisen osan kirjoittaminen
Huhtikuu 2013	Opinnäytetyön tietoperustan kirjoittaminen
Toukokuu 2013	Opinnäytetyön valmistuminen ja esittäminen

Kuten prosessin etenemisestä voidaan päätellä, on kyseessä empiirisesti ohjautuva tutkimus eli tietoperustaa on lähdetty rakentamaan kerättyjen haastatteluiden perusteella. Kuitenkin haastatteluiden yksityiskohtainen analysointi suoritettiin loppuun tietoperustan kirjoittamisen jälkeen, jolla varmistettiin viitekehyksen ja empiirisen osan yhteneväisyys.

5.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoidulla haastattelulla (Liite 1.). Haastatteluaineistoa analysoidaan kahdella tekstianalyysimenetelmällä, teemoittelulla ja tyyppittelyllä. Lisäksi haastatteluaineistoa peilataan toimeksiantajan kvantitatiivisesti teetettyihin asiakastytyväisyyskyselyihin syksyllä 2012 ja keväällä 2013. Teemoittelussa keskitytään haastatteluiden aihepiireittäin jakamiseen ja tyyppittelyssä hyödynnetään Timo Ropen (2011) asiakassuhde laatupyramidia. Tutkimustuloksia havainnollistetaan taulukoin.

Haastattelija sopi toimeksiantajansa kanssa haastattelevansa tutkimukseen viittä eri Joblinkin K-kaupan asiakasta. Jotta näistä viidestä haastattelusta saatiin mahdollisimman laaja tutkimusaineisto, Joblinkin Antti Kipinmäki lähetti haastattelijalle etukäteen listan asiakkaista, jotka edustivat Joblinkin asiakaskuntaa monipuolisesti ja joita toimeksiantaja toivoi haastattelijan haastattelevan.

Haastatteluun osallistuivat:

- K-Market Mansku
- K-Market Pacius
- K-Market Pietari
- K-Supermarket Hertta ja
- K-Supermarket Kamppi.

Ennalta listatut asiakkaat edustavat monipuolisesti Joblinkin asiakaskuntaa: osa hyödyntää päivittäin ja osa täysin satunnaisesti palveluja, osa on ollut jo vuosia asiakkaana, osa on vasta aloittanut yhteistyön Joblinkin kanssa ja osalla on jopa vakituisia työntekijöitä Joblinkilta. Kauppojen koissa on myös suurta vaihtelua, osassa on vain noin 10 omaa työntekijää ja suuremmissa kaupoissa noin 80. Tämä tarkoittaa myös sitä, että pienemmissä kaupoissa tutkimukseen sisältyi koko henkilökunta, koska koko henkilökunta työskentelee myös kassalla, kun taas supermarketeissa on jaettu erikseen osastot ja täten vain kassaosaston henkilökunta sisältyy tutkimuksen kohderyhmään. Osa-aikaisten ja kokoaikaisten työntekijöiden suhde oli joka kaupassa miltei sama, noin puolet ja puolet.

Ennen haastattelujen nauhoittamista, haastattelija esitteli itsensä ja kertoi opinnäyte-työnsä aiheen. Haastateltavat olivat kaikki haastattelijalle entuudestaan tuntemattomia, vaikka haastattelija itse on myös tehnyt työvuoroja Joblinkille. Haastateltavien nimiä eikä haastateltavan toimipistettä mainita aineiston yhteydessä luottamuksellisista syistä. Haastateltavista henkilöistä puhutaan edempänä asiakkaina.

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on ei-numeraalisen aineiston muodon kuvaamista. Kvalitatiivista tutkimusta kuvaillaan yleensä kvantitatiivisen tutkimuksen vastaparina, vaikka usein kvalitatiivinen tutkimus sisältää kvantitatiivisen tutkimuk-

sen elementtejä. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineisto eli korpus, voi olla joko kirjoittajasta riippuvaista tai riippumatonta. Tämä siitä syystä, että kyseinen tutkimus voidaan suorittaa havainnoimalla, valmista aineistoa käyttäen tai haastattele-malla. Tyypillistä on myös tutkimussuunnitelman muokkautuminen tutkimusprosessin edetessä. Etenkin tutkimusongelman asettelu on haastavaa, koska vasta tutkimustulok-sien analyysin jälkeen tiedetään tarkemmin mitä aihetta tutkimus käsittelee (Eskola & Suoranta 1999, 13-16, 19.)

Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen menetelmä, koska tarkoituksena kuvata aineistoa sanallisesti. Tässä tutkimuksessa tutkija itse on merkittävässä asemassa, koska haastattelujen analysointi vaatii tutkijan omaa päättelyä ja analysointia. Aineisto on siis kirjoittajasta riippuvaista. Vaikka tietoperustaa lähdettiin rakentamaan vasta haastatte-luiden jälkeen, oli tutkimusongelma jo alusta asti selvillä.. Ne aihepiirit jotka nousivat esiin haastatteluista, määrittelivät viitekehyksen tarkan sisällön.

Kvalitatiivisen aineiston analyysimenetelmät ovat jaoteltavissa seuraavasti: aineistoläh-töinen, teoriasidonnainen ja teorialähtöinen. Aineistolähtöisessä analyysissä tutkimusai-neistosta pyritään luomaan teorettinen kokonaisuus, jossa analyysin kohteet valitaan tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Johtoajatukseksi tässä analysointimenetelmässä on, että analyysiyksiköt eivät ole etukäteen sovittuja, vaan ne muotoutuvat vasta tutki-mukseen saatujen vastausten pohjalta. Teoriasidonnaisessa analyysissä teoria toimii apuna analyysin etenemisessä ja tässä analyysissä analyysiyksiköt valitaan niin, että ai-empi tieto vaikuttaa niiden valintaan. Teoriasidonnaisessa analyysissä käytetään abduk-tiivista päättelyä, jossa yhdistellään aineistolähtöisyyttä ja valmiita malleja. Teorialähtöi-nen analyysi on hyvin perinteinen analysointimenetelmä, joka nojaa johonkin olemassa olevaan teoriaan tai malliin. Teorialähtöisessä analyysissä aineisto analysoidaan valmiin kehyksen mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97-101.)

Tuomen ja Sarajärven (2002) jaottelun mukaan tutkimuksen kvalitatiiviset analyysime-netelmät ovat aineistolähtöisiä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97-101.) Tutkimuksen aineis-toa kerätessä oli selvää, että tutkittaisiin Joblinkin erottautumista muista henkilöstöpal-veluyrityksistä, mutta ei vielä tiedetty mitkä nämä erottautumistekijät olisivat ja tästä syystä analyysiyksiköt muokkautuivat tarkemmin vasta aineistonkeruun jälkeen.

5.1.1 Kvalitatiivisen aineiston keruumenetelmä

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruunmuodoista. Haastattelun etuja ovat sen joustavuus, mahdollisuus kerätä laaja tutkimusaineisto, sekä mahdollisuus selvittää asioita ja syventää tietoa. Haastattelulla on kuitenkin myös negatiivisia puolia, kuten haastattelijan roolin haastavuus, joka vaatii kokemusta, taitoa ja kouluttautumista. Lisäksi haastatteluaineisto on usein hyvin laaja ja sitä on haasteellista analysoida ja tulkita, koska haastattelulle ei ole olemassa valmiita ja yksiselitteisiä analysointimalleja (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34-35.)

Monet tutkijat puhuvat tutkimusmetodien yhdistelemisen puolesta, laajentamalla menetelmiä saadaan esiin laajempia näkökulmia ja taataan tutkimuksen luotettavuus. Tutkimuksia saatetaan jopa kritisoida liian kapeasta analysointimenetelmästä, joten usean analysointimenetelmän, monimetodisuuden, valitseminen on jopa suotavaa. Toinen monimetodisen lähestymistavan vahvuuksista on perusteettoman varmuuden vähentäminen, eli vältytään tilanteelta, jossa tutkija yhtä menetelmää käyttämällä luulee löytäneensä totuuden. Monimetodisesta lähestymistavasta on käytössä myös vanhempi termi triangulaatio, joka viittaa tutkimuksessa useamman analyysimenetelmän käyttämiseen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 38-39.)

Monimetodisuuden vahvuuksien pohjalta päädyttiin yhdistämään perinteinen puolistrukturoidun haastattelun teemoittelua, tyypittelyä, sekä kvanitatiiviseen tutkimukseen peilaamista, koska nämä menetelmät yhdessä tukevat positiivisesti tutkimusongelman selvittämistä. Tutkimuksen haastattelu on lajiltaan lähinnä Hirsjärven ym. (2001) jaotteen mukaan puolistrukturoitu teemahaastattelu (Liite 1.) eli osittain avoin teemoittain jaoteltu haastattelu. Tämä tarkoittaa sitä, että haastattelut etenivät eri järjestyksissä ja lisäkysymyksiä muodostui haastatteluiden ohessa.

Kvalitatiivisen aineiston keruu eli haastattelut suoritettiin tammi-maaliskuussa 2013. Haastattelut sujuivat ongelmitta ja haastateltavat olivat kiinnostuneita osallistumaan yhteistyön kehittämiseen. Haastattelut suoritettiin toimipisteiden toimistoissa, missä säilyi rauha ja luottamuksellisuus haastattelun ajan.

Aineistoa analysoidaan teemoittelulla ja teoreettisella, Timo Ropen (2011) asiakassuh-
teiden laatupyramidi -tyypittelyllä. Teemoitteluun ja tyypittelyyn päädyttiin kerättyjen
tarinoiden pohjalta, koska niiden rakenteet, pituudet ja sisällöt tukevat tämänkaltaista
analysointimenetelmää. Aineistoa lähdettiin analysoimaan etsimällä haastatteluista alus-
taviin teemoihin asettuvia vastauksia. Tämän jälkeen teemojen sisältä etsittiin ristiriitoja
ja niistä tehtiin päätelmiä. Tämän jälkeen aineisto tyypiteltiin asiakassuhde laatupyrami-
di – teorian mukaan. Lopuksi esitellään kvantitatiivisen asiakastyytyväisyyskyselyn vas-
tauksia, joita voidaan peilata kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksiin luvussa 6.

Seuraavissa alaluvuissa esitellään käytetyt analyysimenetelmät ja perustellaan, miksi ne
valittiin tämän kyseisen tutkimuksen menetelmiksi.

5.1.2 Teemoittelu

Teemoittelulla tarkoitetaan aineiston tematisointia tiettyjen kriteerien mukaan. Tee-
moittelu voidaan suorittaa joko aineistolähtöisesti niin, että aineistosta etsitään yhtene-
viä ja eriäviä seikkoja tai teorialähtöisesti niin, että teemoittelussa hyödynnetään valmis-
ta teoriaa. Kun teemoittelua käytetään tutkimuksen analyysimenetelmänä, on tyypillistä
tuoda aineistosta esiin tutkimusongelmaa valaisevia teemoja. Teemoja muodostamalla,
on aineistoa myös helppo vertailla teemojen esiintyvyyden ja ilmenemismuotojen pe-
rusteella. Tätä analyysimenetelmää hyödyntämällä on helppo saada aineiston keskei-
simmät aiheet esille (Eskola & Suoranta 1999, 175-176.)

Eskolan ja Suorannan (1999) mukaan, jotta teemoittelu voidaan suorittaa menestyksekkä-
stästi, on teoria ja empiria osuudet kyettävä linkittämään toisiinsa vuorovaikutteisesti.
Tätä neuvoa on hyödynnetty johtopäätöksiä käsittelevässä kappaleessa 6. Käytännössä
tämä tarkoittaa, että tutkija pyrkii mahdollisimman vahvasti tukemaan analysointinsa
tuloksia tietoperustan avulla, jotta johtopäätökset avautuisivat helposti lukijalle.

Tässä tutkimuksessa kvalitatiivista aineistoa analysoidaan aineistolähtöisesti teemoitte-
lemalla, jotta tarinoista saadaan keskeisimmät aiheet esille. Koska tämän tutkimuksen
tutkimusongelmana on Joblinkin erottautumisen selvittäminen, aineistosta teemoitel-

laan toimeksiantajaa ja toimeksiantajan toimintaa kuvailevia asioita. Myös kilpailijoita kuvailevia teemoja tuodaan esiin. Nämä kaikki listataan ja tämän jälkeen ryhdytään etsimään samankaltaisuuksia sekä ristiriitoja. Kullekin muodostetulle ryhmälle eli teemoittelun luokalle annetaan nimi, joka kuvaa luokan sisältöä. Lopuksi mahdollisista ristiriidoista pyritään tekemään päätelmiä.

5.1.3 Tyypittely

Tyypittely on toinen perinteisimmistä aineistonanalyysimenetelmistä teemoittelun ohella. Tyypittelyn tarkoituksena on ryhmitellä aineisto etsimällä siitä yhteneväisyyksiä tietyn mallin mukaan. Tyypittely vaatii siis ensimmäiseksi jonkin valmiiksi teemoitellun aineiston, josta tyypittelemällä voidaan tiivistää ja yleistää samankaltaisia ajatuksia. Aineiston yleistäminen kuvailee sitä parhaimmillaan mielenkiintoisesti ja monipuolisesti minimoiden yleistämisen heikkoudet (Eskola & Suoranta 1999, 182.)

Tässä tutkimuksessa tyypittelyssä hyödynnetään Timo Ropen asiakassuhteiden laatupyramidi-teoriaa (2011), jonka mukaan yrityksen laatu voidaan kokea viidellä eri tasolla. Valmiiksi luokitellusta aineistosta pyritään jokaisesta luokasta löytämään tyypillinen laadullinen taso, joka kuvaa luokkaa tyypillisimmillään. Tyypittelyssä pyritään yleistämään niin positiivisia kuin negatiivisiakin aiheita, joita voidaan peilata tutkimustuloksissa kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksiin.

5.2 Syksyn 2012 ja kevään 2013 asiakastyytyväisyyskyselyt

Joblink Oy tutkii aktiivisesti omaa toimintaansa esimerkiksi työ- ja asiakastyytyväisyyskyselyillä. Kyselyt suoritetaan sähköisesti yrityksen intranetissä tai sähköpostitse ja ne ovat malliltaan kvantitatiivisia. Kyselyiden teettäminen on tärkeä osa toimeksiantajan toiminnan kehittämistä ja kaikenlainen palaute koetaan rakentavana (Hamilton K. 2.1.2013.)

Tämän tutkimuksen analysoinnissa on hyödynnetty Joblinkin Oy:n teettämiä syksyn 2012 ja kevään 2013 asiakastyytyväisyyskyselyitä. Syksyn ja kevään kyselyitä verrataan ensin toisiinsa ja tämän jälkeen niiden tuloksista tehdään keskiarvoja, joita voidaan ver-

tailla kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksiin luvussa 6.3. Kyselyjen tuloksia havainnollistetaan pääasiassa tilastoin.

5.3 Tutkimuksien luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuudesta puhuttaessa käytetään usein sanoja reliabiliteetti eli luotettavuus ja validiteetti eli pätevyys. Validiteetti ja reliabiliteetti määritellään oikeaoppisesti kahdesta näkökulmasta, onko tutkimusmenetelmä validi ja reliaabeli, sekä ovatko tutkimuksesta muodostetut johtopäätökset valideja ja reliaabeleja. Haastatteluaineiston laatu määrittää sen luotettavuuden. Laaduntarkkailua on suoritettava aineiston keruusta johtopäätöksiin ja kehitysehdotuksiin asti (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184-187.)

Kilpailijoista erottautumisen selvittäminen on haasteellinen tutkimusaihe. Erottautumisista voidaan tutkia monella tapaa ja asiakkaiden haastattelu ja työtyytyväisyyskysely ovat vain yhdenlaiset keinot selvittää sitä. Asiakkaiden puolistrukturoitu haastattelu oli tutkijan mielestä yksi valdeimmista mahdollisista tutkimusmenetelmistä, koska hän ei halunnut rajata kerättävää aineistoa liaksi, eikä itse halunnut vaikuttaa omilla ennakkoluuloillaan ja – tietämyksellään tutkimusaineistoon. Työntekijöiden työtyytyväisyyskysely taas oli tutkijan mielestä paras keino saada suurin otanta työntekijöiden mielipiteistä ja näin saada kerättyä laajin mahdollinen aineisto. Täten puolistrukturoitu haastattelu ja kyselylomake olivat tutkijan mielestä aineistonkeruumenetelmistä helpoin validiteetin säilyvyyden kannalta.

Jokaisessa tutkimuksessa pyritään loogisesti välttämään virheitä. Virheet välttääkseen, on tutkijan arvioitava tehdyn tutkimuksensa luotettavuutta. Kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä on kritisoitu luotettavuuskriteereiden hämäryydestä ja kvantitatiivisia tutkimuksia taas tiedon yksiulotteisuudesta. Kvalitatiivisen tutkimuksen haaste on siinä, että laadullisen tutkimuksen aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arvioimista ei voida selkeästi erottaa toisistaan. Kvantitatiivisen tutkimuksen haasteena taas on saada vastaajien syvälliset mielipiteet esiin taulukoista. Molemmissa tutkimusmuodoissa tutkijan on jatkuvasti kyseenalaistettava tekemiään päätöksiä tutkimuksen suhteen. Hänen on otettava kantaa tutkimuksen kokonaisvaltaiseen kattavuuteen, sekä tehdyn työn luotettavuuteen (Eskola & Suoranta 1999, 209.)

Tutkimusmenetelmien valinnassa päädyttiin pelkkien kyselylomakkeiden sijaan puolistrukturoituun haastatteluun ja työtyytyväisyyskyselyyn luotettavuuden takaamiseksi. Tutkija oli sitä mieltä, että toimeksiantajan erottautumista henkilöstöpalveluyritysmarkkinoilla pelkkiä kyselylomakkeita hyödyntäen olisi ollut mahdotonta suorittaa riittävän luotettavasti, koska vastaukset olisivat ilmenneet pelkkinä numeroina.

Haastattelijan pyrkimyksenä on saada selville miten haastateltavan merkitykset rakentuvat ja samalla luoda uusia yhteisiä merkityksiä asioille. Haastattelutilanteessa haastattelijan läsnäolo ja hänen esittämänsä kysymykset ja vastaukset heijastuvat aina haastatteluvastauksiin. Tätä vaikutusta on mahdollista lievittää hyväksymällä se tosiasia, että näin tulee tapahtumaan (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48-49.)

Tutkija pyrki mahdollisimman vähäiseen tarkoitukselliseen haastattelun johdatteluun haastattelutilanteissa, koska hän pyrki löytämään jokaisesta haastattelusta jotain myös haastattelurungon ulkopuolelta. Itse haastattelut suoritettiin kahden kesken haastateltavan kanssa kyseisten toimipisteiden toimistossa. Tällä pyrittiin minimoimaan häiriötekijät.

Vaikka fyysiset olosuhteet saataisiinkin järjestettyä samanlaisiksi, on todella vaikeaa luoda täysin samanlaisia puitteita ja täysin samaa tilannetta haastatteluiden toistamiseksi. Haastattelutilanteet kuitenkin tapahtuivat puhtaasti haastateltavien kertomien asioiden ja puolistrukturoidun haastattelurungon pohjalta. Lisäksi kaikki haastattelut on litteroitu sanasta sanaan, jotta asiansyhteydet eivät ole sekoittuneet ja, jotta myös tilanteita ja keskustelutyylä voidaan havainnoida. Nämä asiat tukevat reliabiliteetin vahvuutta.

Lisäksi tämän tutkimuksen luotettavuutta parantavat huolellinen suunnittelu ja toteuttaminen. Tutkimuksen aineistonkeruu, analysointi ja johtopäätökset ovat kaikki huolellisen ja tarkan työn tuloksia. Valitut tutkimusmenetelmät antavat tutkijan mielestä mahdollisimman monipuolisen ja todenmukaisen kuvan tutkimusongelmasta.

Luotettavuuden kannalta oli olennaista haastatella erityyppisiä asiakkaita, jotta tutkimusaineiston voidaan todeta olevan mahdollisimman monipuolinen. Myös työtyytyväi-

syyskyselyyn satunnaisesti vastanneet työntekijät takaavat sen, että vastaajina eivät ole vain tietynlaiset tai tietyissä toimipisteissä työskennelleet työntekijät. Tutkija kokee onnistuneensa takaamaan tutkimuksen luotettavuuden oman osallistumisensa osalta, sillä kerätystä aineistosta ei ole havaittavissa hänestä aiheutunutta vaikutusta haastateltavien vastuksiin.

6 Tutkimustulokset

Tutkimusaineiston analysointi aloitetaan teemoittelemalla haastatteluissa esiin tulleita aiheita. Teemoittelu aloitetaan haastattelurungon (Liite 1.) Alustavan teemoittelun mukaisesti ja sitä jatketaan myös hieman pidemmälle. Teemoiteltu aineisto analysoidaan käyttäen Timo Ropen asiakassuhteen laatupyramidia (2011) ohjaavana teoriana tyyppiteltyssä. Lisäksi kvantitatiivisten, syksyllä 2012 ja keväällä 2013 suoritettujen asiakastytyväisyysskyselyiden tuloksia vertaillaan keskenään ja lopuksi teemoiteltuun ja tyyppiteltyyn aineistoon. Tutkimustulokset esitellään kohta kohdalta omissa alaluvuissaan. Luvussa 6.3 vertaillaan saatuja tuloksia toimeksiantajan itse määrittelemiin, yrityksen toiminnasta ja arvoista kertoviin seikkoihin. Vertailun jälkeen tuloksista tehdään yhteenveto kappaleessa 6.4.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei ole olemassa yhtä ainuttakaan vakiintunutta raportointimallia. Tärkeintä on, että valittu raportointimuoto tukee tutkimuksen tehtävää ja sen sisältö on loogisesti esitettyä (Eskola & Suoranta 1999, 245.) Vaikka kyseessä on laadullinen tutkimus, tutkija katsoi selkeimmäksi keinoksi välittää tutkimuksen tulokset lukijoille kuvioin ja taulukoin.

6.1 Teemoittelun tulokset

Tämän tutkimuksen aineisto teemoitellaan aluksi laajoihin luokkiin haastattelurungon (Liite 1.) mukaisesti. Tämän jälkeen luokkia lähdetään supistamaan ja lisäämään ja nämä taas tyyppitellään seuraavassa luvussa 6.2 hyödyntäen Timo Ropen asiakassuhde laatupyramidi teoriaa (2011). Teemat muodostetaan aineistolähtöisesti, eli niiden muodostamista ei ohjaa mikään teoria. Aineisto luokitellaan sitaatein, koska se selkeyttää työn lukemista ja asiayhteyksien ymmärtämistä.

Taulukko 6. Haastattelurungon (Liite 1.) mukaan alustavasti teemoiteltu aineisto

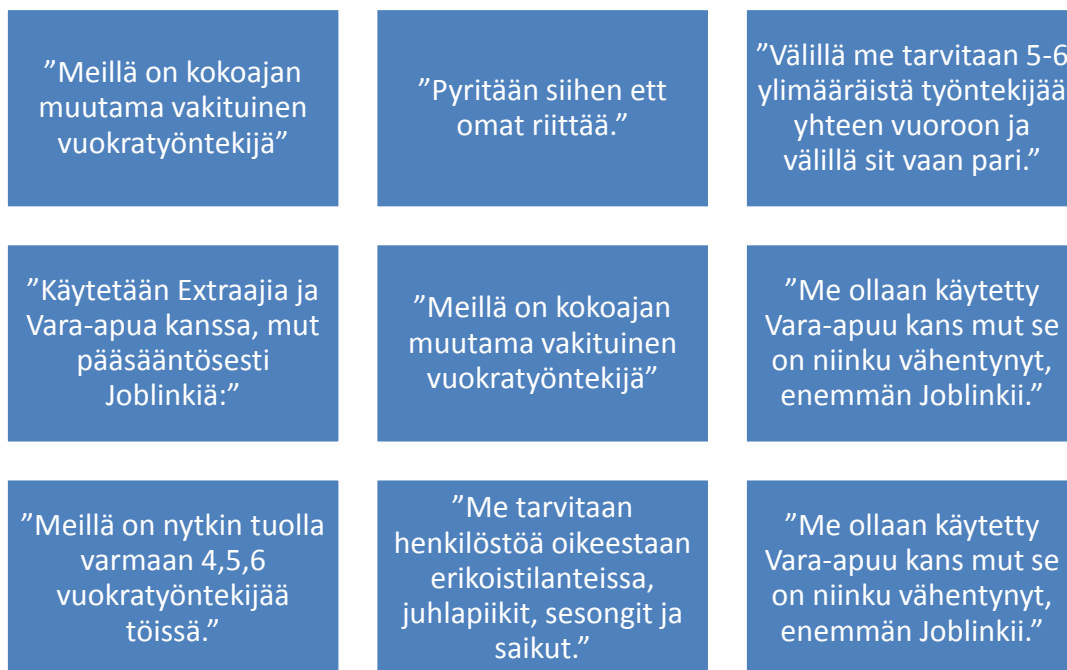
Vuokratyövoimantarve	Yhteistyö ja palvelu	Vuokrahenkilöstö
<p>”Meillä on kokoajan muu- tama vakituinen vuokra- työntekijä”</p> <p>”Sairaslomat, juhlassesongit ja tälläset on sellasii ett tarvii ylimäärästä henkilö- kuntaa”</p> <p>”Kun me ollaan asiakkaana siellä Joblinkis ni me saa- daan sit helpommin muu- tenkin työntekijöitä.”</p> <p>”Me ollaan käytetty Vara- apuu kans mut se on niin- ku vähentynyt, enemmän Joblinkii.”</p> <p>”Meillä on niin suuri hen- kilöstö ett joka päivä joku on kipee.”</p> <p>”Meillä on nytkin tuolla varmaan 4,5,6 vuokratyön- tekijää töissä.”</p> <p>”En oo siihen lähtemässä ett mä esimerkiksi ulkois- taisin koko kassapalvelut.”</p> <p>”Käytetään Extraajia ja Vara-apua kanssa, mut pääsääntöisesti Joblinkiä:”</p> <p>”Me käytetään kyllä ihan satunnaisesti Joblinkin pal- veluja.”</p>	<p>”Me valittiin Joblink, koska me haluttiin antaa Antille mahdollisuus.”</p> <p>”Tarjoojia on kokoajan mut en mä lähde sillon vaihtamaan ku homma toimii.”</p> <p>”Henkilöstön laatu painaa kyllä eniten, mut sen jälkee tulee kyllä saatavuus heti.”</p> <p>”Sen ymmärtää et aina ei löydy työntekijää lyhyellä aikavälillä, mut jos se on enemmän sääntö ku poik- keus, ni kyllä sitten kattoo mieluumin jotain muuta.”</p> <p>”Sanotaan, että palataan kohta asiaan ja aina se on niin ollut että kohta.”</p> <p>”Yhteistyö toimii tosi hy- vin ja mä luotan tosi pal- jon, eikä oo mitään syytä olla luottamatta.”</p> <p>”Mä pystyn kyllä helposti soittaa ja antaa palautetta.”</p> <p>”Eroavaisuudet näkyy ehkä enemmän palvelussa, Job- link on paljon joustavampi ja luotettavampi. Pystyy myös toimii lyhyelläkin</p>	<p>”Meillä vuokrahenkilöstö on ihan samassa asemassa ku mun oma henkilöstö, mulle ne on omaa henki- löstöä.”</p> <p>”Me ollaan saatu pääasiassa hyvii tyyppejä sieltä.”</p> <p>”Me perehdytetään samalla lailla ihmiset tänne ku uu- det omatkin. Et käytetään hetki aikaa.”</p> <p>”Talon tavat tulee sit täältä meiltä.”</p> <p>”Uudet tyytit on aina tosi varovaisia, mut se on ihan luonnollista.”</p> <p>”En mä näe vuokratyöfir- mojen työntekijöiden välil- lä oikeestaan mitään eroa.”</p> <p>”Siellä laatu on kirjavam- paa ku Joblinkillä.”</p> <p>”Hyvä ja normaalikin vuokratyöntekijä on pa- rempi ku huono osa- aikainen koululainen.”</p> <p>”Mä en vois kuvitella lait- tavani tänne kahta koulu- laista töihin mut kaks vuokratyöntekijää kyllä.”</p> <p>”Täällä sun pitää toimii</p>

<p>”Me otetaan tänne aina joku ku oma henkilökunta ei riitä.”</p> <p>”Meillä oli ennen OP-team ja sit tehtiin soppari Varavun kanssa, mutta nyt ollaan käytetty Jobbaria pääsääntöisesti.”</p> <p>”Olis kiva ett olis sellanen yks vakkari Joblinkiltä, mutta tällä hetkellä ei oo nyt tarvetta.”</p> <p>”Mä voisin kuvitella käyttäväni Jobbaria rekrytoijana.”</p> <p>”Me tarvitaan henkilöstöä oikeestaan erikoistilanteissa, juhlapiiikit, sesongit ja saikut.”</p> <p>”Pyritään siihen ett omat riittää.”</p> <p>”Lisäarvo voisi tuottaa joku sellanen työntekijä joka olis niinku vakkarina meillä. Mut nyt ei oo sellasta tarvetta.”</p> <p>”En oo käyttänyt muita henkilöstöpalveluyrityksiä ku Joblinkiä.”</p> <p>”Me käytetään tosi vaihtelevasti Joblinkin palveluita, joskus ei tarvita kuukau-</p>	<p>aikavälillä.”</p> <p>”Tärkeintä siinä palvelussa on tasalaatuisuus ja luontevuus.”</p> <p>”Luotettavuus! Luotettavuus ihan kaikessa.”</p> <p>”Kaamein tilanne olis ett soitettais ja sit sieltä ei ikinä palattais asiaan.”</p> <p>”Yhteistyö toimii ja on niinku erinomainen.”</p> <p>”Lisäarvo tuottaa se, että ei tarvitse tehdä tälläisiä tarvittaessa töihin kutsuttavia –sopimuksia.”</p> <p>”Antti myi mulle tän idean! Ne on aina sellasii henkilökohtasii kontakteja ku sinne on yhteydessä.”</p> <p>”Ne tietää mitä sä haluat ja sä et oo vaan asiakas ett puhutaan asiakkuudesta mitä ylläpidetään ja hoidetaan ja me ymmärretään toisiamme.”</p> <p>”Tietää ett se homma toimii ja on luotettavaa.”</p> <p>”Henkilökohtainen asiakkuus.”</p> <p>”Laatu on ainakin meille kaikista tärkein. Hyvästä voi aina vähän sitten mak-</p>	<p>sellasena yleismies Jantuse- na, osata vaihtaa sulake, tyhjentää pullo kone ja hin- noitella tuotteita.”</p> <p>”Siellä on koulutetut hyvät työntekijät.”</p> <p>”Henkilöstön laatu on kai- kista tärkein, me ei tehdä mitään sellasella huithape- lilla.”</p> <p>”Suurin osa on hyvin pe- rehtyttyjä, tosin ripey- dessä on vaihtelua.”</p> <p>”Joblinkin henkilöstö on paljon tasasempaa ja luo- tettavampaa kuin kilapili- joiden.”</p> <p>”Oma henkilökunta on oma henkilökunta mut sit välillä vuokratyöntekijä voi olla tosi hyvä.”</p> <p>”Me halutaan tänne hyviä tyyppejä, sun pitää pystyy hurmaamaan asiakkaat tos- sa kassalla.”</p> <p>”No ei nyt ehkä ihan kaik- ki. Kahden vuoden aikana 2-4 tapausta on ollut sel- lasia ett pitänyt soittaa ett ei enää tänne, mut ei se- kään oo välttämättä pereh- dytyksestä oo kiinni, ihmi-</p>
---	--	--

<p>teen yhtään mut esimerkiksi nyt meillä on yli 200 tuntia tässä kuussa Joblink vuoroja.”</p> <p>”Jos mä ettisin vastuuihmiä ni voisoin hyvin käyttää Joblinkia rekrytoijana.”</p> <p>”Meillä on ihan vakkareita joille mä piirrän vuorot ja sitten on ne vuorot mitkä lähetän Joblinkille ja ne täyttää ne.”</p> <p>”Tärkein juttu on, että saadaan työvuoroihin työntekijät.”</p> <p>”Välillä me tarvitaan 5-6 ylimääräistä työntekijää yhteen vuoroon ja välillä sit vaan pari.”</p>	<p>saakin.”</p> <p>”Yks mikä on tärkeä että pystyy puhua suoraan.”</p> <p>”Mä kuvailisin niiden toimintaa hyväksi ja laadukkaaksi.”</p> <p>”Just Joblinkin joustava formaatti on se positiivinen juttu.”</p> <p>”Mä aloitin yhteistyön Jobbarin kanssa oikeestaan henkilökohtaisen suosittelun kautta. Kauppiaiden keskuudessa jos joku toinen kauppias suosittelee sulle jotain niin se painaa kaikista eniten.”</p> <p>”Tällä hetkellä mun tilanteessa saatavuus on tärkein kriteeri.”</p> <p>”En tiedä millanen suhde muilla kauppialla on mutta on tosi henkilökohtanen suhde.”</p> <p>”Me käytetään Joblinkia, koska kaikki on oikeastaan toiminut tosi hyvin ja kaikki koulutetaan meidän kautta.”</p> <p>”Laatu ja saatavuus on tärkeimmät ja ne kulkee kyllä käsikädessä.”</p>	<p>set on erilaisia.”</p> <p>”Mä en ite kategorisoi mut huomaa että oma henkilökunta kategorisoi, että muodostuu sellaset kuppikunnat.”</p> <p>”Henkilöstö on tasalaatuinen. Ja sit on sellasia helmiäkin, mut ketään ihan paskaa ei ole ollut.”</p> <p>”Sieltä tulee porukkaa aika laidasta laitaan, välillä mä joudun soittaa ja sanoo että tän tyypin pitää mennä kertaamaan.”</p> <p>”Välillä he luulee, että tänne voi laittaa kenet vaan eikä se todellakaan ole niin.”</p> <p>”Se ei oo enää illalla tauotajan tehtävänä kouluttaa ihmistä.”</p> <p>”Jonkun verran on tullut palautetta, että vaikka on ollut vuokrakyltti rinnassa niin on tullut saanut loistavaa palvelua.”</p> <p>”Erona kilpailijoihin on se, että tänne pystytään järjestämään työntekijä lyhyelläkin aikavälillä.”</p>
--	--	--

Taulukossa 6 on luokiteltuna kolmeen eri luokkaan haastatteluissa esiin tulleita aiheita. Jotta yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia kyettäisiin vertailemaan selkeästi, on seuraavissa kuvioissa esitelty suppeammin teemoitellut aiheet.

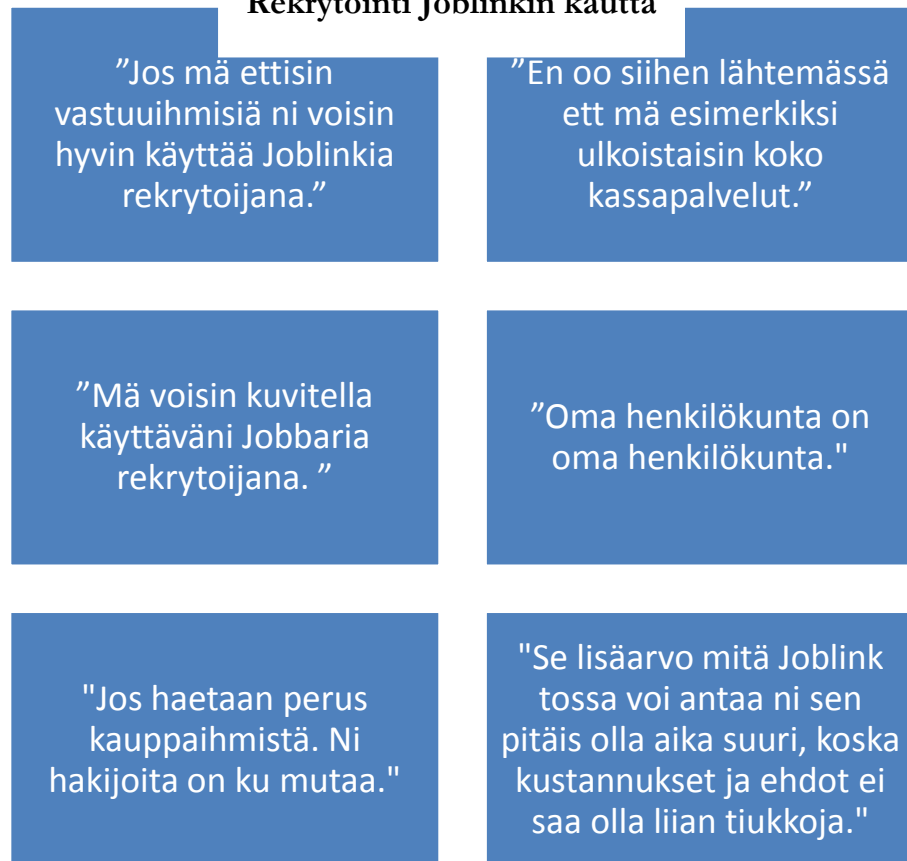
Vuokratyövoiman tarve



Kuvio 8. Vuokratyövoiman tarve

Vuokratyövoiman tarvetta kuvaavien sitaattien (Kuvio 8.) perusteella voidaan haastattelutavat toimipisteet jakaa kahteen ääripäähän: niihin jotka käyttävät päivittäin runsaasti Joblinkin palveluja ja niihin, jotka käyttävät täysin satunnaisesti ja kausiluonteisesti. Osalla asiakkaista on myös Joblinkilta vakituisia työntekijöitä, jotka ovat kuin omaa henkilökuntaa erona, että Joblink maksaa heidän palkkansa. Vain yksi viidestä vastaajasta käyttää vain Joblinkin palveluja, muut hyödyntävät myös kilpailijoiden palveluja, vaikkakin enimmäkseen Joblinkin. Vara-apu ja Extraajat oli kilpailijoista eniten käytetty.

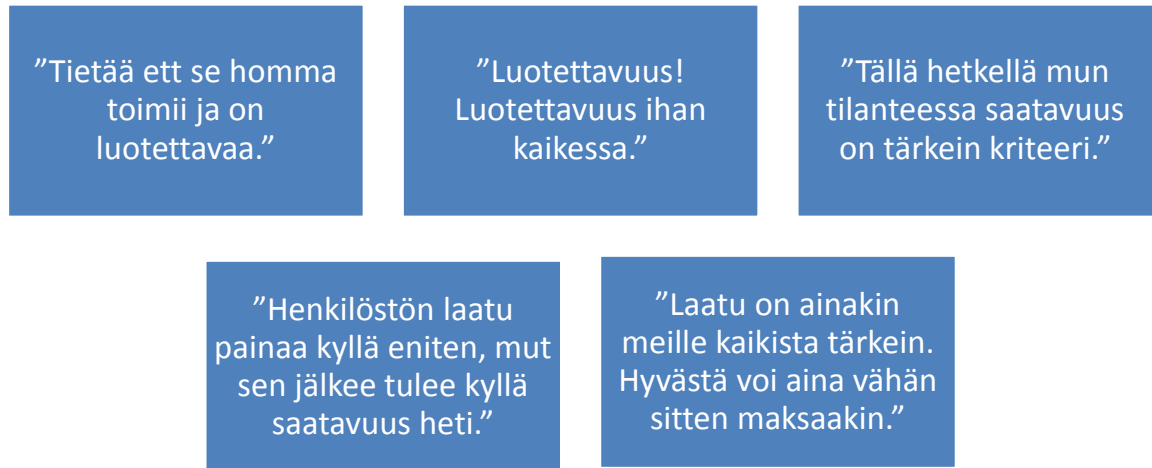
Rekrytointi Joblinkin kautta



Kuvio 9. Rekrytointi Joblinkin kautta

Kuvion 9 perusteella voidaan päätellä, että kiinnostusta rekrytointipalveluihin on olemassa. Osittain pohditaan myös ulkopuolisen rekrytoinnin lisäarvoa, ehtoja ja kustannuksia. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että ulkoisen rekrytoinnin arvo tulisi olla suurempi kuin taloudellisten kustannusten ja se taas koettiin haasteelliseksi. Eräs haastateltava oli myös sitä mieltä, että kassahenkilön rekrytointi on niin yksinkertainen malli itsessään, koska hakijoita on aina niin paljon, että ulkopuolinen rekrytointi saattaisi vain vaikeuttaa prosessia. Sama haastateltava on kuitenkin sitä mieltä, että vastuuhenkilöä etsittäessä ulkopuolinen rekrytoija olisi loistava ratkaisu.

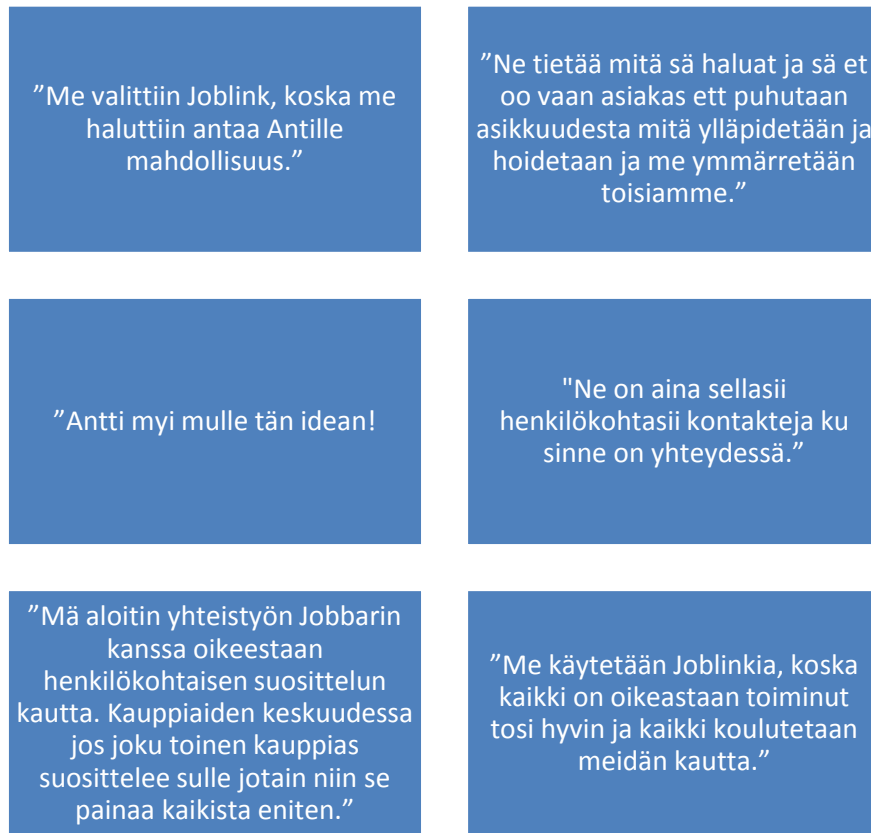
Kriteerit henkilöstöpalveluyrityksen valinnalle



Kuvio 10. Kriteerit henkilöstöpalveluyritystä valittaessa

Kolmeksi tärkeimmäksi kriteeriksi henkilöstöpalveluyritystä valittaessa (Kuvio 10.) nousivat luotettavuus, saatavuus, sekä palvelun ja henkilöstön laatu. Luotettavuus oli kriteerinä spontaanisti esiin nouseva ja saatavuus sekä laatu olivat kolmesta haastattelussa annetusta kriteeristä (saatavuus, laatu, hinta) tärkeimmät. Luotettavuutta painotettiin haastattelujen yhteydessä eniten ja sen tärkeyttä korostettiin kaikissa toimintamuodoissa. Henkilöstön laatu ja saatavuus kulkivat usean vastaajan mielestä käsi kädessä, koska laadukasta henkilöstöstä ei ole iloa jos se ei ole saatavilla ja toisin päin.

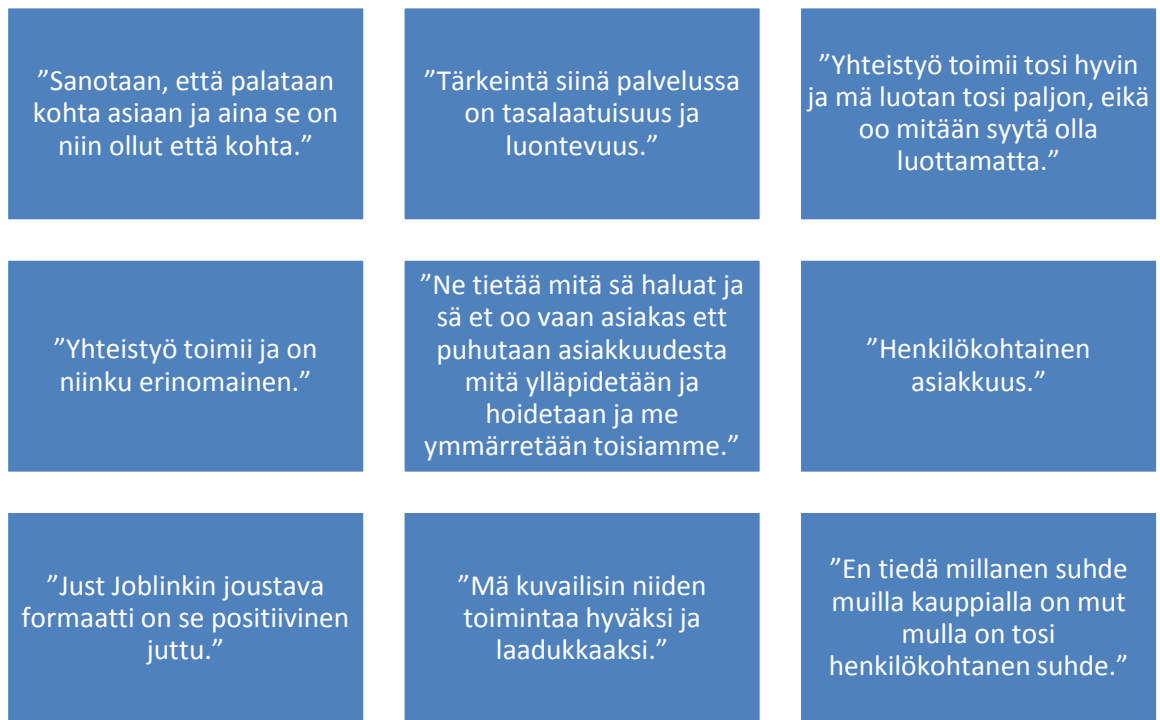
Valintana Joblink Oy



Kuvio 11. Miksi haastateltavat asiakkaat päätyivät Joblinkin asiakkaiksi

Antti Kipinmäki on entinen K-kauppias ja työskentelee tällä hetkellä Joblinkillä. Noin puolet haastateltavista oli hänen entisiä tuttaviaan K-kauppias piireistä ja hän oli osasy, miksi haastateltavat olivat valinneet Joblinkin (Kuvio 11). Kaikkien haastateltavien mielestä yhteistyö Joblinkin kanssa on toiminut niin hyvin, että ei ole ollut syytä vaihtaa henkilöstöpalveluyritystä. Yksi haastateltavista päätyi Joblinkiin hyvien suosittelujen kautta ja loput olivat sitä mieltä, että henkilökohtainen ja toimiva palvelu ovat saaneet päätyämään asiakkaiksi.

Palvelu ja yhteistyö



Kuvio 12. Joblinkin ja haasteltavien palvelua skeä yhteistyötä kuvailevat sitaatit

Joblinkin palvelusta ja yhteistyöstä (Kuvio 12.) puhuttaessa vastauksiksi saatiin pelkääntään positiivisista asioista. Palvelua keuhuttiin tasalaatuiseksi, henkilökohtaiseksi, luotettavaksi ja toimivaksi. Erityisesti henkilökohtaisuus oli seikka, joka nousi vahvasti esille – moni koki asiakassuhteensa erittäin henkilökohtaiseksi ja sen kautta luotettavaksi. Joblinkin palveluiden joustavuus oli monen mielestä yksi palvelun kulmakivistä.

Kilpailu henkilöstöpalvelualalla

"Kyllä mä kuitenkin näen, että pitää olla lojaali, eikä se oo siitä 10 sentistä kiinni."

"Sen ymmärtää et aina ei löydy työntekijää lyhyellä aikavälillä, mut jos se on enemmän sääntö ku poikkeus, ni kyllä sitten kattoo mieluummin jotain muuta."

"Tarjoajia on kokoajan mut en mä lähde sillen vaihtamaan ku homma toimii."

"Kyllä monesta paikkaa tulee vähän väliä soittoa."

Kuvio 13. Kilpailu henkilöstöpalveluyritysten välillä kaupan alalla

Tänä päivänä kilpailu on kovaa miltei poikkeuksetta kaikilla aloilla, niin myös haastatteluiden perusteella henkilöstöpalvelualalla. Usea asiakas kertoi saavansa jatkuvasti yhteydenottoja kilpailevilta henkilöstöpalveluyrityksiltä (Kuvio 13.). Muutama myös mainitsi, että niin kauan kuin yhteistyö sujuu Joblinkin kanssa, ei heillä ole tarvetta miettiä muita vuokratyöntekijöiden tarjoajia. Moni haastateltavista kuitenkin käyttää myös muita henkilöstöpalveluyrityksien palveluja, joka sinällään myös kertoo suuresta palveluiden tarjonnasta. Suurin osa asiakkaista koki velvollisuudekseen olla lojaalia asiakas Joblinkiä kohtaan ja käyttää pääasiassa heidän palvelujaan.

Eroavuustekijät

”Erona kilpailijoihin on se ,
että tänne pystytään
järjestämään työntekijä
lyhyelläkin aikavälillä.”

”Eroavaisuudet näkyy ehkä
enemmän palvelussa, Joblink
on paljon joustavampi ja
luotettavampi. Pystyy myös
toimii lyhyelläkin aikavälillä.”

”Joblinkin henkilöstö on
paljon tasasempaa ja
luotettavampaa kuin
kilpailijoiden.”

”Siellä laatu on kirjavampaa
ku Joblinkillä.”

”En mä näe
vuokratyöfirmojen
työntekijöiden välillä
oikeestaan mitään eroa.”

Kuvio 14. Joblinkin ja sen kilpailijoita vertailevat sitaatit

Eroavuustekijöinä kilpailijoihin verrattuna (Kuvio 14.) pidetään yleisesti joustavuudessa, luotettavuudessa ja tasalaatuisuudessa. Moni oli sitä mieltä, että Joblink oli yksi niistä harvoista henkilöstöpalveluyrityksistä, joka pystyi toimimaan lyhyellä aikavälillä ja silti ylläpitämään laatua. Moni mainitsi myös kilpailijoiden henkilöstön laadun olevan kirjavampaa ja toimitus varmuuden olevan heikompaa. Yksi vastaajista oli myös sitä mieltä, että henkilöstöpalveluyritysten henkilöstöjen välillä ei ole mitään eroavaisuuksia, vaan että erot tulevat esiin yritysten palvelutilanteissa.

Henkilöstön laatu



Kuvio 15. Joblinkin henkilöstön laatu

Henkilöstön laadusta (Kuvio 15.) ollaan myös kahta mieltä. Pienet kaupat kehuvat henkilöstön laatua tasaiseksi ja hyviksi tyypeiksi, vaikka tietenkin yksilöllisiä eroja löytyy. Suurempien kauppojen mielestä laatu on hyvin monimuotoista ja välillä työntekijä joudutaan kokonaan uudelleen kouluttamaan, koska työnteko ei suju ollenkaan. Miltei jokainen asiakas mainitsee uusien työntekijöiden varovaisuuden ja puutteita vastuunottamisessa, vaikka sen todettiin olevan luonnollista uudessa paikassa.

6.2 Tyypittelyn tulokset

Edellisessä kappaleessa teemoiteltua aineistoa käytetään nyt pohjana Timo Ropen asiakassuhde laatupyramidi (Kuvio 3. sivu 10) teorian mukaan ohjautuvassa tyypittelyssä. Tavoitteena on saada kerätystä aineistosta tyypillisiä eli tavanmukaisia käsityksiä, joiden merkityksiä voidaan pohtia johtopäätöksiä tehtäessä. Kuviossa 16 on esitetty Ropen (2011) asiakassuhdelaatupyramidi tasojen merkitykset.



Kuvio 16. Timo Ropen (2011) asiakassuhdepyramidin laatutasojen merkitykset

Asiakassuhde laatupyramidi rakentuu neljästä eri tasosta, joita ovat tuotantolaatu-, tyytyväisyyslaatu-, suosittelu- ja onnellisuustaso. Kuten kappaleessa 3.2 totesimme, kaikki yritykset pyrkivät saavuttamaan onnellisuustason asiakassuhteissaan. Seuraavassa esitetään Ropen (2011) asiakassuhde laatupyramidi teorian mukaisesti Joblinkin eri toiminnan osa-alueet edellisen kappaleen teemoittelun mukaisesti kullekin laatutasolle. Nämä osa-alueet valmiiksi teemoitellusta aineistosta ovat: kriteerit henkilöstöpalveluyrityksen valinnalle, palvelu ja yhteistyö, kilpailu henkilöstöpalvelualalla, erottuvuustekijät ja henkilöstön laatu. Nämä aihepiirit valittiin, koska ne kuvastavat vastauksia tutkimusongelmaan.

Kriteerit henkilöstöpalveluyrityksen valinnalle – osuudessa kävi ilmi, että suurin osa asiakkaista oli valinnut Joblinkin palvelut yhteyshenkilö Antti Kipinmäen, sekä palvelun toimivuuden vuoksi. Yksi asiakkaista oli valinnut Joblinkin palvelut pelkän suosittelun

perusteella. Näiden perusteella voidaan sanoa, että valinta on suoritettu sekä suosittelujen että palveluihin tyytyväisyyden perusteella. Täten laatupyramiditasolla valinta on tyyppillisesti tehty suosittelutasolla, koska pelkkä tyytyväisyystaso ei riitä.

Palvelu ja yhteistyö teeman keskeisimmät esiin tulleet aihepiirit olivat kaikki positiivisia. Toimintaa ja yhteistyötä keuhuttiin luotettavaksi, toimivaksi, vuorovaikutteiseksi ja luontevaksi. Palvelu koettiin myös hyvin henkilökohtaiseksi ja asiakkaiden erityistoiveita ja palautetta kuunneltiin. Palvelu ja yhteistyö teema asettuu näillä perusteilla ylimmälle eli onnellisuustasolle, koska henkilökohtaisuus, erinomainen palvelu ja erikoistoiveet toteutuvat miltei poikkeuksetta.

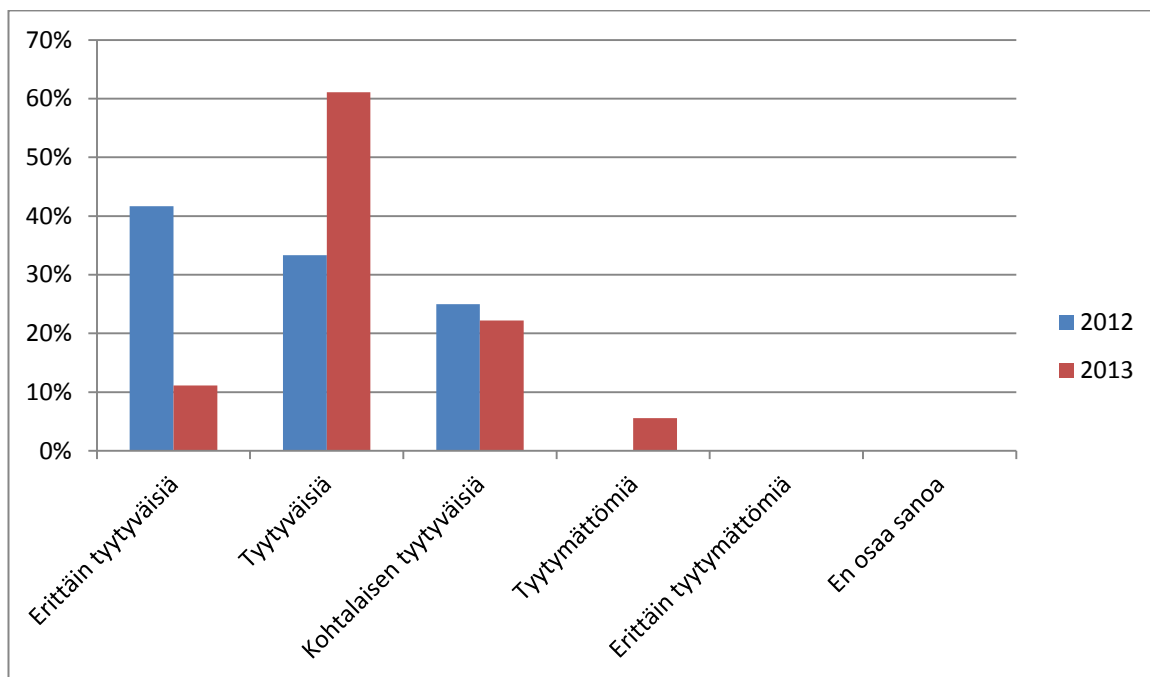
Kilpailu henkilöstöpalvelualalla teeman pääkohdat ovat asiakaslojaalius ja lupaukset asiakkaana pysymisestä, jos toiminta pysyy tasaisen hyvänä. Tässäkin teemassa edellisen teeman tavoin voidaan katsoa olevan onnellisuustasolla, koska asiakaslojaalius tulee niin vahvasti esiin haastatteluaineistosta.

Haastatteluiden pohjalta erottuvuustekijöiksi muodostuivat henkilökohtainen asiakkuus, luotettavuus, joustavuus ja tasalaatuisuus. Nämä ovat siis kaikki ominaisuuksia, jotka ovat parempia kuin kilpailijoiden. Näiden perusteella erottuvuustekijöiden voidaan katsoa sijoittuvan laatupyramidin suosittelutasolle. Onnellisuustason saavuttamiseksi vaadittaisiin vielä vahvempia tai poikkeuksellisen erityisiä erottuvuustekijöitä.

Henkilöstön laadusta puhuttaessa haastateltavat jakautuivat kahteen. Puolet haastateltavista oli sitä mieltä, että Joblinkin henkilöstö on erittäin hyvin perehdytettyä ja joukko on tasalaatuista, eikä ainuttakaan huonoa työntekijää ole osunut kohdalle. Toinen puoli taas kertoi henkilöstön olevan laadullisesti laidasta laitaa ja, että välillä osa ei ole edes selviytynyt töistään. Koska tyyppittelyn tarkoituksena on löytää tyyppillinen tapaus teemoitellusta aineistosta, Ropen (2011) teorian laatutasoksi valitaan tyytyväisyystaso. Henkilöstöön ollaan pääsääntöisesti tyytyväisiä ja osa työntekijöistä on myös erinomaisia, mutta sitten löytyy myös niitä, jotka alittavat perusedellytykset.

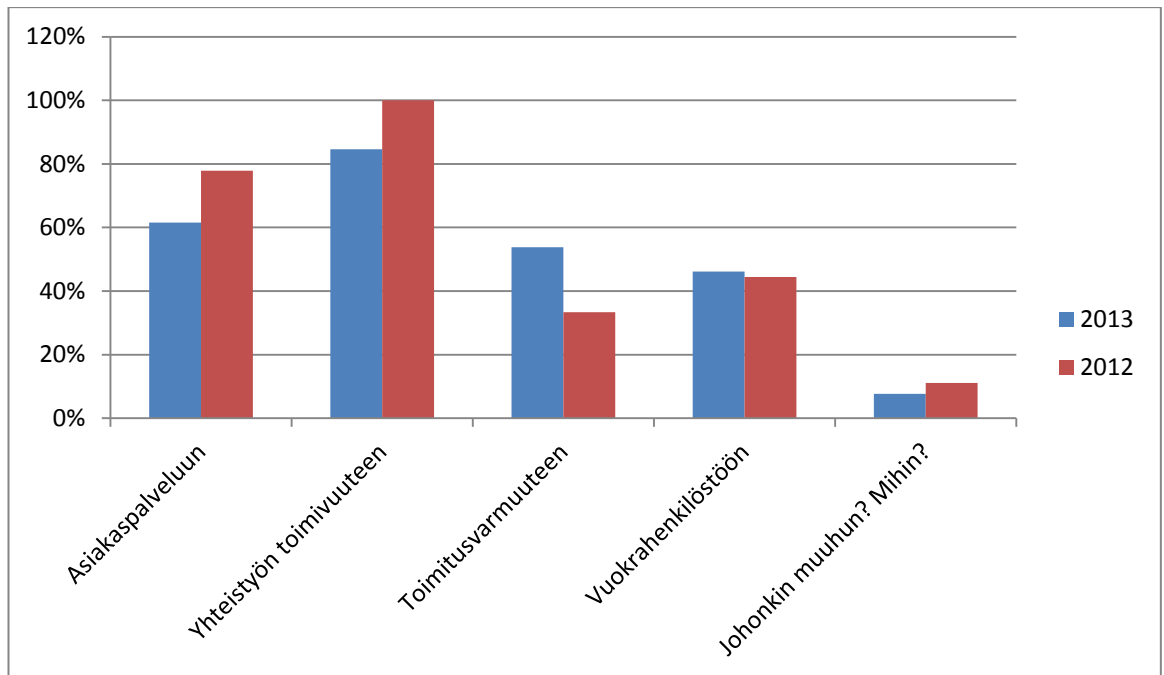
6.3 Syksyn 2012 ja kevään 2013 asiakastyytyväisyyskyselyjen tulokset

Joblink Oy suoritti itse syksyllä 2012 ja keväällä 2013 asiakastyytyväisyyskyselyt. Syksyn asiakastyytyväisyyskyselyyn vastasi 9 ja kevään 2013 kyselyyn 18 K-kauppiasta. Seuraavassa esitetään kaavioin syksyn ja kevään tuloksia.



Kaavio 1. Kuinka tyytyväisiä olette Joblinkin toimintaan?

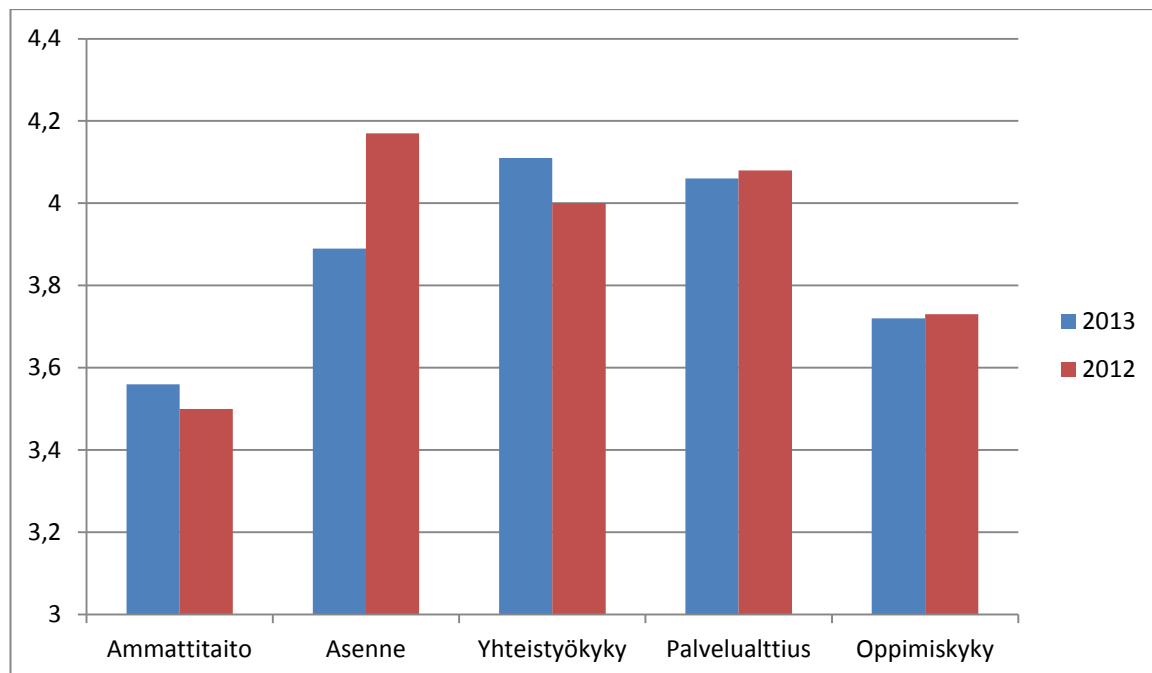
Kaavio 1 ilmentää asiakkaiden tyytyväisyyttä Joblinkin toimintaan syksyllä 2012 ja keväällä 2013. Erittäin tyytyväisiä toimintaan on 30 prosenttia enemmän nyt keväällä 2013 kuin syksyllä 2012. Vastaavasti tyytyväisten määrä laski puolella. Tämä voi selittyä myös kyselyyn vastanneiden määrällä, koska keväällä kyselyyn vastasi tuplaten sama määrä kuin syksyllä.



Kaavio 2. Mihin olette erityisen tyytyväisiä Joblinkin toiminnassa?

Erityisen tyytyväisiä ollaan yhteistyön toimivuuteen, syksyllä jokainen vastaaja oli sitä mieltä ja keväällä 85 prosenttia vastaajista. Tyytyväisyys toimitusvarmuuteen nousi puolen vuoden aikana 20 prosenttia, kun taas tyytyväisyys asiakaspalveluun laski 10 prosentilla. Tyytyväisyys vuokrahenkilöstöön pysyi lähes samana. Myös tässä voidaan kymmenien prosenttien erot katsoa johtuvan pääasiallisesti vastaajamäärän kaksinkertaistumisesta.

Kysyttäessä mihin Joblinkin toiminnassa ollaan tyytymättömiä, syksyllä kukaan ei ollut tyytymätön mihinkään. Keväällä yksi 18 vastaajasta oli ollut tyytymätön henkilöstön laatuun. Syksyllä vain puolet vastaajista ei harkinnut muita henkilöstöpalvelujen ulkoistamista, kun vastaava prosentuaalinen luku keväällä oli 95 prosenttia. Sekä syksyllä että keväällä noin 90 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että Joblink on sopivasti yhteydessä heihin.



Kaavio 3. Vuokrattavan henkilöstön arviointi asteikolla 1-5

Joblinkin henkilöstöä arvioitiin ammattitaidon, asenteen, yhteistyökyvyn, palvelualttiuden ja oppimiskyvyn kannalta. Syksyn ja kevään välillä missään ominaisuuksia ei ilmene suuria eroavaisuuksia, merkittävin ero on asenteessa, joka laski puolessa vuodessa 0,3 yksikköä alaspäin. Jokainen arviointikohde on yli keskiarvon ja yhteistyökyky sekä palvelualttius ylittävät asteikolla arvon neljä, joten henkilöstöä voidaan pitää kokonaisuudessaan melko laadukkaana.

Syksyn vastaajista vain yksi ei ollut varma suosittelisiko Joblinkia muille kauppiaille, kun vastaavasti keväällä kolme vastaajista ei osannut sanoa. Sekä keväällä että syksyllä yli 90 prosenttia vastaajista suosittelisi Joblinkia toiselle kauppiaille.

6.4 Tutkimustuloksien vertailu ja yhteenveto

Seuraavaksi vertaillaan kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia toisiinsa ja pyritään löytämään yhtäläisyyksiä, eroavaisuuksia ja syitä edellä mainittuihin. Luvussa 7.1 tutkimustuloksista tehdään johtopäätökset ja esitetään muutamia kehitysehdotuksia.

Vuokratyövoiman tarve esiintyy kahdenlaisena ääripäänä, joko käytetään päivittäin tai vain tiettyinä ajanjaksoina, kuten sesonkeina tai sairaslomien aikana. Moni ei haastatte-

lussa osannut ennustaa tulevaa vuokratyövoiman tarvetta ja sama käy ilmi asiakastyytyväisyyskyselyistä, jossa sekä syksyllä että keväällä vastanneista reilut 70 prosenttia uskoivat tarpeen pysyvän samankaltaisena. Asiakastyytyväisyyskyselyissä syksyllä ja keväällä vastanneista yli 25 prosenttia vastanneista saattoivat harkita muidenkin henkilöstöpalveluiden ulkoistamista. Samankaltaisesti haastatteluissa puolet haastateltavista osoitti mielenkiintoa käyttää Joblinkia ulkopuolisena rekrytoijana.

Henkilöstöpalvelua valittaessa tärkeimmiksi kriteereiksi määriteltiin luotettavuus ja yhteistyön sujuvuus. Tätä tukevat myös kriteerit miksi asiakkaat olivat valinneet Joblinkin: yhteistyön sujuvuus, henkilökohtaisuus ja suosittelu. Henkilökohtainen palvelu ja suosittelu lisäävät luotettavuutta samalla kun kauppiaiden tuttu, Joblinkissä työskentelevä Antti Kipinmäki lisää yhteistyön sujuvuutta ja tietenkin luotettavuutta. Asiakastyytyväisyyskyselyssä yhteistyön toimivuus tukee kvalitatiivisessa tutkimuksessa määriteltyjä kriteereitä. Ristiriidassa yhteistyön sujuvuuden ja henkilökohtaisen palvelun kanssa ovat asiakaspalveluun tyytyväisten asiakastyytyväisyyskyselyn myöntävästi vastanneet, koska heitä oli keväällä 2013 enää hieman alle puolet vastanneista. Myös haastatteluiden tutkimustuloksiin verraten myönteinen vastausprosentti on ristiriidassa, sillä yhteistyö ja palvelu keräsivät pelkästään positiivista palautetta kvalitatiivisessa aineistonkeruussa.

Haastatellut asiakkaat kaikki olivat tyytyväisiä yhteistyön toimivuuteen ja suurin osa heistä korostivat vielä olevansa erittäin tyytyväisiä. Asiakastyytyväisyyskyselyjen ykkössi-
jan vei yhteistyön toimivuus, johon syksyllä 100 prosenttia vastanneista oli erityisen tyytyväisiä ja keväällä vastaava luku oli 85 prosenttia.

Kilpailutilannetta tutkittaessa haastattelujen perusteella suurin osa asiakkaista uskoi asiakaslojaaliuteen ja hyödynsi pääasiassa Joblinkin palveluja. Noin puolet vastaajista olivat sitä mieltä, että niin kauan kuin Joblinkin toiminta oli sujuvaa, ei tarvinnut pohtia kilpailijoiden tarjontaa. Tätä tukee myös asiakastyytyväisyyskyselyn kohta, jossa kysytään mihin Joblinkin toiminnassa ollaan tyytymättömiä. Syksyllä tähän vastaukseen ei ollut tullut ainuttakaan seikkaa, johon olisi oltu tyytymättömiä ja keväälläkin toiminnasta löytyi vain kaksi seikkaa ja yksi vastaaja per seikka mihin oltiin tyytymättömiä.

Erottuvuustekijöiksi haastatteluissa nousivat joustavuus, luotettavuus ja tasalaatuisuus. Tämän kanssa on melko suurella ristiriidassa asiakastyytyväisyyskyselyn toimitusvarmuus johon tyytyväisiä oli syksyllä vain kolmasosa vastaajista ja keväällä vastaavasti noin puolet haastatelluista.

Henkilöstön laadusta puhuttaessa haastatellut asiakkaat jakautuvat kahtia – osan mielestä henkilöstö on laadultaan hyvin kirjavaa kun taas toisen puoliskon mielestä henkilöstö on tasalaatuista ja työntekijät ovat niin sanottuja hyviä tyyppisiä. Asiakastyytyväisyyskyselyssä henkilöstöön erityisen tyytyväisiä oli syksyllä ja keväällä hieman alle puolet vastaajista. Henkilöstön kokonaisarvosana kaavion 3 arvoista taas oli syksyllä 3,9 ja vastaava luku keväällä oli täysin sama. Kokonaisarvosana on melko lähellä asteikon keskiarvoa ja tätä tukevat myös haastatteluissa jakautuneet mielipiteet henkilöstöstä. Kuitenkin erityisen tyytyväisiä henkilöstöön oli alle puolet sekä syksyllä että keväällä vastanneista asiakkaista ja tämä on lievässä ristiriidassa kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksiin.

7 Pohdinta

Joblink Oy haluaa toimia ja erottautua markkinoilla olemalla ”ehdottoman luotettava kumppani, jonka avulla työnantajat löytävät työntekijät juuri omiin tarpeisiinsa ja työntekijät mieleisensä työn.” Joblink painottaa myös henkilökohtaista palveluotettaan sekä laadukasta toimintaansa ja vastuullista henkilökuntaa. Jotta edellä mainituista ominaisuuksista muodostuisi erottuvuustekijöitä, jotka toisivat yritykselle kilpailuetua, tulee annetut lupaukset pystyä täyttämään kaikilta osin.

Tutkijalla itsellään on sellainen käsitys haastattelujen pohjalta, että Joblinkin oma väki on työhönsä hyvin sitoutuneita ja asiakkaisiin pyritään muodostamaan niin henkilökohtaiset vuorovaikutussuhteet, että yhteistyön toimivuus on saumatonta. Asiakkaita palvelee yksilöinä ja heidän kaikki erityistoiveensa otetaan huomioon ja niiden mukaan pyritään mahdollisuuksien mukaan toimimaan. Toiminnan tasoa on jatkuvasti ylläpidettävä ja kehitettävä. Uudenlaisia lähestymistapoja, sekä käyttäjäyrittystä helpottavia menetelmiä tulee jatkuvasti hakea. Mitä taatumpi yhteistyön sujuvuus on, sitä pienempi kynnyksellä käyttäjäyrittäjä on hyödyntää Joblinkin palveluja.

Luotettavuus on ominaisuus, mikä muodostuu yleensä pidemmän aikavälin asiakkuuden aikana ja se pystytäänkin muodostamaan vain toimimalla luotettavasti jokapäiväisessä ja kokonaisvaltaisessa toiminnassa. Toiminnan laadukkuus on sinänsä hankala tavoite, koska ihmiset kokevat laadun hyvin eri tavoin. Laadukkuutta voidaan ylläpitää toiminnan jatkuvalla parantamisella ja pyrkimällä erinomaisuuteen. Lupaus vastuullisesta henkilöstöstä taas edellyttää henkilöstön sitouttamista, perusteellista perehdyttämistä, sekä jatkuvaa koulutuksen ylläpitämistä. Jo pelkästään kaksi perättäistä keskinkertaista asiakaspalvelutilannetta tai laadullisesti heikkoa vuokratyöntekijää voivat kumota kuukausien laadukkaan työn aikaansaannokset. Voidaan jopa sanoa, että laadukkuus luottamuksen lailla tulee ansaita, eikä vain hetkellisesti saavuttaa.

Erottautuminen kilpailijoista on prosessinomainen haaste, sillä jatkuvasti markkinoille syntyy uusia kilpailijoita tai haasteita erottautumisen ylläpitämiseksi. Henkilöstöpalveluyritysmarkkinat ovat vielä suhteellisen nuoret markkinat, koska henkilöstöä vuokraavia yrityksiä on syntynyt Suomeen vasta vuosituhaten vaihteen jälkeen. Kuitenkin esi-

merkiksi pääkaupunkiseudulla yrityksiä on paljon, koska ajoittaisen ja kausiluonteisen työvoiman kysyntä on niin suuri etenkin kaupanalalla. Pääkaupunkiseudun henkilöstöpalvelumarkkinoita dominoivat tällä hetkellä Staff Point ja OP team, jotka ovat myös maanlaajuisesti toimivia yrityksiä. Molempien suurien henkilöstöpalveluyritysten vahvuuksia ovat massiiviset henkilöstömäärät, sekä toiminta monella eri alalla. Lähdeettäessä kilpailemaan markkinoille tämän kaltaisia suuria yrityksiä vastaan, on Joblinkin taivoin viisasta kehittää selkeä erottautumisstrategia ja ylläpitää erottuvuustekijöiden ohjaamaa toimintaa, sillä Jari Taipaleen (2007) sanojen mukaan ”Erota tai unohda koko homma.”

Asiakaspalvelun lisäksi henkilöstö ja sen laatu on hyvin tärkeä osa Joblinkin toiminnan ydintä, koska yrityksen pääasiallinen liiketoiminta kohdistuu henkilöstön vuokraamiseen. Tästä syystä henkilöstön osuutta ei missään mielessä voida aliarvioida eikä henkilöstöön panostamista tule unohtaa. Kuten Joblinkin perehdytysoppaassa sanotaan ”työntekijä on Joblinkin kasvot asiakkaille” ja tästä syystä näitä kasvoja tulee myös silloin tällöin muistaa ehostaa. Henkilöstön perehdyttäminen, motivointi ja koulutuksen päivittäminen ovat avain laadukkaaseen henkilöstöön. Tämä on haasteellista henkilöstöpalvelualalla suuren henkilöstömäärän ja henkilöstön vaihtuvuuden vuoksi.

7.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen aineistonkeruu onnistui odotusten mukaisesti, sillä haastattelut saatiin kerättyä viideltä erityyppiseltä asiakkaalta suunnitellussa ajassa. Haastateltavat osallistuiivat haastatteluun mielellään ja esittivät rohkeasti mielipiteitään. Lisäksi erottautumisen tutkiminen haastattelujen avulla osoittautui tutkimuksen edetessä juuri oikeaksi tutkimusmenetelmäksi ja Timo Ropen asiakassuhdelaatupyramiditeoria (2011) mielenkiintoiseksi tyypittelyä ohjaavaksi teoriaksi.

Analysoidusta aineistosta löytyi sekä yhtäläisyyksiä että eroavaisuuksia, joiden merkityksiä pyrittiin ymmärtämään peilaamalla niitä syksyn 2012 ja kevään 2013 asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksiin. Tuloksien pohjalta voidaan tehdä ainakin seuraavanlaisia johtopäätöksiä:

- Joblinkin erottuvuustekijöitä ovat henkilökohtaisuus, joustavuus ja luotettavuus.
- Henkilöstön laatu ei tällä hetkellä vastaa täysin sitä mitä käyttäjäyrityksille luvataan.
- Antti Kipinmäki on entisenä kauppiana Joblinkille kullanarvoinen yhteyshenkilö asiakkaisiin.
- Joblink on onnistunut luomaan useita onnellisuustason asiakkuuksia.
- Asiakaspalvelun taso on jostain syystä ristiriidassa yhteistyön sujuvuuden kanssa ja sen kehittäminen vaatii toimenpiteitä.

Joblinkin toiminta sai kaiken kaikkiaan hyvin paljon positiivista palautetta ja asiakkaat vaikuttivat tyytyväisiltä yhteistyöhön ja toimintaan. Ainoa aihepiiri mikä keräsi suoranaista negatiivista palautetta oli henkilöstö ja sen laatu. Pienemmissä kaupoissa, joissa vuokrahenkilöstön tarve on selkeästi vähäisempää, henkilöstön katsottiin pääasiassa olevan tasalaatuista ja pätevää. Vastaavasti isommissa kaupoissa, jotka käyttivät päivittäin tai lähes päivittäin Joblinkin palveluja, henkilöstön koettiin olevan ”laidasta laitaan” ja laadultaan hyvin kirjavaa. Tästä tutkija voi vetää sellaisen johtopäätöksen, että suuremmissa kaupoissa käy niin paljon työntekijöitä, että laadulliset eroavaisuudet ovat väistämättömiä suuren työntekijämäärän myötä. Kuitenkin kokemusten ollessa miltei vastakkaiset pienten ja suurten kauppojen välillä, herää kysymys, sijoitetaanko uusia ja vähiten työkokemusta omaavia työntekijöitä tarkoituksellisesti enemmän suurempiin toimipisteisiin ja vastaavasti pienempiin kaupunkeihin tarkoituksellisesti enemmän vanhempia työntekijöitä. Jos tämä ajattelumalli on todenmukainen, on se tavallaan rationaalinen, koska pienemmissä kaupoissa työntekijän tulee hyvin useasti tehdä muutakin kuin kassahenkilön töitä ja täten olla kokeneempi työntekijä. Kuitenkin tutkimusaineiston perusteella työntekijöitä tulisi jakaa työkokemuksiensa mukaisesti tasaisesti, koska juuri tämä on yksi syistä, miksi toimeksiantaja ei ole saavuttanut tavoittelemansa henkilöstön laadukkuuden tasoa.

7.2 Kehitysehdotukset

Erottuvuustekijät ovat hienosti valittuja ja ne luovat yritykselle lämminhenkisen ja henkilökohtaisen brändin. Asiakkaat ovat erittäin tyytyväisiä yhteistyön sujuvuuteen ja pitävät asiakassuhteitaan henkilökohtaisina, mutta kuitenkin asiakaspalvelua ei jostain

syystä pidetä erittäin hyvänä. Tässä on ristiriita, jonka selvittämiseen kannattaa ehdottomasti paneutua ja pyrkiä vaikuttamaan sen muuttamiseksi positiivisempaan suuntaan. Asiakaspalvelua pystytään yleensä parantamaan todella yksinkertaisilla menetelmillä, kunhan vain ensin saadaan selville, mikä osa siitä uupuu. Tässä on siis aihetta myös mielenkiintoiselle jatkotutkimukselle.

Jotta henkilöstön toiminnan laadukkuus ja vastuullisuus saataisiin tahdotulle tasolle, tulee perehdytystä suunnitella ja kehittää jatkossa lisää. Hyvä lisä perehdytykseen voisi olla esimerkiksi perehdytys asiakasyrityksiin, millaisia kauppoja ovat K-Marketit verrattuna esimerkiksi K-Supermarketteihin, kertoa hieman asiakasyritysten toimintamalleista ja tiedustella uudelta työntekijältä onko hänellä työhön liittyviä kysymyksiä tai epäselvyyksiä. Lisäksi kassatoiminnoista olisi hyvä laatia ”vihkonen”, johon olisi kerätty kaikki tarvittavat kassatoiminnot kuvien kera, jotta työntekijä voisi harjoitella niitä kotona ja jotta hän olisi tietoinen kaikista kassatoiminnoista. Uudet työntekijät, jotka eivät koskaan ole työskennelleet kaupan kassalla voisivat tutkijan mielestä suorittaa kokonaisen 8 tunnin harjoittelupäivän kassalla, jotta he pääsisivät heti alussa tekemään ja oppimaan mahdollisimman paljon. Tämä helpottaisi käyttäjäyritysten työntekijöitä, Joblinkia henkilöstön laadun takaamisen kannalta ja työntekijää itseään, jotta hänellä olisi varmempi olo kun ensimmäisen virallisen työvuoron aika koittaa.

Kokonaisvaltaisella ja perusteellisella perehdytyksellä minimoidaan se riski, että työntekijä ei selviydy töistään käyttäjäyrityksissä. Mitä tulee työntekijöiden ammattitaitoon, niin se kasvaa luonnollisesti sitä mukaa, miten kauan ja paljon töitä on tehnyt alalla. Aivan uudelta työntekijältä ei voida olettaa kiven kovaa ammattitaitoa. Ammattitaidon kehittymisen takaamiseksi työntekijöille tulisi antaa vuoroja mahdollisuuksien mukaan tasaisin väliajoin ja käyttäjäyritysten tulisi myös olla valmiita opastamaan heitä talon sisäisissä toiminnoissa. Kun työntekijä tietää mitä hän tekee ja hän on saanut riittävät ohjeet työn tekemiseen, ammattitaitoisuus huokuu työskentelystä.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. WSOY. Juva.

Anttila, M & Iltanen K. 2007. Markkinointi. Werner Söderström Osakeyhtiö. 2007.

Arhinmäki, P. 26.5.2010. Vuokratyö on modernia orjakauppaa. Luettavissa:
<http://www.paavoarhinmaki.fi/blogi/2010/vuokraty-on-modernia-orjakauppaa/>. Luettu: 20.4.2013.

Bengtsson, A & Österberg, J.2006. Märken och människor. O, marknadssymboler som kulturella resurser. Ingram. Lund.

Bruhn, M. 2003. Relationship marketing. Management of customer relationships. Financial times. Harlow.

Entrepreneur 9.10.2012. 3 ways to build consumer trust. Luettavissa:
<http://www.entrepreneur.com/blog/224622>. Luettu: 3.5.2013.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus. Jyväskylä.

Etälukio 2013. Yrittäjyysväylä. Strategian valinta. Luettavissa:
<http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=225>. Luettu: 14.4.2013.

Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi – 4P:stä 30R:ään. Karisto Oy. Hämeenlinna.

Hamilton, K. 2.1.2013. Opinnäytetyöyhteyshenkilö. Joblink Oy. Haastattelu. Helsinki.

Hart, S. & Murphy J. 1998. Brands the wealth creators. Interbrand. Chippenham.

Henkilöstöpalveluyritysten Liitto, HPL 2013a. Etusivu. Tiedotteet. Luettavissa:
http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten_liitto/ajankohtaista/index.php?we_obje_obje=13956. Luettu: 29.4.2013.

Henkilöstöpalveluyritysten Liitto, HPL 2013b. HPL. Liiton esittely. Luettavissa:
http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten_liitto/hpl/index.php. Luettu: 9.4.2013.

Henkilöstöpalvelualan työvoiman vuokrausta koskevat yleiset sopimusehdot (HPL YSE 2006). Luettavissa:
http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten_liitto/liitetiedostot/HPL_YSE_2006.pdf. Luettu: 9.4.2013.

Hietavala, H. 2.1.2013. Toimitusjohtaja. Joblink Oy. Haastattelu. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Joblink 2013. Joblink Oy. Luettavissa: <http://www.joblink.fi/joblink-oy>. Luettu: 22.1.2013.

McDonald, M. & Frow, P. & Payne, A. 2011. Marketing plans for services. A complete guide. Wiley. Cornwall.

McGraw-Hill Magazines, 1957. Luettavissa: <http://www.tsandc.com/mcgrawhill.pdf>. Luettu: 10.4.2013.

Nieminen, K.2012. Työpaikanlait ja työsuhteopas 2013. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Roos, I. 1999. Switching paths in customer relationships. Yliopistopaino. Helsinki.

Rope, T. 2011. Voita markkinoinnilla. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan.. Tietosanoma Oy. Pieksämäki.

Soman, D. & N-Marandi S.2010. Managing customer value one stage at a time. World Scientific. Dnavers.

Taloussanomat. 26.1.2013. Työ ja elämä. Työnantajajärjestö yrittää manipuloida vuokratyöselvitystä. Luettavissa: <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-elama/2013/01/26/jarjesto-yrittaa-manipuloida-vuokratyoselvitysta/20131219/139>.
Luettu: 20.4.2013.

Taloustutkimus 2013. Tuotteet ja palvelut. Tuotekuva/brändi. Luettavissa: http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tuotekuva_brandi/. Luettu: 20.4.2013.

Taipale, J. Brändi liiketoiminnan ytimessä – erotu tai unohda koko homma. 2007. Ota-
van kirjapaino Oy. Keuruu.

Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

YLE uutiset. 31.1.2013. Vuokratyö veivattiin riistosta ratkaisuksi massatyöttömyyteen.
Luettavissa:
http://yle.fi/uutiset/vuokratyo_veivattiin_riistosta_ratkaisuksi_massatyottomyyteen/6473807. Luettu: 20.4.2013.

Yritysnet, 2013. Virtuaalimerkonomi. Markkinoinnin suunnittelu. Tavoitteet ja strategiat. Luettavissa:
http://instituutti.yritysnet.com/virtuaalimerkonomi/Markkinoinnin_suunnittelu_tiedotstot/tavoitteet_ja_startegiat.htm. Luettu: 14.4.2013.

Liitteet

Liite 1.

Teemoittain aseteltu puolistrukturoitu haastattelurunko K-kauppojen kauppiaille.

Vuokratyövoiman tarve

1. Kuinka monta työntekijää kaupassanne on tällä hetkellä?
2. Millaisissa tilanteissa hyödynnätte henkilöstövuokrausyrityksen palveluita?
3. Käytättekö tai oletteko käyttäneet muiden henkilöstövuokrausyritysten palveluita kuin Joblinkin?
4. Kauanko olette käyttäneet kyseisiä palveluita Joblinkiltä ja muilta henkilöstövuokrausyrityksiltä?
5. Kuinka usein käytätte henkilöstövuokrausyrityksen palveluita?

Palvelu ja yhteistyö

6. Mitkä ovat tai ovat olleet kriteerit henkilöstövuokrausyritystä valittaessa?
7. Millä sanoilla kuvailisitte hyvää palvelua henkilöstöä vuokratessanne?
8. Millä sanoilla kuvailisitte yhteistyötänne Joblinkin kanssa?
9. Kuinka usein olette yhteydessä Joblinkin kanssa? Onko viestintä sujuvaa?
10. Onko teidän ja Joblinkin välinen yhteistyösopimus mielestänne selkeä ja täsmällisesti määritelty?
11. Onko teidän helppo antaa palautetta Joblinkin palveluista?

Vuokrahenkilöstö

12. Pidättekö Joblinkin työntekijöitä tarpeeksi perehdytettyinä työhönsä?
13. Ovatko mielestänne oman kassahenkilökuntanne ja Joblinkin kassatyöntekijöiden eroavaisuudet suuret?
14. Eroavatko Joblinkin työntekijät jollain tapaa muiden henkilöstövuokrausyritysten työntekijöistä?

Liite 2.

Joblinkin yhteistyösopimuksen malli

SOPIMUS

1. Yritys

Joblink Oy
Urho Kekkosen katu 4-6 A
00100 Helsinki
Y-tunnus 1937051-1

2. Asiakas

Kauppa Oy

3. Työvoiman vuokraus

Joblink Oy vuokraa kaupan alan työvoimaa asiakkaalle.

4. Hinnasto

Hinta lasketaan asiakkaan käyttämän työehtosopimuksen mukaan, joka kerrotaan alla olevalla kertoimella.

Tuntimäärä / laskutusjakso

Kerroin

0 – 150

151 – 300

301 -

Kerroin sisältää kaikki lakisääteiset työnantajakulut normaalityöajalta. Ylityöt, lisät ja muut palkanlisät laskutetaan samalla kertoimella

Viime hetken tilaukset

Asiakkaan tilatessa työntekijän samana päivänä alkavalle työvuorolle

Kerroin

Kerroin sisältää kaikki lakisääteiset työnantajakulut normaalityöajalta. Ylityöt, lisät ja muut palkanlisät laskutetaan samalla kertoimella.

5. Rekrytoinnit

Suorarekrytoinneista sovitaan tapauskohtaisesti. Rekrytoinneissa noudatetaan henkilöstöpalvelualan yleisiä rekrytoinnin sopimusehtoja.

6. Yleiset sopimusehdot

Noudatamme henkilöstöpalvelualan työvoiman vuokrausta koskevia yleisiä sopimus ehtoja (HPL YSE 2006).

7. Laskutusehdot

Laskutus tapahtuu kaksi kertaa kuukaudessa. Laskutusjaksot ovat 1.-15. päivä ja 16.- kuun viimeinen päivä.

Maksuaika xx pv netto. Viivästyskorko xx %.

Tämän tarjouksen hintoihin lisätään kulloinkin voimassa olevan arvonlisäveron määrä.

8. Sopimuksen voimassaolo aika

Sopimus on toistaiseksi voimassa.

9. Sopimuksen irtisanomisaika

Sopimuksen irtisanomisaika on 4 kuukautta. Irtisanominen on tehtävä kirjallisesti.

10. Yhteyshenkilöt

Joblink Oy:n yhteyshenkilö

11. Allekirjoitukset

Osapuolet hyväksyvät sopimuksen sekä liitteenä olevat sopimusehdot.

Sopimus on tehty kahtena samansisältöisenä kappaleena, yksi molemmille sopijapuolille.

Paikka

Päiväys

Asiakas

Joblink Oy

LIITTEET

HPL YSE 2006

Liite 3.

Joblinkin työsopimuksen malli

TYÖSOPIMUS

Työnantaja: Joblink Oy	Työntekijä:
Urho Kekkosen katu 4-6 A	Osoite:
00100 Helsinki	Kaupunki:
Y-tunnus: 2041286-2	Hlötunnus:
	Pankkitili:
	Puhelin:

Työsopimuksen voimassaolo:

Työsuhteen alussa on 4 kk koeaika
 Työsuhde on voimassa toistaiseksi
 Tarvittaessa työhön kutsuttava 0 - 40 h / vko
 Työsuhde on määräaikainen _____ asti
Määräaikaisen työsopimuksen peruste:

Työsuhteen alkamispäivä

Työsuhteen alkamispäivä on 9.6.2012

Työsuhteessa noudatetaan puolin ja toisin, voimassa olevia lakeja ja asetuksia sekä kulloinkin voimassa olevia yrityksen sisäisiä ohjeita ja sääntöjä. Noudatamme kaupan alan työehtosopimusta. Työsopimuslain 2 luvun 9 §:n tarkoittamissa tapauksissa noudatetaan työsopimuslakia.

Työaika:

Työaika määräytyy tarjolla olevan työn mukaan. Työntekijä sitoutuu noudattamaan työnantajan käytössä olevia työaikajärjestelmiä.

Työtehtävät:

Työntekijä on velvollinen suorittamaan työnantajan hänelle osoittamaa työtä työnantajan osoittamassa paikassa.

Työtehtävien pääasiallinen laatu työsuhteen alkaessa: Kaikki kaupan työt

Palkkaus:

Tuntipalkka työsuhteen alkaessa: 10,62 €/h

Vuosilomapalkka määräytyy voimassa oleva vuosilomalain ja alan yleissitovan työehtosopimuksen mukaisesti.

Palkanmaksupäivät ovat kuukauden 15. sekä viimeinen päivä.

Työntekijä ei saa sopimuksen voimassaoloaikana eikä sen päätyttyäkään käyttää hyödykseen tai ilmaista muille työnantajan ja asiakkaan liike- tai ammattisalaisuuksia, jotka on uskottu hänelle tai jotka hän muuten on saanut tietoonsa.

Työntekijän on tehtävänsä hoitaessaan valvottava huolellisesti työnantajan etua.

Irtisanomisaika määräytyy lain ja alan yleissitovan työehtosopimuksen mukaisesti.

Lopputilipalkka maksetaan työsuhteen päätyttyä seuraavan palkanmaksupäivän yhteydessä.

Tätä sopimusta on tehty kaksi yhtäpitävää kappaletta, joista yksi annetaan työntekijälle ja yksi jää työnantajalle.

Paikka

Aika

Helsinki

9.6.2012

Työnantajan allekirjoitus

Työntekijän allekirjoitus

Kirsi Gran