TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

OPINNÄYTETYÖRAPORTTI

SAIMAPEOPLEN PALVELUN KEHITTÄMINEN

Mari Vehmanen

Liiketalouden koulutusohjelma
Toukokuu 2008
Työn ohjaaja: Kirsi Tanner

TAMPERE 2008

TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

Tekijä(t): Mari Vehmanen

Koulutusohjelma(t): Liiketalous

Opinnäytetyön nimi: Saimapeoplen palvelun kehittäminen

Title in English: Development of Services at Saimapeople

Työn valmistumis-kuukausi ja -vuosi: Toukokuu 2008

Työn ohjaaja: Kirsi Tanner **Sivumäärä:** 48

TIIVISTELMÄ

Työn aihe tuli toimeksiantajalta Saimapeople Tampere Oy:ltä. Yritys on toiminut vuodesta 2001 henkilöstöpalvelualalla, joten tarve saada tietoa asiakkaiden tyytyväisyydestä ja kilpailutilanteesta oli ajankohtaista. Aiemmin he eivät ole tehneet tämän kaltaista tutkimusta.

Työn tarkoituksena on saada tietoa henkilöstöpalvelualan asiakkaiden tyytyväisyydestä. Tulosten perusteella on tarkoitus tehdä Saimapeoplelle kehittämisehdotuksia, jotka ovat asiakkaiden toiveiden mukaisia.

Asiakastyytyväisyys on työssä olennaisessa osassa, koska jos asiakkaat eivät ole tyytyväisiä ne tuskin käyttävät yrityksen palveluita jatkossa. Myös kilpailua on käsitelty työssä, koska kilpailu henkilöstöpalvelualalla on kovaa.

Aineisto työhön saatiin suorittamalla sähköinen kysely, jonka tavoitteena oli saada tietoa kilpailutilanteesta ja asiakkaiden tyytyväisyydestä tämän hetkiseen henkilöstöpalvelualan tarjontaan. Kyselyssä oli suurimmaksi osaksi kvantitatiivisia kysymyksiä, mutta myös muutama kvalitatiivinen kysymys. Erittäin tärkeitä olivat vastaajien spontaanit mielipiteet avoimiin kysymyksiin. Aineisto on kerätty helmikuussa 2008. Aineiston koko on 32, jossa avointa kysymysaineistoa on runsaasti.

Kyselyn avulla saatiin selville, että asiakkaat ovat tyytyväisiä henkilöstöpalvelualan toimintaan ja palveluntarjoajia alalla on useita ja hinnat ovat kohtuulliset. Palvelun laatuun asiakkaat toivoisivat yritysten panostavan. Hakijarekisterien tulisi olla laajempia, jotta löytyisi lyhyellä varoitusajalla sopivat henkilöt.

Hakijarekistereihin tulee saada kokeneita ja ammattitaitoisia työntekijöitä. Asiakkaille pitää tarjota lisäarvopalveluita, joita he toivovat.

Avainsanat: asiakastyytyväisyys kilpailu palvelun laatu

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
University of Applied Sciences
BUSINESS ADMINISTRATION

Writer(s):	Mari Vehmanen
Study programme(s):	Business Administration
Title of thesis	Saimapeoplen palvelun kehittäminen
Title in English:	Development of Services at Saimapeople
Month and year of completion:	May 2008
Supervisor:	Kirsi Tanner

Number of pages: 48

ABSTRACT

The thesis was commissioned by Saimapeople Tampere Inc., a personnel service company. The enterprise was founded in 2001. The time was right to get information about customer satisfaction and the competition situation. The company had not done a similar survey earlier.

The idea of this thesis is to get information about customer satisfaction on personnel services industry. The aim is to form development suggestions for Saimapeople based on the survey results and according to customer wishes.

Customer satisfaction plays an essential part in this thesis because unsatisfied customers probably won´t use enterprise services in the future. Competition is dealt with in the thesis because competition is hard in the field of personnel services industry.

The material to this thesis came from the electric survey the aim of which was to get information about the competition situation and customers´ satisfaction with the existing supply of personnel services. There were mostly quantitative questions in the survey but also a few qualitative questions. Respondents´ spontaneous answers to the open questions playa major role. The data was collected in February 2008. The size of data is 32 where there is plenty of open question data.

The survey showed that customers are satisfied and there are a lot of providers in the field and the prices are reasonable. Customers are hoping some investments on quality of service. The applicant registers should be wider so that suitable persons would be found on a short notice.

Skilled persons should be found into the applicant registers. Customer would be pleased if they got more services.

Key words: customer satisfaction competition quality of service

Sisällysluettelo

1 Johdanto 5
2 Henkilöstöpalveluala ja Saimapeople 6
3 Asiakastyytyväisyys ja asiakastyytyväisyystutkimus 9
4 Asiakkuudenhallinta 11
5 Palvelu 13
5.1 Palvelun laatu 16
5.2 Palvelun laadun osatekijät 17
5.3 Palvelun laadun kuiluanalyysi 18
6 Kilpailu 23
6.1 Kilpailun tyypit 23
6.2 Kilpailijaseuranta 24
6.3 Kilpailun luonne 24
6.4 Kilpailuedun merkitys 25
7 Tutkimuksen suunnittelu 26
7.1 Tutkimusongelma 26
7.2 Tutkimuksen menetelmät 26
7.3 Tutkimuksen toteutus 27
7.4 Otantamenetelmä 28
7.5 Aineiston keruu 28
7.6 Tutkimuksen analysointi 28
8 Tutkimuksen tulokset 29
8.1 Taustakysymykset 29
8.2 Tyytyväisyys 30
8.3 Palveluprosessi 38
8.4 Avoimet kysymykset 39
8.5 Yhteenveto keskeisistä tuloksista 40
9 Kehitysehdotukset 41
Lähteet 43
Liitteet 44
Liite 1 Kysymyslomake 44
Liite 2 Avoimet vastaukset 46

1 Johdanto

Henkilöstöpalvelualan yrityksiä tulee jatkuvasti lisää markkinoille, joten menestyvän yrityksen on erotuttava muista. Yritykset, erityisesti suuret, käyttävät ulkopuolisia yrityksiä rekryrointiprosesseihinsa. Yritykset saattavat olla useamman henkilöstöpalveluyrityksen asiakkaita samaan aikaan ostaen heiltä erilaisia rekrytointipalveluja.

Opinnäytetyön aihe tuli toimeksiantajalta ollessani töissä yrityksessä. Työn tavoitteena on saada tietoa henkilöstöpalvelualan asiakkaiden tyytyväisyydestä, ensisijaisesti tarkastella heidän toiveitaan alan tarjoamista palveluista ja mahdollisuuksista. Näitä tietoja saan tekemällä kyselyn Saimapeople Oy:n asiakkaille. Kysely lähetetään toimeksiantajan asiakasrekisteristä saaduille asiakkaille. Toimeksiantajana toimii Saimapeople Tampere Oy. (myöhemmin Saimapeople)

Kyselyn tulosten perusteella on tarkoitus tehdä kehittämisehdotuksia, joiden avulla toimeksiantaja voi kehittää toimintaansa. Tutkimuksessa on käytetty kvalitatiivisia eli laadullisia ja kvantitatiivisia eli määrällisiä menetelmiä. Tulokset analysoitiin SPSS-ohjelman avulla.

Henkilöstöpalvelualan yritysten jatkuvasti kasvavan määrän vuoksi, kilpailua on käsitelty työssä. Työssä selvitetään asiakkaiden tyytyväisyyttä, joten asiakastyytyväisyys on valittu viitekehykseen. Palvelu on yrityksen palvelutarjonnan kehittämisessä tärkeässä roolissa, joten se muodostaa työn suurimmaan teoriaosuuden.

2 Henkilöstöpalveluala ja Saimapeople

Henkilöstöpalvelualan yritykset antavat nimeämiään henkilöitä asiakkailleen vuokralle. Kysymys on työvoiman vuokraamisesta. Työnantaja on henkilöstöpalveluyritys, ja asiakasyrityksellä on työnjohto-oikeus vuokralle ottamaansa henkilöön. Henkilöstöpalveluyritykset myös rekrytoivat henkilöstöä asiakkaan omaan palvelukseen. Henkilöstöpalveluyritykset antavat myös muita henkilöstöpalveluja, kuten työntekijöiden valintaa, testausta ja koulutusta.
Ne voivat antaa henkilöstöpalvelua yrityksille myös alihankinnan ja ulkoistamisen muodossa. (Nivalo 2006)

Henkilöstöpalveluala on kasvamassa yhdeksi merkittävimmäksi työllistäjäksi Suomessa. Työntekijöiden määrä on kasvanut viidessä vuodessa 75 prosenttia. Henkilöstöpalveluyritykset työllistivät Suomessa vuonna 2006 noin 23 000 työntekijää henkilötyövuosiksi muutettuna. Ala mahdollisti työnteon yli 84 000 vuokratyöntekijälle. Henkilöstöpalveluyritysten liikevaihto oli vuonna 2006 noin 750 miljoonaa euroa. (Jäsentutkimus… 2007)

Vuokratyötä käytetään yhä enemmän, sillä se antaa yrityksille mahdollisuuden keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa ja etsiä tehokkaampia tuotantotapoja säilyttääkseen kilpailukykynsä. Vuokratyönä teetetään työtä tilanteissa, joissa työ jätettäisiin perinteisissä työntekomuodoissa teettämättä tai se teetettäisiin ylityönä. Vuokratyö alentaa yritysten työllistämiskynnystä ja antaa tuhansille ihmisille mahdollisuuden työhön ja ammattitaidon ylläpitämiseen. Vakituiseen työsuhteeseen vuokratyön avulla on siirtynyt 20–30 % vuokratyöntekijöistä. (Jäsentutkimus… 2007)

Rekrytointi asiakkaalle vuokrauksen jälkeen on yleisintä toimisto- ja taloushallinnon tehtävissä, hotelli- ja ravintola-alan tehtävissä ja kaupanalan tehtävissä. Suoraan asiakkaalle rekrytoidaan yleisimmin toimisto- ja taloushallinnon työhön, muuhun teolliseen työhön ja IT-alan työhön. (Jäsentutkimus… 2007)

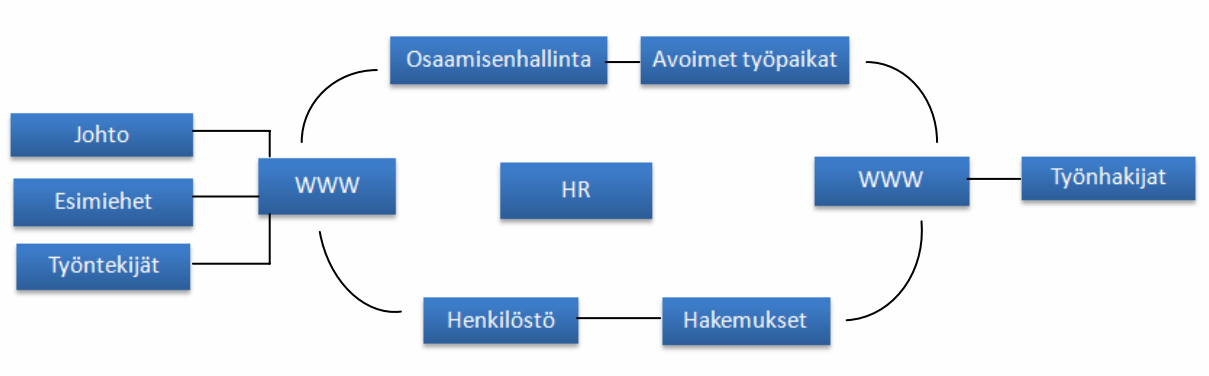
Saimapeople on erikoistunut henkilöstöasiantuntijapalveluihin. Yritys on keskittynyt toimihenkilö- ja teollisuussektoreihin. Saimapeople tarjoaa vuokraus- ja rekrytointipalveluja sekä pitkä- että lyhytaikaisiin henkilöstötarpeisiin. Saimapeople on perustettu vuonna 2001, Tampereella yrityksellä on ollut toimisto keväästä 2007 asti. Saimapeople on osa Saima soft & people Oy:tä, johon kuuluu myös Saimamedia mainostoimisto ja Saimasoft, joka on erikoistunut internetpohjaisiin henkilöstöhallinnon ohjelmistoihin. Saimapeoplella on Tampereen lisäksi toimipisteet Vantaalla, Mikkelissä, Oulussa ja Iso-Britanniassa Newcastlessa**.** (Saiman kotisivut saimapeople.com 2008)

Saima soft & people Oy on kehittänyt rekrytointijärjestelmän jonka avulla helpotetaan ja tehostetaan toimintoja sekä säästetään kustannuksia. Internetpohjainen Saima-rekrytointijärjestelmä nopeuttaa ja tehostaa organisaatioiden rekrytointiprosessia. Järjestelmä tekee rekrytointiprosessista yhdenmukaisen organisaation sisällä. Tietokannassa olevat hakemukset ovat keskenään vertailukelpoisia ja niitä voidaan hakea ja lajitella järjestelmässä. Yritykselle muodostuu hakijoista oma CV-tietopankki, jota voi hydyntää jatkossakin avoimia työpaikkoja täytettäessä. Tietopankkia voi käyttää myös yllättävissä tilanteissa, esimerkiksi tilanteessa, jossa sopiva sijainen pitää löytää nopeasti.

Saima-rekrytointijärjestelmällä avoimien työpaikkojen julkaisu internetissä on automaattista, joten sivuja ei tarvitse siltä osin päivittää. Työnhakija täyttää sähköisen hakulomakkeen, joka tallentuu tietokantaan työpaikkakohtaisesti. Avoimet hakemukset tallentuvat omaa kohtaansa, jolloin niitä on vaivatonta hyödyntää. Järjestelmässä on haku-, lajittelu,-haastattelu- ja raportointiominaisuudet hakemusten käsittelyn tueksi.

Henkilöstöpalvelualan ja Saimapeoplen toiminnan onnistumisesta saa tietoa asiakkaiden suoran palautteen avulla. Suoraa palautetta annetaan kuitenkin yleensä vain ääritapauksissa, jolloin toimintaan ollaan oltu erittäin tyytyväisiä tai hyvin tyytymättömiä. Asiakkaat, jotka jäävät äärilaitojen väliin, muodostavat suurimman osan asiakaskunnasta ja heidän mielipiteensä ja asiakastyytyväisyytensä ovat tärkeitä. Heidän mielipiteensä saa selville suorittamalla asiakastyytyväisyystutkimuksen.

Työnhakija täyttää sähköisen lomakkeen, joka tallentuu tietokantaan työnpaikkakohtaisesti (Kuvio 1). Yrityksen osaamistarpeen määrittely voidaan tehdä osaamisenhallintatyökalulla. Ylin johto muodostaa järjestelmään osaamistarpeita, jotka pyritään täyttämään olemassa olevan henkilöstön avulla tai uusien osaajien rekrytoinneilla. Esimiehet varmistavat ja suunnittelevat oman tiiminsä osaamisen tason ja vastaavat tarpeisiin nykyisen henkilöstön kehittämisellä ja uusien osaajien rekrytoinneilla. Henkilöstö päivittää ja seuraa omaa osaamistaan järjestelmässä. Työntekijä antaa oman arvionsa osaamisestaan, jota tarkennetaan kehityskeskustelujen yhteydesssä. Henkilöstön osallistuminen osaamisen kehittämiseen varmistaa työntekijöiden sitoutumisen yrityksen strategiaan.



Kuvio 1: Prosessikaavio

Saimapeople on hankkinut uusia asiakkaita ollen aktiivisesti yhteydessä yrityksiin. Tänä keväänä radiossa on Pirkanmaan alueella ollut radiokampanja (Radio 957 ja Iskelmä), jolla on ollut tarkoitus saavuttaa lähinnä metallialan työntekijöitä ja työnantajia. Yrityksellä on myös ollut ilmoituksia sanomalehdissä.

Saiman kilpailuetuna on yksilökeskeinen ajattelu. He ajattelevat jokaista työntekijäänsä yksilönä. Saimapeoplen kokemus ja tuntemus toimimillaan aloilla tuo heidän toimintaansa varmuutta ja sitä kautta asiakkaiden luottamus on helpompi ansaita.

3 Asiakastyytyväisyys ja asiakastyytyväisyystutkimus

Asiakastyytyväisyydellä selvitetään yrityksen menestysmahdollisuuksia nyt ja tulevaisuudessa. Taloudellinen tulos ei kerro koko totuutta, vaikka se olisi hyvä, sillä pitkällä aikavälillä asiakkaiden tyytyväisyys kertoo paljon yrityksen menestyksestä. Eri asiakkailla on erilaiset odotukset yrityksen toiminnasta. Odotukset ovat muodostuneet aiempien kokemusten, tuttavien kertomusten, yrityksestä tehtyjen artikkelien tai markkinointiviestinnän perusteella. (Rope & Pöllänen 1995:58.)

Myös asiakkaiden kokemukset yrityksen toiminnasta ovat erilaisia. Asiakastyytyväisyys on aina yksilöllinen näkemys. Asiakastyytyväisyys on suurimmaksi osaksi sidottu nykyhetkeen, koska se muodostuu kokonaan asiakkaan kokemuksista yrityksen kontaktipinnalla. Asiakastyytyväisyys on ansaittava uudelleen ja uudelleen päivittäisissä kontakteissa asiakkaan kanssa. (Rope&Pöllänen 1995:59.)

Asiakastyytyväisyystutkimus on yrityksen asiakaskontaktipinnan toimivuuteen kohdistuvaa markkinointitutkimusta, jonka tavoitteena on selvittää asiakkaan tyytyväisyys yrityksen toimintaan. Koska asiakastyytyväisyystutkimus on markkinointitutkimus, siihen pätee samat toteutusperiaatteet kuin markkinointitutkimukseen. Tutkimuksen kriteerejä ovat

- **validiteetti**, joka merkitsee sitä, että tutkimus mittaa juuri niitä asioita mitä halutaan mitata
- **reliabiliteetti**, jolla tarkoitetaan tutkimustulosten luotettavuutta ja pysyvyyttä. Reliabiliteettia heikentää liian pieni otoskoko, vastaajien vähäinen määrä, kysymysten epäselvä muotoilu sekä väärin ajoitettu tutkimus
- **järjestelmällisyys**, joka merkitsee sitä, että pystytään seuraamaan asiakastyytyväisyyden kehittymistä ajassa ja vertailemaan eri toimipisteiden välisiä tyytyväisyystuloksia keskenään
- **lisäarvon tuottaminen**, joka toteutuu, kun asiakastyytyväisyystutkimus on toteutettu niin, että sen avulla pystytään kehittämään sisäistä toimintaa ja markkinointia asiakassuhteen syventämiseksi
- **automaattinen toimintaan kytkeytyminen**, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulee olla sellainen, että siitä saadut tulokset tuottavat ideoita toimintaan ja kehittämispäätöksiin. (Rope&Pöllänen 1995:83.)

Asiakastyytyväisyystutkimus antaa paljon tietoa, jolla voi kehittää yrityksen palvelua. Epäsuoran tutkimuksen avulla saadaan selville asiakkaiden todelliset mielipiteet, joita he eivät helposti

kasvotusten tahdo sanoa. Palvelu on tärkeä osa yrityksen toiminnassa, koska hyvää palvelua saaneet asiakkaat kertovat tuttavilleen saamastaan hyvästä palvelusta. Jos asiakasta palvellaan hänen mielestään hyvin, hän on tyytyväinen.

Asiakastyytyväisyyden ohella myös asiakkuudenhallinnalla on tärkeä osa yrityksessä. Ilman toimivaa asiakkuudenhallintaa on vaikeaa kehittää yrityksen toimintaa asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden mukaiseksi.

4 Asiakkuudenhallinta

Asiakkuudenhallinnan kehitysmalli on viisivaiheinen

1) lähtötilanteen selvitys
2) tavoitetilan määrittely
3) kehittämisen toteutustapa
4) kehittämistoimet
5) seuranta ja arviointi

Aluksi lähtötilannetta selvitettäessä tavoitteena on selkeyttää nykytila ja tunnistaa mahdolliset kehittämistarpeet. (Mäntyneva 2001:111.)

Kun tarkastellaan asiakkuudenhallinnan kehittämistä yrityksessä, on otettava huomioon **organisatoriset näkökulmat.** Organisatorisesti asiakkuudenhallinnan vaikutukset voidaan jaotella **toiminnallisiin** ja **rakenteellisiin** vaikutuksiin. Tuotteiden ja palveluiden lisämyyntiä tavoitellessaan yrityksen kannattaa hyödyntää asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin liittyvän tiedon lisääntymistä. Organisatorisesti asiakkuudenhallinta lisää yhä enemmän asiakkuuksien korostamista, minkä tulisi näkyä organisaation rakenteessa ja toiminnassa. (Mäntyneva 2001:121.)

Organisaation rakenteen näkökulmasta katsottuna tekijät, jotka liittyvät asiakkuudenhallintaan kohdistuvat useimmiten asiakasvastuun organisointiin ja keskittämiseen organisaation sisällä. Asiakasvastuulle on annettu yhä enemmän huomiota. Käytännössä se tapahtuu tuotevastuun kustannuksella. Yritykset ovat sellaisessa murrosvaiheessa, jossa tuotepainotteisuudesta siirrytään asiakaspainotteisuuteen, mikä näkyy organisaatioiden rakenteissa. Asiakasvastuuta ei kannata kohdentaa kaikkiin asiakkuuksiin, koska se ei ole kustannusvaikutusten takia mielekästä. Siksi yrityksissä työskentelevät asiakasvastuussa olevat henkilöt keskittyvät usein tärkeimpiin asiakkuuksiin. Asiakasvastuun ja asiakassuhteiden hoitoon kohdistuvan osaamisen keskittäminen organisaation sisällä vaikuttaa myös organisaation rakenteeseen.(Mäntyneva 2001:122.)

Jotta asiakkuudenhallintaan liittyvät tavoitteet voidaan realisoida, yrityksen tulee muuttaa **toimintatapaansa**. Voidaan olettaa että asiakkuudenhallinta muuttaa markkinoinnin ja myynnin sisältöä. Asiakkuudenhallinnan yhteydessä tehtävä asiakkuuksien taloudellinen ryhmittely lopettaa asiakkuuksien keskimääräistämisen, mikä näkyy siten että markkinointia suunnataan eri kohderyhmille. Kun yritys pyrkii lähestymään asiakkaita eri kanavien kautta on syytä pyrkiä kanavaharmoniaan, eli siihen että

asiakas näkyy yritykselle ja yritys asiakkaalle samanlaisena riippumatta siitä, mitä kanavaa hän käyttää. (Mäntyneva 2001: 122.)

Jotta kanavaharmonia saavutettaisiin, kaikkia markkinoinnin ja myynnin aktiviteetteja on syytä pyrkiä toteuttamaan yhdenmukaisesti kanavasta riippumatta. Yksittäiset markkinointitoimenpiteet muuttuvat laajoista kertaluonteisista kampanjaprojekteista jatkuviksi pieniksi ja tarkasti kohdennetuiksi prosesseiksi. (Mäntyneva 2001:123.)

Asiakkuudenhallinta muuttaa myös osaltaan organisaation johtamisprosesseja. Vaikka yritys tarvitsee selviä tavoitteita, niin se tarvitsee myös resursointia asiakkuuksien hankkimiseksi, säilyttämiseksi ja arvon maksimoimiseksi. Tässä yhteydessä asiakkuuksiin, kanaviin ja tuotteisiin liitettävät mittarit voivat helpottaa johtamista ja tavoitteiden sisäistämistä koko organisaatiossa.
(Mäntyneva 2001:123.)

5 Palvelu

Palvelu-sanalla on useita merkityksiä palvelusta palveluun tuotteena. Näkymättömiä palveluita ovat hallinnolliset palvelut; kuten laskutus ja valitusten käsittely, ja ne mielletään käsittelytapansa vuoksi yleensä ongelmiksi eikä palveluiksi. Hallinnolliset palvelut tarjoavat runsaasti kilpailuetumahdollisuuksia organisaatioille, jotka oppivat kehittämään ja käyttämään hyväkseen näitä ”näkymättömiä palveluja”. Palveluun sisältyy yleensä jonkinlaista vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa. Kuitenkaan aina asiakas ei ole henkilökohtaisesti vuorovaikutuksessa palveluyrityksen kanssa. Palveluita on mahdotonta määritellä, mutta niillä on yhteisiä piirteitä; useimmilla palveluilla on kolme peruspiirrettä

- Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista eivätkä asioista.
- Palvelut tuotetaan ja kulutetaan jossain määrin samanaikaisesti.
- Asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin jollakin tavalla.
  (Grönroos 2003:78.)

Palvelujen tärkein piirre on niiden prosessiluonne. Palvelut ovat useista eri toiminnoista muodostuvia prosesseja, joissa käytetään monia erilaisia resursseja, kuten ihmisiä. Palveluita tuotettaessa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, jotta häntä voidaan palvella mahdollisimman yksilöllisesti hänen tarpeidensa mukaan.
(Grönroos 2003:81.)

Palvelun kuluttaminen tarkoittaa prosessin eikä lopputuloksen kuluttamista. Kuluttaja kokee palveluprosessin osaksi palvelun kulutusta; hän ei koe kuluttavansa vain prosessin lopputulosta, niin kuin konkreettisten tuotteiden kohdalla on totuttu ajattelemaan. Kun asiakkaat kuluttavat palveluja, he kokevat aina jollain tasolla palvelun tuottamisen prosessin ja osallistuvat siihen. Kulutusprosessi johtaa asiakkaan saamaan lopputulokseen, joka syntyy palveluprosessin tuloksena. Tämän takia palveluprosessin kulutus on ratkaisevan tärkeä lenkki palvelukokemuksessa. (Grönroos 2003:86.)

Asiakas ei ole ainoastaan palvelun vastaanottaja, vaan osallistuu palveluprosessiin (Kuvio 2) myös tuotantoresurssina. Tämän takia palveluja ei voi varastoida samoin kuin konkreettisia tuotteita. Vaikka palveluja ei voida varastoida, asiakkaita voi koettaa pitää varastossa. Aineettomuus on usein palvelun tärkein ominaisuus. Palvelu koetaan useimmiten subjektiivisesti. Asiakkaan on usein vaikea arvioida palvelua, koska se on hyvin abstrakti. Asiakkaan saama palvelu ei ole koskaan sama kuin toisten asiakkaiden saama palvelu, vaikkakin palvelu on aivan sama. Palvelujen heterogeenisuus aiheuttaa palvelujen johtamiselle vaikea ongelman: miten voi pitää asiakkaille tuotetun ja tarjotun palvelun koetun laadun tasaisena. (Grönroos 2003:83.)

Palveluiden markkinoinnin ytimenä on saada palvelun tuotantoprosessi ja kulutusprosessi vastaamaan toisiaan niin hyvin, että kuluttajat kokevat hyvän palvelun laadun ja arvon, ja haluavat jatkaa suhdettaan palveluita tarjoavaan yritykseen. Palveluiden markkinoinnissakin on sillanrakentamisen luonteisia piirteitä. Markkinatutkimuksia tarvitaan vieläkin, sekä toimenpiteitä, joilla pyritään herättämään mahdollisten asiakkaiden kiinnostus yritystä ja sen tarjoomia kohtaan ja saada heidät kokeilemaan palvelua. (Grönroos 2003:87.)

Palvelujen kulutuksen ja tuotannon asiakkaille näkyvät osuudet vaikuttavat olennaisesti asiakkaiden palvelusta saamaan kokemukseen sekä heidän pitkäaikaiseen ostokäyttäytymiseensä. Palveluyrityksen pitkän aikavälin menestys edellyttää asiakaskeskeisiä palveluprosesseja. Jos asiakas on sitä mieltä, että palveluprosessi on puutteellinen, mikään markkinoinnin keino tai edes palveluprosessin laadukkaat lopputulokset eivät saa asiakasta säilymään yrityksen asiakkaana, jos hän löytää paremman tarjoajan. (Grönroos 2003:88.)

Asiakkaan tarpeet ja odotukset ovat usein palveluprosessin alkuvaiheessa osittain hämärän peitossa. Yritys ei tiedä mitä resursseja palveluprosessissa tarvitaan ja kuinka paljon ja millaisina yhdistelminä niitä tulisi käyttää. Esimerkiksi asiakkaalle toimitetun laitteen huoltovaatimukset voivat vaihdella; asiakasyritysten henkilöstön koulutus on erilainen ja tarve käsitellä reklamaatioita vaihtelee. Yrityksen pitää siis mukauttaa resursseja ja niiden käyttötapoja tilanteiden vaihtuessa. (Grönroos 2003:91.)

Prosessin kulutuksessa ei voi olla ennalta tuotettua tuotetta eli valmiiksi tuotettujen ominaisuuksien ryhmää. Etukäteen on mahdollista miettiä vain palvelukonsepteja, valmistella palveluprosessia ja tuottaa joitakin palvelujen osia. Monissa palvelutilanteissa palveluprosessiin kuuluu olennaisina osina myös fyysisiä tuotteita. Nämä tuote-elementit voidaan tuottaa etukäteen tai ne voidaan tuottaa osittain etukäteen ja osittain tilauksen jälkeen. Näillä fyysisillä tuotteilla ei ole merkitystä, jos ne eivät sovi palveluprosessiin. Ne ovat yksi resurssilaji, ja kaikki resurssilajit tarvitsee yhdistää, jotta saadaan aikaiseksi toimiva palveluprosessi. (Grönroos 2003:92.)

Resurssien yhdistelmä tuottaa asiakkaille arvoa, kun resursseja käytetään heidän ollessaan läsnä ja vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Vaikka palveluyrityksillä on tavoitteenaan tehdä käytettävissä olevista resursseista tuotteita, ne kykenevät saamaan valmiiksi vain vakioidun suunnitelman, jonka mukaan resursseja käytetään yhtäaikaisesti toteutuvassa tuotanto- ja kulutusprosessissa. Asiakkaan kokema arvo ei perustu ennalta tuotettuun ominaisuuspakettiin, vaan resurssien asiakaslähtöiseen, asiakkaan tekemään uhraukseen tai panostukseen suhteutettuun hallintaan. (Grönroos 2003:92.)

Yrityksellä saattaa vieläkin olla keskitetty markkinointi- ja myyntihenkilöstö (kokopäiväiset markkinoijat), mutta tähän ryhmään eivät sisälly kaikki yrityksen markkinoijat ja myyjät. Palveluyrityksellä on yleensä suoria kontakteja asiakkaisiinsa, ja se voi saada tietoa kustakin asiakkaastaan. Tämä on hyödyllistä, koska asiakkaat haluavat entistä yksilöllisempää kohtelua. (Grönroos 2003:92.)

Kuvion 2 resurssit on jaoteltu viiteen ryhmään: henkilöstö, tekniikka, tietämys, asiakkaan aika ja asiakas. Useat yritystä edustavat ihmiset tuottavat asiakkaille arvoa monissa palveluprosesseissa, kuten toimituksissa, valitusten käsittelyssä ja myyntitoiminnoissa. Näitä asiakaspalvelutehtävissä toimivia työntekijöitä voi kutsua osa-aikaisiksi markkinoijiksi. Heitä on useissa palveluyrityksissä enemmän kuin kokopäiväisiä markkinoijia. Heillä on asiakaskontakteja hetkinä, jolloin palvelu tuotetaan asiakkaalle yhdessä asiakkaan kanssa. Kokopäiväisillä markkinoijilla ei yleensä ole tällaisia kontakteja.
(Grönroos 2003:92.)

Osa-aikaisten markkinoijien lisäksi asiakkaan kokemaan laatuun ja arvoon vaikuttavat toisetkin resurssit. Tällaisiä resursseja ovat tekniikat, työntekijöiden teknisiin ratkaisuihin sisältyvä tietämys ja yrityksen tapa hallita asiakkaan aikaa. Palveluprosessiin sisältyviä fyysisiä tuotteita voidaan pitää teknisinä resursseina. Arvoa tuottavina resursseina toimivat myös asiakkaat tai organisaatiotaan edustavat käyttäjät. Asiakkaiden oma panos teknisen ratkaisun suunnittelun viimeisiin vaiheisiin saattaa olennaisesti vaikuttaa heidän kokemaansa arvoon.
(Grönroos 2003:92.)

Asiakkaiden pulmiin tuotetaan prosessin kulutuksessa ratkaisut käyttämällä hyvän palvelun laadun ja arvon saavuttamiseksi tarvittavia resursseja. Lisäksi yrityksellä pitää olla osaamista, jotta se kykenee hankkimaan ja kehittämään tarvittavia resursseja sekä hallitsemaan ja toteuttamaan palveluprosessia siten, että jokainen asiakas saa haluamaansa arvoa. Yritys tarvitsee ohjausjärjestelmää resurssien yhdistämistä ja palveluprosessien hallintaa varten. Resurssien hallintaa ja toteuttamista kutsutaan vuorovaikutteiseksi markkinoinniksi.
(Grönroos 2003:93.)

Myynnissä ja ulkoisessa markkinoinnissa annetut lupaukset täytetään käyttämällä resursseja. Perinteinen tuotekehitys ei takaa sopivien resurssien saamista, koska palveluprosessissa tarvitaan isoa osaa yrityksen toiminnoista. Lupausten täyttämisen takaamiseksi tarvitaan jatkuvaa resurssien kehittämistä, sisäistä markkinointia ja yrityksen osaamisalueiden ja resurssirakenteen jatkuvaa kehittämistä.
(Grönroos 2003:93.)

Kuvio 2: Palvelun markkinointikolmio (Grönroos 2003:91.)

5.1 Palvelun laatu

Palvelun laatu on yksi palveluyrityksen tärkeimmistä kilpailukeinoista. Laatu- käsitteen sisältö vaihtelee sen mukaan mistä suunnasta sitä tarkastelee. Laatua voi tarkastella henkilöistä, tuotteista, asiakkaiden arvoista, tuottamisprosesseista ja käyttäjistä käsin. Lehtinen ja Lehtinen (1982)[1] erottivat palvelun laadun kolmeen osaan: fyysinen laatu, korporatiivinen laatu ja interaktiivinen laatu. (Kuusela 1998:120.)

Fyysinen laatu syntyy siitä millainen kuva asiakkailla on yrityksen fyysisistä resursseista ja millaisiksi he kokevat ne. Näitä resursseja ovat esimerkiksi palvelutilat ja työvälineiden sekä varusteiden taso.
Korporatiivinen laatu on asiakkaiden mielikuva yrityksestä ja sen kyvystä palvella. Tätä laadun osatekijää asiakkaat arvioivat jo ennen varsinaista palvelutapahtumaa. Palvelutapahtuman aikana korporatiivinen laatu vahvistuu tai heikkenee. **Interaktiivinen laatu** liittyy itse palvelutapahtumaan ja vuorovaikutukseen palveluhenkilöstön ja palvelulaitteiden kanssa. (Kuusela 1998:120.)

Grönroos (1984) on todennut laadun koostuvan teknisestä ja toiminnallisesta laadusta. Teknisen laadun osatekijöitä ovat tekniset ratkaisut, atk-järjestelmät ja asiat jotka tekevät palvelutilanteen mahdolliseksi. Teknisessä laadussa esille tulee palvelutapahtuman tekninen toteuttaminen ja palveluprosessien lopputulos. Tämä näkökulma painottaa palvelun lopputulosta. (Kuusela 1998:120.)

Toiminnalliseen laatuun vaikuttavat henkilöstön käyttäytyminen, palvelualttius ja toiminta, henkilöstön ulkoinen olemus ja ilmapiiri työpaikalla.

[1] Alkuperäinen lähde: Lehtinen, J.R. and U. Lehtinen 1982. ”Service quality: a study of quality dimensions,” unpublished paper, Helsinki: Service Management Institute

Tässä näkökulmassa painotetaan palvelun toteutustapaa ja laatu syntyy palvelun toteuttamisen aikana. Toiminnallisella laadulla arvioidaan palveluprosessien laatua. (Kuusela 1998:120.)

Palvelun toteuttamisessa on asioita, joita tehdään kun asiakkaat eivät ole läsnä. Näkymättömät palveluprosessien osat ja henkilöstön toimintapa kuuluvat toiminnalliseen laatuun. Teknistä laatua on helppo mitata toisin kuin toiminnallista laatua, koska sen osatekijät ovat useimmiten psykologisia ja tilannesidonnaisia. (Kuusela 1998:121.)

Palvelun kokonaislaatu muodostuu palveluprosessin ja palvelun teknisen lopputuloksen yhteisvaikutuksesta, siten että laatukokemukset suodattuvat palvelun tarjoajan yrityskuvan läpi. Yrityskuvan ollessa huono, se voi vaikuttaa heikentävästi kokonaislaatuun, yrityskuvan ollessa hyvä, pienet laatuvirheet voidaan antaa anteeksi. (Kuusela 1998:121.)

Henkilökohtaiset palvelunäkemykset ja – kokemukset määräävät miten laatu koetaan. Laadun kokeminen vaihtelee hyvin paljon asiakkaiden kesken, koska heillä on erilaiset odotukset. Palveluodotuksiin vaikuttavat aiemmat palvelukokemukset, markkinointiviestintä, asiakkaiden tarpeet ja yrityskuva. Asiakkaille ei kannata luvata liikoja, vain se mitä pystytään toteuttamaan, sillä se lisää palvelun laatua. Laatu on usein tilannesidonnaista; kiire, sosiaalinen paine ja palvelun välitön tarve vaikuttavat palveluodotuksiin. Jos on kiire, arvostaa eniten palvelunopeutta ja muut asiat ovat silloin vähemmän tärkeitä.
(Kuusela 1998:122.)

5.2 Palvelun laadun osatekijät

Yleisin malli palvelun laadun osatekijöistä on Parasuraman-Zeithaml-Berryn 1985 kehittämä SERVQUAL -malli[2], jonka mukaan palvelun laatuun keskeisesti vaikuttavia osatekijöitä ovat seuraavat:

-**palvelun luotettavuus** (johdonmukainen ja luotettava toiminta)
-**reagointialttius** (työntekijöiden halu ja alttius palvella)
-**pätevyys** (palvelutapahtumassa tarvittavien tietojen ja taitojen hallinta)
-**saavutettavuus** (yhteydenoton mahdollisuus ja helppous)
-**kohteliaisuus** (käytöstavat, asennoituminen, huomaavaisuus, ystävällisyys)
-**viestintä** (asiakkaan kuunteleminen, ymmärtäminen ja kielenkäyttö)

[2] Parasuraman, A., V.A. Zeithaml and L.L. Berry (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*,49(4), 41-50.

-**uskottavuus** (luottamus, rehellisyys, ja asiakkaan etujen mukainen toiminta)
-**turvallisuus** (palvelutapahtumaan ei liity vaaroja, riskejä tai epäilyttävää toimintaa)
-**asiakkaan tunteminen ja ymmärtäminen** (asiakkaan tarpeiden tiedostaminen)
-**fyysinen palvelu** (toimitilat, tekniset resurssit, henkilöstön ulkoasu ja muut asiakkaat)
(Kuusela:1998:128.)

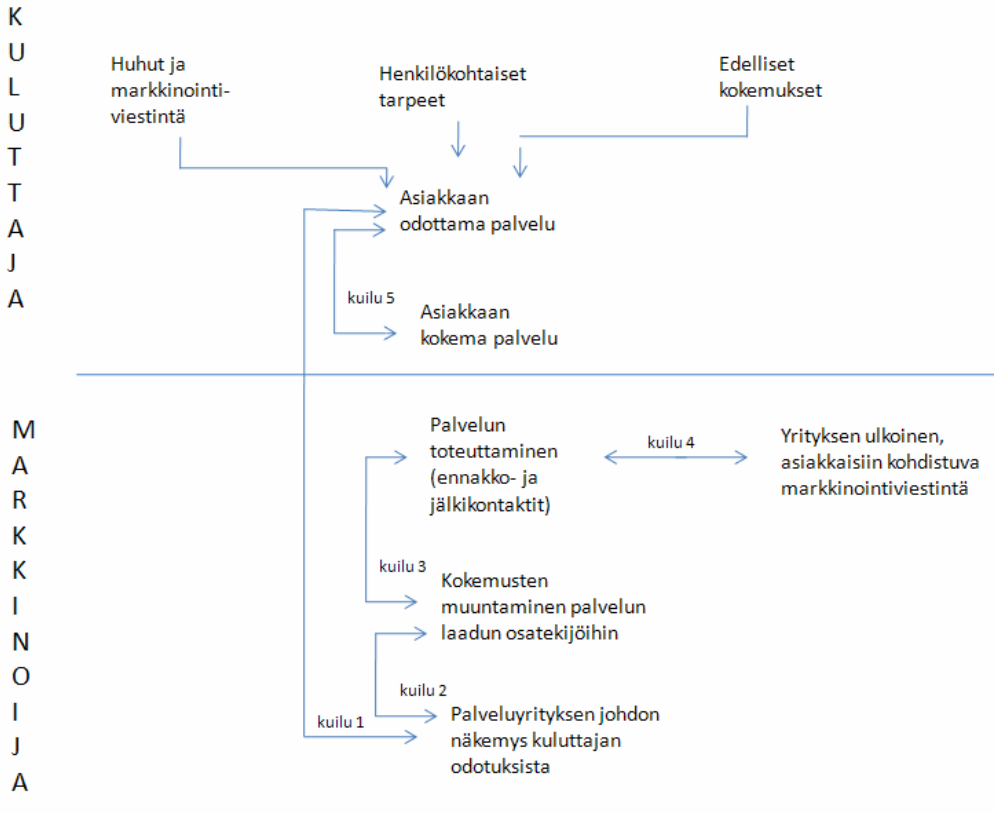
Aluperäisen mallin 10 osatekijää karsittiin viiteen osatekijään. SERVQUAL perustuu näihin viiteen osatekijään, jotka ovat konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia. Konkreettinen ympäristö liittyy palveluympäristön käyttämien toimitilojen, laitteiden ja materiaalien miellyttävyyteen sekä asiakaspalvelijoiden ulkoiseen olemukseen. Luotettavuus tarkoittaa, että palveluyritys tarjoaa heti ensimmäisestä kerrasta lähtien täsmällistä ja virheetöntä palvelua. Reagointialttius tarkoittaa, että yrityksen työntekijät ovat halukkaita auttamaan asiakkaita, vastaamaan heidän pyyntöihinsä, kertomaan asiakkaille, milloin palvelu annetaan, ja palvelemaan heitä välittömästi. Vakuuttavuudella pyritään siihen että työntekijöiden käyttäytyminen saa asiakkaat luottamaan yritykseen ja tuntemaan olonsa turvalliseksi. Empatialla tarkoitetaan, että yritys ymmärtää asiakkaiden ongelmia, toimii heidän etujensa mukaisesti ja kohtelee heitä yksilöinä ja että aukioloajat ovat sopivat. Edellä mainittujen viiden osa-alueen lisäksi menetelmä perustuu asiakkaiden palvelua koskevien odotusten ja heidän siitä saamiensa kokemusten vertailuun. (Grönroos 2003:117.)

SERVQUAL- mittarin asteikkoa tulisi soveltaa harkitusti ja sen osa-alueita ja attribuutteja tulisi miettiä etukäteen ennen mittarin käyttöönottoa. Palvelut ovat keskenään erilaisia kuten markkinat ja kulttuuriympäristötkin. Alkuperäiseen attribuuttijoukkoon on joskus tarpeen lisätä jotain tai poistaa siitä jotain, jotta ne sopivat kulloiseenkin tilanteeseen. (Grönroos 2003:118.)

5.3 Palvelun laadun kuiluanalyysi

Palvelun kuiluanalyysin tarkoitus on kartoittaa palvelun laadun osatekijöitä ja arvioida palvelun laadun ongelmakohtia. Laatu on hyvä silloin kun se vastaa asiakkaan odotuksia. Kun asiakkaat eivät ole tyytyväisiä, laatu on huono. Näin syntyy laatukuilu. (Kuusela 1998:123.)

Laatukuiluja voi muodostua monessa tilanteessa. Yrityksen johto ei tiedosta asiakkaiden palveluodotuksia ja asiakkaiden palveluodotukset eivät vaikuta yrityksen palvelustandardeihin, toimintatapaan ja palvelun toteutukseen. Palveluyritys voi viestiä tarjolla olevista palveluistaan puutteellisesti ja lopulta toteutunut palvelu ei vastaa odotuksia. (Kuusela 1998:123.)



Kuvio 3: Palvelun laadun kuilumalli (Kuusela 1998:124.)

Laatukuiluja (Kuvio 3) voi syntyä useasta eri syystä ja seuraavaksi niitä yksityiskohtaisemmin tarkasteltuna.

1) Johdon näkemyksen kuilu

Tällainen kuilu syntyy, kun johto tiedostaa asiakkaiden laatuodotukset puutteellisesti ja/tai asiakaspalautteen avulla ei kehitetä yrityksen toimintaa. Tähän laatukuiluun vaikuttaa yleensä tiedonpuute, puutteellinen tiedonkulku tai tiedon väärä tulkinta. Tätä kuilua voidaan pienentää markkinointitutkimuksella, yrityksen ja asiakkaiden välisellä vuorovaikutuksella ja asiakaspalautteella. Kun tunnetaan paremmin eri asiakasryhmien erilaiset palveludotukset ja keskitytään jokaiseen palvelutilanteeseen, virheelliset näkemykset asiakkaiden näkemyksistä vähenevät. (Kuusela 1998:125.)

Useissa yrityksissä olemassa olevia asiakkaita palvellaan rutiinilla ja huomio kiinnitetään uusiin asiakkaisiin. Palveluhenkilöstön tulisi suhtautua aidosti ja keskittyä jokaiseen palvelutilanteeseen, jotta asiakassuhde vahvistuisi ja jatkuisi edelleen. Johdon virheelliset näkemykset laadusta voivat syntyä myös johdon puutteellisesta halusta ja kyvystä kuunnella henkilökunnan mielipiteitä ja ehdotuksia sekä tiedon suodattumisesta yrityksen organisaatiossa. (Kuusela 1998:125.)

2) Laatuerittelyjen kuilu

Yrityksen sisäinen toimintatapa ei ole automaattisesti yhdenmukainen johdon laatuodotusten tai asiakkaiden palveluodotusten kanssa. Odotusten ja yrityksen palvelustandardien välinen laatuerittelyjen kuilu syntyy, kun valitaan väärät palvelustandardit ja tavat suunnitella palveluja, tai kun laatua ei ole määritelty riittävän tarkasti. Kuilu johtuu suunnitteluvirheistä, suunnittelun huonosta johtamisesta, tavoiteasettelun puutteesta, johdon tuesta suunnittelulle ja johdon välinpitämättömästä suhtautumisesta. Suunnittelu voi olla liian sattumanvaraista ja yrityskeskeistä. (Kuusela 1998:126.)

Kuilu voi syntyä myös jos yrityksellä ei ole taloudellisia tai muita resursseja vaikuttaa palvelun laatuun. Tämän kuilun merkitystä ja vaikutuksia voidaan pienentää asiakkaiden odotusten perusteella kehitettävillä laatustandardeilla, sitomalla palvelun laatu osaksi johtamisen arkipäivää, sekä laatupainoitteisella kehittämistoiminnalla.(Kuusela 1998:126.)

Palvelun laatustandardit voivat olla laadullisia ja määrällisiä. Laadun toteutumisen perusedellytyksiä ovat yrityksen johdon sitoutuminen laadun välttämättömyyden huomioonottamiseen ja korostamiseen. Laatu on asia, jota pitää johtaa. (Kuusela 1998:126.)

3) Palvelun toimituksen kuilu

Kuilu syntyy kun palvelua ei tehdä palvelustandardien mukaisesti, ja silloin kun laatuajattelua ei noudateta palvelujen tuottamisprosesseissa. Kuilu johtuu puutteellisesta henkilöstöpolitiikasta, ongelmista yhteensovittaa palvelujen kysyntä ja tarjonta sekä kun asiakkaiden rooli ymmärretään puutteellisesti. Työntekijät sitoutuvat vain pintapuolisesti laadun ylläpitoon ja kehittämiseen, koska heikon johtamisen takia laatua pidetään liian monimutkaisena. (Kuusela1998:126.)

Tämän laatukuilun merkitystä voidaan vähentää henkilökunnan valinnalla, selkeällä vastuunjaolla, kehittyneellä palkitsemisjärjestelmällä, organisaation sisäisten vuorovaikutustaitojen kehittämisellä, ryhmätyöllä ja hyvällä asiakaspalveluvälineistöllä. (Kuusela1998:126.)

Palvelun laatuongelmia syntyy myös, kun palvelun kysyntää ja tarjontaa ei osata sovittaa yhteen. Kiireisinä aikoina on odotettavissa enemmän laatuongelmia kuin hiljaisina. (Kuusela1998:126.)

Laatuongelmia voi aiheutua myös, jos markkinoinnin kilpailukeinoja käytetään yksipuolisesti. Yritykset voivat esimerkiksi luottaa alhaisen hinnan merkitykseen liikaa. Pitkäaikaisten ja jatkuvien asiakassuhteiden edellytyksenä on palveluyrityksen kokonaisvaltainen kehittäminen asiakkaiden toiveiden perusteella. Laatuongelmia syntyy myös silloin, kun asiakkaiden rooli on epäselvä. Heidän vaikutuksensa palvelujen tuottamisessa voi jäädä vähäiseksi. (Kuusela1998:126.)

Laatuongelmia voi syntyä myös asiakkaiden keskinäisen vuorovaikutuksen ja sen kautta syntyvien odotusten kautta. Asiakkaat kertovat mielellään palvelusta tutuilleen, ja jos on odotellut palvelua kauan, ehtii kertoa mielipiteitään useammille ja nämä ovat yrityksen kannalta useimmiten negatiivisia. (Kuusela1998:126.)

4) Markkinointiviestinnän kuilu

Kuilu muodostuu, kun annetaan ylisuuria lupauksia. Yleensä markkinointiviestinnässä luvataan enemmän kuin mitä pystytään todellisuudessa tarjoamaan. Mainostoimistot saattavat suunnitella yrityksen mainontaa tutustumatta huolellisesti yrityksen toimintaan ja mahdollisuuksiin. (Kuusela 1998:127.)

Käytännössä ylisuuria odotuksia luodaan mainonnan avulla sekä asiakaspalvelijoiden katteettomilla lupauksilla. Myyntitilanteessa myyjät saattavat lupailla yhtä sun toista ylimääräistä, mikä ei ole välttämätöntä. Lupausten lunastaminen voi olla monimutkaista jälkeenpäin. Liiallisista ja katteettomista lupauksista pidättäytyminen edistää palveluyritysten laatuajattelua. (Kuusela 1998:127.)

Lupausten lunastaminen on palveluyrityksissä yksi laatuun liittyvä vaikutuskeino. Asiakkaiden palveluodotuksiin voidaan vaikuttaa ja niitä voidaan johtaa. Tavoitteena on saada aikaan totuutta lähellä oleva kuva odotettavissa olevasta palvelusta. (Kuusela 1998:127.)

Yrityksen johdon, työnjohdon ja henkilöstön välinen tiedonkulku voi olla puutteellista. Asiakaspalvelusta ja myyntihenkilöstöstä annettu palaute välittyy huonosti johdolle ja yrityksen mainontaa ja markkinointiviestintää toteutetaan irrallisina. On mahdollista että yrityksen eri osastot noudattavat eri viestintästrategioita. Se näkyy helpoimmin yksikkökohtaisena, erinäköisinä esitteinä. (Kuusela 1998:127.)

Yrityskuva luo palvelun laadusta odotuksia, jotka realisoituvat tai eivät realisoidu palvelun kulutusvaiheessa. Asiakkaat käyttävät yrityksen taloudellista menestystä pohjana kun he arvioivat yrityksen tarjoamia pal-

veluja. Esimerkiksi yrityksen hyvä taloudellinen tila viestittää markkinoille kuvaa vakaudesta, ja helpottaa tuotteen tai palvelun hyväksymistä asiakkaiden keskuudessa. (Kuusela 1998:127.)

Markkinointiviestinnän kuilun muodostuminen mainonnan kautta Saimapeoplen toimintaan on melko epätodennäköistä, koska yritys käyttää oman konsernin Saimamedia mainostoimistoa. Tiiviin yhteistyön vuoksi mainostoimisto tuntee Saimapeoplen eikä markkinoida ylisuuria lupauksia. Kuilu saattaa muodostua rekrytointikonsultien luvatessa jotain mihin ei todellisuudessa ole riittäviä resursseja.

Yrityksen kannattaa tehdä palvelustaan erilainen kuin kilpailijoilla, jotta se erottuu joukosta. Peruspalveluiden lisäksi kannattaa tarjota jotakin ainutlaatuista kokemusta tai lisäpalvelua, joka on hyvä kilpailuvaltti. Asiakas on aina valmis kokeilemaan jotain uutta ja ainutlaatuista, joten lisäpalveluiden tarjoaminen tuottaa yritykselle kilpailuetua. Asiakas menee usein siihen yritykseen missä samalla rahalla saa enemmän palvelua.

5) Palvelun laadun kuilu

Viides kuilu syntyy kaikkien neljän edellä mainitun kuilun yhteisvaikutuksesta. Asiakkaan odotukset ja havainnot palvelun laadusta johtuvat organisaation neljästä kuilusta. Jokainen neljästä organisaatiokuilusta (1-4) vuorostaan muodostuu osatekijöistä, jotka yhdistetään kuiluun viisi. Kuilu syntyy kun asiakkaan kokema palvelu ei vastaa hänen odottamaansa palvelua.
(Zeithaml & Berry 1990:130.)

Laadukkaan palvelun lisäksi yrityksen tulee keskittyä kilpailuun. Kilpailu on tärkeä tekijä yrityksen menestymisen kannalta. Kun kilpailussa menestyy, luultavasti koko yrityksellä menee hyvin.

6 Kilpailu

Yksi tärkeimmistä yritysympäristön tekijöistä on kilpailu. Usein markkinoilla on kysyntää, mutta kilpailu on kovaa eikä siinä ole tilaa uudelle yritykselle, jos se ei kykene löytämään etuutta muihin yrityksiin nähden. Markkinoilla ei ole tarkoitus olla kaikille mieluinen, vaan löytää oma erkoistumisalue ja lähtökohta kilpailuedun rakentamiselle.
(Bergström &Leppänen 2003:72.)

Erikoistumisaluetta tarkasteltaessa puhutaan markkinaraosta, joka tarkoittaa markkinoilla olevaa asiakasryhmää, jonka tarpeet yritys haluaa tyydyttää. Onnistuneilla ratkaisuilla yritys voi saavuttaa huomattavan kilpailuedun havaitessaan tällaisen markkinaraon.
(Bergström &Leppänen 2003:72.)

6.1 Kilpailun tyypit

Kilpailun tyyppejä on kolmea erilaista; monopoli, oligopoli ja polypoli. Monopolissa on yksi yritys, jolla on suuri toimintavapaus ja sen tuotteet ovat korvaamattomia. Oligopolissa markkinoilla on harvoja yrityksiä, joilla on samanlaisia tai erilaistettuja tuotteita. Polypolissa yrityksiä toimii samoilla markkinoilla paljon, joten niiden toimintavapaus on pieni ja tuotteet samanlaisia tai erilaisia. Saimapeople toimii heterogeenisessa polypolissa, sillä henkilöstöpalvelualan yrityksiä on runsaasti ja niiden tuotteet ovat erilaistettuja.
(Bergstöm&Leppänen 2003:75.)

Kilpailun tyyppejä tarkasteltaessa selvitetään
- kilpailevien yritysten lukumäärä, koko ja sijainti alalla
- kilpailevien yritysten tarjoamien tuotteiden heterogeenisuus (tuotteet erilaisia tai erilaistettuja) tai homogeenisuus (tuotteet samanlaisia)
- yritysten kilpailuedut ja kilpailukeinojen käyttö
- kilpailun vapaus ja uusien yritysten pääsy markkinoille.
  (Bergstöm&Leppänen 2003:75.)

Yrityksillä on sitä suurempi vapaus markkinoilla, mitä erilaisempia kilpailevat tuotteet ovat. Siksi yritykset erilaistavat tuotteensa. Täydellisen kilpailun tilannetta ei ole, jossa markkinoilla olisi paljon yrityksiä, joilla on täysin samanlaiset tuotteet.
(Bergstöm&Leppänen 2003:75.)

6.2 Kilpailijaseuranta

Kilpailijaseurannassa on tärkeää määritellä pahimmat kilpailijat eli avainkilpailijat sekä omalta toimialalta että muilta toimialoilta, joiden tuotteet tyydyttävät samoja asiakkaiden tarpeita. Pitkällä aikavälillä pitää seurata kilpailu- ja markkinatrendejä. Muutokset tapahtuvat nopeasti, mutta niihin voi varautua hankkimalla tietoa seuraavista asioista

- kilpailijoiden kohdemarkkinat ja asiakkaat
- kilpailijoiden käyttämät kilpailukeinot kohdemarkkinoilla
- markkinaosuudet, kilpailuedut, kilpailuroolit
- kilpailijoiden imagot markkinoilla
- kilpailijoiden taloudellinen asema
- kilpailijoiden resurssit
- kilpailijoiden päämäärät ja strategiat
  (Bergström&Leppänen 2003:79.)

Tietoa kilpailijoista voi hankkia julkisista lähteistä (vuosikertomukset, uutispalvelut, lehdet) sekä epävirallisia kanavia käyttäen. Epävirallisia tietolähteitä ovat henkilökontaktit, omat työtoverit ja asiakkaat. Mitä suurempi yritys on, ja mitä kilpailummilla markkinoilla se toimii, sitä tärkeämpää yrityksen on luoda kilpailijaseuranta. (Bergström&Leppänen 2003:79.)

6.3 Kilpailun luonne

Kilpailun luonteella tarkoitetaan alan kilpailun yleisilmettä, onko se aggressiivista vai rauhallista. Yrityksillä saattaa olla erilaisia kilpailurooleja, joiden mukaan määräytyvät käytettävissä olevat kilpailustrategiat, joita ovat markkinajohtaja, haastaja, jäljittelijä ja erikoistuja. (Bergström&Leppänen 2003:76.)

Markkinajohtajalla on suurin markkinaosuus sekä hyvä imago ja tunnetut tuotemerkit. Ylivoimainen markkinajohtaja on sellainen, jonka myyntivolyymi ja imago eroavat huomattavan paljon kilpailijoista. **Haastaja** on yritys, jolla on näkyvä ja hyökkäävä markkinointitapa. Haastaja on usein myös iso uhka markkinajohtajalle. (Bergström&Leppänen 2003:76.)

Jäljittelijän rooli on jäykkä: se ei yleensä pysty vastaamaan kilpailuun ja siltä puuttuu omaleimaisuus toiminnastaan. Siitä tulee helposti markkinoilla häviäjä, jos se ei pysty alhaisemmilla kustannuksilla ja hinnoilla saamaan ostajia omakseen. (Bergström&Leppänen 2003:76.)

Erikoistuja on yritys, joka panostaa kapeaan markkinarakoon ja omaleimaisuuteen. Kun yritys löytää markkinoilta pienen segmentin, jonka tarpeet se tuntee, se voi siihen keskittymällä saavuttaa vankan aseman kyseisessä erikoisryhmässä. Erikoistujasta voi tulla vaarallinen haastaja, jos se saavuttaa hyvän aseman markkinoilla ja kykenee laajentamaan toimintaansa alkuperäisen asiakasryhmänsä ulkopuolelle.
(Bergström&Leppänen 2003:76.)

Saimapeople on erikoistujan roolissa, koska se keskittyy ainoastaan teollisuus- ja toimihenkilösektoreille, joiden vaatimukset se tuntee. Saimapeople on löytänyt itselleen sopivan segmentin ja keskittyy siihen.

6.4 Kilpailuedun merkitys

Yrityksen onnistuminen markkinoilla riippuu paljon kilpailusta, eli mitä kilpailevat yritykset tarjoavat ja mitkä ovat niiden mahdollisuudet sekä uhat ja erityisesti siitä, miten yritys onnistuu olemaan erilainen. Yritys tarvitsee kilpailuedun, eli asiakkaan tulee kokea se paremmaksi kuin muut. Kilpailuetu voi olla **taloudellinen**, jolloin yritys voi kilpailla hinnalla. Taloudellinen kilpailuetu saadaan aikaan kun on alhaisemmat kustannukset, halvemmat ostot ja tehokkaampi toiminta kuin kilpailijoilla. (Bergström&Leppänen 2003:77.)

Kilpailuetu voi olla myös **toiminnallinen**, jolloin yrityksen tuotteiden ominaisuudet ovat ylivoimaisia: materiaalit, ulkonäkö, teho ja suunnittelu ovat esimerkiksi parempia kuin kilpailijoiden tuotteissa. Kolmas kilpailuetu on **imagollinen**, jolloin ostajien mielikuvat yrityksestä tuotteineen ovat korkealla. Tällöin tuotteen merkki, tuotteeseen liittyvä palvelu ja tuotteen maine ovat etusijalla ostajien valitessa tuotteita. (Bergström&Leppänen 2003:77.)

7 Tutkimuksen suunnittelu

Työn aihe tuli toimeksiantajalta Saimapeople Henkilöstöpalveluiden Tampereen toimistolta, joka halusi selvittää mitä asiakkaat odottavat henkilöstöpalvelualalta ja kehittää omaa toimintaansa tulosten pohjalta.

7.1 Tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää henkilöstöpalvelualan palvelutarjontaa aktiivisten ja potentiaalisten asiakkaiden näkökulmasta.

7.2 Tutkimuksen menetelmät

Käytin tutkimuksessa sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivinen tutkimus on menetelmä, jolla halutaan selvittää määriä tai määriä koskevia asioita. Kvalitatiivisten tutkimusten avulla selvitetään käyttäytymisen syitä.
(Lahtinen&Isoviita 1998:114.)

Käytin kysymyslomakkeessa kahta erilaista kysymystyyppiä, strukturoitua sekä avointa. Strukturoitu kysymys tarkoittaa valmiita vastausvaihtoehtoja sisältäviä kysymyksiä. Avoimia kysymyksiä on useita eri tyyppejä. Käytin rajaamatonta avointa kysymystä, jolla halusin saada esille oikeat mielipiteet. Strukturoituja kysymyksiä on helppo tilastollisesti analysoida, joten käytin niitä enemmän. Käytin myös avoimia kysymyksiä, jotta sain kvalitatiivista näkökulmaa.
(Lotti 2001:146.)

Toteutin kyselyn sähköisenä. Valitsin sähköisen kyselyn, koska se on nopea ja vastaukset tallentuvat kätevästi. Sähköinen kysely piti myös kustannukset alhaisina, sillä ei tarvinnut tuottaa yhtään materiaalia missään vaiheessa vaan koko kyselyn pystyi toteuttamaan alkusuunnittelusta tulosten esittämiseen täysin tietokoneella.

WWW-kyselyn edut
- nopeus
- tehokas toteuttaa
- vastauksien kätevä tallennus
- virheiden eliminointi
- tiedon käsittely nopeutuu
- kustannustehokkuus (ei painatus-, postitus- ja käsittelykustannuksia)
  (Sintonen:2003:10-11.)

WWW-kyselyn ongelmat
- Internetin turvallisuus

- edustavan otoksen muodostaminen koko populaatiosta
- tekniset ominaisuudet sisältävät riskejä ja rajoituksia
- Internet-yhteyksien nopeus ja tiedonsiirtokapasiteetti rajoittavat siirrettävien tiedostojen kokoja
- rajoittamaton Internet-otos (kaikille sivuilla kävijöille tarjotaan kyselyä)
  (Sintonen 2003:10.)

7.3 Tutkimuksen toteutus

Lomakkeen alussa on taustakysymyksiä (Liite1), joilla on tarkoitus selvittää yrityksen koko ja paljonko se käyttää rahaa henkilöstöpalvelualan palveluihin. Yrityksen on myös tärkeä tietää mitä kanavia pitkin asiakkaat ovat saaneet tiedon yrityksestä, jotta osataan jatkossa käyttää toimivia markkinointikanavia. Taustakysymyksissä on lisäksi yrityksen henkilöstömäärä, mitä yrityksiä käyttää ja mitä eniten sekä miten tuli käyttämien yritysten asiakkaaksi. Näillä kysymyksillä saadaan selville, mitkä ovat parhaita markkinointikanavia ja ketkä suurimpia kilpailijoita.

Toisessa osiossa tarkastellaan asiakkaiden tyytyväisyyttä henkilöstöalan palveluihin. Tärkein kysymys toimeksiantajalle on, että mitkä kolme asiaa vaikuttavat eniten palveluntarjoajan valintaan. Toiseksi tarkastellaan mitkä sanat kuvaavat parhaiten kutakin yritystä, sekä miten tyytyväinen on käytetyn yrityksen palveluihin. Yhdessä kysymyksessä taustalla on SERVQUAL-menetelmä. Sen avulla kysymyslomakkeeseen valittiin adjektiivit, jotka mittaavat palvelun laadun osatekijöitä. Tärkeää on myös tietää, miten tyytyväisiä asiakkaat ovat rekrytointiprosessin eri vaiheiseen, jotta osataan parantaa oikeassa kohdassa; jos asiakkuuden aikana havaitaan tyytymättömyyttä, siihen osataan puuttua. Halutaan myös tietää, mitä palveluita asiakkaat toivoisivat lisää, jotta voidaan miettiä olisiko niitä syytä tarjota asiakaskunnan lisäämiseksi ja saamaan nykyiset asiakkaat entistä tyytyväisemmiksi.

Kolmantena kohtana on keskitytty tarkastelemaan palveluprosessia. Ensimmäisenä kysytään miten eri henkilöryhmät onnistuivat asiakaspalvelussa, jotta osataan puuttua heikoimpiin kohtiin ja parantaa niitä. Tärkeää on myös tietää, mitä työntekijöitä yritys hankkii rekrytointiyritysten kautta ja miten näiden ryhmien rekrytoinnit ovat kukin onnistuneet. Viimeiset kysymykset ovat avoimia, joilla halutaan saada tutkimukselle laadullista näkökulmaa. Ensimmäinen avoin kysymys tarkastelee, miten asiakkaat kokevat nykyisen alalla olevan palvelutarjonnan; kolme hyvää asiaa ja kolme huonoa asiaa. Viimeiseksi selvitetään vastaako rekrytointiyritysten tarjonta tämän hetken rekrytointitarpeisiin.

7.4 Otantamenetelmä

Otantamenetelmäni oli kokonaisotanta, jota voidaan käyttää kun otantayksiköiden määrä on tiedossa ja kun otantayksiköt ovat numerojärjestyksessä jossakin luettelossa tai rekisterissä. (Lahtinen&Isoviita 1998:57.) Kyselylomake lähetettiin Saimapeoplen asiakasrekisterissä oleville asiakkaille sekä potentiaalisille asiakkaille.

7.5 Aineiston keruu

Lähetin 265 kysymyslomaketta helmikuun 10. vuonna 2008 jolloin annoin vastausaikaa perjantaihin 15.2. saakka. Lähetin kysymyslomakkeet sunnuntai-iltana, koska toimeksiantajan kanssa arvioimme että se on paras aika lähettää lomake, jolloin se odottaa maanantaiaamuna vastaajien sähköpostissa. Torstaihin mennessä vastauksia oli tullut vain vajaat 20, joten laitoin vastaajille muistutuksen kyselystä ja annoin vastausaikaa vielä viikon lisää 22.2. saakka. Muistutuksen avulla sain lisää vastauksia, joten se kannatti.

7.6 Tutkimuksen analysointi

Tutkimuksen tulokset syötin Excelin kautta SPSS-tilasto-ohjelmaan. Laitoin strukturoidut kysymykset SPSS-tilastoohjelmaan ja avoimet kysymykset laitoin Wordiin. Tuloksien vieminen lomake-editorista Excelin kautta SPSS- ohjelmaan, oli aikaavievää ja hankalaa, mutta se oli tulosten analysoinnin kannalta välttämätöntä.

8 Tutkimuksen tulokset

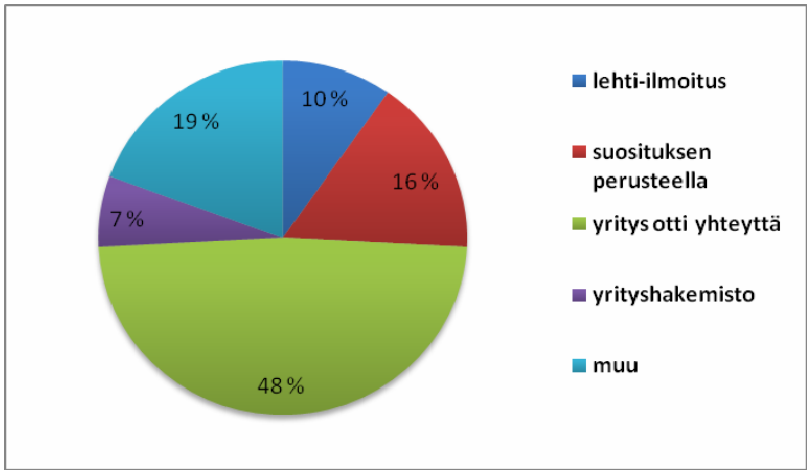
Kyselyyn vastasi 31 ihmistä 265:stä, joten vastausprosentiksi tuli 12. Vastausprosentin alhaisuuteen vaikuttavia syitä ovat samaan aikaan pidetyt Vene-messut, joissa moni vastaaja oli ja heti tämän jälkeen alkava hiihtolomakausi. Lähetin kyselyn ensimmäisen kerran runsas viikko ennen kuin Etelä-Suomessa alkoi hiihtoloma, koska vastaajia oli ympäri Suomea ja hiihtolomat eri aikaan, joten minun olisin pitänyt siirtää kyselyn toteuttaminen kuukaudella eteenpäin, mikä olisi viivästyttänyt työtä liikaa. Muutamat eteläsuomalaiset olivat aloittaneet hiihtolomansa jo ennen varsinaista lomakautta, jota en voinut aavistaa.

Uusintakyselyn avulla saavutin muutamia, jotka eivät olleet paikalla ensimmäisellä yrittämällä. Koska vastausprosentti on niin pieni, tuloksista ei voi tehdä yksityiskohtaisia johtopäätöksiä, etenkään vastaajaryhmittäin luokiteltuna. Tulokset ovat siis vain suuntaa-antavia. Erityisesti avoimiin kysymyksiin tuli paljon vastauksia, jotka ovat erittäin arvokkaita.

8.1 Taustakysymykset

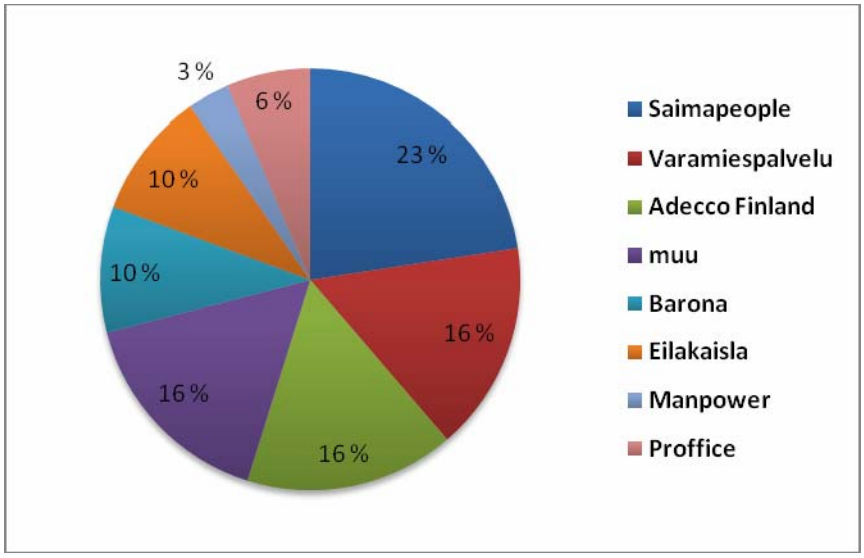
Vastanneista 48 prosenttia (15) (Kuvio 4) oli tullut käyttämänsä/käyttämiensä rekrytointiyritysten asiakkaaksi, kun yrityksestä oli otettu yhteyttä. Suosituksen perusteella asiakkaaksi oli tullut 16 prosenttia (5). Yhteydenotto ja markkinointi suoraan yrityksiin on kannattavaa ja sitä on syytä ylläpitää jatkossakin, koska se tuottaa tulosta.

Lehti-ilmoituksen olivat havainneet 10 prosenttia (3) ja yrityshakemistosta 7 prosenttia (2) oli löytänyt rekrytointiyrityksen. 19 prosenttia (6) vastasi avoimeen kohtaan muu, jonka vaihtoehtoja olivat; henkilöstön tarve, aikaisempi yhteistyö, tarjouspyyntö tai ennestään tuttu yritys. Jotkut vastasivat kohdassa muu, että yhteydenotto, joten vaihtoehto yritys otti yhteyttä on todellisuudessa suurempi vastaajien sekaannuksen vuoksi.



Kuvio 4: Kanava, jota kautta vastaajat tulivat asiakkaaksi

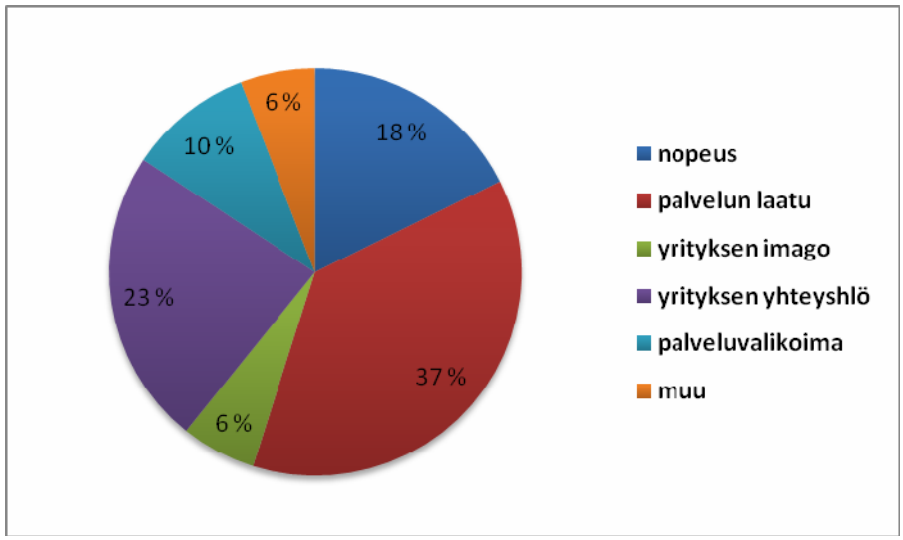
Saimapeoplea eniten käyttää lähes 23 prosenttia (7) vastaajista (Kuvio 5). Saimapeoplen suuri osuus tässä johtuu siitä, että vastaajat ovat heidän asiakasrekisteristään. Pahimpina kilpailijoina ovat Varamiespalvelu, Adecco Finland ja ryhmä muu, joita käyttää eniten 16 prosenttia (5) vastaajista. Ryhmään muu vastanneet ilmoittivat seuraavia yrityksiä; Botnia Service, Opteam, Canvas, Select Henkilöstöratkaisut ja Personel. Baronaa ja Eilakaislaa käyttää eniten 10 prosenttia (3) vastaajista. Tällä kysymyksellä saatiin selville mitä muita henkilöstöpalvelualan yrityksiä Saimapeoplen asiakkaat käyttävät.



Kuvio 5: Yritykset, joiden palveluja vastaajat käyttävät eniten

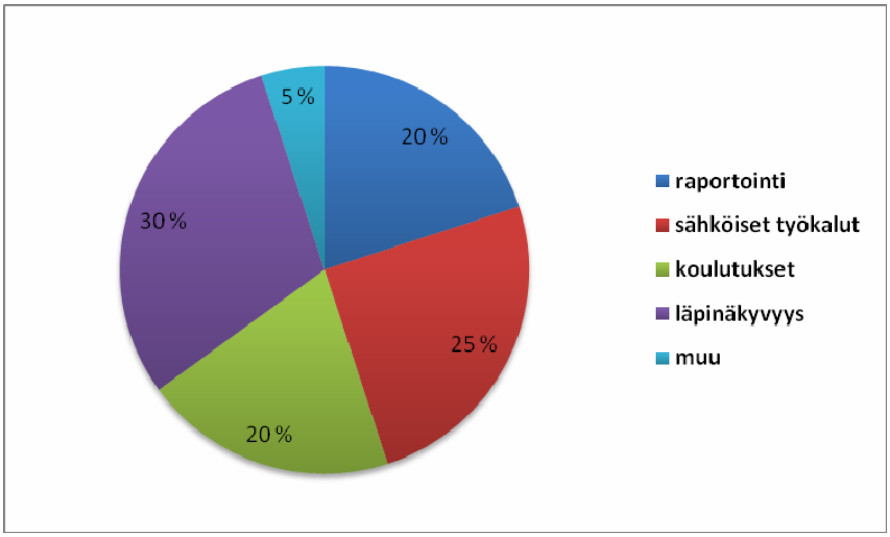
8.2 Tyytyväisyys

Kolme asiaa jotka vaikuttavat eniten palveluntarjoajaan ovat palvelun laatu (19), yrityksen yhteyshenkilö (13) sekä nopeus (9) (Kuvio 6). Kohdassa muu vastaajat antoivat tällaisia vaihtoehtoja; mistä löytyy paras vuokratyö, löytyykö tarpeeseen vastausta, henkilöstön saatavuus ja työtä tekevä henkilö ja osaavat henkilöt.



Kuvio 6: Palveluntarjoajan valintaan vaikuttavat asiat

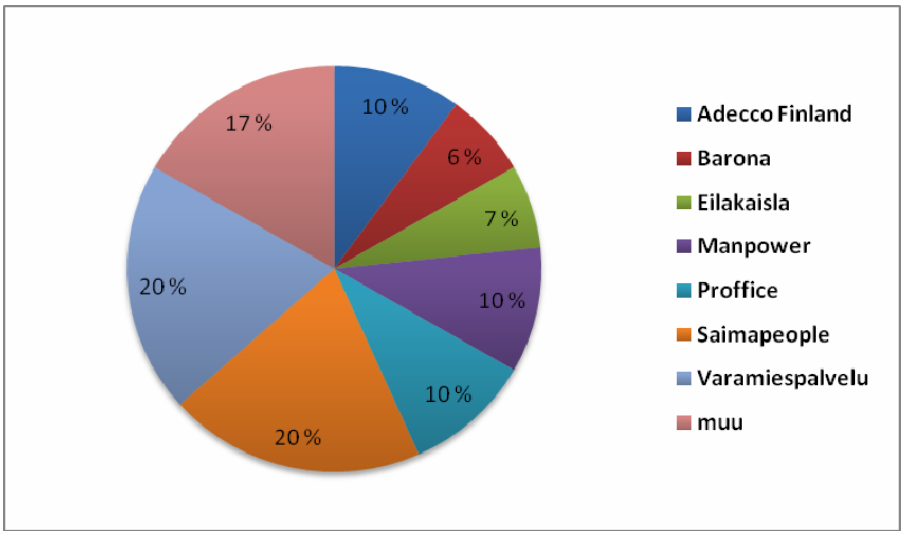
Kysymykseen mitä palveluita asiakkaat toivoisivat eniten (Kuvio 7), vastauksia eniten sai läpinäkyvyys palveluntarjoajan toimintaan 30 prosenttia (6). Toiseksi eniten kaivattiin sähköisiä työkaluja 25 prosenttia (5). Yhtä tärkeinä vastaajista 20 prosenttia (4) pitivät raportointia ja koulutusta.



Kuvio 7: Palvelut, joita toivotaan lisää

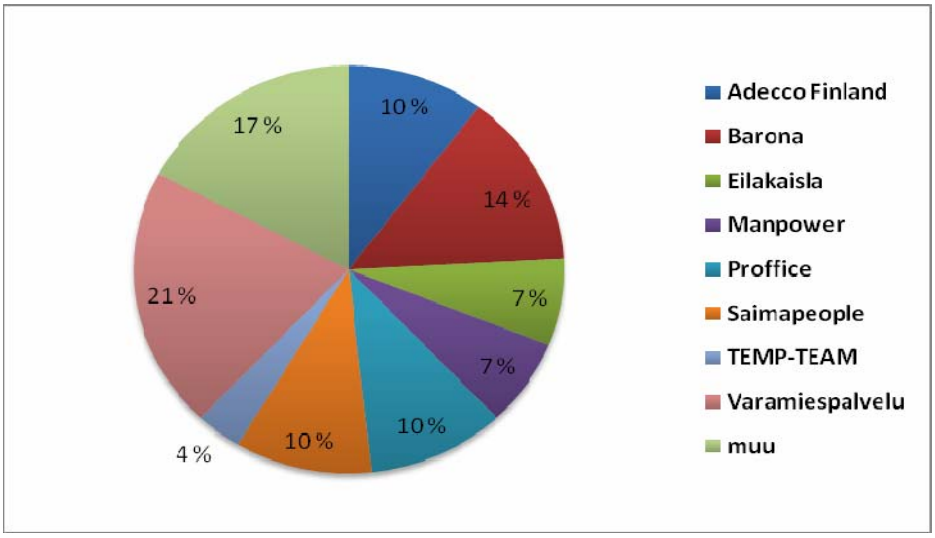
Yhdessä kysymyksessä kysyttiin mitkä sanat kuvaavat parhaiten kutakin yritystä. Sanat olivat luotettava, nopea, edullinen, asiantunteva ja asiakaslähtöinen. Nämä adjektiivit on valittu SERVQUAL – menetelmän avulla.

Luotettavimpina yrityksinä (Kuvio 8) vastaajista 20 prosenttia (6) pidettiin Saimapeoplea ja Varamiespalvelua. Vastaajista 17 prosenttia (5) vastasi muu yritys. Vastaajista 10 prosenttia (3) pitivät luotettavina Adecco Finlandia, Manpoweria sekä Profficea. Vastaajista 7 prosenttia (2) vastasivat luotettavan yrityksen olevan Barona ja Eilakaisla.



Kuvio 8: Sanaa luotettava parhaiten kuvaavat yritykset

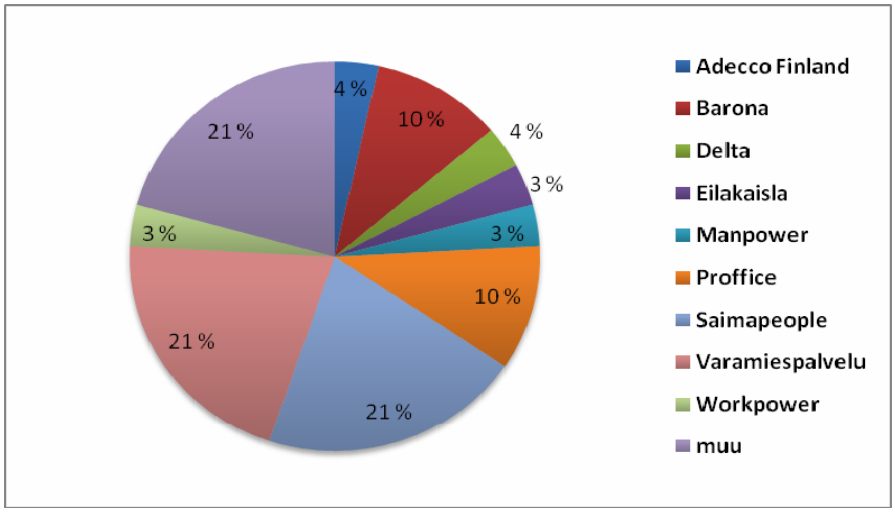
Suurin osa vastaajista, 21 prosenttia (6) vastasivat nopeimman palvelun omaavan yrityksen olevan Varamiespalvelu (Kuvio 9). Seuraavaksi nopein oli ryhmä muu, jonka 17 prosenttia (5) vastaajista valitsivat. Kolmanneksi nopein yritys oli vastaajien mielestä Barona, jonka valitsivat 14 prosenttia (4) vastaajista. Yhtä nopeina vastaajista 10 prosenttia (3) pitivät Adecco Finlandia, Profficea ja Saimapeoplea. Vastaajista 7 prosenttia pitivät Eilakaislaa ja Manpoweria nopeina. TEMP-TEAMia nopeana pitivät 4 prosenttia (1) vastaajista.



Kuvio 9: Sanaa nopea parhaiten kuvaavat yritykset

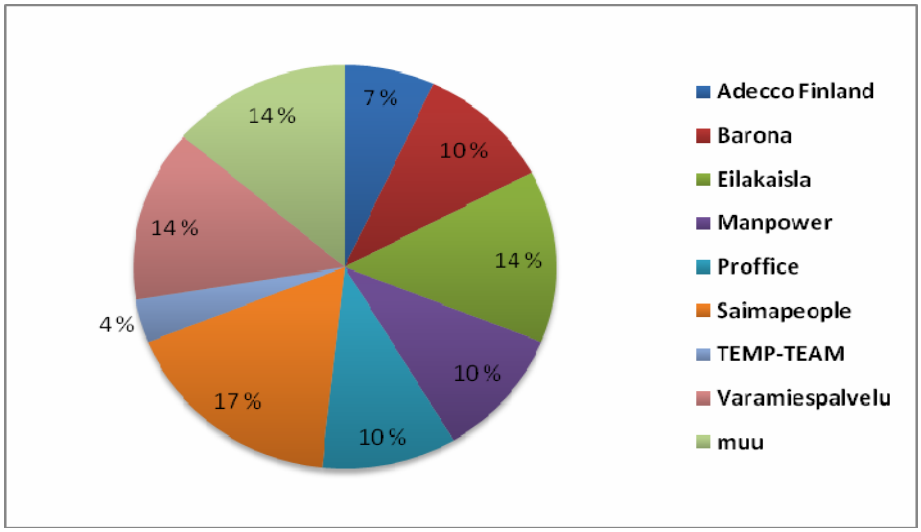
Vastaajista 21 prosenttia (6) vastasivat sanaa edullinen parhaiten kuvaavaksi yritykseksi Saimapeoplen, Varamiespalvelun ja ryhmän muu (Kuvio 10). Nämä olivat vastaajien mielestä ylivoimaisesti edullisimmat yritykset. Vastaajista 10 prosenttia (3) valitsivat edulliseksi yritykseksi Baronan ja Profficen. Vastaajista 4 prosenttia (1) vastasivat edullisimman

yrityksen kohdalla Adecco Finland, Delta, Eilakaisla, Manpower ja Workpower.



Kuvio 10: Sanaa edullinen parhaiten kuvaavat yritykset

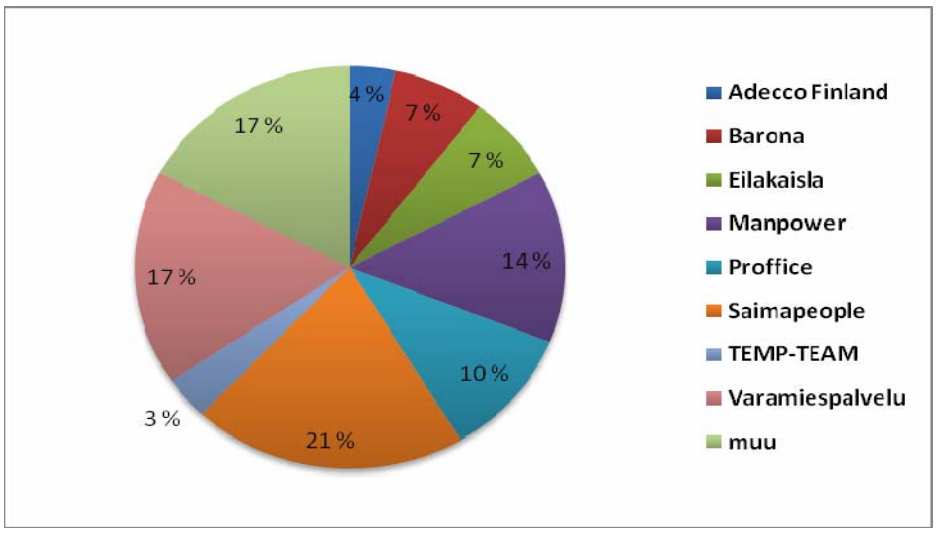
Vastaajat vastasivat asiantuntevimman yrityksen (Kuvio 11) olevan Saimapeople, jota asiantuntevana pitivät 17 prosenttia vastaajista (5). Seuraavaksi asiantuntevimman yrityksen vastaajista 14 prosenttia (4) vastasivat olevan Varamiespalvelu, Eilakaisla sekä ryhmä muu. Vastaajista 10 prosenttia (3) vastasivat asiantuntevan yrityksen olevan Barona, Manpower sekä Proffice.



Kuvio 11: Sanaa asiantunteva parhaiten kuvaavat yritykset

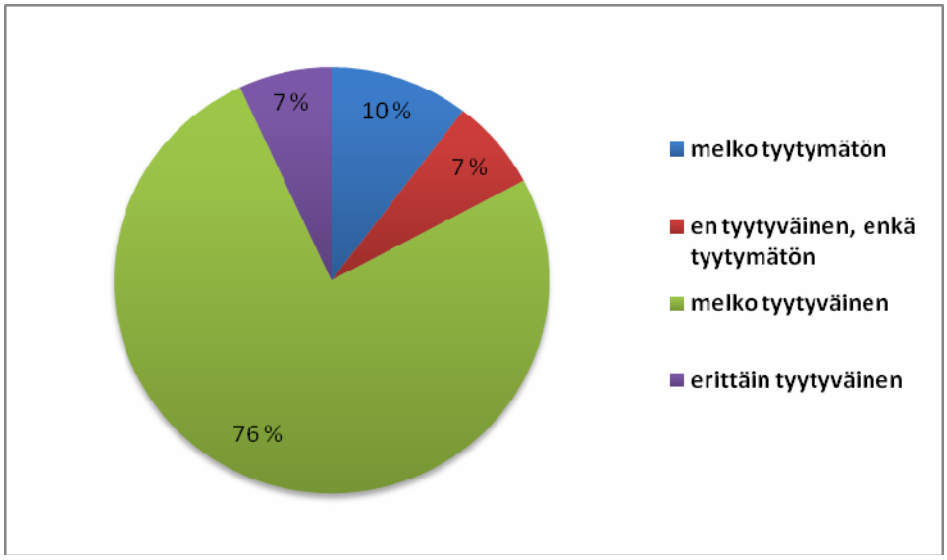
Vastaajista 21 prosenttia (6) vastasivat asiakaslähtöisen yrityksen olevan Saimapeople (Kuvio 12). Seuraavaksi asiakaslähtöisin vastaajien mielestä oli Varamiespalvelu sekä ryhmä muu, jotka 17 prosenttia (5) vastaajista valitsivat asiakaslähtöisimmäksi yritykseksi. Manpoweria asiakaslähtöisenä yrityksenä pitivät 14 prosenttia (4) vastaajista. Vastaajista 10 prosenttia (3) pitivät Profficea asiakaslähtöisimpänä yrityksenä. Vastaajista

7 prosenttia (2) vastasivat Baronan ja Eilakaislan olevan asiakaslähtöiset. 3 prosenttia (1) vastaajista sanoivat asiakaslähtösimmän yrityksen olevan Adecco Finland ja TEMP-TEAM.



Kuvio 12: Asiakaslähtöinen yritys

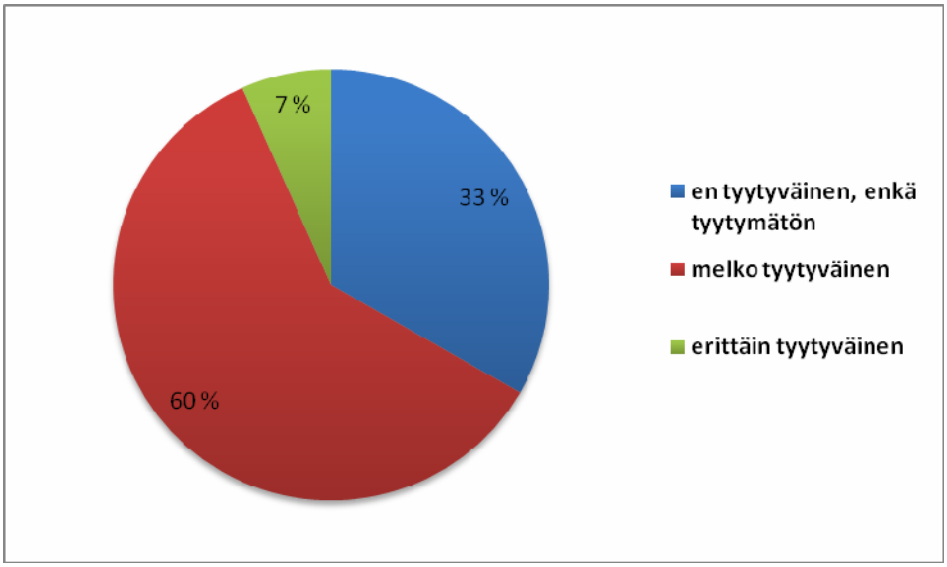
Vastaajista erittäin (5) tai melko (20) tyytyväisiä oli 83 prosenttia käyttämänsä rekrytointiyrityksen palveluihin (Kuvio 13). 10 prosenttia (3) olivat tyytymättömiä käyttämänsä rekrytointiyrityksen palveluihin. 7 prosenttia vastaajista eivät olleet tyytyväisiä, eivätkä tyytymättömiä käyttämänsä rekrytointiyrityksen palveluihin.



Kuvio 13: Tyytyväisyys käytetyn rekrytointiyrityksen palveluihin

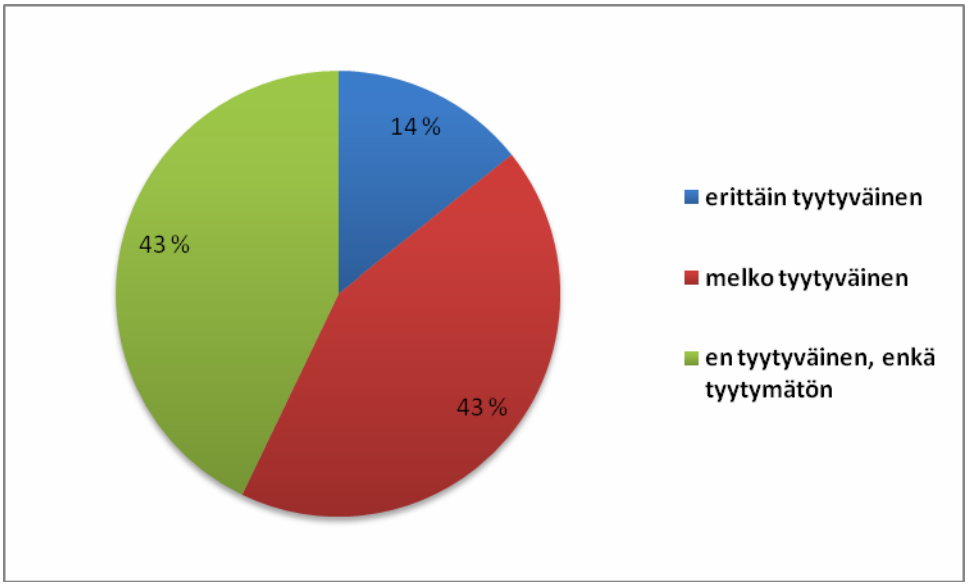
Tyytyväisyys palveluun sen eri vaiheissa

Vastaajista 67 prosenttia (18) vastasivat olevansa melko (18) tai erittäin (2) tyytyväisiä palveluun ennen asiakkuutta (Kuvio 14). 33 prosenttia (10) vastaajista eivät ole tyytyväisiä eivätkä tyytymättömiä palveluun ennen asiakkuutta.



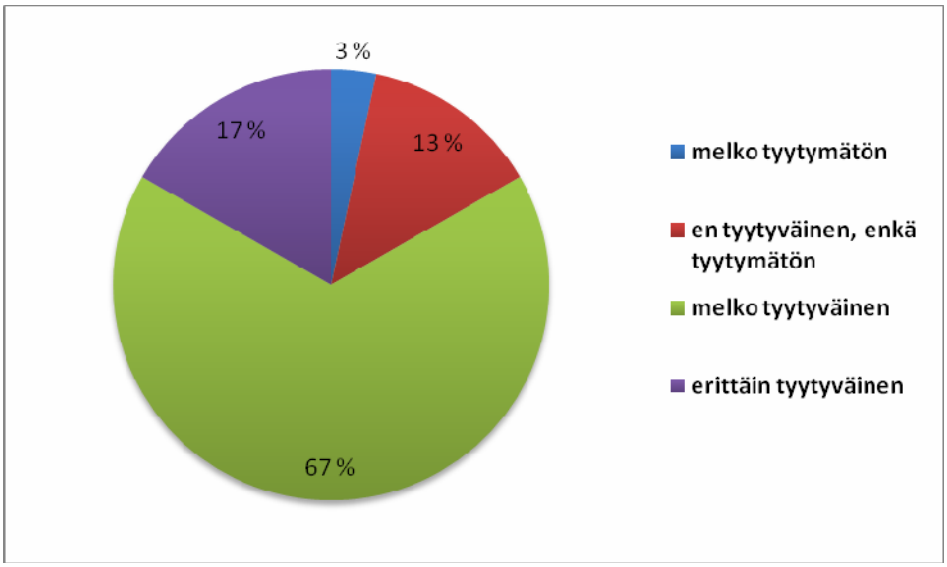
Kuvio 14: Tyytyväisyys palveluun ennen asiakkuutta

Saimapeoplea eniten käyttäneistä (7) 57 prosenttia olivat melko (3) tai erittäin tyytyväisiä palveluun (1), 43% ei tyytyväisiä eikä tyytymättömiä (3) (Kuvio 15)



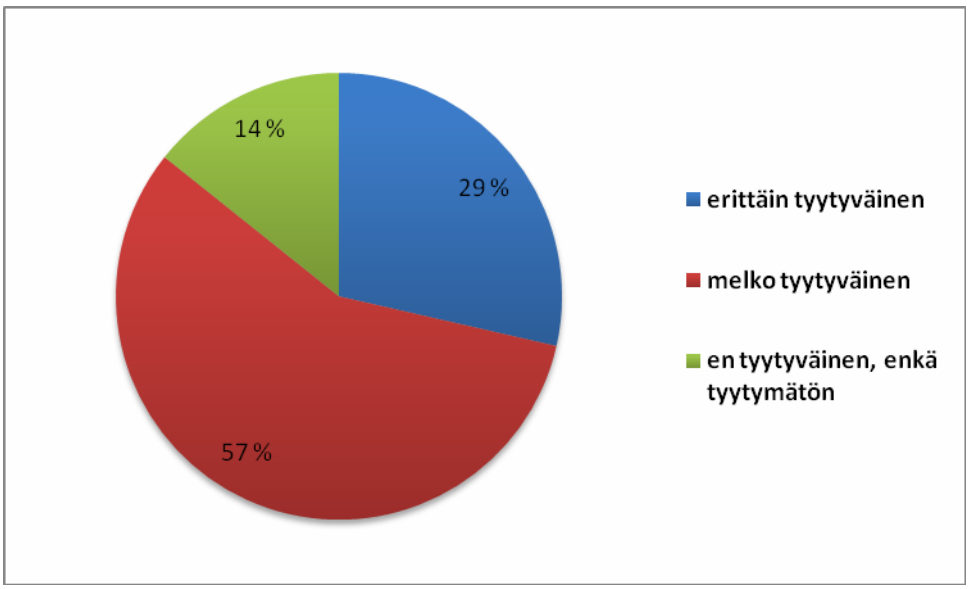
Kuvio15: Saimapeoplen asiakkaiden tyytyväisyys palveluun ennen asiakkuutta

Vastaajista 84 prosenttia vastasi olevansa melko (5) tyytyväinen tai erittäin (5) tyytyväinen käyttämäänsä rekrytointiyritykseen palvelun aikana (Kuvio 16). 13 prosenttia vastaajista ei ollut tyytyväisiä eikä tyytymättömiä palvelun aikana. 3 prosenttia (1) vastaajista vastasi olevansa tyytymättömiä asiakkuuden aikana.



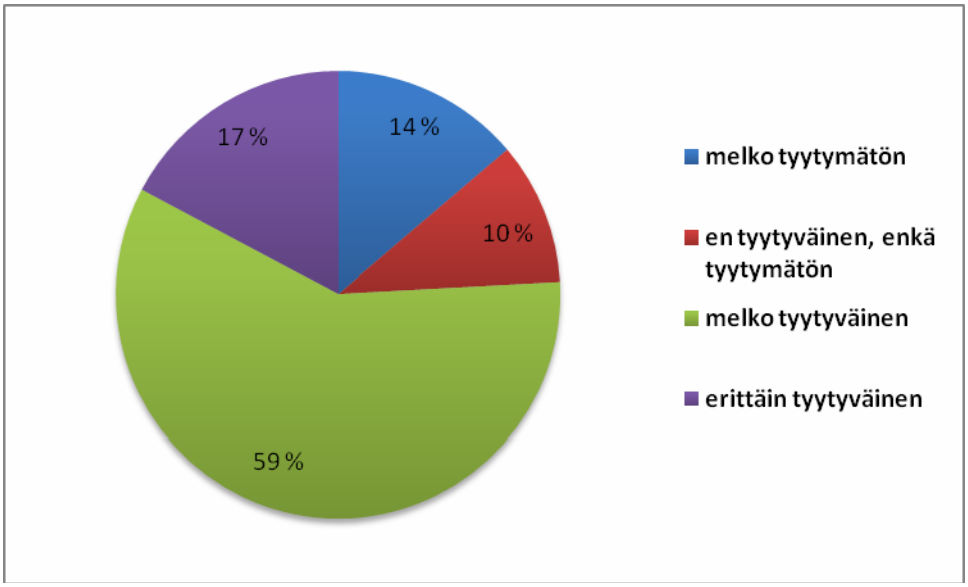
Kuvio 16: Tyytyväisyys palveluun asiakkuuden aikana

Saimapeoplea eniten käyttäneistä 86 prosenttia olivat erittäin (2) tai melko (4) tyytyväisiä palveluun asiakkuuden aikana (Kuvio 17). 14 prosenttia (1) eivät olleet tyytyväisiä eivätkä tyytymättömiä.



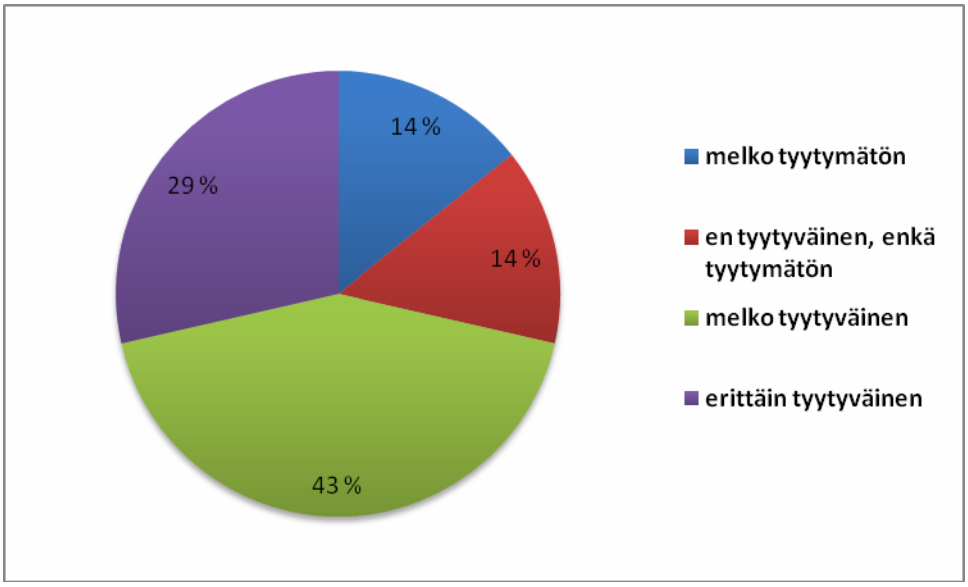
Kuvio 17 : Saimapeoplen asiakkaiden tyytyväisyys asiakkuuden aikana

Vastaajista 76 prosenttia olivat melko (17) tai erittäin (5) tyytyväisiä palveluun asiakkuuden jälkeen (Kuvio 18). 14 prosenttia (4) vastaajista olivat tyytymättömiä palveluun asiakkuuden jälkeen. 10 prosenttia (3) vastaajista eivät olleet tyytyväisiä eivätkä tyytymättömiä palveluun asiakkuuden jälkeen.



Kuvio 18: Tyytyväisyys asiakkuuden jälkeen

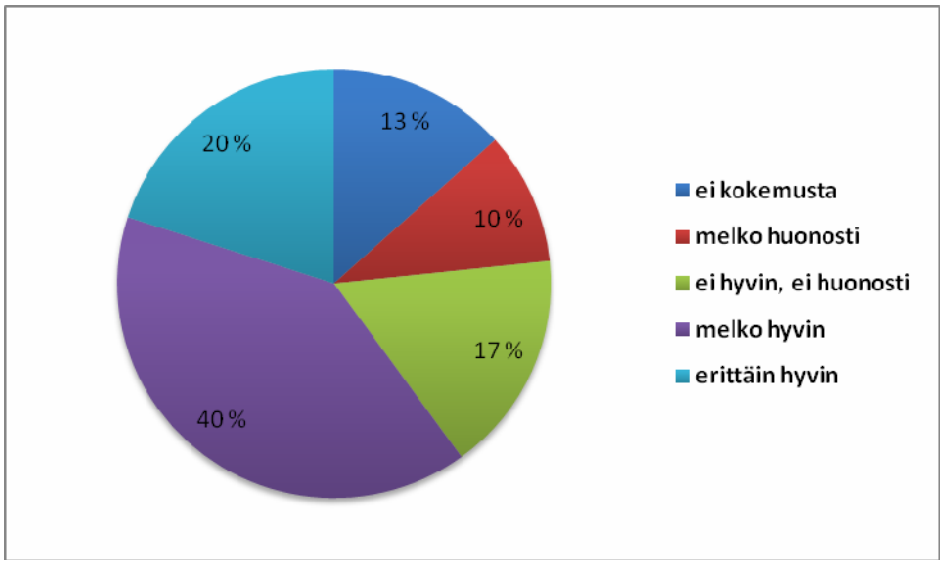
Saimapeoplea eniten käyttäneistä 72 prosenttia olivat melko (3) tai erittäin (3) tyytyväisiä palveluun asiakkuuden jälkeen (Kuvio 19). Tyytymättömiä sekä ei tyytyväisiä eikä tyytymättömiä oli 14 prosenttia (1).



Kuvio 19 : Saimapeoplen asiakkaiden tyytyväisyys asiakkuuden jälkeen

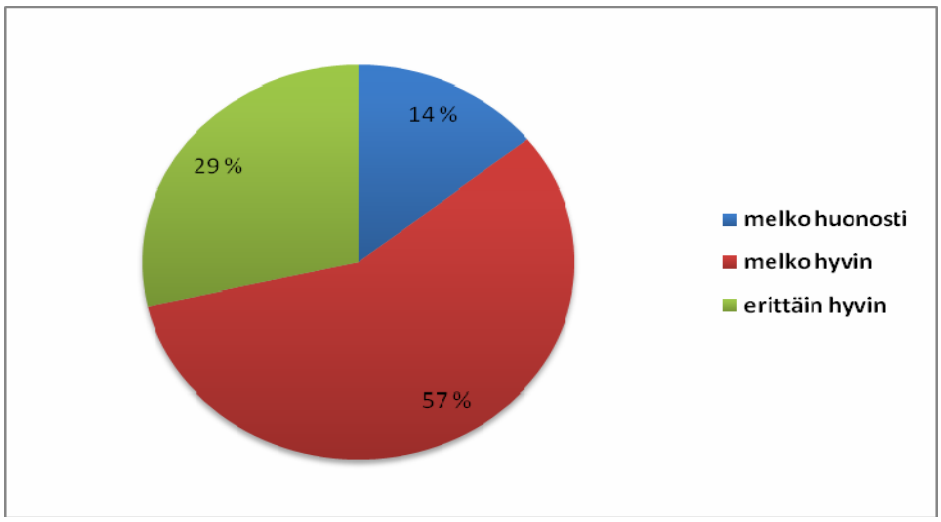
8.3 Palveluprosessi

Vastaajista 40 prosenttia (12) vastasivat rekrytointikonsultin onnistuneen asiakaspalvelussa melko hyvin (Kuvio 20). Erittäin hyvänä rekrytointikonsultin asiakaspalvelua pitivät 20 prosenttia (6) vastaajista. Vastaajista lähes 17 prosenttia (5) ei kokenut rekrytointikonsultin onnistuneen hyvin eikä huonosti asiakaspalvelussa. 13 prosentilla (4) vastaajista ei ollut kokemusta rekrytointikonsultin asiakaspalvelusta. Vastaajista 10 prosenttia (3) kokivat rekrytointikonsultin onnistuneen asiakaspalvelussa melko huonosti.



Kuvio 20: Rekrytointikonsultin onnistuminen asiakaspalvelussa

Saimapeoplea käyttäneistä 86 prosenttia olivat erittäin (2) tai melko tyytyväisiä (4) rekrytointikonsultin asiakaspalveluun (Kuvio 21). Vastaajista 14 prosenttia (1) kokivat saaneensa huonoa palvelua rekrytointikonsultin taholta.



Kuvio 21: Saimapeoplen rekrytointikonsultin onnistuminen asiakaspalvelussa

8.4 Avoimet kysymykset

Kun asiakkailta kysyttiin henkilöstöpalvelualan nykyisen palvelutarjonnan positiivisia asioita (Liite 2) he vastasivat arvostavansa rekrytointiyritysten joustavaa ja nopeaa palvelua. Asiakkaiden mielestä hinnat ovat kohtuullisia, koska palveluntarjoajia on runsaasti. Kolme eniten mainittua positiivista asiaa olivat alan laaja tarjonta, nopeus sekä alan yritysten aktiivisuus. Seuraavana kyselyyn vastanneiden kommentteja kohtaan: alan palvelutarjonnan kolme parasta asiaa.

“Toimintamme tuntemus, asiakaslähtöisyys, avoimuus”

“Vaihtoehtojen määrä. Ei enään niin "villiä" toimintaa. Järjestäytynyttä toimintaa.”

“Tarjontaa runsaasti, asenne kohdallaan, aktiivista markkinointia.”

Moni vastaajista kuitenkin kokee, että rekrytointiyritysten kautta töitä hakevat henkilöt, joille työnsaati muuten on haasteellista puutteellisen ammattitaidon vuoksi. Jotkut tunsivat rekrytointiyrityksen konsultin vain hidastavan hakuprosessia. Rekrytointiyrityksillä tulisi olla laajemmat hakijarekisterit, joista on mahdollisuus löytää tehtäviin juuri oikeat henkilöt. Kolme eniten mainittua kehitettävää asiaa olivat vuokratyöntekijöiden ammattitaito, hakijarekisterien suppeus ja hinnoittelu. Tässä vastaajien kommentteja kohtaan: alan palvelutarjonnan kolme kehitettävää asiaa.

”Alalla henkilöstöpula, näyttää, että rekrytointiyrityksiin ottaa yhteyttä ne, jotka eivät muuten työtä saa.”

”Ihmisten välittäminen ei ole sokeripaketin myyntiä, vaan täytyy kohdata tarve ja ammattitaito. Villeimpänä aikoina tarjottu vain henkilöitä!

”Välittäjällä oltava näkemystä ja kokemusta alansa ammattitaitovaatimuksista.”

”Ammattitaitoisia kanditaatteja vähän liikkeellä. Välittäjien pitää tunnistaa tarpeet paremmin”

”Tarpeeksi ammattitaitoisia työntekijöitä ei ole saatavilla.”

8.5 Yhteenveto keskeisistä tuloksista

Asiakassuhde rekrytointiyrityksiin syntyy useimmiten rekrytointiyrityksen yhteydenoton tuloksena. Suositukset ovat myös merkittävässä roolissa asiakassuhdetta luotaessa.

Palveluntarjoajan valintaan vaikuttaa erityisesti palvelun laatu. Yrityksen yhteyshenkilö vaikuttaa myös olennaisesti palveluntarjoajaan valintaan.

Vastaajat toivoisivat erityisesti läpinäkyvyyttä palveluntarjoajan toimintaan. Myös sähköiset työkalut, raportointi ja koulutukset ovat asioita, joita toivottiin tarjottavan.

Vastaajat pitivät Saimapeoplea asiakaslähtöisenä, luotettavana sekä asiantuntevana palveluntarjoajana. Nopein palveluntarjoaja vastaajien mielestä oli Varamiespalvelu.

Palveluun oltiin pääosin tyytyväisiä sen eri vaiheissa. Ennen asiakkuuden alkamista, asiakassuhteen aikana sekä asiakassuhteen jälkeen vastaajista suuri osa vastasi olevansa tyytyväisiä palveluun.

9 Kehitysehdotukset

Saimapeoplen tulee löytää entistä ammattitaitoisempaa väkeä hakijarekisteriin. Yritystä pitäisi markkinoida enemmän hakijoille, jotta saataisiin kokeneita työntekijöitä hakijarekisteriin. Nuoria uraansa aloittavia hakijoita rekistereistä kyllä löytyy, mutta yritykset haluavat useimmiten työllistää kokeneen työntekijän, jolla on erityisosaamista. Monen vastaajan mielestä ammattitaitoista työntekijää on vaikea saada heidän yritykseensä. Kun hakijarekisterissä on ammattitaitoisia hakijoita, pikarekrytointien toteutus tulee mahdolliseksi. Saimapeople on markkinoinut Pirkanmaan alueella radiokampanjan avulla, mutta lähinnä teollisuusalan tekijöille. Ammattitaitoisten henkilöiden vaje hakijarekistereissä on toimihenkilöiden puolella ja heidät pitäisi saavuttaa.

Rekrytointikonsultin rooli on tärkeä. Hänen tulee ottaa selville asiakasyrityksestä ja sen henkilöstöpolitiikasta, jotta yritykseen tarjotaan oikeita henkilöitä. Jos yritys haluaa erityisosaamista omaavan henkilön, sellainen pitää myös esitellä. Laatu koostuu teknisestä ja toiminnallisesta laadusta. Teknisen laadun muodostavat tekniset ratkaisut ja atk-järjestelmät, joten niihin rekrytointikonsultti ei voi vaikuttaa. Toiminnalliseen laatuun vaikuttavat muun muassa henkilöstön käyttäytyminen, palvelualttius ja toiminta sekä henkilöstön ulkoinen olemus. Rekrytointikonsultti on usein ainut yrityksen henkilöstöstä joka on yhteydessä tai tapaa henkilökohtaisesti asiakasyrityksen edustajan. Hänen on siis käyttäydyttävä moitteettomasti, osoittaa palvelualttiutensa ja toimia sen mukaisesti sekä näyttää ulkoisella olemuksellaan olevansa kunnioittavansa asiakasta. Rekrytointikonsultin antaessa itsestään hyvän kuvan, hän antaa samalla koko yrityksestä positiivisen kuvan.

Asiakkaan tarpeet ja odotukset eivät ole palveluprosessin alussa kovin selkeitä, joten yrityksen pitää mukauttaa resurssejaan ja käyttötapojaan uusissa tilanteissa. Saimapeoplella on eri toimialojen yrityksiä sekä liikevaihdoltaan hyvinkin erilaisia yrityksiä, joten jokaisen yrityksen kohdalla pitää kuunnella asiakasta ja mukauttaa palvelua juuri heidän tarpeitaan vastaaviksi.

Asiakkaille ei saisi luvata mahdottomuuksia, vain se mihin pystytään, vaikka se sitten menettäisi asiakkaan, mutta lupaukset tulee aina pitää. Markkinointiviestinnän kuilu muodostuu kun annetaan ylisuuria lupauksia. Myyntitilanteessa saattaa tulla luvanneeksi jotain ylimääräistä mikä ei ole välttämätöntä. Lupauksia voi olla haastavaa täyttää myöhemmin, joten kannattaa tarkoin harkita mitä asiakkaalle lupaa. Jos hän saa mitä on luvattu, hän saattaa suositella yritystä tuttavilleen. Jos taas lupaukset jäävät lunastamatta, yritys saa huonoa mainetta, joka yleensä leviää nopeammin kuin hyvä maine.

Rekrytointiyrityksen tulee panostaa erityisesti palvelun laatuun, koska hinnalla kilpailu alkaa olla vähemmän merkityksetöntä, sillä yrityksiä on niin paljon ja hinnat ovat kaikilla kilpailukykyiset. Palvelun laatu on asia, jota asiakkaat arvostavat. Palvelun laatuun vaikuttavat olennaisesti saavutettavuus, viestintä, uskottavuus, asiakkaan tunteminen ja ymmrärtäminen sekä fyysinen palvelu. Rekrytointiyrityksen yhteyshenkilöön tulisi aina olla mahdollisuus ottaa yhteyttä vaivattomasti. Jos yritykseen ei saa yhteyttä niin palvelun laadussa on paljon kehitettävää. Olennaista on kuunnella asiakasta sekä ymmärtää häntä. Asiakas kyllä huomaa palveluprosessin edetessä jos häntä ei ole ymmärretty hänen haluamallaan tavalla. Toimitilat ja tekniset resurssit tulisi olla yrityksen imagon mukaisia.

Yritys tarvitsee kilpailuedun, jotta asiakas kokee sen paremmaksi kuin muut. Saimapeoplen kannattaa panostaa toiminnalliseen ja imagolliseen kilpailuetuun, koska taloudellinen kilpailuetu on vaikeata saavuttaa henkilöstöpalvelualalla. Tuotteiden ominaisuuksien tulee olla ylivoimaisia, jotta asiakkaat kokevat yrityksen muita paremmaksi. Asiakkaiden mielikuvat yrityksestä tulisi olla korkealla, johon vaikuttavat palvelu ja yrityksen maine. Asiakkaat toivovat lisäpalveluiksi läpinäkyvyyttä palvelutarjoajan toimintaan, sähköisiä työkaluja, raportointia ja koulutuksia. Näitä palveluita tulisi heille tarjota, koska siten saavutetaan elintärkeätä kilpailuetua.

Kilpailijoista kannattaa hankkia tietoa kilpailijaseurannan avulla. On määriteltävä pahimmat kilpailijat omalta toimialalta, joiden tuotteet tyydyttävät samoja asiakkaiden tarpeita. Tietoa kilpalijoista voi hankkia julkisista lähteistä tai epävirallisia kanavia käyttäen. Mitä suurempi yritys, sen tärkeämpää sen on luoda kilpailijaseuranta.

Lähteet

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita

Grönroos, Christian 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY

Heikkilä, Tarja 2005. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita

Jäsentutkimus keväältä 2007. Tunnuslukuja vuodelta 2006. Henkilöstöpalveluyritysten liitto [online] [viitattu 1.3.2008].
www.hpl.fi/henkilostopalvelujen_liitto/tietoa_toimialasta/jasentutkimuksen_tulokset_2006.php

Kuusela, Hannu 1998. Markkinoinnin haaste: Näkymätön näkyväksi. Porvoo: WSOY

Lahtinen, Jukka & Isoviita, Antti 1998. Markkinointitutkimus. Tampere: Avaintulos

Lotti, Leila 2001. Tehokas markkina-analyysi. Porvoo: WSOY

Mäntyneva, Mikko 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY

Rope, Timo & Pöllänen, Jouni 1995. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Juva: Weilin+Göös

Saimapeoplen kotisivut
http://www.saimapeople.com

Sintonen, Sanna 2003. Onnistunut kysely Internetissä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja

Nivalo, Heikki. Miten sitouttaa vuokratyöntekijät. Fakta 13.9.2006 [online] [viitattu 16.4.2008]
http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=1032690

Zeithaml, V.A., L.L. Berry and A. Parasuraman 1990. Delivering Quality Service, Balancing Customer Perceptions and Expectations. New York: The Free Press

Liitteet

Liite 1 Kysymyslomake

Asiakastyytyväisyyskysely henkilöstöalan palveluista

Lamppu-painikkeessa on merkittynä mahdollinen vastausohje

Taustakysymykset

Kuinka paljon käytätte rahaa vuodessa henkilöstöalan palveluihin?

Yrityksen henkilöstömäärä

Minkä henkilöstöalan yritysten palveluja olette käyttäneet?

- Adecco Finland Oy
- Barona
- Delta Henkilöstöpalvelut Oy
- Manpower

Muun yrityksen,minkä?

Minkä henkilöstöalan yrityksen palveluja eniten käytätte?

- Adecco Finland Oy

Muun yrityksen, minkä?

Mitä kautta tulitte käyttämänne/käyttämienne rekrytointiyritysten asiakkaaksi?

- lehti-ilmoitus

Muu, mikä?

Tyytyväisyys

Mitkä kolme asiaa vaikuttavat eniten palveluntarjoajan valintaan?

- nopeus
- palvelun laatu
- yrityksen imago
- yrityksen yhteyshenkilö

Muu, mikä?

Mitkä sanat kuvaavat parhaiten kutakin yritystä?

	Adecco Finland Oy	Barona	Delta Henkilöstöpalvelut Oy	Eilakaisla	Manpower	Proffise Finland Oy	SAIMApeople	TEMP-TEAM Finland Oy	Varamiespalvelu	Workpower Oy	muu
luotettava											
nopea											
edullinen											
asiantunteva											
asiakaslähtöinen											

Miten tyytyväinen olette käyttämänne rekrytointiyrityksen palveluihin

erittäin tyytyväinen	melko tyytyväinen	en tyytyväinen, enkä tyytymätön	melko tyytymätön	erittäin tyytymätön

Miten tyytyväinen olette olleet palveluun sen eri vaiheissa?

	erittäin tyytyväinen	melko tyytyväinen	en tyytyväinen, enkä tyytymätön	melko tyytymätön	erittäin tyytymätön
ennen asiakkuutta					
asiakkuuden aikana					
asiakkuuden jälkeen					

Mitä palveluja / lisäarvopalveluja toivoisitte lisää?

- raportointi
- sähköiset työkalut
- koulutukset
- läpinäkyvyys palveluntarjoajan toimintaan

Muu,mikä?

Palveluprosessi

Miten eri henkilöryhmät onnistuivat asiakaspalvelussa?

	erittäin hyvin	melko hyvin	ei hyvin, ei huonosti	melko huonosti	erittäin huonosti	ei kokemusta
puhelinvaihde						
henkilöstökonsultti						
ohjelmistoasiantuntija						
myynti/tilaukset						
toimitusjohtaja						

Mitä työntekijöitä hankitte rekrytointiyritysten kautta?

- työntekijä
- toimihenkilö
- asiantuntija
- ylempi toimihenkilö

Miten eri henkilöstöryhmien rerytointiprosessit ovat onnistuneet?

	erittäin hyvin	melko hyvin	ei hyvin, ei huonosti	melko huonosti	erittäin huonosti
työntekijä	○	○	○	○	○
toimihenkilö	○	○	○	○	○
asiantuntija	○	○	○	○	○
ylempi toimihenkilö	○	○	○	○	○
johtaja	○	○	○	○	○
päällikkö/esimies	○	○	○	○	○

Miten koette nykyisen alalla olevan palvelutarjonnan? TOP 3 hyvää asiaa.

TOP 3 kehitettävää asiaa

Vastaako rekrytointiyritysten tarjonta tämän hetken rekrytointitarpeisiinne? Perustele vastauksesi

Tietojen lähetys

Lähetä tiedot | Tyhjennä

Liite 2 Avoimet vastaukset

Miten koette nykyiset alalla olevan palvelutarjonnan? TOP 3 hyvää asiaa

Iso yritys, jossa resursseja nopeasti saatavilla.

Paikkakunnan tuntemus Nopea palvelu Joustavuus

asiakaslähtöisyys monipuolisuus nopeus

1.Vaihtoehtoja on paljon
2. Kustannustaso kilpailukykyinen
3. Yhteyshenkilöt ymmärtävät suhteellisen hyvin eri yritysten tarpeet

Riskittömyys sairaslomien suhteen. Työtilausten heikkenemisen johdosta, irtisanominen helpompaa

Laaja tarjonta. Paljon kandidaatteja. Selkeät käytännöt

- ystävällinen palvelu - henkilöstökonsultti yritti auttaa - sähköinen hakuprosessi

-ammataito -joustavuus –nopeus

Ammattitaitoisia kanditaatteja vähän liikkeellä. Välittjäien pitää tunnistaa tarpeet paremmin (parantunut). Palvelu sinänsä pelaa, jos on tarjottavaa.

Palveluntarjoajia runsaasti. Kilpailu alalla kovaa. Hintataso kaikilla kutakuinkin samalla tasolla.

Kilpailua on. Erikoistuneita yrityksiä.

- vaihtoehtoja on - aktiivisuus – kehitys

tarjontaa runsaasti asenne kohdallaan aktiivista markkinointia

Vaihtoehtojen määrä Ei enään niin "villiä" toimintaa Järjestäytynyttä toimintaa

Toimintamme tuntemus Asiakaslähtöisyys Avoimuus

Toimimme erikoisalalla, jolta tunnemme Suomessa olevat asiantuntijat ja opiskelijat, Käytämme omia kanavia mahdolliseen rektyrointiin.

Palveluntarjoajia kyllä löytyy

TOP 3 kehitettävää asiaa

Hinnoittelu, asiansa osaavia henkilöitä pitää löytyä, käyttäytyminen, yleinen esiintyminen !!!!!

- sitoutuminen asiakkaaseen - hakijakannan laajuus - nopea asioiden hoitaminen

- koko prosessin parempi läpikäynti asiakkaan kanssa. - kontaktipintaa ilman lehti-ilmoittelua lisää, hakijarekisteri laajemmaksi - konsultin oltava paljon tarkempi haastateltavan osaamisesta. ei pidä lähettää haastatteluun yritykselle henkilöitä, joilla ei esim. vaadittavaa tietoteknista osaamista ole.

-samat työnhakijat pyörivät monessa eri firmassa -tutustuminen asiakasyrityksen toimialaan/työtehtäviin -hintahaitari on suuri

1.Vuokratyöntekijöiden ammattitaito 2. Nopeus 3. Tekijöiden ammattitaidon parempi kartoitus jo rekrytointiyrityksen toimesta.

Ihmisten välittäminen ei ole sokeripaketin myyntä vaan täytyy kohdata tarve ja ammattitaito. Villeimpänä aikoina tarjottu vain henkilöitä! Välittäjällä oltava näkemystä ja kokemusta alansa ammattitaitovaatimuksista.
tarkempi työtekijöiden seulonta hinnoittelu tiedotus

Palvelun laatu ja aktiivisuus, joustavuus muutoksiin ja tiedonkulku.
Lupauksen täyttäminen

Hinnat. (omat kustannukset jäävät huomattavasti alle) Asiakaspalvelu (kiire ei saisi tuntua asiakkaalle vihamielisyytenä) Laaja tarjonta (aiheuttaa välistävetämisiä ym.)
Palkattavien henkilöiden sitoutuminen työpaikkaan. Kouluamista vuokratyöhön ja sen periaatteisiin.

Varahenkilöitä (kutsuttavia) tulisi olla runsaammin. (tarve saada henkilö toimeksiannosta 1 h sisällä työtehtävään) Sähköinen asiointi. Raportointi käytetyistä palveluista.
Nopeutta vastata tarpeisiin.

henkilöt joita välitetään vaihtoehtojen määrä uusia toimintamalleja
Hallintajärjestelmät, Yleinen mielipide, Hinnoittelun kirjavuus

Vastaako rekrytointiyritysten tämän hetken tarjonta rekrytointitarpeisiinne? Perustele

en ole vielä joutunut käyttämään henkilöstö palveluita

Ei vastaa. Tunsin koko rekrykonsultin mukana olon vain hidastavan prosessia, kun itse kävin kuitenkin läpi kaikki hakemukset. Yhtään hakijaa ei löytynyt suoraan rekryfirman omista rekistereistä, vaan käytimme työvoimaministeriön sivuja ja Monsteria. On varmaan sellaisiakin esimiehiä, jotka eivät osaa hakemusta lukea ja kaipaavat siihen ulkopuolista apua, mutta minun tapauksessa konsultti ei lukenut niitä tarpeeksi tarkkaan.

Kyllä. Joskin ammattitaitoista ja osaavaa/kokenutta vuokratyövoimaa ei löydy. Nuoria, uraansa-aloittavia työntekijöitä löytyy kyllä vaikka kuinka paljon.

Tarpeeksi ammattitaitoisia työntekijöitä ei ole saatavilla.

Kyllä ja ei. On muodostunut monen eri yrityksen kanssa pitkäaikaisia suhteita.

Vastaa. Kun emmekäytä säännöllisesti vuokratyövoimaa, olemme kuitenkin saaneet avun nopeasti.

Vastaa hyvin.

Kyllä.Palveluntuottaja joustaa.

Ei. Ei ole oikeaa osaamista riittävän nopeasti tarjolla.

Kyllä, tällä hetkellä ei ole lisätarvetta ja nyt työssä oleville on töitä.

Ei vastaa, alalla henkilöstöpula, näyttää, että rekrytointiyrityksiin ottaa yhteyttä ne jotka eivät muuten työtä saa.

Tällä hetkellä kyllä, koska tarpeemme on ollut hyvin marginaalinen.

Ei, ammattitaitoista työntekijää (meille) on vaikea saada.

melkein vastaa, uusia keinoja pitäsi kuitenkin löytä. esim poolit ym.

Kyllä. Olemme saaneet kohtuullisesti hakemamme henkilöt.

Pitkäaikainen yhteistyö saman toimijan kanssa on aikaan saanut toimivat prosessit.