

Henri Falkstedt

# Markkinointitutkimus rakennusalalla toimivalle henkilöstöpalveluyritykselle

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2016

Tekijä	Henri Falkstedt
Otsikko	Markkinointitutkimus rakennusalalla toimivalle henkilöstöpalveluyritykselle
Sivumäärä Aika	63 sivua + 2 liitettä Huhtikuu 2016
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja	Lehtori Marko Korkeakoski
<p>Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa rakennusalalla toimivalle henkilöstöpalvelualan toimeksiantajayritykselle, Värviö Oy:lle, tietoa sen olemassa olevasta asiakaskunnasta sekä toimeksiantajan ja asiakasyritysten välisen yhteistyön laadusta. Tutkimuksen avulla oli tarkoitus pyrkiä ymmärtämään yleisellä tasolla olevia asenteita rakennusalalla toimivia henkilöstöpalvelualan yrityksiä kohtaan ja selvittää henkilöstöpalveluiden kysynnän tasoa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin markkinointitutkimuksena, jonka tutkimusmenetelminä käytettiin pääosin kvalitatiivista, mutta myös osin kvantitatiivista tutkimusmetodia. Tutkimuksen kvalitatiivisin menetelmin tehdyt haastattelut ja haastatteluiden yhteydessä kvantitatiivisesti tehdyt kyselyt toteutettiin loppuvuoden 2015 aikana. Tutkimuksen otos koostui toimeksiantajayrityksen tilaavista asiakkaista ja muista asiakasyritysten yhteyshenkilöistä, jotka toimivat päättävissä asemassa. Haastatteluiden avoimet kysymykset koskivat henkilöstöpalvelualan tilaa yleisellä tasolla ja haastateltavien mielipiteitä palveluiden laadusta. Tutkimuksen suljetut, kvantitatiiviset kysymykset koskivat toimeksiantajayrityksen palvelun laatua, brändi-imagoa sekä henkilöstöpalveluiden tarjoajien valintaan ja ostopäätöksiin vaikuttavia tekijöitä.</p> <p>Markkinointitutkimus oli onnistunut, ja sen tulokset osoittivat selvästi rakennusalalla toimivien henkilöstöpalvelualan yritysten laadulliset puutteet. Siitä huolimatta vastausten analyysin perusteella voitiin todeta, että rakennusalalla toimiville henkilöstöpalveluille on jatkuvaa ja myös potentiaalisesti kasvavaa kysyntää rakennusalan yritysten keskuudessa ja yritykset ovat valmiita käyttämään henkilöstöpalveluita nykyistä jopa huomattavasti laajemmin. Ratkaisevaa on laadulliset kriteerit täyttävän kumppanin löytäminen. Saatujen tulosten perusteella on mahdollista kehittää Värviö Oy:n sisäisiä prosesseja asiakaslähtöiseen suuntaan ja tuottaa selkeämmin asiakasnäkökulman ja asiakasyritysten laadulliset kriteerit huomioon ottavia palveluita.</p>	
Avainsanat	markkinointitutkimus, rakennusala, henkilöstöpalvelut

Author	Henri Falkstedt
Title	Marketing Research for a Personnel Services Company Operating in Construction Industry
Number of Pages Date	63 pages + 2 appendices April 2016
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	-
Instructor	Marko Korkeakoski, Senior Lecturer
<p>The objective of this thesis was to produce information for a personnel services company, Värviäämö Oy, which operates in the construction industry. The goal was to gain knowledge about its present clients and from the level of quality in their co-operation and also to get better understanding of common attitudes concerning personnel service companies in general and about the level of demand of personnel services in construction industry.</p> <p>The research was executed as a marketing research where the research methods were mainly qualitative but also partly quantitative. Qualitative methods were used in the interviews in the study were made by qualitative methods and quantitative methods were used in closed questions. The interviews were made during the last months of 2015. The target groups of the study consisted of employers, clients, purchasing staff and from other people who work as decision makers in the companies. The open questions focused on personnel services industry in general and on the respondents' opinions of the quality in their service. The closed, quantitative questions focused on the quality of the employers service, its brand image and the factors leading to the selection of a service provider and purchase decisions.</p> <p>This marketing research was successful and its results showed clearly the shortcomings in the quality of service in personnel service companies which operate in the construction industry. Regardless of that, based on the analysis of the study there is a continuous and potentially increasing demand for personnel services within construction companies and they are ready to use personnel services even in significantly larger scale. For them it is crucial to find a partner which can fulfill their criteria in the level of quality. Based on the results of this study, it possible to steer employers' inner processes to more customer oriented direction and to produce personnel services which take the criteria of the quality into better consideration</p>	
Keywords	marketing research, construction industry, personnel services

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tausta opinnäytetyölle	1
1.2	Toimeksiantaja ja toimeksiantajan palvelut	2
1.3	Vuokratyö – kolmen osapuolen välinen suhde	2
1.4	Toimeksiantajan liiketoimintaympäristö ja sidosryhmät	3
2	Tutkimuskysymys	6
2.1	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma	6
2.2	Tutkimuksen lähtökohdat ja rajaus	7
2.3	Tutkimusprosessi ja tutkimusmenetelmä	8
3	Teoreettinen viitekehys	9
3.1	Markkinointitutkimus	9
3.1.1	Tutkimusprosessi	9
3.1.2	Markkinointitutkimuksen vaatimukset	11
3.1.3	Tutkimusetiikka	12
3.1.4	Tutkimusmenetelmät	13
3.1.5	Kvalitatiivinen tutkimus	15
3.1.6	Kvantitatiivinen tutkimus	17
3.1.7	Aineiston kylläntyminen	18
3.1.8	Aineiston analysointi, tulkinta ja raportointi	18
3.2	Asiakaslähtöisyys	19
3.2.1	Asiakkuuksien hallinta	19
3.2.2	Yrityksen arvoketjut	20
3.2.3	Asiakkuuden hallinta ja palvelumyynnin johtaminen	22
3.2.4	Avainasiakashallinta ja kumppanuuden eri tasot	26
3.3	Palvelut	27
3.3.1	Palveluiden määritelmä	27
3.3.2	Palveluiden laatu ja johtaminen	28
3.3.3	Palveluiden kysynnän ja tarjonnan yhteensovittaminen	31
3.3.4	Palveluorganisaatio	31
3.4	Markkinointi	33
3.4.1	Markkinoinnin tarkoitus	33
3.4.2	Markkinoinnin muodot	35
3.4.3	Sisäinen markkinointi	35
3.4.4	Yrityksen brändi	36
3.4.5	Yrityksen brändin rakentaminen	36

3.4.6	Brändijohtaminen ja viestintä	37
3.5	Henkilöstöhallinto	39
3.5.1	Henkilöstöhallinnon järjestäminen	39
3.5.2	Työhyvinvointi	40
3.5.3	Henkilöstön johtaminen	41
4	Tutkimuksen toteutus ja tulokset	43
4.1	Perusjoukko ja otanta	43
4.2	Haastateltavien valinta	44
4.3	Haastattelukysymykset ja aineiston kerääminen	44
4.4	Vastaajien taustatiedot	45
4.5	Laadulliset kysymykset	47
4.6	Määrälliset kysymykset	50
5	Johtopäätökset	55
5.1	Nykytilanne	55
5.2	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	56
5.3	Kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet	57
5.3.1	Myyntiprosessin kehittäminen	57
5.3.2	Työhyvinvoinnin kehittäminen	59
5.3.3	Markkinoinnin ja brändin kehittäminen	60
	Lähteet	62
	Liitteet	
	Liite 1. Saatekirje	
	Liite 2. Haastattelu ja kyselylomake	

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön johdanto-osassa tutustutaan työn aiheeseen, työn suoritustapaan, rakenteeseen ja aiheen valinnan perusteisiin ja tutkimuksen tavoitteisiin. Johdannossa esitellään tutkimusongelma ja perehdytään toimeksiantajayritykseen, Värväämö Oy:öön (jäljempänä Värväämö), sen nykytilanteeseen ja historiaan.

## 1.1 Tausta opinnäytetyölle

Idea tämän opinnäytetyön tekemiseen syntyi työelämässä tehdystä havainnosta, jossa rakennusalalla toimivat yritykset käyttävät henkilöstöpalveluita tottuneesti ja jatkuvasti mutta eivät kuitenkaan ole valmiita käyttämään henkilöstöpalveluyritysten palveluita nykyistä laajemmin eikä niitä palvelun tuottajien kanssa yhteistyössä kehittäen. Henkilöstöpalvelualan työkokemukseni perusteella asiakasyritysten päättäjät eivät luota tarpeeksi henkilöstöpalveluita tarjoavien yritysten palvelun laatuun eikä niistä uskota saatavan yhtä ammatillisesti pätevää työvoimaa kuin muita, perinteisimpiä rekrytointiväyliä, kuten omia yritysverkostoja tai julkisia työ- ja elinkeinopalveluita (TE-toimistot) käyttäen. Asiakasyritysten tilaajat kokevat myös, että vuokratyötä tekevien työntekijöiden työmotivaatio on lähtökohtaisestikin huonompi kuin muilla, vastaavaa työtä tekevillä työntekijöillä.

Tämä opinnäytetyö on markkinointitutkimus, joka tehtiin haastattelemalla Värväämön olemassa olevien asiakasyritysten päättäjiä sekä muita henkilöstöpalveluita tilaavia henkilöitä. Tutkimus tehtiin sekä laadullista että määrällistä metodologiaa käyttäen siten, että ensin tutkimukseen osallistuneet haastateltiin yksitellen ja henkilökohtaisesti, minkä jälkeen he vastasivat haastattelulomakkeen monivalintakysymyksiin. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle ajankohtaista tietoa asiakasyrityksistä, niiden asenteista vuokratyötä kohtaan, tavoitteista henkilöstöpalveluiden käytölle jatkossa sekä toimeksiantajan yritys- ja brändistä.

## 1.2 Toimeksiantaja ja toimeksiantajan palvelut

Opinnäytetyön toimeksiantaja on helsinkiläinen, huhtikuusta 2015 toiminnassa ollut rakennustoimialalla toimiva henkilöstöpalvelualan yritys. Yritys on keskittynyt rakennusalan ammattilaisten rekrytoimiseen, vuokraamiseen, suorarekrytointeihin asiakasyrityksiin sekä henkilöstöhallinnon konsultointiin. Värväämö kuuluu henkilöstöpalveluyritysten liittoon (Värväämö).

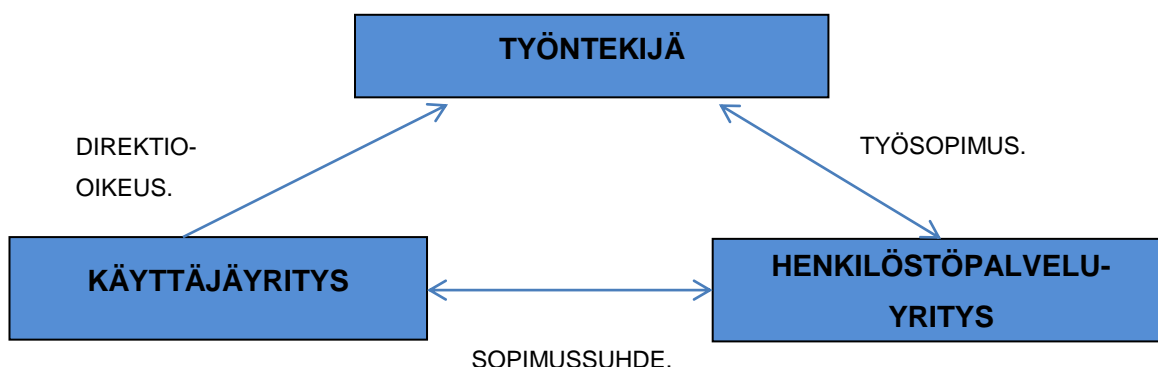
Yritys aloitti toimintansa rakennusalan yleisen työvoiman tarpeen vuosittaisen kysyntäsesongin alkuhetkillä ja vanhojen asiakassuhteiden kautta yrityksen aloitus ja ensimmäiset kuusi kuukautta ovat olleet toimintasuunnitelman ja ennusteiden mukaisia. Lokakuun alussa 2015 yrityksen liikevaihto oli noin puoli miljoonaa euroa kuukaudessa, se työllisti noin 110 henkilöä pääkaupungin sekä Oulun seuduilla yhteensä ja sillä oli töissä yhdeksän toimihenkilöä, päätoimipisteessä Helsingissä sekä sivutoimipisteessä Oulussa (Värväämö).

Henkilöstöpalvelualan yrityksellä tarkoitetaan yritystä, joka tarjoaa henkilöstöpalveluita kuten henkilöstön vuokrausta. Värväämö vuokraa henkilöstöä rakennusalan yritysten väliaikaisiin tarpeisiin määräaikaisilla työsopimuksilla. Yrityksen palveluihin kuuluu myös suorarekrytointi, eli käytännössä asiakasyrityksillä on mahdollisuus palkata työntekijöitä suoraan itselleen, asiakasyrityksen tarpeen niin vaatiessa. Palveluihin kuuluu myös yleinen henkilöstöhallinnon konsultointi, toimihenkilöiden välitys sekä suorarekrytointi (headhunting). Näiden palveluiden lisäksi Värväämö tarjoaa mahdollisuuden palkata työntekijä asiakasyritykselle vuokra-ajan jälkeen kulloisenkin sopimuksen mukaisesti.

## 1.3 Vuokratyö – kolmen osapuolen välinen suhde

Työvoiman vuokraamisessa on kyse työn teettämisen muodosta, ”jossa työntaja (vuokrausyritys) asettaa työntekijöitään ulkopuolisen tahon, tilaajan, käyttöön korvausta vastaan, siten että tilaaja (käyttäjäyritys) käyttää työn johto- ja valvontaoikeutta (direktio-oikeus) lähinnä työntekoa koskevissa asioissa” (Sädevirta 2002, 21). Vuokratyössä työntekijän työntajana toimii siis vuokrausyritys, joka välittää työntekijöitään käyttäjäyritysten eli vuokrausyrityksen asiakkaiden käyttöön ennalta

sovittua vastiketta vastaan. Täten työntekijän ja käyttäjäyrityksen välille ei muodostu työsuhdetta, vaan työnantajalle kuuluvista velvoitteista vastaa käytännössä täysin työntekijöiden vuokrauspalveluita tarjoava yritys. Työsopimus laaditaan työntekijän ja vuokrausyrityksen välille ja siihen sovelletaan työlainsäädäntöä samoin kuin muihin, tyypillisempiin työsuhteisiin. (Salli 2012, 105.)



Kuvio 1. Vuokratyösuhteen kolmikantainen rakenne (Sädevirta 2012, 25).

Työvoiman vuokrauksen kolmikantainen työoikeudellinen rakenne muodostuu siten, että työntekijälle kuuluvat normaalit velvoitteet uskollisuudesta ja työnteosta sekä vastuu omalta osaltaan työturvallisuudesta (kuvio 1). Työntekijä toimii sopimusosapuolena jolla on oikeus sovittuun vastikkeeseen. Henkilöstöpalveluyrityksen velvoitteisiin kuuluvat oma, käyttäjäyrityksen kanssa erikseen sovittu osa direktiosta sekä velvoite sovitusta vastikkeesta. Käyttäjäyritykselle kuuluu direktio-oikeus ja siihen liittyvät velvollisuudet ja oikeudet sekä oma vastuu työntekijän työturvallisuudesta sekä lojaliteetista (Sädevirta 2012, 25).

#### 1.4 Toimeksiantajan liiketoimintaympäristö ja sidosryhmät

Värväämö toimii rakennusteollisuuden, tarkemmin rakentamisen, toimialalla. Vuonna 2014 rakennustuotannon arvo oli yhteensä noin 28,8 mrd. euroa. Työllisten määrä rakennusalalla on pudonnut huippuvuodesta 2008 (yli 185 000) noin kymmenen prosenttia, ja töissä käyvien määrä 6.10.2005 oli 166 750 henkilöä (kuvio 2). Työllisten

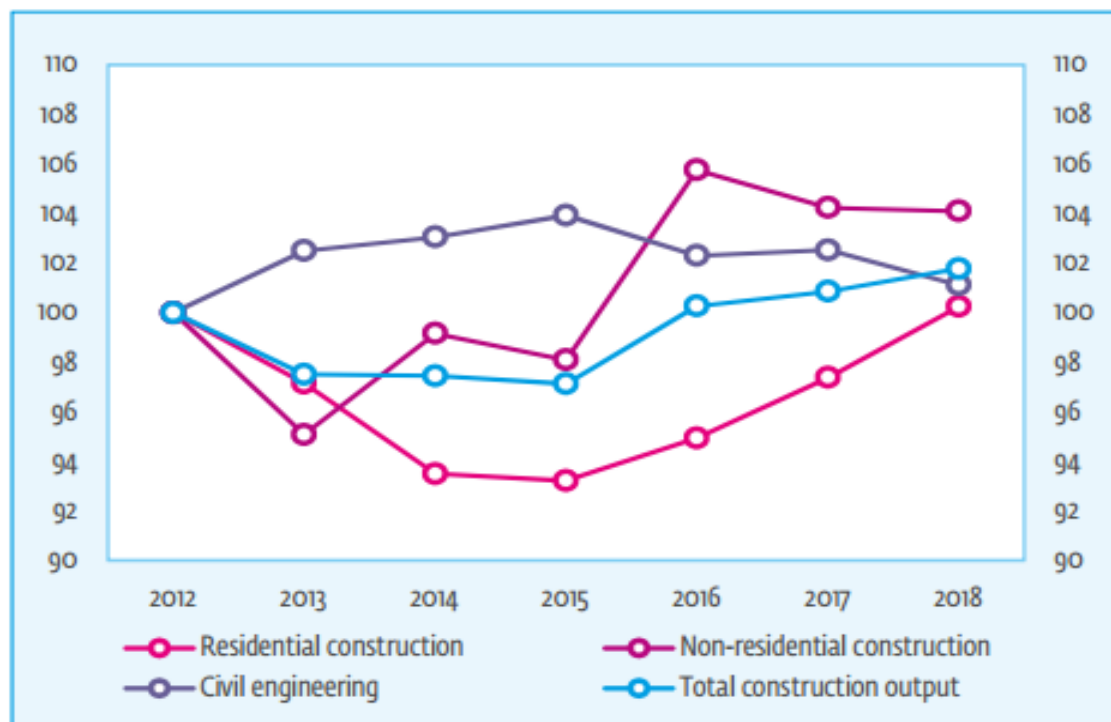


määrä on ollut epävakaata huippuvuoden 2008 jälkeen, eikä selvää, pitkäkestoista nousu- tai laskujohtoista trendiä ole ollut havaittavissa. Vuoden 2008 talouskriisin ensimmäisen shokin jälkeen työllisten määrä kääntyi nopeasti kasvu-uralle, josta se taas vuorostaan kääntyi laskusuuntaan vuoden 2013 jälkeen. Rakennustoimialan työnantajien epävarmojen talousnäkymien vuoksi työtätekevien määrä on siis ollut epävakaata jo lähes kymmenen vuotta. Rakennusalan töissä käyviin lasketaan talonrakentamisen, infrarakentamisen ja erikoisurakoinnin työntekijät, toimihenkilöt sekä yrittäjät. Rakennustuoteteollisuus on jätetty tarkoituksella pois tästä raportista. (Rakentamisen työllisyys.)



Kuvio 2. Rakennusalan työlliset 2015 (Rakentamisen työllisyys).

Rakennusosalalle ennustetaan valtakunnallisesti vuodelle 2016 noin kolmen prosentin kasvua, josta suurin osa tulee jo olemassa olevista suurista rakennusprojekteista. Myös asuntotuotanto alkaa jälleen kasvamaan vuodesta 2011 jatkuneen supistumisen jälkeen. Korjausrakentamisen trendi pysyy myös virkeänä, joskin sen kasvu tulee hidastumaan. Tie- ja vesirakentaminen sekä suunnittelu tulee supistumaan kaksi prosenttia (kuvio 3).



Kuvio 3. Rakennusalan kokonaistuotanto ja ennuste sektoreittain 2012 - 2018 (Rakentamisen näkymät Euroopassa, 94).

Rakennusalan työllisyys on vahvasti kausiluonteista ja työttömyysaste vaihtelee, ei pelkästään suhdannevaihteluiden vaan myös vuodenaikojen mukaan. Työttömyys on yleensä suurinta vuoden ensimmäisinä talvikuukausina ja vähenee kesäksi ja syksyksi. Rakennusalalla on myös niin sanottua rakenteellista työttömyyttä, mikä osaltaan johtuu työvoiman kysynnän vaatimusten muutoksista sekä työvoiman ikääntymisestä. Rakennustoimiala on pienyritysvaltainen: kaupparekisterin mukaan toimialalla on rekisteröity kriteereistä riippuen 40 000 - 50 000 yritystä. Siitä huolimatta päätoimisesti rakennusalaan keskittyneiden yritysten määrä on noin 10 000. (Rakentamisen työllisyys.)

Henkilöstöpalvelualojen liiton jäsentutkimuksen mukaan suurimmat henkilöstövuokrauksen toimialat vuonna 2014 olivat metalliala, toimisto- ja taloushallinto sekä rakennusala. Tutkimuksen mukaan rakennusala oli myös yksi haasteellisimmista toimialoista löytää asiakkaille ammattitaitoista työvoimaa. (Listenmaa ym. 2015, 35.)

Värväämön ehdottomasti tärkein sisäinen sidosryhmä on vuokrattavat ja välitettävät työntekijät. Värväämön ydinarvoihin lukeutuvat ihmisläheisyys ja työntekijän ammattilaisuuden korostaminen tukevat tätä suhtautumistapaa. Asiakaslähtöisyys Värväämössä tarkoittaa sitä, että vuokrattavaan työvoimaan suhtaudutaan kuin mihin tahansa muuhun tilaavaan tai potentiaaliseen asiakkaaseen, tasaveroisesti ja tasaveroisesti, myös vaatimustasojen osalta. Yrityksen sisäisiin sidosryhmiin kuuluvat myös yrityksen johto, omistajat ja rahoittajat, toimihenkilöt, markkinoinnin yhteistyökumppanit sekä tilintarkastajat. Yrityksen avainasiakkaiden voidaan myös katsoa kuuluvan sisäisiin sidosryhmiin osittain integroitujen henkilöstöprosessien myötä. (Palosaari 2015.)

Yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin kuuluvat yrityksen nykyiset sekä potentiaaliset asiakkaat, rakennusalalla toimiva työvoima, lainsäätäjät, viranomaiset sekä muu julkishallinto, toimialajärjestöt, kilpailijayritykset, tiedotusvälineet, mainostoimistot sekä tavarantoimittajat. Osa ulkoisista sidosryhmistä kuten mainostoimistot voidaan katsoa kuuluvan myös liiketoiminnallisiin sidosryhmiin, jotka ovat ikään kuin sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien välissä. Yleisesti ottaen yrityksen sidosryhmien painoarvo riippuu sidosryhmän resursseista suhteessa yritykseen. Painoarvolla voidaan tarkoittaa liiketoimintaan liittyviä panos-, tuotto- ja potentiaalisuhteita sekä muita toimintaympäristöön liittyviä vaikutussuhteita. (Palosaari 2015.)

## **2 Tutkimuskysymys**

### **2.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma**

Tämän markkinointitutkimuksen tutkimusongelma voidaan tiivistää kahteen erilliseen kysymykseen: minkälaisia rakennusalalla toimivien henkilöstöpalvelualan yritysten palveluita rakennusalalla toimivat yritykset tarvitsevat nyt ja tulevaisuudessa? Millä keinoin henkilöstöpalvelualan yrityksen tuottama palvelu olisi paras järjestää, jotta asiakassuhteen kaikki osapuolet saavat kolmikantaisesta yhteistyöstä (palvelun tuottaja – palvelun ostaja – palvelun suorittaja) mahdollisimman paljon hyötyä?

Tutkimusongelmaan kuuluvat myös Värviämön palveluiden nykytila sekä mielikuvat palveluiden laadusta, yrityksen brändi-imagosta ja sen kehityskohteista.

Opinnäytetyön tavoitteena on saada selville tietoja asiakkaiden motiiveista, arvoista, ostokäyttäytymisestä sekä arvioita rakennusalan toimivien henkilöstöpalvelualan yritysten keskinäisestä kilpailutilanteesta sekä tulevaisuuden näkymistä. Onnistuneen markkinointitutkimuksen avulla toimeksiantajan on mahdollista saada kattavaa tietoa omista asiakkaistaan sekä rakennusalan yleisestä kehityksestä henkilöstöpalveluiden suhteen. Tutkimusdatan onnistuneen analyysin myötä toimeksiantajan on mahdollista luoda paremmat kilpailuedun edellytykset ja laatia uusia mahdollisuuksia suuremman lisäarvon generoimiseksi ulkoisille ja sisäisille sidosryhmilleen.

## 2.2 Tutkimuksen lähtökohdat ja rajaus

Toimeksiantajayritys on siis perustettu vuoden 2015 keväällä. Yrityksen ovat perustaneet jo aiemmin henkilöstöpalvelualalla toimineet henkilöt joilla on entuudestaan kattavasti työkokemusta toimialalta, käytännössä taloushallinnosta sekä myynti- ja konsultointityöstä. Verkostojen sekä vanhojen asiakassuhteiden ansiosta yrityksen alkutaival on ollut menestyksellinen, jopa siinä määrin, että myynti- ja henkilöstöväilytyksen ylikapasiteetin johdosta yrityksen sisäiset prosessit ovat jääneet suurimmilta osin ja selkeästi määrittelemättä siten, että ne olisivat asiaankuuluvilla toimihenkilöille selviä.

Loppuvuoteen 2015 tultaessa tilanne oli se, että Värviämön henkilöstöhallinnolla ei ole olemassa olevia prosessikuvauksia, asiakassuhteiden hoitoon ei ole määriteltyjä selkeitä toimintatapoja eikä markkinointistrategian määrittelyyn ei ole ollut aikaa keskittyä, jolloin markkinointitoimenpiteet ovat jääneet vain yksittäisiksi, reaktiivisiksi tapahtumiksi. Toisin sanoen yritys on keskittynyt olennaiseen, eli liikevaihdon luomiseen ja synnytystuskista selviytymiseen, täten muu tekeminen on jäänyt ymmärrettävästi taka-alalle.

Tämä opinnäytetyö on rajattu koskemaan Värviämön olemassa olevien asiakkuuksien henkilöstöpalveluita tilaavia henkilöitä sekä asiakasorganisaatioiden ylintä, toimivaa johtoa, joilla tiedetään olevan kokemusta henkilöstöpalveluiden käytöstä entuudestaan

omassa organisaatiossa. Tutkimus päätettiin asettaa siten koskemaan myös asiakasyritysten muita kuin varsinaisia, jo entuudestaan tilaavia henkilöitä. Katsottiin, että tutkimuksella on myös asiakassuhdetoiminnallinen ulottuvuus. Oli myös olemassa selvä tahtotila saada selville mitä mielikuvia asiakkailla on nuoresta, vasta-aloittaneesta yrityksestä sekä sen uudenlaisista toimintamalleista ja toimintatavoista.

### 2.3 Tutkimusprosessi ja tutkimusmenetelmä

Tämä markkinointitutkimus sai alkunsa tutkimusongelman määrittelyllä tutkimuksen tilaajan, Värviämön toimitusjohtaja Joonas Palosaaren ja tutkimuksen kirjoittajan välisissä keskusteluissa. Tilaajan ja kirjoittajan välillä oli selkeä yhteisymmärrys yrityksen yleisestä tilanteesta rakennusosalalle keskittyneiden henkilöstöpalvelualan yritysten keskuudessa sekä yrityksen tavoitteista ja keinoista lyhyelle aikavälille asetettujen päämäärien saavuttamiseksi. Tutkimukseen olennaisesti liittyvä ongelma oli asiakasyrityksissä vallitsevien mielialojen tutkiminen ja niihin liittyvät asenteet alan yleisiä palveluja kohtaan. Tahdottiin selkeästi sekä tehdä yrityksen nimeä tunnetuksi että markkinoida uuden yrityksen palveluita asiakkaiden keskuudessa. Tehtävä markkinointitutkimus nähtiin sekä erinomaisena keinona saada syvempää tietoa asiakasyrityksistä ja niiden tilaajista että luoda mielikuvaa palveluiden laatuun keskittyneestä uudesta toimijasta.

Koska asiakkaista haluttiin syvempää tietoa, erityisesti toimialan palveluihin liittyvistä laadullisista tekijöistä valikoitui tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisin menetelmin tehtävä haastattelututkimus, jossa on myös kvantitatiivisen tutkimuksen elementtejä lähinnä monivalintakysymysten muodossa. Kysely toteutettiin haastattelemalla ja haastattelulomakkeella kysymyksistä suurin osa oli avoimia kysymyksiä, mutta siis myös muutamia monivalintakysymyksiä, joiden avulla pyrittiin saamaan tarkempaa, selkeästi mitattavaa tietoa toimeksiantajaan liittyvistä brändimielikuvista.

Haastattelut tehtiin normaalien asiakastapaamisten yhteydessä, mutta kuitenkin siten, että haastateltavat olivat jo ennalta tietoisia tapaamisen yhteydessä tehtävästä kyselytutkimuksesta. Haastateltaville lähetettiin etukäteen markkinointitutkimuksen saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksen taustoista, tavoitteista ja myös tutkimusetiikasta. Osa vastaajista halusi myös tutustua haastattelun kysymyksiin ennakkoon.

### 3 Teorettinen viitekehys

Opinnäytetyön teorettinen viitekehys keskittyy kolmen pääteeman ympärille, joita ovat asiakkuuksien johtaminen, markkinointi ja brändi-imago sekä henkilöstöhallinto ja työhyvinvointi. Teorettisen viitekehysten ensimmäisessä osassa perehdytään markkinointitutkimukseen yleisellä tasolla ja sen erilaisiin toteutustapoihin sekä käsitteisiin. Teoriaosuuden tarkoitus on avata lukijalle käsiteltäviä teemoja, jotta lukijalle muodostuisi selkeä kuva opinnäytetyön sisällöstä ja tarkoituksesta sekä opinnäytetyön teorian ja käytännön eli tutkimusosuuden yhteen liitettävyydestä ja ymmärrettävyydestä.

#### 3.1 Markkinointitutkimus

##### 3.1.1 Tutkimusprosessi

ESOMAR (ennen European Society for Opinion and Market Research) on tiivistänyt kaksi avainsyytä markkinointitutkimuksen tekemiselle: mahdollisuuksien ja ongelmien tunnistamisen sekä markkinointitoimenpiteiden määrittelyn ja tuotannon. (Malhotra ym. 2012, 12). Markkinointitutkimus on siis operaatio, jonka tarkoituksena on kerätä järjestelmällisesti tietoa esimerkiksi yrityksen asiakkaiden mielipiteistä, markkina-alueesta, markkinoista, yrityksen brändistä tai tuotteistamisesta. Ymmärtääkseen asiakkaiden tuntemuksia sekä toteuttaakseen markkinointistrategioita ja suunnitelmia, jotka ovat suunnattu tyydyttääkseen asiakaskokemuksia, markkinointijohto tarvitsee tietoa asiakkaista, kilpailijoista sekä muista markkina-alueella vaikuttavista voimista (Malhotra ym. 2012, 5). Tutkimuksella halutaan siis ymmärtää organisaation sidosryhmien odotuksia organisaation ja sen tuotteiden toiminnasta sekä ominaisuuksista. Markkinointitutkimus tulee nähdä selkeänä prosessina (kuvio 4), joka pääpiirteissään etenee seuraavanlaisesti:



Kuvio 4. Markkinointitutkimusprosessin vaiheet (Mäntyneva ym. 2008, 13).

Markkinointitutkimuksen ensimmäinen ja myös tärkein askel on aina tutkimusongelman määrittäminen eli miksi tutkimus aloitetaan, mitä tutkitaan ja mitkä ovat tutkimuksessa käytettävät menetelmät. Tutkimusongelman määrittely pitää sisällään yleisen ongelman sekä sen yksityiskohtaisemmat komponentit (Malhotra ym. 2012, 40).

Tutkimusongelman identifiointi helpottaa ongelmien tunnistamista joita ei vielä edes välttämättä ole olemassa tai jotka ovat todennäköisesti nousemassa esiin tulevaisuudessa (Malhotra ym. 2012, 12). Tutkimuksen onnistumisen kannalta on myös tärkeää tehdä tutkimukselle selkeä rajaus. (Mäntyneva ym. 2008, 14). Rajaamalla tutkimusta saadaan poissuljettua tekijöitä jotka eivät ole relevantteja tutkimuksen lopputuloksen kannalta ja siten tehostettua markkinointitutkimuksen budjettia.

Seuraavaksi tutkimuksen alullepanijoiden on tehtävä päätös resursoinnista, eli tässä vaiheessa käytännössä päätös siitä kenen toimesta tutkimus tehdään, omin voimin vai ulkopuolisen tutkijan toimesta sekä laatia projektisuunnitelma tehtävästä tutkimuksesta. Seuraavaksi on tehtävä päätös tutkimusaineiston keräämisestä. On määriteltävä tutkimuksen kannalta asianmukainen perusjoukko, josta johdetaan otos, johon

varsinainen tutkimus kohdistuu, jonka jälkeen laaditaan tutkimuslomakkeet tai haastattelurungot tai molemmat, jos tutkimuksen onnistuminen sitä vaatii. Kysymysten laadinnan jälkeen päätetään aineiston keräämisen tavasta. Kun aineisto on saatu kerättyä, on aika siirtyä tulosten analysointiin minkä jälkeen tehdään asianmukaiset raportit tutkimuksesta sekä toimenpidesuunnitelmat tulosten hyödyntämiseksi. (Mäntyneva ym. 2008, 14.)

### 3.1.2 Markkinointitutkimuksen vaatimukset

”Markkinointitutkimusten onnistuminen perustuu yleisön luottamukseen.” (Lahtinen & Isoviita 1998, 26.) Onnistuneen tutkimuksen perusvaatimukset ovat tutkimuksen pätevyys eli validiteetti, joka kertoo kuinka hyvin tutkimus mittaa ilmiötä, jota sen on tarkoitus selvittää. Korkeaan validiteettiin pyritään tekemällä tutkimusraportointi mahdollisimman kattavasti ja selkeästi prosessia kuvaillen (Mäntyneva ym. 2008, 34). Tutkimuksen on oltava myös luotettava, eli sen reliabiliteetti on oltava sen kaltainen, että tutkimustulokset ovat toistettavissa. Tämä liittyykin läheisemmin määrällisiin tutkimuksiin. Tutkimuskysymysten on oltava selkeitä ja ymmärrettäviä, joten aineiston kerääminen on tehtävä huolellisesti. Tutkijan on pidettävä huolta myös omasta objektiivisuudestaan eikä antaa mahdollisuutta omien arvojen ja asenteiden vaikuttaa tutkimusprosessiin tutkimuksen missään vaiheessa. Toisaalta laadullinen tutkimus käsitetään jo lähtökohtaisesti subjektiiviseksi tutkimukseksi, joten tutkijan on ymmärrettävä siinä oma asemansa sekä hyväksyttävä ja tunnistettava tämä asetelma tutkijana ja usein elimellisenä osana tutkittavaa joukkoa. (Eskola & Suoranta 1998, 17.)

Tutkimuksen on oltava myös taloudellisesti järkevä toteuttaa. Tutkimus tulee nähdä organisaatiossa tehtävänä investointina, jonka tarkoitus on tuottaa tietoa, minkä avulla voidaan parantaa esimerkiksi jotain tiettyä prosessia. Ongelmallista on kuitenkin se, että tutkimuksen hyöty ja kannattavuus selviävät usein vasta tutkimusanalyysin jälkeen. Toimeksiantajan kannalta on myös tärkeää, että tehtävä tutkimus on ajantasainen, oleellinen ja edellä mainitun käyttökelpoinen. Siten tutkimuksen rajaus on tärkeää, sillä epäoleellinen tieto ei hyödytä, vaan tuottaa ainoastaan tutkimuksen kannalta turhaa tietoa. (Lahtinen & Isoviita 1998, 26.)



### 3.1.3 Tutkimusetiikka

Koska markkinointitutkimukset kohdistuvat useimmiten kuluttajiin sekä yritysasiakkaisiin, on olemassa mahdollisuus erilaisille väärinkäytöksille, tutkimustulosten epäasialliselle hyödyntämiselle sekä hyväksikäytölle. Siksi on tärkeää, että tutkimuksia tehdään ammattitaitoisesti sekä eettisesti. Jos tutkittavat kokevat, että heidän tietojansa käytetään epäasiallisesti hyväksi tai käytetään väärin, ennalta määrittelemättömiin tarkoituksiin, heidän motivaationsa osallistua jatkossa tutkimuksiin laskee. Kuluttajat voivat myös siten alkaa vaikuttaa poliittikoihin, jotta heidän yksityisyydensuojaansa vahvistettaisiin, jotta epäeettisesti toimivat markkinointitutkijat pysyisivät heistä kaukana.

Lyhyesti sanottuna, epäeettiset tutkimusmenetelmät voivat vaikuttaa vakavasti tutkimusprosessin laatuun ja heikentää tutkimustulosten paikkaansa pitävyyttä ja siten lopulta tuottaa suurta vahinkoa markkinointitutkijoiden yhteisössä. (Malhotra ym. 2012, 12). Tutkijan on siten syytä pitää kiinni tutkimusprosessin lahjomattomuudesta sekä korkeasta tutkijan moraalista, sillä ainoastaan siten voidaan saada parhaita mahdollisia tuloksia tutkimuksen toimeksiantajalle. On syytä myös pitää mielessä, että tutkimusprosessilla on vaikutus toimeksiantajan sidosryhmään tai ryhmiin, joihin tutkimus kohdistuu ja epäeettisellä toiminnalla voidaan aiheuttaa suurta vahinkoa esimerkiksi yrityksen asiakaskentässä.

Suomessa on toiminut syksystä 2013 lähtien Suomen Markkinointitutkimusliiton alainen Markkinatutkimusalan eettinen neuvosto (TEN). Neuvoston ja sen yhteydessä toimivan asiamiehen tehtävänä on ottaa kantaa sellaisiin toimintatapoihin, jotka voidaan katsoa rikkovan kansainvälisiä säännöstöjä sekä käytäntöjä. Neuvosto ottaa käsittelyynsä sekä yritysten että kuluttajien asioita.

ESOMARin kansainvälinen säännöstö markkina- ja yhteiskunnallista tutkimusta varten määrittelee kahdeksan keskeistä peruseriaa tutkimuksille

1. Markkinatutkijoiden tulee toimia kaikkien asianomaisten kansallisten ja kansainvälisten lakien mukaisesti;
2. Markkinatutkijoiden tulee käyttäytyä eettisesti oikein eikä tehdä mitään, mikä voisi vahingoittaa markkinatutkimuksen mainetta;

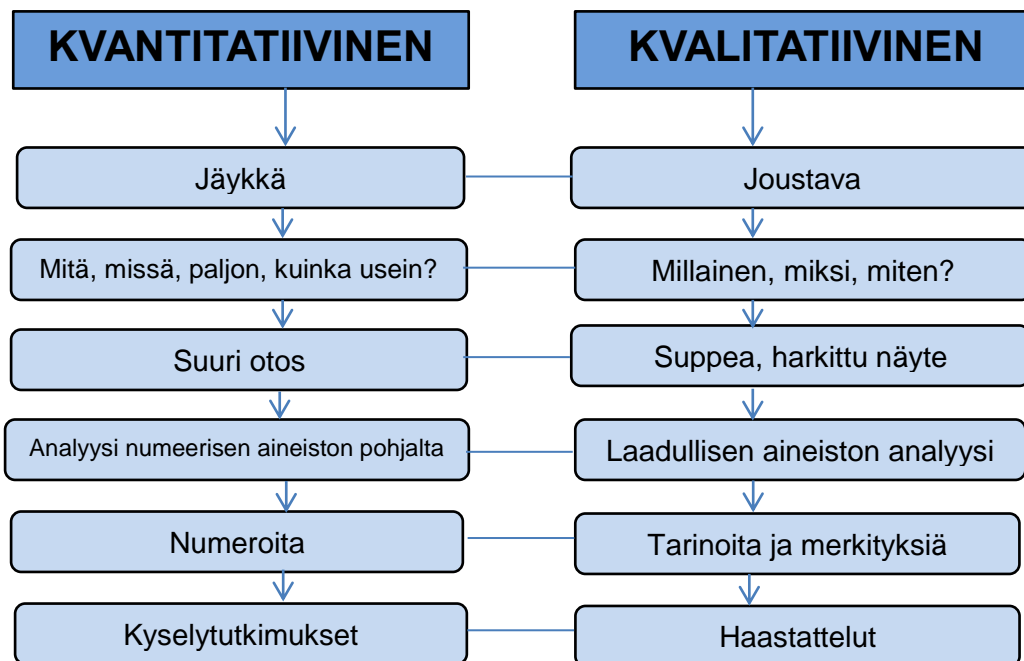
3. Markkinatutkijoiden tulee olla erityisen huolellisia suorittaessaan tutkimusta lasten ja nuorten keskuudessa;
4. Vastaajien yhteistyö on vapaaehtoista ja sen tulee perustua riittävään, ei harhaanjohtavaan, informaatioon projektin yleisestä tarkoituksesta ja luonteesta;
5. Markkinatutkijoiden tulee kunnioittaa vastaajien oikeuksia yksityishenkilöinä ja vastaajille ei tule tehdä vahinkoa tai haittaa, joka on suoranaisena seurauksena projektiin osallistumisesta;
6. Markkinatutkijoiden ei tule milloinkaan sallia markkinatutkimusprojektissa kerättyjen henkilökohtaisten tietojen käyttöä mihinkään muuhun tarkoitukseen kuin markkinatutkimukseen;
7. Markkinatutkijoiden tulee varmistaa, että projektit ja toiminnot on suunniteltu, toteutettu, raportoitu ja dokumentoitu tarkasti, avoimesti ja objektiivisesti;
8. Markkinatutkijoiden tulee toimia rehellisen kilpailun yleisesti hyväksytyjen periaatteiden mukaisesti;

(ICC/Esomar, Kansainvälinen säännöstö markkina- ja yhteiskunnallista tutkimusta varten, 2007)

#### 3.1.4 Tutkimusmenetelmät

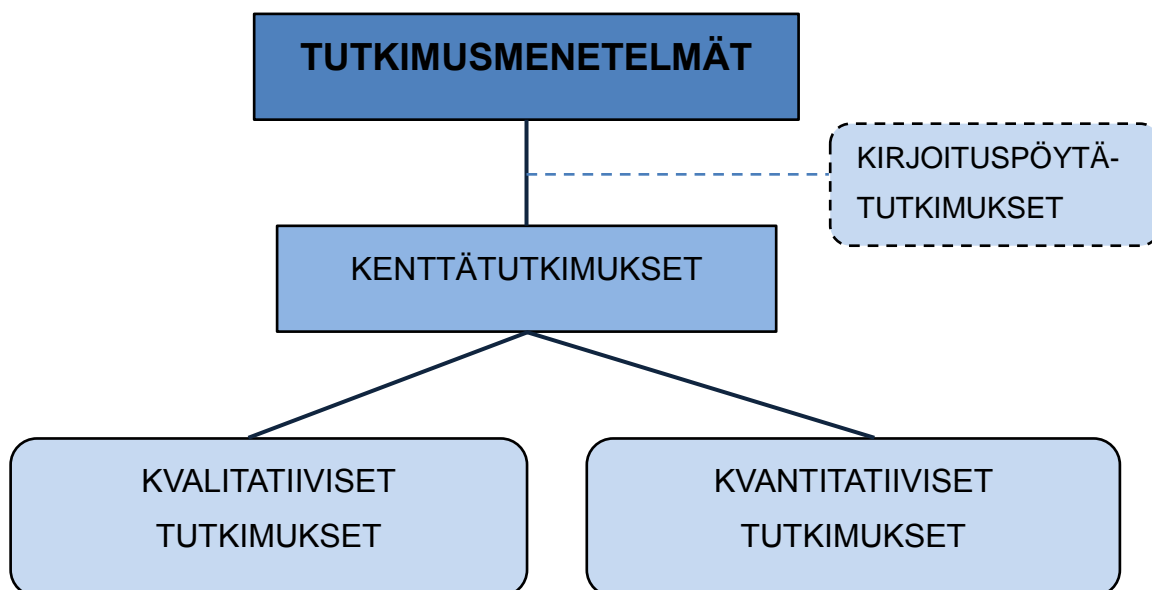
Markkinointitutkimuksia tehdään pääasiallisesti kahdenlaisin tutkimuskeinoin, kvalitatiivisin eli laadullisin sekä kvantitatiivisin eli määrällisin keinoin (kuviot 5 ja 6). Nämä ovat kenttätutkimuksia joissa tutkija tekee tutkimuksen ulkoisesta, olemassa olevasta kohderyhmästä josta ei ole aikaisemmin kerätty tutkimusongelman kannalta relevanttia tietoa. Markkinointitutkimuksen apuna voidaan myös käyttää jo valmiita tutkimuksia, tai raportteja joista voidaan tehdä analyyseja. Tätä kutsutaan kirjoituspöytä tutkimukseksi tai sekundääriseksi tutkimukseksi ja sitä voidaan käyttää siis varsinaisen markkinointitutkimuksen tukena. Siten järkevän kohderyhmävalinnan

ohella tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää sopivan tutkimusmenetelmän valinta (Lahtinen & Isoviita 1998, 62). Vaikka yleinen lähestymistapa tutkimusongelmaan on suunniteltu, tutkimussuunnitelma pitää sisällään tutkimusprosessin yksityiskohdat sekä spesifit ja käytännön suoritustavat (Malhotra ym. 2012, 77.)



Kuvio 5. Vaihtoehtoiset lähestymistavat tutkimusaineiston keräämiseen (Mäntyneva ym. 2008, 32)

Sekundäärinen aineiston tutkimus auttaa tutkijoita määrittelemään tarkemmin tutkimusongelmaa ja luomaan ongelmaan parempia lähestymistapoja. Siksi sekundäärisen aineiston kerääminen ja määritteleminen on tärkeää, ennen kuin tutkija ryhtyy varsinaiseen tutkimuksen kenttätööhön (Malhotra ym. 2012, 114). Sekundäärisestä aineistosta saattaa löytyä määriteltyyn ongelmaan jo valmiiksi ratkaisuja tai uusia lähestymiskulmia tai jopa uusia, parempia tutkimusongelman aspekteja. Tämä voi potentiaalisesti vähentää huomattavasti aiotun tutkimuksen kustannuksia, tai sekundäärisen aineiston havaintojen myötä aiottu tutkimus saattaa osoittautua jopa tarpeettomaksi.



Kuvio 6. Tutkimusmenetelmät (Lahtinen & Isoviita 1998, 62.)

### 3.1.5 Kvalitatiivinen tutkimus

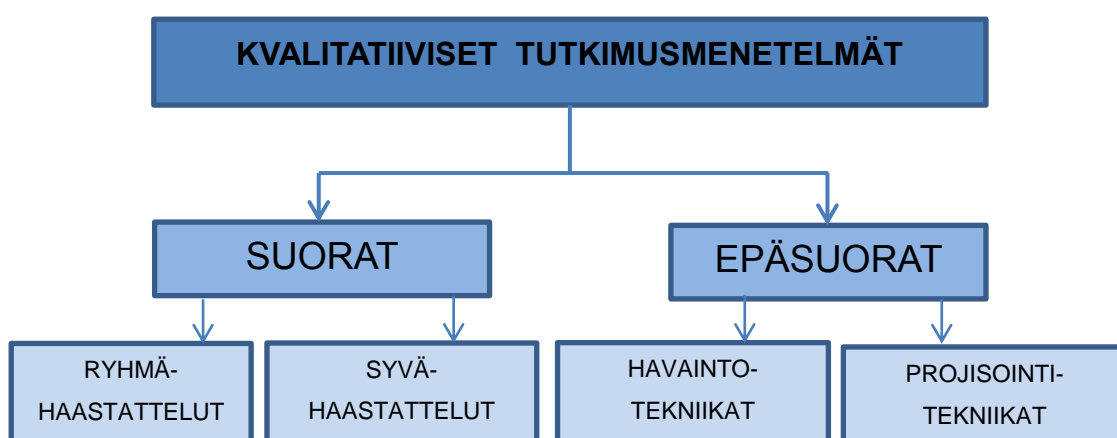
Laadullinen tutkimus voidaan tiivistää seuraavaan lauseeseen: ”Kvalitatiivinen tutkimus auttaa markkinoijaa ymmärtämään asiakkaiden runsautta, syvyyttä ja monimutkaisuutta”. (Malhotra ym. 2012, 182.)

Laadullinen tutkimus on määritelty ja nähty perinteisesti siten mitä sen vastapari, määrällinen tutkimus, ei ole (Eskola & Suoranta 1998, 13). Kun määrällisessä tutkimuksessa tutkitaan jokseenkin absoluuttista numeerista ja luokiteltua tietoa jota on saatu esimerkiksi monivalintakysymyksillä, kun taas laadullinen tutkimusmenetelmä keskittyy ilmiöiden syvälliseen ymmärtämiseen ja niiden analysoimiseen sekä selittämiseen. Laadullisen tutkimuksen tehtävä on ilmiöiden käsitteellinen ymmärtäminen (Eskola & Suoranta 1998, 74). Tutkimuksen näyte tai otos on suhteellisen pieni ja se on harkitusti koottu tutkijan arviointikykyä käyttäen. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi henkilökohtaiset- tai ryhmähaastattelut, kohderyhmän erilaisin metodein tehtävät havainnoinnit tai muu tarkoitusta varten tuotettu audiovisuaalinen materiaali sekä erilaiset projektiiviset menetelmät joissa tutkitaan tarkemmin esimerkiksi tutkittavien

käyttäytymistä (kuvio 7). Aineiston keruussa voidaan käyttää myös kirjallisuutta kuten omaelämäkertoja tai historiikkeja. (Eskola & Suoranta 1998, 15.)

Suurelle osalle laadullisista tutkimuksista on keskeistä tutkittavien osallistuvuus ja tätä käytetäänkin erityisesti antropologisissa tutkimuksissa jossa tutkija ottaa osaa tutkittavaan ilmiöön sisäisesti kuten vaikka tutkittavan alkuperäisheimon arkeen osallistuen (Eskola & Suoranta 1998, 16). Aineiston koolla ei ole välittömiä vaikutuksia laadullisen tutkimuksen onnistumisen kannalta. Koon määrittelyyn ei ole mitään mekaanista, ennalta määriteltyä sääntöä vaan kysymys on aina yksittäisestä tapauksesta ja tutkittavasta ilmiöstä. Saadun aineiston tarkoitus on toimia tutkijan apuna käsitteellistä ymmärrystä rakennettaessa ja siten aineiston rajausta on tärkeämpää, kun sen suhteellinen koko. (Eskola & Suoranta 1998, 62.)

Tutkijan asema laadullisissa tutkimuksissa eroaa myös määrällisin menetelmin tehtävistä tutkimuksista siten, että tutkijalla on toiminnassaan tietynlaista vapautta, mikä osaltaan antaa mahdollisuuden joustoihin suunnittelussa ja tutkimuksen toteutuksessa luoden mahdollisuuksia tutkijalle avata tutkimusongelmaa omaa mielikuvitusta käyttäen. Laadullista tutkimusta pidetäänkin siten subjektiivisena tapana tuottaa tietoa tutkimusorganisaatiolle (Eskola & Suoranta 1998, 21). Kun määrällisessä tutkimuksessa puhutaan paljon reliabiliteetti-käsitteestä, on laadullisen tutkimuksen uskottavuuden kannalta tärkeää tutkimuksen yleistettävyyttä. On pohdittava, voidaanko suppeasta otoksesta tehtyjä johtopäätöksiä yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. (Mäntyneva ym. 2008, 35.)



Kuvio 7. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät (Malhotra ym. 2012, 223).

Syvähaastattelu on strukturoimaton, suora ja henkilökohtainen haastattelu jossa yksittäistä osallistujaa tutkitaan kokeneen haastattelijan toimesta. Tutkija selvittää osallistujan motiiveja, uskomuksia, asenteita ja tunteita mitkä liittyvät tutkimuksen aiheeseen. (Malhotra ym. 2012, 255). Haastattelun tarkoitus siten ei välttämättä ole selvittää faktoja tai totuuksia, vaan tavoitteena on ymmärtää laajemmin asioiden ja asenteiden suhteita toisiinsa. Tyypillisesti syvähaastattelut kestävät puolesta tunnista puoleentoista tuntiin, jonka aikana saavutetaan luottamus haastattelijan ja haastateltavan välillä. Oikeanlainen tunnelma ja tietty vapautuneisuus ovat tärkeitä haastattelun onnistumisen kannalta ja siksi haastattelijan kannattaakin paneutua haastattelutilanteen järjestämiseen erityisellä huolella. (Malhotra ym. 2012, 257.)

### 3.1.6 Kvantitatiivinen tutkimus

”Määrällinen tutkimus on menetelmä, joka antaa yleisen kuvan muuttujien (mitattavat ominaisuudet) välisistä suhteista ja eroista. Se vastaa kysymykseen *kuinka paljon tai miten usein*.” (Vilka 2007, 13). Kenttätutkimuksissa käytetään määrällistä tutkimusotetta erityisesti silloin, kun mitattavat muuttujat ovat numeerisessa tai muuten absoluuttisesti arvottavissa olevissa määreissä tai ne voidaan strukturoida sellaisiksi (Vilka 2007, 14). Tutkimuksessa perusjoukosta otettu otos on suhteellisesti suuri, ja tutkimus tehdään tyypillisesti kyselytutkimuksena (Mäntyneva ym. 2008, 32). Määrällisen tutkimuksen reliabiliteetti on ehdottoman tärkeä tutkimuksen onnistumisen kannalta, sillä tutkimuksen tulokset on voitava toistaa vastaavissa olosuhteissa. Määrällinen tutkimus on reliaabeli, kun tutkimus antaa samoja tuloksia eri tutkimuskerroilla (Vilka 2007, 149). Määrällinen tutkimus tehdään tyypillisesti erilaisina kyselytutkimuksina kuten henkilökohtaisina kyselyinä ja haastatteluina, internetkyselyinä, puhelimitse tehtävinä haastatteluina tai erilaisina testeinä ja koeasetelmina. Onnistuneen kyselylomakkeen luominen on tärkeää tutkimukselle ja pätevä tutkimussuunnitelma luo edellytykset onnistuneille mittareille. Onnistunut mittari edellyttää muun muassa seuraavia asioita: Täsmällisesti määritellyjä asia- ja tutkimusongelmia, perehtymistä sekundääriseen aineistoon kuten kirjallisuuteen sekä aikaisempiin, vastaaviin tutkimuksiin sekä asioiden välisten riippuvuuksien pohtimista. (Vilka 2007, 63.)

### 3.1.7 Aineiston kylläntyminen

Laadullinen aineisto on periaatteessa loppumatonta. Tämän vuoksi havaintojoukosta muodostetaan induktiivisesti tutkimuksen kannalta relevantteja päätelmiä.

Esimerkki induktiosta:

1. Tutkimusotoksen projektipäälliköt ovat halukkaita tilaamaan lisää.

johtaa päätelmään:

2. Perusjoukon projektipäälliköt ovat halukkaita tilaamaan lisää.

Kvalitatiivisin menetelmin kootun aineiston katsotaan olevan riittävä, kun sen tuottamat vastaukset alkavat toistaa itseään uusien tutkimusvastausten myötä. Tällöin on kysymys aineiston kylläntymisestä eli saturaatiosta. Tarvittavan aineiston määrä on joka tapauksessa tutkimuskohtainen, eikä sille ole siten mitään mekaanista sääntöä vaan vastauksia tarvitaan juuri sen verran, kun on aiheen kannalta tarpeellista. (Eskola & Suoranta 1998, 63). Tutkijan on itse osattava määritellä saturaatiopiste tutkimuksen aineistoa kerätessään.

### 3.1.8 Aineiston analysointi, tulkinta ja raportointi

Ennen kuin kenttätöystä saadusta tiedosta voidaan muodostaa kunnollista analyysia, se tulee muokata käsiteltävään muotoon (Malhotra ym. 2012, 584). Raaka-aineiston asianmukainen käsittely tiedonkeruun jälkeen mahdollistaa lopullisen tulkinnan ja päätelmien rehellisyyden ja antaa siten uskottavan lopputuleman toimeksiantajalle. Lopullinen raportti markkinointitutkimuksesta on viimeinen ja usein yksi ainoista todisteista tutkimusprosessista ja siksi se jättää lopullisen vaikutelman tutkimuksen onnistumisesta sekä sen painoarvosta. (Malhotra ym. 2012, 903.)

## 3.2 Asiakslähtöisyys

### 3.2.1 Asiakkuuksien hallinta

Asiakasuskollisuuden kasvattamisen tulee olla yritykselle itseisarvo eli arvo, jota ei tarvitse erikseen perustella muilla arvoilla. Jokaisen yrityksen tavoitteena on monopoli- tai vähintäänkin määräävä markkina-asema. Sitä se ei kuitenkaan voi saavuttaa kuin tilapäisesti, joten on järkevää pyrkiä saavuttamaan täydellinen ja tilapäinen asema asiakkaan osalta, eli toisin sanoin sadan prosentin asiakasosuus. (Lehtinen 2004, 27.)

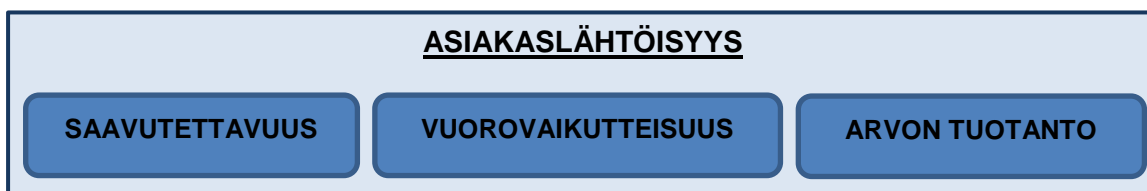
Asiakasuskollisuuden syntyminen ja lisääntyminen perustuvat aina kahden erillisen organisaation väliseen luottamukseen. Kumppanuuden välissä olevan näkymättömän peruselementin, asiakassuhteen, syntyminen edellyttää vähintään jonkinasteista luottamusta kahden toimijan välillä. Kumppanuus syntyy siis luottamuksesta ja se syntyy kahden organisaation välille, mutta sen synnyttäjinä toimivat aina ihmiset, ihmisten välisissä kohtaamisissa. Nämä tapahtumat ovat olemassa aluksi mikrotasolla, joista ne kehittyvät tai jäävät kehittymättä yritysten ja organisaatioiden välisellä makrotasolla. (Laento & Ståhle 2000, 52.)

Yrityksen ainoa tapa selviytyä ja menestyä kilpailussa on saada asiakkaiden resursseja käyttöönsä. Tämä onnistuu vain tuottamalla asiakkaille sellaista lisäarvoa, joista ne ovat valmiita maksamaan. Yritysten selviytyminen kilpailussa modernissa maailmassa ei ole enää vain suurten yritysten yksinoikeutta, vaan kilpailussa menestyvät parhaiten ne, joilla on parhaat taidot ja voimavarat mukautua ja sopeutua mahdollisimman tehokkaasti toimintaympäristön muutoksiin. (Lehtinen 2004, 12.)

Saavutettavuus, arvontuotanto ja vuorovaikuteisuus ovat keskeisiä toimintamalleja asiakaslähtöiseen myynnin johtamiseen (kuviot 8). Saavutettavuudella ei tarkoiteta vain nopeaa puheluihin tai sähköposteihin vastaamista, vaan vahvaa läsnäoloa markkinoilla. Kilpailutilanteessa on ratkaisevan tärkeää olla saavutettavissa silloin, kun asiakas on tekemässä ostopäätöstä ja valintaa toimittajien välillä. Hyvällä ja helpolla saavutettavuudella on siten mahdollista saada merkittävää kilpailuetua. Asiakaslähtöistä yritystä on siis oltava helppoa ja mutkatonta lähestyä. Jatkuva dialogi ja vuorovaikuteisuus ovat seuraavat avaintekijät asiakaslähtöisesti ajattelevassa



yrityksessä. Vuorovaikutteisuudella tarkoitetaan niin yritysten välistä viestintää kuin myös perinteisiä vaihdannan muotoja. Asiakslähtöisen yrityksen on kyettävä luomaan uusia kohtaamispaikkoja ja kehitettävä vanhoista entistä parempia paikkoja, joissa vaihdetaan tietoja, osaamista sekä tuotteita. Asiakkaat on saatava osallisiksi prosesseihin, joko suorasti tai epäsuorasti, jolloin on mahdollista mukauttaa omaa toimintaa ja prosesseja asiakkaan lähtökohtiin. Vuorovaikutteisuus on siis edellytys asiakassuhteen kehittämiseksi. Kolmas asiakslähtöisyyden avaintekijä on arvontuotanto, joka on kilpailuedun ja erilaistumisen, differoinnin perusta. Arvontuotanto ja sen lisääminen asiakkaalle on ylipäätään kaiken yritystoiminnan perustekijöitä ja vain keskinäisen luottamuksen kautta sen lisääminen on mahdollista. Välitön arvo määräytyy sen mukaan, miten tuotteet ja lupaukset toteutuvat suhteessa korvaukseen ja välillinen arvo muodostuu kumppanien välillä tapahtuvasta yhteistyöstä, oppimisesta sekä yhdessä kehittämisestä. (Blomqvist ym. 2003, 23-26.)



Kuvio 8. Asiakslähtöisyyden eri ulottuvuudet (Blomqvist ym. 2003, 26).

Asiaksläheisyys tai lähtöisyys on yksi mahdollinen strategisen kyvykkyyden laji ja kilpailuvoima, missä yritys fokusoi tuotteensa ja palvelunsa asiakkaan tarpeiden yksityiskohtaisen tuntemuksen pohjalta ja pitkäjänteisesti asiakassuhdetta rakentaen. On tärkeää kyetä tunnistamaan muutokset asiakkaan prosesseissa mahdollisimman hyvin ja nopeasti. Organisaation ydinosuamisen kautta siis syntyy arvoa asiakkaalle. (Hannus 2003, 24.)

### 3.2.2 Yrityksen arvoketjut

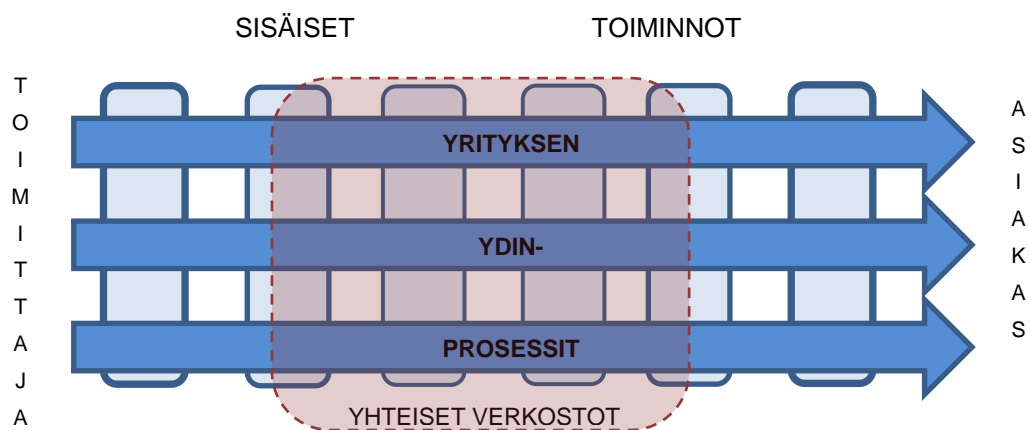
Kuten edellä on todettu, arvontuotanto on keskeinen käsite asiakkuuksien hallinnassa. Asiakkuuden kehittäminen edellyttää asiakkaan omien prosessien syvällistä

ymmärtämistä ja analysointia. Tällöin asiakkuuden prosessitarkastelussa yksittäisten liiketapahtumien eli kauppojen vähenee, ja asiakassuhteen eli kumppanuuden merkitys ja kumppanuuden syventäminen nousevat asiakkuusjohtamisen keskiöön. Asiakassuhdetta hoidetaan asiakkuuden ehdoilla ja toimijat pyrkivät sovittamaan molempien puoleiset prosessit siten toisiinsa, että ne tuottavat molemmille osapuolille haluttua lisäarvoa (Lehtinen & Storbacka 2005, 19). Yrityksen tavoitteena tulee aina olla asiakkaan ja oman organisaation välisten prosessien yhteensovittaminen tehokkaimmilla mahdollisilla tavoilla. Vain tällöin voidaan puhua menestyksekkästä asiakkuudesta. Tällöin päästään myös irti perinteisestä, yksittäisten tapahtumien tai kauppojen maailmasta jossa toimittaja on jatkuvassa hintakilpailussa ja siten asiakkaan armoilla. (Lehtinen & Storbacka 2005, 21.)

”Liiketoimintaprosessi on toisiinsa liittyvien toimintojen ja tehtävien muodostama kokonaisuus, joka alkaa asiakkaan tarpeesta ja päättyy asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen” (Hannus 2003, 41). Olennaisia tekijöitä ovat seuraavat asiat:

- Prosessin kohteena on aina asiakas, joka saa sille määritellyn tuotteen. Asiakas voi olla yrityksen sisäinen tai ulkoinen.
- Prosessit ylittävät usein organisaatioiden rajat, ja ne ovat riippumattomia organisaatioiden rakenteista.
- Prosessien suorituskykyä on mitattava ja arvioitava aina asiakkaan näkökulmista.

Liiketoiminnan ydinprosessit kuvataan yleisesti karkeimmalla tasolla niin sanotun prosessikartan avulla. Prosessikartta kuvaa yrityksen ja sen sidosryhmien ydintoiminnot yksinkertaisella ja havainnollistavalla tavalla. Lähtökohtana on siis ydinfunktioiden tunnistaminen (kuvio 9). Esimerkki prosessikartasta:



Kuvio 9. Ydinfunktioiden kuvaus (Hannus 2003, 43).

### 3.2.3 Asiakkuuden hallinta ja palvelumyynnin johtaminen

Yrityksen myyntijohdon tulisi ryhmitellä asiakkaat arvopotentiaalijärjestykseen. Potentiaalin tunnistaminen edellyttää analyysia, jossa tuotetaan vaihtoehtoisia toimintamalleja eri asiakkuuksien hallintaan sekä johtamiseen. Analyysin johtoajatuksena tulisi olla kysymykset siitä, miten järjestetään asiakkaan arvonnousuun johtava työskentely omassa organisaatiossa. Jokaiselle asiakkuudelle tulisi tehdä yksilöllinen suunnitelma esimerkiksi tulevalle vuodelle tai tilikaudelle. Jatkuva analyysi ja toimintojen uudelleenkehittäminen voivat tuottaa merkittäviäkin tulonlisäyksiä tai asiakkaalle itselleen säästöjä (Lehtinen & Storbacka 2005, 116). Asiakkaiden hallinnan tulisi olla myös proaktiivista ja asiakkaiden toimintaa ja prosesseja niin hyvin tuntevaa, että on mahdollista olla aina asiakkaitaan askeleen edellä. Omaa asiantuntemusta tulisi käyttää nimenomaan asiakkaiden liikkeiden ennakoimiseen, jolloin asiakkaiden ongelmiin voidaan pureutua jo ennen kuin ne ovat edes ongelmiksi asiakkaalle muodostuneet. (Blomqvist ym. 2003, 16.)

“Hyvä jääkiekon pelaaja on siellä missä kiekko on. Erinomainen pelaaja on siellä missä kiekko tulee olemaan”

-Wayne Gretzky

Avainasiakashallinta (engl. Key Account Management, KAM) on yritysmyyynnissä toimivan yrityksen strategisesti tärkeiden asiakkaiden hallinnoimisen lähestymistapa. Kokonaisvaltainen avainasiakashallinta perustuu neljään peruselementtiin, joiden kurinalainen hyödyntäminen on olennaista saatavien tulosten kannalta (kuvio 10).



Kuvio 10. Avainasiakkuushallinnan johtamisprosessin peruselementit (Ojasalo & Ojasalo 2010, 145).

Asiakkaat on mahdollista tunnistaa eli identifioida järjestelmällisellä priorisointimenetelmällä. Näin asiakkaat voidaan laittaa halutunlaiseen arvojärjestykseen. Ennen pisteytystä tulee määritellä avainasiakkuuden kriteerit, kriteerien painoarvot, kriteerien pisteytys, painotetut pisteet ja lähtökohtainen tärkeysjärjestys. Priorisointikriteerejä voivat olla esimerkiksi asiakkuuden kannattavuus, referenssiarvo asiakassuhteen historian pituus ja asiakkuuden kasvupotentiaali. Avainasiakkaita analysoitaessa selvitetään ensimmäiseksi asiakkaan perustiedot. Tämän lisäksi selvitetään omat kilpailijat asiakkaan toimintaportfoliossa ja oman yrityksen asema. Edellä tapahtuneen pisteytyksen jälkeen määritellään oma kilpailukyky ja tärkeys asiakkaalle. Tämäkin tapahtuu pisteyttämällä asiakkaan kaikki toimittajat, oma yritys mukaan lukien, sen mukaan minkälainen kilpailuvoima toimittajilla on asiakkaan näkökulmasta.

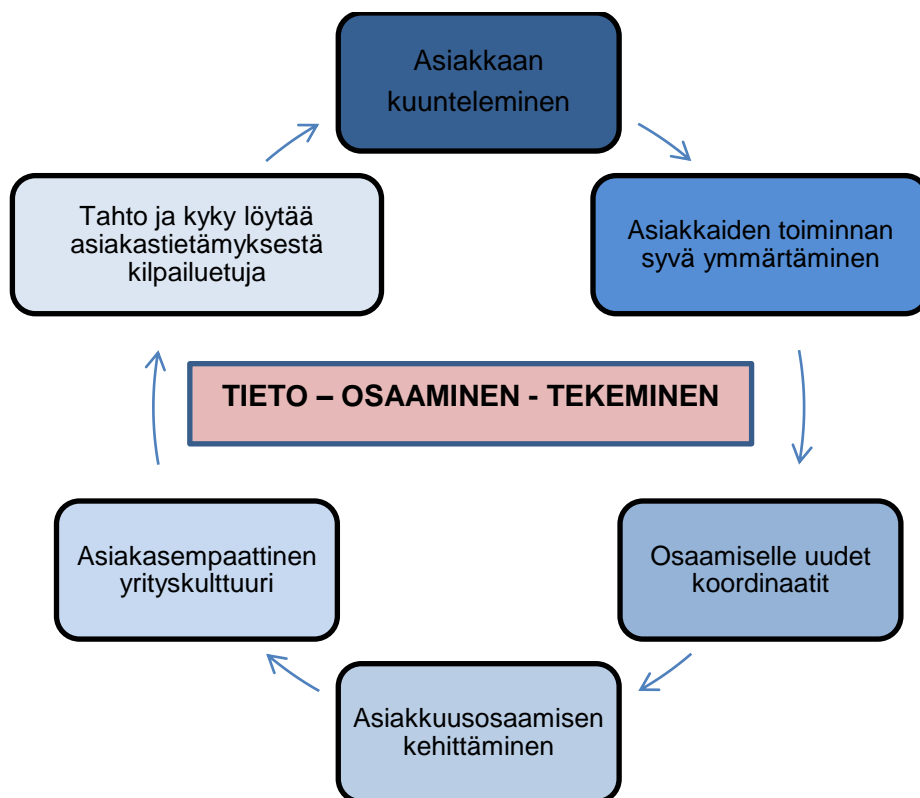
Analyysissa selvitetään myös asiakkuuden kehitysaste ja kehityksen potentiaali. Asiakkaasta tulee myös selvittää organisaation asiakkuuden hallinnalle relevantit sisäiset prosessit ja toimintatavat sekä ostotoimintaan vaikuttavat henkilöt. Analyysin jälkeen valitaan sopiva strategia asiakassuhteen eteenpäin viemiseksi. Strategian valintaan ja laadintaan vaikuttavat tekijät valokoituvat edellä mainituissa identifioinnin ja

analyysin prosesseissa (Ojasalo & Ojasalo 2010, 144). Operatiivisen tason menetelmien kehittämistä ja asiakassuhteiden rakentamista käsitellään jäljempänä luvussa 2.1.4.

Yrityksen tulee määritellä itsensä selkeästi palveluyritykseksi ja oppia kehittämään ja suunnittelemaan palvelutarjoomaansa siten, että se palvelee asiakkaita parhaalla mahdollisella tavalla. On paljon kiinni omien työntekijöiden asenteesta omaa tarjoomaa kohtaan, miten se esittäytyy ulkopuoliselle asiakkaalle. Siten sisäinen markkinointi on tärkeää kohdistaa palveluntuotannon prosesseissa työskenteleville henkilöille. Palvelun tuotanto epäonnistuu ja tuottaa laadullisesti heikkoja tuotteita, jos tuotannossa olevien henkilöiden motivaatiossa ja sitoutumisessa on puutteita. (Grönroos 2009, 60.)

Kumppanuussuhteen kriittisin rajapinta on ihmisten väliset kohtaamiset ja niiden sisäinen dynamiikka. Luottamus rakentuu suurelta osin sen varaan, miten ihmisten väliset suhteet syntyvät ja kehittyvät kumppanuuden sisällä. Siten ihmisten henkilökohtaiset taidot ja niiden hyödyntäminen kohtaamisissa muodostavat tärkeimmän osan kumppanuuden ja luottamuksen rakentajana. (Laento & Stähle 2000, 58.)

Kumppanuuden alkuvaiheessa tärkeintä on orientoitua asiakkaan toiminnan ja ajatusten kuuntelemiseen. Ymmärrys asiakkaan prosesseista syntyy menemällä lähelle asiakasta, kuuntelemalla ja kannustamalla asiakasta kertomaan asiakkaan omista lähtökohdista (kuvio 11). Ei siis riitä, että tunnetaan kuka asiakas on, vaan on tärkeää haluta ymmärtää syyt miksi asiakas toimii kuten toimii, tai jättää toimimatta. On ymmärrettävä asiakkaan omaa liiketoimintaympäristöä ja kulttuuria ja siten saada selville erilaisia vaihtoehtoja kumppanuuden syventämiselle. (Mattinen 2006, 7.)



Kuvio 11. Asiakkaan kuuntelu, asiakkuuksien simulointi ja asiakasempaattinen toimintatapa nivoutuvat yhteen (Mattinen 2006, 10).

Asiakkaan kuuntelu voi olla joko analyttistä tai jokapäiväistä, arkista keskustelua mutta useimmiten kuitenkin molempia. Organisaatioiden eri tasot keskustelevalta keskenään horisontaalisella tasolla, kukin eri tyylillä ja tavoilla. Yksi tapa kuunnella asiakasta on tutkia organisaatioiden välisiä vuorovaikutussuhteita kvalitatiivisesti tai kvantitatiivisesti. Kaupallinen markkinointitutkimus on painottunut vahvasti määrällisiin ja suurin otoskokoihin perustuvaan kvantitatiiviseen tutkimukseen, usein siitä syystä, että halutaan tutkia mahdollisimman halvalla, mahdollisimman paljon. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus taas keskittyy pieniin otoskokoihin mutta syventyen tutkimusongelmaan kattavammin sekä luovammin. Laadullinen tutkimus on kuitenkin aina tutkijan oma, subjektiivinen näkemys ilmiöstä eikä sen tarkoituskaan ole perustua tilastolliseen luotettavuuteen. Tärkeintä on ymmärtää syvällisesti asiakkaiden motivaatioita (Mattinen 2006, 46). On siten tärkeää ymmärtää, että yhteistyöllä on aina suunta eikä kumppanuuden tila ole ikinä stabiili. Joko kumppanit lähentyvät tai erkaantuvat toisistaan ja siksi on tärkeää tietää miksi kumppanuuden dynamiikassa

tapahtuu muutoksia ja minkälaisia vaikutuksia niillä on organisaatioiden välisiin suhteisiin.

### 3.2.4 Avainasiakashallinta ja kumppanuuden eri tasot

Kumppanuussuhteilla voidaan nähdä olevan monia erilaisia tasoja mutta keskeistä ja yhteistä niille on ymmärrys ansainta- ja toimintalogiikoista. Kaikki riippuu siitä, mihin kumppanuudella pyritään ja millä kriteereillä saavutetaan halutunlaisia tuloksia. Kumppanuuden eri tasot vaativat eri määrän luottamusta sekä eri määrän tietopääoman ja osaamisen integrointia kumppanien välisiin prosesseihin. (Laento & Stähle 2000, 76.)

Jos kumppanuus perustuu ainoastaan osto- ja myyntityyppeihin liiketapahtumiin, on yhteistyö osapuolten välillä kohtalaisen heikko ja siten herkästi myös lyhytaikainen. Organisaatioiden välinen rajapinta on ohut ja se usein perustuu johonkin yksittäiseen, yhdessä sovittuun intressiin. Suhteen molemmilla osapuolilla on myös tyypillisesti jatkuvasti useita kumppanivaihtoehtoja ja niiden välillä käydään jatkuvaa kilpailutusta. Suurin uhka tämän tyyppisessä yhteistyössä on se, että asiakas menetetään koska kumppanilla on useita vaihtoehtoja. Operatiivisen kumppanuuden päämääränä on kustannustehokkuus ja toimintojen virtaviivaistaminen. (Laento & Stähle 2000, 81.)

Taktinen kumppanuus on luonteeltaan taas avointa ja se vaatii osapuolten välille enemmän luottamusta kuin operatiivisesti johdettu kumppanuus. Se ei toimi pelkkien puitesopimusten perusteella ja yhteistyön tulokset ovat vahvasti riippuvaisia organisaatioiden välisten rajapintojen syvyydestä. Taktista kumppanuutta johdetaan aina yhteisistä lähtökohdista siten, että yhteistyö toteutuu sovitulla alueella yhteiset strategiat yhteen nivoen. Operatiivisessa kumppanuudessa sovitut tuotteet tai palvelut ovat selkeästi määriteltäviä. Molemmien puoleiset intressit ovat ennalta määriteltäviä, jolloin ne on helppo kommunikoida yksiselitteisesti kumppaneiden välillä. Taktinen kumppanuus taas edellyttää syvällisempää ymmärrystä osapuolten intresseistä, visioista sekä tavoitteista ja se syntyy pitkien prosessien tuloksena. Tällöin yhteistyö edellyttää myös operatiivista kumppanuutta enemmän luottamusta partnerien välillä jo suhteen alkuvaiheessa. On tärkeää ymmärtää, että yhteistyön syventyessä

operatiivisesta taktiseksi myös riskit osapuolten välillä kasvavat yhteen nivoutuneiden prosessien myötä. (Laento & Ståhle 2000, 86.)

Asiakkuuden jalostuminen ja kehittyminen edellyttää jatkuvaa ja systemaattista prosessien arviointia sekä uusien mahdollisuuksien soveltamista. Pitkään jatkuneessa asiakassuhteessa on vaarana toimintojen rutinoitumisen kautta ikään kuin sokeutuminen omille prosesseille, eikä olla enää siten kykeneväisiä uudistumaan ja uudistamaan asiakkuussuhteelle keskeisiä prosesseja. Siksi on tärkeää luoda asiakassuhteen rajapintoihin systemaattisia kohtaamisia, joissa analysoidaan suhteen nykytilaa ja luodaan uusia näkökulmia ja tapoja toimia yhdessä. (Lehtinen & Storbacka 2005, 116.)

Asiakassuhteen toimintasuunnitelmaan voidaan sisällyttää jatkuvia ohjelmia ja toimintoja. Tällaisia ovat esimerkiksi tavoitteiden määrittely, toimenpiteet, aikataulutus, vastuuhenkilöiden nimeäminen, käytössä olevat resurssit, asiakassuhteen riskit, kustannukset, mittareiden määrittely sekä asiakassuhteen valvonta ja seuranta. Strategia tulisi voida sisällyttää asiakkaan kanssa käytäviin keskusteluihin ja tämä on luonnollisesti helppoa, jos taustatyö on asianmukaisesti tehty ja tarjottava palvelu on asiakkaalle strategisesti tärkeä. Tiedonvaihto ja vuorovaikutus ovat onnistumisen kannalta ehdottoman tärkeitä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 170 - 172.)

### 3.3 Palvelut

#### 3.3.1 Palveluiden määritelmä

”Asiakkaat eivät osta tuotteita tai palveluja, vaan tuotteiden ja palvelujen tuottamia hyötyjä”. (Grönroos 2009, 25.) Asiakkaat siis ostavat varsinaisten palvelujen lisäksi tiedoista, huomiosta sekä muista eri tekijöistä koostuvia palvelutarjoomia, ja lopullinen asiakkaan kokema arvo syntyy toimittajan tarjoamasta kokonaistarjoomasta.

Grönroos jatkaa vielä, että asiakkaat hakevat siten erilaisia ratkaisuja ja paketteja, joita he voivat käyttää jokapäiväisissä toiminnoissaan kohentaakseen omia

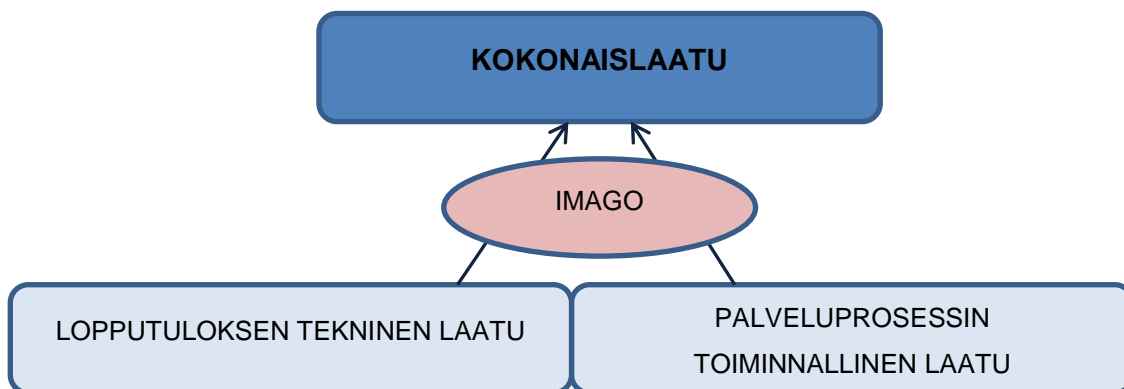


arvontuotantoprosessejaan. Yksinkertaisimmillaan palvelut voidaan määritellä siten, että kun omistusoikeus ei siirry osto- ja myyntitapahtuman yhteydessä, on kyseessä palvelu. Palvelun arvo taas määräytyy sen mukaan, miten asiakas kokonaistarjooman arvon kokee. Tarjooma ei siis koostu pelkästään varsinaisesta palvelusta, vaan se koostuu monimutkaisesta palveluiden ja tavaroiden ja tiedon välityksen yhdistelmästä. Tästä muodostuu lopulta ”kokonaisvaltainen asiakaskokemus ja arvo”. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 16 - 17.)

### 3.3.2 Palveluiden laatu ja johtaminen

Palvelun laadun määrittelemiseksi on tärkeää määritellä, mitä palvelun laadulla tarkoitetaan. Asiakkaat kokevat laadun usein paljon laajemmin ja enemmän kokonaistarjooman näkökulmasta kuin toimittaja ajattelee. Laatukokemukseen vaikuttavat siis muutkin tekijät kuin itse vaihdannan kohteena oleva palvelu. Siten laatu tulisi määritellä juuri niin kuin asiakkaat sen itse määrittelevät ja kokevat. (Grönroos 2009, 100.)

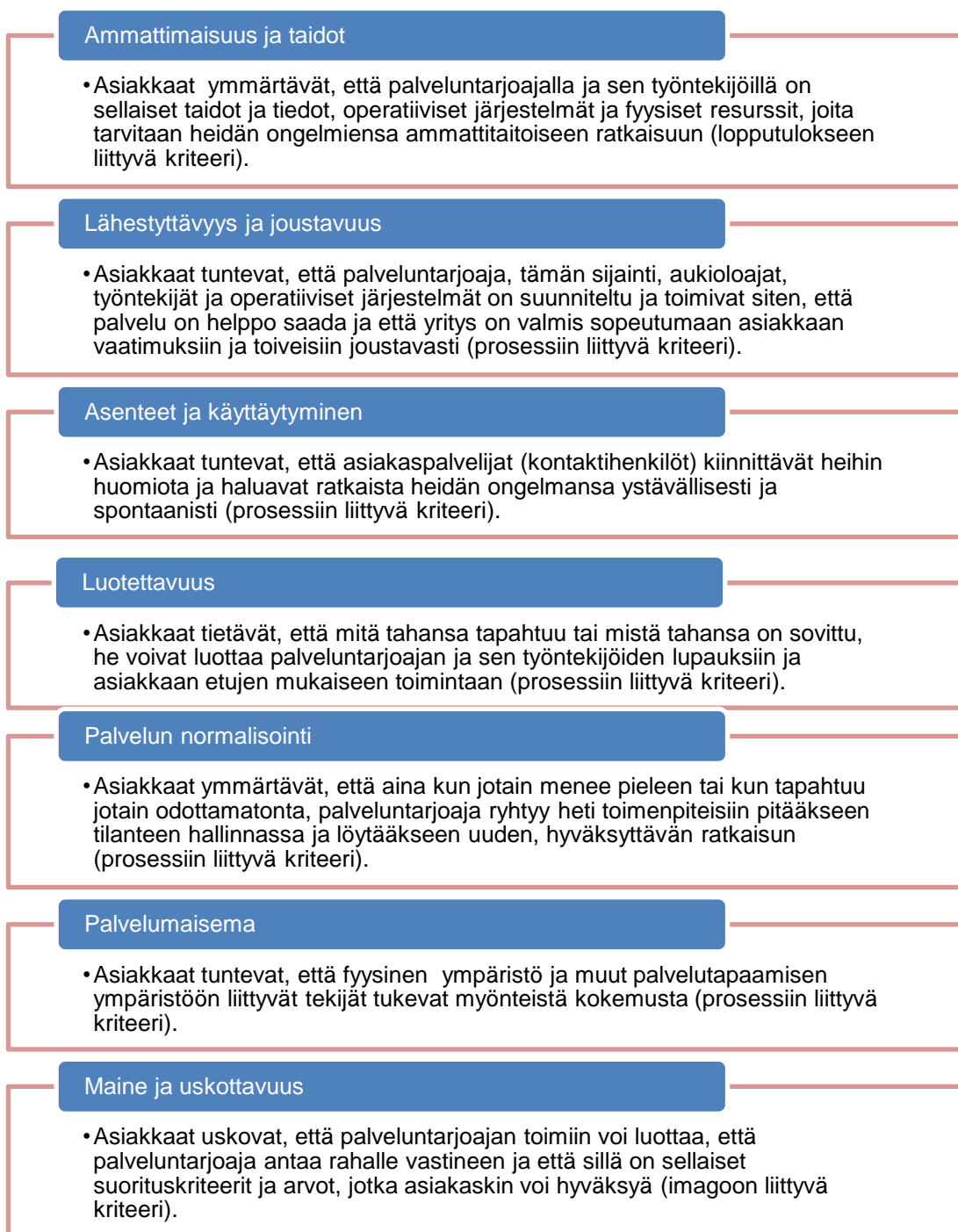
Palvelut ovat toimenpiteitä, joissa sekä tuotanto että kulutus tapahtuvat samanaikaisesti. Tässä tapahtumassa on totuuden hetki toimittajan ja asiakkaan välillä. Tässä vuorovaikutustilanteessa piilevä totuuden hetki määrittelee asiakkaan kokemuksen palvelusta ja sen laadusta. Tällä laadullisella kokemuksella on lähtökohtaisesti kaksi yksittäistä ja erillistä ulottuvuutta: tekninen eli lopputulosulottuvuus sekä toiminnallinen prosessiulottuvuus. Näiden kahden ulottuvuuden summa määrittelee suurimmaksi osaksi lopullisen palvelukokemuksen. Laadusta on tärkeää huomioida, että mitä enemmän asiakas on valmis itsepalveluun tai yhteisiin rutiineihin, sitä parempana he todennäköisesti pitävät toimittajan palvelua. Tämän kaiken lisäksi palveluntarjoajan imago vaikuttaa arvioon laadusta, sillä mitä myönteisempi kuva asiakkaalla on palveluntarjoajasta, sitä suopeammin hän suhtautuu esimerkiksi virheisiin. Imago toimii siis ikään kuin suodattimena. (Grönroos 2009, 102.)



Kuvio 12. Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta. (Grönroos 2009, 103).

Malli koetusta palvelusta osoittaa sen, että asiakkaan odotuksilla palvelusta on ratkaiseva vaikutus laadullisiin kokemuksiin. Liikaa lupaamalla asiakkaan odotukset nousevat liian korkeiksi, ja he joutuvat siten helposti pettymään. Laadun taso voi silti olla korkea, mutta jos asiakas odottaa liikoja, sillä ei ole lopultakaan suurta merkitystä kokemuksen kannalta (kuvio 12). Markkinoinnin kannalta onkin järkevää luvata tietoisesti liian vähän, jotta voidaan varmistua mahdollisuudesta täyttää lupaukset asiakkaalle. (Grönroos 2009, 106.)

Hyväksi koetulle palvelulle voidaan asettaa seitsemän erillistä kriteeriä (kuvio 13). Ne ovat yhdistelmä monissa maissa tehdyistä tutkimuksista sekä teoreettisista analyyseistä ja pohdinnoista. Näitä kriteerejä voidaan pitää ohjenuorina, jotka perustuvat luotettaviin tutkimustuloksiin. Tämän vuoksi niiden voidaan olettaa olevan hyödyllisiä laadun johtamisperiaatteita. Toki erityistilanteissa saattaa esiintyä sellaisiakin laadullisia tekijöitä, joita seitsemän kriteerin lista ei kata. Yksi tällaisista tekijöistä voi olla esimerkiksi hinta. Asiakkaat kokevat korkean hinnan korreloivan hyvän laadun kanssa. (Grönroos 2009, 122.)



Kuvio 13. Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä (Grönroos 2009, 122).

### 3.3.3 Palveluiden kysynnän ja tarjonnan yhteensovittaminen

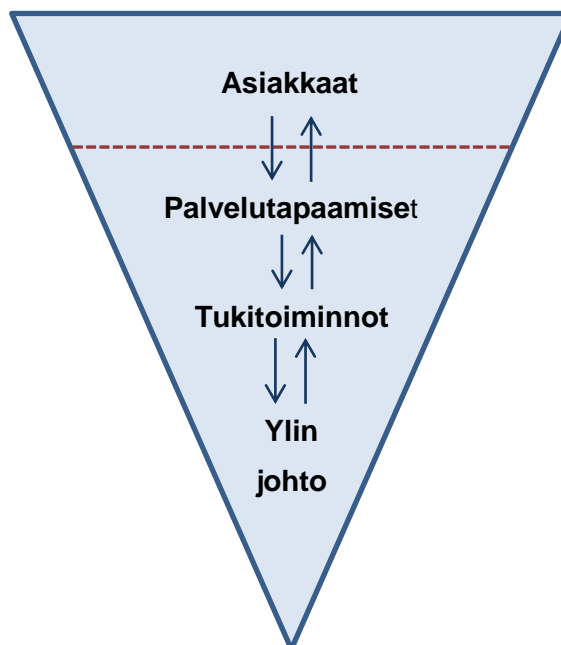
Minkä tahansa liiketoiminnan johtamisessa yksi merkittävimmistä haasteista on kysynnän ja tarjonnan yhteensovittaminen. Erityisen haasteellista se on palveluja tuottavissa liiketoiminnoissa, koska palveluja ei ole mahdollista varastoida. Yhteensovittamista on mahdollista tehdä mukauttamalla sekä kysyntää, että tarjontaa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 214.)

Pullonkauloiksi voivat muodostua useat eri tekijät kysynnän kasvaessa. Niitä voivat olla esimerkiksi palveluhenkilöiden aika ja saatavuus, laitteet ja tilat. Palvelukapasiteetin hallintaa vaikeuttava tekijä on ”kapasiteettivuoto”. Tällaisia vuotoja ovat työntekijöiden myöhästelyt, laatuvirheet, aikataulusvirheet, palveluntuottajien huonot suoritukset ja motivaatio sekä yleinen sitoutuneisuus. Ymmärrys vaihteluista on olennainen tekijä palvelukapasiteetin hallinnoimisessa. Erilaisia toimenpiteitä kysynnän kasvattamiseksi ovat esimerkiksi lisäpalveluiden kehittäminen, hintojen alentaminen, markkinointitoimenpiteisiin ja myyntityöhön panostaminen sekä saatavuuden parantaminen. Kysynnän kasvaessa palvelukapasiteettia suuremmaksi aiheuttaa yhtä lailla ongelmia palveluntuotannolle. Asiakaskanta pienenee väistämättä tilanteessa jossa yrityksellä ei ole tarpeeksi tuotantoa vastaamaan kysyntää. Saatavuuden heikkeneminen johtaa pettymyksiin ja jopa asiakassuhteiden katkeamiseen. Menestyksekkäästi hoidetussa ylikysynnän hallinnassa kysyntää ei menetetä vaan sitä siirretään. Tärkeintä on osata viestiä asiakkaille ylikysynnästä ja mukauttaa toimenpiteet asiakaskenttään vastaavasti. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi alennuksien välttäminen, varausjärjestelmien käyttö sekä asiakkuusprioriteettien huomioiminen. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 219.)

### 3.3.4 Palveluorganisaatio

Palveluorganisaation ei koskaan tulisi olla tarpeettoman byrokraattinen ja koostua monista hierarkian eri tasoista. Asiakaslähtöinen toiminta edellyttää totaalisesti ymmärretyistä ja hyväksytyistä vastuista asiakkaista. Siten palveluorganisaatiossa tulisi olla mahdollisimman vähän eri kerroksia yrityksen toimivan johdon ja asiakkaiden välillä. Asiakaslähtöisen organisaation pitäisi siksi olla vanhan, konservatiivisen

hierarkiapyramidin käänteinen vastakohta (kuvio 14) sillä vain asiakaskontakteissa työskentelevät henkilöt tuottavat ensisijaisesti arvoa asiakkaille. (Grönroos 2009, 410.)



Kuvio 14. Palvelukeskeinen organisaatorakenne (Grönroos 2009, 411.)

”Organisaatiopyramidin madallus ja päätöksentekovallan hajautus ovat välttämättömiä toimenpiteitä, jos palveluorganisaatiot haluavat muuttua todella asiakaslähtöisiksi.” (Grönroos 2009, 411.)

Palveluorganisaatiossa on tärkeää mahdollistaa ja tukea tiedon vapaata, estotonta liikkumista organisaation tiimien ja yksilöiden välillä. Älykkään organisaation tunnusmerkki onkin kyky jatkuvaan uusiutumiseen ja mukautumiseen modernien haasteiden ja vaatimusten mukaisesti. Tämä edellyttää selkeää visiota ja strategiaa vision saavuttamiseksi. Visioiden on oltava elinvoimaisia ja henkilöstöä voimaannuttavia, sillä niillä kuvataan koko organisaation tarkoitus ja merkitys olemassaololle. Vision tulee olla jaettu ja se pitää kommunikoida kollektiivisesti koko henkilöstölle. ”Visio jota et ole ymmärtänyt, ei ohjaa toimintaasi”. (Sydänmaalakka 2000, 207.)

Henkilöstö on minkä tahansa organisaation tärkein resurssi ja siksi sen johtamiseen on syytä kiinnittää erityistä huomiota. Älykäs organisaatio on mukautuvainen, se voi olla eri muodossa tänään kuin huomenna, joten tiimien toiminnan johtamiseen ja organisointiin on panostettava huomattavasti. Organisaatio arvioi tiimejä jatkuvasti ja on rakentanut palkitsemismallit tiimien suorituskyvyn motivoimiseksi. Älykkäässä organisaatiossa johtaminen on käytännössä funktio palvelulle, johtajan tehtävä on organisoida ja mahdollistaa tiimien onnistuminen. Valmentava johtaminen tukee tiimien oppimista ja edesauttaa organisaation kykyyn löytää toiminnassaan uusia ulottuvuuksia. (Sydänmaalakka 2000, 210-211.)

### 3.4 Markkinointi

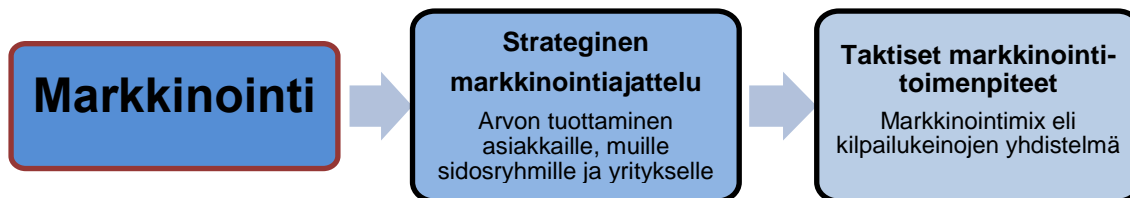
#### 3.4.1 Markkinoinnin tarkoitus

”Markkinointi on vastuullinen, suhdeajatteluun pohjautuva ajattelu- ja toimintatapa, jonka avulla luodaan myyvä, kilpailukykyinen ja eri osapuolille arvoa tuottava tarjooma vuorovaikutteisesti viestien”.

(Bergström & Leppänen 2009, 23.)

Markkinointi on sekä strategia että taktiikka (Kuvio 15). Toisin sanoen se on tapa ajatella mutta myös tapa toimia. Markkinointi on mukana yrityksen liiketoiminnassa strategisella tasolla, jonka tarkoitus on ohjata asiakaslähtöisesti toimivan yrityksen toiminnan ratkaisuja sekä päätöksiä. Markkinoinnin keskeinen lähtökohta on nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden tarpeet, toiveet sekä arvostukset, joiden perusteella yritys kehittää uusia palveluita sekä tuotteita ja parantaa nykyisiä. Markkinoinnin tehtävä on asiakasnäkökulman lisäksi viestiä muihin sidosryhmiin, kuten tavarantoimittajiin, jälleenmyyjiin, omaan henkilökuntaan sekä vaikka tiedotusvälineisiin. Markkinoinnin taktiikalla tarkoitetaan erilaisia markkinoinnin toimenpiteitä, joilla vaikutetaan markkinakenttään halutulla tavalla. Yrityksellä on oltava jokin tuote tai palvelu jota myydä ja sen on vastattava jonkinlaiseen kysyntään. Tarjottujen tuotteiden on erotuttava kilpailusta ja tuotettava asiakkaalle arvoa.

Markkinointitoimenpiteet muodostavat yhdessä yrityksen kilpailukeinot eli markkinointimixin. (Bergström & Leppänen 2009, 20.)



Kuvio 15. Markkinointiajattelu ja markkinoinnin toiminnot (Bergström & Leppänen 2009, 20).

Yrityksen tehtävä on luoda sellainen palveluiden kokonaistarjooma, joka on saatettu asiakkaiden tietoisuuteen sekä saataville. Markkinoinnin neljä perustehtävää ovat kysynnän selvittäminen ja ennakointi, kysynnän luominen ja ylläpito, kysynnän tyydyttäminen sekä kysynnän säätely. Yrityksen on tutkittava markkinoita ja ymmärrettävä sen dynamiikkaa, sen on myös tiedettävä asiakkaiden ostohalukkuus ja tarpeet sekä muut motiivit. Markkinoijan on myös osattava luoda kysyntää tekemällä omista tuotteistaan erottuvia ja haluttavampia kuin kilpailijoiden vastaavat tuotteet. Tuotteiden ja palveluiden kysyntä on onnistuttava tyydyttämään asiakkaiden haluamalla tavalla, helposti ja oikea-aikaisesti. Yrityksen on myös osattava säädellä kysyntää esimerkiksi kausivaihteluiden tai muunlaisten tekijöiden mukaan. Tällaisia tekijöitä voivat olla virheelliset tuote-erät tai vaikka alikapasiteetti tuotannossa. (Bergström & Leppänen 2009, 24-25.)

Yrityksen markkinointimix koostuu peruskilpailukeinosta, jotka ovat hinta, saatavuus sekä tuotetarjooma. Näiden lisäksi tarvitaan markkinointiviestintää. Moderni markkinointimix koostuu seitsemästä osa-alueesta, joista käytetään lyhennettä 7P ja jonka kilpailukeinoina ovat

- tuote (product)
- hinta (price)
- jakelu/saatavuus (place)
- markkinointiviestintä (promotion)
- henkilöstö ja asiakkaat (people)

- toimintatavat ja prosessit (processes)
- palveluympäristö ja muut näkyvät osat (physical evidence)

(Bergström & Leppänen 2009, 166.)

### 3.4.2 Markkinoinnin muodot

Markkinoinnin eri muotoja tai ulottuvuuksia voivat olla esimerkiksi sisäinen ja ulkoinen markkinointi, vuorovaikutusmarkkinointi, asiakassuhdemarkkinointi sekä suhdemarkkinointi. Sisäinen markkinointi kohdistuu omaan henkilökuntaan ja sen tarkoitus on motivoida koko henkilöstö yhteisen markkinoinnillisen tai muun liiketoiminnallisen tavoitteen taakse. (Bergström & Leppänen 2009, 26.)

### 3.4.3 Sisäinen markkinointi

Menestyvä yritys panostaa henkilöstön motivoimiseen sekä osaamiseen. Tämä luo edellytykset hyvälle asiakasmarkkinoinnille. Ihmiset ovat keskeisessä asemassa palveluita tuottavassa yrityksessä, joten henkilöstö on sen keskeinen ja tärkeä kilpailutekijä. Onnistunut sisäinen markkinointi pitää parhaat työntekijät sisällä talossa, he ovat oikealla tavalla asennoituneita ja tavoiteorientoituneita, viihtyvät hyvin ja luovat näiden tekijöiden johdosta yritykselle sellaista lisäarvoa, jota tarvitaan uusien ideoiden ja innovaatioiden synnyttämiseksi. Tämä kaikki johtaa hyvään asiakaspalveluun ja sitä kautta yrityksen parantuneeseen kilpailukykyyn. Sisäisessä markkinoinnissa yritysjohton panos ja esimerkki ovat ratkaisevassa asemassa. Sisäinen markkinointi on siis esimerkiksi johtamista, jonka tavoitteena on saada henkilöstö toteuttamaan haluttua, jokapäiväistä työtä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Sisäisen markkinoinnin toteutuskeinoja ovat koulutus, kannustaminen, yhteishengen luominen ja tiedottaminen. Sisäisen markkinoinnin toimenpiteet tulisi suunnitella yhtenä kokonaisuutena ja eri sisäisten toimijoiden yhteistyönä ja sen tuloksia tulisi seurata säännöllisesti. (Bergström & Leppänen 2009, 172 - 175.)



#### 3.4.4 Yrityksen brändi

”Erotu tai kuole” on edelleen hyvin paikkansa pitävä sanonta. Tämä pitää sisällään viestin brändin ja erottautumisen tärkeydestä yritysten välisessä kilpailussa. Oman, yksilöllisen brändin rakentamisen eteen on tehtävä töitä, jotta saadaan luotua halutunlainen mielikuva ihmisten mielissä. Mielikuvalla on myös ominaista, että se on vähintäänkin hieman erilainen eri ihmisiltä kysyttäessä. (Von Hertzen 2006, 91.)

Mielikuva yrityksestä syntyy mielikuvan kokijan omien arvojen, kokemusten, kiinnostuksen sekä saatujen tietojen pohjalta. Yritys pystyy vaikuttamaan tähän mielikuvaan omalla toiminnallaan sekä viestinnällään ja mitä lähempänä tätä brändikuva on yrityksen tavoitteita, sitä onnistuneempi yritys on ollut omassa viestinnässään sekä muussa toiminnassaan. Mielikuva yrityksen brändistä muodostuu yhtä lailla ilman ensikäden kokemuksia yrityksen toiminnasta, toissijaisten viestien ja tietojen perusteella. Saatuun mielikuvaan vaikuttaa myös moni seikka, johon yrityksellä itsellään on ollut vain vähäisiä vaikutusmahdollisuuksia, tai ei kenties lainkaan. Erilaisia mielikuvia synnyttävät esimerkiksi yrityksen kotimaa ja vaikka sen historia halpatuotantomaana, maan ulkopolitiikka tai vaikka yrityksen nykyisten kilpailijoiden toiminta markkinoilla ja siitä syntyneet mielikuvat ihmisten mielissä. Monella toimialalla joudutaan miettimään esimerkiksi jollekin yritykselle sattuneiden huonojen uutisten merkitystä koko toimialalle ja mielikuville sen yleisestä toiminnasta. Myös toimialan markkinajohtajien toiminta leimaa muita alan toimijoita. (Von Hertzen 2006, 91 - 94.)

#### 3.4.5 Yrityksen brändin rakentaminen

B2B-yrityksen menestyksekkään toiminnan takaa usein sen oman ydinosaamisen ja resurssien hallinta. Kun ydinprosessit ovat hyvin hallinnassa, voi yritys keskittyä toimintojen parantamiseen ja niiden täysmittaiseen hyödyntämiseen. Erilaistaminen suhteessa kilpailijoihin on kilpailuedun saavuttamisen perusedellytys. Erilaistamisen erilaisia perusstrategioita ovat tavat hinnoitella, varioida toiminnallisuutta, tuotteistaa palveluita sekä suunnitella palvelutarjoomia. Yritysten tuotteet ja palvelut ovat lopulta hyvin samankaltaisia, mutta erottautumistekijät luovat asiakkaille mielikuvan palvelun tai tuotteen arvosta. (Lehtimäki ym. 2009, 55 - 57.)

Uutta brändiä luodessa on syytä tuoda esiin yrityksen tausta ja syntyhistoria. Palveluyrityksestä syntyvä mielikuva perustuu alkuvaiheessa vahvasti perustajien taustaan ja kokemukseen toimialalta. Tämän jälkeen yrityksen brändin muodostumiseen vaikuttavat seikat ovat lähes täysin yrityksen toiminnan tulosta ja siten sen omassa päätäntävallassa, ulkopuoliset tekijät pois lukien. Viestintä yrityksen sidosryhmiin, erityisesti asiakkaisiin, on avainasemassa mutta henkilöstösidosryhmän merkitys on erityisen suuri sillä mikäli asiakkaan kokemus palvelusta ei vastaa siitä annettua mielikuvaa, kääntyy kuva yrityksen brändistä negatiiviseksi. (Von Herten 2006, 95 - 96.)

Von Herten (2006, 97) tiivistää asian seuraavasti: "Yritysbrändin keskeiset rakennuselementit ovat liiketoiminnan toiminta-ajatus eli missio, tulevaisuuden tavoitteet eli visio ja ne arvot ja periaatteet, johon koko toiminta perustuu". Yrityksen nimi ja visuaalinen tunnus ovat keskeisiä elementtejä brändiä rakennettaessa ja mitä paremmin ne osataan yhdistää yrityksen toimintaan ja tuotteisiin, sitä paremmin yritys on onnistunut viestinnässään. Nimeen voidaan vielä yhdistää yrityksen slogan tai peruslupaus palvelulle sekä tarinaa yrityksestä. Mitä paremmin ja saumattomammin nämä elementit nivoutuvat toisiinsa, sitä kestävämmällä pohjalla on yrityksen brändirakennelma. Uutta yritystä perustettaessa onkin syytä miettiä tarkkaan yrityksen tulevaa nimeä, sillä sen kanssa on tarkoitus elää koko yrityksen elinikä. Nimen valintaa tehdessä tulee ajatella myös yrityksen toimialaa, tavoitteita sekä toimialaa. (Von Herten 2006, 97 – 98, 103 - 104.)

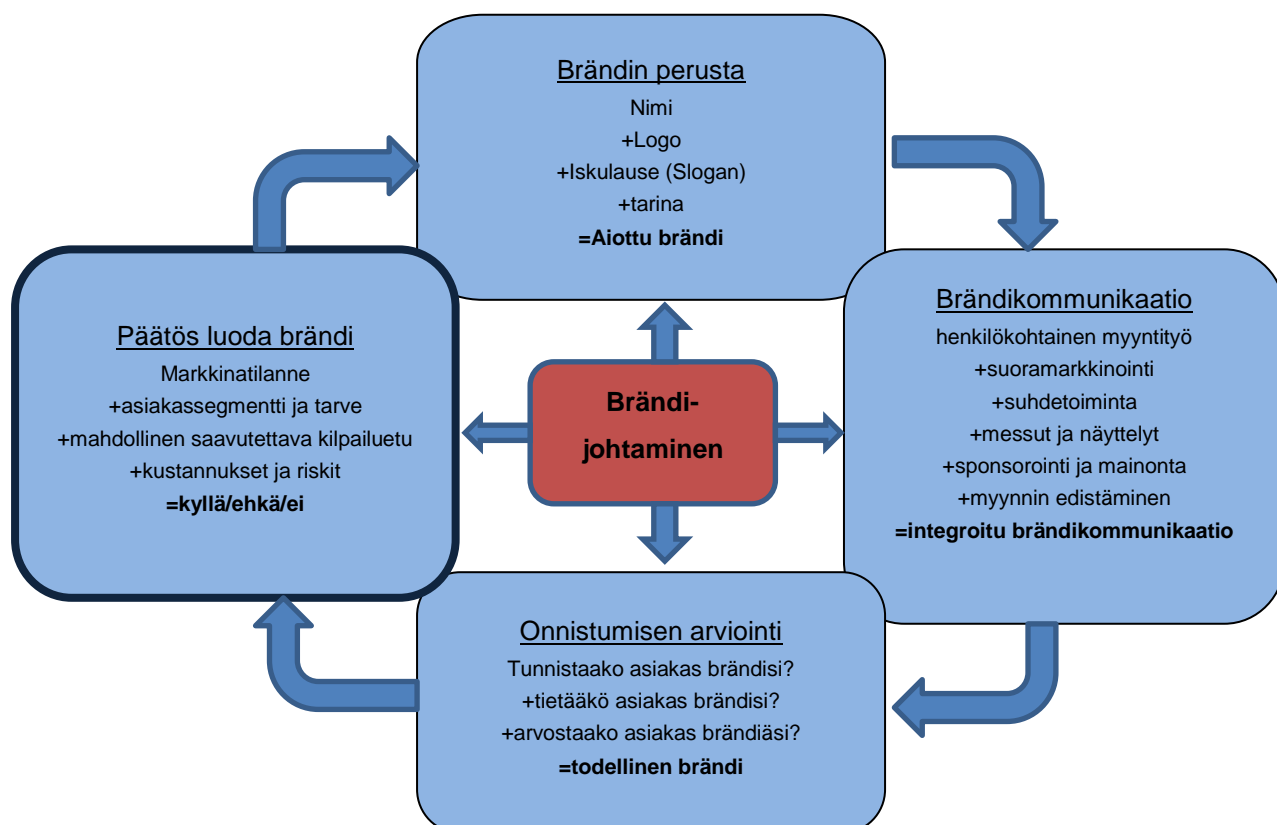
#### 3.4.6 Brändijohtaminen ja viestintä

Keskeiset päätökset ja suuntaviivat koskien yrityksen brändistrategiaa tulee tehdä siellä, missä liiketoiminnasta ja muista investoinneista päätetään, eli yrityksen ylimmässä johdossa. Brändistrategia on yrityksen hallituksen, toimitusjohtajan ja johtoryhmän asia siinä missä esimerkiksi sijoitetun pääoman tuotto tai muu taloudellinen suorituskyky, eikä sitä pidä jättää vähäisemmälle huomiolle. Monoliittisessa brändiarkkitehtuurissa, missä yritys keskittyy vain yhteen, läpi yrityksen toiminnan kattavaan brändiin, sen suunnittelun ja toteutuksen on luontevaa olla markkinoinnista vastaavan henkilön vastuulla. (Von Herten 2006, 126 - 127.)

Brändin luomisprosessissa tärkeä vaihe on brändiviestinnän suunnittelu ja toteuttaminen. Brändin viestintään voidaan käyttää monia erilaisia tapoja, kuten henkilökohtainen myyntityö jossa erityisesti korostuu sisäisen markkinoinnin merkitys. Myyjillä on oltava halua ja uskoa omaan tuotteeseensa. Muita tapoja ovat suoramarkkinointi, suhdetoiminta, esilläolo messuilla ja näyttelyissä, sponsorointi, perinteinen mainonta sekä myynnin edistäminen. Brändin luomisprosessin onnistuneisuutta ja toimivuutta voidaan tarkastella kolmen eri tekijän tunnistamisesta asiakkaan näkökulmasta. Näitä ovat brändin tunnistaminen, ymmärrys brändin viestistä ja sisällöstä sekä brändin arvostus. (Lehtimäki ym 2009, 61 - 64.)

Brändin luomisprosessissa on selkeät työvaiheet. Ne ovat päätös aloittaa brändin luominen, brändin perustan rakentaminen, brändin kommunikoiminen sekä onnistumisen arvioiminen. Brändijohtamisella tarkoitetaan näiden vaiheiden johtamista. Johtamisen ohjenuorana toimii yrityksen brändistrategia. Tämä strategia antaa suuntaviivat toimintatavoille, joilla yrityksen brändiä rakennetaan. (Lehtimäki ym. 2009, 66) Brändin luominen on investointi yritykseen siinä missä muutkin investoinnit. Investoinneilla pyritään kasvattamaan lisäarvoa sekä yritykselle ja osakkeenomistajille. ”Hyvin hoidettu brändipääoma pääoma on rinnastettavissa yrityksen taseessa olevaan muuhun aineettomaan pääomaan, vaikka sitä ei sinne vielä kirjattaisikaan” (Von Herten 2006, 126)

Brändin arvon mittaamiseen liittyy kuitenkin ongelma, sillä brändin arvoa on vaikea määrittellä. Brändin arvoa voidaan siitä huolimatta lähestyä kahdenlaisin eri mittarein ja joiden samanaikainen käyttö on suositeltavaa. Ensimmäinen on asiakastutkimuksiin perustuvat mittarit jotka arvioivat tyytyväisyyttä sekä käyttäytymistä. Toinen on taloudellisiin tekijöihin ja lukuihin perustuvat mittarit joiden tavoitteena on antaa kokonaisarvio brändin arvosta. Brändijohtaminen on yrityksen toimintaa, jossa brändin viestintää arvioidaan ja tarkastellaan asiakaslähtöisestä näkökulmasta (kuvio 16). Brändäyksen ylläpito ja luominen on jatkuvaa toimintaa, jota on syytä arvioida säännöllisesti, omaa toimintaa jatkuvasti korjaten ja mukautuen. Vain tällöin voidaan saavuttaa oikea, tavoitteiden mukainen suunta. (Lehtimäki ym. 2009, 69 - 70.)



Kuvio 16. Brändijohtaminen (Lehtimäki ym. 2009, 65).

### 3.5 Henkilöstönhallinto

#### 3.5.1 Henkilöstönhallinnon järjestäminen

Henkilöstönhallinto on prosessi, johon kuuluu henkilöstön hankinta, koulutus, arviointi sekä palkitseminen. Lisäksi prosessi pitää sisällään henkilöstön työhyvinvointiin liittyvät seikat kuten työturvallisuus, työvoimasidosryhmään liittyvä suhdetoiminta esimerkiksi ammattiliittoihin sekä koulutuslaitoksiin. (Dessler 2011, 30.)

Pienten yritysten henkilöstönhallintoon vaikuttavat ensisijaisesti neljä eri osa-aluetta: Yrityksen koko, prioriteetit, epämuodollisuus sekä yrittäjän luonne. Pienelle yritykselle on tyypillistä, että sillä ei ole varsinaista henkilöstönhallintoon täysin keskittyntä

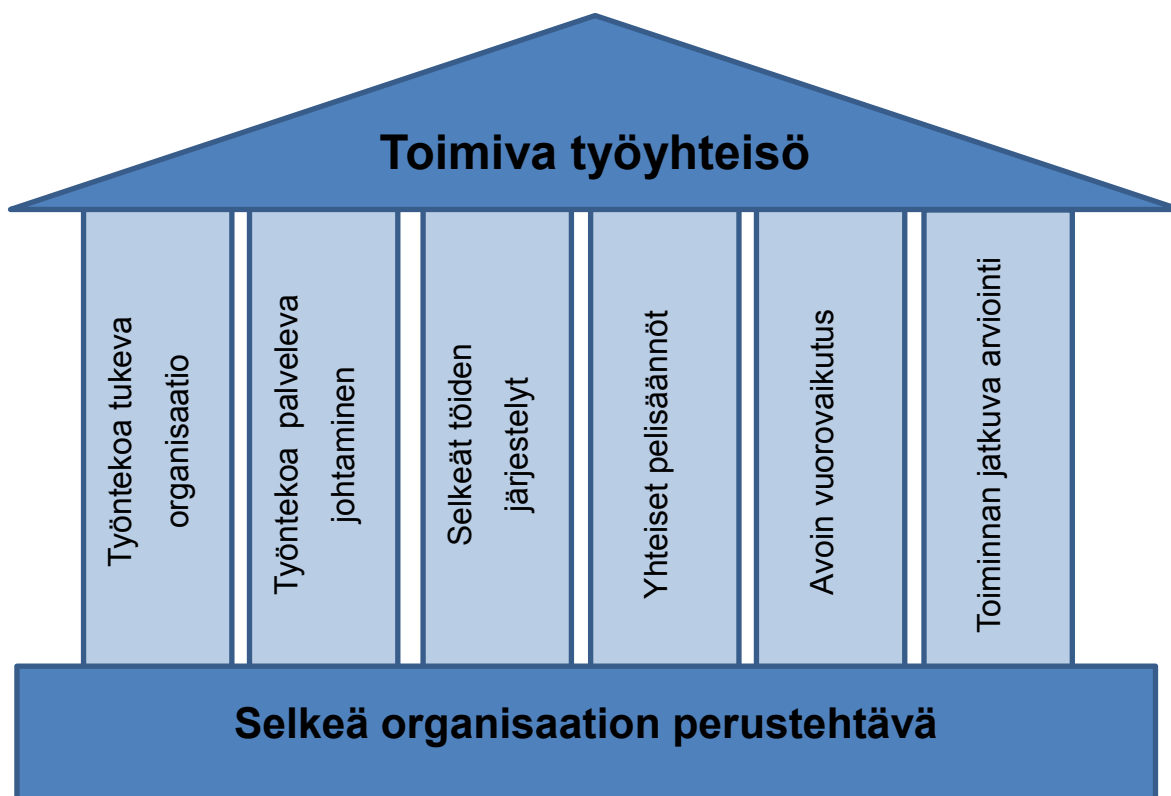
henkilöä töissä, vaan suurimman osa henkilöstöhallintoon liittyvistä tehtävistä jää yrittäjän itsensä suoritettavaksi. Pienen yrityksen on myös priorisoitava toimintansa tehokkaasti, jolloin henkilöstöhallintoon liittyviin tehtäviin jää vain vähän aikaa ja jolloin niihin liittyvät toimenpiteet, kuten koulutus ja molemmin puoleinen palautteen saaminen on epämuodollista. Pienen yrityksen henkilöstöhallintoon vaikuttaa myös suuresti yrittäjän tai yrittäjien luonne. Yrittäjä kantaa yrityksen myötä sen toimintaan liittyvän riskin ja yrittäjän luonteenpiirteet antavat oman, uniikin leimansa yrityksen sisäisiin prosesseihin ja toimintatapoihin. (Dessler 2011, 687.)

### 3.5.2 Työhyvinvointi

Nykyajan vaatimukset henkilöstölle ja esimiestyölle ovat yhä moninaisemmat. Moderni työ tapahtuu usein erilaisissa tiimeissä, verkostoissa sekä projekteissa, joten työntekijöiltä vaaditaan yhä parempaa yhteistyökykyä sekä yhteistyötaitoja. Enää ei riitä, että jokainen hoitaa vain ja ainoastaan oman tehtävänsä, vaan kaikkien tulee kantaa vastuuta koko ryhmän onnistumisesta. Siksi usein työntekijät työskentelevät tiimeissä, joiden kokoonpanot vaihtelevat, jotta niistä saadaan paras mahdollinen tehokkuus sekä innovatiivisuus esiin. (Järvinen 1998, 30.)

Työpaikkaa tulee tarkastella työn ja sitä tekevien ihmisten yhteisenä liittymänä. Ei ole olemassa tilannetta, jossa työryhmä voi hyvin, mutta työt eivät suju ja se on huonosti tuottavaa. Työyhteisön hyvinvointi perustuu kuuteen peruspilariin, joiden varassa ovat työyhteisön hyvinvointi ja toimivuus. Jos yksikin näistä peruspilareista ei ole kunnossa, siitä seuraa ongelmia sekä yhteisön ilmapiiriin sekä töiden sujuvuuteen. (Järvinen 1998, 45.)

Yrityksen ja työpaikan kaikkea toimintaa sekä kehittämistä tulee tarkastella sen perustehtävä lähtökohtana. Sen tulee vastata kysymykseen, mitä varten yritys on ylipäättään olemassa. Sen koko olemassaolo ja menestys ovat kiinni siinä, miten se suorittaa omaa perustehtäväänsä. Perustehtävä yhdistää työpaikalla työskenteleviä ihmisiä. Tämä on lähtökohtaisesti hyvinkin yksinkertainen ja itsestään selvä asia, mutta joka voi taas toisaalta helposti hämärtyä ja unohtua, erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa joissa työ on usein abstraktia sekä vaikeasti hahmotettavaa. (Kuvio 17.)



Kuvio 17. Toimivan työyhteisön peruspilarit (Järvinen 1998, 46).

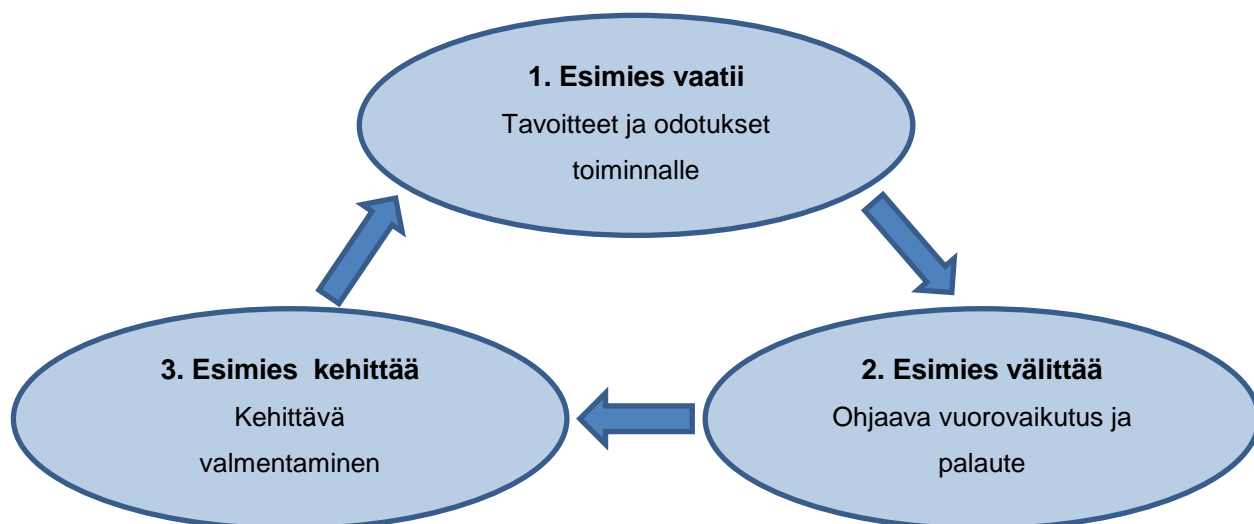
### 3.5.3 Henkilöstön johtaminen

Menestyvä yritys ei voi jäädä paikoilleen, vaan sen on jatkuvasti kehitettävä itseään ja erityisesti henkilöstöään. Tämä asettaa paineita esimiestyölle, jonka on vastattava tähän haasteeseen, joka on johtaa jatkuvaa muutosta ja uudistumista. Sen tehtävänä onkin luoda sen kaltainen yrityskulttuuri, jonka yhtenä pääperiaatteista on vallitsevien toimintatapojen kyseenalaistaminen sekä uusien asioiden oppiminen (Järvinen 2001, 68) Nykyaikainen johtaminen asettaa siis uudenlaisia haasteita esimiehille, joiden tehtävänä on luoda ja ylläpitää olosuhteita, joissa koko henkilöstö haluaa toimia aktiivisesti ja yhteisen päämäärän eteen työskennellen. Tämän edellytys on esimiesten henkilöstöön kohdistuva jatkuva kannustus epäkohtien esiin tuomiseksi. Henkilöstön on kyettävä tarkastelemaan toimintaansa kriittisesti ja itseään ohjaavasti. Työntekijöillä ei tulisi olla minkäänlaisia henkisiä esteitä tai pelkoja näkökulmiensa esiintuomiseksi. (Järvinen 2001, 71.)

Muutoksen onnistuneen läpiviennin edellytykset tulevat henkilöstön kokonaisvaltaisesta ymmärryksestä muutosten tarpeellisuudesta. Sen tulee kokonaisuutena ymmärtää miksi muutosta tarvitaan, mitä se käytännössä tarkoittaa ja miten se tullaan toteuttamaan. Esimiehen tulee tiedostaa, että muutosvastarinta on ihmisissä luonnollinen piirre, joten hänen tulee pohtia, miten vastarinta ja epävarmuus saadaan kanavoitua paremminkin muutoksen ja sen syiden hyväksymiseksi ja ymmärtämiseksi. Tällöin saavutettava, koko henkilöstön kattava luottamuksellinen ilmapiiri saadaan tukemaan rohkeutta tehdä ja kehittyä. Kehityshalujen synnyttäminen ja ylläpitäminen ovat modernin valmentavan esimiehen ydinosaamista. (Järvinen, Rantala, Ruotsalainen 2014, 18-19.)

Esimiestyöhön kuuluu kolme saumattomasti toisiinsa liittyvää ydintehtävää, joiden ympärille menestyksekkäs suorittamisen kulttuuri rakentuu (kuvio 18). Ydintehtävät ovat tavoitteiden ja odotusten asettaminen, ohjaava vuorovaikutus sekä palautteen antaminen ja saaminen sekä henkilöstöä ja yksilöitä kehittävä valmentaminen. Suorituksen johtamisen perustana on aina määritellä selkeästi, mitä yritys tai yhteisö tavoittelee ja mitkä ovat käytettävissä olevat keinot. Nopeasti muuttuva työelämä ja hektinen arki johtavat usein tavoitteiden hämärtymiseen, ellei niitä pidetä säännönmukaisesti esillä. Toinen johtamisen ydintehtävistä liittyy palautteen merkitykseen halutun suoritustason saavuttamiseksi. Motivoituakseen ja oppiakseen työntekijä tarvitsee, ei pelkästään suoritusta vahvistavaa, vaan myös sitä korjaavaa palautetta. Ilman palautteita työntekijältä nopeasti unohtuu ja katoaa työn tarkoitus ja päämäärä. On myös tärkeää, että esimiehen ja alaisen välillä on luottamuksellinen yhteys. Kolmas, yhtä lailla tärkeä esimiestyön elementti on kehittävä valmentaminen.

Esimiehellä tulee olla halua ja kykyjä valmentaa yksilöitä sekä yhteisön tiimejä entistä parempiin suorituksiin. Enää ei riitä kerran vuodessa käytävät kehityskeskustelut, vaan esimiehen ja alaisten tulisi käydä useamman kerran vuodessa läpi menneisyyttä, nykytilaa ja tulevia näkymiä. Näihin tilanteisiin tulee molempien osapuolien valmistautua huolellisesti. Näissä tarkastelun alla on faktapohjaiset tiedot alaisen suoriutumisen sekä tavoitteiden saavuttamisesta. Kehittämisaalueet tulee tunnistaa yhdessä, jolloin on mahdollista syntyä aito tahtotila jatkuvaan kehittymiseen. (Järvinen, Rantala, Ruotsalainen 2014, 19-23.)



Kuvio 18. Suorituksen johtamisen vauhtipyörä (Järvinen & Rantala & Ruotsalainen 2014, 20).

## 4 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

### 4.1 Perusjoukko ja otanta

Tutkimuksen perusjoukko oli pääkaupunkiseudulla toimivat pienet- ja keskisuuret rakennusalan yritykset sekä niiden henkilöstöpalveluita tilaavat henkilöt, joista tutkimuksen avulla haluttiin tietoa. Pk-yritykseksi luokitellaan yritys, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 250 henkilöä ja jonka vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa (Pk-yritys). Perusjoukosta valikoitui otanta toimeksiantajan asiakasrekisteristä, joka toimi tässä tutkimuksessa otantakehikkona. Haastateltavia tutkimuksessa oli yhteensä 24 (n=24). Tutkimus tehtiin otantatutkimuksena.



## 4.2 Haastateltavien valinta

Haastateltaviksi haluttiin valita asiakasyritysten ylimpään johtoon kuuluvia henkilöitä. Rakennusalan pienissä ja keskisuurissa yrityksissä yrityksen ylin johto toimii useimmiten myös vuokrattavan henkilöstön tilaajana, joten johtajien mielipiteiden kuuleminen oli tutkimukselle tärkeää. Värväämön nuoren iän vuoksi haastateltavien valinta oli helppoa, sillä olemassa olevia asiakkuuksia ei ollut kovin monta, jolloin suuri osa asiakasyrityksien tilaajista päätyi tutkimukseen vastaajiksi. Myös haastateltavat suhtautuivat yllättävän positiivisesti tehtävään tutkimukseen. Haastatteluja tehtäessä ilmeni, että vastaavaa tai vastaavia tutkimuksia ei ole tehty aikaisemmin, ainakaan kohdeyritysten piirissä, joten mielenkiintoa syntyi jo pelkästään uteliasuudenkin kautta. Lähes kaikkiin haastattelupyyntöihin vastattiin myönteisesti.

## 4.3 Haastattelukysymykset ja aineiston kerääminen

Haastattelut tehtiin teemahaastatteluina, jotka olivat puolistrukturoituja, eli niissä ei ollut tiukasti määriteltyä runkoa eikä ennalta määrättyä kysymysjärjestystä. Tällöin kysymykset voitiin esittää siinä järjestyksessä, kun haastattelun sujumuuden kannalta katsottiin aiheelliseksi (Mäntyneva ym. 2008, 75)

Haastattelukysymykset jaoteltiin seuraavasti: Ensimmäisessä osassa kysyttiin vastaajan taustatietoja kuten ikää, asemaa yrityksessä sekä työkokemusta rakennusosalta. Haastattelukysymysten toisessa, laadullisessa osassa kysyttiin vastaajan mielipiteitä henkilöstön ulkoistamisesta rakennusosalalla yleensä, vastaajan kokemuksista henkilöstöpalvelusalasta sekä sen tarjoamista palveluista sekä myös näkemystä henkilöstöpalveluiden potentiaalista sekä kehityksestä rakennusosalalla yleisesti sekä myös vastaajan omassa yrityksessä. Haastattelun kolmas, neljäs ja viides osa olivat määrällisiä monivalintakysymyksiä, joiden avulla pyrittiin selvittämään vastaajan mielikuvaa ja kokemuksia Värväämön tarjoamista palveluista sekä brändi-imagosta. Haastattelun viides osa oli jaettu kahteen alaosaan, joista ensimmäisessä kysyttiin vastaajan mielipidettä henkilöstöpalvelualan tarjoajan valintaan vaikuttavista tekijöistä sekä toisessa vastaajan mielipidettä tekijöistä, jotka vaikuttavat eniten henkilöstöpalvelun valintaan ja ostopäätöksiin.

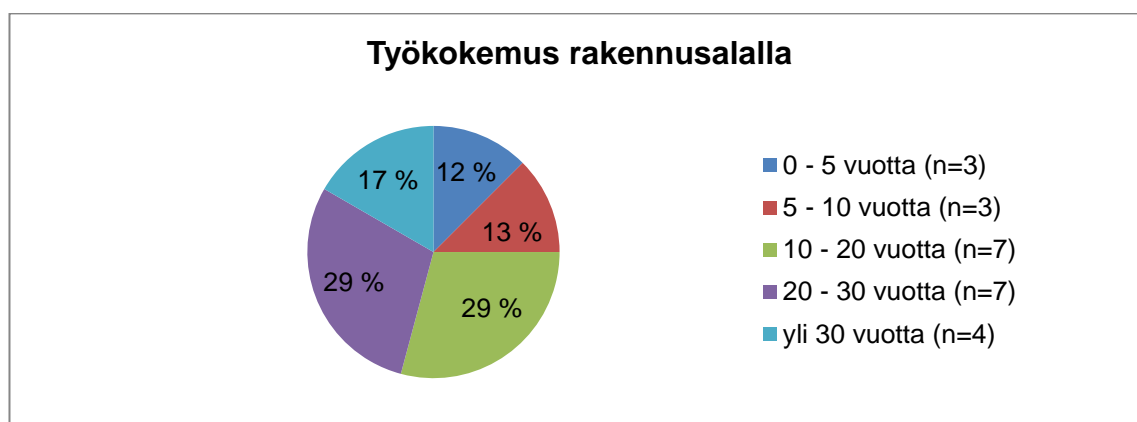
Haastattelulomake sekä tutkimuksen saatekirje löytyvät kokonaisuudessaan liitteistä 1 ja 2. Lopullinen haastattelulomake on käynyt läpi muutamia muutoksia haastatteluiden kestäessä. Alkuperäisestä suunnitelmasta poistettiin muutamia toisiaan toistavia sekä toisiaan täydentämättömiä kysymyksiä, osittain haastateltavien huomiosta sekä myös minun huomiostani.

Tutkimuksen saturaatiopiste eli kylläntyminen havaittiin noin viidennentoista haastateltavan kohdalla, jolloin vastaukset alkoivat noudattaa selkeästi yhtenäistä trendiä, eikä suurta variaatiota vastauksissa juurikaan enää tullut. Haastatteluita päätettiin kuitenkin jatkaa projektin markkinoinnillisen näkökulman johdosta. Aineisto kerättiin siis ennalta sovitussa tapaamisissa, jotka olivat osaltaan myös normaalia, yrityksen myynnillisen linjan mukaista asiakkuuksien hoitoa.

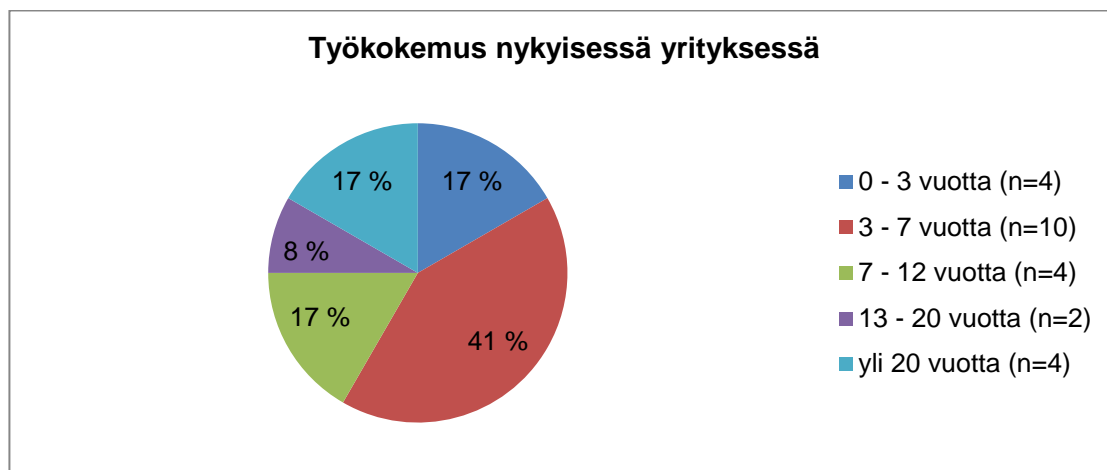
#### 4.4 Vastaajien taustatiedot

Tutkimukseen osallistuneista vastaajista puolet, 12 henkeä, oli edustamiensa yritysten toimitusjohtajia. Muut vastaajien ilmoittamat ammattiasemat olivat työnjohtaja (3), projektipäällikkö, sähkötöiden johtaja (2), vastaava rakennusmestari (2), osakas, tekninen johtaja, liiketoimintajohtaja sekä LVI-projektinjohtaja. Kaikki tutkimukseen osallistuneista vastasivat kysymyksiin henkilöstöpalveluiden tilaajan ominaisuudessa.

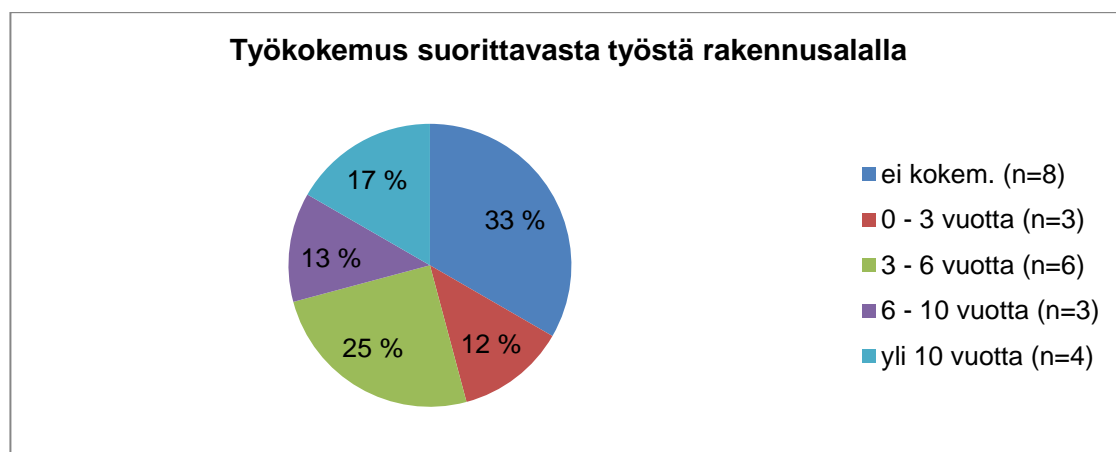
Vastaajien työkokemuksen eri osa-alueet jakaantuivat tutkimuksessa seuraavasti:



Kuvio 19. Vastaajien työkokemus rakennusalalla.



Kuvio 20. Vastaajien työkokemus nykyisessä yrityksessä.



Kuvio 21. Vastaajien työkokemus suorittavasta työstä rakennusalalla.

Vastaajien työkokemuksesta voidaan päätellä (kuviot 19, 20 ja 21), että vastaajat ovat pääosin hyvin kokeneita rakennusalan ammattilaisia, sillä vastaajista kolmella neljäsosalla on yli kymmenen vuoden työkokemus rakennusalalta. Yli puolella vastaajista on myös takanaan yli seitsemän vuotta edustamassaan yrityksessä, joten heidän voidaan ajatella edustavan uskottavasti yrityksensä toimintakulttuuria sekä ajatusmaailmaa. Vastaajien varsinaista ikää sekä sukupuolta ei otettu tutkimuksessa huomioon, koska niitä ei pidetty merkityksellisinä varsinaisen tutkimuksen kannalta. Mainittakoon silti, että kaikki vastaajista olivat miehiä.

#### 4.5 Laadulliset kysymykset

Seuraavissa kappaleissa esitellään markkinointitutkimuksen laadulliset kysymykset. Haastattelukysymys on ensimmäisenä kappaleen alussa ja sen jälkeen seuraa yhteenveto haastattelukysymyksen vastauksista.

Minkälainen on mielestäsi hyvin onnistunut ulkoistusprosessi? Vastaajien mielestä hyvin onnistunut ulkoistusprosessi on luonteeltaan avoin prosessi, jossa sekä tilaaja että toimittaja ovat päässeet selkeään yhteisymmärrykseen tilaajan tarpeesta sekä erityisesti toimittajan käytettävissä olevista resursseista ja toimintatavoista tilauksen täyttämiseksi. Vastauksissa korostui erityisesti toimittajan kyky ymmärtää tilaajan tarve ja tarpeen ammatilliset erityispiirteet. Toimittajalta odotetaan sovituisissa aikatauluissa pysymistä ja saatavuutta, millä tässä tapauksessa tarkoitettiin käytännössä toimittajan yhteyshenkilön nopeutta vastata tilaajan kyselyihin.

Minkä takia ulkoistaminen kannattaa tai ei kannata edustamasi yrityksen tuloksen kannalta? Selkeä enemmistö vastaajista piti henkilöstön ulkoistamista liiketoiminnallisesti kannattavana toimintana yrityksen tuloksen kannalta. Vastaajien mielestä hyvin hallitulla henkilöstön ulkoistamisella on mahdollista saavuttaa tehokkaamman henkilöstöresursoinnin myötä kustannussäästöjä henkilöstökuluissa, mikä käytännössä tarkoittaa parempaa tulosta yritykselle. Useimmiten vuokratun työntekijän työn yksikkökustannus on suurempi kuin vakinaisessa työsuhteessa yrityksessä olevan työntekijän. Kustannussäästöjä on silti mahdollista saavuttaa pidemmällä aikavälillä tarkasteltuna tehdyn työn tehokkuuden kasvun myötä, sillä rakennuslalle on tyypillistä suurikin vaihtelu, ei pelkästään kausittaisen työvoiman tarpeessa vaan myös tilanteissa, joissa esimerkiksi pääurakoitsija muuttaa radikaalisti hankkeen aikataulutusta. Osa vastaajista piti ulkoistamista myös kannattavana, koska henkilöstöä vuokraamalla yritys pystyy reagoimaan nopeammin omien asiakassidosryhmien kysyntään ja tarpeen nopeaan kasvuun, saavuttaen siten parempaa asiakastytyväisyyttä omien asiakkaidensa keskuudessa.

Kuinka paljon yrityksessäsi on ulkoistettua työvoimaa (keskimäärin - %)? Kaikkien vastaajien edustamissa yrityksissä on jossain määrin ulkoistettua työvoimaa. Tähän lukemaan laskettiin mukaan sekä vuokrattu työvoima että aliurakointia tekevät

rakennusalan kumppaniyritykset. Ulkoistetun työvoiman keskiarvo vastaajien yrityksissä oli noin 27 prosenttia.

Kuinka suuri osuus suorittavan työn tekijöistä on mahdollista ulkoistaa yrityksessäsi (Hlö määrä / %-osuus henkilöstöbudjetista)? Vastajille esitettiin tämän kysymyksen yhteydessä tarkennus ulkoistamisen olosuhteista. Vastajille annettiin oletus, että kysytty osuus henkilöstöstä on ulkoistettu kysymysten 2.1 sekä 2.2 asettelun onnistuessa. Näiden olosuhteiden täytyessä jokainen vastaajista ilmoitti ulkoistetun henkilöstönsä kasvavan, jolloin vastaajien edustamien yritysten ulkoistettu henkilöstömäärä oli keskimäärin noin 45 prosenttia.

Mitkä tekijät vaikuttavat ulkoistetun henkilöstön kokonaisuuteen? Keskeiset taustatekijät ulkoistetun työvoiman määrälle vastaajien yrityksissä ovat sisäisten sidosryhmien kuten omien työntekijöiden asenteet vuokrattua työvoimaa kohtaan, yrityksen työtilanteen nouseva tai laskeva trendi, ulkoisten sidosryhmien eli käytännössä asiakkaiden suhtautuminen vuokrattuun työvoimaan sekä omien verkostojen kattavuus ja teho ulkoisissa rekrytointiprosesseissa. Myös henkilöstöpalveluita tarjoavien yritysten palveluiden laatu koettiin useimmiten riskitekijäksi, minkä johdosta henkilöstöpalveluyritysten palveluihin turvaudutaan usein vasta toissijaisesti.

Minkälaisia palveluita haet ensisijaisesti henkilöstöpalveluyritykseltä? Tässä kysymyksessä vastaajien välillä oli selvästi enemmän hajontaa kuin haastattelun ensimmäisissä kysymyksissä. Osa vastaajista turvautuu vuokrattuun työvoimaan vain ja ainoastaan tilanteissa, joissa työmaalle on saatava pikaisesti lisää työvoimaa, ennalta määritellyksi, usein lyhyeksi ajaksi, tasoittamaan oman henkilöstön työkuormaa. Osa vastaajista käyttää edellä mainittujen tilanteiden ohella henkilöstöpalveluyrityksiä myös rekrytointikanavana, helpottaen siten omaa toimihenkilön työtaakkaansa. Osa vastaajista taas kokee, että hyvin ja laadukkaasti toimivasta henkilöstöpalveluyrityksestä on mahdollista saada huolellisesti kartoitettua ja tarpeeseen sopivaa työvoimaa, juuri oikein ajoitettuna. Osa vastaajista, poikkeuksetta yrityksen toimitusjohtaja, näkee henkilöstöpalveluiden käytön ensisijaisesti paremman tuloksen teon kannalta hyödylliseksi.

Mitä riskejä näet suorittavaa työtä tekevän henkilöstön ulkoistamisessa? Kaikki vastaajista olivat yksimielisiä siitä, että henkilöstön vuokraamisen suurimmat riskit liittyvät vuokrattavan henkilöstön ammattitaitoon. Tämä käytännössä tarkoittaa sitä, että henkilöstöpalveluyrityksessä ei osata kartoittaa asiakkaan tarvetta asianmukaisesti. Joko siitä ei ole piitattu tarpeeksi, tai henkilöstökonsultilla ei muuten ole tarpeeksi ammattitaitoa asiakkaan tarpeen mukaisen henkilöstön välittämiseen. Erityisesti vastaajat pitivät riskialttiina henkilöstöpalveluyrityksen myyjän tai asiakasvastaavan ammattitaitoa tai ymmärrystä asiakkaan tarpeesta tai ylipäättään näihin liittyvää välinpitämätöntä asennetta. Vastaajat kokevat henkilöstökonsultit useimmiten perinteisiksi myyjiksi, jotka eivät osaa kartoittaa kattavasti tarvittavan työntekijän ammattitaitoa tai muuta työntekijän ominaisuutta, jolloin työmaalle lähetetään vääränlaisia työntekijöitä. Riskialttiina pidettiin myös vuokratun työntekijän sitoutuneisuutta toimeksiantoon, vastuuntunnottomuutta omasta työstä ja asiakasyrityksen tarpeista. Osa vastaajista oli myös huolestunut omien työntekijöiden suhtautumisesta ulkopuoliseen työvoimaan sekä työmaiden yhteishengen rappeutumiseen vuokratun työvoiman saapumisen myötä.

Miten edellä olevan kysymyksen riskejä voidaan mielestäsi ehkäistä? Vastaajien mielestä yhteistyön syventämisen myötä on mahdollista saavuttaa tilanne, jossa edellä mainitun kysymyksen riskit voidaan käytännössä eliminoida lähes täydellisesti. Vastaajien mielestä henkilöstöpalveluyrityksen myyjän tai asiakasvastaavan ammattitaito ja ymmärrys asiakkaan erityistarpeista on ratkaisevassa asemassa ylipäättään yhteistyön kehittymiselle. Kun myyjä ymmärtää asiakasyrityksen toimialaa sekä henkilöstöön liittyviä ja usein yksityiskohtaisia tarpeita, on mahdollista saavuttaa tilanne, jossa yritys voi käyttää vuokrattua työvoimaa jatkuvasti, mutta kuitenkin omaan työmääräänsä tilanteen mukaan sopeuttaen. Tärkeässä asemassa ovat myös sekä henkilöstöpalveluyrityksen että asiakasyrityksen työhyvinvointiin liittyvät, yhteneväiset prosessit sekä asenteet.

Miten henkilöstöpalveluiden kysyntä tulee kehittymään mielestäsi rakennusalalla tulevaisuudessa? Vastaajat olivat täysin yksimielisiä siitä, että vuokratun työvoiman ja henkilöstöpalveluiden määrä tulee kasvamaan rakennusalalla tulevaisuudessa. Tämä johtuu osaltaan siitä, että rakennusalalla toimivat henkilöstöpalvelualan yritykset tulevat mitä todennäköisemmin kehittämään palveluitaan entistä laadukkaammiksi ja helpommin lähestyttävimmiksi. Toinen merkittävä syy alan kasvuun on myös

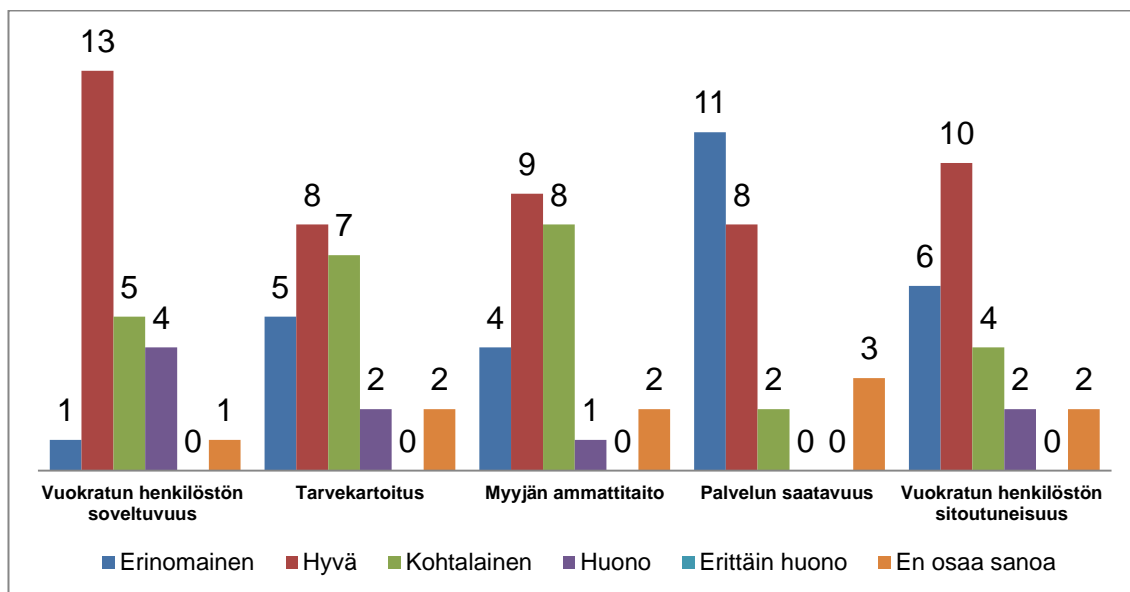
rakennusurakoiden muuttuminen yhä pienemmiksi osakokonaisuuksiksi, jolloin rakennusalalla toimivien yritysten mahdollisuudet henkilöstökustannusäättöihin kasvavat henkilöstön joustomahdollisuuksien myötä.

Mitkä ovat rakennusalalla toimivien henkilöstöpalvelualan yritysten suurimmat kehityskohteet? Kuten kysymyksessä 2.8 tuli myös ilmi, vastaajien mielestä suurimmat kehityskohteet liittyvät henkilöstöpalveluyritysten palveluiden ammattitaidollisiin ja laadullisiin tekijöihin. Osaamistasoa tulisi nostaa henkilöstöpalveluyritysten toimihenkilöiden teknisessä tietotasossa sekä rakennustoimialan yleisessä, liiketaloudellisessa ymmärtämisessä. Rekrytointiprosesseja tulisi kehittää työntekijöiden houkuttelemiseksi sekä motivoimiseksi epätyypillisiin, vuokraperusteisiin työsuhteisiin. Rakennustoimialan lainopillisessa sekä työehtosopimukseen liittyvässä osaamisessa on myös vastaajien mielestä parantamisen varaa.

Kuinka tärkeänä pidät palveluntarjoajan ja asiakasyrityksen välisen yhteistyön syvyyttä palvelun kokonaistason kannalta? Vastaajien mukaan yritysten välisen yhteistyön syvyys sekä saavutettu luottamus on ensiarvoisen tärkeää laadukkaan toiminnan ja yhteistyön takaamiseksi. Syvyyttä yhteistyölle sekä luottamukselle on mahdollista saavuttaa yhteisten ja yhdessä sovittujen päämäärien ja tavoitteiden myötä. Vastaajien mielestä on myös tärkeää, että palveluntarjoaja on mahdollisimman avoin omissa sisäisissä prosesseissaan, jotka vaikuttavat palvelun kokonaislaatuun sekä palvelukokemukseen. Siten ainoastaan avoin ja vilpitön suhde yritysten välillä takaavat edellytykset menestyksekkäälle yhteistyölle ja kumppanuudelle.

#### 4.6 Määrälliset kysymykset

Tutkimuksen määrälliset kysymykset olivat monivalintakysymyksiä ja ne koskivat vastaajien mielipiteitä Värväämön palveluiden laadusta, Värväämön brändi-imagosta sekä rakennusalalla toimivien henkilöstöpalvelualan yritysten eroista ja ostopäätöksiin vaikuttavista tekijöistä. Kysymykset kolme ja neljä koskivat Värväämötä ja viimeinen, kahteen osaan jaettu viides kysymys koski henkilöstöpalvelualan yrityksiä yleensä.



Kuvio 22. Vastaajien arvio Värväämön palveluiden laadusta.

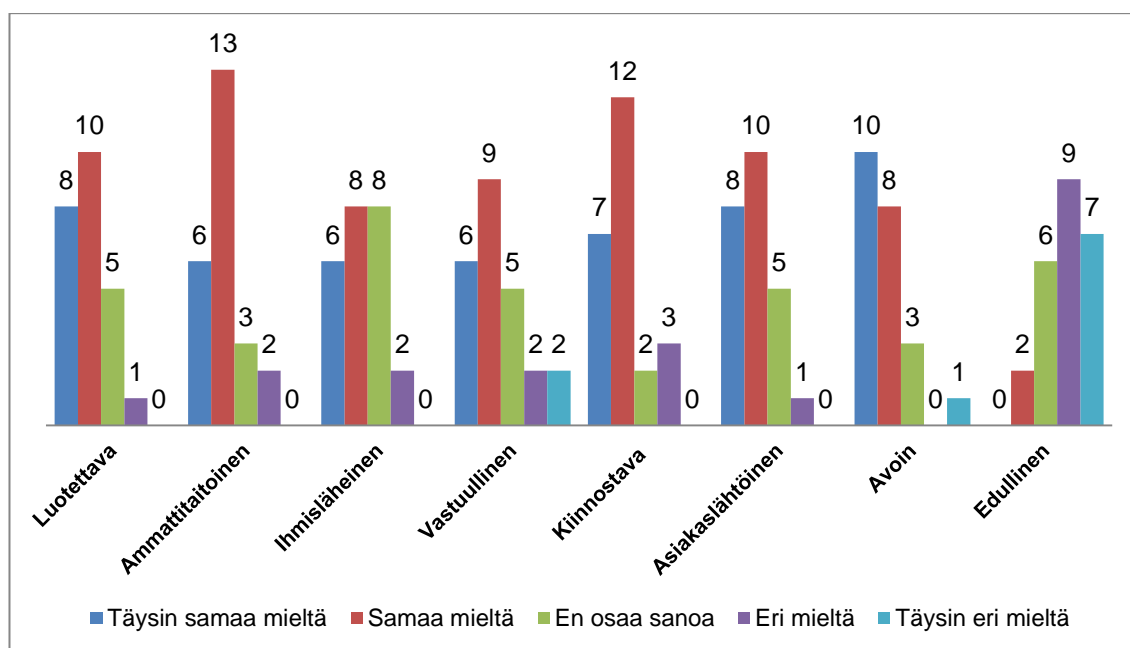
Näiden kysymysten avulla oli tarkoitus selvittää tilaajien kokemuksia Värväämön palveluprosessien laadusta. Vastausten perusteella haastatteluihin osallistuneet ovat olleet pääasiassa tyytyväisiä Värväämön palveluihin. Vuokrattu henkilöstö on soveltunut tilattuun tarpeeseen joko hyvin tai kohtalaisesti, toisaalta osa vastaajista on myös saanut myös huonoja kokemuksia välitetyn henkilöstön soveltuvuudesta asiakkaan tarpeeseen.

Tilauksen yhteydessä tehtävä tarvekartoitus liittyy läheisesti myyjän ammattitaitoon. Tämä on selvästi myös havaittavissa tuloksissa, jotka vastaavat käytännössä toisiaan. Tästä voidaan tulkita, että Värväämössä osataan tehdä tarvekartoitusta asiakkaan kanssa yhteistyössä käytännössä hyvin ja sen ymmärretään olevan tärkeä osa onnistunutta palvelukokemusta. Värväämön palvelut ovat myös hyvin asiakkaiden saatavilla, ja myyjät reagoivat asiakkaiden tarpeeseen asiakkaan vaatimalla nopeudella.

Kysymysten viimeinen osa koski vuokratun henkilöstön sitoutuneisuutta. Henkilöstöpalvelualalla tarjottavien työsopimusten epätyypillisestä luonteesta vuoksi vuokrattava henkilöstö ei tyypillisesti ole kovinkaan sitoutunutta työnantajarytykseen, mikä johtaa normaalia suurempaan vaihtuvuuteen ja sitä myöten ongelmiin tarjottavan

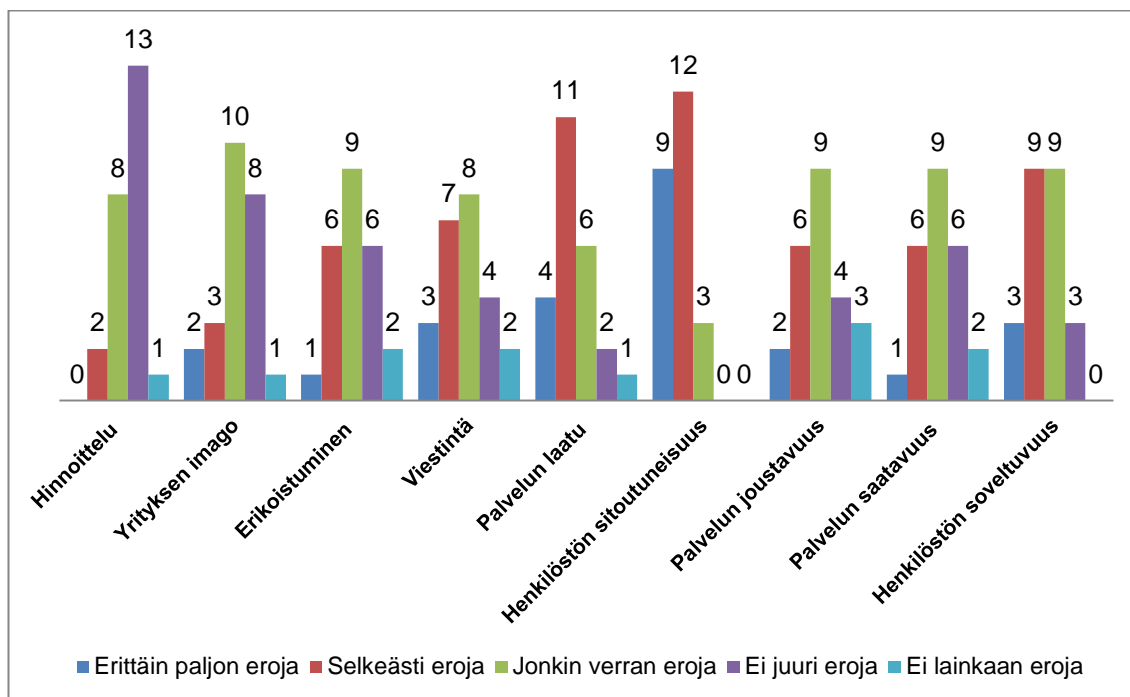


palvelun laadussa. Kyselyyn vastanneet joka tapauksessa kokivat Värviämön vuokrattavan henkilökunnan olevan hyvin tehtäviinsä sitoutunutta, mikä tarkoittaa käytännössä sitä, että vuokrattavat henkilöt ovat suorittaneet määrättyt työtehtävät toimeksiannon loppuun saakka yleensä hyvin (kuvio 22).



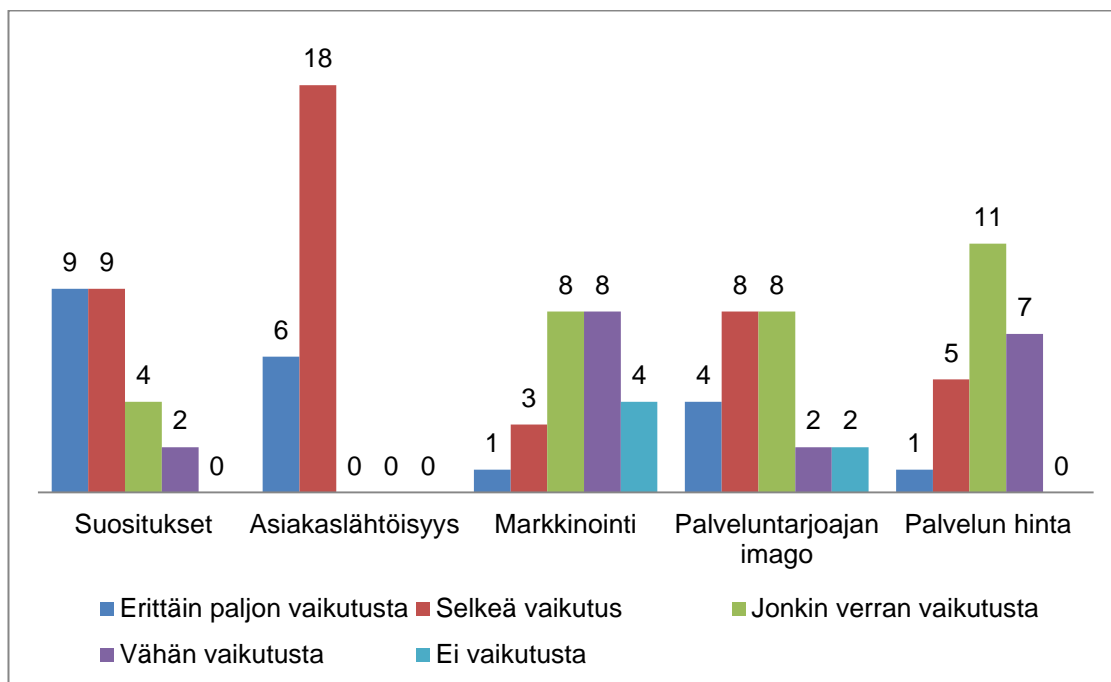
Kuvio 23. Vastaajien mielipiteet Värviämön brändi-imagosta.

Haastattelun seuraava kysymys koski Värviämön brändi-imagoa. Vastauksissa korostuivat selvästi eniten kokemusperäiset seikat kuten ammattitaito ja asiakaslähtöisyys. Kuten edellisessä kysymyspatterin analyysissä todettiin, myyjät osaavat yleensä tehdä tarvekartoitusta ammattitaitoisesti, minkä voidaan tulkita heijastuvan Värviämön brändiin. Myös Värviämön ulkoisessa viestinnässä korostamat arvot, kuten ihmisläheisyys, vastuullisuus ja avoimuus, nousevat positiivisesti esille vastauksissa. Mielikuvat ja kokemukset palvelun edullisuudesta ovat linjassa vuokratun henkilöstön työn yksikkökustannusten kanssa, jotka ovat käytännössä kalliimmat kuin vakinaisen henkilöstön kustannukset. (Kuvio 23.)

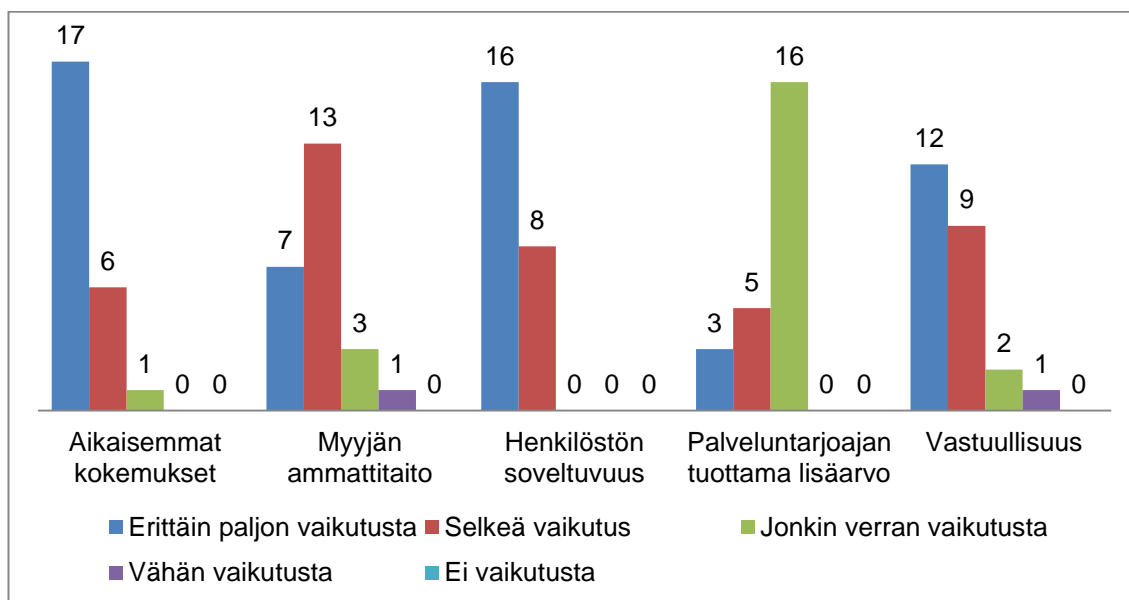


Kuvio 24. Vastaajien käsitykset henkilöstöpalveluyritysten eroista.

Seuraavassa kysymyksessä perehdyttiin vastaajien mielipiteisiin rakennusalalla toimivien henkilöstöpalveluyritysten palveluiden eroista. Vastauksissa korostuivat palvelun kokonaislaatu sekä henkilöstön soveltuvuus. Myös henkilöstön sitoutuneisuudessa on selviä eroja yritysten kesken. Yritysten viestinnässä ja palvelun joustavuudessa ilmeni myös jonkin verran hajontaa yritysten välillä. Vähiten alan yritykset erottuvat hinnoittelussaan sekä imagossaan. Henkilöstöpalveluala on hyvin kilpailtu ja erityisesti rakennustoimialaan keskittyneitä yrityksiä on paljon, mutta ne eivät käytännössä juuri erotu toisistaan hyvin samankaltaisten palveluiden ja hinnoittelumallien vuoksi. (Kuvio 24.)



Kuvio 25. Vastaajien ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät, osa 1.



Kuvio 26. Vastaajien ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät, osa 2.

Määrällisten kysymysten viimeisessä osassa tiedusteltiin vastaajien ostopäätöksiin vaikuttavia tekijöitä. Erittäin paljon tai selkeä vaikutus on välitettävän henkilöstön soveltuvuudella, palveluntarjoajan asiakaslähtöisyydellä sekä palveluntarjoajasta saaduilla suosituksilla, aikaisemmillä käyttökokemuksilla sekä myyjän ammattitaidolla. Myös markkinoinnilla ja palveluntarjoajaan liittyvällä imagolla on jonkin verran merkitystä ostopäätöstä tehdessä. Myös palveluntarjoajan vastuullinen toiminta nähdään tärkeänä osana kokonaispalvelua, jolla on merkittävä vaikutus ostopäätökseen. Palvelun hintaa ei nähdä kovin suurena vaikuttimena. (Kuviot 25, 26.)

## **5 Johtopäätökset**

### **5.1 Nykytilanne**

Tutkimuksen tulokset osoittavat yksiselitteisesti, että rakennusalalla on selvää, jatkuvaa ja myös potentiaalisesti kasvavaa kysyntää henkilöstöpalveluita tuottaville yrityksille. Pääkaupunkiseudulla toimivat rakennusalan yritykset käyttävät tottuneesti ulkoistettua työvoimaa, erityisesti akuuteissa tilanteissa joissa henkilöstön määrää on nopeasti lisättävä. Merkittävin johtopäätös tutkimuksesta kuitenkin on se, että yritykset olisivat valmiita käyttämään vuokrattua työvoimaa enemmänkin, jos henkilöstöpalveluita tarjoavien yritysten palvelun laatu olisi nykyistä parempi.

Haastatelluissa oli useampi vastaaja, joka oli valmis jopa tuplaamaan ulkoistetun henkilöstön osuutensa oikean kumppanin löytyessä. Yrityksissä koetaan, että erityisesti välitystoiminnassa työskentelevien henkilöiden rakennusalaan liittyvässä ammattitaidossa on puutteita, mikä johtaa liian usein epäonnistuneisiin toimeksiantojen toteutuksiin. Tilausvaiheessa tehtävä tarvekartoitus on kriittinen vaihe palveluprosessissa. Myös asiakkuuksien hoitoon liittyvää jatkuvaa tarvekartoitusta ei tehdä tai ei osata tehdä tarpeeksi kattavasti, jotta henkilöstöpalveluyritys olisi ikään kuin askeleen edellä asiakastaan ja valmiina tuottamaan asiakkaalle oikea-aikaisia ja asiakkaalle räätälöityjä palveluita. Käytännössä tämä tarkoittaa asiakkaan tarpeen

mukaisen henkilöstön kartoittamista sekä rekrytointia etupainotteisesti, toimeksiantoja ennustaen.

Ammattitaitoisesti toimivan ja korkeat laadulliset kriteerit omaavan henkilöstöpalvelualan yrityksen on mahdollista saavuttaa merkittävää etua kilpailijoihin nähden. Menestyksellä, yrityksen liikevaihtoa systemaattisesti kasvattava toiminta edellyttää riittävän teknisen tietämyksen omaavaa henkilöstöä sekä myyntiin että rekrytointiin. Myyjien on tunnettava asiakkaiden tarpeet ja erityispiirteet, jotta vaadittava tieto asiakkailta saadaan välitettyä vuokrattavaa henkilöstöä rekrytoivalle henkilöstölle. Myyjien on myös saavutettava riittävä kahdenkeskeinen luottamus asiakkaiden parissa, jotta he olisivat valmiita avaamaan omia toimintaperiaatteitaan riittävän kattavasti.

Lähes yhtä tärkeään osaan tutkimuksessa nousivat työhyvinvointiin liittyvät seikat henkilöstöpalvelualan yritysten toiminnassa. Vuokrattavan henkilöstön sitoutuneisuus on erittäin tärkeä osa toimeksiannon onnistumiseen liittyen, sillä vain työtehtävään sitoutunut ja työnantajalleen uskollinen työntekijä voi suorittaa määrätyt työtehtävät asianmukaisesti. Vastaajat näkevät työhyvinvoinnin ja vastuullisen toiminnan myös tärkeänä osana omille sidosryhmilleen, usein pääurakoitsijoille, jolloin vuokralla oleva työvoima on identtisessä asemassa ja vastuussa työmaalla kuin asiakasyrityksen oma vakinainen henkilökuntakin. Työhyvinvointi on elimellinen osa modernia työelämää ja se on siten tärkeässä osassa kumppanuuksia muodostettaessa. Työhyvinvointiin aidosti panostavalla henkilöstöpalvelualan yrityksellä, joka pystyy osoittamaan sen konkreettisilla esimerkeillä, on mahdollisuuksia saavuttaa strategista kilpailuetua kilpailijoihin nähden, erityisesti pitkällä aikavälillä.

## 5.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Laadullisin menetelmin tehdyn markkinointitutkimuksen onnistumisen tärkeä edellytys onnistumiselle on tutkimuksen riittävä validiteetti eli pätevyys. Eskola ja Suoranta (1998, 210) tiivistävät tutkimuksen luotettavuuden tutkijan subjektiivisuuden avoimeen myöntämiseen ja koko tutkimusprosessin avoimeen tarkasteluun tämän subjektiivisuuden kannalta. Tämän markkinointitutkimuksen validiteettia tuleekin siten arvioida tutkimusprosessin kokonaisuutta sekä tutkijan asema toimeksiantajayrityksessä huomioon ottaen. Pidän siinä mielessä tutkimusta

onnistuneena, että sen avulla on saatu tutkimusongelmaan vastaavaa ja tarkoituksenmukaista tietoa sekä haastateltavista että toimeksiantajayrityksestä. Tutkimuksen perusteella voidaan tehdä selviä kehitysehdotuksia toimeksiantajalle, ja sen tulokset ovat uskottavasti johdettavissa koko tutkimuksen perusjoukkoon. Tutkimuksen ulkoisella validiteetilla taas tarkoitetaan kerätyn aineiston ja siitä tehtyjen tulkintojen sekä tutkimuksen johtopäätösten välistä pätevyyttä (Eskola & Suoranta 1998, 213). Kerätty haastatteluaineisto oli suppea, mutta kuitenkin riittävän kattava aineiston kylläntymisen saavuttamiseksi ja siitä oli selkeä tehdä päätelmiä haastateltavien mielipiteistä. Tutkimuksen tekeminen laadullisin menetelmin haastatteleamalla oli oikea, jotta tutkimusongelman mukaista tietoa saatiin tarpeeksi kattavasti esille. Tutkimuksen määrällisten kysymysten kohdalla on kenties syytä harkita, että onko valittu otos tarpeeksi suuri uskottavan ja toistettavan tuloksen saamiseksi. Reliabiliteettiin vaikuttaa myös tutkimusasetelma sekä otoksen valinta. On tärkeää huomioida, että otos koostui toimeksiantajan nykyisistä, tilaavista asiakkaista minkä voidaan olettaa vaikuttavan vastauksiin ja niistä tehtäviin päätelmiin, erityisesti viidennessä monivalintakysymyksessä kysymyksessä.

### 5.3 Kehitysehdotukset ja jatkotoimenpiteet

#### 5.3.1 Myyntiprosessin kehittäminen

Värväämön myyntistrategia tulisi sopeuttaa asiakkaiden ja kokonaisuudessa rakennusalan toimijoiden tarpeiden mukaiseksi. Asiakkuuksien hoitoa tulisi muokata siten, että asiakkuuksien arvo yritykselle huomioidaan nykyistä selkeämmin. Tämä on toteutettavissa siten, että luodaan avainasiakasjärjestelmä, joka arvottaa asiakkuudet esimerkiksi niiden myyntipotentiaalin tai rakennusalan markkinaosuuden mukaan. Avainasiakkaille määritellään asiakkuuden hoitaja, jonka ensisijainen tavoite on kasvattaa asiakkuuden osuutta Värväämön kokonaisliikevaihdosta. Menestyksekkään asiakkuuden hoidon vaatimuksena on asiakassuhteen lujittaminen ja luottamuksen lisääminen, kuten tutkimus yksiselitteisesti osoittaa. Asiakkuuden kehittämisen edellytyksenä on mahdollisimman syvä ymmärrys asiakkaan liiketoimintaympäristöstä sekä asiakkaan sisäisistä prosesseista.

Prosesseja yhteen sovittamalla yksittäisten kauppatahtumien merkitys vähenee ja asiakassuhteen kokonaisvaltaisen johtamisen merkitys kasvaa. Ennen kaikkea myyjien tulee keskittyä asiakkaan kuuntelemiseen ja siten tarpeiden tunnistamiseen. Tarvetiedustelun tulee olla jatkuva, asiakkuuden arvoa kehittävä prosessi. Jatkossa ehdotan KPI-mittariston (engl. Key Performance Indicator) käyttöönottoa, harkituin ja yrityksen toimintaan ja strategiaan sopivin osa-aluein (Piatt 2012). Värväämön toiminnan kehittämisen kannalta oleellisia mittareita ovat esimerkiksi asiakkuuksien liikevaihtoon ja kannattavuuteen liittyvät mittarit sekä asiakastyytyväisyystutkimukset. Myyjien suorituskyvyn mittareiksi käyvät esimerkiksi uusasiakaskontaktointi ja muu vastaava mitattava aktiivisuus.

Asiakkuuksien tehokkaamman hallinnan vuoksi olisi syytä jollain aikavälillä siirtyä käyttämään nykyistä tehokkaampaa ja modernia asiakkuuksien hallintajärjestelmää (engl. Customer Relationship Manager, CRM). Asiakaslähtöisen ajattelun myötä asiakkuudet tulisi nähdä selkeämmin yrityksen resursseina, joihin tulee kohdistaa asiakkuuden mukaisia räätälöityjä toimenpiteitä. Yrityksen kasvaessa asiakkaiden ja tilaajien määrä kasvaa, minkä seurauksen asiakasmassaa on vaikea hallita ja ymmärtää ja sen seurauksena myynnistä ei saada parasta mahdollista tehoa irti. CRM-ohjelmiston myötä on helpompaa tunnistaa strategisesti merkittävät asiakkuudet, luoda räätälöityjä ohjelmia asiakastoimenpiteisiin sekä ennen kaikkea seurata myynnin kehitystä mittareiden myötä ja tehdä tarvittavia ja korjaavia toimenpiteitä myyntikurssin kääntämiseksi.

On myös syytä harkita vastaisuudessa muodollisesti pätevien, kuten rakennusalan insinöörien tai teknikoiden palkkaamisesta myyjiksi, sillä tutkimustulokset osoittivat selkeästi vastaajien mielikuvat rakennusalalla toimivien henkilöstöpalveluyritysten myyjien teknisestä ammattitaidosta. Värväämön myynnille tulisi myös määritellä selkeät mittarit asiakkuuksien sekä myyjien suorituskyvyn mittaamiseksi. Suorituskyvyn mittarit, jatkuva arviointi sekä palautteiden jatkuva virta ovat erittäin tärkeitä yksilöiden kehittämisen sekä organisaation suorituskyvyn kannalta. On syytä huomioida, että mittarit eivät välttämättä ole pelkästään numeerisia, taloudelliseen kasvuun viittaavia vaan mittareina voidaan yhtä hyvin pitää laatuun ja muihin inhimillisiin tekijöihin viittaavia arvoja ja määreitä. (Järvinen & Rantala & Ruotsalainen 2014, 56.)

### 5.3.2 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Värväämö toimii jo valmiiksi modernin palveluorganisaation vaatimusten mukaisesti (Kuvio 10) hyvin matalalla hierarkialla. Tämä on ymmärrettävää yrityksen nuori ikä huomioiden, mutta tärkeintä kuitenkin on, että matala ja epämuodollinen yrityskulttuuri on osa Värväämön omaa toimintamallia ja ideologiaa jo yrityksen perustamisesta lähtien. Matalan hierarkian organisaatiossa tiedon mahdollisimman vapaa liikkuvuus on erittäin tärkeää, ei pelkästään sen vuoksi että toimihenkilöt tietäisivät mahdollisimman paljon kaikesta mahdollisesta yritykseen liittyvästä, vaan siksi että tiedon vapaa liikkuvuus mahdollistaa yksilöiden, tiimien ja koko organisaation kehittymisen sekä kokonaisvaltaisemman ja osallistuvamman asenteen yrityksen toimintaan sekä liiketaloudellisten innovaatioiden luontaisen syntymisen. Lehtinen (2004, 173) tiivistää asian seuraavasti: ”Mitä laajemmin organisaatio saadaan mukaan strategioiden ja ennen kaikkea hoitomallien laatimiseen, sitä paremmin niiden käytännön toteutus onnistuu.” Modernin esimiestyön ytimessä on valmentava lähestymistapa johtamiseen ja alaisten jatkuva kannustaminen epäkohtien havainnointiin. Tärkeää onkin pitää kiinni valitusta toimintamallista mutta kuitenkin siten, että jatkossa vastuut eri prosesseista sekä myyntiin että rekrytointiin liittyvästä tehdään paremmin selväksi yrityksen toimihenkilöille.

Työhyvinvointi on tärkeä ja erottamaton osa modernia työelämää. Värväämö on ottanut toimintansa alusta alkaen sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässään huomioon työhyvinvoinnin ja sen merkityksen rakennusalan työskenneville ihmisille. Käytännössä tämä on tarkoittanut organisaation helppoa lähestyttävyyttä, rentoutta, ihmisläheisyyttä ja sen kaltaista toimintatapaa, minkä tarkoitus on tehdä yrityksestä houkutteleva kumppani rakennusalan yrityksille. Yrityksessä on ollut toiminnan alusta alkaen alkoholittomuutta korostava linja. Alkoholien liikakäyttö on erityisesti rakennusalan perinteinen ongelma ja Suomen kaikista työkäisistä miehistä neljäkymmentä prosenttia on alkoholin riskikäyttäjiä (Hirvonen & Jurvansuu & Kivistö 2010, 14).

Vuokrattavilta työntekijöiltä sekä myös asiakkailta saadun palautteen perusteella Värväämön painotus työhyvinvointiin on ollut erittäin tervetullutta sekä myöskin uutta, erityisesti henkilöstöpalvelualan yritykselle. Tällä hetkellä vuokrattaville työntekijöille tarjotaan palkan ulkopuolisina etuina ylimääräinen lounasseteli viikkotyötuntien



täytyttyä sekä noin kaksi kertaa kuukaudessa järjestettävä liikuntaan liittyvä tapahtuma, kuten uinti-, kiipeily tai keilausvuoro. Jatkossa vastaavat toimenpiteet tulisi ottaa selkeästi esille yrityksen markkinoinnissa ja niitä tulisi kehittää, erityisesti työntekijöiden mielipide huomioon ottaen. Henkilöstöetuja tarjoamalla on mahdollista saavuttaa kilpailuetua, koska siten yritykseen saadaan houkutelua entistä parempaa ja motivoituneempaa työvoimaa asiakkaille välitettäväksi ja se tekee yrityksestä vetovoimaisemman asiakkaiden keskuudessa.

Tämä markkinointitutkimus on osoittanut, että asiakkaiden mielipide on tärkeässä asemassa yrityksen toimintaa kehitettäessä. Jatkotoimenpiteenä ehdotan, että vastaavantyyppinen mutta määrällisin metodein tehtävä asiakastytyväisyystutkimus tehtäisiin asiakasyritysten tilaajille, esimerkiksi vuoden välein. Asiakkailta saadun ja lähtökohtaisesti objektiivisen tiedon perusteella yrityksen toimintaa voidaan kehittää ja sen strategiaan voidaan tehdä tarvittavia muutoksia. Samalla tavalla vuokrattavan henkilöstön mielipiteen kuuleminen on aivan yhtä tärkeää, ja vastaavan tyyppinen tyytyväisyystutkimus olisi syytä tehdä myös vuoden tai kenties puolen vuoden välein. Vuokrattavan henkilöstön mielipiteiden ja kokemusten perusteella omia sisäisiä prosesseja voidaan muokata ja parantaa, jotta asiakkaille saadaan tuotettua entistä parempaa palvelua.

### 5.3.3 Markkinoinnin ja brändin kehittäminen

Värväämön brändi on nykyisellään kilpailijoista erottuva ja selvästi hahmotettava. Pelkästään yrityksen suomenkielinen nimi luo mielikuvan yrityksen tarkoituksesta ja se erottuu edukseen, kun sitä verrataan kilpailijayritysten nimiin, kuten Selektä, Maximus, Carrot tai Briko. Värväämön viestinnässä korostuvat avoimuus, ihmisläheisyys sekä ammattilaisuus ovat selvästi tarttuneet asiakasyritysten ajatusmaailmaan. Jatkon kannalta on tärkeää vahvistaa entisestään edellä mainittuja arvoja ja tuoda niitä selkeästi esille yrityksen markkinoinnissa. Brändikommunikaatiossa tulee myös painottaa yrityksen edustajien henkilökohtaista toimintaa, ja se tulisi ulottaa tehokkaasti myös vuokrattavien työntekijöiden ulosantiin ja työmaalla työskentelyyn. Värväämön sisäinen ja laadullinen toiminta tulee olla sen mukaista, että voidaan luottaa vuokrattavien työntekijöiden olevan yksi osa myyntiorganisaatiota (Grönroos 2009, 60). Brändi-imagon kehittämistyössä monikanavaista ja sosiaaliseen mediaan painottuvaa

digitaalista markkinointia on syytä tehostaa, ei pelkästään sen kustannustehokkuuden vuoksi vaan myös ilmiöiden synnyttämiseksi ja tuoreen yrityksen nimen tunnettuuden ja ideologian edistämiseksi.

”Asiakas valitsee ajan, paikan ja päätelaitteen kommunikoidessaan yrityksen kanssa” (Filenius 2015, 80). Värväämö on kehittämässä yhteistyössä IT-kumppaninsa kanssa mobiililaitteissa toimivaa henkilöstönhallintajärjestelmää, jonka kautta asiakas hallinnoi vuokralla Värväämön kautta olevaa henkilöstöään. Palvelu on kokonaisvaltainen, eikä asiakkaan tarvitse enää varsinaisen keväällä 2016 tapahtuvan käyttöönoton jälkeen turvautua pelkästään henkilökohtaiseen kontaktiin Värväämön edustajan kanssa, vaan hän voi tehdä mieleisiään henkilöstötoimenpiteitä ajasta ja paikasta riippumatta. Mobiilipalvelun myötä asiakas voi myös tehdä tilauksia ja valita mieleistään työvoimaa, antaa palautteita vuokratuista ja vuokralla olevista työntekijöistä, lähettää viestejä Värväämön toimihenkilöille kuten taloushallintoon, myyntiin tai rekrytointiin.

Vastaavaa palvelua ei ole tällä hetkellä kenelläkään kilpailijoista ja se tulee onnistuessaan lisäämään Värväämön houkuttelevuutta huomattavasti sekä sitouttamaan asiakkaita Värväämön entistä tiiviimmin. Sovelluksen kehitystyössä tulisi painottaa yksilöllisesti asiakkaiden erityistarpeita sekä muita mieltymyksiä henkilöstön valinnassa. Sovelluksen myötä on myös mahdollista viestiä asiakkaille entistä tehokkaammin Värväämön ydinarvoja. Sovellus tulee myös vuokralla olevan henkilöstön käyttöön ja se tulee sujuvoittamaan ensisijaisesti viikkotuntilistojen täyttöä mutta toimii myös sisäisen viestinnän välineenä.

## Lähteet

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Kolmastoista painos. Edita, Helsinki.

Blomqvist, Ralf & Dahl, Johan & Haeger, Tomas & Storbacka, Kaj 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Toinen painos. Sanoma Pro oy, Helsinki.

Dessler, Gary 2011. Human Resource Management. 12<sup>th</sup> global edition. Pearson, Harlow.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Toinen painos. Vastapaino, Tampere

Filenius, Marko 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Docendo oy, Jyväskylä.

Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. WSOY pro, Helsinki.

Hannus, Jouko 2003. Prosessijohtaminen. Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Kuudes painos. HM&V Research oy, Espoo

Hertzen, Pirjo von 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Talentum, Helsinki

ICC/Esomar, Kansainvälinen säännöstö markkina- ja yhteiskunnallista tutkimusta varten. Markkinatutkimusliitto SMTL ry.

[Http://www.markkinatutkimusliitto.fi/eettiset\\_saannot/iccesomar-kansainvalinen-saannosto-markkina--ja-yhteiskunnallista-tutkimusta-varten](http://www.markkinatutkimusliitto.fi/eettiset_saannot/iccesomar-kansainvalinen-saannosto-markkina--ja-yhteiskunnallista-tutkimusta-varten). Luettu 12.12.2015.

Järvinen, Pekka 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Toinen painos. WSOY, Helsinki.

Järvinen, Pekka 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Toinen painos. WSOY, Helsinki.

Järvinen, Pekka T & Rantala, Jukka & Ruotsalainen, Petri 2014. Johda suoritusta. Talentum, Helsinki.

Listenmaa, Jani & Mujunen, Henriikka & Kultanen, Helena 2015. Jäsentutkimus 2015. Henkilöstöpalvelualojen liitto 11.6.2015.

[Http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/tutkimukset/hpl-jasentutkimus-2015\\_final-netti.pdf](http://www.hpl.fi/media/liitetiedostot/tutkimukset/hpl-jasentutkimus-2015_final-netti.pdf). Luettu 15.1.2016.

Kivistö, Marketta & Jurvansuu, Hanna & Hirvonen, Leena 2010. Alkoholi ja työpaikka. Alkoholihaittojen ehkäisyn tarve ja käytännöt työpaikoilla. Työterveyslaitos, Helsinki.

Laento, Kari & Ståhle, Pirjo 2000. Strateginen kumppanuus. Avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. WSOY, Helsinki

Lehtimäki, Tuula & Malinen, Pekka & Salo, Jari & Simula, Henri 2010. Uuden B2B-tuotteen menestyksekkäs kaupallistaminen. Teknologiainfo Teknova, Helsinki.

Lehtinen, Jarmo R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Edita, Helsinki.

Lehtinen, Jarmo R & Storbacka, Kaj 2005. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Kuudes painos. WSOY, Helsinki.

Malhotra, Naresh K. & Birks, David F. & Wills, Peter 2012. Marketing research. An applied approach. 4th edition. Pearson, Harlow.

Mattinen, Hannu 2006. Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi. Talentum, Helsinki.

Mäntyneva, Mikko & Heinonen, Jarmo & Wrangle, Kim 2008. Markkinointitutkimus. WSOY, Helsinki.

Ojasalo, Jukka & Ojasalo, Katri 2010. B-to-B -palvelujen markkinointi. WSOY pro, Helsinki.

Palosaari, Joonas 2015. Toimitusjohtaja. Värväämö Oy. Haastattelu 10.11.2015

Piatt, Jason 2012. Five rules for selecting the best KPIs to drive operational improvement. [Http://www.industryweek.com/lean-six-sigma/five-rules-selecting-best-kpis-drive-operational-improvement](http://www.industryweek.com/lean-six-sigma/five-rules-selecting-best-kpis-drive-operational-improvement). Luettu 12.12.2015.

Pk-yritys. Tilastokeskus. [Http://www.stat.fi/meta/kas/pk\\_yritys.html](http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html). Luettu 4.1.2016.

Rakentamisen näkymät Euroopassa. Euroconstruct raporttiaineisto joulukuu 2015. [Http://www.forecon.fi/sites/default/files/2015DEC\\_EUROCONSTRUCT\\_esitteet\\_joulukuu%2015.pdf](http://www.forecon.fi/sites/default/files/2015DEC_EUROCONSTRUCT_esitteet_joulukuu%2015.pdf). Luettu 15.1.2016

Rakentamisen työllisyys 2015. Rakennusteollisuus RT ry. [Https://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Talous-tilastot-ja-suhdanteet/Kuviopankki/Tyomarkkinat/](https://www.rakennusteollisuus.fi/Tietoa-alasta/Talous-tilastot-ja-suhdanteet/Kuviopankki/Tyomarkkinat/) Luettu 13.11.2015

Salli, Minna 2012. Epätyypilliset työsuhteet käytännönläheisesti. Erilaiset työn tekemisen tavat ja muodot. Kauppakamari, Helsinki.

Sydänmaalakka, Pentti 2000. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Seitsemäs painos. Kauppakaari, Helsinki.

Sädevirta, Markus 2002. Määräaikaiset työsuhteet ja työvoiman vuokraus. WSOY, Helsinki

Vilka, Hanna 2007. Tutki ja mittaa: määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi: Helsinki

Värväämö Oy. [Http://varvaamo.fi](http://varvaamo.fi). Luettu 22.3.2016



## Saatteeksi

Tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää Värväämö Oy:n asiakkaiden kautta modernin henkilöstövuokrauksen nykytilannetta sekä tulevia painopistealueita rakennusteollisuuden piirissä.

Tutkimuksella pyritään edesauttamaan Värväämö Oy:n toimintaa tuottamalla ajankohtaista tietoa asiakassidosryhmän palvelutarpeista sekä henkilöstöpalvelutoimialaa koskevista näkemyksistä. Sen tavoitteena on myös tiivistää ja monipuolistaa vastaajien edustamien yritysten sekä Värväämö Oy:n välistä viestintää sekä yhteistyötä.

Haastattelussa vastataan suljettuihin ja määrällisin menetelmin analysoitaviin monivalintakysymyksiin sekä avoimiin, laadullisin menetelmin analysoitaviin kysymyksiin. Edellytyksenä markkinointitutkimuksen onnistumiselle on riittävä uskottavuus, *reliabiliteetti*, jonka vuoksi kaikki tämän tutkimuksen haastattelut tullaan suorittamaan nimettömänä ja haastateltavan anonymiteetti turvaten. Täten siis kaikkien vastaajien antamat tiedot ovat luottamuksellisia eikä heidän henkilöllisyytensä tule ilmi missään tutkimuksen vaiheessa.

Helsingissä 6.10.2015,

Yhteistyöterveisin

Henri Falkstedt

Värväämö Oy / Metropolia Ammattikorkeakoulu



# MARKKINOINTITUTKIMUS

## 1. Vastaaajan taustatiedot

Asema:

Työkokemus rakennusalalla (vuotta):                    0-5    5-10    10-20    20-30    yli 30

Työkokemus nykyisessä yrityksessä (vuotta):    0-3    3-7    7-12    12-20    yli 20

Työkokemus suorittavasta työstä rak. alalla (vuotta): 0    0-3    3-6    6-10    yli 10

## 2. Henkilöstön ulkoistus

2.1 Minkälainen on mielestäsi hyvin onnistunut ulkoistusprosessi?

2.2 Minkä takia ulkoistaminen kannattaa/ei kannata edustamasi yrityksen tuloksen kannalta?

2.3 Kuinka paljon yrityksessäsi on ulkoistettua työvoimaa (keskimäärin -%)?

2.4 Kuinka suuri osuus suorittavan työn tekijöistä on mahdollista ulkoistaa yrityksessäsi? (Hlönmäärä / %-osuus henkilöstöbudjetista)

2.5 Mitkä tekijät vaikuttavat ulkoistetun henkilöstön kokonaismäärään?

2.6 Minkälaisia palveluita haet ensisijaisesti henkilöstöpalveluyritykseltä?

2.8 Mitä riskejä näet suorittavaa työtä tekevän henkilöstön ulkoistamisessa?

2.9 Miten edellä olevan kysymyksen riskejä voidaan mielestäsi ehkäistä?

2.10 Miten henkilöstöpalveluiden kysyntä tulee kehittymään mielestäsi rakennusalalla tulevaisuudessa?

2.11 Mitkä ovat rakennusalalla toimivien henkilöstöpalvelualan yritysten suurimmat kehityskohteet?

2.12 Kuinka tärkeänä pidät palveluntarjoajan ja asiakasyrityksen välisen yhteistyön syvyyttä palvelun kokonaistason kannalta?



### 3. Värväämö Oy:n palveluiden laatu

Arvioi Värväämö Oy:n palveluiden laatua

(Asteikko: 5 – Erinomainen, 4 – Hyvä , 3 – Kohtalainen, 2- Huono, 1 – Erittäin huono, 0 – EOS.)

3.4 Vuokratun henkilöstön soveltuvuus	5	4	3	2	1	0
3.5 Tarvekartoitus	5	4	3	2	1	0
3.6 Myyjän ammattitaito	5	4	3	2	1	0
3.7 Palvelun saatavuus	5	4	3	2	1	0
3.8 Vuokratun henkilöstön sitoutuneisuus	5	4	3	2	1	0

### 4. Värväämö Oy:n brändi-imag?

Mitkä seuraavista tekijöistä kuvaavat mielestäsi Värväämöä

(Asteikko: 5 – Täysin samaa mieltä, 4 – Samaa mieltä , 3 – Neutraali, 2- Eri mieltä, 1 – Täysin eri mieltä.)

4.1 Luotettava	5	4	3	2	1
4.2 Ammattitaitoinen	5	4	3	2	1
4.3 Ihmisläheinen	5	4	3	2	1
4.4 Vastuullinen	5	4	3	2	1
4.5 Kiinnostava	5	4	3	2	1
4.6 Asiakaslähtöinen	5	4	3	2	1
4.7 Avoin	5	4	3	2	1
4.8 Edullinen	5	4	3	2	1

## 5. Henkilöstöpalvelun tarjoajan valintaan vaikuttavat tekijät.

Miten henkilöstöpalvelualan yritykset eroavat toisistaan?

(Asteikko: 5 – Erittäin paljon eroja, 4 – Selkeästi eroa , 3 – Jonkin verran eroja, 2- Ei juuri eroja, 1 – Ei lainkaan eroja)

5.1 Hinnoittelu	5	4	3	2	1
5.2 Yrityksen imago	5	4	3	2	1
5.3 Erikoistuminen	5	4	3	2	1
5.4 Viestintä	5	4	3	2	1
5.5 Palvelun laatu	5	4	3	2	1
5.6 Henkilöstön sitoutuneisuus	5	4	3	2	1
5.7 Palvelun joustavuus	5	4	3	2	1
5.8 Palvelun saatavuus	5	4	3	2	1
5.9 Vuokrattavan henkilöstön soveltuvuus tehtäviin	5	4	3	2	1

Mitkä asiat vaikuttavat eniten palvelun ostopäätökseen?

(Asteikko: 5 – Erittäin paljon vaikutusta, 4 – Selkeä vaikutus, 3 – Ei vaikutusta, 2- Ei juuri vaikutusta, 1 – Ei lainkaan vaikutusta)

5.10 Suositukset	5	4	3	2	1
5.11 Asiakaslähtöisyys	5	4	3	2	1
5.13 Palveluntarjoajan imago	5	4	3	2	1
5.14 Palvelun hinta	5	4	3	2	1
5.15 Aikaisemmat kokemukset	5	4	3	2	1
5.16 Myyjän ammattitaito	5	4	3	2	1
5.17 Vuokrattavan henkilöstön soveltuvuus	5	4	3	2	1
5.18 Palveluntarjoajan tuottama lisäarvo	5	4	3	2	1
5.19 Vastuullisuus	5	4	3	2	1

**Kiitos ajastasi! Mitä terveisiä haluaisit lähettää Värväämölle?**