

# **Alustatalouden hyödyntäminen vuokrajohtajatyön välitysprosessissa**

**Case: Ferrovalo Oy**

Jonna-Mari Rousku

Opinnäytetyö  
Kesäkuu 2021  
Liiketalouden ala  
Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä Rousku, Jonna-Mari	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Kesäkuu 2021
	Sivumäärä 36	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Alustatalouden hyödyntäminen vuokrajohtajatyön välitysprosessissa</b>		
Tutkinto-ohjelma Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja Kaisa Partanen & Heli-Riikka Immonen		
Toimeksiantaja Ferovalo Oy		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen toimeksiantajana oli vuokrajohtajia välittävä yritys Ferovalo Oy. Yritys halusi asiakkailtaan tietoa vuokrajohtajien välitysprosessinsa toimivuudesta. Työn tarkoituksena oli selvittää, onko vuokrajohtajia välittäväällä yrityksellä etua siitä, että se toimii alustatalousperiaatteella.</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli löytää vastaus siihen, miten Ferovalo Oy:n asiakkaat kokevat yrityksen tavan välittää vuokrajohtaja ja kuinka asiakaskokemusta voitaisiin parantaa. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja vastaukset tutkimuskysymyksiin saatiin teemahaastattelujen avulla. Tutkimuksessa haastateltiin henkilöitä, joiden edustamat yritykset olivat palkanneet vuokrajohtajan Ferovalo Oy:n kautta.</p> <p>Tuloksena saatiin ajankohtaista tietoa Ferovalo Oy:n toiminnasta ja asiakasyritysten kokemuksia välitysprosessin toimivuudesta. Haastattelujen perusteella saatiin kuva, että Ferovalo Oy:n vuokrajohtajien välitysprosessi on nopea ja helppo ja palkatut vuokrajohtajat olivat osaavia ja sopivia haettuun tehtävään. Asiakaskokemuksen parantamiseksi esiin tulleet kehitysideoit liittyivät tulevaisuuden teknologiaan. Niitä ei ole nykyisellä teknologialla mahdollista tehdä, mutta alustojen koko ajan kehittyessä, myös Ferovalo Oy voi kehittää toimintaansa.</p> <p>Työn tekeminen on murroksessa ja digitalisaation myötä työn tekemisen tavat muuttuvat. Myös tavat hankkia töitä muuttuvat ja alustatalous on hyvä vaihtoehto myös siihen. Tutkimuksen perusteella vuokrajohtajatyön välitysprosessissa alustatalouden hyödyntämisellä on positiivisia vaikutuksia, sillä se esimerkiksi nopeuttaa prosessia.</p>		
Avainsanat (asiasanat)  vuokrajohtaminen, alustatalous		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author Rousku, Jonna-Mari	Type of publication Bachelor's thesis	Date June 2021 Language of publication: Finnish
	Number of pages 36	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Benefits of platform business model in interim management provider process</b>		
Degree programme Business administration		
Supervisor(s) Partanen Kaisa & Immonen Heli-Riikka		
Assigned by Ferovalo Oy		
Abstract  <p>The study was commissioned by Ferovalo Oy. The company focuses on interim management solutions. The company aimed to gain information from its customers about the functionality of its interim management process. The main purpose of the study was to develop an understanding whether operating on a platform economy basis gives an advantage to company such as Ferovalo Oy.</p> <p>The study was executed as a qualitative research to investigate Ferovalo Oy's customer's experiences on the company's interim management process and whether the customer experience could be possibly improved. The data was gathered using thematic interviews. The research was executed by interviewing people working on the companies that had hired an interim manager through Ferovalo Oy.</p> <p>The results gave current information on Ferovalo Oy's process and especially customer's experiences on the functionality of the company's interim management process. The interviews indicated that the process was found to be quick and easily functioning. The interviews also signaled that the managers hired through Ferovalo Oy were seen as competent and suitable for the position they had applied for. The development ideas that emerged to improve the customer experience were related to the technology of the future. It is not possible to do them with the current technology, but as the platforms are constantly evolving, Ferovalo Oy can also develop its operations.</p> <p>The research shows that utilizing platform economy in interim management processes has positive effects on factors such as velocity of the process. Platform economy can be well working option as the practices on job searching are developing.</p>		
Keywords/tags (subjects) Interim management, Platform economy		
Miscellaneous (Confidential information)		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma .....</b>	<b>5</b>
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset .....	5
2.2	Tutkimusmenetelmä .....	6
2.3	Ferovalo Oy.....	10
<b>3</b>	<b>Vuokrajohtaminen.....</b>	<b>11</b>
3.1	Mikä on vuokrajohtaja?.....	11
3.2	Vuokrajohtajuuden hyödyt .....	12
<b>4</b>	<b>Alustatalous .....</b>	<b>13</b>
4.1	Alustatalous käsitteenä .....	13
4.2	Alustatalouden hyödyt .....	14
<b>5</b>	<b>Asiakaskokemus .....</b>	<b>15</b>
5.1	Asiakaskokemus käsitteenä.....	16
5.2	Asiakaskokemuksen muodostuminen.....	16
5.3	Digitaalinen asiakaskokemus ja sen kehittäminen.....	17
<b>6</b>	<b>Tutkimustulokset.....</b>	<b>18</b>
6.1	Tutkimuksen toteutus .....	18
6.2	Kokemukset vuokrajohtajuudesta .....	19
6.3	Kokemuksia vuokrajohtajatyön välitysprosessista.....	22
6.4	Asiakaskokemuksen parantaminen.....	26
<b>7</b>	<b>Johtopäätökset.....</b>	<b>29</b>
<b>8</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>30</b>
8.1	Päätulokset .....	30
8.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	32
8.3	Jatkotutkimustarpeet .....	33

**Lähteet ..... 34**

**Liitteet ..... 36**

    Liite 1. Haastattelurunko ..... 36

# 1 Johdanto

Työn tekeminen on murroksessa ja työtä tehdään yhä enemmän digitaalisia työvälineitä hyödyntäen. Digitalisaatio muuttaa toimintatapojamme, haastaa perinteiset liiketoimintamallit ja mahdollistaa kokonaan uudenlaiset innovaatiot. Digitaalista tiedonkäsittelyä ja älykkyyttä on mahdollista käyttää apuna lähes kaikessa toiminnassa, joten liiketoimintojen kehittämistäkin täytyy tarkastella täysin uudenlaisesta asetelmasta. Tietotekniset ratkaisut tulevat nimittäin olemaan koko operatiivisen liiketoiminnan ydin, sillä lähes kaikki liiketoiminta pitää jatkossa suunnitella digitalisuutta hyödyntäen. (Koivistoinen, Loikkanen, Paajanen & Viitanen, 14.) Yksi digitalisaation mahdollistama ja koko taloutta mullistava asia on alustatalous.

Alustatalousyrityksiä ovat muun muassa Uber, Tori.fi, YouTube ja LinkedIn. Alustat aiheuttavat muutoksia ihmisten toiminnassa, jolloin muuttuvat myös yritykset ja yhteiskunta. Alustat hivuttautuvat ihmisten arkeen tapana vuorovaikuttaa perinteisten yritysten ja instituutioiden kanssa. (Koponen 2019, 14.) Alustatalous ymmärretään monesti liian kapeasti ja esimerkiksi Uber yhdistää kuljettajat ja kuljetettavat, LinkedIn työntekijät ja työnantajat tai Tori.fi tavaroiden myyjät ja ostajat. Alustatalous on kuitenkin paljon muutakin ja sitä voidaan hyödyntää toimialaan katsomatta muun muassa vuokrajohtajien välityksessä.

Vuokrajohtaminen on Suomessa melko tuntematon työn tekemisen muoto, jossa yritys palkkaa väliaikaisen johtajan tiettyyn toimeksiantoon. Joustavuus, ketteryys ja strategisuus ovat tärkeitä osatekijöitä koko ajan muuttuvassa maailmassa ja vuokrajohtajuuteen tiivistyy nämä kaikki. Joustavuus näkyy esimerkiksi kaupanalalla ruuhka-apulaisten rekrytoimisella vaikkapa joulusesongiksi. Miksei johtajatasokin henkilöä voisi vuokrata vain lyhytkestoisesti tiettyyn tarpeeseen. (Theman n.d.).

Alustatalous on ajankohtainen aihe ja vuokrajohtamista ei ole tutkittu kovinkaan paljoa, varsinkaan Suomessa. Tämä tutkimus antaa uuden näkökulman aiheeseen, sillä alustataloutta hyödyntäviä vuokrajohtajayrityksiä ei todennäköisesti ole Suomessa muita kuin toimeksiantaja Ferovalo Oy. Vuokrajohtamista on tutkittu pääosin

vuokrajohtajien näkökulmasta, mutta tässä opinnäytetyössä paneudutaan asiakasyritysten näkökulmaan. Tutkimus liittyy Ferovalon tarpeeseen saada selville heidän asiakkaidensa kokemuksia Ferovalon tavasta välittää vuokrajohtajia. Tavoitteena on saada Ferovalo Oy:lle tietoa heidän asiakkaidensa kokemuksista, sekä tietoa, miten toimintaa ja alustaa voitaisiin kehittää.

Aiheen valinta perustuu muuttuvaan työelämään, jossa on muun muassa kovankin osaamisen omaavia henkilöitä työttömänä. Pätkättöiden lisääntyminen on ollut myös jo pitkään kasvava trendi, joten vuokrajohtaminen, eli väliaikainen toimeksianto esimerkiksi puolen vuoden ajalle, ei ole tavatonta. Vuokrajohtaminen on myös melko tuntematon tapa tehdä työtä, varsinkin Suomessa, joten sen tunnetummaksi tekeminen on myös perusteltua. Alustataloudenkin mielletään monesti liittyvän esimerkiksi Uberiin, Airbnb:hen tai vaikkapa Netflixiin, mutta alustatalous on paljon laajempi käsite ja on tärkeää ymmärtää, että alustoissa on niin sanotusti tulevaisuus ja että, alustataloutta voidaan hyödyntää kaikilla toimialoilla, kuten esimerkiksi vuokrajohtajien välityksessä.

Työn teoriaosuudessa käsitellään vuokrajohtajuutta, alustataloutta ja asiakaskokemusta. Digitaalisuus liittyy myös vahvasti käsiteltävään aiheeseen, joten asioita on pyritty katsomaan monelta osin digitaalisuuden näkökulmasta. Tutkimuksen aihe on tarkasti määritelty koskemaan juuri vuokrajohtajien välitysprosessia ja alustatalouden vaikutusta kyseisessä prosessissa, joten syvällisempi paneutuminen jokaiseen osa-alueeseen ei ole tämän tutkimuksen kannalta perusteltua.

Suurin hyöty tutkimuksesta on toimeksiantajalle, sillä tuloksia voidaan hyödyntää heidän prosessinsa parantamiseen. Tuloksia voidaan hyödyntää myös laajemminkin, sillä tutkimus antaa näkökulmaa, miten vuokrajohtajuutta ylipäätään voitaisiin hyödyntää laajemminkin ja kuinka alustojen käyttö lisää nopeutta ja helppoutta, ei vain Ferovalon tapauksessa, vaan yleisesti organisaatioista, yhteiskunnasta ja henkilöistä riippumatta, kunhan sitä vain osattaisiin hyödyntää.

Tutkimus toteutetaan haastattelemalla asiakasyritysten edustajia, jotka ovat Ferovalon kautta hankkineet organisaatiolleen vuokrajohtajan tilapäiseen tarpeeseensa.

Haastateltavat ovat pitkän linjan yritysjohtajia ja hallitusammattilaisia, joten heidän näkemyksensä ovat sekä Ferrovalon prosessia kohden, mutta ennen kaikkea koko muuttuvaa työelämää kohden antoisia.

## 2 Tutkimusasetelma

Tutkimusasetelmaluvussa käsitellään opinnäytetyön tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmä. Tässä luvussa kerrotaan myös tutkimusotteena olevan kvalitatiivinen tutkimus ja aineistonkeruumenetelmänä haastattelu. Lisäksi kerrotaan analysointimenetelmänä olevan teemoittelu sekä, miten varmistetaan tutkimuksen luotettavuus. Luvun lopussa esitellään toimeksiantajayritys Ferrovalo Oy.

### 2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, onko vuokrajohtajia välittäväällä yrityksellä etua siitä, että se toimii alustalousperiaatteella. Tutkimuskysymysten avulla pyritään löytämään vastaus tutkimusongelmaan. Tässä tutkimuksessa pyritään siten löytämään vastaukset siihen, miten Ferrovalo Oy:n asiakkaat kokevat yrityksen tavan välittää vuokrajohtaja heidän tarpeisiinsa ja kuinka asiakaskokemusta voitaisiin parantaa. Vuokrajohtaminen ei ole vielä kovin tuttu käsite Suomessa ja vuokrajohtajia välittäviä yrityksiä ei ole kovinkaan paljoa. Lisäksi Ferrovalo Oy:n tapa välittää vuokrajohtajatyötä eroaa kilpailijoistaan, joten on toimeksiantajan, mutta myös yleisesti alaa kohtaan tärkeää saada tietoa, miten välitysprosessi toimii. Ferrovalo välittää vuokrajohtajia hyödyntäen alustaansa, jossa on yli 900 mahdollisen vuokrajohtajan cv:t, mikä mahdollistaa sen, että asiakkaiden tarpeisiin pystytään alustan avulla vastaamaan hyvinkin nopeasti.



## 2.2 Tutkimusmenetelmä

### **Tutkimusote**

Tutkimus voidaan toteuttaa esimerkiksi käyttämällä kvantitatiivista eli määrällistä tutkimustapaa tai kvalitatiivista eli laadullista tutkimustapaa. Ne eivät sulje pois toisistaan, vaan niitä voidaan esimerkiksi hyödyntää kumpaakin samassa tutkimuksessa, selvyiden vuoksi niitä voidaan pitää toistensa vastineina. (Eskola & Suoranta 2001, 13.) Tämä tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimustapa korostaa todellisuuden ja siitä saatavan tiedon subjektiivista luonnetta ja se keskittyy yksittäisiin tapauksiin. Laadullisessa tutkimuksessa oleellista on osallistuvien ihmisten näkökulman korostaminen. Laadullista tutkimusta voidaan toteuttaa hyvin myös tutkittaessa ennalta tutkimattomia aiheita. Laadullinen tutkimusasetelma on joustava ja antaa tilaa uudelle aineistolle. (Juuti & Puusa 2001, 49.)

Opinnäytetyö toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus sopii tutkittavalle aiheelle, sillä se on tuore, eikä sitä ole tutkittu aikaisemmin. Vuokrajohtajuus on etenkin Suomessa melko uusi tapa tehdä työtä ja Ferovalo Oy:n alusta on ainutlaatuinen koko alalla. Toimeksiantajayritys ei ole itsekään tutkinut asiakkaidensa tyytyväisyyttä järjestelmäänsä kohtaan. Laadullisella tutkimuksella tästä alustatalousperiaatteella toimivasta toimintatavasta saadaan syvällisempää tietoa kuin esimerkiksi perinteisellä kyselylomakkeella. Lisäksi mahdollisia vastaajia ei ole määrällisesti niin montaa, että kvantitatiivinen tutkimus olisi järkevä tapa toteuttaa tutkimus.

Ferovalon lisäksi Suomessa toimii muitakin vuokrajohtajia välittäviä yrityksiä, kuten K2 Search ja Nordic Interim. Ferovalon toimintaperiaate eroaa kuitenkin muiden yritysten tavasta välittää vuokrajohtajia ja se tekee Ferovalon toiminnasta uniikkia. Vuokrajohtajia välitetään tyypillisesti vuokrajohtajia välittävien yritysten edustajien kautta, esimerkiksi perinteisesti verkostojen avulla tai muun muassa LinkedInin kautta. Ferovalo hyödyntää toiminnassaan alustataloutta ja heillä on käytössään

alusta, jossa on yli 900 mahdollisen vuokrajohtajan CV:t ja hakemukset. Vuokrajohtajan välitysprosessin erotessa kilpailijoista, sekä muutenkin aiheen ollessa monelle tuntematon, on kvalitatiivinen tutkimus perusteltu. Laadullinen tutkimus mahdollistaa sen, että tutkimukseen osallistuvat pystyvät paremmin tuomaan näkökulmiaan esiin, ja lisäksi laadullinen tutkimusote antaa tilaa uudelle aineistolle. Koska aihe on tuore, voi tutkimuksen aikana tulla uutta tietoa ja sitä voi laadullisessa tutkimuksessa käyttää hyväksi tutkimuksen ollessa yhä kesken.

### **Aineistonkeruumenetelmä**

Aineisto tutkimusta varten kerätään haastattelujen avulla. Opinnäytetyössä käytetään aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoitua eli teemahaastattelua. Juutin ja Puusan (2001) mukaan haastattelu on tutkimusaineiston keruussa eniten käytetty tapa. Strukturoitu haastattelu tarkoittaa sitä, että tutkija on laatinut kysymykset etukäteen teoriaan nojautuen ja kysymysten muoto ja järjestys on vakioitu, jolloin ne esitetään kaikille haastateltaville samalla tavoin. Puolistrukturoitu haastattelu on strukturoitua hieman vapaampi ja siinä on mahdollista saada esiin asioita, joita ei tutkija välttämättä osannut ottaa huomioon laatiessaan vastausvaihtoehtoja. (Juuti & Puusa 2001, 81.)

Teemahaastattelussa ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja ja se lähtee oletuksesta, että yksilön kokemukset, uskomukset ja ajatusrakennelmat ovat tutkittavissa teemahaastattelumenetelmällä. Teemahaastattelun lähtökohtana on, että tutkittavat ovat läpikäyneet jonkun tietyn asian tai prosessin. Tutkija taas on selvittänyt tutkimuskohteesta olennaiset seikat, joten tutkija voi haastateltavan avulla syventää ymmärrystään tutkittavan ilmiön kokonaisuudesta. Teemahaastattelussa kysymykset ovat myös sellaisia, että haastateltava voi omin sanoin kertoa kokemuksiaan. (Mts.) Tutkijalle jää siis teemahaastattelussa vapaus sovittaa kysymysten muoto ja osittain sisältökin henkilön ja keskustelun kulun mukaan (Ahonen, Saari, Syrjälä & Syrjäläinen 1996, 138).

Tässä tutkimuksessa haastattelun lähtökohtana on, että haastateltavat ovat käyneet läpi saman prosessin, eli Ferovalo Oy:n alustan avulla etsineet tai hankkineet vuokra-

johtajan. Haastateltavat tulevat toimeksiantajan kautta. Haastateltavat ovat siis Ferrovalon asiakasyritysten edustajia, jotka ovat etsineet tai valinneet yritykselleen vuokrajohtajan Ferrovalon palvelun avulla. Haastattelut suoritetaan puhelin- ja videohaastatteluina lokakuun 2020 aikana ja haastateltavilta kysytään lupa haastatteluiden äänittämiseen toiselle puhelimelle. Haastattelut litteroidaan tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi ja tulosten analysoinnin helpottamiseksi.

### **Aineiston analysointimenetelmät**

Kvalitatiivisen aineiston analyysitapoja on monia, esimerkiksi teemoittelu, tyypittely, sisällönerittely ja keskusteluanalyysi. On mahdollista yhdistellä eri analyysitapoja ja monet analyysitavat vaativat toinen toistaan, kuten esimerkiksi monesti taulukointi edellyttää jonkinlaista teemoittelua. (Eskola & Suoranta 2001, 160–161.) Hirsijärven, Remeksen ja Sajavaaran (2000, 208) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysia ei tehdä vain yhdessä tutkimusprosessin vaiheessa, vaan tutkimuksen edetessä, eli aineistoa analysoidaan ja kerätään osittain yhtä aikaa.

Tämä tutkimus analysoidaan hyödyntämällä teemoittelua. Teemoittelu on luonteva tapa edetä tutkimuksen analysoinnissa, jos aineisto on kerätty teemahaastatteluiden avulla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Teemoittelussa teemoja eli keskeisiä aiheita voidaan muodostaa aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöisesti teemoja voi muodostaa muun muassa etsimällä tekstimassasta eri haastatteluja ja vastauksia yhdistäviä tai erottavia tekijöitä. Teorialähtöisesti teemoittelemalla tutkimusaineiston analyysi perustuu johonkin jo olemassa olevaan teoriaan tai malliin. Teemat löytyvät yleensä jokaisesta haastattelusta, mutta vaihtelee, kuinka paljon ja miten teemoja on käsitelty eri haastateltavien kanssa. Litteroinnin jälkeen aineisto voidaan järjestellä teemojen mukaan esimerkiksi niin, että kunkin teeman alle kootaan kustakin haastattelusta ne kohdat, joissa puhutaan ko. teemasta. Tutkimusraportissa on teemojen käsittelyn lisäksi myös sitaatteja, joiden tarkoituksena on havainnollistaa ja tarjota lukijalle todiste, että tutkijalla on jokin aineisto, johon analyysi pohjautuu. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

### **Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida erilaisilla mittaustavoilla ja tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liittyy vahvasti käsitteet reliaabelius ja validius. Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta, eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliaabelius voidaan todeta esimerkiksi silloin, kun kaksi arvioijaa päätyy samanlaiseen tulokseen tai jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos. Validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri oikeaa asiaa eli sitä, mitä on tarkoitus mitata. Mittarit ja menetelmät eivät aina anna oikeaa kuvaa siitä, mitä tutkija kuvittelee tutkivansa, esimerkiksi kyselyyn vastaaja saattaa ymmärtää kysymyksen eri tavalla, miten tutkija on sen ajatellut. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 213–214).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliaabelius ja validius ovat vaikeammin tulkittavissa ja kyseisiä käsitteitä käytetäänkin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Hirsjärven ym. (2000) mukaan voidaan ajatella, että kun kuvataan esimerkiksi ihmistä tai kulttuuria, niin ne ovat uniikkeja. Ei voi siis olla kahta samanlaista tapausta, joten perinteisiä luotettavuuden ja pätevyyden arviointeja ei voida käyttää. Kaiken tutkimuksen luotettavuutta pitäisi pystyä kuitenkin jotenkin arvioimaan ja yksi vaihtoehto on esimerkiksi laadullisessa tutkimuksessa pyrkiä kertomaan lukijalle tarkasti, mitä tutkimuksessa on tehty ja miten saatuihin tuloksiin on päädytty. Tarkkuus koskee tutkimuksen kaikkia vaiheita. Haastatteluiden suhteen tulisi kertoa muun muassa olosuhteista, haastatteluun käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät ja virhetulkinnat. Tulosten tulkinnassa taas tulisi kertoa, millä perusteella tutkija esittää tulkintoja. Tutkijan täytyy kertoa, mihin perustaa päätelmänsä ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa tässä auttaa esimerkiksi haastateltavien suorat lainaukset. (Mts. 214–215).

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta lisätään kertomalla tarkasti tutkimuksen etenemisestä. Tulosten tulkinnassa luotettavuutta lisää haastateltavien suorat lainaukset. Tulkinnassa on otettu huomioon myös esimerkiksi mahdollisuus siihen, että haastateltavat eivät ole ymmärtäneet kysymyksiä oikein ja itse haastattelutilanteessa kysymyksiä voi tarkentaa. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että haastateltavien vastaukset saturoituvat, eli alkavat toistaa samaa asiaa.

## 2.3 Ferovalo Oy

Ferovalo Oy on vuonna 2016 perustettu vuokrajohtajia välittävä yritys. Ferovalon kautta voi hankkia yritykseensä vuokrajohtajan tai hallitukseen jäseniä. Ferovalo hyödyntää toiminnassaan alustataloutta ja heillä on käytössään alusta, jonka avulla vuokrajohtajia etsitään asiakasyritysten tarpeisiin. Alustalla on yli 900 niin sanottua jäsentä, jotka ovat eri alojen ammattilaisia ja pitkälti uraa muun muassa johtotehtävissä tehneitä henkilöitä.

Prosessi toimii niin, että asiakkaan halutessa vuokrajohtajaa yritykseensä he täyttävät hakemuksen. Hakemus tulee alustan jäsenille sähköpostitse ja se on joko anonyymi tai julkinen. Jos yritys haluaa hakunsa olevan anonyymi, niin kandidaattien CV:t esitetään asiakkaalle myös anonyyminä. Kiinnostuneet jäsenet voivat hakea vuokrajohtajan paikkaa asiakasyrityksestä ja kiinnostuneet kandidaatit ”seulotaan” järjestelmän läpi. Paikkaa hakeneet henkilöt, joiden referenssit kohtaavat asiakasyrityksen tarpeiden kanssa, esitellään asiakkaalle. Ferovalon työntekijä tapaa kiinnostuneet kandidaatit joko kasvotusten tai verkkotapaamisessa. Tämän jälkeen valitut kandidaatit esitellään asiakasyritykselle ensimmäisessä tapaamisessa, joka on joko kasvotusten, puhelimitse tai verkon välityksellä. Ferovalo järjestää nämä tapaamiset ja asiakasta laskutetaan, kun he ovat valinneet kandidaatit haastatteluihin, ja jos ketään kandidaattia ei valita tehtävään, niin asiakasta ei laskuteta. (How does it work? n.d.)

Jäsenien rekisteröityminen alustalle on luottamuksellista ja kukaan ei tiedä rekisteröitymisestä, ennen kuin itse ilmoittautuu kiinnostuneeksi jostain tehtävästä. Rekisteröityessä kerrotaan muun muassa millaisista paikoista voisi olla kiinnostunut. Jäsenille lähetetään sähköpostia uusista tehtävistä ja he voivat itse päättää, mistä ovat kiinnostuneita. (Interested in board work? n.d.) Ferovalo siis välittää vuokrajohtajat ja laskutus tapahtuu heidän kauttaan, muuten toimeksianto on asiakkaan ja valitun vuokrajohtajan välinen.

### 3 Vuokrajohtaminen

Vuokrajohtaminen (eng. interim management) on toimintamalli, jossa kokenut ammattilainen ottaa tilapäisesti yrityksessä operatiivisen roolin. Vuokrajohtajan tarkoituksena on saavuttaa jokin määritelty tavoite tai viedä yritys esimerkiksi jonkin muutosvaiheen läpi. (Kouhi 2015.) Vuokrajohtajan palkkaaminen on hyvä vaihtoehto esimerkiksi silloin, kun yritykseen tarvitaan osaajaa nopeasti tai osaamiselle on tarve lyhyeksi aikaa projektiluontoisiin tehtäviin (Vuokrajohtaminen n.d.).

#### 3.1 Mikä on vuokrajohtaja?

Vuokrajohtaja on operatiivisiin liikkeenjohdon tehtäviin palkattu ammattilainen, joka toimii yrityksessä ollessaan kuin palkkalistoillakin oleva työntekijä (Grönfors 2014). Vuokrajohtajalla on siis operatiivinen vastuu ja oikeus tehdä yrityksiä koskevia päätöksiä. Tämä erottaa Kouhen (2015) mukaan vuokrajohtajan konsultista, jonka rooli on toimia neuvonantajana, mutta ei osallistu itse toimeenpanoon. Myös Grönfors (2014) tuo esiin vuokrajohtajan ja konsultin eroja sillä, että konsultti jää useimmiten yrityksen työntekijöille tuntemattomaksi taustavaikuttajaksi eli ei ole operatiivisessa johtamisessa mukana. Vuokrajohtaja taas toimii tiiviissä yhteistyössä työntekijöiden kanssa ja on osana arjen toimintoja. Vuokrajohtajalla on vastuu muun muassa jalkauttaa tietoa ja osaamista. (Grönfors 2014.)

Vuokrajohtajuus on joustava konsepti, sillä se toteutetaan yleensä yritysten välisenä palvelusopimuksena ja laskutetaan päivä- tai projektiluontoisesti, jolloin asiakas maksaa vain tehdystä työstä. Vuokrajohtajan palkkaaminen tulee edullisemmaksi, kuin oman resurssin palkkaaminen, sillä kun vuokrajohtaja on tehnyt työnsä, niin kustannukset lakkaavat välittömästi juoksemasta. Vuokrajohtajan veloitus vaihtelee melko paljon, mutta 1000 euroa päivältä antaa jonkinlaista osviittaa. Vuokrajohtajatoimeksiantojen pituus vaihtelee, mutta ne ovat yleensä alle vuoden pituisia, yleensä noin kuuden kuukauden mittaisia, koko- tai osa-aikaisia toimeksiantoja. (Kouhi 2015.)

Vuokrajohtajalta edellytetään kokemusta ja laaja-alaista osaamista. Vuokrajohtajan on ymmärrettävä kokonaisuuksia ja osattava fokusoida. Lisäksi ihmisten johtaminen on erittäin isossa roolissa, sillä vuokrajohtaja toimii osana asiakkaan organisaatiota. (Kouhi 2015.) Vuokrajohtajalla tulee näin ollen olla kyky synnyttää luottamusta. Lisäksi vuokrajohtajalla täytyy olla taito luoda sosiaaliset verkostot niin, että ne tukevat onnistumista kaikissa sidosryhmissä. Vuokrajohtajan täytyy saada koko johtoryhmän tuki toiminnalleen. Muutoin eri liiketoiminta-alueista vastaavat johtajat saattavat muodostua vuokrajohtajan toiminnan hidasteeksi tai esteeksi. (Grönfors 2014.)

### 3.2 Vuokrajohtajuuden hyödyt

Vuokrajohtaminen on hyvä vaihtoehto yritykselle esimerkiksi, kun yritys pyrkii kansainvälistymään, avainhenkilö sairastuu, listaudutaan pörssiin, lanseerataan uutta tuotetta tai palvelua, uudelleen organisoituessa tai otettaessa käyttöön uutta teknologiaa (Milloin palkata vuokrajohtaja? n.d.). Yrityksillä on erilaisia tarpeita erilaisiin tilanteisiin ja vuokrajohtajien toimeksiannot voivat olla hyvinkin erilaisia. Grönfors (2014) sanookin yhdeksi vuokrajohtajuuden isoimmaksi hyödyksi sen, että tavoitteet yrityksillä voivat olla hyvinkin vaativia ja osaamisen voi valita jopa yhden tavoitteen saavuttamiseksi.

Yllä mainittujen lisäksi vuokrajohtajan konkreettisia hyötyjä ovat esimerkiksi tulokseteko ja objektiivisuus. Vuokrajohtajan vahvuusalueita ovat tavoitteiden saavuttaminen, päätöksentekokyky, vastuunkanto ja aikaansaaminen. Lisäksi vuokrajohtaja on ulkopuolinen toimija, jonka ei tarvitse ottaa kantaa yrityksen ”sisäiseen peliin”, vaan voi keskittyä tavoitteiden saavuttamiseen. (Vuokrajohtajan hyödyt n.d.) Myös Kouhi (2015) painottaa vuokrajohtajan ulkopuolisuuden olevan etu, sillä vuokrajohtaja aloittaa puhtaalta pöydältä, ilman historiaa yrityksessä ja on näin ollen pihalla muun muassa ”kuppikunnista” ja sisäisestä politikoinnista.

## 4 Alustatalous

Alustatalouden yritykset ovat kiilanneet öljy-yhtiöiden tilalle maailman arvokkaimpien yritysten listauksissa. Vuonna 2018 markkina-arvoltaan maailman suurimpien yritysten listalla oli alustayrityksiä seitsemän kymmenestä. Listalla oli muun muassa Apple, Amazon.com, Alibaba ja Facebook. (Koponen 2019, 75.) Usein sanotaankin, että data on uusi öljy. Data nähdään raaka-ainevarantona, joka ei kulu, vaan jonka arvo kasvaa. (Koivistoinen ym. n.d., 15.) Digitalisaatio tehostaa vanhoja toimintamalleja ja alustojen liiketoimintamallien vuoksi monet perinteisetkin toimialat muuttuvat. Esimerkiksi ravintola-alalla on jo nyt olemassa yrityksiä, joissa ei ole lainkaan asiakaspaikkoja. Annoksia myydään ainoastaan kotiinkuljetusalustojen kautta ja näin ollen ei tarvitse maksaa esimerkiksi tarjoilijoiden palkkoja. (Koponen 2019, 22.) Tämä on hyvä esimerkki nopeasti muuttuvasta yhteiskunnastamme. Tässä luvussa määritellään mitä alustatalous tarkoittaa ja kuinka tärkeää yritysten olisi pystyä liittymään alustoiksi tai osaksi alustojen ekosysteemejä.

### 4.1 Alustatalous käsitteenä

Alustataloutta käsiteltäessä tulee ensin ymmärtää mikä on alusta. Koponen (2019) jakaa alustat teknologia-alustoihin ja taloudellisiin alustoihin. Teknologiset alustat ovat muun muassa standardeja, jotka mahdollistavat yrityksen sisäiset tuoteperheet, yritysten välisiä rajapintoja tai strategisia teknologioita. Strateginen teknologia on koko toimialan eri yritysten toiminnan mahdollistavat taustasovellukset tai -teknologiat. Taloudelliset alustat ovat alustoja, joiden asettamien sääntöjen avulla tuottajat ja kuluttajat voivat kohdata ja näin synnyttää hyödyllisiä verkostovaikutuksia. Tällaisia taloudellisia alustoja ovat esimerkiksi Uber, Tori.fi, Airbnb ja LinkedIn. Teknologiset alustat ovat hyödyllisiä, mutta taloudelliset alustat ovat merkittävä muutos ja muuttavat sekä tulevat muuttamaan talouden ja yhteiskunnan perusrakenteita nopeasti. Taloudelliset alustat muuttavat yritysten toimintatapoja ja markkinoiden rakenteita, sekä tarjoavat uudenlaisia kilpailukyvyyn lähteitä. (Koponen 2019, 29.) Koivisto-



lainen ym. (n.d., 16) kertovat alustojen olevan dynaamisia, monen osapuolen vuorovaikutukseen perustuvia monisuuntaisia markkinapaikkoja, joiden avulla on mahdollista savuttaa laajamittaisia ja skaalautuvia verkostovaikutuksia.

Gerdt ja Eskelinen (2018, 47) määrittelevät alustatalouden olevan taloudellista, sosiaalista ja yhteiskunnallista toimintaa, jossa olennaisessa asemassa ovat teknologia-infrastrukturi ja sen päälle rakennetut palvelut. Koivistolainen ym. (n.d., 16) taas väittävät alustatalouden olevan liiketoiminnallinen mestariteos, joka kokoaa yhteen digitalisuuden tarjoamat mahdollisuudet ja niiden avulla luo tuottavuutta ja kasvua. Koposen (2019, 73) määritelmä alustataloudesta makrotalouden näkökulmasta on se, että alustatalous on se osa taloudesta eli toiminnasta taloudellisten instituutioiden, kuten yritysten, piirissä, jota tehdään alustojen avulla. Alustatalouden taloudellisesta vuorovaikutuksesta lähtevä määritelmä taas on seuraava: Alustatalous on talouden muodonmuutos, jossa ihmisten vuorovaikutuksen keinot ja tavoitteet ja siten myös instituutiot muuttuvat. Kun ihmiset ovat vuorovaikutuksessa alustoilla, he lisäävät kaikkien alustalla olevien saamaa hyötyä. Tämän takia alustatalous voidaan nähdä talouden seuraavana kehitysvaiheena. (Koponen 2019, 76.)

## 4.2 Alustatalouden hyödyt

Alustayritys saa kilpailuetua hyödyntäessään ulkoisvaikutuksia. Autoilun ulkoisvaikutus on esimerkiksi ruuhkat ja Googlen käytön ulkoisvaikutus on datan avulla opitut tarkemmat suositukset. Ulkoisvaikutuksia syntyy niille, jotka eivät ole osallistuneet päätökseen vaihdannasta, eli esimerkiksi auton ostamiseen tai Googlen käyttämiseen. Alustojen ollessa kyseessä puhutaan verkostojen ulkoisvaikutuksista (network externalities) tai lyhyemmin verkostovaikutuksista. Alustat voivat hyödyntää monenlaisia ulkoisvaikutuksia, kuten hukkakäytöllä olevia asuntoja (Airbnb) tai vuorovaikutuksesta syntyvää dataa (muun muassa Facebook). Perinteisiin yrityksiin verrattuna alustayritykset saavat kilpailuetua hyödyntäessään tällaisia ulkoisvaikutuksia. Kuitenkin vain osa ulkoisvaikutuksista tuottaa verkostovaikutuksia. Tehokkaita verkostovaikutuksia ovat muun muassa Google-käyttäjät, sillä samalla kun henkilö googlaa, niin tarkentuu muiden hakutulokset tai Airbnb-vuokraaja, sillä hän lisää palvelun houkut-

televuutta kaikille asunnon tarjoajille ja jokainen uusi asunnon tarjoaja kaikille vuokraajille. Nämä alustat ovat siis entistä hyödyllisempiä verkostovaikutusten ansiosta. (Koponen 2019, 56–57.)

Verkostovaikutuksessa on siis kyse siitä, että tietynlainen vuorovaikutus verkostossa aiheuttaa ulkoisvaikutuksia, kuten lähempänä sijaitsevia takseja (Uber) tai kattavamman kaveriverkoston löytymistä yhdestä palvelusta (Facebook). Verkostovaikutuksia voi olla kahdenlaisia: kunkin sisämarkkinan sisäisiä suoria verkostovaikutuksia tai yhden alustan eri sisämarkkinoiden välisiä verkostovaikutuksia. Suorat verkostovaikutukset syntyvät esimerkiksi silloin, kun saman sisämarkkinan käyttäjät hyötyvät palvelun käyttäjien määrän lisääntymisestä, muun muassa Facebook on hyödyllisempi, kun siellä on muutaman käyttäjän sijaan miljardi käyttäjää. (Koponen 2019, 58.) Alustan sisämarkkinoiden väliset verkostovaikutukset syntyvät esimerkiksi silloin, kun alustan toisen markkinan osallistujien määrä vaikuttaa johonkin muuhun alustan sisämarkkinaan, muun muassa Airbnb-asuntojen omistajien suuri määrä palvelee majoitusta etsiviä, ja majoitusta etsivien suuri määrä palvelee asuntojen omistajia. Välillisiä verkostovaikutuksia voi syntyä aina kun jokin liiketoimintamallia tukeva resurssi lisääntyy. Resursseja käyttäjämäärän lisäksi voivat olla muun muassa data, raha, autot tai vaikka tykkäykset. Alustojen näkökulmasta resursseja ilmaantuu koko ajan lisää, ja niitä hyödyntämällä alustayritykset pystyvät kehittymään. (Koponen 2019, 60–61.)

## 5 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus on laaja käsite ja kattaa erilaisia näkökulmia, kuten fyysisen, digitaalisen tai monikanavaisen asiakaskokemuksen. Tämän tutkimuksen kannalta tärkeässä roolissa on digitaalinen asiakaskokemus ja sen kehittyminen, joten tässä luvussa käsitellään asiakaskokemuksen yleisen määrittelyn jälkeen asiakaskokemusta lähinnä teknologioihin ja digiaikaan peilaten.

## 5.1 Asiakaskokemus käsitteenä

Asiakaskokemus (eng. customer experience) tarkoittaa asiakkaan muodostamaa kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summaa yrityksestä. Asiakaskokemus ei ole rationaalinen päätös, vaan muodostuu yksittäisten tulkintojen summana, johon vaikuttavat tunteet ja tulkinnat. Yritys ei voi siis täysin vaikuttaa siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa, mutta yritykset pystyvät vaikuttamaan siihen, millaisia kokemuksia luovat. (Kortesuo & Löytänä 2011, 11.) Asiakaskokemus voidaan jakaa myös toiminnan tasoon, tunnetasoon ja merkitystasoon. Toiminnan taso kertoo yrityksen kyvystä vastata asiakkaan tarpeeseen, tunnetaso käsittää asiakkaan kokemukset ja merkitystaso kuvaa muun muassa mielikuvia, merkityksiä, tarinoita ja henkilökohtaisuutta. (Eskelinen n.d.)

## 5.2 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Kortesuon ja Löytänen (2011) mukaan asiakaskokemus muodostuu asiakkaan ja yrityksen välisistä kohtaamisista ja siitä mitä asiakas kokee. Hyvä asiakaskokemus muun muassa tukee asiakkaan minäkuvaa, yllättää asiakkaan ja luo elämyksen tunteen. Hyvä asiakaskokemus jää myös mieleen ja saa asiakkaan haluamaan lisää. Asiakkaan minäkuvan tukemisella tarkoitetaan, että asiakkaan identiteetti ja minäkuva vahvistuu. Se voi tarkoittaa esimerkiksi luonnonsuojelusta kiinnostuneelle ympäristöystävällisiä valintoja tai urheilusta kiinnostuneelle tunnetun urheilubrändin lenkkareita, sillä niiden avulla hän rakentaa urheilijamaista imagoaan. (Kortesuo & Löytänä 2011, 43–44.)

Yllättävyys ja elämysten luominen muodostavat asiakaskokemusta, sillä mitä vahvempia tunteita, mielikuvia ja kohtaamisia syntyy, niin sitä vahvempi on asiakaskokemus. Ilon ja onnen tunteet jostakin elämyksestä jäävät vahvasti mieleen ja asiakkaan on tällöin helppo luoda positiivinen mielikuva yrityksestä. Elämysten luominen voi olla yritykselle kuitenkin hankalaa ja asiaa hankaloittaa, että kaikki kokevat asiat eri tavalla, jolloin jonkun kokema hieno elämys voi toiselle tuntua arkipäiväiseltä asialta. (Mts. 45.)

Yrityksen jääminen asiakkaan mieleen muodostaa asiakaskokemusta ja sitä voi analysoida mittaamalla muistijälkiä. Yrityksen tulisi välttää tavallisuutta, sillä asiakkaan mieleen ei jää keskinkertaiset ja tylsän tavalliset seikat. Jos taas yritys onnistuu jättämään positiivisia muistijälkiä tehokkaasti, asiakaskokemus on hyvä. Lisäksi hyvä asiakaskokemus muodostuu myös silloin, kun yritys saa asiakkaan haluamaan lisää. Ihmismielelle on ominaista hakea mielihyvää ja kun sitä on jostain todennut saavan, niin sitä haluaa lisää. Ihmisten hakeutuminen kohti mielihyvää on hyvä syy sille, miksi asiakaskokemusten synnyttämiseen tulisi yrityksissä panostaa. Asiakkaan saadessa hyvän kokemuksen hän todennäköisesti palaa hakemaan lisää. Todennäköisyys, että asiakas myös suosittelee yritystä muille kasvaa ja parhaimmillaan hyvä asiakaskokemus saa asiakkaat jopa jonottamaan yrityksen luokse. Tämä on ihanteellinen tilanne ja tällöin yrityksen ei koko ajan itse tarvitse etsiä uusia asiakkaita. (Mts. 48–49.)

Asiakaskokemus alkaa muodostumaan jo ennen asiakassuhteen alkamista. Ennen kohtaamista asiakaskokemukseen vaikuttaa sosiaalinen ympäristö, eli esimerkiksi arvostelut yrityksestä tai läheisten ja kavereiden kertomat kokemukset. Sosiaalinen ympäristö vaikuttaa myös asiakaskokemukseen kohtaamisen aikana, muun muassa henkilöstön ja muiden asiakkaiden kautta. Lisäksi asiakaskokemukseen vaikuttaa merkittävästi muun muassa kilpailutilanne, asiakkaan sosiodemografinen tausta, asenteet, mielialat ja persoonallisuus. (Eskelinen n.d.)

### 5.3 Digitaalinen asiakaskokemus ja sen kehittäminen

Filenius (2015, 76) määrittelee asiakaskokemuksen niiden tuntemusten summana, joita asiakas kokee brändin kohdattuaan, joten digitaalinen asiakaskokemus muodostuu näin ollen digitaalisissa palveluissa tapahtuvissa kohtaamisissa ja tilanteissa. Gerdtin ja Eskelisen (2018) mukaan digitalisaation tuoma muutos markkinoille on ollut huima ja sen tuomat teknologiset työkalut ovat tarjonneet aivan uudenlaisia tapoja yrityksille vaikuttaa heidän asiakkaidensa kokemuksiin. Oikein hyödyntämällä näitä digitaalisia työkaluja, voi yritys saavuttaa elintärkeää kilpailuetua liikemaailmassa. (Gerdt & Eskelinen 2018, 56.) Teknologiasta saatava kilpailuetu on niin suuri, että parhaiden yritysten kiinni kireminen ei ole ollut helppoa, ja sen takia markkinaosuudet ovatkin keskittyneet lähinnä suurille IT-yrityksille. Tekoäly ja robotiikka

muuttavat ja tulevat muuttamaan yrityksiä ja yhteiskuntaa merkittävästi. Vaikka teknologia kehittyikin nopeasti, niin asiakaskokemuksen peruselementit eivät kuitenkaan ole muuttuneet. Edelleen asiakaskokemusta tarkasteltaessa on otettava huomioon kokonaisuudet, eli muun muassa yrityksen kulttuuri, sisäiset kyvykkyydet, prosessit, brändi ja mittaaminen. Painopiste on vain siirtynyt teknologia-avusteiseksi. (Mts. 13–14.)

Investoinnit teknologiaan ovat vääjäämättömiä, jos yritys haluaa rakentaa erinomaista asiakaskokemusta digitalisoituvassa yhteiskunnassa. Yritys tarvitsee sähköiset kommunikaatiovälineet sekä sisäiseen, että ulkoiseen viestintään. Lisäksi yritys tarvitsee liiketoimintasovelluksia, esimerkiksi toiminnanohjaus- ja asiakkuudenhallintaratkaisuja. (Mts. 17.) Uudet teknologiat eivät kuitenkaan ilmesty tyhjästä ja asiakaskokemuksen parantamisen täytyykin olla osa liiketoimintastrategiaa. Filenius (2015) mukaan on varmistettava, että yrityksellä on riittävät resurssit asiakaskokemuksen analysointiin, kehittämiseen ja johtamiseen. Jos resurssit ovat olemassa, niin täytyy olla myös joku, joka vastaa asiakaskokemuksesta ja sen kehittämisestä. Myös johtoryhmätasolla asiakaskokemuksen kehittämisen täytyy olla esillä, koska siten varmistetaan, että asiakaskokemuksen kehittämishankkeet etenevät ja niillä on koko organisaation tuki. (Filenius 2015, 180.)

## 6 Tutkimustulokset

### 6.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksessa haettiin vastausta siihen, tuoko alustalla toimiminen lisäarvoa vuokrajohtajan välitysprosessiin. Tutkimusongelmaa ratkottiin tutkimuskysymysten avulla:

- Miten Ferovalo Oy:n asiakkaat kokevat yrityksen tavan välittää vuokrajohtajien heidän tarpeisiinsa?
- Kuinka asiakaskokemusta voitaisiin parantaa?

Tutkimuksen toteutus alkoi toimeksiantajayrityksen tarpeesta saada tietoa yrityksen toimintatavasta asiakkaan näkökulmasta. Tutkija tutustui ensin aiheeseen liittyvään teoriaan, ja tutkimusongelman- ja kysymysten pohjalta, sekä teorian avulla luotiin haastattelurunko (liite 1). Tutkimus toteutettiin haastattelemalla Ferovalo Oy:n asiakkaana olleiden yritysten edustajia eli yritys A:n hallituksen jäsentä, yritys B:n toimitusjohtajaa ja yritys C:n CTO:ta. Haastateltavat henkilöt olivat olleet mukana valitsemassa vuokrajohtajaa organisaatioihinsa. Asiakasyritysten edustajien sähköposteihin lähetettiin haastattelupyyntö, mutta henkilöiden kiireisen aikataulun vuoksi vain viisi haastattelua saatiin sovittua. Lopulta kolme haastattelua pidettiin sovittusti, yhden perueissa viime hetkellä ja yhden jättäessä vastaamatta. Kaksi haastattelua pidettiin Teams-kokouksena ja yksi puhelinhaastatteluna sovittuina ajankohtina lokakuussa 2020. Haastatteluiden äänittämiseen pyydettiin lupa haastatelluilta ja haastatteluiden jälkeen ne litteroitiin. Litteroinnissa ei kirjattu muun muassa äänenpainoja ja äännähdyksiä, koska niillä ei tutkimuksen kannalta ollut merkitystä. Haastattelut kestivät noin 20–30 minuuttia ja ne äänitettiin puhelimen sanelimella. Haastateltavien anonymiteetin vuoksi heistä puhutaan haastateltavina. Lisäksi haastateltavien organisaatioita ei mainita nimellä, tietojen arkaluonteisuuden vuoksi. Litteroitujen haastattelujen pohjalta vastauksia analysoitiin teemoittelun avulla, eli vastauksia jaettiin eri teemojen alle ja pyrittiin niiden avulla löytämään vastaukset tutkimuskysymyksiin.

## 6.2 Kokemukset vuokrajohtajuudesta

Vuokrajohtajuus on tuntemattomampi tapa hankkia osaamista organisaatioon, verraten esimerkiksi perinteiseen rekrytointiprosessiin. Haastatteluissa käsiteltiin teemaa siis myös yleisesti, eikä vain välitysprosessiin liittyen. Yhdelle haastateltavalle vuokrajohtaminen oli esimerkiksi varsin uusi käsite, ennen kuin heidän organisaationsa palkkasi vuokrajohtajan, joten tutkimuksen tuloksissa tuodaan esiin myös yleisesti haastateltavien kokemuksia vuokrajohtajuudesta ja minkälaisia etuja he kokivat vuokrajohtajan palkkaamisella olevan. Lisäksi kerrotaan ylipäätään, millaisiin tarpeisiin vuokrajohtajia on palkattu.

Haastatteluista tuli ilmi, ettei vuokrajohtajan palkkaamista ole välttämättä osattu organisaatioissa edes ennen ajatella vaihtoehtona perinteiselle rekrytoimiselle. Haastateltavien organisaatioissa tarpeet olivat väliaikaisia ja tulivat nopeasti ja joissain tapauksissa myös yllättäen, joten uuden osajan etsimiseen ei välttämättä ollut paljoa aikaa. Rekrytointiprosessi vaatii aina oman aikansa ja työpanoksensa, joten rekrytointiprosessin aikaa ja vaivaa vievien prosessien ulkoistaminen koettiin helpotuksena yrityksissä. Korkeisiin virkoihin rekrytoitaessa yritykset hyödyntävät monesti omia verkostojaan ja headhuntereita, mutta rekrytointiprosessi voi silti viedä kauankin. Äkillisissä muuttuvissa tilanteissa on hyvä, että on mahdollisuus väliaikaisesti saada yritykseen tietyn ajaksi ja tiettyyn tarpeeseen henkilö, joka vastaa yrityksen sen hetkiseen tilanteeseen. Seuraavaksi kerrotaan, millaisissa tilanteissa haastateltavien yrityksiin palkattiin vuokrajohtaja.

Ensimmäinen haastateltava oli teknologiayrityksen edustaja ja heidän organisaatiossaan tarve vuokrajohtajalle syntyi, kun toimitusjohtaja vapautettiin tehtävästään, eikä seuraajaa ollut tiedossa. Yritys etsi välikaudelle osajaa, joka pystyi ottamaan homman väliaikaisesti haltuun, ennen kuin uusi toimitusjohtaja palkattiin. Tarve oli akuutti ja tilanne yrityksen sisällä herkkä, joten yrityksessä ei haluttu alkaa heti julkisesti etsimään uutta toimitusjohtajaa, vaan haluttiin väliaikainen ratkaisu, siksi aikaa, ennen kuin uusi toimitusjohtaja valitaan kaikessa rauhassa. Alustan tehokkuutta arvostettiin yrityksessä, koska se tarjosi ensivaiheessa anonymiteetin. Ferovalon alustan avulla löytyi 17 kiinnostunutta kandidaattia, joista osaa haastateltiin ja lopulta yksi valittiin. Toimeksianto oli aluksi kolme kuukautta, mutta hänen sopimustaan jatkettiin vuodeksi. Henkilö koettiin hyvin organisaatioon sopivaksi ja strategiaprosessin ollessa kesken hän jäi yritykseen, lisäksi tiimi piti hänestä ja yrityksessä saatiin asioita eteenpäin. Alussa, toimeksiannon mukaisesti, henkilö oli töissä kolmena päivänä viikossa, jonka jälkeen työaika pudotettiin tarpeen mukaan puoleentoista päivään viikossa. Tämä kuvaa hyvin vuokrajohtajuuden joustavuutta ja juuri sitä, kuinka johtaja vastaa tiettyyn tarpeeseen, mutta hyvän tyyppin löydyttyä voi löytyä myös uusia tarpeita ja yritys menee eteenpäin asioissa, jotka alkujaan eivät olleet edes niin sanotusti tapetilla.

Toisen haastateltavan organisaatiossa tilanne oli se, että organisaatiossa tapahtui muutos, jonka myötä tuli uudenlaisen osaamisen tarvetta. Lisäksi yrityksessä alkoi iso projekti, jonka eteenpäin viemiseen yrityksellä ei ollut resursseja. Yrityksellä oli siis tarve uudelle osaamiselle, mutta sitä ei oltu kovin tarkasti määritelty, joten yrityksen ei olisi ollut mielekästä rekrytoida vakituista työntekijää. Yritys haastatteli lopulta kahta henkilöä, joista toinen valittiin ja häntä ollaan haastattelun mukaan palkkaamassa pidemmäksi aikaa, kuin aluksi oli suunniteltu. Ilman koronaa ja suunnitelmien muuttumista valittu henkilö olisi kuulemma jo yrityksen palkkalistoilla. Seuraava lainaus kuvaa hyvin, kuinka vuokrajohtajan palkkaaminen sopi yrityksen tilanteeseen paremmin, kuin normaali rekrytointi.

*Tässä tapauksessa tärkeintä oli varmaan se, että kun meillä ei itselläkään ollut tarkkaa tietoa mitä haemme. Tai että tietynlaisissa rekrytoinneissa, niin kuin normaali väylää, niin tietää, mitä hakee, eli voi hakea sitä ja etsiä, mutta tässä oli vähän niin kuin silleen, että ei ihan tarkkaan tiedetty, että mitä tästä tulee, mitä tämä tuo tullessaan, niin etsittiin, että kuka voisi tuoda parhaan edun (organisaatiolle). (H2)*

Kolmas haastateltava toimi yrityksessä teknologiajohtajana. Yrityksen IT-johtaja irtisanoutui, joten yritykselle tuli nopea tarve saada uusi IT-johtaja vanhan tilalle, lisäksi vuokrattavalla johtajalla oli hyvin vähän aikaa aloittaa työnsä ja päästä niin sanotusti sisään organisaatioon. Yrityksellä oli tarkat speksit palkattavaa henkilöä kohtaan ja Ferovalon alustan avulla löytyi noin 15 henkilöä, jotka vastasivat jossain määrin yrityksen tarpeeseen. Nämä henkilöt olivat teknologiajohtajan ja yrityksen muiden edustajien tarkemman tarkastelun kohteena, ja heistä neljä henkilöä kutsuttiin haastatteluun. Lopussa oli kaksi erittäin vahvaa kandidaattia, joista toinen valittiin ja hänen toimeksiantonsa kesti sopimuksessa määritellyn viisi kuukautta. Seuraava lainaus kuvaa, kuinka haastateltavaa mietitytti, onko mahdollista, että vuokrajohtaja sisäistää nopeasti hankalan tehtävän ja pääsee niinkin lyhyessä ajassa heti kiinni yrityksen tapoihin.

*Siinä oli mulla huolenaihe ja keskustelu siitä että, miten nopeasti vuokrajohtaja pystyy niinkin vaikean alueen, kun sen konsernin IT:n ottamaan haltuunsa. Sen valintaprosessin jälkeen hänelle jäi handover-aikaa sen edellisen lähtijän ja vuokrajohtajan välillä muistaakseni kolmi- tai neljän viikkoa. Se oli aika lähellä kuukausi, ei ihan kuukausi. Täytyy sanoa näin jälkikäteen että, siinä oli monta hyvää kandidaattia lopussa, mutta*



*tämä henkilö X oli vaan niin kovan luokan tekijä, että hän todella nopeasti pääsi sisään siihen (organisaatioon). (H3)*

Palkatut vuokrajohtajat osoittautuivat organisaatioissa haastateltavien mukaan jopa paremmiksi, kuin he olisivat uskoneet ja yhdessä tapauksessa esimerkiksi toimeksiantoa jatkettiin alkuperäisen sopimuksen yli. Haastateltavat sanoivat myös yllättyneensä kandidaattien laadusta ja siitä, miten niin nopeasti he saivat niin monta hyvää vaihtoehtoa haastatteluihin.

*Se oli aluksi muistaakseni kolme kuukautta se toimeksianto, mutta sitten hän oli meidän matkassamme vuoden. Me jatkoimme sitä sopimusta, koska oli tilanne, että strategiaprosessi oli kesken ja totesimme, että hän on hyvä tyyppi ja tiimi tykkäsi hänestä ja saatiin asioita eteenpäin, niin sitten jatkettiin sitä toimeksiantoa. Hän teki aluksi muistaakseni kolme päivää viikossa ja sitten tiputettiin puoleentoista päivään viikossa. (H1)*

*Meillä on sellainen tilanne, että me tulemme varmasti hänet rekrytoimaan, mutta tässä oli tämä koronatilanne, joka on sitä projektia hidastanu. Tavallaan ilman koronaa tilanne voisi olla se, että hän olisi jonkinlaisella sopimuksella meidän työntekijänä tällä hetkellä, mutta koronan takia ei ole. (H2)*

### 6.3 Kokemuksia vuokrajohtajatyön välitysprosessista

Haastatteluista kävi selvästi ilmi, että Ferovalon vuokrajohtajatyön välitysprosessi koettiin toimivana. Nopeus, helppous ja kandidaattien osaaminen olivat haastateltavien mielestä kunnossa ja välitysprosessi nähtiin tietyiltä osin jopa parempana, mitä ennalta haastateltavat osasivat odottaa. Vuokrajohtajuuteen liittyy epävarmuutta muun muassa sen takia, että se on monille vielä vieras tapa löytää osaajia yrityksiin. Haastateltavat toivat kaikki esiin sen, että prosessin toimivuus yllätti positiivisesti ja ennen kaikkea hyvän johtajan löytäminen niin nopeasti ja joissain tapauksissa todella tarkoin määritellyin ehdoin, oli positiivinen yllätys. Ferovalon alusta mahdollistaa sen, että alustalle kirjautuneista johtajista pystytään helposti ja nopeasti rajaamaan jokaisen asiakasyrityksen tarpeet täyttävät kandidaatit. Tällöin vuokrajohtajan valinnassa asiakkaat pääsevät suoraan haastattelemaan haluamansa johtajakandidaatit, ja

he säästyvät normaaliin rekrytointiprosessiin verrattuna muun muassa hakemusten ja ansioluetteloiden lukemiselta. Seuraava lainaus kertoo, kuinka vuokrajohtajia välittävän yrityksen palvelu helpottaa asiakasyrityksen työtaakkaa rekrytointiprosessin alkupäässä.

*Vahvuus tässä interim executive vuokrauksessa on just se, että on niin sanotut valmiit listat ja periaatteessa se, että kaikki ketkä ovat niillä listoilla ovat lähtökohtaisesti valmiita, jos he ovat vapaita ottamaan tämän tyyppistä duunia vastaan. Se tarkoittaa siihen normaaliin rekrytointiprosessiin verrattuna, että pääsee siitä esileikistä eroon ja mennään suoraan asiaan. (H3)*

Jokaisen haastateltavan kohdalla tuli esiin, kuinka välitysprosessin nopeus jopa yllätti heidät. Haastateltavien organisaatioissa eteen tulleet tilanteet olivat vaatineet nopeaa reagointia, joten kun vuokrajohtajan palkkaamiseen oli päädytty, on prosessi Ferrovalon osalta ollut heti nopeatempoista. Ensimmäisen haastateltavan kohdalla prosessi kesti puolitoista viikkoa, eli hakuprosessi, kandidaattien haastattelut ja lopullinen valinta. Yrityksessä oli tarkkaan tiedossa, millaista osaamista he tarvitsevat ja mille aikavälille, joten sen suhteen oli helppoa tehdä haku, koska kriteerit olivat tarkasti määritellyt. Kun asiakasyrityksellä on selkeästi tiedossa, mitä he hakevat, tulee Ferrovalon alustan tehokkuus ja nopeus hyvin esiin. Alustalle voidaan suoraan syöttää, millä kriteereillä vuokrajohtajaa haetaan, jonka jälkeen yli 900 kandidaatin joukolle tulee tieto haettavasta toimeksiannosta. Halukkaat voivat hakea tehtävään, mutta Ferrovalon työntekijä tarkistaa kandidaatit ennen asiakasyritykselle esittelyä. Jos verrataan siihen, että perinteisesti alettaisiin esimerkiksi LinkedInistä tai omista verkostoista etsimään, niin näin nopeasti ei varmastikaan tulisi yhtä paljon ja yhtä tarkkoilla kriteereillä esiin potentiaalisia vuokrajohtajia juuri kyseiseen tehtävään. Seuraava lainaus kertoo hyvin, kuinka nopealla tahdilla rekrytointi yrityksessä eteni.

*Meillä se meni tosi tehokkaasti. Me taidettiin itseasiassa puolessatoista viikossa tehdä se koko hakuprosessi ja haastattelut ja valinnat. Se meni tosi jouhevasti, me tehtiin se pitchi, että millaista ihmistä ja osaamista me tarvitaan ja julkaistiin se Ferrovalon haku ja oli neljä päivää aikaa vastata siihen ja saatiin parisenkymmentäkin innostunutta, joista me haastattelimme viisi. Sitten viidestä karsittiin kahteen ja niitä haastattelimme laajemmalla porukalla, et eka meitä haastatteli kaksi ja sitten meitä haastatteli kolme ja tehtiin valinta. (H1)*

Toisen haastateltavan organisaatiossa välitysprosessi toimi myös nopeasti, mutta heille se ei ollut koko prosessin kannalta edes tärkein seikka, sillä heillä tarve ei ollut niin tarkasti määritelty ja tarve johtajalle ei ollut esimerkiksi niin akuutti kuin kahdessa muussa tapauksessa. Yrityksessä kuitenkin arvostettiin prosessin nopeutta ja tehokkuutta, sillä vaikka heillä ei ollut tarkoin määriteltyjä kriteereitä niin lopulta he löysivät sopivan osajan ja olivat häneen niinkin tyytyväisiä, että ilman koronaa olisivat hänet palkanneet pidemmäksikin aikaa.

Kolmannen haastateltavan kohdalla välitysprosessin nopeus nousi jopa tärkeimmäksi seikaksi koko välitysprossissa. Organisaatiossa oli äkillinen tarve johtajalle, entisen IT-johtajan irtisanouduttua. Yrityksessä oli hyvin tarkasti määritelty, millaiseen tehtävään haetaan, millaista henkilöä ja kuinka pitkäksi aikaa. Ferovalon välitysprosessi auttoi ja nopeutti huomattavasti rekrytoinnissa, sillä yritys pääsi paljon nopeammalla aikataululla haastattelemaan kandidaatteja ja tekemään lopullisen valinnan, sillä itse haastateltavat tulivat Ferovalon kautta. Haastateltava toi esiin, kuinka nopea välitysprosessi oli, mutta silti kandidaatit olivat niin sanotusti laadukkaita. Seuraava lainaus tuo hyvin esiin välitysprossin nopeuden arvostamisen, sillä asiakas pääsi heti karsiimaan jo valmiiksi potentiaalisten henkilöiden seasta, eikä aloittamaan hakuprosessia nollasta.

*Kolme kuukauttahan on aika nopea prosessi, jos haetaan vaativampia profiileja normaalin rekrytointiprosessin kautta. Siitähän niin kuin käytännössä kaksi kuukautta lähtee heti pois, koska niin kuin sanottu, ei tarvitse tätä esileikkiä, vaan päästään suoraan asiaan ja se on ehkä se suurin ero. Kun päästään siihen longlistiin, shortlistiin ja finalisteihin niin se työvaihehan on aika lailla sama ja se on aina rankkaa duunia, mutta kahdessa ensimmäisessä vaiheessa pääsee vähemmällä.*

Helppous oli toinen vahvuus, mikä tuli esiin, kun puhuttiin itse välitysprossista. Haastatteluissa tuli esiin, kuinka arvokkaaksi nousi esimerkiksi se, kuinka helposti välitysprosessi lähti etenemään, kun valinta vuokrajohtajan palkkaamisesta yrityksessä oli tehty. Haastateltavat toivat esiin, kuinka Ferovalon edustajan kanssa työskentely oli helppoa ja hänen ammattitaitonsa lukea niin sanotusti puheesta rivien välistä asiakkaiden tarpeista, toi lisäarvoa siihen, millaisilla kriteereillä kandidaatteja lähdettiin etsimään. Joillain oli tarkat määritelmät johtajalle ja joillain toimeksianto ei ollut vielä

muotoutunut lopulliseen muotoonsa, mutta silti asiakkaat saivat lopulta parempaa, mitä olivat osanneet itse edes odottaa.

Helppous tuli myös esiin muun muassa siinä, että alustalta yli 900 henkilön joukosta löytyneet kandidaatit esiteltiin yksinkertaisesti lyhyen kuvauksen tai heidän oman haemuksensa avulla. Ferovalon työntekijä antoi joissain tapauksissa myös oman mielipiteensä siihen, ketkä olisivat sopivimmat henkilöt haastatteluja varten. Yritys itse teki totta kai lopulliset valinnat, mutta joissain tapauksissa Ferovalon työntekijän mielipide on varmasti helpottanut asiakkaan valintaa, sillä Ferovalolta on voinut tulla esiin asioita, joita asiakasyrityksessä ei ole esimerkiksi osattu ottaa huomioon. Muutenkin ulkopuolisen henkilön mielipiteet saattavat helpottaa vaikeita valintoja, sillä näkökulmia on silloin enemmän.

Rekrytoiminen on aikaa vievää ja henkilön palkkaamiseen liittyy aina monia riskejä. Organisaatioissa halutaan olla varmoja, että palkattava henkilö on varmasti sopiva juuri kyseiseen tehtävään ja se vaatii rekrytoivalta taholta paljon energiaa. Ferovalon välitysprosessissa haastateltavat arvostivat sitä, kuinka paljon heiltä itseltään säästy energiää ja aikaa. Seuraava lainaus kuvaa, kuinka haastateltavan työtaakka helpottui Ferovalon alustan ja palvelun avulla.

*Jos minä sanoisin omasta työstäni, niin minusta tuntuu, että minä nimenomaan haluaisin keskittyä asioihin, niin yllättävän paljon aikaa vie semmoinen et sovitan kalenteriani, niin kaikki sellainen hoitui todella hyvin. Se, että löydettiin tekijöitä, niin se myös helpotti minua todella paljon, että se käytännönprosessi kulki ilman minua. Se semmoinen kalenterointi ja kutsujen lähettäminen vie kohtuuttomasti aikaa ja hidastaa isojen asioiden etenemistä. (H2)*

Kolmas vahvasti esiin noussut seikka välitysprosessiin liittyen oli vuokrajohtajien laatu, eli asiakasyritykset saivat yrityksiinsä vuokrajohtajat, jotka aidosti toivat lisäarvoa ja osaamista organisaatioihin. Seuraava lainaus tuo hyvin esiin sen, että vuokratut johtajat olivat joissain tapauksissa jopa osaavampia, mitä asiakasyrityksessä osattiin odottaa.

*Henkilö X oli kyllä ihan nappi meille. Tavallaan oli jännä, kun monta kertaa jälkeenpäin miettinyt, niin hänhän toi meille sellaista osaamista ja*

*asennetta, mitä minä en edes silloin profiilin speksaamisvaiheessa osannut laittaa. Hän oli vaan hemmetin hyvä tyyppi, oli kyllä ihan nappi vetositten loppujen lopuksi. Veikkaan että, se toinenkin, joka oli siinä finalistina, olisi kanssa pärjännyt ihan hyvin, mutta vähän eri painotuksella. (H3)*

Laadukkaita hakijoita oli jo aivan välitysprosessin alkuvaiheessa, sillä niissä tapauksissa, missä asiakkaalla on tarkasti määriteltynä, millaista osaajaa he hakevat, niin kriteerit täyttävät jäsenet voivat heti hakea. Asiakkaalle tämä näyttäytyy tehokkaana, sillä normaalissa rekrytoinnissa hakijoiden joukossa voi alkuvaiheessa olla hyvinkin eritasoisia henkilöitä ja jopa henkilöitä, jotka eivät sopisi kyseiseen tehtävään alkuunkaan. Ferovalon kautta hankittu vuokrajohtaja on siis todennäköisesti laadukas jo pelkästään sillä, että kaikki haastatteluun pyydettyt ovat kovan luokan ammattilaisia. Monissa rekrytointitapauksissa hakijoiden laatu voi olla jo alkujaan heikko, jolloin valintaa joutuu tekemään ajatuksella: kuka on huonoista vaihtoehtoista paras. Valinta voi jäädä myös kokonaan tekemättä. Onkin organisaation kannalta todellinen voittajatilanne, jos viimeisessä vaiheessa on hankalaa tehdä päätös, kenet palkkaa, koska molemmat ovat niin hyviä vaihtoehtoja. Seuraava lainaus kertoo, kuinka asiakas yllättyi välitysprosessin tehokkuudesta ja siitä, kuinka moni osaaja oli kiinnostunut heidän toimeksiannostaan.

*Mikä yllätti, niin kuinka laadukkaita hakijoita ja kuinka paljon kiinnostuneita oli. Minä muistan, että henkilö X (Ferovalon edustaja) vähän varoitteli, että siinä aikataulussa ei saa kovin montaa kandidaattia, mutta muistelin, että meillä oli 17 kiinnostunutta kuitenkin siinä niin lyhyessä ajassa. (H1)*

#### 6.4 Asiakaskokemuksen parantaminen

Ferovalon vuokrajohtajien välitysprosessi koettiin haastattelujen perusteella toimivana ja alustan tuomat hyödyt olivat konkreettisia, muun muassa kandidaattien nopea saatavuus. Haastateltavilla oli kuitenkin antaa myös joitakin parannusehdotuksia. Asiakkaan näkökulmasta alusta koettiin siis kokonaisuudessaan toimivana, mutta parannuksia oli lähinnä teknologiaan liittyen. Tekoälyn ja teknologian kehittymisen myötä alustaa voitaisiin kehittää vieläkin tehokkaammaksi ja se voisi tunnistaa muun

muassa erilaisia kirjoitusasuja ja sanoituksia, sekä esimerkiksi synonyymejä. Tällä hetkellä alustalla on yli 900 osajaa ja jokainen on omaan tyyliinsä kirjoittanut osaamisestaan, jolloin alusta ei ehkä ota kaikkia kohtia huomioon. Lisäksi alusta voi antaa jossain kohtaa myös niin sanotusti liikaa kandidaatteja, eli haku ei täysin vastaakaan haetun henkilön kriteereihin, jolloin tekoälyn ja teknologian kehittyessä järjestelmä pystyisi paremmin seulomaan pois ne, jotka ei joiltain osin sovi tehtävään. Toisaalta on hyvä, että alusta antaa longlist-vaiheessa enemmän kandidaatteja, koska silloin heidän CV:nsä voi ainakin pikaisesti lukea ja seassa voi olla myös joitakin henkilöitä, joilla on ominaisuuksia, joita ei itse osannut edes ajatella. Longlist on siis pidempi lista henkilöitä, jotka voisivat olla sopivia asiakasyrityksen toimeksiantoon. Shortlist on lyhyempi ja täsmentyneempi lista henkilöistä, esimerkiksi kolmesta kuuheen henkilöä, jotka asiakasyrityksen edustajat tapaavat ja joiden joukosta lopullinen valinta tehdään.

Tekoälyn avulla longlist voisi olla vielä täsmentyneempi ja ottaa huomioon muun muassa hakijan luonteeseen ja persoonaan liittyviä seikkoja. Kandidaattien kuvaus osaamisestaan ja edellisistä tehtävistä on helposti määriteltävissä ja todennettavissa, mutta perusteellisempi kuvaus henkilöstä ihmisenä on hankalampaa ja henkilön itsensä kerrottavissa. Persoonaa tulee kunnolla esiin vasta tavattaessa ja silloinkin sitä pystyy niin sanotusti muokkaamaan, eli antamaan itsestään erilaisen kuvan, mitä todellisuudessa on. Tämä on ongelma, mikä on monissa organisaatioissa, mutta johon ei ainakaan vielä ole kovin hyviä ratkaisuja. Monissa yrityksissä, ja varsinkin korkeampiin virkoihin haettaessa, hakijalle tehdään esimerkiksi psykologiset testit, jotka tuovat esiin paremmin muun muassa, miten henkilö tulee toimeen ihmisten kanssa ja miten reagoi hankalissa tilanteissa. Tällaisissa testeissä on kuitenkin mahdollisuus, että tulokset eivät täysin vastaa todellisuutta ja palkattu henkilö ei esimerkiksi toimikkaan yrityksen arvojen mukaisesti tai sopeudu työporukkaan.

Nykyisellä teknologialla tällaisten asioiden, kuten henkilön paineensietokyky tai empatisuus, esiin tuleminen, jo ennen kuin kandidaattia on edes tavattu, on mahdollista, mutta tulevaisuudessa se voisi olla mahdollistakin. Voisi esimerkiksi ajatella, että kun nykyään soitetaan vanhoille esimiehille tai kollegoille, millainen työntekijä

kandidaatti on, niin tulevaisuudessa tällaisia tietoja olisi jo valmiiksi kirjattuna eri lähteistä ja ne muodostaisivat kokonaiskuvaa henkilöstä. Tämä henkilön luonnetta kuvaava lista olisi yhtä lailla saatavilla kuin CV. Nykyään muille ihmisille näkyvä henkilökuva on paljolti ihmisen itsensä määriteltävissä ja muiden ihmisten mielipiteet täytyy esimerkiksi soittaa edellisiltä työpaikoilta, mutta tulevaisuudessa tällaiset tiedot voisivat olla helpommin saatavilla. Jos näin olisi, se olisi todella hyvä lisä Ferovalon alustalle ja antaisi vielä tarkempia hakuja, kun etsitään vuokrajohtajia. Johtajan työssä henkilökemialla on kuitenkin iso rooli työn toimivuuden kannalta ja olisi varmasti asiakasyrityksen kannalta hienoa, jos jo haun ensivaiheissa voitaisiin karsia luonteeltaan ja persoonaltaan vähiten sopivat kandidaatit pois. Seuraava lainaus tuo yhden haastateltavan omin sanoin esiin sen, että tulevaisuudessa olisi hienoa, jos henkilöprofilointi olisi helpompaa.

*Se mikä olisi voinut auttaa vielä enemmän, joka ei ole ehkä ihan realistista edes ajatella, mutta ehkä kymmenen vuoden päästä. Tietyllä tavalla, niiden faktuaalisten juttujen lisäksi, niin jonkinlainen henkilöprofilointi/minkälainen se henkilö on ihmisenä, niin auttaisi tuollaisessa tilanteessa. Varsinkin kun sinä otat lyhyellä aikavälillä sisään, ja niin kuin minun tapauksessani oli, että se edellinen oli lähdössä, niin ei ole varaa ottaa väärää profiilia. Koska jos minä otan sen ja kolmen viikon päästä huomaan, että henkilökemiat, tai muusta syystä toi ei sovikaan meidän joukkoomme, niin minä olen menettänyt sen handover-periodin ja siitä syystä se olisi aika kriittistä. Niin kuin minä sanoin, että onko se realistista odottaa sellaista, mutta jonkinlaidista henkilöprofilointia/millainen henkilönä, niin se auttaisi tuossa hommassa todellakin, mutta miten sen tekisi, niin sitä en tiedä. (H3)*

Asiakaskokemus nähtiin haastateltavien osalta hyvin positiivisena ja alun epäilyjen jälkeen yrityksissä otettiin hyvin vastaan verraten uusi tapa palkata henkilö johtavaan asemaan. Parannusehdotuksia ei ehkä tämän vuoksi tullut paljoa. Toinen syy tähän saattoi olla, että kaikki eivät täysin edes tienneet, mitä odottaa. Jokaisesta haastattelusta tuli kuitenkin ilmi yleinen tyytyväisyys ja yksi haastateltavista suunnitteli esimerkiksi laittavansa oman CV:nsä Ferovalon alustalle, jotta hänkin mahdollisesti voisi saada toimeksiantoja eri yrityksiin. Kiitosta sai myös alustan hyödyntäminen hallitussammattilaisten etsinnässä, sillä alustan avulla on mahdollista hakea vuokrajohtajien lisäksi myös yritysten hallitukseen uusia jäseniä. Yksi haastateltava oli myös hyödyntänyt organisaatiossaan tätä palvelua.

Digitalisaation ja tekoälyn jatkuva hyödyntäminen ja palvelun kehittäminen, sekä alustan päivittäminen ja asiakkaiden kuuntelu ovat keinoja parantaa asiakaskokemusta. Uusien osaajien kokoaikainen hankinta alustalle on myös tärkeää, jotta asiakkailla on koko ajan saatavillaan laajin ja osaavin mahdollinen joukko kandidaatteja. Prosessia voidaan parantaa myös pitämällä huolta, ettei niin sanottuja feikkiprofiileja eksy alustalle, vaan siellä olevien osaajien profiilit ovat aitoja ja heidän osaamisensa vastaa oikeasti sitä, mitä hakemuksissa lukee.

## 7 Johtopäätökset

Ferovalon tapaa välittää vuokrajohtajia alustataloutta hyödyntäen voidaan pitää tehokkaana ja sen voidaan sanoa olevan ehkä jopa aikaansa edellä. Alustojen hyödyntäminen on tuttua ja koko ajan kasvussa oleva tapa toimia taloudessa. Larsenin (2021) mukaan lähes kaiken työn voi hankkia alustoilta ja yritykset kyllä tarvitsevat asiantuntijoita, mutta nämä eivät tarvitse välttämättä yritysten organisaatioita. Keikatyöskentely antaa vapautta ja arvion mukaan globaalisti eri alustoille on kirjautunut 163 miljoonaa tekijää, heistä 18 miljoonaa on saanut vähintään yhden keikan. Suomessa alustatalouden yrityksiä on 35. (Larsen 2021.) Pandemia-aikana on etenkin konkretisoitunut, kuinka paljon teknologia-alustojen kautta työtä tehdään. Wolt on esimerkiksi suosituimpi kuin koskaan, kun välillä ravintoloihin ei ole päässyt ollenkaan ja sovelluksen kautta ruoka tilataan joko suoraan kotiin tai valmiiksi noudettavaksi ravintolasta. Korona on laittanut myös pakon edessä ihmiset etätöihin ja johtajataso henkilöt ovat olleet pitkälti kodeissaan ja palaverreja on hoidettu etäyhteyksin. Maailman muuttuessa tähän suuntaan antavat alustat hienon mahdollisuuden laajentaa tapoja tehdä työtä. Vuokrajohtajien välitykseen liittyen, ei tarvitse kasvotusten välttämättä heti nähdä ja sopia lukuisia palaverreja, vaan johtajan voi saada alustan avulla ja näin ollen ensimmäinen tapaaminen on vasta haastatteluvaiheessa. Lisäksi vuokrajohtajien välitys alustojen avulla palvelee myös sitä suuntaa, että työurat ovat yhä pirstaleisempia ja johtajia ei tarvita jokaiseen eri yrityksen toimintoon, vaan voidaan ajatella, että haetaan tekijää tiettyyn tarpeeseen ja tietyksi aikaa.



Ferovalon tapa välittää vuokrajohtajia vastaa yritysten tarpeeseen ja tämänhetkiseen maailmantilanteeseen, jossa koko ajan muutosvauhti on nopeampaa ja nopeampaa. Keskeistä on, että teknologian ja tekoälyn luomat mahdollisuudet käytetään ja palveluja muokataan sitä mukaa, miten teknologia kehittyy. Ferrovalon vuokrajohtajien välitysprosessia pidettiin jo valmiiksi tehokkaana, eli se oli tutkimuksen mukaan nopea, helppo ja asiakkaat olivat tyytyväisiä, mutta koko ajan täytyy silti pyrkiä kehittymään. Uusimmista teknologiamahdollisuuksista täytyy muun muassa olla koko ajan perillä ja koska vuokrajohtaminen on yhä monelle kovin tuntematonta, sen kokonaisuuden esiintuominen on edelleen tärkeää. Monet johtajat ovat tällä hetkellä varmasti sellaisissa töissä, joissa viihtyvät ja he eivät osaa ajatella, että voisivat tehdä muutakin. Siksi tällaisen mahdollisuuden enemmän julki tuominen olisi itse vuokrajohtajille, heitä välittävälle yrityksille sekä mahdollisille vuokrajohtajia tarvitseville yrityksillekin eduksi.

Alustatalouden toimintaperiaatteita ajatellen Ferrovalo Oy:n kannattaa panostaa uusien laadukkaiden tekijöiden saamiseen alustalle, sillä se on sitä toimivampi, mitä enemmän siellä on rekisteröityneitä jäseniä. Kuposen (2019) mukaan syntyy suoria verkostovaikutuksia, kun palvelun käyttäjät hyötyvät palvelun käyttäjien määrän lisääntymisestä. Tämä tarkoittaa sitä, että Ferrovalo Oy:n alusta on hyödyllisempi, kun siellä on satojen osajien sijasta vaikkapa tuhansia osajia.

## **8 Pohdinta**

### **8.1 Päätulokset**

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, antaako alustalla toimiminen lisäarvoa vuokrajohtajia välittävälle yritykselle. Tutkimuksen kohteena ollut yritys Ferrovalo Oy hyödyntää alustataloutta toiminnassaan ja tutkimuksen tavoitteena oli saada vastauksia siihen, kuinka Ferrovalon asiakkaat kokevat yrityksen tavan välittää vuokrajohtajia sekä, miten prosessia voitaisiin parantaa. Vuokrajohtajia välittävät yritykset toimivat pitkälti siten, että asiakasyritys ottaa yhteyttä ja vuokrajohtajia välittävä yritys etsii

vuokrajohtajaa omien verkostojensa tai muun muassa LinkedInin avulla. Verkostojen ollessa laajat ja tietojen ollessa ripoteltuna eri paikkoihin, voi vuokrajohtajan löytyminen viedä aikaa ja tuottaa lisätyötä välittäjäyritykselle. Ferovalon tapauksessa vuokrajohtajakandidaatit, joita on tällä hetkellä yli 900, ovat yhdellä alustalla ja sieltä löydettävissä. Alusta siis mahdollistaa nopeamman toiminnan, sillä esimerkiksi K2 Search, joka on myös vuokrajohtajia välittävä yritys, kertoo verkkosivuillaan, että he löytävät osaajan usein jo kahdessa viikossa (Miten K2 Search toimii? n.d.). Ferovalo taas kertoo verkkosivuillaan, että voivat jopa kahden päivän päästä esitellä kiinnostuneet kandidaatit asiakkaalle (Help available n.d.).

Päätuloksena tutkimuksessa saatiin vastauksesi, että Ferovalon vuokrajohtajien välitysprosessi koetaan asiakkaiden mukaan toimivana ja parannettavaa tuli ilmi lähinnä tulevaisuuden teknologiaan viitaten mahdollisina parannusehdotuksina. Alusta mahdollistaa sen, että asiakkaan ilmoittaessa tarpeestaan Ferovalolle, lähtee prosessi nopeasti etenemään, sillä ihmisen itsessään ei tarvitse tehdä kandidaattien etsimistyötä, vaan osaajat ovat valmiiksi alustalla ja heille tulee tietoa haettavista uusista toimeksiannoista. Tämä tekee prosessista vaivattoman itse välittäjäyrityksen näkökulmasta, koska heidän työntekijöiden ei tarvitse niin sanotusti manuaalisesti etsiä henkilöitä. Asiakasyritykselle tämä näyttäytyy muun muassa nopeana toimintana, sekä laadukkaina kandidaatteina, joista tehdä lopullinen vuokrajohtajavalinta haastatteluiden jälkeen. Larsenin (2021) mukaan alustat mahdollistavat juuri sen, että kun tekijöiden massa on iso, niin kilpailu tapahtuu isomman joukon kesken. Hyvillä tekijöillä on jopa valinnanvaraa ja toisaalta työn tilaajan ei tarvitse tyytyä pieneen joukkoon, joista valita haastateltavat, vaan laatu ratkaisee jo alusta alkaen. (Larsen 2021.)

Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin, sillä Ferovalo Oy sai tietoa, kuinka heidän vuokrajohtajien välitysprosessi toimii asiakkaiden näkökulmasta, lisäksi tutkimuksessa tuli esiin joitakin parannusehdotuksia liittyen asiakaskokemukseen. Tutkimuksessa onnistuttiin siis saamaan ajankohtaista tietoa sekä uusia näkökulmia, miten parantaa prosessia ja toimintaa Ferovalossa. Asiakaskokemuksen parantamiseksi haastateltavat

eivät antaneet paljoa vastaksia, sillä he sanoivat suoraan, että he eivät keksi parannettavaa. Ainoat kehittämiskohteet liittyivät teknologiaan ja niitä ei ole tämänhetkisen tekniikan avulla mahdollista vielä toteuttaa.

## 8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Alustatalouden hyödyntämistä vuokrajohtajien välityksessä ei ole tutkittu aikaisemmin, joten aiempiin tutkimustuloksiin vertaaminen ei tule kysymykseen. Tutkimus toteutettiin haastatteleamalla Ferovalo Oy:n asiakkaana toimineiden yritysten edustajia, joten henkilöt, joita haastateltiin, olivat käyneet läpi Ferovalon vuokrajohtajien välitysprosessin ja heidän organisaatioihinsa palkattiin vuokrajohtajat Ferovalon kautta. Haastattelupyynnöt lähetettiin Ferovalon antamien henkilötietojen kautta, joten tutkimuksen kannalta ei olisi ollut mahdollista olla esimerkiksi yhteydessä henkilöihin, ketkä eivät vuokrajohtajaa Ferovalon kautta ole hankkineet. Tutkimuksen toimeksiantajana oli kuitenkin Ferovalo Oy, joten heidän kannaltaan paras tulos tulee, jos haastateltavien joukko on mahdollisimman laaja.

Tutkimuksessa ei kuitenkaan tullut esiin negatiivisia asioita, eikä paljoa parannusehdotuksia, joten on syytä pohtia, olisiko joillakin muilla kysymystenasettelutavoilla tai muuten saatu haastateltavilta esiin myös kriittisempiä kommentteja. Toisaalta haastattelussa kysyttiin suoraan, mikä olisi voinut toimia prosessissa paremmin ja tähän ei tullut vastauksia. Ylipäättään jokaisen haastateltavan kohdalla oli positiivinen vire ja he kehuivat niin prosessia kuin esimerkiksi Ferovalon työntekijöiden ammattitaitoa. Vastaukset siis saturoituivat ja jokainen haastateltava sanoi samaa prosessin toimivuuteen liittyen. Suuremmalla määrällä haastateltavia vastaukset olisivat voineet jakautua eri tavalla, mutta haastateltavien korkean aseman ja kiireisen aikataulun vuoksi läheskään kaikki eivät edes vastanneet haastattelupyyntöön. On ymmärrettävää, että tutkimukseen osallistuminen ei ole kiireisten yritysjohtajien kalenterissa kovinkaan korkealla prioriteettina.

### 8.3 Jatkotutkimustarpeet

Vuokrajohtaminen ja alustatalous erilläänkin antavat paljon uutta tutkimisen aihetta. Vuokrajohtaminen Suomessa ei ole esimerkiksi vielä niin suosittua, kuin vaikka Ruotsissa, joten vuokrajohtamista voi tutkia monesta eri näkökulmasta. Alustatalouteen liittyen vuokrajohtajuutta voi tutkia välittäjäyrityksen tai vuokrajohtajien näkökulmasta, esimerkiksi tarkastelemalla, kuinka vuokrajohtajat kokevat alustan toimivuuden.

Alustatalous on koko ajan kasvava trendi ja sen vaikutusta talouteen voi tutkia monesta eri näkökulmasta. Korona on entisestään lisännyt ja vauhdittanut alustojen toimintaa, joten yksi tutkimuskohde voisi olla esimerkiksi koronan vaikutus alustatalouden kehitykselle. Pandemia-aika on vaikuttanut vuokrajohtamiseenkin, koska poikkeustilanne on varmasti osaltaan vauhdittanut jo valmiiksi kasvavaa työelämän pirstaloitumisen trendiä. Työura koostuu yhä enemmän monesta lyhyemmästä toimeksiannosta, projektista ja monien eri yritysten alaisuudessa, sen sijaan, että henkilö on samassa työpaikassa ja nousee kyseissä paikassa aina korkeampiin ja haastavampiin tehtäviin. Vuokrajohtamisen suhteen voi siis myös tehdä tutkimuksen koronan vaikutuksiin liittyen.

Ylipäätään asiakkaiden kokemukset vuokrajohtamisesta eri painotuksilla, muun muassa erilaisiin tilanteisiin, esimerkiksi vuokrajohtajan palkkaaminen yrityksen kansainvälistyessä tai vuokrajohtajan palkkaaminen yrityksen uuden teknologian lanseerausvaiheessa. Muuttuvassa maailmassa ja teknologian kehittyessä uusia tutkimuskohteita alustatalouden ja vuokrajohtamisen suhteen tulee koko ajan lisää. Jatkotutkimus suoraan tähän tutkimukseen voisi olla jonkun vuoden päästä esimerkiksi suoraan, kuinka alustan toiminta on kehittynyt vuokrajohtajatyön välitysprosessissa.

## Lähteet

Ahonen, S., Saari, S., Syrjälä, L. & Syrjäläinen, L. 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.

Eskelinen, K. N.d. Asiakaskokemuksen määritelmä – Mitä asiakaskokemus on, miten se rakentuu ja miten sitä johdetaan? Blogikirjoitus Trustmaryn sivuilla. Viitattu 1.10.2020.

<https://www.trustmary.com/fi/blogi/asiakaskokemus/asiakaskokemuksen-maaritelma-mita-asiakaskokemus-on/>.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. p. Tampere: Vastapaino.

Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus – Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo Oy.

Gerdt, B. & Eskelinen, S. 2018. Digiajan asiakaskokemus – Oppia kansainvälisiltä hui-puilta. Helsinki: Alma Talent.

Grönfors, T. 2014. Vuokrajohtajaopas. Diaesitys. Viitattu 16.10.2020.

<https://docplayer.fi/799010-4-1-erot-konsultin-ja-vuokrajohtajan-valilla-7-esimerkki-1-9-kk-maaraaikainen-johtajatarve-9.html>.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 13. p. Keuruu: Otava.

Help available. N.d. Ferovalo Oy:n verkkosivut. Viitattu 29.4.2021.

<https://www.ferovallo.com/>.

How doest it work? N.d. Ferovalo Oy:n verkkosivut. Viitattu 26.4.2021.

<https://www.ferovallo.com/competent-board/#HowItWorks>

Interested in board work? N.d. Ferovalo Oy:n verkkosivut. Viitattu 26.4.2021.

<https://www.ferovallo.com/competent-board/#HowItWorks>

Juuti, P. & Puusa, A. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat – Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Johtamistaidon opisto.

Koivistoinen, A., Loikkanen, V., Paajanen, R. & Viitanen, J. N.d. Digitaalisen alustatalouden tiekartasto. Business Finlandin, Valtioneuvoston ja Työ- ja elinkeinoministeriön Raportti. Viitattu 26.10.2020. [https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/alustatalouden\\_tiekartasto\\_web\\_x.pdf](https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/alustatalouden_tiekartasto_web_x.pdf).

Koponen, J. 2019. Alustatalous ja uudet liiketoimintamallit – Kuinka muodonmuutos tehdään. Helsinki: Alma Talent.

Kortesuo, K. & Löytänä, J. 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Kouhi, M. 2015. Vuokrajohtaja kasvun vauhdittajana. Artikkelit Solventorin sivuilla. Viitattu 16.10.2020. <https://www.solventor.fi/vuokrajohtajuus/>.

Larsen, S. 2021. Alustatalouden huippuhommat. Helsingin Sanomat 26.3.2021. Viitattu 29.4.2021. <https://www.hs.fi/visio/art-2000007883449.html>

Milloin palkata vuokrajohtaja? N.d. Artikkelit k2search verkkosivuilla. Viitattu 16.10.2020. [https://k2search.fi/palvelumme/vuokrajohtaminen/?gclid=EAlalQobChMI27-Fhsu57AIVFSwYCh1-WgXFEEAAYAiAAEgleSfD\\_BwE](https://k2search.fi/palvelumme/vuokrajohtaminen/?gclid=EAlalQobChMI27-Fhsu57AIVFSwYCh1-WgXFEEAAYAiAAEgleSfD_BwE).

Miten K2 Search toimii? N.d. Artikkelit k2search verkkosivuilla. Viitattu 29.4.2021. <https://k2search.fi/palvelumme/vuokrajohtaminen/>.

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 16.10.2020. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html).

Vuokrajohtajan hyödyt. N.d. Artikkelit k2search.fi-sivustolla. Viitattu 16.10.2020. [https://k2search.fi/palvelumme/vuokrajohtaminen/?gclid=EAlalQobChMI27-Fhsu57AIVFSwYCh1-WgXFEEAAYAiAAEgleSfD\\_BwE](https://k2search.fi/palvelumme/vuokrajohtaminen/?gclid=EAlalQobChMI27-Fhsu57AIVFSwYCh1-WgXFEEAAYAiAAEgleSfD_BwE).

Vuokrajohtaminen. N.d. Artikkelit k2search.fi-sivustolla. Viitattu 16.10.2020. [https://k2search.fi/palvelumme/vuokrajohtaminen/?gclid=EAlalQobChMI27-Fhsu57AIVFSwYCh1-WgXFEEAAYAiAAEgleSfD\\_BwE](https://k2search.fi/palvelumme/vuokrajohtaminen/?gclid=EAlalQobChMI27-Fhsu57AIVFSwYCh1-WgXFEEAAYAiAAEgleSfD_BwE).

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko

1. Minkälaiseen tarpeeseen yrityksenne etsi vuokrajohtajaa?
2. Mitä mieltä olette vuokrajohtajatyön hankinnan prosessista Ferovalo Oy:llä?
3. Miten vuokrajohtajan löytyminen erosi teidän näkökulmastanne normaaliin rekryointiprosessiin yrityksessänne?
4. Mikä oli tärkein asia vuokrajohtajatyön välitysprosessissa, esimerkiksi helpous/nopeus?
5. Oliko kandidaattien laatu sellaista mitä halusitte?
6. Oliko välitysprosessissa kehitettävää?