



Turun yliopisto
University of Turku

LIIKETOIMINTAMALLI JA YRITYKSEN MENESTYMINEN

Vertaileva analyysi henkilöstöpalveluyrityksistä

Liiketaloustiede, johtamisen ja organi-
soinnin pro gradu -tutkielma

Laatija:

Johanna Tanskanen 87181

Ohjaaja:

KTT Kalle Pajunen

29.7.2012

Turku

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Liiketoimintamalli ja henkilöstöpalveluala tutkimuskehyksenä	5
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja kulku	8
2	LIIKETOIMINTAMALLI	11
2.1	Liiketoimintamalli analyysin yksikkönä.....	11
2.2	Ydinkomponentit	14
3	STRATEGINEN LIIKETOIMINTAMALLI MENESTYMISEN TAKANA	20
3.1	Strategian suhde liiketoimintamalliin	20
3.2	Analyyttinen viitekehys	24
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	28
4.1	Henkilöstöpalveluyritykset laadullisen tutkimuksen kohteena	28
4.2	Tutkimusote ja tapaustutkimuksen käyttö	30
4.3	Tiedon kerääminen ja analysointi	32
4.4	Tutkimuksen arviointi.....	37
5	TAPAUSYRITYSTEN LIIKETOIMINTAMALLIT	40
5.1	Barona.....	40
5.2	Opteam.....	45
5.3	Eilakaisla.....	51
5.4	Extremely Nice Job.....	57
5.5	StudentWork Sharper.....	62
6	MENESTYVÄ HENKILÖSTÖPALVELUYRITYS	69
6.1	Yhtäläisyydet ja eroavaisuudet tapausyritysten liiketoimintamallien välillä.....	69
6.2	Ihanteellisen liiketoimintamallin komponentit	78
6.3	Yhtenäisen kokonaisuuden merkitys menestykselle	85
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	90
	LÄHTEET	103
LIITE 1	HAASTATTELUIDEN TIEDOT	109
LIITE 2	HAASTATTELURUNKO	110

KUVIOT

Kuvio 1	Liiketoimintamallin analyttinen teoriaviitekehys.....	26
Kuvio 2	Henkilöstöpalvelualan liikevaihdon kehitys vuosina 2004–2011.....	29
Kuvio 3	Analyysiprosessin kulku.....	36
Kuvio 4	Baronan liiketoimintamalli.....	42
Kuvio 5	Opteamin liiketoimintamalli.....	47
Kuvio 6	Eilakaislan liiketoimintamalli.....	53
Kuvio 7	Extremely Nice Jobin liiketoimintamalli.....	59
Kuvio 8	StudentWork Sharperin liiketoimintamalli.....	64
Kuvio 9	Menestyvän henkilöstöpalveluyrityksen liiketoimintamallin komponentit...	79
Kuvio 10	Henkilöstöpalveluyrityksen liiketoimintamallin viitekehys.....	87

TAULUKOT

Taulukko 1	Baronan liikevaihto ja markkinaosuus vuosina 2007–2011.....	40
Taulukko 2	Opteamin liikevaihto ja markkinaosuus vuosina 2007–2011.....	46
Taulukko 3	Eilakaislan liikevaihto ja markkinaosuus vuosina 2007–2011.....	52
Taulukko 4	Extremely Nice Jobin liikevaihto ja markkinaosuus vuosina 2007–2011.....	57
Taulukko 5	StudentWork Sharperin liikevaihto ja markkinaosuus vuosina 2007–2011.....	63

1 JOHDANTO

1.1 Liiketoimintamalli ja henkilöstöpalveluala tutkimuskehyksenä

Liiketoimintamalli on muodostunut uudeksi analyysin yksiköksi strategia-ajatteluun perinteisten kilpailuetua ja arvon luontia käsittelevien teorioiden rinnalle, kuten viimeisen kymmenen vuoden aikana aiheesta tehtyjen tutkimusten suuri lukumäärä osoittaa¹. Sosnan, Trevinoy-Rodriguezin ja Velamurin (2010, 383) mukaan liiketoimintamalleja on ollut olemassa aina, mutta vasta viime vuosina ne ovat nousseet tutkijoiden ja yritysjohtajien mielenkiinnon kohteeksi. Liiketoimintamalliajattelu muodostui suosituksi Internet-aikakauden syntymisen myötä, kun perinteisen liiketoiminnan luonteesta poikkeavan e-liiketoiminnan analysointiin tarvittiin uusi työkalu (ks. esim. Amit & Zott 2001; Applegate 2000). Samalla tutkijoiden ja yritysjohtajien keskuudessa syntyi ajatus siitä, että parempi liiketoimintamalli saattaisi toimia kilpailuedun lähteenä. Viime vuosina liiketoimintamalli konseptina on saavuttanut hyväksynnän suosituissa liiketoimintajulkaisuissa ja saanut paljon huomiota myös akateemisessa kirjallisuudessa. (Richardson 2008, 135–136.)

McGrath (2010, 248) näkee liiketoimintamallin tarjoavan uudenlaisen tavan pohtia ja puntaroida strategiaa epävarmoissa, nopeasti muuttuvissa ja ei-ennustettavissa ympäristöissä. Tavanomaisempiin analyysityökaluihin verrattuna liiketoimintamalli myös *helpottaa tarkempaa vertailua yritysten suoriutumisen välillä* luoden mahdollisuuden *selittää yritysten onnistumisien välisiä eroja paremmin*. Shafer, Scott ja Smith (2005, 200) näkevät liiketoimintamallien voivan olla merkittävässä roolissa yritysjohdon kannalta, sillä ne tarjoavat mahdollisuuden analysoida ja kommunikoida yrityksen strategiaa. Viime vuosina liiketoimintamalleja on usein käytetty analysoimaan yritysmaailman menestystarinoita (ks. esim. Magretta 2002: case Amex, Walmart; Chesbrough & Rosenbloom 2002: case Xerox; Morris, Schindehutte & Allen 2005: case Dell). Amitin ja Zottin (2011, 1020) mukaan liiketoimintamalli tarjoaa holistisen näkökulman siihen, miten yritykset harjoittavat liiketoimintaa. Heidän keskeinen väitteensä on, että liike-

¹ Morrisin, Schindehutten ja Allenin (2005) tutkimuksen mukaan liiketoimintamalli tuotti ABI-Informin tietokannassa 2387 osumaa. Zottin, Amitin ja Massan (2011) mukaan vuodesta 1995 lähtien akateemisissa lehdissä on julkaistu ainakin 1177 liiketoimintamallia käsittelevää vertaisarvioitua artikkelia.

toimintamalli on liiketoiminnan osa-alueet yhdistävä yksikkö, joka kuvaa, mitä tuotteita ja palveluita yritys luo vastatakseen markkinatarpeisiin ja miten se toteuttaa tämän. (2011, 1036–1037.) Myös Petrovic, Kittl ja Teksten (2001, 2) näkevät liiketoimintamallin havainnollistavan liiketoiminnan osien suhteet tarjoten ymmärrystä, miksi tietyt liiketoimintaprosessit on suunniteltu sellaisiksi kuin ne ovat. Lisäksi liiketoimintamalli tarjoaa selityksen siihen, miksi yritysten välillä on eroja, mitä tulee menestymiseen ja kilpailuetuun (Eriksson, Kalling, Åkesson & Fredberg 2008, 33).

Tämä tutkimus on saanut alkunsa kiinnostuksesta henkilöstöpalvelualaa ja siellä toimivia yrityksiä kohtaan. Henkilöstöpalveluyritys tarkoittaa yritystä, joka tarjoaa ulkoistettuja henkilöstöpalveluita, kuten työvoiman vuokrauspalveluita (97 % Suomessa 2010 toimivista henkilöstöpalveluyrityksistä) ja suorarekryointipalveluja (71 % Suomessa 2010 toimivista henkilöstöpalveluyrityksistä)². Suomen ensimmäinen henkilöstöpalveluyritys perustettiin vuonna 1971, mutta useimmat henkilöstöpalveluyritykset ovat aloittaneet toimintansa vasta 2000-luvun taitteessa³. Vuonna 2010 alalla toimi vakiintuneesti noin 400–500 henkilöstöpalveluyritystä. Lukua suurentaa suurimpien henkilöstöpalveluyritysten organisaatioiden jakautuminen useampiin yhtiöihin sekä alle kymmenen henkilöä työllistävien henkilöstöpalveluyritysten suuri määrä. Henkilöstöpalvelualan liikevaihto Suomessa vuonna 2011 oli noin miljardi euroa,⁴ josta yli 50 prosenttia kertyi alan kuudelta suurimmalta toimijalta⁵. Alan työllistävä vaikutus vuonna 2010 oli 25 000 henkilötyövuotta, mikä tarkoittaa, että noin yksi prosentti koko Suomen työvoimasta työllistyi henkilöstöpalveluyritysten kautta. Henkilöstöpalvelualaa voidaan pitää nopeasti kasvavana, sillä vuosien 2004 ja 2008 välillä alan liikevaihto kasvoi yli sata prosenttia.⁶

Henkilöstöpalvelu alana on siis uudehko, mutta sitä voidaan jo nyt pitää sekä merkittävänä työllistymiskanavana että nousevana palveluliiketoiminta-alana. Tutkimuskohteenä henkilöstöpalvelualasta tekee mielenkiintoisen ennen kaikkea alalla vallitseva kilpailullinen epätasapaino. Huolimatta alalla toimivien yritysten suuresta määrästä suu-

² Henkilöstöpalveluala ja henkilöstöpalveluyritysten liitto (HPL) pähkinänkuoressa

³ HPL - Jäsenyritykset

⁴ Henkilöstöpalveluala ja henkilöstöpalveluyritysten liitto (HPL) pähkinänkuoressa

⁵ Baronan, VMP:n, Staffpointin, Manpowerin, Opteamin ja Eilakaislan yhteenlaskettu liikevaihto vuonna 2011 (Finder yritystietojärjestelmä)

⁶ Henkilöstöpalveluala ja henkilöstöpalveluyritysten liitto (HPL) pähkinänkuoressa

rin osa alan liikevaihdosta on keskittynyt pienelle määrälle toimijoita, eikä tilanne ole muuttunut viimeisen viiden vuoden aikana. Tilanne tarjoaa mielenkiintoisen asetelman tarkastella, mikä voi selittää muutaman henkilöstöpalveluyrityksen vahvaa menestymistä verrattuna alan muihin toimijoihin, kun menestystä mitataan yrityksen liikevaihdolla ja markkinaosuudella. Koska edellä esitettyjen näkemyksien mukaan liiketoimintamallien analysointi tarjoaa mahdollisuuden selittää onnistumisen eroja yritysten välillä, liiketoimintamalleja käytetään tämän tutkimuksen lähtökohtana henkilöstöpalveluyritysten menestymisen selittämiseksi. Lisäksi tässä tutkimuksessa halutaan tarjota uudenlainen näkökulma sekä henkilöstöpalvelualaan että keskusteluun liiketoimintamalleista identifioimalla erilaisten henkilöstöpalveluyritysten liiketoimintamalleja ja vertailemalla niitä toisiinsa.

Liiketoimintamallille ei ole löytynyt tutkijoiden keskuudessa yhtä yhteistä määritelmää, ja usein määritelmän sisältö riippuu tutkittavasta ilmiöstä. Magrettan (2002, 87) mukaan liiketoimintamallit ovat tarinoita, jotka selittävät, miten yritykset toimivat. Hänen mukaansa hyvä liiketoimintamalli vastaa Peter Druckerin vanhoihin kysymyksiin: ”Kuka on asiakas?” ja ”Mitä asiakas arvostaa?”. Lisäksi se vastaa perimmäisiin kysymyksiin, joita jokaisen johtajan tulee kysyä: ”Miten me teemme rahaa tässä liiketoiminnassa?” ja ”Mikä on se taloudellinen logiikka, joka selittää, miten asiakkaille voidaan luoda arvoa kohtuullisella kustannuksella?”. Morris ym. (2005, 727) puolestaan määrittelevät liiketoimintamallin ytimekkäänä esityksenä siitä, miten toisiinsa liittyvät strategioita, rakennetta ja taloutta koskevat päätökset on luotu tuottamaan kestävästä kilpailuetua määritellyillä toimialoilla. Teece (2010, 191) sekä Shafer ym. (2005, 200) pitävät liiketoimintamallia tapana kuvailla, miten yritys toimittaa arvoa asiakkailleen ja muuttaa tulot voitoiksi.

Huolimatta useista toisistaan eroavista määrittelyistä liiketoimintamallin nähdään muodostuvan erilaisista komponenteista (ks. esim. Johnson, Christensen & Kagermann 2008; Richardson 2008; Tikkanen, Lamberg, Parviainen & Kallunki 2005). Hedmanin ja Kallingin (2003) tutkimus liiketoimintamalli-käsitteen sisältävistä tieteellisistä artikkeleista on osoittanut, että liiketoimintamallin voidaan nähdä koostuvan kuudesta, toisensa kanssa kausaalisuhteessa olevasta komponentista, jotka ovat asiakkaat, kilpailijat, tarjoama, aktiviteetit ja organisaatio, resurssit sekä tuotantotekijät. Kun komponentit tuodaan yhteen liiketoimintamallissa, ne voivat luoda yritykselle kestävästä kilpailuetua (Morris ym. 2005, 727). Myös Malonen, Weillin, Lain, D’Urson, Hermanin, Apelin ja

Woernerin (2006, 1) mukaan liiketoimintamalli pystyy selittämään yritysten välistä kilpailuetua. Barney'n (2002, 9) määritelmän mukaan yritys saavuttaa kilpailuetua, kun sen toiminta markkinoilla tai toimialalla luo taloudellista arvoa ja vain harvat kilpailevat yritykset ovat sitoutuneet samanlaiseen toimintaan. Liiketoimintamallikeskustelussa kilpailuetu yhdistetään usein yrityksen strategiaan, jolla yritys luo ja muuttaa liiketoimintamalliaan (ks. esim. Osterwalder ja Pigneur 2002, 2; Shafer ym. 2005, 203; Teece 2007, 1329).

Henkilöstöpalveluyrityksiä on tutkittu tieteellisesti vähän, ja nämä tutkimukset ovat keskittyneet henkilöstöpalveluyritysten rooliin työttömien työnhakijoiden työllistymistä heikentävinä tekijöinä (Gray 2002), työmarkkinoiden muuttajina (Morrison 1999) ja uhkana perinteiselle työvoimalle (Bronstein 1991). Lisäksi tutkimukset ovat käsitelleet henkilöstöpalveluyritysten tarjoamien ratkaisujen kestävyyttä työvoiman käyttämisen kannalta (Purcell, Purcell & Tailby 2004) sekä haasteita, joita henkilöstöpalveluyrityksen käyttö asettaa henkilöstöjohtamiselle (Ward, Grimshaw, Rubery, Beynon 2001). Suomessa henkilöstöpalveluyrityksiä koskevat tutkimukset ovat analysoineet vuokratyön asemaa muuttuvassa yhteiskunnassa (Tanskanen 2008; Lahikainen 2011) sekä yrityksen toiminnon ulkoistamista henkilöstöpalveluyritykselle (Wallenius 2011). Sen sijaan henkilöstöpalveluyritysten menestystä tai niiden liiketoimintamalleja käsittelevää tutkimusta ei ole tehty aikaisemmin. Liiketoimintamalleja koskeva tutkimus on puolestaan usein keskittynyt yksittäisten yritysten liiketoimintamallien menestyksen osoittamiseen (ks. esim. Hedman & Kalling 2003; Magretta 2002; Richardson 2008) tai liiketoimintamallien innovointiin (ks. esim. Chesbrough 2010; Demil & Lecoq 2010; Giesen, Berman & Blitz 2007).

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja kulku

Tämä tutkimus analysoi Suomessa toimivien henkilöstöpalveluyritysten liiketoimintamalleja ja pyrkii vastaamaan kysymykseen: Miten henkilöstöpalveluyrityksen valitsema liiketoimintamalli vaikuttaa sen menestymiseen? Tutkimuksen poikkileikkausluonteen vuoksi menestystä mitataan henkilöstöpalveluyritysten liikevaihdolla ja markkinaosuudella vuonna 2011. Tutkimuksessa halutaan rakentaa käsitystä henkilöstöpalveluyritysten liiketoimintamalleista kuvailemalla, minkälaisia komponentteja henkilöstöpalveluyritysten liiketoimintamalleihin sisältyy, sekä analysoimalla, voidaanko tiettyjä kom-

ponentteja pitää menestymisen kannalta tärkeämpinä kuin toisia, miten komponentit käyttäytyvät suhteessa toisiinsa ja mikä merkitys komponenttien yhteisvaikutuksella on yrityksen menestymisen kannalta. Lisäksi tutkimuksessa pyritään ymmärtämään, voidaanko tietynlaisilla liiketoimintamallia ja sen komponentteja koskevilla strategisilla valinnoilla saavuttaa aina menestystä henkilöstöpalvelualalla. Tätä näkökulmaa tarkastellaan suorittamalla vertailevaa analyysia suurempien ja pienempien tapausyritysten liiketoimintamallien välillä.

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen, useamman tapauksen tapaustutkimus. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu liiketoimintamallia ja sen komponentteja sekä liiketoimintamallin ja strategian suhdetta käsittelevään kirjallisuuteen. Tutkimus toteutettiin tarkastelemalla viiden Suomessa toimivan henkilöstöpalveluyrityksen liiketoimintaa. Tutkimuksessa tarkasteltavat yritykset ovat Barona, Opteam, Eilakaisla, Extremely Nice Job ja StudentWork Sharper. Tapausyritykset on valittu edustamaan erilaisia kokoluokkia ja markkinaosuuksia. Tapausyrityksistä Barona on liikevaihdoltaan henkilöstöpalvelualan markkinajohtaja ja Opteam sekä Eilakaisla ovat kuuden suurimman toimijan joukossa. Sen sijaan sekä Extremely Nice Jobin että StudentWork Sharperin liikevaihto on noin kymmenen miljoonaa euroa ja niiden osuus henkilöstöpalvelualan kokonaismarkkinoista on noin yksi prosentti. Liikevaihdon ja markkinaosuuden mittareina on käytetty vuoden 2011 liikevaihtotietoja. Lisäksi tapausyritysten liikevaihto- ja markkinaosuustiedot vuosilta 2007–2010 tuodaan esiin antamaan laajempaa kuvaa yritysten liiketoiminnasta ja sen kehittymisen suunnasta pidemmällä aikavälillä. Empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla jokaisen tapausyrityksen johdon edustajaa. Taustamateriaali empiiriselle aineistolle hankittiin yrityksiä koskevasta kirjallisesta materiaalista, kuten asiakasjulkaisuista, yritysten Internet-sivuista ja lehtiartikkeleista, sekä haastattelemalla Henkilöstöpalveluyritysten liiton asiantuntijaa.

Tämä tutkimus osoitti, että liiketoimintamallia ja sitä ohjaavaa strategiaa voidaan käyttää analysoimaan henkilöstöpalveluyritysten menestyksen välisiä eroja sekä luomaan viitekehys yleiselle menestyskonseptille henkilöstöpalvelualalla toimimiseen. Tarkasteltaessa liiketoimintamallin yksittäisiä komponentteja osalla näytti olevan suurempi merkitys yrityksen menestymiseen kuin toisilla. Lisäksi liiketoimintamallien analysointi osoitti, että tärkeintä alalla menestymiseen ei aina ole muista erottuvien strategioiden ja sitä heijastavien liiketoimintamallien luonti, vaan strategian pohjalta luodun liiketoimintamallin sisäinen eheys ja suunniteltujen päätösten toteuttaminen operatiivi-

nessa toiminnassa. Tämä tutkimus toi keskusteluun liiketoimintamalleista myös uuden komponentin, työntekijälle rakennettavan arvolupauksen.

Tutkimusraportti rakentuu seitsemästä luvusta. Luvussa kaksi käsitellään liiketoimintamallia työkaluna analysoida yrityksen liiketoimintaa sekä esitellään liiketoimintamallin osa-alueet ja komponentit. Luvussa kolme keskitytään liiketoimintamallin ja strategian suhteeseen luotaessa yrityksen kilpailukykyä sekä esitellään analyyttinen teoriavii-tekehys empiiristen tulosten analysoinnin avuksi. Luvussa neljä tarkastellaan tarkemmin henkilöstöpalvelualaa kvalitatiivisen tutkimuksen kohteena, pohditaan tapaus tutkimuksen käytön soveltuvuutta valitun aihealueen tutkimiseen, esitellään tutkimusprosessin ja aineiston analyysiprosessin rakentuminen sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta. Luvussa viisi esitellään jokaisen tapausyrityksen liiketoimintamalli, kun luvussa kuusi puolestaan keskitytään liiketoimintamallien välisten yhtäläisyyksien ja erojen esille tuomiseen. Lisäksi luvussa kuusi esitellään tulosten perusteella luotu henkilöstöpalvelu-yrityksen ihanteellinen liiketoimintamalli ja pohditaan liiketoimintamallin kokonaisuuden merkitystä menestymiselle. Luvussa seitsemän saatuja tuloksia analysoidaan ja pohditaan aikaisemman tiedon valossa ja osoitetaan, mikä tämän tutkimuksen kontri-butio on tieteelliseen keskusteluun. Lisäksi luvussa seitsemän pohditaan, kuinka kestäviä tapausyritysten tämänhetkiset liiketoimintamallit ovat niiden tulevan menestymisen kannalta.

2 LIIKETOIMINTAMALLI

2.1 Liiketoimintamalli analyysin yksikkönä

Verrattuna strategiaan ja kilpailuetuun liiketoimintamalli on uusi käsite tieteellisessä tutkimuksessa ja sen sisällölle on lähes yhtä monta määritelmää kuin määrittelijöitäkin (ks. esim. Morris ym. 2005, 726; Seddon & Lewis 2003, 246; Shafer, Smith & Linder 2005, 200). Liiketoimintamallin käsitettä käytetään tänä päivänä enemmän kuin mitään muuta strategiakonseptia (Baden-Fuller & Morgan 2010, 156). Käsitteen käyttö yleistyi Internet-boomin seurauksena, joka antoi mahdollisuuden uudenlaisen liiketoiminnan luomiseen, jota ei voitu analysoida perinteisin käsittein (Magretta 2002, 5; McGrath 2010, 247; Seddon&Lewis 2003, 236). E-liiketoiminnan liiketoimintamalleja paljon tutkineiden Amitin ja Zottin (2001, 494) mukaan arvon tuotantoa ja kilpailukykyä perinteisesti selittäneet näkemykset, kuten resurssiperusteinen malli tai strategiset verkostot, eivät yksinään enää riittäneet osoittamaan, miten e-liiketoiminnassa luodaan arvoa.

Liiketoimintamallin käsitettä ei enää käytetä viittamaan pelkästään e-liiketoimintaa harjoittavien yritysten toimintamalleihin (ks. esim. Shafer ym. 2005, 202). Magrettan (2002, 91) ja Chesbroughin (2007, 21) mukaan jokaisella yrityksellä on liiketoimintamalli riippumatta siitä, onko liiketoimintamalli luotu tarkoituksella ja onko yrityksen johto tietoinen, mitä liiketoimintamallia se käyttää. Myös Teece (2010, 172) näkee jokaisen yrityksen joko tietoisesti tai tiedostamattaan ottavan käyttöönsä tietyn, sen liiketoiminnan määrittelevän liiketoimintamallin. Liiketoimintamalleihin on alettu kiinnittämään enemmän huomiota, sillä ne ehdottavat muutosta tapaan, jolla me ymmärrämme, luomme ja toteutamme strategioita. (McGrath 2010, 247.) Vaikka suurin Internet-boomi on mennyt ohi, tutkijoiden ja yritysten keskuuteen on jäänyt ajatus siitä, että yritys voi luoda kilpailuetua tekemällä asioita eri tavalla kuin muut, eli omaksumalla erilaisen liiketoimintamallin.

Liiketoimintamalli on kuvaus siitä, miten yritys toimii (Yip 2004, 19; Mansfield & Fourie 2004, 40). Teeceen (2010, 173) mukaan liiketoimintamalli kuvailee logiikan, *miten yritys luo ja toimittaa arvoa asiakkailleen, miten se saa asiakkaat maksamaan arvosta ja miten se muuntaa nämä tulovirrat voitoiksi*. Myös Osterwalderin ja Pigneurin (2002, 2) määritelmä on samankaltainen. Heidän mukaansa liiketoimintamallilla viitataan sekä arvoon, jota yritys tarjoaa asiakkailleen, että yrityksen ja sen kumppaneiden

muodostaman verkoston rakenteeseen luoda, markkinoida ja toimittaa arvoa niin, että tämä prosessi synnyttää tuottoisia ja kestäviä tulovirtoja. Chesbroughin (2007, 12) mukaan liiketoimintamallin kaksi tärkeintä tehtävää ovat arvon tuottaminen ja tulojen ansaitsemisen logiikan määrittely. Hän pitää liiketoimintamallia kokonaisuutena, joka määrittelee sekä yrityksen toiminnot raaka-aineiden hankinnasta loppuasiakkaan tyydyttämiseen että logiikan, jolla yritys ansaitsee tuloja itselleen tuottaessaan asiakasarvoa. Timmers (1998, 4) näkee liiketoimintamallin kaavana tuotteiden, palveluiden ja informaatiovirtojen suhteista sekä niiden parissa toimivien toimijoiden rooleista, toimijoille kertyvistä eduista sekä tulojen lähteistä. Afuahin ja Tuccin (2001, 3) mukaan liiketoimintamalli on metodi, jonka mukaan yritys rakentaa ja käyttää resurssejaan tarjotakseen asiakkaalle enemmän lisäarvoa kuin kilpailijansa luoden samassa prosessissa itselleen tuottoja.

Linderin ja Cantrellin (2002, 1) mukaan liiketoimintamalli koostuu joukosta arvolupauksia, joita yritys tarjoaa sidosryhmilleen ja yhtenäiseksi järjestelmäksi järjestetyistä prosesseista, joilla se toimittaa nämä arvolupaukset. Nämä prosessit puolestaan sekä nojaavat että rakentavat varoja, kyvykkyksiä ja suhteita, joilla yritys luo arvoa kaikille liiketoiminnan osapuolille. Shaferin ym. (2005, 202) mukaan liiketoimintamalli on esitys yrityksen ydinlogiikasta ja strategisista valinnoista luoda ja lukita arvoa arvoverkostossa. Shi ja Manning (2009, 50) näkevät liiketoimintamallin olevan johtamistoiminnan lopputulos, joka määrittelee yrityksen ulkopuolisille toimijoille arvoa tuottavan tarjooman, yrityksen toiminnot ja niiden rajat sekä yrityksen tavan luoda itselleen voittoja tässä prosessissa. Zott ja Amit (2010, 217) näkevät liiketoimintamallin tärkeimpänä tehtävänä olevan liiketoimintamahdollisuuksien hyödyntäminen luomalla arvoa kaikille osapuolille, eli täyttämällä asiakkaiden tarpeet ja luomalla heille lisäarvoa samalla kun yritys luo arvoa itselleen ja kumppaneilleen voittojen muodossa. Kuten edellä esitetyt näkemykset osoittavat, liiketoimintamalli näytetään usein liitettävän arvon luomiseen eli loppuasiakkaan saamaan arvoon, arvon toimittamiseen eli niihin konkreettisiin toimiin, joilla asiakasarvo toteutetaan, sekä arvon lukitsemiseen eli tapaan, jolla yritys luo tässä prosessissa tuottoja itselleen.

Liiketoimintamallin käsitettä voidaan käyttää joko kuvattaessa tietyn yrityksen toimintaa tai tietyn tyyppistä toimintaa. Liiketoimintamallilla voidaan viitata yleisiin malleihin yritysten toiminnasta, jolloin sitä voidaan käyttää useiden yritysten ja toimialojen yhteydessä. Termi ilmainen liiketoimintamalli viittaa toimintaan, jossa asiakkaat saavat palvelun ilmaiseksi palvelun tuottavan yrityksen tulojen muodostuessa mainostuotoista.

Toisaalta liiketoimintamallilla voidaan viitata myös yksittäisen yrityksen toimintaan, kuten puhumalla Wikipedian tai Googlen liiketoimintamallista. Kummallakin yrityksellä on käytössään ilmainen liiketoimintamalli, mutta ne eroavat toisistaan sekä asiakkaalle luotavassa arvossa että toimissa, jotka on järjestetty tuottamaan tätä arvoa. (Demil & Lecoq 2010, 231.) Myös Baden-Fuller ja Morgan (2010, 156) hahmottavat liiketoimintamallin kahdella tavalla: Skaala- ja roolimallina. Skaalamalli tarjoaa tiivistelmän tietyn yrityksen toiminnasta, kun taas roolimalli on kuvaus ideaalisesta toiminnasta, jota useat yritykset voivat harjoittaa.

Useat tutkijat käsittelevät liiketoimintamalleja staattisina yksikköinä, joissa on reseptinomaisia piirteitä. Demil ja Lecoq (2010, 228) näkevät liiketoimintamallin staattisesti lähestyttynä kuin reseptinä, joka auttaa kuvailemaan ja luokittelemaan yrityksen liiketoiminnan ydinkomponentit ja niiden välisen yhteyden. He viittaavat hyvin dokumentoituihin liiketoimintamalleihin koskien halpalentoyhtiöitä, joiden menestymistä käsitellään niiden liiketoimintamallin komponenttien valintojen kautta. Täten staattinen liiketoimintamalli kuvailee, miten organisaatio toimii ja luo arvoa. Dozin ja Kososen (2010, 370–371) mukaan liiketoimintamallit ovat objektiivisesti katsoen jäsentyneitä ja toisistaan riippuvia toimintojen suhteita yrityksen ja sen asiakkaiden, toimittajien, kumppaneiden ja muiden sidosryhmien sekä yrityksen sisäisten yksikköjen ja osastojen välillä. Baden-Fullerin ja Morganin (2010, 165–166) mukaan liiketoimintamallit ovat malleja, jotka demonstroivat jotain todellisuudessa toteutunutta asiaa. Heidän mukaansa liiketoimintamalli on kuin sääntö, joka kuvailee, miten asiat tulee toteuttaa ja mitä yksityiskohtia toteutus tulee vaatimaan. He vertaavat liiketoimintamalleja rakennuksiin, joissa palkit liitetään tukemaan kattoa tietyllä tavalla ja joissa yksityiskohtaiset koristelut määrittävät sen ulkonäön. Heidän mukaansa liiketoimintamalleilla kuvaillaan tai annetaan neuvoja, miten tehdä jokin asia niin, että lopputulos on toivotunlainen.

Sen lisäksi, että liiketoimintamallit toimivat pysäytyskuvina yritysten toiminnasta, niillä on myös dynaaminen luonne ja suhde innovaatioihin. Linderin ja Cantrellin (2000, 10) mukaan useimpien yritysten liiketoimintamallit ovat jatkuvan muospaineen alla. Heidän mukaansa yritykset voivat vastata liiketoimintaympäristön muutoksiin tekemällä pieniä tai suuria muutoksia liiketoimintamalliinsa. Dozin ja Kososen (2010, 370) keskeinen väite on, että muuttuneen kilpailuympäristön myötä yritysten tulee muuttaa liiketoimintamallejaan nopeammin, useammin ja kauaskantoisemmin kuin ennen. Myös Sosna ym. (2010, 384) näkevät tietyn liiketoimintamallin kestävyuden olevan epäselvää, sillä muutokset markkinoilla voivat tehdä liiketoimintamallista nopeasti vanhentuneen.

neen tai vähemmän tuottavan. Näin ollen jatkuva liiketoimintamallin innovointi on tärkeä ominaisuus jokaiselle menestystä tavoittelevalle yritykselle. Shafer ym. (2005, 207) puolestaan näkevät liiketoimintamallin olevan jatkuvassa muutoksessa, sillä strategisten päätösten tekeminen ja niiden toteuttaminen liiketoimintamallin kautta on jatkuva, iteraatiivinen prosessi.

2.2 Ydinkomponentit

Vaikka liiketoimintamallille ei ole löytynyt yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää, kaikille määritelmille on yhteistä liiketoimintamallin koostuminen erilaisista komponenteista, joiden keskinäisen vuorovaikutuksen tulee olla saumatonta mallin toiminnan kannalta (ks. esim. Hedman & Kalling 2003; Johnson ym. 2008; Hwang & Christensen 2008). Useat tutkijat osoittavat, kuinka liiketoimintamallin komponentit tuovat yhteen aikaisemmat keskustelut yritysten kilpailukyvyn lähteestä. Amitin ja Zottin (2001, 494) näkemyksen mukaan liiketoimintamalli voi toimia yhdistävänä yksikkönä useista eri lähteistä nousevalle arvonnalle. Hedman ja Kalling (2003, 49) pitävät liiketoimintamallin käsitettä lupaavana, sillä se yhdistää erilaisia strategisia näkökulmia, kuten resurssipohjaisen näkemyksen ja Porterin yleisen strategian. Morris ym. (2005, 728) näkevät liiketoimintamallin rakentuvan useille keskeisille liiketoimintastrategian ajatuksille, kuten Porterin arvoketjulle ja strategiselle asemoinnille, resurssipohjaiseen teoriaan, strategisten verkostojen teorioille, yhteistyöstrategioille, yritysten rajojen määrittämiselle, liiketoimien kustannusteorioille ja innovatiivisille elementeille. Myös Amit ja Zott (2001) viittaavat liiketoimintamallinsa taustavaikuttajien olevan resurssiperusteinen näkemys, arvoketju, Schumpeterin innovaatio, strategiset verkostot ja teoriat liiketoimien kustannuksista. Itamin ja Nishinon (2010, 365) mukaan liiketoimintamalli pohjautuu ajatukseen arvoketjusta, yrityksen sisäisistä toiminnoista ja verkostoista.

Osa tutkijoista lajittelee liiketoimintamallin komponentteja laajempien osa-alueiden alle. Magrettan (2002, 88) mukaan liiketoimintamalli koostuu kahdesta erillisestä osa-alueesta, joista ensimmäinen sisältää yrityksen aktiviteetit, jotka liittyvät suunnitteluun, raaka-aineiden ostamiseen, valmistukseen ja vastaaviin toimintoihin. Toinen osa-alue liittyy myymiseen, eli asiakkaiden tavoittamiseen ja tuotteen jakeluun. Lehman-Ortegan ja Schoettlin (2005) liiketoimintamalli koostuu kolmesta osa-alueesta, jotka ovat arvolutaus, arvorakenne ja tulomalli. Arvolutaus sisältää asiakkaan ja tarjoaman ja arvora-

kenne koostuu resursseista sekä sisäisestä ja ulkoisesta arvoketjusta. Toiset tutkijat puolestaan näkevät liiketoimintamallin sisältävän itsenäisiä komponentteja. Demilin ja Le-coqin (2010) mukaan liiketoimintamalli rakentuu kolmesta ydinkomponentista, jotka ovat resurssit ja kompetenssit, organisaation rakenne sekä arvolupaukset. Hedmanin ja Kallingin (2003) liiketoimintamallin kiinteät komponentit ovat asiakkaat, kilpailijat, tarjooma, toiminnot ja organisaatio sekä tuotantopanosten ja -tekijöiden toimitus. Tikkasen, Lambergin, Parviaisen ja Kallungin (2005) liiketoimintamallin materiaaliset komponentit ovat yrityksen verkostot, strategia ja rakenne, toiminnot sekä rahoitus. Chesbroughin ja Rosenbloomin (2002) liiketoimintamalli koostuu arvolupauksesta, kohderyhmästä, arvoketjusta, ansaintalogiikasta, verkostoista ja kilpailustrategiasta. Liiketoimintamallin käsitteeseen liitettävien osa-alueiden ja komponenttien suuri määrä osoittaa, kuinka hajautuneita näkemykset liiketoimintamallista ovat, vaikka samankaltaiset teemat toistuvatkin useampien liiketoimintamallien kohdalla.

Morris ym. (2005) ovat analysoineet liiketoimintamalleja käsitteleviä tutkimuksia. Heidän tarkastelunsa osoitti, että liiketoimintamallikirjallisuudessa on löydettävissä komponentteja, jotka useimmat tutkijat ovat liittäneet liiketoimintamalleihinsa. Tutkimuksissa useimmin käytetyt komponentit ovat yrityksen tarjooma, taloudellinen malli, asiakassuhde, kumppanit ja verkostot, sisäisen rakenne ja toiminnot sekä kohdemarkkinat. Nämä komponentit voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat taloudellinen, operationaalinen ja strateginen osa-alue. Yrityksen taloudellinen malli käsittelee tuoton luomista, kun operationaalinen osa-alue puolestaan on keskittynyt organisaation prosesseihin ja rakenteeseen, joilla tuotetaan arvoa, sekä organisaation resursseihin ja osaamisen johtamiseen. Strateginen osa-alue täsmentää yrityksen markkina-aseman, vuorovaikutussuhteet yli organisaatorajojen sekä kasvun mahdollisuudet. Myös Shafer ym. (2005) ovat tutkineet liiketoimintamalleja käsitteleviä tutkimuksia ja luokitelleet niissä eniten mainintoja saaneet komponentit neljän osa-alueen alle, jotka ovat strategiset valinnat, arvon luonti, arvon lukitseminen ja arvoverkosto. Strategiset valinnat sisältävät muun muassa asiakkaan, arvolupauksen ja tarjooman, arvon luonti resurssit ja prosessit, arvon lukitseminen kulut ja tuotot sekä arvoverkosto toimittajat ja asiakassuhteet. Altin ja Zimmermannin (2001) tutkimus yleisimmistä liiketoimintamallin komponenteista johti kuuden liiketoimintamallin osa-alueen luomiseen: 1) missioon (tavoitteet, visio ja arvolupaus), 2) rakenteeseen (toimijat ja hallinto, fokus) 3) prosessit (asiakasorientaatio, koordinaatiomekanismi), 4) tulot (tulolähteet, liiketoimintalogiikka), 5) lakikysymykset ja 6) teknologia. Johnsonin ym. (2008), Hwangin ja Christensenin (2008) sekä Richard-

sonin (2008) liiketoimintamallin osa-alueet ja komponentit sisältävät viitekehykset ovat selkeitä ja samansuuntaisia toistensa kanssa. Johnsonin ym. (2008) sekä Hwangin ja Christensenin (2008) liiketoimintamalli koostuu neljästä osa-alueesta, jotka ovat arvolutaus, avainresurssit, avainprosessit ja tuoton muodostamisen logiikka. Verrattuna näihin liiketoimintamalleihin Richardsonin (2008) liiketoimintamalli sisältää kolme osa-alueita, sillä mallissa resurssit ja prosessit on yhdistetty yhdeksi osa-alueeksi. Richardsonin liiketoimintamalli koostuu arvolutauksesta, arvon luonnin ja toimittamisen järjestelmästä sekä arvon lukitsemista eli taloudellisesta logiikasta.

Arvolutaus viittaa syyhyn, jonka takia asiakas arvostaa yrityksen tarjoamaa (Richardson 2008, 139). Hwangin ja Christensenin (2008, 1331) mukaan liiketoimintamallin keskiössä on arvolutaus, jonka ympärille johtajat rakentavat loput liiketoimintamallin osa-alueet lunastamaan sen. Myös Johnsonin ym. (2008, 60) mukaan arvolutaus on liiketoimintamallin lähtökohta. Sen määrittely lähtee liikkeelle asiakkaan ongelmasta, jonka ratkaisemiseksi yritys rakentaa sen tarpeeseen vastaavan tarjooman. Mitä tärkeämpää ongelman ratkaisu on asiakkaalle, mitä tyytymättömämpi hän on nykyisten vaihtoehtojen tapaan ratkaista ongelma, mitä parempi yrityksen ratkaisu ongelmaan on ja mitä matalampi ratkaisun hinta on, sitä suuremmaksi yrityksen luoma arvolutaus muodostuu. Hwangin ja Christensenin (2008, 1331) näkemys on samansuuntainen: arvolutaus on tuote tai palvelu, joka auttaa asiakkaita tyydyttämään tarpeensa tehokkaammin, helpommin ja edullisemmin. Myös Richardsonin (2008, 139) mukaan sen lisäksi, että yritys miettii, ketä se palvelee ja millä tarjoomalla, sen tulee miettiä, miten se tekee asioita paremmin kuin muut markkinoilla olevat yritykset. Yritys, joka tarjoaa kohdeasiakkailleen suurempaa arvoa kuin kilpailijansa, omaa vahvan arvolutauksen. Shin ja Manningin (2009, 51) mukaan arvolutaus ei ole sidonnainen pelkästään yrityksen asiakkaisiin, vaan arvolutaus toimitetaan useille yrityksen liiketoimintakumppaneille. Hwangin ja Christensenin (2008, 1332) mukaan ajan myötä yrityksen liiketoimintamalli alkaa määrittää ne arvolutaukset, jotka se pystyy toimittamaan. Kun liiketoimintamallin komponentit on kerran koottu toimittamaan tiettyä arvolutausta, myöhemmin vain arvolutaukset, jotka sopivat olemassa oleviin resursseihin, toimintoihin ja tulomalliin, voidaan ottaa käyttöön.

Arvon luonnin ja toimittamisen järjestelyllä viitataan siihen, kuinka yritys laittaa arvolutauksen puolella suunnitellut ratkaisut käytäntöön resurssiensa ja prosessiensa avulla. Yritys määrittelee organisaationsa rakenteen, kilpailuetunsa lähteet, kuten resurssit ja kyvykkyydet, sekä toiminnot, jotka se tarvitsee luodakseen, tuottaakseen,

myydäkseen ja toimittaakseen tarjoomansa asiakkailleen. (Richardson 2008, 139.) Avainresurssit ovat asioita, kuten ihmisiä, teknologiaa, laitteita ja brändejä, jotka luovat arvoa asiakkaalle. Avainprosessit puolestaan ovat prosesseja, kuten valmistus, suunnittelu, myynti ja palvelu, jotka mahdollistavat yrityksen arvon toimittamisen tavalla, joka voidaan sekä toistaa että laajentaa koskemaan suurempaa asiakasmäärää. (Johnson ym. 2008, 61; Hwang & Christensen 2008, 133.) Myös Shin ja Manningin (2009, 52) mukaan arvolupaus lunastetaan yrityksen organisaatio- ja resurssimallin kautta. Organisaatiomalli muuntaa yrityksessä liikkuvat virrat tuotteiksi, informaatioksi ja rahaksi sekä huolehtii siitä, että arvolupaus tulee toimitetuksi yrityksen toimintojen kautta. Kun organisaatiomalli kuvailee, miten yritys tekee asiat, sen resurssimalli kuvailee, mitä yritys omaa asioiden toteuttamiseen, eli minkä varassa organisaatio toimii.

Arvon luonnin ja toimittamisen osa-alueessa yhdistyvät useat vanhemmat teoreettiset näkökulmat siitä, mistä arvo ja kilpailuetu syntyvät. Näitä näkemyksiä ovat muun muassa resurssipohjainen näkemys, verkostoteoriat sekä yrityksen arvoketju ja -systemi. Yrityksen resurssipohjainen näkemys keskittyy yrityksen kilpailuetuun, jonka lähteenä ovat strategiset resurssit, jotka eivät ole levittyneet tasaisesti yritysten kesken. Vaikka kaikki yrityksen resurssit eivät ole strategisesti olennaisia, resurssipohjan suunnittelu saattaa mahdollistaa yrityksen tunnistamaan hyödyntämään niitä resursseja, jotka voivat toimia sen kilpailuedun lähteinä. (Barney 1991.) Verkostoteorian mukaan yrityksiä ei voida nähdä enää yksittäisinä toimijoina kilpailemassa toisiaan vastaan kasvottomalla markkinapaikalla, sillä niiden toiminta riippuu enenevässä määrin niiden sosiaalisista ja ammatillisista verkostoista sekä vaihtosuhteista muiden organisaationaalisten toimijoiden kanssa. Verkostot tarjoavat yritykselle pääsyn tietoon, resursseihin, markkinoihin ja teknologioihin, ne saattavat luoda sille uutta osaamista sekä skaala- tai keskittymisetuja, minkä lisäksi ne mahdollistavat riskien jakamisen ja arvoketjun osien ulkoistamisen. (Gulati ym. 2000, 203.) Porterin (1985) arvoketju- ja arvosysteemiajattelussa kilpailuetu syntyy niistä toiminnoista, joita yritys harjoittaa. Yrityksen täytyy pystyä suorittamaan näitä toimintoja asiakkaalle arvoa tuottavalla tavalla, joko kilpailijoita alemmilla kustannuksilla ja täten asiakkaalle tarjottavalla alemmalla hinnalla, tai ainutkertaisella tavalla, jolloin asiakas saa yrityksen tarjoomasta suurempaa arvoa ja sitä tuottava yritys voi veloittaa tarjoomastaan korkeamman hinnan.

Arvon lukitseminen tai tulomalli määrittelee, miten yritys luo arvoa itselleen samalla kun se tuottaa arvoa asiakkailleen. Tässä taloudellisessa osa-alueessa huomioidaan yrityksen tulovirrat, eli hinta x volyyymi, kustannusrakenne, odotus tulosmarginaalille ja

resurssien kiertonopeus. (Johnson ym. 2008, 60, 106.) Arvon lukitsemisessa olennaista ei ole pelkästään mahdollisimman suurien tulovirtojen luominen, vaan luova ja syvällinen lähestymistapa arvon lukitsemiseen voi luoda yritykselle kilpailuetua myös suurempien tulosmarginaalien kautta (Richardson 2008, 141).

Richardson (2008, 142–143) osoittaa, miten liiketoimintamallin eri osa-alueet toteutuivat Walmartin liiketoimintamallissa sen toiminnan alkuaikoina. Walmartin arvolutapaus oli tarjota laajasti tunnettuja tavaramerkkejä kilpailijoitaan alemmalla hinnalla pitämällä tuotteita varastossa ja tuottamalla tyydyttävää asiakaspalvelua. Sen kohdeasiakkaat sijaitsivat pienissä kaupungeissa ja harvaan asutuilla alueilla. Walmartin arvon luonti ja -toimittamisjärjestelmä perustui sen asemaan arvoketjun loppupäässä, jolloin se myi asiakkailleen muiden yritysten tuottamia tuotteita. Sen toimipisteverkostoa ja jakelusysteemiä sekä varaston suuruutta ohjasi tehokkuus ja halpojen hintojen tavoittelu. Täten sisäisen logiikan kehittämisellä oli merkittävä vaikutus sen kilpailuetuun. Myös henkilöstöjohtaminen suoritettiin alhaisilla kustannuksilla, vaikka henkilöstöä motivoitiinkin tuottamaan tyydyttävää asiakaspalvelua. Myös markkinointitoiminnot oli minimoitu ja suunniteltu toteutettavaksi alhaisilla kustannuksilla, tässä tapauksessa käyttäen vain yhtä hinnoittelustrategiaan liittyvää markkinointiviestiä 'pysyvästi edullinen' (everyday low price). Arvon lukitsemisen puolella tulomalli oli yksinkertainen; rahojen saaminen asiakkaan liikkeestä ostamista tuotteista. Myös taloudellinen malli oli yksiselitteinen; kustannusten pitäminen alhaisena, jotta voittomarginaalia voitiin saavuttaa myös alhaisen hinnan tuotteissa. Myös volyymin pitäminen suurena oli avain kiinteiden kustannusten laskemiseen ja neuvotteluvoiman saavuttamiseen toimittajia kohtaan. Volyymi pidettiin ylhäällä alhaisten hintojen lisäksi markkinasaturaatiolla, liikkeiden hyvin valituilla sijainneilla ja oikealla koolla sekä erinomaisella tavaroiden riittävydellä.

Kuten edellä esitetty Walmart-esimerkki osoittaa, liiketoimintamallin yksittäisten komponenttien muotoilun lisäksi yrityksen toiminnalle yhtä merkittävää on liiketoimintamallin osa-alueiden ja komponenttien välinen keskinäinen vuorovaikutus. Linderin ja Cantrellin (2000, 2) mukaan liiketoimintamallin jokainen komponentti voi olla merkittävä osa liiketoimintamallia, mutta yksikään komponentti ei pysty korvaamaan liiketoimintamallin luomaa kokonaisuutta. Tikkasen ym. (2005, 794) mukaan liiketoimintamallin komponenttien välillä on voimakas vuorovaikutus, minkä vuoksi yrityksen huomion tulisi olla siinä, mitkä päätökset vaikuttavat sekä yksittäisiin komponentteihin että liiketoimintamallin kokonaisuuteen. Demilin ja Lecoqin (2010, 227–228) mukaan liiketoi-

mintamallissa olennaista on koherenssi sen ydinkomponenttien kesken, sillä ydinkomponentteja koskevat koherentit päätökset tarjoavat mahdollisuuden ylivertaiselle menestymiselle. Baden-Fuller ja Morgan (2010, 166) näkevät liiketoimintamallin tuovan yhteen yksittäiset elementit, joilla itsessään ei ole suurta arvoa. Liiketoimintamalli pystyy järjestämään ja yhdistämään yksittäisiä elementtejä sekä perinteisillä että uusilla tavoilla, mikä määrittää yrityksen menestyksen. Myös Demil ja Lecoq (2010, 230) näkevät, että komponentit, kuten yrityksen resurssit, eivät ole yksinään merkittäviä liiketoimintamallin menestymisen kannalta, vaan ne muuttuvat merkittäviksi vasta, kun ne yhdistetään palvelemaan liiketoimintamallin muita komponentteja, kuten yrityksen toimintoja. Myös Richardsonin (2008, 143) mukaan pelkkä arvolupaus ja arvon luonnin suunnittelu ei edesauta yrityksen suoritusta, vaan vahvistaakseen kilpailuetuaan yrityksen tulee myös pystyä toimittamaan antamansa arvolupaus rakentamansa arvon tuottamisen ja toimittamisen järjestelmän kautta. Myös Hedman ja Kalling (2003, 53) korostavat komponenttien välistä kausaalisuhdetta. Jotta yritys pystyisi palvelemaan tiettyä asiakassegmenttiä ja kilpailemaan tässä segmentissä, sen tarjooman tulee olla hyvässä hintatai laatuasemassa. Tämä vaatii tiettyjä ominaisuuksia asiakkaalle tarjottavalta tuotteelta, mikä puolestaan vaatii tehokasta arvoketjun toimintojen toteuttamista ja organisaation rakennetta. Tämän toteuttamiseen tarvitaan resursseja, jotka tulee hankkia tuotannon tekijämarkkinoilta, mihin puolestaan vaikuttavat yrityksen verkostot. Myös Morrisin ym. (2005, 727) mielestä liiketoimintamalli ei ole pelkästään osiensa summa, vaan ytimekäs esitys siitä, miten toisistaan riippuva joukko komponentteja on valjastettu yhdessä luomaan yritykselle kestäväää kilpailuetua.

Chesbrough (2007, 12) puolestaan osoittaa, kuinka liiketoimintamallin komponenttien välisten kausaalisuhteiden lisäksi jokainen komponentti itsessään voi tuottaa yritykselle kilpailuetua erottamalla sen muista alan toimijoista. GE Aircraft saavutti kilpailuetua siirtymällä fyysisten tuotteiden eli lentokoneiden myynnistä palveluliiketoimintaan, jossa asiakkaalle myytiin koneiden sijaan tunteja ilmassa. Ryanair menestyi valitsemalla kohderyhmäksi hintatietoisemmat vapaa-ajan matkustajat perinteisten businessmatkustajien sijaan. Xerox puolestaan vaihtoi tulologiikkaansa siirtymällä kopiokoneiden myynnistä leasing-sopimukseen. Myös Morris ym. (2005, 731) osoittavat tutkimuksessaan, kuinka liiketoimintamallin komponenttien erilaistamisella voidaan saavuttaa kilpailuetua. He kutsuvat erilaisten lähestymistapojen luomista komponentteihin yrityksen strategiaksi, jonka suhdetta liiketoimintamalliin käsitellään seuraavassa luvussa.

3 STRATEGINEN LIIKETOIMINTAMALLI MENESTY- MISEN TAKANA

3.1 Strategian suhde liiketoimintamalliin

Strategia on kokonaisvaltainen konsepti siitä, miten liiketoiminta saavuttaa tavoitteensa (Hambrick & Fredrickson 2001, 48). Strategia voidaan määritellä myös yrityksen teoriaksi siitä, kuinka se kilpailee (Barney 2002). Makadokin (2011, 1316) mukaan strategisen johtamisen kaksi olennaisinta kysymystä ovat, miksi ja miten jotkut yritykset ansaitsevat jatkuvasti huomattavia voittoja ja toiset eivät, sekä miten johtajat voivat vaikuttaa tähän. Myös Rumeltin, Schendelin ja Teeceen (1994, 9) mukaan strateginen johtaminen yrittää selittää yritysten kestäväää, voimakasta menestystä. Mansfieldin ja Fourien (2004, 35) mukaan strategia on johtamiskäytöstä, joka liittyy yrityksen kestävään kilpailuedun luomiseen. Heidän mukaansa strategian roolin ja olennaisuuden ymmärtäminen on välttämätöntä, jotta yritykset voivat luoda tehokkaita kilpailukäytäntöjä verkostoituneessa taloudessa. Viitaten Dayn (1984) ja Porterin (1985) tutkimuksiin, Reed ja Defillippi (1990, 90) näkevät strategian tavoitteena olevan kilpailuedun luominen, sillä yliverlainen suoriutuminen on yhteydessä kilpailuetuun ja kilpailuedun saavuttaminen johtaa automaattisesti parempaan suoriutumiseen. Myös Magretta (2002, 6) näkee kilpailustrategian selittävän, miten yritys menestyy paremmin kuin kilpailijansa. Koska liiketoimintamallit eivät ota kantaa strategiaan aikomuksiin, kestävään kilpailuetuun, tavoitteiden asetantaan, ympäristön analysointiin ja toimialalla asemoitumiseen, yritys tarvitsee liiketoimintamallin rinnalle strategian (Mansfield & Fourie 2004, 41).

Liiketoimintamalleja analysoineiden tutkijoiden mukaan verrattaessa strategiaa liiketoimintamalliin strategia liittyy enemmän yrityksen asemaan markkinoilla eli kilpailuun (ks. esim. Magretta 2002; Casadesus-Masanell & Ricart 2010). Seddon ja Lewis (2003, 237–238) näkevät strategian vähemmän abstraktina kuin liiketoimintamallin. He perustavat näkemyksensä Porterin (1996) määrittelyyn strategiasta, jonka mukaan yrityksen strategia on sidottu tiettyyn kilpailuympäristöön. Verrattuna liiketoimintamalliin strategia on siis kontekstisidonnainen liittyen tiettyihin kilpailijoihin, asiakkaisiin, toimittajiin ja markkinamuutoksiin. Myös Chesbrough ja Rosenbloom (2002, 535) korostavat liiketoimintamallin ja strategian eron olevan kilpailullisissa näkökohdissa. Heidän mukaansa

liiketoimintamalli keskittyy asiakkaalle luotavaan ja toimitettavaan arvoon, kun taas strategian huomio on toimissa, joilla estetään kilpailijaa ansaitsemasta suurempia tuloja. Magrettan (2002, 6) näkemyksen mukaan liiketoimintamalli järjestelmänä selittää, miten liiketoiminta rakentuu, kun strategiatyö puolestaan on kilpailuympäristön kanssa toimeen tulemistä. Pelkkä strategian suunnittelu ei kuitenkaan itsessään johda kilpailuun. Richardsonin (2008, 133) mukaan hyvä strategia johtaa yrityksen kilpailuun ja ylivoimaiseen suoriutumiseen vasta toteutettuna, mihin yritys puolestaan tarvitsee liiketoimintamallia. Tässä luvussa liiketoimintamallin ja strategian suhdetta käsitellään neljästä eri näkökulmasta, jotka ovat liiketoimintamalli strategian heijastuksena, strategia liiketoimintamallin erilaistajana, strategia liiketoimintamallin kokonaisuuden suunnittelijana sekä strategia eritasoisina kilpailuliikkeinä.

Useimmat liiketoimintamalleja analysoineet tutkijat jakavat käsityksen siitä, että liiketoimintamalli on käytännössä toteutettava kokonaisuus, joka pohjautuu yrityksen valitsemaan kilpailustrategiaan ja heijastaa sitä. Osterwalder ja Pigneur (2002, 2) ymmärtävät liiketoimintamallin strategian käsitteellisenä ja rakenteellisena toteutuksena, joka tarjoaa pohjan liiketoimintaprosessien toteuttamiselle. Shaferin ym. (2005, 203) mukaan liiketoimintamalli heijastaa yrityksen strategisia valintoja ja sitä, kuinka nämä strategiset valinnat on tuotu osaksi yrityksen operationaalista toimintaa. Casadesus-Masanell ja Ricart (2010, 195) näkevät strategian päätöksenä liiketoimintamallista ja sen osa-alueista, joiden kautta yritys kilpailee markkinoilla. Heidän mukaansa toimintaympäristön ollessa muuttumaton yrityksen liiketoimintamalli ja strategia näyttäytyvät samana asiana. Myös Itamin ja Nishinon (2010, 264) malli pohjautuu samanlaiseen näkökulmaan. Liiketoimintamalliin sisältyvä voittomalli on yrityksen strateginen intentio erottautua kilpailijoista, kun taas liiketoimintasysteemi suunnitellaan toteuttamaan valittua strategista intentiota. Myös Teece (2007, 1329) näkee liiketoimintamallin ja strategian suhteen samankaltaisena kuin useimmat tutkijat. Hänen mukaansa liiketoimintamalli heijastaa yrityksen luomaa hypoteesia siitä, mitä asiakas haluaa, miten yritys kohtaa nuo tarpeet ja ansaitsee siitä rahaa. Richardsonin (2008, 134–135) mukaan yritys muodostaa ensin strategian, joka luo ylivertaista arvoa sen asiakkaalle ja lukitsee yritykselle enemmän arvoa kuin sen kilpailijoille. Tämän jälkeen se suunnittelee strategian pohjalta liiketoimintamallin toteuttamaan valittua strategiaa. Tämä tapahtuu strategisen, liiketoimintamallin yksityiskohtien suunnittelun kautta, jotka koskevat muun muassa yrityksen tuotteita, henkilöstöä, resursseja ja toimintoja. Näin ollen liiketoimintamallisissa yhdistyvät yrityksen strategia eli ajatus siitä, miten se kilpailee, sekä ne valinnat, jot-

ka se tekee strategian toteuttamiseksi. Täten strategia sulautuu yrityksen toimintoihin liiketoimintamallin kautta.

Casadesus-Masanell ja Ricart (2010, 196–199) ovat selventäneet näkemystä liiketoimintamallista yrityksen strategian heijastuksena käyttämällä metaforaa autosta. Heidän mukaansa liiketoimintamallit ovat kuin autoja: Hybridiauton toimintalogiikka on erilainen kuin bensalla käyvän auton ja se tuottaa erilaista arvoa ajajalleen (asiakas). Niiden koneisto eli liiketoimintamallin sisältö on rakennettu toisistaan eroavista komponenteista, joiden tulee toimia yhdessä koneiston toimimisen takaamiseksi. Auton ollessa liiketoimintamalli sen suunnittelu ja rakentaminen ovat kuin strategia. Vaikka kaksi autoa rakennettaisiin palvelemaan tiettyä tarkoitusta, ne voidaan suunnitella ja koota useammalla tavalla käyttäen erilaisia mekanismeja ja komponentteja. Samoin sama asiakastarve voidaan tyydyttää useammista erilaisista liiketoimintamalleista käsin. Myös Shaferin ym. (2005, 203–204) metafora asiakkaan tarpeisiin pohjautuvan talon rakentamisesta selventää strategian ja liiketoimintamallin suhdetta. Ensimmäisessä vaiheessa arkkitehti keskustelee asiakkaan kanssa hänen visiostaan siitä, minkälainen talo tulee olemaan ja minkälaista elämistä varten se suunnitellaan. Tämän jälkeen keskustellaan erilaisista vaihtoehdoista ja piirretään pohjapiirroksen suuntaviivat edellä tehdyn suunnitelman pohjalta. Tätä prosessia kutsutaan strategiaksi. Tämän jälkeen arkkitehti valmistaa yksityiskohtaisen pohjapiirroksen edellä tehtyjen päätösten pohjalta. Tätä kutsutaan liiketoimintamallin rakentamiseksi. Luodun pohjapiirustuksen pohjalta ymmärretään, miten aikaisemmin tehdyt päätökset näyttäytyvät käytännössä. Tässä vaiheessa on mahdollista miettiä pohjapiirustuksen muuttamista, jos esimerkiksi päämakuuhuone vie liikaa tilaa keittiöltä. Näin ollen liiketoimintamallin koostuessa ryhmästä valintoja sitä voidaan testata ja analysoida, jotta voidaan varmistua siitä, että syyseuraussuhteet ovat loogisia sekä liiketoimintamallin komponentteja koskevat päätökset tukevat toisiaan ja ovat sisäisesti johdonmukaisia.

Toisen liiketoimintamallin ja strategian suhdetta koskevan näkemyksen mukaan strategian tehtävänä on luoda kilpailijoista eroavia lähestymiskulmia liiketoimintamallin komponentteihin. Chesbroughin (2007, 13) mukaan yrityksen kilpailuetu on riippuvainen siitä, kuinka innovatiivisia liiketoimintamallin eri komponentit ovat verrattuina kilpailijoiden vastaaviin. Kilpailustrategia on hänen liiketoimintamallinsa kuudes askel, jolla mitataan, kuinka vaikea yrityksen kilpailijoiden on ottaa käyttöön samat liiketoimintamallin komponentit. Shafer ym. (2005, 202) toteavat menestyksekkäiden yritysten luovan kestäväää arvoa tekemällä asioita tavalla, jotka erottavat heidät kilpailijoistaan.

Erilaistavat strategiset päätökset voivat koskea mitä tahansa liiketoimintamallin osaluuetta, kuten ydinkyvykkyyksiä tai taloudellista logiikkaa. Myös Magrettan (2002, 6–7) mukaan kilpailustrategian tehtävänä on erottautua kilpailijoista olemalla erilainen. Hänen mukaansa erottautuminen voi koskea yrityksen kohdeasiakkaita, tuotteita tai palveluita, tai sen luomaa arvoa. Näiden päätösten tekeminen on strategiaa. Myös Morris ym. (2005, 731) korostavat, kuinka useammalla yrityksellä voi olla käytössään sama liiketoimintamalli ja sen komponentit, mutta kuinka yksittäisen yrityksen kilpailuetu syntyy vasta sen tekemistä komponentteja koskevista ainutkertaisista, kilpailijoista eroavista strategiakohtaisista päätöksistä. Liiketoimintamallin perustason ollessa helposti kopioitavissa, erikoistumistaso on yrityskohtainen, ja sitä on vaikea kopioida sen ainutkertaisien, strategian kautta syntyneiden komponenttiyhdistelmien vuoksi. Myös Teece (2010, 179–180) näkee strategian tehtävänä olevan luoda yritykselle ylivoimainen liiketoimintamalli, jonka ainutkertaisuuden vuoksi sen kopioiminen on kilpailijoille vaikeaa. Täten strategia voidaan nähdä liiketoimintamallin eristämismekanismina, joka auttaa yritystä ylläpitämään kilpailuetua pidemmän aikaa.

Strategialla on merkitystä myös yhtenäisen liiketoimintamallin luomisessa. Tikkasen ym. (2005, 793) näkemykset strategiasta ja liiketoimintamallista pohjaavat Mintzbergin ja Watersin (1982) työhön. Heidän mukaansa strategia on kokonaisvaltainen malli yrityksen aikomuksista ja toiminnoista sitoa liiketoimintamallin komponentit yhteen. Strategian tehtävänä ei ole keskittyä pelkästään yksittäisiin liiketoimintamallin komponentteihin, vaan kokonaisuuteen, joka rakentuu kaikille komponenteille. Yrityksen tulisi strategisessa suunnittelussaan ymmärtää, mikä tekijä vaikuttaa mihinkin komponenttiin ja mikä tämä vaikutus on. Näiden näkemysten voidaan nähdä olevan linjassa luvussa kaksi esitettyihin näkemyksiin liiketoimintamallista toimivana kokonaisuutena, mutta Tikkanen ym. näkevät kokonaisuuden hallinnan olevan ennen kaikkea strategialla johdettavissa. Myös Shafer ym. (2005, 205) edustavat samankaltaista näkemystä korostaessaan, että johtajien tulisi tarkastella strategisten päätösten pohjalta realisoituvaa liiketoimintamallia varmistaakseen, että liiketoimintamallin komponentteja koskevat päätökset ovat sisäisesti johdonmukaisia ja toisiaan tukevia.

Strategian ja liiketoimintamallin suhteesta keskusteltaessa tutkijat ovat tunnistanee myös eritasoisia liiketoimintamallia koskevia strategisia liikkeitä, joiden kautta yritys vastaa kilpailutodellisuuteen. Yip (2004) sekä Casadesus-Masanell ja Ricart (2010) kuvailevat selkeästi liiketoimintamallin ja strategian suhteen ja niiden käyttötarkoitukset yrityksen kilpailuympäristössä. Yipin (2004, 18) mukaan strategia-termiä käytetään

kuvaamaan dynaamisia toimintoja, joita käytetään muuttamaan yrityksen markkina-asemaa tai liiketoimintamallia. Yritykset käyttävät radikaaleja strategioita muuttaessaan liiketoimintamallejaan ja rutiininomaisia strategioita muuttaessaan markkina-asemaansa. Rutiininomaisilla strategioilla, kuten markkinointistrategialla, voidaan saavuttaa pieni markkina-aseman parannus, kun markkinaosuuden kaksin- tai kolminkertaistaminen puolestaan vaatii perusteellisen muutoksen liiketoimintamallissa. Perusteellinen muutos voi olla arvolupauksen muuttamista, uusien asiakasryhmien löytämistä, tuotantotapojen muutosta tai vertikaalista ja horisontaalista uudelleen järjestäytymistä. Casadesus-Masanellin ja Ricartin (2010, 196–202) mukaan strategisilla toimilla voidaan vaikuttaa sekä yrityksen omaan kilpailuasemaan että sen kilpailijoiden toimintaan. Heidän mukaansa yritykset käyttävät strategiaa suunnitellessaan ja toteuttaessaan uutta liiketoimintamallia. Strategiatyöllä he viittaavat jatkuvaan toimintaympäristön havainnointiin ja sen signaaleihin vastaavan liiketoimintamallin valitsemiseen tai rakentamiseen. Heidän vastineensa Yipin rutiininomaisille strategioille ovat taktiikat, eli valitun liiketoimintamallin puitteissa tehdyt päätökset muun muassa tuotteiden tai palveluiden hinnoista, joilla on pieni vaikutus yrityksen kilpailuasemaan.

Yipin (2004, 18) mukaan yritykset käyttävät toiminnassaan radikaaleja strategioita harvemmin, yleensä vain, kun muutokset toimintaympäristössä tekevät niiden liiketoimintamallista vanhentuneen tai kun ne vapaaehtoisesti päättävät valita uuden liiketoimintamallin. Myös Prahalad ja Hamel (1990, 81) toteavat yrityksen kilpailukyvyn lyhyellä aikavälillä riippuvan lähinnä tuotteen hinnasta ja suorituskyvystä. Strategian tehtävänä voidaankin nähdä olevan antaa tarkoitus ja suunta yrityksen liiketoimintamallin kehittämiseksi (Tikkanen ym. 2005, 793). Vaikka jokaisella yrityksellä on käytössään liiketoimintamalli, kaikilla ei ole käytössään strategiaa eli toimintasuunnitelmaa muutoksen varalle (Casadesus-Masanell & Ricart 2010, 206). Näin ollen strategian roolin voidaan nähdä olevan enemmän dynaaminen, toimintaympäristön muutoksiin liittyvä työkalu liiketoimintamallin muuttamiseen.

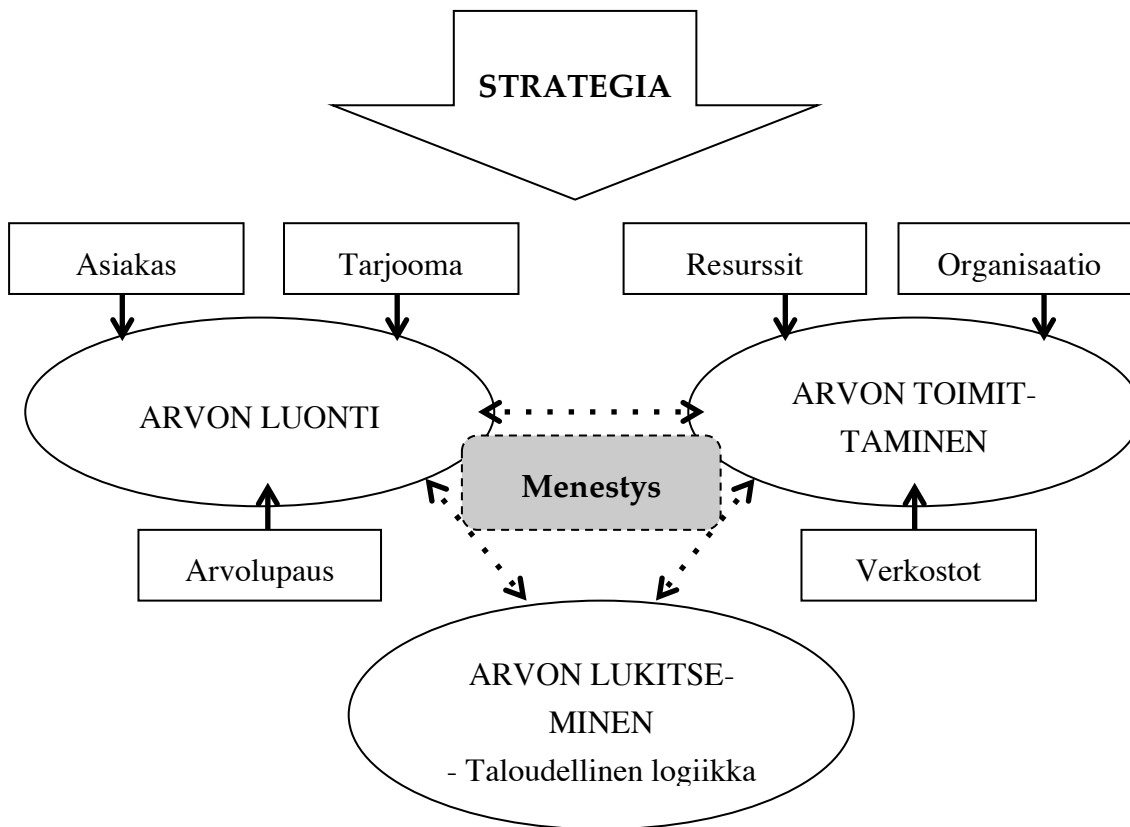
3.2 Analyyttinen viitekehys

Kuten edellä on osoitettu, liiketoimintamalli on syntynyt keskeiseksi käsitteeksi strategiatutkimukseen ja sillä selitetään yrityksen arvolupausta ja arvon luomista, arvon toimittamisen prosesseja, yrityksen ansaintalogiikkaa sekä yrityksen kilpailuetua ja menes-

tystä. McGrathin (2010, 248) mukaan liiketoimintamalli tarjoaa uudenlaisen näkökulman menestykseen. Myös Zott ja Amit (2007) näkevät liiketoimintamallin voivan selittää, miksi toiset yritykset menestyvät paremmin kuin toiset. Magrettan (2002, 87) mukaan hyvä liiketoimintamalli on olennaista jokaiselle menestyvälle organisaatiolle riippumatta siitä, onko organisaatio uusi vai olemassa oleva toimija alalla. Linderin ja Cantrellin (2000, 2) mukaan yritykset menestyvät valitsemalla tehokkaan liiketoimintamallin ja toteuttamalla sen erinomaisesti. Morrisin ym. (2005, 727) liiketoimintamalleja käsitteleviä tutkimuksia koskeva tutkimustieto kuitenkin osoittaa, että tutkimuksia, jotka osoittaisivat tiettyjen olosuhteiden tai tietynlaisen menestysreseptin tekevän liiketoimintamallista menestyvän, on vähän. Giesenin ym. (2007, 31) mukaan erilaiset polut saman toimialan sisälläkin voivat johtaa menestykseen. Myös Zottin ja Amitin (2007, 4) mukaan yritykset, jotka vastaavat samaan asiakastarpeeseen ja omaavat samanlaisen tuotestrategian, voivat tehdä sen erilaisten liiketoimintamallien kautta. Linder ja Cantrell (2000, 5) näkevät yleisten, liiketoimintamallin kilpailuetuun johtavien periaatteiden tunnistamisen vaikeaksi, sillä heidän mukaansa liiketoimintamallit ovat kuin hyönteisiä: Muotojen, värien ja kokojen kirjo on valtava. Pienikin ero siinä, miten yritys houkuttelee asiakkaita tai toimittaa arvoa, voi tehdä sen liiketoimintamallista täysin erilaisen kuin toisilla.

Chesbroughin ja Rosenbloomin (2002, 551) mukaan paras mittari liiketoimintamallin arvolle on sitä käyttävän yrityksen menestys. Koska tämän tutkimuksen tarkoitus on selvittää, miten liiketoimintamalli vaikuttaa yrityksen menestymiseen, kuviossa yksi esitellään analyyttinen viitekehys henkilöstöpalveluyritysten menestymisen tarkasteluun. Viitekehys perustuu tässä tutkimuksessa aikaisemmin esitettyyn teoreettiseen tietoon liiketoimintamalleista ja strategioista. Se tuo yhteen liiketoimintamallin, strategian ja menestymisen osoittaen, miten yritys voi saavuttaa menestystä liiketoimintamallia koskevilla strategisilla valinnoilla. Lisäksi se ottaa kantaa liiketoimintamallin osaluaisiin ja komponentteihin sekä näiden välisiin suhteisiin.

Analyyttinen viitekehys rakentuu kolmesta elementistä, jotka ovat liiketoimintamalli, strategia ja menestyminen. Liiketoimintamalli koostuu kolmesta osa-alueesta, jotka ovat arvon luonti, arvon toimittaminen sekä arvon lukitseminen. Näin ollen liiketoimintamalli osoittaa, miten yritys luo arvoa asiakkaalleen, miten se toimittaa tämän arvon sisäisillä toimillaan ja kuinka se luo itselleen tuloja tässä prosessissa (ks. esim. Teece 2010; Osterwalder & Pigneur 2002; Afuah & Tucci 2001; Shi & Manning 2009). Osa-alueiden tulee toimia saumattomasti yhteen, sillä vasta yhdessä ne muodostavat eheän



Kuvio 1 Liiketoimintamallin analyttinen teoriaviitekehys

liiketoimintamallin, jolla yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa kilpailuetua (Demil & Lecoq 2010; Baden-Fuller & Morgan 2010; Richardsson 2008; Hedman & Kalling 2003). Eheän kokonaisuuden aikaansaamiseksi yritys käyttää strategiaa, jolla se tekee liiketoimintamallin kokonaisuutta koskevia päätöksiä (Tikkanen ym. 2005; Shafer ym. 2005). Lisäksi strategian tehtävänä on luoda yritykselle menestystä etsimällä erilaisia näkökulmia liiketoimintamallin komponentteihin, joilla yritys erottautuu kilpailijoistaan (Chesbrough 2007; Magretta 2002; Shafer ym. 2005; Morris ym. 2005). Komponentteja koskevat päätökset suuntautuvat asiakkaisiin (Lehman-Ortega ja Schoettl 2005; Hedman & Kalling 2003; Shafer ym. 2005), tarjoomaan (Morris ym. 2005; Hedman & Kalling 2003) arvolupaukseen (Chesbrough & Rosenbloom 2002; Richardson 2008; Hwang & Christensen 2008), resursseihin (Demil & Lecoq 2010; Lehman-Ortega ja Schoettl 2005), organisaatioon (Hedman & Kalling 2003; Tikkanen ym. 2005; Morris ym. 2005), verkostoihin (Tikkanen ym. 2005; Chesbrough & Rosenbloom 2002; Morris ym. 2005) ja taloudellisen logiikkaan (esim. Chesbrough & Rosenbloom 2002; Morris ym. 2005; Shafer ym. 2008).

Liiketoimintamallin komponentit on jaettu arvon luonnin, toimittamisen ja lukitsemisen osa-alueisiin. Arvon luonti on yrityksen ulkoinen ulottuvuus (Shi & Manning

2009), jossa yritys määrittelee asiakkaat ja heidän tarpeensa sekä näihin vastaavan arvolupauksen (ks. esim. Hwang & Christensen 2008; Johnson ym. 2008; Richardsson 2008). Tässä tutkimuksessa asiakkaita arvioidaan muun muassa koon ja maantieteellisen sijainnin perusteella. Tarjoomalla viitataan tässä tutkimuksessa yrityksen myymiin palveluihin, kun taas arvolupauksella viitataan syyhyn, miksi asiakas valitsee juuri tapausyrityksen ja sen tarjooman palvelemaan itseään. Arvon toimittaminen puolestaan kuvaa yrityksen sisäistä ulottuvuutta, sillä arvon toimittamisen komponentit on valjastettu toimittamaan käytännössä arvolupauksessa tehty lupaus (Shi & Manning 2009). Tämä osa-alue sisältää yrityksen resurssit, eli tässä tutkimuksessa ensisijaisesti tapausyrityksen työntekijät jotka toteuttavat palvelut käytännössä. Lisäksi se sisältää organisaation, joka ilmaisee, miten palveluiden tuottaminen on järjestetty tapausyrityksissä. Verkostot puolestaan osoittavat, miten yritys on järjestänyt suhteensa yrityksen ulkopuolisiin osapuoliin, kuten potentiaalisiin ja nykyisiin asiakkaisiin, potentiaalisiin omiin työntekijöihin, vuokrattaviin ja rekrytoitaviin henkilöihin sekä muihin sidosryhmiin. Taloudellinen logiikka osoittaa, miten yritys luo itselleen tuloja arvon luonnin ja toimittamisen rinnalla. Se määrittelee yrityksen palveluiden hinnat ja skaalaetujen merkityksen.

Menestys syntyy kokonaisuudesta, jossa liiketoimintamallin komponentteja koskevat päätökset eroavat kilpailijoiden vastaavista, ja yrityksen strategialla on luotu eheä liiketoimintamallin kokonaisuus, jonka kaikki osa-alueet tukevat toisiaan. Näiden lisäksi menestymiseen vaikuttaa se, kuinka hyvä strategisesti valittu liiketoimintamalli on verrattuna kilpailijoiden vastaaviin. Täten menestyvällä yrityksellä on käytössään liiketoimintamalli, jonka arvolupaus luo enemmän arvoa asiakkaalle, jonka arvon luonti ja toimittaminen on järjestetty paremmin ja joka lukitsee yritykselle enemmän arvoa kuin mitä kilpailijoiden liiketoimintamallit tekevät.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

4.1 Henkilöstöpalveluyritykset laadullisen tutkimuksen kohteena

Henkilöstöpalvelu toimialana tarjoaa mielenkiintoisen kohteen tutkimukselle, sillä huolimatta suuresta määrästä Suomessa toimivia henkilöstöpalveluyrityksiä suurin osa alan liikevaihdosta on viime vuosina kertynyt vain muutamalta suurelta toimijalta. Vuonna 2011 yli 50 prosenttia alan liikevaihdosta muodostui alan viideltä suurimmalta toimijalta, vaikka kaiken kaikkiaan alalla toimi noin 500 yritystä. Suomessa toimivat kymmenen suurinta henkilöstöpalveluyritystä ovat Barona, Staffpoint, VMP (entinen Varamiespalvelu), Manpower, Opteam, Eilakaisla, Adecco, Go On, Selekt ja Proffice (vuosi 2011). Näistä seitsemän on suomalaisia henkilöstöpalveluyrityksiä ja seitsemän on aloittanut toimintansa 1990-luvun aikana Suomessa. Vaikka suurin osa henkilöstöpalveluyritysten liikevaihdosta kertyy edelleen henkilöstövuokrauksesta, rekrytoinnin ja muiden palveluiden kasvu on siihen verrattuna ollut viime vuosina nopeampaa.⁷

Henkilöstöpalvelualan liikevaihto on kasvanut voimakkaasti 2000-luvun puolivälistä lähtien, kuten alla oleva kuvio kaksi osoittaa. Alan toimijat pitävät henkilöstöpalvelualaa suhdanteiden mukaan elävänä⁸, mikä käy myös ilmi kuviosta kaksi vuoden 2009 kokonaisliikevaihdon jyrkkänä laskuna. Taantumun lähestyessä muun muassa rekrytointipalveluiden kysyntä heikkenee nopeasti, vaikka henkilöstövuokraukselle onkin kysyntää myös heikompina aikoina asiakasyritysten pyrkiessä saamaan työvoimaansa joustamaan. Suhdanneherkkyyden lisäksi henkilöstöpalvelualaa pidetään avoimena uusille toimijoille, sillä alalle tulo on helppoa, koska varsinaisia osaamisvaatimuksia henkilöstöpalveluyrityksen perustamiseen ei ole⁹. Alaan voidaan nähdä kohdistuvan myös paljon poliittista painetta ja negatiivisia mielikuvia¹⁰. Yle avasi vuoden 2011 lopussa keskustelun aiheesta 'Voidaanko henkilöstövuokrausta verrata ihmiskauppaan?'¹¹. Palvelualojen ammattiliitto puolestaan näkee henkilöstöpalveluyritysten olevan esteenä vakituiselle

⁷ HPL - Liikevaihtotiedustelu tammikuu 2012

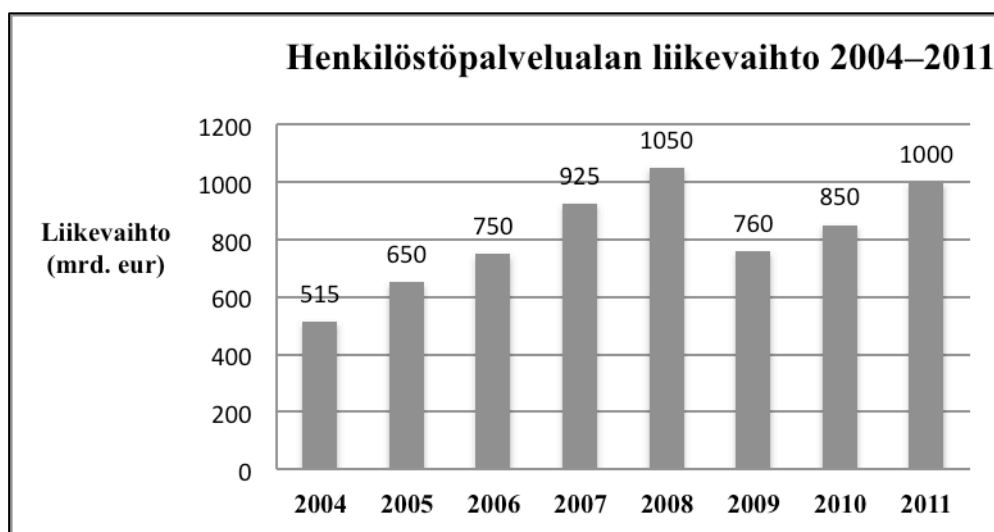
⁸ Haastattelut Eero Kukkola, Heikki Karimaa, Minna Vanhala-Harmanen, Bettina Oldorff

⁹ Haastattelut Heikki Karimaa, Bettina Oldorff

¹⁰ Haastattelut Minna Vanhala-Harmanen, Heikki Karimaa, Olli Tuominen, Bettina Oldorff

¹¹ Yle Uutiset Suora linja -lähetys 21.12.2011

työllistymiselle, sillä henkilöstöpalveluyritykset perivät asiakasyritykseltä rekrytointipalkkion henkilöstövuokrauksen kautta työllistyvästä työntekijästä, jonka kohdalla sopimuksessa määritellyt vuokratyötunnit eivät ole vielä täyttyneet¹². SAK:n ja vuokratyöstä tänä keväänä väittelevän Antti Tanskasen mukaan¹³ vuokratyöntekijöiden työelämän laatu on palkalla, työn itsenäisyydellä ja työtyytyväisyydellä mitattuna huonompaa kuin muiden työntekijöiden. Henkilöstöpalveluyritysten liiton (myöhemmin HPL) asiantuntija Bettina Oldorffin mukaan alan huonot mielikuvat johtuvat useimmiten pienempien, ei-auktorisoitujen¹⁴ yritysten toiminnasta. Toisaalta henkilöstöpalvelualan nähdään hyödyttävän myös työntekijäpuolta. Enjoyn Olli Tuominen näkee, että henkilöstöpalveluyritykset ovat kuin yksityisiä työnvälitystoimistoja ilman sosiaalihuollon piirteitä, joissa sekä asiakas että työntekijä ovat yhtä tärkeitä yritykselle. Myös HPL:n Bettina Oldorff näkee henkilöstöpalveluyritysten tarjoavan keinon nuorille tutustua erilaisiin aloihin, työllistyä vakinaisiin työsuhteisiin asiakasyrityksissä ja päättää työvuorojensa määrästä.



Kuvio 2 Henkilöstöpalvelualan liikevaihdon kehitys vuosina 2004–2011 (HPL - Toimialatietoa)

¹² Yle1 Uutiset 26.3.2012 klo 07.00

¹³ SAK:n lakimies: ”Vuokratyöstä tullut kirosana työmarkkinoilla”

¹⁴ Henkilöstöpalveluyritysten liitto on alkanut auktorisoida alan yrityksiä 1.1.2010 alkaen. Auktorisoitu henkilöstöpalveluyritys sitoutuu toimimaan lain mukaisesti ja eettisesti huolehtimalla työnantajavelvoitteista sekä noudattamalla alan toimintaperiaatteita ja suosituksia. (HPL: Auktorisointi)

Henkilöstöpalveluyritykset uskovat myös alan kehittyvän sen kasvun myötä¹⁵. Minna Vanhala-Harmasen mukaan merkkejä kehittymisestä ovat alan palvelutarjonnan monipuolistuminen, henkilöstöpalveluyritysten erikoistuminen ja tarkemmin määriteltyjen toimijaidentiteettien löytäminen. Hän näkee myös palveluiden olevan tällä hetkellä suhteellisen hienoja verrattuna alan alkuaikojen ”bulkkibisnekseen”. Myös HPL:n Bettina Oldorff uskoo, että henkilöstöpalveluyritykset tulevat jatkossa ottamaan hoitaakseen useita työ- ja elinkeinotoimistojen tehtäviä, kuten työntekijöille tarjottavaa rekrytointiprosessin hallintaa tai täsmäkoulutuksia. Viime aikoina henkilöstöpalveluyritykset ovat saaneet myös uusia asiakkaita valtion ja kuntien puolelta, sillä henkilöstöpalveluyritykset on alettu nähdä tehokkaina, tehokasta työvoimaa välittävinä kumppaneina¹⁶. Myös henkilöstöpalveluyritysten tarjoaman kansainvälisen rekrytoinnin nähdään lisääntyvän lähitulevaisuudessa, kun työvoimapula Suomessa voimistuu¹⁷.

4.2 Tutkimusote ja tapaustutkimuksen käyttö

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusotteella tutkimuskohteen moniulotteisen luonteen ja aikaisemman tutkimustiedon puuttumisen vuoksi. Kvalitatiiviselle tutkimusotteelle on ominaista subjektiivisen tutkijan syvälinen tutustuminen tosielämän tapahtumiin. Tutkimus johtaa holistiseen tilanteen ymmärtämiseen, jolloin tutkijalle syntyy käsitys, miten tilanteen muuttajat ovat yhteydessä toisiinsa. Tämän lisäksi kvalitatiivinen tutkimusote pyrkii kehittämään tietämystä linkittämällä uudet merkitykset olemassa oleviin teorianrunkoihin. (Miles & Huberman 1994, 6.) Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole pelkästään selittää, vaan myös ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, jolloin tietämystä rakennetaan pelkän löytämisen sijaan (Stake 1995, 37–39). Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kontekstialisuuteen, tulkintaan ja toimijoiden näkökulman ymmärtämiseen. Universaalien yleistyksien sijaan se pyrkii etsimään säännönmukaisuuksia ja monimuotoisuutta. Löydettyjä säännönmukaisuuksia ja monimuotoisuutta voidaan rakennetun teorian pohjalta myöhemmin testata kvantitatiivisesti käyttämällä

¹⁵ Haastattelut Heikki Karimaa, Minna Vanhala-Harmanen

¹⁶ Bettina Oldorff, Minna Vanhala-Harmanen

¹⁷ Haastattelut Minna Vanhala-Harmanen, Olli Tuominen, Bettina Oldorff

tutkimuksen kohteena useampia tutkittavan ilmiön kohteita. (Glesne ja Peshkin 1992, Hirsijärven & Hurmeen, 2010, 26 mukaan.)

Kun etsitään yleistä selitystä tietylle asialle käyttämällä induktiivista lähestymistapaa, tutkijan tulisi käyttää useamman tapauksen metodologiaa (Ghauri ym. 1995, 86). Instrumentaalinen tapaustutkimus viittaa tapaan käyttää useampaa tapausta välineenä saada yleisempi ymmärrys tietystä ilmiöstä (Stake 1995, 3). Useamman tapauksen käyttö myös mahdollistaa vertailun, joka paljastaa, ovatko tietyt löydökset vain tapauskohtaisia vai toistuvatko ne useammassa tapauksissa (Eisenhardt 1991). Tässä tutkimuksessa halutaan luoda yleisemmän tason ymmärrystä siitä, miten henkilöstöpalveluyrityksen liiketoimintamalli ja strategia vaikuttavat sen menestymiseen. Koska alalla toimii useampia menestyneitä yrityksiä, tutkija käyttää näitä yrityksiä välineinä selittäessään henkilöstöpalveluyrityksen menestystä. Tutkimus sisältää myös vertailevan tapaustutkimuksen piirteitä. Vertailevassa tapaustutkimuksessa tärkeät muuttujat on tunnistettu etukäteen, samat kysymykset esitetään useamman tapauksen kohdalla ja tuloksia verrataan keskenään johtopäätösten tekemiseksi (Ghauri ym. 1995, 88). Vertaileva tapaustutkimus ilmenee tässä tutkimuksessa sekä haastattelurungossa että tulosten analysoinnissa. Liiketoimintamallin analyttinen viitekehys on tunnistettu etukäteen olemassa olevan teoreettisen tiedon pohjalta ja tämän viitekehysten liiketoimintamallin osa-alueita ja ydin-komponentteja käytetään pohjana sekä haastatteluille että analyysille. Lisäksi tutkija vertaa saatuja tuloksia toisiinsa selittääkseen, miksi toiset henkilöstöpalveluyritykset menestyvät paremmin kuin toiset.

Kvalitatiivisessa tapaustutkimuksessa tapauksia ei valita satunnaisotoksella edustamaan tiettyä ryhmään, vaan tapaukset tulisi valita harkinnanvaraisesti (Hirsijärvi & Hurme 2010, 58–59). Tapausten ensimmäinen valitsemisperuste tulisi olla se, kuinka todennäköisesti valitut tapaukset johtavat ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen, uusiin väitteisiin sekä vallitsevien yleistysten muokkaamiseen (Stake 1995, 4; Hirsijärvi & Hurme 2010, 58–59). Tutkittavat organisaatiot valitaan edustamaan erilaisia näkökulmia riippumatta siitä, kuinka useasti tällaiset näkökulmat esiintyvät itse populaatiossa (Jankowicz 1995, 180). Yinin (2009, 61) mukaan valitut tapaukset voivat edustaa joko samaa tai erilaista lopputulemaa, ja kumpikin on sallittava syy valita kyseiset tapaukset mukaan tutkimukseen. Ghaurin ym. (1995, 86–91) mukaan tapaukset tulisi valita vastaamaan teoreettista viitekehystä ja sen alaisia muuttujia. He korostavat, että tutkijan tulee olla varma, että jokainen valittu tapaus palvelee tutkimuksen tarkoitusta. Alhaisten

havaintojen määrä on tämänkaltaiselle tapaustutkimukselle hyväksyttävää, sillä hyvin valitutkin havainnot pystyvät tuomaan esiin erilaisia аспектеja ongelmaan. Pienempi määrä havaintoja myös edesauttaa syvätutkimuksen tekoa ja mahdollistaa aineiston tiiviin kuvauksen. Myös Eskola ja Suoranta (199, 13) näkevät laadullisessa tutkimuksessa pieneen tapausmäärään keskittymisen järkeväksi, jotta tutkija pystyy analysoimaan valittuja tapauksia perusteellisesti.

Kuten aikaisemmin on tuotu esiin, tässä tutkimuksessa tutkitaan viittä eri henkilöstöpalveluyritystä eli tapausta. Tutkittavat yritykset ovat Barona, Opteam, Eilakaisla, Extremely Nice Job ja StudentWork Sharper. Alkuperäisen suunnitelman mukaan tutkimuksessa oli tarkoitus tarkastella kuutta tapausyritystä, mutta yksi tapaus on jätetty analysoimatta sen ollessa vertailukelvoton muihin tapausyrityksiin sen nuoren iän ja liiketoiminnan luonteen vuoksi, joka ei täytä HPL:n määrittelyä henkilöstöpalveluyrityksestä. Tapausyritykset on valittu tuomaan erilaisia näkökulmia tutkittavaan ilmiöön. Koska tapausyritykset eroavat toisistaan liikevaihdon osalta, tutkimuksessa on syntynyt ennako-oletus siitä, että näillä yrityksillä saattaa olla erilaisia lähestymistapoja liiketoimintamalleihinsa. Tapausyritykset koostuvat kolmesta, liikevaihdoltaan Suomen henkilöstöpalvelualan kuuden suurimman henkilöstöpalveluyrityksen joukkoon kuuluvasta yrityksestä¹⁸, sekä kahdesta pienemmästä henkilöstöpalveluyrityksestä, joiden kummankin liikevaihto vuonna 2011 oli noin yksi prosentti koko alan liikevaihdosta¹⁹. Lisäksi tapausyritykset edustavat iältään vanhempaa ja uudempaa toimijaa sekä omistajaohjattua ja franchising-toimintaa. Tapausyrityksistä neljä palvelee useamman toimialan asiakkaita yhden tapausyrityksen keskittyessä ainoastaan yhden toimialan palvelemiseen.

4.3 Tiedon kerääminen ja analysointi

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty haastattelemalla tapausyritysten edustajia (ks. liite 1). Haastattelu on hyvä tekniikka tiedon keräämisen kvalitatiivisessa tutkimuksessa silloin, kun tutkittavana kohteena on vähän kartoitettu, tuntematon alue ja tutkijan on vaikea tietää vastausten suuntia etukäteen. Haastatteluilla kerättävän aineis-

¹⁸ HPL - Liikevaihtotiedustelu tammikuu 2012

¹⁹ StudentWork Sharperin ja Enjoyn liikevaihtotiedot 2011 (Finder yritystieto), alan liikevaihto 2011(HPL -Toimialatieto)

ton pohjalta voidaan tehdä ilmiötä koskevia päätelmiä luotettavasti. (Hirsijärvi & Hurme 2010, 36, 66.) Koska haastatteluissa vallitsee kaksisuuntainen vuorovaikutus, tilanne saa vastaajat tuomaan esiin vaihtoehtoisia mahdollisuuksia ja pohdintoja sen sijaan, että he pyrkisivät antamaan vain suotuisia vastauksia (Holstein & Gubrium teoksessa Silverman 2004, 151). Tässä tutkimuksessa käytetään puolistrukturoitua haastattelumenetelmää. Haastattelupohja löytyy liitteestä kaksi. Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkittavat ilmiöt ja niitä kuvaavat peruskäsitteet hahmottuvat tukijalle hänen perehtyessään aikaisempaan teoriaan ja tutkimustietoon (Hirsijärvi & Hurme 2010, 66). Tutkimuksen pääkysymyksen pohjalta aiheeseen luodaan erilaisia näkökulmia, joiden alle varsinaiset haastattelukysymykset muodostetaan. Puolistrukturoidussa haastatteluteknikassa haastattelijä esittää kysymyksiä, joiden sisältöä ja järjestystä ei ole täysin määritelty etukäteen, ja haastateltavat vastaavat avoimin vastauksin, eli omilla sanoillaan (Jankowicz 1995, 202, 195). Kuitenkin verrattuna strukturoimattomaan haastatteluun puolistrukturoidussa tekniikassa käsiteltävät aiheet ja asiat, haastateltavien määrä, haastateltavat ja kysyttävien kysymysten suunta on määritelty etukäteen (Ghauri ym. 1995, 64).

Puolistrukturoitu haastattelu on valittu tämän tutkimuksen tiedon keräämisen välineeksi, sillä henkilöstöpalveluyritysten liiketoimintamalleja ja menestystä ei ole kartoitettu aikaisemmin. Tällöin juuri oikeiden kysymysten ja valmiiden vastausehtojen määrittäminen on vaikeaa, mitä esimerkiksi strukturoidun lomaketutkimuksen laatiminen olisi vaatinut. Haastatteluiden tarkoituksena oli tuoda esiin haastateltavien omat käsitykset tutkittavista asioista ja antaa haastateltaville mahdollisuus tuoda esiin uutta tietoa ja aihealueita, jotka eivät sisältyneet alkuperäiseen haastattelukehykseen. Haastatteluja voidaan pitää puolistrukturoituina, sillä käsiteltävät aiheet ja kysymykset oli määritetty etukäteen teorian pohjalta ja haastateltavat saivat vastata jokaiseen kysymykseen avoimin vastauksin. Puolistrukturoidulle haastattelulle ominaisesti aiheiden ja kysymysten järjestys saattoi muuttua haastattelun aikana. Tapausyrityksiä edustavat haastateltavat valittiin avaininformantin periaatetta noudattaen, eli haastatteleamalla henkilöä, jolla on organisaatiossa olevan roolinsa ja asemansa perusteella ainutlaatuinen tietämys tutkittavasta asiasta (Jankowicz 1995, 212). Valitut haastateltavat edustivat tutkittavien henkilöstöpalveluyritysten johtoa toimien erilaisissa rooleissa, kuten toimitus- tai varatoimitusjohtajana, maajohtajana tai liiketoimintajohtajana. Haastatteluiden pituus vaihteli 52 minuutista yhteen tuntiin 44 minuuttiin, ja sanatarkasti litteroitua tekstiä syntyi 67 sivua. Lisäksi taustatiedon saamiseksi alasta tutkimuksessa haastateltiin Henkilöstöpalveluli-

ton asiantuntijaa, jonka haastattelun pituus oli 30 minuuttia, josta syntyi viisi sivua litteoitua tekstiä.

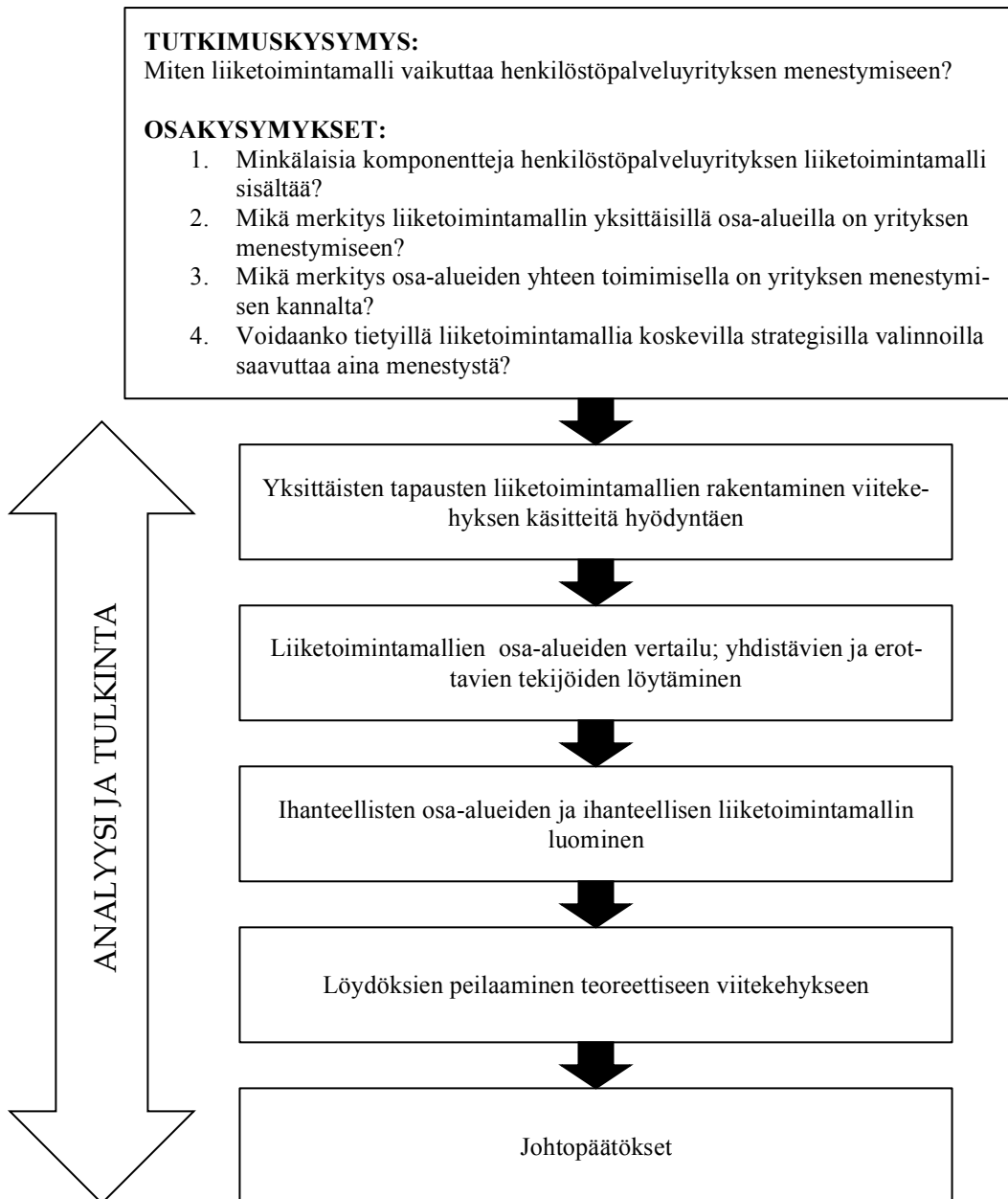
Tämän tutkimuksen analyysiprosessi perustuu sekä induktiiviseen että abduktiiviseen päättelyotteeseen. Induktio on prosessi, jossa tutkija havainnoi suhteita eri muuttujien välillä todellisessa ympäristössä ja luo havainnoinnin pohjalta ehdotuksia, jotka saattava johtaa teoriaan. Kvalitatiivisten metodien käyttö on hyödyllistä induktiiviselle laajentavalle tutkimukselle, sillä ne johtavat tutkijan usein hypoteesien rakentamiseen ja selittämiseen. (Ghauri ym. 1995, 9, 85.) Abduktiivisessa päättelyssä tutkijalla on valmiina joitakin teoreettisia johtoideoita, joita hän pyrkii todentamaan aineistonsa avulla (Eskola & Suoranta 1996, 116–117). Tätä tutkimusta voidaan pitää laajentavana, koska tutkimuksessa on pyritty luomaan uusia ehdotuksia ja hypoteeseja aineiston pohjalta osoittamaan, minkälainen liiketoimintamalli johtaa menestymiseen henkilöstöpalvelualalla. Toisaalta tutkimuksessa on abduktiivisen päättelyotteen piirteitä, sillä aineiston keruussa on hyödynnetty aikaisempaa tutkimustietoa liiketoimintamallin sisällöstä sekä sen kokonaisuuden merkityksestä ja strategian roolista yrityksen menestymiselle. Aikaisempi tutkimustieto ei kuitenkaan ole osoittanut, mitä liiketoimintamallin elementtejä voidaan pitää tärkeänä yritysten tai henkilöstöpalveluyrityksen menestymisen kannalta. Tämän vuoksi tutkijan roolin voidaan nähdä olevan tulkitsija, joka tunnistaa ja näyttää toteen uusia merkityksiä (Stake 1995, 97). Tämän tutkimuksen tavoitteena on yhdistää tutkittava ilmiö paremmin jo tunnettujen asioiden kanssa. Analyysissa saatujen tulosten perusteella ei ole tarkoitus tehdä liiketoimintamalleja koskevia yleistyksiä, vaan ennen kaikkea täsmentää olemassa olevaa tietoa ja oppia ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja sitä selittäviä tapausyrityksiä sekä stimuloida lukijaa oppimaan ilmiöstä.

Hirsijärvi ja Hurme (2001, 144) ovat kuvanneet kvalitatiivisen aineiston analyysin etenevän aineistokokonaisuudesta pienempiin osiin. Analyysiprosessin alussa aineisto luokitellaan luokkiin, jonka jälkeen luokkia yhdistellään. Analyysia seuraa synteesi, jossa aineisto kootaan takaisin yhteen ja siitä tehdään tulkinta, joka johtaa ilmiön teoreettiseen uudelleenahmottamiseen. Heidän mukaansa tutkijan ei tule tyytyä pelkästään näkyvien osien tarkasteluun, vaan pyrkiä löytämään piirteitä, joita ei ole suoran lausuttu aineistossa. Näin ollen tutkijan oma näkökulma vaikuttaa tulkintaan tutkittavasta asiasta ja sitä voidaan pitää enemmän tai vähemmän spekulatiivisena. Myös Dey (1993, 31) on jaotellut kvalitatiivisen aineiston analyysin kolmivaiheiseksi prosessiksi, johon kuuluvat aineiston kuvailu, luokittelu ja yhdistely. Kuvailussa pyritään vastaamaan kysymyksiin kuka, missä, milloin, kuinka paljon ja kuinka usein. Tälle tasolle jääminen on deskrip-

tiivistä eikä tulkintaa sanan vahvassa mielessä. Luokittelussa luodaan kehys, jonka varassa aineistoa voidaan myöhemmin tulkita sekä yksinkertaistaa ja tiivistää. Yhdistelyssä luokkien esiintymisen välillä pyritään löytämään joitakin säännönmukaisuuksia sekä säännömukaista vaihtelua ja muista poikkeavia tapauksia. Tässä tutkimuksessa toteutettavaan analyysiin pätevät yleiset analyysitekniikat merkitysten tuottamiseen, kuten toistuvuuden ja teemojen etsintä, tarkkaileminen yhdessä esiintyvistä asioista ja ilmiöistä sekä vertailujen ja kontrastien tekeminen. Tutkimuksen analyysiprosessin kulku esitetään kuviossa kolme.

Tämän tutkimuksen analyysiprosessi perustuu tutkimuskysymykseen ja osakysymyksiin henkilöstöpalveluyrityksen menestymisen syntymisestä sen liiketoimintamallin kautta. Analyysin alussa jokaiselle tarkasteltavalle tapausyritykselle rakennettiin liiketoimintamallin komponentteihin perustuva liiketoimintamalli. Tämän jälkeen eri komponenttien sisällä esiintyvät asiat luokiteltiin sen mukaan, kuinka usein ne esiintyivät sekä liikevaihdoltaan ja markkina-asemaltaan suurien että kaikkien tapausyritysten liiketoimintamallissa. Tämän luokittelun perusteella saatujen tulosten pohjalta luotiin menestyvän henkilöstöpalveluyrityksen liiketoimintamalli osoittamaan, minkälaiset tekijät yksittäisten komponenttien sisällä johtavat menestymiseen sekä minkälaisella liiketoimintamallin kokonaisuudella henkilöstöpalvelualalla voi menestyä. Tämän jälkeen liiketoimintamallin komponenttien välisiä syyseuraussuhteita analysoitiin sekä yrityskohteisesti että ihanteellisen liiketoimintamallin pohjalta osoittamaan, mitkä komponentit vaikuttavat toisiinsa, minkä suuntaisia vaikutussuhteet ovat ja miten vaikutussuhteista syntyvä kokonaisuus vaikuttaa henkilöstöpalveluyrityksen menestymiseen. Lopuksi analyysin pohjalta saatuja löydöksiä peilattiin analyttiseen teoriaviitekehukseen, minkä perusteella on tehty johtopäätökset henkilöstöpalveluyritysten liiketoimintamallien menestymisestä sekä osoitettu tutkimuksen kontribuutio laajempaan keskusteluun liiketoimintamalleista ja niiden menestyksestä. Analyysiprosessia ei voida pitää lineaarisena, sillä koko prosessin ajan tutkimuksessa on palattu aikaisempiin vaiheisiin ja peilattu vaihteita toisiinsa. Näin ollen esimerkiksi analyttista teoriaviitekehystä on tarkennettu saatujen tulosten perusteella ja tapausyritysten liiketoimintamalleja on tarkennettu jättäen pois epäolennaista tietoa ymmärryksen kehittyessä siitä, mitkä asiat ovat merkityksellisiä henkilöstöpalveluyrityksen menestymisen kannalta.

Tämän tutkimuksen analyysiprosessissa on hyödynnetty selityksen rakentamisen tekniikkaa, ristiin syntetisoimista ja kvalitatiivisen vertailuanalyysin ominaisuuksia. Selityksen rakentamisen tekniikassa ilmiölle rakennetaan selitystä etsimällä aineistosta



Kuvio 3 Analyysiprosessin kulku

syyperäisiä suhteita. Tässä iteratiivisessa analyysiprosessissa teoreettisia ehdotuksia verrataan löydöksiin, jonka jälkeen niitä muokataan ja verrataan aineistoon uudelleen. Selityksen rakentaminen analyysimenetelmänä sopii hyvin laajentavalle tapaustutkimukselle. (Yin 2009, 141–143.) Ristiin syntetisoinnissa jokaista tapausta pidetään erillisenä tutkimuksena. Analyysiprosessissa jokaisen tapauksen tutkimustuloksia verrataan toisiinsa ja niitä luokitellaan eri kategorioihin, jolloin voidaan huomata tapausten heijastavan yhtä tai useampaa suurempaa ilmiötä. (Yin 2009, 156–160.) Kvalitatiivista vertailuanalyysia puolestaan käytetään tutkimuksissa, joissa tapausten määrä on riittävän pieni salliakseen jonkinasteisen yhteneväisyyden löytymisen tapausten keskuudessa, mutta

riittävän suuri tarjotakseen mallin ristikkäistä tapauksista. Tässä analyysitekniikassa huomioidaan, että lopputulema saattaa johtua erilaisten päällekkäisten olosuhteiden yhdistelmästä, eikä pelkästään yhdestä selkeästä kausaalisuhteesta. (Ragin 1999, 1225.) Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty selityksen rakentamisen tekniikkaa rakentamalla yleistä selitystä sille, miksi henkilöstöpalveluyritykset menestyvät. Vaikka jokainen tapausyritys eroaa toisistaan yksityiskohdissa, niistä on löydettävissä yhteisiä piirteitä, jotka voivat selittää henkilöstöpalveluyritysten menestymistä. Ristiin syntetisointi ilmenee jokaisen tapauksen käsittelemisenä yksittäisenä kasvollisena toimijana, jonka jälkeen eri tapauksia on lajiteltu menestyviin ja vähemmän menestyviin henkilöstöpalveluyrityksiin osoittamaan, miten tiettyjen tapausten liiketoimintamallit ovat samankaltaisia toistensa kautta ja täten heijastavat menestymistä henkilöstöpalvelualalla. Tässä tutkimuksessa voidaan nähdä olevan myös vertailuanalyysin piirteitä, sillä tutkimuksessa analysoidaan riittävän pientä määrää tapauksia eli viittä henkilöstöpalveluyritystä, jotta voidaan osoittaa, kuinka tällaisella määrällä tapauksia on yhteneväisyyksiä liiketoimintamallinsa useimmissa komponenteissa. Kuitenkin näitä tapauksia vertaillen on osoitettu, että menestyvien henkilöstöpalveluyritysten liiketoimintamalleissa on samankaltaisuuksia, jotka selittävät niiden menestymisen ja eroavat muiden toimijoiden liiketoimintamalleista.

4.4 Tutkimuksen arviointi

Tapaustutkimusta voidaan arvioida neljällä tavalla, jotka ovat rakenteellinen validiteetti, sisäinen validiteetti, ulkoinen validiteetti ja reliabiliteetti (Gibbert & Ruigrok 2010; Yin 2009). Rakenteellinen validiteetti viittaa siihen, kuinka hyvin tutkimus tutkii sitä mitä se väittää tutkivansa, eli kuinka hyvin valittu menetelmä on johtanut tarkkaan todellisuuden havainnointiin (Denzin & Lincoln 1994, Gibbertin ja Ruigrokin, 2010, 1466 mukaan). Rakenteellista validiteettia voidaan edesauttaa triangulaatiolla eli käyttämällä useampaa lähdettä löydösten vahvistamiseen, kuten haastatteluja ja arkistomateriaalia (ks. esim. Jick 1979, 602; Stake 1995, 113). Lisäksi tutkijan tulee luoda selkeä todisteiden ketju, jolloin lukija pystyy hahmottamaan, miten tutkija päätyi alkuperäisestä tutkimuskysymyksestä loppupäätöksiin (Yin 1994, 102). Gibbertin ja Ruigrokin (2010, 713) mukaan tämä voidaan toteuttaa kuvailemalla tarkasti datan keräämisen ja analysoinnin prosessit sekä kuvaamalla suunnitellut ja toteutuneet prosessit. Tässä tutkimuksessa rakenteellisen validiteetin syntymistä on vahvistettu käyttämällä toissijaisia

lähteitä, kuten tapausyritysten internet-sivustoja, asiakasmateriaalia ja artikkeleita, vahvistamaan tutkijan käsityksiä haastatteluiden kautta saadusta ensisijaisesta materiaalista. Lisäksi tutkija on kuvannut tutkimuksen taustan ja koko tutkimusprosessin kulun mahdollisimman yksityiskohtaisesti luvuissa yksi ja neljä.

Sisäinen validiteetti eli looginen validiteetti viittaa syyseuraussuhteiden olemassa oloon muuttujien ja tulosten välillä, eli onko saatu selitys johdettu siitä, mistä tutkija luulee sen johtuneen (Yin 2009, 42) tai voidaanko tutkimuksessa saavutettuja tuloksia pitää totena (Ghauri ym. 1995, 33). Sisäistä validiteettia voidaan arvioida erityisesti analyysiprosessin kohdalla, vaikka sitä koskevat päätökset tehdään jo suunnitteluvaiheessa (Yin 1994, 105). Myös Silvermanin (2006, 225) mukaan sisäisen validiteetin kohdalla tutkijan suurin haaste on vakuuttaa itsensä ja yleisönsä siitä, että tutkimustulokset perustuvat koko aineiston kriittiseen tutkintaan, eivätkä ole syntyneet vain muutamien hyvin valitun esimerkin pohjalta. Tässä tutkimuksessa sisäistä validiteettia on rakennettu osoittamalla, että tutkimustulokset pohjautuvat kaikkeen aineistoon, joka on ollut mahdollista kerätä liittyen tutkittaviin kohteisiin. Analyysi on koskenut koko empiiristä aineistoa mitään havaintoja pois jättämättä. Lisäksi luvussa seitsemän on arvioitu saatujen tulosten paikkaansa pitävyyttä.

Ulkoinen validiteetti eli yleistettävyyden viittaa tutkimuksessa syntyvän teorian yleistettävyyteen myös kyseisen tutkimuksen ulkopuolisissa olosuhteissa (Gibbert & Ruigrok 2010, 714). Tapaustudkimukset eivät ole tilastollisesti yleistettävissä (Yin 1994, 31), mutta niiden kohdalla voidaan puhua analyttisestä yleistämisestä, eli empiiristen havaintojen yleistämisestä teoriaan (Yin 2009, 43). Tämän tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää populaatioon, sillä huolimatta Suomessa toimivien suurien henkilöstöpalveluyritysten pienestä lukumäärästä tämän tutkimuksen pohjalta ei pystytä osoittamaan, että kaikilla suurilla henkilöstöpalveluyrityksillä olisi käytössä samanlainen liiketoimintamalli, joka johtaisi menestymiseen. Sen sijaan tutkija on pyrkinyt analyttiseen yleistämiseen ja uuden teorian rakentamiseen tarjoamalla ainutlaatuisia näkökulmia henkilöstöpalveluyritysten liiketoimintamalleihin, joita voidaan hyödyntää tulevaisuuden tutkimuksissa, joissa tarkasteltavana on suurempi joukko alan toimijoita tai toisen palvelualan yrityksiä.

Kirk ja Miller (1986, 20) määrittelevät tutkimuksen reliabiliteetin asteena, jona löydös on riippumaton tutkimuksen sattumanvaraisista olosuhteista. Toisin sanoen reliabiliteetilla mitataan sitä, että jos tutkimus toistettaisiin toisen tutkijan toimesta saman pro-

sessin kautta, päätyisikö hän samaan lopputulokseen. Tämän tutkimuksen reliabiliteettia on nostettu nauhoittamalla haastattelut ja litteroimalla ne sanasta sanaan sekä kuvailemalla tutkimusprosessin kulku yksityiskohtaisesti.

Gibbertin ja Ruigrokin (2010) mukaan perinteisten tutkimuksen arvioinnin mittarien sijaan tapaustutkimusta tulisi arvioida kolmella laajemmalla tavalla, jotka ovat konkreettisten tutkimustoimien raportoiminen, sisäisen ja rakennevalidiuden korostaminen sekä tutkimusprosessin aikana ilmentyneiden ongelmien ja muutosten kuvaileminen. Kuten edellä on osoitettu, tämän tutkimuksen laatua ja luotettavuutta on pyritty vahvistamaan kuvailemalla koko tutkimuksen suunnittelu- ja toteuttamisprosessi mahdollisimman yksityiskohtaisesti kertomalla myös tutkimusprosessin varrella ilmenneistä ongelmista ja niiden huomioon ottamisesta. Lisäksi tutkija on pyrkinyt yleistämisen sijaan korostamaan ilmiön ainutlaatuisuutta ja kontekstisidonnaisuutta sekä sen mahdollisuutta tuoda uusia näkökulmia henkilöstöpalveluyritysten toimintaan ja keskusteluun liiketoimintamalleista. Tutkimuksessa on haluttu antaa painoarvoa sille, että aineisto pystyy tuomaan useamman mielenkiintoisen näkökulman tarkasteltavaan ilmiöön ja että kaikki näkökulmat on otettu huomioon analyysiprosessissa mitään yleisestä näkemyslinjasta eroavia pois jättämättä. Toisaalta tulee kuitenkin huomata, että haastatteluiden puoli-strukturoidun luonteen vuoksi tiettyjen aihealueiden sisällä kaikilta haastateltavilta ei ole välttämättä saatu kaikkia yksityiskohtia kattavia vastauksia, vaan eri tapausyritysten edustajat ovat saattaneet tuoda esiin erilaisia asioita tiettyjen aihealueiden sisällä. Tämän vuoksi voidaan todeta, että kaikki tapausyritykset saattavat olla luoneet verkostoja koulumaailmaan tai korostaa oman sisäisen henkilökuntansa rekrytointikriteerinä hyvää ihmistuntemuskykyä, mutta nämä asiat eivät ole välttämättä vain nousseet esiin jokaisessa haastattelussa. Tämän vuoksi kaikkea, eri komponentteihin liittyvää tietoa ei voida puhtaasti verrata toisiinsa, sillä tiedon puuttuminen ei välttämättä ole merkki asian puuttumisesta yrityksen toiminnassa. Toisaalta saadut vastaukset kertovat ainakin siitä, mitä kukin henkilöstöpalveluyritys pitää tärkeänä toimintansa kannalta ja silloin tällaisten asioiden rooli on todennäköisesti suuri niin yrityksen strategiassa, liiketoimintamallissa kuin päivittäisessä toiminnassakin.

5 TAPAUSYRITYSTEN LIIKETOIMINTAMALLIT

5.1 Barona

Barona Group on suomalainen, vuonna 1999 rakennusalan henkilöstövuokrauksesta alkunsa saanut yritys, jonka toiminta kattaa nykyään useamman toimialan asiakkaiden palvelemisen ja monipuolisen palvelukategorian. Baronan konserniin kuuluvat henkilöstöpalveluita tarjoava Barona Henkilöstöpalvelut Oy, ulkoistamispalveluihin keskittynyt Barona Solutions Oy, ylimmän johdon suoramakupalveluita tarjoava Momentous Oy ja majoituspalveluita tarjoava Forenom Oy. Barona Groupin liikevaihto vuonna 2011 oli yli 150 miljoonaa euroa, josta 140 miljoonaa euroa muodostui henkilöstöpalveluyritysten toimintaan luokiteltavista palveluista. Suomen lisäksi Barona toimii Ruotsissa, Virossa, Venäjällä ja Puolassa²⁰. Tässä tutkimuksessa Baronaa tarkastellaan sen henkilöstöpalveluiden ja ulkoistamispalveluiden osalta. Näin ollen majoituspalvelut, joita ei pidetä HPL:n määritelmän mukaan henkilöstöpalveluliiketoimintana, ja vasta helmikuussa 2012 aloitettu johdon suoramakutoiminta jätetään tämän tutkimuksen tarkastelun ulkopuolelle. Baronan liikevaihtotiedot ja markkinaosuus vuosina 2007–2011, pois lukien Forenomin liikevaihto, esitellään taulukossa 1.

Taulukko 1 Baronan liikevaihto ja markkinaosuus vuosina 2007–2011

Vuosi	Liikevaihto	Markkinaosuus (%)
2007	68 000 000	7,35
2008	89 000 000	8,47
2009	69 000 000	9,07
2010	109 000 000	12,82
2011	140 000 000	14,00

Baronaa voidaan pitää menestyneenä henkilöstöpalveluyrityksenä, sillä vuonna 2011 se oli liikevaihdoltaan Suomen suurin henkilöstöpalveluyritys. 140 miljoonan euron liikevaihdolla sen markkinaosuus nousi 14 prosenttiin. Baronan markkinaosuus on kasvanut tasaisesti viimeisten vuosien aikana ja vuosien 2007 ja 2011 välillä se on lähes kaksinkertaistunut 7,4 prosentista 14 prosenttiin. Baronan liiketoimintaa havainnollista-

²⁰ Barona - työtä, tekijöitä ja ratkaisuja

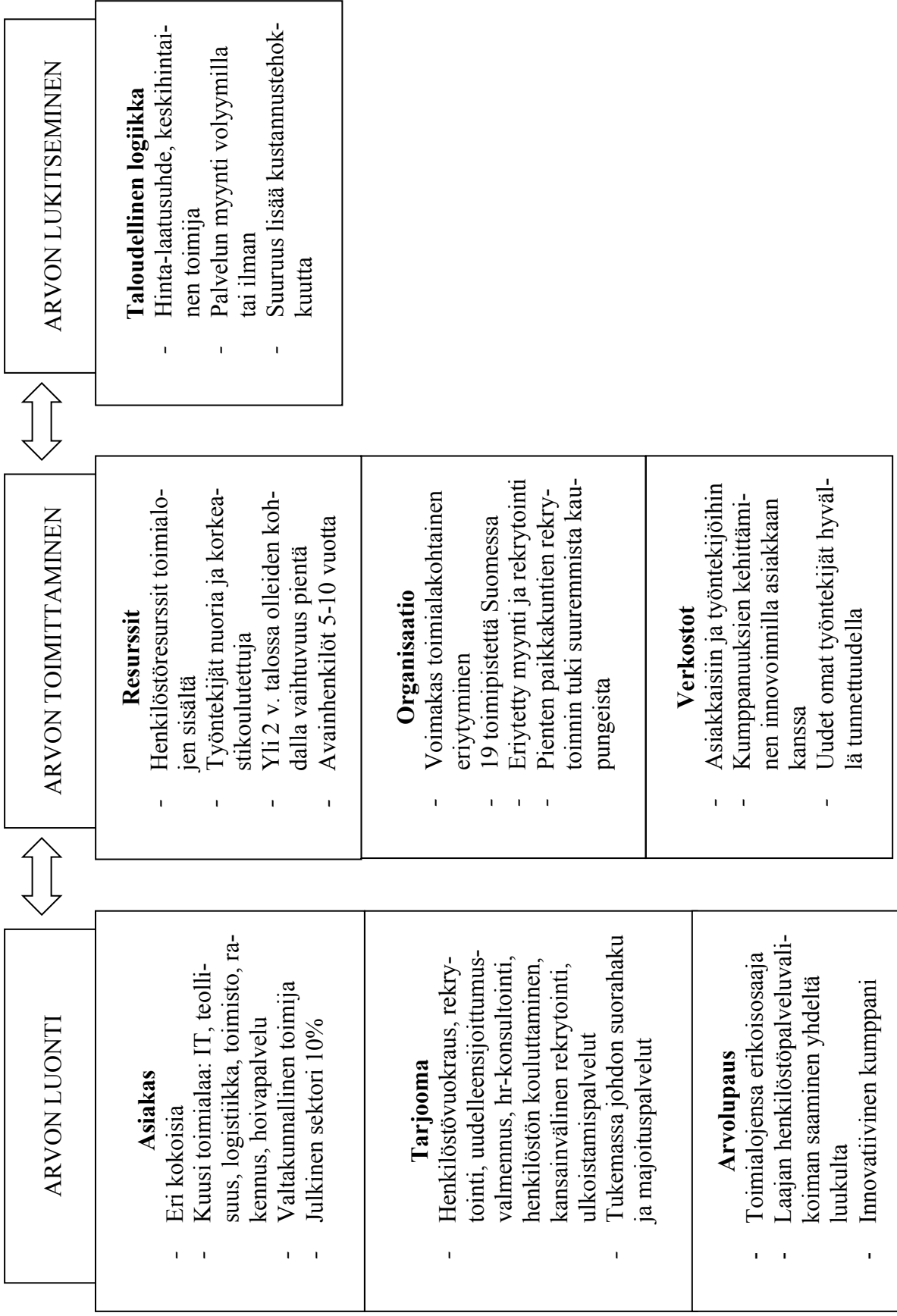
va liiketoimintamalli esitetään kuviossa neljä ja sen sisältöä käsitellään seuraavissa kappaleissa.

Asiakas

Barona palvelee asiakkaita kuudella eri toimialalla, jotka ovat IT, logistiikka, rakennusala, teollisuus, toimistopalvelut sekä sosiaali- ja terveysala. Baronan toiminnasta kaikki alat sosiaali- ja terveyspalveluita lukuun ottamatta ovat liikevaihdoltaan tasavertaisia teollisuuden ja logistiikan kuitenkin tuodessa suurimman osan yrityksen liikevaihdosta. Tarkasteltaessa asiakkaiden kokoa Barona palvelee sekä suuria pörssiyrityksiä että pieniä ja keskisuuria yrityksiä, minkä lisäksi sillä on asiakkaanaan useita ketjuja, joita se palvelee valtakunnallisesti. Yritys näkee valtakunnallisen ja useammalla toimialalla toimimisen merkittäväksi liiketoimintansa kannalta, sillä tämä antaa sille valmiudet tarjota suurille asiakkaille useamman toimialan palveluita Suomen laajuisesti keskitetyllä raportoinnilla. Henkilöstöpalveluiden tuottaminen julkiselle sektorille tuo noin kymmenen prosenttia Baronan liikevaihdosta.

Tarjooma

Barona haluaa tuottaa asiakkaalle lisäarvoa tarjoamalla useita erilaisia palveluita yhden luokun periaatteella. Barona Henkilöstöpalveluiden tarjoomaan kuuluvat henkilöstövuokraus, suorarekrytointi, kansainvälisen työvoiman tuonti, sopeuttamispalvelut, henkilöstön koulutusohjelma ja kasvujohtamisen konsultointi. Barona Solutions tarjoaa ulkoistamispalveluita, esimerkiksi hoitamalla asiakkaan call center -toiminnan omissa palvelukeskuksissaan tai ottamalla haltuun asiakkaan ulkoistettavan toiminnon paikan päällä, kuten sopimuksessa Finnairin maapalveluista vuosina 2009–2011. Lisäksi Baronan palvelukokonaisuutta tukevat henkilöstöpalvelutoiminnan ulkopuoliset johdon suoramakupalvelut ja majoituspalvelut. Suurin osa Baronan toiminnan volyyymistä muodostuu henkilöstövuokrauksesta. Tästä huolimatta se kokee kaikkien avainpalveluidensa olevan yhtä tärkeitä sen toiminnalle, vaikkakin volyyymierot eri palveluiden välillä ovat suuria. Tällä hetkellä vanhimmat ja siten suurimmat palvelut ovat merkittäviä sen toiminnan kannalta, kun uudemmissa, kuten sopeuttamispalvelussa, rekrytoinnin koulutusohjelmassa ja kasvujohtamisen konsultoinnissa, on puolestaan suurin kasvupotentiaali. Baronan yhteistyö asiakkaan kanssa voi saada alkunsa minkä tahansa palvelun kautta, jolloin millään palvelulla ei ole erityistä asiakassuhteen aloituspalvelun asemaa.



Kuvio 4 Baronan liiketoimintamalli

Arvolupaus

Barona kokee erottautuvansa muista alan toimijoista erikoistumalla sekä toimialoihin että rekrytointitasoihin. Sen rekrytointikonsultit ovat erikoistuneet palvelemaan vain yhtä sektoria, kuten IT:tä tai teollisuutta, minkä lisäksi eri henkilöt ovat vastuussa suorittavan tason rekrytoinneista kuin asiantuntijarekrytoinneista. Tämä on synnyttänyt yrityksen sisälle erikoistumisaloja ja -alueita. Erikoistumisen on koettu johtaneen asiakkaalta saatavaan palautteeseen kilpailijoita parempien ehdokkaiden tarjoamisesta. Lisäksi Barona haluaa erottautua vastaamalla asiakastarpeeseen nopeasti ja laadukkaasti tarjoamalla tehtäviin sopivia työntekijöitä välittömästi toimeksiannon auettua. Barona kokee asiakkaan saavan arvoa myös sen laajasta palvelutarjoomasta, mikä on johtanut kehittyneiden palvelukokonaisuuksien tarjoamiseen. Se pystyy toimittamaan asiakkaalle samassa projektissa rekrytoinnin koulutusohjelman, sopeuttamispalvelun, henkilöstövuokrauksen, suora hakupalvelun ja majoituspalvelun asiakasyrityksen ulkomaisille työntekijöille. Barona kokee erottautuvansa asiakkaan silmissä myös videorekryointityökalun ensimmäisenä käyttöönottoneena henkilöstöpalveluyrityksenä, jonka johdosta asiakkaalla on mahdollisuus saada kokonaisvaltaisempi kuva hakijoista jo prosessin alkuvaiheessa.

Resurssit

Baronan tiettyyn toimialaan erikoistuneet rekrytointikonsultit ovat työskennelleet kyseisellä alalla ennen Baronalle siirtymistään, jossa heille on koulutettu henkilöstöosaamisen toimialaosaamisen rinnalle. Uutta rekrytointikonsulttia palkatessaan Barona korostaa työntekijän ihmistuntemuskykyjä työntekijän arvioidessa välitettäviä työntekijöitä. Vuonna 2011 Barona laajensi resurssikantaansa IT-sektorilla tehden yrityskaupan ICT-alan asiantuntijayrityksestä Saranen Consultingista. Toimialaosaamisen lisäksi Barona näkee omaavansa hyvän ja nuoren, mutta kokeneen henkilöstön, josta osa on työskennellyt rekrytointitehtävissä useamman kymmenen vuoden. Baronan henkilöstöresurssit ovat korkeasti koulutettuja, ja yrityksessä työskentelee myös useampien kansalaisuuksien työntekijöitä. Yrityksen avainhenkilöt ovat toimineet alalla viidestä kymmeneen vuoteen, ja konsernin johdossa toimii toinen Baronan perustajista. Yrityksen oman henkilöstön vaihtuvuus on alan keskitasoa, mutta tietotaidon säilymistä yrityksessä edesauttaa se, että yli kaksi vuotta yrityksessä työskennelleet konsultit jatkavat useimmiten sen palveluksessa pidempäänkin. Henkilöstöresurssien lisäksi Baronalla on järjestelmäresursseissa käytössä videohakemusjärjestelmä, jonka avulla konsultit voivat haastatella

useampia hakijoita sähköisesti rekrytointiprosessin ensimmäisessä vaiheessa, minkä lisäksi hakijoiden videohakemuksista voidaan koostaa esittelyvideot asiakkaalle. Välitettävien työntekijäresurssien kohdalla Barona pyrkii haastattelemaan paljon osaavia työntekijöitä varmuuden varalta liitettäväksi työntekijäpooleihinsa, jolloin nopeassa asiakastarpeessa sillä on tarjota asiakkaalle sopiva työntekijä mahdollisimman pian toimeksiannon alkamisesta.

Organisaatio

Barona Groupin organisaatio on jakautunut henkilöstöpalvelu-, ulkoistamispalvelu-, majoituspalvelu- ja suorahakupalveluyrityksiksi. Baronalla on toimipisteitä Suomessa 19 paikkakunnalla, joiden lisäksi se omistaa toimipisteet Ruotsissa, Venäjällä, Virossa ja Puolassa, jotka toimivat sekä paikallisina henkilöstöpalveluyrityksinä että Suomeen tuotavien työntekijöiden välitystoimistoina. Baronan valtakunnallinen, keskitetysti omistettu toiminta on auttanut sitä muodostamaan yhdestä toimipisteestä hoidettavan kokonaisasiakkuusmallin suurempien asiakkuuksien käyttöön, jolloin asiakasyhteistyö ja kokonaistarpeet voidaan hoitaa yhdestä toimipisteestä käsin. Suurissa kaupungeissa Barona Henkilöstöpalvelut on eriytynyt voimakkaasti eri toimialoja hoitaviin tiimeihin, joiden sisäinen rakenne on vielä eriytetty myyntiin ja rekrytointiin. Alakohtaisesti rakennetuilla tiimeillä Barona kokee saavuttavansa jokaisen toimialan tuntemusta, toimialan ja asiakkaiden tarpeiden ennustamista ja palveluiden räätälöimistä näiden mukaisesti. Koska pienempien toimipisteiden rajalliset resurssit eivät ole mahdollistaneet eri toimialoihin keskittyneiden myynti- ja rekrytointitiimien rakentamista, näissä toimipisteissä henkilöstö on koulutettu osaamaan myymään kaikkien toimialojen palveluita, kun taas rekrytoinnin tuki tuotetaan suurempien toimipisteiden alakohtaisista rekrytointitiimeistä käsin esimerkiksi videohaastattelutyökalulla tai puhelimitse.

Verkostot

Barona kokee tunnettavuutensa sekä verkostoitumisen asiakasyrityksiin ja työntekijäpuolelle tärkeäksi ja se näkeekin verkostojen olevan toimintansa kulmakivi. Asiakaspuolella Barona pyrkii luomaan kumppanuuksia yhdessä tekemisen ja -ratkaisemisen kautta. Se rakentaa uusia palveluita yhteistyössä asiakkaidensa kanssa asiakkaan liiketoimintaa hyödyntävästi, kuten innovaation, jossa asiakas maksaa työtuntien ja välineiden sijaan toteutuneesta työn tuloksesta. Lisäksi se kokee hyvän hintalaatusuhteensa edesauttava pitkäaikaisten kumppanuuksien syntymistä. Pitkäaikaisuuden lisäksi Barona

onnistuu usein asiakassuhteissaan hankkimaan ensisijaisen toimittajan statuksen. Osa Baronan suurista volyymeista tilaavista asiakkaista käyttää pelkästään Baronaa henkilöstövuokrauksen ja ulkoistamisen toimittajana ja osassa asiakkuuksia Barona on yksi kahdesta tai kolmesta asiakasyrityksen hierarkkisesti määrittämästä toimittajasta. Uudemmissa, henkilöstöpalveluyrityksiä ensimmäistä kertaa käyttävien asiakkaiden kohdalla Barona kohtaa usein nopeuskilpailun haasteen, jossa ensimmäisenä asiakkaalle riittävän hyvän työntekijän toimittanut henkilöstöpalveluyritys saa toimeksiannon itselleen.

Omien sisäisten rekrytointiensä osalta Barona on saavuttanut verkostoissa brändimielikuvan haluttuna henkilöstöpalvelualan työnantajana, sillä se saa suuren määrän hakemuksia alan sisältä ilman avoimia ilmoituksia. Barona myös näkee, että sen mainetta hyvänä työnantajana ruokkii osaavien alan ihmisten siirtyminen sen palvelukseen pidemmäksi aikaa. Tietoa sen profiiliin soveltuvista henkilöstökonsulteista Barona saa usein myös omien konsulttiensa verkostojen kautta. Asiakkailleen tehtävien rekrytointien osalta Barona tavoittaa hakijoita sekä omien internet-sivujensa kautta että käyttämällä sosiaalista mediaa virtuaaliverkostoitumiseen. Lisäksi se julkaisee 90 prosentissa hakuilmoituksistaan oman nimensä lisäksi asiakkaan yritysnimen ja -logon.

Taloudellinen logiikka

Tarkasteltaessa hinnoittelua Barona näkee olevansa keskihintainen toimija henkilöstövuokrauksessa ja keskihintainen tai hieman keskihinnan alapuolella oleva toimija suora-rekrytoinneissa. Sillä on käytössään useita erilaisia hinnoittelumalleja, esimerkiksi suorarekrytoinneissa käytettävä kate tunti- tai kuukausipalkan päälle. Barona uskoo liiketoimintansa perustuvan hyvään hinta-laatusuhteeseen, minkä lisäksi se näkee suuren kokonsa vaikuttavan kustannustehokkuuteen ja kannattavuuteen, sillä liikevaihdon kasvu on jatkuvasti laskenut sen suhteellisia kustannuksia.

5.2 Opteam

Opteam on vuonna 1999 Helsingissä perustettu henkilöstöpalveluyritys, jonka liikevaihto vuonna 2011 oli 59,3 miljoonaa euroa. Opteamin toiminta on saanut alkunsa henkilöstövuokrauksesta hotelli- ja ravintola-alalla, mutta sittemmin yritys on laajentunut toimimaan useammilla toimialoilla erilaisilla palveluilla. Konsernin emoyhtiöllä Opteam Yhtiöllä on yhdeksän omaa toimipistettä Suomessa, minkä lisäksi ketjulla on 19

franchising-periaatteella toimivaa toimipistettä eri puolilla maata. Lisäksi Opteamilla on työnvälitystoimintaa harjoittavat tytäryhtiöt Puolassa ja Slovakiassa sekä filiaali Filipiineillä. Taulukossa kaksi esitellään Opteamin liikevaihto- ja markkinaosuustiedot vuosilta 2007–2011 koko ketjun osalta.

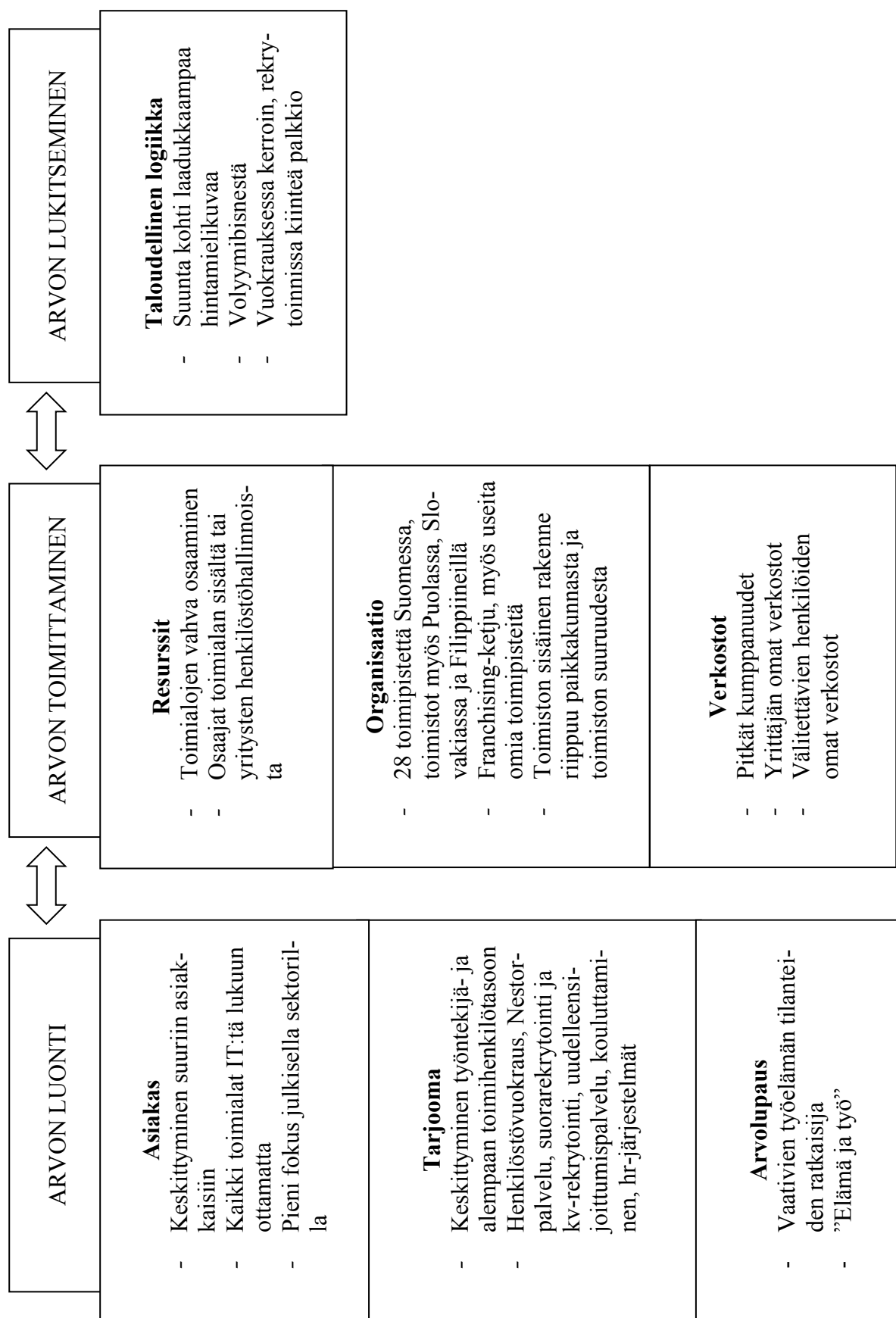
Taulukko 2 Opteamin liikevaihto ja markkinaosuus vuosina 2007–2011

Vuosi	Liikevaihto	Markkinaosuus (%)
2007	53 013 000	5,73
2008	77 259 000	7,35
2009	74 324 000	9,77
2010	66 535 000	7,82
2011	59 307 000	5,93

Opteamia voidaan pitää menestyvänä henkilöstöpalveluyrityksenä, sillä vuonna 2011 se oli liikevaihdoltaan Suomen viidenneksi suurin henkilöstöpalveluyritys sen markkinaosuuden ollessa 5,9 prosenttia. Opteamin markkinaosuus on ollut keskimäärin 7,3 prosenttia viimeisenä viitenä vuotena ja se on kuulunut Suomen 10 suurimman henkilöstöpalveluyrityksen joukkoon koko tarkasteluvälillä. Toisaalta tällä aikavälillä sen markkinaosuus ei ole kasvanut merkittävästi. Kuviossa viisi esitellään Opteamin liiketoimintamalli, jota käsitellään komponenttikohtaisesti seuraavissa kappaleissa.

Asiakas

Opteamin liiketoiminta on saanut alkunsa toiminnasta hotelli- ja ravintola-alalla, mutta nykyisin yritys toimii kaikilla yleisimmillä, 15 nimetyllä toimialalla IT-alaa lukuun ottamatta. Hotelli- ja ravintola- sekä kaupan ala tuottavat noin puolet Opteamin liikevaihdosta ensimmäisen ollessa volyymiltaan hieman suurempi, ja hieman alle 50 prosenttia yrityksen liikevaihdosta muodostuu eri teollisuuden aloista. Opteamin valitsemista toimialoista sosiaali- ja terveysalan toiminta on keskittynyt pääasiassa kansainväliseen rekrytointiin. Toiminnan volyymiluonteon vuoksi Opteam on keskittynyt suurien asiakkaiden hankkimiseen. Sillä on asiakkaanaan suuria ryhmiä ja ketjuja, joista osaa se palvelee myös useammalla toimialalla ja maanlaajuisesti. Lisäksi Opteam tekee yhteistyötä julkisen sektorin kanssa muun muassa henkilöstövuokrauksessa kaupunkien ateriapalveluissa ja kansainvälisissä rekrytointeissa sosiaali- ja terveysalalla.



Kuvio 5 Opteamin liiketoimintamalli

Tarjooma

Opteamin tarjooma koostuu henkilöstövuokrauksesta, rekrytoinnista, SHL-arvioinnista, resursointi- ja kehittämispalveluista, uudelleensijoittumisvalmennuksesta sekä resursoinnin apuvälineenä käytettävästä henkilöstöhallinnon ohjelmistosta. Henkilöstövuokrauksen alle Opteam on konseptoinut eläkeläisten välittämiseen kehitetyn Nestor-palvelun ja pääasiassa sairaanhoitajien, kokkien ja teollisuuden työntekijöiden välittämiseen keskittyvän kansainvälisen rekrytoinnin, missä sillä on yli 50 prosentin markkinaosuus²¹. Tarjooman laajuudesta huolimatta Opteam on määritellyt fokusalueekseen erikoistumisen työntekijä- ja alempien toimihenkilöiden tasoon, joille segmenteille se haluaa tarjota palveluita monipuolisesti. 95 prosenttia yrityksen liikevaihdosta muodostuu henkilöstövuokrauksesta rekrytointien ollessa volyymiltaan toiseksi suurin palvelukategoria. Nämä kaksi palvelua muodostavat yrityksen perusliiketoiminnan muiden palveluiden toimiessa enemmän lisäpalveluina. Voimakkaimmassa kasvussa yrityksen palveluista ovat rekrytointi ja Nestor-palvelu, kun kansainvälisen rekrytoinnin kysyntä puolestaan on voimakasta, mutta suhdanneriippuvaista. Huolimatta peruspalveluiden suuresta liikevaihto-osuudesta Opteamilla ei ole tarjoomassaan asiakassuhteen aina aloittavia palveluita, vaan asiakassuhde voi saada alkunsa minkä tahansa palvelun kautta. Pitkällä aikavälillä osa Opteamin asiakkaista hyödyntää yrityksen koko palvelutarjontaa ja osa vain yhtä palvelua. Nykyisiin palvelukonsepteihin perustuvan liiketoiminnan lisäksi Opteam näkee tulevaisuudessa potentiaalia toimia asiakkailleen enemmän liiketoimintaa konsultoivana kumppanina pelkän palvelutoimittajan sijaan.

Arvolupaus

Opteam haluaa olla asiakkailleen työelämän vastuullinen uudistaja, joka tarjoaa rekrytointipalveluita muuttuvaan maailmaan. Se haluaa hoitaa asiakkaan henkilöstöpalveluihin liittyvät asiat lainmukaisesti ja asiakasta kuunnellen. Tämän lisäksi se haluaa olla työelämän innovatiivinen uudistaja, joka lupaa toteuttaa asiakkaalle vaativimpiinkin henkilöstötarpeisiin liittyviä tapauksia, kuten tuoda työvoimapulasta kärsiville aloille sopivia työntekijöitä Aasiasta, tai täyttää lyhytaikaiset ja satunnaiset henkilöstötarpeet hyödyntämällä eläköityneitä työntekijöitä henkilöstövuokrauksessa. Opteam näkee asiakkaalle tuotettavan lisäarvon syntyvän uusien innovaatioiden rakentamisella ja toteut-

²¹ Kansainvälinen rekrytointi

tamisella myös suuressa mittakaavassa sekä näiden kahden asian vastuullisella hoitamisella. Välitettävien työntekijöiden silmissä Opteam haluaa erottautua erityisesti henkilöstövuokrauspalvelussa lupaamalla välittävänsä työntekijöistä enemmän sekä antamalla tälle kohderyhmälle arvolupauksen 'elämä ja työ'. Työntekijälle halutaan korostaa mahdollisuutta tasapainottaa hänelle tärkeät asiat ja työnteko päättäen itse, missä ja milloin hän haluaa työskennellä ja koska käyttää aikaansa työn ulkopuoliseen elämään.

Resurssit

Opteamin sisäiset henkilöstöresurssit koostuvat uusien työntekijöiden rekrytoinneista ja sijoittamisista vastaavista hr-koordinaattoreista, rekrytointikonsulteista sekä myyjistä ja myyntipäälliköistä. Hr-koordinaattorit ovat taustaltaan useimmiten oman toimialansa osaajia niin koulutuksensa kuin kokemuksensakin puolesta, mitä Opteam pitää tärkeänä ymmärrettäessä asiakkaan liiketoimintaa ja työntekijätarpeita sekä kommunikoitaessa asiakkaan ja työntekijän kanssa. Yritys myös kokee, että syvä toimialaosaaminen kaikissa ketjun toimipisteissä ja esimerkiksi kansainvälisistä rekrytoinneista vuosien aikana kertynyt kokemus ovat vaikuttaneet yrityksen palvelun asiantuntevuuden korostumiseen. Opteam pitää itseään houkuttelevana työnantajana sisäisten henkilöstöresurssien osalta, ja sille hakeutuu uutta henkilöstöä niin henkilöstöpalvelualan sisältä kuin yritysten sisäisistä henkilöstöhallinnoista. Sen sisäisen henkilöstön vaihtuvuus on alan keskitasoa. Vaihtuvuuden nähdään vaikuttavan negatiivisesti asiakassuhteisiin, sillä asiakkaan yhteyshenkilön vaihtuminen johtaa ajoittain ongelmiin asiakassuhteissa kahden henkilön väliseen suhteeseen perustuvan yhteyden katketessa. Opteamin sisäisistä resursseista yhtiön toimitusjohtaja Minna Vanhala-Harmanen on entinen Elinkeinoelämän Keskusliiton työoikeuteen keskittynyt juristi, joka on työskennellyt myös Opteamin henkilöstöjohtajana.

Organisaatio

Opteamilla on Suomessa 28 toimipistettä, joista 19 toimii yrittäjävetoisesti. Konsernin emoyhtiö Opteam Yhtiöt Oy omistaa muut yhdeksän toimipistettä sekä työnvälityspisteinä toimivat toimistot Puolassa ja Slovakiassa, kun Filippiinien toimisto puolestaan on yhteistyökumppanin kanssa perustettu filiaali. Opteam kokee franchising-toiminnan sopivan sen liiketoiminnan muotoon johtuen aktiivisten yrittäjien paikallistuntemuksesta ja verkostoista, mutta toisaalta se haluaa emoyhtiönsä osallistuvan operatiiviseen toimintaan omien toimipisteiden kautta saadakseen edellytykset kehittää koko ketjun toi-

mintaa. Opteam on nähnyt pääkaupunkiseudun ja uusia mahdollisuuksia tarjoavan Pohjois-Suomen sopivan hyvin tähän tarkoitukseen. Opteamin toimipisteiden sisäinen rakenne on riippuvainen toimipisteen ja -alueen koosta. Pääkaupunkiseudulla tiimit ovat erikoistuneet toimialoittain kauppaan, hotelli- ja ravintola-alaan sekä teollisuuteen, kun yhtiön pienemmissä toimipisteissä toimialojen eriyttämistä ei ole toteutettu yhtä selkeästi. Suuremmissa kaupungeissa myös myynti- ja rekrytointifunktiot on eriytetty eri vastuhenkilöille, kun pienemmissä toimipisteissä myyntiä ja rekrytointia hoitaa useimmiten sama henkilö. Opteam Yhtiöiden rooli on tuottaa osaamista erikoisempiin palveluihin ja huolehtia kansainvälisistä rekrytoinneista, joita yrittäjävetoiset toimipisteet voivat ostaa emoyhtiöltä.

Verkostot

Opteamin asiakassuhteet ovat pitkäaikaisia kumppanuuksia, ja suurimpien asiakkuuksiensa kanssa se toimii vuosisopimusperiaatteella. Yrityksen asiakasuskollisuus on korkeaa, minkä se näkee johtuvan esimerkiksi henkilöstövuokrauksessa asiakasyrityksen lukttautumisesta tiettyihin vuokrattaviin henkilöihin. Opteam myös näkee pitkäaikaiset asiakassuhteet edellytyksenä asiakkaan parhaalle palvelulle, sillä pitkäaikainen kumppanuus auttaa sitä oppimaan asiakkaan tarpeet ja sesonkien ohjaamat resurssitarpeet. Osassa suuria ja pitkäaikaisia ketjuasiakkuuksia Opteam on yksi useammasta henkilöstöpalvelutoimittajasta, minkä yritys näkee positiivisena asiana, sillä se ei koe pystyvänsä yksin vastaamaan jatkuviin, suuren volyymin henkilöstötarpeisiin. Kertaluontoisissa projekteissa Opteam kuitenkin pyrkii ainoan toimittajan rooliin.

Opteam uskoo paikallisella yrittäjällä olevan merkitystä uusien asiakkaiden ja työntekijöiden löytämisessä yrittäjän verkostojen kautta, mikä osaltaan korostaa verkostojen merkitystä yrityksen toiminnassa. Opteam näkee verkostot välitettäviin työntekijöihin tärkeinä, sillä tulevaisuuden työvoimapulatilanteessa se uskoo sellaisen toimittajan olevan vahvoilla, jolta löytyy eniten välitettäviä työntekijöitä. Opteamin välittämät työntekijät tulevat yhtiöön suurilta osin ystäviensä suosittamana sekä normaalien työnhakukanavien kautta. Opteam näkee oman suositteluprosenttinsa työntekijöiden keskuudessa olevan alan keskiarvoon verrattuna korkea. Henkilöstöresursoinnin palveluissa Opteam käyttää kumppaninaan muun muassa Amiedua, jonka kautta se pystyy kouluttamaan asiakasyrityksen nykyistä tai tulevaa henkilökuntaa asiakkaan tarpeiden mukaisesti.

Taloudellinen logiikka

Opteam näkee taloudellisen menestymisensä ehtona olevan toiminnan volyymiluonteisuus, sillä henkilöstövuokrauksen tuottamista matalista katteista syntyy rittäviä tulovirtoja vasta suuressa mittakaavassa. Vuokraustoiminnan volyymien hallitseminen puolestaan edellyttää sähköisiä työkaluja, joiden kehittämisen kulut on pystytty kattamaan suurilla volyymeilla. Täten sekä järjestelmännovaatiot että markkinointi ja brändimielikuvan rakentaminen vaativat ketjun toiminnalta riittävää volyymia. Myös työntekijöille joustavasta työstä annetun arvolupauksen toteuttaminen vaatii Opteamilta laajaa työpaikkatarjontaa, jolloin aito valinnan vapaus työn ajasta ja paikasta voi toteutua. Opteam on toimintansa alkuaikoina halunnut olla keskimääräistä halvempi toimija henkilöstöpalvelualalla, mutta on sittemmin nostanut hintamielikuvaansa kokiessaan tarjooman laadun kasvaneen. Halvan hinnan sijaan yritys haluaa panostaa ensisijaisesti hyvään palveluun. Yrityksen suorittamissa henkilöstövuokrauksissa palkkio on tuntipalkkaan laskettava kerroin ja rekrytoinneissa kiinteä, rekrytoinnin tasosta johdettava palkkio. Opteamin franchising-luonne ei vaikuta suoraan sen taloudelliseen logiikkaan, mutta yhtiö kokee sen tekevän ketjusta suhdannekestävämmän, kun yrittäjien palkat voivat sopeutua suhdanteiden mukaan.

5.3 Eilakaisla

Eilakaisla on Suomen vanhin henkilöstöpalveluyritys, sillä sen toiminta on saanut alkunsa jo vuonna 1971. Vuonna 2011 Eilakaislan liikevaihto oli 43,7 miljoonaa euroa ja markkinaosuus 4,3 prosenttia. Eilakaisla on perheyhtiö, sillä yhtiön omistaa sen perustajan poika Tom Kaisla, joka toimii myös yrityksen toimitusjohtajana. Eilakaislan toiminta on saanut alkunsa toimistohenkilövuokrauksesta, jonka osuus on edelleen suuri sen kokonaisliikevaihdosta. Yhtiöllä on toimipisteitä 15 paikkakunnalla, joiden toimintamallia on viime vuosina muutettu yrittäjävetoisesta franchising-mallista ketjun omistamaan keskitettyyn toimintaan. Taulukossa kolme esitellään Eilakaislan liikevaihto- ja markkinaosuustiedot vuosilta 2007–2011.

Eilakaislaa voidaan pitää menestyvänä henkilöstöpalveluyrityksenä, sillä vuonna 2011 se oli 4,3 prosentin markkinaosuudella Suomen kuudenneksi suurin henkilöstöpalveluyritys. Vuosien 2007 ja 2011 välillä sen liikevaihto on kasvanut 32,2 miljoonasta eurosta 43,7 miljoonaan euroon, mutta toisaalta samalla aikavälillä sen markkinaosuus

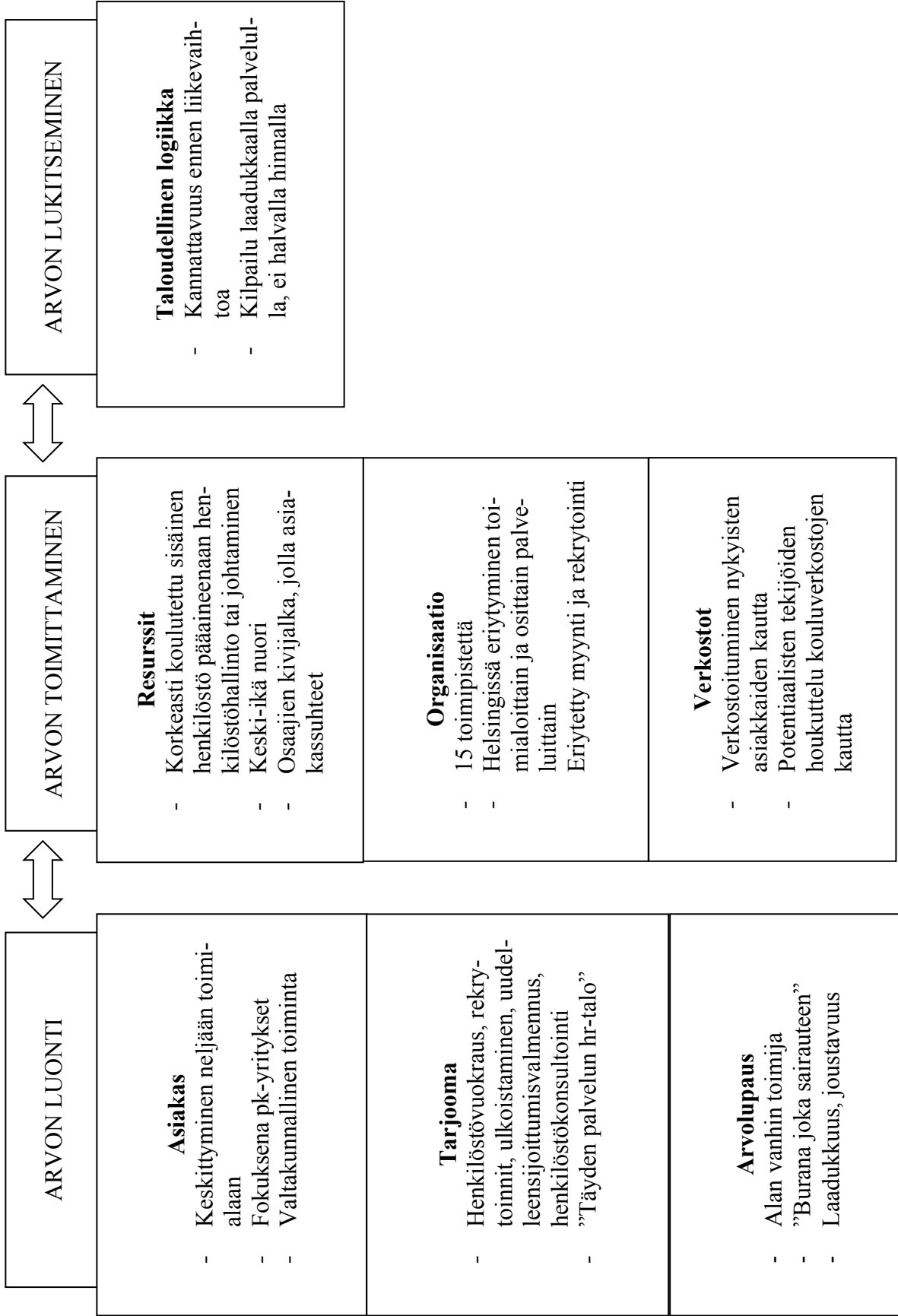
on noussut alle prosenttiyksikön. Kuviossa kolme esitellään Eilakaislan liiketoimintamalli, jonka sisältöä käsitellään seuraavissa kappaleissa.

Taulukko 3 Eilakaislan liikevaihto ja markkinaosuus vuosina 2007–2011

Vuosi	Liikevaihto	Markkinaosuus (%)
2007	32 200 000	3,48
2008	36 100 000	3,43
2009	29 700 000	3,90
2010	35 800 000	4,21
2011	43 700 000	4,37

Asiakas

Eilakaisla toimii neljällä toimialalla, jotka ovat toimistopalvelut, IT, teollisuus ja logistiikka. Eri toimialojen osuudessa liikevaihdosta toimistopalveluiden merkitys korostuu edelleen voimakkaasti. Vuonna 2011 seuraavaksi eniten liikevaihtoa toivat teollisuus ja logistiikka, joiden osuus oli hieman alle 30 prosenttia kokonaisliikevaihdosta. Profiloituminen toimistohenkilöväälittäjäksi ei ole kuitenkaan ollut Eilakaislan strateginen valinta viime vuosina, vaan se on pyrkinyt saavuttamaan tasaisia kassavirtoja kaikilta valitsemiltaan toimialoilta. Muista toimialoista Eilakaisla on päättänyt jättäytyä pois hotelli- ja ravintola-alalta sekä hoiva-alalta, sillä yritys uskoo näillä aloilla kilpailemisen tuovan ennen kaikkea liikevaihtoa tuloksen sijaan. Tarkasteltaessa asiakkuuksien kokoa Eilakaisla on keskittynyt toimimaan pienten ja keskisuurten yritysten kanssa, koska se näkee liiketoiminnan olevan sujuvaa itsensä kokoisten toimijoiden kanssa. Sen asiakasfokus on 20–200 henkeä työllistävässä yrityksissä, joiden liikevaihto on vähintään kaksi miljoonaa euroa. Pienten ja keskisuurten yritysten rinnalla Eilakaislalla on useita suurempia asiakkaita. Sen asiakasstrategian lähtökohtana korostuu mahdollisuus pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen. Yhtiö palvelee asiakkaita Suomessa 15 eri kaupungissa, joiden talousalueella on vähintään 50 000 asukasta. Eilakaislalla on käytössä valtakunnallinen toimintamalli, jossa asiakkaalle pyritään luomaan lisäarvoa keskittämällä asiakkuuden hoito yhdelle yhteyshenkilölle, kun paikalliset henkilöstötarpeet puolestaan hoidetaan yksittäisistä toimipisteistä käsin. Eilakaislalla on valmiudet palvella yhtä asiakasta usealla eri toimialalla, mutta se on huomannut, että usein asiakas saattaa käyttää sitä henkilöstöpalvelutoimittajana toimistohenkilö- ja IT-puolella, mutta hankkia varasto- ja teollisuuspuolen työntekijöitä toisesta, halvemman hintatason henkilöstöpalveluyrityksestä. Eilakaisla ei tee yhteistyötä julkisen sektorin kanssa raskaan päätöksentekoprosessin ja kuntien omien rekrytointiyritysten tuoman epäsuhdan kilpailutilanteen vuoksi.



Kuvio 6 Eilakaislan liiketoimintamalli

Tarjooma

Eilakaisla haluaa toimia asiakkailleen ’täyden palvelun hr-talona’, joka tarjoaa useampia palveluita saman katon alta. Sen palvelutarjoomassa ovat henkilöstövuokraus, suorarekrytointi, uudelleensijoittumisvalmennus, ulkoistukset sekä henkilöstöhallintoon liittyvä konsultointi. Eilakaisla toteuttaa rekrytoinnit joko suorarekrytointina tai henkilöstövuokrauksen kautta tapahtuvana keikalta rekrytointina, minkä lisäksi se tarjoaa asiakkailleen myös rekrytointiprosessin yhden tai useamman osan hoitamista. Ulkoistuspalveluissa Eilakaislan pääpaino on asiakkaiden aulatoimintojen hoitamisessa. Yhtiön liikevaihdon ja tuloksen muodostumisessa korostuu ensisijaisesti henkilöstövuokraus, sitten ulkoistus ja rekrytointi muiden palveluiden toimiessa vielä näitä täydentävinä lisäpalveluina. Palveluvalikoiman uusi konsepti on uudelleensijoittumisvalmennus, jonka osuus liikevaihdosta ja tuloksesta on myös kasvamassa voimakkaimmin. Eilakaislan yksittäisistä palveluista yhdelläkään ei kuitenkaan ole asiakassuhteen avaajan roolia, vaan asiakassuhteet saavat yleensä alkunsa niin suorarekrytoinnista, henkilöstövuokrauksesta kuin uudelleensijoittumisvalmennuksestakin. Pitkien asiakassuhteiden syntymisessä Eilakaisla näkee tärkeimpänä suhteen alkuunsaamisen yhdellä palvelutuotteella, minkä kautta syntyvällä luottamuksella asiakassuhteeseen saadaan sisällytettyä pidemmällä aikavälillä muitakin palvelutuotteita.

Arvolupaus

Eilakaisla haluaa luoda asiakkailleen muista toimijoista erottuvaa arvoa tarjoamalla ”buranan joka sairauteen”. Yhtiö haluaa tarjota asiakkaalle mahdollisuuden ottaa yhteyttä ja saada ratkaisu aina yrityksen hr-asioissa koskevissa ongelmissa ja tarpeissa. Eilakaisla lupaa asiakkailleen, että tilanteessa, jossa se ei itse pysty toimittamaan asiakkaan tarvitsemaa ratkaisua, se kertoo asiakkaalleen, mistä asiakas saa tämän palvelun yhtä laadukkaasti kuin jos asiakas toimisi Eilakaislan kanssa. Eilakaisla ei halua luoda asiakkaalle arvoa palvelun halvalla hinnalla vaan alan laadukkaimmalla palvelulla. Se pyrkii erottumaan asiakkaiden silmissä myös alan vanhimmalla brändillä, joka on luonut tutkimusten mukaan mielikuvan arvostetusta ja luotettavasta henkilöstöpalveluyrityksestä. Lisäksi Eilakaisla on tietoisesti pyrkinyt luomaan yritysmielikuvaa laadukkaasta, luotettavasta ja joustavasta toimijasta, joka pitää, mitä on luvannut. Eilakaisla on pyrkinyt tuomaan joustavuuden esiin myös tavassaan tarjota omatoimisesti asiakkaan tilanteeseen parhaiten soveltuvaa ratkaisua palvelukonseptien rajoista välittämättä, esimerkiksi muuttamalla suorarekrytointitoimeksiannon henkilöstövuokraussopimukseksi.

Eilakaisla haluaa antaa itsestään luotettavan business to business-kumppanin kuvan myös myymällä palveluita ainoastaan asiakkaiden tarpeiden pohjalta ja tilanteessa, jossa asiakkaalla on aito tarve ja hyöty ottaa Eilakaisla kumppanikseen.

Resurssit

Eilakaislan sisäisen henkilöstön keski-ikä on noin 30 vuotta ja koulutustaso on alan useisiin toimijoihin verrattuna korkea. Keskimäärin Eilakaislan työntekijät ovat valmistuneet ammattikorkeakoulusta pääaineenaan henkilöstöhallinto tai johtaminen, minkä lisäksi joukosta löytyy yliopistotutkinnon omaavia henkilöitä. Henkilöstön alhaisesta keski-ikästä huolimatta yrityksessä työskentelee paljon henkilöitä, jotka ovat olleet koko työuransa Eilakaislan palveluksessa. Yrityksen asiantuntijaorganisaatioluonteen vuoksi esimiestyön merkityksen nähdään olevan Eilakaislalla suuri. Eilakaislan oma henkilöstö on sitoutunut yritykseen pitkäksi aikaa, mikä on johtanut pitkiin asiakassuhteisiin, sillä asiakkaat ovat usein lukittuneet tiettyihin heihin yhteyttä pitäviin henkilöstökonsultteihin. Eilakaisla on ottanut sisäisen henkilöstön järjestämisessä lähtökohdaksi asiakkaalle osoitettavan oman yhteyshenkilön, joka vastaa asiakkuudesta. Eilakaisla näkee pitkien työsuhteiden johtaneen henkilöstökonsulttien kohdalla myös asiakassilmän kehittymiseen, mikä on syventänyt ymmärrystä asiakkaan tarpeista ja heille soveltuvista välitettävistä työntekijöistä. Eilakaisla on kouluttanut uusasiakashankinnassa toimivat henkilöt luomaan ensisijaisesti henkilökohtaisia suhteita potentiaalsiin asiakkaisiin ja ymmärtämään, onko asiakkaalla tarvetta vaihtaa nykyistä henkilöstöpalvelutoimittajaa Eilakaislaan. Eilakaisla näkee sisäiseen henkilöstöönsä kehittyneen osaajien kivijalan, josta asiakasyritysten omat henkilöstöhallinnot ovat kiinnostuneita myös rekrytointimielessä.

Organisaatio

Eilakaislan henkilöstöpalvelutoiminta on keskittynyt Suomeen, jossa se toimii 16 toimipisteen kautta 15 kaupungissa. Alun perin franchising-periaatteella toiminut ketju on sittemmin ottanut haltuun lähes kaikki yrittäjävetoiset toimipisteet, millä on tavoiteltu nopeampaa kasvuvauhtia. Yhtenäisellä omistuspohjalla Eilakaisla on myös tavoitellut vahvempaa roolia valtakunnallisena toimijana. Sen keskitetysti omistettu toimipisteverkosto on edesauttanut luomaan keskitetympää asiakkuudenhoitomallia suurien asiakkaiden kohdalla. Tarkasteltaessa Eilakaislan sisäistä organisaatorakennetta sen alueelliset toimipisteet palvelevat useita aloja saman toimiston sisältä, kun yli puolet yrityksen liikevaihdosta tuovassa Helsingissä toiminta on puolestaan jaettu kahteen eri yksikköön,

toimisto- ja palveluyksikköön sekä teollisuus- ja IT-yksikköön. Uudelleensijoittumisvalmennus ja hr-konsultoinnin palvelut on sijoitettu palveluyksikköön, minkä lisäksi yrityksellä on erillinen suorarekrytointeihin keskittynyt tiimi. Organisaation sisäinen rakenne toimialojen osalta vaihtelee myös yhtiön toimipisteiden volyymierojen mukaan. Pääkaupunkiseudulla Eilakaisla on rakentanut erilliset tiimit eri toimialoja varten, kun taas maakunnissa sama henkilö hoitaa useampien toimialojen asiakkuuksia. Eilakaislalla on käytössä eriytetyt myynti- ja rekrytointifunktiot. Osa yhtiön työntekijöistä on jaettu uusasiakashankinnan tehtäviin ja osan tehtävänä on nykyisten asiakkuuksien hoitaminen ja kasvattaminen.

Verkostot

Eilakaisla suhtautuu vakavasti verkostojen kehittämiseen niin asiakas- kuin työntekijäpuolella. Nykyasiakkaista kiinnipitämisen lisäksi Eilakaisla pyrkii hankkimaan tasaista uusasiakasvirtaa, jotta toiminta jatkuisi monipuolisena asiakaskannan muuttumisen myötä. Se pyrkii löytämään uusia asiakkaita verkostoitumalla nykyisten asiakkaidensa kanssa ja etsimällä näiden kautta potentiaalisia palveluiden tarvitsijoita, joille nykyinen asiakas voisi suositella Eilakaislaa yhteistyökumppaniksi. Lisäksi Eilakaisla on verkostoitunut tarjoomapuolella potentiaalisten yhteistyökumppaneiden kanssa voidakseen toimia asiakkailleen monipuolisena hr-talona, joka sen toiminnan ulkopuolelle kuuluvassa asiakastarpeessa voi ohjata asiakkaan tuon tarpeen täyttävän yhteistyökumppanin luokse. Välitettävien työntekijöiden puolella Eilakaisla on panostanut potentiaalisten työntekijöiden löytämiseen koulukanavien kautta. Eilakaislan aluejohtajat kontaktoivat kouluja tarjotakseen ilmaisia luentoja, joiden yhteydessä he saavat tilaisuuden markkinoida Eilakaislaa sekä työnantajana että työnvälittäjä. Lisäksi Eilakaisla pyrkii houkuttelemaan hyviä työntekijöitä täyttämään profiilin rekrytointijärjestelmäänsä ilman avoimia toimeksiantojakin ja haastattelemaan mahdollisimman paljon kiinnostavia hakijoita odottamaan potentiaalisia asiakastilauksia.

Eilakaisla näkee hyötyvänsä asemastaan henkilöstöpalvelualan ensimmäisenä toimijana Suomessa, sillä se on johtanut tunnettuun brändiin asiakkaiden keskuudessa. Voimakas brändimielikuva johtaa usein siihen, että osa yrityksistä ottaa itse yhteyttä Eilakaislaan etsiessään henkilöstöä toimistopuolelle. Toisaalta toimistoalan henkilöstövuokrausleiman voidaan nähdä vaikeuttavan sen toimintaa ajoittain, kun potentiaalisen asiakkaan on vaikea nähdä Eilakaislaa laajempien henkilöstötarpeiden kumppanina. Vaik-

ka Eilakaislan asiakassuhteet ovat usein pitkäaikaisia, se kohtaa pääkaupunkiseudulla asiakkaiden organisoimaa nopeuskilpailua rekrytointi- ja vuokraustoimeksiannoissa.

Taloudellinen logiikka

Eilakaislan taloudellisessa logiikassa korostuvat kannattavuuden hallinta ja kyky tehdä tulosta. Se ei halua olla mukana asiakkuuksissa ja toimialoilla, joissa katteet ovat pieniä ja joissa henkilöstöpalvelualan toimijat panostavat ennen kaikkea liikevaihdon luomiseen. Asiakkuuksissa se haluaa panostaa molemminpuoliseen hyötyyn, jossa asiakas saa luotettavaa ja laadukasta palvelua, josta se on valmis maksamaan. Näin ollen Eilakaisla pyrkii luomaan pitkäaikaisia asiakassuhteita, joissa hinta ei ole asiakkaan ensimmäinen ostoperuste. Eilakaisla käyttää henkilöstövuokrauksessa useimmiten palkkaan perustuvaa hinnoittelukerrottua, kun taas suorarekrytoinneissa sen palvelut on hinnoiteltu kahdella tavalla; sekä kuukausipalkkaan että tietyn tasoiseen rekrytointiin perustuvalla kiinteällä palkkiolla.

5.4 Extremely Nice Job

Extremely Nice Job Oy (myöhemmin Enjoy) on vuonna 1999 perustettu henkilöstöpalveluyritys, joka toimii ainoastaan hotelli- ja ravintola-alalla. Yritys on perustettu kahden ravintola- ja majoitusalan työkennelleen työntekijän toimesta, jotka halusivat työllistää sekä itsensä että tuttavansa. Enjoy pitää itseään keskisuurena toimijana tarkasteltaessa koko henkilöstöpalvelualaa, mutta vain hotelli- ja ravintola-alaan keskittyneiden toimijoiden joukossa se kokee olevansa suurin henkilöstöpalveluyritys. Enjoyn liikevaihto vuonna 2011 oli 9,4 miljoonaa euroa. Taulukossa neljä esitellään Enjoyn liikevaihto- ja markkinaosuustiedot vuosilta 2007–2011.

Taulukko 4 Extremely Nice Jobin liikevaihto ja markkinaosuus vuosina 2007–2011

Vuosi	Liikevaihto	Markkinaosuus (%)
2007	5 587 000	0,60
2008	7 644 000	0,72
2009	7 603 000	1,00
2010	8 408 000	0,98
2011	9 456 000	0,94

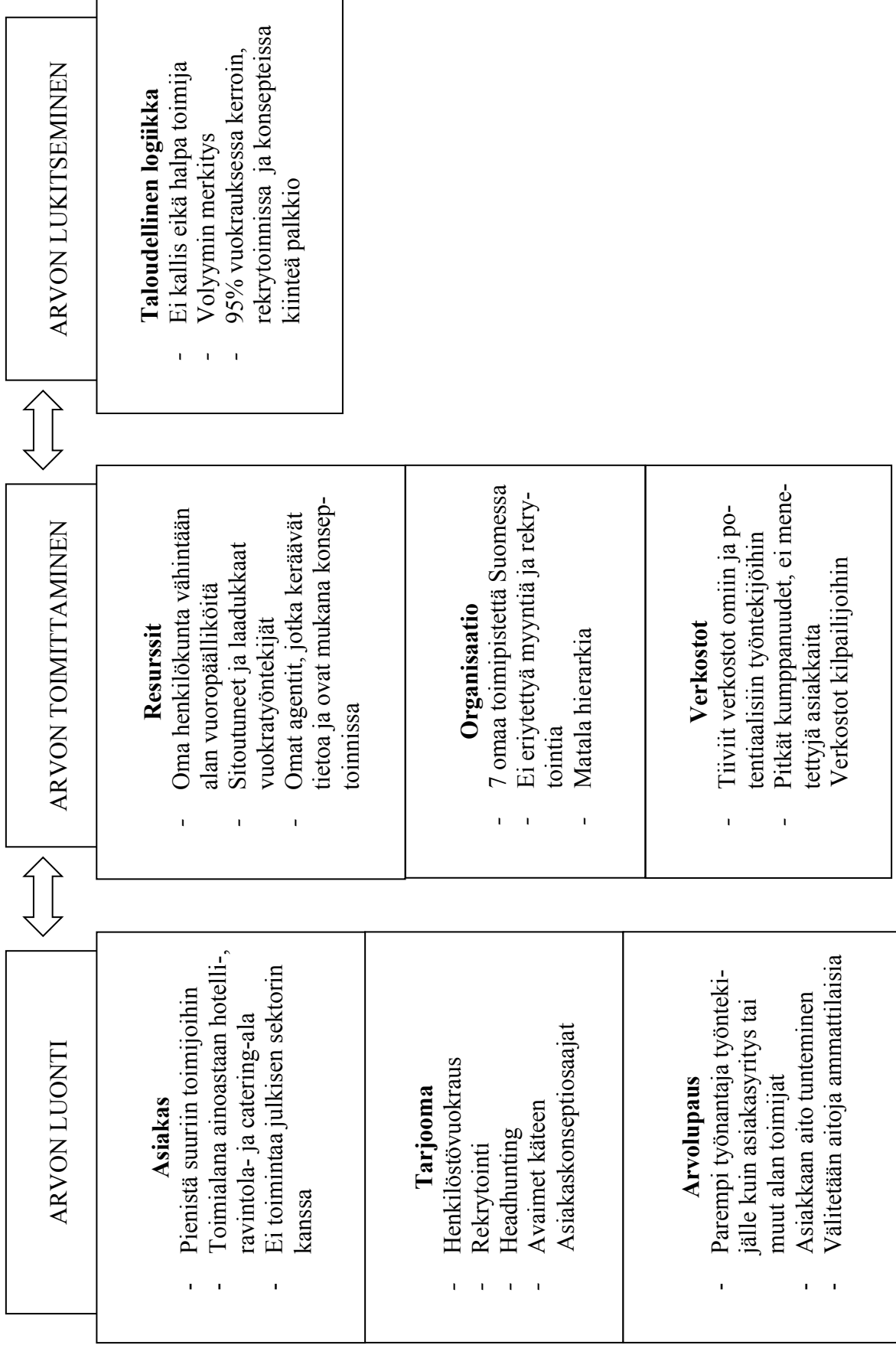
Enjoyn markkinaosuus vuonna 2011 oli noin yksi prosentti, jota voidaan pitää suhteellisen pienenä osuutena verrattaessa sitä kaikkiin Suomessa toimiviin henkilöstöpalveluyrityksiin. Koska Enjoy toimii vain yhdellä toimialalla, sen markkinaosuutta ja liikevaihtoa voidaan kuitenkin pitää suhteellisen suurena, verrattuna esimerkiksi Op-teamiin, jonka hotelli- ja ravintola-alasta muodostunut liikevaihto vuonna 2011 oli noin 20 miljoonaa euroa. Vuosien 2007 ja 2011 välillä Enjoyn liikevaihto on lähes kaksinkertaistunut ja markkinaosuus on kasvanut 0,6 prosentista 0,94 prosenttiin. Enjoyn liike-toimintamalli esitetään kuviossa viisi ja sen sisältö käsitellään seuraavissa luvuissa.

Asiakas

Enjoy on tehnyt strategisen valinnan palvella kaiken kokoisia asiakkaita. Sen asiakkaat vaihtelevat suurista ravintolaketjuista muutaman työntekijän pubeihin. Enjoy palvelee suuria asiakkaitaan maanlaajuisesti seitsemän toimipisteensä kautta, jotka se on sijoittanut suurimpien alueiden keskuksiksi. Toimipisteet sijaitsevat Helsingissä, Turussa, Tampereella, Jämsässä, Jyväskylässä, Oulussa ja Kittilässä. Osa toimipisteistä on alun perin sijoitettu tunturikeskusten yhteyteen, joiden palveleminen toi Enjoyn alkuvuosi-na 2/3 sen liikevaihdosta. Tänä päivänä suurin osa Enjoyn liikevaihdosta muodostuu Uudenmaan ja Tampereen alueella toimimisesta.

Tarjooma

Enjoyn strategiana on ollut keskittyä pelkästään hotelli- ja ravintola-alaan, jossa se palvelee asiakkaita välittämällä kaikkien ammattiryhmien työntekijöitä kerrossiivousta lukuun ottamatta. Enjoyn tarjoamat palvelut ovat henkilöstövuokraus, rekrytointi, suorahaku eli head hunting esimiespuolella, asiakaskonsultointi ja asiakaskonseptiosaaminen. Asiakaskonsultointi on asiakkaalle uuden toimipisteen perustamisen yhteydessä tarjottava avaimet käteen -ratkaisu, jossa Enjoy rekrytoi toimipisteelle päällikön ja uuden päällikön kanssa henkilökunnan, joka työskentelee toimipisteessä toiminnan alkuvaiheessa henkilöstövuokrauksen kautta. Asiakaskonseptiosaamisessa Enjoy kouluttaa vuokratyöntekijöitä hallitsemaan asiakkaan konseptin yhtä vahvasti kuin asiakasyrityksen vakituinen henkilöstö. Näiden palveluiden lisäksi Enjoy tarjoaa myös kansainvälistä rekrytointia tuomalla työvoimaa Euroopasta, jota se välittää normaalien henkilöstövuokrausperiaatteiden kautta. Suurin osa Enjoyn liikevaihdosta muodostuu henkilöstövuokrauksesta, mutta yrityksen tavoitteena on nostaa muiden palveluiden osuus 50 prosenttiin liikevaihdosta viiden vuoden sisällä. Muista palveluista varsinkin asiakaskonsultoin-



Kuvio 7 Extremely Nice Jobin liiketoimintamalli

ti ja esimiespuolen suorahaku ovat voimakkaimmassa kasvussa. Enjoy kuitenkin pitää kaikkia palveluita yhtä tärkeinä sen liiketoiminnan kannalta. Lukuun ottamatta pienimpiä asiakkuuksia, joissa kumppanuus on painottunut henkilöstövuokraukseen, se tarjoaa kaikille asiakkaille tasaisesti kaikkia palveluitaan.

Arvolupaus

Enjoy kokee erottuvansa muista alan toimijoista välittämiensä henkilöiden korkealla ammattitaidolla. Yritys asettaa potentiaalisille työntekijöille kovat ammattitaitokriteerit, jolloin Enjoyn työntekijäksi tuleminen on ansaittua. Osa yrityksen vuokratyöntekijöistä on työskennellyt Enjoyn kautta pitkän aikaa, eivätkä he ole halukkaita työllistymään asiakkaan omiksi työntekijöiksi. Asiakkaalle annettavan arvolupauksen lisäksi Enjoy on luonut arvolupauksen välittämilleen työntekijöille olla parempi *”tukisatama ravintola-alan työntekijöille kuin ammattiliitto pystyy olemaan”*, mikä sisältää muun muassa alan keskiarvoa paremman työterveyshuollon ja asiakasyritysten epäkohtia vastaan puolustamisen. Enjoy näkee toiminnassaan tärkeäksi Enjoy-asiakasyritys-työntekijä-kolmion, jossa jokainen osallistuja hyötyy yhteistyöjärjestelystä. Enjoy haluaa tarjota lisäarvoa työntekijöilleen myös tarjoamalla heille jatkokoulutusta vaativimpiin työtehtäviin. Lisäksi asiakkaan omien työntekijöiden ja vuokratyöntekijöiden rajaa halutaan hälventää asiakaskonseptipalvelulla. Asiakkaiden kohdalla Enjoy näkee lisäarvon syntyvän asiakkaan syvällisestä tuntemista, minkä kautta se pystyy tarjoamaan tälle parempaa palvelua. Tuntemusta syvennetään muun muassa tutustumalla asiakasyrityksiin työskentelemällä asiakkaan toimipisteessä asiakassuhteen alussa.

Resurssit

Enjoyn henkilöstöresurssit koostuvat seitsemässä toimistossa työskentelevästä 22 henkilöstä. Toimihenkilöiden lisäksi yrityksellä on kymmenen kiinteäpalkkaista, kentällä tavallista työtä tekevää henkilöä, jotka toimivat yrityksen sanansaattajina, minkä lisäksi heidän työhönsä kuuluu asiakasyritysten konseptointi ja tiedon keräämisen agentteina toimiminen. Enjoyn toimistoissa työskentelevät henkilöt ovat hotelli- ja ravintola-alan ammattilaisia, mikä nähdään yrityksessä tärkeimpänä työntekijältä vaadittavana ominaisuutena, sillä se auttaa ymmärtämään palvelua, jota Enjoy välittää asiakkailleen. Alan taustan nähdään auttavan heitä tietämään hotelli- ja ravintola-alan ongelmat ja keskustelemaan tasa-arvoisesti sekä työntekijöiden että asiakkaiden kanssa. Yrityksen toimitusjohtajana Olli Tuominen on Enjoyn entinen asiakas ja hotellinjohtaja. Enjoy ei ole kiin-

nostunut henkilöstöpalvelualan sisäisistä, rekrytointikokemusta omaavista työntekijöistä, sillä se näkee, että pelkkä toimiminen henkilöstöpalvelualalla ei anna riittäviä valmiuksia työskennellä Enjoyssa. Enjoyn oman henkilöstön vaihtuvuus on vähäistä.

Organisaatio

Enjoyn kaikki toimipisteet toimivat yhden yrityksen alla, ja koko palvelutarjooma tarjotaan saman organisaation alta. Enjoy ei ole ottanut käyttöönsä erillisiä myynti- ja rekrytointitiimejä, koska se näkee työntekijöiden taidon sijaistaa toisiaan tärkeänä toimipisteiden operatiiviselle toiminnalle. Enjoy myös uskoo eriyttämisen voivan johtaa kysynnän ja tarjonnan kohtaamattomuuteen, sillä sekä myynti- että rekrytointitilanteessa Enjoyn yhteyshenkilön tulee tuntea asiakasyritys, sen konsepti ja esimiehet sekä panostaa henkilökemioiden toimimiseen. Henkilökemioihin Enjoy haluaa panostaa tutustumalla etukäteen potentiaalisessa asiakasyrityksessä vastassa olevan henkilön profiiliin, jonka mukaan asiakasvastaava valitaan. Enjoyn organisaatiossa on käytössä matala hierarkia. Vaikka Enjoyn jokaisen maantieteelliseen alueen sisällä on yksi vastuuhenkilö, se ei halua korostaa työntekijöiden asemaa erillisillä nimikkeillä. Yrityksen suurimmilla toiminta-alueilla, kuten pääkaupunkiseudulla, organisaatorakennetta on jaettu sekä asiakkuuksittain että osastoittain, kuten baariin, keittiöön ja saliin tai ravintolapalveluihin ja järjestyksenvalvojapalveluihin.

Verkostot

Enjoy ei ole nähnyt panostamista aktiiviseen myyntityöhön tärkeänä viime vuosina johdettua sen tasaisesta asiakaskannasta ja potentiaalisten asiakkaiden vähydestä. Sen sijaan sen strategiana on ollut panostaa yrityksen kautta työskentelevien työntekijöiden määrän moninkertaistamiseen. Enjoyn toiminta perustuu pitkiin asiakassuhteisiin. Suhteellisen suuri osa sen asiakkaista myös käyttää Enjoyta joko ainoana tai ensisijaisena toimittajana. Suurimpien asiakkaiden kohdalla Enjoy ei halua olla ainoa toimittaja työntekijäresurssiensa rajallisuuden vuoksi. Tämän vuoksi Enjoy panostaa hyvien suhteiden luomiseen asiakasyrityksen päällikötason henkilöiden kanssa saadakseen tätä kautta ensisijaisen toimittajan statuksen. Tällä hetkellä Enjoy pyrkii luomaan verkostoja ensisijaisesti työntekijäpuoleen. Tätä varten yritys on perustanut Mesu-poolin, joka on keittiömestareille suunnattu verkostoitumiskanava, jossa alan ammattilaiset tapaavat ja keskustelevat alasta ja sen ongelmista. Enjoy toimii poolin sponsorina saaden tätä kautta informaatiota sekä potentiaalisista työntekijöistä että asiakkaista sekä siitä, mitä ravintola-alalla tapah-

tuu, minkälaisia ongelmia sen asiakkaat kohtaavat ja miten Enjoy voisi ratkaista niitä. Enjoy etsii potentiaalisia työntekijöitä myös sosiaalisen median kampanjoilla ja nykyisten työntekijöidensä verkostojen kautta. Työntekijä- ja asiakaspuolen verkostojen lisäksi Enjoy on verkostoitunut avoimesti myös muiden alan toimijoiden kanssa, sillä se ei näe muita toimijoita kilpailijoina, vaan ”mahdollisuuksien luojina ja polkujen avaajina”.

Taloudellinen logiikka

Enjoy ei koe olevansa alan keskiarvoon verrattuna halpa eikä kallis toimija, ja palveluiden ostaminen sen asiakkaiden kohdalla perustuu ensisijaisesti laatuun ja pitkäjänteiseen yhteistyöhön. Tästä huolimatta Enjoyn toiminta perustuu suureen volyymiin johtuen hotelli- ja ravintola-alan henkilöstövuokrauskatteiden mataluudesta verrattuna osaan muista toimialoista. Henkilöstövuokrauksessa Enjoy hinnoittelee 95 prosenttia kaupoistaan työntekijään palkkaan liitettävällä kertoimella, kun järjestyksenvalvontapuolella ja koulutuspalveluissa myynti toteutetaan kiinteinä palkkioina. Rekrytoinneissa Enjoy perii palkkion joko kiinteähintaisena rekrytoinnin alussa tai siirtymäaikaan perustuvana kerroinpalkkiona. Kustannustehokkuudessa Enjoy kokee olevansa hieman alan yleistä tasoa tehottomampi, kun tarkastellaan henkilökohtaisia myyntitavoitteita, mutta myyntiresurssien pitäminen suurempana myyntimäärään suhteutettuna on ollut tietoinen valinta parantaa oman sisäisen henkilöstön jaksamista.

5.5 StudentWork Sharper

StudentWork Sharper on opiskelijoiden työelämään välittämiseen ja ylemmän johdon suorahakuun keskittynyt henkilöstöpalveluyritys, joka on perustettu vuonna 2004 Helsingissä neljän opiskelijan toimesta. StudentWork on keskittynyt henkilöstövuokraukseen ja rekrytointiin opiskelijoiden ja vastavalmistuneiden tasolla, kun Sharperin fokus on asiantuntijarekrytoinneissa. Tällä hetkellä yritys toimii samalla konseptilla Suomen lisäksi Ruotsissa, Tanskassa ja Norjassa. Tässä tutkimuksessa keskitytään ainoastaan StudentWork Sharperin Suomen liiketoimintaan ja sen volyymiin vertailukelpoisuuden lisäämiseksi muihin tapausyrityksiin. Vuonna 2011 StudentWork Sharperin liikevaihto oli 8,57 miljoonaa euroa. StudentWork Sharperin liikevaihto- ja markkinaosuustiedot esitellään taulukossa viisi.

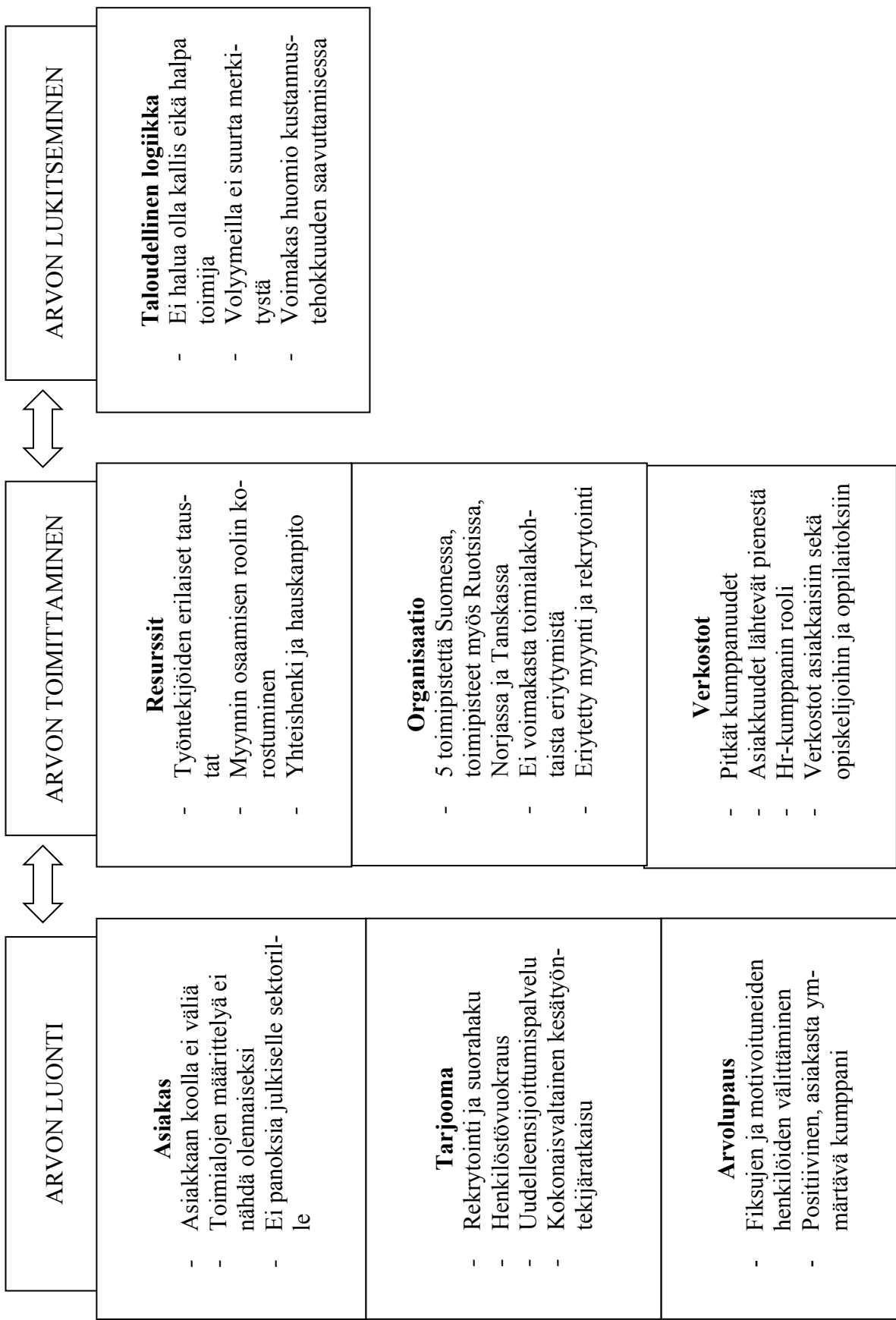
Taulukko 5 StudentWork Sharperin liikevaihto ja markkinaosuus vuosina 2007–2011

Vuosi	Liikevaihto	Markkinaosuus (%)
2007	1 145 000	0,12%
2008	2 448 000	0,23%
2009	3 309 000	0,43%
2010	5 587 000	0,65%
2011	8 570 000	0,85%

Tarkasteltaessa StudentWork Sharperin liikevaihtoa ja markkinaosuutta vuosina 2007–2011 yhtiö ei ole Suomen kymmenen suurimman henkilöstöpalveluyrityksen joukossa. Sen markkinaosuus on pysynyt tarkasteluvälillä alle yhdessä prosentissa. Tästä huolimatta yrityksen markkinaosuus on yli viisinkertaistunut ja liikevaihto yli seitsenkertaistunut viiden vuoden aikana. Verrattuna muihin tapausyrityksiin StudentWork Sharper on perustettu myöhemmin, vasta vuonna 2004, mikä saattaa vaikuttaa sen liikevaihdon ja markkinaosuuden kokoon tarkastelujaksolla. StudentWork Sharperin liiketoimintamalli esitellään kuviossa viisi ja sen sisältöä käsitellään seuraavissa kappaleissa.

Asiakas

StudentWork Sharperin strategia ei ole keskittyä palvelemaan tiettyjä nimettyjä toimialoja, vaan toiminnan fokus on tarjoomassa eli opiskelijoiden ja vastavalmistuneiden välittämisessä ja siinä, kuinka he soveltuvat työskentelemään kullakin toimialalla. StudentWork Sharperilla on asiakkaita lähes kaikilla toimialoilla lukuun ottamatta sosiaali- ja terveystalaa sekä hotelli- ja ravintola-alaa, joista poisjättäytyminen on ollut tietoinen päätös. Koska yrityksellä on toimintaa lähes kaikilla toimialoilla, eri toimialojen osuuksien määrittämistä ei ole nähty mielekkääksi. Myös potentiaalisten asiakkaiden valinnassa strategiana on ollut palvella kaikkia asiakkaita asiakkaan koosta riippumatta. StudentWork Sharperilla on puitesopimus muutaman kansainvälisen pörssiyhtiön kanssa Suomessa ja Ruotsissa, joissa asiakasta palvellaan maanlaajuisesti. Toisaalta sillä on asiakkainaan myös muutamia alle kymmenen hengen yrityksiä, joiden nykyisestä henkilöstöstä se on rekrytoinut merkittävän osan. Useimmat StudentWork Sharperin asiakkuudet alkavat pienistä toimeksiannoista, jotka kasvavat asiakkuuden kehittymisen myötä. Yritys pyrkii palvelemaan asiakkaitaan maanlaajuisesti viiden toimipisteensä kautta, mutta suurimmat myyntipanokset on suunnattu toimipisteiden lähialueille. Huo-



Kuvio 8 StudentWork Sharperin liiketoimintamalli

limatta toimipisteverkoston rajallisuudesta StudentWork Sharper pyrkii palvelemaan isompia asiakkuuksia ja ketjuja maanlaajuisesti ja useammilla toimialoilla. StudentWork Sharper ei ole lähtenyt mukaan julkisen sektorin järjestämiin kilpailutuksiin ras-kaan byrokratian ja suurille toimijoille räätälöityjen toimittajakriteerien vuoksi sekä yksityisen puolen riittävän kysynnän vuoksi.

Tarjooma

StudentWork on keskittynyt opiskelijoiden ja vastavalmistuneiden nuorten osaajien vuokraamiseen ja rekrytointiin, minkä lisäksi se tarjoaa asiakkaille kokonaisvaltaista kesätyöntekijäratkaisua. Näiden lisäksi sen tarjoomassa on osittainen rekrytointiproses- sin hoito, kuten hakemusten käsittely. Yrityksen strategiana on keskittyä tarjoamaan ”*fiksua, motivoituneita, työnnälkäisiä, hyviä tyyppejä hommiin kuin hommiin*”, jollai- siksi yritys mieltää opiskelijat ja vastavalmistuneet. Sharperin pääpaino on kokoneem- pien asiantuntijoiden ja esimiesten suorarekrytoinnissa, minkä lisäksi se tarjoaa uudel- leensijoittumispalvelua. StudentWork Sharperin kokonaisliikevaihdosta henkilöstö- vuokrauksen osuus on noin 90 prosenttia ja rekrytoinnin kymmenen prosenttia, mutta katteessa mitattuna näiden osuudet hieman tasoittuvat. Vaikka kokonaisvaltaisen kesä- työntekijäratkaisun, uudelleensijoittumispalvelun ja asiantuntijarekrytointien osuudet ovat tällä hetkellä pieniä yrityksen toiminnasta, niissä nähdään olevan eniten suhteellista kasvupotentiaalia muihin palveluihin verrattuna. Kasvun aikaansaamiseen panostetaan muun muassa korostamalla StudentWorkin ja Sharperin itsenäisiä, erilaisia rooleja vies- tinnän ja brändäyksen avulla.

StudentWork Sharper pitää tuotteitaan tasavertaisina toisiinsa nähden, sillä pyrkiessä asiakkaan strategiseksi kumppaniksi se näkee jokaisella tuotteella olevan oma tehtävän- sä. Yrityksen vähäisen tunnettavuuden vuoksi uusi asiakassuhde saa usein alkuna pie- nemmän ostokynnyksen palveluista, kuten henkilöstövuokrauksesta, jonka kautta asia- kas arvioi yrityksen onnistumisen ja luotettavuuden ennen kumppanuussuhteen synty- mistä. Olemassa olevissa asiakassuhteissa StudentWork Sharper pyrkii tarjoamaan sa- malle asiakkaalle koko palveluvalikoimaansa tilanteissa, joissa asiakkaalla on tarve kaikkiin palveluihin. Useat asiakkaat ostavat yritykseltä sekä henkilöstövuokraus- että rekrytointipalveluja.

Arvolupaus

StudentWork Sharper näkee erottuvansa useimmista alan toimijoista tarjoamalla työtehtäviin fiksua ja motivoituneita opiskelijoita, jollainen fokus ei ole yleistä alan toimijoiden keskuudessa. StudentWork Sharper uskoo, että keskustelu nuorisotyöttömyydestä auttaa opiskelijoiden välittämiseen erikoistuneita yrityksiä saamaan toimeksiantoja. Lisäksi yritys kokee vahvuudekseen asiakasta kuuntelevan oman sisäisen henkilöstönsä, joille asiakas pystyy kommunikoimaan tarpeensa helposti. StudentWork Sharper sanoo ymmärtävänsä aidosti asiakkaan ongelmaa ja kehittämään siihen parhaan ratkaisun sen sijaan, että pyrkisi ”myymään jäitä eskimoille”. Näiden lisäksi asiakkaisiin pystytään vetoamaan yrityksen kehitystarinalla opiskelijakommuunista lähtöisin olevasta muutamien opiskelijan henkilöstöväilypalvelusta yli viiden miljoona euron liikevaihtoa tuottavaksi uskottavaksi henkilöstöpalveluyritykseksi.

Resurssit

StudentWork Sharperin työntekijöiden taustat ovat moninaisia, kuten sen johdonkin, joka koostuu oikeus-, kauppaj- ja liikuntatieteen osaajista. StudentWork Sharper pitää henkilökuntaansa avaintekijänä hyvään menestykseen, sillä luottamusta herättävät ja asiakkaasta aidosti kiinnostuneet myyjät, jotka kertovat palveluista innostavalla tavalla, ovat tärkeä resurssi vähemmän tunnetun brändin myymisessä potentiaalisille asiakkaille. Lisäksi se näkee henkilöstön roolin olevan merkittävä ensimmäisen asiakasprojektin onnistuneessa toteuttamisessa, joka voi johtaa laajemman ja pidempiaikaisen kumppanuuden syntymiseen. StudentWork Sharper pyrkii rekrytoimaan sisäistä henkilöstöä, joka tuntee opiskelijoita ja pystyy viestimään asiakkaalle positiivisesta, reippaasta, joustavasta ja kuuntelevasta yrityskulttuurista. Yksi yrityksen arvoista on Fun, jolla korostetaan työstä nauttimisen ja yhteistä hauskanpitoa vaalivaa yrityskulttuuria. StudentWork Sharper näkee myös tärkeäksi yritystä eteenpäin vievän me pystytään tähän -asenteen, joka on viime vuosina auttanut saavuttamaan yrityksen kasvutavoitteet. StudentWork Sharper uskoo olevansa houkutteleva työnantaja sisäisen henkilöstön näkökulmasta, ja sen henkilöstön vaihtuvuus on vähäistä.

Organisaatio

Kuten aikaisemmin on mainittu, StudentWork Sharper on jakautunut kahteen osaan, StudentWorkiin ja Sharperiin, jotka toimivat saman yhtiöoikeudellisen ja fyysisen orga-

nisaation alla. Osa yhtiön henkilöstöstä on tällä hetkellä vastuussa kummankin yksikön palveluista, mutta Sharperin kasvaessa yhtiö haluaa korostaa sen luonnetta erillisenä toimijana. StudentWork Sharperilla on Suomessa viisi toimipistettä, jotka sijaitsevat Helsingissä, Tampereella, Jyväskylässä, Oulussa ja Turussa. Yrityksellä ei ole eri toimialoille suunnattuja erillisiä tiimejä, sillä sen fokus ei ole toimialoissa vaan niille välitettävissä työntekijöissä. Näin ollen toiminnan pääpaino on tietämyyppisen henkilöstön välittämisessä kaikkiin yrityksiin, joihin heidän työpanoksensa soveltuu. Kuitenkin osa StudentWork Sharperin sisäisestä henkilöstöstä on keskittynyt enemmän IT-alaan ja osa logistiikka-alaan, mutta tarkempi jako ei ole ollut tähän mennessä tarpeen pienen organisaatiokoon vuoksi. StudentWork Sharper ei myöskään näe toimialoittaisesta tiimieriytymisestä olevan hyötyä sen toiminnalle, sillä se uskoo saman henkilön pystyvän hallitsemaan useamman toimialan samanaikaisesti. Toimialatiimien sijaan yritys on eriytynyt suuremmissa toimipisteissä rekrytointi- ja myyntifunktioihin. Sen sijaan pienemmillä paikkakunnilla yrityksen palveluksessa toimii moniosajia, jotka saavat tukea kumpaankin toimintoon suuremmista toimipisteistä.

Verkostot

StudentWork Sharper haluaa olla asiakkailleen strateginen partneri satunnaisen henkilöstötoimittajan roolin tai viimeisen vaihtoehdon sijaan. Yritys haluaa olla mukana asiakkaan liiketoiminnassa suunnittelemassa StudentWork Sharperin roolia auttamassa asiakasta pääsemään tiettyyn suuntaan. Asiakkaan tarpeiden huomioimista on pyritty viestimään luomalla laaja tarjooma ja sitä tukeva kommunikaatio laajasta hr-osaamisesta. Lukuun ottamatta yksittäisiin, tilapäisiin tarpeisiin henkilöstöpalveluyritystä käyttäviä asiakkaita StudentWork Sharperin asiakassuhteet ovat pitkäaikaisia. Yksittäisessä asiakkuudessa StudentWork Sharper on harvemmin ainoa toimittaja, eikä se edes tavoittele tällaista asemaa. Se kokee, että asiakkaan kannalta on järkevintä toimia 1–3 eri toimittajan kanssa. StudentWork Sharper ei myöskään halua lukita asiakasta sopimusteknisesti yhteen toimittajasuhteeseen, mutta pyrkii vaikuttamaan oman toimittaja-asemansa parantamiseen tarjoamalla asiakkaalle toimeksiannossa tarkan arvion siitä, koska asiakkaan on mahdollista saada ensimmäiset välitettävät työntekijät arvioitavakseen. Asiakassuhteiden lisäksi StudentWork Sharper näkee tärkeänä kehittää verkostoja opiskelijamaailmaan ja oppilaitoksiin. Yritys käy esittelemässä toimintaansa kouluissa muutaman kerran vuodessa, minkä lisäksi yrityksen henkilöstöjohtaja käy luennoimassa yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa. Tukeakseen oman sisäisen hen-

henkilöstön löytämistä StudentWork Sharper on luonut yrityskulttuurin, jossa nykyinen henkilöstö tunnistaa potentiaalisia työntekijöitä omissa verkostoissaan.

Taloudellinen logiikka

StudentWork Sharper ei halua olla henkilöstöpalvelualan halvin eikä kallein toimija, ja sen palveluiden hinnoittelu on toimialakohtaista. Yritys kokee palvelunsa perustuvan ensiluokkaiseen laatuun, vaikka yrityksen brändi ei vielä automaattisesti houkuttele uusia asiakkaita. StudentWork Sharperilla ei ole ollut varaa panostaa markkinointiin tv-kampanjoiden muodossa, minkä vuoksi myyntityö on käytäntöön painottuvaa. StudentWork Sharper ei näe toiminnan volyymin tavoittelemisen olevan merkittävää sen liiketoiminnan kannalta ja se uskoo suuremman volyymin puolestaan vaativan uusien toimintojen rakentamista. Yritys kokee toimivansa erittäin kustannustehokkaasti, jonka edesauttamisen kannalta se näkee tärkeäksi prosessien kehittämisen, eikä niinkään liiketoiminnan volyymin lisäämisen.

6 MENESTYVÄ HENKILÖSTÖPALVELUYRITYS

6.1 Yhtäläisyydet ja eroavaisuudet tapausyritysten liiketoimintamallien välillä

Asiakas

Suurimmat tapausyritykset toimivat 4–8 toimialalla, kun taas pienemmistä Enjoy on tehnyt strategisen päätöksen toimia ainoastaan yhdellä toimialalla ja StudentWork Sharper ei näe toimialojen määrittelemistä olennaiseksi toimintansa kannalta. Suurista henkilöstöpalveluyrityksistä kaikki toimivat teollisuudessa, logistiikassa ja toimistopuolella. Eilakaisla ja Barona toimivat myös IT:ssä, kun taas suurista toimijoista Opteam on ainoana mukana hotelli- ja ravintola- sekä kaupan alalla. Lisäksi sekä Barona että Opteam toimivat sosiaali- ja terveys- sekä rakennusosalalla. Baronan liikevaihto on jakautunut tasaisesti kaikkien kuuden alan kesken sosiaali- ja terveysalan osuuden kuitenkin ollessa vielä muita pienempi. Opteamin liikevaihdosta puolet muodostuu liiketoiminnasta kaupan sekä hotelli- ja ravintola-alan puolelta ja toinen puoli erilaisista teollisista aloista. Eilakaislalla toimistopalvelut ovat suurin liikevaihdon lähde teollisuuden ja logistiikan tuodessa yhteensä 30 prosenttia sen liikevaihdosta. Tapausyrityksistä erityisesti Eilakaislan toiminnassa näkyvät sen historialliset juuret toimistohenkilöpuolella, kun taas hotelli- ja ravintola-alalta toimintansa käynnistäneellä Opteamilla ja rakennuspuolelta aloittaneella Baronalla näiden alojen osuudet ovat tasoittuneet muiden, niiden toiminnan kannalta uudempien toimialojen kanssa. Useammille toimialoille laajentumisen voidaan nähdä olleen luonnollinen kehityskulku henkilöstöpalveluyrityksille. Kerran kehitettyjä prosesseja on todettu voitavan hyödyntää useammalla toimialalla, mikä on osaltaan kasvattanut toimijoiden liikevaihtoa. Sen sijaan liikevaihdoltaan pienempi Enjoy ei ole laajentanut toimintaansa hotelli- ja ravintola-alan ulkopuolelle, koska se on halunnut pitää kiinni alkuperäisestä ajatuksestaan olla parempi työnantaja ravintola-alan työntekijöille. Kaikista toimijoista ainoastaan suurimmat Barona ja Opteam tekevät yhteistyötä julkisen sektorin kanssa. Tämä sekä useampien tapausyritysten suhtautuminen julkiseen sektoriin kertoo julkisen sektorin järjestämien kilpailutuksien raskaasta byrokratiasta, johon pienemmillä toimijoilla ei ole ollut mielenkiintoa lähteä mukaan.

Kaikki tapausyritykset palvelevat asiakkaita maanlaajuisesti. Kuitenkin erot toimipisteiden laajuudessa ovat merkittäviä. Suurilla toimijoilla on Suomessa toimipisteitä 16–28, pienillä 5–7. Kaikki tapausyritykset palvelevat valtakunnallisia ketju- ja ryhmä-

asiakkaita maanlaajuisesti. Barona, Enjoy ja StudentWork Sharper palvelevat asiakkaita niiden koosta riippumatta, kun taas Opteamin fokus on suurissa toimijoissa ja ketjuasiakkaissa ja Eilakaislan pk-yrityksissä ja sitä suuremmissa asiakkaissa. Opteamin asiakkuusstrategiaan vaikuttaa sen toiminnan laajuus hotelli- ja ravintola- sekä kaupan alalla, joita voidaan pitää pienikatteisina aloina verrattuna moneen muuhun alaan. Vain hotelli- ja ravintola-alalla toimiva Enjoy palvelee kaikkia alan asiakkaita saavuttaakseen oman toimintansa kannalta riittävän asiakasvolyymien. Sen sijaan Barona, Eilakaisla ja StudentWork Sharper eivät näe asiakkaiden koon vaikuttavan niiden toimintaan, mikä saattaa johtua poisjättäytymisestä hotelli- ja ravintola- sekä kaupan alalta että toisaalta IT-alan palvelemisesta, jossa katteet ovat suurempia, jolloin toiminnan volyyymi ei ole yhtä ratkaisevaa kannattavuuden saavuttamisen kannalta. Kun tarkastellaan suurten ketjujen palvelemista valtakunnallisesti, tämä näyttäisi toteutuvan laajemmin vain kolmen suurimman toimijan kohdalla, sillä vain näiden toimijoiden toimipisteverkostot kattavat laajasti Suomen. Saman asiakkaan palveleminen useammalla toimialalla näyttää olevan mahdollista kaikkien tapausyritysten kohdalla Enjoyta lukuun ottamatta.

Tarjooma

Henkilöstövuokraus tuottaa suurimman osan henkilöstöpalveluyritysten liikevaihdosta niiden koosta riippumatta rekrytoinnin ollessa toiseksi suurin tulonlähde. Henkilöstövuokrauksen suuri osuus yritysten tulovirrasta kuvaa hyvin asiakasyritysten mielikuvaa alasta ja sen toimijoista henkilöstövuokrausyrityksinä henkilöstöpalveluyritysten sijaan. Myös kaikkien tapausyritysten liiketoiminta on saanut alkunsa henkilöstövuokrauksesta, mikä osaltaan on saattanut vahvistaa tätä mielikuvaa. Rekrytoinnin osalta tapausyritykset harjoittavat suorarekrytointia, keikalta rekrytointia, kansainvälistä rekrytointia ja johdon suorahakua. Suurista henkilöstöpalveluyrityksistä Barona ja Opteam sekä pienistä Enjoy tarjoavat suora- ja keikalta rekrytointien lisäksi kansainvälistä rekrytointia, jonka voidaan nähdä olevan ennen kaikkea näiden yritysten tapa vastata Suomessa vallitsevaan työvoimapulaan erillisen palvelukonseptin sijaan. Rekrytoinnin osuuden kasvun voidaan nähdä johtuvan henkilöstöpalveluyrityksiin kertyvistä yhä paremmista työntekijöistä, jotka asiakasyritykset ovat nähneet riittävän ammattitaitoisina rekrytoidakseen heidät itselleen. Johdon suorahaku on Baronan, Enjoyn ja StudentWork Sharperin tarjoomassa, joista Barona ja StudentWork Sharper tarjoavat sen erillisen brändin kautta. Tämä on ymmärrettävää, koska henkilöstöpalveluyrityksiä ei ole perinteisesti mielletty suorahakutoiminnan ammattilaisiksi, mikä saattaa heikentää niiden

uskottavuutta alan ulkopuolisiin kilpailijoihin verrattuna. Näin ollen erillisellä brändäyksellä on voitu pyrkiä luomaan asiakkaan silmissä uskottavuutta pystyä toimimaan laadukkaana kumppanina myös suoraan kutoiminnassa. Henkilöstövuokrauksen ja rekrytoinnin lisäksi Barona ja Eilakaisla harjoittavat ulkoistamisliiketoimintaa, joista Barona hoitaa tätä liiketoimintaa erillisen brändin alla. Eilakaislan ja Baronan ulkoistamisliiketoiminta eroaa toiminnan laajuuden osalta. Kun Eilakaislan ulkoistamispalvelu on keskittynyt ensisijaisesti asiakasyritysten aulatoimintojen hoitamiseen, Barona on ottanut vastatakseen erilaisten asiakkaiden koko liiketoiminta- tai tukifunktion. Ulkoistamisliiketoimintaan lähtemisen voidaan nähdä vaativan suuremman toimijan mukanaan tuomat volyymit sekä kyvyn ottaa suuria riskejä, mihin pienemmillä henkilöstöpalveluyrityksillä ei ole kokonsa puolesta välttämättä ollut mahdollisuuksia.

Edellä mainittujen palveluiden lisäksi uudemmat ja pienimuotoisemmat palvelut ovat kasvussa jokaisen tapausyrityksen kohdalla. Henkilöstövuokrausyritys-mielikuvaa on laajennettu täysivaltaisen henkilöstökumppanin suuntaan lisäämällä tarjoamaan uudelleensijoittumisvalmennusta, henkilöstön kouluttamista ja hr-konsultointia. Näistä palveluista uudelleensijoittumisvalmennus on Enjoyta lukuun ottamatta kaikkien tapausyritysten valikoimassa, kun taas hr-konsultointi on ainoastaan kolmen suurimman toimijan tarjoomassa. Näin ollen työvoiman välittämisen lisäksi henkilöstöpalveluyritykset ovat pyrkinet luomaan itsestään mielikuvaa toimijana, joka hoitaa sekä yrityksen sisäisen henkilöstöhallinnon, työ- ja elinkeinotoimistojen että perinteisten konsultointitoimistojen tehtäviä. Uudenlaisille, usein henkilöstön kehittämiseen liittyville palveluille on syntynyt kysyntää asiakasyrityksissä sekä toistuvien irtisanomisten että lisääntyneen muutos- ja sopeutumisvauhdin myötä. Henkilöstöpalveluyrityksen näkökulmasta kokonaisvaltaisen palveluratkaisutarjooman myyminen pienentää sen riippuvuutta muutamasta palvelusta ja täten tasoittaa suhdanteiden vaikutusta eri palveluiden kysyntään.

Tapausyrityksistä ainoastaan Opteam ja StudentWork Sharper ovat fokuoineet toimintansa kattamaan tiettyjä työntekijäryhmiä. Opteam on erikoistunut työntekijöiden ja alempien toimihenkilöiden tasoon ja StudentWorkin pääpaino henkilöstövuokrauksessa on opiskelijoiden ja vastavalmistuneiden välittämässä. Kolme muuta tapausyritystä palvelevat tarjoomallaan asiakkaiden henkilöstötarpeita työntekijätasosta riippumatta. Toiminnan fokuoituminen välitettäviin työntekijäryhmiin ei näytäkään olevan kovin yleistä henkilöstöpalveluyritysten keskuudessa, mutta saattaa lisääntyä tulevaisuudessa toimijoiden pyrkiessä erottautumaan toisistaan ja keskittymään vain heidän kannalta tuottavimpiin mahdollisuuksiin. Kun tarkastellaan asiakassuhteen alkamista, kaikkien

toimijoiden asiakassuhteet, StudentWork Sharperia lukuun ottamatta, voivat saada alkunsa minkä tahansa palvelun ostamisen kautta. StudentWork Sharperilla asiakassuhde saa alkunsa yleensä helpoimmin ostettavan palvelun kautta, useimmiten henkilöstövuokrauksella. Tämä kertoo sekä alan vakiintuneisuuden että henkilöstöpalveluyrityksen iän merkityksestä. Ennen alan toimijoiden määrän voimakasta kasvua toimintansa aloittaneet henkilöstöpalveluyritykset ovat voineet ehtiä saavuttamaan tunnettuutta potentiaalisten asiakkaiden silmissä ja mainetta luotettavana henkilöstöpalveluyrityksenä, jolloin uusi asiakas luottaa toimijan hoitavan vaativammankin henkilöstötarpeen luotettavasti, kun taas nuoremmat henkilöstöpalveluyritykset joutuvat vielä todistamaan osaamistaan uudessa asiakassuhteessa.

Arvolupaus

Tarkasteltaessa henkilöstöpalveluyritysten arvolupauksia voidaan huomata, ettei tapausyritysten keskuudessa ole tunnistettavissa voimakkaasti toisistaan eroavia arvolupauksia. Kaikkien tapausyritysten asiakkaalle annettavassa arvolupauksessa korostuu laadukkaiden työntekijöiden välittäminen, mutta keinot tämän toteuttamiseen eroavat toimijoiden välillä. Suurista toimijoista Barona erottautuu jokaisen toimialan parhaalla osaamisella ja toimialoihin erikoistuneilla rekrytointikonsulteilla, jotka lähettävät asiakkaalle parhaat ehdokkaat, kun taas Opteam haluaa hoitaa jokaisen toimeksiannon ja erikoisemmankin rekrytoinnin eettisesti ja lakia kunnioittaen. Eilakaisla puolestaan korostaa vuosikymmenien kokemuksen tuomaa asiantuntemusta ja mielikuvaa luotettavana henkilöstöpalvelualan toimijana. Pienemmistä toimijoista StudentWork Sharperin laatulupaus syntyy välitettävän työvoiman korkeasta tasosta, koska nuoret nähdään itsessään fiksuina, motivoituneina ja viimeisimmän tiedon omaavina työntekijöinä. Enjoy puolestaan korostaa välittämiensä henkilöiden korkeaa ammattitaitoa, josta varmistustaan korkeilla rekrytointikriteereillä. Laatulupauksen lisäksi tapausyrityksistä Barona korostaa toiminnassaan sen henkilöstöpalveluiden laaja-alaisuutta, jolloin asiakas saa täytettyä kaikki tarpeensa yhden luukun periaatteella. Opteam viestii asiakkaille olevansa innovatiivinen työelämän uudistaja, joka hoitaa vaikeita henkilöstöresursointitapauksia uusilla tavoilla. Asiakkaille suunnattujen arvolupauksien lisäksi vain kolmella tarkasteltavista tapausyrityksistä on arvolupaus heidän välittämilleen työntekijöille. Sekä Opteam että Enjoy ovat keskittyneet henkilöstövuokrauspuolen työntekijöihin tuoden esille ajatuksen olla työntekijälle parempi työnantaja kuin mitä hän saisi työllistyessään suoraan

johonkin yritykseen. StudentWork Sharper puolestaan korostaa asemaansa sillan rakentajana opiskelijoiden ja työelämän välillä.

Asiakkaalle ja työntekijälle annettavien arvolupausten merkitys korostuu vasta lupauksen kohdatessa toisensa luoden toisiaan tukevan jatkumon. Enjoyn arvolupaus olla ravintola-alan paras työnantaja houkuttelee sille ammattitaitoisia työntekijöitä, jolloin se voi tarjota asiakkailleen ala parhaita osaajia. StudentWork Sharperin lupaus olla sillanrakentaja opiskelijoiden ja työelämän välillä houkuttelee sille työelämään haluavia motivoituneita opiskelijoita, jolloin se voi lunastaa arvolupauksensa asiakkaisiin päin. Opteamin arvolupaus työntekijälle joustavasta työstä puolestaan auttaa sitä täyttämään asiakkaiden vaativiakin henkilöstötarpeita, kuten lyhyen aikaa kestävien toimeksiantojen täyttämisen.

Organisaatio

Maanlaajuisen asiakaspalvelun tarjoamiseksi kaikki tapausyritykset ovat perustaneet useamman toimipisteen Suomeen. Tarkasteltavilla suurilla henkilöstöpalveluyrityksillä on 16–28 toimipistettä Suomessa, kun kahdella pienemmällä vastaava määrä on 5–7. Toimipisteiden määrä näyttää lisääntyvän automaattisesti henkilöstöpalveluyrityksen koon kasvaessa, sillä suurempi koko helpottaa uusien toimipisteiden perustamiseen vaadittavien investointien teon. Toisaalta henkilöstöpalveluyrityksen kasvaessa sen asiakkuudet myös suurenevat, jolloin asiakastarpeiden valtakunnalliseen vastaamiseen vaaditaan laajempi toimipisteverkosto. Suurista toimijoista Barona on perustanut itse kaikki toimipisteensä, kun taas Opteamin ja Eilakaislan laajentuminen on tapahtunut pääasiassa yrittäjävetoisesti. Vaikka Barona on liikevaihdoltaan Suomen suurin henkilöstöpalveluyritys, Opteamilla on tapausyrityksistä eniten toimipisteitä. Toimipisteiden suuren määrän saattaa selittää Opteamin toiminnan franchising-luonne, jolloin uusien toimipisteiden avaamisesta syntyvä riski tulee suurilta osin yrittäjän kannettavaksi. Tapausyrityksistä Opteam on ainoa franchising-vetoinen ketjutoimija, sillä Eilakaisla on rakennemuutoksen myötä keskittänyt toimintaansa keskitettyyn omistusmalliin. Toimijoista ainoastaan Barona ja StudentWork Sharper ovat jakautuneet useampaan, eri palveluja tuottavaan yritykseen muiden toimijoiden harjoittaessa useampaa liiketoimintaa yhden organisaation ja brändin alla.

Suurien tapausyritysten organisaatio on suurimmissa kaupungeissa eriytynyt eri toimialoja hoitaviin tiimeihin. Myös StudentWork Sharperin Helsingin toimipisteessä on

nähtävissä samanlaista kehitystä, vaikka yritys ei näe toimialoihin eriytymistä tärkeänä liiketoimintansa kannalta. Ainoastaan yhdellä toimialalla toimivalla Enjoylla eriytyminen on tapahtunut työntekijäryhmittäin, kuten ravintola- ja vahtimestaripuoleen. Eriytymistrendi näyttääkin toteutuvan jokaisen henkilöstöpalveluyrityksen toiminnassa, kun sen henkilöstöresurssit muodostuvat riittäviksi toimipistekohtaisesti eriytymisen toteuttamiseksi. Toimialojen lisäksi kaikki tapausyritykset ovat Enjoyta lukuun ottamatta eriytyneet myynnin ja uusasiakashankinnan sekä rekrytoinnin tiimeihin suuremmilla paikkakunnilla, ja osa toimijoista on perustanut erilliset tiimit myös uudelleensijoittumispalveluita ja vastaavia pienempiä palveluita varten. Pienemmällä paikkakunnilla selkeä eriytyminen on sen sijaan nähty vaikeaksi resurssien rajallisuuden vuoksi. Suurista toimijoista Barona korreloi pienten toimipisteidensä resurssien rajallisuutta tarjoamalla rekrytointiin henkilöstöresursseja suuremmista toimipisteistä käsin ja Opteamilla pienemmät toimipisteet voivat ostaa osaamista erikoisempiin palveluihin emoyhtiöstä. Baronan menestystä saattaa selittää sen tinkimätön asenne toimialojen rajoja ja eriytymistä kohtaan. Asenteen ja sitä tukeva sisäisen järjestelyn johdosta sen jokaisen toimipisteen käytettävissä on aina ammattitaitoisin osaaminen toimialojen rekrytoinneissa ja muissa palveluissa. Henkilöstöresurssien eriyttäminen myynnin ja rekrytoinnin funktioihin voidaan nähdä ymmärrettävänä henkilöstöpalveluyrityksen kohdalla näiden kahden funktion erilaisen luonteen vuoksi. Toisaalta tulee huomata, että tällainen eriytymiskehitys on mahdollistunut vasta suurimpien henkilöstöpalveluyritysten toimipisteiden menestymisen ja toiminnan kasvun ajaman henkilöstöresurssien kasvamisen myötä. Pienemmän StudentWork Sharperin kohdalla eriytymispäätöksen voidaan nähdä johtuvan sen voimakkaasta halusta tulla suureksi toimijaksi lyhyellä aikavälillä, mikä vaatii paljon fyysisiä myyntiponnistuksia. Enjoy puolestaan ei ole kokenut tarvitsevansa eriytyneitä funktioita sen vähäisen uusasiakashankintatarpeen johdosta.

Resurssit

Kaksi suurinta tapausyritystä ja Enjoy korostavat voimakkaasti sisäisen henkilöstönsä osaamista sillä toimialalla, jonka asiakaspuolen parissa he työskentelevät. Tämä osoittaa, että valittuihin toimialoihin erikoistuminen omien henkilöstöresurssien kautta on merkittävä tekijä alalla menestymisen kannalta. Näiden tapausyritysten palkatessa omia konsultteja he näkevät tärkeimmäksi rekrytointikriteeriksi tietyn toimialan osaamisen, eivätkä niinkään kokemusta henkilöstöpalvelualalta. Baronalla jokaisella työntekijällä on oma toimialakohtainen erikoistumisalueensa ja Opteam toimii saman mallin mukai-

sesti toimipisteiden resurssien riittävyyden mukaan. Myös Eilakaislan menestyminen tukee havaintoa toimialakohtaisen osaamisen merkityksestä. Viisikymmentä prosenttia Eilakaislan liikevaihdosta syntyy toimistopalvelualalta, ja suurin osa sen sisäisistä resursseista omaa korkeakoulututkinnon ja valmiuden toimihenkilötehtäviin. Sen sijaan StudentWork Sharperilla sisäisen henkilöstön ensisijainen rekrytointikriteeri on opiskelijakentän tunteminen. Yrityksen toimialoihin erikoistumattomuus johtuneen suhteellisen pienestä koosta ja uudemmasta toiminnasta verrattuna moneen muuhun alan toimijaan. Tapausyrityksistä kahden suuren toimijan, Baronan ja Eilakaislan, sisäisen henkilöstön koulutustaso on suhteellisen korkea. Näillä kahdella toimijalla on myös keskiältään nuori henkilöstö, minkä lisäksi heiltä löytyy paljon työntekijöitä, jotka ovat työskennelleet sekä alalla että tässä yrityksessä jo pitkään. Kaikkiin tapausyrityksiin hakeutuu uusia työntekijöitä eri toimialoilta ja osan kohdalla myös yritysten sisäisestä henkilöstöhallinnosta. Baronalle hakeutuu uusia henkilöstökonsultteja myös toisista henkilöstöpalveluyrityksistä, minkä se näkee entisestään voimistavan työnantajakuvaansa alan sisällä. Tämä osaltaan saattaa edesauttaa Baronan menestymistä kasvattamalla jatkuvasti sen laadukkaita henkilöstöresursseja, mikä toisaalta auttaa sitä ylläpitämään korkean laadun työntekijöiden keskuudessa toisten työsuhteiden päättymisestä huolimatta.

Suurien henkilöstöpalveluyritysten ydinhenkilöstö näyttää olevan sitoutuneen yrityksen toimintaan pidemmällä aikavälillä. Kaikki kolme suurinta toimijaa näkevät heihin sitoutuneet työntekijät merkittäviksi yrityksen menestymisen kannalta, sillä sitoutunut oma henkilöstö johtaa usein pitkiin asiakassuhteisiin. Vaikka henkilöstön keskuudessa tapahtuu vaihtuvuutta, ydinosaajien säilyttäminen yrityksissä on merkittävää näille osaajille kertyvien asiakassuhteiden näkökulmasta. Asiakkaat arvostavat henkilöstöpalveluyrityksen toiminnassa omaa yhteyshenkilöä, johon he ovat usein luoneet kumpu-panuussuhteen henkilöstöpalveluyrityksen sijaan. Sitoutunut henkilöstö näyttää luovan henkilöstöpalveluyritykseen osaaminen kivijalan, jonka sitouttaminen estää tietotaidon katoamisen yrityksestä. Kahdella tapausyrityksistä on käytössään erityiset työkalut henkilöstön sitouttamiseen. Eilakaisla korostaa hyvän esimiestyön merkitystä osana asiantuntijoiden johtamista, kun taas StudentWork Sharper luo hauskaa työkuultuuria ja kollektiivista eteenpäin suuntautunutta yhdessä tekemisen henkeä. Kolmen suurimman tapausyrityksen kohdalla on huomattavissa asiakasyritysten omien henkilöstöhallintojen kiinnostus henkilöstöpalveluyrityksen konsultteja kohtaan potentiaalisina työntekijöinä.

Kaikilla tapausyrityksistä on käytössään samantyyppiset sähköiset rekrytointityökalut, ja Baronalla on lisäksi käytössään videohakemusjärjestelmä.

Verkostot

Koska henkilöstöpalveluyritysten tarjoamat palvelut eivät ole fyysisiä tuotteita tai suuria kertainvestointeja vaativia kokonaisuuksia, eikä tapausyritysten kilpailuetu perustu palveluiden alhaiseen hintaan, asiakassitoutuneisuuden luominen on kriittistä tapausyritysten toimintaedellytysten kannalta. Tapausyritykset ovat vastanneet haasteeseen pyrkimällä toimia asiakkaan kokonaisvaltaisena ja pitkäaikaisena kumppanina sellaisissakin henkilöstötarpeissa, joita ei ole perinteisesti pidetty henkilöstöpalveluyritysten toimikenttään kuuluvina. Tapausyritykset omaavat pitkäaikaisia asiakaskumppanuuksia, ja useimmilla toimijoilla suurin osa asiakkaista pysyy asiakkaina vuodesta toiseen. Tapausyritykset näkevät asiakassuhteen jatkuvuudella olevan merkitystä erityisesti asiakkaan ja tämän tarpeiden tuntemisen oppimisen kannalta. Kaikki tapausyritykset ovat huomioineet myös henkilöstöpalveluita käyttävien asiakkaiden keskuudessa syntyneen keskittämistrendin. Asiakkaat valitsevat yhdestä kolmeen henkilöstöpalveluyritystä kumppanikseen ja toivovat usein saavansa näiltä kumppaneilta useamman toimialan henkilöstöä. Keskittämistrendi vaatii henkilöstöpalveluyrityksiltä suurien volyymien hallintaa sekä useammalla toimialalla mukana olemista. Tämä näyttää vahvistavan jo ennestään suurten henkilöstöpalveluyritysten asemaa, joilla on työsuhteessa suuri määrä työntekijöitä. Tapausyritykset ovat huomanneet myös erityisesti pääkaupunkiseudulla syntyneen henkilöstöpalvelutoimittajiin kohdistuvan nopeuskilpailun, jossa asiakas käyttää sitä henkilöstöpalveluyritystä, joka toimittaa hänelle nopeimmin riittävän hyvän työntekijän. Tässäkin trendissä jo ennestään suurien henkilöstöpalveluyritysten asema näyttää vahvistuvan niillä jo olevan suuren työntekijäkannan johdosta. Tapausyrityksistä Eilakaislan pitkä maine on puolestaan auttanut sitä pääsemään mukaan automaattisesti tarjouskilpailuihin ja toimeksiantokyselyihin, joissa asiakkaalla on toimistohenkilötarve. Voidaankin ajatella, että voimakkaan brändin luominen asiakasverkostoissa voi edesauttaa henkilöstöpalveluyrityksen menestymistä, tai ainakin helpottaa sen myyntityötä.

Tapausyritykset eivät ole luoneet kumppanuuksia pelkästään asiakasyrityksien kanssa, vaan ne ovat pyrkineet verkostoitumaan myös muiden toimijoiden kanssa. Eilakaisla hyödyntää nykyisten asiakkaidensa verkostoja uusasiakashankinnassa, kun taas Enjoy on verkostoitunut muiden henkilöstöpalvelualan toimijoiden kanssa löytääkseen uusia

mahdollisuuksia asiakaspuolella. Barona ja Opteam ovat luoneet uusia palveluita yhteistyössä asiakkaidensa kanssa, joiden kehittämiseen ja toteuttamiseen ne ovat ottaneet mukaan myös ulkopuolisia yrityksiä, kun taas Eilakaisla on luonut kumppanuuksia sen oman toimikentän ulkopuolisia henkilöstöpalveluita tarjoavien yritysten kanssa osoittaakseen ratkaisun asiakkaansa kaikkiin henkilöstöpalvelutarpeisiin.

Tapausyritykset panostavat voimakkaasti myös työntekijäverkostojen luomiseen. Eilakaisla ja StudentWork Sharper tekevät yhteistyötä koulujen kanssa löytääkseen uusia työntekijöitä. Enjoy näkee, että sen toiminta voi kasvaa ennen kaikkea uusien Enjoy-tasoisten osaajien tavoittamisella henkilöstövuokrauksen tarpeisiin. Myös Opteam uskoo, että tulevaisuuden menestyneimmät henkilöstöpalveluyritykset ovat houkutelleet eniten työntekijöitä itselleen. Työntekijöiden löytämisessä Opteam ja Enjoy käyttävät paljon sanan saattamista nykyisten työntekijöidensä kautta. Tapausyrityksistä Baronan kohdalla työntekijäverkostojen luominen ei ole yhtä korostuneen voimakasta kuin muilla toimijoilla. Tämä saattaa johtua Baronan oikeudesta käyttää lähes kaikissa työpaikkailmoituksissaan asiakkaan nimeä ja logoa, jolloin tunnettujen asiakasnimien kautta yritykseen hakeutuu automaattisesti paljon potentiaalisia työntekijöitä. Näin ollen Baronalle kertyy automaattisesti paljon potentiaalisia työntekijöitä, joita se pystyy hyödyntämään lyhyelläkin aikavälillä tulevissa asiakastilauksissa. Henkilöstövuokrauksen ja rekrytointien kautta välitettävien työntekijöiden lisäksi tapausyritykset ovat panostaneet myös uuden oman henkilöstön löytämiseen verkostojen kautta. Barona ja StudentWork Sharper käyttävät nykyisten työntekijöidensä verkostoja löytääkseen uusia potentiaalisia henkilöstökonsultteja yritykseensä. Lisäksi Baronalle hakeutuu paljon potentiaalisia henkilöstökonsultteja henkilöstöpalvelualan yritysten keskuudesta.

Taloudellinen logiikka

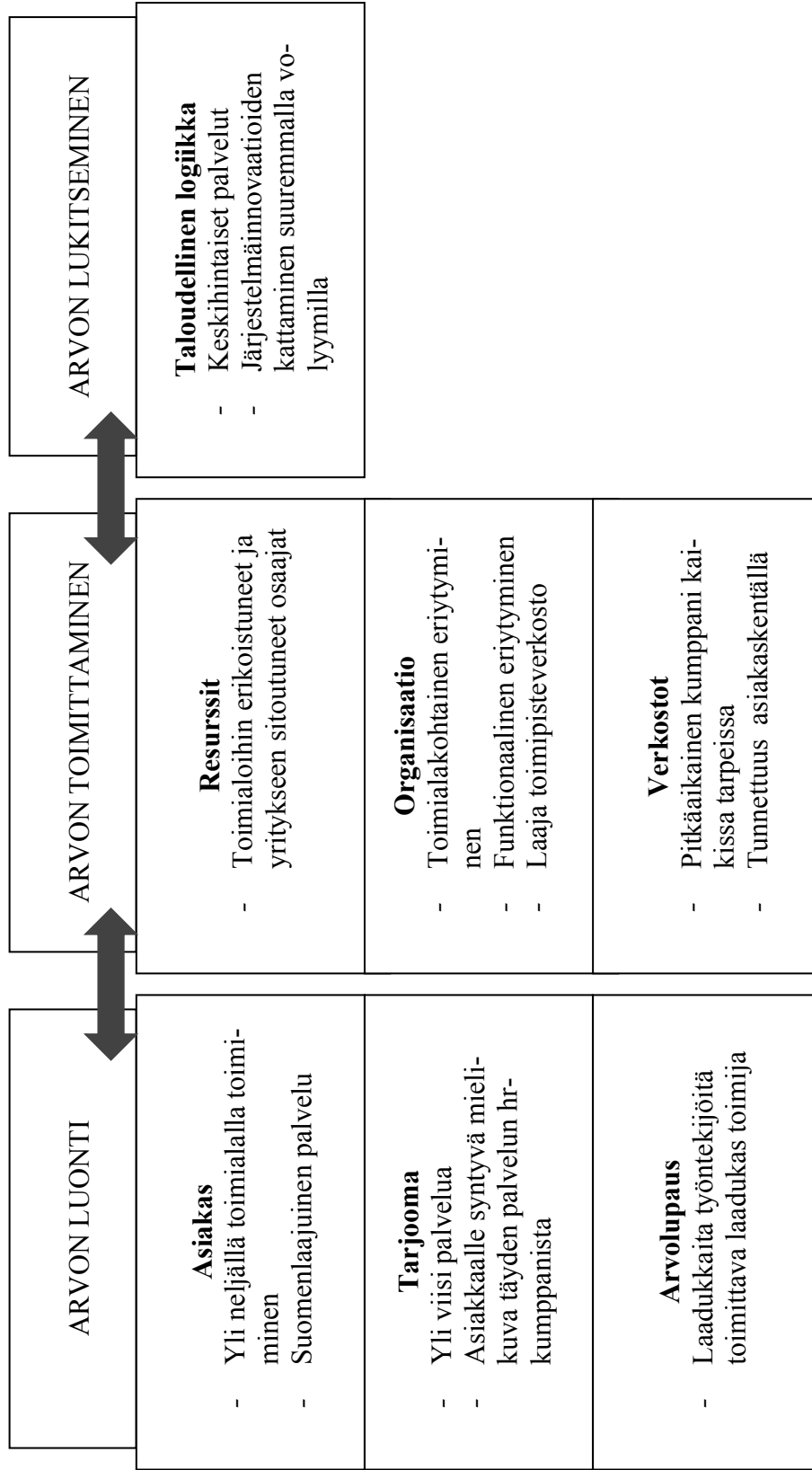
Tutkittavista tapausyrityksistä yhdenkään toimijan strategiassa ei nouse esiin hinnalla kilpaileminen, vaan kaikki henkilöstöpalveluyritykset haluavat panostaa ensisijaisesti korkeaan laatuun ja palveluiden myyntiin alan keskihinnalla. Ainoastaan alan suurin henkilöstöpalveluyritys Barona uskoo suorarekrytointiensa hinnan olevan hieman alan keskihinnan alapuolella. Tapausyrityksistä Baronalle, Eilakaislalle ja StudentWork Sharperille palveluiden volyymin suuruudella ei ole merkitystä niiden toiminnan kannalta, kun taas Opteamin ja Enjoyn toiminta perustuu korkeiden volyymien saavuttamiseen. Tämä saattaa johtua Opteamin ja Enjoyn kohdalla toimimisesta pienikatteisella hotelli- ja ravintola-alalla: Enjoyn toiminta on keskittynyt pelkästään tälle toimialalle ja

Opteamin liikevaihdosta hotelli- ja ravintola-alan osuus on lähes 30 prosenttia. Suurien volyymien sijaan Eilakaisla korostaa toiminnassaan kannattavuuden hallintaa. Se ei halua toimia asiakkuuksissa tai toimialoilla, joissa on mahdollisuus saavuttaa pelkkää liikevaihtoa hyvän tuloksen sijaan. Eilakaisla näkeekin omaavansa yhden alan korkeimmista liikevoittoprosenteista. Tarkasteltaessa kustannustehokkuutta ainoastaan kaksi suurinta tapausyritystä, Barona ja Opteam, näkevät toiminnan mittakaavan laajetessa niiden kustannustehokkuuden paranevan. Tämä heijastanee ennen kaikkea suuren koon mukanaan tuomia vaatimuksia paremmista tietojärjestelmistä ja niiden kehittämisestä syntyvien kustannusten kattamisesta sekä laajemman yleishallinnon rakentamisesta.

6.2 Ihanteellisen liiketoimintamallin komponentit

Kuten edellä osoitetut yhtäläisyydet ja eroavaisuudet tapausyritysten ydinkomponenttien välillä osoittavat, henkilöstöpalvelu yrityksillä on paljon samankaltaisia piirteitä liiketoimintamalleissaan. Tästä huolimatta edellä tehty vertailu osoitti, että menestyneiden henkilöstöpalvelu yritysten liiketoimintamallit eroavat muiden henkilöstöpalvelu yritysten liiketoimintamalleista useassa suhteessa. Sitä, onko erilainen liiketoimintamalli tietoisien strategian tulos vai seurausta henkilöstöpalvelu yrityksen kasvusta, pohditaan luvussa seitsemän. Kuviossa kahdeksan esitellään edellä tehdyn analyysin perusteella luotu menestyvän henkilöstöpalvelu yrityksen liiketoimintamalli, jonka komponentteja ja niiden merkitystä menestykseen käsitellään seuraavissa kappaleissa.

Menestynyt henkilöstöpalvelu yritys on tehnyt strategisen päätöksen palvella asiakkaita useammalla, yli kuudella erilaisella toimialalla. Sen toimintaa ei häiritse leimautuminen tietyn toimialan henkilöstöpalvelu yritykseksi eikä brändimielikuva kaikkien alojen yleistoimijasta. Useamman toimialan strategialla on henkilöstöpalvelu yrityksen liikevaihtoa kasvattava vaikutus, minkä lisäksi se saattaa johtaa suurempien asiakkuuksien tavoittamiseen. Henkilöstöpalvelu yritysten lisääntyessä ja alan vakiintuessa useat suuret asiakaspuolen toimijat näyttävät olevan kiinnostuneita keskittämään hankinta-toimintaansa muutamalle kumppanille, jotka pystyvät toimittamaan henkilöstöpalveluita useammalle toimialalle. Keskittyneemmät ratkaisut suosivat suurempia toimijoita, jotka huomioidaan helpommin vuosisopimusten kilpailutustilanteissa. Tällöin yhteen toimialaan keskittyneiden toimijoiden kohtaloksi voi koitua yhden toimialan osaaminen, kun



Kuvio 9 Menestyvän henkilöstöpalveluyrityksen liiketoimintamallin komponentit

useat suuret, useammalla toimialalla henkilöstöpalveluita tarvitsevat asiakkaat käyttävät vain muutamaa, monialaista osaamista tarjoavaa henkilöstöpalveluyritystä tarpeidensa täyttämiseen.

Useammalla toimialalla toimimisen lisäksi laaja Suomen laajuinen toiminta näyttää vaikuttavan henkilöstöpalveluyrityksen menestymiseen, ainakin mitä tulee suurten asiakkaiden saamiseen. Menestyneen henkilöstöpalveluyrityksen toimipisteverkostot ovat Suomen tasolla niin laajat, että asiakas voi käyttää samaa toimittajaa koko maata koskevissa henkilöstötarpeissaan, esimerkiksi vuokratessaan työntekijöitä useammalle pienemmälle tehdaspaikkakunnalle. Tällöin valtakunnallinen henkilöstöpalveluyritys tavoittaa sekä yksittäisiä asiakkaita että työntekijöitä laajemmin ja paikkakuntaakohtaisemmin, jolloin ne saattavat tulla helpommin valituksi valtakunnallisesti toimivien yritysten kumppaneiksi. Sen sijaan sillä, minkä kokoisia asiakkaita henkilöstöpalveluyritys palvelee, ei näytä olevan suoraa vaikutusta sen menestymiseen. On kuitenkin vaikea arvioida, kuinka suuressa mittakaavassa kukin henkilöstöpalveluyritys voi palvella suuria asiakkaita. Menestyneemmällä henkilöstöpalveluyrityksellä saattaa olla suuremmat välitettävien työntekijöiden resurssit, joiden kautta se pystyy palvelemaan suuria asiakkaita aloilla, joissa tarvitaan nopeassa ajassa lyhyeksi aikaa satoja vuokratyöntekijöitä. Pienemmällä toimijoilla ei välttämättä ole mahdollisuutta vastata yhtä nopeasti tällaiseen volyyymiin, tai ainakin sen voi olla vaikea todistaa asiakkaalle kykeneväisyyttään tällaiseen mittakaavaan, jolloin sen pääseminen mukaan tarjouskilpailuihin voi hankaloitua.

Menestyneellä henkilöstöpalveluyrityksellä on laaja tarjooma, joka sisältää yli kaksinkertaisen määrän palveluita verrattuna pienempään henkilöstöpalveluyritykseen. Vaikka useimpien henkilöstöpalveluyritysten liikevaihto ja tulos muodostuvat suurimmaksi osaksi henkilöstövuokrauksesta ja rekrytoinnista, tarjooman laajuus saattaa vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen asiakkaan etsiessä kokonaisvaltaista henkilöstökumppania. Tällöin henkilöstöpalveluyritys, joka pystyy tarjoamaan asiakkaalle palveluita henkilöstövuokrauksesta hr-konsultointiin ja valmennukseen, saattaa tulla valituksi sekä tarjooman laajuuden että yrityksestä syntyvän asiantuntijamielikuvan vuoksi. Menestyneimpien henkilöstöpalveluyritysten asiakassuhteet voivat myös saada alkunsa mistä tahansa palvelusta, kun taas toisten kohdalla asiakkaalle ensimmäiseksi myytävä palvelu on usein henkilöstövuokraus tai suorarekrytointi. Näin ollen menestyneemmät henkilöstöpalveluyritykset saattavat hyötyä maineestaan suurena henkilöstöpalveluiden asiantuntijatalona, jolloin niiden mahdollisuus myydä uusia palveluita kerralla suuressakin mittakaavassa saattaa olla todennäköisempi, kun pohditaan esimerkiksi kokonaisen teh-

taan tai liiketoimintayksikön lopettamista ja näiden työntekijöiden uudelleensijoittumisvalmennusta.

Sen sijaan tiettyyn työntekijätasoon erikoistuminen ei näytä vaikuttavan henkilöstöpalveluyrityksen menestymiseen. Henkilöstöpalveluyrityksiä on saatettu pitää 1990-luvun loppupuolella ja 2000-luvun alussa suorittavan työn työntekijöiden välittäjinä, mutta viime vuosina alan toimijoiden toimialavalintojen määrän kasvaessa ja asiantuntijamaineen kasvaessa henkilöstöpalveluyrityksen valitsemisesta kumppaniksi myös korkeamman tason henkilöstötarpeissa on alettu pitää luonnollisena asiana. Koska henkilöstövuokraus on toistaiseksi vahvin tulonlähde henkilöstöpalveluyrityksille, suorittavan työntekijätason henkilöstövuokrauksen sisältyminen tarjoamaan näyttää olevan kriittistä jokaiselle alan toimijalle riittävän volyymin saavuttamiseksi. Henkilöstöpalveluyritysten kyky innovoida toisistaan poikkeavia palveluita ei myöskään näytä selittävän alalla menestymistä. Tämä saattaa johtua alan nuoresta iästä ja sen aiheuttamasta erottautumiskyvyttömyydestä. Henkilöstöpalvelualan nuoren iän takia sen asiakaskunta on kasvanut jatkuvasti, kun yhä uudet asiakkaat alkavat ulkoistaa rekrytoinnin kaltaisia henkilöstötoimintojaan ja käyttämään henkilöstövuokrausta helppona tapana täyttää ruuhkahuippujen aiheuttamaa henkilöstövajasta. Tällaisessa markkinatilanteessa sekä olemassa oleville että uusille henkilöstöpalveluyrityksille riittää kilpaileminen useammille toimijoille yhteisillä palveluilla, kun asiakkaan silmissä ei ole tarvetta erottautua potentiaalisten asiakkaiden suuren määrän vuoksi. Tämän johdosta uusien palveluiden innovoiminen ei ole vielä tullut kriittiseksi menestystekijäksi, kun vanhoille palveluille löytyy riittävästi ostajia joka tapauksessa. Toisaalta uudemmat palvelut, kuten uudelleensijoittumisvalmennus, ovat levinneet nopeasti useamman toimijan tarjoamaan, mikä osaltaan saattaa vaikeuttaa asiakkaan silmissä erottautumista.

Innovatiivinen, muista alan toimijoista erottuva asiakkaalle suunnattu arvolutaus tai sen puuttuminen ei näytä vaikuttavan henkilöstöpalveluyrityksen menestymiseen. Kaikki henkilöstöpalveluyritykset korostavat arvolutauksessaan toiminnan laadukkuutta ja parhaiden työntekijöiden välittämistä asiakkaille. Ainoastaan keinot lunastaa lautulutus ovat erilaiset henkilöstöpalveluyritysten välillä. Näin ollen pelkkä laadukkuuden korostaminen ei näytä johtavan menestykseen. Erilaisen laadukkuuden sijaan lienee tärkeämpää, kuinka hyvin toimija pystyy vakuuttamaan asiakkaan laadukkuudestaan viestintän avulla ja ennen kaikkea kuinka hyvin se pystyy lunastamaan lupauksensa käytännössä. Tähän henkilöstöpalveluyritys tarvitsee muita liiketoimintamallin komponentteja. Menestyneimmän henkilöstöpalveluyrityksen kohdalla toimialojen parhaan asiantunte-

muksen tarjoaminen lunastetaan ainoastaan sen sisäisten, toimialoittain järjestäytyneiden henkilöstöressurssien kautta. Myös työntekijöille annettavan arvolupauksen erilaisuuden sijaan lienee merkittävämpää, kuinka hyvin se pystytään toteuttamaan käytännössä. Joustavan työelämän tarjoamisen lupauksella ei ole arvoa, jos töitä ei ole tarjolla joustavasti silloin kun työntekijä on halukas lähtemään töihin. Vaikka asiakkaalle ja työntekijälle annettavat arvolupausten eivät näytä vaikuttavan henkilöstöpalveluyrityksen menestymiseen, silti niiden välinen, toisiaan tukeva suhde voidaan nähdä tärkeäksi. Maine hyvänä työnantajana ja maineen lunastaminen käytännössä saattaa houkutella ja sitouttaa uusia ammattitaitoisia henkilöitä henkilöstöpalveluyrityksen palvelukseen, mikä tekee sen asiakkaalle annettavan arvolupauksen toteuttamisesta helpompaa. Tällaisen muista toimijoista poikkeavan arvolupausten kokonaisuuden luominen saattaa tulla merkittävämmäksi tulevaisuudessa, kun kilpailu osaavasta työvoimasta Suomessa voimistuu. Arvolupausten suhteeseen muihin liiketoimintamallin komponentteihin palataan tarkemmin liiketoimintamallin kokonaisuutta käsittelevässä luvussa 6.3.

Menestynyt henkilöstöpalveluyritys on palveluiltaan keskihintainen verrattuna alan muihin toimijoihin, ja sen hinnoitteluperiaatteet perustuvat vuokrauksessa kertoimeen ja rekrytoinneissa rekrytoitavan henkilön palkkatasoon pohjautuvaan palkkioon. Tarkasteltavien yritysten asiakkaat eivät pidä hintaa ensimmäisenä ostoperusteena, mikä saattaa johtua henkilöstöpalveluyritysten pitkästä iästä sekä alan pelisääntöjä ja lakia kunnioittavasta toiminnasta, mikä on huomioitu niiden hinnoittelussa. Toinen syy saattaa olla toimijoiden maine luotettavina henkilöstöpalveluyrityksinä, jotka pystyvät hoitamaan suurempiakin toimeksiantoja, jolloin hinnan sijaan ensisijaiseksi ostoperusteeksi saattaa muodostua toimitusvarmuus. Sen sijaan henkilöstöpalvelualalla toimimisen edellytyksenä näyttää olevan hintamielikuvan muodostuminen tietyille, alan yleiselle tasolle, jotta asiakas voi edes kiinnostua henkilöstöpalveluyrityksen tarjoomasta.

Menestyvässä henkilöstöpalveluyrityksessä työskentelee eri asiakastoimialojen asiantuntijoita, jotka pystyvät luomaan pitkäaikaisia asiakassuhteita asiakasyritysten yhteishenkilöiden kanssa. Menestynyt henkilöstöpalveluyritys panostaa alojen parhaiden osaajien löytämiseen, joilla on mahdollisuus kommunikoida sekä asiakkaan että työntekijän kanssa näiden omalla kielellä ja jotka löytävät systemaattisesti asiakkaalle parhaita työntekijöitä asiantuntemuksensa johdosta. Tämä voidaan nähdä luonnollisena syynä yrityksen menestymiseen erityisesti kommunikoinnin ja potentiaalisimpien välitettävien työntekijöiden osalta, sillä IT-taustainen henkilöstökonsultti ei ole aina pätevin henkilö löytämään kirvesmiehiä tai ravintola-alan vuoropäälliköjä. Toimialaosaamisen lisäksi

osaavan henkilöstön houkuttelemisen ja sitouttaminen henkilöstöpalvelu yritykseen on merkittävää menestymisen kannalta. Koska henkilöstöpalveluala on luonteeltaan palveluala, asiakassuhteet näyttävät kulminoituvan erityisesti toimittaja- ja asiakasyrityksen yhteyshenkilöiden väliseen keskinäiseen suhteeseen ja sen laatuun, jolloin asiantunteva, asiakaspalveluhenkinen henkilöstöpalvelu yritykseen pidemmäksi aikaan sitoutunut työntekijä on merkittävä resurssi pitkäaikaisten asiakassuhteiden syntymisen ja ylläpitämisen kannalta. Osaavan henkilöstön sitouttamisessa merkitystä näyttää olevan työntekijän mahdollisuudella toimia yhden, oman alansa erikoisosajana. Lisäksi menestyvän henkilöstöpalvelu yrityksen työntekijät ovat usein korkeasti koulutettuja ja potentiaalisia työntekijöitä myös asiakasyrityksen sisäisen henkilöstöhallinnon silmissä.

Menestyneellä henkilöstöpalvelu yrityksellä on käytössä eriytetty myynti- ja rekrytointifunktiot. Tällainen kehitys edesauttaa työntekijöiden keskittymistä omaan ydinosaamiseensa, jolloin jokaisen funktion toiminta tehostuu ja sen tuottama toiminto muuttuu laadukkaammaksi. Näin ollen esimerkiksi uusasiakashankintaan keskittynyt osa saattaa vauhdittaa yrityksen liikevaihdon kasvua, kun rekrytoinnin ammattilaiset ovat puolestaan keskittyneet parhaimpien kandidaattien löytämiseen asiakkaalle. Myös palveluiden jakaminen erillisiin organisaatioihin tai yksiköihin voi vaikuttaa henkilöstöpalvelu yrityksen menestymiseen selkeämmän brändin luomisen, vahvemman osaamisen näyttämisen ja paremman palveluiden johtamisen näkökulmasta. Voidaan nähdä, että perinteisesti korkean lisäarvon palveluna pidetty johdon suorahaku ei ainakaan vielä pysty kilpailemaan uskottavasti johdon suorahakuun erikoistuneiden yritysten kanssa henkilöstöpalvelu yrityksen brändin alla, jolloin sen tarjoaminen vaatii erillisen brändin rakentamisen.

Vaikka sekä menestyneemmät että pienemmät henkilöstöpalvelu yritykset ovat jakautuneet suurissa toimipisteissään toimialakohtaisesti, asenne toimialajakoihin saattaa selittää henkilöstöpalvelu yrityksen menestymistä. Vaikka alan menestyneimmällä toimijalla ei ole riittävästi jokaisen toimialan resursseja jokaisessa toimipisteessään, se suhtautuu tiukasti eri toimialaosaamisen rajoihin uskoen tämän tuottavan asiakkaalle eniten lisäarvoa. Tällöin pienempien toimipisteiden toimialakohtainen osaaminen hankitaan hyödyntämällä suurempien toimipisteiden eri toimialojen asiantuntijoita. Toisaalta voidaan pohtia, onko toimialaosaaminen henkilöstöpalvelu yrityksen menestymisen syy vai seuraus. Kun henkilöstöpalvelu yritys ja sen toimipisteet kasvavat, toimialakohtainen eriytyminen käy helpommaksi ja luonnollisemmaksi lisääntyneiden henkilöstöresurssien myötä. Funktio- ja toimialakohtaisen eriytyksen lisäksi menestyneellä henkilöstö-

palvelu yrityksellä on merkittävästi enemmän toimipisteitä Suomen laajuisesti kuin pienemmillä toimijoilla. Sillä, onko toimipisteverkosto yrittäjävetoista tai keskusomistettua, ei näytä olevan suurta merkitystä menestymisen kannalta. Laajalla toimipisteverkostolla henkilöstöpalveluyritys pystyy palvelemaan tehokkaasti ennen kaikkea suuria ketjuja ja ryhmiä sekä konserneja, joilla on tehtaita tai muuta toimintaa useammalla paikkakunnalla. Näin ollen laaja toimipisteverkosto saattaa toimia edellytyksenä suurien asiakkaiden tarjouskilpailuihin mukaan pääsemisessä ja voittamisessa, kun asiakas on halukas siirtymään muutaman kumppanin toimittajamalliin koko Suomen tasolla. Toisaalta laajan toimipisteverkoston luominen on alun perin vaatinut henkilöstöpalveluyrityksen portaittaista kasvua, jotta uusien toimipisteiden perustaminen on tullut mahdolliseksi.

Menestyneellä henkilöstöpalvelu yrityksellä on laajat verkostot asiakkaisiin, työntekijöihin ja muihin potentiaaliin yhteistyökumppaneihin, vaikka muista eroavien verkostojen luominen ei näytäkään olevan yleistä henkilöstöpalveluyritysten keskuudessa. Verkostojen luominen sekä asiakkaisiin että työntekijöihin näyttää luovan itseään voimistavan kierteen: Mitä parempia työntekijöitä henkilöstöpalveluyritys pystyy verkostojensa kautta itselleen houkuttelemaan, sitä vakuuttavamaksi kumppaniksi se muuttuu asiakasyrityksen silmissä ja sitä enemmän se saa uusia vuokraus- ja rekrytointitoimeksiantoja asiakkaaltaan. Mitä enemmän ja laadukkaampia avoimia työpaikkoja henkilöstöpalveluyritys saa asiakkaaltaan täytettäväksi, sitä enemmän se pystyy houkuttelemaan itselleen potentiaalisia työntekijöitä, joita se voi hyödyntää useammassa asiakastoimeksiannossa. Kumppanuuksien luominen voidaan nähdä kriittisenä tekijänä ajassa, jossa henkilöstöpalveluyritysten määrä on kasvanut voimakkaasti. Mitä sitoutuneempia asiakasyritykset ovat nykyiseen henkilöstöpalvelu yritykseensä ja mitä enemmän tämä aiheuttaa pienempien henkilöstöpalveluyritysten katoamista alalta, sitä paremmat mahdollisuudet kumppanuuksia omaavilla henkilöstöpalvelu yrityksillä on menestyä myös tulevaisuuden kilpailutilanteessa. Toisaalta pelkkien nykyisten kumppanuuksien ylläpitäminen ei näytä olevan merkittävää henkilöstöpalvelu yrityksen menestymisen kannalta. Mitä tunnetumpi henkilöstöpalveluyritys on potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa, sitä useammin se näyttää pääsevän mukaan sekä nopeasti henkilöstön tarpeessa olevan asiakkaan järjestämiin nopeuskilpailuihin että pidemmän aikavälin, suuria työntekijämääriä sisältäviin kilpailutuksiin. Nopean tarpeen kilpailutukset näyttävät ratkeavan henkilöstöpalveluyritysten nykyisten potentiaalisten hakijoiden tai toimeksiantoa odottavien työntekijöiden laadun ja määrän perusteella.

Potentiaalisten välitettävien työntekijöiden löytäminen ja pitäminen henkilöstöpalveluyrityksessä on kriittistä sen toiminnan kannalta. Tähän voidaan vaikuttaa muun muassa tarjoamalla työntekijöille riittävästi mielekkäitä työtehtäviä ja asiakasyrityksiä. Toisaalta voimakas panostus uusien työntekijöiden löytämiseen tavallisten työnhaku-kanavien ohella ei näytä selittävän henkilöstöpalveluyrityksen menestymistä, sillä menestyneimmät henkilöstöpalveluyritykset eivät ole panostaneet tähän toimintaan muista eroavalla tavalla. Tähän saattaa vaikuttaa menestyneiden henkilöstöpalveluyritysten brändi potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa, jolloin hyvän maineen leviämällä työntekijältä toiselle voidaan tavoittaa uusia työntekijöitä helposti.

Suurien työntekijävolyymien välittäminen ei näytä vaikuttavan henkilöstöpalveluyrityksen menestymiseen, vaan työntekijävolyymit ovat enemmän sidoksissa henkilöstövuokraukseen ja sen tuottoihin tietyillä toimialoilla sekä yrityksen koon vaativiin järjestelmännovaatioihin. Hotelli- ja ravintola-alalle toimitettavissa henkilöstöpalveluissa kova kilpailu on johtanut mataliin katteisiin, jolloin tuoton saavuttaminen vaatii suurempaa välitysvolyymia. Lisäksi hotelli- ja ravintola-alalla suurin osa henkilöstöpalvelutoiminnasta on henkilöstövuokrausta tai keikalta rekrytointia suorarekrytointien sijaan, jolloin henkilöstöpalveluyrityksen tulee toteuttaa useita henkilöstövuokraustoimeksiantoja hyvän tuloksen saavuttamiseksi. Toimialasta riippumatta näyttää myös ilmeiseltä, että mitä suuremmaksi henkilöstöpalveluyritys kasvaa, sitä merkittävämmäksi kustannustehokkuus nousee sen toiminnassa. Tiettyyn mittakaavaan johtanut kasvu edellyttää uusien, kalliimpien järjestelmännovaatioiden rakentamista, minkä kattamiseen tarvitaan yhä suurempaa liikevaihtoa, joka saavutetaan usein korkeampien volyymien kautta.

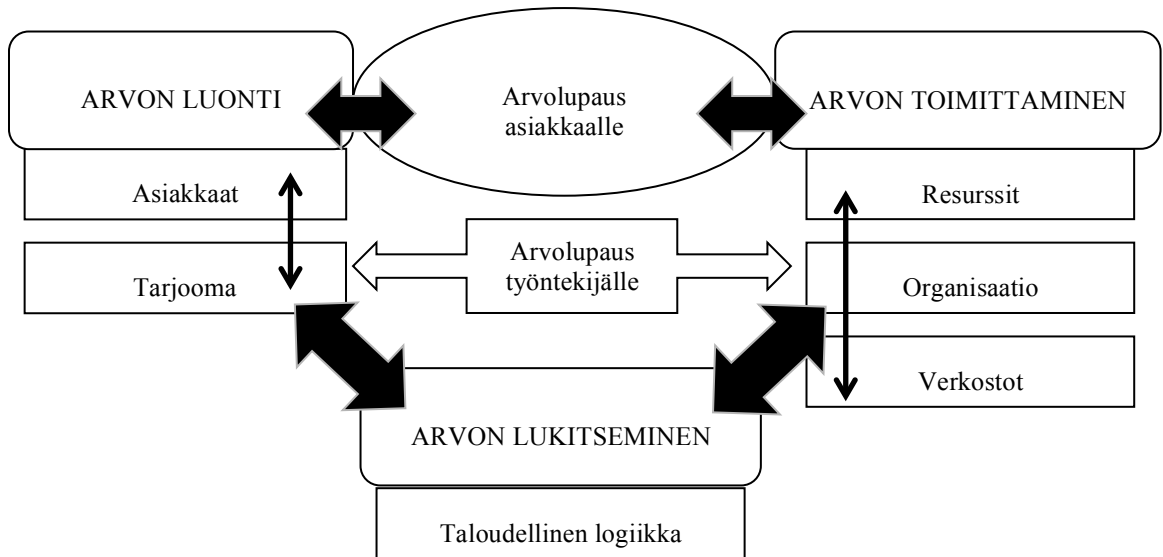
6.3 Yhtenäisen kokonaisuuden merkitys menestykselle

Edellä tehty tarkastelu menestyvän liiketoimintamallin komponenteista osoitti, että kaikkien komponenttien vaikutus henkilöstöpalveluyrityksen menestymiseen ei ole yhtä voimakas. Asiakas, tarjooma, organisaatio ja resurssit ovat kaikki liiketoimintamallin komponentteja, joiden sisältö erottaa menestyvät henkilöstöpalveluyritykset muista toimijoista. Sen sijaan arvolupauksen, verkostojen ja taloudellisen logiikan sisällössä ei ole huomattavissa merkittäviä eroja menestyneiden ja muiden henkilöstöpalveluyritysten välillä. Toisaalta näidenkin komponenttien tulee sisältää tiettyjä asioita, jotka tarjoavat

henkilöstöpalveluyritykselle perustoimintaedellytykset harjoittaa liiketoimintaa. Vaikka kaikki komponentit eivät ole yksistään yhtä merkittäviä henkilöstöpalveluyrityksen menestymiselle, jokaisella komponentilla on oma tehtävänsä liiketoimintamallin kokonaisuuden toiminnan kannalta. Yksinään merkityksettömän komponentin arvo realisoituu vasta sen tukiessa jotakin toista, liiketoimintamallin menestymisen kannalta tärkeää komponenttia. Näin ollen eri komponenttien välillä on vaikutussuhteita, joiden voimakkuus on erilainen eri yhdistelmien kohdalla, mutta joilla kaikilla on oma tehtävänsä menestyvän liiketoimintamallin kokonaisuuden luomisessa.

Eheän kokonaisuuden merkityksen henkilöstöpalveluyrityksen menestymiselle ymmärtää pohtimalla yksittäisten komponenttien arvoa ilman niitä tukevia muita komponentteja. Arvolupaus kokonaisvaltaisesta henkilöstökumppanista työelämän muuttuvissa tarpeissa ei itsessään luo menestystä, vaan lupaus tulee toteuttaa laajan tarjooman ja osaavien resurssien kautta. Pelkkä osaavien henkilöstöresurssien kerääminen yritykseen ei luo menestystä, ellei yrityksen organisaatorakenne anna mahdollisuutta käyttää näitä resursseja asiakasarvoa tuottavalla tavalla. Parhaat resurssit eivät myöskään aina synny organisaation sisällä, vaan niiden löytämiseen ja houkuttelemiseen yrityksen palvelukseen tarvitaan onnistuneesti luotuja verkostoja. Näin ollen sen sijaan, että yritys ainoastaan pyrkisi toimimaan jokaisessa liiketoimintamallin komponentissa tietyn kaavan mukaisesti, sen toimintaedellytysten ja menestymisen kannalta on yhtä tärkeää luoda sisäisesti eheä liiketoimintamalli, jossa kaikki komponentit ja osa-alueet tukevat toisiaan. Voidaan myös ajatella, että mitä paremmin liiketoimintamallin osa-alueet tukevat toisiaan, sitä paremmat mahdollisuudet yrityksellä on menestymiselle, tai ainakin sitä helpompaa sen liiketoiminnan toteuttaminen on. Kuviossa yksi esitettiin tämän tutkimuksen analyyttinen teoriaviitekehys, jota hyödynnettiin tulosten analysoinnissa. Kuviossa yhdeksän puolestaan esitetään tämän tutkimuksen tulosten perusteella luotu viitekehys siitä, miten henkilöstöpalveluyrityksen liiketoimintamalli rakentuu ja miten sen komponentit vaikuttavat toisiinsa luoden yhtenäisen kokonaisuuden.

Henkilöstöpalveluyrityksen liiketoimintamallin komponentit voidaan lajitella kolmen osa-alueen alle, jotka ovat arvon luonti, arvon toimittaminen ja arvon lukitseminen. Arvon luonti on yrityksen ulkoinen ulottuvuus, eli yrityksen kohderyhmänä olevat asiakkaat ja heille luotava tarjooma. Arvon luontia koskevien strategisten päätösten jälkeen yrityksen tulee toteuttaa tämä kokonaisuus käyttämällä arvon toimittamisen komponentteja, eli resursseja, organisaatorakennetta ja verkostoja. Taloudellinen logiikka määrittää yrityksen palveluiden hinnan ja volyymin osoittaen, kuinka paljon yritys luo itsel-



Kuvio 9 Henkilöstöpalveluyrityksen liiketoimintamallin viitekehys

leen tuloja tässä prosessissa. Arvon luonti ja arvon toimittaminen kulmineituvat asiakkaalle näyttäytyvässä arvolupauksessa. Lisäksi johtuen henkilöstöpalveluyrityksen toiminnan luonteesta palvelutuottajana, joka välittää fyysisiä tuotteita eli työntekijöitä, yrityksen tulee myös luoda arvoa sen välittämille työntekijöille lunastaakseen asiakkaalleen antamansa arvolupauksen. Osa-alueiden välisten vaikutussuhteiden lisäksi osa-alueiden sisäiset komponentit vaikuttavat toisiinsa.

Arvon luonnin osa-alueessa asiakkaan ja tarjooman välillä on kaksisuuntainen vaikutussuhde. Mitä useammalla toimialalla henkilöstöpalveluyrityksen yksittäinen asiakas toimii ja mitä suurempia tällaiset asiakkaat ovat, sitä laajemmin henkilöstöpalveluyrityksen kannattaa tuottaa asiakkaalle palveluita. Tällaisella strategialla se pystyy saavuttamaan helpommin asiakkaan ainoan tai ensisijaisen toimittajakumppanin statuksen, kun asiakkaan ei tarvitse täydentää tarvitsemiaan henkilöstöpalveluita tai tietyille alalle kohdistuvia henkilöstöpalvelutarpeita muilta toimijoilta. Toisen suuntainen vaikutussuhde osoittaa, että mitä laajempi henkilöstöpalveluyrityksen palvelutarjooma on, sitä enemmän se pystyy tavoittamaan potentiaalisia asiakkaita. Henkilöstövuokrausta käyttämättömät asiakkaat voivat omata tarpeen hr-konsultoinnille tai uudelleensijoittumispalvelulle, jotka voivat toimia kumppanuussuhteen avauspalveluina.

Arvon tuottamisen puolella resurssien, organisaation ja verkostojen välillä on keskinäisiä vaikutussuhteita. Jotta henkilöstöpalveluyritys tavoittaisi riittävästi resursseja eli potentiaalisia henkilöstöhallinnon osaajia, sen täytyy rakentaa verkostot, joiden kautta se tavoittaa ja houkuttelee potentiaalisimmat työntekijät itselleen. Osaavien resurssien

tehokkain hyödyntäminen puolestaan vaatii resurssien jakamisen organisaation sisällä sekä toimiala- että funktiokohtaisiin tiimeihin, jolloin osaavat resurssit saavat keskittyä omaan ydinosaamiseensa. Osaamista tukeva rakenteellinen ratkaisu saattaa puolestaan tukea mielikuvaa yrityksestä houkuttelevana työnantajana verkostoissa, mikä auttaa uusien resurssien hakeutumista sen luokse.

Osa-alueiden sisäisten vaikutussuhteiden lisäksi osa-alueiden ja komponenttien välillä on erilaisia suoria ja epäsuoria vaikutussuhteita. Arvon lukitsemiseen kuuluvalla taloudellisella logiikalla on vaikutus arvon luontiin ja arvon toimittamiseen. Taloudellinen logiikka vaikuttaa tarjoamaan määräten palveluiden hinnan, mikä puolestaan vaikuttaa siihen, minkälaisia asiakkaita yrityksellä on mahdollisuus päästä palvelemaan. Hintatietoiset asiakkaat valitsevat henkilöstöpalveluyrityksen palveluiden hinnan perusteella, kun taas toiset asiakkaat arvostavat hyvää hinta-laatusuhdetta ja toimitusvarmuutta. Taloudellinen logiikka vaikuttaa myös henkilöstöpalveluyrityksen resursseihin. Mitä suuremmaksi henkilöstöpalveluyritys kasvaa, sitä enemmän toiminta vaatii investointeja operatiivista toimintaa ylläpitäviin resursseihin, kuten henkilöstöön ja tietojärjestelmiin. Näiden kustannusten kattaminen vaatii suurempaa toimintavolyymia. Toisaalta mitä kannattavampaa taloudellisella logiikalla määritelty henkilöstöpalveluyrityksen toiminta on, sitä korkeampaa palkkaa se pystyy maksamaan omille työntekijöilleen eli resursseilleen, mikä puolestaan voi parantaa sen asemaa verkostoissa houkuttelemalla sille lisää parempia resursseja. Myös taloudellisen logiikan ja organisaation välillä on vaikutussuhde. Mitä suuremmaksi henkilöstöpalveluyrityksen toiminta kasvaa liikevaihtoa tarkasteltaessa, sitä enemmän se alkaa investoida uusien toimipisteiden perustamiseen ja sitä voimakkaammin sen organisaatio alkaa jakautua eri funktioihin. Näiden ylläpitämisellä ja käynnistämällä on puolestaan vaikutus sen taloudelliseen tulokseen.

Koska asiakkaiden valitseminen ja palvelujen rakentaminen heidän tarpeilleen ei sellaisenaan riitä, arvon luonnin toteuttamiseen vaaditaan arvon tuottamisen prosesseja. Näiden osa-alueiden vaikutussuhteet kulminoituvat niiden välillä oleviin asiakkaalle ja työntekijälle annettaviin arvolupauksiin. Jotta henkilöstöpalveluyritys voi toimittaa laajan tarjoomansa laadukkaasti ja palvella jokaista asiakkaan toimialaa asiantuntevalla tavalla, se tarvitsee palvelut tuottavat ja asiakassuhteen luovia resursseja eli omaa henkilöstöä. Resurssien tulee olla taitavia asiakaspalvelijoita, jotka pystyvät luomaan merkityksellisen ja pitkän asiakassuhteen vastapuolen kontaktihenkilön kanssa. Resurssit järjestetään organisaatorakenteen avulla, joka tukee erikoistumista eri toimialoihin ja funktioihin ja joka auttaa yritystä palvelemaan samaa asiakasta maanlaajuisesti. Näin

ollen asiakkaan palveleminen tarjoomalla, joka toteutetaan resurssien ja organisaatiokentteen avulla, kulminoituu asiakkaalle annettavaan arvolupaukseen. Arvolupauksessa luvataan toimia asiakkaan kaikkia toimialoja koskevissa henkilöstötarpeissa kokonaisvaltaisena hr-kumppanina, joka on erikoistunut kaikkiin toimialoihin ja toimittaa täten eri toimialojen parhaita työntekijöitä asiakkaan yksilölliseen tarpeeseen. Asiakkaiden ja resurssien löytäminen puolestaan vaatii henkilöstöpalveluyritykseltä laajaa verkostoitumista.

Viitekehyksessä esitellään myös työntekijöille annettava arvolupaus, jolla on suhde sekä arvon luontiin että arvon toimittamiseen. Koska suurimpaan osaan henkilöstöpalveluyritysten palvelutarjoomaa liittyy fyysinen tuote eli välitettävä, omaa etuaan ajava työntekijä, joita ei voida valmistaa, heidät tulee houkutella henkilöstöpalveluyritykseen ennen kuin heidät voidaan toimittaa asiakasyritykselle. Työntekijöiden houkuttelu henkilöstöpalveluyritykseen vaatii heille annettavan arvolupauksen eli lupauksen siitä, kuinka henkilöstöpalveluyritys tuottaa heille lisäarvoa. Näin ollen työntekijälle annettavassa arvolupauksessa kulminoituvat asiakkaalle luvattu tarjooma ja verkostot eli kanavat löytää välitettäviä työntekijöitä. Jotta henkilöstöpalveluyritys voi luvata asiakkaalle alan parhaita työntekijöitä, sen pitää löytää ja houkutella alan parhaat tekijät työskentelemään sen kautta. Tähän se puolestaan tarvitsee muista henkilöstöpalveluyrityksistä eroavan keinon eli työntekijälle annettavan arvolupauksen. Seuraavassa luvussa pohditaan sekä asiakkaalle ja työntekijälle annettavien arvolupausten että muiden löydösten merkitystä henkilöstöpalveluyritysten tulevalle menestykselle ja tieteelliselle keskustelulle liiketoimintamalleista.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä henkilöstöpalveluyritysten liiketoimintamalleja käsittelevä tutkimus on osoittanut, että henkilöstöpalvelualalla toimivien yritysten liiketoimintamalleissa on löydettävissä yhtäläisyyksiä, jotka selittävät menestystä. Menestys ilmenee henkilöstöpalveluyritysten tekemissä ratkaisuissa koskien yksittäisiä liiketoimintamallin komponentteja. Lisäksi tietyt liiketoimintamallin komponentit vaikuttavat voimakkaammin yrityksen menestykseen kuin toiset. Yksittäisten komponenttien lisäksi liiketoimintamallin komponenttien keskinäinen eheys on merkittävää henkilöstöpalveluyrityksen liiketoiminnan kannalta, sillä vasta toisiaan tukevilla ratkaisuilla henkilöstöpalveluyritys pystyy sekä luomaan ja toimittamaan arvoa että ansaitsemaan itselleen voittoja tässä prosessissa. Tässä luvussa pohditaan, mitä tämän tutkimuksen tulokset kertovat tutkimuksen kohdeyrityksistä ja henkilöstöpalveluyrityksistä yleensä, henkilöstöpalvelutoimialasta ja liiketoimintamallien rakentumisesta. Tämän lisäksi pohditaan, mikä merkitys henkilöstöpalveluyritysten tämän hetkiselä menestyksellä ja sitä ajavilla liiketoimintamalleilla on henkilöstöpalveluyritysten menestymisen kannalta tulevaisuudessa. Lisäksi saatuja tuloksia verrataan aikaisempaan teoreettiseen keskusteluun ja osoitetaan, mitkä tämän tutkimuksen löydökset tukevat aikaisempaa keskustelua. Lisäksi tässä luvussa osoitetaan tämän tutkimuksen tuoma uutuusarvo keskusteluun liiketoimintamalleista, henkilöstöpalveluyritysten liiketoimintamalleista ja henkilöstöpalveluyrityksistä.

Tämä tutkimus on osoittanut, että liiketoimintamallia voidaan käyttää analyysin välineenä saavuttamaan tarkempi kuva yritysten välisistä suorituseroista myös henkilöstöpalvelualalla (McGrath 2010, 247). Liiketoimintamallin käyttäminen analyysin välineenä on mahdollistanut selkeän ja syvällisen ymmärryksen tapausyritysten toiminnasta osoittaen, kuinka henkilöstöpalveluyritykset luovat arvoa, kuinka ne toimittavat tämän arvon ja kuinka ne luovat tässä prosessissa itselleen tuottoja (Teece 2010, 172–173). Henkilöstöpalveluyritykset luovat arvoa useilla toimialoilla toimiville asiakkaille tarjoamalla mahdollisuuden ulkoistaa osan niiden ydinliiketoimintaan kuulumattomista henkilöstöhallinnon prosesseista tarjoamalla useita erilaisia palveluita, joiden avulla asiakkaat pystyvät myös muuttamaan osan kiinteistä kuluistaan muuttuviksi kuluiksi. Arvon toimittamiseen henkilöstöpalveluyritykset tarvitsevat osaavia resursseja eli omia työntekijöitä hoitamaan rekrytointeja ja asiakassuhteita, jotka usein kulmineituvat asiakkaan ja konsultin väliseen henkilösuhteeseen. Lisäksi henkilöstöpalveluyritykset tarvitsevat arvon toimittamiseen sekä toimialoihin että rekrytointiin ja myyntiin eriytyvää

organisaatiota ja verkostoja, joiden kautta henkilöstöpalveluyritykset tavoittavat potentiaalisia välitettäviä työntekijöitä, uusia henkilöstökonsultteja ja uusia asiakkaita. Henkilöstöpalveluyritysten liiketoimintamallien välisten erojen kuvailu ei ole kuitenkaan osoittautunut yhtä selkeäksi kuin aikaisemmissa tutkimuksissa, joissa on osoitettu eroja muun muassa SouthWest Airlinesin ja perinteisten lentoyhtiöiden liiketoimintamallien välillä (esim. Morris ym. 2005) tai Walmartin ja perinteisten vähittäiskauppojen liiketoimintamallien välillä (esim. Magretta 2002).

Tutkimuksen empiiriset tulokset jaettiin liiketoimintamallin osa-alueisiin ja komponentteihin ennen aineiston keräämistä luotua analyttistä teoriaviitekehystä hyödyntäen. Teoriaviitekehyksessä arvon luonnin osa-alueeseen liitettyä arvolupausa ei ole voitu tämän tutkimuksen perusteella pitää selkeästi arvon luontiin kuuluvana komponenttina. Arvolupaus näyttäytyy tässä tutkimuksena Richardsonin (2008) kuvailemana syynä, jonka vuoksi asiakas arvostaa yrityksen tarjoomaa. Ennen kaikkea arvolupaus edustaa Hwangin ja Christensenin (2008) näkemystä, jonka mukaan liiketoimintamallin eri osien on toimittava yhteen siten, että palvelukonseptin arvolupaus voidaan lunastaa. Näin ollen arvolupaus ja sen lunastaminen on keskeistä liiketoimintamallissa. Tämä tutkimus osoitti, että tapausyritysten arvolupaukset eivät poikkea voimakkaasti toisistaan, eikä niiden luonnilla yksistään erottauduta kilpailijoista tai tuoteta enemmän asiakasarvoa. Sen sijaan arvolupaus näyttää sijaitsevan henkilöstöpalveluyritysten liiketoimintamallin keskiössä, ja kaikki muut mallin komponentit tukevat sen lunastamista. Arvolupauksen tukemisen lisäksi komponenttien tulee toimia saumattomasti yhteen, jotta arvolupaus saadaan lunastettua. Arvolupausa voidaankin pitää linkkinä arvon luonnin ja toimittamisen välillä, johon henkilöstöpalveluyrityksen liiketoiminta kulminoituu.

Aikaisempaa teoreettista keskustelua tukevaksi löydökseksi on osoittautunut liiketoimintamallin komponenttien yhteisvaikutuksen merkitys yrityksen toimintaan. Tämäkin tutkimus, kuten Morrisin ym. (2005), Hedmanin ja Kallingin (2003), Johnsonin ym. (2008) sekä Hwangin ja Christensenin (2008) tutkimukset ovat osoittaneet, että liiketoimintamallin komponenttien yhteistyön tulee olla saumatonta koko mallin toiminnan ja kilpailuedun luomisen saavuttamiseksi. Tämä tutkimus näytti toteen, että esimerkiksi asiakkaiden palvelemisella useammalla toimialalla ei saavuteta kilpailuetua, elleivät henkilöstöpalveluyrityksessä asiakkaita palvelevat ja välitettäviä työntekijöitä rekrytoivat henkilöstökonsultit ole toimialojen parhaita asiantuntijoita, ellei heitä pystytä houkuttelemaan töihin henkilöstöpalveluyritykseen ja ellei henkilöstöpalveluyrityk-

sen organisaatorakenne edesautta heitä erikoistumaan toimialoihinsa. Vasta tällaisella kokonaisuudella voidaan luoda eheä liiketoimintamalli, jonka keskiöön muodostuu asiakkaalle annettava arvolupaus alan laadukkaimpien henkilöstöpalveluiden toteuttamisesta parhaan toimialaosuamisen kautta. Baden-Fullerin ja Morganin (2010) näkemystä tukien yksittäisillä komponenteilla ei näytä olevan itsessään arvoa kilpailuedun luomisessa, vaan niiden arvo realisoituu vasta yrityksen tuodessa useampia komponentteja yhteen luomaan ja toimittamaan lisäarvoa sen asiakkaalle.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat tuoneet esiin mielenkiintoisen uuden kontribuution liiketoimintamallikeskusteluun henkilöstöpalveluyritysten näkökulmasta, eli työntekijöille annettavan arvolupauksen. Koska henkilöstöpalveluyritysten lopputuotteet eivät pohjautu arvoketjuihin ja arvoketjuissa jalostettaviin fyysisiin tuotantotekijöihin, eivätkä toisaalta ole luonteeltaan aineettomia, tyhjistä luotavia palveluita, henkilöstöpalveluyritys joutuu kilpailemaan omista tuotantotekijöistään eli välitettävistä työntekijöistä. Näin ollen henkilöstöpalveluyrityksen toimintaedellytysten kannalta kriittiseksi muodostuu välitettävien työntekijöiden houkutteleminen yritykseen. Löydöksessä työntekijöille luotavasta arvolupauksesta on merkkejä Shin ja Manningin (2009) esittämästä ajatuksesta siitä, että yrityksen tulee luoda arvolupaus koko arvoverkostolle, jotta se pystyy toimittamaan asiakkaalle antamansa arvolupauksen. Arvoverkostolla Shi ja Manning tosin viittaavat ensisijaisesti yrityksen toimittajiin. Vaikka työntekijöille annettavan arvolupauksen erilaistamisella ei tässä tutkimuksessa löydetty olevan voimakasta yhteyttä henkilöstöpalveluyrityksen menestymiseen, tulevaisuuden markkinatilanteessa sille voidaan nähdä muodostuvan suurempi merkitys. Jos kilpailu osaavasta työvoimasta Suomessa kiristyy, henkilöstöpalveluyritysten rooli työvoiman välittäjänä kasvaa ja uusi työnhakijasukupolvi valitsiee työnantajansa omien ja työnantajan arvojen yhteensopivuuden sekä henkilöstöpalveluyritysten maineen perusteella, uusien, houkuttelevien ja muista toimijoista erottuvien työntekijöille suunnattujen arvolupausten rakentaminen ja lunastaminen saattaa tulla kriittiseksi tekijäksi henkilöstöpalveluyritysten menestymiselle. Tähän näkökulmaan palataan tuonnempana henkilöstöpalveluyritysten tulevaisuuden näkymiä laajemmin käsittelevissä kappaleissa.

Lisäksi tämä tutkimus on osoittanut, että suurempien henkilöstöpalveluyritysten liiketoimintamalleissa ja niiden komponenteissa on samankaltaisuuksia, jota aikaisempi tutkimus ei ole tuonut esiin. Suurimmat henkilöstöpalveluyritykset toimivat luvussa 6.2 esitetyn mallin mukaisesti. Näin ollen voidaan ajatella, että tietynlaista liiketoimintamallin reseptiä noudattava yritys voi saavuttaa tietyn määrän liikevaihtoa, tai on ainakin

saavuttanut tähän mennessä toimimalla tietyllä tavalla. Tämän voidaan nähdä olevan luonnollinen tulos pohdittaessa henkilöstöpalveluyritysten toimintaa, sillä mitä useammalla asiakkaan toimialalla yritys toimii ja mitä eriytyneempi sen sisäinen rakenne on, sitä laajempaa liikevaihtoa se voi saavuttaa tavoittamalla useampia asiakkaita ja toimimalla tehokkaammin ja laadukkaammin sen resurssien keskittyessä määrättyihin työtehtäviin. Sen sijaan tämä tutkimus ei tukenut Chesbroughin (2007), Teece'n (2010) tai Shaferin ym. (2005) keskeistä näkemystä siitä, että kilpailijoista eroavien, ainutlaatuisien strategisten lähestymistapojen luominen liiketoimintamallin komponentteihin johtaisi kilpailuetuun, sillä kaikki tutkitut menestyneet henkilöstöpalveluyritykset toimivat hyvin samankaltaisen liiketoimintamallin kautta. Näin ollen useimmista toimijoista eroavia menestystarinoita, joissa yrityksen toimintalogiikka on huomattavan erilainen kuin muilla, ei ole havaittavissa henkilöstöpalvelualalla. Toisaalta saattaa olla liian aikaista etsiä tällaisia menestyskehityskulkuja tältä alalta tilanteessa, jossa suurtenkin henkilöstöpalveluyritysten liikevaihdot ja markkinaosuudet saattavat vaihdella vuosittain useita prosenttiyksikköjä. Näin ollen voi olla vielä vaikea todeta, kenelle on syntynyt alalla kestävä kilpailuetu. Sen sijaan voitaneen puhua tämän hetkisen kilpailuedun ja menestymisen syntymisestä. Kun verrataan henkilöstöpalveluliiketoimintaa esimerkiksi lentoliiketoimintaan tai vähittäiskauppaan Suomessa, sitä voidaan pitää suhteellisen nuorena ja vakiintumattomana toimialana. Sekä lentoliikenteessä että vähittäiskaupassa toimittiin vuosikymmeniä saman kaavan mukaisesti ennen kuin alalle tuli ensimmäinen yritys, joka mullisti alan vakiintuneen toimintatavan ja saavutti menestystä muista eroavalla liiketoimintamallilla. Tämänkaltaisia Schumpeterin innovaatioita, jotka tekisivät liiketoimintamalleista toisistaan voimakkaammin eroavia tai osasta malleista vanhentuneita, ei ole vielä nähty henkilöstöpalvelualalla. Henkilöstöpalveluiden käytön vakiintumattomuuden johdosta uusia asiakasyrityksiä riittää kaikille alan toimijoille, jolloin suuria irtiottoja perinteisestä toimintatavasta ei ole vielä nähty tarpeelliseksi, koska kilpailuetua on pystytty luomaan perinteiselläkin toimintatavalla.

Kun analysoidaan tämän tutkimuksen tapausyritysten strategian ja liiketoimintamallin suhdetta, voimme pohtia, millaisena strategia näyttäytyy henkilöstöpalveluyritysten toiminnassa. Osterwalder ja Pigneur (2002), Shafer ym. (2005) sekä Casadesus-Masanell ja Ricart (2010) näkevät liiketoimintamallin olevan heijastus yrityksen valitsemasta strategiasta. Myös henkilöstöpalveluyritysten liiketoimintamallien voidaan nähdä heijastavan niiden strategiaa, sillä niissä kiteytyvät kaikki päätökset, jotka ne ovat tehneet koskien omaa liiketoimintaansa ja sen harjoittamista. Näin ollen henkilöstöpal-

veluyritysten strategiaa voidaan pitää johtajien liiketoimintamallin komponentteja koskevinä päätöksinä, joilla yritys on pyrkinyt saavuttamaan kilpailuetua. Kaikki tapausyritykset ovat tehneet päätöksen toimia vain tietyillä toimialoilla ja jättäytyä tietoisesti pois toisilta toimialoilta sekä tarjota vain tiettyjä henkilöstöpalveluita ja olla tarjoamatta toisia. Sen sijaan useassa henkilöstöpalveluyrityksen liiketoimintamallin komponentissa on huomattavissa, kuinka niiden nykyinen sisältö on syntynyt enemmänkin historiallisen kehityskulun ja voimakkaan kasvun lopputulemana kuin yhtenä hetkenä tehdyn strategisen päätöksen seurauksena, jota olisi toteutettu tarkasti pidemmän aikaa. Näin ollen henkilöstöpalveluyritysten strategiat eivät näytä tukevan Shaferin ym. (2008) ajatusta strategiasta yrityksen tulevaisuuden suunnitelmana, sillä useat suunnitelmat näyttävät syntyneen yksittäisen, uudella toimialalla tai palvelukategoriassa tapahtuneen yksittäisen, kokeilunomaisen projektin kautta, jolloin kokeilun hetkellä ei ole välttämättä edes huomioitu sen merkitystä liiketoimintamallin muille komponenteille tai niille aiheutuvia muutospaineita. Sen sijaan henkilöstöpalveluyritysten strategioissa on huomattavissa enemmän piirteitä Mintzbergin (1994) esittämästä ajatuksesta kehkeytyvän ja aiotun strategian suhteesta.

Mintzbergin (1994) keskeinen väite on, että yrityksen realisoitunut strategia syntyy tarkoituksellisen strategian ja kehkeytyvän strategian seurauksena, sillä liiketoiminta ja sitä ympäröivä kilpailuympäristö vaativat sekä ennalta ajattelemista ja suunnitelmien tekoa että toiminnan sopeuttamista päämäärään kulkemisen varrella. Näin ollen tämä strategia-ajattelu yhdistää ajatuksen sekä tulevaisuuden ennustamisesta että tarpeesta reagoida odottamattomiin tapahtumiin. Päämäärä kohti kulkeminen ei välttämättä tapahdu yhdellä suurella harppauksella vaan yksittäisillä kokeilevilla toimilla, joiden tulosten perusteella ennakkosuunnitelmaa voidaan vielä muuttaa. Menestyvien henkilöstöpalveluyritysten liiketoimintamalleissa on piirteitä tällaisesta strategisesta kehityksestä. Kun henkilöstöpalveluyritys on saavuttanut tietyn koon, sen liiketoimintamallin komponentit ovat alkaneet muokkautua automaattisesti tietynkaltaisiksi. Kun henkilöstöpalveluyrityksellä on tietty määrä asiakkaita ja liikevaihtoa, sille alkaa kerääntyä toimialoihin erikoistuneita resursseja, jotka voidaan organisaation suuren koon vuoksi jakaa vaivattomammin toimialoihin erikoistuneisiin tiimeihin sekä myynti- ja rekrytointifunktioihin. Näiden liiketoimintamallin komponenttien kohdalla voidaan puhua strategiasta valinnasta, mutta näyttää kuitenkin siltä, että strateginen päätös on saatettu tehdä vasta siinä vaiheessa, kun kehityskulku on jo itse alkanut ajaa tällaista strategista suun-

taa ja johtajien myöhemmillä tietoisilla päätöksillä on vain haluttu vahvistaa kyseisen mallin mukaista toimintaa.

Aiotun ja kehkeytyvän strategian suhde näyttäytyy erilaisena liiketoimintamallin eri komponenteissa. Kehkeytyvän strategian asema näyttää olevan vahvempi sekä arvon toimittamisen että taloudellisen logiikan osa-alueilla, kun taas arvon luontia koskevat päätökset voidaan nähdä jossain määrin selkeämmin aiotun strategian lopputulemina. Tarkasteltaessa arvon toimittamisen osa-alueita huomataan, että henkilöstöpalveluyritykseen alkaa kertyä toimialoihin erikoistuneita konsultteja, kun sen koko on ensin mahdollistanut toimialoihin erikoistuneen organisaatorakenteen. Näin ollen kasvun myötä henkilöstöpalveluyrityksellä on enemmän mahdollisuuksia valita työntekijöitä ja heidän toimialaosaamisensa syvyyttä. Myös myynnin ja rekrytoinnin eriyttäminen tulee helpommaksi yrityksen kasvun myötä, jolloin yritykseen saattaa hakeutua myös enemmän näiden funktioiden ammattilaisia, kun myyjä saa keskittyä pelkästään myynnin tehtäviin tai rekrytointiasiantuntija rekrytointiin. Kasvun myötä henkilöstöpalveluyritys saattaa saavuttaa myös enemmän näkyvyyttä verkostoissa potentiaalisten asiakkaiden, välitettävien työntekijöiden ja omien työntekijöiden keskuudessa. Tämä voi edesauttaa sen tarjooman laadun paranemista. Taloudellisen logiikan puolella suuruus tuo mukanaan tarvetta kalliimmille järjestelmäinnovaatioille, joiden kattaminen vaatii suurempaa liikevaihtoa. Arvon luonnin osa-alueella tehdyt strategiset päätökset sen sijaan näyttävät syntyneen, ainakin osittain, aiottujen strategisten päätösten seurauksena. Eri henkilöstöpalveluyritykset haluavat palvella tietyn kokoisia asiakkaita ja jokaisella henkilöstöpalveluyrityksellä on selkeä fokus, millä toimialoilla niiden kannattaa olla mukana ja millä ei. Lisäksi henkilöstöpalveluyritykset ovat valinneet tarjoomansa niiden liikeideaa ja mielikuvaa oman henkilöstöpalveluyrityksensä identiteetistä vahvistavia palveluita. Tällaiset päätökset näyttävät olevan jokaisen henkilöstöpalveluyrityksen kohdalla pidemmällä aikavälillä harkittuja, joita noudatetaan päivittäisessä toiminnassa sen sijaan, että ne olisivat kehkeytyneet itsestään ilman tietoista suunnittelua ja päätöksentekoa. Toisaalta arvon luonnin osa-alueellakin voidaan nähdä historiallisen kehityksen tuomaa suuntaa, kun useimmiten yhdeltä toimialalta ja yhdestä palvelusta lähtenyt henkilöstöpalveluyrityksen toiminta on alkanut laajeta sen huomattaessa, että samalla konseptilla se pystyisi toimimaan useammalla toimialalla ja useammassa palvelukategoriassa.

Sen sijaan arvolupauksen kohdalla henkilöstöpalveluyritysten strategian muodostuminen ei ole samanlainen kaikkien henkilöstöpalveluyritysten kohdalla. Henkilöstöpalveluyrityksistä osan arvolupaus näyttää olevan suunniteltu toiminnan alussa ja sitä on

toteutettu määrätietoisesti koko yrityksen toiminnan ajan, kun taas osalla arvolupaus on syntynyt toiminnan muotoutumisen myötä pidemmällä aikavälillä. Jälkimmäisiä arvolupauksia voidaan pitää siihen asti tapahtuneen toiminnan kulminoitumisena sanoiksi muotoiltuna. Mielenkiintoisen yksityiskohdan arvolupauksen strategisen luonteen tarkasteluun tuo se, että pienemmät henkilöstöpalveluyritykset näyttävät toimivan ensimmäisen toimintamallin mukaisesti ja suuret jälkimmäisen. Kun StudentWork Sharperin ja Enjoyn arvolupauksen ja koko toiminnan lähtökohtana on aina ollut erottautua muista toimijoista tarjoaman laadulla, näissä tapauksissa välittämällä motivoituneita opiskelijoita ja houkuttelemalla ravintola-alan parhaita työntekijöitä luomalla heille oma arvolupaus, suurimpien henkilöstöpalveluyritysten arvolupaukset ovat rakentuneet vasta ajan myötä. Eilakaislan arvolupaus perustuu ajan myötä saavutetulle alan parhaalle brändille, Opteamin arvolupaus työelämän uudistajasta on muotoiltu vasta viime vuosina luotaessa kilpailijoista eroavaa identiteettiä ja Baronan toimialoihin erikoistunutta asiantuntijamielikuvaa ei ole voitu luoda ennen kuin organisaatorakenne ja useammalla toimialoilla toimiminen on alkanut. Erottuvien arvolupausten muotoileminen onkin saattanut alkaa korostua vasta lähestyttäessä 2010-lukua, kun henkilöstöpalvelualan yritysten määrä oli alkanut kasvaa voimakkaasti ja muiden toimijoiden joukosta esiin pääseminen niin asiakkaiden kuin työntekijöidenkin silmissä on tullut entistä tärkeämmäksi kilpailuedun saavuttamisen kannalta. Kun henkilöstöpalveluyritykset ovat huumanneet omaavansa ne muista toimijoista erottavia tekijöitä, niiden on saattanut olla helpompi nostaa tällainen asia selkeästi muotoilluksi arvolupaukseksi kuin lähteä luomaan arvolupaus tyhjästä ja rakentaa sen ympärille kokonaan uusi liiketoimintamalli. Tätä näkemystä tukee Hwangin ja Christensenin (2008) ajatus arvolupauksen luonteesta. Vaikka arvolupauksen tulisi olla yrityksen toiminnan lähtöpiste, ajan myötä liiketoimintamalli alkaa itse määrittää arvolupaukset, jotka yritys pystyy toimittamaan. Näin ollen uusien arvolupausten luonti on vaikeaa, kun arvolupauksen ympärille rakennettu liiketoimintamalli tukee vain yhdenlaisen arvolupauksen lunastamista.

Edellä esitettyjä näkemyksiä henkilöstöpalveluyritysten strategiasta voidaan pitää ennen kaikkea tämän tutkimuksen aineistosta kumpuavina asioina, joita ei kuitenkaan voida todentaa tämän tutkimuksen perusteella. Tämä johtuu tutkimuksen aineistosta, joka on poikkileikkaus tapausyritysten liiketoiminnasta vuonna 2011. Vahvemman näytön saaminen näille näkemyksille vaatisi tapausyritysten liiketoimintamallien seuraamista pidemmällä aikavälillä, jolloin suunnitellun ja kehkeytyvän strategian suhteesta voitaisiin saada tarkempaa tietoa. Strategian suunnitelmallisuuden ja kehkeytymisen

sijaan voidaan pohtia tämän tutkimusten tulosten antamaa tukea Tikkasen ym. (2005) näkemykselle siitä, että strategian tehtävänä on toimia kokonaisvaltaisena mallina yrityksen aikomuksista ja toiminnasta sitoa liiketoimintamallin komponentit yhteen. Kaikkien tutkittujen henkilöstöpalveluyritysten liiketoimintamallin komponentit näyttävät tukevan toisiaan ja toimivan saumattomasti yhteen. On kuitenkin vaikea arvioida, kuinka paljon henkilöstöpalveluyritykset ovat kiinnittäneet etukäteen huomiota komponenttien välisiin vaikutussuhteisiin ja kuinka moni vaikutussuhde on syntynyt ajan myötä tapausyrityksen huomaamatta. Näin ollen strategiaa voidaan pitää liiketoimintamallin kokonaisuuden hallintana, mutta kokonaisuuden tietoiselle suunnittelulle ei voida tämän tutkimuksen tulosten perusteella antaa tukea tulosten poikkileikkausluonteen vuoksi.

Tämän tutkimuksen liiketoimintamallikeskusteluun tuoman kontribuution lisäksi voimme vielä esittää kaksi kysymystä liittyen tämän tutkimuksen tuomaan tietoon henkilöstöpalveluyrityksistä: Mikä on se tekijä, joka selittää henkilöstöpalveluyritysten menestymisen tällä hetkellä? Entä voidaanko nykyisillä malleilla ja toimintatavoilla menestyä tulevaisuudessa, vai tulee tulevaisuus vaatimaan erilaisia liiketoimintamalleja?

Suurimman osan henkilöstöpalveluyritysten liikevaihdosta muodostava henkilöstövuokraus on pienikatteista, mutta suurta liikevaihtoa muodostavaa toimintaa. Näin ollen menestyneimmillä henkilöstöpalveluyrityksillä on tällä hetkellä eniten asiakastoimeksiantoja, jotka tuottavat niille liikevaihtoa ollen samanaikaisesti kannattavia. Näin ollen mitä useammalla toimialalla henkilöstöpalveluyritys toimii ja mitä korkeampia katteet ovat kyseisellä toimialalla verrattuna asiakkaan tarpeiden täyttämiseen käytettyihin panoksiin, sitä enemmän se saavuttaa tulovirtoja. Toimialoilla, kuten toimisto ja IT, asiakkaan henkilöstövuokraustarve saattaa olla yhtenäinen pidempi jakso, jolloin suurin osa henkilöstöpalveluyrityksen työstä tapahtuu toimeksiannon alussa sen etsiessä asiakkaan profiiliin sopivaa tekijää. Tämän jälkeen työntekijä on sijoitettuna asiakasyritykseen usein täysiaikaisesti, jolloin henkilöstövuokraus tuottaa henkilöstöpalveluyritykselle tasaista tulovirtaa ilman päivittäistä, yksittäisten vuorojen täyttämiseen kuluvaan aikaa. Sen sijaan esimerkiksi sosiaali- ja terveystieteiden sekä ravintola-alalla asiakkaan henkilöstövuokraustarpeet vaihtelevat päivittäin, jolloin merkittävä osa henkilöstöpalveluyrityksen toiminnasta menee lisäarvon luomiseen asiakkaalle päivä kerrallaan.

Vaikka tämä tutkimus ei osoittanut asiakkaan koon vaikuttavan merkittävästi henkilöstöpalveluyrityksen menestymiseen, voidaan kuitenkin pohtia, kuinka suuria ta-

pausyritysten asiakkaat ovat ja mikä merkitys henkilöstöpalveluyrityksen koolla on niiden palvelemisessa. Henkilöstöpalveluyritykset ovat huomanneet trendin, jossa suuret pörssiyritykset ja osuuskunnat ovat keskittämässä henkilöstöpalvelutarpeitaan yhä harvemmalle toimijalle. Näiden yritysten kilpailuttaessa vuosisopimuksia tarjouskilpailuun osallistumispyyntöä ei esitetä 400–500 henkilöstöpalveluyritykselle, vaan tarjouskehys luodaan usein sellaiseksi, etteivät pienimmät toimijat pysty täyttämään niissä esitettyjä kriteerejä. Näin ollen voidaan ajatella, että henkilöstöpalveluyrityksen halulla palvella tietyn kokoisia asiakkaita ei ole merkitystä sen menestymiseen, vaan tänä päivänä, kun suuret asiakkaat etsivät muutamaa kumppania, jo valmiiksi suuret henkilöstöpalveluyritykset ovat vahvassa asemassa ennen kaikkea niiden mittavien resurssien ja useampien asiakkaan toimialojen toiminnan ansiosta.

Asiakkuuksien keskittymisen ja useamman toimialan strategian lisäksi menestystä voivat selittää henkilöstöpalveluyrityksen resurssit ja asiakassuhteiden kulminoituminen yhteishenkilöiden väliseen kanssakäymiseen. Voimmekin pohtia, ovatko ne henkilöstöpalveluyritykset vahvoissa kilpailuasemissa, joiden asiakkailla on nimetyt henkilöstökonsultit, jotka hoitavat heidän tarpeitaan henkilökohtaisesti ilman kasvottomia välittäjiä. Näin ollen henkilöstöpalveluyritykset, joissa esimerkiksi vuokraustoimeksiantojen täyttäminen hoidetaan yhdestä keskuksesta käsin ja joissa vuorojen täyttäjät eivät tunne asiakasta tai työntekijöitä henkilökohtaisesti, saattavat kärsiä tästä strategiasta.

Koska arvolupaus ja sen erilaistaminen eivät näytä selittävän henkilöstöpalveluyritysten tämän hetkistä menestymistä, yhä tärkeämmäksi tekijäksi voidaan nähdä arvolupauksen lunastaminen. Lupauksella alan parhaiden työntekijöiden välittämisestä ei saavuteta pidemmällä aikavälillä menestymistä, jos alan parhaat työntekijät eivät kulkeudu henkilöstöpalveluyrityksestä asiakasyritykseen päivittäisessä toiminnassa. Toisaalta arvolupauksen onnistuneella lunastamisella asiakassuhteen alkuvaiheessa voidaan nähdä olevan kriittinen merkitys henkilöstöpalveluyritykselle, sillä hyvin lunastettu arvolupaus saattaa johtaa asiakassuhteeseen, jossa henkilöstöpalveluyritys pääsee asiakkaan ainoaksi henkilöstöpalvelutoimittajakumppaniksi. Tulevaisuudessa muista toimijoista erottuvan arvolupauksen luominen voi tulla tärkeäksi henkilöstöpalveluyritysten toiminnan kannalta, jotta erottautuminen sadoista toimijoista on mahdollista. Toisaalta tuottamalla nykyisille asiakkaille mittavaa, muita toimijoita enemmän lisäarvoa, ainakin suurimmat henkilöstöpalveluyritykset voivat menestyä tulevaisuudessakin ilman muista toimijoista radikaalisti eroavaa arvolupausta. Tällaisessa tapauksessa henkilöstöpalveluyritykset ovat jo onnistuneet lukitsemaan itsensä useisiin asiakkaisiin, jotka eivät ole enää haluk-

kaita kilpailuttamaan sopimuksia vuositasolla. Lisäksi nämä henkilöstöpalveluyritykset onnistuvat luomaan itsestään riittävän voimakkaan mielikuvan potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa, jolloin suuret asiakkaat hakeutuvat automaattisesti jo nyt menestyneiden henkilöstöpalveluyritysten luokse henkilöstöpalvelutarpeissaan.

Asiakkaalle annettavan arvolupauksen sijaan tulevaisuudessa merkittävämmän aseman saattaa saavuttaa välitettävälle työntekijöille annettava arvolupaus. Henkilöstöpalveluyritysten välittämien palveluiden luonteen vuoksi välitettäviin työntekijöihin kerran sitoutunut asiakasyritys saattaa olla haluton vaihtamaan henkilöstöpalveluyrityskumppaniaan, koska samalla se usein menettäisi välitettävät työntekijät. Näin ollen se, kuinka arvokkaita välitettävät työntekijät ovat asiakkaiden silmissä ja kuinka pitkäkestoisesti ne ovat sitoutuneet tiettyyn henkilöstöpalveluyritykseen, saattaa muodostua kriittiseksi menestystekijäksi. Välitettävien työntekijöiden henkilökohtainen suhde henkilöstöpalveluyritykseen ja sen henkilökuntaan asiakkaan lisäksi saattaa tällöin olla merkittävä tekijä henkilöstöpalveluyrityksen menestymisen kannalta. Jos työntekijä tuntee, että hänestä välitetään henkilöstöpalveluyrityksessä, että häntä pidetään työntekijänä välitettävän työvoiman sijaan ja että henkilöstökonsultit ovat aidosti kiinnostuneita löytämään hänelle sopivia asiakasyrityksiä ja pidempiaikaisempiakin työsuhteita, tämä saattaa toimia menestyksen ajurina henkilöstöpalveluyrityksille. Tällöin niistä on mahdollisuus muodostua vuokratyöryhtymien sijaan työntekijöiden tarpeiden mukaan räätälöityjen työpaikkojen välittäjäyrityksiä, jotka välittävät välittämistään työntekijöistä. Toisaalta työntekijöiden sitoutuminen tiettyyn henkilöstöpalveluyritykseen saattaa olla vähenevässä, mitä enemmän suuret asiakkaat käyttävät omaa voimaansa työntarjoajana suurissa vuosisopimuksissa. Tällöin toimittajayrityksen vaihto sopimuskauden jälkeen ei aina merkitse työntekijöiden vaihtoa, jos asiakasyritys pystyy neuvotteluvoimallaan siirtämään työntekijät toisesta henkilöstöpalveluyrityksestä toiselle.

Jo olemassa olevien välitettävien työntekijöiden lisäksi kriittiseksi tekijäksi saattaa muodostua uusien työntekijöiden houkuttelu henkilöstöpalveluyritykseen. Tässä autta-
nee näkyvyys ja työntekijöiden verkostojen kautta leviävä viesti muista eroavasta henkilöstöpalveluyrityksestä, joka on muita toimijoita parempi työnantaja. Lisäksi suuri koko saattaa edesauttaa työntekijöiden houkuttelussa avoinna olevien toimeksiantojen suuren määrän vuoksi. Vaikka henkilöstöpalveluyrityksen ensimmäinen asiakas ei olisi kiinnostunut välitettävästä työntekijästä, työntekijälle voidaan tarjota mahdollisuutta työllistyä useisiin muihin asiakasyrityksiin. Sen lisäksi, että nykyisiä työntekijäryhmiä houkuttellaan henkilöstöpalveluyritykseen, yritykset tulevat tulevina vuosina tarvitsemaan

myös uusia kohderyhmiä välitettäväkseen. Tähän haasteeseen osa henkilöstöpalveluyrityksistä on jo alkanut vastata kansainvälisellä rekrytoinnilla tai etsimällä uusia työntekijäryhmiä, kuten eläkeläisiä. Tällaisten erilaisten ratkaisujen löytäminen työvoimapulaan saattaa tulla yhä tärkeämmäksi tekijäksi henkilöstöpalveluyritysten menestymisen kannalta tulevaisuudessa, jolloin yhä harvempi henkilöstöpalvelutoimeksianto enää ratkeaa hinnan perusteella vaan sillä, millä yrityksellä on aito kyky välittää riittävästi työntekijöitä.

Kuten aikaisemmin on todettu, suuruudella saattaa olla suuri merkitys henkilöstöpalveluyrityksen nykyisessä asemassa ja sen valmiuksissa kohdata tulevaisuuden kilpailutilanne. Tämä saattaa näkyä ennen kaikkea asiakkaiden kyllästymisessä uusien henkilöstöpalveluyritysten syntymiseen ja niiltä tuleviin yhteydenottoihin. Tällöin ne henkilöstöpalveluyritykset, joilla on merkittävä määrä olemassa olevia asiakassuhteita sekä ne, joiden näkyvyys saa asiakkaan harkitsemaan automaattisesti heitä henkilöstöpalvelukumppaniksi, saattavat omata merkittävän edun tulevassa kilpailutilanteessa, kun yhä useampi asiakas kokee henkilöstöpalveluyritysten yhteydenotot puhelinmyynnin kaltaisena häiritsevänä toimintana. Toiseksi asiakkaiden halu keskittää toimeksiantoja muutamalle henkilöstöpalvelukumppanille saattaa synnyttää itseään ruokkivan kierteen, jossa suurista henkilöstöpalveluyrityksistä tulee entistä suurempia. Jos kaikki suuret Suomessa toimivat yritykset alkavat käyttää keskitetysti valtakunnallisesti vain yhtä tai kahden henkilöstöpalveluyritystä kaikilla toimialoillaan, volyymit tulevat keskittymään vain muutamille henkilöstöpalveluyrityksille. Tällöin näille keskittyy enemmän työntekijöitä, mikä tekee pienempien henkilöstöpalveluyritysten osallistumisen suuren mittakaavan tarjouskilpailuihin yhä vaikeammaksi. Tällöin pienemmille toimijoille henkilöstövuokrauksen rinnalla ratkaisevaksi nousee muiden palveluiden myynti, joiden katteet ovat korkeammat kuin henkilöstövuokrauksessa. Tällaisten palveluiden ostamisessa keskittyminen suuriin toimijoihin ei liene yhtä selvää kuin mitä se voi olla henkilöstövuokrauksessa.

Henkilöstöpalvelualan kehitys on mielenkiintoisessa vaiheessa, jossa pitkän aikavälin menestyjiä ei välttämättä voida vielä nimetä nykyisen menestymisen perusteella. Kun ala 15–20 vuotta sitten koostui vain muutamista toimijoista, tällä hetkellä toimijoiden määrä on niin suuri, että asiakkaalla on mahdollisuus valita eri henkilöstöpalvelukumppani vuoden jokaiselle päivälle. Koska henkilöstöpalvelualalla näyttää vallitsevan asiakkaan markkinat, pienikin ero useamman hyvän toimittajan hintojen välillä saattaa vaikuttaa voimakkaasti asiakkaan ostopäätökseen. On mielenkiintoista pohtia, tuleeko

asetelma muuttumaan alan kehityksen myötä. Voiko henkilöstöpalveluiden keskittämisen ja työvoimapulan myötä nousta uusi trendi, jossa asiakkaat alkavat arvostaa pidemmän aikavälin toimitusvarmuutta tai muita laadullisia näkökohtia halvan ja nopean palvelun sijaan? Voiko tulevaisuus johtaa tilanteeseen, jossa suuri osa pienemmistä henkilöstöpalveluyrityksistä karsiutuu markkinoilta kannattavuusongelmien ja vuokratyön tasavertaistamista tavalliseen työhön ajavan lainsäädännön voimistumisen myötä? Siirytäänkö tällöin asiakkaan markkinoista tasapainoisempaan tilaan, jonka myötä pidemmän aikavälin menestyjät vasta paljastuvat ja voimme alkaa puhua kestävästä kilpailuedusta? Yhtenä vaihtoehtona voidaan nähdä myös uudenlaisten henkilöstöpalveluyritysten syntyminen, jotka muuttavat alan toimintalogiikkaa ja täyttävät asiakastarpeet uusilla tavoilla vielä paremmin tai tehokkaammin kuin mihin nykyisten henkilöstöpalveluyritysten liiketoimintamallit pystyvät.

Tässä luvussa käsitellyt asiat ovat osoittaneet tämän tutkimuksen tuoman uudenlaisen näkökulman henkilöstöpalveluyritysten liiketoimintaan ja liiketoimintamalleihin, joita ei ole aikaisemmin tutkittu eikä vertailtu keskenään. Henkilöstöpalveluyritysten liiketoimintamallin tiivistäviä viitekehyksiä voidaan jatkossa hyödyntää tarkasteltaessa muita henkilöstöpalveluyrityksiä tai tehtäessä laajempaa analyysia useamman henkilöstöpalveluyritysten liiketoiminnasta käyttämällä kvantitatiivista tutkimusotetta. Lisäksi tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää analysoitaessa muiden palveluyritysten liiketoimintaa ja liiketoimintamalleja. Vaikka tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää kaikkeen palveluliiketoimintaan, resurssien ja arvolupauksen merkitys saattaa olla suuri useammalla palvelusektorilla. Tämä voi johtua tarjoaman aineettomasta luonteesta, jolloin siitä luotava mielikuva ja sen lunastaminen sitä toteuttavien henkilöiden kautta ovat avainasemassa yrityksen menestymisen kannalta.

Henkilöstöpalveluyrityksiä koskevissa jatkotutkimuksissa yritysten liiketoimintaa voidaan tarkastella analysoimalla useampaa yritystä ja vertaamalla alan kymmenen suurimman toimijan liiketoimintamalleja useaan kymmeneen pienempään toimijaan. Tällöin pystyttäisiin osoittamaan, ovatko tietyt menestystekijät yleistettävissä kaikkien alan suurimpien toimijoiden liiketoimintamalleihin. Pidemmän aikavälin strategian ja henkilöstöpalveluyrityksen kehityskulun merkitys sen nykyiselle menestymiselle jää myös avoimeksi tämän tutkimuksen pohjalta. Tätä aihetta voitaisiin tarkastella tekemällä pitkittäistutkimus henkilöstöpalveluyritysten kehittymisestä, jolla voitaisiin mahdollisesti osoittaa, mikä merkitys henkilöstöpalveluyrityksen perustamislähtökohdilla ja sen matkan varrella muodostamilla strategioilla on nykyiseen markkina-asemaan ja menestymi-

seen. Jatkotutkimuksessa voisi tarkastella myös palveluyritysten liiketoimintamalleja laajemmin ja pohtia, ovatko henkilöstöpalveluyritysten liiketoimintamalleissa tärkeiksi osoittautuneet komponentit yhtä tärkeitä myös muilla palvelualoilla toimiville yrityksille, ja onko muilla palvelualoilla löydettävissä yhteisiä menestystekijöitä. Sillä kuten Malone ym. (2006) toteavat, ilman tutkimuksia emme voi tietää, kuinka yleisiä tietyt liiketoimintamallit ovat ja johtavatko toiset mallit parempaan taloudelliseen lopputulokseen kuin toiset. Mutta kuten Shafer ym. (2005, 206) osoittavat, vaikka yleisiä menestysmalleja ei olisikaan luotavissa, voimme pitää selvänä sitä, että yritysten menestyminen on riippuvainen niiden kyvystä luoda ja lukita arvoa, jotka tiivistyvät sen liiketoimintamallissa.

LÄHTEET

- Afuah, A. – Tucci, C.L. (2001) *Internet Business Models and Strategies: Text and Cases*. McGraw-Hill, Boston.
- Alt, R. – Zimmerman, H. (2001) Introduction to Special Section – Business Models. *Electronic Market*, Vol. 11(1), 3–9.
- Amit, Raphael – Schomaker, Paul J. H. (1993) Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, Vol. 14(1), 33–46.
- Amit, Raphael – Zott, Christoph (2001) Value Creation in e-Business. *Strategic Management Journal*, Vol. 22, 493–520.
- Applegate, L.M. (2000) E-Business Models: Making Sense of the Internet Business Landscape. Teoksessa: *Information Technology and the Future Enterprise: New Models for Manager*, toim. Dickson, G – DeSanctis, G., 49–101. Prentice Hall, N.J.
- Baden-Fuller, Charles – Morgan, Mary S. (2010) Business Models as Models. *Long Range Planning*, Vol. 43(2–3), 156–171.
- Barona - työtä, tekijöitä ja ratkaisuja (2012). <<http://www.barona.fi/yrityksille/baronayrityksena>>, haettu 5.6.2012.
- Barney, Jay (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17(1), 99–120.
- Barney, Jay B. (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed. Reading Mass., Addison-Weslev.
- Bronstein, A. S. (1991) Temporary Work in Western Europe: Threat or complement to permanent employment? *International Labour Review*, Vol. 130(3), 291–310.
- Casadesus-Masanell, Ramon – Ricart, Joan Enric (2010) From Strategy to Business Model and onto Tactics. *Long Range Planning*, Vol. 43(2–3), 195–215.
- Chesbrough, Henry (2007) Business Model Innovation: It's Not Just About Technology Anymore. *Strategy & Leadership*, Vol. 35(6), 12–17.
- Chesbrough, Henry (2010) Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. *Long Range Planning*, Vol. 43(2–3), 354–363.
- Chesbrough, Henry – Rosenbloom, Richard S. (2002) The Role of the Business Model in Capturing Value from Innovation: Evidence from Xerox Corporation's Technology Spin-off Companies. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 11(3), 529–555.

- Demil, Benoit – Lecoq, Xavier (2010) Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, Vol. 43(2–3), 227–246.
- Dey, Ian (1993). *Qualitative Data Analysis: A User Friendly Guide for Social Scientists*. Routledge, London.
- Doz, Yves L. – Kosonen, Mikko (2010) Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, Vol. 43(2–3), 370–382.
- Eisenhardt, Kathrine (1991) Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic. *The Academy of Management Review*, Vol. 16(3), 620–627.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (1996) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Lapin yliopisto, Rovaniemi.
- Finder yritystietojärjestelmä < <http://finder.fi/>>.
- Ghauri, P. – Gronhaug, K. – Kristianslund, I. (1995) *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*. Prentice Hall, Hemel Hempstead.
- Gibbert, Michael – Ruigrok, Winfried (2010) The ”What” and ”How” of Case Study Rigor: Three Strategies Based on Published Work. *Organizational Research Methods*, Vol. 13/1, 710–737.
- Giesen, Edward – Berman, Saul J. – Bell, Ragna – Blitz, Amy (2007) Three Ways to Successfully Innovate Your Business Model. *Strategy & Leadership*, Vol. 35(6), 27–33.
- Gray, Anne (2002) Jobseekers and Gatekeepers: The Role of the Private Employment Agency in the Placement of the Unemployed. *Work, Employment & Society*, December 2002 Vol. 16, 655–674.
- Gulati, Ranjay – Nohria, Nitin – Zaheer, Akbar (2000) Strategic Networks. *Strategic Management Journal*, Vol. 21/3, 203–215.
- Hambrick, Donald C. – Fredrickson, James W. (2001) Are you sure you have a strategy? *Academy of Management Executive*, 15(4), 48–59.
- Hedman, Jonas – Kalling, Thomas (2003) The Business Model Concept: Theoretical Underpinnings and Empirical Illustrations. *European Journal of Information Systems*, Vol. 12, 49–59.
- Henkilöstöpalveluala ja henkilöstöpalveluyritysten liitto (HPL) pähkinänkuoressa. <http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten_liitto/liitetiedostot/fact_sheet_2011.pdf>, haettu 30.10.2011.
- Hirsijärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2010) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki.

- Holstein, James A. – Gubrium, Jaber F. (2004) The Active Interview. Teoksessa: *Qualitative Research – Theory, Method and Practice*. toim. Silverman, David, 142–151. 2. p. Sage Publications, London.
- HPL - Jäsensyritykset. <http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten_liitto/jasenyrytykset/index.php>, haettu 1.3.2012
- HPL - Liikevaihtotiedustelu tammikuu 2012.
- HPL - Toimialatietoa. Henkilöstöpalveluala työllistää ja toimii vastuullisesti. Huhtikuu 2012. <http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten_liitto/liitetiedostot/Toimiala-kalvot_2012_huhtikuu_nettiversio.pdf>, haettu 15.4.2012.
- Hwang, Jayson – Christensen, Clayton M. (2008) Disruptive Innovation in Health Care Delivery: A Framework for Business-Model Innovation. *Health Affairs*, 27/5, 1329–1335.
- Ihlström Eriksson, Carina – Kalling, Thomas – Åkesson, Maria – Fredberg, Tobias (2008) Business Models for M-Services: Exploring the E-Newspaper Case from a Consumer View. *Journal of Electronic Commerce in Organizations*, Vol. 6(2), 29–57.
- Itami, Hiroyuki – Nishino, Kazumi (2010) Killing Two Birds with One Stone: Profit for Now and Learning for the Future. *Long Range Planning*, Vol. 43(2–3), 364–369.
- Jankowicz, A.D. (1995) *Business Research Projects*. 2. p. Chapman & Hall, London.
- Jick, Todd D. (1979) Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24(4), Qualitative Methodology, 602–611.
- Johnson, Mark W. – Christensen, Clayton M. – Kagermann, Henning (2008) Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, December 2008, 1–11.
- Kansainvälinen rekrytointi. Opteam Global on kansainvälisen rekrytoinnin edelläkävijä. <www.opteam.fi/tyonantajalle/kansainvalinen-rekrytointi>, haettu 9.2.2012
- Kirk, Jerome – Miller, Marc L. (1986) *Reliability and Validity in Qualitative Reserach*. Sage Publications, Beverly Hills.
- Lahikainen, Katri (2011) Vapautta vai eriarvoisuutta? Vuokratyö työelämän muutoksen kentällä sekä yhteiskunnallisessa keskustelussa vuosina 2005–2009. Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto, Helsinki.
- Lehman-Ortega, Laurence – Schoettl, Jean-Marc (2005). From Buzzword to Managerial Tool: The Role of Business Models in Strategic Innovation. Presented at CLADEA, Santiago de Chile, October 2005.
- Linder, Jane – Cantrell, Susan (2000) Changing Business Models: Surveying the Landscape. Institute for Strategic Change. Accenture May 24, 2000.

- Magretta, Joan (2002) Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*, May 2002, 86–92.
- Makadok, Richard (2011) The Four Theories of Profit and Their Joint Effects. *Journal of Management*, Vol. 37(5), 1316–1334.
- Malone, Thomas – Weill, Peter – Lai, Richard – D’Urso, Victoria – Herman, George – Apel, Thomas – Woerner, Stephanie (2006). Do Some Business Models Perform Better than Others? MIT Sloan Working Paper 4615-06, May 2006.
- Mansfield, G.M. – Fourie, L. C. H. (2004) Strategy and Business Models – Strange Bedfellows? A case for convergence and its evolution into strategic architecture. *South African Journal of Business Management*, Vol. 35(1), 35–44.
- Markides, Constantinos – Charitou, Constantinos (2004) Competing with Dual Business Models: A Contingency Approach. *Academy of Management Executive*, Vol. 18(3), 22–36.
- McGrath, Rita Gunter (2010) Business Models: A Discovery Driven Approach. *Long Range Planning*, Vol. 43(2–3), 247–261.
- Miles, Matthew B.– Huberman, Michael A. (1994) *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. 2. p. Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Mintzberg, Henry (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall, New York.
- Morris, Michael – Schindehutte, Minet – Allen, Jeffrey (2005) The Entrepreneur’s Business Model: Toward a Unified Perspective. *Journal of Business Research*, Vol. 58, 726–735.
- Morrison, M. (1999) Temps in teaching: the role of private employment agencies in a changing labour market for teachers. *Journal of Education Policy*, Vol. 14(2), 167–184.
- Osterwalder, Alexander – Pigneur, Yves (2002) An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business. *15th Bled Electronic Commerce Conference Bled*, Slovenia, June 17–19, 2002.
- Petrovic, Otto – Kittl, Christian – Teksten, Ryan D. (2001) Developing Business Models for eBusiness. *International Conference on Electronic Commerce 2001*, Vienna, October 31. - November 4.
- Porter, Michael (1985) *Competitive advantage*. Free Press, New York.
- Prahalad, CK – Hamel, Gary (1990) The Core Competency of the Corporation. *Harvard Business Review*, May–June 1990, 1–15.

- Purcell, John – Purcell, Kate – Tailby, Stephanie (2004) Temporary Work Agencies: Here Today, Gone Tomorrow? *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 42(4), 705–725.
- Ragin, Charles C. (1999) Using Qualitative Comparative Analysis to Study Causal Complexity. *Health Services Research*, Vol. 34(5, part 2), 1225–1239.
- Reed, Richard – Defillippi, Robert J. (1990) Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, Vol. 15(1), 88–102.
- Richardson, James (2008) The Business Model: An Integrative Framework for Strategy Execution. *Strategic Change*, Vol. 17(5–6), 133–144.
- Rumelt, Richard P. – Schendel, Dan E. – Teece, David J. (1994) *Fundamental Issues in Strategy*. Harvard Business School Press, United States of America.
- SAK:n lakimies: ”Vuokratyöstä tullut kirosana työmarkkinoilla”. Kansan Uutiset verkkolehti 26.3.2012 13:50. <<http://www.kansanuutiset.fi/uutiset/kotimaa/2761395/sakn-lakimies-%E2%80%9Dvuokratyosta-tullut-kirosanatyomarkkinoilla%E2%80%9D>>
- Seddon, Peter B. – Geoffrey, P. Lewis (2003) Strategy and Business Models: What’s the Difference? 7th Pacific Asia Conference on Information Systems, Adelaide, Australia.
- Shafer, Scott M. – Smith, Jeff H. – Linder, Jane C. (2005). The Power of Business Models. *Business Horizons*, Vol. 48(3), 199–207.
- Shi, Yuwei – Manning, Tom (2009) Understanding Business Models and Business Model Risks. *The Journal of Private Equity*, Vol. 12(2), 49–59.
- Silverman, David (2006) *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*, 3. p., Sage, London.
- Sosna, M. – Trevinyo-Rodriguez, R.N. – Velamuri, S.R (2010) Business Models Innovation Through Trial-and-Error Learning: the Naturhouse Case. *Long Range Planning*, Vol. 43(2–3), 383–407.
- Stake, Robert E. (1995) *The Art of Case Study Research*. Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Svejenova, Silviya – Planellas, Marcel – Vives, Luis (2010) An Individual Business Model in the Making: a Chef’s Quest for Creative Freedom. *Long Range Planning*, Vol. 43(2–3), 408–430.
- Tanskanen, Antti O. (2008) Modernia orjatyötä? Analyysi vuokratyön oikeudenmukaisuusongelmista. *Sosiologia*, Vol. 45(3), 233–247.

- Teece, David J. (2007) Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 28(13), 1319–1350.
- Teece, David J. (2010) Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, Vol. 43(2–3), 172–194.
- Tikkanen, Henrikki – Lamberg, Juha-Antti – Parvinen, Petri – Kallunki, Juha-Pekka (2005) Managerial Cognition, Action and the Business Model of the Firm. *Management Decision*, Vol. 43(6), 789–809.
- Timmers, Paul (1998) Business Models for Electronic Markets. *Journal on Electronic Markets*, Vol. 8(2), 3–8.
- Wallenius, Hanna-Kaisa (2011) Odottamatonta turbulenssia – Finnair Oyj:n maapalveluiden ulkoistaminen Barona Group Oy:lle. Pro gradu -tutkimus. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulu, Tampere.
- Ward, Kevin – Grimshaw, Damian – Rubery, Jill – Beynon, Huw (2001) Dilemmas in the Management of Temporary Work Agency Staff. *Human Resource Management Journal*, Vol. 11(4), 3–21.
- Yin, Robert K. (1994) *Case Study Research: Design and Methods*. 2. p. Sage Publications, Los Angeles.
- Yin, Robert K. (2009) *Case Study Research: Design and Methods*. 4. p. Sage Publications, Los Angeles.
- Yip, George S. (2004) Using Strategy to Change your Business Model. *Business Strategy Review*, Vol. 15(2), 17–24.
- Yle1 Uutiset 26.3.2012 klo 07.00.
- Yle Uutiset Suora linja 21.12.2011.
- Zott, Christoph – Amit, Raphael (2007) The Fit Between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 29, 1–26.
- Zott, Christoph – Amit, Raphael – Massa, Lorenzo (2011) The Business Model: Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, Vol. 37, 1019–1042.

LIITE 1 HAASTATTELUIDEN TIEDOT

Henkilöstöpalveluyritysten Liitto
Bettina Oldorff
Asiantuntija
5.12.2011
Kesto 30:42

Barona Henkilöstöpalvelut Oy
Tuomas Mikkonen
Operatiivinen johtaja
8.12.2011
Kesto 52:24

StudentWork Sharper
Heikki Karimaa
Maajohtaja
8.12.2011
Kesto 56:39

Eilakaisla Oy
Eero Kukkola
Varatoimitusjohtaja
14.12.2011
Kesto 01:44:33

Extremely Nice Job Oy
Olli Tuominen
Toimitusjohtaja
16.12.2011
Kesto 01:02:08

Opteam Yhtiöt Oy
Minna Vanhala-Harmanen
Toimitusjohtaja
19.1.2012
Kesto 01:06:49

LIITE 2 HAASTATTELURUNKO

LUVUT

- Perustamisvuosi
- Markkinaosuus
- Kasvuprosentti viimeisenä kolmena vuotena
- Tulevaisuuden näkymät
- Mahdolliset yrityskaupat
- Eri toimialojen osuus toiminasta
- Eri palveluiden osuus toiminnasta

ARVOLUPAUS

- Mikä on arvolupauksenne?
 - Miksi asiakas valitsee juuri teidät?
- Eroaako lupauksenne muista alan toimijoista?

ASIAKAS

- Palveletteko yhtä vai useampaa toimialaa?
- Minkä kokoisia asiakkaita palvelette?
- Jos palvelette ketjuja tai ryhmiä, palveletteko heitä Suomen laajuisesti?

TARJOOMA

- Mitä erilaisia tuotteita ja palveluita teillä on tarjoomassanne?
- Mikä on kunkin palvelun osuus liiketoiminnastanne?
- Tarjotaanko samalle asiakkaalle useampaa palvelua, kuinka merkittävää tämä on kokonaistoiminnan kannalta?
- Voidaanko eri palveluita tuottaa samoilla resursseilla? (sama vai erillinen organisaatiorakenne?)
- Minkä palveluiden osuus on kasvamassa tarjonnassanne, mikä on kasvanut, mikä on pysynyt ennallaan?
- Missä palveluissa on paras kate?
- Kilpailletteko eri toimijoiden kanssa eri palveluryhmissä?

VERKOSTOT

- Mikä merkitys verkostoilla on toiminnassanne?
- Asiakkuuksien vaihtuvuus?
- Onko asiakasryhmiä, joita voitte palvella kokonaisvaltaisesti, joihin teillä on "yksinoikeus"?
- Mikä merkitys ensimmäisen liikkujan edulla on alalla, miten se on näkynyt teidän toiminnassanne?
- Sosiaalisen median merkitys?
- Näkyvyyden merkitys? Brändiarvo asiakkaalle ja työntekijälle?

ORGANISAATIO JA RAKENNE

- Kuinka monella paikkakunnalla toimitte?
- Jos palvelette useampaa toimialaa, onko jokaiselle alalle rakennettu oma organisaatio, oma tiimi? Tiimien yhteistyö?

- Toimiiko jokainen toimipiste samanlaisella rakenteella?
- Toiminnan luonne: franchising-ketju, perheyritys?

RESURSSIT JA KYVYKKYYDET

- Mikä on henkilöstönne vaihtuvuus? Vaikuttaako se toimintaan?
- Onko jokin ala tai asia tai asiakasryhmä, jota voitte palvella ylivoimaisesti kilpailijoihinne verrattuna?
- Mikä merkitys vuokrattavilla henkilöillä/rekrytoitavilla henkilöillä on toimintanne? Miten löydätte parhaat työntekijät?

TALOUDELLINEN LOGIIKKA

- Millä hinnoittelumalleilla toimitte? (kerroin, rekrytointipalkkio?)
- Try and hire- taloudellinen logiikka?
- Automatisoidun toiminnan merkitys? Toimintakustannukset?
- Volyymien merkitys?

YLEINEN STRATEGIA (yhteenveto):

- Oletteko erikoistuneet tiettyyn toimialaan, tiettyyn asiakasryhmään, tietynlaisten henkilöiden vuokraamiseen/rekrytointiin, pelkkään vuokraamiseen/rekrytointiin?
- Oletteko halpa vai kallis toimija 1) alan keskiarvoon nähden 2) määrittelemiinne kilpailijoihin nähden?
- Onko toimintanne muuttunut vuosien varrella? Uusia toimialoja? Julkiselle sektorille laajentuminen? Kansainvälinen rekrytointi? Laajentuminen sisäisesti, yrittäjäkaupoilla? Uusien toimipaikkojen määrä?
- Alalla houkuttelevat mahdollisuudet? Mahdollisuudet kasvaa minkä kautta?

VISIO JA MISSIO