



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Avainasiakaspalvelun käyttömahdollisuudet henkilöstöpalveluyrityksessä

- Case: Aalto Henkilöstöpalvelut

Leppäkorpi, Aini

2013 Laurea Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Avainasiakaspalvelun käyttömahdollisuudet henkilöstöpalveluyrityksessä

- Case: Aalto Henkilöstöpalvelut

Leppäkorpi, Aini
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2013

Leppäkorpi, Aini

Avainasiakaspalvelun käyttömahdollisuudet henkilöstöpalveluyrityksessä - Case: Aalto Henkilöstöpalvelut

Vuosi 2013

Sivumäärä 39

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia avainasiakaspalvelun käyttöönottomahdollisuuksia henkilöstöpalveluyrityksessä. Tavoitteena oli selvittää, mitä etuja avainasiakasryhmään kuuluville asiakkaille tulisi tarjota ja minkälaisia etuja henkilöstöpalveluyritykset olisivat avainasiakkailleen valmiita tarjoamaan. Tavoitteena oli myös saada selville, onko avainasiakasryhmää varten perustettava avainasiakaspäällikön tehtävä ja mitä tähän tehtävänkuvaa sisältyisi. Opinnäytetyön aihetta ohjasi halu parantaa toimeksiantajan, eli Aalto Henkilöstöpalveluiden asiakaspalvelua ja systematisoida myynnin prosesseja.

Tutkimus toteutettiin laadullisella tutkimusmenetelmällä, aineisto kerättiin sekä avoimella kyselylomakkeella että puhelinhaastatteluilla. Kyselylomakkeen avulla pyrittiin selvittämään, minkälaisia etuja Aalto Henkilöstöpalvelut olisi valmis tarjoamaan avainasiakkailleen, ja selvittämään avainasiakaspalvelua johtavan avainasiakaspäällikön palkkaamisen tarvetta. Puhelinhaastatteluilla oli tarkoitus kerätä tietoa muiden henkilöstöpalveluyritysten edustajilta heidän käyttämistään avainasiakaspalvelumalleista ja kerätä samalla tietoa benchmarkingia varten. Kyselylomakkeesta ja puhelinhaastatteluista saatuja tuloksia hyödynnettiin opinnäytetyön loppupäätelmissä. Kyselyn ja haastattelun lisäksi tutkimuksessa käytettiin apuna aiheeseen liittyvää teoriaa henkilöstöpalveluista, palvelun kehittämisestä ja markkinoinnista.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että avainasiakaspalvelu on mahdollista toteuttaa henkilöstöpalveluyrityksessä. Muutamissa alan yrityksissä tällainen palvelu on jo jossain muodossa käytössä. Tutkimuksen tuloksena selvisi myös avainasiakaspäällikön tarpeellisuus avainasiakaspalvelua ohjaavana tekijänä. Loppupäätelmän perusteella avainasiakaspalvelu hyvin toteutettuna voisi toimia myyntiä systematisoivana tekijänä.

Tutkimuksen perusteella syntyi kehitysideoita avainasiakaspäällikön tehtävänkuvasta, asiakastietokannan käytön parantamisesta ja sisäisen viestinnän kehittämisestä. Opinnäytetyön loppupäätelmissä todetaan jatkokehitysmahdollisuutena kolmannen kyselyn toteutus Aalto Henkilöstöpalvelun avainasiakkaiksi koetuille asiakkaille.

Leppäkorpi, Aini

The Usage Possibilities of a Key Customer Service in a Personnel Service Company - a Case Study of Aalto Henkilöstöpalvelut

Year	2013	Pages	39
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to study the usefulness of key customer group service in a personnel service company. The goal was to identify the types of perquisites that should be offered to the clients of the key customer group and compare this with benefits the personnel service companies would be ready to offer their key customers. One of the objectives of the thesis was also to determine whether it would be necessary to establish a position for a key customer manager and what this position would entail. Choosing the subject of the thesis was guided by the desire to better the customer service and systematize the overall services and marketing process of the company which commissioned this study, Aalto Henkilöstöpalvelut.

The research was conducted by using qualitative research methods with the data collected through an open questionnaire and by conducting telephone interviews. The purpose of the questionnaire was to identify what kinds of perquisites the commissioner of the thesis was ready to offer their key customers and to determine whether there would be need for a key customer manager who would manage the whole key customer service. The purpose of the telephone interviews was to obtain information about the key customer service models of other personnel service companies and to gather benchmarking data. The results from the questionnaire and from the telephone interviews were used in the concluding section of the thesis. In addition to the information acquired from the questionnaire and the interviews, the study utilizes theory about personnel service companies, service development and marketing.

The results showed that a key customer service is possible to put into practice in personnel service companies and some companies in the industry are already using a somewhat similar service. The results also indicated that a key customer manager would be needed to be responsible for the key customer service.

Based on the conclusion of the thesis several proposals for development emerged concerning the position of the key customer manager, the improvement of the customer database and ideas for improving the internal communications. At the end of the thesis several possible follow-up opportunities for the research are also outlined.

Keywords key customer, personnel service company, service trade, marketing

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Opinnäytetyön aiheen valinta.....	6
1.2	Tutkimuksen rajaus.....	6
1.3	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite.....	7
2	Toimintaympäristö.....	8
2.1	Henkilöstöpalveluala pähkinänkuoressa.....	8
2.2	Toimeksiantaja Aalto Henkilöstöpalvelut.....	10
3	Palveluliiketoiminta ja markkinointi.....	12
3.1	Palveluiden kehitys.....	12
3.2	Asiakkuus liiketoiminnassa.....	13
3.2.1	Avainasiakkuus.....	14
3.2.2	Asiakasrajapinta.....	16
3.3	Markkinointi.....	17
3.3.1	Yrityksen sisäinen markkinointi.....	17
3.3.2	Business to business- palvelujen markkinointi.....	18
3.3.3	Asiakastietokanta markkinoinnin työkaluna.....	19
4	Tutkimusmenetelmät.....	19
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus.....	20
4.2	Tiedonkeruumenetelmät.....	20
5	Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....	22
5.1	Kysely Aalto Henkilöstöpalveluiden toimihenkilöille.....	23
5.2	Benchmarkingin suorittaminen puhelinhaastatteluin.....	27
5.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	29
6	Johtopäätökset ja kehitysideat.....	30
6.1	Kehitysideat.....	31
6.2	Jatkokehitysmahdollisuudet.....	32
6.3	Toimeksiantajan palaute.....	33
	Lähteet.....	34
	Kuviot.....	36
	Liitteet.....	37

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö tehtiin osana myynnin systemisointiprojektia toimeksiantajayritykselle Aalto Henkilöstöpalveluille. Tarkoituksena on tutkia, onko avainasiakasmalli ylipäättänsä siirrettävissä henkilöstöpalveluyrityksen käyttöön ongelmitta.

Opinnäytetyössäni selvennän opinnäytetyön toimeksiantajan taustoja yrityskuvauksella Aalto Henkilöstöpalveluista. Yrityksen tämän hetken tilanteeseen ja tarpeisiin keskityn näkökulmasta: ”avainasiakaspalvelun käyttömahdollisuudet henkilöstöpalveluyrityksessä”. Muut opinnäytetyön merkittävät osat ovat teoria, jossa tarkastelen opinnäytetyöhön liittyviä keskeisiä käsitteitä ja taustatietoja. Teoriaosuus luo viitekehyksen, jonka pohjalta lopullinen raportti sekä kehitysidea muodostuvat. Tästä syystä teoria on rajattu käsittelemään vain niitä osaluokkia, jotka ovat olennaisia tämän opinnäytetyön kannalta. Opinnäytetyön tutkimusosuuksissa selvitän tekemääni laadullista tutkimusta Aalto Henkilöstöpalveluiden toimihenkilöille sekä suorittamani haastatteluja vertailukohteina oleville muille henkilöstötalojen edustajille. Viimeisenä osuutena opinnäytetyön lopussa on johtopäätökset, kehitysideat ja työn luotettavuuden arviointi.

1.1 Opinnäytetyön aiheen valinta

Valitsin opinnäytetyön aiheen yrityksen henkilökunnan toiveiden perusteella ja osin yrityksen ehdoilla. Esitin tammikuussa 2013 henkilökuntapalaverissa aiheita, joista henkilökunta äänesti eniten kiinnostusta herättävän ja tutkimusta kaipaavan kohteen.

Aiheen valintaan vaikutti se, ettei kyseistä aihetta ole vielä tutkittu, aihe on ajankohtainen ja tutkimustuloksia hyödyntämällä yritys voisi erottautua kilpailevista yrityksistä tarjoamalla uudenlaisen palvelun asiakkailleen. Aihe on ajankohtainen yrityksen laajentuessa ja uusia myyjiä rekrytoitaessa. Yrityksen laajentuessa pitää tehostaa asiakkuuksien johtamista ja hallita asiakkuuksia keskitetysti, jotta palvelu- ja myyntimalli toimisivat systematisoidusti (Aalto Henkilöstöpalvelut palaverit 2013). Opinnäytetyössä pyrin etsimään vastausta myös siihen, voisiko avainasiakaspalvelu olla osaratkaisu asiakkuuksien hallinnan keskittämiseksi ja näin myös asiakkuuksien johtamisen tehostamiselle.

1.2 Tutkimuksen rajaus

Keskustelut tutkimusaiheesta yhdessä toimeksiantajayrityksen toimihenkilöiden kanssa auttoivat tutkimusongelman rajaamista ja aiheen työstämistä. Rajaus päätettiin tehdä asiakkaiden kohdalla keskittymällä asiakkaisiin, joita Aalto Henkilöstöpalvelut pitää jo ”avainasiakkaina”.

Avainasiakkaat määritellään Aalto Henkilöstöpalveluilla asiakkaiksi, joiden kanssa henkilökemiat toimivat ja luottamus pelaa. Avainasiakkaiden kanssa on usein saavutettu ”onnistumisien putki”, jolloin asiakas vie Aalto Henkilöstöpalveluiden brändiä eteenpäin suosittelemalla yritystä muille, vaikka asiakkaalla itsellään ei tällä hetkellä olisi tarvetta henkilöstövuokrauspalveluille. Asiakkuuden toimiessa kaikilla näillä tasoilla muodostuu yrityksestä tai sen yksittäisestä yhteyshenkilöstä avainasiakas sekä usein myyjän tai myyntitiimin henkilökohtainen ystävä. (Flod 2013.) Avainasiakkuudet tuovat pääsääntöisesti suurimman osan yrityksen tuotoista, jolloin yhden tai useamman avainasiakkaan menetys tuottaa yritykselle myös suuren taloudellisen tappion.

Rajaan tutkimuksen pääsääntöisesti pääkaupunkiseudulla toimiviin pieniin ja keskisuuriin henkilöstötaloihin. Aikataulutuksen tiukkuuden vuoksi tutkimuksen materiaalin hankinta rajautuu Aalto Henkilöstöpalveluiden toimihenkilöille toteutettuun avoimeen kyselyyn sekä kolmen eri henkilöstöpalveluyrityksen edustajan haastatteluun ja benchmarkingiin. Muuten pysyttelen Aalto Henkilöstöpalveluiden potentiaalisten avainasiakkaiden tutkimisessa vain yleisellä tasolla.

Teoriaosuuden rajaan henkilöstötaloihin, palveluihin, avainasiakkuuksiin ja sisäiseen markkinointiin. Koska opinnäytetyössä käsitellään uuden palvelun luomista ja palveluiden kehittämistä, avaan teoriaosuudessa myös palveluja liiketoiminnassa.

1.3 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite

Tutkimusongelmaan etsitään vastausta selvittämällä, mitä hyötyjä tai mahdollisia haittoja avainasiakasryhmän luomisella olisi henkilöstöpalveluyritykselle ja olisiko tällainen palvelu mahdollisesti henkilöstöpalveluyritysten mielestä tarpeellinen lisä palveluvalikoimaan.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia, onko avainasiakasryhmä tai -ryhmittely henkilöstöpalveluyritykselle tarpeellinen tai käytännöllinen palvelu, ja voisiko se toimia myyntiä systematisoivana tekijänä. Tavoitteena tutkimuksella on tarkastella avainasiakasryhmän luomiseen tarvittavia resursseja sekä mahdollisuutta toteuttaa avainasiakasryhmän luonti pienessä tai keskisuudessa henkilöstöpalveluyrityksessä. Tutkimuksella on tarkoitus selvittää, mitä etuja avainasiakasryhmään kuuluville asiakkaille tulisi tarjota ja minkälaisia etuja henkilöstöpalveluyritykset olisivat avainasiakkailleen valmiita tarjoamaan. Opinnäytetyössäni haluan lisäksi saada selville, onko avainasiakasryhmää varten perustettava avainasiakaspäällikön toimi ja mitä tähän toimenkuvaan kuuluisi.

Puhelinhaastattelun tavoitteena on saada selville pääkaupunkiseudulla toimivilta pieniltä ja keskisuurilta henkilöstövuokrausyrityksiltä mahdollisesti jo käytössä olevat vastaavat palvelut,

kiinnostus palveluihin ja näkemys avainasiakaspalveluiden tarpeellisuudesta. Palvelusta kiinnostuneilta yrityksiltä kerätään tietoa siitä, mikä on estänyt palvelun käyttöönoton.

2 Toimintaympäristö

Tässä opinnäytetyössä olevassa tutkimuksessa pyrin selvittämään mitä henkilöstöpalveluyritykset voisivat tarjota avainasiakkailleen, jotta asiakkuudet ja näin ollen myös vuokratyövoiman käyttöjaksot olisivat pidempiä sekä asiakkaat saataisiin paremmin sidottua henkilöstöpalveluyrityksen yhteistyökumppaneiksi. Avain- sekä kanta-asiakkuus onkin paljolti hyödynnetty käytäntö vähittäiskaupassa jolla pyritään sitomaan kuluttaja yrityksen asiakkaaksi tarjotuilla eduilla, kuten asiakaslehdillä, tiedotteilla, bonuksilla, asiakasilloilla ja muilla vain kanta- tai avainasiakkaille tarjottavilla palveluilla. Avainasiakaspalvelun olemassaolo voisi mahdollisesti houkutella myös uusia asiakkaita pyrkimään palvelun piiriin, jos saadut edut olisivat tarpeeksi kannustavia ja muista henkilöstöpalveluyritysten palveluista poikkeavia sekä houkuttelevia.

2.1 Henkilöstöpalveluala pähkinänkuoressa

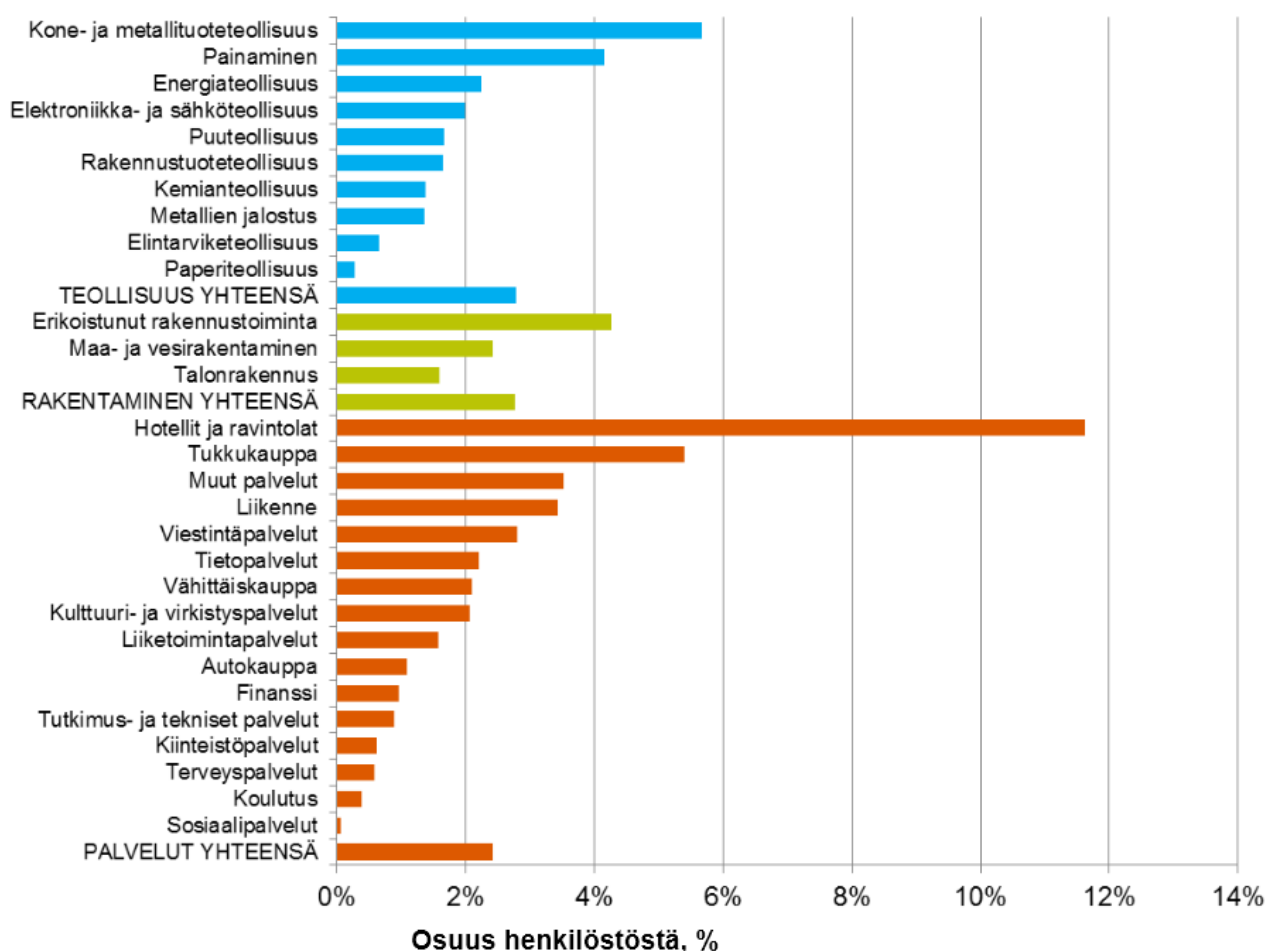
Henkilöstöpalvelualalla on pitkät perinteet ulkomailla. Myös Suomessa kasvu ja kehitys henkilöstöpalveluiden alalla on ollut suurta, mutta verrattuna kansainväliseen kehitykseen kuitenkin alle keskiarvon. Suomessa toimivista henkilöstöpalvelualan yrityksistä vanhimmat juuret omistaa Adecco, jonka kehitys alkoi jo vuonna 1957 Sveitsissä silloisessa Adia-nimisessä yrityksessä. Tällä hetkellä vanhin, täysin suomalaisessa omistuksessa oleva henkilöstöpalvelualan yritys on Eilakaisla, joka perustettiin vuonna 1971. (Adecco Finland Oy 2013; Eilakaisla 2013; Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2013.)

Henkilöstöpalveluyritysten liiton (HPL) mukaan alan liikevaihto oli vuonna 2011 reilu miljardi euroa, mikä tarkoitti, että kasvua oli tullut vuodesta 2010 jopa 15 %. Alalla toimii Suomessa noin 500 vakiintunutta yritystä, joista valtaosa on pieniä, alle 5 työntekijää työllistäviä yrityksiä. Alan työllistävä vaikutus onkin merkittävä, sillä vuonna 2011 ala työllisti noin 30000 työntekijää henkilötyövuosiksi muutettuna. Kokonaistyövoimasta henkilöstöpalveluala työllisti vuonna 2011 noin prosentin. Kuten mainitsinkin jo aikaisemmin, kansainvälisessä vertailussa Suomi on vuokratyön käytön osalta alle keskiarvon. Niin sanotuissa vanhoissa EU-maissa ala työllistää n.2,5 %, joissakin jopa lähelle 5 % työvoimasta. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2013.)

Henkilöstöpalveluala tarjoaa portin työelämään sekä monille työnhakijoille vakituisen työpaikan. Yritykset rekrytoivat työntekijöitä joko vuokrauksen jälkeen tai suoraan asiakkaalle. Vuonna 2011 yhteensä noin 6800 työntekijää rekrytoitui HPL:n jäsenyritysten kautta asiakasyrityksiin. Hyviä puolia henkilöstövuokrauksessa on etenkin se, että se madaltaa työllistä-

miskynnystä ja nopeuttaa työllistymistä. Yli puolet henkilöstöpalveluyritysten vuokratyöntekijöistä onkin alle 25-vuotiaita. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2013.)

Kuten kuvio 1 osoittaa, on henkilöstöpalveluita eniten käytävä ala HoReCa (hotel, restaurant & catering), joka on myös HPL:n vuoden 2006 tutkimuksen mukaan yksi suurimmista liikevaihdontuojista (Henkilöstöpalveluyritysten Liitto 2006). Tulevaisuuden kasvukanavaksi Elinkeinoelämän Keskusliitto (EK) povaa tutkimuksensa mukaan kuitenkin rakennusala, ennustamalla 52 prosentin lisäystä vuokratyövoiman käyttöhalukkuudessa rakennustyömailla vuosina 2013 - 2015. Rakennusalan henkilöstövuokraus on myös Aalto Henkilöstöpalveluiden tuottavin palvelualue. Kasvunäkymät ovatkin siis hyvin positiiviset. Muilla EK:n jäsenyritysaloilta tämä prosentti oli hyvin alle 20 %. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2012.)



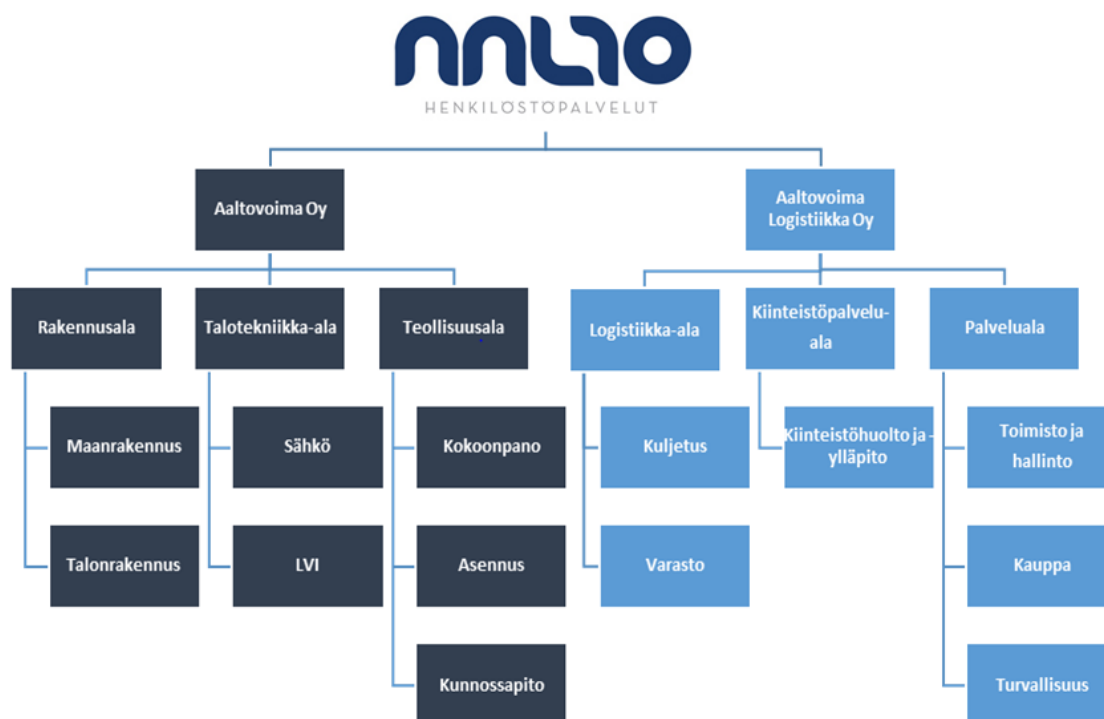
Kuvio 1: Vuokratyövoiman osuus yritysten omasta henkilöstöstä Elinkeinoelämän Keskusliiton jäsenyrityksissä toimialoittain lokakuussa 2012 (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2013).

Henkilöstöpalveluuala on hyvin suhdanneherkkä ja talouden muutokset näkyvät nopeasti alan yritysten toiminnassa. Elinkeinoelämän Keskusliiton jäsenet kertovat käyttävänsä eniten vuokratyövoimaa sesonkien ja ruuhka-aijojen aikana. EK:n tutkimuksen mukaan 71% vuokratyö-

voiman käyttötilanteista ovatkin nimenomaisesti lyhyehköjä sesonkien ja ruuhkaheippujen ajan kestäviä työllistymisjaksoja. (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2012.)

2.2 Toimeksiantaja Aalto Henkilöstöpalvelut

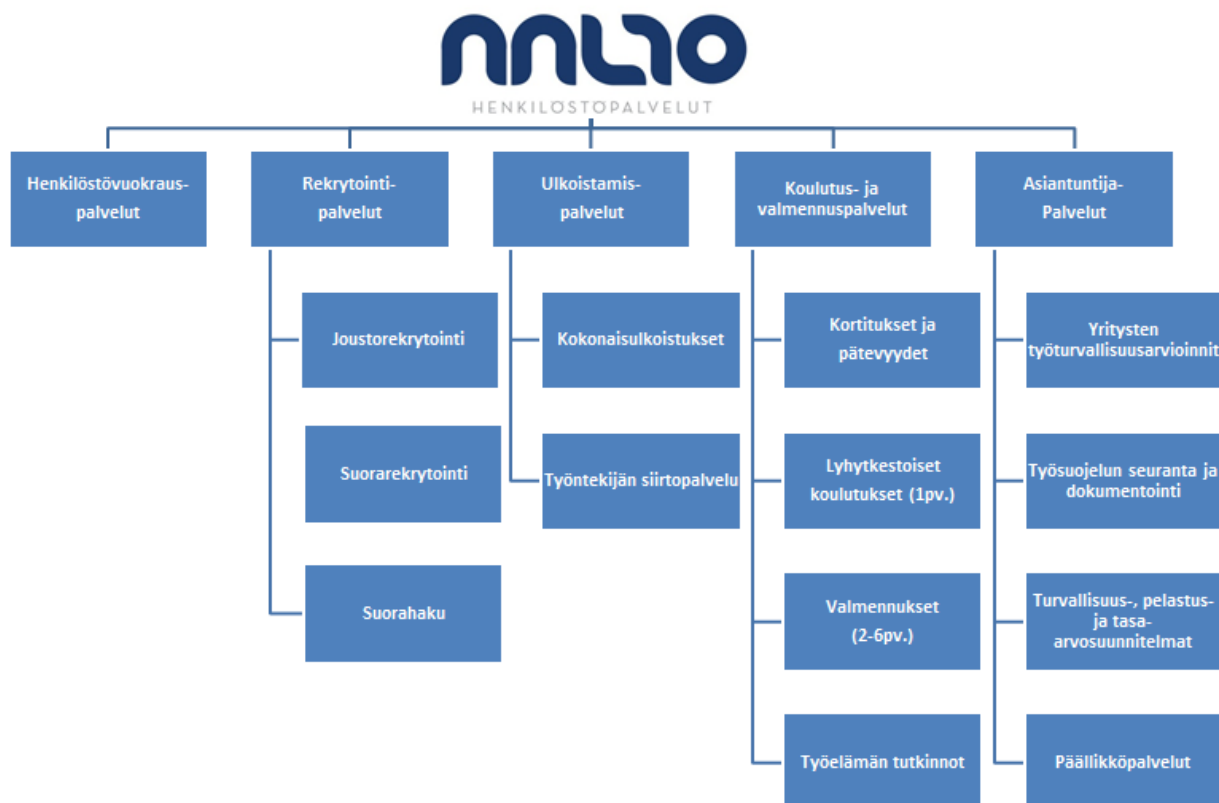
Aalto Henkilöstöpalvelut toimii aputoiminimenä kahdelle erilliselle osakeyhtiölle: Aaltovoima Oy:lle ja Aaltovoima Logistiikka Oy:lle. Aaltovoima Oy keskittyy pitkälti rakennusalan henkilöstövuokraus palveluihin ja Aaltovoima Logistiikka Oy kattaa logistiikan, kiinteistö- ja palvelualuejen henkilöstövuokraus sekä koulutus palvelut. Aalto Henkilöstöpalveluiden alla toimii myös suorarekrytointiin erikoistunut AaltovoimaPro. Aalto Henkilöstöpalvelut on vuonna 2005 Espoossa perustettu johdon omistuksessa oleva henkilöstöalo. (Aaltovoima Oy arkisto 2013.)



Kuvio 2: Aalto Henkilöstöpalveluiden toiminta-alat (Aaltovoima Oy arkisto 2013)

Aalto Henkilöstöpalveluiden ydintoimiala on henkilöstövuokraus. Yrityksen toiminta on laajentunut viime vuosina rakennus-, logistiikka- ja talotekniikanaloista myös palvelualuejen piiriin. Tällä hetkellä yrityksen toiminta kattaa ravintola-, majoitus-, rakennus-, talotekniikka-, logistiikka-, kaupan- ja muiden palvelualueiden henkilöstöratkaisut. (Aaltovoima 2013a.)

Aalto Henkilöstöpalvelut tuottaa kattavasti kaikki henkilöstöpalvelut. Palvelutarjonnan paino on pääasiassa ollut tuntityöntekijöiden henkilöstövuokrauksessa sekä yhä enenevässä määrin myös erilaisissa rekrytointipalveluissa. Kuvio 2 havainnollistaa Aalto Henkilöstöpalveluiden tarjoaman jakauman. (Aaltovoima Oy arkisto 2013.)



Kuvio 3: Aalto Henkilöstöpalveluiden tuottamat palvelut (Aaltovoima Oy arkisto 2013.)

Liikevaihto Aalto Henkilöstöpalveluilla on ollut alati kasvusuhteessa. Vuonna 2010 liikevaihto oli 3,6 miljoonaa euroa ja vuonna 2011 5,2 miljoonaa euroa. Arvioitu vuoden 2012 liikevaihto on n. 7,5 miljoonaa. Suurin osuus liikevaihdosta tulee Aaltovoima Oy:n puolelta. (Aaltovoima 2013b.)

Toimihenkilöitä, eli Espoon ja Joensuun toimistoilla työskenteleviä työntekijöitä Aalto Henkilöstöpalveluilta löytyy 11 (26.4.2013). Toimihenkilöihin sisältyvät myyjät, toimitusjohtaja, toimistopäällikkö, hallintopäällikkö ja henkilöstöhallinto. Yhdeksän toimihenkilöstä on Espoon päätoimistolla ja kaksi Joensuun sivutoimipisteessä. Vuokratyöntekijöitä Aalto Henkilöstöpalvelut työllistää keskimäärin 70-100, määrän vaihdeltaessa sesongista riippuen ja kasvaen kesäisin yli 120 henkilöön. (Aaltovoima Oy arkisto 2013.)

Yrityksen toiminta laajentui vuonna 2012 uudella sivutoimipisteellä sekä kahdella uudella toimihenkilöllä Itä-Suomessa. Vuosi 2012 oli muutenkin Aalto Henkilöstöpalveluilla muutoksen aikaa, sillä AaltovoimaProsta vastannut suorahakukonsultti jäi eläkkeelle ja palkanlaskennasta vastannut henkilö siirtyi uusien haasteiden pariin. Talossa aloitti kuitenkin uusi myyjä, uusi henkilöstökonsultti ja yritykseen sulautui logistiikka-alan henkilöstövuokrausyritys Lindeberg Palvelut Oy. Vuosi 2013 on tarkoitus jatkaa muutoksen ja kasvun linjalla uusien toimialojen

myötä sekä palvelujen laadun tarkkailuun panostaen. (Aaltovoima Oy arkisto 2013; Aalto Henkilöstöpalvelut palaverit 2013.)

3 Palveluliiketoiminta ja markkinointi

Palveluita on määritelty monin eri tavoin, mutta yleisesti katsotaan, että palvelut ovat tekoja, toimintoja ja prosesseja, joiden lopputulos ei ole fyysinen tavara ja jotka edustavat taloudellista arvoa. Henkilöstöpalveluyritysten myydyin lopputuote on pääasiallisesti työvoimaksi vuokrattu henkilö. Ihmistä ei voi rinnastaa tavarahan, vaikka tarkkaan ottaen kyseessä ei ole myöskään puhdas palvelutuote. Erottelevana tekijänä palvelun ja tuotteen välille tuleekin henkilöstöpalveluissa omistusoikeuden siirtymättömyys. Kun omistusoikeus ei myynnin yhteydessä siirry, kyseessä on palvelu. (Grönroos 1994, 48; Ojasalo & Ojasalo 2010, 15 - 16.)

Aalto Henkilöstöpalveluidenkin kauppaamia henkilöstönvuokrauspalveluita kutsutaan kirjallisuudessa termillä tuotantohyödyke. Tuotantohyödyke voi olla suuri tai pieni, tavara tai palvelu, kertaluontoinen ostos tai jatkuvasti hankittava ja välttämätön tai vain hyödyllinen ostajalle (Rope 1998, 11 - 12). Ostavan organisaation ostotarkoitus liittyy usein oman palvelun tai tuotteen tuottamiseen, jota on tarkoitus myydä eteenpäin joko muille organisaatioille, tai kuluttajille (Ojasalo & Ojasalo 2010, 24).

3.1 Palveluiden kehitys

Kilpailuedun löytyminen ja uusien palveluiden kehittäminen on tärkeää, koska nykyisessä dynaamisessa palvelutaloudessa liiketoimintastrategian keskeisin kiinnikekohta on asiakas ja uusien kilpailijoiden nopean lisääntymisen myötä myös asiakas on entistä vaativampi sekä tietävämpi. Koska henkilöstöpalveluyrityksiä on melko vaivatonta perustaa on erottuminen sitäkin tärkeämpää.

Asiakas arvioi jatkuvasti hinnan ja saadun lisäarvon välistä suhdetta. Asiakkaan valinta perustuu sekä toiminnallisiin että tunnepuoleen vetoaviin ominaisuuksiin. Mitä tyytyväisempi asiakas on, sitä enemmän hän on valmis palvelusta maksamaan. Myös jakelukanavilla ja paikalla, jossa palvelua myydään on merkitystä asiakkaalle ja se osaltaan muokkaa asiakkaan käsitystä palvelusta. (Wright 2006, 12 - 15.) Palvelun kehityksessä pääpainossa onkin laadunvalvonta ja palvelun päivitys, jotta palvelu vastaa asiakkaan tilanteeseen täysivaltaisesti.

Nykyisessä palvelun kehityskaareissa yrityksen tehtävänä on valmistella itsensä ja verkostonsa olevien yhteistyökumppaneidensa resursseja sellaiseen muotoon, että asiakasta on helppo auttaa, kun hän tavoittelee tuottavaa kokonaisvaltaista kokemusta. Usein tämä tarkoittaa paitsi omien ja yhteistyökumppaneiden myös asiakkaan tietojen ja taitojen kehittämistä. Yhä

useammin yrityksen tehtävänä ei ole siis vain tuottaa arvoa asiakkaalle vaan ennen kaikkea auttaa ja mahdollistaa asiakasta itseään tuottamaan arvoa itselleen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 17.)

Esimerkiksi Honeywell-yhtiö helpottaa kehityskaarella liikkumista reaaliaikaisilla asiakastytyväisyystudkimuksilla. Avainasiakaspäällikkö tai muu edustaja voi tehdä lyhyen puhelimitse tapahtuvan reaaliaikaisen asiakastytyväisyyskyselyn. Sen kuinka usein kysely tehdään, päättää asiakas. Usein aika on noin kerran vuodessa. Honeywell-yhtiö huomasi, että tällaisesta asiakastytyväisyyskyselystä on tullut merkittäviä parannuksia ja siitä on ollut hyötyä sekä asiakkaalle, että asiakasta palvelevalle tiimille. Kontaktia asiakkaaseen tulisi hoitaa henkilö, joka ymmärtää sekä asiakkaan, että oman yrityksen liiketoiminnan. Tieto joka kerätään asiakkaalta toimii pohjana asiakastiimin ja asiakkaan välisille jatkokeskusteluille. Asiakaspalaute mahdollistaa myös täsmätoimet. Näin ollen päivittäisiin ja operatiivisiin tarpeisiin voidaan reagoida nopeasti ja tarkasti. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 146.)

Hyvä palvelu vaatii systematisoitua toimintaa ja hyvin öljyttyä konetta, joka pyörii sääntöjä noudattaen. Yrityksellä on oltava selvät pelisäännöt ennen kuin he voivat tarjota todella laadukkaita palveluita. (Aalto Henkilöstöpalvelut 2013.) Jos esimerkiksi yritys palkkaa avainasiakaspäällikön, mutta viestintä yrityksen sisällä ei toimi tai asiakastietokanta on puutteellinen, menee kallis investointi hukkaan. Yrityksen pitää olla kokonaisvaltaisesti mukana palvelun kehityskaassa ja toimia samalla myös oman organisaation kehittäjinä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 147 - 148.)

Pienten ja keskikokoisten henkilöpalveluyritysten on mahdotonta kilpailla hinnoilla. Suuren vuokratyöntekijä- ja asiakasvolyymien pyörittämiseen vaaditaan suurempaa koneistoa. Tarkoitetaan, että myös yrityksen sisäisen henkilökunnan määrän on pystyttävä vastaamaan lisääntyneeseen kysyntään. Pienten ja keskisuurten yritysten kilpailuvaltti on laadukas palvelu ja jokaiselle asiakkaalle erikseen räätälöity palvelutarjoama sekä tapa, jolla palveluita hänelle markkinoidaan.

3.2 Asiakkuus liiketoiminnassa

Ennen avainasiakkuuden avaamista käsitteenä on hyvä kertoa miten asiakkuus ylipäättensä määritellään. Karlöf sekä Helin Lövingsson (2004, 31) käsittelevät kirjassaan ”Johtamisen peruskäsitteitä ja malleja” asiakkuuden määritelmää. Kirjassa asiakkuus määritellään seuraavasti: ”--se fyysinen henkilö, joka tekee osto- tai käyttöpäätöksiä silloin, kun kyse ei ole perinteisestä ostitilanteesta”. Tässä tutkimuksessa Aalto Henkilöstöpalveluiden asiakkaasta puhuttaessa tarkoitetaan henkilöä, joka tekee suoranaiset ostopäätökset ja toimii yhteyshenkilönä asiakasyrityksen sisällä.

Jokainen palveluja tuottava tai tarjoava yritys on aina asiakkaaseen yhteydessä tavalla tai toisella. Kontaktit ja vuorovaikutustilanteet palvelunkuluttajan ja palveluntarjoajan välillä voivat olla joko suoranaisia tai välillisiä kanssakäymisiä. Esimerkiksi puhelinliikenteellä tai sähköpostia lähettämällä voidaan havainnollistaa välillistä kanssakäymistä. Kontaktien pohjalta palveluprosessi saattaa jatkua jonkin näköiseen osapuolten väliseen yhteistoimintaan. Yhteistoiminnan realisoituessa palvelunkuluttajan ja palveluntarjoajan välille muodostuu asiakassuhde. Asiakassuhdetta kuvastava vuorovaikutussuhde on luonteenomaista kaikille palveluille, sillä palvelut ovat pohjimmiltaan suhdepainotteisia. (Grönroos 2009, 48 - 49.)

3.2.1 Avainasiakkuus

”Kaikki asiakassuhteet eivät tyypillisesti ole yhtä tärkeitä, vaan joistain asiakkaista muodostuu toisia tärkeämpiä avainasiakkaita”, kertoo Jukka ja Katri Ojasalo kirjassaan B-to-B- palveluiden markkinointi (2010, 144). Jokaisella yrityksellä voi olla eri määritelmä avainasiakkuuksille ja säännöt avainasiakkuuksien sekä tavallisten asiakkaiden erottelusta. Avainasiakkuudet määritellään usein kuitenkin samojen raamien sisällä, jotka ovat: asiakkaan taloudellinen arvo, kuinka hyvin asiakkaat sopivat yhteen yrityksen sisäisen ja ulkoisen kulttuurin-, rakenteen- ja tulevaisuuden suuntaviivojen kanssa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 144 - 146.) Kuviossa 4 on tarkemmin eritelty kriteerit, joita on hyvä pohtia miettiessä, ketkä ovat yrityksen avainasiakkaita ja minkälaisia asiakkaita avainasiakasryhmään halutaan tuoda. Asiakkaan potentiaalia pohtiessa on hyvä ottaa huomioon asiakassuhteen menneisyys, nykyisyys sekä tulevaisuus.



Kuvio 4: Asiakkaiden priorisointikriteerejä: menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus (Ojasalo & Ojasalo 2010, 149).

Mikä sitten erottaa tärkeimmät asiakkaat vähemmän tärkeistä? Pareton periaatteen mukaan 80 % liikevaihdosta tulee 20 % asiakkaista (Perplex Oy 2012). Usein nämä 20 % asiakkaista koetaan avainasiakkaiksi ja heille pyritään rakentamaan parhaita mahdollista avainasiakassuhdetta, yhteistyötä sekä palvelua. Strategiana näille 20 % ovat paras mahdollinen palvelu, asiakaskohtainen räätälöinti ja voimakas yhteistyöhön panostaminen. Loppuja 80 % johdetaan myös hyvin, mutta hieman riisutummalla kaavalla. ”Tavallisille” asiakkaille tarjotaan hyvää palvelua, mutta heitä johdetaan suureksi osaksi massamarkkinoinnin ja -tuotannon keinoin. Asiakastyytyväisyys pyritään kuitenkin pitämään samalla tasolla, koska heikompaa laatua saavat asiakkaat yleensä myös maksavat halvempaa hintaa tai ovat vähemmän sidottuja palveluja tarjoavaan yritykseen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 158.)

Kun asiakas on määritelty yrityksen sisäisiä kriteerejä käyttäen avainasiakkaaksi, on kehitettävä asiakaskohtaiset operatiiviset menetelmät kuinka asiakkuutta johdetaan ja palvellaan, jotta yhteistyösuhde tuottaa kummallekin osapuolelle maksimaalisen hyödyn. Avainasiakkaille onkin räätälöitävä palvelut ja tuotteet juuri heidän tarpeilleen sopivaksi. Yrityksen on myös mietittävä miten tiedonvaihtoa asiakkaan kanssa sekä asiakassuhteeseen liittyviä rutiineja olisi mahdollista parantaa. Huomattava on myös, että välillä yrityksen omankin organisatorakenteen on muututtava tai kehityttävä, jotta se voisi vastata asiakkaan tarpeisiin paremmin. Avainasiakassuhteissa onkin huomioitava monta aspektia ja osattava katsoa myös oman yrityksen tilannetta asiakkaan silmin. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 144 - 154.)

Etenkin henkilöstövuokrausalalla, jossa eteenpäin markkinoitavana tuotteena toimivat ihmiset, joiden toiminnasta on usein vaikea olla 100-prosenttisen varma on luottamus asiakkaan ja yrityksen välillä hyvin merkittävässä roolissa. Avainasiakkaalla on usein jo valmiiksi luottamusuhde yritykseen, mutta yrityksen on myös koko ajan kehitettävä ja lisättävä niitä tekijöitä, jotka tekevät siitä luotettavan asiakkaan silmissä. Parannukseen ja kehitykseen liittyy myös seuranta. Ilman jatkuvaa seurantaa on mahdotonta sanoa onko asiakas tyytyväisempi tai kenties tyytymättömämpi palveluun. Hyvänä mittarina voikin toimia säännöllisen asiakaspalautteen keräys tai tyytyväisyystutkimuksen suorittaminen. (Aalto Henkilöstöpalvelut palaverit 2013.)

Yrityksen on hyvä identifioida asiakkaat, jotka tuovat suurimman osan liikevaihdosta ja panostaa näihin asiakkaisiin, jotta suhde säilyisi ja kehittyisi yhteistyökumppanuudeksi sekä ystävyydeksi. Avainasiakkuuspalvelulla pyritäänkin sitouttamaan asiakas vahvemmin yritykseen ja pidentämään sopimuskausia. Tavallaan siis tekemään avainasiakkuudesta myös kantaasiakkuuden, jolloin avainasiakasyritys tai -henkilö keskittää yhä enemmän palvelu- ja tuotehankinnoistaan palveluita tuottavalle yritykselle. (Aalto Henkilöstöpalvelut palaverit 2013.)

Pitkäikäisiä avainasiakassuhteita muodostaakseen on yrityksen rakennettava pitkäjännitteisesti aitoja, yhteistyöpohjaisia partneruuksia heidän kanssaan. Yrityksen on luotava prosessi, jonka avulla toiminta pysyy suunnitelmallisena ja rakenteet mukautuneena avainasiakkaittain. Avainasiakkaita tulisi asiakkaiden määrästä ja hallinnan hankaluudesta riippuen asettaa johtamaan avainasiakaspäällikkö- tai päälliköitä. Avainasiakaspäällikön tulee olla tehokas yhdistelmä operatiivisen johtamisen ja myynnin osaamista. Hän toimii tärkeimpänä kontaktipisteenä asiakkaan suuntaan, ja hänen vastuullaan on toteuttaa asiakaskohtainen oman toiminnan mukauttamisprosessi kyseistä asiakasta kohtaan. Mahdollisen avainasiakaspäällikön tietotaitoa ja osaamista voikin olla tarpeen kehittää matkan varrella, jotta hän pystyy vastaamaan avainasiakkuuksien johtamisessa vastaan tuleviin haasteisiin. Avainasiakaspäällikön tieto-taitoa ja ymmärrystä asiakkaasta lisää tehokkaasti asiakaspalautteen kerääminen. Asiakaspalautetta vastaanottaessa avainasiakaspäällikkö on samalla tärkeässä roolissa strategisessa päätöksentekoprosessissa. Asiakaspalautteesta saatava tieto on käytettävissä asiakassuhteen pitkäaikaisuunnittelun pohjana ja sitä on mahdollista käsitellä asiakkaan kanssa pidettävissä kehittämistapaamisissa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 146.)

Hyvin tuotettu ja kehitetty avainasiakaspalvelu pyrkii tuomaan myös uusia asiakkaita avainasiakkaiden kautta. Joko heidän yhteistyökumppaneistaan tai avainasiakasyrityksen sisältä, esimerkiksi eri yksiköistä. Henkilöstöpalvelut ja etenkin rakennusalan työvoimavälityspalvelut ovat hyvänä esimerkkinä avainasiakaspalvelun kautta verkostoitumisesta. Isoilla työmailla on usein monta työmiesten rekrytoinnista päättävää henkilöä ja luomalla hyvän avainasiakassuhteen yhteen rekrytoinnista vastaavaan henkilöön on hänen kauttaan helpompi tutustua muihin. Avainasiakkaan kanssa muodostuu yleensä myös luottamuksellinen ystävyysuhde, jolloin hänen on helppo antaa hyvät referenssit palvelun tarjoajasta muille kollegoilleen (esimerkiksi toisilla työmailla toimiville vastaaville mestareille) tai yritystapaamisessa toisille yhteistyökumppaneilleen.

3.2.2 Asiakasrajapinta

Asiakasrajapinta viittaa tiedon dynaamiseen vaihtoon asiakkaan ja yrityksen välillä. Asiakasrajapinta koostuu seuraavista tiedonvaihto- ja vuorovaikutustoiminnoista: kasvotusten tapahtuva kommunikointi, henkilökohtainen, mutta etäinen kommunikaatio ja viimeisenä elektroninen kommunikaatio. (Nowsell.com. 2013.) Tässä opinnäytetyössä asiakasrajapinta koskettaa kaikkia asiakkaan ja Aalto Henkilöstöpalveluiden välistä kommunikointia. Avainasiakaspalvelua mahdollisesti eteenpäin kehittäessä onkin välttämätöntä, että yrityksen viestintä etenkin asiakasrajapinnassa on yhdenmukaista ja tavoitteellista.

Tämän opinnäytetyön kannalta asiakasrajapinnan tärkein komponentti on asiakkaan kanssa tapahtuva kasvotusten käyty keskustelu, puhelinkeskustelut sekä elektroninen viestintä esi-

merkiksi sähköpostimainonnan kautta. Aalto Henkilöstöpalveluilla asiakasrajapintaan kuuluu myös yrityksen www-sivut, mutta koska niitä ei koettu tutkimuksessa avainasiakaspalvelun kannalta hyödylliseksi, en sivua niitä opinnäytetyössä enempää. Yrityksen onkin hyvä määrittellä asiakasrajapinta kehittääkseen asiakaspalvelua ja sen tehokkuutta.

3.3 Markkinointi

Philip Kotler kansainvälisen markkinoinnin professori, Northwesternin yliopistosta ja useiden markkinointia käsittelevien teoksien kirjoittaja mainitsee kirjassaan ”Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control” kolme markkinoinnin määritelmää. Ensimmäisessä näistä markkinointi hahmotellaan prosessiksi, jolla organisaatio on vuorovaikutuksessa luovalla, tuottavalla ja tuloksellisella tavalla organisaatiota ympäröiviin markkinoihin. Kotler näkee markkinoinnin myös taiteen muotona, jossa luodaan jotain tarkoituksena saada asiakas vakuuttuneeksi ja näin kerätään markkinointityön tuottamaa voittoa. Kolmanneksi markkinointi on Kotlerin mukaan oikeiden tuotteiden ja palveluiden tarjoamista oikeille henkilöille, oikeassa paikassa, oikeaan aikaan, oikealla hinnalla ja oikealla viestintäkeinolla sekä mainonnalla. (Kotler 1991, 31.)

3.3.1 Yrityksen sisäinen markkinointi

Yrityksen sisäisen myynnin yhteydessä on hyvä lyhyesti käsitellä myös sisäistä markkinointia. Sisäinen tiedottaminen on osa sisäistä markkinointia. Työntekijöille tulee jakaa tietoa tuotteistetuista palveluista ja niiden sisällöstä, jotta niiden, tässä tapauksessa avainasiakaspalveluiden myyminen ja erityisesti asiakkaiden ongelmien ratkominen olisi mahdollisimman tehokasta. Sisäisen markkinoinnin tarkoituksena on myös saada yrityksen työntekijät uskomaan yrityksen tarjoamaan (Grönroos 1994, 269).

Sisäinen markkinointi voidaan määrittellä hyvin myyntiorientoituneesti. Christian Grönroos on ulottanut kirjassaan ”Nyt kilpaillaan palveluilla” (1994, 261 - 270) sisäisen markkinoinnin hyvien työntekijöiden ja johtohenkilöiden palkkaamiseen, heidän pitämiseensä yrityksessä sekä heidän ohjaamisensa niin, että he omalla toiminnallaan myyvät ja markkinoivat yritysten palveluita. Tämä on tärkeä myös niiden työntekijöiden kohdalla, jotka ovat asiakkaiden kanssa tekemisissä muista kuin markkinoinnillisista syistä, esimerkiksi huoltotoimenpiteitä suorittaessa tai vastaanottotiskillä asiakkaita vastaanottaessa.

Sisäinen markkinointi ja myynti on merkittävää myös suunnitellussa avainasiakkaille muista asiakkaista eroavia palveluita ja etuja. Myyjät eivät välttämättä ole tietoisia kaikista tällä hetkellä vapaana olevista työntekijöistä. Jos yhtenä etuna avainasiakkaille olisi tiedote vapaasta tai vapautuvasta henkilökunnasta kerran viikossa, pitää henkilöstöosaston (HR) olla

tilanteesta ajan tasalla ja markkinoida työntekijöitä myyjille tai avainasiakkaiden hallintaan keskittyvälle henkilölle. Henkilöstöpalveluyritysten rakenteesta riippuen myyjät tietävät vain heidän omat työntekijänsä ja rekrytoitavansa tai HR- johtaa kaikkea vuokrahenkilöstön markkinoimiseen liittyvää. (Aalto Henkilöstöpalvelut palaverit 2013.)

Uutta palvelua luodessa yrityksen sisäinen markkinointi onkin tärkeää, jotta palvelu ei jää puolitehoiseksi vaan koko yrityksen panos ja tietämys saadaan käyttöön. Sisäisessä markkinoinnissa tärkeänä työkaluna on asiakastietokanta (kts. luku: B-to-B- palvelujen markkinointi). Asiakastietokantaan ei kuitenkaan voi tallentaa kaikkea ja näin ollen on tähdellistä, että yrityksen osastot toimivat yhteistyössä ja jakavat sisäistä tietoa eteenpäin.

3.3.2 Business to business- palvelujen markkinointi

Koska uuden palvelun tuottaminen ja käyttöönotto vaatii aina jonkinasteista markkinointistrategiaa, selvennän myös teoria pohjaa B-to-B- palveluiden markkinoinnin takana. Uuden palvelun markkinointi vie myös vähintään henkilöstö ja aika resursseja, joten se liittyy suoraan uuden palvelun lanseerauksen kannattavuuteen.

Tuotantohyödykkeiden markkinoinnissa myyjän tekninen asiantuntemus on arvokasta ja myyntiprosessin osapuolten välinen tiedonsiirto välittyy suurimmaksi osaksi henkilökohtaisesti. Tuotantohyödykkeiden markkinoinnissa asiakassuhteet ovat usein pitkäkestoisia. Näin myös osapuolten välinen luottamus sekä asiakasuskollisuus korostuvat, koska tuotantohyödykkeiden hinta muodostuu usein tarjouskilpailun tai monivaiheisen ostoprosessin tuloksena. Kulutus- hyödykkeissä sen sijaan käytetään usein listahintaa, jossa ei ole neuvotteluvaraa. Markkinointiviestinnän painopiste onkin B-to-B-markkinoinnissa henkilökohtaisessa myyntityössä, kun taas kulutusmarkkinoilla tärkein markkinointiviestinnän keino on mainonta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 25.)

Ennen tehokkaan ja systemaattisen myyntiprosessin muodostumista on tärkeää, että yritysviestintä, niin sisäinen, kuin ulkoinenkin on säännönmukaista ja yhtenevää. Yritysviestintä vaikuttaa osaltaan asiakkaaseen, sillä sen avulla rakennetaan ja ylläpidetään hyvää imagoa yrityksestä. Yrityksen jokaisen työntekijän tulisi ymmärtää viestinnän ja vuorovaikutuksen tärkeys, kuinka puhelimeen vastataan, millaisia tiedotteita julkaistaan tai kuinka asiakasta kuunnellaan. Tuleekin muistaa, että vuorovaikutteinen myös asiakasta kuunteleva viestintä tuo parhaat tulokset. (Wright 2006, 12 - 15.)

3.3.3 Asiakastietokanta markkinoinnin työkaluna

Avainasiakkaita tavoitellessa ja asiakkaille uutta palvelua markkinoitaessa merkittävässä osassa on asiakkaiden tunteminen. Jokaisella henkilöstöpalveluyrityksellä on käytössään vähintään alkeellinen asiakastietokanta, joka sisältää asiakkaan tiedot ja kertoo yrityksen toimihenkilölle ”kuka asiakas on”. Asiakaskontaktien suhdepainotteinen hoitaminen edellyttääkin hyvin laadittua, päivitettyä ja helposti luettavaa asiakastiedostoa. Hyvä tietokanta auttaa ristiinmyynnissä ja uusien tuotteiden tarjoamisessa. Tietokantaa voi käyttää myös markkinointitoiminnoissa, kuten asiakaskannan segmentoinnissa, markkinointitoimenpiteiden mukauttamisessa, asiakasprofiilien laadinnassa, tukipalveluissa ja todennäköisten ostajien määrittämisessä. (Grönroos 2009, 59.)

Avainasiakkaita määriteltäessä ja heille kohdistettua markkinointistrategiaa suunniteltaessa on keskitetty asiakastietokanta tähdellisessä roolissa. Sen sisältäessä päivitetty ja ajantasaiset tiedot asiakkaan tilasta ja sen kannattavuudesta on helppoa lähteä suunnittelemaan tarjottavaa palvelua sekä markkinointistrategiaa räätälöitynä juuri kyseenomaiselle asiakkaalle. Jos yrityksen kaikki toimihenkilöt eivät käytä aktiivisesti asiakastietokantaa, eivätkä tallenna uusia sopimuksia tai asiakkaan kanssa suullisesti sovittuja asioita on avainasiakaspalvelun luominen paljon työläämpää, koska asiakkaan toiveet ja tilaustiedot on kaivettava eri lähteistä esiin ennen kuin pystyy kunnolla analysoimaan asiakassuhdetta kuvion 4 osoittamin kriteerein. (Aalto Henkilöstöpalvelut palaverit 2013.)

4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusasetelma koostuu niistä tavoitteista ja rajoitteista, joita opinnäytetyölle on asetettu. Tutkimusasetelmalla pyritään myös selventämään aiheen valinnan perusteita, sekä esittelemään tiedonkeruussa käytettyjä menetelmiä. Tutkimusongelma ja menetelmä ovat kiinteässä yhteydessä. Menetelmän valintaan vaikuttaa se, minkälaista tietoa etsitään ja millaisista lähteistä sitä etsitään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010.)

Tutkimusmenetelmiksi voidaan erotella määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimussuuntaus ja kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimussuuntaus. Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen menetelmä, jonka taustoja ja käsitteitä selvennän luvussa ”4.1 Kvalitatiivinen tutkimus”. Tutkimuksessa käytetystä avoimesta kyselylomakkeesta ja haastattelumenetelmästä kerrotaan seuraavissa alaluvuissa.

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen käyttäytymisen ja sen päätösten syitä. Siinä rajoitutaan yleensä pieneen määrään tapauksia, mutta ne pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Tutkittavat valitaan usein harkinnanvaraisesti, eikä pyritäkään tilastollisiin yleistyksiin. Selvittämällä kohderyhmän arvot ja asenteet tai tarpeet ja odotukset saadaan tarpeellista tietoa esimerkiksi markkinoinnin tai tuotekehittelyn pohjaksi. Kvalitatiivisen tutkimuksen olennainen piirre on yleistettävyyttä, sillä menetelmien kautta kerätyn tutkimustiedon on oltava aina yleistettävää. (Heikkilä. 2008, 16.)

Laadullista eli kvalitatiivista aineistoa voidaan analysoida muun muassa sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, joka voi olla joko yksittäinen metodi tai laajemmin ymmärrettävä analyysikokonaisuuksien teoreettinen kehys. Sisällönanalyysilla voidaan analysoida kirjoitettua ja suullista kommunikaatiota. Sen avulla kerätty tietoa aineisto tiivistetään niin, että voidaan tarkastella tutkittavien ilmiöiden ja asioiden merkityksiä, seurauksia ja yhteyksiä. Sisällönanalyysissa tutkimusaineistosta erotetaan samanlaisuudet ja erilaisuudet. Laadullisen aineiston analyysissa voi päättelyn logiikka olla induktiivinen eli aineistolähtöinen, deduktiivinen eli teorialähtöinen tai abduktiivinen eli teoriaohjaava. (Seitamaa-Hakkarainen 2013.)

4.2 Tiedonkeruumenetelmät

Tiedonkeruutavan valinta ei ole muista tekijöistä irrallinen toimenpide. Määräviä tekijöitä tiedonkeruutavan valinnassa ovat tutkimuksen tavoitteet, laatu, tutkimusasetelma, tietosisältö, tutkimuskohteiden valinta eli otanta, tavoiteltu vastausosuus ja kustannukset. Tiedonkeruutapa vaikuttaa myös tutkimuksen aikatauluun ja tulosten laatuun, tulosten analysointitapaan sekä kyselylomakkeen tai tutkimushaastattelun suunnitteluun ja toteuttamiseen. Eri tiedonkeruutavat mahdollistavat varsin erilaisen otoskoon. (Tilastokeskus 2005.)

Yleisemmin käytettyjä tiedonkeruumenetelmiä ovat: käyntihaastattelu, puhelinhaastattelu, itse täytettävä lomakekysely, postikysely, paneeli- tai päiväkirjatutkimus, osallistuva havainnointi, rekisteritutkimus ja näiden sähköiset vastikkeet (de Leeuw & Nicholls, 1996). Tässä tutkimuksessa käytetyt menetelmät ovat: itse täytettävä avoin kyselylomake, puhelinhaastattelu ja benchmarking.

Kyselylomake

Tekniikan tohtori Henrik Räsänen Hämeen Ammattikorkeakoulusta kertoo esityksessään kvalitatiivisista tutkimusmenetelmistä tarkemmin kommunikaatiosta: ”Kommunikaation ei tarvitse olla suoraa tai kasvokkain tapahtuvaa. Kommunikaatiota tiedonkeruumenetelmänä käyttämäl-

lä voidaan lähettää kysymykset postilla tai sähköpostilla ja pyytää, että vastaukset lähetetään takaisin samaa menetelmää käyttäen. Kommunikaatio viittaa tiedonkeräämiseen kysymällä niiltä, jotka ovat kokeneet tietyn ilmiön, jonka he voivat selittää muille. Tämä tiedonkeruun muoto mahdollistaa tulosten ja koeteorioiden yleistämisen.” (Räsänen 2009.)

Puhelinhaastattelu

”Puhelinhaastattelujen ominaispiirteitä ovat tiedonkeruun nopeus, kysymysten ymmärtämisen ja vastausten loogisuuden tarkistusmahdollisuus, korkeat vastausosuudet ja kohtuulliset kustannukset. Puhelinhaastatteluissa vastausvaihtojen tulee olla varsin lyhyitä ja selkeitä. Puhelinhaastattelussa voidaan esittää käyntihaastatteluja helpommin arkaluonteisia kysymyksiä. Puhelinhaastattelun maksimikesto voi olla korkeintaan 30 minuuttia.” (Tilastokeskus 2005.)

Hirsjärvi ja Hurme (2001, 34) kertovat kirjassaan ”Tutkimushaastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö” että, haastattelu on yleisesti hyvin joustava menetelmä ja sen koetaankin sopivan moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Koska vapaamuotoisessa haastattelussa tutkittava ja tutkija ovat aina suoranaisesti suullisessa vuorovaikutussuhteessa keskenään, haastattelutilanne mahdollistaa vastausten taustalla olevien motiivien esille tulemisen. Toisin sanoen, tilanne mahdollistaa täysin arvaamattomien löydösten havainnoimisen. Tämän vuoksi vapaamuotoinen puhelinhaastattelu on luonnollinen valinta nimenomaan tämän opinnäytetyön tutkimuksen kannalta, kun tavoitteena on löytää syvempiä syitä tulevaisuuden kehitystarpeiden varalle sekä kehittää jotakin, jota ei vielä ole henkilöstöpalvelualalla olemassa.

Benchmarking

Benchmarking voidaan määritellä useammallakin tavalla, mutta pääsääntöisesti se nähdään koskevan useita erilaisia toimintoja, joita organisaatiot harjoittavat vertaillakseen omia suoritusosoja muita yritystä vastaan sekä tunnistaakseen, muuttaakseen ja ottaakseen käyttöön uusia käytänteitä parantaakseen omaa suoritustaan. Yleistyksenä voidaan jopa sanoa, että aina dataa vertaillaessa teemme benchmarkingia. Näin ollen benchmarking voidaan nähdä jatkuvana toimintana sekä toimintona, joka suoritetaan projektin kaltaisena kerran toteutuvana toimenpiteenä. David T. Kearns, entinen Xerox yrityksen toimitusjohtaja, kuvaili benchmarkingia jatkuvana prosessina, jossa mitataan tuotteita, palveluja ja toimintatapoja alan tiukimpia kilpailijoita vastaan tai niitä vastaan, jotka koetaan alan johtajina. Laajemmassa kaavassa voidaankin sanoa, että benchmarkingia voidaan käyttää kaikilla alueilla, joissa halutaan vertailla suoritusta ja / tai halutaan oppia muilta. (Stapenhurst 2009, 46.)

Stapenhurst kirjoittaa kirjassaan: ”The Benchmarking Book: A How-to-Guide to Best Practice for Managers and Practitioners” kuullessaan alan foorumilla määritelmän benchmarkingille: ”Jos näemme jonkun tekevän jotain paremmin, kuin itse teemme, niin toteutamme tämän

idean, jos pystymme. Benchmarking tutkimus on vain keino tunnistaa nämä 'jotkut'. Benchmarkingia käyttämällä organisaatio pystyykin määrittelemään itselleen potentiaalisen toiminnan tason jokaisella organisaation osa-alueella perustaen sen muiden organisaatioiden tuottavuuteen ja aikaansaamiseen. Benchmarkingia käyttämällä organisaatio voi laskea jokaiselle yksilölle sen hyödyn, joka olisi mahdollista saavuttaa potentiaalisella toimintatasolla sekä sen kuinka paljon investoinnille saadaan voittoa, kun jokaista organisaation osa-alueita kehitetään. Benchmarking on myös hyödyllinen työkalu, kun pitää priorisoida mitä alueita kehitetään. Benchmarking on myös yleinen osa tapaus- ja toimintatutkimuksissa. (Stapenhurst 2009, 54.)

5 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Kyselylomake Aalto Henkilöstöpalveluiden toimihenkilöille muodostui opinnäytetyöntekijän havainnoista yhdeksän kuukauden ajalta. Se jätettiin hyvin vapaaksi ja avoimeksi, koska opinnäytetyöntekijällä oli mahdollisuus palata kyselyihin tarkentavin yksilöhaastatteluin. Tässä opinnäytetyössä suoritettussa kyselyssä onkin enemmän kyse kommunikaatiosta.

Tutkimuksen toisessa osassa päädyttiin puhelinhaastatteluun muiden henkilöstöpalveluyritysten edustajien otoksen pienuuden vuoksi ja koska näin pystyttiin kysymään tarkentavia kysymyksiä haastatteluun osallistuvilta henkilöiltä saman tien ilman raskasta sähköpostien vaihtoa edestakaisin haastattelijan ja haastateltavan välillä.

Ajallisesti opinnäytetyön ja tutkimuksen teko ajoittui 15.4-6.5.2013. Alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen aikaresurssien huomattavan pienentymisen takia oli opinnäytetyö rajattava mahdollisimman tiukkaan, jotta opinnäytetyö olisi mahdollisimman tiivis, mutta kuitenkin kattava paketti, joka täyttää toimeksiantajan toiveet opinnäytetyön sisällöstä. Tutkimuksen aineisto hankittiin kvalitatiivisella kyselylomakkeella (liite 1) ja puhelinhaastatteluilla vertailukohteena oleville henkilöstötalojen edustajille.

Tutkimuksesta halusin rajata pois alun perin miettimäni taloudellisen kannattavuusaspektin tiukan aikataulutuksen vuoksi. Aalto Henkilöstöpalveluilla, kuten pääosin kaikilla muillakin henkilöstövuokrausyrityksillä myyjien palkkaus muodostuu provisiopohjaisesti. Keskitetty avainasiakkuuksien hallinta voisi aiheuttaa sen, että asiakkuuden omistus ja provisiot voisivat mahdollisesti siirtyä alkuperäiseltä myyjältä keskitetylle avainasiakkuuspäällikölle tai yrityksen kohdistamattomiin tuloihin. Toisaalta tällä taattaisiin myös avainasiakkuuksien sitominen yritykseen, eikä yksittäiseen henkilöstöpalveluyrityksen toimihenkilöön, sillä varauksella, että yksittäinen myyjä päättäisikin siirtyä kilpailijalle töihin ja sitä myötä viedä asiakkaansa mukanaan. En myöskään ota kantaa olisiko avainasiakasryhmän luonti rahallisesti kannattavaa,

jos lähtökohtana on se, että avainasiakkaat pyrittäisiin sitomaan pitkiin sopimuksiin nykyistä edukkaammilla sopimuksilla / tuomalla lisäarvoa palveluun.

5.1 Kysely Aalto Henkilöstöpalveluiden toimihenkilöille

Kyselyllä Aalto Henkilöstöpalveluiden toimihenkilöille pyrin selvittämään, mitä etuja, lisäarvoa tai tarjouksia Aalto Henkilöstöpalvelut ja sen myyntitiimi olisi valmiina tarjoamaan avainasiakkaille sekä koetaanko avainasiakaspalvelua tarpeelliseksi vai onko tämän hetkinen Aalto Henkilöstöpalveluiden palvelutarjoama jo riittävää.

Kysymykset koskivat pääosin myyjiä, mutta toivoin, että myös HR- ja talouspuoli vastaisivat kysymyksiin. Kysymyksiä ei esitetty Aalto henkilöstöpalveluiden vuokratyösuhteessa oleville henkilöille.

Kysymyksien vastaaminen tehtiin erilliselle Word-dokumentille (liite 1). Ohjeistin vastaajia vastaamaan kysymyksiin 1-6: Kyllä, ei tai ehkä ja kysymyksiin 7-14 sanallisesti. Kuitenkin myös kysymyksiin 1-6 tuli perusteltuja vastauksia, joista sain lisämateriaalia johtopäätösten tekoon. Koska ensimmäisen vastausajan puitteissa ei tullut kuin kaksi vastausta kahdestatoista, niin lähetin kyselyn uudestaan ja sanoin, että kysymyksien tuntuessa vaikealta voi vastata vain kysymyksiin 1-6. Loppujen lopuksi sain yhteensä viisi vastausta, joista kahdessa oli vastattu pelkkiin ”kyllä, ei tai ehkä” kysymyksiin. Vähäiseen vastaussaldoon voi etsiä syitä Aalto Henkilöstöpalveluiden toimihenkilöiden lomakaudesta, kiireestä työmailla, sairaslomista ja vapusta, jotka kaikki osuivat ikävästi tutkimuksen kanssa samaan aikaan.

Monivalintakysymykset

Kyselyn ensimmäiset seitsemän kysymystä koskivat Aalto Henkilöstöpalveluiden mahdollisesti avainasiakkaille tarjoamia etuja. Ensimmäinen kysymys käsitteli viikoittaista uutiskirjetä/tiedotetta vapaana olevista työntekijöistä tietoineen. Kysymys keräsi neljältä vastaajalta myönteiset ”kyllä” vastaukset, ainoa ”ei”- vastaus tuli henkilöstöhallinnon puolelta. Tämä olisikin yksi henkilöstöpuolta eniten kuormittavista eduista, koska henkilöstöhallinto tietää parhaiten työntekijöiden tilanteen ja taustan sekä näin ollen myös kirjoittaisi tiedotteet.

Toinen kyselylomakkeen kohta tiedusteli kausittaisen uutiskirjeen lähettämistä avainasiakkaille. Viidestä vastauksesta neljä toimihenkilöä kokisi edun vahvasti myönteisenä asiana. Henkilöstöhallinnon vastaus sisälsi ”ehkä” - vastauksen. Tähän asti henkilöstöhallinto ja markkinointi ovat olleet Aalto Henkilöstöpalveluilla sulautettuna ja kaikki uuden markkinointi materiaalin tuottaminen on kuulunut HR-osaston toimenkuvaan. HR-osaston ollessa pieni tarkoittaa lisätyöt kasvavassa yrityksessä aina toimenkuvan uudelleenmuotoilua.

Kolmas etu- väittäjä tarjoaisi avainasiakkaille lähiesimiehen mukaan jokaisen uuden työntekijän perehdytykseen. Kolmas kohta keräsi kolme ”kyllä” - vastausta, yhden ”ehkä”- ja yhden ”ei”- vastauksen. Etu onkin sellainen, joka riippuu paljolti avainasiakkaiden- sekä niiden tilausten määristä. Avainasiakkaita ollessa esimerkiksi kolme on vielä realistisesti mahdollista, että lähiesimies kerkeää saapumaan perehdytykseen työntekijän mukana, mutta avainasiakkaita ollessa toistakymmentä olisi perehdytyksessä mukanaolo realistisesti hyvin vaikea järjestää Aalto Henkilöstöpalveluiden tämän hetkiselällä henkilöstöresurssimäärällä.

Neljäs kohta kysymyslomakkeessa käsitteli avainasiakastapahtumia. Tähän saatiinkin hyvin positiivinen vastaanotto vain yhdellä ”ehkä” - vastauksella. Asiakastapahtumat ovatkin koettu sekä asiakkaiden ja henkilöstövuokrausyrityksen edustajien mielestä hyväksi ryhmähengen luojaksi. Yhteiset tapahtumat luovat myös herkemmin kumppanuuksajattelumallia, mitä kohti myös avainasiakaspalvelu pyrki.

Lomakkeen viides monivalinta kohta oli: ”valmiiksi luvattuja edustuslahjoja esim. lätkäliput, leffaliput, pullo konjakkia/viiniä/edustuslahjat”. Tämä koettiin jokaisen viiden vastaajan mielestä hyväksi ideaksi. Edustuslahjat voidaan kokea taloudelliseksi rasitteeksi yritykselle, mutta takaisin tuleva hyöty on useasti moninkertainen. Tähän kysymykseen halusin etenkin taloushallinnon vastauksen, joka oli myös sitä mieltä, että idea on hyvä ja toteuttamiskelpoinen. Toki asiakasyritykset saavat tälläkin hetkellä edustuslahjoja, mutta avainasiakasryhmään kuulussa heillä olisi jo valmiina tieto, että sopimukseen kuuluu myös henkilöstövuokrausyrityksen puolelta tiettyjä velvollisuuksia.

Viimeiseksi ”kyllä, ei, ehkä” - kohdaksi halusin laittaa hieman erilaisen edun, jonka tiesin jakavan mielipiteitä. Etuna oli avainasiakkaalle työntekijän ilmainen perehdytyspäivä, työsuhteen kestäessä yli kaksi viikkoa. Näin sain hieman portaikkoa myös sille, kuinka paljon avainasiakkaille haluttaisiin mahdollisesti tarjota etuja ja olisivatko myyjät halukkaita tarjoamaan suoranaisia alennuksia, kun avainasiakkuudessa on usein kuitenkin kyse siitä, että asiakas saa parempaa palvelua, mutta tuo myös yritykselle enemmän liikevaihtoa. Vastaukset olivat kuitenkin yllättäviä, koska niissä oli vain yksi suora ”ei” - vastaus. Vastauksista kaksi olivat ”ehkä” - kannalla ja kaksi ”kyllä”-kannalla. ”Kyllä” - vastaukset tulivat taloushallinnon puolelta sekä Aalto Henkilöstöpalveluiden Itä-, Keski-, ja Pohjois-Suomen yhteyspäälliköltä. ”Kyllä” - vastauksilla on siis suuri painoarvo vastauksia vertaillessa.

Viimeisen etuja koskevan kysymyksen jätin avoimeksi kysymällä, mitä muita etuja olisi mahdollista tai halukkuutta tarjota. Tähän tuli hyviä vastauksia, jotka voidaan käyttää myös myöhemmin asiakaspalvelua kehitettäessä. Henkilöstöhallinnon puolelta keskitettiin vastaukset niin sanottu näkökulman toiselle puolelle, eli miten tarjoamamme palvelutuote, tässä tapauksessa vuokrattava henkilö olisi avainasiakkaille houkuttelevampi. Henkilöstöhallinto ehdotti bonus-

järjestelmää vuokratyöntekijöille, esimerkiksi jos tuo kaverin mukana Aalto Henkilöstöpalveluille, työllistymistä edistävien koulutusten tarjontaa, ilmaisia työturvallisuuskoulutuksia ja työhyvinvointia lisääviä ryhmäytymistilaisuuksia. Näin työntekijäkin viihtyisi Aalto Henkilöstöpalveluilla ja välittäisi myös asiakkaalle positiivista kuvaa yrityksestä.

Avainasiakkaille tarjottaviksi eduiksi ehdotettiin avainasiakasmatkaa kerran vuodessa tietyllä euromäärällä ostaneille sekä asiakastapahtumia, joihin voi ottaa koko perheen mukaan. Avainasiakkaille ehdotettiin myös lisää edustuslahjoja, kuten kalentereita ja kahvimukeja. Näillä olisi tarkoituksena samalla lisätä myös Aalto Henkilöstöpalveluiden tunnettuutta, jos Aallon logo näkyisi asiakkaan tiloissa kalenterin tai kahvimukin muodossa. Nämä voisivat olla hyödyllisiä etenkin rakennustyömailla, joihin työmaatoimistot rakennetaan aina uudestaan. Näin ollen myös mukeille ja kalentereille voisi olla todellista tarvetta, eikä niitä koettaisi asiakkaan puolelta tarpeettomaksi.

Avoimet kysymykset

Avoimiin kysymyksiin (kysymykset 8-14) vastasi vain kolme henkilöä. Näillä kolmella vastaajalla keräsin kuitenkin hyvin vastausmateriaalia. Vastaukset kattoivat koko organisaation sisältäen myynnin puolen ajatukset, johdon mielipiteen ja henkilöstöhallinnon näkemyksen.

Avoimien kysymyksien ensimmäinen osuus keskittyi siihen, että halutaanko avainasiakkaisiksi koetuille asiakkaille ylipäättänsä myöntää lisäetuja jo nykyisten etujen päälle ja mitä näiden etujen toivotaan tuovan henkilöstövuokrausyritykselle. Vastauksissa oltiin kattavasti sitä mieltä, että etuja halutaan myöntää avainasiakkaille. Tämä tulikin oikeastaan selväksi jo tutkimuksen alun etuuksien esittelyllä, joihin tuli paljon myönteisiä vastauksia. Etusijalla avainasiakaspalvelun luomisessa onkin määritellä mitä palvelun halutaan tuottavan yritykselle. Tähän vastattiin kaikilla organisaation osa-alueilla yksimielisesti, että pidempiä sopimussuhteita. Avainasiakkaat haluttaisiin selvästi sitouttaa yritykseen myös suhdemarkkinoinnin ja kumppanuusajattelun avulla, jotta avainasiakas ulkoistaisi henkilöstöhallintoaan yhä enemmän vuokrafirman hoidettavaksi. Eli myös korkean profiilin rekrytoinnit ja muut henkilöstötalon palvelut olisivat kattavasti avainasiakkaiden käytössä. Avainasiakaspalvelu nähtiin myös henkilöstötalon toiminnan systematisoijana, jolloin asiakas tietäisi aina keneen olla yhteydessä ja yritys oppisi tuntemaan asiakkaan ja sen tarpeet kokonaisvaltaisesti. Avainasiakaspalvelun toivottiin tuovan myös parempia toimeksiantoja (headhunting, suorarekrytoiminen, korkean profiilin toimihenkilöiden työllistäminen henkilöstötalon kautta), enemmän liikevaihtoa ja voittoa sekä korkeamman luokan asiakastapahtumia.

Kysymyksellä ”Mikä muu arvoa tuova keino olisi markkinoida avainasiakkuutta palveluna ilman lisäkustannuksia henkilöstöpalveluyritykselle?” halusin selvittää onko mahdollista tarjota etu-

ja ilman lisäkustannuksia ja onko Aalto Henkilöstöpalvelut valmiina investoimaan palvelun käyttöönottoon. Tähän ei kuitenkaan juurikaan tullut vastauksia ja henkilöstöhallinnon puoli totesikin suoraan vastauksessaan, että ilman investointeja ei voi tarjota kaikista parasta ja laadukkainta palvelua. Myös henkilöstöä on joustettava avainasiakaspalvelua luodessa.

Kohta 11 lomakkeessa sisälsi kysymyksen jolla haettiin vastausta suoraan yhteen opinnäytetyön tavoitteista, eli voisiko avainasiakaspalvelu olla myyntiä systematisoiva tekijä. Kaikki vastaajat kokivat, että avainasiakaspalvelu vastaisi juuri tähän tehtävään ja hyvin toimivana sitoisi myös koko organisaation hyvin toimivaksi joukkueeksi.

Kysyttäessä mahdollisesta avainasiakaspäälliköstä suhtautuivat kaikki vastaajat tähän hyvin positiivisesti, kunhan tehtävään palkatulla olisi riittävä tietotaito viedäkseen avainasiakaspalvelua eteenpäin ja samalla myös kehittääkseen sitä jatkuvasti asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Myyjät eivät myöskään kokeneet, että se veisi heiltä ns. ”omat langat käsistä”, jos avainasiakkuuspäällikkö hallitsisi osaa heidän asiakkaistaan. Tämäkin koettiin vain positiivisena.

Lisäkommentteja ja kehitysehdotuksia tutkimuksen viimeiseen osioon tuli etenkin Itä-, Keski- ja Pohjois-Suomen yhteyspäällikkö Eriika Kankkuselta, kokeneelta henkilöstöalan ammattilaiselta. Eriika tuokin kommentissaan esille pitkälti juuri niitä asioita joita myös opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään ja ilmaisee asioita, joita myös opinnäytetyöntekijänä sekä Aalto Henkilöstöpalvelun entisenä toimihenkilönä olin pohtinut: ”(Kehitysehdotuksena) säännöllistä yhteydenpitoa ja asiakkaan tietojen systemaattista keräämistä. Jokainen yritysjohtaja varmaan myös meidän johtaja tuntee kirpaisun sydämessään kysyttäessä pidättekö riittävästi yhteyttä asiakkaisiin, ja selitysosana apteekin hyllyltä tulee krooninen resurssien puute.

Mikä avuksi krooniseen asiakasyhteyden niukkuuteen? Tekemisen asenne on ensimmäinen lääke. Tulokseteko ei ole sprinttilaji. Jääkiekossakin play-offseihin pääsee kauden aikana parhaiten menestyneet, vaikka väliin mahtuu voittoja ja häviöitä.

Markkinointia kuitenkin tehdään yrityksissä sprinttimentaliteetilla. Kerta kerran jälkeen kehitetään uusia kampanjoita ja jälleen seuraavan kerran aloitetaan tyhjältä pöydältä. On järkevämpää rakentaa markkinointia kuin tuotantolinjaa. Kehittää pala palalta parempaa kokonaisuutta, joka vuosi vuodelta lisää yhteydenpitotapoja ja -kertoja asiakkaisiin. Operaatioita, jotka kysyvät asiakkailta tietoja ja myös systemaattisesti keräävät niitä.

Menestyjät eivät hukkaa henkilökuntansa aikaa uudesti nollasta toistettaviin rutiineihin. He hyödyntävät teknologiaa, uusia markkinoinnin automaation mahdollisuuksia. He liimaavat eri

lähteistä keräytyvän asiakastiedon yhteen ja muodostavat siitä selkeämmän kuvan ostajien tarpeista ja iskevät juuri oikealla hetkellä.

Voittaja markkinoinnin ja myynnin turnajaisissa on se, joka tuntee asiakkaan tarpeet paremmin kuin hän itse. Oman porukan sitouttaminen ja tehtävien jako henkilökunnan kesken niin että jokainen pääsee loistamaan omalle vahvuusalueelle !". (Kankkunen. 2013)

5.2 Benchmarkingin suorittaminen puhelinhaastatteluin

Puhelinhaastatteluiden myötä voitiin suorittaa myös benchmarkingia, jolla saatiin vastauksia koskien asetettua tutkimusongelmaa. Benchmarkingilla kerättiin lisätietoja sekä ideoita myöhemmin opinnäytetyössä olevaan kehitysideaan. Tarkoituksena ei ollut kuitenkaan kerätä numeerista dataa vaan saada puhelinhaastatteluiden kautta vertailumateriaalia muilta henkilöstöpalveluyritysten edustajilta. Tutkimuksesta paistaakin benchmarkingin perusidea läpi, eli toisilta oppiminen ja oman toiminnan kyseenalaistaminen matkalla kohti parempia ja uusia käytäntöjä.

Puhelinhaastattelussa esitettiin kolmelle eri henkilöstöpalveluiden edustajalle seuraavat kysymykset:

1. Saako nimenne/yrityksen nimen mainita opinnäytetyössä?
2. Onko teillä erillistä/erillisiä avainasiakasryhmiä?
3. Miten luokittelette asiakkaanne kuuluvan avainasiakasryhmään?
4. Kuinka iso % asiakkaistanne kuuluu avainasiakasryhmään?
5. Onko teillä erityisiä asiakasryhmiä joiden palvelu tai edut eroavat toisista ryhmistä?
6. Koetteko teillä olevan asiakaspalvelun riittäväksi ja toimivaksi?
7. Voisitteko olla kiinnostunut yrityksessänne avainasiakasryhmittelystä/avainasiakaspalvelusta?
8. Jos kyllä, niin minkälaisia etuja olisitte valmiina tarjoamaan avainasiakkaille?

Koska yksi tutkimukseen vastanneista henkilöstöpalveluyrityksen edustajista ei halunnut nimeään näkyviin, niin opinnäytetyöntekijänä koin paremmaksi noudattaa myös muiden vastaajien kohdalla samaa käytäntöä ja jättää yrityksen nimen sekä vastaajan nimen mainitsematta. Opinnäytetyössä käytän yrityksistä nimityksiä: X-yritys, Y-yritys ja Z-yritys.

Ensimmäinen henkilöstöpalveluyrityksen edustaja oli X-yrityksen varatoimitusjohtaja. X-yritys on kasvava henkilöstötalo, joka keskittyy korkean profiilin myynnin- ja asiakaspalvelun rekrytointeihin. Heillä ei tällä hetkellä ole erityistä asiakassegmentointia, eikä näin ollen avainasiakasryhmittelyä tai - palvelua. Kaikkia asiakkaita pyritäänkin palvelemaan samantasoisesti,

eikä erottelemaan tarkoituksellisesti asiakkaita ryhmiin. Kuitenkin myynninvolyymi hieman määrittelee minkälaista palvelua tarjotaan ja kuinka paljon ollaan yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Joillekin asiakkaille tarjotaan myös vuositasolla asiakastapahtumia, joihin kutsutaan tilausvolyymiltaan isoimmat asiakkaat. Yritys kokee, että uusille palvelumuodoille olisi tarvetta ja he pyrkivätkin koko ajan kehittämään palveluprosesseja eteenpäin, koska koskaan ei voi olla täysin tyytyväinen palvelun laatuun. Yrityksen varatoimitusjohtaja sanoi, että heillä olisi mahdollisesti kiinnostusta avainasiakaspalvelulle, jos sisältö vastaisi heidän tarpeisiinsa. Kysyttäessä eduista, joita he olisivat valmiita tarjoamaan mahdollisessa avainasiakaspalvelussa, niin vastaus kuului, että he eivät haluaisi tarjota niinkään varsinaisia edustuslahjoja vaan keskittyä vielä enemmän asiakastilaisuuksiin ja -tapahtumiin. Tilaisuudet koettaisiinkin kaikista parhaimmaksi tavaksi luoda kumppanuusajattelumallia sekä rakentaa yhteistyökumppanuutta.

Seuraava haastateltava valotti asiakaspalvelun tilannetta Y-yrityksessä. Yrityksellä on jo olemassa avainasiakaspalvelu sekä -ryhmittely. Y-yritys on tutkimuksessa edustetuista yrityksistä suurin ja vanhin, jonka juuret löytyvät jo 80-luvun lopusta. Yritys on myös opinnäytetyössä edustetuista henkilöstövuokrausyrityksistä ainoa jolla on käytössään franchising-konsepti. Y-yritys lajittelee asiakkaansa alueittain sekä tuodun liikevaihdon perusteella. Avainasiakkaita kokonaisuudessaan Y-yrityksellä on n. 10-15 prosenttia kaikista asiakkaista. Y-yritys on lajitellut ostovolyymin mukaan kaikki asiakkaansa ja asiakkaat myös palkitaan tämän mukaisesti. Korkeimmalla tasolla olevat avainasiakkaat palkitaan runsaskätisesti muun muassa ulkomaanmatkoilla. Kuitenkin myös Y-yritys kokee, että palvelussa on kehittämisen varaa, jotta palvelusta saadaan tasalaatuinen. Franchising-konseptin takia Y-yrityksellä toimitaan hyvin yrittäjävetoisesti, mikä aiheuttaa laadun vaihtelua jokaisen toimiessa omalla tyylillään. Y-yritys tarjoaa avainasiakkailleen edustuslahjoja, matkoja ja tapahtumia.

Kolmantena haastattelin Z-yritystä, jonka toimintakenttä on pitkälti hyvin samankaltainen toimeksiantajayrityksen kanssa. Selvisi, että Z-yrityksellä ei tällä hetkellä ole avainasiakaspalvelun tyyppistä palvelua käytössä, koska vuonna 2013 myynti on koostunut valtaosin vanhojen, jo avainasiakkaiksi laskettavien yritysten tilauksista. Tällä hetkellä suurin osa asiakkaista onkin juuri ”avainasiakkaita”, joita on vaikea erotella ryhmiksi. Edustuslahjoja kuitenkin annetaan tilausvolyymin mukaan - toisille enemmän tai kalliimpia kuin toisille. Kuten kaksi muutaakin vastaajaa myös Z-yrityksen edustaja kertoi, että tämän hetken palvelutarjontaan ei olla niin tyytyväisiä, etteikö olisi kehityksen tarvetta. Palveluita ja niiden laadukkuutta kehitetäänkin koko ajan ja myös avainasiakaspalvelu koettiin kiinnostavana käsitteenä. Jos Z-yrityksellä olisi käytössään avainasiakaspalvelu, olisivat he kiinnostuneimpia tarjoamaan yhteisiä asiakastilaisuuksia, joissa asiakkailla olisi mahdollisuus verkostoitua muihin asiakkaisiin ja samalla luoda yhteistyökumppanuutta Z-yrityksen kanssa.

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Reliabiliteetti ja valideetti ovat etenkin kvantitatiivisissa tutkimuksissa käytettyjä mittareita tutkimustulosten luotettavuuden arviointiin. Reliabiliteetilla arvioidaan mittaustulosten toistettavuutta, jolloin tulokset ovat luotettavia kun eri tutkimuserroilla päädytään samantyyppiseen tulokseen. Valideetilla viitataan tutkimuksen pätevyysarviointiin. Tutkimus on validi kun tutkimusmenetelmän kyky mitata on täysin tarkoituksenmukainen ja todellinen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 231 - 233.)

Reliabiliteettia ja valideettia voi olla vaikea näyttää toteen, kun aineiston keruuseen on käytetty laadullista tutkimusmenetelmää. Tällöin perinteisiä mittareita ei voi käyttää, koska luotettavuutta ja pätevyyttä ei voi arvioida samoin perustein kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Ammatillisissa tietoa ja taitoa yhdistävissä opinnäytetyöissä luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan arvioida prosessin eri vaiheiden raportoinnin, saatujen tulosten sekä käytettyjen lähteiden perusteella. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 231 - 233.)

Tutkimuksessa tutkittujen otoskoko oli verrattain pieni. Vastaukset, jotka tutkimukseeni kuitenkin sain olivat perusteltuja ja antoivat hyvän kuvan tämän hetkisestä tilanteesta henkilöstöpalvelualalla. Tutkimustuloksia tukee myös kattava lähdeluettelo, jossa on käytetty suomalaisia sekä ulkomaalaisia päteviä kirjallisia sekä sähköisiä lähteitä. Tutkimuksen tuloksia horjuttaa kuitenkin opinnäytetyön tekemisen tiukka aikataulu. Asiaan enemmän panostamalla olisi kyselyä pystynyt laajentamaan ja haastattelemaan myös Aalto Henkilöstöpalveluiden toimihenkilöt kasvotusten tai puhelimitse.

Kvalitatiivinen tutkimusote oli perusteltu lähestymistapa, koska kyselylomake, joka toteutettiin Aalto Henkilöstöpalveluiden toimihenkilöille oli avoimista kysymyksistä koostuva ja muiden henkilöstöpalveluiden edustajille toteutettu haastattelu suoritettiin yksilöhaastatteluina puhelimitse. Jos kyseessä olisi ollut isompi vastaajaotos olisi opinnäytetyön tutkimusosuus voitu toteuttaa kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ja puolistrukturoitua kyselylomaketta käyttäen, jolloin tulokset olisi voitu arvioida tilastollista ja numeraalista analyysia avuksi käyttäen. Tällöin tuloksien tulkinta painottuisi vähemmän opinnäytetyöntekijän subjektiiviseen analyysiin ja painottuisi enemmän numeraaliseen ja tilastolliseen määrälliseen analyysiin, jolloin myös reliabiliteettia ja valideettia voisi mitata luotettavasti.

Koska olin itse yhdeksän kuukautta Aalto Henkilöstöpalveluilla työsuhteessa henkilöstöhallinnon, markkinoinnin ja myynnin puolella, niin katson tilannetta subjektiivisesta näkökulmasta enkä voi olla täysin objektiivinen. Sain kuitenkin yhdeksän kuukautta tarkkailla ja opetella henkilöstöpalvelualan kiemuroita, joten samalla keräsin myös hyviä havaintoja opinnäytetyötä varten.

6 Johtopäätökset ja kehitysideat

Vastaukset kummastakin tutkimusosuudesta vastasivat asetettuun tutkimusongelmaan myönteisesti, koska avainasiakaspalvelulle on selvästi kysyntää markkinoilla ja Aalto Henkilöstöpalveluiden toimihenkilöt kokisivat avainasiakaspalvelun myös mahdollisena myyntiä systematisoivana tekijänä. Yritin etsiä kirjallisuudesta kritiikkiä avainasiakaspalveluille, mutta sellaista ei löytynyt. Voin siis olettaa, että avainasiakaspalvelu olisi huolellisesti laadittuna ja avainasiakaspäällikön johtamana hyödyllinen palvelu myös henkilöstöpalveluyrityksissä. Näin ollen yksinkertainen vastaus asettamaani tutkimusongelmaan: ”voiko avainasiakaspalvelu toimia henkilöstövuokrausyrityksessä?”, on kyllä.

Yhtenä tutkimuksen tavoitteena oli selvittää halutaanko Aalto Henkilöstöpalveluilla tarjota avainasiakkaille lisäetuja ja panostaa avainasiakasryhmän markkinointiin. Selvisi, että etuja ollaan valmiita tarjoamaan, mutta toiminnan pitää olla hyvin organisoitua ja avainasiakaspalvelun johdossa pitää olla asiansa osaava avainasiakaspäällikkö, jotta HR-osasto ei kuormitu liikaa avainasiakaspalvelun myötä tulleista lisäetujen tuottamisesta. Tutkimuksen avainasiakkuutta avaava luku ”3.2.1” puhuu myös avainasiakaspäällikön tärkeydestä asiakkaan ja yrityksen välisessä kommunikaatiossa. Kaikki kyselyyn vastanneet olivat sitä mieltä, että avainasiakaspäällikön asettaminen avainasiakaspalvelunjohtoon olisi hyvä idea.

Kyselyn vastauksista nousikin selvä linjaus, että avainasiakaspalvelu vaatii käyttöönsä aika ja henkilöstöresursseja, jotta palvelu toimisi saumattomasti. Aalto Henkilöstöpalveluiden toimihenkilöt olivat valmiita investoimaan avainasiakaspalvelun tuoman lisäarvon takia. Asiakaspalvelua sekä asiakkaan tuntemista pidetään tärkeänä ja palvelun laatua halutaan parantaa, vaikka se vaatisi ensin kokonaan uuden prosessin luomisen ja resurssien uudelleen allokoimisen.

Tärkeinä resursseina tutkimuksen vastauksista ja markkinointia käsittelevistä luvuista (3.3.1 ja 3.3.3) löytyi ajan tasalla oleva kattava asiakastietokanta sekä hyvät, yritykseen sidotut työntekijät. Koska opinnäytetyön teon aikana toimeksiantajayrityksellä oli parhaillaan menillään isot muutokset henkilöstöresurssien uudelleen järjestelemisessä, syntyi myös mahdollisuus tarkastella uusien prosessien luontia ja palkata työntekijöitä hallitsemaan juuri tiettyjä osa-alueita organisaatiossa, joita ei mahdollisesti aiemmin yrityksessä ollut. Toisena tärkeänä resurssina oleva asiakastietokanta nousi esiin luvusta ”Asiakastietokanta markkinoinnin työkaluna”. Jotta avainasiakaspalvelun voi luoda on ensin tunnettava asiakas ja sen tarpeet. Ilman kattavaa asiakastietokantaa tämä ei suju. Asiakastietokanta onkin oltava kaikilla yrityksen toimihenkilöillä aktiivisesti käytössä, jotta asiakkaan tilannetta voi seurata reaaliaikaisesti ja näin tarjota aina juuri kyseisenomaisen asiakkaan tarpeisiin sopivaa palvelua tai työntekijää.

Vaikka kyselyyn vastaajat olivat valmiita antamaan edustuslahjoja, alennuksia ja matkoja nousi myös haastatteluiden perusteella tärkeimmäksi avainasiakaspalvelun tarjoamaksi eduksi asiakastapahtumat ja -tilaisuudet, jossa luodaan kumppanuusajattelua ja tiivistetään yhteistyökumppanuutta.

Benchmarkingilla selvisi, että henkilöstöalojen edustajat kokevat henkilökohtaiset tapaamiset myös verkostoitumisen sekä myynnin kannalta kaikista tehokkaimmaksi ja lisäarvoa tuovaksi taktiikaksi. Benchmarking näkökulmasta huomasin verratessani Aalto Henkilöstöpalvelua muihin henkilöstöpalveluyrityksiin, että paras ja käytetyin käytäntö on selvästi jonkinlainen tiedostettu asiakassegmentointi, vaikka se ei suoranaisesti avainasiakaspalvelun käyttöönottoa tarkoittaisikaan. Muut yritykset ehkä myös panostavat enemmän asiakastapahtumiin ja yhteistyökumppanuuden luomiseen asiakkaille järjestetyillä tilaisuuksilla kuin Aalto Henkilöstöpalvelut.

6.1 Kehitysideat

Kehitysideoina kyselytutkimuksesta ja avainasiakkuutta koskevasta teoriaosuudesta nousi tarve avainasiakaspäällikölle. Aalto Henkilöstöpalvelut voisikin miettiä uuden asiakaspalvelun näkökulman ottamista käyttöön erottelemalla avainasiakkaat ”tavallisten” asiakkaiden joukosta. Myynninsystematisointiongelmia voidaan ratkaista nimeämällä avainasiakaspäällikkö johtamaan avainasiakaspalvelua ja avainasiakkaille tapahtuvaa myyntiä. Nämä toimet tosin vaatisivat myös muun henkilökunnan koulutukseen panostamisen sekä työntekijäresurssien tarkastamisen, jotta avainasiakkaiden edut, kuten markkinointimateriaali pystytään toteuttamaan.

Aalto Henkilöstöpalveluilla on käytössään asiakastietokanta, mutta sitä käytetään jatkuvasti vain puolella teholla. Vaikka avainasiakaspalvelua ei otettaisi käyttöön, lisää asiakkaan tustojen tunteminen heti asiakaspalvelun laatua. Asiakasta on kuunneltava ja tiedot on tallennettava asiakastietokantaan, jotta kukaan ei soita tietämättömänä hetken päästä asiakkaalle samaa asiaa uudestaan tai asiakas pääse karkuun tiedon puutteen takia. Tallentamalla asiakkaan tiedot ja asiakkaan kanssa sovitut asiat pysyy kommunikointi systemaattisena ja palvelun laatu paranee, kun asiakas huomaa, että häntä kuunnellaan. Yrityksen pitää määritellä asiakasrajapinta, jotta kaikki viestintä on sopusoinnussa keskenään, olkoon se sitten puhelinviestintää, asiakkaan vastaanottaminen toimistolla tai sähköpostimarkkinointia.

Kuten Eriika Kankkunen Aalto Henkilöstöpalveluilta sanoi: ”Menestyjät eivät hukkaa henkilökuntansa aikaa uudesti nollasta toistettaviin rutiineihin. He hyödyntävät teknologiaa, uusia markkinoinnin automaation mahdollisuuksia. He liiamaavat eri lähteistä keräytyvän asiakastiedon yhteen ja muodostavat siitä selkeämmän kuvan ostajien tarpeista ja iskevät juuri oikealla hetkellä.” Jotta asiakkaan tarpeet tiedetään on asiakkaan tiedot löydyttävä asiakastietokan-

nasta. On mahdollista, että vain yksi henkilö, esimerkiksi avainasiakaspäällikkö, on asiakkaisiin yhteydessä, mutta asiakastietojen on löydyttävä, jotta kaikki muutkin organisaation sisällä pysyvät kartalla ja pystyvät esimerkiksi mahdollisen sairastapauksen sattuessa toimimaan vastaavalla tavalla ja tarjoamaan asiakkaalle juuri oikeita tuotteita oikealla hetkellä.

Yhtenä kehitysideana ponnisti yrityksen sisäistä markkinointia käsittelevästä teoriaosuudesta myös tarve sisäisen viestinnän kehittämiseen. Ropen (2005, 361) mukaan sisäisen viestinnän lähtökohtana on avoin ilmapiiri, jossa voidaan ajatella, että koko henkilöstö on tietoinen siitä, mitä yritys tekee, miten sillä menee ja mitä kehityshankkeita sillä on menossa. Lisäksi tietoisuuden kautta myös yhdessä toimivien toimintakenttien toimintamallien tiedostaminen nähdään hyvin tärkeänä. Sisäinen viestintä liittyy läheisesti asiakastietokantaan ja tietojen tallennukseen, mutta myös ihmisten väliseen suoraan kommunikointiin.

Aalto Henkilöstöpalveluiden organisaatorakenteen muuttuessa ja yrityksen entisen hallituksen puheenjohtajan aloittaessa myynnin systematisointiprojektin huomattiin, että henkilöstö ei ollut tietoinen kaikista muutoksista ja yritykseen kaivattiin enemmän yhdessä harkittujen päätösten tekoa. Yrityksen johdon tehdessä päätökset, ottaa se henkilökunnalta vastuun pois, mutta osaltaan myös heikentää organisaation sisäistä ilmapiiriä ja tekee organisaatiomuutoksien täytäntöönpanon vaikeammaksi, kun työntekijät eivät tunne olevansa mitenkään yrityksen päätöksenteossa mukana. Yrityksen pitäisi kehittää sisäistä viestintää kattavasti koko organisaatiossa.

Myyjien ollessa kentällä, henkilöstöhallinnon keskittyessä uusien työntekijöiden rekrytoimiseen ja taloushallinnon keskittyessä pelkästään omaan alueeseensa kärsii toiminnan systemaattisuus, jos sisäinen viestintä ei toimi. Pahimmassa tapauksessa asiakkaan tilaus ei tule perille ja asiakas menetetään, koska ei tiedetty kenelle asia kuuluu ja miten asia kuuluisi hoitaa.

6.2 Jatkokehitysmahdollisuudet

Jatkokehitysmahdollisuutena olisi ehdottomasti kolmannen kyselyn tekeminen asiakkaille. Etenkin niille asiakkaille, jotka koetaan avainasiakkaan asemassa oleviksi. Asiakaskysely oli alunperin tarkoitus tehdä jo tämän tutkimuksen yhteydessä, mutta aikarajan tullessa vastaan jouduin jättämään osion pois. Kysely tehtäisiin avainasiakkaiksi koetuille asiakkaille ja se sisältäisi kysymyksiä siitä, mitä etuja asiakkaat haluaisivat avainasiakaspalvelusta saada ja miten he suhtautuisivat pidempiin sopimuksiin ja yhteistyökumppanuuteen tarjottuja etuja vastaan. Kysely olisi joko kvantitatiivinen e-lomakkeella suoritettava kysely tai myyntipäällikön / avainasiakaspäällikön suorittama kvalitatiivinen puhelinhaastattelu asiakastytyväisyys-tutkimuksen henkeen.

Mahdollisuutena olisi myös tutkia avainasiakaspalvelun taloudellista kannattavuutta. Kuinka paljon voisi sekä pitäisi investoida ja, mikä olisi avainasiakaspalvelun taloon tuoman taloudellisen arvon määrä. Samalla olisi mahdollista tutkia ketkä nykyisistä Aalto Henkilöstöpalveluiden asiakkaista olisivat kannattavuuden puolesta sopivia avainasiakkaan asemaan.

Jos avainasiakaspalvelu tulisi osaksi Aalto Henkilöstöpalvelun palvelutarjoamaa, niin avainasiakaspalvelun käyttöön voisi laatia perehdytysoppaan käyttämällä tutkimustuloksia, lähdekirjallisuutta ja laajempaa benchmarkingia. Benchmarkingia voisi suorittaa alan johtajille, joilla on jo avainasiakaspalvelu käytössä ja jotka tarjoavat asiakkaille systemaattisesti etuja tapahtumien, lahjojen ja jopa ulkomaanmatkojen muodossa. Perehdytysoppaaseen voisi laatia myös ohjeistuksen yrityksen sisäisen viestinnän toiminnasta sekä markkinointiprosessista jota käytetään avainasiakaspalvelussa.

6.3 Toimeksiantajan palaute

Tutkimuksen onnistumisen puolesta puhuu toimeksiantajan myönteinen palaute tutkimuksesta syntyneistä kehitysideoista. Opinnäytetyö koettiin kokonaisuutena Aalto Henkilöstöpalveluiden tarpeisiin sopivaksi ja organisaation kehitystarpeet huomioonottavaksi. Tutkimuksesta syntyneet kehitysideat ja johtopäätökset tukevat yritykset myynnin systematisointiprojektia. Aalto Henkilöstöpalvelut arvioivat opinnäytetyöntekijän kanssa tehdyn yhteistyön kokonaisuudessaan yritykselle arvokkaaksi.

Lähteet

- Grönroos, C. 1994. Nyt kilpaillaan palveluilla. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell.
- Heikkilä, T. 1998. Tilastollinen tutkimus. 7.painos. Helsinki: Edita.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu - teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15-16. painos. Helsinki: Tammi.
- Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2004. Johtamisen peruskäsitteitä ja -malleja. Tillman, M. Helsinki: Edita.
- Kotler, P. 1991. Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control. 7. painos. New Jersey: Prentice Hall.
- Metsämuuronen, J. 2011. Laadullisen tutkimuksen käsikirja e-kirja. Helsinki: International Methelp.
- Metsämuuronen, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Viro: International Methelp.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro.
- Rope, T. 1998. Business to business -markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Stapenhurst, T. 2009. The Benchmarking Book: A How-to-Guide to Best Practice for Managers and Practitioners. Oxford: Elsevier.
- Wright, R. 2006. Consumer Behaviour. Lontoo: Thomson Learning.

Sähköiset lähteet

- Aaltovoima Oy. 2013a. Viitattu 6.5.2013.
<http://www.aaltovoima.fi/index.php?q=henkilostopalvelut>
- Aaltovoima Oy. 2013b. Viitattu 6.5.2013.
<http://www.aaltovoima.fi/index.php?q=yritys>
- De Leeuw, E. D., Nicholls, W. L. II. 1996. Technological Innovations in Data Collection: Acceptance, Data Quality and Costs. Sociological Research Online. Vol. 1. No. 4. Viitattu 23.4.2013.
<http://www.socresonline.org.uk/1/4/leeuw.html>
- Eilakaisla. 2013. Viitattu 22.4.2013.
http://www.eilakaisla.fi/eilakaislan_historia
- Henkilöstöpalveluyritysten liitto. 2013. Fact Sheet. Viitattu 22.4.2013.
http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten_liitto/liitetiedostot/fact_sheet_maaliskuu_2013.pdf

Henkilöstöpalveluyritysten liitto. 2006. Henkilöstöpalveluala on merkittävä työllistäjä - vahva kasvu jatkuu ja pelisääntöjä tiukennetaan. Viitattu 22.4.2013.

http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten_liitto/ajankohtaista/tiedotteet.php?we_objectID=4164

Nowsell.com - Sharing the Secrets to Internet Marketing Success. 2013. Viitattu 6.5.2013.

<http://www.nowsell.com/marketing-guide/customer-interface.html>

Perplex Oy. 2012. 80/20-periaate pätee kaikissa. Viitattu 3.5.2013.

http://www.perplex.biz/8020_kaikessa.html

Räsänen, H. 2009. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Viitattu 24.4.2013

http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/koulutus/Ylempi_AMK_tutkinto/kudos/menetelmat/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf

Seitamaa-Hakkarainen, P. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi. Viitattu 23.4.2013.

http://www.academia.edu/589363/Kvalitatiivinen_sisallon_analyysi

Tilastokeskus. 2013. Viitattu 18.4.2013.

<http://www.stat.fi/meta/kas/hypoteesi.html>

Julkaisemattomat lähteet

Aalto Henkilöstöpalvelut. 2013. Palaverit ajalla 4.1.-12.4.2013.

Aaltovoima Oy. 2013. Arkisto 2010-2013.

Flod, J. 2013. Myyntipäällikön haastattelu 6.3.2013. Aalto Henkilöstöpalvelut. Espoo.

Kankkunen, E. 2013. Yhteyspäällikön haastattelu 26.4.2013. Aalto Henkilöstöpalvelut. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1: Vuokratyövoiman osuus yritysten omasta henkilöstöstä Elinkeinoelämän Keskusliiton jäsenyrityksissä toimialoittain lokakuussa 2012 (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2013). ...	9
Kuvio 2: Aalto Henkilöstöpalveluiden toiminta-alat (Aaltovoima Oy arkisto 2013)	10
Kuvio 3: Aalto Henkilöstöpalveluiden tuottamat palvelut (Aaltovoima Oy arkisto 2013.) ..	11
Kuvio 4: Asiakkaiden priorisointikriteerit: menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus (Ojasalo & Ojasalo 2010, 149).	14

Liitteet

Liite 1 Kysymyslomake	38
-----------------------------	----

Liite 1 Kysymyslomake

Kysymyslomake koskien opinnäytetyötä ”Avainasiakaspalvelun käyttömahdollisuudet henkilöstöpalveluyrityksessä. Case: Aalto Henkilöstöpalvelut”.

Opinnäytetyö tehdään osana myynnin systematisointiprojektia toimeksiantajayritykselle Aalto Henkilöstöpalveluille. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää onko avainasiakasryhmälle tai -ryhmille käyttöä tai sijaa kasvavassa henkilöstötalossa. Tarkoituksena on myös tutkia onko avainasiakasmalli ylipäättänsä siirrettävissä henkilöstöpalveluyrityksen käyttöön ongelmitta.

Tällä kyselyllä haluan selvittää, mitä etuja, lisäarvoa tai tarjouksia Aalto Henkilöstöpalvelut ja sen myyntitiimi olisi valmiina tarjoamaan avainasiakkaille sekä koetaanko avainasiakaspalvelua tarpeelliseksi palveluksi vai onko tämän hetkinen palvelutarjoama riittävää.

Vastaa kysymyksiin 1-6: Kyllä, ei tai ehkä ja kysymyksiin 7-14 sanallisesti.

Etuja voisi olla:

1. Viikottainen uutiskirje/tiedote aloittain vapaana olevista työntekijöistä tietoineen
2. Uutiskirje sesongittain menneistä ja tulevista referenssi kohteista, kauden menestystyhketistä ja tulevaisuuden näkymistä Aalto Henkilöstöpalveluilla (yhteiset tapahtumat asiakkaille yms.)
3. Aalto Henkilöstöpalveluilta lähiesimies mukana työntekijöiden perehdytyksessä
4. Yhteisiä asiakasiltoja avainasiakkaille: ”Aalto Henkilöstöpalvelut mukana asiakkaan arvontuotantoprosessissa” -> esitellään muille asiakkaille -> mahdollisuus asiakkaalle luoda kontakteja toisiin Aalto Henkilöstöpalvelun asiakkaisiin
5. Valmiiksi luvattuja edustuslahjoja esim. lätkäliput, leffaliput, pullo konjakkia/viiniä/edustuslahjat
6. Ilmainen perehdytyspäivä, yli 2 viikkoa kestävässä työsuhteissa
7. Muuta – mitä?

Avoimet kysymykset

8. Mitä toivoisit ja haluaisit avainasiakaspalvelun tuovan Aalto Henkilöstöpalvelulle? (Pidempiä sopimuksia, asiakas sitovammin yhteistyösuhteessa Aalto Henkilöstöpalvelun kanssa, suhdemarkkinointia jne.)
9. Halutaanko avainasiakas asemassa oleville asiakkaille myöntää lisäetuja?
10. Mikä muu arvoa tuova keino olisi markkinoida avainasiakkuutta palveluna ilman lisäkustannuksia henkilöstöpalveluyritykselle?
11. Voisiko avainasiakaspalvelu toimia myyntiä systematisoivana tekijänä?
12. Kasvun myötä asiakkaiden lukumäärä kasvaa. Voisiko avainasiakaspalvelua hallita siihen keskittyvä henkilö, vai kokisitko myyjänä, että haluat pitää niin sanotusti ”kaikki langat omissa käsissä” mitä omiin asiakkuuksiisi tulee?
13. Olisiko avainasiakasryhmän johtoon osoitettava avainasiakaspäällikkö, joka hoitaisi kaikki avainasiakkaita koskevien etujen järjestämisen sekä asiakkaiden hallinnoimisen?
14. Kehitysideoita, lisäideoita, kritiikkiä ja terveisiä.

Kiitos, että jaksoit vastata kysymyksiin!

Kaupan täytteistä kevään jatkoa toivottaen,

Aini Leppäkorpi