



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Asiakastieto asiakaskokemuksen ja rekrytointi- palveluliiketoiminnan kehittämisen välineenä Case: Talente Consulting Oy

Jakobsson, Otto

2016 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Asiakastieto asiakaskokemuksen ja rekrytointipalveluliiketoiminnan kehittämisen välineenä Case: Talente Consulting Oy

Jakobsson Otto  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2016

Jakobsson Otto

**Asiakastieto asiakaskokemuksen ja rekrytointipalveluliiketoiminnan kehittämisen väli-  
neenä Case: Talente Consulting Oy**

Vuosi

2016

Sivumäärä

51

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää asiakaslähtöisesti rekrytointialalla toimivan Talente Consulting Oy:n asiakkaiden asiakaskokemusta ja samalla case-yrityksen palveluliiketoimintaa asiakaskyselyllä kerätyn asiakastiedon avulla. Työn tavoiteltu tulos oli syvempi asiakasymmärrys, kehittämiskohtien löytäminen Talenten palveluprosesseista, kehittämisehdotusten tekeminen näihin kehittämiskohteisiin ja asiakaskyselyn soveltumisen arvioiminen asiakastiedon keräämiseen.

Kehittämistyön teoreettisen viitekehyksen pääkäsitteet ovat henkilöstöjohtaminen, rekrytointi, markkinointiajattelun kehittyminen, asiakas, asiakassuhde, kumppanuus, verkosto, palvelu, arvo, arvon syntyminen, asiakaskokemus ja asiakasymmärrys tiedonkeruumenetelmiin liittyvien asiakaskyselyn ja asiakastiedon lisäksi. Tietoperustaa on käsitelty laajasti siksi, jotta kehittämistyön toimintaympäristöä olisi mahdollista ymmärtää mahdollisimman tarkasti. Kehittämisehdotukset perustuvat asiakaskyselyn tulosten lisäksi myös teoriaan, joka osaltaan auttaa kehittämistoimien toteuttamisen perustelussa.

Asiakaskysely lähetettiin sähköisesti vastattavaksi case-yrityksen asiakkaille marras-joulukuussa 2015 ja se sisälsi asteikkoihin perustuvia kysymyksiä avoimien ja monivalintakysymysten lisäksi. Kerätty aineisto koostui kvantitatiivisesta ja kvalitatiivisesta asiakastiedosta.

Asiakaskyselyn keskeisinä tuloksina nousi esiin asiakkaiden tyytyväisyys saatuun palveluun. Vastajat suhtautuivat tehtyyn kyselyyn hyvin positiivisesti ja tulosten perusteella suurin osa heistä ostaisi Talente Consulting Oy:n tarjoamia palveluita myös jatkossa. Vastaamalla he viestivät halukkuudestaan osallistua ja vaikuttaa Talenten palveluiden kehittämiseen, koska pitävät niitä heille tärkeinä. Koska kerätyt tulokset olivat niin positiivisia, kehittämisehdotukset koskevat asiakastietojärjestelmän välttämättömyyttä asiakaskokemuksen kehittämisessä ja erilaisia keinoja kerätä asiakastietoa tulevaisuudessa. Asiakkaan palvelusta saadun arvon kokemus on aina subjektiivinen, josta johtuen asiakastietoa tulisi käsitellä ja hyödyntää asiakaskohtaisesti. Työssä esitetyn teoriataustan ja kehittämistyön tulosten avulla on mahdollista kehittää asiakaskokemusta ja liiketoimintaa kaikilla palvelualoilla.

Asiasanat: asiakaskokemus, palvelu, arvon luominen, asiakastieto, asiakasymmärrys

Jakobsson Otto

**Customer information on developing customer experience and recruitment service business Case: Talente Consulting Ltd**

Year	2016	Pages	51
------	------	-------	----

---

The aim of this study was to utilize customer information, collected from a customer survey, on developing customer experience and the recruitment service business of the case company Talente Consulting Ltd. The key objectives of this development project were to gain in-depth customer insight through customer information, finding development areas in service processes, making development proposals to these areas and assessing the suitability of a customer survey as a method for collecting customer information.

The theoretical framework of this development project consists of theory on human resources management, recruitment, development of marketing, customer, customer relationship, partnership, network, service, value, value creation, customer experience, customer information and customer insight in addition to customer surveys as a data collection method. The theoretical aspects are described extensively in order to understand the operational environment of the case company. The development proposals are also based on theory as well as on the results of the customer survey which will help to justify their implementation.

The customer survey was sent electronically to the case company's customers in November and December 2015. The survey contained questions based on scales, open questions and multiple choice questions. The data collected consisted of both quantitative and qualitative customer information.

The results of the customer surveys showed that there was high customer satisfaction regarding the services provided by Talente Consulting Ltd. Respondents reacted very positively to the questionnaire and most of them would buy these services also in the future. By answering, they communicated their willingness to participate in and influence the development of Talente's services that clearly are important to them. Since the collected results were so positive, the development proposals concentrated more on the necessity of a customer information system in developing customer experience and ways to collect customer information in the future. Customer's perceived value is always a subjective experience, so customer information should be treated and exploited individually. Through the theoretical background and results of this development project, it is possible to find ways to develop customer experience and business in all service sectors.

Keywords: customer experience, service, value creation, customer information, customer insight

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
1.1	Talente Consulting Oy .....	6
1.2	Henkilöstöjohtaminen .....	7
1.3	Rekrytointi.....	8
2	Teoria .....	9
2.1	Markkinointiajattelun kehittyminen .....	9
2.2	Asiakas ja asiakassuhde .....	11
2.3	Kumppanuus ja verkostot .....	13
2.4	Palvelu .....	13
2.5	Arvo ja arvon luominen .....	15
2.6	Asiakaskokemus.....	17
2.7	Asiakastieto ja asiakasymmärrys .....	20
3	Menetelmä .....	21
3.1	Kehittämistyön toteutus .....	23
3.2	Aineiston tulosten tulkinta .....	24
3.3	Reliabiliteetti ja validius .....	25
4	Asiakaskyselyn tulokset .....	25
5	Kehittämisehdotukset .....	39
6	Kehittämistyön arviointi .....	41
	Lähteet .....	42
	Kuviot.. .....	44
	Liitteet.....	45

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää rekrytointialalla toimivan case-yrityksen palveluliiketoimintaa ja sen asiakkaiden asiakaskokemusta asiakaskyselyllä kerättävän asiakastiedon avulla. Asiakaslähtöisyys on yksi case-yrityksen keskeisistä arvoista ja se toimii tämän kehittämistyön punaisena lankana. Asiakaskokemuksia kartoittavaa asiakastietoa ei ole case-yrityksessä kerätty tässä mittakaavassa aikaisemmin.

Kehittämistyön hyöty syntyy lisääntyneestä asiakastiedosta, jonka avulla case-yritys voi kehittää asiakasymmärrystään. Lisääntynyt asiakasymmärrys puolestaan mahdollistaa asiakaskokemuksen ja oman palveluliiketoiminnan kehittämisen, jonka toivotaan heijastuvan positiivisesti palvelutarjoomiin, asiakastyytyvyyteen sekä liikevaihtoon. Kehittämistyön tavoitteena on siis löytää asiakaslähtöisesti case-yrityksen prosesseista kehittämiskohtia, tehdä näihin kehittämiskohtiin kehitysehdotuksia, kartoittaa asiakaskyselyn toimivuutta asiakastiedon keräämisessä ja sitä, millä tavalla asiakastiedon keräämistä voisi suorittaa tulevaisuudessa.

Kehittämistyö koostuu johdannosta, teoriaosuudesta, kehittämistyön menetelmästä, toteutuksesta ja tuloksista, kehittämis ehdotuksista ja kehittämistyön arviointiosuudesta. Teoriaosuuksessa käsitellään kattavasti taustateorioita case-yrityksen toimintaympäristön kuvaamiseksi ja jotta tuloksia on mahdollista tulkita tarpeeksi laajaan tietopohjaan peilaten toimivien ja toteuttamiskelpoisten kehitysehdotuksien tueksi.

Elämme jatkuvasti kehittyvässä maailmassa, jossa mikään muu ei ole varmaa kuin muutos. Tästä johtuen yritysten tulisi kehittää omaa toimintaansa pysyäkseen mukana tässä muutoksessa. Tämän kehittämistyön tutkimuskysymys on: Miten asiakaskyselyn avulla hankittua asiakastietoa voi hyödyntää asiakaskokemuksen ja rekrytointipalveluliiketoiminnan kehittämässä?

### 1.1 Talente Consulting Oy

Talente Consulting Oy on Helsingissä tammikuussa 2014 perustettu, viiden osakeyhtiön (seitsemän konsultin) omistama osakeyhtiö, jonka toimialana on työnvälitystoiminta (TOL 78100), eli rekrytointi-, suorahaku-, henkilöarviointi-, uramuutos-, outplacement-, työnhaku-, työvoiman vuokraus- ja coaching- palvelut ja konsultointi sekä alan koulutus- ja valmennuspalvelut (Kauppalehti 2016; Tilastokeskus 2016). Toimialan toiminnot sijoittuvat yrity maailmassa henkilöstöjohtamisen alle. Case-yrityksen ydintoimintaa ovat ylimmän johdon (toimitusjohtajat), johto- (esimiehen esimies), esimies- ja päällikkö- sekä asiantuntijatasen rekrytoinnit. Yritys tarjoaa yksilöllisiä ja räätälöityjä palvelujaan kattavasti yrityksestä ja toimialasta riippumatta sekä yrityksille että yksityishenkilöille. Konsultteja

case-yrityksessä on tällä hetkellä kahdeksan, ja vastuu yhteisyrityksen operationaalisista toiminnoista sekä kehittämisestä on jaettu omistajayritysten kesken. Toimin itse case-yrityksen osakkaana oman yritykseni Jakobsson & Son Oy:n kautta. Talente Consulting Oy on siis verkostoyritys, jossa jokainen toimii itsenäisesti yrittäjänä, mutta hyötyy yhteistyön eduista. (Talente 2016.)

Talenten perusarvoina ovat asiakaslähtöisyys, luotettavuus sekä vastuullisuus ja missiona on tuottaa laadukkaita palveluita asiakastarpeeseen ketterästi, joustavasti ja kilpailukykyisesti. Kilpailuetuina ovat senioriteetin tuoma vankka ammattitaito, kustannustehokas toimintamalli sekä ketteryys palvelun toimituksissa. Yrityksen asiakaslähtöisessä toiminnassa korostuu ajatus, että kaikkia prosesseissa mukana olevia tahoja kohdellaan tasa-arvoisesti asiakkaina aina yksittäisestä työnhakijasta verkoston jäseneen ja toimeksiannon tekijään saakka. Yksittäinen työnhakija tai toimija saattaa myöhemmin muuttua toimeksiantajaksi. Case-yrityksen toiminta-ajatuksena on tukea tarjoamalla palveluilla asiakkaitaan alati muuttuvassa liiketoimintaympäristössä ja samalla kasvattaa omaa toimintaansa laajentamalla verkostoaan ottamalla siihen mukaan uusia konsultteja. (Talente 2016.)

## 1.2 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstö on organisaation yksi keskeisimmistä voimavaroista, kun se toteuttaa yrityksen prosesseja. Henkilöstöjohtaminen pitää siis sisällään kaikki yrityksen henkilöstöön liittyvät toiminnot. Se voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: henkilöstövoimavarojen johtamiseen (human resource management, HRM), työelämän suhteiden hoitamiseen (industrial relations, IR) ja johtajuuteen sekä esimiestyöhön (leadership). Työelämäsuhteisiin kuuluvat työehtosopimusasiat, jotka määrittelevät reunaehjoja toiminnalle. Työelämäsuhteiden hoitamisessa henkilöstöjohtajan rooli on tällöin ollut inhimillisten voimavarojen turvaaja sekä työnantaja- ja työntekijäpuolien välimaastossa toimiva konfliktien ennalta ehkäisijä ja tarvittaessa niiden ratkaisija. Johtamisen ja esimiestyön prosessit sisältävät muun muassa henkilöstön valitsimisen, eli rekrytoinnit, ohjaamisen, palkitsemisen, kehittämisen, arvioinnin, motivoinnin ja irtisanomiset. Henkilöstövoimavarojen johtaminen liittyy puolestaan kaikkiin niihin toimintoihin, joilla määritetään henkilöstön määrää ja tarvittavaa osaamista sekä motivoidaan henkilöstöä ja tuetaan eri toimin sen hyvinvointia. (Kauhanen 2009, 16.; Viitala 2014.)

Henkilöstöhallinto (personnel administration) on osa henkilöstöjohtamisen kenttää, mutta käsittelee vain sen hallinnolliset rutiinit. Tällaisia hallinnollisia rutiineja ovat esimerkiksi työsopimusten laatiminen, palkkausjärjestelmien rakentaminen sekä palkan ja muiden etuuksien maksaminen sopimusten perusteella tai lain mukaan säädettynä. Henkilöstötoiminnot tai -funktiot puolestaan liittyvät johonkin tiettyyn henkilöstöjohtamisen prosessiin, kuten rekrytointiin ja henkilöstön perehdyttämiseen, kehittämiseen tai ulkoistamiseen. Edellä mainitut

ovat tyypillisimpiä henkilöstöjohtamisen prosesseja. Yritysten viimeaikaiset pyrkimykset tehostaa toimintojaan taloudellisten ja toiminnallisten hyötyjen aikaansaamiseksi on johtanut siihen, että myös henkilöstöjohtamisen prosesseja on pyritty tehostamaan. Yhtenä keinona on käytetty eri toimintojen ulkoistamisia. Tämä tarkoittaa jonkin tietyn toiminnon siirtämistä ulkopuoliselle palveluntarjoajalle, jolta yritys hankkii sen ostopalveluna. Tällöin yrityksen taloudellinen hyöty seuraa esimerkiksi pienemmän henkilöluvun kautta eli kiinteät kustannukset ovat pienemmät tai siitä, että omat henkilöstövoimavarat voidaan keskittää yrityksen kannalta tehokkaampaan käyttöön. Useimmiten ulkoistettavia henkilöstöjohtamisen prosesseita ovat rekrytoinnit, palkanlaskenta, työterveyshuolto sekä koulutuspalvelut. (Viitala 2014.)

### 1.3 Rekrytointi

Rekrytointi, eli yrityksen henkilöstöhankinta, tarkoittaa kaikkia niitä keinoja, joilla yritys hankkii tarvitsemansa osaamisen sekä työpanoksen. Uuden työntekijän rekrytointi on iso investointi, jonka vaikutukset ulottuvat kauas tulevaisuuteen. Onnistunut rekrytointi vaikuttaa positiivisesti yrityksen palveluiden laatuun ja epäonnistunut puolestaan negatiivisesti usein sekä itse työntekijään ja yritykseen että yrityksen asiakkaisiin. (Viitala 2014.)

Rekrytoitavaa henkilöä voidaan etsiä joko yrityksen sisältä tai sen ulkopuolelta. Prosessi on molemmissa tapauksissa hyvin samankaltainen. Prosessi etenee rekrytointitarpeen tiedostamisesta hankintatarpeen, toimenkuvan ja niihin liittyvien yksityiskohtien sekä hakukanavien eli hankintalähteiden määrittelyyn. Näiden toimien jälkeen avoimesta tehtävästä tehdään hakuilmoitus, jota jaetaan halutuissa ja ennalta määritellyissä hakukanavissa aktiivisten työnhakijoiden tavoittamiseksi. Aktiivisella haululla omista rekistereistä tai muista hakijapankeista rekrytoiva taho pyrkii tarpeen mukaan tavoittamaan myös passiivisia työnhakijoita, jotka eivät aktiivisesti etsi uusia haasteita eivätkä tällöin seuraa hakuilmoituksia. Rekrytoivan tahon pyrkimyksenä on tällöin herättää kiinnostusta sekä kannustaa hakemaan avoimena olevaa tehtävää. Kerätystä hakijakannasta, eli hakemuksista, valikoidaan tehtävään sopivimmat hakijat ja heidät pyydetään haastatteluun. Näillä valikoiduilla, parhaiten haettuun tehtävään soveltuvilla hakijoilla teetetään usein haastatteluiden jälkeen psykologiset soveltuvuustestit, jotka mittaavat hakijan kyvykkyyttä, motivaatiota ja henkilökohtaisten ominaisuuksien soveltuvuutta haettavaan tehtävään. Ennen valintapäätöksen tekoa loppusuoralle selvinneiden hakijoiden mahdolliset suosittelijat käydään läpi, eli hakijan taustatiedot, työkokemuksen ja osaamisen vahvistaa joku hänen kanssaan aikaisemmin työskennellyt. Suosittelijoiksi pyydetään usein entisiä esimiehiä. Jos mitään aiemmin kerrotusta poikkeavaa tai hälyttävää ei ilmene, prosessi etenee valintapäätökseen ja työsopimuksen tekoon. (Kauhanen 2009, 70, 73-74 & 84.; Viitala 2014.; Österberg 2009, 79-83.)



Investointina rekrytoinneilla on sekä lyhyt- että pitkävaikutteisia kustannuksia. Rekrytoinnit vaativat paljon yrityksen sisäisiä resursseja, vaikka prosessi olisikin ulkoistettu ulkoiselle palveluntarjoajalle. Pitkäaikaisista työsuhteista luonnollisesti seuraa myös pitkäaikaisia kustannuksia. Nämä ovat kuitenkin lyhyistä työsuhteista seuraavia kustannuksia edullisempia, kun henkilöstövoimavarat ovat tehokkaammassa käytössä ja jatkuvaa uusien henkilöiden perehdyttämistä ei tarvitse tehdä. Kustannuksista huolimatta onnistunut rekrytointi, eli oikean henkilön palkkaaminen oikeaan tehtävään, voi tuoda yritykselle merkittävää taloudellista hyötyä. Suurimpia syitä turvautua ulkoiseen palveluntarjoajaan rekrytointiprosessissa ovat yrityksen omien resurssien tai kompetenssin riittämättömyys ja kustannussyt, eli tehokkuus omien voimavarojen kohdistamisessa. Konsultin käyttämisen hyöty sopivan työntekijän palkkaamisessa korostuu erityisesti sellaisissa rekrytoinneissa, jollaisia konsultti on menestyksekkäästi tehnyt aikaisemmin muille toimeksiantajille. (Viitala 2014.; Österberg 2009, 79-84.)

## 2 Teoria

Talenten tarjoamat palvelut ovat osa henkilöstöjohtamista. Yritysten ulkopuolisena toimijana Talenten näkökulmana toimii kuitenkin vahvasti myynti ja markkinointi. Se myy ja markkinoi palveluitaan asiakkailleen, myy ja markkinoi saatuja toimeksiantoja edelleen potentiaalisille kohderyhmille, eli työnhakijoille, sekä myy ja markkinoi parhaiten avoimeen tehtävään sopivia hakijoita takaisin toimeksiannon tekijälle.

Johdannon case-yrityksen, henkilöstöjohtamisen ja rekrytoinnin esittelyn sekä määrittelyn jälkeen taustateoriaosiossa käsitellään markkinoinnin teoriaa. Tälle kehittämistyölle lisäarvoa luovat määritelmät markkinointiajattelun kehittymisestä, asiakkuuksista, kumppanuuksista ja verkostoista, palvelusta, arvon luomisesta ja asiakaskokemuksesta. Näiden lisäksi tiedonhankintaan liittyen työssä käsitellään asiakaskyselyä ja asiakastietoa sekä niiden mahdollista tulostusta, eli asiakasyymmärrystä.

### 2.1 Markkinointiajattelun kehittyminen

Maailmantalous on kehittynyt kolmessa selkeässä vaiheessa. Ensimmäisessä kaikki rikkaus tuli maasta, toisessa teollinen vallankumous vei kehitystä eteenpäin uusien koneiden sekä laitteiden avulla ja kolmannessa vauhdittajana toimi jatkuva ja kiihtyvään tahtiin kehittyvä informaatioteknologia sekä tiedon määrän eksponentiaalinen lisääntyminen. Seuraavassa murroksessa kohti neljättä vaihetta keskeisinä vaikuttajina toimivat luovuus, kulttuuri- ja ympäristötekijät, kun ilmastonmuutos, ympäristön saastuminen ja vähentyvät luonnonvarat asettavat reunaehdot olemassaolollemme. Toimintaympäristön muutos vaikuttaa väistämättä

myös kuluttajakäyttäytymiseen ja sitä kautta markkinointiajatteluun. (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2011, 9 & 11-12.)

Kotler ym. (2011, 17) jakavat markkinointiajattelun kehittymisen kolmeen eri vaiheeseen, jotka ovat 1.0, 2.0 ja 3.0. Ansiokkaan tästä mallista muihin verrattuna tekee se, että katsantokanta kantaa myös tulevaisuuteen, kun muissa fokus on enemmän menneen kuvaamisessa. Suurin osa markkinoijista toteuttaa vielä ensimmäistä vaihetta, useat ovat jo toisessa kehitysvaiheessa, mutta vain harva on kolmannessa, jossa yrityksen kannalta suurimmat mahdollisuudet tulevat mahdollisiksi.

Markkinointi 1.0 on tuotelähtöistä yhdeltä monelle toimintaa, jota ohjaavat käytännölliset fyysisten tarpeiden täyttämisen arvot. Koneet ja laitteet toimivat perusteknologiana. Markkinoinnin näkökulmasta tuotteita myydään tässä ensimmäisessä vaiheessa kaikille potentiaalisille asiakkaille, eli laajoille massamarkkinoille ja tarpeiden muutoksiin vastataan tuotekehityksellä. Markkinoinnin tavoitteena on yksinkertaisesti myydä mahdollisimman paljon tuotteita. Tuotannon näkökulmana on tuotteiden yhtenäistäminen, josta johtuen tuotteet ovat varsin yksinkertaisia. Tuotantokustannukset sekä tuotteen hinta asiakkaalle pyritään pitämään mahdollisimman alhaisena. (Kotler ym. 2011, 17-18, 20.)

Markkinointi 2.0 on asiakaskeskeistä yksilöllisiin asiakassuhteisiin perustuvaa toimintaa. Tietoteknologian kehitys ja tietotekninen murros johti markkinointi 2.0:n syntyyn, jossa käytännöllisten arvojen lisäksi tunteilla on suuri merkitys. Tämän oman aikamme kuluttajat ovat tietoisia vaihtoehdoista ja pystyvät helposti vertailemaan eri tuotteita ja niiden ominaisuuksia. Tuotteiden arvon määrittävät asiakkaiden mieltymykset, jotka puolestaan ohjaavat markkinoinnin näkökulmaa asiakkaille tarkasti räätälöityihin tuotteisiin, joita tarjotaan tarkasti segmentoiduille kohderyhmille. Yritykset pyrkivät saavuttamaan asiakastyytyväisyyttä valveutuneissa, ajattelevissa ja tuntevissa asiakkaissaan erottautumalla, eli differoimalla tarjoomaansa muista markkinoilla olevista tuotteista tai palveluista. (Kotler ym. 2011, 18 & 20.)

Muutos kohti markkinointi 3.0:aa on käynnissä ja tämä tarkoittaa sitä, että kuluttajien ja asiakkaiden sijaan heistä tulee markkinoijan silmissä henkisiä ja tuntevia ihmisiä, jotka haluavat parantaa maailmaa. Yrityksen tehtävä on erilaisten ratkaisujen ja tarjoomien tarjoaminen heille tähän tehtävään. Käytännöllisten perustarpeiden täyttämisen, arvojen ja tunteiden lisäksi tässä kolmannessa vaiheessa mukaan kuvaan tulevat myös henkiset arvot. Vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa voisi tässä kuvata yhteistoimintana massojen kanssa. Yritysten sosiaalisten, taloudellisten sekä ympäristön kannalta kestävien arvojen merkitys korostuu, kun ne vaikuttavat voimallisesti ostopäätöksiin. Tarve samaistua yrityksen arvomaailman kanssa kasvaa ja tästä arvomaailmasta yritys voi viestiä vahvan mission

(toiminnan tarkoitus), vision (toiminnan tavoite) ja arvojen (tapa toimia) kautta, joilla se pyrkii asiakkaidensa tapaan myös parantamaan ympäröivää maailmaa. Markkinointinäkökulma on tässä markkinointi 3.0:ssa edellisten tapaan tarpeiden tyydyttämisessä, mutta se pyrkii huomioimaan ihmisen kokonaisena kaikkine tarpeineen ja toiveineen sekä luomalla toivoa ja koskettaa. Muutosta kohti markkinointi 3.0:a vauhdittaa uuden ajan teknologia eli sosiaalinen media, jossa yksilöt sekä ryhmät voivat olla vuorovaikutuksessa, ilmaista mielipiteitään sekä ajatuksiaan ja verkostoitua. (Kotler ym. 2011, 18-20.)

## 2.2 Asiakas ja asiakassuhde

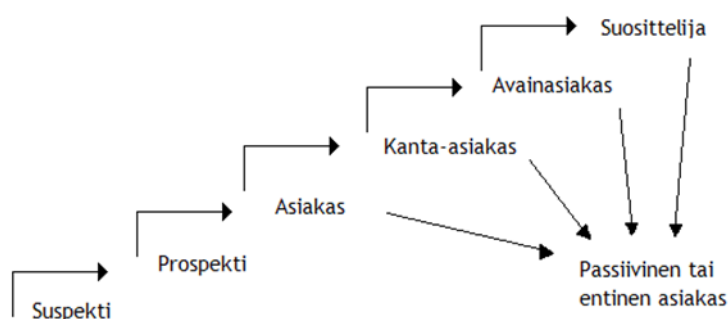
Asiakkaat ovat kaiken liiketoiminnan keskiössä. Asiakkaita voidaan tarkastella sekä yksittäisinä kuluttajina eli henkilöasiakkaina (B2C, business to consumers) että yritysasiakkaina eli muina yrityksinä tai yrityksen edustajina (B2B, business to business). Yrityksen muodostamat suhteet voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin asiakassuhteisiin, joista sisäiset käsittävät organisaation tai verkoston sisäiset asiakassuhteet ja ulkoiset puolestaan ulkopuoliset, eli esimerkiksi yritys-suhteet asiakasyrityksiin tai kilpaileviin yrityksiin. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2012, 145 & 165.)

Yrityksen lähestymistapoina asiakkaisiinsa tai asiakassuhteiden luomiseen voidaan tunnistaa joko vaihto- tai suhdenäkökulmat. Vaihto- tai vaihdantanäkökulmassa yritys luo asiakkaalle arvoa ennalta tuotetun tuotteen tai palvelun muodossa, jolloin vaihdannan keskiössä on tuotantoprosessin lopputulos. Markkinoinnin näkökulmasta tällöin keskitytään arvon vaihtamiseen rahaan. Suhdenäkökulmassa arvoa luodaan vuorovaikutteisessa yhteistyössä asiakkaan kanssa, jolloin pyritään tukemaan ja edistämään asiakkaan arvonluontia, eli kulutus- ja käyttöprosesseja. Markkinoinnin näkökulmasta keskiössä on tällöin arvon luominen tai muodostaminen yhdessä. (Grönroos 2009, 50-51.)

Suhteen muodostumisen edellytyksenä on suhdenäkökulman mukainen toiminta ja suhdekeskeisyys kaikissa merkittävässä asiakaskontakteissa palveluntarjoajan osalta. Suhde voi muodostua vain, jos molemmat osapuolet näin haluavat. Tämä tekee siitä osin asennekysymyksen ja suhteen muodostuminen edellyttääkin keskinäistä sitoutumista sekä luottamusta. Palveluntarjoajan on ansaittava asiakkaansa luottamus ja toimijoiden välinen yhteisymmärrys on ehdoton edellytys suhteen muodostumiseksi. Muita edellytyksiä ovat esimerkiksi molempien osapuolten vastavuoroisuus ja samanhenkisyys sekä se, että molemmat osapuolet hyötyvät tästä muodostetusta suhteesta. (Grönroos 2009, 61-62.)

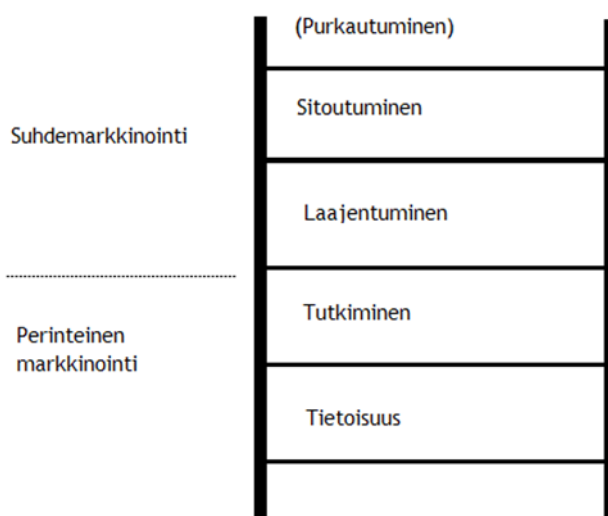
Vaihdantanäkökulmassa asiakkaasta tulee asiakas, kun henkilöön tai henkilön edustamaan yritykseen kohdistetaan markkinointi- ja myyntitoimenpiteitä. Kun vaihdantanäkökulmassa ennalta tuotettu arvo vaihtaa rahaa vastaan omistajaa, soveltuu asiakkaiden käyttäytymisessä

tapahtuvaa muutosta kuvaava kuviossa 1 esitetty porrasmalli (Christopher, Payne ja Ballantyne) hyvin luokittelemaan asiakkuuden eri asteita. Porrasmallin suspekteja ovat markkinoiden kaikki potentiaaliset asiakkaat, prospektit ovat esittäneet kiinnostuksensa yrityksen palvelu- tai tuotetarjoomaa kohtaan tai heidän yhteystiedot ovat yrityksen tiedossa ja asiakkaat ovat satunnaisia ostajia tai ensiostajia. Kanta-asiakas keskittää hankintojaan, avainasiakkaat ovat yrityksen itsensä tärkeimmiksi tai kannattavimmiksi määrittelemiä asiakkaita ja mallin ylin taso, eli suosittelijat kertovat käyttämästään tarjoomasta myös muille. Näistä neljästä jälkimmäisestä tasosta asiakkaat voivat siirtyä entisiksi tai passiivisiksi asiakkaiksi. Porrasmalli soveltuu käytettäväksi henkilö- ja yritysasiakkuuksien eri tasojen luokitteluun sekä tarkasteluun. (Puusa ym. 2012, 169-170.)



Kuvio 1: Porrasmalli, Christopherin, Paynen ja Ballantynen mukaan (Puusa ym. 2012, 169).

Kuviossa 2 esitetty tikapuumalli (Dwyer, Schurr ja Oh) puolestaan kuvaa asiakkuuden syntymistä tavalla, joka huomioi suhdenäkökulman. Ensimmäisessä vaiheessa osapuolet tulevat tietoiseksi toisistaan. Toisessa vaiheessa kokeillaan toisen kanssa asioimista ja tutkitaan millaisia etuja tai haittoja tästä yhteistyöstä seuraisi. Nämä kaksi ensimmäistä vaihetta ovat markkinointia vaihdantänäkökulmasta tai toisin sanoen perinteistä markkinointia markkinointi 1.0:n mukaan. Kolmannessa vaiheessa, kun osapuolet ovat todenneet, että yhteistyöstä seuraa hyötyä tai arvoa, suhde laajenee. Kun osapuolet oppivat tuntemaan toisiaan paremmin, tietoa vaihdetaan avoimemmin ja keskinäinen luottamus kasvaa, sitoutuvat toimijat suhteeseen tukevammin ja pidemmälle aikajänteelle. Neljännessä vaiheessa osapuolet siis investoivat suhteeseen resurssejaan aiempaa voimallisemmin, mutta suhteen tai yhteistyön purkautuminen on kuitenkin mahdollista kaikissa neljässä vaiheessa. Kolmas ja neljäs vaihe ovat markkinointia suhdenäkökulmasta, eli markkinointia markkinointi 2.0:n mukaan. Tikapuumallia voidaan soveltaa henkilö- ja yritysasiakkuuksiin sekä sisäisiin ja ulkoisiin asiakassuhteisiin. (Puusa ym. 2012, 169.)



Kuvio 2: Tikapuumalli, Dwyerin, Schurrin ja Ohin mukaan (Puusa ym. 2012, 169).

### 2.3 Kumppanuus ja verkostot

Suhtenäkökulman tai suhdemarkkinoinnin yleistyessä, sen perustuessa yhteistyöhön ja edellyttäessä toimijoiden keskinäistä luottamusta, on yritysten muutettava suhtautumistaan muihin toimijoihin sekä kilpailijoihin pärjätäkseen alati tiukentuvassa kilpailussa ja turvatakseen kykynsä tehdä tulosta. Yhteistyökumppaneiden ja verkostojen avulla palvelutarjoomia voidaan täydentää joustavasti yhteistyön avulla vastaamaan paremmin asiakastarpeita siten, että kaikki palveluntuottajaosapuolet sekä asiakas hyötyvät siitä. (Grönroos 2009, 58.)

Kotler ym. (2011, 12) ovat sitä mieltä, että yrityksen tulee toimia vahvasti verkostoituneena nyt ja tulevaisuudessa useiden kumppanien kuten esimerkiksi työntekijöiden, tavarantoimittajien ja jakelijoiden kanssa saavuttaakseen ylivertaisen aseman kilpailijoihinsa nähden. Jotta yritys voi saavuttaa tämän tavoitteensa, on verkoston kyettävä jakamaan yhtenäinen ja vahva missio, visio ja arvot.

### 2.4 Palvelu

Elinkeinoelämän keskusliiton vuoden 2014 tilastojen mukaan Suomen bruttokansantuotteesta kaksi kolmasosaa syntyi palveluista, joiden osuus on ollut tasaisessa kasvussa samalla kun teollisuuden osuus siitä on vähentynyt. Yksityisen sektorin tarjoamien palvelujen osuus on kolme neljäsosaa kaikista palveluista ja ne työllistivät vuonna 2014 1,2 miljoonaa henkilöä. Kansantalouden tilinpidon mukaan palvelualoilla työskenteli vuonna 2014 yhteensä 1,8 miljoonaa henkilöä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2016.)

Eurostatin tilastojen mukaan palvelujen osuus vuonna 2013 EU-28:n, eli Euroopan unionin 28 jäsenmaan, yhteenlasketusta kokonaisbruttoarvonlisäyksestä, oli 73,6 %, kun vuonna 2003 se oli ollut 71,5 %. Palvelujen asema ja niiden merkitys on ollut tasaisessa hienoisessa kasvussa niin yksittäisissä EU-maissa kuten myös koko EU-alueella. (Eurostat 2015.)

Ruotsalainen palvelujohtamisen ja markkinoinnin professori Evert Gummesson määritteli palvelun vuonna 1983 seuraavasti: ”Palvelut ovat jotain, mitä voi ostaa ja myydä mutta mitä ei voi pudottaa varpailleen” (Grönroos 1998, 50-51). Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan tai toisin sanoen palvelulogiikan tehtävänä on tukea asiakkaiden arvonluontiprosesseja ja vaikka kyse olisikin tuotteista, asiakkaat etsivät aina loppujen lopuksi palvelua (Grönroos 2004, 11). Tämä tekee jokaisesta yrityksestä palveluyrityksen, sillä jokainen tuote synnyttää myös palvelun (Kotler ym. 2011, 191).

Palvelu- ja asiakassuhdemarkkinoinnin professori Christian Grönroos puolestaan on antanut palvelulle seuraavanlaisen määritelmän: ”Palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuihin asiakkaan ongelmiin ja toimitetaan yleensä, muttei välttämättä, asiakkaan, palvelutyöntekijöiden ja/tai fyysisten resurssien tai tuotteiden ja/tai palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa” (Grönroos 2009, 77).

Grönroos listaa kolme palveluiden yleisluontoista piirrettä seuraavasti:

1. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja.
2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti.
3. Asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana. (Grönroos 2009, 79.)

Näistä edellä mainituista määritelmistä voi vetää yhteen kolme palvelujen keskeisintä piirrettä. Ensimmäisenä on palvelujen prosessimaisuus, kun palvelut koostuvat toimintojen sarjoista. Toinen liittyy palvelujen aineettomuuteen, jota Gummessonin määritelmä hyvin kuvaa. Kolmas keskeinen piirre liittyy palvelujen vuorovaikutuksellisuuteen, kun palvelu ei ole olemassa ennen palvelukohtaamista eikä sen jälkeen. Vuorovaikutuksellisuuteen liittyy myös se, että palvelu tuotetaan yhdessä asiakkaan kanssa ja että palvelun tuottaminen sekä kuluttaminen tapahtuvat samaan aikaan. (Puusa ym. 2012, 130.)

Palvelun keskiössä on aina palvelun käyttäjä, eli ihminen, joka on oman elämänsä ja toimintansa asiantuntija (Tuulaniemi 2009, 116). Palvelujen luonne on hyvin abstrakti ja palvelukokemus on asiakkaalle yleensä hyvin ainutkertainen sekä subjektiivinen. Asiakkaat kokevat palvelusta sen laadun ja siksi juuri palveluja tuottavan yrityksen näkökulmasta on tärkeää suh-

tautua laatuun sellaisena kuin asiakas sen kokee. Tätä koettua kokonaislaatua voidaan tarkastella joko teknisen tai toiminnallisen ulottuvuuden kautta kuten kuviossa 3 on esitetty. Tekninen ulottuvuus liittyy lopputulokseen, eli mitä asiakas saa ja toiminnallinen puolestaan prosessiin, eli miten asiakas sen saa. Asiakkaan kokema kokonaislaatu koostuu näiden kahden summasta. Palvelua tuottavan yrityksen imago, toimintatavat ja arvot toimivat kuitenkin siinä välissä suodattimen lailla vaikuttaen joko positiivisesti tai negatiivisesti koettuun kokonaislaatuun riippuen asiakkaan ennakoasenteesta ja mielikuvista yrityksestä ja sen tarjoomista. (Grönroos 2009, 100-102.)



Kuvio 3: Palvelun laatu-ulottuvuudet (Grönroos 2009, 103).

## 2.5 Arvo ja arvon luominen

Asiakas valitsee aina tarjooman, jonka hän kokee tuottavan hänelle eniten arvoa. Kotlerin ja Kellerin (2012, 32) mukaan arvo koostuu laadusta, palvelusta ja hinnasta. Arvon kokemus kasvaa positiivisesti koetun laadun ja palvelun kautta, mutta laskee hinnan kasvaessa. Toisin sanoen arvo on tuotteesta tai palvelusta asiakkaalle seuranneen tai asiakkaan kokeman hyödyn ja asiakkaalle siitä koituneen kustannuksen erotus.

Yrityksen näkökulmasta arvon luomista asiakkailleen voidaan pitää sen perustehtävänä. Arvon kokemus on kuitenkin aina subjektiivinen. Se, mikä kenellekin on arvokasta, on aina suhteellista. Arvoa voidaan luokitella laadulliseen ja määrälliseen arvoon. Määrällistä arvoa ovat esimerkiksi tekninen laatu tai hinta ja laadullista esimerkiksi asiakaskokemus. Arvon lähteet voidaan jakaa utilitaarisiin ja hedonistisiin lähteisiin. Utilitaariset lähteet ovat rationaalisia kokemuksen mitattaviin ominaisuuksiin liittyviä ominaisuuksia, eli keino jonkin päämäärän saavuttamiseksi. Esimerkkeinä utilitaarisista lähteistä toimivat tekniset tai mitattavat ominaisuudet, kuten hinta ja toimitusaika. Hedonistiset lähteet ovat subjektiivisia, emotionaalisia ja irratiionaalaisia, eli elämyksellisiä, tunteita herättäviä hyötyjä, jotka koetaan

yksilöllisesti. Arvo syntyy tällöin tunteista tai tuntemuksista. (Löytänä & Korteso 2011, 54-55.; Tuulaniemi 2009, 30-32.)

Arvon syntymistä asiakkaalle voidaan kuvata myös arvon muodostumisen, arvon tuottamisen ja arvon luomisen näkökulmista. Arvon muodostuminen tapahtuu asiakkaan prosesseissa joka-päiväisissä toimissa vaivihkaa, kuin itsestään olemassa olevan palvelun tai tuotteen avulla. Arvon syntymistä ei ole siis tässä tarkasti suunniteltu. Arvon tuottaminen liittyy asiakkaan suunnitelmalliseen ja aktiiviseen toimintaan saada palvelusta tai tuotteesta arvoa. Arvon luominen puolestaan sijoittuu kahden edellä mainitun välimaastoon, kun se jättää ilmaan kysymyksen siitä, tuotetaanko arvoa asiakkaan prosesseissa tarkoituksenmukaisesti vai muodostuuko sitä niissä kuin sivutuotteena. (Grönroos 2009, 83-84.)

Asiakkaan näkökulmasta tuotteiden tai palveluiden heille tuottama hyöty on merkittävämpi kuin tuote tai palvelu itsessään. Hyödyn tai arvon syntymistä voikin kuvata asiakkaiden arvontuotantoprosessina, jossa yrityksen tarjoamat tuotteet tai palvelut toimivat asiakkaiden toimintoja tai prosesseja tukevinä elementteinä tai tuotteet tai palvelut ovat asiakkaille ratkaisuja palvelemaan heidän arvontuotantoprosessejaan. Jotta yritykset voisivat hyödyntää edellä mainittuja omissa markkinointitoimissaan, tulisi asiakkaille tarjottujen tarjoomien toimia asiakkaille palveluna. Se, miten aktiivisesti tai passiivisesti yritys toivoo osallistuvansa asiakkaan arvontuotantoprosesseihin, riippuu sen strategisesta näkökulmasta. Neljä tärkeää strategista näkökulmaa ovat palvelu-, ydintuote-, hinta- ja imagonäkökulmat. Palvelunäkökulman ydin on siinä, että siinä yritys pyrkii kehittämään asiakassuhteiden kaikkia osa-alueita suhdenäkökulmasta asiakaslähtöisesti, eli asiakkaan näkökulma huomioiden, tarjoten kokonaisvaltaisia palvelutarjoomia, jotka sisältävät sekä ydin- että kaikki tukiratkaisut. Ydintuotteenäkökulmassa keskitytään vain ydintuotteen tai - palvelun kehittämiseen, jolloin arvo asiakkaalle syntyy ratkaisun ylivoimaisuudesta. Hintanäkökulmassa yritys pitää alhaista hintaa merkittävimpanä arvoa tuottavana asiana ja imagonäkökulmassa yritys pyrkii luomaan arvoa asiakkailleen ydinratkaisujen ympärille luoduilla mielikuvilla. (Grönroos 2009, 25-29.)

Prahaladin ja Ramaswamyn (2004, 7-9) mukaan yhdessä luomisen kokemukset toimivat pohjana arvonmuodostumiselle. He painottavat tasavertaista yhteistyötä asiakaslähtöisen palvelukokemuksen suunnittelussa ja toteutuksessa sekä ongelmien määrittelyssä ja ratkaisemisessa osapuolten tarpeita unohtamatta. Yhdessä luomisen konsepti pitää sisällään ajatuksen sellaisesta toimijoiden välisestä kokemusympäristön luomisesta, jossa jatkuvan ja aktiivisen vastavuoroisen dialogin avulla sekä yhdessä luomisen tuloksena syntyy yksilöllisiä kokemuksia.

Kuten jo aiemmin on mainittu, työntekijät ovat yrityksen tärkein resurssi, jota voi kutsua myös henkiseksi pääomaksi. Henkisen pääoman voi jakaa yksilölliseen ja rakenteelliseen pää-

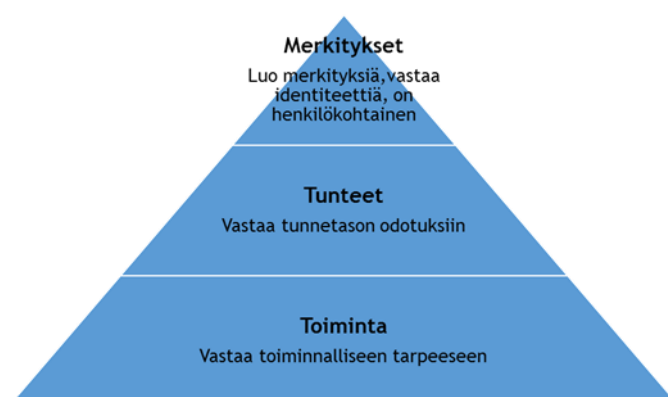


omaan, jossa yksilöllinen pääoma sisältää yrityksen työntekijät, kumppaniverkoston sekä asiakkaat ja näissä toimivien yksilöiden henkilökohtaisen osaamisen sekä suhdeverkon. Rakenneellinen pääoma on yrityksen tapa toimia, eli sen yrityskulttuuri. Arvon syntymisen näkökulmasta vuorovaikutteisissa yhdessä luomisen prosesseissa henkisen pääoman olemassaolon merkitys on suuri yhtenä keskeisistä yrityksen menestystekijöistä. (Grönroos 2009, 30-31.)

## 2.6 Asiakaskokemus

Löytänä ja Kortesus (2011, 11) määrittelevät asiakaskokemuksen seuraavasti: ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa”. He alleviivaavat asiakaskokemusajattelussa, kuten Grönroos, Puusa ym. ja Tuulaniemi muissa yhteyksissä, asiakkaan olevan kaiken toiminnan keskiössä. Kaikki yritykseen liittyvät toiminnot vaikuttavat siihen, millaisia kokemuksia asiakas yrityksestä ja sen tuotteista tai palveluista muodostaa. (Löytänä & Kortesus 2011, 26).

Palvelun näkökulmasta sen keskeisin elementti on asiakkaiden kokemus kyseisestä palvelusta. Tämä asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin kuten kuviossa 4 on esitetty. Toiminnan taso liittyy siihen, miten palvelu vastaa asiakkaan tarpeita esimerkiksi käytettävyydestä, palvelun sujuvuudesta, hahmotettavuudesta ja saavutettavuudesta. Jos palvelu ei täytä näitä asiakkaan tarpeita, ei sillä ole edellytyksiä säilyä markkinoilla. Toinen, eli tunteiden taso tarkoittaa niitä positiivisia tunteita tai henkilökohtaisia kokemuksia ja aistimuksia, joita palvelun käyttäminen asiakkaalle tuottaa. Kolmas, ylin asiakaskokemuksen taso, eli merkitykset liittyy siihen, miten palvelu tukee tai vahvistaa asiakkaan omia henkilökohtaisia kulttuurillisia ja eettisiä arvoja, toiveita sekä unelmia omasta elämäntavasta ja identiteetistä. Asiakaskokemuksen tasot ovat hyvin samansuuntaiset Kotlerin ym. esittämien tasojen markkinointiajattelun kehittymisen kanssa. (Tuulaniemi 2009, 74.)



Kuvio 4: Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulaniemi 2009, 74).

Merja Fischer (2014, 183-184) lähestyy asiakaskokemuksen määrittelyä samansuuntaisesti kuin Löytänä ja Korteso, mutta käsittelee sitä laajemmalla ja erottelevammalla tavalla. Asiakaskokemus on Fischerin mukaan asiakkaassa syntyvien tunteiden ja aikaisempien kokemusten sekä uskomusten summa. Ylivertaisen asiakaskokemuksen ainekset ovat ymmärrys oman toiminnan ja käyttäytymisen vaikutuksesta muihin sekä toisten yksilöiden ja yksiköiden painoarvo osana asiakaskokemuksen luomista. ”Positiivinen asiakaskokemus luodaan yksilöä arvostavalla johtamisella, merkityksellisellä työllä, positiivisesti poikkeavalla vuorovaikutuksella ja positiivisella ilmapiirillä sekä yksilön henkilökohtaisella sitoutumisella” (Fischer 2014, 184).

Fischer nostaa asiakaskokemuksen yhdeksi keskeiseksi elementiksi positiivisen vuorovaikutuksen, joka on myös positiivisen asiakaskokemuksen edellytys. Fischer avaa tätä positiivista vuorovaikutusta seuraavasti: ”Hyvän työilmapiirin, tuottavuuden ja asiakastyytyväisyyden taustalla on positiivisesti poikkeava vuorovaikutus, joka pohjimmiltaan tarkoittaa auttamista, arvostamista, kiitollisuutta ja osallistamista. Poikkeavaa siitä tekee se, että negatiivinen ja neutraali käyttäytyminen tulee automaattisesti” (Fischer 2014, 184). Positiivinen vuorovaikutus toimijoiden välillä luo merkityksiä ja positiivisia tunteita. Positiiviset tunteet auttavat laajentamaan sekä asiakkaan että asiakaspalvelijan tapaa ajatella, hahmottamaan kokonaisuuksia ja lisäävät kykyä ratkaista ongelmat yhdessä (Fischer 2014, 185).

Fischer esittää positiivisen asiakaskokemuksen syntymisen elementteinä sisäisen tai ulkoisen asiakkaan kokemuksen siitä, että hänet huomioidaan, häntä kuunnellaan ja pyritään ymmärtämään avoimen yhteydenpidon lisäksi sekä sen, että korkean työn laadun lisäksi annetut lupaukset pidetään. Fischer painottaa myös asiakkaan roolia asiakaskokemuksen synnyttämisessä siitä syystä, että lopputulokseen vaikuttavat molemminpuolinen vuorovaikutus ja panos. (Fischer 2014, 182-183.)

Palveluliiketoiminnan yksi keskeisimmistä kilpailutekijöistä on Fischerin mukaan yksilöiden tai toimijoiden välinen vuorovaikutus ja siitä syntyvän kokemuksen merkitys. Tällöin kilpailuetu palvelualalla syntyy siis yrityksen kyvystä synnyttää positiivisia tunnekokemuksia toimijoissa organisaation sisällä ja sen asiakkaissa sekä kumppaneissa. Asiakas lähestyy yritystä aina asiakaskokemuksen näkökulmasta, johon vaikuttavat myös aiemmat asiakaskokemukset (Fischer & Vainio 2014, 165 & 168). (Fischer 2014, 183-184.)

Asiakaskokemus muodostuu Löytänen ja Korteson (2011, 43-49) mukaan neljästä näkökulmasta:

1. Tukee asiakkaan minäkuvaa - Asiakaskokemus vahvistaa asiakkaan minuutta, identiteettiä ja omakuvaa - asiakas rakentaa omaa imagoaan ja identiteettiä itselleen ja muille.
2. Yllättää ja luo elämyksiä - Mitä vahvempia tunteita tai elämyksiä sitä vahvempi asiakaskokemus. Yllätyksellisyys on jotain muuta kuin arkista.

3. Jää mieleen - Tavallisuus, arkisuus ja keskinkertaisuus unohtuvat. Positiivisen muistijäljen rakentaminen on saavutettavissa johtamalla ja kehittämällä asiakaskokemusta tietoisesti, eli etsimällä kosketuspisteitä, joissa on mahdollista tehdä asiat poikkeuksellisen hyvin.

4. Saa asiakkaan haluamaan lisää - Positiivisen kokemuksen perään palataan, jolloin hyvä asiakaskokemus saa asiakkaat yrityksen luokse sen sijaan, että yritys joutuisi itse etsimään potentiaalisia asiakkaita.

Asiakaskokemuksen voi jakaa asteittain kasvavaan, kolmeen tasoon:

1. Satunnainen kokemus, joka vaihtelee ajan, paikan ja henkilön mukaan. Vaihteluväli muodostuu suureksi ääripäiden välillä sen mukaan milloin, missä ja ketkä kohtaamiseen osallistuvat.

2. Odotettavissa oleva kokemus, joka on suunniteltu, sisältää samat tietyt elementit eikä ole ajasta tai paikasta riippuvainen.

3. Johdettu kokemus, joka on suunniteltu, ajasta tai paikasta riippumaton, mutta erottuva ja asiakkaalle arvoa tuottava. (Löytänä & Kortesus 2011, 51.)

Merkityksellisten kokemusten luomista voidaan pitää asiakaskokemuksen johtamisen tavoitteena, joka johtaa asiakkaalle tuotetun arvon sekä sen tuottojen lisäykseen. Asiakaskokemuksen johtaminen on strateginen lähestymistapa edellä mainitun tavoitteen toteuttamisessa, jossa otetaan huomioon yrityksen kaikki osa-alueet ja niiden väliset kosketuspisteet. Kaikkia näitä kosketuspisteitä voidaan havainnollistaa kosketuspisteiden ympyrämallilla, jossa ulkokehällä sijoitetaan yrityksen eri osastot sekä toiminnot ja kehän sisälle, eli toiminnan keskiöön asiakas. Näiden välimaastoon sijoittuvat kaikki paikat ja tilanteet, joissa kohtaamisia voi tapahtua. Nämä kohtaamiset voivat sisältää vuorovaikutusta, mutta se ei ole välttämätöntä. Vuorovaikutteisia kohtaamisia ovat esimerkiksi tapaamiset sekä puhelut ja passiivisia vuorovaikutustilanteita esimerkiksi asiakkaan vierailu yrityksen verkkosivuilla. (Löytänä & Kortesus 2011, 13-14, 74-75.)

Kun kosketuspisteet ovat tiedossa, niistä voidaan muodostaa kosketuspistepolkuja, jotka kuvaavat tietyn palvelun etenemistä kosketuspistepolun tai palvelupolun muodossa. Samasta asiasta mm. Grönroos puhui määritelmässään palvelusta ja sen prosessimaisesta luonteesta. Asiakaskokemus muodostuu näissä kosketuspisteissä. Kosketuspistepolun avulla on mahdollista havainnollistaa yrityksen ja asiakkaan välisiä kohtaamisia ja pohtia, onko kohtaamisia esimerkiksi liikaa, eli sellaisia, joista ei synny arvoa tai liian vähän, jolloin jokin oleellinen ja arvoa luova vielä puuttuu. Kosketuspistepolun avulla voidaan myös kuvata sitä, millaisia kokemuksia asiakkaalle eri pisteissä muodostuu, jonka jälkeen niihin voidaan pyrkiä vaikuttamaan. (Löytänä & Kortesus 2011, 115-117.)

Asiakaskokemuksen menestyksellisessä johtamisessa on keskeistä ylittää asiakkaiden odotukset. Asiakkaiden odotukset ylittävä kokemus voidaan jakaa kolmeen osaan samansuuntaisesti kuten Kotler ym. markkinointiajattelun kehittämisessä ja Tuulaniemi asiakaskokemuksen tasoja kuvatessaan esittävät. Ydinkokemuksessa asiakkaan toiveet täyttyvät palvelusta tai tuotteesta seuranneen hyödyn tai arvon myötä. Tämä on yrityksen toiminnan kannalta perusedellytys, joka pyritään asiakaskokemuksen johtamisella varmistamaan. Laajennettu kokemus rakentuu ydinkokemuksesta sekä siihen liitetystä arvoa lisäävästä kokemuksesta, joka laajentaa kokemuksen ydinkokemuksen ulkopuolelle. Laajennetun kokemuksen luomisessa voidaan hyödyntää tarjoomien laajentamista esimerkiksi lisäpalveluilla tai tuotteeseen/palveluun tehdyillä parannuksilla tai lisätyillä elementeillä. Odotukset ylittävä kokemus on mallin korkein taso, joka edellyttää kahden alemman tason täyttymistä ja odotukset ylittäviä elementtejä, joita ovat mm. palvelun tai tuotteen henkilökohtaisuus, aitous, olennaisuus, tuottavuus, yllättävyys, oikea-aikaisuus ja jaettavuus. Yksilöllinen, räätälöity ja tunteisiin vetoava tuote tai palvelu voi myös johtaa odotukset ylittävään kokemukseen. (Löytänä & Korteso 2011, 59-64.)

Suurimpina esteinä asiakaskokemuksen johtamiselle voidaan pitää strategian ja resurssien puutetta asiakaskokemuksen johtamiseen sekä osaamisen ja kompetenssin puutetta siitä, miten asiakaskokemusta tulisi johtaa. Esteinä toimivat tällöin tietotaidon puute ja resurssien kohdalla yrityksen muut prosessit, jotka vievät käytettävissä olevat voimavarat. (Löytänä & Korteso 2011, 40.)

## 2.7 Asiakastieto ja asiakasymmärrys

Asiakastietoa on sekä määrällistä että laadullista ja sitä kertyy passiivisesti kohtaamisista, viestinnästä ja transaktioissa henkilöihin sekä mahdollisiin sähköisiin järjestelmiin kuten sähköposteihin. Aktiivisesti asiakastietoa voi kerätä esimerkiksi erilaisten kyselyjen, haastatteluiden sekä mielipidemittausten avulla. Määrällisen ja laadullisen asiakastiedon hyödynnettävyyttä vertailtaessa eroksi syntyy se, että jälkimmäisen avulla yritys voi saavuttaa syvemmän asiakasymmärryksen. Yksi yrityksen menestyksen osatekijöistä onkin kyky tulkita laadullista tietoa asiakkaistaan ja muodostaa tämän asiakastiedon avulla asiakkaiden silmissä haluttavia tarjoomia. (Tuulaniemi 2009, 96, 142-143.)

Yrityksen kannalta oleellista on hankkia asiakastietoa siitä, miten tyytyväisiä asiakkaat ovat kokemaansa palvelun laatuun. Tätä tyytyväisyyttä voidaan mitata kahdella tapaa. Mittauksessa voidaan hyödyntää attribuuttipohjaisia mittausvälineitä, eli palvelun ominaisuuksia kuvaaviin attribuutteihin perustuvia mittareita tai kvalitatiivisia mittausvälineitä, eli yleisimmin kriittisten tapahtumien arviointiin perustuvia malleja. Attribuuttipohjaisissa malleissa määri-

tetään joukko attribuutteja, jotka kuvaavat palvelun ominaisuuksia ja vastaaja antaa arvostuksen palvelusta määritettyjen attribuuttien osalta. Kvalitatiivisissa menetelmissä vastaaja kuvailee käsitystään tietystä palvelusta tai palvelutapahtumasta. Attribuuttipohjaisia malleja käytetään yrityksissä sekä tutkimuksissa paljon kvalitatiivisia menetelmiä useammin. (Grönroos 2009, 113-114.)

Asiakastietokanta, sen kehittäminen ja asiakaskeskeisen palvelujärjestelmän kehittäminen ovat osa asiakaslähtöistä toimintaa. Suhdenäkökulman mukainen strategia edellyttää huolellisesti laadittua ja helposti päivitettävää sekä luettavaa asiakastietokantaa, jotta asiakaskontaktit voidaan hoitaa asiakaskeskeisesti. Poikkeuksena kuitenkin on esimerkiksi tilanne, jossa yksin toimivalla yksityisyrittäjällä on henkilökohtainen suhde asiakkaaseensa, tiedon jakamiseen ei ole tarvetta tai asiakkaita ei ole määrällisesti paljoa. Asiakastietokantoja voi hyödyntää asiakassuhteiden hoitamisen lisäksi myös segmentoinnissa, tukipalveluissa, potentiaalisten asiakkaiden määrittämisessä sekä arvioitaessa asiakkuuksien kannattavuutta. (Grönroos 2009, 59.)

Seppänen, Toiviainen ja Tuurnas (2012, 137) määrittelevät asiakasymmärryksen tyhjentävästi seuraavalla tavalla: ”Palvelu on olemassa asiakaskohdetta varten ja asiakasymmärrys kuvaa tapaa hahmottaa palvelujen ja yhdessä tekemisen tai yhteistyön asiakaskohde, eli asiakasymmärrys on palvelujen tuottajien tuottama, dynaamisesti toiminnan myötä muuttuva ja elävä palvelujen ja asiakkaan suhde. Se sisältää ajatuksen siitä, miten palveluprosessin tulisi edetä ja mihin sen tulisi johtaa.”

Ahonen ja Rautakorpi (2008, 37) puolestaan määrittelevät asiakasymmärryksen koostuvan neljästä osasta:

1. Millä asioilla ja tunteilla on merkitystä asiakkaalle ja hänen valintapäätöksilleen?
2. Miten merkityksellisiä nämä asiat ovat ja kenelle?
3. Mikä näiden tekijöiden merkitys on yritykselle tai brändille?
4. Missä palveluprosessin osassa asiakkaille merkitykselliset asiat sijaitsevat?

### 3 Menetelmä

Mittaamista voi tarkastella kvalitatiivisen eli laadullisen ja kvantitatiivisen eli määrällisen näkökulman kautta. Kvantitatiivinen tutkimus kerää numeerista ja kvalitatiivinen merkityksiä sisältävää tietoa näiden kahden olematta kuitenkaan toistensa vastakohtia. Päinvastoin, ne voidaan nähdä toisiaan täydentävinä menetelminä. Niin myös tässä kehittämistyössä, jonka aineiston keräämisessä hyödynnettiin sähköistä, verkossa täytettävää asiakaskyselyä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 137.)

Kysely on yksi tapa hankkia tietoa tai aineistoa. Jotta kysely tuottaisi vertailukelpoisia tuloksia, se esitetään samanmuotoisena, eli standardoituna, koko kohderyhmälle. Kyselyjen kohderyhmiä voi rajata eri perustein, kuten iän, sukupuolen, asiakassuhteen tai paikkakunnan mukaan. Kyselyjä hyödynnetään useammin kvantitatiivisten aineistojen keräämisessä, mutta ne sopivat myös kvalitatiivisiin aineistoihin. Kysymyksiä voi laatia kolmen muotoisina: avoimina, monivalinta- ja asteikkoihin perustuvina kysymyksinä. Avoimessa kysymyksessä esitetään kysymys ja siihen voi vastata vapaamuotoisesti annettuun tilaan. Monivalintakysymyksessä kysymykseen on annettu tietyt vastausvaihtoehdot, joista tulee valita yksi tai useampi annettujen ohjeiden mukaan. Monivalintakysymyksiin voi sisällyttää myös avoimen vastausvaihtoehdon kuten avoimessa kysymyksessä. Asteikkoihin perustuvissa kysymyksissä esitetään väittämiä, joihin vastaaja valitsee parhaiten hänelle sopivan vaihtoehdon. Esimerkkinä vaihtoehdoista toimii se, että onko vastaaja täysin samaa vai täysin eri mieltä väitteen kanssa. Asteikkojen vaihtoehdot porrastetaan yleensä 5- tai 7-portaisiksi, jolloin porrastus ääripäiden välillä on joko hienompaa tai karkeampaa. Hienempi porrastus mahdollistaa tarkemman tulokinnan aineistosta. (Hirsjärvi ym. 2009, 193-200.)

Kyselyn etuina voi pitää sitä, että sen avulla on mahdollista kerätä laaja aineisto, joka pitää sisällään kysymyksiä useista eri aihealueista. Tehokkaan siitä tekee se, että kyselyaineiston keräämisessä ja tulosten analysoimisessa on mahdollista hyödyntää informaatiotekniikkaa, joka säästää tutkijan aikaa ja vaivaa. Kysely voidaan tällöin tehdä ja jakaa vastaajille vastattavaksi verkossa ohjelmalla, joka voi myös tuottaa samalla tuloksista havainnollisia kaavioita. Kyselyn haittoihin kuuluu se, että tuloksia ei voi pitää yhtä luotettavina kuin esimerkiksi haastattelun keinoin kerättyä aineistoa. Tutkija ei voi olla varma siitä, että vastaajat ovat vastanneet kyselyyn huolellisesti ja rehellisesti, kyselyn kysymyksien tulokinnassa ei ole esiintynyt vääринymmärryksiä ja vastaajat ovat perehtyneitä kysyttävään asiaan. Nämä edellä mainitut seikat vaikuttavat tulosten oikeanmukaisuuteen ja luotettavuuteen. Asiakaskysely on yksi tapa kerätä asiakastietoa yrityksen pyrkiessä saavuttamaan parempaa asiakasymmärrystä. (Hirsjärvi ym. 2009, 195-200.)

Yksi asiakaskyselyn tekemisen ja asiakaskokemuksen yhdistävä tekijä on se, millaisiin toimiin tutkimuksen tehnyt taho ryhtyy asiakaskyselyn jälkeen. Asiakkaan näkökulmasta tutkimus on lupaus kehittämistoimista. Jos kyselyillä ei ole mitään vaikutusta, jää lupaus lunastamatta ja tämä vaikuttaa asiakaskokemukseen heikentävästi. Jos toimiin ryhdytään, kyselyyn vastaavan asiakkaan toimilla on tällöin ollut vaikutus ja siitä on syntynyt merkityksiä, jotka vahvistavat asiakaskokemusta. (Löytänä & Korteso 2011, 194.)

Kehittämistyössä käytettyä asiakaskyselyä jaettiin sähköpostin välityksellä sähköisesti vastattavaksi case-yrityksen palveluita ostaneille asiakkaille marras-joulukuussa 2015 ja se sisälsi

asteikkoihin perustuvia kysymyksiä avoimien ja monivalintakysymysten lisäksi. Asiakaskyselyllä kerätty asiakastieto sisälsi sekä laadullista että määrällistä asiakastietoa.

Kehittämistyön toimeksianto koski asiakaskyselyn tekemistä. Asiakaskyselyn tarkoitus oli toimia menetelmänä asiakastiedon keräämisessä asiakaskokemuksista Talenten tarjoamia palveluita kohtaan. Perusteluina menetelmävalinnalle oli sen toteuttamisen helppous, lähestymistapana asiakkaita kohtaan se on neutraali ja vastaajaystävällinen, kun siihen voi vastata rauhassa itselle sopivana hetkenä. Esimerkiksi Grönroosin mainitsemat attribuuttipohjaiset asteikkoihin perustuvat kysymykset soveltuvat hyvin asiakaskyselyihin keräämään asiakastietoa asiakaskokemuksista.

Vaihtoehtoisena menetelmänä asiakaskyselylle olisi toiminut haastattelu, mutta se olisi vaatinut liikaa Talenten muiden toimijoiden resursseja. Talente haluaa palvella asiakkaitaan asiakaslähtöisesti, jolloin ei olisi ollut sopivaa, että heitä olisi haastatellut toimija jota he eivät välttämättä olisi koskaan aiemmin tavanneet. Haastatteluita olisi pitänyt tehdä useita, jotta vastauksista olisi voinut todeta yleistettäviä tai edes suuntaa antavia tuloksia asiakaskokemuksista keskimäärin. Useiden haastatteluiden dokumentointi olisi ollut työlästä ja vastaus-ten vertailu keskenään hankalaa.

### 3.1 Kehittämistyön toteutus

Asiakaskysely osana case-yrityksen toiminnan kehittämistä nousi Talenten osakaskokouksen esityslistalle jo alkukevästä 2015. Hanketta sivuttiin ja sitä käsiteltiin useaan kertaan kevään aikana. Sain kehittämishankkeen vastuulleni loppukevästä, kun mahdollisuus hyödyntää sitä myös opinnoissani aukeni case-yrityksen puolelta.

Kesän aikana asiakaskyselyn sisältö jäsenyi isojen linjojen osalta. Nämä keskittyivät kysymyksiin vastaajien taustatiedoista, asiakkaiden kokemuksista case-yrityksen toimittamista prosesseista, niiden hinnoittelusta sekä asiakkaiden tulevien tarpeiden kartoittamisesta näille tarjotuille palveluille. Ensimmäiset suunnitelmat asiakaskyselyn sisällöstä esittelin syyskuun osakastapaamisessa. Syys- ja lokakuu kului odottaen varmistusta aiheen soveltuvuudesta opin- näytetyöksi ja ohjaajan nimitystä tälle työlle.

Marraskuun osakastapaamisessa esittelin tarkentuneen ehdotuksen asiakaskyselyn sisällöstä, jolloin asiaa vielä käsiteltiin ja vietiin eteenpäin yhdessä. Ensimmäisen kaikki osa-alueet kattavan version jaoin toimijoiden kesken 12.11.2015. Sisällöstä keskusteltiin aktiivisesti tämän jälkeen sähköpostiviestiketjussa sekä puhelimitse. Viilaukset ja täsmennykset koskivat muun muassa asiakaskyselyn taustatietojen toimialaluokituksia kartoittavaa osiota sekä vastausvaihtoehtojen jaottelua henkilömäärien ja liikevaihdon kohdalla. Hyviä ehdotuksia tuli useita ja

niistä asiakaskyselyyn päätyivät muun muassa kysymykset jatkuvan tarpeen tiedustelusta tietyille osaamisprofiileille asiakasyrityksissä sekä asiakkaan edustaman yrityksen kannalta kriittisten osaamisalueiden kartoittamisesta. Lisäksiä tuli myös case-yrityksen tarjoamien palveluiden valikoimaan sekä tarkennuksia sanamuotoihin ja hinnoitteluskaaloihin.

Kyselyn saateviesti valmistui 24.11.2015 ja seuraavana päivänä 25.11. lähetin asiakaskyselyn ohjaajalleni kommentoitavaksi. Sain häneltä hyviä parannusehdotuksia ja tein vielä viimeiset muutokset niiden pohjalta kyselyyn, ennen sen syöttämistä verkkopohjaiseen SurveyPal-ohjelmaan. Ennen asiakaskyselyn julkaisua vaimoni sekä yksi case-yrityksen toimija testasivat lomakkeen toimivuuden. Tarvetta korjauksille tai muutoksille ei tässä vaiheessa enää ilmennyt. Avasin asiakaskyselyn 30.11. ja jaoin linkin sekä saateviestin case-yrityksen toimijoille edelleen jaettavaksi omille asiakkailleen. Kysely lähetettiin 50 yritysasiakkaalle, se avattiin 42 kertaa ja vastauksia tuli yhteensä 23. Kaikki vastaajat ovat edustamiensa yritysten ylempiä toimihenkilöitä tai rekrytoivia esimiehiä, joilla on jo kokemusta ja näkemystä vastaavien palveluiden käyttämisestä ja palveluprosesseista myös muiden palvelutarjoajien tarjoamana.

Alkuperäisen suunnitelman mukaan kysely suunniteltiin suljettavan 14.12., mutta sitä jatkettiin kuitenkin 28.12. asti muutaman asiakkaan toiveesta. 30.12.2015 keräsin SurveyPaliin kerättyneen aineisto ja jaoin tulokset, eli kaiken raakamateriaalin case-yrityksen toimijoille ilman henkilökohtaisia analyyseja tai tulkintoja.

Syksyn 2015 ja kevään 2016 aikana tutustuin ja kerrytin taustateorioita, joihin peilata asiakaskyselystä saatua aineistoa kehittämisehdotuksieni tueksi. Kehittämistyöni tuloksena syntyi asiakaskysely (liite 1.), saateviesti asiakaskyselyyn (liite 2.), asiakaskyselyn aineisto, eli tulokset sekä kehittämisehdotukseni case-yritykselle yhteenvetona kaiken edellä mainitun pohjalta.

Yhteistyö on ollut tässä kehittämistyössä tiivistä case-yrityksen kanssa. Keskustelut opinnäytetyöni ohjaajan kanssa auttoivat minua aiheen rajaamisessa, kyselyn kieliasussa, Laurean vaatimusten opinnäytteelle täyttymisessä sekä muissa työhöni liittyvissä muutoseikoissa niin sisällön kuin ulkoasun osalta.

### 3.2 Aineiston tulosten tulkinta

Koska asiakaskokemus on aina subjektiivinen, tämän kehittämistyön tuloksien esittäminen keskiarvoina tai jaoteltuina ja luokiteltuina vastauksina soveltuu heikosti suhdenäkökulmaan ja asiakaslähtöiseen yksilölliset tarpeet huomioivaan ajatteluun. Yhteen niputetut vastaukset



muodostavat suurempia linjoja vastaajien tarpeista ja arvoista keskimäärin. Edellisestä huolimatta tälläkin tiedolla on merkitystä juuri sen yleisluonteisuudesta johtuen. Tästä syystä käytänkin yhdistettyjä vastauksia esitellessäni asiakaskyselyn tuloksia.

Suhteellisen pienen vastausmäärän sekä asiakaskyselyn sisällön johdosta tämän asiakaskyselyn tuloksia voi kuitenkin tulkita myös suhdenäkökulman mukaisesti. Yksittäiset vastaajat on mahdollista tunnistaa taustatietojen perusteella ja tästä johtuen heidän yksilölliset arvonsa ja tarpeensa voidaan huomioida.

### 3.3 Reliabiliteetti ja validius

Jotta kehittämistyön aineistoa, eli asiakaskyselyn tuloksia, voidaan pitää luotettavana tai pätevänä, on syytä määritellä aineiston luotettavuus eli reliabiliteetti ja pätevyys eli validiteetti sekä tapoja mitata niitä. Jos tulokset eivät ole päteviä tai luotettavia, ei niistä johdettuja kehittämisehdotuksia voi myöskään pitää toteuttamiskelpoisina.

Tutkimustulosten luotettavuus liittyy tutkimuksen toistettavuuteen ja tulosten yhdenmukaisuuteen riippumatta tutkijasta tai tutkimuksen maantieteellisestä tekopaikasta. Tutkimuksen pätevyys liittyy puolestaan tutkimuksen tulosten kykyyn vastata siihen mitä mitataan. Tämä pitää siis sisällään ajatuksen siitä, että heikosti tai moniselitteisesti muotoiltu tutkimuskysymys kerää vastaukseksi vaihtelevia eli virheitä sisältäviä tuloksia johtuen mahdollisuudesta ymmärtää kysymys toisella tavalla kuin se on alun perin tarkoitettu. Tällöin tutkimustuloksia ei tällaisen aineiston pohjalta tehtyinä voida pitää pätevinä. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232.)

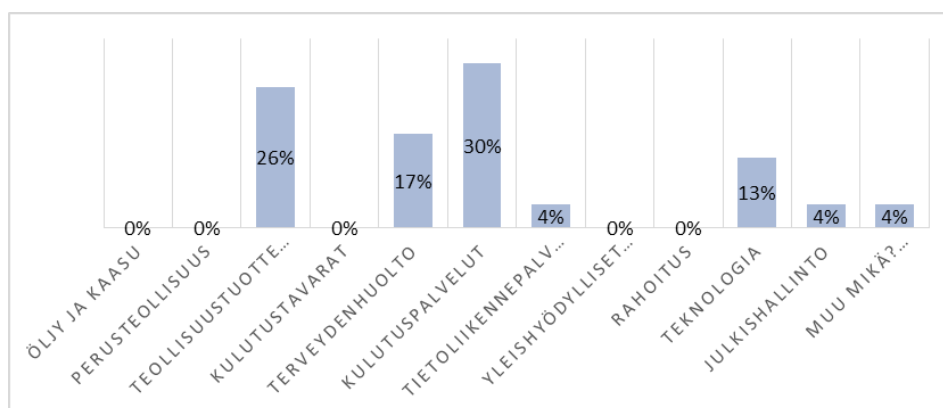
Vastaajat käyttivät aikaa tämän kehittämistyön kyselyyn vastaamiseen keskimäärin 8 minuuttia ja 20 sekuntia. Nopein vastaus syntyi kahdessa minuutissa ja pisin kesti 16 minuuttia. Paneutumisessa on havaittavissa siis suuria eroja. Kyselylomakkeessa oli kahdessa kohtaa sama virhe luokitusvaihtoehdoissa, ja yksi kysymys olisi pitänyt muotoilla eri tavalla niin kysymyksen kuin vastausvaihtoehtojenkin suhteen. Nämä heikensivät tutkimuksen tulosten luotettavuutta ja pätevyyttä. Muuten ei ole syytä epäillä tai olettaa, etteivätkö kerätyt tulokset olisi valideja tai reliaabeleja.

## 4 Asiakaskyselyn tulokset

Vastaajien taustatietoja kartoittavan toimialaluokituksen pohjana toimi Industry Classification Benchmark-luokitus, joka on käytössä esimerkiksi Helsingin pörssin toimialaluokituksena (Industry Classification Benchmark, ICB 2010). Alkuperäisestä luokituksesta puuttui tämän asiakaskyselyn näkökulmasta julkishallinto, joka lisättiin avoimen vastausvaihtoehdon lisäksi. Avoimen vastausvaihtoehdon tarkoitus oli helpottaa ja nopeuttaa vastaamista. Nämä

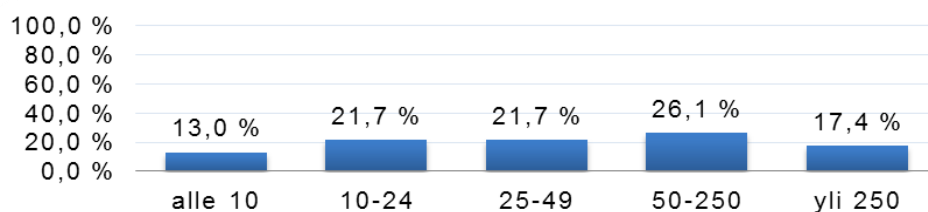
avoimeen vastausvaihtoehtoon kerätyt vastaukset on siirretty tuloksissa omiin ICB:n mukaisiin toimialaluokituksiinsa.

Vastaajien taustatietoja kartoittavasta osiosta kävi ilmi, että kaikista vastaajista, yhteensä 23 kpl, 30 % (7 kpl) toimialana on kulutuspalvelut, 26 % (6 kpl) teollisuustuotteet ja - palvelut, 17 % (4 kpl) terveydenhuolto, 13 % (3 kpl) Teknologia (ohjelmisto- ja tietokonepalvelut sekä tekniset laitteistot ja tarvikkeet), 4 % (1 kpl) tietoliikennepalvelut, 4 % (1 kpl) julkishallinto ja 4 % (1 kpl) muu mikä, verkostoituminen. Kuten kuviossa 5 on esitetty, Talenten asiakkuudet painottuvat yrityksiin kulutuspalveluissa, teollisuustuotteissa ja - palveluissa, terveydenhuollossa ja teknologiassa. Asiakkuuksien keskittymisestä yhdelle kapealle toimialalle ei kuitenkaan voida puhua.



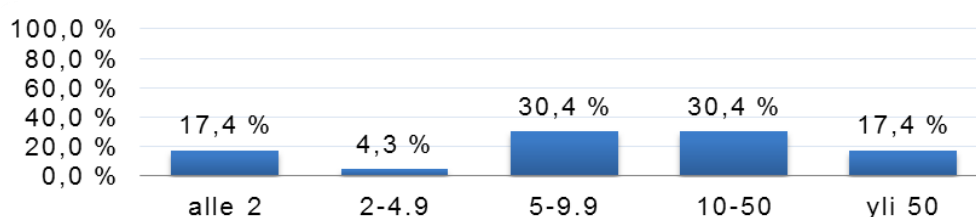
Kuvio 5: Vastaajien edustamien yritysten toimialojen jakauma

Kysymykseen, kuinka monta henkilöä vastaajan edustama yritys työllistää tulokseksi saatiin 26 % (6 kpl) 50-250, 22 % (5 kpl) 25-49, 22 % (5 kpl) 10-24, 17 % (4 kpl) yli 250 ja 13 % (3 kpl) alle 10 henkilöä. Luokittelussa hyödynnettiin tilastokeskuksen luokituksia yrityksen koosta henkilöluvun mukaan, jossa alle 10 hengen yritys on mikroyritys, alle 50 hengen yritys on pieniyritys, alle 250 hengen yritys on pieni tai keski-suuri ja yli 250 hengen yritys on suuri yritys (Tilastokeskus 2014). Lisäyksenä tarkentamaan asteikkoa lisättiin vaihtoehto 10-24 henkeä. Kuten kuviossa 6 on esitetty, Talenten asiakasyritykset kattavat laajasti sekä isot että pienet yritykset, kun yrityksiä vertaillaan niiden henkilöluvun perusteella. Tilastokeskuksen luokituksien mukaan pieniä yrityksiä on suhteessa eniten, 43 % vastaajista (21,7+21,7).



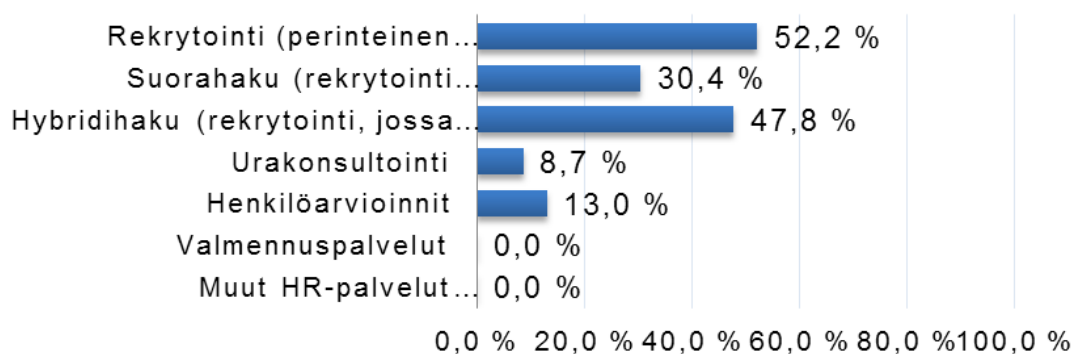
Kuvio 6: Henkilöiden määrää vastaajien edustamissa yrityksissä

Kysymykseen vastaajan edustaman yrityksen vahvistetusta liikevaihdosta vuodelle 2014 vastaukseksi saatiin 30 % (7 kpl) 10-50, 30 % (7 kpl) 5-9.9, 17 % (4 kpl) yli 50, 17 % (4 kpl) alle 2 ja 4 % (1 kpl) 2-4,9 miljoonaa euroa. Luokittelussa hyödynnettiin tilastokeskuksen luokituksia yrityksen koosta liikevaihdon mukaan, jossa alle 2 miljoonan euron liikevaihdon tehnyt yritys on mikroyritys, alle 10 miljoonan euron liikevaihdon tehnyt on pieni yritys, alle 50 milj. pieni tai keskisuuri ja yli 50 milj. suuri yritys (Tilastokeskus 2014). Lisäyksenä tarkentamaan asteikkoa lisättiin vaihtoehto 2-4,9 miljoonaa euroa. Vastaajien edustamien yritysten koko liikevaihdon perusteella jakautuu melko tasaisesti pienellä painotuksella 5-50 miljoonan euron välille, eli pieniin ja keskisuuriin. Kuten kuviossa 7 on esitetty, Talenten asiakasyritykset ovat pieniä, keskikokoisia sekä isoja asiakasyrityksiä, kun niitä vertaillaan liikevaihdon perusteella. Jos mukaan tarkasteluun otetaan sekä henkilöluku että liikevaihto, voidaan todeta, että Talenten asiakasyritykset tekevät pienen yrityksen henkilömäärällä pienen tai keskisuuren yrityksen liikevaihdon.



Kuvio 7: Vastaajien edustamien yritysten vuoden 2014 vahvistettu liikevaihto (miljoonaa euroa)

Talenten tarjoamista palveluista vastaajista 52 % (12 kpl) on käyttänyt rekrytointipalveluja (perinteinen rekrytointi, jossa käytetään julkista ilmoittelua), 48 % (11 kpl) hybridihakua (rekrytointi, jossa käytetään sekä julkista ilmoittelua että suora hakua), 30 % (7 kpl) suora hakua (rekrytointi verkostoista ilman julkista ilmoittelua), 13 % (3 kpl) henkilöarviointeja ja 9 % (2 kpl) urakonsultointipalveluja. Valmennuspalveluja sekä muita HR-palveluja kuten palkitseminen, HR-prosessit ja coaching ei oltu käytetty. Kuten kuviossa 8 on havainnollistettu, kerätyistä vastauksista erottuu selvästi, mitkä Talenten toiminnoista ovat ydin- ja mitkä tukitoimintoja. Ydintoimintaa on rekrytointit ja urakonsultointi, kun taas henkilöarviointipalvelut ovat tukitoimintaa.



Kuvio 8: Talenten tarjoamat palvelut, joita vastaaja tai hänen edustamansa yritys on käyttänyt

Prosesseja kartoittavassa osiossa vastaajilta kysyttiin sitä, miten tärkeinä vastaaja pitää Talenten tarjoamia palveluita vastaajan edustaman yrityksen näkökulmasta. Vastausvaihtoehdot olivat 1-5, jossa 1 oli ei lainkaan tärkeä, 2 ei kovin tärkeä, 3 ei osaa sanoa, 4 melko tärkeä ja 5 erittäin tärkeä.

Rekrytointia (perinteinen rekrytointi, jossa käytetään julkista ilmoittelua) 30 % (7 kpl) piti erittäin tärkeänä, 30 % (7 kpl) piti melko tärkeänä, 30 % (7 kpl) ei osannut sanoa, 4 % (1 kpl) piti ei kovin tärkeänä ja 4 % (1 kpl) ei lainkaan tärkeänä. Keskiarvoksi muodostuu 3,78, eli rekrytointia pidetään melko tärkeänä.

Suorahakua (rekrytointi verkostoista ilman julkista ilmoittelua) 44 % (10 kpl) piti melko tärkeänä, 26 % (6 kpl) erittäin tärkeänä, 17 % (4 kpl) ei kovin tärkeänä, 9 % (2 kpl) ei osannut sanoa ja 4 % (1 kpl) ei lainkaan tärkeänä. Keskiarvoksi muodostuu 3,7, eli suorahakua pidetään melko tärkeänä.

Hybridihakua (rekrytointi, jossa käytetään sekä julkista ilmoittelua että suorahakua) piti 44 % (10 kpl) erittäin tärkeänä, 30 % (7 kpl) melko tärkeänä, 17 % (4 kpl) ei osannut sanoa ja 9 % (2 kpl) ei kovin tärkeänä. Keskiarvoksi muodostuu 4,09, eli hybridihakua pidetään melko tärkeänä.

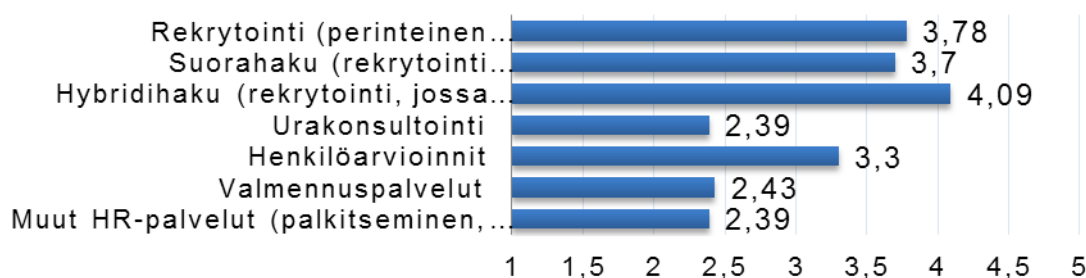
Urakonsultoinnista 35 % (8 kpl) ei osannut sanoa, onko se edustamalleen yritykselle tärkeä vai ei, 30 % (7 kpl) piti sitä ei lainkaan tärkeänä, 22 % (5 kpl) ei kovin tärkeänä, 9 % (2 kpl) erittäin tärkeänä ja 4 % (1 kpl) melko tärkeänä. Keskiarvoksi muodostuu 2,39, eli urakonsultointia ei pidetä keskimäärin kovin tärkeänä.

Henkilöarvioinneista 44 % (10 kpl) ei osannut sanoa, 26 % (6 kpl) piti melko tärkeinä, 13 % (3 kpl) erittäin tärkeinä, 13 % (3 kpl) ei kovin tärkeinä ja 4 % (1 kpl) ei lainkaan tärkeänä. Keskiarvoksi muodostuu 3,3, eli henkilöarviointien tärkeydestä ei osata sanoa.

Valmennuspalveluista 44 % (10 kpl) ei osannut sanoa, 30 % (7 kpl) piti niitä ei kovin tärkeinä, 17 % (4 kpl) ei lainkaan tärkeinä ja 9 % (2 kpl) melko tärkeinä. Keskiarvoksi muodostuu 2,43, eli valmennuspalveluita ei pidetä kovin tärkeinä.

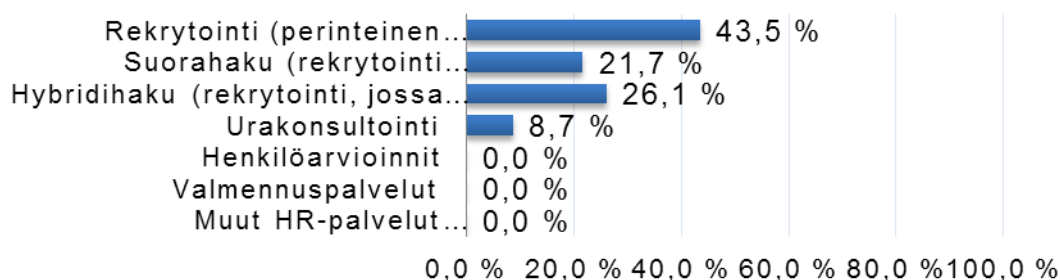
Muista HR-palveluista (palkitseminen, HR-prosessit, coaching...) ei osattu sanoa 44 % (10 kpl), 26 % (6 kpl) piti niitä ei kovin tärkeinä, 22 % (5 kpl) ei lainkaan tärkeinä ja 9 % (2 kpl) melko tärkeinä. Keskiarvoksi muodostuu 2,39, eli muita HR-palveluita ei pidetä keskimäärin kovin tärkeinä.

Yhteenvetona Talenten palveluiden merkitys asiakkaiden ja heidän edustamansa yrityksen näkökulmasta on linjassa yritysten käyttämien palvelujen kanssa, kuten kuviossa 9 on esitetty. Tärkeinä pidetyille palveluille on tarvetta ja ei niin tärkeille ei. Tärkeinä pidetyt palvelut ovat keskimäärin Talenten ydin- ja ei niin tärkeät tukitoimintoja. Tämän kysymyksen tuloksesta voi tulkita, että suorahaun merkitys on kasvamassa osana rekrytointia ja se on yleisty- mässä myös alemmissa organisaatiotasoissa eli asiantuntija- sekä esimiesrekrytoinneissa. Hybridihau- n tärkeys Talenten asiakkaille selittyy Löytänän ja Kortesuon esittelemän laajennetun asiakaskokemuksen kautta, jossa ydinkokemusta on laajennettu liittämällä siihen lisäarvoa tuova elementti, eli tässä tapauksessa suorahaku.



Kuvio 9: Talenten tarjoamien palveluiden merkitys vastaajille tai vastaajien edustamille yrityksille

Kysymykseen, mitä palveluitamme edustamasi yritys on käyttänyt toimeksiantojen määrällä mitaten eniten, tulokseksi saatiin 44 % (10 kpl) rekrytointi (perinteinen rekrytointi, jossa käytetään julkista ilmoittelua), 26 % (6 kpl) hybridihaku (rekrytointi, jossa käytetään sekä julkista ilmoittelua että suorahakua) 22 % (5 kpl) suorahaku (rekrytointi verkostoista ilman julkista ilmoittelua), 9 % (2 kpl) urakonsultointi ja 0 % (0 kpl) henkilöarvioinnit, valmennuspalvelut sekä muut HR-palvelut (palkitseminen, HR-prosessit, coaching...). Kuten kuviossa 10 on esitetty, vastaukset vahvistavat palvelujen jaottelua ydin- ja tukipalveluihin, eli mihin Talenten kannattaa keskittyä ja panostaa resurssejaan.



Kuvio 10: Vastaajien tai vastaajien edustamien yritysten toimeksiantojen määrällä mitaten eniten käyttämät Talenten palvelut

Seuraavassa kohdassa kartoitettiin, miten paljon lisäarvoa rekrytointipalveluihin liittyvät väitteet tuottavat vastaajalle ja vastaajan edustamalle yritykselle. Vastausvaihtoehtojen skaala oli sama kuin edellisessä, eli vastausvaihtoehdot olivat 1 ei lainkaan, 2 ei kovin paljon, 3 ei osaa sanoa, 4 melko paljon ja 5 erittäin paljon. Kuviossa 11 on esitetty kaikki väitteet ja niiden luoma lisäarvo vastaajille keskimäärin.

Yhteydenpito on aktiivista ja tarpeitane kartoitetaan säännöllisesti -väite tuottaa lisäarvoa: 39 % (9 kpl) melko paljon, 30 % (7 kpl) erittäin paljon, 26 % (6 kpl) ei osaa sanoa, 4 % (1 kpl) ei lainkaan ja 0 % (0 kpl) ei kovin paljon. Keskiarvoksi muodostuu 3,91, eli melko paljon.

Tarjouksen saa tarvittaessa saman vuorokauden sisällä -väite tuottaa lisäarvoa: 35 % (8 kpl) melko paljon, 30 % (7 kpl) ei osaa sanoa, 17 % (4 kpl) ei kovin paljon, 13 % (3 kpl) erittäin paljon ja 4 % (1 kpl) ei lainkaan. Keskiarvoksi muodostuu 3,35, eli ei osata sanoa.

Rekrytointiprosessi pyritään pitämään mahdollisemman nopeana -väite tuottaa lisäarvoa: 39 % (9 kpl) erittäin paljon, 39 % (9 kpl) melko paljon ja 22 % (5 kpl) ei osaa sanoa. Keskiarvoksi muodostuu 4,17, eli melko paljon.

Rekrytointiprosessi tehdään sovitussa aikataulussa -väite tuottaa lisäarvoa: 70 % (16 kpl) erittäin paljon ja 30 % (7 kpl) melko paljon. Keskiarvoksi muodostuu 4,7, eli erittäin paljon.

Vastuullisia konsultteja on rekrytointiprosessissa mukana useampi kuin yksi -väite tuottaa lisäarvoa: 35 % (8 kpl) ei osaa sanoa, 22 % (5 kpl) erittäin paljon, 22 % (5 kpl) ei kovin paljon, 17 % (4 kpl) melko paljon ja 4 % (1 kpl) ei lainkaan. Keskiarvoksi muodostuu 3,3, eli ei osata sanoa.

Konsultit ovat aina toimeksiantajan tavoitettavissa -väite tuottaa lisäarvoa: 61 % (14 kpl) melko paljon, 22 % (5 kpl) ei osaa sanoa, 13 % (3 kpl) erittäin paljon ja 4 % (1 kpl) ei kovin paljon. Keskiarvoksi muodostuu 3,83, eli melko paljon.

Konsultit ovat aina hakijoiden tavoitettavissa -väite tuottaa lisäarvoa: 52 % (12 kpl) melko paljon, 30 % (7 kpl) erittäin paljon, 13 % (3 kpl) ei osaa sanoa ja 4 % (1 kpl) ei kovin paljon. Keskiarvoksi muodostuu 4,09, eli melko paljon.

Konsultit tiedottavat aktiivisesti prosessin vaiheista toimeksiannon edetessä toimeksiantajalle -väite tuottaa lisäarvoa: 65 % (15 kpl) erittäin paljon, 30 % (7 kpl) melko paljon ja 4 % (1 kpl) ei osaa sanoa. Keskiarvoksi muodostuu 4,61, eli erittäin paljon.

Konsultit tiedottavat aktiivisesti prosessin vaiheista toimeksiannon edetessä työnhakijoille -väite tuottaa lisäarvoa: 44 % (10 kpl) erittäin paljon, 39 % (9 kpl) melko paljon, 13 % (3 kpl) ei osaa sanoa ja 4 % (1 kpl) ei kovin paljon. Keskiarvoksi muodostuu 4,22, eli melko paljon.

Konsultit luovat aktiivisesti positiivista yritysmielikuvaa toimeksiantajasta työnhakijoille -väite tuottaa lisäarvoa: 78 % (18 kpl) erittäin paljon ja 22 % (5 kpl) melko paljon. Keskiarvoksi muodostuu 4,78, eli erittäin paljon.

Videohaastatteluita hyödynnetään palveluprosesseissa aktiivisesti (sekä reaaliaikaisia että nauhoitteita) -väite tuottaa lisäarvoa: 61 % (14 kpl) ei osaa sanoa, 17 % (4 kpl) melko paljon, 9 % (2 kpl) ei lainkaan, 9 % (2 kpl) ei kovin paljon ja 4 % (1 kpl) erittäin paljon. Keskiarvoksi muodostuu 3, eli ei osaa sanoa.

Palveluprosessin osallisia kohdellaan kunnioittavasti -väite tuottaa lisäarvoa: 83 % (19 kpl) erittäin paljon, 13 % (3 kpl) melko paljon ja 4 % (1 kpl) ei osaa sanoa. Keskiarvoksi muodostuu 4,78, eli erittäin paljon.

Sosiaalista mediaa hyödynnetään aktiivisesti avoimien tehtävien markkinoinnissa palveluntarjoajan omissa verkostoissa -väite tuottaa lisäarvoa: 52 % (12 kpl) melko paljon, 26 % (6 kpl) erittäin paljon, 17 % (4 kpl) ei osaa sanoa ja 4 % (1 kpl) ei kovin paljon. Keskiarvoksi muodostuu 4, eli melko paljon.

Konsultti ottaa aktiivisesti kantaa ja jakaa avoimesti omaa kokemustaan, näkemystään ja suosituksia, miten toimia prosessin eri osa-alueissa tuottaa lisäarvoa: 57 % (13 kpl) melko paljon, 39 % (9 kpl) erittäin paljon ja 4 % (1 kpl) ei osaa sanoa. Keskiarvoksi muodostuu 4,35, eli melko paljon.

Prosessin tulokset esitetään selkeästi myös kirjallisessa muodossa -väite tuottaa lisäarvoa: 57 % (13 kpl) erittäin paljon, 39 % (9 kpl) melko paljon ja 4 % (1 kpl) ei kovin paljon. Keskiarvoksi muodostuu 4,48, eli melko paljon.

Suorahakua tehdään aina kiinteänä osana rekrytointiprosessia (ns. Hybridihaku) -väite tuottaa lisäarvoa: 48 % (11 kpl) melko paljon, 26 % (6 kpl) erittäin paljon, 22 % (5 kpl) ei osaa sanoa ja 4 % (1 kpl) ei lainkaan. Keskiarvoksi muodostuu 3,91, eli melko paljon.

Suorahaku on mahdollista ostaa irrallisena osaprosessina -väite tuottaa lisäarvoa: 35 % (8 kpl) melko paljon, 30 % (7 kpl) erittäin paljon, 26 % (6 kpl) ei osaa sanoa, 4 % (1 kpl) ei kovin paljon ja 4 % (1 kpl) ei lainkaan. Keskiarvoksi muodostuu 3,83, eli melko paljon.

Henkilöarvioinneissa on mahdollista valita useamman eri menetelmän välillä -väite tuottaa lisäarvoa: 30 % (7 kpl) erittäin paljon, 30 % (7 kpl) ei osaa sanoa, 26 % (6 kpl) melko paljon ja 13 % (3 kpl) ei kovin paljon. Keskiarvoksi muodostuu 3,74, eli melko paljon.

Rekrytointipalvelut räätälöidään tapauskohtaisesti vastaamaan asiakkaan tarpeita -väite tuottaa lisäarvoa: 57 % (13 kpl) erittäin paljon, 22 % (5 kpl) melko paljon ja 22 % (5 kpl) ei osaa sanoa. Keskiarvoksi muodostuu 4,35, eli melko paljon.



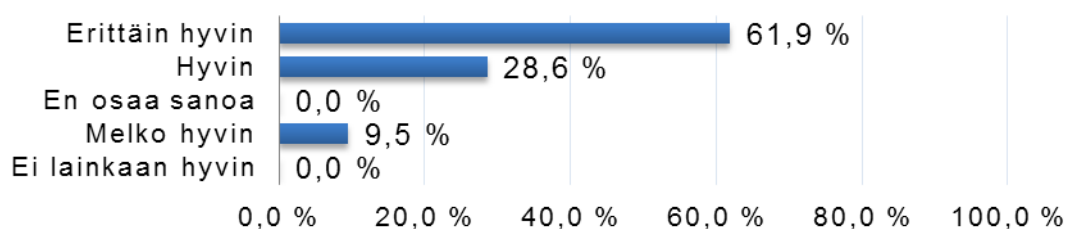


Kuvio 11: Väitteiden vastaajalle tai vastaajan edustamalle yritykselle tuoma lisäarvo

Huomioimalla edellä esitettyjen väitteiden eniten asiakkaille arvoa tuottavat elementit Talente pystyy kehittämään keskimääräisen asiakkaansa asiakaskokemusta. Merkittävämpi hyöty

syntyy kuitenkin huomioimalla yksittäisten vastaajien yksittäiset vastaukset kaksinvälisessä yhteistyössä.

Kysymykseen, miten Talente on onnistunut toimittamissan palveluprosesseissa, vastausvaihtoehtojen ollessa 5 erittäin hyvin, 4 hyvin, 3 en osaa sanoa, 2 melko hyvin ja 1 ei lainkaan hyvin, 62 % (13 kpl) vastasi erittäin hyvin, 29 % (6 kpl) hyvin ja 10 % (2 kpl) melko hyvin. Kaksi vastaajaa jätti vastaamatta tähän kysymykseen. Kuten kuviossa 12 esitetty, ovat vastaukset case-yrityksen näkökulmasta erittäin positiivisia. Vastausvaihtoehtoihin oli lipsahtanut pieni virhe ja vastausvaihtoehto melko hyvin olisi pitänyt olla ei kovin hyvin. Huolimatta siitä miten tätä vaihtoehtoa on tulkittu, voidaan todeta asiakkaiden kokemuksen olevan hyvin positiivisia.



Kuvio 12: Vastaajien kokemus Talenten toimittamien palveluprosessien onnistumisesta

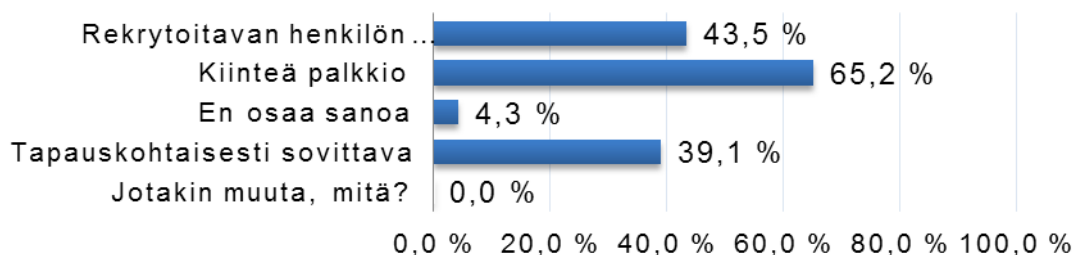
Kysymykseen, onko vastaajalla tai vastaajan edustamalla yrityksellä ollut negatiivisia kokemuksia Talenten toimittamissa palveluprosesseissa 87 % (20 kpl) vastasi ei ja 13 % (3 kpl) kyllä. Harmillisesti nämä kolme eivät halunneet eritellä, millaisia nämä negatiiviset kokemukset heille olivat olleet. Tälle tarkennukselle oli kyselylomakkeessa varattu oma avoimen vastauksen vastauskenttä. Kysymyksen tulokset ovat kuitenkin linjassa edellisen kanssa. Kaksi edellisen kysymyksen vastaamatta jättänyttä saattaa kuulua näihin kolmen negatiivisia kokemuksia kokeneen ryhmään. Se, että negatiivisista kokemuksista ei avoimesti anneta palautetta, estää Talenten mahdollisuuden vaikuttaa näihin negatiivisiin kokemuksiin. Case-yrityksen kannalta tämä vaikeneminen on siis huonoin mahdollinen vaihtoehto.

Avoimeen kysymykseen, mitkä osaamisalueet ovat edustamallesi yritykselle tärkeimmät (esim. myynti, taloushallinto, IT-asiantuntijat) vastaajista 65 % (13 kpl) mainitsi myynnin ja 20 % (4 kpl) IT:n tai muun teknisen osaamisen. Vastaajista 3 jätti vastaamatta tähän kysymykseen. Vastauksien perusteella keskittyminen tai erikoistuminen myynti- ja IT-henkilöiden rekrytointeihin saattaisi olla kannattavaa.

Avoimeen kysymykseen, miten tai missä asioissa voisimme palvella sinua tai edustamaasi yritystä paremmin (esim. uusia tarjoamia/innovaatioita) ehdotuksina nousi coaching-palveluiden

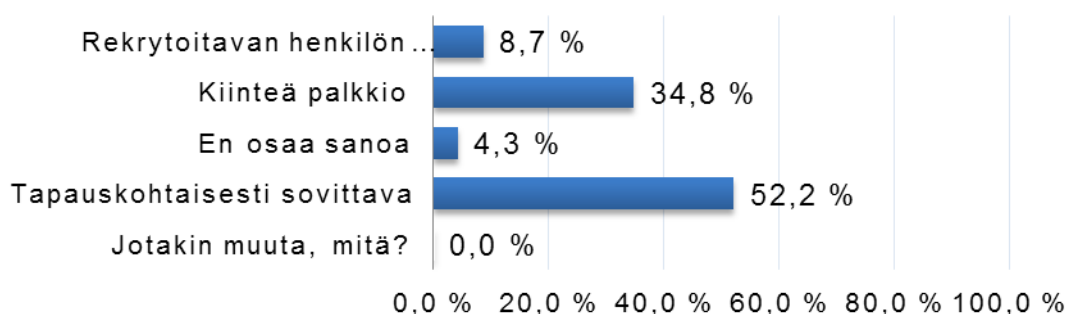
tarjoaminen, vuokra-myyjä-pooli, videohaastattelujen käyttämisen/hyödyntämisen laajentaminen sekä rekrytoidun ihmisen first 100 days -tuki. Coaching-palvelut kuuluvat Talenten tarjoamaan ja videohaastatteluja otetaan enemmissä määrin mukaan prosesseihin jatkossa. Talente voi tulosten perusteella tarjota näitä palveluita jatkossa suoraan niitä toivoneille. Vuokramyyjä-pooli ja rekrytoidun ihmisen tuki osana sopeutumista uuteen työyhteisöön ovat hyviä ehdotuksia. Näistä ehdotuksista olisi hyvä keskustella yhdessä niiden tekijöiden kanssa ja karottaa heidän tarpeita ja ajatuksia palvelusisällöistä vastaaville palveluille ennen jatkotoimia.

Kysymykseen, millaisia hinnoittelumalleja olet rekrytointipalveluita ostaessasi käyttänyt vastaukseksi saatiin 65 % (15 kpl) kiinteä palkkio, 44 % (10 kpl) rekrytoitavan henkilön kuukausipalkkaan sidottu palkkio, esim. kertoimella (Kerroin \* sovittava kk-palkka, esim. 1.2 \* 4000 = palkkio 4800 € (alv 0 %)), tapauskohtaisesti sovittava 39 % (9 kpl), en osaa sanoa 4 % (1 kpl) ja jotakin muuta, mitä? 0 % (0 kpl). Kuten kuviossa 13 on esitetty, kiinteät ja kertoimeen sidotut palkkiomallit ovat olleet vastaajien keskuudessa käytetyimpiä. Käytettävästä hinnoittelumallista sovitaan usein tapauskohtaisesti.



Kuvio 13: Hinnoittelumallit, joita vastaaja on käyttänyt ostaessaan rekrytointipalveluita

Kysymykseen, mitä näistä malleista käyttäisit mieluiten tulokseksi saatiin 52 % (12 kpl) tapauskohtaisesti sovittava, 35 % (8 kpl) kiinteä palkkio, 9 % (2 kpl) rekrytoitavan henkilön kuukausipalkkaan sidottu palkkio, esim. kertoimella (Kerroin \* sovittava kk-palkka, esim. 1.2 \* 4000 = palkkio 4800 € (alv 0 %)), 4 % (1 kpl) en osaa sanoa ja 0 % (0 kpl) jotakin muuta, mitä?. Suosituimmiksi nousivat tapauskohtaisesti sovittava ja kiinteä palkkio. Kuten kuviossa 14 on esitetty, Talenten kannattaa suosia kiinteitä rekrytointipalkkioita tarjouksissaan, mutta huomioida tapauskohtaiset toiveet asiakkaan puolelta. Kertoimia voi käyttää esimerkiksi jäsentämään sitä, mihin hinta usein perustuu, eli rekrytoitavan henkilön tulevaan palkkaan.



Kuvio 14: Hinnittelumalli, jota vastaaja käyttäisi mieluiten ostaessaan rekrytointipalveluita

Kysymykseen, millaisia hinnoittelutasoja edustamasi yritys on keskimäärin käyttänyt asiantuntija-, esimies-/päällikkö- ja johtotason sekä ylimmän johdon rekrytoinneissa ja suorahauissa oli mahdollista vastata yhteen kolmesta hinnoittelumallivaihtoehdosta, jota vastaaja on käyttänyt määrällisesti eniten. Nämä vaihtoehdot olivat kerroin, kiinteä summa ja avoin vastausvaihtoehto muu mikä?. Kiinteät palkkiot eivät sisällä arvonlisäveroa (alv 0 %).

Kerroinmalleja eniten käyttäneistä vastaajista 33 % (2 kpl) vastasi asiantuntijarekrytointien hintatasoksi 1,5-1,99, 33 % (2 kpl) 1-1,49, 17 % (1 kpl) yli 2,5 ja 17 % (1 kpl) alle 1. Vastaajia tässä oli yhteensä kuusi.

Kerroinmalleja eniten käyttäneistä vastaajista 75 % (3 kpl) vastasi esimies- ja päällikötason rekrytointien hintatasoksi 1-1,49 ja 25 % (1 kpl) yli 2,5. Muihin vastausvaihtoehtoihin ei tullut vastauksia. Vastaajia tässä oli kaksi vähemmän edelliseen verrattuna. Tämä saattoi johtua siitä, että kaksi vastaajaa ei ollut ostanut tämän tason rekrytointeja. Asiantuntijoihin verrattuna voi tämän perusteella todeta, että asiantuntijoita arvostetaan korkeammalle ainakin palkan suhteen kuin esimiehiä tai päälliköitä.

Kerroinmalleja eniten käyttäneistä vastaajista 50 % (1 kpl) vastasi johtotason (esimiehen esimies) rekrytointien hintatasoksi 1,5-1,99 ja 50 % (1 kpl) yli 2,5. Vastauksia tähän tuli siis vain kaksi oletettavasti samasta syystä kuin edellisissä, eli kokemusta johtotason rekrytointien ostamisesta ei ole.

Kerroinmalleja eniten käyttäneistä vastaajista 50 % (1 kpl) vastasi ylimmän johdon (toimitusjohtaja) rekrytointien hintatasoksi 1,5-1,99 ja 50 % (1 kpl) yli 2,5. Vastauksia tähän tuli siis myös vain samat kaksi, jotka ilmeisesti olivat ostaneet johtotason sekä ylimmän johdon rekrytointitoimeksiantoja samoissa haarukoissa olevilla kertoimilla.

Kiinteitä palkkiomalleja eniten käyttäneistä vastaajista 54 % (7 kpl) vastasi asiantuntijarekrytointien hintatasoksi 5000-9999 €, 39 % (5 kpl) alle 5000 € ja 8 % (1 kpl) 15000-19999 €. Vastauksia oli yhteensä 13 kappaletta.

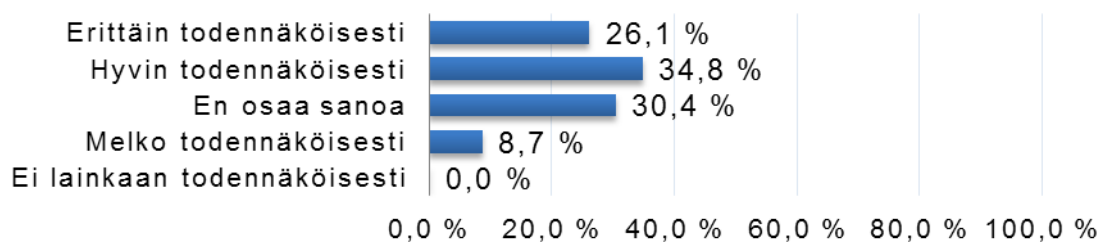
Kiinteitä palkkiomalleja eniten käyttäneistä vastaajista 60 % (6 kpl) vastasi esimies- ja päällikötason rekrytointien hintatasoksi 5000-9999 €, 20 % (2 kpl) alle 5000 € ja 20 % (2 kpl) 10000-14999 €. Vastauksia oli yhteensä 10 kappaletta.

Kiinteitä palkkiomalleja eniten käyttäneistä vastaajista 50 % (3 kpl) vastasi johtotason (esimiehen esimies) rekrytointien hintatasoksi 5000-9999 € ja 50 % (3 kpl) 10000-14999 €. Vastauksia oli yhteensä 6 kappaletta.

Kiinteitä palkkiomalleja eniten käyttäneistä vastaajista 67 % (4 kpl) vastasi ylimmän johdon (toimitusjohtaja) rekrytointien hintatasoksi 15000-19999 €, 17 % (1 kpl) 20000 € tai enemmän ja 17 % (1 kpl) 5000-9999 €. Vastauksia oli yhteensä 6 kappaletta.

Kysymyksen vastausvaihtoehdot oli heikosti suunniteltu, kun eri hinnoittelumallien vertailu tai yhtenäistäminen on hankalaa. Ongelmaksi muodostui myös se, että osa vastaajista jätti vastaamatta kysymykseen tai osaan kysymyksistä. Syynä tähän saattoi olla kokemuksen tai tietämyksen puute esimerkiksi toimitusjohtajarekrytointien hintatasoista. Jotta tuloksia voisi pitää luotettavina, vastausvaihtoehtoina olisi pitänyt käyttää euromääräisiä luokkia, lisätä ohjeistukseen, että vastaaja vastaa sellaisiin vaihtoehtoihin, joista hänellä on aiempaa kokemusta ja vastaaminen tähän kysymykseen määrittää kyselykaavakkeeseen pakolliseksi. Nyt näiden tulosten hyöty syntyy tarkastelemalla yksittäisten vastaajien yksittäisiä vastauksia ja hyödyntämällä niitä tulevissa tarjouksissa.

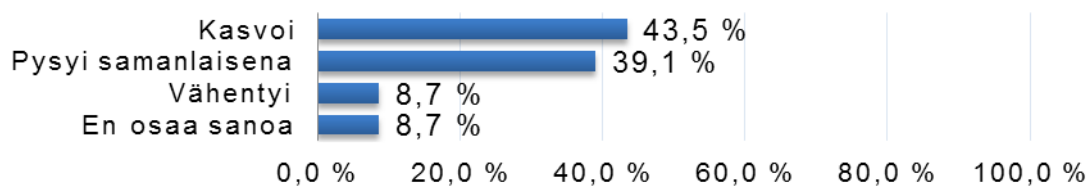
Kysymykseen, miten todennäköisesti edustamasi yritys ostaa palveluitamme myös jatkossa, vastaajista 35 % (8 kpl) vastasi hyvin todennäköisesti, 30 % (7 kpl) ei osaa sanoa, 26 % (6 kpl) erittäin todennäköisesti ja 9 % (2 kpl) melko todennäköisesti. Kuten kuviossa 15 on esitetty, vastaukset ovat case-yrityksen kannalta hyvin positiivisia. Vastausvaihtoehtoihin oli lipsahtanut sama virhe kuin aikaisemmin, eli melko todennäköisesti olisi pitänyt olla ei kovin todennäköisesti. Kuten aiemminkin, tulokset ovat positiivisia riippumatta siitä, tarkoittivatko kaksi vastaajaa vastauksillaan melko todennäköisesti vai ei kovin todennäköisesti.



Kuvio 15: Miten todennäköisesti vastaajien edustama yritys ostaa Talenten palveluita myös jatkossa

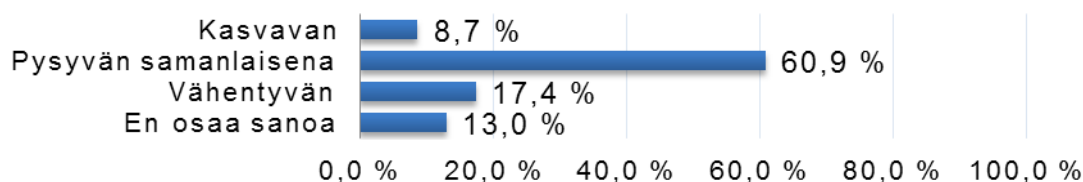
Kysymykseen, onko edustamassasi yrityksessä jatkuva tarve tietyille toimenkuville vuonna 2016 44 % (10 kpl) vastasi ei, 39 % (9 kpl) ei osannut sanoa ja 17 % (4 kpl) vastasi kyllä. Tietyt toimenkuvat liittyivät myyntiin, osajiin IT-alalla (sourcing, ketterä kehitys, BI-analytiikka, cloud service-palvelut ja software) sekä kehityspäälliköihin, sairaanhoitajiin ja lähihoitajiin. Kuten aikaisemmassa kysymyksessä myyntihenkilöt ja IT-ammattilaiset ovat vastaajayrityksille keskimäärin tärkeimpiä ja uusille osajille on jatkuva tarve.

Kysymykseen, miten tarve rekrytointipalveluille kehittyi edustamassanne yrityksessä vuodesta 2014 vuoteen 2015, 44 % (10 kpl) vastasi että se kasvoi, 39 % (9 kpl) vastasi että se pysyi samanlaisena, 9 % (2 kpl) vastasi että se vähentyi ja 9 % (2 kpl) ei osannut sanoa. Tuloksia peilattaessa talouden nykytilaan niitä voidaan pitää verrattain positiivisina. Kuviossa 16 on esitetty miten tarve rekrytointipalveluille kehittyi vastaajien edustamissa yrityksissä vuodesta 2014 vuoteen 2015.



Kuvio 16: Miten tarve rekrytointipalveluille kehittyi vastaajien edustamassa yrityksessä vuodesta 2014 vuoteen 2015

Kysymykseen, miten arvioisit edustamasi yrityksen tarpeiden rekrytointipalveluille kehittyvän vuodesta 2015 vuoteen 2016, 61 % (14 kpl) vastasi sen pysyvän samanlaisena, 17 % (4 kpl) vastasi tarpeen vähentyvän, 13 % (3 kpl) ei osannut sanoa ja 9 % (2 kpl) vastasi tarpeen kasvavan. Kuten kuviossa 17 on esitetty, vastaajayritykset arvioivat tulevia näkymiä varovaisen optimistisesti, kun näitä tuloksia tarkastelee edellisen kysymyksen tuloksiin pohjaten. Tarpeet ovat kasvaneet vuodesta 2014 vuoteen 2015 ja vastausten perusteella voi olettaa niiden pysyvän vuoden 2015 tasolla myös vuonna 2016.



Kuvio 17: Miten arvioitu tarve rekryointipalveluille kehittyy vuodesta 2015 vuoteen 2016 vastaajien edustamissa yrityksissä

Vastaajien kesken arvottiin kolme 50:n € arvoista lahjakorttia Stockmannin herkkuosastolle. 23 vastaajasta 20 osallistui arvontaan jättämällä oman nimensä ja puhelinnumeronsa kyselyn lopussa olevaan avoimeen vastauskohtaan.

Asiakaskyselyn avulla saatiin kerättyä paljon hyödyllistä tietoa. Ensimmäisenä aktiivisena toimena kerätä asiakastietoa case-yrityksen asiakkailta asiakaskyselyn voidaan todeta toimineen oikein hyvin. Case-yrityksen asiakkaat suhtautuivat hyvin positiivisesti kyselyyn sekä siihen vastaamiseen. He haluavat siis vaikuttaa ja osallistua Talenten tarjoamien palveluiden kehittämiseen, koska pitävät niitä heille tärkeinä.

## 5 Kehittämisehdotukset

Miten asiakaskyselyn avulla hankittua asiakastietoa voi hyödyntää asiakaskokemuksen ja rekryointipalveluliiketoiminnan kehittämisessä? Kerättyä asiakastietoa voidaan tulkita kahdella tapaa, eli joko kaikkia vastauksia yhdistettynä tai yksittäisinä vastauksina. Molemmilla on oma arvonsa. Yhdistetyistä vastauksista voi johtaa yleisiä asiakkaiden arvoja ja kokemuksia. Kuten tuloksissa on esitelty, Talenten asiakkaat ovat olleet keskimäärin tyytyväisiä saamiinsa palveluihin ja suurin osa heistä ostaisi palveluita myös tulevaisuudessa. He ovat aktiivisesti ilmaisseet, miten tärkeinä he pitivät asiakaskyselyssä kysytyjä palveluihin sisältyviä asioita, mil-laista hinnoittelumallia he toivoisivat palveluiden hinnoittelussa käytettävän sekä miten arvioivat tarpeitaan Talenten tarjoamille palveluille vuodelle 2016. Keskittymällä vastauksissa esiin nousseisiin asioihin Talente pystyy kehittämään asiakkaitensa asiakaskokemuksia ja omaa palveluliiketoimintaansa.

Yksittäisten vastausten avulla tuloksia voidaan tulkita yksilöllisesti ja näin on mahdollista kehittää syvempi asiakasymmärrys. Syvempi asiakasymmärrys mahdollistaa asiakkaiden tarpeiden yksilöllisen huomioimisen, joka puolestaan auttaa asiakaskokemuksen johtamisessa. Lopputuloksena on mahdollista saavuttaa johdettu palvelukokemus, jossa asiakkaita kohdellaan yksilöllisesti ja toimijat pyrkivät toimimaan positiivisesti poikkeavalla tavalla, joka saattaa synnyttää odotuksia ylittäviä asiakaskokemuksia ja luoda merkityksiä.

Talenten toiminnan näkökulmasta tämän kehittämistyön hyöty korostuu siinä, kun se palvelee suhteellisen pientä yritysasiakkaiden ryhmää ja yksittäisen toimeksiannon euromääräinen arvo suhteessa kustannuksiin on suuri. Rekrytointipalvelut koostuvat lähestulkoon vain henkisestä pääomasta. Tällöin yksittäisen asiakkaan yksilöllinen kohtelevuus asiakaslähtöisesti on kannattavaa.

Asiakaskysely on toimiva tapa kerätä asiakastietoa. Jatkossa case-yrityksen kannattaa tehdä säännöllisesti asiakaskyselyjä, mutta niiden tulisi olla suppeampia ja henkilökohtaisempia. Niihin tulisi olla helppo ja nopea vastata. Tällaisia voisi olla esimerkiksi vuosittaiset kaikille asiakkaille lähetettävät kyselyt ja rekrytointipalveluiden päätteeksi tehtävät palautekyselyt. Asiakaskyselyjen lisäksi olisi hyvä tehdä haastattelun omaisia kyselyjä vuorovaikutteisissa asiakaskohtaamisissa, jotta asiakaskyselyjen avulla kerättyä asiakastietoa olisi mahdollista täydentää tarkentavilla, yksilöllisesti muotoilluilla kysymyksillä.

Selkeä, paikkansapitävä ja helposti päivitettävä asiakastietojärjestelmä on Talentelle ehdoton edellytys asiakastiedon täysimääräiseen hyödyntämiseen. Tällä hetkellä sellaista ei ole käytettävissä. Asiakastietoa tulee kerätä, tulkita ja hyödyntää asiakaskohtaisesti.

Talente voisi hyödyntää kosketuspisteiden ympyrämallia keinona havainnollistaa kaikki kohtaamiset asiakkaan kanssa eli vuorovaikutukselliset tai passiiviset kosketuspisteet. Näistä kosketuspisteistä voisi muodostaa edelleen palvelupolkuja. Asiakaskokemuksia tulisi mitata erikseen näissä kaikissa kosketuspisteissä asiakaskyselyillä ja haastatteluilla. Kerätyn asiakastiedon avulla palveluita voidaan tällöin kehittää tukemaan positiivisen asiakaskokemuksen syntymistä.

Arvon kokemus on aina subjektiivinen ja sitä tulisi lähestyä aina yksilöllisesti. On tärkeää antaa asiakkaan vaikuttaa ja aktiivisesti osallistaa palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Asiakkaita tulisi kannustaa avoimeen kommunikaatioon ja palautteen antamiseen myös asioissa, jotka asiakas on kokenut negatiivisina. Tällöin voidaan aidosti kehittää yhteistyötä ja asiakaskokemusta reagoimalla positiiviseen tai negatiiviseen palautteeseen.

Asiakaskokemuksen kehittämisen tulisi olla jokaisen palveluyrityksen, joka toimii Grönroosin esittämän palvelunäkökulma-strategian mukaisesti, ensisijainen tavoite. Tällöin palveluliiketoimintaa kehitettäisiin aidosti asiakaslähtöisellä tavalla. Palveluyrityksen tulee sisällyttää omaan katsantokantaansa näiden lisäksi oman toimintansa taloudelliset reunaehdot, eli kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius sekä henkisen pääoman riittävyys. Asiakkaat ovat liiketoiminnan keskiössä ja heitä tulee lähestyä palvelu edellä. Menestys, taloudellinen tai muu, seuraa perässä.



## 6 Kehittämistyön arviointi

Koen itse, että tämä kehittämistyö on kokonaisuudessaan onnistunut erittäin hyvin. Olen prosessin aikana perehtynyt laajasti aihepiirin kirjallisuuteen ja saavuttanut oppimiskokemuksia sekä teorian että tekemisen kautta. Tehty asiakaskysely ei ollut täydellinen, mutta tiedän nyt mitä seuraavassa kehittämissuorituksissa kannattaisi tehdä toisin. Palvelujen kehittämisprosessi olisi kannattanut aloittaa kosketuspisteiden ympyrämallilla, jatkaa kosketuspisteiden määrittelyyn ja muodostaa niistä palvelu- tai kosketuspistepolkuja. Asiakastietoa keräävät mittarit tulee asettaa suoraan kosketuspisteisiin, jotta saatu asiakastieto olisi mahdollisimman tarkasti tiettyyn palveluprosessin vaiheeseen kohdistuvaa, relevanttia ja asiakaskokemuksen kehittämisessä tehokkaasti hyödynnettävää.

Tämä kehittämistyö on auttanut minua löytämään konkreettisia toimintamalleja jäsentämään palveluliiketoimintaa ja sen kehittämistä myös yleisemmällä tasolla. Olen omasta mielestäni löytänyt teoriaan ja asiakaskyselyn tuloksiin perustuvia toteutuskelpoisia kehittämissuorituksia, joista on todellista hyötyä case-yritykselle.

Haasteina minulla on ollut aihepiirin laajuus ja työn fokuksen löytäminen sekä sen pitäminen. Työmäärä ja sen vaatima aikapanos on ollut merkittävästi ennalta ajattelemani suurempi ja se on aiheuttanut muutoksia aikatauluini. Edellä mainituista asioista huolimatta olen pystynyt tuottamaan itseäni laadullisesti ja sisällöllisesti tyydyttävää aineistoa tässä kehittämissuorituksessa omilla, itselleni ennalta asettamien aikarajojen sisällä.

Asiakailta saatu palaute asiakaskyselystä on ollut erittäin positiivista. Asiakaskyselyä pidettiin tärkeänä keinona kehittää Talenten toimintaa ja tätä panosta arvostettiin. Case-yrityksen toimijat suhtautuivat myös positiivisesti siihen, mitä tässä kehittämissuorituksessa tehtiin ja millaisia tuloksia siitä seurasi. Sain heiltä kiitosta paneutumistani. Jää kuitenkin myöhemmin osakokouksissa päätettäväksi, millaisiin jatkotoimiin Talentessa tämän kehittämistyön ja siinä esittämieni kehittämissuoritusten perusteella ryhdytään.

Vaikka tämä oli minun projektini, niin se toteutettiin tiiviissä yhteistyössä kaikkien toimijoiden ja osapuolten kanssa ja he osallistuivat siihen kiitettävän aktiivisesti. Asiakaskyselyä ja sen tekemisestä seurannutta kokemusta voidaan hyödyntää soveltuvin osin myös tulevaisuuden asiakaskyselyissä nyt suoraan hyödynnettävän kyselyn tuloksina kerätyn asiakastiedon lisäksi. Uskon, että tämän kehittämistyön tuloksia ja kehittämissuorituksissa tekemiäni ehdotuksia voi hyödyntää soveltaen kaikessa palveluliiketoiminnassa.

## Lähteet

## Kirjat

- Ahonen, J. & Rautakorpi, P. 2008. Arvoketjun johtaminen - totuuksia tuloksellisuudesta. Helsinki: WSOYpro.
- Fischer, M. 2014. Palvelukokemuksen johtaminen - asiakkaan ja työyhteisön parhaaksi. Teoksessa Pakarinen, T. & Mäki, T. (toim.) Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Helsinki: Edita, 182-190.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen - asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.
- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY.
- Grönroos, C. 2004. What can a service logic offer marketing theory. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro.
- Kotler, P., Kartajaya, H & Setiawan, I. 2011. Markkinointi 3.0. Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. Helsinki: Talentum.
- Kotler, P. & Keller, K. 2012. Marketing management. 14. uudistettu painos. Harlow: Pearson Education.
- Löytänä, J & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2012. Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Talentum.
- Seppänen, L., Toiviainen, S. & Tuurnas, S. 2012. Palveluverkostojen asiakasymmärrys muutoksessa. Teoksessa Pakarinen, T. & Mäki, T. (toim.) Henkilöstöjohtaminen kurkiauran kärkeen. Helsinki: Edita, 135-150.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 3. uudistettu painos. Helsinki: Gummerus.

## Sähköiset lähteet

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2016. Perustietoa Suomen taloudesta. Tuotanto ja investoinnit. Viitattu 2.3.2016.

<http://ek.fi/mita-teemme/talous/perustietoja-suomen-taloudesta/3998-2/>

Eurostat. 2015. Kansantalouden tilinpito ja BKT. Viitattu 1.3.2016.

[http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/National\\_accounts\\_and\\_GDP/fi](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/National_accounts_and_GDP/fi)

Industry Classification Benchmark (ICB). 2010. Toimialarakenne ja -määritelmät. Viitattu 10.11.2015.

[http://www.icbenchmark.com/ICBDocs/Structure\\_Defs\\_Finnish.pdf](http://www.icbenchmark.com/ICBDocs/Structure_Defs_Finnish.pdf)

Kauppalehti. 2016. Yritykset. Yrityshaku. Talente Consulting Oy. Viitattu 11.3.2016.

<http://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/talente+consulting+oy/25956439>

Prahalad, C. & Ramaswamy, V. 2004. Co-creation experiences: the next practise in value creation. *Journal of Interactive Marketing*. 18. 7-9. Viitattu 7.3.2016.

[https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/35225/20015\\_ftp.pdf](https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/35225/20015_ftp.pdf)

Talente Consulting Oy. 2016. Viitattu 11.3.2016.

[www.talente.fi](http://www.talente.fi)

Tilastokeskus. 2014. Suomen virallinen tilasto. Yritysten rakenne- ja tilinpäätöstilasto. Viitattu 19.3.2016.

[http://www.stat.fi/til/yrti/2014/yrti\\_2014\\_2015-12-18\\_fi.pdf](http://www.stat.fi/til/yrti/2014/yrti_2014_2015-12-18_fi.pdf)

Tilastokeskus. 2016. Tietoa tilastoista. Luokitukset. Talusluokitukset. Toimialaluokitus 2008. 78100 Työnvälitystoiminta. Viitattu 11.3.2016.

<http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/78100.html>

## Kuviot

Kuvio 1: Porrasmalli, Christopherin, Paynen ja Ballantynen mukaan (Puusa ym. 2012, 169).	12
Kuvio 2: Tikapuumalli, Dwyerin, Schurrin ja Ohin mukaan (Puusa ym. 2012, 169).	13
Kuvio 3: Palvelun laatu-ulottuvuudet (Gröönroos 2009, 103).	15
Kuvio 4: Arvon muodostumisen pyramidi (Tuulaniemi 2009, 74).	17
Kuvio 5: Vastaajien edustamien yritysten toimialojen jakauma	26
Kuvio 6: Henkilöiden määrää vastaajien edustamissa yrityksissä	26
Kuvio 7: Vastaajien edustamien yritysten vuoden 2014 vahvistettu liikevaihto (miljoonaa euroa)	27
Kuvio 8: Talenten tarjoamat palvelut, joita vastaaja tai hänen edustamansa yritys on käyttänyt	28
Kuvio 9: Talenten tarjoamien palveluiden merkitys vastaajille tai vastaajien edustamille yrityksille	29
Kuvio 10: Vastaajien tai vastaajien edustamien yritysten toimeksiantojen määrällä mitaten eniten käyttämät Talenten palvelut	30
Kuvio 11: Väitteiden vastaajalle tai vastaajan edustamalle yritykselle tuoma lisäarvo	33
Kuvio 12: Vastaajien kokemus Talenten toimittamien palveluprosessien onnistumisesta	34
Kuvio 13: Hinnoittelumallit, joita vastaaja on käyttänyt ostaessaan rekrytointipalveluita	35
Kuvio 14: Hinnoittelumalli, jota vastaaja käyttäisi mieluiten ostaessaan rekrytointipalveluita	36
Kuvio 15: Miten todennäköisesti vastaajien edustama yritys ostaa Talenten palveluita myös jatkossa	38
Kuvio 16: Miten tarve rekrytointipalveluille kehittyi vastaajien edustamassa yrityksessä vuodesta 2014 vuoteen 2015	38
Kuvio 17: Miten arvioitu tarve rekrytointipalveluille kehittyi vuodesta 2015 vuoteen 2016 vastaajien edustamissa yrityksissä	39

## Liitteet

Liite 1 Asiakaskysely.....	46
Liite 2 Saateviesti asiakaskyselyyn.....	51

## Liite 1 Asiakaskysely

### 1. Taustatiedot

1.1. Millä toimialalla edustamasi yritys toimii? (Industry Classification Benchmark -luokitus)  
[www.icbenchmark.com](http://www.icbenchmark.com)\*

Öljy ja kaasu

Perusteollisuus (kemian-, metsä-, paperi- ja metalliteollisuus sekä kaivostoiminta)

Teollisuustuotteet ja -palvelut (rakennus, yleiset teollisuusyhtiöt, elektroniikka ja sähkö, kuljetukset ja tukipalvelut kuten konsultointi ja koulutus)

Kulutustavarat (auto-, ruoka- ja juomateollisuus sekä kotitaloustarvikkeet)

Terveydenhuolto

Kulutuspalvelut (vähittäiskauppa, viestintä, matkustus ja vapaa-aika)

Tietoliikennepalvelut

Yleishyödylliset palvelut (sähkö, vesi, yhdyskuntapalveluiden monialayhtiöt)

Rahoitus (pankit, vakuutus, kiinteistöyhtiöt ja rahoituspalvelut)

Teknologia (ohjelmisto- ja tietokonepalvelut sekä tekniset laitteistot ja tarvikkeet)

Julkishallinto

Jokin muu, mikä

1.2. Kuinka monta henkilöä edustamasi yritys työllistää?\*

alle 10

10-24

25-49

50-250

yli 250

1.3. Mikä oli edustamasi yrityksen vahvistettu liikevaihto vuonna 2014? (MEUR)\*

alle 2

2-4.9

5-9.9

10-50

yli 50

1.4. Mitä Talenten tarjoamia palveluita edustamasi yritys on käyttänyt?\*

Rekrytointi (perinteinen rekrytointi, jossa käytetään julkista ilmoittelua)

Suorahaku (rekrytointi verkostoista ilman julkista ilmoittelua)

Hybridihaku (rekrytointi, jossa käytetään sekä julkista ilmoittelua että suorahakua)

Urakonsultointi

Henkilöarvioinnit

Valmennuspalvelut

Muut HR-palvelut (palkitseminen, HR-prosessit, coaching...)

## 2. Prosessit

2.1. Miten tärkeinä pidät tarjoamiamme palveluita edustamasi yrityksen näkökulmasta?

1 2 3 4 5 (1= ei lainkaan tärkeä ja 5=erittäin tärkeä)

Rekrytointi (perinteinen rekrytointi, jossa käytetään julkista ilmoittelua) \*

Suorahaku (rekrytointi verkostoista ilman julkista ilmoittelua) \*

Hybridihaku (rekrytointi, jossa käytetään sekä julkista ilmoittelua että suorahakua) \*

Urakonsultointi \*

Henkilöarvioinnit\*

Valmennuspalvelut\*

Muut HR-palvelut (palkitseminen, HR-prosessit, coaching...) \*

2.2. Mitä palveluitamme edustamasi yritys on käyttänyt toimeksiantojen määrällä mitaten eniten?\*

Rekrytointi (perinteinen rekrytointi, jossa käytetään julkista ilmoittelua)

Suorahaku (rekrytointi verkostoista ilman julkista ilmoittelua)

Hybridihaku (rekrytointi, jossa käytetään sekä julkista ilmoittelua että suorahakua)

Urakonsultointi

Henkilöarvioinnit

Valmennuspalvelut

Muut HR-palvelut (palkitseminen, HR-prosessit, coaching...)

2.3. Miten paljon lisäarvoa seuraavat rekrytointipalveluihin liittyvät asiat tuottavat sinulle ja edustamallesi yritykselle?

1 2 3 4 5 (1= ei lainkaan ja 5=erittäin paljon)

Yhteydenpito on aktiivista ja tarpeitanne kartoitetaan säännöllisesti \*

Tarjouksen saa tarvittaessa saman vuorokauden sisällä \*

Rekrytointiprosessi pyritään pitämään mahdollisemman nopeana \*

Rekrytointiprosessi tehdään sovitussa aikataulussa \*

Vastuullisia konsultteja on rekrytointiprosessissa mukana useampi kuin yksi \*

Konsultit ovat aina toimeksiantajan tavoitettavissa \*

Konsultit ovat aina hakijoiden tavoitettavissa \*

Konsultit tiedottavat aktiivisesti prosessin vaiheista toimeksiannon edetessä toimeksiantajalle\*

Konsultit tiedottavat aktiivisesti prosessin vaiheista toimeksiannon edetessä työnhakijoille \*

Konsultit luovat aktiivisesti positiivista yritysmielikuvaa toimeksiantajasta työnhakijoille \*  
Videohaastatteluita hyödynnetään palveluprosesseissa aktiivisesti (sekä reaaliaikaisia että nauhoitteita) \*

Palveluprosessin osallisia kohdellaan kunnioittavasti \*

Sosiaalista mediaa hyödynnetään aktiivisesti avoimien tehtävien markkinoinnissa palveluntarjoajan omissa verkostoissa \*

Konsultti ottaa aktiivisesti kantaa ja jakaa avoimesti omaa kokemustaan, näkemystään ja suosituksia miten toimia prosessin eri osa-alueissa \*

Prosessin tulokset esitetään selkeästi myös kirjallisessa muodossa \*

Suorahakua tehdään aina kiinteänä osana rekrytointiprosessia (ns. Hybridihaku) \*

Suorahaku on mahdollista ostaa irrallisena osaprosessina \*

Henkilöarvioinneissa on mahdollista valita useamman eri menetelmän välillä \*

Rekrytointipalvelut räätälöidään tapauskohtaisesti vastaamaan asiakkaan tarpeita \*

2.4. Miten olemme onnistuneet toimittamissamme palveluprosesseissa?

Erittäin hyvin

Hyvin

En osaa sanoa

Melko hyvin

Ei lainkaan hyvin

2.5. Onko sinulla tai edustamallasi yrityksellä ollut negatiivisia kokemuksia toimittamissamme palveluprosesseissa?\*

Ei

On, millaisia?

2.6. Mitkä osaamisalueet ovat edustamallesi yritykselle tärkeimmät? (esim. myynti, taloushallinto, IT-asiantuntijat)

2.7. Miten tai missä asioissa voisimme palvella sinua tai edustamaasi yritystä paremmin? (esim. uusia tarjoamia/innovaatioita)

3. Rekrytointi- ja suorahakupalveluiden hinnoittelu

3.1. Millaisia hinnoittelumalleja olet rekrytointipalveluita ostaessasi käyttänyt?\*

Rekrytoitavan henkilön kuukausipalkkaan sidottu palkkio, esim. kertoimella (Kerroin \* sovittava kk-palkka, esim. 1.2 \* 4000 = palkkio 4800 €)

Kiinteä palkkio

En osaa sanoa



Tapauskohtaisesti sovittava  
Jotakin muuta, mitä?

3.2. Mitä näistä malleista käyttäisit mieluiten?\*

Rekrytoitavan henkilön kuukausipalkkaan sidottu palkkio, esim. kertoimella (Kerroin \* sovittava kk-palkka, esim. 1.2 \* 4000 = palkkio 4800 €)

Kiinteä palkkio

En osaa sanoa

Tapauskohtaisesti sovittava

Jotakin muuta, mitä?

3.3. Millaisia hinnoittelutasoja edustamasi yritys on keskimäärin käyttänyt asiantuntija-, esimies-/päällikkö- ja johtotason sekä ylimmän johdon rekrytoinneissa ja suorahauissa? (vastaa siihen hinnoittelumallivaihtoehtoon, jota olette käyttäneet eniten)

Kerroin \* sovittava kkpalkka, esim. 1.2 \* 4000 = palkkio 4800 €

alle 1, 1-1.49, 1.5-1.99, 2-2.49, 2.5 tai yli

Asiantuntijat

Esimiehet/päälliköt

Johtotaso (esimiehen esimies)

Ylin johto (toimitusjohtaja)

Kiinteä palkkio €

alle 5000, 5000-9999, 10000-14999, 15000-19999, 20000 tai enemmän

Asiantuntijat

Esimiehet/päälliköt

Johtotaso (esimiehen esimies)

Ylin johto (toimitusjohtaja)

Muu mikä? (asiantuntijat, esimiehet/päälliköt, johtotaso & ylin johto)

4. Näkymät

4.1. Miten todennäköisesti edustamasi yritys ostaa palveluitamme myös jatkossa?\*

Erittäin todennäköisesti

Hyvin todennäköisesti

En osaa sanoa

Melko todennäköisesti

Ei lainkaan todennäköisesti

4.2. Onko edustamassasi yrityksessä jatkuva tarve tietyille toimenkuville vuonna 2016?\*

Ei

En osaa sanoa

On, millaisille?

4.3. Miten tarve rekrytointipalveluille kehittyi edustamassanne yrityksessä vuodesta 2014 vuoteen 2015?\*

Kasvoi

Pysyi samanlaisena

Vähentyi

En osaa sanoa

4.4. Miten arvioisit edustamasi yrityksen tarpeiden rekrytointipalveluille kehittyvän vuodesta 2015 vuoteen 2016?\*

Kasvavan

Pysyvän samanlaisena

Vähentyvän

En osaa sanoa

5. Arvonta

Kiitos arvokkaasta ajastasi palveluidemme ja yhteistyömme kehittämiseksi! Jos haluat osallistua lahjakortin (3 kpl à 50 € Stockmann herkkuun) arvontaan, jätä alle nimesi ja puhelinnumerosi!

## Liite 2 Saateviesti asiakaskyselyyn

Hei (etunimi),

Haluamme Talentessa kehittää palveluitamme, jotta ne täyttäisivät sinun sekä yrityksesi tarpeet mahdollisimman hyvin. Teemme asiakaskyselyä asiakkaillemme ja toivoisin myös sinun vastaavan kyselyyn.

Vastaaminen vie noin 5 minuuttia ja toivomme vastauksia viimeistään 14.12. mennessä. Asiakaskyselyä ja sen tuloksia käytetään myös Laurea-ammattikorkeakouluun tehtävässä, konsulttimme Otto Jakobssonin opinnäytetyössä. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti.

Kiitos jo etukäteen arvokkaasta ajastasi palveluidemme ja yhteistyömme kehittämiseksi! Jos haluat osallistua lahjakortin (3kpl à50€, Stockmannin herkkuihin) arvontaan, muistathan lisätä kyselyn loppuun nimesi ja yhteystietosi!

Linkki kyselyyn:

Ystävällisin terveisin,