



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Vuokratyö- ja rekrytointimarkkinoiden muutos, CASE: Oy Proselectum Ab

Kastarinen, Miika

2014 Laurea Tikkurila

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Tikkurila

Vuokratyö- ja rekrytointimarkkinoiden muutos,  
CASE: Oy Proselectum Ab

Miika Kastarinen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Elokuu, 2014

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Tikkurila  
Liiketalouden koulutusohjelma

Tiivistelmä

Miika Kastarinen

**Vuokratyö- ja rekrytointimarkkinoiden muutos,  
CASE: Oy Proselectum Ab**

Vuosi 2014

Sivumäärä 57

---

Opinnäytetyö tehtiin henkilöstöpalveluyritys Oy Proselectum Ab:n toimeksiannosta. Henkilöstöpalvelut on toimialana jakautunut konsultti-, rekrytointi- ja henkilöstövuokrausfirmoihin sekä yrityksiin, jotka tarjoavat näitä kaikkia palveluja. Erityisesti henkilöstövuokraus on kokenut muutoksia uudistuneen laintulkinnanmuutosten johdosta (KKO:2012:10). Markkina on myös vähitellen kyllästymässä, joka on johtanut kiristyneeseen hintakilpailuun, jonka vaikutusta yleinen laskusuhdanne ja teollisuuden työpaikkojen vähentyminen on entisestään korostanut. Lisäksi kilpailutilanne on kiristynyt uusien yritysten markkinoille saapumisen johdosta. Henkilöstöpalvelut tarjoavien yritysten on sopeuduttava muuttuneeseen kilpailutilanteeseen, joka on aiheuttanut tarpeen vertailla uudelleen henkilöstöpalvelumarkkinoita.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten markkinat ovat muuttuneet ja mitkä ovat henkilöstöpalvelualan tulevaisuuden näkymät sekä selvittää mitkä ovat asiakasyritysten vaatimukset tehtävää yhteistyötä koskien. Opinnäytetyö suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Empiirisen osuuden tutkimusmenetelmäksi valikoitui tapaustutkimus. Aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Markkinatilanteen muutoksiin liittyen haastatelluiksi valikoitui Henkilöstöpalveluyritystenliiton (HPL) puheenjohtaja Merru Tuliara, sidosryhmätutkimukseen valikoituivat Itellan kehityspäällikkö Tiina Flytström sekä Zenrobotics:in henkilöstöpäällikkö Paula Stelander. Markkinointitutkimukseen perustuen pohdittiin myös brändin uudelleenpositiointia ja toiminnan strategista kohdentamista.

Työn tulos oli, että asiantuntemus on tärkein valintakriteeri henkilöstöpalveluyritystä valittaessa. Pitkäaikaisessa yhteistyössä tärkeää oli myös luottamus.

Asiasanat: henkilöstöpalvelut, henkilöstövuokraus, rekrytointipalvelut, markkinatilanteen muutos, teemahaastattelu, sidosryhmätutkimus

Miika Kastarinen

**Changes in agency work and in recruitment business markets,  
 CASE: Proselectum Ltd**

Year	2014	Pages	57
------	------	-------	----

The thesis was made by the assignment of recruitment agency Proselectum Ltd. Private employment agencies are divided to consultant-, recruitment and agency work service firms and to companies which offer all these services. Especially agency work services have faced changes because of new interpretation of the law (KKO:2012:10). Market has slowly began to mature, which has led to increased price competition, effect stressed further by general recession decrease of industrial jobs. In addition competitive situation has intensified by arrival of new competitors. HR Services providing companies have to adapt to the changed competitive situation, which has led to the need to compare the services market.

Purpose of the thesis was to determine how the market has changed and what are the prospects for private employment agencies, as well as find out what are the customers' requirements regarding cooperation. The thesis was conducted as a qualitative study. The case study was chosen as the method for empirical research design part. The data was collected by theme interviews. The Chairman of The Private Employment Agencies Association Merru Tulikari was selected for the market related interview, the selected for the stakeholder survey were Development Manager of Itella Oyj Tiina Flytström and Human Resources Manager of ZenRobotics Oy Paula Stelander. Based on the marketing research the thesis will also consider the re-positioning of the brand and the strategic targeting of the company.

The results showed that expertise was the main criteria when selecting a personnel services. In a long time cooperation also trust for the company was important.

Keywords: agency work service, temporary staffing, recruitment services, changes in the market, theme interview, stakeholder analysis

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Henkilöstöpalvelut .....	8
2.1	Rekrytointipalvelut .....	12
2.1.1	Julkinen haku .....	14
2.1.2	Suorahaku.....	14
2.2	Resursointipalvelut .....	16
3	Markkina-analyysi .....	18
3.1	Henkilöstöpalvelujen yleiset muutokset .....	18
3.2	Henkilöstövuokrauksen yleiset muutokset .....	25
3.3	Rekrytointipalvelujen yleiset muutokset .....	31
3.4	Pienten henkilöstöpalveluyritysten markkina-asema .....	32
4	Sidosryhmätutkimus .....	36
4.1	Henkilöstöpalvelumarkkinoiden yleispiirteet .....	36
4.2	Kokonaisvaltainen suhdemarkkinointi .....	37
4.3	Konsulttien korostunut merkitys asiakaskokemuksen muodostuksessa .....	40
4.4	Sidosryhmien lisääntyvä merkitys .....	43
4.5	Kansainvälinen yhteistyö kilpailijoiden kanssa.....	44
5	Johtopäätökset .....	46
5.1	Asiakassuhteiden luottamukseen pohjautuva kehittäminen.....	46
5.2	Erikoistuminen asiantuntijoiden ja johdon vuokraukseen .....	49
5.3	Liiketoiminnan kehittäminen suorahakuun erikoistuneeksi yritykseksi.....	51
5.4	Henkilöstövuokrauksen rooli .....	52
	Lähteet .....	54
	Kuviot .....	57

## 1 Johdanto

Henkilöstöpalvelut on toimialana jakautunut konsultti-, rekrytointi- ja henkilöstövuokrausfirmoihin sekä yrityksiin jotka tarjoavat näitä kaikkia palveluja. Henkilöstövuokraus on laintulkinnanmuutosten (KKO:2012:10) ja työelämän yleisen kehityksen johdosta kokenut muutoksia. Markkina on myös kyllästymässä, joka on osaltaan johtanut myös kiristyneeseen hintakilpailuun, jonka vaikutusta yleinen laskusuhdanne ja erityisesti teollisuuden työpaikkojen väheneminen on entisestään korostanut. Lisäksi kilpailutilanne on kiristynyt uusien yritysten markkinoille saapumisen johdosta. Tämä on aiheuttanut tarpeen vertailla uudelleen henkilöstöpalvelumarkkinoita, jolloin henkilöstöpalveluja tarjoavien yritysten on sopeuduttava muuttuneeseen kilpailutilanteeseen.

Opinnäytetyö tehtiin Oy Proselectum Ab:n toimeksiannosta ja se on osittain luottamuksellinen. Proselectum on vuodesta 1994 lähtien toiminut asiantuntijayritys, joka on erikoistunut johto-, esimies- ja asiantuntijatasoin rekrytointeihin sekä yrityksen nykyistä ja lähtevää henkilöstöä tukeviin asiantuntijapalveluihin.

Opinnäytetyö jaettiin markkina-analyysiin, sidosryhmätutkimukseen ja näihin perustuviin johdopäätöksiin, joita verrattiin pienten henkilöstöpalveluyritysten toimintaan. Markkina-analyysi jakautui henkilöstöpalvelujen, erityisesti henkilöstövuokrauksen ja rekrytointipalvelujen muotoon, tutkimalla miten toimiala on kehittynyt ja minkälainen kilpailutilanne markkinoilla vallitsee. Sidoryhmätutkimus selvitti miten asiakasyritysten ja henkilöstöpalveluyritysten välinen suhde on muuttunut, miten muut sidoryhmät suhtautuvat vuokratyöhön, mitkä ovat olleet laintulkinnan muutoksen vaikutukset ja millä perusteilla henkilöstöpalveluyrityksen valinta tapahtuu. Tutkimustuloksia tulkitsemalla saa myös suuntaa antavaa tietoa siitä, onko kansainvälisistä palveluverkostoista myös markkinoinnillisia etuja.

Tavoite oli antaa toimeksiantajalle tietoa henkilöstöpalvelumarkkinoiden muutosten vaikutuksista ja toimintamalleja toiminnan kehittämiseen, lähinnä Suomen ulkopuolisten markkinoiden kilpailijoiden kanssa saatavista mahdollisista yhteistyöeduista. Tavoitteena oli myös, että toimeksiantaja pystyy hyödyntämään tutkimustuloksia pohtiessaan asiakassuhteiden ja liiketoiminnan kehittämistä, palvelujen mahdollista uudelleen kohdentamista, erikoistumisvaihtoehtoja ja uusien toimintamallien kehittämistä.

Tutkimuksen muotona oli tapaustutkimus, jonka tavoitteena oli kartoittaa eri osapuolten odotuksia ja asenteita henkilöstöpalveluihin liittyen. Opinnäytetyö suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja aineiston keruun muotona olivat teemahaastattelut, sillä se antaa strukturoitua haastattelua laajemman mahdollisuuden saada tietoa asioista, joita ei haastattelija ole etukäteen osannut miettiä. Tämänkaltaisia olivat esimerkiksi tarkentavat kysymykset koskien

henkilöstöpalveluyrityksen valintaa, sillä oli tärkeää saada yksityiskohtainen kuva yritysten valintaan johtavista päätöksentekoprosesseista ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Markkinatilanteen muutoksiin liittyen haastateltiin Henkilöstöpalveluyritystenliiton (HPL) puheenjohtaja Merru Tuliaraa. Asiakastutkimukseen haastateltiin Itellan kehityspäällikkö Tiina Flytströmiä sekä Zenrobotics:in henkilöstöpäällikkö Paula Stelanderia. Näiden haastatteluiden tarkoituksena oli tutkia eroja erikokoisten organisaatioiden toiminnassa, koskien erityisesti henkilöstöpalveluiden valintaa ja yritysten yhteistyötä. Teoriaosat on sijoitettu näiden osalueiden yhteyteen. Saatuja haastattelutuloksia ja esiteltävää teoriaa verrataan Proselectumin valmiuksiin ja osaamiseen.

Henkilöstöpalveluista jätetään läpikäymättä asiantuntijapalvelut, kuten soveltuvuusarvioinnit ja uravalmennus, sillä ne eivät muodosta erityisen merkittävää osaa henkilöstöpalvelumarkkinoista tai Proselectumin toiminnasta. Myös muut ulkoistamisen muodot, jotka ajoittain muistuttavat työvoimanvuokrausta, kuten esimerkiksi osa konsulttipalveluista, jätetään opinnäytetyön ulkopuolelle.

## 2 Henkilöstöpalvelut

Suurin osa henkilöstöpalvelualan liikevaihdosta muodostuu henkilöstövuokrauspalveluista. Suurin yritys Suomessa on Barona, toiseksi suurin on StaffPoint ja kolmanneksi suurin ManpowerGroup. Nämä kaikki keskittyvät ensisijaisesti henkilöstövuokraukseen. Kuitenkin merkittävä osa yrityksistä tarjoaa myös rekrytointi- ja muita asiantuntijapalveluja. Kuviossa 1 näkyvät Proselectumin olennaisimmat palvelut: julkinen haku, suoramaku sekä henkilöstön vuokraus.



Kuvio 1 Opinnäytetyössä käsiteltävien henkilöstöpalveluiden jakautuminen

Henkilöstöpalveluyritykset tarjoavat muiden palvelujen ohella rekrytointipalveluja. Käytännössä eri firmat ovat erikoistuneet, paitsi tiettyjen toimialojen, usein myös tietyn aseman yrityksessä omaavien työntekijöiden palkkaukseen. Työntekijät voidaan jakaa karkeasti kolmeen ryhmään palkkauksen ja vastuun perusteella, kuten kuviosta 2 nähdään. Henkilöstön määrä yrityksessä muodostaa pyramidin, jossa ylin johto muodostaa vähälukuisena kolmion huipun. Pyramidia laspäin tullessa työntekijöiden palkka ja vastuu vähenee ja henkilömäärä kasvaa.





Kuvio 2 Rekrytointien jakaantuminen

Työnantaja saattaa saada haettuun työhön tekijän vain lyhyeksi ajaksi ja rekrytointitarve saattaa kokea jatkuvana ja sitä kautta syntyy kokemus rekrytointiongelmasta (Pitkänen, Luoma ym. 2009, 326). Yhä useammin vuokratyöksi ulkoistetaan apulaiset sekä muut työt, jossa ammattitaito on saavutettavissa verrattain nopeasti. Isot vuokraukseen keskittyneet yritykset, kuten Barona, StaffPoint ja ManpowerGroup, pyrkivät saavuttamallaan skaalaeduilla tekemään myös matalamman palkkatason vuokrauksesta kannattavaa toimintaa. Mikäli näihin palkataan työntekijä suoraan, ei hakua yleensä ulkoisteta henkilöstöpalveluyrityksille, sillä rekrytoinnin epäonnistumisen riski mielletään verrattain pieneksi ja ylimääräisiä kuluja pyritään välttämään.

Ylimmän yritysjohdon määrä on hyvin pieni ja markkinoilla on toiminut jo pitkään monia suoraan erikoistuneita yrityksiä. Vaikka assistenttien ja alemman portaan hakujen ulkoistamisen määrä ei olekaan niin valtava kuin yrityksissä työskentelevien assistenttien määrä mahdollistaisi, myös näitä hakuja annetaan henkilöstöpalveluyrityksille toimeksiannoiksi. Käytännössä silloin on aina kyse vakituisesta työpaikasta.

Määräaikaisiin töihin palkataan herkemmin vuokratyöntekijä. Rekrytointiin keskittyvien pienempien yritysten on kuitenkin hyvin vaikeaa kilpailla suurilla vuokratyöyrityksillä vastaan, sillä tällöin skaalaedut ja prosessintehokkuus nousevat tärkeimmiksi valintakriteereiksi.



Kuvio 3 Tarjottujen henkilöstöpalvelujen jakaantuminen

Käytännössä henkilöstöpalveluyritykset ovatkin siis erikoistuneet johonkin pyramidin osa-alueista. Esimerkiksi suorahakuun erikoistuneet head hunter- toimistot tekevät lähinnä ylimmän johdon hakuja. Vastaavasti hyväksi havaittu vuokratyöntekijä voidaan palkata asiakasyritykseen, jolloin julkista hakua ei välttämättä tarvita. Tarjottujen palveluiden rajat eivät siis ole aina selkeitä, eivätkä sulje toisiaan pois. Henkilöstöpalveluyritystenliiton (HPL) puheenjohtajan Merru Tuliaran mukaan johtajien henkilötövuokraus on kuitenkin toistaiseksi melko harvinaista. Tilanne muuttuu kuitenkin monimutkaisemmaksi, kun otetaan huomioon konsulttien laajat toiminta-alat ja tavat.

*”Niitä on varmaan aika vähän, mutta olen kuullut että on ollut talousjohtajaa ja toimitusjohtajaa, tosin se ei sitten yleensä ole työsuhteessa. Sitten on hyvä erottaa tämä konsulttibisnes, joka on iso bisnes sekin. Niin onko mitään eroa, että esim. Accenture, kuinka paljon niiden työstä on vuokratyötä ja kuinka paljon alihankintatyötä. Jos Accenture lähettää yrityksen projektiin yhden työntekijän, joka sulautuu projektitiimiin, jota taas asiakas johtaa, niin sehän on ihan selkeää vuokrausta. Asiakas hoitaa työnjohdon ja valvonnan. Sitten on eri asia, jos ostetaan kokonainen IT-projekti, jossa Accenture hoitaa itsenäisesti koko projektin, se on taas alihankintaa. Kyllähän tämän kaltaisia johtotason henkilöitä on, sitä ei vain kutsuta vuokraukseksi. Niistä kyllä lähtee lasku ihan samalla lailla, mutta he ovat konsultteja. Millä termillä sitten puhutaankin, niin kyllä se juridisesti on vuokrausta!”* Tuliara

Konsultointipalveluihin ei kuitenkaan opinnäytetyössä tarkemmin keskitytä, vaan tyydytään vain toteamaan sen liittyvän henkilöstöpalveluihin.

Henkilöstöpalvelut voidaan jakaa myös sen perusteella minkälaisia palveluja asiakasyritykset ensisijaisesti tarvitsevat. Esimerkiksi Kaario, Pennanen ja Storbacka (2008, 26-28) jaottelevat myyntistrategian tuotteen, ratkaisun ja arvon perusteella. Strategiat voivat kaikki sisältyä yrityksen tarjoomaan, niitä sovelletaan vain eri tilanteissa sen mukaan mikä on asiakkaan tarve. Jako seuraa kuitenkin yleensä toimialan elinkaarta kehittyen tuotekohtaisesta lopulta arvokohtaiseksi. Asiakas, joka hakee ratkaisua ongelmaansa, keskittyy kokonaiskustannuksiin, luottaa toimittajan asiantuntemukseen toimialalla ja yhteistyötä sovelletaan tietyin osin. Sen sijaan arvoa kaipaava asiakas keskittyy pitkäntähtäimen kustannuksiin ja tuottovaatimusten ylittämiseen (economic value added), luottaa syvästi yhteistyökumppaninsa asiantuntemukseen ja yhteistyö levittyy eri toimintoihin.

Henkilöstöpalveluissa suurin osa myydyistä resursointipalveluista jää ratkaisutasolle, sillä asiakasyritykset näkevät harvoin tarvetta hyvin syvään yhteistyöhön. Esimerkiksi henkilöstön vuokrauksessa tärkeintä on saada tarvittu työntekijä nopeasti ja kustannustehokkaasti. Tiina Flytström, Itellan kehityspäällikkö, kertoo organisaationsa valintakriteereistä seuraavasti:

*”Yleensä kilpailutamme nämä eri henkilöstövuokrausfirmat. Hinta / laatu / saatavuus ratkaisee, riippuen tapauksesta missä painotus tapahtuu.”* Flytström

Lähinnä vaatimus ammattitaitoisesta prosessista erottaa henkilöstövuokrauksen tuotekeskeisestä myynnistä. Huonon vuokratyöntekijän saaminen vaikeuttaa asiakasyrityksen toimintaa niin selkeästi, että kriteeri asetetaan nykyään usein kokonaiskustannuksien, ei vain varsinaisen vuokrauksen hinnan kohdalle. Sen sijaan rekrytointipalveluissa kriteeri on ehkä suorittavaa työtä lukuun ottamatta arvon myynnissä. Yhä useampi asiakasyritys kaipaa monipuolista konsultointia ostaen usein laajan palvelupaketin, sillä tarjottu palvelu vaatii selkeää ammattitaitoa ja virherekrytoinnin hinta on korkea.

Lehikoisen ja Töyrylän (2014, 122) mukaan palveluntarjoaja pyrkiikin lähes poikkeuksetta strategisen kumppanin asemaan. Kumppanina saa virallistetun aseman ja siten mahdollisuuden kommunikoida asiakkaan kanssa, mikä auttaa paremmin ymmärtämään asiakkaan liiketoimintaa. Ulkoistuspalvelujen tarjoaja ei tässä suhteessa poikkea muista kaupallisista yrityksistä. Asiakkaan tarpeet täytyy tuntea ja oman tarjonnan täytyy kehittyä oikeaan suuntaan.

Valvisto (2005, 220) taas kehottaa pitämään rekrytoinnin (asiakas)yrityksen omissa käsissä, sillä ne ovat tärkeitä strategisia päätöksiä. Ulkopuolinen asiantuntija voi toimia rekrytointitiimin jäsenenä, mutta ei koskaan korvata esimiestä ja yrityksen omia päätöksentekijöitä. Syy

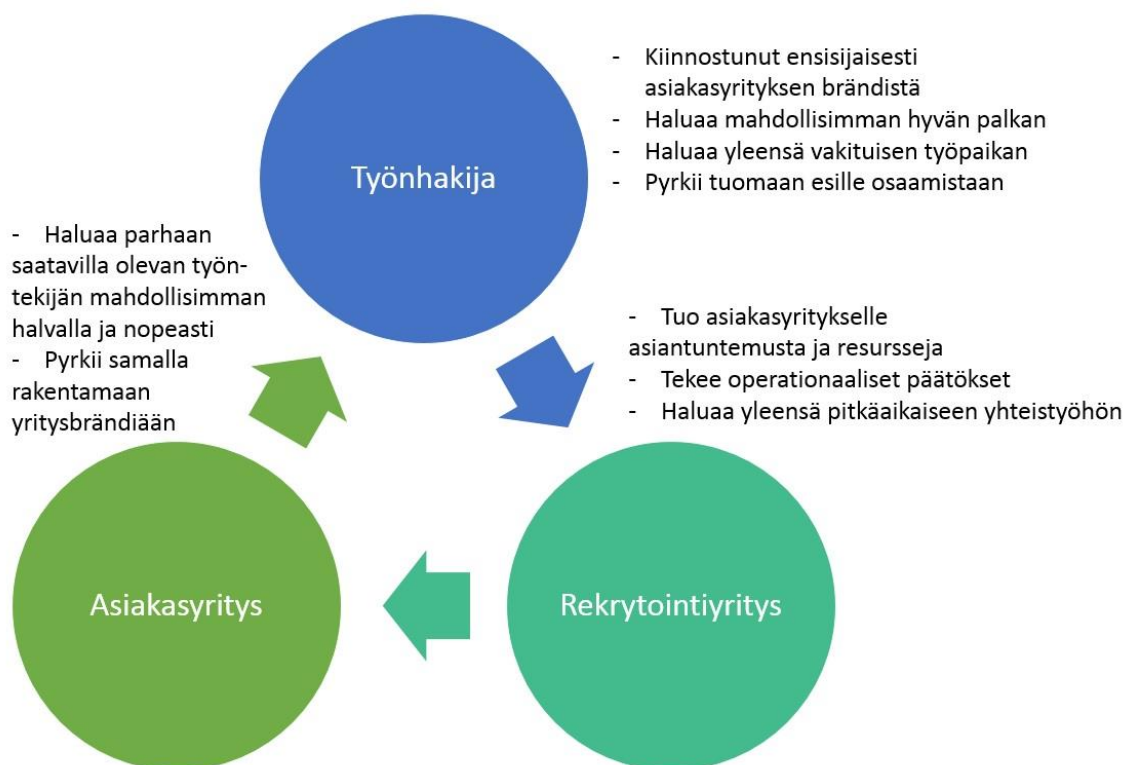
tähän on, että rekrytointin aikana syntyy pohja työntekijän pitkälle sitoutumiselle. Myös koko rekrytointitiimin pitää tutustua uuteen henkilöön jo rekrytointivaiheessa perusteellisesti.

Näiden vastakkaisten tavoitteiden yhteensovittaminen luo taustan asiakasyritysten ja henkilöstöpalveluyritysten neuvotteluille. Yhteistyön onnistuminen taas luo pohjan asiakassuhteen syventämiselle.

## 2.1 Rekrytointipalvelut

Yksityiset henkilöstönhankintatoimistot voivat hoitaa koko rekrytointiprosessin alusta loppuun tai vaihtoehtoisesti prosessista juuri sen osuuden jonka työnantaja haluaa ulkoistaa. Luotettavien konsulttitoimistojen käyttö on turvallista, sillä konsultteja koskevat henkilöstönhankinnassa samat säännöt kuin työnantajaa itseäänkin. Erityisesti on otettava huomioon yksityisydensuojalaki, sillä asiakkaan ja hänen yksityisyytensä kunnioitus on hyvin tärkeää. (Vaahtio 2005, 122.)

Yrityksen kyky houkuttaa hakijoita avoinna olevaan työpaikkaan riippuu yrityksen maineesta työnantajana, yritysbrändistä, työoloista (tuntimäärä, joustavuus, palkka, sijainti ja tulevaisuudennäkymät) ja työn sisällöstä. Saadakseen parhaimmat kyvyt, yrityksen tulee tulla vastaan kaikissa edellä mainituissa kohdissa, ellei työvoiman tarjonta ole suurta. Jälkimmäisesäkin tapauksessa saavuttaakseen kilpailuetua olisi suotavaa houkuttaa parhaimmat kyvyt suuresta tarjonnasta huolimatta. Näissä tapauksissa yrityksen tulee kiinnittää erityistä huomiota arviointikäytäntöihin. (Brown 2011, 22-23.)



Kuvio 4 Rekrytointiprosessin osapuolten tavoitteet

Kuvio 4 esittelee rekrytointin osapuolten tavoitteet silloin kun rekrytointissa käytetään apuna henkilöstöpalveluyritystä. Jokainen osapuoli pyrkii yleensä maksimoimaan oman etunsa, mutta yhteistyön toimiessa jokaisen osapuolen etuna on yhteistyön jatkaminen. Näin esimerkiksi tapauksessa, jossa työnhakija antaa päivitettyt tietonsa rekrytointiyrityksen haltuun kehittääkseen uranäkymiään. Rekrytointiyritys karsii ja haastattelee ehdokkaat asiakasyrityksen puolesta. Asiakasyritys rakentaa samalla yritysbrändiään esitellen yrityksen toimintaa mahdollisille hakijoille ja muille sidosryhmille. Asiakasyritys maksaa yleensä rekrytointiyritykselle projektiluontoisesti.

Rekrytointipalveluissa olennaisinta on luottamus rekrytointipalveluja tarjoavan yrityksen ja asiakasyrityksen välillä sekä rekrytoitavan välillä. Uutta työpaikkaa hakevat eivät luonnollisesti halua tiedon hausta päätyvän sen hetkisen työnantajan tietoon. On myös otettava huomioon henkilötietojen säilytys, joita voi yksityishenkilön luvallakin säilyttää vain kaksi vuotta. Tämä aiheuttaa vaikeuksia niin sanottujen CV-pankkien kokoamiseen. Sana luottamuksen pettäneestä yrityksestä leviää nopeasti, erityisesti yritysten henkilöstövastaavien keskuudessa, joka aiheuttaa vakavia tulevaisuuden ongelmia yritykselle, vaikka varsinaiseen oikeuskäsittelyyn ei ryhdyttäisikään. Useimmilla rekrytointiyrityksillä onkin rekrytointikielto omien asiakasyritystensä työntekijöihin.

### 2.1.1 Julkinen haku

Julkinen haku on sopiva palvelu silloin, kun yrityksellä ei ole riittävästi aikaa tai resursseja julkisen rekrytoinnin läpiviemiseen itse. Julkinen ilmoittaminen tuottaa parhaat rekrytointitulokset silloin, kun tehtäväkuvaus on selkeä ja mielenkiintoinen. Myös rekrytoivan yrityksen tunnettuus ja positiivinen työnantajamielikuva vaikuttavat merkittävästi lopputulokseen. Julkinen haku alkaa asiakkaan rekrytointitarpeen kartoituksesta ja julkisen ilmoittamisen tuloksellisuuden arvioinnista - onko sopiva henkilö mahdollista löytää julkisen ilmoittamisen avulla? Yhdessä asiakkaan kanssa määritellään kustannustehokkaat kanavat sopivien osaajien tavoittamiseksi. Proselectum vastaa työpaikkailmoituksen tuottamisesta sekä ilmoitustrafiikista valittuihin medioihin. (Proselectum 2011.)

Toimeksiantoon nimetty konsultti vastaa hakijoiden lisätietopyyntöihin sekä hoitaa hakemusten käsittelyn ja esikarsinnan. Hakuun tulevien hakemusten lisäksi käydään läpi tietokannat sopivien ehdokkaiden löytämiseksi. Ehdokkaat haastatellaan ja arvioidaan aina ensin itse ja karsinnan jälkeen esitellään tehtävään sopivimmat henkilöt toimeksiantajalle. Ennen toimeksiantajan tekemää lopullista henkilövalintaa tehdään tarvittavat referenssitarkistukset. Prosessin edetessä ja valinnan jälkeen tiedotetaan kaikille hakuun osallistuneille henkilöille haun vaiheista. (Proselectum 2011.)

Pelkistetyimmillään julkinen haku on siis lähinnä rekrytointiprosessin ulkoistamista asiantuntijoille. Julkinen haku muodostaa valtaosan niiden henkilöstöpalveluyritysten rekrytoinneista, jotka eivät ole täysin erikoistuneet suorahakuun. Toisaalta avoimeen työpaikkaan voi samaan aikaan olla ja usein onkin käynnissä julkinen sekä suorahaku.

### 2.1.2 Suorahaku

Head huntingilla eli suorahauulla on perinteisesti etsitty henkilöitä suuryritysten johto- ja asiantuntijatehtäviin, mistä johtuneen sen imago kalliina ja vain isoille yrityksille soveltuvana rekrytointitapana. Nykyisin kuitenkin useat yritykset tarjoavat head hunting-palvelua varsin kohtuulliseen hintaan. Palvelun käyttäjissä on myös pieniä ja keskisuuria yrityksiä, jotka etsivät johto-, keskijohto- tai asiantuntijatehtäviin soveltuvia henkilöitä. Kyseessä on ammattimainen työntekijöiden etsintä, jota tekevät siihen erikoistuneet konsulttitoimistot. Suorahaussa head hunter ottaa omia verkostojaan hyödyntäen yhteyttä henkilöön, jonka hän katsoo kyseiseen tehtävään sopivaksi. (Vaahtio 2005, 124-126.)

Toimintatavat vaihtelevat toimistoittain sekä toimeksiantajittain. Yleinen tapa on, että head hunter haastattelee ensin henkilön, jonka on katsonut oman asiantuntemuksensa perusteella

sopivaksi. Mikäli tämä on kiinnostunut tehtävästä, jatketaan neuvotteluja hänen kanssaan. Jos ei, head hunter jatkaa sopivien ehdokkaiden etsimistä. Kun lopulta löytyy sopiva ja kiinnostunut, henkilö ohjataan työnantajan haastateltavaksi. Myös soveltuvuustutkimuksia voidaan käyttää apuna. Työnantajan tehtäväksi jää lopulta valita sopiva henkilö jo valmiiksi seutuista ehdokkaista. (Vaahtio 2005, 124-126.)

Suorahakutoimistoja koskevat täysin samat eettiset periaatteet sekä säädökset henkilöiden yksityisyyden suojasta kuin muutakin julkista työnvälitystä. Kun yritykset ulkoistavat yhä enemmän varsinaisen ydintoimintansa ulkopuolisia tehtäviä, suorahaku on myös samalla lisääntynyt. Aina ei haluta osoittaa kilpailijoille, että ollaan etsimässä avainhenkilöä, ja jolloin suorahaku on hyvä ratkaisu. On todennäköistä, että tulevaisuudessa näemme tämänkin palvelun laajenevan myös muihin organisaatio- ja tehtävätasoihin. Suorahaun hinta voi muodostua perusosasta ja bonuksesta, joka riippuu yleensä kyseisen tehtävän palkkauksesta. Pääsääntö on, että mitä korkeampi palkka on, sitä korkeamman palkkion head hunter saa. Melko useat rekrytointiyritykset laskuttavat summaa, joka vastaa kolmannesta valittavan henkilön vuosipalkasta. (Vaahtio 2005, 124-126.)

Cascio esittää (2013, 214.) suorahakuun liittyviä varauksia, kuten sen, että erikoistuneet yritykset yleensä keskittyvät johtotason hakuihin. Syynä hakuihin voi olla tarve säilyttää asiakkaan luottamus, kilpailija, paikallisten resurssien riittämättömyys johtotason henkilöiden rekrytointiin tai vähäinen aika. Suorahaun käyttö edellyttää myös asiakkaalta aikaa ja sitoutumista. Asiakasyrityksen on sallittava konsultin pääsy yrityksen ”sisäpiiriin” ja sitä kautta rakennettava tieto yrityksestä, sen strategisista suunnitelmista ja sidosryhmistä.

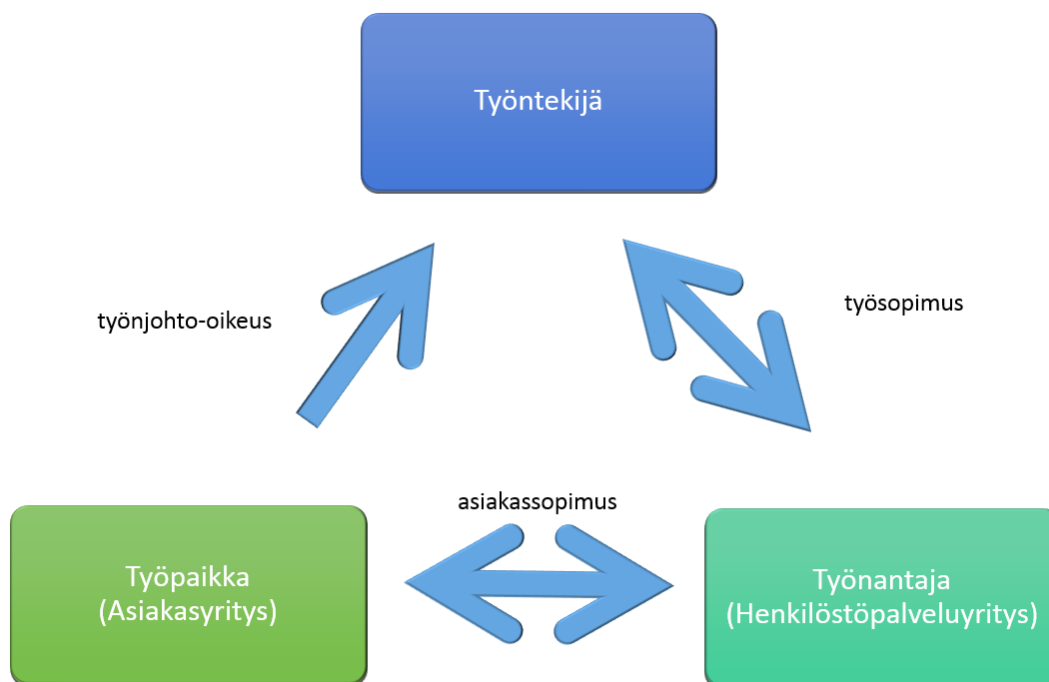
Proselectumin tapauksessa (Proselectum 2011.) suorahakutoimeksianto alkaa konsultin tutustumisella toimeksiantajan liiketoimintaan ja organisaatioon haastattelujen avulla. Konsultin lisäksi suorahakutoimeksiantoa työstää Proselectumin Research-yksikkö. Asiakkaan toiminnan, organisaation ja avoinna olevan tehtävän analysoinnin jälkeen määritellään yhdessä asiakkaan kanssa ne toimialat sekä yritykset, joissa työskentelee sopivia ehdokkaita. Research tuottaa kohteena olevasta toimialasta analyysin ja esittää sen asiakkaalle. Analyysin perusteella Proselectumin konsultti ottaa yhteyttä potentiaalsiin henkilöihin ja kertoo avoinna olevasta tehtävästä. Tehtävästä kiinnostuneet henkilöt tavataan henkilökohtaisesti ja varmistetaan heidän sopivuutensa avoinna olevaan tehtävään. Sopivimmat ehdokkaat esitellään toimeksiantajalle lyhyellä listalla. Proselectumin konsultti osallistuu tarvittaessa asiakkaan ja ehdokkaan väliin jatkokeskusteluihin. Prosessin edetessä ja valinnan jälkeen Proselectum tiedottaa kaikille hakuun osallistuneille henkilöille haun vaiheista.

Proselectumin toiminta ei pääpiirteittäin eroa muiden suorahakua tarjoavien rekrytointiyrityksien tarjonnasta. Osa yrityksistä voi pyrkiä säästämään kustannuksissa tarjoamalla tieto-

kantahakua suorahaun nimellä. Tällöin yritys vain käyttää omia tai vuokrattuja tietokantojaan perustana, eikä aikaa vievää research-toimintaa ole. Yritysten vertailu on kuitenkin vaikeaa, sillä ainoa selkeästi mitattava määre on kuinka palkattu henkilö suoriutuu tehtävistään. Toisena merkittävänä määreenä on yrityksen konsulttien ja muiden henkilöiden jättämät mielikuvat ammattimaisuudesta rekrytointiprosessin aikana.

## 2.2 Resursointipalvelut

Henkilöstön vuokraus on vuokrausta, ei rekrytointia. Se on kuitenkin oivallinen tilapäisratkaisu yllättäviin henkilöstötarpeisiin. Henkilöstönvuokraus on verrattain yleistä kaikissa kehittyneissä maissa. Suomessakin sekä vuokratyövoiman tarjonta että kysyntä ovat lisääntymässä, ja vuokrauksesta on tullut entistäkin varteenotettavampi vaihtoehto henkilöstöä etsiville yrityksille. Vuokrauksen etuja työnantajalle ovat ennen muuta sen vaivattomuus ja riskittömyys. Tilapäisiin ruuhkahuippuihin tai lyhyihin sijaisuuksiin ei aina kannata rekrytoida, vaan tällaisiin erityistarpeisiin voidaan käyttää vuokrattua henkilöstöä. (Vaahtio 2005, 126.)



Kuvio 5 Henkilöstövuokrauksen oikeussuhteet (Viitala, R., Vettensaari, M. & Mäkipelkola, J. 2006, 13) Sovellettu

Kuvio 5 esittää kuinka työpaikka, eli käytännössä asiakasyritys (käyttäjäyritys) kantaa esimiesvastuun ja työntekijä vastaa työsuorituksestaan. Asiakasyrityksellä on työnjohto-oikeus



(direktio-oikeus) työntekijää kohtaan. Varsinainen työsopimus on kuitenkin työntekijän ja työnantajan eli henkilöstöpalveluyrityksen välinen. Työnantajan ja työpaikan välillä taas on asiakassopimus.

Vuokrauksessa henkilö rekrytoidaan vuokrausyritykseen. Tämä tarjoaa vastiketta vastaan työntekijän suorittamaan toisen yrityksen (käyttäjäyrityksen) teettämää työtä. Käyttäjäyritys myös johtaa ja valvoo tehtyä työtä. Normaalisti työsuhteeseen kuuluvaa direktio-oikeutta ei vuokrayrityksellä ole, vaikka se onkin tosiasiallinen työnantaja. Vuokrayritys maksaa työntekijälle työehtosopimuksen mukaisen palkan ja vastaa myös kaikista työnantajan lakisääteisistä kuluista. Edellä mainittu etu on merkittävä, sillä työsuhteeseen liittyvät riskit kantaa vuokrausyritys, esimerkiksi mahdollisen sairausajan palkan maksuvelvollisuus on vuokrausyrityksellä. (Vaahtio 2005, 126.)

### 3 Markkina-analyysi

Markkina-analyysi on yksi opinnäytetyön pääalueista ja siihen osaltaan perustuvat myös myöhemmät johtopäätökset. Luvussa 3.1 ryhmitellään henkilöstöpalvelualalla toimivat yritykset. Luvuissa 3.2 ja 3.3 tutkitaan markkinoiden muutoksia ja yleisiä tulevaisuuden näkymiä. Lopuksi luvussa 3.4 pohditaan näiden vaikutuksia Proselectumin toimintaan. Opinnäytetyön tavoitteena on saada kokonaiskuva muutoksen alla olevista henkilöstöpalvelumarkkinoista. Liiketalouden teorian tukena ovat eri lähteistä saadut tilastot sekä Merru Tuliaran teemahaastattelu.

Markkina-analyysin tavoitteena on tieto, joka auttaa lopullisessa päätöksenteossa ja pohjautuu mittareihin ja tunnuslukuihin, joita tuotetaan säännöllisesti ja järjestelmällisesti. Yrityksen toimintaympäristöä, markkinoita, sidosryhmiä ja tuotteita koskevat tunnusluvut voidaan yhdistää johtamisjärjestelmässä käytettäviin tunnuslukuihin. Markkina-analyysi on osa markkinatutkimusta ja siinä käytetään markkinatutkimuksen menetelmiä ja analyysimalleja. (Lotti 2001, 26-28.)

Markkinointitutkimus on järjestelmällistä suunnittelua, keräystä, analyysiä ja tiedon raportointia organisaatiolle olennaisista markkinointitilanteista. Yritykset käyttävät markkinointitutkimusta monenlaisiin tilanteisiin, kuten mittaamaan asiakastytyväisyyttä tai ymmärtämään ostokäyttäytymistä. Se voi myös auttaa arvioimaan markkinan potentiaalia, markkinaosuuksia tai mitata hinnoittelun, tuotteen, jakelun ja promootion tehokkuutta. (Kotler & Armstrong 2012, 127.)

Tapaustutkimus voidaan määritellä empiiriseksi tutkimukseksi, joka monipuolisia ja monilla tavoilla hankittuja tietoja hyödyntäen tutkii nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä. Tapaustutkimus etsii sitä, mikä on yhteistä ja toisaalta mikä on erityistä ja uniikkia tapauksessa. Yleitykset ovat sallittuja, mutta se ei kuitenkaan saa olla itsetarkoitus. (Metsämuuronen 2000, 16-18.)

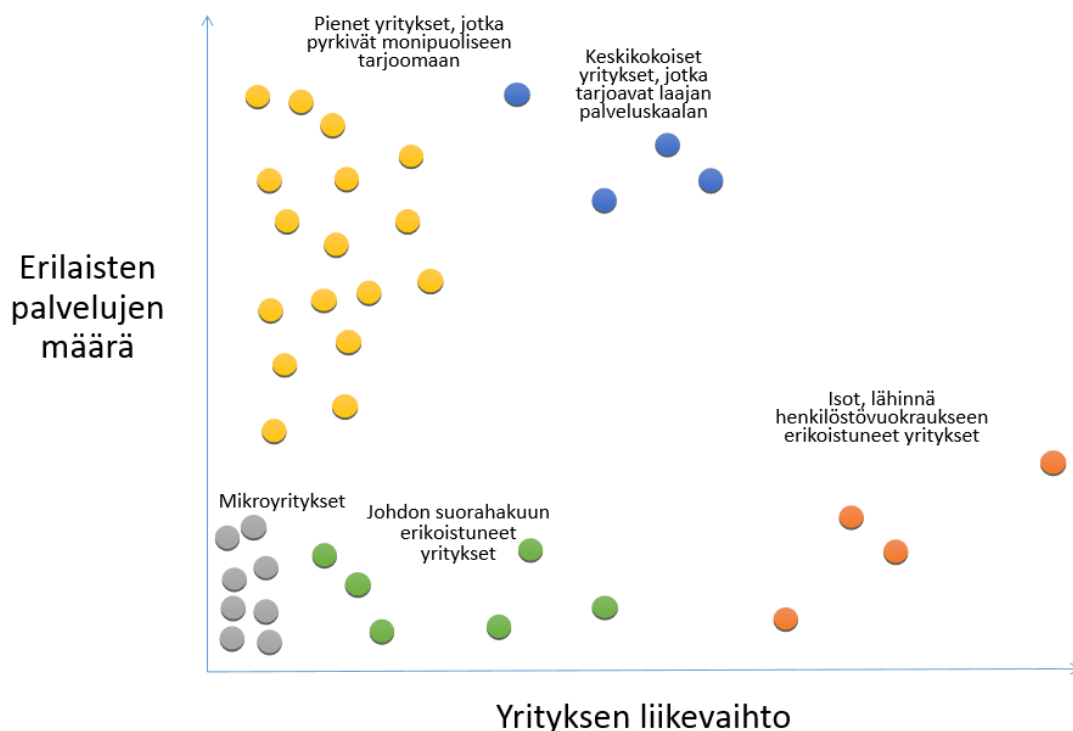
#### 3.1 Henkilöstöpalvelujen yleiset muutokset

Tilastokeskuksen mukaan henkilöstöpalvelualan liikevaihto oli noin 1,6 miljardia euroa vuonna 2012, kun se vuonna 2011 oli noin 1,5 miljardia euroa, ja alalla toimi noin 500 vakiintunutta yritystä. Vuonna 2012 vuokratyöntekijöitä oli 100 000 eli henkilötyövuosiksi muutettuna noin 30 000. (Henkilöstöpalveluyritysten Liitto 2013.)

Muutoksia tutkittaessa keskityttiin toimialan nykyiseen kilpailun tasoon, ostajien ja tuottajien markkinavoimaan sekä uusien kilpailijoiden- ja substituuttihyödykkeiden uhkaan.

### Toimialan nykyisen kilpailun taso

Tuoteryhmissä, joissa on voimakasta kilpailua pääosanottajien kesken, ei ole yhtä houkuttelevaa kuin niissä joissa kilpailu on rauhallisempaa. Kova kilpailu voi johtaa kasvaneisiin markkinointikustannuksiin, hintasotiin ja työntekijöiden kaappaamisiin. Kyseiset toiminnot ylittävät normaalina pidetyn markkinakilpailun ja voivat johtaa sekä kilpailijoiden että kuluttajien laskeneeseen hyvinvointiin. (Lehman 2008, 73.)



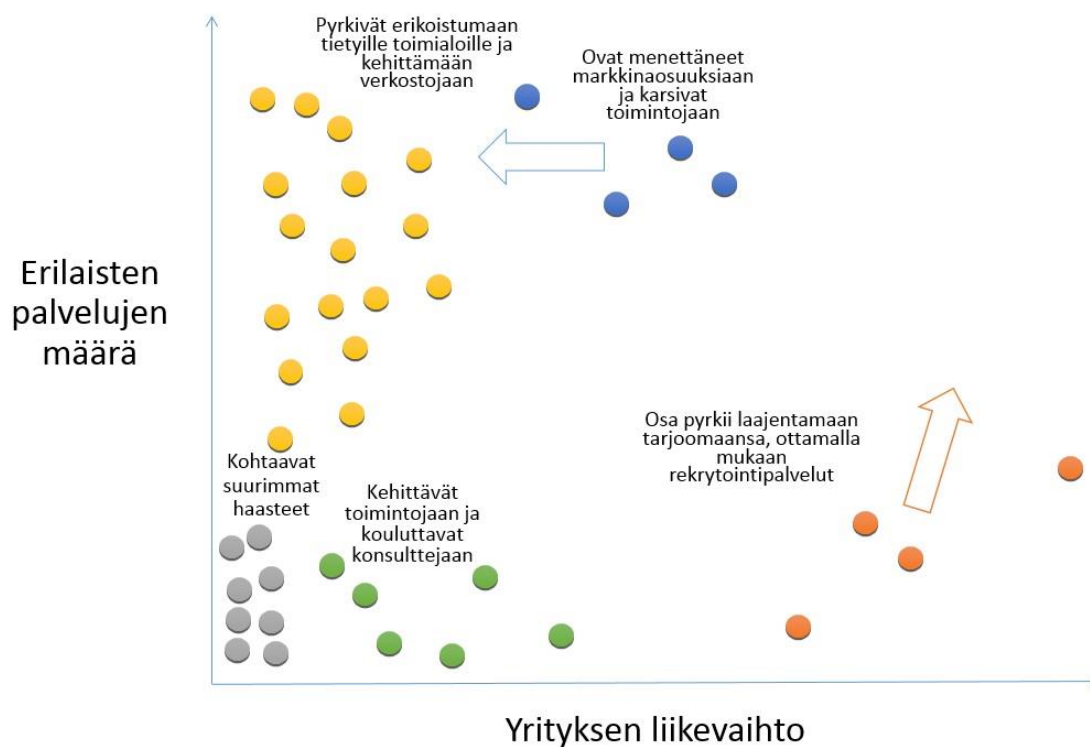
Kuvio 6 Henkilöstöpalveluyritysten jakautuminen markkinoilla

Kuviossa 6 esitellään henkilöstöpalvelu markkinoilla toimivia yrityksiä, jotka ovat segmentoitu yrityksen liikevaihdon ja niiden tarjoamien palvelujen perusteella. Liikevaihtotiedot ovat peräisin Kauppalehden tietopalvelusta (Balance Consulting 2014), joskin niiden pidempiaikaista vertailua vaikeuttaa holding-yhtiöiden runsas käyttö. Palvelujen määrä on saatu yritysten nettisivuilta. Näiden perusteella yritykset voidaan jakaa karkeasti viiteen eri ryhmään, joiden tarjoamat palvelut eroavat osittain toisistaan.

Barona, StaffPoint ja ManpowerGroup (oranssi) ovat suurimmat yritykset Suomessa, ja niiden liikevaihdosta valtaosa tulee henkilöstövuokrauksesta. Kuitenkin lukumääräisesti suurin osa yrityksistä tarjoaa myös erilaisia rekrytointi- ja muita asiantuntijapalveluja. Näillä keskikokoisilla (sininen), pienillä (keltainen) ja erityisesti korkeintaan muutaman hengen mikroyrityksillä (harmaa) henkilöstövuokrauksen osuus yrityksen liikevaihdosta vaihtelee huomattavasti yrityksestä riippuen. Opinnäytetyössä keskitytään erityisesti pienten (keltainen) yritysten näkökulmaan. Johtuen isojen henkilöstövuokraukseen erikoistuneiden yritysten valtavasta koosta verrattuna muihin alan yrityksiin, henkilöstövuokraus muodostaa valtaosan alan kokonaisliikevaihdosta.

*”Jos rakenteellisena nähdään se, että meillä on aika polarisoitunutta. On muutama iso ja tosi paljon pieniä, mutta sillä välillä ei ole kauheasti yrityksiä. Sillä on huonotkin puolensa, mutta niin se vaan menee.” Tuliara*

Tämä kehitys tulee todennäköisesti jatkumaan, sillä esimerkiksi StaffPoint on laajentumassa rekrytointimarkkinoille. Jatkossa esimerkiksi StaffPoint hoitaa kaikenlaisia rekrytointeja. Huippujohtajien rekrytointeja varten lanseerataan uusi palvelukonsepti StaffPoint Executive (OSG Viestintä 2013). Ongelmaksi saattaa kuitenkin muodostua näiden yritysten maine ensisijaisesti työvoimanvuokrausta harjoittavina yrityksinä, jolloin niiden asiantuntemukseen ei välttämättä luoteta yhtä paljon kuin alalla pidempään toimineihin yrityksiin. Haastattelujen perusteella konsulttien rooli tulee olemaan ratkaiseva muutoksen onnistumisessa.



Kuvio 7 Henkilöstöpalveluyritysten strategiset muutokset markkinoilla

Kuviossa 7 esitellään erityyppisten yritysten reaktiot muuttuneeseen markkinatilanteeseen. Vaikka yritysten toiminta saattaa vaihdella segmenttien sisällä, voidaan havaita muutoksia yritysten toiminnassa ja liikevaihdossa. Tuliaran haastattelun perusteella keskikokoiset yritykset ovat menettäneet markkinaosuuksiaan.

*”Uudet henkilöstöpalveluyritykset ovat ottaneet markkinasiivua rekrytointeihin erikoistuneilta yrityksiltä, kuten MPS tai Mercuri Urval.” Tuliara*

Kiristynyt kilpailu on ehkä kuitenkin iskenyt pahiten korkeintaan muutaman hengen mikroyrityksiin (harmaa). Mikroyritysten määrän selvä vähentyminen viittaisi tähän (Anttila 2013). Toisaalta menestyäkseen mikroyritys tarvitsee vain muutaman hyvän asiakkaan. Vaikka konsultin oma pätevyys ja ulosanti ovat ehkä merkittävimmät yksittäiset vaikuttavat tekijät henkilöstöpalveluyritystä valittaessa, aiheuttaa resurssien puute väkisininkin epäilyjä yrityksen kyvystä suorittaa vaativia hakuja. Paula Stelander, ZenRobotics-yrityksen HR Manager kertoo yrityksensä toiminnasta

*”...Jos taas firma on mallia ”yksi mies ja koira” ja sanoo tarjoavansa kaiken maan ja taivaan väliltä, niin kyllä se vähän kuulostaa epäuskottavalta, mutta poikkeuksiakin on!” Stelander*

Sen sijaan rekrytointiyrityksillä, joilla on tasokkaat konsultit ja jotka toimivat useammalla toimialalla, on lähtökohtaisesti hyvät tulevaisuuden näkymät nykyisestä heikosta taloustilanteesta huolimatta. Tekijä, joka tulee erottelamaan menestyvät yritykset konkurssiin menevistä, on toimialakohtainen osaaminen ja tämän osaamisen asiakasyrityksille esilletuominen.

*”...ne ovat alueita, josta me ei tunneta valmiiksi ihmisiä. Silloin tarvitaan rekrytointipalveluja! Sitten jos vielä haetaan johtotehtävään, niin sitten suoraan, koska sen tason ihmiset harvemmin vastaa mihinkään ilmoituksiin.”* Stelander

Pienet ja keskikokoiset yritykset sekä mikroyritykset kilpailevat keskenään samoista asiakasyrityksistä, jolloin erottautumiskeinoksi tulee eri toimialoihin erikoistuminen. Tässä kilpailussa luultavimmin parhaassa asemassa ovat ne niistä verrattain pienistä yrityksistä, jotka pystyvät reagoimaan nopeasti markkinatilanteen ja toimialojen sisäisiin muutoksiin. Mikroyrityksillä ei yleensä ole riittäviä resursseja eikä asiantuntemusta usealta toimialalta. Sen sijaan keskikokoiset yritykset eivät ole pystyneet vastaamaan hintakilpailuun tai ne eivät ole pystyneet tuomaan esille, tai niillä ei ole ollut riittävää asiantuntemusta kaikilta toimialoilta. Ne ovat reagoineet hitaammin ja joutuneet karsimaan organisaatiotaan.

### **Ostajien ja tuottajien markkinavoima**

Ostajat ovat ihmisiä tai organisaatioita, jotka vastaanottavat valmiita tuotteita tai palveluja organisaatioilta tutkimuksen kohteena olevalla markkinalla. Ostajat voivat olla jakelijoita, alkuperäisiä laitevalmistajia (OEM) tai loppukäyttäjiä. Tuottajat ovat instituutioita, jotka toimittavat kyseiselle markkinalle tuotantohyödykkeitä kuten: työvoimaa, pääomaa, raaka-aineita tai koneita. Suuri ostajien markkinavoima vaikuttaa negatiivisesti toimialan houkuttavuuteen. Sellaisissa olosuhteissa ostajat voivat pakottaa hintoja alas ja pakottaa ne tarjoamaan monia lisäpalveluja. (Lehman 2008, 71.)

B2B-markkinoilla asiakkaat ovat yleisesti selvästi kuluttaja asiakkaita hintatietoisempia ja valmiimpia kilpailuttamaan palvelun tarjoajia. Tarjotut henkilöstöpalvelut ovat kuitenkin erilaisia ja niiden vertaileminen on aineettomuudesta johtuen vaikeaa. Tämä toimialatuntemuksen kehittymisen ohella yksi syy miksi monet henkilöstöpalvelualan yritykset pyrkivät erikoistumaan, esimerkiksi myynnin ammattilaisten välitykseen ja myyntikonsultointiin. Mikäli ostaja haluaa myyntityön ammattilaisen, on valittava vain muutamasta yrityksestä, mikä vähentää ostajan mahdollista markkinavoimaa. Toisaalta Suomen markkinoiden pienuus pakottaa monet yritykset tarjoamaan laajan palvelutarjoaman. Ostajien markkinavoima on kuitenkin erityisen

voimakasta ainoastaan vähittäiskaupan alalla, missä Suomen osuuskauppojen keskuskunnalla ja Keskolla on poikkeuksellisen voimakas asema. Proselectum ei kuitenkaan välitä vuokratyöntekijöitä kyseiselle markkinalle, eikä kumpikaan yhtiö ole sen asiakas. On kuitenkin esitetty näkemyksiä kuten Ojasalo & Ojasalo (2010, 233), jotka uskovat asiakkaiden voiman, tietoisuuden, ja vaikutusmahdollisuuksien kasvavan.

Tuottajien markkinavoima on käytännössä peilikuva ostajan markkinavoima analyysistä. Korkea tuottajan markkinavoima ei selvästikään ole houkutteleva tilanne, sillä se sallii tuottajien määrätä hinnan ja muut ehdot, kuten toimitusajat ja ostokategoriat. (Lehman 2008, 72.)

Toimialan ollessa kasvussa, monet yritykset tarvitsevat työvoimaa ja pyrkivät vähentämään rekrytoinnin riskejä vuokratyövoiman avulla. Korkea vuokratyövoiman kysyntä kasvattaa vuokratyövoimaa tarjoavien tuottajien markkinavoimaa. Tämän hetkinen tilanne on kuitenkin taas kääntynyt laman ja kilpailun kiristymisen seurauksena. Kun asiakasyritykset karsivat kulujaan, joutuvat henkilöstöpalveluyritykset entistä tiukempaan hintakilpailuun mikäli haluavat säilyttää asiakkaansa. Varsinkin kun palvelujen oston kokonaan pois jättäminen on entistä houkuttelevampi vaihtoehto.

### **Uusien kilpailijoiden uhka**

Jos uusien kilpailijoiden saapuminen markkinoille on helppoa, kyseinen markkina ei ole yhtä houkutteleva. Poikkeuksena markkinakehityksen aikaiset vaiheet, jolloin uudet tulokkaat voivat auttaa markkinaa kasvamaan. Uudet tulokkaat tuovat lisäkapasiteettia ja resursseja, jotka yleensä lisäävät kilpailua ja pienentävät katetuottoa. (Lehman 2008, 68.)

Asiantuntijapalveluja myyvän yrityksen perustaminen on verrattain helppoa, sillä vaadittavan alkupääoman määrä on hyvin pieni. Myytävä hyödyke on yrityksen työntekijöiden henkilökohtaiset tiedot ja taidot, jotka luonnollisesti kulkevat henkilön itsensä mukana. Sen sijaan yhteistyöverkoston ja asiakkaiden siirtyminen työntekijän mukana uuteen yritykseen ei ole automaattista. Varsinkin uuden tietokannan rakentaminen prospekteineen ja sidosryhmineen on hyvin hidasta. Tämä onkin varmasti yksi merkittävä mikroyrityksille ongelmia aiheuttava tekijä. Tuliara tiivistääkin tilanteen seuraavasti:

*”...jos ei ole asiantuntemusta, draivia ja tosissaan liikkeellä, niin ei tällä alalla helppo ole tulla toimeen. Kyllä tämä sillä tavalla on kilpailtu, että ei täällä katteet missään pilvissä huitele! Eiköhän markkina hoitele ne pienet aloittelevat, joilla ei ole mitään uutta annettavaa, asiantuntemusta tai hoidetaan vähän vassemmalla kädellä, niin kyllä ne aika nopeasti kuolee.”* Tuliara

Isot kansainväliset, alalla jo toimivat yritykset, ovat niin ikään saapuneet Suomen markkinoille, esimerkiksi Manpower. Nämä yritykset tuovat mukanaan maailmanlaajuisen kontaktiverkostonsa sekä ennen kaikkea valmiit yhteistyösopimuksensa. Tämän kaltainen sopimus voi esimerkiksi velvoittaa Suomessa toimivan tytäryhtiön käyttämään globaalinyhteistyökumppanin palveluja, mikäli vuokratyöyrityksellä on Suomessa toimintaa.

*”Suomen markkinoilta puuttuvia isoja yrityksiä on esimerkiksi Randstad, joka on Euroopassa todella iso tekijä. Sen sijaan Suomeen jo tullut Kelly Services on lähtenyt ainakin toistaiseksi pois, joka ajoitus saattoi olla huonohko, eikä yritys saanut toimintaansa kasvuun ennen lamaa. En kuitenkaan usko, että tällä hetkellä Suomeen olisi lähiaikoina saapumassa uusia isoja kansainvälisiä yrityksiä markkinoiden tilanteesta johtuen, mutta tulevaisuudessa tämä on täysin mahdollista.”* Tuliara

Suomen henkilöstöpalvelumarkkinat ovat hyvin pienet ja melko irralliset muusta Euroopasta. Lisäksi alalla toimii jo monia isoja kansainvälisiä henkilöstövuokraus- ja suoramakuyrityksiä. Lähitulevaisuudessa on epätodennäköistä nähdä merkittävien yritysten saapuvan Suomeen. Vaikka sekä rekrytointi- että henkilöstövuokrausmarkkinoilla on yhä kasvun varaa, on työvoiman joustavuus vähentymässä.

### **Substituuttihyödykkeiden uhka**

Markkinat, joilla on paljon vaihtoehtoja, eivät ole erityisen houkuttelevia. Erityisesti verrattuna niihin markkinoihin, joilla yritys pystyy tarjoamaan verrattain sovelluskohtaisen tuotteen, joka ainutlaatuisesti täyttää asiakkaan tarpeen tai ratkaisee ongelman. Lähes kaikissa tuotekategorioissa on vaihtoehtoja, joten tämä ei ole ratkaiseva tekijä. Kuitenkin parhaan tuoton saa yleensä, kun vaihtoehtojen määrä on vähäinen. (Lehman 2008, 74.)

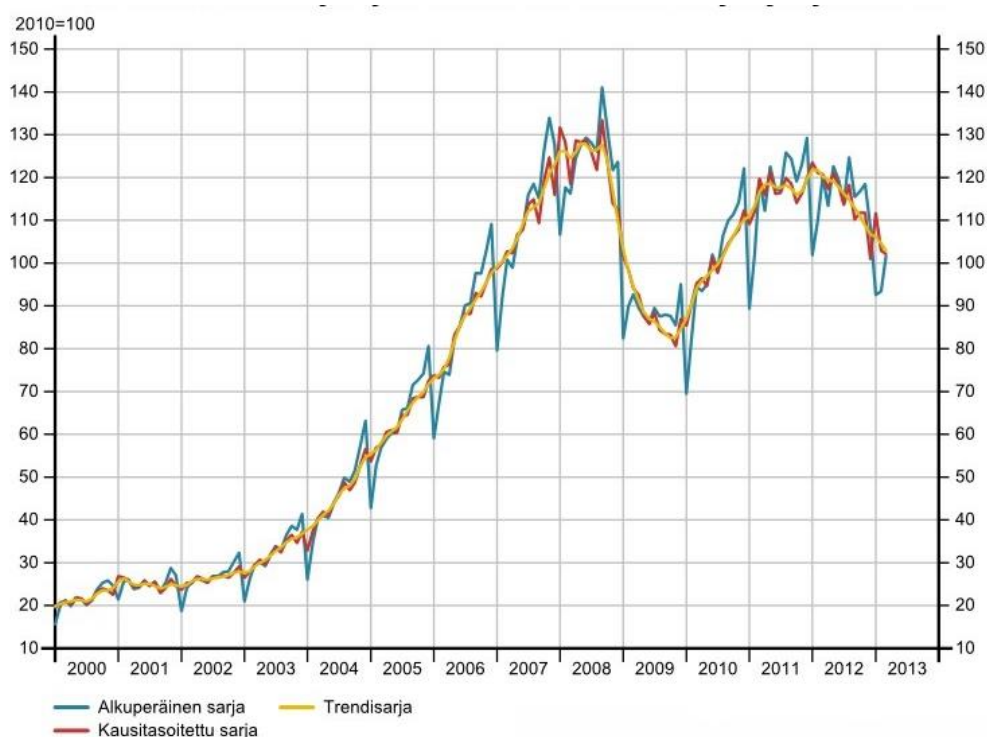
Henkilöstöpalvelut ovat aineettomia hyödykkeitä ja vaativat konsultilta huomattavaa asiantuntemusta. Yleinen trendi näyttäisikin olevan palvelujen ulkoistaminen, ei niiden tekeminen osana yrityksen muita toimintoja. Sen sijaan rekrytointien kokonaan tekemättä jättäminen on konkreettinen uhka. Kyseinen uhka liittyy kuitenkin useammin yrityksen taloudelliseen tilanteeseen kuin vaihtoehtoiseen toimintatapaan. Korvaavaa palvelua ei siis ole tiedossa, mikä olisikin hieman yllättävää, sillä sekä rekrytointien ulkoistaminen että henkilöstön vuokraus ovat yhä kasvavia ilmiöitä. Ala kuitenkin kehittyy jatkuvasti yhteiskunnan, teknologian ja lainmuutosten mukaan. Tarve edellä mainituille palveluille on kuitenkin olemassa tulevaisuudessaakin.



### 3.2 Henkilöstövuokrauksen yleiset muutokset

Ei ole olemassa tarkkaa tietoa siitä, mikä on henkilöstövuokrauksen osuus koko henkilöstöpalvelualalasta. 20 suurimman yrityksen liikevaihtotietojen mukaan henkilöstövuokrauksen osuus on noin 82 %. Se saattaa olla koko alalla hieman vielä enemmän, kun oletetaan, että isommissa yrityksillä on enemmän muuta toimintaa kuin vain vuokrausta. (Tuliara, 2014.)

Alan yhteenlaskettu liikevaihto on kuitenkin yli miljardi euroa. Henkilöstövuokraus on perinteisesti tunnettu huimasta kasvustaan. Viime vuonna ala on kuitenkin menettänyt myynnistään peräti kymmenen prosenttia. Mikäli yritykset haluavat liikevaihtonsa kasvavan, on sen tapahduttava ensisijaisesti yritysostoilla. (Herrala, 2014.)



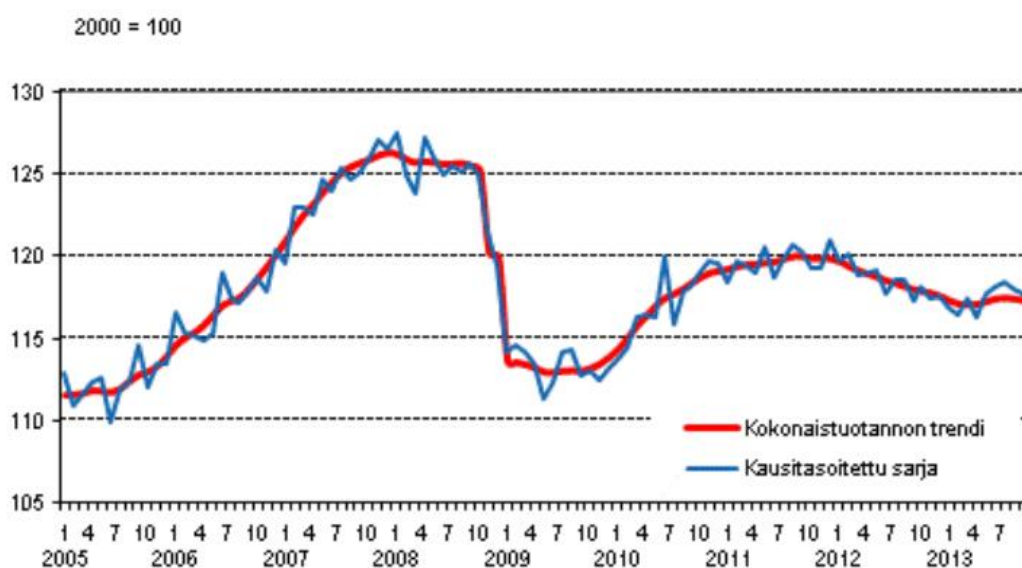
Kuvio 8 Liikevaihdon kehitys työvoiman vuokrauksen yrityksryhmässä (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013.)

Kuviossa 8 selvästi näkyvä 2008 alkanut laskusuhdanne ja siitä seurannut yritysten liikevaihdon romahdus on tuonut arvaamattomuutta jo ennestään epävarmaan vuokrausliiketoimintaan. Voimakkaassa kasvussa on näkynyt alan suhdanneherkkyys.

*”Silloin kun on vaikeata, meillä on erityisen vaikeata. Kun taas sitten kun yritykset lähtevät nousemaan, niin sitten me ollaan aika nopeasti nousussa!*

*...Vuokraus on hyvin suhdanneherkkä ala, eikä kasvua ole odotettavissa lähiaikoina, sillä taloudellinen tilanne on huono. Henkilöstövuokrauksen pitkäntähtäimen trendi on kuitenkin kasvava. Ensinnäkin Suomessa on vielä melko vähän vuokratyötä verrattuna Euroopan muihin maihin, EU:n uusiin vanhoihin jäseniin, mikä luo kasvuvaraa. Myös työmarkkinoiden koveneva kilpailu haastaa yritykset etsimään uusia tapoja toimia ja vuokraus tuo monesti kustannussäästöjä. Yritykset pyrkivät ja ovat pakotettuja keskittymään ydinliiketoimintaansa, jolloin ulkoistaminen on luonteva ratkaisu, vuokraus taas on käytännössä yksi ulkoistamisenmuoto. Uskonkin vuokrauksen kasvavan pidemmällä aikavälillä, vaikka lähitulevaisuudessa on haasteita.” Tuliara*

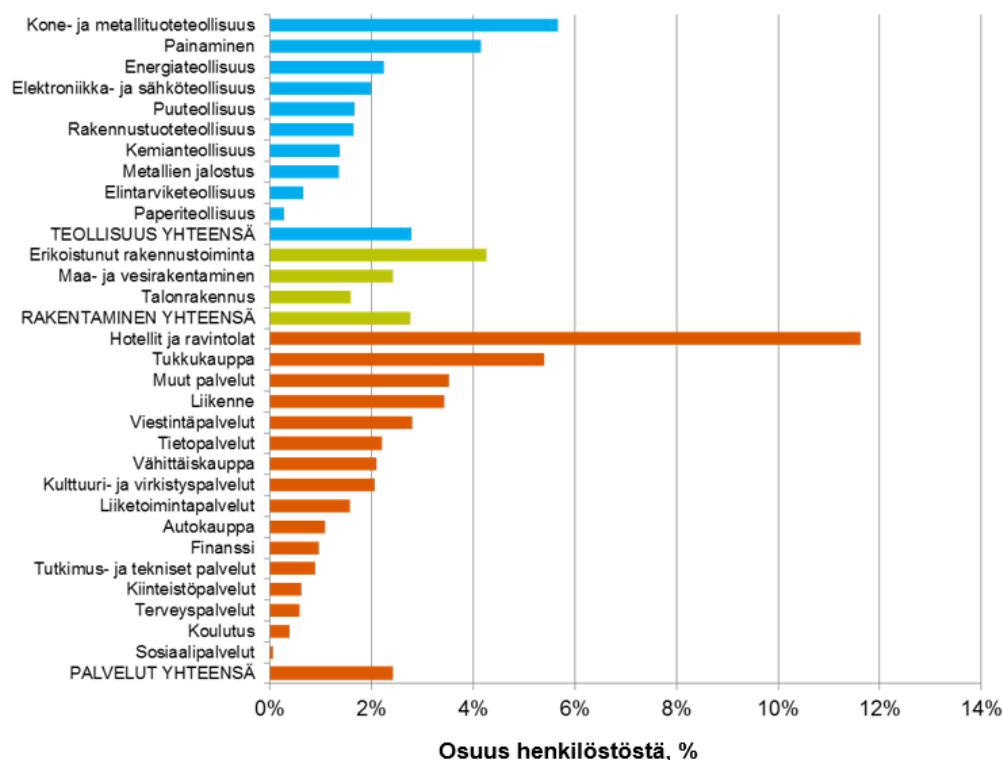
Vaikka tulevaisuudessa olisikin tilaa kasvulle, johtuen ensisijaisesti vuokratyön vähydestä verrattuna perinteiseen työvoimaan, ovat tämän hetken näkymät synkät erityisesti pienemmillä henkilöstövuokrausta hajottaville yrityksille. Niiden on hyvin vaikea kilpailla isompien toimijoiden skaalaetuja vastaan. Lisäksi monet suurista henkilöstövuokrausyrityksistä pyrkivät laajentamaan toimintaansa uusille toimialoille joka pakottaa osan pienemmistä kilpailijoista joko erikoistumaan, vähentämään tai lopettamaan henkilöstövuokraustoimintansa.



Kuvio 9 Suomen tuotannon volyyymi 2005-2013, trendi ja kausitasoitettu sarja (Tilastokeskus 2013.)

Kuviossa 9 näkyy Suomen tuotannon volyymin muutokset. Vertailemalla kuvioita 8 ja 9 huomataan henkilöstövuokrauksen liikevaihdon seuranneen melko tarkkaan Suomen yleistä talouskehitystä, erityisesti tuotannon määrän muutoksia. Voidaankin todeta niillä olevan selvä korre-

laatio, että myös kausaliteetti. Kun yritysten työvoiman tarve heikkenee, käytetystä vuokratyövoimasta on perinteisesti vähennetty ensimmäisenä (Herrala, 2014). Tämä on tärkein syy henkilöstövuokrauksen suhdanneherkkyyteen. Markkinoilla on kuitenkin suuria toimialakohtaisia eroja.



Kuvio 10 Vuokratyövoiman osuus yritysten omasta henkilöstöstä EK:n jäsenyrityksissä toimialoittain lokakuussa 2012 (Henkilöstöpalveluyritysten Liitto 2013.)

Kuviosta 10 nähdään tarkemmin toimialakohtainen vuokratyövoiman käyttö. Vuokratyöntekijöiden käyttö on myös ollut yleisempää aloilla, jotka reagoivat voimakkaasti Suomen vientiveitoisen talouden trendeihin, kuten liikennepalvelut, tukkukauppa sekä kone- ja metalliteollisuus. Vastaavasti henkilöstövuokraus on ollut vähäistä koulutuksen ja sosiaalipalvelujen puolella, joihin talouden suhdanteet eivät vaikuta läheskään yhtä merkittävästi. Voidaankin vetää johtopäätös, että vuokratyö on toimialalla yleistä kun ammattiyhdistysliikkeen asema ei ole eri erityisen vahva, työntekijöiden koulutus työnkuvauksen vaatimuksiin on nopeaa, työntekijöissä on paljon nuoria ja toimijat kuuluvat yksityiseen sektoriin.

Vaikka henkilöstövuokraukseen odotetaan pitkän aikavälin kasvua, tulee vuokratyön määrässä olemaan jatkossakin suuria toimialakohtaisia eroja. On vaikea kuvitella vuokratyön lisääntyvän lähitulevaisuudessa merkittävästi esimerkiksi koulutuksessa. Yhteenvetona voidaan todeta vuokratyön olevan kannattavaa vain, jos yritys voi hyödyntää skaalaetuja tai sillä on

vahva asema omilla päätoimialoillaan. Muissa tapauksissa yritysten on harkittava erikoistumista henkilöstövuokraukseen tai muihin henkilöstöpalveluihin, vieläpä tietyille toimialoille.

### **Yhteiskunnalliset vaikutukset henkilöstövuokraukseen**

Vuokratyön käyttö on kasvanut rajusti koko Euroopassa, mikä on muodostanut siitä työpoliittisesti tärkeän aiheen (Tanskanen 2009, 303). Työntekijäliitot ovat Tanskanen mukaan pyrkineet vähentämään työmarkkinoiden joustavuutta ja lisäämään työsuhteen turvallisuutta. Myös toiset tutkijat, kuten (Leinikki, Lähteenmäki & Suoranta 2013) ovat kritisoineet henkilöstövuokrausta. Heidän tärkeimpinä argumentteina on vuokratyöntekijöiden huonompi tilanne käyttäjäyrityksen omiin työntekijöihin verrattuna ja jatkuvan epävarmuuden yhteiskunnallisia vaikutuksia, kuten perheen perustamisen vaikeutta sekä työpaikan menetyksen pelosta aiheutuvaa jatkuvaa stressiä.

Toisaalta työmarkkinoiden joustavuutta kehoitetaan myös lisäämään, ja (Vanhala-Harmanen, M & Tuliara, M 2013; Taloussanomien 2013) muistuttavat vuokratyöyritysten tarjoavan työtä jo yli 100 000 suomalaiselle tilanteessa, jossa työvoiman ulkopuolella on 1,4 miljoonaa suomalaista ja erityisesti nuorisotyöttömyys on kasvanut. Heidän mukaansa vuokratyö ei ole syyppää työelämän sirpaloitumiseen, vaan vuokratyö tarjoaa uusia työllistymismahdollisuuksia. Kritiikkiin vuokratyön ehdoista Henkilöstöpalveluyritysten liiton asiantuntijat vastaavat kertomalla, että henkilöstövuokrauksen pelisääntöjä on kiristetty, jonka lisäksi vastuulliset yritykset tunnustaa ”Reiluja vuokratöitä” tunnustuksesta.

Henkilöstövuokraus on toimialana tunnettu, mutta maineongelmien vuoksi henkilöstöpalveluyritystenliitto haluaa vahvistaa vastuullisesti toimivien yritysten asemaa ja on perustanut auktorisointijärjestelmän. Työvoimapulan aikana auktorisoitujen yritysten on helpompi houkutellessa hyviä ja ammattitaitoisia työntekijöitä palvelukseensa. Myös epäterve kilpailu vähenee, kun alalta poistuu yrityksiä, jotka eivät noudata lainsäädäntöä. Auktorisointisääntöjä tiukennetaan ja auktorisoitujen yritysten valvontaan panostetaan enemmän ja näin toimintatavat kehittyvät alan omavalvonnan kautta. Jatkossa kuka tahansa, työntekijä, luottamusmies, työntekijä- tai työnantajaliitto, viranomainen tai toinen auktorisoitu henkilöstövuokrausyritys voi antaa palautetta auktorisoidun yrityksen toiminnasta. Palautteen tekijälle luvataan puuttua epäasialliseen toimintaan tai kohteluun. (Auktorisointiyhtiö Reiluja Vuokratöitä Oy, 2013.)

Vuokratyöyritysten intressinä on nähty (Leinikki, Lähteenmäki & Suoranta, 2013) halventaa työtä purkamalla työelämän sääntelyä. Vuokratyöntekijä on käyttäjäyrityksen tulospalkkajärjestelmien ja työterveyshuollon ulkopuolella, eikä hän pääse työnantajan kustantamiin koulutuksiin tai hänellä ei toteudu irtisanomissuoja tai vuosiloma. Vuokratyöntekijällä on myös hei-

kot etenemismahdollisuudet ja pienempi palkka. Samalla häneltä kuitenkin vaaditaan jatkuvaa liikkumista ja sopeutumista työyhteisöstä toiseen.

Varsinkin eurooppalaiset palkansaajajärjestöt ovat korostaneet vuokratyödirektiivin välttämättömyyttä ja vaatineet sen hyväksymistä. Euroopan palkansaajien keskusjärjestö korosti ennen vuokratyödirektiivin hyväksymistä antamassaan julkilausumassa, että siihen asti kunnes vuokratyödirektiivi astuu voimaan, on kasvava joukko vuokratyöntekijöitä vaarassa joutua syrjinnän kohteeksi, ja tällaista tilannetta ei voida hyväksyä sosiaalisessa Euroopassa. Vuokratyödirektiivi voidaan tulkita eräänlaiseksi vastaliikkeeksi, jossa kansallisvaltioiden tasolla alas vedettyä lainsäädäntöä pyritään nyt paikkaamaan EU:n tasolla. (Tanskanen 2009, 304.)

Vaikka vuokratyötä yhä kritisoidaankin ajoittain kärjekkäissäkin pamfleteissa, on yleinen suunta selkeä. Vuokratyö on tullut osaksi suomalaistenkin yritysten liiketoimintaa. Vastaavasti vuokratyötä harjoittavat yritykset ovat myöntyneet parantamaan työntekijöidensä työehtoja.

*”Asenteet ammattiyhdistyksen puolelta ovat kuitenkin pääsääntöisesti lieventyneet, paikoin kärjekkästäkin retoriikasta huolimatta. Enää harvoin kuulee vaatimuksia, että vuokratyö pitäisi kieltää. Enemmänkin keskustelua on käyty kuinka tehdä reiluja pelisääntöjä ja miten työntekijöiden asemaa voitaisiin kehittää. Tuore esimerkki on Teknologiateollisuuden ja Metallityöväen liiton TES, mistä poistettiin vuokratyörajoituksia. Toisaalta Auto- ja Kuljetusalan Työntekijäliitto (AKT) vaatii vuokratyövoiman rajoituksia. Mutta kaiken kaikkiaan asenteet ovat silti lieventyneet.”* Tuliara

Vuokratyöyritysten liiketoimintaidea on saada sopivat työpaikat ja työnhakijat löytämään toisensa. Henkilöstöpalveluala tarjoaa portin työelämään sekä monille työnhakijoille lopulta myös vakituisen työpaikan. Henkilöstövuokraus madaltaa työllistämiskynnystä ja nopeuttaa työllistymistä, sillä yritykset rekrytoivat työntekijöitä joko vuokrauksen jälkeen tai suoraan asiakkaalle. Tämä joustavuus tekee vuokratyöstä nopean ja tehokkaan keinon työllistyä. (Vanhala-Harmanen, M & Tuliara, M 2013.)

Tanskanen (2009, 313) mukaan vuokratyö ei kuitenkaan tarjoa tilannetta, jossa kaikki osapuolet voittavat. Kysymys on enemmänkin siitä, että tämän päivän työelämässä voittaja vie ja vuokratyön kohdalla häviävänä osapuolena ovat usein työntekijät. Tämä joustavuuden ja turvallisuuden vastakkainasettelu on jatkunut jo pidemmän ajan. Kuitenkin vasta parina viime vuotena alkoi tapahtua merkittävämpiä muutoksia. Tärkein näistä oli vuoden 2012 alussa tapahtunut laintulkinnanmuutos.

## Yhteiskunnallisten ja laintulkinnallisten muutosten vaikutukset henkilöstövuokraukseen

Vaikka vastaliikettä EU:n tasolla ei ole tapahtunut, on Suomessa tapahtunut mahdollinen käänne, sillä Korkeimman oikeuden päätös (antopäivä 24.1.2012) on muuttanut laintulkintaa. Henkilöstön vuokrausta harjoittava yhtiö (vuokrayritys) oli tehnyt työntekijän kanssa määräaikaisen työsopimuksen, jonka ehtojen mukaan työsuhteen määräaika päättyi vuokrayrityksen asiakasyhtiön (käyttäjäyritys) työntekijää koskevan toimeksiannon päättyessä. Korkeimman oikeuden ratkaisusta ilmenevillä perusteilla katsottiin, että työsopimusta oli pidettävä toistaiseksi voimassa olevana. (Finlex.fi 2012.)

*”Lainsäädäntöä on myös muokattu, joka on parantanut työntekijöiden asemaa. Osa epäkohdista ja huolesta on jo sitä kautta korjattu. Laintulkinnanmuutos ei ole ainakaan merkittävästi vaikuttanut vuokratyönmäärään, mutta toimintatapoja se on muuttanut. Toistaiseksi voimassa olevia työsuhteita on tullut enemmän ja toimeksiantoja päätetään varovaisemmin. Tämä on johtanut YT-neuvotteluiden kasvuun.” Tuliara*

Moilanen (2013, 88.) yhteenvetää, että vuokratyön sääntely on lisääntynyt merkittävästi teoksen ensimmäisen painoksen (2008) jälkeen. Sääntelyllä on lisätty sekä vuokra- että käyttäjäyrityksen velvoitteita ja parannettu vuokratyöntekijän asemaa. Vaikka perusasiat ovat säilyneet ennallaan, enää ei voi sanoa, että vuokratyöntekijä olisi yritykselle vaivaton.

Laintulkinnan muutos, vuokratyöntekijöiden muuttunut asema ja vuokratyöntekijöiden, erityisesti asiantuntijoiden, halukkuus tehdä vuokratyötä ovat tärkeitä vuokratyöyritysten toimintaan vaikuttavia tekijöitä.

Vuokratyö on edelleen kannattavaa toimintaa monille suurille alan yrityksille (Balance Consulting, 2014; Suomen Asiakastieto 2014). Sen sijaan pienemmät toimijat joutuvat lisääntyneen sääntelyn ja velvoitteiden myötä miettimään uudelleen toiminnan kannattavuutta. Yleensä asiantuntijat ja keskijohtoon kuuluvat ovat matalapalkkaiseen pätkätyöläiseen verrattuna paremmassa asemassa, eivätkä välttämättä koe vuokratyöntekijänä/freelancerina oloa isoksi ongelmaksi. Vastaavasti vuokratyövoimaa käyttävät yritykset kokevat vuokratyövoiman käytön vähentävän työntekijöihin liittyviä riskejä. Tämä saattaa luoda markkinan erikoistuneelle henkilöstöpalveluyritykselle.

Laskusuhdanne vaikuttaa asiantuntijoiden valmiuteen tehdä vuokratöitä kahdella tavalla. Kun työpaikkoja on vähemmän tarjolla, irtisanotut ja muut vapaana olevat ovat halukkaampia otamaan vastaan tarjolla olevia työpaikkoja niiden muodosta huolimatta. Vastaavasti turvallinen työpaikka on haluttu erityisesti perheellisten keskuudessa. Tarjoamalla työnhakijoille

vuokratyötä asiakasyritys ei välttämättä saa markkinoiden parhaita asiantuntijoita edes laskusuhdanteen aikana. Henkilöstövuokrausta harjoittavan yrityksen on myös otettava huomioon esimiesten erilainen työehtosopimus työntekijöihin verrattuna, mikäli harjoittavat johdon vuokrausta.

### 3.3 Rekrytointipalvelujen yleiset muutokset

Nykyisin Suomen suurimmat rekrytointipalveluyritykset ovat Mercuri Urval, MPS ja Psycon (Herrala, 2014). Kauppalehden mukaan suoramarkkinan arvo Suomessa vuonna 2012 oli 42,9 miljoonaa euroa ja suurimmat suoramarkkinat ovat Heidrick & Struggles, Boyden ja Egon Zehnder (Anttila 2013).

Suurimmat suoramarkkinat tekevät yritykset ovat erikoistuneet siihen niin merkittävästi, etteivät ne tarjoa juuri muita palveluja. Yleensä nämä muut palvelut liittyvät liikkeenjohdon konsultointiin. Sen sijaan suurimpien rekrytointiyritysten liikevaihdosta, kuten Mercuri Urvalin, suoramarkkinat muodostaa vain murto-osan (Anttila 2013). Suuret suoramarkkinat tekevät myös laskusuhdanteen aikana hyvää tulosta, mikä on saanut osan ennen lähinnä henkilöstövuokraukseen keskittyneet yritykset siirtämään toimintojaan suoramarkkinat. Merkittävämpänä näistä yrityksistä voidaan pitää StaffPointin ilmoitusta aloittaa oma suoramarkkinatoimintansa. Kuitenkin StaffPointin sekä Manpowerin osuus suoramarkkinasta on toistaiseksi täysin marginaalinen (Anttila 2013).

Muutaman hengen yritysten, jotka muodostavat suurimman osan suoramarkkinat yrityksistä, on yhä vaikeampi kilpailla suurten kansainvälisten yritysten kanssa, joilla on valmiina kansainväliset verkostot ja vahva brändi. Tämä siitä huolimatta, että henkilöstöpalveluissa ja erityisesti suoramarkkinassa konsultin vaikutus yrityksen valintaan on monesti ratkaiseva. Kilpailutuksia voidaan voittaa vain olemalla joustavampia ja asiantuntevampia. Hintakilpailuun ei pienemmällä yrityksillä ole käytännön mahdollisuuksia eikä se ole muutenkin laskevien katteiden olosuhteissa strategisesti järkevääkään.

Myös rekrytointipalveluiden kysyntä vähenee, kun asiakasyritysten toimintaa ei laajenneta vaan ennemminkin supistetaan.

*”Rekrytointipalvelut ovat myös yleiseen taloudelliseen tilanteeseen sidottuja. Jos asiakasyritykset eivät rekrytoi, niin rekrytointiin keskittyneet henkilöstöpalveluyritykset eivät saa toimeksiantoja. Myös rekrytointialalla on tilaa kasvulle. Kun yritykset keskittyvät omaan ydinliiketoimintaansa rekrytointipäätökset halutaan tehdä sujuviksi ja helpoiksi, silloin käytetään asiantuntijan apua. Epäon-*

*nistunut rekrytointi on hyvin kallis. Kun rekrytointiin panostetaan rekrytointi-  
hetkellä, eliminoidaan kalliin epäonnistuneen rekrytoinnin mahdollisuutta.”*

Tuliara

Paula Stelander kertoo oman päätöksentekoonsa vaikuttavista tekijöistä:

*”Minä luulen, että sitten kun mennään top managementtiin, niin siinä vaiheessa  
en välttämättä luota meidän osaamiseen, vaan rekrytointifirman osaamiseen.  
Varsinkin kun mietitään mistä niitä ehdokkaita löytyy, varsinkin kun on alue joka  
on meille vieras eikä ole kauheasti aikaa tutkia. Silloin sitä on helposti laiska ja  
päätyy siihen, että ”No toi nyt on riittävän hyvä, kai mä oon nyt kartoittanut  
kaiken”.” Stelander*

Tuliaran mukaan yhä useampi yritys on kuitenkin ulkoistamassa rekrytointiaan. Erityisesti asi-  
antuntijoiden ja keskijohdon rekrytoinnit ulkoistetaan entistä useammin, sillä näihin saattaa  
olla haastavaa löytää päteviä hakijoita. Tämä luo kysyntää myös muille kuin varsinaiseen suo-  
rakuun (head hunting) erikoistuneille yritysille. Perinteisesti suorahaku oli yritysten ainoa  
ulkoistus. Nykyään suorahaku on liikevaihdolla mitattuna pienemmässä asemassa kuin julkinen  
haku (Anttila 2013). Molemmassa tapauksessa asiakasyritysten täytyy kuitenkin kokea, että  
rekrytointiyritys tuntee tarkasti toimialan, muuten turvaututaan herkästi asiakasyrityksen  
omiin verkostoihin. Julkisessa haussa tämä on vieläkin merkittävämpää, sillä usein yritysten  
henkilöstöhallinnosta vastaavat kokevat pystyvänsä toteuttamaan rekrytoinnin itsekin. Näin  
on erityisesti suorittavan työn ja assistenttien kohdalla.

### 3.4 Pienten henkilöstöpalveluyritysten markkina-asema

Moniin muihin henkilöstöpalveluyrityksiin verrattuna Proselectumilla on hyvin monipuolinen  
tarjoama. Vaikka tämä on melko tyypillistä, varsinkin samankokoisilla ja yhtä kokeneilla yri-  
tyksillä, ei laaja palvelutarjoama ole automaattisesti kilpailuetu. Palveluiden vaikean vertai-  
lun ja yritysten markkinoinnin samankaltaisuuden takia kilpailussa pärjääminen edellyttää  
keskittymistä niihin palveluihin, joissa yrityksellä on paras maine ja tuotto sekä varsinkin tar-  
kasti suunniteltua segmentointia.

Viime aikoina markkinointikirjallisuudessa on kiinnitetty huomiota lähinnä segmentaatioperus-  
teiden käyttöön, ostojen kokoon, asiakkaan ominaisuuksiin, tuotteen piirteisiin, tavoiteltuihin  
hyötyihin, palvelun laatuun, ostokäyttäytymiseen ja taipumukseen vaihtaa tavarantoimittajia,  
joskin paljon tästä työstä on keskittynyt esimerkiksi nopeasti liikkuviin kulutustuotteisiin, eikä



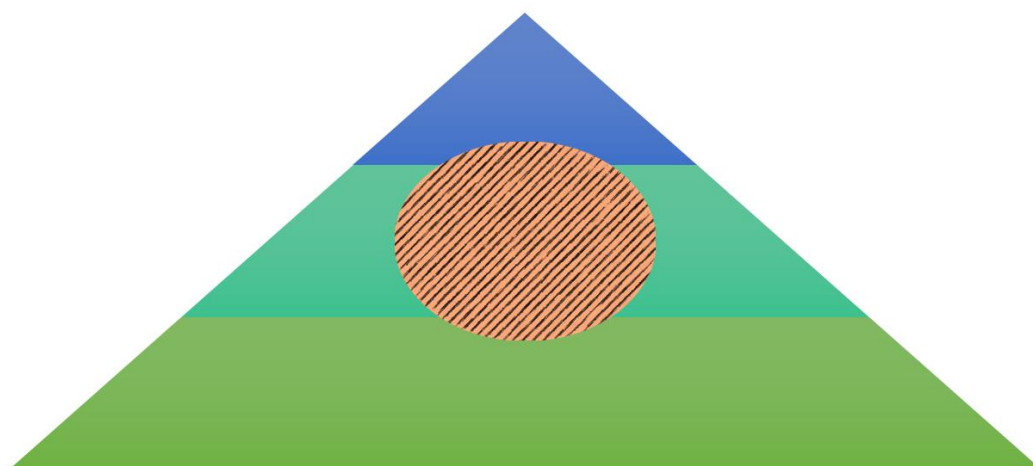
niinkään kuluttaja- ja business to business - palveluihin. Suurin osa CRM- projekteista epäonnistuu huonon segmentoinnin johdosta. Onnistuneen strategian tulisi olla ainakin kohdistettu tarvepohjaisiin segmentteihin, tehdä erilliset tarjoukset kullekin eri segmenteille, hyödyntää vahvuuksia ja minimoida heikkoudet sekä ennakoita tulevaisuutta. Kaikki hyödykkeet ja palvelut; tehdään, jaetaan, käytetään ja ostopäätökset tapahtuvat varsinaisella markkinalla. Tehtävä onkin ymmärtää kuinka markkina toimii ja mitä eri ostoyhdistelmät (segmentit) ovat. (McDonald 2011, 112-115.)

On olemassa yleisesti hyväksytyjä kriteerejä elinkelpoiselle segmentille: segmentin tulisi olla riittävän suuri tuottaakseen yritykselle halutun vastineen vaivastaan, jokaisen segmentin jäsenen tulisi olla riittävän samankaltainen vaatimuksissaan, mutta erottua lopusta markkinasta sekä segment-tien kuvauksen en kriteereiden tulee mahdollistaa tehokkaan kommunikaation yrityksen ja segmentti välillä. (McDonald 2011, 121.)

Markkinoiden muutokset sekä henkilöstöpalveluiden kehittyminen toimialana edellyttää yrityksiltä myös muutoksia niiden liiketoiminnassa.

*”Uskoisin myös että sellaisella perinteisemmällä toiminnalla, että vaan vuokrataisiin mies tai nainen tuonne joksikin ajaksi. Sellaisilla yrityksillä voi olla vähän vaikeampaa. Ehkä se on menossa siihen, että tarjotaan entistä suurempia kokonaisuuksia ja asiakkuudet muuttuvat enemmänkin kumppanuudeksi.” Tuliara*

*”Sitten on puhuttu monta vuotta työvoimapulasta, mutta sittenhän nämä ennustukset, jotka ennustivat hyvin merkittävääkin työvoimapulaa, eivät ole toteutuneet. Taloudellinen tilanne on myöhentänyt, mutta kyllä se on sieltä tulossa! Heti kun ollaan lähdössä kasvu suunnalle, niin tietyillä toimialoilla ja tietyissä ammattiryhmien edustajista tulee pula ja tälläkin hetkellä on yksittäisiä ammattiryhmiä. Se voi tuoda mukanaan hyviä ja huonoja puolia. Kun yrityksillä itsellään on vaikeuksia rekrytoida, niin helpommin käännytään kumppanin puoleen, että ”voisitteko te tehdä tämän valtavan työn meidän puolesta”. Ei se kuitenkaan tee sitä helpoksi henkilöstöpalveluyrityksillekään, kun kerta kaikkiaan ei ole sitä työvoimaa. Kilpailu näistä työntekijöistä on haastavaa. Henkilöstöpalveluyritysten itsekkin pitää itsekkin miettiä, että oma työnantajuus on houkutteleva. Muuten ihmiset menevät suoraan käyttäjäyrityksiin töihin, eivätkä tule vuokrauksen kautta.” Tuliara*

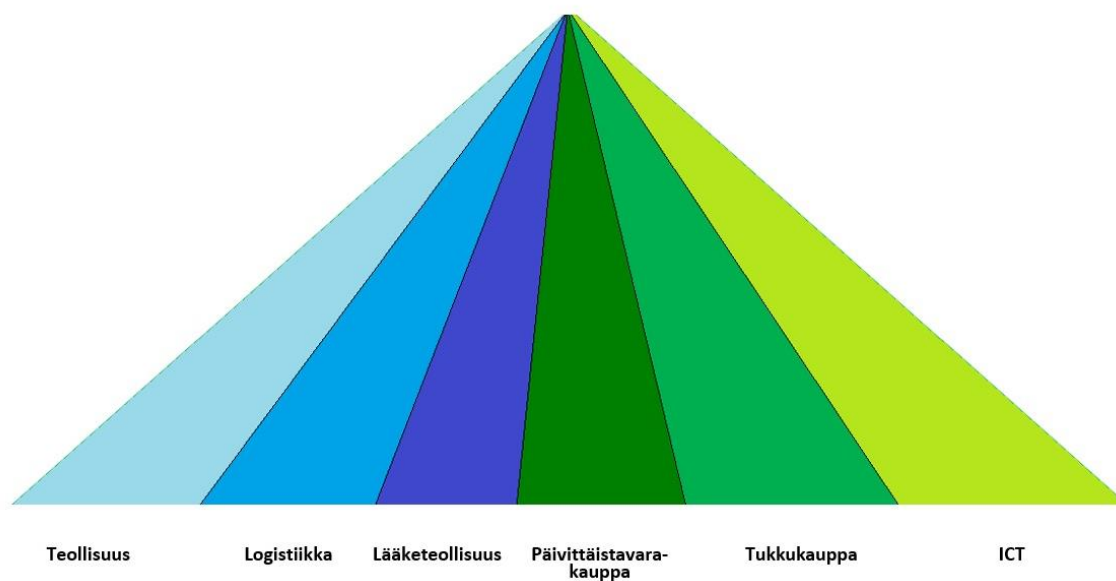


Kuvio 11 Proselectumin hakujen sijoittuminen

Kuvio 11 esittää Proselectumin hakujen sijainnin alun perin kuviossa 2 esitellyssä ”työpaikka-pyramidissa” ylhäältä johdosta keskijohdon ja asiantuntijoiden kautta alas suorittavaan portaaseen. Asiakkaiden vaatimukset asiantuntemuksesta ovat johtaneet monien pienten yritysten erikoistumiseen asiantuntijoiden ja keskijohdon rekrytointeihin sekä mahdollisesti myös vuokraukseen. Kyseinen segmentti tarjoaa kohtuulliset katteet ja melko laajan asiakaskunnan.

Palmer (2011, 270) kertoo palveluntuottajien pyrkivän rakentamaan brändiään mahdollista tuottavammille ala-segmenteille siirtymistä silmällä pitäen. Monilla palvelualoilla organisaatiot aloittavat tarjoamalla matalahintaisia perustoimintoja, jonka jälkeen ne ”muuttavat” verrattain korkealaatuiseen ja - hintaiseen positioon.

Rekrytointiyriyten tapauksessa tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi laskusuhdanteen aikaanakin hyvin tuottoisten suora hakujen määrän lisäämistä. Haastattelujen perusteella yritykset myös kokevat asiantuntijoiden rekrytoinnin haastavaksi, riskialttiiksi sekä asiantuntemusta vaativaksi. Tämän vuoksi rekrytointeja ollaan myös ulkoistamassa, joskin varsinaiseksi syyksi tarjottiin usein myös ajanpuutetta. Asiakasyritykset vaativat kuitenkin henkilöstöpalveluyrityksiltä, erityisesti yritystä edustavilta konsulteilta, selvästi esille tuotavaa asiantuntemusta alalta, jossa he toimivat.



Kuvio 12 Proselectumin erikoistumistoimialat

Proselectumin erikoistumistoimialoina ovat viestintä- ja tietotekniikka, teollisuus, logistiikka, lääketeollisuus sekä päivittäistavara- ja tukkukauppa. Rekrytointiyrityksellä täytyy käytännössä useampi konsultti, joilla on selvästi havaittavaa kokemusta, mielellään useammalta toimialalta. Erikoistuminen on paitsi välttämätöntä, mutta myös kaksiteräinen miekka. Yritys, jolla on vain muutama erikoistumisala, on herkempi suhdannevaihteluille tai makrotaloudellisille muutoksille, jotka koskettavat erityisesti tiettyjä toimialoja. Siksi erityisesti monet pienistä yrityksistä pyrkivät erikoistumaan useampaan kuin pariin toimialaan. Asiakasyrityksen toimiala toimiikin yhtenä tärkeimmistä segmentointikriteereistä yrityksen tulokunnon ohella.

## 4 Sidosryhmätutkimus

Yhdeksi markkinointitutkimuksen osa-alueeksi valikoitui asiakasnäkökulman tarkastelu. Syyt tähän ovat asiakaslähtöisyyden sekä yhteistyön yhä kasvava merkitys henkilöstöpalveluyritysten ja niiden asiakasyritysten välillä. Tämä toteutettiin asiakas- ja prospektiyrityksissä pidentyillä teemahaastatteluilla. Haastattelujen tarkoitus oli myös pyrkiä tarkkailemaan tilannetta kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen haastateltava oli ison yrityksen (Itella Oyj, 26 000 henkilöä) kehityspäällikkö Tiina Flytström, jonka tehtävänä on esittää oman yksikön henkilöstötarpeet edelleen yrityksen HR päälliköille. Toisena haastateltavana oli verrattain pienen yrityksen (Zenrobotics Oy, 55 henkilöä) HR Manager Paula Stelander, joka toimii verrattain itsenäisesti.

### 4.1 Henkilöstöpalvelumarkkinoiden yleispiirteet

Yritysmarkkinoilla ostajia on vähän, mutta ostajien koko on yleensä suuri. Yritysostajan oma kysyntä taas johtaa loppukäyttäjien kysynnän määrästä. Kysynnän hintajousto monilla yritysmarkkinoilla on joustamattomampaa kuin kuluttajamarkkinoilla. Kysyntä myös heilahtelee enemmän ja nopeammin. (Kotler & Armstrong 2012, 191.)

Suosituksukset ovat tärkeitä B2B-bisneksessä, 83 prosenttia B2B-ostajista ei luota enää mainoksiin vaan muiden suosituksiin. Peräti 92 prosenttia B2B-ostajista hakee tietoa verkosta ennen ostopäätöksen tekemistä, ja ostoprosessi on melkein valmis ennen kuin myyjään otetaan yhteyttä. B2B-puolella ostaminen on siis muuttunut siten, että ostajat hakevat tietoa verkosta ja päättävät sen mukaan kenelle lähettävät tarjouspyynnön. (Ojala 2012, 142.)

Sipilä (2008, 111-112.) näkeekin B2B:n laajempänä käsitteenä. Se tarkoittaa kaikkea sitä arvoketjussa olevaa liiketoimintaa, joka edellyttää lopputuotteen myymistä kuluttajalle. B2B:n ero B2C:hen on se, että ostettavat hyödykkeet ovat ostavan yrityksen näkökulmasta sen omaa liiketoimintaa varten eivät ihmisten yksityiskäyttöön. Siksi päätöksenteossa on yleensä huomattavasti enemmän rationaalisia piirteitä: hintakilpailutus, muiden ominaisuuksien vertailut, huolto varmuus käyttötuki ja niin edelleen. On syytä kuitenkin muistuttaa, että ihminen on olento, jolla on tunteet ja kyky kokea asioita laajemmin kuin kone kokisi. Hankintaan liittyy myös mahdollisesti pitkäaikainen yhteistyö myyvän ja ostavan yrityksen välillä.

Samaan ristiriitaan ovat kiinnittäneet huomiota myös Bergström & Leppänen (2007, 70-71), jotka muistuttavat, että ihmiset tekevät ostopäätökset myös yrityksissä. Yritysten ostaminen vaihtelee riippuen niiden koosta, toimialasta, tuotteista, yrityskulttuurista ja ostopäätöksiä

tekevästä henkilöstä. Näiden tekijöiden tunteminen auttaa markkinoijaa toimimaan oikealla tavalla.

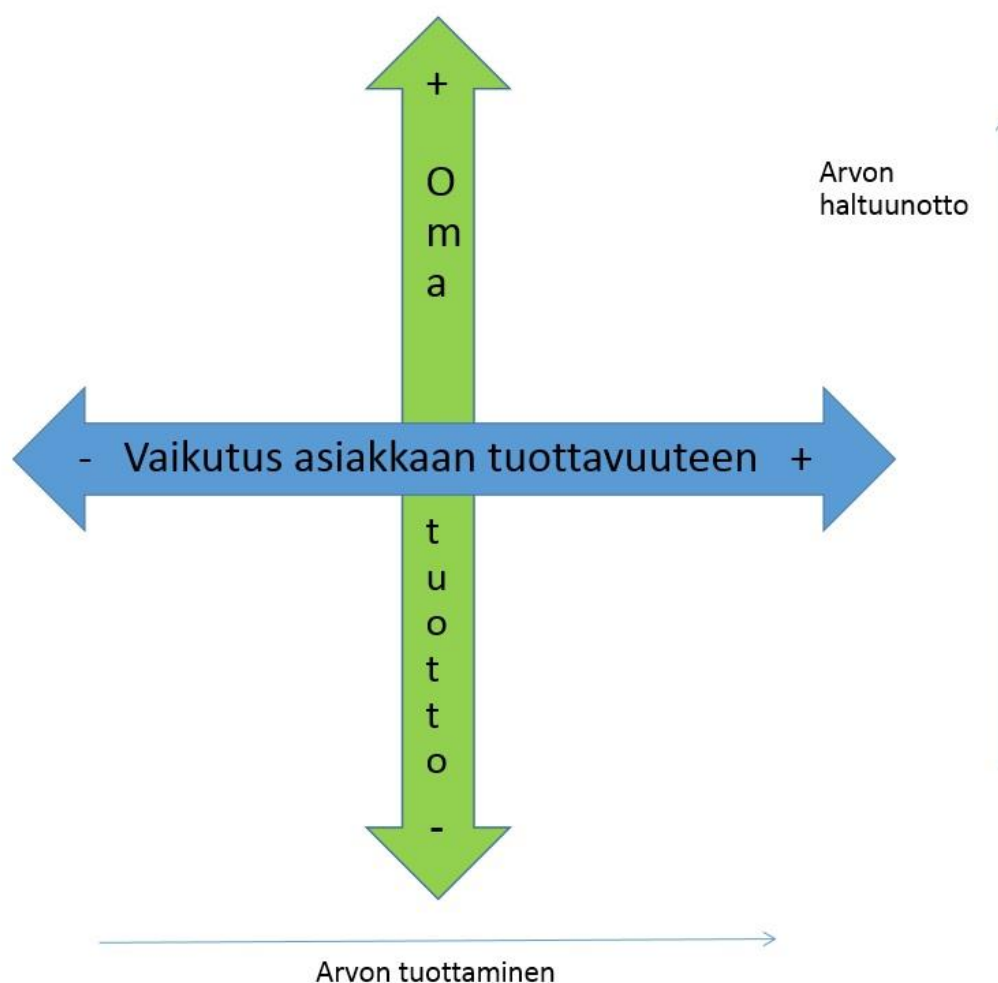
#### 4.2 Kokonaisvaltainen suhdemarkkinointi

Suhdemarkkinointi (relationship marketing) ja asiakassuhteiden johtaminen (CRM customer relationship management) ymmärrettiin alun perin kokonaisvaltaisena ja strategisena lähestymistapana. Ajan myötä termiä CRM on ryhdytty käyttämään yhä enemmän asiakashallinnassa käytettävistä tietoteknisistä järjestelmistä, mikä aikanaan tarkoitti strategista johtamiskonseptia, tarkoittaa nykyään yhä useammin tietojärjestelmää. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 122.)

Kuitenkin myös Balac (2009, 39-40.) muistuttaa, että tietojärjestelmien tuottama tieto ei korvaa ei korvaa ihmisten kohtaamista. Edelleen järjestelmät tuottavat raportteja enemmän kuin ihminen ehtii lukea tai ainakin käsitellä, omaksua ja käyttää. Tietojärjestelmät ja niiden tuottamat dokumentit ovat kuitenkin vain välineitä, joilla ei ole mitään merkitystä ilman ihmisen tulkintaa. Edes hyvä lukujen ja raporttien tulkinta ei koskaan riitä korvaamaan kohtaamista keskustelua ja kuuntelua. Ihmiset haluavat yhä kohdata toisensa: puhua kasvotusten, nähdä eleet ja ilmeet, kuulla äänensävy sekä tulkita myös hiljainen sanoma.

Asiakkaan tarpeisiin ja arvoon perustuvaa ryhmittelyä käytetään yhä enemmän, varsinkin B2B-markkinoinnissa. Asiakastarpeet ovat markkinoinnin lähtökohta, joten tarveryhmittely on yksi parhaita tapoja kehittää ja kohdistaa asiakasmarkkinointia. Erilaisia asiakastarpeita kartoitetaan sekä nykyisten asiakkaiden että potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa ja näistä muodostetaan tarveryhmiä. Tärkeää on tuntea asiakkaan arvontuotanto eli mikä on kaikkein arvokkainta kullekin asiakastyypille ja mikä saa asiakkaan valitsemaan lopulta yrityksen tuotteen. On siis pohdittava, mitä tarpeita tyydyttämällä yritys pystyy säilyttämään asiakkaansa. (Bergström 2007, 255.)

On olennaista tietää asiakkaan tuottavuus, oma vaikutus asiakkaan tuottavuuteen ja kuinka tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Kuitenkin yrityksen menestyksen kannalta tärkeintä on tuoton kasvu, uudelleen investoinnit sekä kasvun jatkuminen. Sidosryhmille tärkeintä on suoriudtaanko lisäarvon vaihdossa ja saadaanko reilu osuus (pro rata) liiketoiminnan aikana. (Pigues & Alderman 2010, 46.)

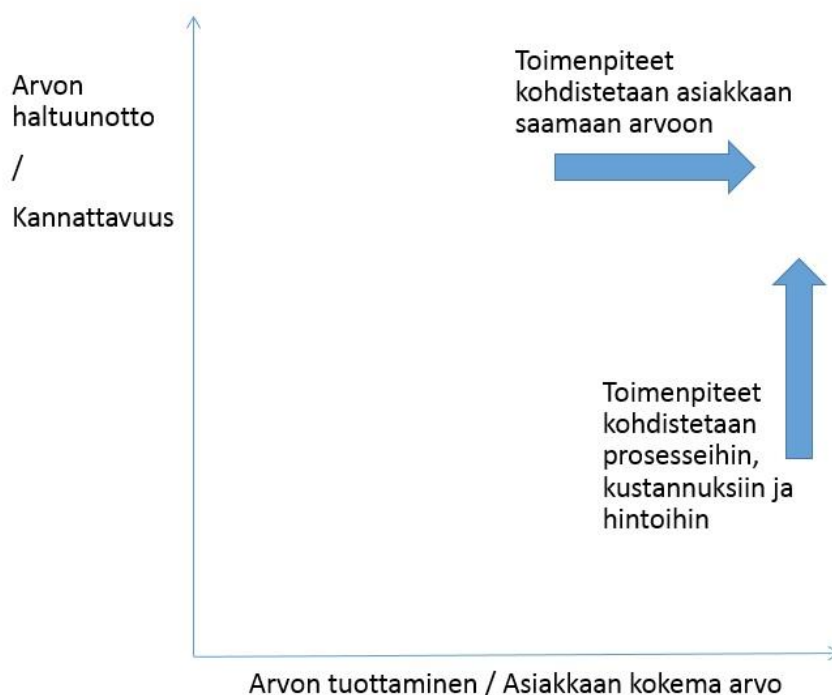


Kuvio 13 Lisäarvon tuottaminen ja haltuunotto. Pigues & Alderman 2010, 46. Sovellettu

Tehdyssä asiakastutkimuksessa haastatellut niin ikään korostivat luottamusta ja reiluuutta. Mikäli asiakasyritys kokee palveluntarjoajan ajavan lähinnä vain omaa etuaan ja pyrkivän lyhytnäköiseen voiton maksimointiin, on seurauksena luottamuspula. Stelander mainitsi asian ihan suoraan

*”Kaikkein tärkeintä on se luottamus, joka koostuu minun ja tutkimustenkin mukaan neljästä asiasta. Asiantuntevuus; itse konsultin käytös kun tapaa ihmisen, joko sinä luotat siihen ihmiseen tai sitten et, sehän on ihan fiilis asia. Sitten on track record, miten asiat on hoidettu; pysytäänkö aikataulussa, pidetäänkö lupaukset, ollaanko rehellisiä ja näin päin pois. Luottamus on kuitenkin tärkein ja helpoin tapa rakentaa sitä on näyttää, että muutkin on luottanut meihin. Neljäs asia joka rakentaa luottamusta, mutta negatiivisella tavalla on se jos tuntuu, että toinen osapuoli ajaa vain omaa etuaan, se nakertaa luottamusta.” Stelander*

Pigues & Alderman (2010, 47) kirjoittivat myös lisäarvon mittaamisen unohtamisesta. Valitettavasti monissa B2B liiketoimissa lisäarvoa ei ole mitattu. Hinta on määräytynyt kysynnän ja tarjonnan perusteella, sillä oletuksella, että kaikki kilpailijoiden tarjoamat tuotteet ja palvelut ovat samoja - tarjoten asiakkaalle saman arvon. Todellisuudessa vaikutus asiakkaan tuottoon vaihtelee kilpailijoittain. Tämä lähestytapa ei kuitenkaan paljasta, kuinka eri kilpailijat tuottavat lisäarvoa yksilöllisesti, tai sisällä taloudellista mittaria verrannolliselle asiakkaan tuotolle. Viimekädessä tämä johtaa bulkkiutumiseen (commoditization), mikä on kaikille huono tilanne. (Pigues & Alderman 2010, 47.)



Kuvio 14 Asiakassuhteen kehittämisen painopisteet. Ala-Mutka & Talvela 2004, 29. Sovellettu

Käytännössä mittaaminen ei ole yksinkertaista, mutta toteutus tarkoittaa ennen kaikkea entistä tarkempaa tutustumista asiakasyrityksen toimintaan. Parhaaseen tulokseen päästäkseen on tunnettava tarkasti toimialan ja asiakasyrityksen toiminta. Tällöin asiakasyrityksen olisi uskaltauduttava kertomaan monipuolisesti omasta toiminnastaan henkilöstöpalveluyrityksen konsulteille, jotta nämä pystyvät räätälöimään kyseiselle yritykselle sopivan palvelukokonaisuuden.

Asiakkaiden vaatimukset saattavat vaihdella hyvinkin paljon ja olla jopa päinvastaisia tai ristiriitaisia. Olennaisinta on kuitenkin toimialan tunteminen ja tiivis kumppanuus konsultin kanssa, mikä voi tarkoittaa keskustelua ajankohtaisista asioista, kuten markkinoiden muutoksista myös ilman toimeksiantoa. Toisaalta muiden alojen tunteminen on tärkeää, sillä myös kaavoihin kangistuminen eli ”näinhän on aina toimittu”-ajattelu on yleistä millä tahansa alalla. Uu-

sien toimintatapojen löytäminen, soveltaminen ja sitä kautta toiminnan kehittäminen on asiakasyrityksille tärkeää. Tämän takia rekrytointipalveluja tarjoavilla yrityksillä olisi oltava laaja osaaminen ja valmiit verkostot myös toisilta toimialoilta.

Henkilöstöpalveluyritysten täytyy entistäkin enemmän mitata ja määrittää oma menestyksensä asiakasyritysten menestyksen kautta. Tähän on jo varauduttu kehittämällä yhteistoimintaverkoston lähinnä Suomessa kuin Pohjoismaissa. Laajempi verkosto olisi paitsi aikaa vievää, myös mahdollisesti epäuskottavaa johtuen monien yritysten reilun kymmenen työntekijän määrästä. Lisäksi toimitaan kouluttamalla omia työntekijöitä sekä kiinnittämällä suurta huomiota oman yrityksen rekrytointiin. Kehitettävää lienee kuitenkin asiakkaiden liittämässä entistä tiiviimmin rekrytointiprosessiin sen koko keston ajaksi. Yksinkertaisimmillaan tämä saattaa tarkoittaa tarkemman ja useammin päivittyvän tiedon antamista rekrytointiprosessin kulusta.

#### 4.3 Konsulttien korostunut merkitys asiakaskokemuksen muodostuksessa

Asiantuntijaorganisaatioiden markkinointi kohdistuu yleensä muihin yrityksiin, eli se voidaan lukea B2B- kategoriaan. Asiantuntijaorganisaatioiden, toki toimialasta riippuen, yleistä tunnettavuutta, ainakin kohderyhmän keskuudessa, edeltää toimiva strategia. On tehtävä itselle selväksi, mitä tarjotaan ja kenelle sekä missä ovat omat vahvuusalueet verrattuna kilpailijoihin (positiointi). Asiantuntijapalveluiden hankinnassa saattaa siis voittaa yritys, jonka ”tiimin kanssa on kivointa tehdä työtä”. Tämän tyyppiset valinnat eivät ole lainkaan harvinaisia, syy ei ole pelkästään inhimillisen tunteenomainen. Kun kemia toimii asiakkaan ja palvelun välillä, on lopputulos aina parempi kuin huonon yhteistyön jäljiltä. (Sipilä 2008, 113-114.)

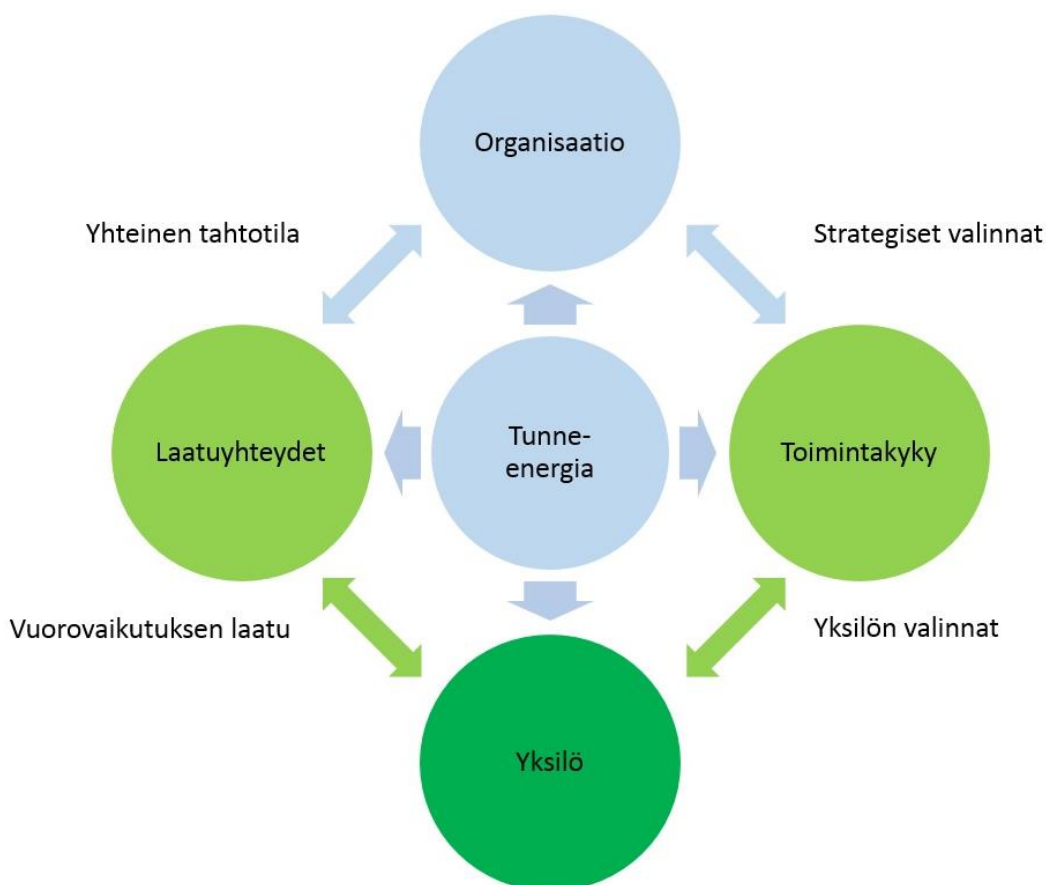
Tärkeä osa B2B- palvelujen markkinointia on ongelman ratkaisuun perustuva palvelukokonaisuuden kehittäminen ja myyminen. Kun yritys myy vakiopalvelun sijasta asiakasratkaisua, voidaan puhua konsultatiivisesta myynnistä. Myyjä toimii eräänlaisena konsulttina, joka selvittää vuorovaikutuksessa ja analyysissään asiakkaan tarpeet, myös piilevät tarpeet. Tämän jälkeen muotoillaan niitä vastaava ratkaisu, joka koostuu myydyistä tuotteista, palveluista tai niiden yhdistelmästä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 22.)

Arvonluonnissa oman yrityksen liiketoimintastrategiat ja asiakasstrategiat muunnetaan yritystä itseään ja asiakkaita varten luoduiksi arvotarjoomiksi. Arvotarjooma yksilöi kaikki asiakkaan saamat hyödyt, uskollisuudesta annettavat palkkiot ja räätälöinnin. Myyvän yrityksen saamat hyödyt liittyvät kustannussäästöihin, jotka seuraavat vähentyneestä tarpeesta houkuttella aina uusia asiakkaita. Myyvän yrityksen hyödyt liittyvät myös asiakasuskollisuudesta saataviin eri hyötyihin ja asiakkaan ostojen keskittymisestä yrityksen. Arvon luominen vaatii yh-



teistyön tekemistä. Asiakkaan esimerkiksi on luovutettava myyvälle yritykselle tietoa omasta toiminnastaan, jotta tämä kykenee räätälöimään ja tuottamaan suurempaa arvoa asiakkaalle. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 123.)

Palvelubisnes perustuu siis yksilöidenväliseen toimintaan, vaikka osa palveluista tuotettaisiinkin verkossa tai muuten ilman ihmiskontaktia. Kuvio 17 kuvaa kuinka pelkällä johtamisella, strategialla ja tavoitteilla ei pystytä synnyttämään positiivista asiakaskokemusta, vaan organisaation toimintakyky rakentuu niiden lisäksi sekä yksilön valinnoille että laatuuyhteisille. Parhaimmillaan yksilöt samaistuvat työyhteisön tarkoitukseen tai ainakin osaan siitä ja saavat sen toteutumisesta merkitystä elämäänsä. Tällöin jokainen ymmärtää yhteisen tavoitteen, vaikka joutuisikin osittain luopumaan omista intresseistään kokonaisuuden hyväksi. (Fischer & Vainio 2014, 16-18.)



Kuvio 17 Asiakaskokemuksen muodostuminen palveluliiketoiminnassa. Fischer & Vainio 2014, 17. Sovellettu.

Henkilöstöpalveluyritysten liiketoiminta on ensisijaisesti B2B- palvelujen tuottamista. Asiakastutkimuksesta selvisi kuinka merkittävässä roolissa konsultti (yksilö) on asiakasyritysten arvioissa kumppanuuden jatkamista (asiakaskokemus). Muina erityisen tärkeiksi koettuina tekijöinä olivat luonnollisesti rekrytoinnin onnistuminen (toimintakyky), jonka takaavat yrityksen

verkostot (laatu yhteydet) sekä konsultin ja asiakasyrityksen välinen viestintä (vuorovaikutuksen laatu). Asiakasyritysten prosesseja pyritään helpottamaan ja yksinkertaistamaan, jotta asiakas voi keskittyä omaan ydintoimintoonsa. Palvelulla pyritään myös kasvattamaan asiakasyritysten tuottavuutta sekä vähentämään riskejä.

Henkilöstöpalveluissa tärkeimmät kanavat ovat Google ja LinkedIn sekä lähinnä toisten puoleettomiksi koettujen HR asiantuntijoiden kokemukset. Molempien haastateltujen mielestä merkittävin ostopäätökseen vaikuttava yksittäinen tekijä oli yhteistyötä tekevän konsultin asiantuntevuus.

*”Asiantuntevuus ja referenssit on varmasti ne tärkeimmät. Kyllä minä sanoisin, että jos olen jonkun konsultin hyväksi havainnut, niin seuraisin häntä, olipa missä tahansa töissä. Sillä on varmasti suurempi merkitys, juuri tällä luottamuksellisella suhteella tiettyyn konsulttiin. Varsinkin jos on kyse kovasta asiantuntijasta tai johtotehtävästä.” Stelander*

*”...sehän on aina se esikuva yrityksestä vastapuolelle. Eli vaikka olisi kuinka iso ja kokenut yritys, niin se henkilö jonka kanssa sinä teet työtä ei ole riittävän asiantunteva, niin lopputulos on negaatio.” Flytström*

Eroja hakuihin ja vaatimuksia henkilöstöpalveluyritysten palveluihin tuo lähinnä asiakasyritysten oma sen hetkinen tarve. Olennaista on, että yritys pystyi uskottavasti tarjoamaan joko joustavan räätälöidyn palvelun, tai kustannustehokkaan laajemman kokonaisuuden.

*”Totta kai erilaisissa käyttötilanteissa tarvitaan erityyppistä. Jos yrityksellä on hyvin laaja toimialue, heillä on myös kokemusta eri tavoista toimia.” Flytström*

*”Silloin jos me puhutaan sellaisesta rekrytoinnista tai henkilöstövuokrauksesta, jossa prosessi on tärkeä eli ehdokkaita on monia. Silloin prosessin täytyy pyöriä hyvin eli ihmisten täytyy toimia oikein. Kandidit ”screenataan” oikein ja löydetään oikeat tyypit haastatteluun. Silloin prosessilla ja yhtiön maineella on merkitystä. Puhun Manpowerista ja mitä nyt on, prosessi ratkaisee, ei asiantuntevus. Eri tasolla eri asiat ratkaisee.” Stelander*

Tällöinkin tosin yrityksen rekrytointikokemus eri toimialoilta koettiin merkittävämmäksi kuin yrityksen koko tai kuinka kauan se oli kokonaisuudessaan toiminut.

Suurten asiakasyritysten -käytännössä avainasiakkaiden- merkitys korostuu, kun yhteistyötä tehdään myös toisten henkilöstöpalveluyritysten kanssa. Erityisesti pienyrityksille ja kansain-

välityville yrityksille suurikokoisen asiakkaan yhteydet ovat erityisen arvokkaita (Ojasalo & Ojasalo 2010, 129). Henkilöstöpalveluyritykset pyrkivätkin esittelemään tunnettuja asiakasyrityksiä vertailuna sekä suosituksena potentiaalisille asiakkailleen.

#### 4.4 Sidosryhmien lisääntyvä merkitys

Markkinoinnin päätehtävänä on yrityksen asiakassuhteiden johtaminen. Hyvin monet yritykset saavat merkittävän osan liikevaihdostaan tietyiltä asiakkailta (avainasiakkaat) tai tiettyjen kanavien kautta. Tämänlaisissa yrityksissä markkinoinnin päätehtävä on asiakassuhteiden johtaminen. (Tikkanen 2007, 26.)

Asiakkaat ovat organisaatioiden toiminnan keskeinen kohde ja voidaan hahmottaa, että markkinointi realisoituu kohderyhmäajattelun, asiakastarkastelun ja asiakkuusajattelun kautta. Yksittäiset yritykset, organisaatiot ja asiakkaat ovat harvoin yksinään markkinoilla. Lukuisat yritykset kilpailevat samoista asiakkaista, ja asiakkaat etsivät aktiivisesti vaihtoehtoja omille tarpeilleen. Markkinoilla eivät toimi pelkästään asiakkaat ja myyjät, vaan myös kilpailijat sekä lukuisajoukko muita toimijoita ja yritysten sidosryhmiä, joista esimerkiksi erilaiset etujärjestöt ovat merkittävässä asemassa, edustivatpa ne sitten yrityksen työntekijöitä tai asiakkaita. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2003, 10.)

Ulkoistamisen rooli laajenee kokonaisvaltaiseksi verkostoyhteistyöksi ja vaihtoehdot muuttuvat tulevaisuudessa yhä hienojakoisemmiksi ja monipuolisemmiksi. Ulkoistamiseen liittyvien uusien johtamisjärjestelmien ja tekniikoiden avulla yhä pienempiä osia arvoketjusta voidaan verkottumisen ja virtuaaliorganisaatioiden avulla ulkoistaa yhä moninaisempiin kohteisiin maailmanlaajuisesti (BPO, business process outsourcing). Arvonluonti tapahtuu yhä enemmän jatkuvasti muuttuvissa arvoketjuissa ja strategisissa kumppanuusverkostoissa. (Ojasalo & Ojasalo 2011, 234.)

Manning, Ahearne ja Reece (2011, 71) kuvaavat kumppanuutta strategisesti pitkäkestoisena suhteena, jonka tarkoituksena on ratkaista asiakkaan ongelmat. Kun yritysten palvelut ovat hyvin samankaltaisia, yhteistyön ja sidosryhmien mukanaan tuoma synergia voi olla ratkaisevaa ostopäätöstä tehdessä.

*”Ehkä se on menossa siihen, että tarjotaan entistä suurempia kokonaisuuksia ja asiakkuudet muuttuvat enemmänkin kumppanuudeksi.”* Tuliara

Proselectum mainostaa kotisivuillansa (Proselectum 2011.) toimintaansa seuraavasti. Meidät proselectumlaiset tunnetaan perusteellisesta paneutumisesta asiakkaidemme tarpeisiin. Halu-

amme toimia edistyksellisesti ja rakentavasti yhteistyössä asiakkaidemme ja kumppaniemme kanssa. Näin voimme parhaamme mukaan auttaa yrityksiä ja työnhakijoita löytämään onnistuneesti toisensa. Moni yritys on valinnut meidät kumppanikseen kaivatessaan asiantuntemusta ja tukea rekrytointiin. Parhaita referenssejämme ovat tyytyväiset asiakkaat, jotka ovat suositelleet meitä muille palveluita tarvitseville yrityksille. Laadukkailla tuotteilla ja yksilöllisellä palvelulla luomme menestyksellisiä ratkaisuja pitkällä tähtäimellä yhteistyössä asiakkaidemme kanssa.

Sidosryhmät ovat henkilöstöpalveluyrityksillä yhä tärkeämpiä, sillä myös yhä useammat pienet- ja keskiuuret yritykset pyrkivät laajentamaan toimintojaan ulkomaille. Tämä luo erityisesti rekrytointiyrityksille tarpeen rakentaa itsellensä toimiva kansainvälinen kumppaniverkosto. Vuokratyö toimii usein käytännössä vain kansallisella tasolla.

#### 4.5 Kansainvälinen yhteistyö kilpailijoiden kanssa

Monissa tilanteissa palveluorganisaatiot, jotka tarjoavat pohjimmiltaan samaa palvelua, samassa toimitusketjun kohdassa, voivat tuottaa suurempaa lisäarvoa asiakkailleen tekemällä yhteistyötä. Palveluntuottajat saattavat havaita, että tarjoama ei ole riittävä, mutta tekemällä yhteistyötä kilpailijoidensa kanssa voidaan tarjota enemmän vaihtoehtoja, jolloin saavutetaan kriittinen massa, jolla on merkitystä asiakkaalle. (Palmer 2011, 185.)

Käytännössä yhteistyö saman markkinasegmentin kilpailijoiden kanssa on hyvin harvinaista kilpailun ankaruudesta johtuen. Kuitenkin verkostoituminen yrityksen ulkopuolelle luo monenlaisia kasvumahdollisuuksia (Ojala 2012, 138). Yhteistyötä ei tarvitse rajoittaa pelkästään jo valmiiksi markkinalla toimivilla yrityksiin, vaan yhteistyökumppaneita voidaan etsiä myös ulkomailta toimivista saman toimialan yrityksistä. Tällöin asiakkaan saama lisäarvo voi olla esimerkiksi tarkempi toisen markkinan tunteminen tai kansainvälinen kontaktiverkosto. Tämä on monesti molemmille osapuolille parempi vaihtoehto kuin kotimaiset saman alan yhteistyökumppanit, sillä yritykset kilpailevat eri markkinoilla.

Strategiset liiketoimintaverkot ovat tiettyjen yritysten kehittämiä verkosto-organisaatioita. Niillä tavoitellaan sellaista tulosta, markkina-asemaa tai muita etuja, joihin verkon jäsenet eivät ylttäisi yksin tai pelkän markkinaehtoisuuden kautta. Verkkojen jäsenillä on sovitut vastuut ja roolit verkon liiketoiminnan toteuttamisessa. Käytännössä tämän kaltaiset yhteistoimintaverkot ovat jäsenilleen strategisia, minkä vuoksi niitä voidaan kutsua myös strategisiksi verkoiksi tai arvoverkoiksi. (Valkokari ym. 2009, 64.)

Toisiin maihin tehtäviä suorahakuja voidaankin vastavuoroisesti delegoida ulkomaille toimiville yhteistyöyrityksille. Asiakkaan saama lisäarvo on paremmin kohdennettu suorahaku. Yrityksille suurin kustannuserä on kansainväliseen yhteistyöhön käytetty aika. Henkilöstövuokrauksen yhteistyö on hankalampaa eri maiden lakivaihteluista ja maahanmuuttoon liittyvästä byrokratiasta johtuen, kuten mahdollinen tarveharkinta. Näiden syiden johdosta yritykset toimivat lähinnä kansallisesti. Asiakkaalle tuotettua lisäarvoa ja pitkäntähtäimen kustannussäästöjä haetaan rakentamalla strategisia liiketoimintaverkostoja.

*”Tietenkin meillä on kansainvälisiä yrityksiä, joilla on jo valmiina verkosto. On esim. Adecco ja Manpower, jotka toimivat lähes kaikissa maissa, niin siellä tietysti aina se sisäryitys. Sitten, kun tuodaan ulkomaalaisia työntekijöitä Suomeen, niin monet yritykset ovat perustaneet toimiston ulkomaille, jotka sieltä käsin hoitavat toimintaa.” Tuliara*

Lähes kaikilla yrityksillä on olemassa oma kansainvälinen palveluverkostonsa. Niiden käyttäminen on monilla pienillä yrityksillä hyvin vähäistä. Poikkeuksena kuitenkin kansainväliset suorahakuyritykset. Proselectum kuuluu vuonna 1982 Tukholmassa perustettuun Compass Human Resources Group (CHRG), jonka toimistot sijaitsevat Tanskassa, Suomessa, Norjassa, Ruotsissa, Isossa-Britanniassa ja Sveitsissä (Proselectum 2011). Muiden pohjoismaiden kanssa käytävästä merkittävästä kaupasta huolimatta, selkeästi pohjoismaihin profiloituneita henkilöstöpalveluyrityksiä ei ole. Tämä tarjoaa Proselectumille mahdollisuuden erottautua kilpailijoistaan, sillä monien yritysten verkostoituminen vaikuttaa melko pintapuoliselta. Kokemuksia onnistuneista yhteistyötapauksista esitellään harvoin. Tätä voi selittää henkilöstöpalvelujen pohjimmiltaan yhä hyvin kansallinen luonne.

## 5 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia eroja erikokoisten organisaatioiden toiminnassa, koskien erityisesti henkilöstöpalveluiden valintaa ja yritysten yhteistyötä. Näitä verrattiin markkinatilanteen muutoksiin ja alan tulevaisuuden näkyymiin. Erityisesti kiinnitettiin huomiota Tärkein tutkimustulos on konsulttien ja asiakasyrityksen päätöksentekijän välisen yhteistyön onnistumisen merkitys asiakassuhteen jatkumiselle ja syventymiselle. Tämä luo pohjan uusille palveluille ja sitä kautta katteen kasvulle. Luvussa pohditaankin erityisesti luottamuksen tärkeyttä. Kuitenkin myös erikoistumisvaihtoehtoja on pohdittu, näistä tärkeimpinä asiantuntijoiden- ja johdonvuokraus, suorahaku sekä henkilövuokrauksesta luopuminen.

### 5.1 Asiakassuhteiden luottamukseen pohjautuva kehittäminen

Luottamuksen luoma pohja asiakassuhteiden perustana on kiistatonta ja yleistä tietoa. Saavutettu luottamuksellinen yhteistyö saattaa jopa kestää pari virhettä. Luottamuksen synnyttyä asiakasyritys ei enää epäile palveluja tarjoavan henkilöstöpalveluyrityksen katsovan vain omaa etuaan hinnoissa tai vastaavissa sopimuksen osa-alueissa. Aihetta käsittelevässä teoriasa, asiakastutkimuksen teemahaastatteluissa kuin myös Proselectumin omissa kokemuksissa nousi esiin neljä tärkeää luottamusta luovaa tekijää; asiantuntevuus, aikaisemmat omakohtaiset kokemukset, muiden kokemukset ja kertomukset sekä molempien edun ajaminen vain oman edun sijaan. Pienten henkilöstöpalveluyritysten palvelutoimintaa tulisi kehittää näihin tekijöihin pohjautuen.

#### **Asiantuntevuus**

Konsulttien asiantuntevuus nousi erittäin merkittäväksi tekijäksi, kun puhuttiin yhteistyön onnistumisesta. Palvelu on siis hyvin henkilöitynyttä. Asiakasyrityksessä ostopäätöksen tekevä tuntee usein hyvin toimialan, mutta on harvemmin rekrytoinnin asiantuntija. Vaikka ostaja olisi henkilöstöhallinnon ammattilainen, on konsultti usein rekrytoinnin asiantuntijana pätevämpi kuin ostaja erikoistumisesta johtuen. Luottamuksen syntymiseen vaikuttavat kuitenkin myös henkilökemiat.

*"...joko sinä luotat siihen ihmiseen tai sitten et, sehän on ihan fiilis asia." Stelander*

Tämän vuoksi yrityksellä olisi hyvä olla useampi konsultti joista voidaan valita asiakkaan kanssa todennäköisesti hyvin toimeentuleva. Tämä on tärkeää, mikäli tiedetään yhteistyöhenkilön edustavan tiettyä ajattelu- tai johtamistapaa. Luonnollisesti "vaikeat persoonallisuudet" te-

kevät tilanteesta entistä haastavamman. Toisaalta myös koko henkilökunnan on toimittava esiteltyjen arvojen mukaisesti, jotta ristiriitaa puheiden ja tekojen välillä ei syntyisi. Tämä tosin toteutuukin jo erittäin hyvin Proselectumin toiminnassa.

Monesti epäonnistuneen rekrytoinnin syynä voi olla asiakasyrityksen oma epäselvä työnkuvaus, joka ei vastaa oikeasti on tarjolla olevaa työtä tai puutteellinen opastus. Monet yritysjohtajat kokevat tuntevansa oman yrityksensä rekrytointitarpeet parhaiten. Vaikka näin olisikin, ei se tarkoita, että kyseinen henkilö olisi paras henkilö toteuttamaan rekrytointia. Syitä on monia: kyseinen henkilö on tehnyt samaa työtä niin pitkään että on kehittänyt itselleen ”putkinäön”, tiedot mahdollisista kandidaateista ovat puutteellisia, mahdollisuuksia ja kokemusta yhtä laajaan hakuun ei ole ja ennen kaikkea yksinkertaisesti rekrytoinnista vastuullisten ajanpuute.

Tarkkailuun on otettava myös asenne jolla asiakasyrityksien kanssa kommunikoidaan. Myyjä-ostaja asetelmaa on vältettävä, sillä ”asiakas on aina oikeassa” asenne ei toimi edes vähittäiskaupassa, vielä vähemmän asiantuntijapalveluissa. Nöyristelevä ”teemme kuten tahdotte” käytös ei herätä luottamusta tai varsinkaan anna kuvaa asiantuntemuksesta. Alentuva viestintä ei myöskään ole sopivaa. Kommunikaatiossa kannattaisikin antaa kuva yhteistyötä ehdottavasta ja paljon kokemusta omaavasta konsultista. Yhteistyö edellyttää vastavuoroisuutta, joten asiakkaalle olisi aina oltava aikaa vaikka tämä vain haluaisi lyhyen ilmaisen konsultoinnin ilman varsinaista toimeksiantoa. Esimerkiksi toimialan sen hetkisen rekrytointitilanteen kertomisen ohessa voi ilmaista muista palveluista, joita Proselectum tarjoaa.

### **Aikaisemmat kokemukset**

Viime kädessä luottamus ansaitaan omalla käytöksellä, eikä sitä voida rakentaa keinotekoisesti markkinoinnilla tai muiden kehuilla. Asiakasyrityksen aikaisemmista omista kokemuksista muodostuu niin sanottu ”track record”.

Asiakasyrityksen ostaja perustaa päätöksensä oman työnsä onnistumiseen, käytännössä usein helpottumiseen, niin inhorealisticelta kuin tämä saattaa kuulostaakin. Tämä onnistuminen muodostuu hyvin käytännöllisistä asioista: pysytäänkö aikataulussa, pidetäänkö lupaukset ja ollaanko rehellisiä. Myös joustavuus oli olennaista. Mikäli henkilöstöpäällikölle tulee ongelmia esimerkiksi avainhenkilön vaihtaessa työpaikkaa, on rekrytoinnin operatiivisesti suorittavan konsultin toimittava hyvin nopealla aikataululla. Myös pelko virherekrytoinneista tuli esille, mutta pelko niistä vaihtelee paljon sen mukaan, kuinka ammattitaitoiseksi henkilöstöpäällikö tai vastaava itsensä kokee ja minkälaiset resurssit hänellä on käytössään.

Kokemuksista kerrotaan myös eteenpäin. Henkilöstöpäälliköt ovat usein hieman ”yksinäisiä” mitä tulee yritysten hierarkiaan, mutta verkostoitumisaste on hyvin suuri. Linked In ja muut sosiaalisen median kanavat ovat käytössä jo työnkuvan sekä henkilökohtaisen urakehityksen johdosta. Lisäksi verkostoja pidetään yllä ahkerasti esimerkiksi lounastapaamisilla. Myös messut ja muut tapahtumat tarjoavat paljon mahdollisuuksia ei luottamuksellisen tiedon jakamiseen. Piirit eivät siis ole sinänsä pienet, mutta positiivisten sekä erityisesti negatiivisten kokemusten leviämistä eteenpäin voi olla varma.

### **Esitellyt referenssit**

Helppoin tapa käynnistää luottamuksen rakentaminen on näyttää muidenkin luottavan yritykseen ja sen konsultteihin. Vaikka konsultti onkin aina tärkeässä osassa, täytyy luottamuksen vallita myös yritystasolla.

Vaikka rekrytointiyrityksen brändin arvoa ei kannata aliarvioida, voidaan myös asiakastutkimuksen perusteella todeta ostetun palvelun statusarvon olevan yleensä verrattain vähäinen. Näin voidaan todeta olevan erityisesti silloin, kun yhteistyö on jo pidempiaikaista. Käytettyä rekrytointiyritystä ei käytännössä juuri käytetä asiakasyrityksen omassa brändinrakentamisessa, sillä rekrytointiyrityksen vaikutus yritysbrändin rakentamiselle koetaan olevan verrattain vähäinen. Keskiwertto työnhakija ei myöskään juuri tunne rekrytointimarkkinoilla toimivia yrityksiä, eikä siten ole lähtökohtaisesti kiinnostunut yrityksen brändistä uutta työpaikkaa etsiessään. Rekrytointiyritys onkin työnhakijalle ensisijaisesti vain välikäsi ja työpaikkaa valitessa työntekijää etsivän yrityksen oma brändi on merkittävämpi. Tämä vaikeuttaa rekrytointiyritysten kykyä vaatia hintapreemiota ja on saattanut omalta osaltaan vaikuttaa keskisuurten yritysten markkinaosuuksien menetyksiin.

Henkilöstöpalveluyritykset voivat ja niiden kannattaa pyrkiä tuomaan ilmi onnistuneita yhteistyötarinoita esimerkiksi nettisivuillaan, vaikka asiakasyritysten tarpeet vaihtelevatkin. Referenssien julkainen esittely ei kuitenkaan ole yhtä tehokasta kuin kollegan positiivinen maininta yrityksestä tai sen konsultista. Henkilöstöpalvelualalla referenssit kuitenkin vain harvoin kertovat minkä tyylisestä yhteistoiminnasta on kyse, mihin hintaan yhteistyötä on tarjottu ja kuinka onnistunutta se on ollut. Luottamuksen säilyttämiseksi tarkkoja tietoja ei voida myöskään esitellä julkisesti. Asiakastutkimuksessa kunnollisia referenssejä pidettiin kuitenkin välttämättömänä yhteistyön aloittamisen kannalta.



## Yhteistyön reiluus

Palvelun hinta muodostaa ensisijaisesti lähinnä suuntaviivat asiakkaan odotuksille. Mikäli asiakkaan kokema arvo halutaan kasvattaa, on keskityttävä odotusten täyttämiseen tai jos mahdollista niiden ylittämiseen. Jälkimmäisen tapainen lisäarvoa tuova teko voi olla esimerkiksi haun odotettua nopeampi suorittaminen onnistuneesti. Asiakkaan saama lisäarvo on omien prosessien kehittyminen, mutta käytännössä kokemus yhteistyöprosessin joustavuudesta ja helppoudesta nousevat tärkeämmäksi tekijäksi. Sen sijaan uutta yhteistyökumppania etsittäessä hinnan merkitys on suurempi sillä muuta arvoa kuin hintaa, lisäarvosta puhumatta, on vaikea arvioida. Pidemmällä aikavälillä hinnan merkitys kuitenkin laskee, eikä yritysten ole kannattava lähteä mukaan hintakilpailuun.

Asiantuntijayritysten strategiaksi on muodostunut väkisinkin lisäpalvelujen tarjoaminen asiakasyrityksille, kustannusten minimoimisen sijaan. Vahvuudet ovat pitkäaikaisten yhteistyökumppanien ja asiakastutkimuksenkin perusteella sidosryhmien yhteistyön toimivuudessa. Niin rekrytoitavat kuin asiakasyrityksetkin ovat antaneet erinomaista palautetta. Tämän kaltaisen toiminnan jatkuvuus vaatii kuitenkin myös asiakasyritysten valikoimista. Yhteistyö yrityksen kanssa joka painottaa lyhyen tähtäimen etuja edullisen hinnan muodossa ei tule toimimaan. Näissä tapauksissa yritysten tavoitteet tulevat olemaan niin erilaisia, ettei tunnetta että toinen osapuoli ajaa vain omaa etuaan voida estää. Tällaiselle perustalle ei voida rakentaa luotamusta.

## 5.2 Erikoistuminen asiantuntijoiden ja johdon vuokraukseen

Suurten vuokratyöyritysten hallitessa matalapalkkaista vuokratyötä, on pienemmille yrityksille jääneet asiantuntijat ja johtajat. Tämä on kuitenkin myös haasteellinen markkina, sillä johdon vuokraaminen on ainakin toistaiseksi hyvin vähäistä, eikä sen kasvusta ole minkäänlaista varmuutta. Lisäksi suuret vuokratyöyritykset pyrkivät laajentamaan omaa tarjoomaansa ja saattavat tulla markkinalle, mikäli se kasvaa merkittäväksi. Myös Tuliara pohtii uusia tapoja toimia:

*”Jos yritys ei tarvitsisi koko aikaista juristia tai kokoaikaista talousjohtajaa, niin vuokrattaisiin kahdeksi päiväksi ja joku toinen yritys kolmeksi. Tämänlaisia tapauksia voisi olla paljonkin pienissä yrityksissä, joissa tarve olisi vain osaaikainen. Tämä edellyttäisi tietenkin, että saadakseen huippuasiantuntijan vuokratyöntekijäksi, jossain olisi oltava valmiina toinenkin puoli. Huippuasiantuntijoita ja johtajia ei kuitenkaan saa, jos työ on määräaikaista.”* Tuliara

On yleistä tietoa, että vuokratyö ei ole yleisesti yhtä suosittua kuin suoraan yrityksen työntekijänä oleminen. Vaikka muutamia yksilöitä jotka suosivat vuokratyön tekemistä löytyykin, ovat nämä enemmänkin poikkeuksia. Halukkuus vuokratyön tekemiseen vaihtelee myös elämäntilanteen mukaan, joten erityisen pitkäaikaisia vuokratyösuhteita on vaikea perustaa ja erityisesti ylläpitää. Tämän vuoksi mahdollisuuteen erikoistua asiantuntijoiden ja johdon vuokraukseen on suhtauduttava varauksella. Myöskään tarkkoja lukuja ei ole saatavilla, nykyisistä vuokrausmääristä ei ole.

*”Tuohon minulla on vain mutu-tuntumaa, koska meillä ei ole mitään tilastoja asiantuntijoiden vuokrausmäärän kasvusta. Me emme tilastoi nimikkeen, vaan alan perusteella. Kun se on alan perusteella, niin meillä ei ole mitään havaintoa onko vaikka teknologiateollisuuden työntekijä sorvari vai huippuasiantuntija. Minä sanoisin, että asiantuntijoiden määrä tulee kuitenkin kasvamaan. En osaa suhteuttaa, mutta sitä mukaa kun vuokraus yleistyy asiantuntijat ja johtotason tehtävät tulee yleistymään.” Tuliara*

Vuokratyöntekijöitä välittävän henkilöstöpalveluyrityksen on kuitenkin hyvin haastavaa kilpailla muiden yritysten kanssa asiantuntijoista nykyisillä yritystoiminnan realiteeteilla. Vuokratyö ei ole enää merkittävästi joustavampaa kuin perinteinen ansiotyö. Vuokratyöntekijöille on tarvittaessa järjestettävä yhtä pitkät YT-neuvottelut ja esimerkiksi mahdolliset sairaspäivärahat jäävät vuokratyöyrityksen maksettavaksi. Sen lisäksi vuokratyön maine on yhä huonompi kuin perinteisen palkkauksen, mikä on vaikuttaa negatiivisesti kun vuokratyöyrityksen täytyy kilpailla huippuosajista.

On myös hyvin vaikeaa ja ennen kaikkea työlästä koordinoita asiakasyrityksen ja vuokratyöntekijän yhteiset tarpeet, erityisesti tilanteessa, jossa vuokratyöntekijä kävisi töissä useammassa asiakasyrityksessä samanaikaisesti. Mikäli työntekijälle ei pystytä tarjoamaan tästä ylimääräisestä vaivasta esimerkiksi huomattavaa rahallista bonusta, on luultavaa, että hän siirtyy vakituiseen pitkäaikaiseen työsuhteeseen heti tällaisen mahdollisuuden ilmaannuttua. Selvästi korkeampi hinta taas heikentäisi selvästi mahdollisten asiakasyritysten halukkuutta käyttää palvelua.

Kyseinen erikoistuminen vaatisi siis tehokkaan prosessin, jossa suuri asiakasyritysten määrä kohtaa pätevät ja liikkumishaluiset asiantuntijat. Näitä sidosryhmiä ei pienillä yrityksillä käytännössä ole. Vaihdon onnistuminen vaatisi työlästä räätälöintiä, johon yrityksillä olisi kyllä asiantuntemusta ja kykyä, mutta on hyvin kyseenalaista olisiko se käytettyjen resurssien arvoista. Varsinkin nykyisessä tilanteessa, jossa vuokratyön välitys ei ole pienemmille yrityksille yleensä yhtä tuottavaa kuin rekrytointipalvelut. Sen sijaan työntekijöiden välittäminen ilman vuokrasuhdetta voisi olla toimivampi ratkaisu, sillä se ei sisällä samanlaista riskiä työntekijöi-

tä välittävälle yritykselle, kuin työvoimanvuokraus. Se olisi myös imagollisesti helpompi ratkaisu niin yritykselle, kuin työntekijälle.

### 5.3 Liiketoiminnan kehittäminen suorahakuun erikoistuneeksi yritykseksi

Suorahaku on ollut huomattavan tuottoisaa toimintaa nousukaudella ja mikä tärkeämpää, yritykset ovat tehneet vahvaa tulosta myös laskusuhdanteen aikana. Proselectum on toiminut rekrytointialalla jo 20 vuotta. Tämä kokemus ei ole kuitenkaan näkynyt suoraan toimitusjohtajataso rekrytointeina. Sen sijaan Proselectumilla on vankka asema keskijohdon ja asiantuntijoiden rekrytointeina. Yksi hyvin houkutteleva vaihtoehto olisi siirtyminen korkealaatuisempaan positioon, ikään kuin henkilöstöpalveluyritysten pyramidissa ylöspäin. Tämä ei vaatisi merkittävää lisähenkilökunnan paikkausta, joskin konsulttien vaatima palkka todennäköisesti nousisi.

Uhkia position siirrolle on ensinnäkin Proselectumin kokemuksen puute toimitusjohtajataso rekrytoinneissa. Myös Proselectumin yritysbrändi, prospektiyritysten mielikuvat ja konsulttien kokemus nojaa ensisijaisesti keskijohtoon ja asiantuntijoihin. Siirtymisen toiseen positioon tulisikin tapahtua hiljalleen. Siirtyminen positioista toiseen koetaan epäuskottavaksi, mikäli uusi position ei liity vähintäänkin osittain vanhaan.

Markkinalla on toiminut pitkään monia tunnettuja yrityksiä kuten Heidrick & Struggles, Boyden ja Egon Zehnder. On epärealistista olettaa Proselectumin pystyvän kilpailemaan pelkäättään suorahakuun erikoistuneiden yritysten kanssa välittömästi. Menestyäkseen Proselectumin olisi myös suotavaa olla selkeämmin erikoistunut suorahakuun. Vaikka asiakastutkimuksessa selkeää yhteen palveluun erikoistumista ei nähtykään yleisesti välttämättömänä, ovat tekevät ylimmän johdon suorahakuun erikoistuneet yritykset vain kyseisiä suorahakuja ja johdon konsultointia. Tarve erikoistumiseen on siis selkeää kun kyseessä on ”pyramidinhuippu”.

Pitkästä 20 vuoden kokemuksesta on yleisesti ottaen etua brändiä rakennettaessa, mutta se herättää herkästi vastakysymyksen: ”Olette toimineet 20 vuotta, mutta ette vielä kukaan tee paljon ylimmän johdon hakuja?”. Tähän kysymykseen Proselectumilla tuskin on vielä selkeää vastausta, joka avaisi mahdollisuudet liiketoiminnan kehittämiseen selkeämmin suorahaun suuntaan. Tämä ilmeni myös asiakastutkimuksesta, sillä haastatellut eivät mieltäneet Proselectumia ensisijaiseksi vaihtoehdoksi ylimmän johdonhauissa. Proselectumin asiantuntemus kuitenkin mahdollistaisi kyseiseen positioon laajentamisen tulevaisuudessa. Avain onnistumiseen on tässäkin tapauksessa toimialatuntemuksen esille tuonti. Keskisuurten yritysten toimitusjohtajien hakujen määrän lisääminen olisi hyvinkin toteuttamiskelpoinen kehityssuunta. Avain onnistumiseen on tässäkin pääsääntöisesti toimialatuntemus ja referenssit.

#### 5.4 Henkilöstövuokrauksen rooli

Yritysten tavanomaisiin työntekijöihin verrattuna vuokratyöntekijöiden asema on ollut työsuhteen vakauden suhteen heikompi. Työntekijän asemaa on kuitenkin ajan myötä parannettu ja lain mukaan asema on tasa-arvoinen yrityksen omiin työntekijöihin verrattuna. Asema on entisestään parantunut laintulkinnan muutoksen johdosta. Nykyään vuokratyöntekijöille muun muassa tarjotaan yhtä pitkät YT-neuvottelu ajat kuin tavallisille työntekijöille. Tämä on kuitenkin käytännössä samalla vienyt vuokratyön merkittävimmän edun, joustavuuden. Vuokratyövoima ei siis enää tuokaan asiakasyrityksille samanlaista etua helpottaa kysyntähuippuja käyttämällä vuokratyöntekijöitä, jolloin vuokratyövoiman käyttö on vähentynyt. Tämä on myös omalta osaltaan vaikuttanut negatiivisesti vuokratyöyritysten katteisiin. Erityisesti ne henkilöstöpalveluyritykset, joilla työvoimanvuokraus on vain yksi tarjottavista palveluista, halukkuus harjoittaa työvoimanvuokrausta on laskenut.

Henkilöstöpalveluyritykset pyrkivät erottautumaan toisistaan brändäämällä itseään, sekä erikoistumalla eri segmenteille (opiskelijat, myynnin ammattilaiset, rakennusala). Vaarana on kuitenkin Suomen markkinoiden pieni koko, joka aiheuttaa ongelmia vain muutamiin niche-markkinoihin keskittyneille yrityksille.

*”Joo, minä en usko että sellaisella enää pärjää, että ”Mä perustan yrityksen ja tarjoan kaikille kaikkea! Markkinoidaan kaikille että ollaan kaikkien alojen asiantuntijoita.” niin se ei enää toimi. Kyllä ainakin alussa pienten yritysten olisi keskityttävä tietylle toimialalle ja olisi tietenkin hyvä olla juuri sen alan osaamista. Kyllä asiakkaat hyvin nopeasti huomaa, jos ”tuolla ei ole mitään hajua meidän alasta”. Sanoisin, että pitää keksiä joku juttu, joko työntekijä segmentti, olisi se sitten nuoret, opiskelijat, eläkeläiset tai maahanmuuttajat. Tosin meillä oli sellainen maahanmuuttoon erikoistunut yritys, mutta ne ei kyllä pärjännyt. Tietenkin maahanmuuttajia on haasteellista työllistää. Heillä olisi kyllä ollut työntekijäasiakkaita, mutta ei yritysasiakkaita. Mitä isommaksi tulee, niin sitten voi laajentaa niitä aloja ja hankkia osaamista. Tänä päivänä pitää kuitenkin olla erikoistunut, jotta pärjää.” Tuliara*

Proselectumilla on jo valmiina verrattain monipuolinen toimialatuntemus. Sen syventäminen on kuitenkin aina mahdollista ja tietysti suotavaa. ICT- alalla Proselectum olikin saavuttanut hyvin positiivisen maineen. Samankaltainen huippuasiantuntijan sädekehä olisi luotava myös muille Proselectumin erikoistumisaloille. Proselectumin on kuitenkin mahdotonta tehdä vuokrausprosessistaan yhtä tehokasta kuin suurten vuokratyöyritysten prosessit. Toisaalta lähinnä rekrytointiin ja konsultointiin keskittyneet MPS ja Mercuri Urval ovat menettäneet markkina-

osuuksiaan, joskin ne ovat yhä voitollisia. Tämä osittain osoittaa liiallisen erikoistumisen vaarat, ainakin keskikokoisten yritysten tapauksessa. Kilpailijoiden tulo markkinoille syö usein markkinaosuuksia ja katteita.

Mahdollisia etuja olisi toimintojen selkeytyminen ja mahdollinen brändin kirkastaminen joh-tuen keskittymisestä rekrytointiin ja erilaisiin konsultointeihin. Toisaalta asiakastutkimuksesta kävi selvästi ilmi että asiakasyritykset eivät kokeneet monipuolisen palvelutarjooman heikentävän rekrytointiosaamista. Tältä osin henkilöstövuokrauksen pitäminen tarjoomassa mukana ei siis ole ongelma. Saatavaa synergiaetua ei kuitenkaan ole saatavissa ainakaan isommissa yrityksissä, sillä rekrytointi ja henkilöstövuokraus lähtökohtaisesti kilpailutetaan erikseen. Monipuolinen palvelutarjoama tekee kuitenkin asiakasyrityksille lähetettävän markkinointi-viestinnän haastavammaksi. Tarjottava palvelun ja yrityksen erikoistumisalueiden on käytävä selvästi ilmi.

## Lähteet

- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. 2., painos. Helsinki: Talentum.
- Auktorisointiyhtiö Reiluja Vuokratöitä Oy 2013. Reiluja vuokratöitä Q&A.
- Anttila, J. 2013. Lista suorahakuyrityksistä. Viitattu 21.12.2013.  
<http://www.suorahakuyritykset.fi/>
- Balac, M. 2009. Ostajan opas myyjälle. Saarijärvi: Yrityskirjat.
- Balance Consulting / PRH Kaupparekisteri 2014. Tietopalvelut Kauppalehti. Viitattu 30.1.2014. <https://tietopalvelut.kauppalehti.fi/1/yritykset/>
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. 8., uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima.
- Boeje, H. 2010. Analysis in Qualitative Research. London: Sage.
- Brown, J. 2011. The complete guide to recruitment. London: Kogan Page.
- Cascio, W. 2013. Managing Human Resources. 9. painos. New York: McGraw-Hill.
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2013. Jäsenyritysten liikevaihtotiedustelu syyskuu 2013. Viitattu 31.10.2013.  
[http://pda.ek.fi/extranet/index.php?page=/extranet/henkilostopalveluyritysten\\_liitto/index.php](http://pda.ek.fi/extranet/index.php?page=/extranet/henkilostopalveluyritysten_liitto/index.php)
- Finlex 2012. KKO:2012:10. Viitattu 1.10.2013.  
<http://www.finlex.fi/fi/oikeus/kko/kko/2012/20120010>
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Henkilöstöpalveluyritysten Liitto. Toimialakalvot 2013 lokakuu. Viitattu 17.12.2013.  
<http://www.hpl.fi/www/fi/toimialasta/yleista.php>
- Herrala, O. 2014. Työvoiman vuokraus hyytyy. Kauppalehti, 19/2014, 6-7.
- Kaario, K., Pennanen, R. & Storbacka K. 2008. Selling Value. 3. painos. Helsinki: WSOY.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2012. Principles of Marketing. 14. painos. Upper Saddle River: Pearson.
- Lehikoinen, R. & Töyrylä, I. 2014. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Lehmann, D. & Winer R. 2008. Analysis for Marketing Planning. Singapore: McGraw-Hill Education (Asia).
- Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Helsinki: WSOY.
- Manning, G., Ahearne, M. & Reece B. 2011. Selling Today. 12. painos. Upper Saddle River: Pearson.
- McDonald, M., Frow, P. & Payne, A. 2011. Marketing Plans for Services. Chichester: John Wiley & Sons.
- Metsämuuronen J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: International Methelp.

- Moilanen, J. 2013. Määräaikaiset ja osa-aikaiset työsopimukset. 2., uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangle, K. 2003. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro.
- OSG Viestintä Oy 2013. StaffPoint kirii rekrytointiyriytysten eturiviin. Viitattu 13.12.2013. <http://www.epressi.com/tiedotteet/staffpoint-kirii-rekrytointiyriytysten-eturiviin.html>
- Otala L, & Pöysti, K. 2012. Kilpailukyky 2.0. Helsinki: Helsingin Kamari.
- Palmer, A. 2011. Principles of Service Marketing. 6. painos. Glasgow: McGraw-Hill Education (UK).
- Pigues, D. & Alderman J. 2010. Winning with Customers. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Oy Proselectum Ab 2011. Palvelut yrityksille. Viitattu 22.11.2013. <http://www.proselectum.fi>
- Pitkänen, S. Luoma, L., Järvensivu, A. & Arnkil, R. 2009. Moni-ilmeiset rekrytointiongelmat. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Suomen Asiakastieto / Fonecta Oy 2014. Yrityshaku. Viitattu 31.1.2014. <http://www.finder.fi/yrityshaku/taloustiedoilla>
- Sipilä, L. 2008. Käytännön markkinointi. Infor.
- Taloussanomat 2013. Vuokratyölobbarit HS:ssä: "Tulevaisuudessa Suomi seisoo vuokratyöjaloilla". Viitattu 30.10.2013. <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2013/10/28/vuokratyolobbarit-hssa-tulevaisuudessa-suomi-seisoo-vuokratyojaloilla/201314948/139>
- Tanskanen, A. 2009. Vuokratyö EU:ssa. YHTEISKUNTAPOLITIIKKA 74 (2009):3, 303-315.
- Tilastokeskus 2013. Suhdannepalvelu. [http://suhdannepalvelu.stat.fi/main/T8660\\_1308/ys.xql](http://suhdannepalvelu.stat.fi/main/T8660_1308/ys.xql) Viitattu 16.10.2013
- Tikkanen, H., Aspara, J. & Parvinen, P. 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. 2.painos. Helsinki: Talentum.
- Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima.
- Valkokari, K., Hyötyläinen, R., Kulmala H. I., Malinen, P., Möller, K. & Vesalainen, J. (toim.) 2009. Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: WSOYpro.
- Viitala, R., Vettensaari, M. & Mäkipelkola, J. 2006. Näkökulmia vuokratyöhön. Työpoliittinen tutkimus. Helsinki: Työministeriö
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.
- Vanhala-Harmanen, M & Tuliara, M 2013. Vuokratyö hyödyttää työntekijöitä ja yrityksiä. Viitattu 30.10.2013. <http://www.hs.fi/kotimaa/a1382850285080>
- Winer, R. & Dhar, R 2011. Marketing Management. 4. painos. Upper Saddle River: Pearson.

#### Julkaisemattomat lähteet

Flytström, T. Kehityspäällikön haastattelu 13.1.2014. Itella Oyj. Helsinki.

Stelander, P. HR Managerin haastattelu 21.1.2014. ZenRobotics Oy. Helsinki.

Tuliara, M. 2013. Toimitusjohtajan haastattelu 28.11.2013. Henkilöstöpalveluyritysten Liitto HPL. Helsinki.

Tuliara, M. 2014. Tarkentavat kysymykset 28.2.2014. Henkilöstöpalveluyritysten Liitto HPL. Helsinki.



## Kuviot

Kuvio 1: Opinnäytetyössä käsiteltävien henkilöstöpalveluiden jakautuminen

Kuvio 2: Rekrytointien jakaantuminen

Kuvio 3: Tarjottujen henkilöstöpalvelujen jakaantuminen

Kuvio 4: Rekrytointiprosessin osapuolten tavoitteet

Kuvio 5: Henkilöstövuokrauksen oikeussuhteet (Viitala, R., Vettensaari, M. & Mäkipelkola, J. 2006, 13) Sovellettu

Kuvio 6: Henkilöstöpalveluyritysten jakautuminen markkinoilla

Kuvio 7: Henkilöstöpalveluyritysten strategiset muutokset markkinoilla

Kuvio 8: Liikevaihdon kehitys työvoiman vuokrauksen yritysryhmässä (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013.)

Kuvio 9: Suomen tuotannon volyymi 2005-2013, trendi ja kausitasoitettu sarja (Tilastokeskus 2013.)

Kuvio 10: Vuokratyövoiman osuus yritysten omasta henkilöstöstä EK:n jäsenyrityksissä toimialoittain lokakuussa 2012 (Henkilöstöpalveluyritysten Liitto 2013.)

Kuvio 11: Proselectumin hakujen sijoittuminen

Kuvio 12: Proselectumin erikoistumitoimialat

Kuvio 13: Lisäarvon tuottaminen ja haltuunotto. Pigues & Alderman 2010, 46. Sovellettu

Kuvio 14: Asiakassuhteen kehittämisen painopisteet. Ala-Mutka & Talvela 2004, 29. Sovellettu

Kuvio 15: Asiakaskokemuksen muodostuminen palveluliiketoiminnassa. Fischer & Vainio 2014, 17. Sovellettu.