



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Eero Löytönen

# **Henkilöstöpalveluyrityksen muodostama arvo terveydenhuoltoalalla**

– Asiakasarvo yksityisen sektorin palvelusuhteessa

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö  
Markkinoinnin pro gradu -tutkielma  
Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2022

---

**VAASAN YLIOPISTO****Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Eero Löytönen		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Henkilöstöpalveluyrityksen muodostama arvo terveydenhuoltoalalla – Asiakasarvo yksityisen sektorin palvelusuhteessa		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Markkinoinnin johtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Hannu Makkonen		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2022	<b>Sivumäärä:</b>	88

---

**TIIVISTELMÄ:**

Terveydenhuollon henkilöstöpula sekä alan vetovoima aiheuttavat yhteiskunnallista huolta ja ovat siksi ajankohtaisen keskustelun kohteena. Myös maailmanlaajuisesti levinnyt koronapandemia muutti pysyvästi totuttua työelämää ja loi painetta terveydenhuoltoalalle sekä globaalilla kuin kansallisella tasolla. On syytä analysoida keinoja suomalaisen terveydenhuoltoalan ylläpidon tukemiseksi, johon rekrytoinnin kaikki muodot, kuten rekrytoinnin ulkoistaminen on yksi osaratkaisuksi. Tutkimus rajattiin käsittelemään henkilöstöpalveluyrityksen ja yksityisen sektorin toimijan välistä B2B-palvelusuhdetta henkilöstövuokrauksen kontekstissa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mistä arvoelementeistä arvo muodostuu henkilöstöpalveluyrityksen ja terveydenhuollon yksityisen sektorin yritysasiakkaan välisessä palvelusuhteessa. Tutkimuksen teoria perustuu aikaisempiin tutkimuksiin palvelulähtöisestä ajattelusta ja arvonluonnista.

Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen teoreettinen viitekehys ottaa keskiöön asiakasarvon muodostumisen yritysasiakkaan subjektiivisesta, koetun arvon näkökulmasta. Viitekehyksessä asiakasarvon muodostuminen määritetään palvelun laadun sekä asiakkaan kokemien hyötyjen ja tehtyjen uhrauksien erotuksena. Tutkimuksen aineistonkeruu tapahtui puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Teemahaastattelun avulla selvitettiin haastateltavien yritysasiakkaiden edustajien aitoja kokemuksia tutkimuksen tutkimuskysymysten ympärillä. Haastatteluiden tavoitteena oli pyrkiä kartoittamaan todellisuutta palvelusuhteen vaihdannan logiikasta, asiakasarvoon vaikuttavista tekijöistä ja luoda kehitysideoita arvon muodostumisen lisäämiseksi palvelusuhteessa. Kehitysehdotelma on esitetty tutkimuksen lopussa. Haastattelututkimukseen osallistui seitsemän (7) yritysasiakkailla työskentelevää henkilöä eri puolelta Suomea, joista jokainen oli käyttänyt ja vastannut vähintään kerran henkilöstöpalveluyrityksen palvelun käytöstä yrityksensä.

Kerätyn aineiston analysointiin hyödynnettiin teemoittelua aineiston tulkitsemisen yksinkertaistamiseksi. Aineistoa analysoitiin palvelun vaihdannan logiikan, asiakasarvon muodostumisen ja palvelusuhteen kehittämisen näkökulmista. Näiden teemojen avulla saatiin kokonaisvaltainen kuva henkilöstöpalveluyrityksen ja yksityisen sektorin yritysasiakkaan välisestä palvelusuhteesta arvon muodostumisen näkökulmasta. Tutkimusten tulosten perusteella yritysten palvelusuhteesta oli havaittavissa tuotokeskeiselle ja palvelukeskeiselle liiketoimintalogiikalle tyypillisiä piirteitä. Vaihdannan keskiössä nähtiin vuokratyöntekijä resurssina ja rahallinen korvaus tämän vastineena. Kuitenkin tiiveimmissä ja luottamusta rakentaneissa palvelusuhteissa esiintyi myös aineettomien resurssien vaihdantaa ja arvon yhteistuottamista, esimerkiksi tiedonvaihdon avulla. Tulosten perusteella kahdenkeskinen palvelusuhte on etenemässä kohti palveluvaltaisempaa vaihdantaa.

Yritysasiakkaiden koetut hyödyt olivat jaettavissa käytännöllisiin, liiketoiminnallisiin, suhteellisiin ja sosiaalisiin hyötyihin, joista liiketoiminnalliset hyödyt korostuivat eniten, kuten omien

palveluiden tuottamisen ylläpitäminen ja arvolupausten lunastaminen yritysasiakkaan omille asiakkaille. Yritysasiakkaiden koetut uhraukset olivat raha, aika, vaiva ja riski, mutta yhdenkään uhrauksen ei koettu merkitsevän liikaa sopivan vuokratyöntekijän löytyessä. Palvelusuhteen kehittämisen näkökulmasta esiin nousi erityisesti yritysten välinen vuorovaikutus muutenkin kuin akuutin henkilöstötarpeen ollessa päällä, kuten myös tiiviimpi väliaikatiedonvaihto palvelun käytön aikana. Lisäksi jokainen yritysasiakas koki, että palvelun käytön ennakointi olisi palveluprosessin sujuvuuden kannalta merkittävä kehitysidea.

Tutkimuksen tulosten perusteella oli mahdollista todeta, että palvelun käyttöönoton motiivit ja arvon muodostumiseen vaikuttavat negatiiviset ja positiiviset tekijät toistuivat eri yritysasiakkaita tutkiessa. Tutkimuksen tulosten avulla henkilöstöpalveluyritykset saavat käsitystä yritysasiakkaiden odotuksista ja henkilöstöpalveluyritysten on mahdollista selkeyttää arvolupauksiinsa, joka myös edesauttaa henkilöstöpalveluyritysten uusasiakashankintaa ja nykyisten palvelusuhteiden ylläpitämistä. Yritysasiakkaiden näkökulmasta tutkimuksen tulokset luovat tietoisuutta terveydenhuoltoalan julkisen ja yksityisen sektorin toimijoille henkilöstöpalveluyritysten palvelun tarjoamista hyödyistä.

---

**AVAINSANAT:** Arvonluonti, asiakasarvo, asiakaskokemus ja palveluliiketoiminta.

## Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	8
1.2	Tutkimuksen rajaus ja rakenne	10
1.3	Taustatietoa terveydenhuoltoalasta	11
1.3.1	Ulkoistaminen terveydenhuoltoalalla	12
1.3.2	Terveydenhuollon palveluekosysteemi	13
2	Arvonluonti ja palvelusuhde	15
2.1	Palvelulähtöinen ajattelu	15
2.1.1	Palvelusuhde ja palveluprosessi	19
2.1.2	Palvelun laatu	21
2.2	Asiakasarvo	23
2.2.2	Asiakaskokemus palveluliiketoiminnassa	26
2.2.3	Arvolupaukset	29
2.3	Arvonluonti prosessina	30
2.4	Teoreettinen viitekehys	33
3	Tutkimuksen metodologia	35
3.1	Kvalitatiivisen lähestymistavan valinta	35
3.2	Aineistonkeruumenetelmä ja aineisto	36
3.3	Teemoittelu analyysimenetelmänä	38
3.4	Tutkimuksen luotettavuus	39
4	Tutkimuksen tulokset	43
4.1	Terveydenhuoltoala ja henkilöstöpalveluyritys	43
4.2	Palvelusuhteen vaihdannan logiikka	45
4.3	Asiakasarvo henkilöstövuokrauksessa	50
4.4	Palvelusuhteen kehitys	58
5	Johtopäätökset	62
5.1	Tutkimuksen keskeisimmät johtopäätökset	62
5.2	Liikkeenjohdolliset suositukset	69

5.3	Jatkotutkimusehdotukset	72
	Lähteet	74
	Liitteet	87
	Liite 1. Haastattelurunko	87
	Liite 2. Haastateltavat	88

## **Kuviot**

Kuvio 1. B2B-puolen arvoelementtipyramidi (mukaillen Almquist ja muut, 2018) .....	25
Kuvio 2. Asiakasarvon määritelmä (mukaillen Shukla, 2010 ja Almqvist ja muut, 2016) .....	26
Kuvio 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	33
Kuvio 4. Palvelusuhteen kehitysehdotelma (mukaillen Aarikka-Stenroos ja Jaakkola, 2012).....	69

# 1 Johdanto

Suomen terveydenhuoltoalan suurimpia haasteita on jo vuosia kestänyt lääkäri- ja hoitajapula, joka uhkaa sosiaali- ja terveydenhuoltoalan toimintaa (Kaihovaara, 2021; Hankonen, 2021; Mediuutiset, 2021). Koskinen & Mirza kertoivat Future Hospital Nordic 2021 -virtuaalitapahtuman haastattelussa, kuinka Suomessa avautuu joka kuukausi valtava määrä työpaikkoja lääkäreille ja hoitajille, joten on olemassa monta työyhteisöä, jotka toimivat vajailla henkilöstöresursseilla. Myös työ- ja elinkeinoministeriön analyysi vuonna 2021 esitti, että rekrytointiongelmia on eniten juuri sosiaali- ja terveydenhuoltoalalla ja yli puolella työvoimaa hakaneilla työnantajilla oli ongelmia löytää tarvitsemaan alan ammattilaisia (Hankonen, 2021).

Aaltosen ja muiden (2019) mukaan liiallinen työkuorma on myös henkilöstöpulan lisäksi kasvava ongelma terveydenhuoltoalan yksiköissä. Se vaarantaa niin terveydenhuoltoalan työntekijöiden hyvinvoinnin kuin terveydenhuoltoalan houkuttelevuuden, hoidon laadun ja potilasturvallisuuden. Työterveyslaitos teki vuonna 2016 Kunta10 -tutkimuksen, jonka mukaan 45-% lääkäreistä, 47-% sairaanhoitajista ja 50-% lähihoitajista kokivat työmääränsä lisääntyneen yli sietokyvyn (Aaltonen ja muut, 2019). Korona-aika on korostanut resurssipulaa entisestään (Kaihovaara, 2021; Hankonen, 2021) ja koronajan jälkeen yhä useampi hoitaja on kokenut uupuvansa (Holmberg, 2022). Terveydenhuollon henkilöstöpulassa on osaltaan kysymys rekrytointivaikeudesta, joka koostuu muun muassa kohtaamisen ongelmasta eli työtä etsivä ja henkilöstöä vailla oleva työnantaja eivät löydä toisiaan (Lindqvist, 2016). Koskinen & Mirza ehdottivat Future Hospital Nordic 2021 -virtuaalitapahtuman haastattelussa, että terveydenhuoltoalan rekrytointia pitäisi monipuolistaa ja innovoida henkilöstöpulan vähentämiseksi. Holmbergin (2022) mukaan myös työssä jaksamiseen tulisi panostaa täysin uudella tavalla, kuten laittamalla rekrytointiedut ja työhön liittyvä perehdytys kuntoon.

Henkilöstövuokrauksella on merkittävä rooli terveydenhuoltoalan rekrytoinnin kentässä. Henkilöstöpalveluyritykset auttavat yrityksiä rekrytoimaan niille parhaat ja sopivimmat työntekijät joko suoraan työsuhteeseen toimipisteeseen tai vuokratyöntekijänä

henkilöstöpalveluyrityksen kautta. Henkilöstöpalveluyritysten etuja yritysasiakkaan näkökulmasta ovat työmarkkinoiden tuntemus, valmius reagoida nopeasti markkinoiden muutoksiin, ajantasaiset työnhakukanavat, laajat työntekijä- ja työnantajakannat sekä koulutukset, jotka palvelevat työelämän tarpeita. (Henkilöstöpalveluyritystenliitto, 2021.) Vuokratyöntekijätutkimukseen vuonna 2018 vastasi 7 165 vuokratyöntekijää ja kyselyyn vastanneista 70-% kertoi olevansa innostunut työstään. Tulos merkitsee sitä, että vuokratyöntekijä on innostuneempi työstään kuin keskiverta suomalainen työntekijä, sillä vuokratyöntekijöiden keskiarvo innostukselle oli 3,94/5 ja keskiverta suomalaisella työntekijällä 3,67/5. (Henkilöstöpalveluliitto, 2018.)

Markkinoilla on useita terveydenhuoltoalan henkilöstöpalveluyrityksiä, joten yritysasiakkailla on vaihtoehtoja palveluntarjoajan valintaan. Jotta henkilöstöpalveluyritys voi lisätä erottautumista kilpailijoistaan yritysasiakkaiden silmissä, on sen hyödyllistä omata ainutlaatuinen kilpailuetu suhteessa muihin palveluntarjoajiin ja markkinoida sitä (Ari ja muut, 2019). Arvolähtöisyys on esimerkiksi yksi kilpailuetu ja johtavat markkinoijat näkevät arvolähtöisyyden merkittävänä osana markkinointia ja liiketoimintaa. Tämä tarkoittaa, että markkinoinnin tavoitteena on muun muassa vastata kohderyhmän tarpeisiin luomalla arvoa ja markkinoija valitsee tarjontansa lisäarvoa tuottavat palvelut sekä ne viestit, jotka kuvaavat tarjontansa luomaa arvoa kohderyhmälle parhaiten. (Kotler, 2020.)

Henkilöstöpalveluyritykset onnistuvat parhaiten ylläpitämään nykyisiä asiakassuhteitaan ja luomaan asiakastyytyväisyyttä tuottamalla asiakasarvoa palvelusuhteen aikana (Almqvist ja muut, 2018). Lisäksi palvelusta seurannut myönteinen asiakaskokemus lisää todennäköisyyttä nykyisten asiakassuhteiden pysyvyydelle ja palvelun suositteluiden määrälle (Filenius, 2015, s. 32). Asiakasarvo on keskeinen osa asiakaskokemusta ja tarkoittaa asiakkaan näkemystä yrityksen luomasta arvosta (Perälähti, 2020). Asiakasarvo syntyy asiakkaan kokemien hyötyjen ja uhrausten erotuksesta ja asiakaskokemus on kaikkien niiden kokemusten ja tuntemusten summa, joita asiakas kokee palvelun tuottamisen ja kuluttamisen aikana sekä kaikissa vuorovaikutustilanteissa palveluntarjoajan kanssa (Perälähti, 2020; Kreapal, 2021; Löytänä & Korteso, 2011, s. 2).

Terveydenhuoltoalan toimijoiden näkökulmasta on merkittävää selvittää, miten terveydenhuoltoalan henkilöstöpalveluyritys muodostaa arvoa terveydenhuoltoalan yksityisen sektorin toimijoille, jotta yhä useampi terveydenhuoltoalan toimija tiedostaa henkilöstöpalveluyritysten potentiaalin ja pääsee kiinni niiden arvoehdotelmiin. Vastavuoroisesti mitä paremmin henkilöstöpalveluyritykset tuntevat yritysasiakkaat, sitä parempia arvoehdotelmia niiden on mahdollista tehdä, jolloin niillä on myös parempi todennäköisyys tuottaa arvoa yritysasiakkaille (Visit Finland, 2020, s. 18).

Tässä tutkimuksessa sovelletaan arvonluontiin ja palveluliiketoimintaan liittyvän teorian periaatteita terveydenhuoltoalan henkilöstövuokrauksen kontekstissa. Nämä tukevat muodostamaan tutkimuksen kohteena olevan palvelusuhteen arvon muodostumisesta todellinen käsitys.

## **1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet**

Tämän Pro gradu -tutkielman tarkoituksiksi valittiin ymmärtää syvällisesti, kuinka henkilöstöpalveluyritys tuottaa arvoa terveydenhuoltoalan yksityisen sektorin B2B-alan palvelusuhteessa. Tutkimuksessa tutkitaan henkilöstöpalveluyritysten palveluita hyödyntävien yritysasiakkaiden käsityksiä arvon muodostumisesta ja näiden käsitysten taustalla olevaa todellisuutta. Tutkimuksessa halutaan luoda teoreettinen ymmärrys arvon muodostumisesta palvelusuhteessa palveluliiketoiminnan kontekstissa. Edellä mainittuja aihealueita tarkastellaan aiempien tutkimuksien ja tieteellisten käsitteiden kautta.

Tutkimuksen tarkoitus jakautuu tutkimuskysymyksiin:

- Mitä vaihdannan logiikkaa henkilöstöpalveluyrityksen ja yritysasiakkaan välinen palvelusuhde noudattaa?
- Mistä arvoelementeistä henkilöstöpalveluyrityksen ja yritysasiakkaan palvelusuhde muodostuu?
- Miten palvelusuhteen arvonmuodostusta voidaan kehittää?



Päätavoite tutkimuksessa on tunnistaa ne arvoelementit, joilla on merkitystä arvon muodostumiseen henkilöstöpalveluyrityksen ja yritysasiakkaan kahdenkeskisessä palvelusuhteessa. Tutkimuksen lopussa esitetään kehitysehdotelma perustuen laadullisesta aineistosta tunnistettuihin arvoelementteihin ja lisäksi havainnoidaan, mitä nämä tarkoittavat henkilöstöpalveluyritysten ja yritysasiakkaiden näkökulmasta. Kehitysehdotelman avulla voidaan tukea henkilöstöpalveluyritysten ja yritysasiakkaiden välisten palvelusuhteiden arvon muodostusta.

Tässä tutkimuksessa on kyse kvalitatiivisesta eli laadullisesta tutkimuksesta. Tämä valittiin tutkimuksen luonteeksi, sillä lähestymistavat laadullisessa tutkimuksessa liittyvät tulkintaan ja ymmärtämiseen sekä tiedonkeruu ja tiedon analysointi pyrkii usein kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen tutkittavasta asiasta (Eriksson & Kovalainen, 2016, s. 4). Tutkimuksen aineistonkeruu suoritettiin teemahaastatteluna, joka koettiin tutkimukseen sopivaksi aineistonkeruumenetelmäksi, sillä analyysin kohteena on terveydenhuoltoalan yritysasiakkaiden käsitysten taustalla oleva todellisuus (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 85–86). Haastatteluista esiin tulleita käsityksiä voidaan analysoida sekä ymmärtämällä että tulkitsemalla niitä (Jyväskylän yliopisto, 2018).

Tutkimus liittyy ajankohtaiseen ja vilkkaana käytävään keskusteluun siitä, miten terveydenhuoltoalan kantokykyä voidaan tulevaisuudessa ylläpitää. Täten on syytä tutkia, miten henkilöstöpalveluyritykset muodostavat arvoa terveydenhuoltoalan toimijoille yksityisellä sektorilla. Saatuja tuloksia pyritään empiriassa ymmärtämään syvällisesti tutkimuksessa hyödynnetyn teorian ja kerätyn laadullisen aineiston pohjalta. Tutkimuksen johtopäätökset henkilöstöpalveluyrityksen ja terveydenhuoltoalan yritysasiakkaan välisestä palvelusuhteesta ja palveluprosessista tarjoavat niin liikkeenjohdollisia kuin palveluliiketoimintaan liittyviä hyötyjä. Tutkimus luo tietoisuutta henkilöstöpalveluyritysten palvelun muodostamasta arvosta terveydenhuoltoalan toimijoille terveydenhuollon yksityisellä sekä julkisella sektorilla. Tutkimuksen avulla saadaan myös ymmärrystä siitä, mitkä ovat yritysasiakkaan odotukset palvelusuhteessa, ja miten

henkilöstöpalveluyritykset voivat selkeyttää arvolupauksiaan näitä kohden, joka tukee samanaikaisesti uusien asiakkuuksien sopimista kuin nykyisten palvelusuhteiden olemassaoloa.

## 1.2 Tutkimuksen rajaus ja rakenne

Tutkimuksessa käsitellään kotimaista terveydenhuoltoalan henkilöstörekrytointia ja tarkemmin lääkärin ja hoitajien palkkausta. Tutkimus on rajattu siten, ettei huomioon oteta muita terveydenhuoltoalan ammattilaisia, kuten esimerkiksi psykologeja, fysioterapeutteja ja kiropraktikkoja. Tutkimuksessa perehdytään arvonmuodostumiseen yksityisen sektorin yritysasiakkaan näkökulmasta. Tätä arvonmuodostusta pyritään empiiriassa ymmärtämään syvällisesti laadullisten yritysasiakashaastattelujen perusteella. Tutkimuksen aineistonkeruu on rajattu terveydenhuoltoalan yritysasiakkaisiin, jotka ovat hyödyntäneet henkilöstöpalveluyrityksen tarjoamaa. Tutkimuksen rajauksen kannalta riittää, että yritysasiakas on ainakin kerran käyttänyt henkilöstöpalveluyrityksen palvelua.

Tutkimus kostuu viidestä pääluvusta. Tutkimus alkaa johdannolla, jossa lukijalle avataan terveydenhuoltoalan nykytilaa ja sen suhdetta palvelujen ulkoistamiseen, kuten henkilöstörekrytointiin. Johdannossa kuvataan myös henkilöstöpalveluyrityksien liiketoimintamallia. Johdantoluvun tarkoitus on herätellä lukijan mielenkiintoa, avata terveydenhuoltoalan hätätilaa sekä tutkimusaiheen merkityksellisyyttä osaratkaisuna tähän hätätilaan. Johdantoluvussa esitellään tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet ja rajaus.

Toinen pääluku on tutkimuksen teorialuku, joka muodostaa tutkimuksen teoreettisen perustan. Keskeisimmät käsitteet tutkimuksessa ovat arvonluonti, asiakasarvo, asiakaskokemus sekä palveluliiketoiminta. Teorialuvussa on huomioitu tutkimuksia, jotka ovat tutkineet arvonluontia palveluliiketoiminnassa. Pääluvussa tarkastellaan tarkemmin, mistä asiakasarvo muodostuu sekä arvonluonnin jakautumista toimijoiden välille. Lisäksi pääluvussa perehdytään asiakaskokemukseen ja palvelun laatuun palvelusuhteen kontekstissa. Myös tutkimuksen teoreettinen viitekehys on esitetty pääluvussa kaksi, joka havainnollistaa näkökulmat tutkimuksen aineistonkeruulle ja aineiston analysoinnille.

Kolmas pääluku käsittelee metodologisia valintoja. Pääluvussa esitellään tutkimuksen metodologisia valintoja ja perustellaan metodologisten valintojen taustoja. Pääluvussa esitellään myös käytetty aineistonkeruumenetelmä, joka oli teemahaastattelu. Kaikki metodologiset valinnat on pyritty valitsemaan tukemaan tutkimuksen tarkoitusta ja tavoitteita. Pääluvun lopuksi käsitellään tutkimuksen luotettavuutta eri näkökulmista.

Neljännessä pääluvussa on tutkimuksen empiria. Pääluvussa analysoidaan teemahaastatteluissa kerättyä aineistoa tuotetun teoreettisen viitekehyksen avulla. Henkilöstöpalveluyrityksen arvonmuodostusta terveydenhuoltoalan yksityisen sektorin toimijoille tarkastellaan saatujen haastattelutulosten pohjalta.

Viidennen pääluvun alkuun esitetään aineiston analysoinnin keskeisimmät johtopäätökset, joiden pohjalta pääluvussa on esitetty palvelusuhteen kehitysehdotelma. Pääluvussa esitetään myös liikkeenjohdollisia suosituksia ja pääluku sekä koko tutkimus päättyy jatkotutkimusehdotusten esittelyyn.

### **1.3 Taustatietoa terveydenhuoltoalasta**

Suomen väkiluku kasvaa ja väestö ikääntyy. Tämän seurauksena sosiaali- ja terveyspalveluiden kysyntä kasvaa jatkuvasti ja sosiaali- ja terveyspalveluiden tuottamisen merkitys korostuu. Suomen perustuslakiin on kirjattu takuu kansalaisille riittävästä ja tasa-arvoisista terveyspalveluista. Terveydenhuollossa laatu voidaan määrittellä esimerkiksi niin, että potilaan vaivoihin tarjotaan riittävän verran hänen tarpeisiinsa sopivaa hoitoa. Suomen lainsäädännössä on määritelty, että sosiaali- ja terveyspalvelut rahoittaa pääosin julkinen sektori, jonka vastuulla terveyspalvelujen rahoittaminen ja järjestäminen viime kädessä myös aina on. (Kotakorpi & Seuri, 2019.)

Kuitenkin ulkoistusten ja palvelusetelien mukaantulo on vähentänyt julkisen sektorin osuutta sosiaali- ja terveydenhuollon palveluiden tuotannosta. Tämän päivän trendi onkin ollut, että julkisesti rahoitettuja palveluita siirretään myös yksityisesti tuotettujen eli yksityisen sektorin palveluiden piiriin. Yksityinen ja julkinen sektori eroavat

pohjimmiltaan siinä, että yksityisen sektorin toimijalla on vahvempi voitontavoittelun motiivi ja matalampi konkurssisuoja kuin julkisen sektorin toimijalla. (Kotakorpi & Seuri, 2019.) Suurin osa yksityisten sektorin terveystalvelujen toimijoista sijoittuu tällä hetkellä eteläiseen Suomeen ja suurimpiin kaupunkeihin (Sosiaali- ja terveystministeriö, 2021).

Yksityisen ja julkisen sektorin toimijoiden terveystalveluiden yhteistuotantoon liittyy eettisiä haasteita, jotka todennäköisesti voimistuvat yhteistyön ja toimijoiden välisen kilpailun kasvaessa. Kilpailun odotetaan myös lisäävän terveydenhuollon talveluiden tehokkuutta, kuten myös potilaiden valinnanvapautta monipuolistuvien talveluiden kirjossa. (Lääkäriliitto, 2021.) Valinnanvapauden lähtökohtana on talveluntarjoajien kilpailu ja tavoitteena asiakaslähtöisyyden parantaminen (Hujala & Taskinen, 2020, s. 64). Yksityisen sektorin hoivahenkilökunnalla on moraalinen vastuu pitää kiinni lääketieteellisestä perustellusta hoivasta, vaikka tietyt toimenpiteet vaikuttavat yksityisen sektorin tulonvirtaan. Julkinen ja yksityinen terveydenhuolto suhtautuvat eri tavoin myös oikeudenmukaisuuteen, sillä julkisen sektorin tavoitteena on tuottaa tasa-arvoisesti kaikille tarvittavia talveluita, mutta yksityisellä sektorilla talvelut perustuvat potilaiden vapaaehtoiseen hoitoon hakeutumiseen. (Lääkäriliitto, 2021.)

### **1.3.1 Ulkoistaminen terveydenhuoltoalalla**

Lääkärit, hoitajat ja muut terveydenhuollon asiantuntijat ovat yhteiskunnan hyvinvoinnin ylläpitäjinä merkittävimpiä ammattiryhmiä, koska heidän harteillaan on käytännössä jokaisen hyvinvointi. Terveydenhuollon ammattilaisten työstä tekee koko ajan haastavampaa terveydenhuoltoalalla vallitseva jatkuva resurssipula, kiire, väestön vanhenemisestä johtuva kysynnän kasvu sekä lääketieteen kehittämisestä johtuva oman osaamisen päivittäminen. Lisäksi työympäristöllä on työssä menestymisen kannalta sekä positiivinen että negatiivinen vaikutus. (Medikumppani Oy, 2021.)

Suomalaisessa terveydenhuollossa vuokratyövoiman käyttö yleistyi 2000-luvun alussa (Pekkarinen ja muut, 2013). Ostopalvelu merkitsee sitä, että kunta ei itse tuota talvelua, vaan ostaa sen joltain kunnan ulkopuoliselta talveluntuottajalta. Yhä useampi

terveydenhuollon yritys hyödyntää osaavaa rekrytointikumppania. Arvioidaan jopa, että Suomi ei selviä työvoimapulasta ilman ulkomaista työvoimaa, joten yksityisen toimijoiden puolesta harkitaan hoivatyöntekijöiden rekrytointia ulkomailta. (Uudenmaan ELY, 2010.)

Ulkoistaminen liittyy erityisesti julkisen sektorin tarpeeseen hankkia sosiaali- ja terveydenhuollon palvelut yksityisen sektorin toimijalta, mutta ulkoistaminen liittyy vahvasti myös henkilöstörekrytointiin terveydenhuoltoalalla. Vaikka sosiaali- ja terveydenhuollon palveluntarjoajat on valittu, niin mikään ei toimi ilman henkilöstä. Henkilöstöpalveluyritysten liiketoimintamalli perustuu siihen, että terveydenhuollon toimipisteellä on mahdollista hankkia työntekijöitä henkilöstöpalveluyritysten kautta joko suoraan työsuhteeseen toimipisteeseen tai vuokratyöntekijäksi, jolloin henkilöstöpalveluyritys on työnantajan roolissa. Vuokratyöntekijänä henkilöstöpalveluyrityksen kautta tulevat työntekijät tekevät siis sovitun työn sovitussa toimipisteessä, mutta ovat henkilöstöpalveluyrityksen palkkalistalla. Henkilöstöpalveluyritysten palvelu käynnistyy siitä, että toimija tekee sopimuksen henkilöstöpalveluyrityksen kanssa työntekijöiden hankkimisesta. Tyypillisesti sopimukseen on kirjattu, että jos toimipiste haluaa palkata vuokratyöntekijän suoraan työsuhteeseen, joutuu se mahdollisesti maksamaan henkilöstöpalveluyritykselle rekrytointimaksun. (Suomi.fi-verkkotoimitus, 2021.)

### **1.3.2 Terveystenhuollon palveluekosysteemi**

Kuten Ketonen (2020 s. 17–18) Pro gradu -tutkielmassaan toteaa, on palveluekosysteemin näkökulma kehittynyt varsinkin sen peruslähtökohdan pohjalta, että kaiken vaihdannan perustana on palvelu (Vargo ja muut, 2008). Palveluekosysteemi voidaan määrittellä erilliseksi ja autonomiseksi kokonaisuudeksi, jonka resursseja integroivia toimijoita yhdistää vakiintuneet käytännöt ja toimijoiden arvonluonti tapahtuu vaihdannan kautta, jonka keskiössä ovat palvelut. Tämä tarkoittaa Ketosen (2020, s. 18) mukaan dynaamisia järjestelmiä, joissa rakenteellisella kontekstilla on vaikutus rajoittaa toimijoita ja yhteisölliset arvonluonnin prosessit kehittyvät innovatiivisen resurssien integroinnin ja palvelutarjonnan avulla. (Vargo & Lusch, 2014, s. 240–242.)

Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan leviäminen markkinoinnissa on tarjonnut uusia tarkastelunäkökulmia esimerkiksi liiketoiminnan ja yhteiskunnan tasolle. Leviäminen on ulottunut eri tieteenaloille, kuten markkinointiin ja johtamiseen, mutta myös erikoistuneempiin konteksteihin, kuten koulutus, terveydenhuoltoala ja urheilu. Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan käyttö terveydenhuoltoalan henkilöstövuokrausmarkkinoinnissa luo uusia näkökulmia. Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan adaptointi ohjaa terveydenhuoltoalan toimijoita palvelujen vaihdantaan suppeasti tunnistetuista markkinoista palveluekosysteemin laaja-alaisempaan, kehittyvään ja muuttuvaan markkinaan. (Lusch ja muut, 2016.)

Suomen sosiaali- ja terveystalouden uudistukseen liittyvissä puheissa usein unohdetaan se, että palvelujen, palvelukonseptien ja palveluliiketoiminnan uudistaminen järkevällä ja vastuullisella vahvistaa yhteiskuntaa palvelujen yhteiskuntana (Virtanen, 2018, s. 165). Terveydenhuollon palveluekosysteemiin Suomessa kuuluvat muun muassa terveydenhuollon organisaatiot yksityisellä ja julkisella sektorilla, terveydenhuoltoalan ammattilaiset, henkilöstöpalveluyritykset ja muut rekrytointiyritykset, asiakkaat (potilaat), yksityiset ja julkiset rahoittajat, vakuutusyhtiöt, korkeakoulut ja lukuisat sääntelytahot, kuten Valvira (Aarikka-Stenroos ja muut, 2017).

## 2 Arvonluonti ja palvelusuhde

Tämä pääluokki perehtyy tarkemmin arvonluontiin ja sen merkitykseen palvelusuhteessa. Pääluvun tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat asiakasarvon muodostumiseen B2B-alan palvelusuhteessa, jotta pääluvussa esitettyä teoriaa voidaan hyödyntää myöhemmin tutkimuksen tulosten analysoinnissa. Pääluvun lopussa esitän myös tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, johon tutkimuksen empiria nojautuu.

Kotlerin (2020) mukaan arvon luominen on olennainen osa markkinointia. Kuitenkin viimeaikaisin palveluihin liittyvä kirjallisuus vahvistaa, että arvon ja arvonluonnin johdonmukainen ymmärrys on puutteellista markkinoinnin alalla. Osa tutkijoista esimerkiksi väittää, että asiakas hallitsee arvon määrittämisen lisäksi arvon luomista. (Grönroos & Voima, 2012, s. 1.) Asiakkaalle luodaan arvoa monilla eri tavoilla ja arvonluonnin mahdollisuudet ja haasteet ovat poikkeavia eri toimialoilla, liiketoimintaekosysteemeissä ja arvoketjuissa. Tämän vuoksi arvonluonnin yksinkertainen määrittäminen tai mittaaminen ei onnistu, vaikka sen merkitys menestykselle liiketoiminnalle onkin kiistaton. (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2018, s. 7.)

Arvonluonti on siten vahvasti kytköksissä liiketoimintasuhteeseen, sillä asiakkaan tarpeet huomioonottava yritys menestyy. Suhde kahden yrityksen tai yrityksen ja kuluttajan välillä voidaan määritellä arvojen, asenteiden, käyttäytymisen ja tulosten kokonaisuudeksi, joka tuo osapuolet yhteen yhä uudelleen, yhteisvoimallisesti ja toisia hyödyntävästi tarkoituksenaan uuden ja molemminpuolisen arvon saavuttaminen. (Gordon, 2013.) Myös Vargo ja Lusch (2007) totesivat asiakkaiden ostavan palveluja ja arvoa luovia tarjouksia tavaroiden ja palveluiden sijaan.

### 2.1 Palvelulähtöinen ajattelu

Markkinointi on kehittynyt ajatuksesta "Market to" ajatukseen "Market with" eli yrityksen yhteistyölähtöiseen näkökulmaan asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Lisäksi markkinointi perustui pitkään tuotokeskeiseen liiketoimintalogiikkaan (goods-

dominant logic), jossa konkreettinen tulos, diskriitti vaihdanta, upotettu arvo, aineellisuus ja operandit (ne, joille tehdään ja tuotetaan) resurssit ovat keskiössä. Vastineeksi tuotekeskeiselle liiketoimintalogiikalle Vargo ja Lusch kehittivät noin 20 vuotta sitten palvelukeskeinen liiketoimintalogiikan (service-dominant logic), jossa keskiössä ovat aineettomuus, suhteiden merkitys ja arvon yhteisluonti. Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka markkinoinnissa viittaa siihen, että markkinointi on jatkuva sarja sosiaalisia ja taloudellisia prosesseja. (Vargo & Lusch, 2004, s. 2–4.)

Palvelulähtöisen ajattelun ympärille on kehittynyt ajan mittaan paljon keskustelua ja tutkimusta. Vargo ja Lusch ovat myös jalostaneet näkökantaansa vuosien varrella (Vargo & Lusch, 2008, 2011, 2014, 2016, 2017). Palvelulähtöisen ajattelun teoreettisesta keskustelusta voidaan erottaa kolme painotuksiltaan hieman eilaista palvelulähtöisen ajattelun mallia, joista kerron tarkemmin tässä alaluvussa. Edellä mainittuun Vargon ja Luschin palvelulähtöiseen malliin ovat tuoneet kehitysideansa esimerkiksi Grönroos vuodesta 2008 eteenpäin ja Heinonen ja muut vuodesta 2010 eteenpäin. Grönroos näkee oman mallinsa palvelulähtöisen ajattelun paranneltuna versiona ja käyttää mallistansa nimeä palvelulogiikka (service logic) (Grönroos, 2011, s. 293). Heinonen ja muut (2010) nimeävät asiakaslähtöisen ajattelun (customer-dominant logic), korostaen syytä keskittyä vaihdantaan ja arvonluontiin tuottajakeskeisyyden sijaan asiakaskeskeisesti. Kaikkia näitä malleja yhdistää kuitenkin se, että tavaralähtöisestä näkökulmasta on irtaannuttu.

Tutkimukset arvonluontimalleista ovat palvelulähtöisen ajattelulle keskeistä (Fan & Yuting, 2020). Tämän tutkielman kannalta on kiinnostavaa tietää, mitä palvelulähtöisen ajattelun mallia henkilöstövuokrauksen konteksti terveydenhuoltoalalla noudattaa B2B-alan palvelusuhteen ja vaihdannan osalta, miltä osin ja, miten arvo ilmenee. Arvonluontiin liittyen tutkimuksen keskiössä ovat olleet muun muassa prosessien jakautuminen eri osapuolten välille, joita ovat asiakas, tuottaja ja molemmat yhdessä tietyillä osa-alueilla (Grönroos & Voima, 2012). Huomion kohteena ovat olleet myös arvolupaukset, vaihtoarvo, käyttöarvo (Kowalkowski, 2011), B2B-puolen kahdenkeskinen palvelusuhte



(Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012) sekä arvonluontiprosessit ja arvomuodostuma (Gummerus, 2013).

Palvelulähtöinen ajattelu on vuosien mittaan kehittynyt perinteisestä arvon muodostumisesta vaihdossa (value-in-exchange) -ajattelutavasta arvon muodostumiseen käytössä (value-in-use) -ajattelutapaan. Tästä ajattelutapaa ollaan laajennettu arvon muodostumiseen sosiaalisessa kontekstissa (value-in-social-context) -ajattelutapaan, joka on johdannut vielä arvon yhteisluonnin ja arvolupausten tulkintaan tietyn toimijan tai ekosysteemin osan näkökulmasta. (Vargo & Lusch, 2008; Payne ja muut, 2008; Chandler & Lusch, 2015.)

Vargo ja Lusch (2004) näkevät palvelulähtöisen ajattelun mallissaan, että kaikki taloudenalat ovat palveluliiketoimintaa. On tyypillistä, että palvelut voidaan määritellä tiedon ja taidon kompetensseiksi, prosesseiksi ja suorituksiksi, jotka hyödyttävät toista osapuolta tai yrityksen omaa kokonaisuutta. Palvelukeskeinen ajattelu suosii keskeisimpinä operatiivisia (ne, jotka tekevät) resursseja, koska ne tuottavat vaikutuksia. Esimerkiksi tiedot ja taidot nähdään perustavanlaatuisina epäsuoran vaihdannan kohteina ja kilpailuedun luojina. Operatiiviset resurssit ovat usein näkymättömiä ja aineettomia, kuten ydinosaamista ja organisaation prosesseja. Markkinointi on prosessi yhteiskunnassa ja organisaatioissa, joka helpottaa vapaaehtoista vaihdantaa yhteistyösuhteiden kautta. Tämä vaihdanta perustuu vastavuoroiseen arvoa täydentävien resurssien vaihtoon. (Vargo & Lusch, 2004, s. 2–4.)

Vargon ja Luschin (2004) mukaan palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka on asiakaskeistä ja markkinalähtöistä. Tämä tarkoittaa yksinkertaisesti asiakaslähtöisyyttä, joka pitää sisällään yhteistyötä ja oppimista itse asiakkailta sekä sopeutumista asiakkaiden yksilöllisiin ja dynaamisiin tarpeisiin. Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan asiakasta pidetään aina arvon yhteistuottajana. Arvo on asiakkaan kanssa yhdessä luotua ja määriteltyä, eikä tuotantoon upotettua arvoa. Arvo on koettu käyttöarvo (value-in-use), joka on operatiivisten resurssien lopputulos, mutta välittyy välillä myös operandien

resurssien kautta. Palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukaan yritykset voivat tuottaa markkinoille itsenäisesti vain arvoehdotelmia. (Vargo & Lusch, 2004.)

Palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka ja palvelulogiikka näkevät molemmat arvon niin, että se on asiakkaan määrittelemä ja asiakasta hyödyttävä. Nämä mallit tunnistavat arvonluomisen luonteen, josta palvelulogiikassa puhutaan myös nimellä tuottajalogiikka ja asiakaspalvelulogiikka (Grönroos, 2008). Tuottajalogiikassa on kyse siitä, että yritys kehittää mahdollisuuksia arvon yhteisluonnille vuorovaikutustilanteiden avulla. Palvelulogiikka keskittyy siis enemmän mikrotason lähestymistapaan kahdenkeskisessä suhteessa yrityksen ja asiakkaan välillä, kun palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka suosii verkostoja ja systeemistä lähestymistapaa arvonluomiseen (Grönroos, 2011, s. 291). Palvelulogiikan mukaan asiakas yhdistää palveluntarjoajan tarjoamia resursseja päivittäisessä toiminnassaan muihin resursseihin, kun palvelukeskeisessä liiketoimintalogiikassa omaksutaan, että palveluntarjoaja voi vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa kehittää mahdollisuuksia arvon yhteisluontiin (Grönroos, 2011).

Palvelulogiikassa nähdään siis, että palvelu on arvonmuodostusta tukevien resurssien ja prosessien tarjoamista asiakkaalle ja yritys on epäsuorasti mukana asiakkaiden arvon luomisessa. Palvelu on prosessi, joka koostuu erilaisista toiminnoista, jotka tapahtuvat asiakkaiden ja ihmisten, fyysisten resurssien ja palveluntarjoajan järjestelmien välisessä vuorovaikutuksessa, joka tähtää auttamaan asiakkaita heidän jokapäiväisissä käytännöissään. (Grönroos, 2008, s. 300, 310.) Palvelulogiikassa palvelu nähdään sekä perustavanlaatuisena liiketoiminnan perusteena, mutta myös arvon yhteisluonnin logiikkana. Kuitenkin arvoa luodaan asiakkaille joko asiakkaan piirissä käyttäjän puolesta käyttöarvon kontekstissa tai tuottaja ja käyttäjä yhdessä kaikenkattavassa arvonluonti-prosessissa (Grönroos, 2011, s. 283). Palvelulogiikan näkökulmasta kaikki yritykset ovat palveluyrityksiä (Grönroos, 2009).

Heinonen ja muut (2010) esittävät artikkelissaan, että palvelulähtöisessä ajattelussa kiinnostuksen keskipiste ei ole palvelu ja sen vaihto sinänsä, vaan miten yrityksen

palvelu sulautuu asiakkaan toimintaan, konteksteihin, käytäntöihin, kokemuksiin ja, mitä vaikutuksia sillä on palveluyrityksille. Näin ollen asiakaslähtöinen liiketoimintalogiikka eroaa erinäisenä mallina tuote- ja palvelukeskeisestä liiketoimintalogiikasta. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli korostaa asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaan asettamista palveluprosessissa toiminnan keskiöön palvelun sijaan. Koettu palveluarvo viittaa asiakkaiden kokemuksiin palveluyrityksen kokonaistarjonnasta, johon kuuluu niin palveluntarjoajan tavarat, toiminnot kuin ajan mittaan palveluntarjoajan ja asiakkaan välisen suhteen laatu. (Heinonen ja muut, 2010.)

Palvelukeskeisestä ajattelusta on siirrytty asiakaskeskeisempään ajatteluun, mutta palvelulähtöinen ajattelu on mahdollisesti soveltuvampi kokonaisuuksien, kuten palvelukosysteemien ja toimijoiden välisten suhteiden tunnistamiseen. Heinonen ja muut (2010) väittävätkin, että tuote- ja palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka ovat tuottajalähtöisiä logiikoita ja, mikäli keskitytään vain vuorovaikutukseen, voidaan mahdollisesti unohtaa, mikä asema yrityksellä on asiakkaan elämässä ja, kuinka arvo kehittyy kokemuksista. Siksi Heinonen ja muut (2010) ehdottavat, että asiakaslähtöinen liiketoimintalogiikka on seuraava askel asiakaskokemuksen syvälliseen ymmärtämiseen. Tämä tarkoittaa, ettei ultimaattisen tuloksen markkinoinnissa kuuluisi olla palvelu, mutta sen sijaan asiakaskokemus ja asiakkaan käyttöarvo tietyssä kontekstissa.

### **2.1.1 Palvelusuhde ja palveluprosessi**

Yhä enemmän tunnistetaan, että yhteistyösuhteet yritysmarkkinoilla tarjoavat yrityksille merkittäviä mahdollisuuksia luoda kilpailuetua ja saavuttaa ylivoimaisia tuloksia (Ulaga, 2003). Liljander ja Strandvik (1995, s. 2–3) ehdottavat, että yhteistyösuhde pitäisi määrittellä asiakkaan näkökulmasta, koska tämä vastaa markkinalähtöistä näkökulmaa. Asiakas voi olla negatiivisesti, positiivisesti tai välinpitämättömästi sitoutunut palveluntarjoajaan ja yksi tai useampi huono kokemus ei välttämättä saa asiakasta rikkomaan yhteistyösuhdetta, jos hänen mielikuvansa palveluntarjoajasta on muuten positiivinen. Suhteen laatu onkin noussut keskeiseksi suhdemarkkinoinnissa ja se on yrityksen tai palvelusuhteen tulos- tai suoritusmuuttuja. Suhteen laatu reflektoi, missä määrin yhteistyösuhteet

vastaavat osapuolten tarpeita ja odotuksia. Käsitys suhteen laadusta toimii virikkeenä tukemaan asiakkaiden sitoutuneisuutta mukana olevien osapuolten välillä. (Jiang ja muut, 2016.)

On olemassa erilaisia lähtökohtia yhteistyösuhteiden luomiseen ja sidosten luonne palvelusuhteiden välillä voivat vaihdella. Näitä erilaisia sidoksia voivat olla muun muassa juridinen sidos, joka on yksinkertaisuudessaan esimerkiksi virallinen sopimus toimijoiden välillä. Taloudellinen sidos voi muodostua esimerkiksi silloin, kun asiakkaan resurssien puute ohjaa ostamaan muualta. Asiakkaalla voi olla myös ajallinen sidos palveluntarjoajaan, kun palveluntarjoaja pystyy tarjoamaan palvelua asiakkaalle ajallisesti sopivalla hetkellä, kuten joustavien aukioloaikojen puitteissa. Sidos, joka perustuu tietämykseen voi syntyä, kun yrityksellä on esimerkiksi sellaista tietotaitoa, joka hyödyttää asiakasta. Puolestaan sidos, joka perustuu luottamukseen on esimerkki sosiaalisesta sidoksesta. Sosiaaliselle sidokselle on tyypillistä, että yrityksen ja asiakkaan keskinäinen toiminta on jouhevaa ja vuorovaikutus vaivatonta. Puolestaan kulttuurinen ja ideologinen sidos muistuttavat toisiaan siitä näkökulmasta, että nämä voivat syntyä esimerkiksi asiakkaan samaistuesssa palveluntarjoajan toiminnan taustalla olevaan visioon tai arvoihin. (Liljander & Strandvik, 1995, s. 2–3.)

Palveluprosessi ei ole erillinen toimenpide, vaan olennainen osa palveluliiketoiminnan kokonaisuutta ja palvelusuhdetta. Kokonaisuudessaan palveluprosessi pitää sisällään niin yrityksen sisäiset prosessit kuin vuorovaikutusprosessin asiakkaan kanssa. Palveluprosessi voidaan jakaa hetkiin ennen palvelua, palvelun aikana ja palvelun jälkeen. Näiden vaiheiden prosessit kuvaavat sitä, miten palvelu tosiasiallisesti tuotetaan, toimitetaan ja kulutetaan. Palveluprosessin määrittämisellä ja tarkastelulla on sekä liikkeenjohdollisia että palvelusuhteeseen liittyviä hyötyjä. Palveluprosessin mittaaminen ja kehittäminen tukevat asiakasarvon syntymistä, sillä sen avulla saadaan selville asiakasarvoa tuottavat toiminnot ja mahdollisuus uusien luomiseen. Myös palveluntarjoajan arvolu-  
pausta ja liiketoimintamallia voidaan selkeyttää ja kehittää palveluprosessia tutkimalla. (Tirkkonen, 2013.)

### 2.1.2 Palvelun laatu

Eräät kirjailijat ovat ehdottaneet koetun laadun positiivisesti vaikuttavana edeltäjänä asiakkaan kokemaan arvoon, kun toiset ovat väittäneet, että laatu on kokonaisarvon alikomponentti (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo, 2007, s. 430). Myös Shukla (2010) toteaa, että koetulla palvelun laadulla on nähty yksi merkittävimmistä vaikutuksista koettuun arvoon. Tutkimuksessani näen, että palvelun laatu edeltää koetun arvon tematiikkaa. Almquist ja muut (2016) esittävät, että tutkimillaan toimialoilla koettu laatu vaikuttaa asiakkaiden kannatukseen palvelusta enemmän kuin mikään muu elementti. Laatu elementin jälkeen muut kriittiset elementit riippuvat itse toimialasta.

Tässä tutkimuksessa palvelun laadun käsite tukee siis koetun arvon käsitettä. Grönroosin (2009, s. 98) mukaan palvelut ovat monimutkaisia kokonaisuuksia, joten palvelun laatuun ei ole yksiselitteinen. Palvelun laadun lopputulokseen vaikuttavat etenkin, minkälainen mielikuva asiakkailla on palveluntarjoajasta, ja mitä tapahtuu palvelun eri vaiheissa, kuten palvelua ennen, palvelun aikana ja palvelun jälkeen. Edellä mainittuun määrittelyyn monimutkaisuuteen vaikuttaa palvelun eri toimintojen muodostama prosessimaisuus sekä palvelun tuottamis- ja kuluttamishetkien tapahtuminen pääasiallisesti samaan aikaan. Lisäksi palvelun hyödyntäjä tulee mukaan palvelun tuotantoprosessiin kansatuottajana ainakin jossain määrin. (Grönroos, 2009, s. 79.)

Palvelua tulisi kehittää aina asiakaslähtöisesti ja, mitä parempi on asiakkaille tarjotun palvelun laatu, sitä enemmän asiakkaiden tyytyväisyys kasvaa. Palvelun laadun kehittäminen luo pitkällä aikavälillä myös kestäväää talouskasvua ja sen kehittäminen voidaan nähdä kilpailuetuna. Uusi kilpailuetu muokkaa aina yrityksen markkinointimix-strategiaa. (Srinita, 2018, s. 272.) Palvelujen johtamisen ja markkinoinnin näkökulmasta on merkittävää ymmärtää, mitkä ovat asiakkaan odotukset ja, miten näitä arvioita voi ohjata oikeaan suuntaan (Grönroos, 2009, s. 98–99).

Grönroos (2009, s. 100–102) esittää palvelun laadun mittaamiseksi koetun palvelun laatu-mallin, joka muodostuu eri tekijöistä. Kuten todettu, palvelut ovat subjektiivisesti

koettuja prosesseja ja palvelun laadun kokeminen on yhteydessä merkittävästi palveluntarjoajan ja asiakkaan välisiin vuorovaikutuksellisiin palveluyhteydenpitoihin. Koetulla palvelun laadulla on ulottuvuudet nimeltään teknisen laadun ulottuvuus (tekninen laatu) sekä toiminnallisen laadun ulottuvuus (toiminnallinen laatu). Nämä ulottuvuudet perustuvat ajatukselle, mitä palvelun hyödyntäjä saa vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa sekä millä tavalla tekninen laatu hänelle mahdollistetaan. Asiakas näkee kuitenkin monesti palveluntarjoajan resurssit, toimintatavat ja -prosessit, joten usein yrityksen imago on myös vaikuttava tekijä. Koettu palvelun laatu -malli tuo esiin, että palvelun laatu on positiivista, mikäli koettu laatu kohtaa asiakkaan asettamien odotusten kanssa. Asiakkaan odotusten suhteen on kuitenkin tiedostettava, että ne ovat muuttujia, jotka eivät ole täysin valvonnanalaisia tai hallittavia. (Grönroos, 2009, s. 105–106.)

Koettu palvelun laatu -malli tarjoaa käsitteellisen viitekehyksen palvelun luonteen, teknisen laadun- ja toiminnallisen laadun ulottuvuuden sekä imago osa-alueen ymmärtämiselle, mutta se ei ole mittaamismalli. Koettu palvelun laatu -malli perustuu seitsemään kriteeriin, jotka on koottu tutkielmista ja teoreettisista pohdinnoista. Nämä laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä ovat Grönroosin (2009, s. 122) mukaan:

*1. "Ammattimaisuus ja taidot (lopputulokseen liittyvä kriteeri)"*

Tarkoittaa asiakkaiden tiedostavan palveluntarjoajalla olevan riittävät kompetenssit, kuten tieto- ja taitotaso sekä hallinnassa olevat resurssit tuottaa asiakkaalle vaaditun tasoinen ratkaisu.

*2. "Asenteet ja käyttäytyminen (prosessiin liittyvä kriteeri)"*

Asiakkaalla on tunne palveluntarjoajan yhteyshenkilöiden fokusoituvan asiakassuhteen ja omaavan aitoa tahtotilaa tuottaa ratkaisu palvelualttiisti ja proaktiivisesti.

*3. "Lähestyttävyys ja joustavuus (prosessiin liittyvä kriteeri)"*

Asiakkaalla on tunne siitä, että palveluntarjoajan tarjoama palvelu on saavutettavissa, saatavilla ja mukautuvainen joustavasti asiakkaan tarve- ja toivelistaukseen.

#### 4. *”Luotettavuus (prosessiin liittyvä kriteeri)”*

Asiakkaan luottamuksen tunne palveluntarjoajaan ja palveluntarjoajan työntekijöihin, että sovittu asia tulee tapahtuvaksi asiakkaan etujen mukaisella tavalla.

#### 5. *”Palvelun normalisointi (prosessiin liittyvä kriteeri)”*

Asiakkaalla on tunne palveluntarjoajan etsivän vaihtoehtoisen ja samanveroisen ratkaisun, mikäli asiat eivät mene prosessin aikana alkuun odotetulla tavalla.

#### 6. *”Palvelumaisema (prosessiin liittyvä kriteeri)”*

Asiakkaat mieltävät palvelukohtaukset sekä niiden miljööseen positiivisesti.

#### 7. *”Maine ja uskottavuus (imagoon liittyvä kriteeri)”*

Asiakkaalla on tunne palveluntarjoajan luottamuksen arvoista ja eettisesti hyväksyttävistä toiminta- ja suoritustavoista sekä arvoista, jotka takaavat vastineen asiakkaan taloudellisille uhrauksille. (Grönroos, 2009, s. 121–122.)

## 2.2 Asiakasarvo

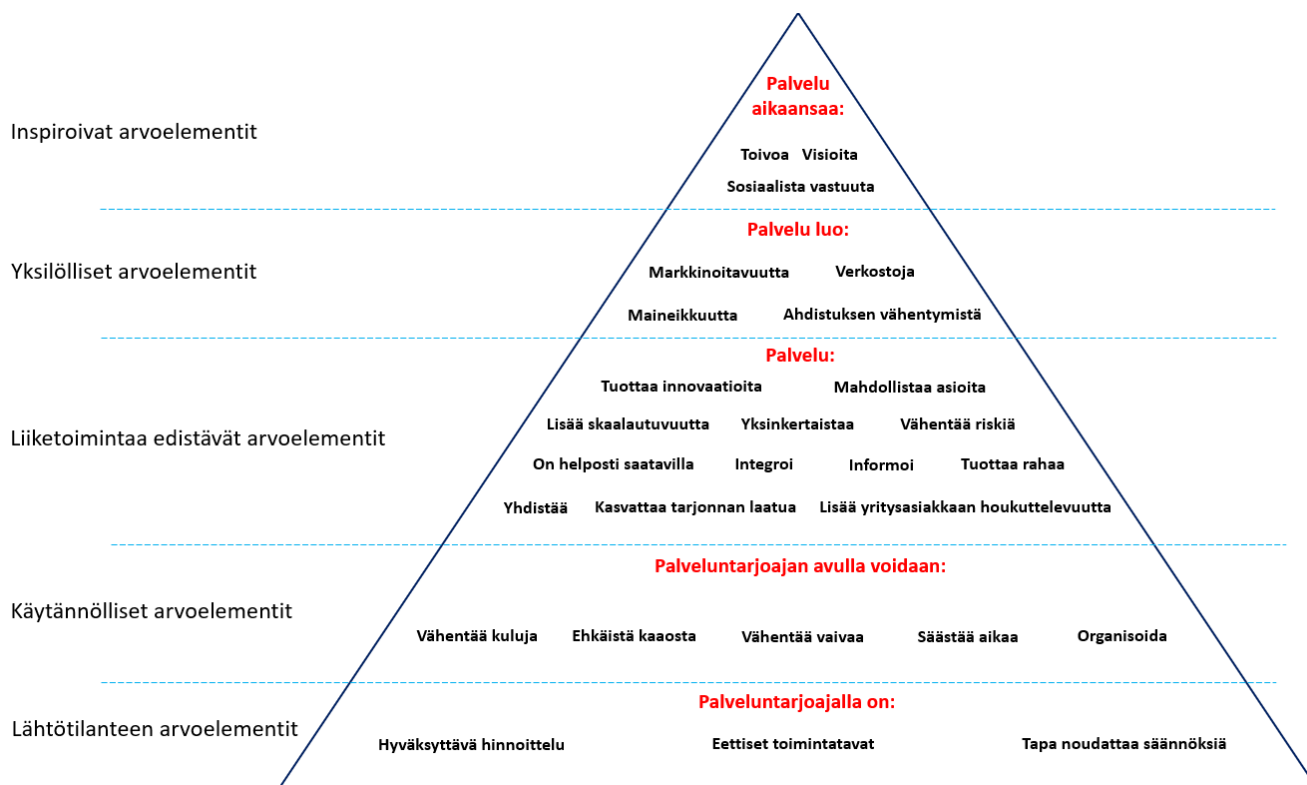
Vargon ja Luschin (2014) mukaan liiketoiminnallisessa vaihdannassa arvonluominen on keskeinen tarkoitus ja prosessi. Toimijoiden näkökulmasta arvo ilmenee ja siitä hyödytään eri tavoilla. Arvo voidaan kokea myös eri tavoin, positiivisesti kuin negatiivisesti (Gummerus, 2013). Asiakasarvon tulkinta voidaan aloittaa tarkastelemalla laadun käsitettä, sillä laatu ja arvo ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa. Ihminen määrittelee arvon aina tietyssä kontekstissa ja myös laadulla on monta eri määritelmää riippuen siitä, mistä näkökulmasta laatua tarkastellaan. Arvon näkökulmasta laatu on lopputulos, kuten prosessi, tuote tai palvelu, joka täyttää tietyt attribuutit tai vaatimukset (Diaz, 2014). Myös Grönroos (2009, s. 100) vahvistaa, että laadun määrittely muodostuu asiakkaan kokemuksen perusteella eli se vastaa sitä, miten asiakas laadun omaksuu.

Smith ja Colgaten (2007) mukaan markkinointistrategialle ja markkinointiajattelulle on keskeistä ymmärtää, mitä asiakkaat arvostavat eri yhteyksissä ja, mitkä

arvonluontistrategiat ovat tarkoituksenmukaisempia tietyissä yhteyksissä. Artikkelin mukaan asiakasarvon määrittely asiakkaan näkökulmasta merkitsee, millä tavalla palveluntarjoaja nähdään, ja kuinka paljon palveluntarjoajan tarjoomasta hyödytään. Asiakasarvon rakentuminen voidaan nähdä asiakkaan kokemien hyötyjen ja uhrausten erotuksena. Asiakkaan on mahdollista määrittellä ne uhraukset, jotka hän kokee tärkeiksi suhteessa niihin hyötyihin, mitä yritys tarjoaa. Yritykset luovat itselleen merkittävää kilpailuetua, kun ne onnistuvat tarjoamaan asiakkaille korkeamman hyödyn verrattuna merkittävimpiin uhrauksiin. (Perälähti, 2020.)

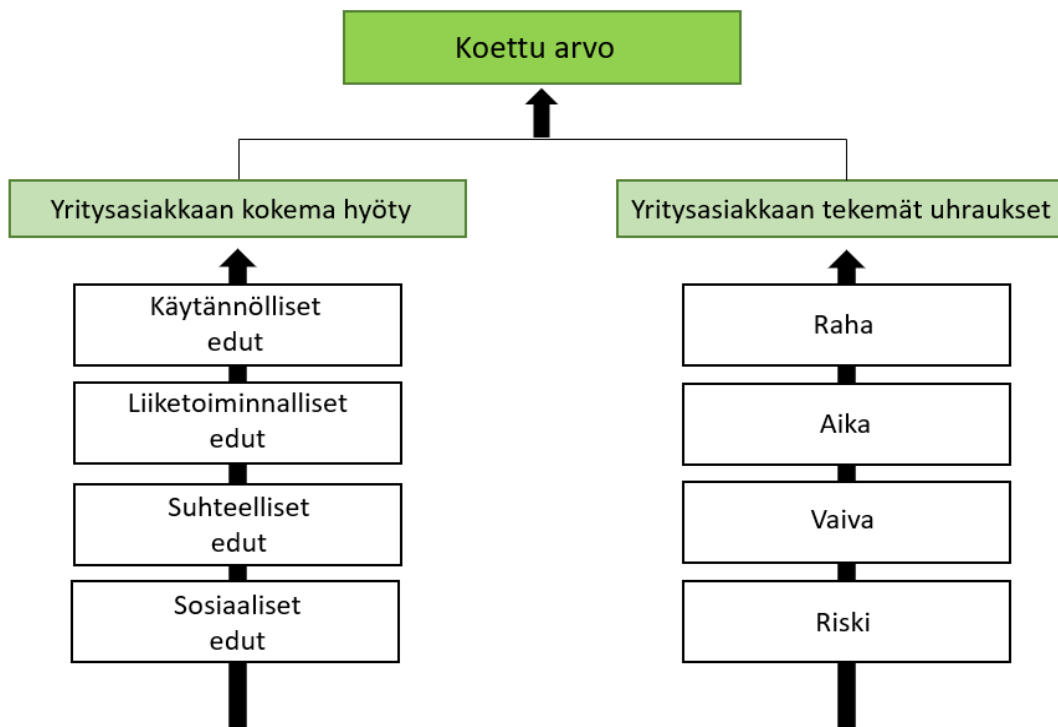
Kuten mainitsin, sana laatu on yksi asiakasarvoon liitetty käsite monien muiden käsitteiden joukossa. Muun muassa palveluntarjoajan palvelu, markkinointi, brändi ja palvelun hinta vaikuttavat myös asiakkaan kokemaan arvoon. Asiakasarvon syntyminen on siis monen tekijän summa, mutta keskeisenä asiana tässä on se, kohtaako palvelu asiakkaan asettamien odotusten ja tarpeiden kanssa. (Brudner, 2020.) Almquist ja muut (2018) loivat B2B-asiakkaan arvon muodostumisen tarkastelua ja mittaamista varten arvoelementtipyramidin, joka on esitetty kuviossa 1. Arvoelementtipyramidissa on määritelty yritysasiakkaan kokemaan arvoon vaikuttavia tekijöitä, jotka voidaan lajitella eri tasoille. B2B-arvoelementtipyramidin alimmalla tasolla on lähtötilanteen arvoelementit, toisella tasolla käytännölliset arvoelementit, kolmannella tasolla liiketoimintaa edistävät arvoelementit, neljännellä tasolla yksilölliset arvoelementit ja ylimmällä tasolla inspiroivat arvoelementit. Mitä korkeammalle ja subjektiivisemmin koettuihin arvoelementtipyramidin tasoille mennään, sitä vaikeampaa arvoelementtien arviointi on. Subjektiivisesti arviointia vaativia arvoelementtejä löytyy jo B2B-arvopyramidin kolmannelta tasolta, jotka liittyvät asiakassuhteeseen, kuten palveluntarjoajan palvelun saatavuus ja helppous sekä palveluntarjoajasta välittyvä ammattitaito ja toimintatapojen yhteensovittaminen. Myös neljänneltä tasolta löytyy subjektiivisia, henkilön omaan tunnepuolen arvioihin perustuvia arvoelementtejä, kuten ahdistumisen vähentyminen. (Almquist ja muut, 2018.)





**Kuvio 1.** B2B-puolen arvoelementtipyramidi (mukaillen Almquist ja muut, 2018).

Kuten edellä on osoitettu, asiakasarvon käsite ei ole yksiselitteinen, mutta sen rooli on olennainen liiketoiminnassa. Tässä tutkimuksessa asiakasarvo nähdään kokonaishyötynä, jonka asiakas saa palvelun käyttämisestä. Tämä kokonaishyöty on asiakkaan kokemien hyötyjen ja tekemien uhrausten välinen erotus eli asiakkaan arvio siitä, mikä on oikein, oikeudenmukaista tai ansaittua tarjonnan koettuihin kustannuksiin nähden. Kuvio 2. ilmentää asiakasarvon taustalla olevaa yhtälöä. Siinä on tuotu esille asiakkaan kokemia hyötyjä eri osa-alueilla sekä asiakkaan tekemät uhraukset, jotka vaikuttavat muuttujina asiakasarvon muodostumiseen (Almqvist ja muut, 2016, s. 6–7). Koetut uhraukset on määriteltä asioiksi, mistä luovutaan palvelun hankkimiseksi. Näitä ovat hinta ja ei-rahalliset tekijät, kuten aika, vaiva ja riski (Shukla, 2010). Asiakkaan kokemien hyötyjen kohdalle on listattu tekijöitä, jotka realisoituvat koettuun arvoon positiivisesti. Lista ei ole tyhjentävä, vaan siinä on suuntaa-antavia indikaattoreita arvon muodostumisen kannalta. Lisäksi kuten todettu, arvon muodostuminen on aina subjektiivinen kokemus.



**Kuvio 2.** Asiakasarvon määrittely (mukailen Shukla (2010) ja Almqvist ja muut (2016)).

Ollakseen menestyksekkäs yritys, on yrityksen luotava positiivisesti koettua arvoa asiakkailleen (Kumar & Reinartz, 2016, s. 36). Mielestäni kaikki palvelut johtavat asiakaskokemuksen syntymiseen riippumatta palvelun luonteesta tai muodosta. Asiakaskokemus on merkittävästi yhteydessä asiakkaan kokeman arvon muodostumisen kanssa, sillä asiakasarvo voidaan nähdä asiakastyytyväisyyden ja asiakasuskollisuuden edeltäjäksi, jotka ovat seurausta positiivisesta asiakaskokemuksesta (Perälähti, 2020; Filenius, 2015). Seuraavassa alaluvussa käydään tarkemmin läpi asiakaskokemuksesta.

### 2.2.2 Asiakaskokemus palveluliiketoiminnassa

Asiakaskokemus (customer experience) käsite yleistyi liikemaailmassa 2000-luvun alussa (Löytänä & Korteso, 2011, s. 2). Asiakaskokemus on laaja käsite. Yrityksen yksi päätavoitteista pitäisi olla asiakkaidensa kokemusten laatu niin kuluttaja- kuin yrityspuolella. Asiakaskokemus on subjektiivinen lopputulema, joka saadaan suorassa tai epäsuorassa kontaktissa palveluntarjoajan kanssa. Asiakaskokemus käsittää kaikki yrityksen

tarjontaan liittyvät kohtaamispisteet, kuten asiakaspalvelun laadun, mainonnan, palvelun ominaisuudet ja helppokäyttöisyyden sekä luotettavuuden. (Schwager & Meyer, 2007.) Asiakaskokemukseen voidaan siis vaikuttaa koko ostoprosessin aikana asiakkaan kanssa eri kohtaamispisteissä (Lemon & Verhoef, 2016, s. 70). Tapa jakaa ostoprosessi on kolmivaiheista se ennen palvelua, palvelun aikana ja palvelun jälkeiseen vaiheisiin (Rosenbaum ja muut, 2016, s. 2).

Fischerin ja Vainion (2014, s. 9) mukaan kilpailuedun synnyttäminen palveluliiketoiminnassa on entistä haastavampaa. Se edellyttää innovatiivista ajattelua ja kokonaisvaltaista näkemystä. Fischer ja Vainio (2014) määrittelevät asiakaskokemuksen tunteeksi ja kokemukseksi, joka saa asiakkaan asioimaan palveluntuottajan kanssa uudelleen sekä jakamaan positiivista palvelukokemustaan muille. Positiivinen asiakaskokemus pitää sisällään muun muassa asiakkaan huomioon, asiakkaan kuuntelun, asiakkaan tilanteen ymmärtämisen, lupauksista kiinni pitämisen, palvelun korkean laadun ja aktiivisen yhteydenpidon. Lisäksi asiakaskokemukseen vaikuttavat ulkoiset tekijät ja asiakkaan ostotarkoitus (Verhoef ja muut, 2009). Vaikka yritys vaikuttaa asiakaskokemuksen syntymiseen, niin lopullinen asiakaskokemus perustuu silti aina asiakkaan omaan käsitykseen asiakaskokemuksen laatutasosta ja palveluprosessin sujuvuudesta (Fisher & Vainio, 2014, s. 9).

Tutkimusten mukaan asiakaskokemus on sekä kansainvälisten että kotimaisten yritysten ylivoimaisesti merkittävin strateginen kilpailutekijä. Asiakaskokemus on kokonaisuudessaan jokaisen kohtaamisen, mielikuvan ja tunteen yhteenlaskettu summa, jonka asiakas muodostaa vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. On tärkeää tiedostaa, että jokainen vuorovaikutus palveluntarjoajan kanssa vaikuttaa asiakaskokemukseen. Tunteiden merkitystä asiakaskokemuksessa ei voida vähätellä, sillä sen osuus asiakaskokemuksesta on 2/3. (Kreapal, 2021; Löytänä & Korteso, 2011, s. 2.) Tutkimukseni keskittyy asiakaskokemukseen B2B-liiketoiminnassa terveydenhuoltoalalla, jota voidaan pitää herkkänä toimialana. Täten tuntemuksilla on merkittävää vaikutusta B2B-asiakaskokemuksen muodostumiseen tutkimukseen osallistuvien yritysasiakkaiden kohdalla ja siten

niiden analysointi ja huomioiminen on tärkeää tutkimuksen kannalta. Haastavaa toki on, että B2B-asiakkailta saattaa olla eri yhteyshenkilöitä palvelunprosessin eri kohtaamispiireissä, joka johtaa siihen, että yritysasiakkaalla voi olla useita henkilöitä määrittämässä asiakaskokemusta.

Asiakaskokemuksen mittaaminen antaa asiakkaan näkökulman palveluntarjoajan tarjoamaan palveluun, joten asiakaskokemuksen mittaaminen lisää asiakasymmärrystä. Mitä paremmin asiakasta ymmärretään, sitä paremmin hänelle voidaan ehdottaa arvolupauksia. Mittaaminen on yksi tärkeimmistä keinoista asiakasymmärryksen kasvattamiseen, joka on samalla myös avaintekijä palvelun kehittämiseen. (Kokko & Väisänen, 2020.) Yhtenä asiakaskokemuksen mittarina B2B-kontekstissa voidaan pitää palvelusuhteen laatua, joka perustuu yritysasiakkaan sitoutumiseen, tyytyväisyyteen ja luottamukseen palveluntarjoajaa kohtaan. Samassa yhteydessä puhutaan myös suhdearvosta (relationship value), joka voidaan määrittellä yritysasiakkaan saamien hyötyjen ja uhrausten erotuksena. Suhdearvo voidaan nähdä B2B-puolen asiakassuhteessa vaikuttavana tekijänä yritysasiakkaan sitoutumiselle, tyytyväisyydelle ja luottamukselle. (Yoong ja muut, 2017, s. 53, 58.) Suhdearvon määrittely myötäilee tässä tutkimuksessa hyödynnettävää mittaus-tapaa koetulle asiakasarvolle.

Tiivistetysti positiivinen asiakaskokemus kasvattaa yritysasiakkaan sitoutumista palveluntarjoajaa kohtaan eli positiivinen asiakaskokemus kasvattaa asiakasuskollisuutta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi, että palvelusuhteeseen palataan uudelleen, yksittäisen palvelusuhteen elinkaari on pidempi tai yritysasiakkaan keskiostomäärät suurenevat. Myös yritysasiakkaan asiakastyytyväisyys kasvaa, joka lisää yritysasiakkaan suositteluherkkyttä palvelulle. Palvelun eteenpäin suosittelu vähentää palveluntarjoajan uusasiakashankinnan kuluja. Lisäksi positiivinen asiakaskokemus lisää luottamusta, joka voi saada yritysasiakkaan ostamaan palveluntarjoajalta herkemmin kalliimmin sekä useammin. Tyytyväiset yritysasiakkaat myös kuormittavat palveluntarjoajan henkilökuntaa ja asiakaspalvelua vähemmän. (Filenius, 2015, s. 32.)

### 2.2.3 Arvolupaukset

Arvolupaukset linkittyvät voimakkaasti arvon muodostamiseen. Yksi palvelulähtöisen liiketoimintalogiikan alkuperäisistä teeseistä on, että yritys voi ainoastaan tarjota arvolupauksia, eikä luoda tai määrittää arvoa (Vargo & Lusch, 2004). Tämä on kuitenkin puutteellinen ajatusmalli, sillä yrityksen ei ole pakko passivoitua tarjottuaan arvolupausiaan asiakkaalle. Arvolupaus voidaan nähdä olevan toimijan kutsu toiselle toimijalle osallistua palveluun tai kohdistaa yhteyksiään ja asennettaan toisiinsa (Chandler & Lusch, 2015, s. 12).

Arvolupaus on osa palveluntarjoajan markkinastrategiaa. Arvolupaukset ilmaisevat asiakkaalle, miksi asiakkaan kannattaisi valita palveluntarjoaja muiden kilpailijoiden joukosta. Arvolupauksen tulisi olla siis ainutlaatuisia ja edustaa palveluntarjoajalle ominaisia piirteitä, jotta se erottuisi joukosta. Arvolupaukset ilmaisevat arvoa ja etuja, jotka yritys lupaa asiakkaalle palvelua kuluttaessaan (Twin, 2020). Arvolupauksen esittäminen suoraan asiakkaalle on mahdollista esimerkiksi palveluntarjoajan verkkosivuston tai markkinoinnin kautta (Hassan, 2012). Kun palveluntarjoaja onnistuu lunastamaan arvolupauksen asiakkaan näkökulmasta, on mahdollista aikaansaada kestävä asiakassuhde ja realisoida yritykselle liikevaihtoa (Twin, 2020).

Frow ja muut (2014, s. 344) toteavat, että arvolupaukset yhdistävät toimijoita toisiinsa. Kun arvolupaukset linkittävät toimijat yhteen, avautuu mahdollisuus palvelujen vaihdantaan ja resurssien integrointiin, joka puolestaan tarjoaa mahdollisuuden arvon yhteistuottamiselle. Tämänkaltaisen kohtaamisen ja yhteistoiminnan esteenä on kuitenkin toimijoiden erilaiset motiivit ja tarkoitusperät toiminnan taustalla. Arvolupauksilla on siten kaksi tärkeää roolia, jotka ovat suhteisiin vaikuttaminen ja arvokäsitysten muokkaaminen. Edellä mainitut roolit ovat kuitenkin mahdollisia vain toimivan vuorovaikutuksen ansiosta. (Frow ja muut, 2014.) Seuraavaksi perehdytään tarkemmin arvonluontiin prosessina ja arvon yhteisluomiseen toimijoiden kahdenkeskisessä suhteessa ja eri toimijoiden verkostossa.

## 2.3 Arvonluonti prosessina

Arvo on käsitys paremmasta asemasta vaihtoprosessin seurauksena (Makkonen ja muut, 2019). Vargo ja Lusch (2004) esittävät jo ensimmäisessä muotoilussaan, että arvonluontiin osallistuvat jollain tavalla niin palveluntarjoaja, asiakas kuin molemmat yhdessä. Kuten aikaisemmin tässä tutkimuksessa on mainittu, esiintyy tämä sama arvon yhteisluonnin kolmijako myös muissa palvelulähtöisen ajattelun tieteellisissä lähteissä, vaikka tulkinta toimijoiden osuuksista arvon yhteisluonnissa hieman vaihtelee. (Vargo ja Lusch, 2004, 2008; Grönroos & Voima, 2013; Heinonen ja muut, 2010.) Seuraavissa kappaleissa tarkastelen tämän vuoksi ensin palveluntarjoajan -, asiakkaan -, palveluntarjoajan ja asiakkaan - ja lopulta toimijaverkoston arvonluontiprosesseja.

Mikäli palveluprosessia ei olisi, ei syntyisi myöskään palvelun arvoa. Tämän vuoksi arvonluonnin tarkastelu on luontevaa aloittaa palveluntarjoajan näkökulmasta. Koska palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus on arvon yhteisluontia ja -tuotantoa, on näitä tukevien vuorovaikutustilanteiden suunnittelu ja niihin varautuminen osa palveluntarjoajan toimintaa palveluprosessin aikana (Grönroos, 2011; Grönroos & Voima, 2013.) Payne ja muiden (2008) mukaan nämä vuorovaikutustilanteet on nähtävä interaktiivisena oppimisprosessina, mutta ymmärrettyään asiakkaan arvonluontiprosesseja, palveluntarjoaja voi vaikuttaa siihen, mitä näistä prosesseista se haluaa tukea.

Kuten aikaisemmin on todettu, asiakkaan rooli arvonluonnissa on keskeisessä osassa palvelulähtöisen ajattelun maailmassa ja asiakas voidaan nähdä arvon yhteisluojana (Vargo & Lusch, 2004, 2008). Payne ja muiden (2008, s. 86) mukaan asiakkaiden arvonluontiprosessit kuuluisi nähdä dynaamisina, interaktiivisina, epälineaarisisina ja usein tiedostamattomina. Asiakkaan itsenäistä arvonluontia prosessina luonnehtii kuitenkin hetket, jolloin asiakas on itsenäisesti hankkimiensa resurssien kanssa. Tällöin vaihdannan kohteena oleva resurssi määrittelee, onko kyseessä konkreettinen osa prosessia vai ilmeekö arvo tunteiden ja kokemusten kautta. Asiakkaan arvonluonnin ja arvon ilmenemisen kannalta asiakkaan oma toiminta eli oman osuuden hoitaminen on olennaista. (Grönroos, 2011, s. 287; Gummerus, 2013.)

Asiakkaan merkittävimmiiksi tiedollisiksi resursseiksi voidaan Aarikka-Stenroos ja Jaakkola (2012, s. 17) mukaan nähdä asiakkaan kyky tosiasiallisesti ja asiantuntevasti hahmottaa ja välittää palveluntarjoajan tietoisuuteen tarpeitaan, vaatimuksiaan, tavoitteitaan sekä palvelun käyttök kontekstiaan eli tietoa toimialansa toimintaympäristöstä, sen erityispiirteistä ja käytännöistä. Lisäksi asiakkaan tärkeiksi resursseiksi voidaan katsoa materiaalit, ratkaisut sekä ajalliset, työpanokselliset ja taloudelliset resurssit. Asiakas voi käyttää näitä resursseja luodessaan arvoa yhdessä palveluntarjoajan kanssa, mutta samalla hyödyntää näitä resursseja myös itsenäisesti ilman suoraa vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa. Arvon yhteisluonnin funktion kannalta onkin erittäin tärkeää edesauttaa sitä, että asiakkaan itsenäinen toiminta onnistuu mahdollisimman hyvin. (Aarikka-Stenroos ja Jaakkola, 2012.)

Arvon yhteisluonnin keskiössä on toimijoiden resurssien integrointi ja palvelujen vaihdanta, joten palvelulähtöisen ajattelun ytimessä on olennaisempaa tarkastella toimijoiden välistä vuorovaikutusta kuin jakaa heidät vain palveluntarjoajiin ja asiakkaisiin (Vargo ja Lusch, 2011). Ketosen (2020) mukaan, vaikka arvonluontiin kiinnitetään huomiota kahden toimijan välisessä suhteessa, osallistuu arvonluontiprosessiin usein myös toimijoiden omat verkostot (Vargo & Lusch, 2011). Palveluekosysteemissä arvo syntyy edellä mainitulla resurssien integrointina eri toimijoiden välisessä yhteistyössä, vuorovaikutuksessa ja yhteisen hyvinvoinnin tavoittelussa (Vargo ja muut, 2017, s. 121).

Frown ja muiden (2014) mukaan palveluekosysteemin toimijoiden tavoitteena on jatkuvasti suunnitella, sopia, etsiä, tunnistaa ja mitata käytettävissä olevia arvoverkoston arvoehdotuksia sosiaalisten ja taloudellisten prosessien yhteydessä, jonka myötä informaation määrä kasvaa, toimijoiden sitoutuneisuus lisääntyy ja kokonaisuus yhtenäistyy. Edellä mainitussa arvoverkosto on se markkinoiden paikka, joka mahdollistaa dialogin eri osapuolten välillä. Vargon ja Luschin (2016) mukaan arvoverkoston dynamiikan ja arvon yhteisluomisen syvällinen ymmärtäminen vaatii kuitenkin palveluekosysteemin institutionaalisten tekijöiden huomioonottamista.

Arvonyhteisluomisesta käytetään myös ilmaisua arvon yhteistuottaminen, joka Ranjan ja Readin (2016) mukaan tarkoittaa yhteistä toimintaa, joka tapahtuu epäsuorasti tai suoraan eri tuotannon ja kulutuksen vaiheissa. Tämän yhteistuottamisen tavoitteena on saada hyödynnettyä molempien osapuolten resursseja. Ranjan ja Readin (2016) mukaan yhteistuottaminen muodostuu tiedosta, tiedonvaihdosta, osallisuudesta, vuorovaikutuksesta ja osapuolten tasapuolisuudesta, jotka tulisi kaikki ottaa käytäntöön. Myös Aarikka-Stenroos ja Jaakkola (2012) ehdottavat B2B-puolen palveluiden kahdenväliseen arvonluontiprosessiin viisi tärkeintä vaihetta. Nämä ovat tarpeiden diagnosointi, ratkaisun suunnittelu ja tuottaminen, prosessien ja resurssien organisointi, arvokonfliktien hallinta sekä ratkaisun implementointi.

Edellä mainittujen vaiheiden avulla palveluntarjoajan on mahdollista ottaa erilaisia yhteistyörooleja itselleen ja asiakkaalleen tilanteen, tarpeen ja toiveiden mukaan. Palveluntarjoajasta tulee eri vaiheissa arvonluontiprosessia esimerkiksi neuvonantaja, arvonmuodostumisen prosessien organisoiija sekä arvon diagnosoiija, -vahvistaja, -tukija ja -tutkija. Asiakas on mahdollisuuksien mukaan prosessissa niin arvon yhteisdiagnoosoiija, -suunnittelija, -tuottaja, -toteuttaja kuin -kehittäjä. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012.) Eri rooleihin ja niiden läsnäoloon vaikuttavat vahvasti alan käytänteet ja toimintaympäristön konteksti. On syytä tiedostaa, etteivät arvon yhteisluontiprosessit ole pakollisia, mikäli asiakkaan palvelun kuluttaminen noudattaa esimerkiksi tavaralähtöisen liiketoimintalogiikalle ominaisia piirteitä. Lisäksi arvon yhteisluonti voi johtaa tuloksiin, jotka eivät ole toivottuja. (Grönroos, 2008.) Esimerkiksi Chowdhury ja muut (2016, s. 97–98) toteavat, että palveluntarjoajan ja asiakkaan yhteisessä toiminnassa voi syntyä jännitteitä, jos osapuolten rooleihin liittyy epäselvyyttä. Tämä saattaa johtaa esimerkiksi konflikteihin tai vähentää vilpittömää yhteistyötä, joka voi heikentää arvonluontia ja palveluntarjoajan ja asiakkaan palvelusuhdetta.

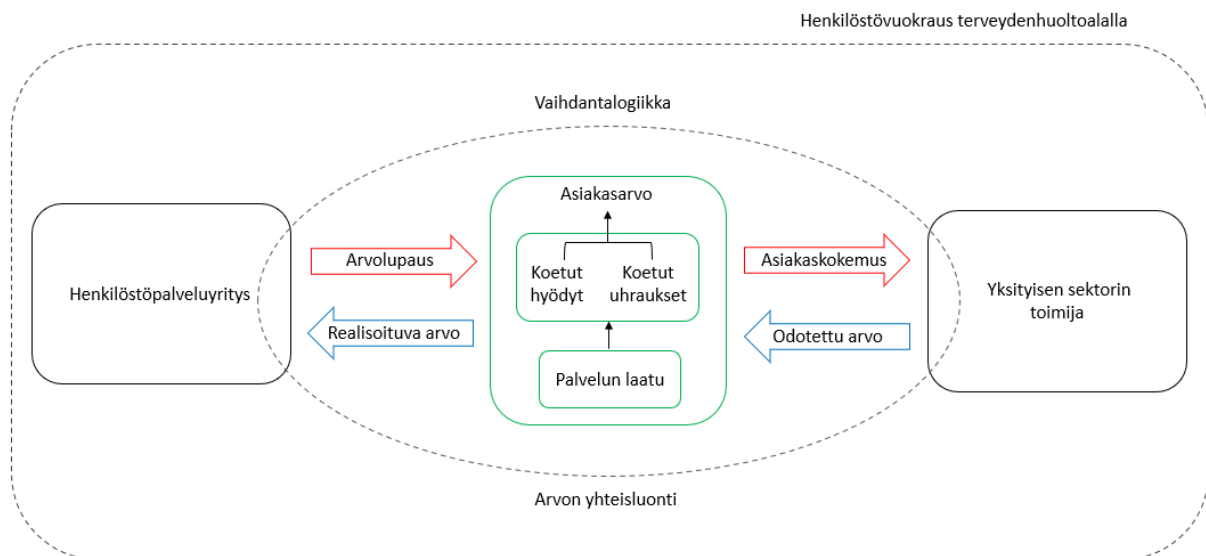
Arvonluonnin teoreettisessa kirjallisuudessa nähdään, että arvon yhteistuottamisen prosessit ovat palveluntarjoajan tilaisuus päästä vaikuttamaan asiakkaan omiin prosesseihin, arvonluontiprosesseihin ja arvon ilmenemiseen asiakkaan



toimintaympäristössä. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012; Grönroos, 2008, 2011; Hei-  
nonen ja muut, 2010; Payne ja muut, 2008; Vargo & Lusch, 2004, 2008). Chenin ja mui-  
den (2011, s. 1331) tutkimuksessa IT-alan B2B-palveluista tuodaan esille, että yhteistyö  
tukee innovaatioiden syntyä. Tämän potentiaalın voimakkuus riippuu kuitenkin yhteis-  
työkumppanin sopivuudesta, yhteisen yhteistyön historiasta sekä osapuolten asiantun-  
temuksesta ja sitoutuneisuudesta. Konteksti on arvon yhteisluonnissa tärkeä ulottuvuus,  
koska Chandlerin ja Vargon (2011, s. 45) mukaan: "Se kehystää vaihtoa, palvelua ja re-  
surssien potentiaalia kunkin toimijan ainutlaatuisesta näkökulmasta ja koko palve-  
luekosysteemin ainutlaatuisesta kaikkitietävästä näkökulmasta".

## 2.4 Teoreettinen viitekehys

Tämän alaluvun tarkoitus on esitellä tutkimukseni teoreettinen viitekehys. Tutkimuksen  
teoreettinen viitekehys on rakennettu markkinointitieteen ja aikaisempien tutkimusten  
pohjalta. Viitekehys rakentuu aiemmin tässä pääluvussa läpikäytyyn teoriaan. Tutkimuk-  
sen teoreettinen viitekehys näkyy alla olevasta kuviosta 3., jossa kuvataan osa-alueita,  
jotka liittyvät henkilöstöpalveluyrityksen ja terveydenhuoltoalan yksityisen sektorin yri-  
tysasiakkaan palvelusuhteen arviointiin henkilöstövuokrauksen kontekstissa. Näitä osa-  
alueita käsitellään tässä tutkimuksessa.



**Kuvio 3.** Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

Viitekehys esittää B2B-alan palvelusuhteen vaihdantaa, arvon muodostumista ja arvon yhteistuottamista henkilöstöpalveluyrityksen ja terveydenhuoltoalan yksityisen sektorin yritysasiakkaan välillä. Viitekehysten mukaisesti asiakasarvo on monien tekijöiden summa ja asiakasarvoa mitataan asiakkaan koettujen hyötyjen ja uhrausten erotuksena (Brudner, 2020; Perälähti, 2020). Viitekehysten mukaisesti palvelun laatu ja odotettu arvo ovat vaikuttavia tekijöitä asiakasarvon syntymiseen ja asiakaskokemuksen muodostumiseen (Perälähti, 2020; Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo, 2007, s. 430; Shukla, 2010). Tutkimuksen lopussa esitettävä palvelusuhteen kehitysehdotelma ottaa muun muassa huomioon ajatuksen siitä, että henkilöstöpalveluyrityksen tuottaessa arvonluontiprosesseja tukevia toimintoja yritysasiakkaalle ja yritysasiakkaan mieltäessä henkilöstöpalveluyrityksen palvelutarjonta ja toimintatavat positiivisesti, kasvaa todennäköisyys asiakassuhteen pysyvyydelle (Grönroos, 2009).

Tämä alaluku päättää tutkimukseni teoreettisen osuuden. Seuraavassa pääluvussa avaan tutkimuksen metodologiaa ja perustelen metodologisia valintojani.

### 3 Tutkimuksen metodologia

Tässä pääluvussa käsitellään tutkimuksen metodologiaa. Tutkimuksen luonne on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja seuraavaksi käyn tarkemmin läpi, miksi tutkimuksen toteutustavaksi valikoitui laadullinen tutkimus. Pääluvussa käydään myös läpi, miten aineistonkeruumenetelmä valikoitui ja tutkimusprosessi eteni. Lisäksi pääluvun lopussa arvioidaan tutkimuksen kokonaisluotettavuutta.

#### 3.1 Kvalitatiivisen lähestymistavan valinta

Kuten aikaisemmin on mainittu, kyseessä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006, s. 1–2, 6) mukaan on olemassa monta erilaista tapaa tehdä laadullinen tutkimus ja se on aina omanlainen lopputulema tutkimusaiheesta. Toteuttamalla laadullista tutkimusta eri aspekteista luodaan mahdollisuus monipuoliseen tiedonkeruuseen ja ymmärryksen kasvattamiseen tutkimusaiheen kausiteetista kuin myös sen luonteesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006, s. 1–2, 6). Laadullinen tutkimus on tieteellisen tutkimuksen toteutustapa, joka perustuu tarpeeseen tutkia ja ymmärtää ihmistä (Eriksson & Kovalainen, 2016). Hirsijärven ja muiden (2009, s. 161, 164) mukaan kvalitatiiviselle tutkimuksella on tyypillisiä piirteitä. Nämä tyypilliset piirteet on listattu alempana ja niiden toteutumista tutkimuksessa perustellaan tässä pääluvussa. Tämän tutkimuksen laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä olivat:

- ”Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa.”
- ”Suositaan ihmistä tiedonkeruun instrumenttina.”
- ”Laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa.”
- ”Valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen.”
- ”Tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä.”
- ”Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti.”

Koska tutkimuksen analysoinnin tavoitteena on ymmärtää tutkimuksen kohdetta syvällisesti, suoritettiin tutkimuksen aineiston kerääminen yksilöhaastatteluina suoraan yksityisen sektorin yritysasiakkailta. Nämä haastateltavat yritykset olivat kuluttaneet henkilöstöpalveluyrityksen palvelua, joten haastateltaville yritysasiakkaille oli luotu mahdollisuus asiakasarvon muodostumiselle. Kokon ja Väisäsen (2020) mukaan kokemuksia kannattaa mitata haastattelujen avulla, jolloin saadaan näkemystä, mitkä asiat palvelussa toimivat ja miksi. Aineiston analysoinnin tavoitteena oli pyrkiä ymmärtämään henkilöstöpalveluyritysten ja yritysasiakkaiden palvelun vaihdannan logiikkaa sekä asiakasarvon muodostumista palvelusuhteessa.

### **3.2 Aineistonkeruumenetelmä ja aineisto**

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti tutkijan asettamien kriteereiden perusteella. Tutkimuksen kohdejoukko valittiin siten tarkoituksenmukaisesti. Kriteerit olivat, että yksityisen sektorin yritysasiakas oli vähintään kerran hyödyntänyt henkilöstöpalveluyrityksen palvelua. Lisäksi haastateltavan piti olla henkilö, joka vastaa tai on vastannut henkilöstöpalveluyrityksen palvelun hyödyntämisestä yrityksessään.

Haasteltavaksi valittiin eri puolelta Suomea seitsemän (7) eri terveydenhuoltoalan yksityisissä yrityksissä työskentelevää päättäjätason henkilöä. Haastatteluun osallistui niin toimitusjohtaja, liiketoimintajohtajia, yksikönjohtaja, vastaava ylilääkäri ja palvelupäällikkö. Haastattelut toteutettiin vallitsevan koronatilanteen vuoksi videohaastatteluina. Videoyhteys tuki aineistonkeruuta todellisissa tilanteissa, sillä tutkijan ja haastateltavan välillä pystyi havaitsemaan luonnollista vuorovaikutusta esimerkiksi elekieltä havainnoiden. Yksittäinen haastattelu kesti yhteensä noin 30 minuuttia. Tutkimussuunnitelma ja haastattelurunko muovautuivat haastatteluvaiheen käynnistyessä, sillä ensimmäisen yritysasiakkaan haastattelun avulla vahvistettiin haastattelukysymysten toimivuutta ja muokattiin niitä hieman helpommin ymmärrettäviksi tulevia haastatteluja ajatellen.

Videohaastatteluissa huomioitiin haastateltavien käsityksiä, joka on teemahaastattelulle tyypillistä. Kokonaisvaltaista tiedonhankintaa pyrittiin parantamaan luomalla haastattelulle mahdollisuus edetä keskustelunomaisesti antaen tilaa haastateltavien vastauksille. Haastattelun puolistrukturoitu puoli tuli esiin, kun jokaiselle haastateltavalta kysyttiin samoja pääkysymyksiä, mutta haastatteluissa oli kuitenkin vapaa puhumisjärjestys. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2009.) Kokonaisvaltaista tiedonhankintaa tuki myös kysymysten asettelu eli saman asian kysyminen eri tavalla muotoiltuna. Haastattelun pääkysymykset muodostettiin tutkimuskysymysten ohjaamana ja ne ovat nähtävissä liitteessä (liite 1).

Teemahaastattelu on hallitumpi keskustelu kuin avoin haastattelu. Siinä hyödynnetään aiempien tutkimusten ja kontekstin perehtyneisyyden avulla valmisteltuja aihealueita ja teemoja, jotka pysyvät samoina läpi jokaisen haastattelun. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Teemahaastattelu on harkinnan arvoinen vaihtoehto aineistonkeruun menetelmäksi, kun esimerkiksi kysymysten tarkka ilmaisutapa ja esittämisjärjestys ovat epäselvät (Hirsjärvi ja muut, 2008, s. 203). Lisäksi Ruotion mukaan teemahaastattelu valitaan usein, mikäli haastattelija pyrkii esittämään jatkokysymyksiä haastateltavilta saatujen vastausten mukaan. Teemojen hyödyntämisellä on havaittu olevan analysointia helpottava ominaisuus (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006).

Haastatteluissa esitettiin kysymyksiä muodossa, kuinka, miten ja miksi, jotta keskusteluyhteys pysyisi antoisana ja monipuolisena. Kysymykset pohjautuivat tarpeeseen kerätä haastateltavien käsityksiä syistä kuluttaa henkilöstöpalveluyrityksen tarjontaa, miten palvelun vaihdanta ja kahdenkeskinen vuorovaikutus henkilöstöpalveluyrityksen ja yritysasiakkaan välillä tapahtuu sekä, miten palvelusuhdetta voitaisiin tehostaa entisestään. Jotta saatiin tarkempi yritysasiakkaan käsitys palvelun käytöstä aiheutuneesta koetusta arvosta, haastateltavilta tiedusteltiin mieleen jääneitä asioita, joita saatettiin kokea hyödylliseksi, epämiellyttäväksi tai puutteelliseksi. Haastattelun luottamuksellista ja avointa vuorovaikutustunnelmaa pyrittiin rakentamaan haastattelutilannetta edeltävällä tarpeellisella informoinnilla, kuten haastattelukysymysten etukäteisellä esittelyllä ja

haastattelutilanteeseen asianmukaisesti valmistautuneena. Haastattelut perustuivat kuuntelemaan ja haastattelijan omia mielipiteitä välttävään ilmapiiriin.

Tutkimuksen aineiston analysointiprosessi eteni siten, että aluksi litteroin itse haastatteluiden äänitiedostot kirjalliseen muotoon. Puolistrukturoidun haastattelulle tyypillisesti poimin aineistosta tutkimuksen tavoitteiden täyttymistä edistävät keskeisimmät kohdat, joten suoritin tutkimuksen litteroinnin valikoiden. Lisäksi litteroinnissa noudatettiin sanasta sanaan editointia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Aineiston käsitteilyssä hyödynnettiin useampaa käsittelykierrosta ja sisältöä eriteltiin muun muassa vastauksissa esiintyneiden yhtäläisyyksien mukaan.

### **3.3 Teemoittelu analyysimenetelmänä**

Teemoittelu on laadullisen aineiston analyysimenetelmä ja siinä painottuu, mitä kustakin teemasta on sanottu. Sen perusajatus on paloittaa ja yhdistää aineistoa tiettyjen aihepiirien mukaan (Tuomi & Sarajärvi, 2009). Teemojen ympärille voidaan laadullisesta aineistosta tuoda esiin tutkimuksen tavoitteita edistäviä asiailmaisuja (Juhila). Tutkimuksen analyysiosiossa teemat ovat henkilöstöpalveluyrityksen ja terveydenhuoltoalan yksityisen sektorin yritysasiakkaan palvelusuhteen vaihdantalogiikka, arvoelementit palvelusuhteessa sekä arvon muodostumisen kehittäminen palvelusuhteessa henkilöstövuokrauksen kontekstissa.

Kuten Tuomi ja Sarajärvi (2018) kertovat sisällönanalyysistä, on tämän tutkimuksen laadullinen aineisto järjestetty kompaktiin ja selvälukaiseen asetelmaan menettämättä aineiston sisältämää tietoa. Tämänkaltainen asettelu on helpottanut järkeenkäyvien sekä luotettavien johtopäätösten tekemisen tutkimuksen kohteesta. Tutkimusaineiston looginen kokonaisuus on muodostettu deduktiivisesti eli teorialähtöisesti. Siten tämän tulkinallisen sisällönanalyysin tarkoitus on ollut erotella aineistosta ne asiat, joista tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita ja vastata tutkimuskysymyksiin asianmukaisella tavalla ja tarkkuudella. Tämä onnistuu keskittymällä kontekstiin eli, miten asiat on sanottu, miten asiat on tehty ja, miksi juuri tällä tavalla. Tämä linkitetään teoriaan ja pyritään luomaan

teoreettista yleistettävyyttä, jotta lopputulos on enemmän kuin sisällön kuvaus. (Tuomi & Sarajärvi, 2018.)

Haastattelussa esiin nousevien tekijöiden ja teemoittelun pohjalta on tutkijan omaan tulkintaan perustuen luotu viidennessä pääluvussa kehitysehdotelma arvonmuodostumiseen henkilöstöpalveluyrityksen ja yritysasiakkaan väliseen palvelusuhteeseen. Kehitysehdotelman tarkoitus on, että siinä mainittujen aiheiden kehittäminen hyödyttäisi mahdollisimman paljon henkilöstöpalveluyrityksen ja terveydenhuoltoalan toimijan välistä palvelusuhdetta.

### **3.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen luotettavuuden yhteydessä puhutaan yleensä termeistä validiteetti ja reliabiliteetti. Nämä yhdessä muodostavat tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Validius tarkoittaa tutkimusmittarin tai -menetelmän kyvykkyyttä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Validiteetti arvioi siis täsmällisyyttä, kuinka hyvin tutkimuksessa vastattiin asetettuihin tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin. Reliaabilius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli, kuinka hyvin tutkimuksen mittausten menetelmä soveltuu tutkimusongelman ratkaisemiseen ja tuottaa ei ennalta-arvattavia lopputuloksia. Lisäksi reliabiliteetillä määritetään ovatko käytetty tutkimusmenetelmä ja aineisto luotettavia. (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 226–228; Vilka, 2007, s. 149–154.)

Kuten Löytönen (2020) luonnehtii, on haastattelu yleisesti hyödynnetty aineistonkeruumenetelmä kvalitatiivisessa tutkimusprosessissa. Haastattelututkimuksen luotettavuutta heikentää kuitenkin muun muassa haastateltavan mahdollisuus päätyä antamaan sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia. Haastattelu on aina tilanteisiin sidonnaista, joten on mahdollista, että haastattelutilanteessa puhutaan eri tavalla kuin toisessa tilanteessa. Jää myös epäselväksi, kuinka vakavasti haastateltavat suhtautuvat tutkimukseen. (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 226–228.) Edellä mainittujen epävarmuuksien minimoimiseksi, tutkimukseni haastateltavat valittiin ottaen huomioon heidän asemansa ja suhteensa henkilöstövuokrauksen osa-alueeseen. Täten haastateltavat olivat

tutkimuksen kannalta lähtökohtaisesti edustavia ja heillä oli kykyä puhua tutkittavasta aiheesta. Pyrin haastattelun aikana myös varmistamaan seuraten, että haastateltavan vastaus oli linjassa esitettyyn kysymykseen, joka ilmensi kysymyksen oikeintulkintaa.

Laadullisen tutkimuksen kokonaisluotettavuus on monien käsitteiden summa. Kokonaisluotettavuuden muodostavat esimerkiksi tutkimuksen siirrettävyyden, uskottavuuden, kiinnitettävyyden, vahvistettavuuden, hyvyyden ja hyödyllisyyden näkökulmat. (Teddlie & Tashakkori, 2009; Lincoln & Guba, 1985; Spiggle, 1994; Moisander & Valtonen, 2006.) Tutkimuksen siirrettävyydellä arvioidaan olisiko mahdollista, että toisen tutkijan toistaessa tutkimusta saman aineiston avulla päädyttäisiin samaan lopputulokseen (Eriksson & Kovalainen, 2008; Moisander & Valtonen, 2006). Vahvistaakseni tutkimuksen siirrettävyyttä, olen tässä tutkimuksessa pyrkinyt esittelemään tutkimusprosessia, aineistonkeruuta ja aineistoa mahdollisimman tarkasti. Lisäksi aineiston analysoinnissa olen tuonut esille, minkä pohjalta tehdyt johtopäätökset on luotu.

Siirrettävyyttä ja tutkimuksen tuloksia tukevat myös riittävä määrä valittuja haastateltuja sekä johtopäätösten yksityiskohtainen kuvaaminen. Tässä tutkimuksessa sopivaa haastateltujen määrää arvioidaan saturaation eli kylläisyyden avulla. Tämä tarkoittaa, että samat vastaukset alkavat toistua eri haastatteluissa, joten niiden osalta ei saada tutkimusongelmaan enää uutta tietoa (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 87). Huomion arvoista tässä tutkimuksessa kuitenkin on, että saadut tutkimustulokset ovat sidoksissa tutkimuksen kontekstiin eli henkilöstövuokraukseen terveydenhuoltoalalla. Jos tutkimus siirrettäisiin toiseen kontekstiin, saattaisivat saadut tutkimustulokset olla erilaisia.

Tutkimuksen uskottavuus ilmentää tutkimuksen sisäistä validiteettia. Se tarkastelee, vastaavatko tutkijan ja tutkittavien käsitykset toisiaan, eli ovatko saadut tutkimustulokset uskottavia tutkimukseen osallistuneiden (haastateltujen) mielestä (Eriksson & Kovalainen, 2008). Tutkimuksessani en ole pyytänyt tutkittavia lukemaan empiriaosiota läpi tai antamaan siitä mielipidettä, joten uskottavuutta ei voida tältä osin käyttää tässä tutkimuksessa luotettavuuden osamittarina. Tutkimuksen uskottavuus ilmentää tutkijan



syvyyttä tutkittavaa aihetta kohtaan. Olen työskennellyt pitkään henkilöstövuokrauksen toimialalla terveydenhuoltoalalla, joten tutkijana olen päässyt syvälle aineistoon ja pystynyt ymmärtämään tutkimaani aihetta tutkimuksen osallistuneiden näkökulmasta.

Tutkimuksen kiinnittyvyydellä arvioidaan sitä, kiinnittyvätkö tutkimustulokset tutkimuksen aineistoon (Eriksson & Kovalainen, 2008). Tutkimuksen aineistonkeruun menetelmä ja haastateltavat pyrittiin valitsemaan niin, että ne vastaisivat mahdollisimman hyvin tutkimuksen tavoitteita. Tutkimustulosten ja aineiston kiinnittyvyyden tukemiseksi kerätyn aineiston tuloksia ja johtopäätöksiä pyrittiin perustelemaan neljännessä ja viidennessä pääluvussa perusteellisesti. Tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä on tuettu haastateltavien litteroiduilla vastauksilla.

Tutkimuksen vahvistettavuus mieltää ajatusta siitä, että tutkimuksen tulokset eivät ole keksittyjä. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksen johtopäätökset on sovitettavissa yhteen ymmärrettävällä tavalla tutkimuksen tuloksiin. (Eriksson & Kovalainen, 2016.) Tutkimuksessani pyrin lisäämään tutkimuksen vahvistettavuutta läpinäkyvyydellä eli kuvailemalla metodologia pääluvussa aineistoa, sen keräämistä sekä aineiston analysointia mahdollisimman tarkasti. Tutkimusprosessin aikana noudatettiin kaikissa vaiheissa hyvää tieteellistä tutkimustapaa, mikä tukee tutkimuksen objektiivisuutta. Hyvä tieteellinen tutkimustapana ilmeni esimerkiksi rehellisyytenä, yleisenä huolellisuutena ja tarkkuutena kaikissa tutkimuksen eri vaiheissa. Lisäksi tiedonhankinnassa, tutkimusmenetelmissä ja aineiston arviointimenetelmissä noudatettiin eettisesti kestäviä toimintatapoja. Tutkimuksen tulokset ovat myös julkaistu avoimesti ja vastuullisesti.

Tutkimuksen hyvyydellä tarkastellaan tutkimuksen herkkyyttä eli onko tutkittavaa ilmiötä lähestytty oikealla metodilla (Moisander & Valtonen, 2006). Koen, että tutkimustani on lähestytty pätevällä metodilla, mutta huomioiden jatkotutkimusmahdollisuudet, tutkittavan ilmiön syvällistä ymmärrystä voisi edesauttaa myös henkilöstöpalveluyritysten ja kunnallisen puolen toimijoiden mukaanottamisena ja kuulemisena osana tutkimusta. Tutkimuksen hyödyllisyydellä tarkoitetaan, onko tutkimusaihe mielekäs ja

tieteenalalle relevantti (Moisander & Valtonen, 2006). Kuten jo johdantoluvussa on käyty läpi, tutkittava näkökanta koskee Suomessa ajankohtaisen keskustelun alla olevaa ja yhteiskunnallisesti merkittävää kokonaisuutta eli terveydenhuoltojärjestelmäämme. Terveydenhuoltoala ja yhteiskunta tarvitsevat jatkuvasti enemmän palveluita pohjimmitaan liikevoittoa tavoittelevilta yksityisen sektorin toimijoilta, joten markkinointitieteellinen näkökanta palveluiden arvonluonnista henkilöstövuokrauksen kontekstissa voidaan mielestäni pitää mielenkiintoisena ja tarpeellisena niin yhteiskunnallisesta kuin terveydenhuoltoalan yritysten näkökulmasta.

## 4 Tutkimuksen tulokset

Tässä pääluvussa analysoidaan tutkimuksessa haastatteluiden avulla kerättyä aineistoa ja tuodaan esille perustellusti tutkimuksessa havaittuja tuloksia. Aineiston tuloksia tulkitaan tutkimuksessa muodostetun teoreettisen viitekehyksen avulla ja hyödynnetään teemoittelua perustuen tutkimuksen tutkimuskysymyksiin.

### 4.1 Terveydenhuoltoala ja henkilöstöpalveluyritys

Vastatakseni tutkimuksessani asetettuihin tutkimuskysymyksiin, suoritettiin teemahaastattelu seitsemälle (7) terveydenhuoltoalan yksityisen sektorin yritysasiakkaan päättävälle taholle, jotka olivat kaikki käyttäneet ainakin kerran henkilöstöpalveluyrityksen palvelua, vastanneet palvelun käyttöönotosta sekä olleet vuorovaikutuksessa henkilöstöpalveluyrityksen kanssa palvelun kulutuksen aikana. Ennen varsinaisiin tutkimuskysymyksiin liittyvää aineistonkeruuta, aktivoitiin haastattelutilanne keskustelemalla terveydenhuoltoalan tämänhetkisestä rekrytointitilanteesta ja henkilöstöpalveluyrityksen roolista osana terveydenhuoltoalan yleistä rekrytointitilannetta. Tällä tavoin haluttiin myös vahvistaa ja tuoda ilmi tutkimuksen lähtötilannetta ja ajankohtaisuutta.

Haastatteluissa korostui vahvasti terveydenhuoltoalan kriittinen työntekijätilanne. Osa yritysasiakkaista peilasi tilannetta erityisesti oman yksikkönsä tarvittaviin ammattiryhmiin ja osa tämän lisäksi yleiseen työntekijätilanteeseen terveydenhuoltoalan markkinoilla. Syinä työntekijäpulaan nähtiin muun muassa vallitseva koronatilanne ja sen vaikutus toimialaan yleisesti, terveydenhuoltoalan työntekijöiden neuvotteluvoima ja mahdollisuus monipuolistuneisiin työehtoihin.

Alpha: ”Tilanne suun terveydenhuollon puolella haasteellinen, hammaslääkärit niukka luonnonvara ja on kilpailua tekijöistä.”

Beta: ”Edustan yksityistä työterveyshuollon palveluntuottajaa ja kyllä työterveyslääkäreistä on tällä hetkellä huutava pula. Sen olen huomannut omalta kohdalta.”

Delta: ”Tilanne on haastava, todella haastava. Vaihtelee toimipaikoittain, erikoisaloittain ja palveluittain, mutta varmasti läpileikkaavasti kaikkialla haastava. Ennen oli

tilanne, että pitkäaikaisiin töihin oli aina hakijoita ja nyt muuttunut, että on lukemattomia työpaikkoja ilman hakijoita.”

Epsilon: ”Lääkäreiden ja hoivahenkilökunnan kohdalla on selvästi työntekijämarkkinat ja on äärimmäisen vaikea rekrytoida osajia.”

Eta: ”Pula asiantuntijoista ja ammattilaisista on melko kova ja se koskee montaa ammattiryhmää. Enää ei puhuta pelkästään lääkäreistä, kuten muutama vuosi sitten, vaan laajemmin ammattilaisista. Tietyistä hoitajaryhmistä, kuten hammashoitajista, röntgenhoitajista ja bioanalytikoista on ollut pitkään pula Suomessa ja erityisesti tässä vallitsevassa tilanteessa.”

Haastava rekryointitilanne sekä yritysten resurssipula luovat markkinoille kovaa kilpailua ja kysyntää työntekijöistä, joka myös vaikeuttaa yritysasiakkaiden nykyisten työntekijöiden pitämisen omissa yksiköissään.

Epsilon: ”Huomaan, että jopa organisaatiomme sisällä on kilpailua työntekijöistä.”

Zeta: ”Kyllä taistelua on tosi paljon, koska tällä sijainnilla on huono lääkitilanne. Meidän palkkalistoillamme oleville soitetaan ja tarjotaan sitä ja tätä, ala on kova.”

Haastatteluissa korostui myös vahvasti, että henkilöstöpalveluyritykset ovat merkittävä osa tämän päivän terveydenhuoltoalan rekryointia. Lisäksi haastatteluissa nostettiin esiin, että henkilöstöpalveluyritysten palveluiden kehitykselle ja kasvulle nähdään potentiaalia tulevaisuudessa.

Alpha: ”Näen henkilöstöpalveluyritykset tarpeellisina varsinkin pienille toimijoille. Henkilöstöpalveluyritykset tukevat rekryointia, koska monet tekijäehdokkaat tavoittaa esimerkiksi arki-iltana tai viikonloppuna.”

Gamma: ”Ehdottomasti ovat hyvin tärkeitä niin meillä kuin varmasti muiden kanssa.”

Delta: ”On merkittävä rooli. Niiden rooli on nyt erityisesti korostunut ja tietysti jo siitä syystä, että organisaatioilla menee rekryointiin valtavasti aikaa. On helpompaa, että joku, joka tekee rekryointia päätoimisesti, tekee sitä sitten.”

Epsilon: ”Nyt tullut paljon uusiakin tekijöitä markkinoille. Ennen oli vanhastaan tietyt kumppanit ja hiljattain tullut paljon uusia.”

Zeta: ”Luulen, että niiden merkitys on kasvanut tosi huomattavasti ja tulee kasvamaan.”

Eeta: ”Tilanne alkanut elää niin nopeasti koronan vauhdittamana, että henkilöstöpalveluyritykset osa sitä ratkaisua tällä hetkellä ja tulevaisuudessa varmaan enempiin.”

Haastateltavista suurin osa myös koki, että henkilöstöpalveluyrityksillä on tällä hetkellä hyvä käsitys yksityisen sektorin yritysasiakkaiden tilanteista ja tarpeista. Liiketoiminnallisesta näkökulmasta mitä paremmin henkilöstöpalveluyritys tuntee yritysasiakkaan tarpeet, sitä parempia arvoehdotelmia henkilöstöpalveluyrityksellä on mahdollista tehdä (Visit Finland, 2020, s. 18).

Delta: ”On varmasti hyvä käsitys ja uskon, että ovat ihan ajanhengessä mukana. Yleinen käsitys on, että nyt tarvitaan kaikkialle tekijöitä.”

Eta: ”Kyllä luulen, että ovat ajan tasalla. Vallitseva tilanne lisännyt tietosuutta ja erityisesti tietyistä ammattiryhmistä.”

Terveydenhuoltoalan palveluekosysteemin näkökulmasta eri toimijoiden resurssien vaihdanta ja niiden integrointi voitaisiin nähdä parhaimmillaan koko yhteiskuntaa edistävänä, terveydenhuollon kantokyvyn uhkaa vähentävänä sekä samalla mahdollisesti yksittäisen yritysasiakkaan arvonluontiprosesseja ja -ketjuja tukevana toimintana. Haastatteluiden perusteella yksityisen sektorin yritysasiakkaiden liiketoiminnallisilla tavoitteilla, omalla tahtotilalla ja vallitsevalla haastavalla työntekijätilanteella näyttäisi olevan ainakin osaksi vaikutus siihen, ettei terveydenhuoltoalan palveluekosysteemin eri yritysasiakkaiden linkittyminen resurssien kautta toisiinsa ole ajankohtainen ilmiö.

Epsilon: ”Tulostavoitteet luovat painetta. Eri toimipisteiden yhteen hiileen puhaltaminen on aika kaukana, jokainen kuitenkin ajattelee ehkä kuitenkin vielä sitä omaa käytännön tasolla.”

Eta: ”Olemme yksittäisiä palveluntarjoajia täysin, ei ole yhteistyötä. Ymmärrän kyllä mahdollisuudet, mutta ollaan valtakunnallinen ketju ja haluttu pitää homma omissa käsissä.”

## 4.2 Palvelusuhteen vaihdannan logiikka

Tutkimukseni ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli selvittää, minkälainen vaihdannan logiikka henkilöstöpalveluyrityksen ja terveydenhuoltoalan yksityisen sektorin yritysasiakkaan välisessä palvelusuhteessa on henkilöstövuokrauksen kontekstissa. Tutkimuskysymyksen taustalla oli kiinnostus tietää, mitä palvelulähtöisen ajattelun mallia

henkilöstövuokrauksen palvelu terveydenhuoltoalan kontekstissa noudattaa ja, miltä osin.

Haastateltujen yritysasiakkaiden mukaan palvelu käynnistyy henkilöstöpalveluyritysten ja yritysasiakkaiden puolesta tasapuolisesti, mutta kuitenkin yritysasiakkaiden puolelta tuleva yhteydenotto ja palvelun käynnistäminen perustuu yleensä melko äkilliseen resurssitarpeeseen.

Delta: ”Pääsääntöisesti mennyt, että meihin on oltu yhteydessä palveluntarjoajan toimesta. He ovat bonganneet meidän ilmoituksen, että etsimme jollekin seudulle tekijää. Tällä hetkellä tulee aika äkisti se pyyntö meiltä.”

Epsilon: ”Yhteydenotto voi tulla meiltä tai yritys on yhteydessä meihin, että olisiko tällaiselle työntekijälle tarvetta. Usein niin, että meiltä ollaan yhteydessä, että nyt olisi tällainen tarve.”

Eta: ”Olemme yhteydessä ja he ovat meihin. Monesti voisi olla niin, että palveluntarjoaja voisi olla suoranaisesti itsekin yhteydessä. Uskon, että se lisääntyy ja uskon, että on varmaan suuntausta siihen.”

Aarikka-Stenroosin ja Jaakkolan (2012) mukaisesti B2B-puolella palveluntarjoaja ja yritysasiakas ottavat arvonluontiprosesseissa erilaisia rooleja palvelun aikana. Kun tutkittiin henkilöstöpalveluyritysten ja yritysasiakkaiden rooleja palvelusuhteen aikana, kävi ilmi, että yritysasiakkaat voidaan nähdä palvelusuhteen arvonluontiprosessin aikana muun muassa arvon yhteissuunnittelijana sekä -toteuttajana. Yritysasiakkaat haluavat yksiköissään niin kuunnella vuokratyöntekijöiden toiveita, pyrkiä täyttämään vuokratyöntekijän odotukset kuin myös mahdollistamaan vuokratyöntekijöille hyvät puitteet työssä onnistumiseen. Edellä mainitut toimet luovat arvoa henkilöstöpalveluyrityksille ja yritysasiakkaat myös kokevat henkilöstöpalveluyrityksen odottavan heiltä näitä toimia.

Alpha: ”Odottavat, että työntekijän toiveita kuunnellaan ja häntä pystytään tukemaan työssä eli annetaan onnistumisen mahdollisuus työpaikalla.”

Beta: ”Jotta tarpeet täällä ja työntekijän odotukset kohtaavat.”

Epsilon: ”Odottaa, että on tarjota sitä työtä ja hoitohenkilöstön osalta, että pääsee osaksi meidän työyhteisöämme, ja tulee kohdelluksi niin.”

Yritysasiakkaat toimivat arvonluontiprosesseissa myös arvon yhteisdiagnoosijina ja

yhteistuottajina, sillä yritysasiakkaan tarpeiden ja yksikön tilanteen kuvaaminen sujuvan rekrytointiprosessin mahdollistamiseksi nähtiin merkittäväksi. Vargon ja Luschin (2004, s. 6) mukaan asiakaskeskeisyys on osa palvelukeskeistä liiketoimintalogiikkaa ja se pitää sisällään yhteistyötä, oppimista itse asiakkailta sekä sopeutumista asiakkaiden yksilöllisiin ja dynaamisiin tarpeisiin.

Beta: ”Odottaa varmasti, että osaan ostajana kertoa ja kuvata, mitä haluan.”

Delta: ”Odottaa, että tarkasti kerromme, mitä etsimme.”

Palvelukeskeiselle ajattelulle on tyypillistä suosia näkymättömiä ja aineettomia resursseja, kuten ydinosaamista ja organisaation prosesseja. Tiedot ja taidot nähdään perustavanlaatuisina epäsuoran vaihdannan kohteina ja kilpailuedun luojina (Vargo & Lusch, 2004, s. 2–4). Yritysten välisistä palvelusuhteista löytyi haastattelujen tulosten perusteella hieman ei-aineellisia elementtejä resurssienvaihdon näkökulmasta, kuten työntekijöiden kouluttamista ja liiketoiminnan tukemista esimerkiksi tiedonvaihdon ja konsultoinnin kautta. Koulutusresurssi piti sisällään niin vuokratyöntekijän perehdyttämistä kuin vuokratyöntekijän ammatillista osaamista lisääviä yritysasiakkaan omia sisäisiä koulutuksia. Lisäksi vuokratyöntekijöiden integraatio työyhteisöön ja heidän tasavertainen kohtelu koettiin merkittäväksi, jolla on suora yhteys vuokratyöntekijän työssä menestymiseen (Medikumppani Oy, 2021).

Alpha: ”Käytännössä kaikki sisäiset koulutukset tarjotaan ulkopuolisen verkoston jäsenille eli kohdellaan tasapäisesti riippumatta työsuhteen muodosta. Saa paljon lisäoppia työelämään, koulutusta ja kollegatukea mitä muualta ei saa.”

Gamma: ”Lain vaatimusten mukaan koulutamme vain koko henkilöstöä, mutta oman koulutusalueemme koulutukset ovat vapaata koko henkilöstölle.”

Zeta: ”Periaatteessa ei vaihdeta resursseja, mutta kun tulee tänne paikan päälle, niin saa kaikki mahdolliset työtilat ja tavarat ja mahdollisuudet integroitua tähän työyhteisöön.”

Myös henkilöstöpalveluyritysten puolesta tarjottavaa koulutuselementtiä ja sen suunnittelua oli tapahtunut yritysten välillä.

Delta: ”Koulutusta heidän puolestansa ja ne koulutukset vastaavat meidän tarpeitamme.”

Gamma: "On puhuttu koulutuksellisista elementeistä rekrytointiyrityksen puolelta, mutta ei tähän mennessä olla niiden kanssa vielä edetty."

Palvelusuhteessa oleva tiedonvaihto perustui niin yritysasiakkaan toimipisteen oman tilanteen kuin terveydenhuoltoalan yleisen tilanteen tiedonvaihtoon, joka tietenkin edesauttaa henkilöstöpalveluyritysten asiakas- ja markkinaymmärrystä. Haastattelujen tulosten perusteella tiiveimmissä palvelusuhteissa esiintyi edellä mainittua konsultointia liittyen liiketoiminnan kehittämiseen.

Beta: "Tokihan vaihdetaan tietoa, ei voi aloittaa yhteistyötä saman tien vaan perehdytetään yritystä ja annetaan tietoa."

Delta: "Lisäksi sellaista ideointia molempien liiketoiminnan kehittämistä varten."

Epsilon: "On tullut myös kehitysehdotuksia ja konsultointia. Yhden toimijan kanssa oikeaa keskustelua ja vuoropuhelua, ehdottaa rohkeasti kehitysideoita."

Liiketoiminnan tukemista tapahtui lisäksi yritysasiakkaiden puolesta vapaiden resurssipaikkojen määrän lisäämisenä, nopealla päätöksenteolla, pitkäjänteisellä yhteistyöllä sekä ostomäärän kasvattamisena. Kaikki nämä edellä mainitut toimet ovat suoraan henkilöstöpalveluyrityksen liikevaihdon määrään vaikuttavia tekijöitä.

Gamma: "Että pystymme mahdollisimman paljon tarjoamaan resurssipaikkoja, joka edistää heidänkin liiketoimintaansa."

Delta: "Odottaa jouhevaa ja nopeaa päätöksentekoa. Odottaa myös palautetta ja nopeaa tietoa siitä, että henkilö on aloittanut meillä työnteon ja maksuliikenne käynnistyy."

Eta: "Sujuvaa yhteistyötä ja tietynlaista pitkäjänteisyyttä eli kun asioissa onnistutaan, niin se ruokkisi lisää."

Yritysten palvelusuhteen vaihdannassa oli haastattelujen tulosten perusteella havaittavissa tuotekeskeiselle liiketoimintalogiikalle tyypillisiä piirteitä, kuten diskriittiiä vaihdantaa ja aineellisuutta eli vuokratyöntekijän pitäminen vaihdannan pääresurssina ja raha vaihdannan välineenä saivat merkittävää huomiota (Vargo & Lusch, 2004, s. 2–4).

Beta: "Kyllähän me annetaan rahaa vastineeksi."

Epsilon: "Kyllä työntekijä on se pääasia."



Zeta: ”Se on se rahallinen resurssi, mitä me annamme.”

Eta: ”Yksinkertaisesti tärkein asia on asian ratkaiseminen eli se resurssi. Ei ole tarjottu muuta kuin resurssi.”

Palvelun rahallisen panostuksen vastineeksi yritysasiakkaat haluavat siis työntekijöitä. Kuitenkin on olemassa erilaisia lähtökohtia ja sidoksia yritysten välillä ja haastattelun tulosten perusteella henkilöstöpalveluyritysten ja yritysasiakkaan välillä korostuu taloudellinen, ajallinen, tietämyksellinen, luottamuksellinen ja ideologinen sidos (Liljander ja Strandvik, 1995, s. 2–3). Palvelun käytön taustalla on esimerkiksi taloudellisen sidoksen näkökulmasta se, ettei yritysasiakkaan tarvitse käyttää omia resursseja työntekijän löytämiseen ja yritysasiakkaan resurssien puute ohjaa ostamaan muualta.

Alpha: ”Kyllä se on se henkilön saatavuus. Meillä ei ole omaa henkilöä rekrytoinnissa, eikä meillä ole ollut varaa siihen. Meillä ei ole riittävästi kontaktipintaa.”

Beta: ”Maksan varmasti siitä, että omaa työtäni helpotetaan.”

Gamma: ”Meillä on asiakkaita jonossa, jotka eivät saa palvelua, joten maksamme siitä, että saadaan ihminen nopeasti tuottamaan palveluita meidän palvelualustallemme.”

Delta: ”Maksan sujuvasta rekrytointiprosessista ja erityisesti työläimmästä vaiheesta, joka on ihmisten hakeminen ja arviointi eli alkuhaastattelu, onko sopiva ihminen.”

Epsilon: ”Kun ei saada itse rekrytoitua niin maksan siitä, että sitä kautta saadaan meille työntekijöitä tekemään sitä työtä, mistä me saadaan liikevaihtoa.”

Zeta: ”Että meillä on täällä saatavilla koko ajan sitä työtä tekevää porukkaa, mitä tarvitaan.”

Arvoehdotukset ovat Vargon ja Luschin (2004) mukaan yrityksen ainoa tarjolla oleva asia. Yritysasiakkaat eivät osta siis palveluita, vaan he ostavat tarjouksia, jotka tuottavat palveluja ja, jotka luovat arvoa (Vargo & Lusch, 2007). Osa yritysasiakkaista koki, että henkilöstöpalveluyritysten palveluun sisältyy arvolupauksia, mutta osa ei ollut näin kokenut. Arvolupaus voidaan nähdä toisaalta toimijan kutsuna toiselle toimijalle osallistua palveluun tai kohdistaa yhteyksiään ja asennettaan toisiinsa (Chandler & Lusch, 2015, s. 12). Tutkimuksen tulosten perusteella arvolupauksen kokeneet yritysasiakkaat kokivat arvolupauksena ainakin luottamusta siihen, että asiat tulevat sovitulla tavalla hoidetuksi sekä palvelun ketteryyden.

Beta: "Tulee tunne, että he lupaavat tehdä parhaansa ja ovat siinä mielessä luotettavia."

Gamma: "Ei tule suoranaista lupausta mieleen. Luotan, että toimivat niin hyvin, kuin pystyvät."

Epsilon: "Lupaukset siitä ketterydestä, johon kiinnittänyt huomiota."

Eta: "Ei ole tullut mitään lupausta vastaan."

Vargon ja Luschin (2004, s. 3) mukaan palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka näkee markkinoinnin suurelta osin operanttien resurssien vaihtoon keskittyvien sosiaalisten ja ekonomisten prosessien jatkumona. Suhde kahden yrityksen välillä voidaan määritellä arvojen, asenteiden, käyttäytymisen ja tulosten kokonaissummaksi, joka tuo osapuolet yhteen yhä uudelleen, yhteisvoimallisesti, toisia hyödyttävästi ja, jonka tarkoituksena on uuden ja molemminpuolisen arvon saavuttaminen (Gordon, 2013). Tutkimuksen tulosten perusteella henkilöstöpalveluyritysten ja yritysasiakkaiden välinen arvoa luova yhteistyö nähtiin mahdollisena vain tätä tukevan aidon tahtotilan avustamana. Tämä tahtotila pohjautuu tahtoon asiakassuhteen luottamuksen rakentamiseen ja johtaa parhaimmillaan siihen, että myös yritysasiakkaan puolesta halutaan kehittää prosesseja entistä tehokkaammiksi. Frow ja muiden (2014) mukaan kun toimijat linkittyvät toisiinsa arvolupausten kautta avautuu mahdollisuus palvelujen vaihdantaan ja resurssien integrointiin, joka puolestaan tarjoaa mahdollisuuden arvon yhteisluomiselle.

Alpha: "Aito yhteistyö on ainut mahdollinen tapa eli henkilöstöpalveluyrityksen pitää pystyä ymmärtämään asiakkaan tarpeet ja pyrkiä luomaan suhde, jossa molemmat luottavat toisiinsa."

Gamma: "Tällä hetkellä tavataan säännöllisesti, ja silloin nostetaan jo esille niitä asioita, mitä voidaan tehdä paremmin. Meikin pyritään kehittämään prosesseja suhteessa rekrytointiyritykseen ja se on tärkeä elementti, että pyritään sulavoittamaan sitä yhteistyösuhdetta välittäjään."

### 4.3 Asiakasarvo henkilöstövuokrauksessa

Tutkimuksen päätavoitteen mukaisesti haluttiin tunnistaa tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakasarvon muodostumiseen henkilöstöpalveluyrityksen ja terveydenhuoltoalan yksityisen sektorin yritysasiakkaan välisessä palvelusuhteessa henkilöstövuokrauksen

kontekstissa. Kuten osoitettu, asiakasarvo on monen tekijän summa. Tässä tutkimuksessa yritysasiakkaan kokema asiakasarvo määritellään yritysasiakkaan kokemuksen hyödyn ja tekemien uhrausten välisenä erotuksena eli yritysasiakkaan arviona siitä, mikä on oikein, oikeudenmukaista tai ansaittua tarjonnan koettuihin kustannuksiin nähden (Almqvist ja muut, 2016; Brudner, 2020, s. 6–7; Shukla, 2010).

Haastattelujen tulosten perusteella henkilöstöpalveluyritysten merkittävimmiksi ominaisuuksiksi koettiin luotettavuus, vuorovaikutteisuus, asiakaslähtöisyys, verkostojen määrä, palvelun joustavuus ja palvelusuhteen pitkäkestoisuus. Nämä ominaisuudet ovat suoraan yhteydessä yritysasiakkaiden henkilöstöpalveluyrityksiä kohtaan oleviin odotuksiin. Luotettavuus ilmeni henkilöstöpalveluyritysten kohdalla henkilöstöpalveluyritysten tavasta tehdä taustatyötä työntekijäehdokkaiden soveltuvuudesta yritysasiakkaan tarpeeseen ja henkilöstökokoonpanoon, henkilöstöpalveluyrityksen brändi-imagosta eli yleisestä tavasta toimia alalla, aktiivisesta otteesta kahdenkeskiseen vuorovaikutukseen palvelusuhteessa sekä asioihin liittyvästä ratkaisukyvyistä. Vuorovaikutus palvelusuhteessa tarkoitti haastattelujen perusteella proaktiivista, helposti lähestyttävää, inhimillistä, välitöntä, joustavaa, läpinäkyvää ja helppoa vuoropuhelua.

Alpha: ”Luottamus ja laatu eli asiakas pystyy luottamaan siihen, että ehdotetaan hyviä ja osaavia tekijöitä. Lisäksi dialogi ja vuorovaikutus täytyvät olla hyvät, eli kun asioita sovitaan, niin vaaditaan aktiivinen ote. Nopeus ja ketteruus ovat se kolmas, joita arvostan eniten.”

Gamma: ”Varmasti luotettavuus syntyy läpinäkyvästä vuoropuhelusta. Imago on myös yksi, luottamus syntyy myös maineesta, miten alalla toimii. Lisäksi keskeistä on aktiivisuus rekrytointiyrityksen puolelta.”

Beta: ”Helposti lähestyttävyys eli tiedän saavani yhteyden. Mieluiten tilanne, että vastaajana elävä ihminen, jonka kanssa teen yhteistyötä.”

Epsilon: ”Sellainen joustavuus, että pystytään reagoimaan nopeasti meidän muuttuviin tarpeisiin.”

Eta: ”Yksinkertaisesti tärkein asia on asian ratkaiseminen eli se resurssi, mutta myös se vaikuttaa, millainen se resurssi on. Luottamus ja imago rakentuvat matkan varrella sen mukaan, kun asioita pystyy ratkaisemaan ja hoitamaan. Lisäksi merkittävä tekijä on proaktiivisuus eli rekrytointiyritys tarjoaa resursseja, vaikka meille ei olisikaan tarpeita tai pulaa.”

Henkilöstöpalveluyrityksiltä odotetaan myös asiakaslähtöisyyttä eli asettumista yrityksiensä asiakkaan tilanteeseen ja, että henkilöstöpalveluyritys tosiasiallisesti ymmärtää yrityksiensä asiakkaan todelliset tarpeet, tavasta toimia palveluntarjoajana sekä, minkälainen on yrityksiensä asiakkaan asiakaskunta. Lisäksi henkilöstöpalveluyrityksillä toivotaan olevan hyvä työntekijäehdokkaista koostuva verkosto. Jotta henkilöstöpalveluyritysten työntekijäehdokasverkosto on laaja ja laadukas, on heillä oltava puoleensa vetävä työnantajajaimago.

Beta: ”Haluaisin, että siellä perehdyttäisiin yritykseeni eli selvitetään, miten meillä toimitaan ja ymmärretään meidän toimintaamme, näkökulmaa ja tarpeita. Tämä onnistuu puolin ja toisin kommunikoimisella ja kuuntelulla. Lisäksi hekin olisivat sellainen yritys, jolla olisi tarjota oikeasti niitä meidän tarvitsemia ammattihenkilöitä.”

Delta: ”Yhteinen ymmärrys meidän liiketoiminnasta ja asiakkaista, joiden kanssa teemme työtä. Ymmärrys myös yrityksemme toimintamallista ja arvopohjasta eli minkälaisia hoitajia haluamme. Monipuolisuus palveluvalikoimassa eli heillä on kokemusta rekrytoida eri ammattiryhmiä.”

Epsilon: ”Hyvät verkostot, että saadaan tekijöitä nopeasti meille. Sellainen joustavuus, että pystytään reagoimaan nopeasti meidän muuttuviin tarpeisiin.”

Zeta: ”On myös tärkeä, että rekrytointiyritys on tehnyt taustatyön tekijästä hyvin.”

Haastatteluiden perusteella yritysasiakkaiden kokemia hyötyjä oli mahdollista luokitella käytännöllisiin, liiketoiminnallisiin, suhteellisiin ja sosiaalisiin hyötyihin. Käytännöllisestä näkökulmasta yritysasiakkaat käyttävät vuokratyöntekijöitä yksinkertaisesti resurssivaiveen paikkaamiseen. Lisäksi kuten edellisessä alaluvussa mainittiin, yritysasiakkaat kokevat hyötyvänsä henkilöstöpalveluyrityksistä käytännössä siitä syystä, että ne tekevät rekrytointin työläimmän osuuden eli työntekijäehdokkaan metsästyksen. Arvoelementtipyramidin (Kuvio 2.) mukaisesti tämä muun muassa säästää yritysasiakkaiden aikaa ja vaivaa. Liiketoiminnallisesta näkökulmasta yritysasiakkaat hyötyvät henkilöstöpalveluyrityksien palvelusta siten, että yritysasiakkaat voivat tuottaa omia palveluitaan ja lunastaa omat arvolupauksensa. Yritysasiakkaiden omien arvolupausten pitäminen omille asiakkailleen on keskiössä, sillä yksityisen sektorin toiminta ja arvolupausten perustuvat vahvasti laadukkaan hoidon ja palvelun nopean saatavuuden takaamiseen. Lisäksi tämä vaikuttaa suorasti myös yritysasiakkaiden oman henkilökunnan työssäjaksamiseen, kun

oma hoitohenkilöstö ei ylikuormitu. Henkilöstön hyvinvointi on suoraan yhteydessä liiketoiminnallisiin, suhteellisiin ja käytännöllisiin hyötyihin, esimerkiksi sairaspotilaiden vähentymisen osalta. Arvoelementtipyramidin (Kuvio 2.) mukaisesti liiketoimintaa edistäviä arvoelementtejä on tunnistettavissa eniten.

Beta: ”Tämä antaa sitä arvoa, että pystymme palvelemaan meidän asiakkaita ja tuottamaan laadukkaita palveluita, kuten olemme asiakkaillemme luvanneet ja siten parantamaan myös henkilöstömme hyvinvointia. Lisäksi omat asiakkaamme saavat palvelua läheltä, eikä heidän tarvitse mennä kauemmaksi.”

Gamma: ”Meidän keskeinen arvontuotto on, että pystymme tuottamaan palvelua mahdollisimman nopeasti. Julkisen puolen jonoa ei synny yksityiselle puolelle eli potilas pääsee nopeasti hoitoon, saa nopeasti fyysistä palvelua ja olemme nopeasti tavoitettavissa.”

Epsilon: ”Tietysti, että pystytään tuottamaan meidän asiakkaillemme niitä palveluita, mitä on luvattu.”

Zeta: ”Jos miettii etälääkäreitämme niin he tuottavat monenlaista arvoa. He tuottavat sen arvon, että meidän yksilöasiakkaamme saa lääkäriaajan, kun sitä tarvitsee, mutta sillä on arvoa myös meidän työyhteisömme kannalta, kun ensinnäkin meidän asiakaspalvelumme ei tarvitse repiä hiuksiaan, kun ei ole vapaita lääkäriaikoja.”

Eta: ”Käytännön tasolla pelastaa meidät monesti siitä tilanteesta, ettei itse olla pystytty järjestämään resursseja tai ne ovat jostain syystä puutteelliset tai vajavaiset. Lisäksi asiakaslupaukset pystytään lunastamaan ja meillä on liiketoiminnalliset edellytykset tehdä asioita.”

Vuokratyöntekijöiden hyödyntämisen ja liiketoiminnallisten hyötyjen taustalla on aina yksinkertaista matematiikkaa taloudellisesta kannattavuudesta. Palvelun taustalla oleva kannattavuuden merkitys mainittiin pääosin haastateltujen yritysasiakkaiden liiketoimintajohtajien suusta.

Alpha: ”Meillä on ostopalvelusopimus, joka on sanktiosopimus. Eli kannattaa ottaa henkilöstöpalveluyritykseltä kalliimpi tekijä kuin valita oma työntekijä paikkaamaan vajetta, kun joudumme maksamaan sanktioita. Tämä perustuu matematiikkaan.”

Beta: ”Pitää miettiä, mikä on kustannushyöty ja punnita sitä.”

Gamma: ”Meidän täytyy laskea kannattavuus, että otetaan ulkopuolelta tekijä ja maksetaan siitä.”

Eta: ”Se mitä puntaroidaan, on raha, mutta matematiikka siinä vaiheessa, kun pohditaan puoltaa tätä palvelua.”

Liiketoiminnallisesta näkökulmasta henkilöstöpalveluyritysten tuottama vuokrahenkilöstö on myös lisännyt yritysasiakkaan houkuttelevuutta omille asiakkailleen lisääntyneen palvelutarjonnan avulla, lisännyt näkyvyyttä suositteluiden avulla, kasvattanut liikevaihtoa, lisännyt yritysasiakkaiden omien asiakkaiden asiakastyytyväisyyttä sekä mahdollistanut liiketoiminnan laajentamisen ja kehittämisen niin ansaintamallin kuin maantieteellisen sijainnin puolesta. Henkilöstöpalveluyritysten työtä edesauttaa, että he ymmärtävät todella asiakasyrityksen liiketoiminnan ja osaavat myydä tämän toimintamallin työntekijäehdokkaalle. Chenin ja muiden (2011, s. 1331) tutkimuksessa IT-alan B2B-palveluista tuodaan esille, että yhteistyö tukee innovaatioiden syntyä, joka on tutkimukseni kontekstissa näkynyt esimerkiksi liiketoiminnan laajentumisena.

Beta: ”Parantaa kaikin puolin yrityksen tuottavuutta, luo tyytyväisiä asiakkaita.”

Delta: ”Heillä on täysi ymmärrys meidän ainutlaatuisesta konseptistamme. Jos saadaan hyviä hoitajia heiltä ensin työsuhteeseen, joka päättää jossain kohtaa ryhtyä ammattiharjoittajaksi meillä, niin kasvattaa meidän liiketoimintaamme ja liikevaihtoa. Liiketoimintaa voidaan laajentaa hyvien ehdokkaiden avulla ja se on jo toteutunutkin. Lisäksi on vauhdittanut meidän liiketoimintamme kasvua tietyllä paikkakunnalla.”

Zeta: ”Etälääkärit nostavat jollain tavalla meidän liikevaihtoamme. Nostaahan se myös meidän näkyvyyttämme, ja kun perehdytetään hyvin nämä meidän lääkärimme, niin ne tuottavat meille jatkossakin hyvää ja sanakin leviää. Rekrytointiyritysten avulla on laajennettu tätä etävastaanottopalvelua. Suurin osa meidän lääkäreistämme tekee töitä klo 8–16 välillä, mutta rekrytointiyritysten kautta saadaan toteutettua palvelua klo 21 asti jossain vaiheessa.”

Suhteellisesta näkökulmasta osa yritysasiakkaista koki vuokratyöntekijöiden tuovan työyhteisön dynamiikkaan erilaisen taustansa puolesta hyvää moninaisuutta ja energiaa, mutta osa koki tämän myös haasteelliseksi. Osa yritysasiakkaista puoltaa ensisijaisesti vuokratyöntekijöiden suoria työsuhteita oman yrityksensä kanssa, koska tämä nähtiin edistävän työntekijän integraatiota työyhteisöön sekä lisäävän sitoutumista työtehtäviä kohtaan.

Gamma: ”Ehkä kaiken kaikkiaan tuo työyhteisöön myös uutta verta, uutta näkemystä ja uusia ihmisiä, joten voisin olettaa, että toimii työyhteisöön piristysruiskeena.”

Epsilon: ”Halutaan suoraan töihin, koska kun on omia työntekijöitä niin se työyhteisö on yhtenäisempi, ihmiset sitoutuvat toisiinsa ja sen homman pyörittämiseen. Jos paljon väliaikaisia niin se ei pyöri samalla tavalla.”

Suhteellisesta näkökulmasta hyötynä oli myös, että vuokratyöntekijä on työsuhteessa henkilöstöpalveluyrityksen kanssa, joten silloin työnantajavastuu on täysin henkilöstöpalveluyrityksellä. Tällä tavoin yritysasiakkaan on esimerkiksi helpompi irtautua vuokratyöntekijästä, mikäli työt eivät suju sovitulla tavalla.

Beta: ”Vuokratyöntekijöiden kohdalla maksan myös vain siitä työstä, mitä he tekevät eli ei tarvitse sitoutua siihen niin paljon.”

Epsilon: Etua on myös, ettei tarvitse maksaa mahdollisia sairauslomakuluja.”

Alpha: ”Yksi näkökulma se, jos työntekijä ei suoriudu tehtävistä, niin työsuhde on helpompi päättää.”

Sosiaalisesta näkökulmasta palvelun käyttäminen on herättänyt yritysasiakkaiden henkilöstöresursseista vastaavien eli tässä tutkimuksessa haastateltujen henkilöiden keskuudessa lähinnä positiivisia tunteita. Positiiviset tunteet liittyivät niin päättäjätahon omaan työssäjaksamisen paranemiseen, ilosta oman henkilöstön hyvinvoinnin paranemiseen, turvallisuuden tunteeseen kuin liiketoiminnan pyörimiseen. Lisäksi osa yritysasiakkaista koki aitoa kiitollisuuden tunnetta henkilöstöpalveluyrityksen yhteistyön laadusta ja kumppanuuden tunnetta yhteistyön luonteesta. Arvoelementtipyramidin (Kuvio 2.) sosiaalisen näkökulman arvoelementit ovat yhdistettävissä yksilöllisiin ja inspiroiviin arvoelementteihin.

Alpha: ”Vähentää paineen ja ahdingon tunnetta.”

Beta: ”Vähentää omaa stressiä, kun vastaan tämän yksikön toiminnasta. Eli kun näen, että on kova resurssipula, josta jäljellä olevat kuormittuvat ja sitten osaava henkilö tulee purkamaan ja auttamaan tätä työtä niin se herättää todella hyviä tunteita ja vähentää huolta.”

Gamma: ”Meillä on useita kymmeniä vastaanottoja, joille erittäin vaikea rekrytoida, joten se on iso voitto, kun saadaan sinne rekrytoitua.”

Delta: ”Helpottuneisuutta, että asiat järjestyvät, se on iso tunne. Osittain kiitollisuutta, että kumppani on näin hyvä.”

Epsilon: ”Muutaman toimijan kanssa näen yhteyttä ja, jos tällaista yhteisöllisyyttä on, niin se aloite on tullut kumppanilta päin.”

Zeta: ”Koen kumppanuutta muutamien rekrytointiyrityksen kanssa, koska oikeasti tosi hyviä ja ymmärtäviä ja hyvällä hengellä ja jatkuvasti sparraamme toisiamme ja pidämme yhteyttä.”

Eta: ”Sellainen varmuus, ettei olla tyhjän päällä.”

Koska koettu asiakasarvo muodostuu koettujen hyötyjen ja uhrausten erotuksesta, selvitin myös yritysasiakkaiden kokemuksia palvelusta aiheutuvista uhrauksista. Näitä olivat lähinnä aika, raha, vaiva ja riski, joita ei kuitenkaan koettu merkittävän suuriksi tekijöiksi ja ne nähtiin pääosin vain asiaan luonnollisesti kuuluvina rasitteina. Osa yritysasiakkaista koki, että tiettyjen säännöllisten toimintamallien ja selkeän vuoropuhelun avulla uhrausten määrää oli pystytty vähentämään. Jokainen haastateltu oli kuitenkin sitä mieltä, että rekrytointiin johtaneen palvelun kokonaisyhteistyö on suurempi kuin palvelun aiheuttamat uhraukset. Henkilöstöpalveluyritysten näkökulmasta vastaukset olivat erittäin myönteisiä, sillä ollakseen menestyksenkäs yritys, on yrityksen luotava koettua arvoa asiakkailensa (Kumar & Reinartz, 2016, s. 36).

Alpha: ”Kyllä se jonkun verran aikaa ja rahaa vie, mutta mitä enemmän siihen käyttää aikaa, niin sitä enemmän yhteistyö ja luottamus syvenee.”

Beta: ”Toki vie aikaa ja uusia ihmisiä pitää perehdyttää, mutta se on ihan selvä. Rahallinen panostus ei ole niinkään merkittävä.”

Gamma: ”Kun meillä on säännöllinen tapa lähestyä tarpeilla näitä yhteistyökumppaneita, niin se vie jonkin verran työaikaa, mutta se on sen arvoista, enkä näe siinä ongelmia.”

Delta: ”Hyvin vähän vaatii panostuksia, koska niin suora yhteys olemassa. Riittää sähköpostin laittaminen prosessin käynnistämiseksi eli panostukset pienemmät kuin hyödyt.”

Epsilon: ”Palvelun tuoma vaiva on pienempi kuin hyödyt.”

Zeta: ”Rahaa menee ja sopimusprosessi pitää olla kunnossa. Useammalta eri taholta menee aikaa henkilön perehdyttämiseen, mutta tällä hetkellä koen, että panostukset ovat pienemmät kuin hyödyt, koska on saatu pitkäaikaisia työntekijöitä.”

Eta: ”Isoin vaiva on raha ja ajankäyttöasiat, mutta niitä ajankäyttöasioita menisi muutenkin. Eli kyllä hyödyt ovat suuremmat kuin panostukset. On siinä vähän riskin tunnetta, että onnistuuko tämä, mutta se riski on näissä tapauksissa melkein otettava, koska onnistuessaan on kuitenkin sen verta merkittävä hyöty.”

Mikäli yritysasiakkaan asiakaskokemus on ollut positiivinen, näkyy yhteistyö henkilöstöpalveluyrityksen kanssa liiketoiminnallisella tasolla myös yritysasiakkaan suunnasta



tulevalla yhteistyöllä. Fischer ja Vainio (2014, s. 9) määrittelevät asiakaskokemuksen tunteeksi ja kokemukseksi, joka saa asiakkaan asioimaan uudelleen palveluntuottajan kanssa sekä jakamaan positiivista palvelukokemustaan muille. Tutkimuksen tulosten mukaan positiivinen asiakaskokemus johtaa yritysasiakkaita suosimaan tiettyä palveluntarjoajaa, kasvattamaan kertaostoksien määrää ja edistämään pitkäkestoista palvelusuhdetta. Liljanderin ja Strandvikin (1995, s. 2–3) mukaisesti yritysasiakas voi olla negatiivisesti, positiivisesti tai välinpitämättömästi sitoutunut henkilöstöpalveluyritykseen. Tutkimusten tulosten perusteella, mikäli henkilöstöpalveluyritys epäonnistuu kerran tai useammin toimittamaan vuokratyöntekijän, se ei välttämättä riko henkilöstöpalveluyrityksen ja yritysasiakkaan palvelusuhdetta, jos yritysasiakkaan mielikuva henkilöstöpalveluyrityksestä on muuten positiivinen.

Gamma: ”Yksi elementti on myös toisen suuntainen eli ei vaan meidän esittämät tarpeet, vaan rekrytointiyrityksen esittämät mahdollisuudet eli otetaan vastaan tekijät ilman, että on sanottu, että tarvitaan kaupunkiin X ketään. Jos tarjolla on hyvä ehdokas, niin pyritään luomaan yhteistyökuvio.”

Zeta: ”Kun luottamus on molemmin puolista, niin me ollaan kumppaneina myös tällä puolella ja sillä tavalla uskollisia, että kyllä sitten otetaan tiettyä kumppanilta. Eli ostomäärät ja säännöllisyys ostoissa lisääntyvät.”

Eta: ”Jos pystynyt toimittamaan nopeasti ja toimittamaan hyviä tekijöitä, niin uskon, että on vaikuttanut meidän ostokäyttäytymiseemme, ostomäärän aktiivisuuteen ja kokoon tiettyjen alueiden osalta Suomessa varsinkin.”

Grönroos (2009, s. 100–102) esittää palvelun laadun mittaamiseksi koetun palvelun laatu-mallin, jossa palvelut ovat subjektiivisesti koettuja prosesseja. Kuten tutkimuksessani on todettu, nähdään koettu laatu edeltäjänä, jolla on positiivinen vaikutus koettuun arvoon (Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo, 2007, s. 430). Koettu palvelun laatu riippuu monesta tekijästä, joita syntyy muun muassa henkilöstöpalveluyrityksen kompetensseista, kielellisestä viestinnästä, imagosta sekä yritysasiakkaan tarpeista ja henkilökohtaisista arvoista (Grönroos, 2009, s. 121–122).

Haastattelun tulosten perusteella yritysasiakkaiden kokemalle palvelun laadulle oli tunnistettavissa kriteereitä molemmista Grönroosin (2009, s. 121) nimeämistä sekä teknisen laadun että toiminnallisen laadun ulottuvuuksista. Henkilöstöpalveluyritysten kanssa

olevista palvelusuhteista oli löydettävissä melkein kaikkia koetun palvelun laadun seitsemästä kriteeristä. Toiminnallisen laadun ulottuvuudesta ilmenivät kriteereistä *asenteet ja käyttäytyminen*, joka kävi ilmi esimerkiksi henkilöstöpalveluyritysten tavasta kuunnella yritysasiakkaan todellisia tarpeita, *lähestyttävyys ja joutavuus* eli henkilöstöpalveluyritykset koettiin olevan joustavasti tavoitettavissa ja palvelu mukautuvissa yritysasiakkaiden tarpeisiin ja *luotettavuus* eli yritysasiakkaille oli syntynyt tunne, että asiat tulevat hoidetuksi sovitulla tavalla. Puolestaan teknisen laadun ulottuvuudesta ilmeni kriteerinä *ammattimaisuus ja taidot* eli henkilöstöpalveluyritysten osaaminen ja tietämys koettiin riittäviksi ongelmien ratkaisemiseksi. Lisäksi *imagoon* liittyen yritysasiakkaat kokivat, että palvelua toteutetaan sellaisilla suoritustavoilla ja arvoilla, jotka yritysasiakkaatkin voivat hyväksyä ja yritysasiakkaat saavat taloudellisille panostuksilleen vastinetta. (Grönroos, 2009, s. 121–122.)

#### 4.4 Palvelusuhteen kehitys

Kuten Tirkkonen (2013) toteaa, tukee palveluprosessin kehittäminen asiakasarvon syntymistä, koska sen avulla saadaan selville asiakasarvoa tuottavat toiminnot ja mahdollisuus uusien luomiseen. Tämän vuoksi tutkimuksen kolmannen tutkimuskysymyksen taustalla oli selvittää palvelusuhteen kehitystä tarvitsevat osa-alueet. Palvelusuhteen kehittämisen osalta haastatteluissa korostui eniten vuorovaikutuksen osa-alue, mutta kuitenkin hieman eri näkökulmista, joista yksityiskohtaisemmin edempänä. Puolestaan yhteneväisin ja yksiselitteisin yhteinen vastaus jokaiselta yritysasiakkaalta oli ennakoimisen lisääminen palvelusuhteeseen yhdessä henkilöstöpalveluyrityksen kanssa. Ennakoiminen hyödyntäen yritysasiakkaan ja henkilöstöpalveluyrityksen dataa lisää molempien osapuolien mahdollisuutta onnistua paremmin omassa roolissaan palvelusuhteessa.

Beta: ”Ehkä pitäisi olla jokin suunnitelma, jonka avulla pystyisi ennakoimaan tai toimimaan, kuten koronatilanteen tullessa.”

Gamma: ”Vielä paremmin voitaisiin hyödyntää dataa eli henkilöstön tietoja, josta pyritäisiin luomaan ennakoitavaa materiaalia, että nähtäisiin jo etukäteen tarpeita. Eli ennakoimista pitkällä aikavälillä voisi tehostaa.”

Delta: ”Ennakoitavuus meidän tarpeisiimme ja se helpottaisi kumppaniakin.”

Eta: ”Nyt ei tapahdu ennakointia ja sitä ehkä tarkoitinkin proaktiivisuudella eli eteenpäin katsomista. Se olisi kyllä suuri lisäarvo tähän, jos saisi toivoa.”

Vaikka vuorovaikutuksen määrä koettiin usean yritysasiakkaan puolesta riittävänä, niin sille nähtiin myös potentiaalia kehittyä vielä entisestään. Haastatteluiden perusteella vuorovaikutusta voitaisiin lisätä säännöllisillä tapaamisilla, vaikka akuuttia rekryointitarvetta ei olisikaan juuri päällä. Puolestaan rekryointitarpeen ja henkilöstöpalveluyrityksen palvelun ollessa päällä, aktiivisemmalle väliaikatiedolle henkilöstöpalveluyritysten puolesta katsottiin olevan tarvetta. Henkilöstöpalveluyritysten väliaikatiedon antamista verrattiin hyvän asuntomyyjän tapaan antaa jatkuvasti tietoa niin ostaja kuin myyjä osapuolelle siitä, missä asunnon myynnin osalta mennään.

Beta: ”Lisäksi rekryointiyrityksen kanssa pitäisi tiiviimmin yhteyttä, eikä vain silloin, kun on akuuttitarve päällä. Eli tietäisimme, mitä on meneillään ja heillä olisi enemmän tietoa tilanteestamme, vaikka ei ole mitään akuuttia. Myös aktiivisempaa yhteydenpitoa, onko työntekijä löytynyt tai ei.”

Epsilon: ”Enemmän aitoa vuoropuhelua. Ehkä kaikkien yritysten kanssa ei tunneta niin hyvin, että tällaista pystyisi syntymään. Useammin ohjausryhmätapaamiset, säännölliset palaverit ja säännölliset keskustelut kuulumisista, esimerkiksi kaksi tai edes kerran vuodessa. Käytäisiin läpi, mitä on ollut, mitä palveluita on käytetty, mitä kuuluu ja mitä ollaan mieltä. Siitä nousee keskustelu, eikä tarvitse olla sen ihmeellisempää.”

Myös yleinen keskustelu yritysasiakkaan tilanteesta ja toiminnan suunnasta tulevaisuudessa nähtiin tärkeänä osana vuorovaikutusta ja palvelusuhdetta.

Delta: ”Molemmilta osapuolilta toivon säännöllisempää vuoropuhelua; missä me mennään, mitkä ne meidän ajatuksemme on, ollaanko johonkin suuntaan laajentumassa tai tekemässä yrityskauppaa tai mitkä seuraavan kvartaalin tavoitteet ovat.”

Lisäksi henkilöstöpalveluyritysten viestintä omia vuokratyöntekijöitensä kohtaan nähtiin toimivan palvelusuhteen kannalta olennaisena. Tällä tavoin vuokratyöntekijä pysyy ajan tasalla työsuhteeseensa liittyvistä asioista ja toimintatavoista, joka konkretisoituu esimerkiksi sairaslomatapauksissa ja niiden ilmoittamisessa. Myös yritysasiakkaalle aktiivisempi raportointi henkilöstöpalveluyrityksen käymästä keskustelusta vuokratyöntekijänsä kanssa nähtiin myös tärkeäksi, sillä tällä tavoin vältetään yritysasiakkaalle tulevia

yllättäviä tietoja, kuten esimerkiksi vuokratyöntekijän äkillinen irtisanoutuminen. Henkilöstöpalveluyritysten kommunikointi vuokratyöntekijöitensä kohtaan vähentää epäselvyyksiä itse työntekoon ja työsuhteeseen liittyen. Haastatteluissa nousi myös esille, että vuokratyöntekijä ei ole aina selvillä, mitä yritysten välillä on sovittu, joten tämän avaaminen jollakin tavalla koettiin hyödylliseksi. Tämä helpottaisi esimerkiksi tilanteita, kun vuokratyöntekijä on halukas siirtymään yritysasiakkaalle suoraan työsuhteeseen, jolloin jokainen osapuoli tietäisi, minkälaisia käytännön toimia se tarkoittaisi.

Zeta: ”Rekrytointifirma olisi aktiivisesti yhteydessä omaan työntekijäänsä.”

Epsilon: ”Toivoisin, että rekrytointiyritys on käynyt enemmän tiettyjä perusteita läpi työntekijälle siitä, mitä olemme yritysten välillä sopineet, ei kuitenkaan sopimuksen sisältöä. Lisäksi peruskäytänteitä, miten toimia sairaspöissaoloilmoituksen kanssa.”

Haastatteluista nousi palvelun vaihdantaan liittyen esille myös tehokkuuden indikaattori. Nykyinen palvelusuhde ei pidä sisällään tehokkuuteen liittyvää indikaattoria, vaan vuokratyöntekijästä maksetaan tuntikohtaisesti. Tämä johti siihen, että vuorovaikutuksen osa-alueeseen liittyen pohdittiin tulevaisuuden osalta tarvetta rohkeampaan, pohtivampaan ja innovatiivisempaan keskusteluun esimerkiksi erilaisista palkka- ja sopimusmallista vuokratyöntekijän toimitukseen liittyen.

Alpha: ”Jos miettii logiikkaa, niin vuokraus on yleensä euroa tunnilta, eikä mukana ole minkäänlaista komponenttia hammaslääkärin suoriutumiselle. Toivoisin enemmän laskennallista yhteistyötä ja sitä, että erilaisia palkkaelementtejä käytäisiin yhdessä läpi ja kokeiltaisiin. Ongelma on, että puhutaan vain tuntikorvauksesta, ja silloin kilpailutus koskee enemmän tätä.”

Onnistuneen palvelusuhteen yhtenä haastena voidaan nähdä molempien yritysten tavoite tehdä tuloksellista liiketoimintaa. Haastatteluista kävi ilmi, että yritysasiakkaat ymmärtävät myös henkilöstöpalveluyritysten toiminnan taustalla olevan tuloksellisen liiketoiminnan. Tämä johtaa kuitenkin riskiin, että henkilöstöpalveluyritykset yrittävät luoda liikevaihtoa matalammalla kynnyksellä, mutta hyvässä ja yhteiseen tahtotilaan perustuvassa palvelusuhteessa tämä ei kuitenkaan saisi vaikuttaa henkilöstöpalveluyrityksen palvelun laatuun.

Alpha: ”Molemmat tahot yrittävät tehdä liiketoiminnallista voittoa. Jos ei ole aitoa yhteistyön tekemistä, niin työnnetään ehdolle vain joku.”

Gamma: ”Ymmärrän, että rekrytointiyritys ottaa siitä oman välitysprovision ja kannattavuuden täytyy toteutua molemmin puolin.”

Toisena esteenä koettiin, että henkilöstöpalveluyrityksen kanssa ei ole sovittu merkityksellisen suurta tai jatkuvaa palvelusopimusta, joten yhteydenpito saattaa yksinkertaisesti vain hyytyä. Lisäksi muina esteinä mainituksi tulivat osapuolten yleinen kiire ja henkilöstöpalveluyritysten rahkeet perehtyä riittävän hyvin yritysasiakkaan tarpeisiin. Kiirettä ja yhteydenpidon puutetta on mahdollista vähentää suunnitelluilla, aikataulutetuilla ja automatisoiduilla vuorovaikutustilanteilla.

Beta: ”Kun ei ole mittavaa ja jatkuvaa palvelusopimusta, jota pitäisi seurata, niin se sitten vaan jää. Kun tulee mahdollinen tarve, niin yhteydenpito taas aktivoituu. Ehkä tätä suhdetta ei sitten koe niin merkittäväksi tässä kokonaisuudessa.”

Delta: ”Varmaan kiire ja yhteisten tapaamisten epäsäännöllisyys sekä tiedon jakamisen puute.”

Epsilon: ”Ei kai varsinaisesti muuta kuin, jos rekrytointiyrityksen koko on liian iso, niin ei keretä perehtymään asiakkaan tarpeisiin ja tilanteeseen riittävän hyvin. Välimatka ehkä yksi este myös ja aktiivisen yhteydenpidon puute, joka omastakin ajankäytöstä kiinni.”

Zeta: ”Kiire, joskus on heidänkin vaikea tavoittaa minua.”

Eta: ”Voi olla meidänkin laiskuuttamme.”

Osa henkilöstöpalveluyrityksistä osoitti kiinnostusta osallistua henkilöstöpalveluyrityksen palvelun suunnitteluun ja osa puolestaan koki, että tämä on henkilöstöpalveluyritysten oma asia. Yritysasiakkaiden osallisuus edesauttaisi henkilöstöpalveluyritysten asiakasymmärrystä sekä lisäisi yritysasiakkaiden yksikköiden markkinoimisen tehokkuutta potentiaalisille työnhakijaehdokkailla.

Alpha: ”Ehkä joskus miettinyt, että keskustelua enemmän, miksi juuri meille kannattaisi tulla duuniin, ja minkälainen urapolku meillä on eikä vaan keikkailumarkkinointia.”

Delta: ”Mikä ettei, ehkä enemmän sellaisena sparraavana roolina. Kokonaisuuksien kautta auttaa kehittämään sitä toimintaa ja tuoda asiakaspuolen näkemystä.”

## 5 Johtopäätökset

Tutkimuksen viimeisessä pääluvussa käsitellään tutkimuksen keskeisimmät johtopäätökset mukaan lukien kehitysehdotelma henkilöstöpalveluyrityksen ja yksityisen sektorin yritysasiakkaan palvelusuhteeseen, jotka nojaavat edellisessä pääluvussa esitettyihin tutkimustuloksiin. Lisäksi pääluvussa esitetään liikkeenjohdollisia suosituksia ja nostetaan esille mahdolliset jatkotutkimusehdotukset.

### 5.1 Tutkimuksen keskeisimmät johtopäätökset

Tutkimuksen haastatteluissa korostui, että terveydenhuoltoalalla vallitsee läpileikkäavasti työntekijäpula, työntekijöistä käydään kovaa kilpailua ja nykyisten työntekijöiden pitäminen haastateltavien omissa yksiköissä on haasteellistunut. Haastatteluissa korostui, että henkilöstöpalveluyritykset ovat merkittävä osaratkaisu ja vaihtoehto terveydenhuoltoalan rekrytointitilanteissa ja, niillä on tällä hetkellä hyvä käsitys yksityisen sektorin yritysasiakkaiden tarpeista. Lisäksi henkilöstöpalveluyritysten vaikutuksen arvioidaan tulevaisuudessa olevan todennäköisesti vain entistä merkittävämpi.

Henkilöstöpalveluyrityksen ja terveydenhuoltoalan yksityisen sektorin yritysasiakkaan palvelusuhteen vaihdannan dynamiikassa on tunnistettavissa tuotelähtöisen- ja palvelulähtöisen ajattelun yhdistelmä eli vaihdanta perustuu sekä vaihtoarvoon että käyttöarvoon. Palvelun vaihdantaprosessissa keskitytään pitkälti itse resurssiin eli vuokratyöntekijään ja tästä vastineeksi tulevaan ja henkilöstöpalveluyritykselle realisoituvaan rahalliseen palkkioon. Kuitenkin tiiveimmissä palvelusuhteissa on havaittavissa palvelulähtöisen ajattelun mukaisesti jatkuvia sosiaalisia ja taloudellisia prosesseja, kuten myös aineetonta tiedon ja taidon vaihtoprosesseja (Vargo & Lusch, 2004, s. 2–4). Tiedollisen resurssin näkökulmasta Aarikka-Stenroos ja Jaakkola (2012) toteavat, että tehokkaan vuoropuhelun edellytyksenä on yritysasiakkaan kyky asiantuntevasti hahmottaa ja välittää palveluntarjoajan tietoisuuteen tarpeitaan, vaatimuksiaan, tavoitteitaan sekä palvelun käyttökontekstiaan eli tiedon toimialansa toimintaympäristöstä, sen erityispiirteet ja käytännöistä. Tämän mukaisesti henkilöstöpalveluyrityksen ja

terveydenhuoltoalan yritysasiakkaan menestyksellisen palvelusuhteen merkittävänä tekijänä voidaan tutkimustulosten perusteella pitää yritysasiakkaan kykyä kertoa todellisista tarpeistaan sekä henkilöstöpalveluyrityksen kykyä kuunnella näitä todellisia tarpeita ja ymmärtää yritysasiakkaan toimintaa ja asiakaskuntaa.

Tutkimuksen analyysi paljasti muutamia elementtejä henkilöstöpalveluyrityksen ja yritysasiakkaan siirtymisestä palveluvaltaista vaihtoa kohti. Tutkimuksen tulosten perusteella palvelusuhteen alkuvaiheelle on tunnusomaista tavaradominoiva suhdelogiikka eli vaihto keskittyy vuokratyöntekijäresurssiin ja kaupankäynnin laatu- ja hintaehdot ovat vaihtoprosessin hallitsevia tekijöitä. Puolestaan pidempään jatkuneen ja luottamusta rakentaneen palvelusuhteen on havaittu lisäävän henkilöstöpalveluyrityksen ja yritysasiakkaan yhteistyön ja vaihdannan kääntyvän kohti palveluvaltaisempaa suhdetta yhteisen johtamisen kautta. Tämä merkitsi sitä, että yritysten yhteistyö painotti myös niitä etuja, joita yritykset pystyivät tuottamaan yhteistyössä ja ne ajoivat kummankin osapuolen etuja ja tarpeita.

Grönroosin (2011) palvelulogiikan mukaisesti henkilöstöpalveluyrityksen ja yritysasiakkaan arvonluontisuhte on kahdenkeskinen ja yritysasiakas yhdistää henkilöstöpalveluyrityksen tarjoamia resursseja omiin päivittäisiin toimintoihinsa. Henkilöstöpalveluyrityksen palvelu on prosessi, joka koostuu henkilöstöpalveluyrityksen, yritysasiakkaan ja vuokratyöntekijäresurssien välisestä vuorovaikutuksessa tähdäten auttamaan yritysasiakasta jokapäiväisissä käytännöissä. Henkilöstöpalveluyrityksen palvelu tapahtuu perustavanlaatuisena yritysasiakkaan liiketoiminnan perusteena, mutta myös arvon yhteisluonnin mahdollistajana (Grönroos, 2008, s. 300, 310). Kuitenkin Heinosen ja muiden (2010) mukaisesti henkilöstöpalveluyrityksen ja yritysasiakkaan välisessä palvelusuhteessa korostuu myös asiakaslähtöiselle liiketoimintalogiikalle tyypillisiä piirteitä, kuten yritysasiakkaan asettamista palveluprosessissa toiminnan keskiöön palvelun sijaan.

Palvelusuhteen arvon yhteisluonti tapahtuu liiketoiminnallisesta näkökulmasta molempien liiketoiminnan tukemisena ja resurssikeskeisesti vuokratyöntekijään liittyvistä

toimenpiteistä, kuten vuokratyöntekijän kouluttamisesta ja integroinnista. Henkilöstöpalveluyrityksen kanssa oleva palvelusuhde koetaan yritysasiakkaiden puolesta merkitykselliseksi, mutta palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan mukainen systeeminen ja verkostoihin liittyvä arvonluonti ei niinkään toteudu (Vargo & Lusch, 2004, s. 2–4). Palvelukeskeisen ajattelun näkökulmasta henkilöstöpalveluyritysten arvolupaukset eivät olleet tutkimusten tulosten perusteella välittyneet selkeästi yritysasiakkaille. Myöskään henkilöstöpalveluyritysten ja yritysasiakkaiden välinen palvelusuhde ei toteudu tällä hetkellä arvon yhteistuottamisen näkökulmasta niin tehokkaasti, kuin se palvelulähtöisen ajattelun teorian puolesta olisi mahdollista. Grönroosin (2008, s. 310) mukaan on syytä myös tiedostaa, että yhteistuottaminen ei ole välttämätöntä ja toiminta voi myös rajoittua yksinkertaisempaan transaktioon, sillä tutkimuksen kontekstissa palvelun kuluttaminen muistuttaa osittain tavaralähtöistä ajattelua.

Henkilöstöpalveluyrityksen ja yritysasiakkaan arvonluontiprosesseissa on havaittavissa dynaamisia, vuorovaikutteisia, ei-lineaarisia ja tiedostamattomia elementtejä. Yritysasiakkaan itsenäisen arvonluonnin kannalta korostuu ne hetket, kun yritysasiakas ei ole kontaktissa henkilöstöpalveluyrityksen kanssa, vaan tältä hankkimien resurssien kanssa. Voidaan todeta, että arvo ilmenee yritysasiakkaille pääosin pääresurssina toimivan vuokratyöntekijän mukaan, mutta myös myönteisten tunteiden ja kokemusten kautta (Payne ja muut 2008, s. 86). Puolestaan henkilöstöpalveluyritysten näkökulmasta positiivisesti koettu asiakasarvo ja asiakaskokemus realisoituvat muun muassa liiketoiminnallisesta näkökulmasta niin liikevaihdon kasvuna, asiakas- ja markkinaymmärryksen kasvuna, yritysasiakkaan tarjoamalla vuokratyöntekijään kohdistuvilla koulutuksellisilla elementeillä, palvelusuhteen pitkäkestoisuudella, ostomäärien kasvuna ja palvelun suositteluina.

Tutkimuksen päätavoitetta tutkittiin koetun asiakasarvon näkökulmasta eli selvittämällä yritysasiakkaan kokemat hyödyt ja tehdyt uhraukset. Näiden erotuksena kävi ilmi yritysasiakkaan kokema arvomuodostuma. Osana arvonmuodostumista oli teoreettisen viitekehyksen mukaisesti palvelun laatu asiakasarvon edeltäjänä, asiakaskokemus asiakasarvon seurauksena ja ulkoiset vaikuttavat tekijät (Sánchez-Fernández & Iniesta-



Bonillo, 2007, s. 430; Shukla, 2010). Tulosten perusteella palvelun laatu oli sidonnainen henkilöstöpalveluyrityksen tapaan kuunnella yritysasiakkaan tarpeita, palvelun saatavuuteen ja joustavuuteen, palvelun luotettavuuteen sekä henkilöstöpalveluyrityksen ammattitaitoon ja imagoon. Yritysasiakkaiden positiivinen asiakaskokemus oli vahvasti sidoksissa resurssivajeen ratkaisemisen eli resurssin toimittamisen kanssa ja edesauttoi palvelusuhteen pitkäkestoisuuteen, luottamuksen rakentumiseen, arvon yhteistuottamiseen ja yhteistyön tiivistymiseen. Tämä tarkoitti esimerkiksi asiakasuskollisuuden kasvua ja henkilöstöpalveluyritysten liiketoiminnan tukemista suuremmilla ostomäärillä tai tarjolla olevilla resurssipaikoilla.

Brudnerin (2020) mukaan asiakasarvon muodostuminen on moniulotteista ja haastatteluiden tulosten perusteella pelkkä palvelun hinta ei näyttäytynyt tärkeimpänä kriteerinä päätöksenteolle tai pitkäaikaisen palvelusuhteen muodostamiseen. Tulosten perusteella palvelun on oltava järkevästi hinnoiteltu, mutta ensisijaisesti tuottaa ratkaisu eli yritysasiakkaalle sopiva työntekijäehdokka. Tutkimuksen tulokset myös osoittivat, että asiakkaan kokema arvo muodostuu pitkäkestoisissa palvelusuhteissa hieman eri tavalla kuin suhteen alkuvaiheessa. Pitkäkestoisessa palvelusuhteessa taloudellisten tekijöiden lisäksi asiakkaan asiakaskokemukseen vaikuttavat erityisesti yritysten välille ajan myötä muodostuva luottamus ja mahdollisuus tiiviiseen, automatisoituun ja yhteiseen tahtotilaan pohjautuva yhteistyö henkilöstöpalveluyrityksen kanssa. Puolestaan tuoreissa palvelusuhteissa yritysasiakkaiden positiiviseen asiakaskokemukseen vaikuttavina tekijöinä korostui henkilöstöpalveluyrityksen palvelualttius ja ratkaisun tuottamisen nopeus.

Koronapandemia oli suurin yksittäinen ulkoinen tekijä, joka vaikutti palvelun käyttöönottoon. Korona on myös tietystä näkökulmasta nopeuttanut terveydenhuoltoalan rekrytoinnin monipuolistumista, kuten uusien rekrytointitahojen mukaantuloa markkinoille. Arvon muodostumisen osalta merkittävin ulkoinen tekijä oli haastattelujen perusteella henkilöstöpalveluyritysten brändimielikuva. Tämä tarkoitti, että yritysasiakkaat pystyivät luottamaan saavansa uhrauksilleen vastinetta, ja että palvelu toteutetaan yritysasiakkaan hyväksymillä suoritustavoilla ja arvoilla. Lisäksi brändimielikuvassa korostui

henkilöstöpalveluyrityksen työntekijäehdokasverkoston laajuus ja houkuttelevuus työnantajatahona.

Tutkimuksen tulosten perusteella henkilöstöpalveluyritysten merkittävimiksi ominaisuuksiksi ja palvelun odotetuiksi arvoelementeiksi koettiin henkilöstöpalveluyrityksen osalta resurssin toimitus, luotettavuus, tiedonvaihto, vuorovaikutus, asiakaslähtöisyys, verkostojen määrä, palvelun joustavuus ja palvelusuhteen pitkäkestoisuus. Palvelun hyödyt olivat jaettavissa käytännöllisiin, liiketoiminnallisiin, suhteellisiin ja sosiaalisiin hyötyihin, joista liiketoiminnalliset hyödyt korostuivat eniten. Yritysasiakkaat kokivat säästävänsä aikaa, vaivaa ja rahaa käyttäessään henkilöstövuokrauspalvelua, mutta palvelu oli mahdollistanut myös esimerkiksi innovaatioita, kuten yritysasiakkaan liiketoiminnan laajentamista ja ansaintamallin muokkaamista. Lisäksi palvelun käytön johdosta onnistunut rekrytointi aiheutti yritysasiakkaiden mielestä paljon positiivisia tuntemuksia, kuten kiitollisuuden ja helpotuksen tunnetta.

Haastattelun tuloksista korostui yritysasiakkaiden kesken samoja arvon muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ja palvelun käyttöönoton motiiveja. Näitä olivat yritysasiakkaan resurssipula eli tarve saada tuotettua omia palveluita ja lunastettua omia arvolupauksia yritysasiakkaiden omille asiakkailleen. Haastattelun tulosten perusteella yritysasiakkaat olivat kokeneet henkilöstöpalveluyrityksen tuottavan heille enemmän hyötyä verrattuna palvelusta aiheutuviin uhrauksiin, mutta tämä oli kuitenkin sidoksissa siihen, että yritysasiakas pystyy hyvällä henkilöstöpalvelu- eli palveluntarjoajayhteistyöllä edesauttamaan oman palvelun tuottamista ja oman asiakaskunnan palvelemista sekä hallitsemaan menestyksekkäästi omaa liiketoimintaansa. Täten tulosten perusteella voitiin osoittaa muodostuneen asiakasarvon olleen positiivista palvelusuhteessa, mutta olevan kuitenkin vahvasti sidoksissa resurssin toimittamisen onnistumiseen.

Tutkimuksen perusteella on mahdollista arvioida, että henkilöstöpalveluyrityksen asiakaslähtöisyys palvelusuhteessa antaa hyvät edellytykset yritysasiakkaiden tarpeiden ymmärtämiselle, heidän yksilölliselle palvelulle ja perustan palvelusuhteen pysyvyydelle.

Yritysassiakkaat pitävät tulosten perusteella tärkeänä, että yhteistyökumppani on proaktiivinen, itseohjautuva ja osoittaa konkreettisesti olevansa kiinnostunut asiakkuudesta ja yritysassiakkaan liiketoiminnasta. Näiden puute voi vaikuttaa laskevasti koetun arvon kokemiseen. Kun palvelusuhteen toimintamallista tehdään pitkäjänteistä ja vuorovaikutuksesta säännöllistä, vähentää se yritysassiakkaan koettuja uhrauksia henkilöstöpalveluyrityksen palvelua kohtaan. Palvelusuhteen toimintamallista saadaan vaivattomampaa tiettyillä yhteisesti sovitulla toimintatavoilla ja rutiineilla, kuten säännöllisellä henkilöstötarvelistauksella tai sovitulla ja ajoitetuilla osapuolten välisinä keskusteluhetkinä. Tämä lisää myös kahdenkeskisen keskustelun ja neuvottelun välittömyyttä.

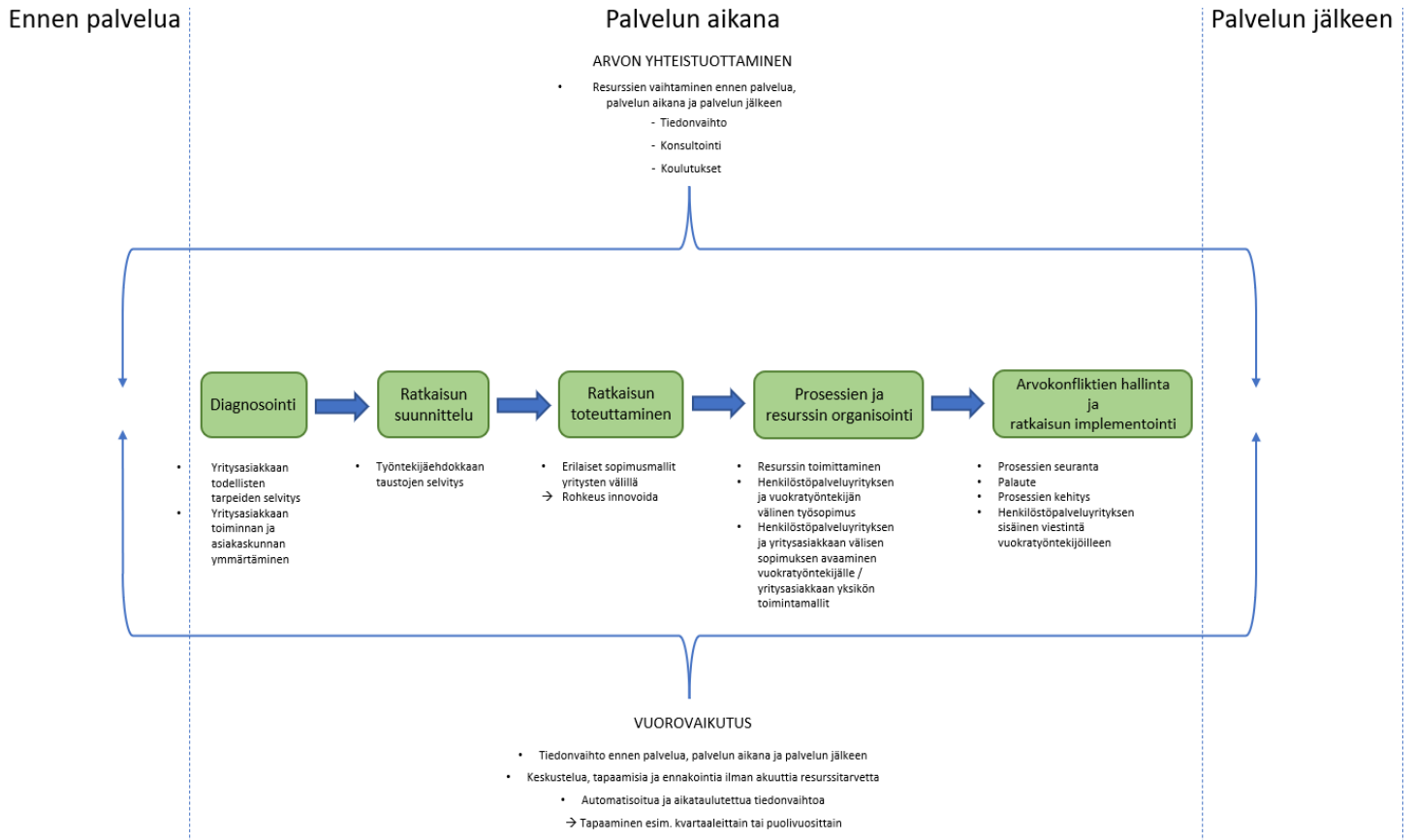
Tutkimuksen avulla tunnistettujen yritysassiakkailla merkityksellisten tekijöiden ryhmittymä tarjoaa lähtökohdat kahdenkeskisen palvelusuhteen asiakaslähtöiselle kehittämiselle arvon yhteistuottamisen ja asiakkaan kokeman arvon kasvattamisen näkökulmista. Löydökset osoittavat, että suhdelogiikan muuttaminen täysin tuotekeskisestä liiketoimintalogiikasta palvelukeskeiseen liiketoimintalogiikkaan vaatisi laajaa kehitystyötä henkilöstöpalveluyrityksen ja yritysassiakkaan suhderakenteessa, suhdetoiminnassa ja yhteisessä tahtotilassa. Haastatteluiden perusteella henkilöstöpalveluyritykset ja yritysassiakkaat sekä panostivat että tahtovat lisätä panostustaan yhteisten rakenteiden luomiseen, jotka mahdollistaisivat ja tukisivat entistä parempaan tiedonkulkuun ja resurssitehokkuuteen molemmille osapuolille.

Palvelun toimitusketjun tehottomuuden uhkaa korosti palvelusuhteen lyhyet suunnitteluhorisontit sekä yksipuolinen hinnoittelu. Tulosten perusteella palvelu käynnistyi pääosin yritysassiakkaan akuutin tarpeen syntyessä ja yhteneväisimpänä kehitysideana tulevaisuuden palvelusuhteelle korostuikin ennakoimisen lisääminen henkilöstöpalveluyrityksen ja yritysassiakkaan välillä. Lisäksi vuorovaikutuksen merkitys eri näkökulmista korostui haastatteluissa ja nämä molemmat parantavat mahdollisuuksia palveluprossessin kehittämiseksi. Palvelusuhteiden hinnoittelun osalta nousi esiin, että yritysassiakkaat ostavat pääsääntöisesti vuokratyöntekijöiden tunteja, eivätkä tehokkuutta. Kävi myös ilmi, että yritysassiakkaat olisivat valmiimpi maksamaan tehokkaammasta työntekijästä

enemmän. Joustaviin yritysten välisiin sopimusehtoihin koettiin pääsevän kuitenkin vain sovituilla pelisäännöillä, yhteisellä tahtotilalla ja uskaltamalla visioida sopimusmallia yritysten välillä.

Henkilöstöpalveluyrityksen ja yritysasiakkaan väliseen palvelusuhteeseen on luotu kehitysehdotelma (Kuvio 4.), joka perustuu edellä mainittuihin huomioihin ja muun muassa Aarikka-Stenroosin ja Jaakkolan (2012, s. 19–23) ehdotukseen, että B2B-puolen palveluiden kahdenvälisessä arvonluontiprosessissa on viisi tärkeää vaihetta. Nämä vaiheet ovat asiakkaan tarpeiden diagnosointi, ratkaisuiden suunnittelu ja toteuttaminen, prosessien ja resurssien organisointi, arvokonfliktien hallinta sekä ratkaisuiden implementointi. Lisäksi kehotusehdotelmassa on otettu huomioon arvon yhteistuottamisen tavoite eli molempien osapuolten resurssien hyödyntämisen maksimointi (Vargo & Lusch, 2004). Näitä ovat esimerkiksi Ranjanin ja Readin (2016) mainitsevat yhteistuottamisen elementit kuten tieto, tiedonvaihto, osallisuus, vuorovaikutus ja osapuolten tasapuolisuus, jotka tulisi kaikki ottaa käytäntöön.

Myös vuorovaikutuksen eri muodot korostuivat tutkimuksen analyysissa ja muun muassa Payne ja muut (2008, s. 85–86) esittävät, että palveluntuottajan on suositeltavaa hyödyntää kohtaamisten suunnittelua eli tässä kontekstissa henkilöstöpalveluyrityksen ja yritysasiakkaan välisten prosessien ja vuorovaikutustilanteiden kuvaamista, jotta tilaisuudet yhteiseen arvonluontiin tunnistetaan ja niitä voidaan jalostaa. Nämä vuorovaikutustilanteet on otettu huomioon alapuolella olevassa kuviossa 4. jakaen palveluprosessi vaiheisiin ja korostaen vuorovaikutuksen tärkeyttä palveluprosessin jokaisessa vaiheessa. Palvelusuhteen kehitysehdotelma tukee myös positiivisen asiakaskokemuksen syntymistä, joka Fischerin ja Vainion (2014, s. 9) mukaan pitää sisällään muun muassa asiakkaan huomioinnin, asiakkaan kuuntelun, asiakkaan tilanteen ymmärtämisen sekä aktiivisen yhteydenpidon.



**Kuvio 4.** Palvelusuhteen kehitysehdotelma (mukaillen Aarikka-Stenroos ja Jaakkola, 2012).

## 5.2 Liikkeenjohdolliset suositukset

Tutkimuksen tulokset henkilöstöpalveluyrityksen ja terveydenhuoltoalan yrityksiä välisestä palvelusuhteesta ja palveluprosessista tarjoavat liikkeenjohdollisia kuin palveluliiketoimintaan liittyviä hyötyjä. Ensinnäkin tutkimuksen tulosten avulla voidaan selkeyttää palveluntarjoajien arvolupauksia ja liiketoimintamallia (Tirkkonen, 2013). Tutkimuksen tulokset puoltavat palvelujen johtamisen ja markkinoinnin näkökulmasta merkittävää ymmärrystä siitä, mitkä ovat yrityksiä odotukset palvelusuhteesta ja, miten näitä arvioita voidaan ohjata oikeaan suuntaan. Tämä tulos onnistuttiin saamaan selvittämällä tutkimuksessa yrityksiä tarjottavan palvelun ja yrityksiä saamien hyötyjen välinen suhde. (Grönroos, 2009, s. 98–99.)

Kuten edellä tulososiossa on osoitettu, yrityksiä kokivat säästäväänsä omia resurssejaan tai paikkasivat mahdollisen rekrytointielimensä puutetta

henkilöstöpalveluyritysten palvelulla saavuttaen lopputuloksena vuokratyöntekijän resurssina. Resurssi koettiin olevan suurin yksittäinen positiivinen tekijä asiakkaan kokemuksen arvostumiselle. Haastattelun tulosten perusteella yritysasiakkaille on tärkeää pystyä lunastamaan omat arvolupaksensa omille asiakkailleensa, joten he ovat valmiita kokeilemaan eri ratkaisuita tässä onnistuakseen. Henkilöstövuokraus ei kuitenkaan ole oletettavasti täysin tiedostettu tai houkutteleva vaihtoehto kaikkien markkinoilla olevien yksityisen sektorin yritysten mielestä, koska ei välttämättä tiedosteta riittävästi, mitä hyötyjä henkilöstövuokraus voisi käytännöllisellä, liiketoiminnallisella, suhteellisella ja sosiaalisella ulottuvuudella tuottaa yritysasiakkaalle suhteessa esimerkiksi taloudellisiin uhrauksiin.

Koronapandemian tuoma rasitus terveydenhuoltoalan henkilöstöresursseihin on osakseen johdatellut yritysasiakkaat entistä enemmän henkilöstöpalveluyritysten palveluluopauksen ääreen ja lähes pakon saattamana. Kuten tulosten esittelyn yhteydessä on todettu, vaatii henkilöstövuokrauksen palvelun käyttö tiettyjä uhrauksia, mutta kaikkien haastateltujen yritysasiakkaiden mielestä uhraukset eivät poissulje palvelun käyttöä sopivan resurssin (vuokratyöntekijän) löytyessä. Henkilöstöpalveluyritysten uusasiakashankinnan näkökulmasta lisätäkseen yritysasiakkaiden tietoisuutta omasta palvelutarjonnasta ja sen tuomista hyödyistä, tulisi henkilöstöpalveluyritysten pyrkiä tuomaan mahdollisimman monen yritysasiakkaan tietoisuuteen selkeällä arvolupauksella palvelun tarjoamat mahdollisuudet. Lisäksi mainonnassa pitäisi korostaa henkilöstöpalveluyrityksen tapaa toimia, palvelun tuomia hyötyjä eli ajan ja vaivan säästämistä sekä resurssin löytymisen merkityksellisyyttä. Viestinnässä ja arvolupauksissa tulisi siis vastata kysymyksiin mitä, miten ja miksi.

Nykyisten palvelusuhteiden menestyksellinen hoitaminen lisää tutkimustulosten valossa myös asiakastyytyväisyyttä, asiakaspysyvyyttä ja palvelun suosittelujen määrää. Menestyksellään palvelusuhteen näkökulmasta henkilöstöpalveluyritysten tulee keskittyä vuorovaikutukselliseen palvelusuhteeseen heti palvelun alusta aina sen loppuun asti sekä rakentamaan pitkäjänteisesti luottamusta ratkaisuiden tuottamisen ja yhteisen

innovoinnin kautta. Tutkimustulosten perusteella tuoreen palvelusuhteen arvon muodostumisen vaikuttimet erosivat hieman pidempään jatkuneeseen palvelusuhteeseen verrattuna, sillä tuoreissa palvelusuhteissa korostui henkilöstöpalveluyrityksen ratkaisukeskeisyyden merkitys. Jokaisella haastatellulla yritysasiakkaalla oli kuitenkin samat motiivit palvelun käytön taustalla huomioimatta, kauanko palvelusuhde oli jo kestänyt. Innovoinnilla voidaan tässä tapauksessa tarkoittaa kaikkea mahdollista molempia osapuolia hyödyttävää, ja tarpeita vastaavaa toimintaa. Tutkimuksen tulosten perusteella innovointi keskittyi liiketoimintaa tukeviin aspekteihin ja esimerkiksi sopimusmallien rohkeampaan ja luovempaan kehittämiseen yritysasiakkaan tarpeet huomioiden.

Tutkimustulosten osoittamat motiivit palvelun käyttöönoton taustalla kertovat, että tilannesidonaisuus voi luoda yritysasiakkaille tarvetta kääntyä henkilöstöpalveluyritysten palveluiden suuntaan, vaikka normaalissa markkinatilanteessa tämä ei olisi ajankohtaista. Henkilöstöpalveluyritykset voisivat korostaa viestinnässään poikkeustilanteita, kuten mainostamalla toimintasuunnitelman tärkeyttä esimerkiksi äkillisen liiketoiminnan laajentamisen tai erilaisten kriisitilanteiden käydessä toteen. Olisi siis syytä välittää tunne palvelun tarkoituksenmukaisuudesta ja sen luomasta turvallisuuden tunteesta, jota palvelun käyttö parhaimmillaan mahdollistaa yritysasiakkaalle. Tällaisella viestinnällä henkilöstöpalveluyritykset pystyvät houkuttelemaan potentiaalisiksi yhteistyökumppaneikseen myös yritysasiakkaita, jotka eivät ole aikaisemmin käyttäneet henkilöstövuokrauspalvelua ja rakentamaan luottamusta ja positiivista asiakaskokemusta jo ensimmäisestä vuorovaikutustilanteesta lähtien.

Henkilöstöpalveluyritysten tulisi varmistaa mahdollisimman suuri todennäköisyys onnistua resurssin toimittamisessa, sillä se koettiin tärkeimmäksi tekijäksi osana palvelua. Yksi ratkaisu tähän on se, että henkilöstöpalveluyritykset korostavat markkinoinnissaan työnantajaimagoaan, sillä terveydenhuoltoalalla vallitseva työntekijäkilpailu tarkoittaa, että myös työntekijöillä on valinnanvaraa henkilöstöpalveluyritysten välillä. Lisäksi tutkimuksen tulosten perusteella yritysasiakkaita houkuttelee tehdä yhteistyötä henkilöstöpalveluyritysten kanssa, joilla on hyvät työntekijäehdokasverkostot ja, että myös

vuokratyöntekijät tekevät mielellään yhteistyötä näiden henkilöstöpalveluyritysten kanssa. Toinen vaihtoehto todennäköisyyden kasvattamiseksi on tutkimuksen tuloksien mukaisesti ennakoimisen lisääminen yhdessä yritysasiakkaan kanssa eli sekä henkilöstöpalveluyrityksen että yritysasiakkaan datan hyödyntäminen tulevaisuuden henkilöstötarpeita varten.

Sen sijaan, että henkilöstövuokrauksessa keskitytään vain kahdenkeskisiin palvelusuhteisiin on palvelukeskeisen liiketoimintalogiikan ja arvonluonnin tematiikan näkökulmasta eri toimijoiden välinen yhteistyö, toisiltaan oppiminen ja mukaantulo palveluprosesseihin arvon yhteistuottamisen tehostamisen näkökulmasta merkittävää. Yhteistyö eri henkilöstöpalveluyritysten välillä lisäisi palveluprosessin tehokkaan toteutumisen mahdollisuutta, mutta tässä on olemassa kuitenkin liiketoiminnallisia jänniteitä yksityisten yritysten (henkilöstöpalveluyritysten) välillä, joka vastaavasti vaikuttaa myös terveydenhuollossa yritysasiakkaiden väliseen yhteistyöhön. Mikäli eri toimijoiden keskinäistä yhteistyötä saataisiin lisättyä ja eri toimijat toisivat mukanaan toimintaan myös omat verkostonsa, muokkaisi se merkittävästi henkilöstöpalveluyritysten palvelumuotoilua. Onnistuttiin eri toimijoiden palveluprosesseihin osallistamisessa tai ei, henkilöstöpalveluyrityksen ja terveydenhuollon toimijan välinen kahdenkeskinen palvelusuhte nähdään tulevaisuudessa tutkimustulosten valossa todennäköisesti vain yhä merkittävämmäksi osaksi terveydenhuoltoalan henkilöstörekrytointia yksityisellä ja julkisella sektorilla.

### **5.3 Jatkotutkimusehdotukset**

Arvo on laajasti tutkittu käsite johtamisen ja markkinoinnin kirjallisuudessa (Makkonen ja muut, 2019). Tässä tutkimuksessa tuotiin palvelusuhteen arvonluonnin tutkimus uudelleenlaiseen ympäristöön, henkilöstövuokrauksen kontekstiin terveydenhuoltoalalla. Henkilöstöpalveluyritysten tuottamaa palvelua yritysasiakkaille tutkittiin asiakasarvon eli koetun arvon näkökulmasta. Tutkittavaa aihetta ja hyödynnettyä näkökulmaa voitaisiin lähestyä lisäksi kuulemalla myös henkilöstöpalveluyrityksiä ja julkisen sektorin toimijoita, jolloin saataisiin tietoon myös heidän käsitykset palvelusuhteesta ja



mahdollisuus ymmärtää todellisuutta näidenkin näkökulmien taustalla. Oletettavaa on, että julkisen sektorin toimijat kokevat erilaisia palvelusuhteen hyötyjä, kun liiketoiminnalliset tavoitteet eivät vaikuta toiminnan taustalla niin vahvasti. Tämä muodostaa tutkimuksen ensimmäisen jatkotutkimusehdotuksen.

Tutkimuksen tuloksista nousi esiin tarve palvelusuhteen olemassaolevien resurssien tehokkaampaan hyödyntämiseen ja palvelulähtöisen vaihdannan eteenpäin viemiseen. Toisena jatkotutkimusehdotuksena olisi kiinnostavaa tutkia tarkemmin, mitä esteitä todella on palvelulähtöisemmän vaihdannan toteutumiselle yritysten välisissä kahdenkeskisissä palvelusuhteissa sekä terveydenhuoltoalan palveluekosysteemin eri toimijoiden mukaan ottamisella vaihtoprosesseihin. Myös näihin resurssien integrointiin ja palvelujen vaihdantaan koskeviin tutkimuskysymyksiin olisi hyvä kuulla kunnallisten toimijoiden näkökulma, koska tässä tutkimuksessa tutkittiin vain yksityisen sektorin yritysasiakkaiden kokemuksia.

Tässä pääluvussa on kerrottu liikkeenjohdollisia suosituksia hyödyntäen tutkimuksen tuloksista saatuja tietoja, johon kolmas ja viimeinen jatkotutkimusehdotus perustuu. Tutkimuksen tarkoitus olisi selvittää, miten henkilöstöpalveluyritykset ovat onnistuneet houkuttelemaan yritysasiakkaita henkilöstövuokrauksen pariin. Kiinnitetään siis huomiota, kuinka henkilöstöpalveluyritykset ovat ottaneet huomioon näitä esiin nousseita liikkeenjohdollisia suosituksia esimerkiksi uusasiakashankintaan, arvolupauksiin, mainontaan ja palvelusuhteiden ylläpitoon liittyen.

## Lähteet

- Aaltonen, L-M., Kinnunen, M. & Roine, P. (2019). Ammattitautina kiire ja uupumus. Lääkärilehti. Noudettu 20.4.2022 osoitteesta <https://www.laakarilehti.fi/tyossa/kantapaan-kautta/ammattitautina-kiire-ja-uupumus/?pub-lic=4463c023ec3357687e0497a54621dea2>
- Aarikka-Stenroos, L., Litovuo, L., Luhtala, L., Makinen, S. & Makkonen, H. (2017). Ecosystem Approach on Medical Game Development: The Relevant Actors, Value Propositions and Innovation Barriers. <https://doi.org/10.1145/3131085.3131104>
- Aarikka-Stenroos, L. & Jaakkola, E. (2012). Value co-creation in knowledge intensive business services: A dyadic perspective on the joint problem-solving process. *Industrial Marketing Management*. Elsevier. Vol. 41 (1), 15–26. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.008>
- Almquist, E., Senior, J. & Bloch, N. (2016). The Elements of Value. *Harvard Business Review*. Customer strategy. Noudettu 22.2.2022 osoitteesta <https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>
- Almquist, E., Cleghorn, J. & Sherer, L. (2018). The B2B Elements of Value. *Harvard Business Review*. Sales and Marketing. Noudettu 23.2.2022 osoitteesta <https://hbr.org/2018/03/the-b2b-elements-of-value>
- Ari, A., Hidayat, A., Soeaidy, M. & Taufiq, A. (2019). Leveraging Brand Equity by Applying Brand Communication and Forming City Branding Based on Unique Selling Proposition (A Case of Crafts City). *International Journal of Business and Administrative Studies*. Vol. 5 (2). <https://dx.doi.org/10.20469/ijbas.5.10003-2>

- Brudner, E. (2020). The Psychology of Customer Perceived Value. Hubspot. Noudettu 16.1.2022 osoitteesta <https://blog.hubspot.com/sales/the-psychology-of-value-perception-infographic>
- Chandler, J. D. & Lusch, F. R. (2015). Service Systems: A Broadened Framework and Research Agenda on Value Propositions, Engagement, and Service Experience. *Journal of Service Research*, Vol. 18 (1), 6–22. <http://dx.doi.org/10.1177/1094670514537709>
- Chandler, J. D. & Vargo, S. L. (2011). Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. *Marketing Theory*. Vol. 11 (1), 35–49 <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177/1470593110393713>
- Chen, J. S., Tsou, H. & Ching R. K. H. (2011). Co-production and its effects on service innovation. *Industrial Marketing Management*. Vol. 40 (8), 1331–1346. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1016/j.indmarman.2011.03.001>
- Chowdhury, I. N., Gruber, T. & Zolkiewski, J. E. (2016). Every cloud has a silver lining — Exploring the dark side of value co-creation in B2B service networks. *Industrial Marketing Management*. Vol. 55, 97–109. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.016>
- Diaz, E. (2014). What is your definition of quality? Geneva Business News. Noudettu 16.1.2022 osoitteesta <https://www.gbnews.ch/what-is-your-definition-of-quality/>
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Sage Publications. <https://dx.doi.org/10.4135/9780857028044.d161>

- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2016). *Qualitative Methods in Business Research*. Sage Publications.
- Fan, X. & Yuting, L. (2020). *Value Co-Creation: A Literature Review*. Scientific Research Publishing. <http://dx.doi.org/10.4236/jss.2020.82008>
- Filenius, M. 2015. *Digitaalinen asiakaskokemus*. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Fischer, M. & Vainio, S. (2013). *Potkua palvelubisnekseen – Asiakaskokemus luodaan yhdessä*. Talentum. Helsinki.
- Frow, P., McColl-Kennedy, J. R., Hilton, T., Davidson, A., Payne, A. & Brozovic, D. (2014). *Value propositions: A service ecosystems perspective*. *Marketing Theory*. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177%2F1470593114534346>
- Gordon, I. (2003). *Measuring customer relationships: What gets measured really does get managed*. *Ivey Business Journal*. Noudettu 10.2.2022 osoitteesta <https://iveybusinessjournal.com/publication/measuring-customer-relationships-what-gets-measured-really-does-get-managed/>
- Grönroos, C. (2008). *Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?* *European Business Review*, Vol. 20 (4), 298–314. <http://dx.doi.org/10.1108/09555340810886585>
- Grönroos, C. (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Talentum. Helsinki.
- Grönroos, C. (2011). *Value co-creation in service logic: A critical analysis*. *Marketing Theory*. 11(3), 279–301. <http://dx.doi.org/10.1177/1470593111408177>

- Grönroos, C. & Voima, P. (2012). Critical service logic: making sense of value and value co-creation. Springer. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>
- Gummerus, J. (2013). Value creation processes and value outcomes in marketing theory: Strangers or siblings? Marketing theory. Sage Journals. <http://dx.doi.org/10.1177/1470593112467267>
- Hankonen, R. (2021). Tilastot kertovat kroonisesta hoitajapulasta – Suomi käyttää terveydenhuoltoon muita Pohjoismaita vähemmän rahaa. TEHY. Noudettu 7.5.2022 osoitteesta <https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/tilastot-kertovat-kroonisesta-hoitajapulasta-suomi-kayttaa-terveydenhuoltoon-muita>
- Hassan, A. (2012). The Value Proposition Concept in Marketing: How Customers Perceive the Value Delivered by Firms – A Study of Customer Perspectives on Supermarkets in Southampton in the United Kingdom. Department of Marketing, College of Business. CCSE. <https://doi.org/10.5539/ijms.v4n3p68>
- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K., Edvardsson, B., Sundström, E. & Andersson, P. (2010). A customer-dominant logic of service. Journal of Service Management, 21(4), 531–548. <http://dx.doi.org/10.1108/09564231011066088>
- Henkilöstöpalveluliitto. (2021). Henkilöstöpalveluala. Noudettu 12.12.2021 osoitteesta <https://hpl.fi/henkilostopalveluala/>
- Henkilöstöpalveluliitto. (2018). Vuokratyöntekijätutkimus. Noudettu 12.12.2021 osoitteesta <https://hpl.fi/vuokratyontekijatutkimus/>
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2007). Tutki ja kirjoita (13–14. painos). Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. & Sinivuori, E. (2009). Tutki ja kirjoita (15. painos). Helsinki: Tammi.

Holmber, J. (2022). Nyt puhuvat hoitajat! Medikumppani. Noudettu 7.5.2022 osoitteesta <https://medikumppani.fi/nyt-puhuvat-hoitajat>

Holteri, S. (2021). Hoitajapula pahenee Suomessa nyt nopeasti – ”Tarvitsemme kymmenien tuhansien hoitajien työperäistä maahanmuuttoa”. Mediuutiset. Noudettu 7.5.2022 osoitteesta <https://www.mediutiset.fi/uutiset/hoitajapula-pahenee-suomessa-nyt-nopeasti-tarvitsemme-kymmenien-tuhansien-hoitajien-tyoperaista-maahanmuuttoa-/a5036abc-7251-4127-8761-0a53d5a3ec2c>

Hujala, A. & Taskinen, H. (2020). Uudistuva sosiaali- ja terveysala. Tampere University Press. Books on Demand.

Jiang, Z., Shiu, E., Henneberg, S. & Naude, P. (2016). Relationship Quality in Business to Business Relationships – Reviewing the Current Literatures and Proposing a New Measurement Model. Psychology and Marketing. <https://doi.org/10.1002/mar.20876>

Juhila, K. Teemoittelu. Tietoarkisto. Tampereen yliopisto. Noudettu 25.4.2022 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>

Jyväskylän yliopisto. (2018). Hermeneuttinen tutkimus. Noudettu 25.2.2022 osoitteesta <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/hermeneuttinen-tutkimus>

- Kaihovaara, A. (2021). Ratkaisu lääkäri- ja hoitajapulaan – työvälineet kuntoon. CSIT. Noudettu 7.5.2022 osoitteesta <https://csit.fi/2021/11/26/ratkaisu-laakari-ja-hoitajapulaan-tyovalineet-kuntoon/>
- Ketonen, K. (2020). Arvonluonti palveluekosysteemissä: Case: Kansallinen Liiga. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020042322260>
- Kokko, P. & Väisänen, V. (2020). Miksi ja miten asiakaskokemusta kannattaa mitata? Loihde Factor. Noudettu 16.3.2022 <https://loihdefactor.com/fi/2020/05/15/miksi-ja-miten-asiakaskokemusta-kannattaa-mitata>
- Koskinen, T. & Mirza, S. (2021). Live-haastattelu 8.9.2021. Future Hospital Nordic 2021.
- Kotakorpi, K. & Seuri, A. (2019). Yksityisen ja julkisen sektorin työnjako sosiaali- ja terveydenhuollossa. Talous ja yhteiskunta. Noudettu 15.12.2021 osoitteesta [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/167900/Yksityisen%20ja%20julkisen%20sektorin%20ty%c3%b6njako%20sosiaali-%20ja%20terveydenh\\_ty12019KotakorpiSeuri.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/167900/Yksityisen%20ja%20julkisen%20sektorin%20ty%c3%b6njako%20sosiaali-%20ja%20terveydenh_ty12019KotakorpiSeuri.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Kotler, P. (2020). Marketing and Value Creation. Journal of Creating Value. Sage Journals. <https://doi.org/10.1177/2394964320903559>
- Kowalkowski, C. (2011). Dynamics of value propositions: Insights from service-dominant logic. European Journal of Marketing. <http://dx.doi.org/10.1108/03090561111095702>
- Kreapal. (2021). Asiakaskokemus – Opas asiakaskokemuksen kehittämiseen. Noudettu 13.1.2022 osoitteesta <https://www.kreapal.fi/wp-content/uploads/asiakaskokemus-opas.pdf>

- Kumar, V. & Reinartz, W. (2016). Creating Enduring Customer Value. *Journal of Marketing*, Vol. 80 (6), s. 36–68. <http://dx.doi.org/10.1509/JM.15.0414>
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. American Marketing Association. <https://doi.org/10.1509%2Fjm.15.0420>
- Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Liljander, V. & Strandvik, T. (1995). The Nature of Customer Relationships in Services. *Advances in Services Marketing and Management*, Vol. 4. Noudettu 15.12.2021 osoitteesta <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.202.5778&rep=rep1&type=pdf>
- Lindqvist, E. (2016). Rekrytoinnin vaikeus vauhdittaa henkilöstövuokrausta. *Kauppalehti*. Noudettu 12.12.2021 osoitteesta <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/rekrytoinnin-vaikeus-vauhdittaa-henkilostovuokrausta/9da545a0-6404-3290-82f6-17c34ac4b678>
- Lusch, R. F., Vargo, S. L. & Gustafsson, A. (2016). Fostering a trans-disciplinary perspectives of service ecosystems. *Journal of Business Research* 69. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.02.028>
- Lääkäriliitto. (2021). Yksityinen ja julkinen terveydenhuolto. Noudettu 12.12.2021 osoitteesta <https://www.laakariliitto.fi/laakaran-etiikka/laakari-potilas-ja-kolmas-osapuoli/yksityinen-ja-julkinen-terveydenhuolto/>
- Löytänä, J. & Korteso, K. (2013). *Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Talentum. Helsinki.



- Löytönen, E. (2020). Asunnonvälittäjän sisältömarkkinointi omissa verkkojulkaisuissa. Opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020061018170>
- Makkonen, H., Saarikorpi, M. & Rajala, R. (2019). A transition from goods-dominant to service-dominant exchange logic in a B2B relationship: A relationship positioning perspective. *Industrial Marketing Management*. Vol. 81, 65–77. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.04.014>
- Medikumppani Oy. (2021). Yritys. Medikumppani Oy. Noudettu 10.12.2021 osoitteesta <https://medikumppani.fi/yritys/>
- Moisander, J. & Valtonen, A. (2006). Qualitative marketing research: a cultural approach. <https://dx.doi.org/10.4135/9781849209632>
- Payne, A. F., Storbacka, K., & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36 (1), 83–96. <https://doi.org/10.1007/S11747-007-0070-0>
- Pekkarinen, L., Heponiemi, T., Lämsä, R., Vänskä, J., Mustakari, A., Sinervo, T., Aalto, A. & Elovainio, M. (2013). Vuokralääkärien työolot ja hyvinvointi terveyskeskuksissa. *Terveydenhuoltotutkimus. Suomen Lääkärilehti*. Noudettu 10.12.2021 osoitteesta <https://www.laakariliitto.fi/site/assets/files/5229/vuokralaakaritsll442013-2847.pdf>
- Perälähti, M. (2020). Asiakasrvesta kilpailuetua. *Taloustutkimus*. Noudettu 10.1.2022 osoitteesta <https://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutisia/asiakasrvesta-kilpailuetua.html>

- Ranjan, K. R., & Read, S. (2016). Value co-creation: Concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 44 (3), 290–315. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0397-2>
- Rosenbaum, M. S., Otalora, M. L. & Ramirez, G. R. (2016). How to create a realistic customer journey map. Kelley School of Business. Indiana University. Elsevier. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.09.010>
- Ruotio, P. Tutkimusmenetelmät. Kyselevät tutkimustavat. Virtuaaliyliopisto. Taideteollinen korkeakoulu. Noudettu 13.3.2022 osoitteesta [http://www2.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html\\_files/1364\\_empiir.html#teemahaas](http://www2.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/1364_empiir.html#teemahaas)
- Sánchez-Fernández, R. & Iniesta-Bonillo, M. A. (2007). The concept of perceived value: a systematic review of the research. *Marketing theory*. <http://dx.doi.org/10.1177/1470593107083165>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 13.3.2022 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2009). KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Noudettu 8.5.2022 osoitteesta <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoaarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>
- Schwager, A. & Meyer, C. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*. Noudettu 21.2.2022 osoitteesta <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>

- Shukla, P. (2010). Effects of Perceived Sacrifice, Quality, Value, and Satisfaction on Behavioral Intentions in the Service Environment. *Services Marketing Quarterly*, Vol 31 (4). Taylor & Francis Online. <http://dx.doi.org/10.1080/15332969.2010.510730>
- Smith, J. B. & Colgate, M. 2007. Customer value creation: A practical framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 15 (1), 7–23. <http://dx.doi.org/10.2753/MTP1069-6679150101>
- Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. (2021). Yksityiset sosiaali- ja terveystieteiden palvelut. Valtioneuvosto ja ministeriöt. Noudettu 9.12.2021 osoitteesta <https://stm.fi/yksityiset-sotepalvelut>
- Spiggle, S. (1994). Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, Vol. 21 (3), 491–503, <https://doi.org/10.1086/209413>
- Srinita. (2018). The Effect of Service Quality and Marketing Mix Strategy towards Local Sustainable Economic Growth. *European Research Studies Journal*, Vol. XXI (1). Noudettu 15.1.2022 osoitteesta [https://www.ersj.eu/dmdocuments/2018\\_XXI\\_1\\_22.pdf](https://www.ersj.eu/dmdocuments/2018_XXI_1_22.pdf)
- Suomi.fi-verkkotoimitus. (2021). Vuokratyöntekijät. Suomi.fi. Noudettu 15.12.2021 osoitteesta <https://www.suomi.fi/yritykselle/tyonantajuus/tyontekijan-palkkaaminen/opas/tyontekijoiden-hankinta/vuokratyontekijat>
- Teddlie, C. & Tashakkori, A. (2009). *Foundations of mixed methods research : integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences*. Los Angeles, SAGE cop.

- Tirkkonen, T. (2013). Palveluprosessi – palveluprosessin määrittäminen ja kuvaaminen. Noudettu 14.2.2022 osoitteesta <https://terhotirkkonen.com/2013/11/20/palveluprosessi/>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2018). Arvoa synnyttävän liiketoiminnan lähteillä. TEM oppaat ja muut julkaisut. Noudettu 28.12.2021 osoitteesta [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160649/TEM\\_oppaat\\_4\\_2018\\_Arvoa\\_synnyt\\_liiketoim\\_lahteilla\\_12032018.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160649/TEM_oppaat_4_2018_Arvoa_synnyt_liiketoim_lahteilla_12032018.pdf)
- Twin, A. (2020). Value Proposition – What Is a Value Proposition? Investopedia. Noudettu 28.12.2021 osoitteesta <https://www.investopedia.com/terms/v/valueproposition.asp>
- Ulaga, W. (2003). Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial Marketing Management*, Vol. 32 (8). <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.06.008>
- Uudenmaan elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. (2010). Henkilöstöpalveluyritysten rooli työperusteisessa maahanmuutossa. INSITE – Työperusteisen maahanmuuton tukihanke. Noudettu 15.12.2021 osoitteesta <https://www.ely-keskus.fi/henkilönpalveluyritysten-rooli-työperusteisessa-maahanmuutossa>
- Virtanen, P. (2018). Palvelujen yhteiskunta – Yhteistyölähtöinen arvonluominen ja palveluperusteinen toimintalogiikka. Tietosanoma. Tallinna.

- Vargo, S. L., Akaka, M. A. & Vaughan C. A. (2017). Conceptualizing Value: A Service-ecosystem View. *Journal of Creating Value*. Vol. 3 (2) s. 117–124. <https://doi-org.proxy.uwasa.fi/10.1177%2F2394964317732861>
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2007). Why “service”? *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 36, s. 25–38. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-007-0068-7>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36 (1), 1–10. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- Vargo, S. L., Maglio, P. P. & Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, Vol. 26 (3), 145–152. <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2008.04.003>
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2011). It's all B2B...and beyond: Toward a systems perspective of the market. *Industrial Marketing Management*. Vol. 40 (2), s. 181–187. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.026>
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2014). Inversion of service-dominant logic. *Marketing theory*, 14(3), 239–248. <http://dx.doi.org/10.1177/1470593114534339>
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 44 (1), 5–23. <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>

- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 34 (1), 46–67. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.001>
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. & Schlesinger, A. L. (2009). Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*. Vol. 85 (1), 31–41. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Vilkkä, H. (2007). Tutki ja mittaa – Määrällisen tutkimuksen perusteet. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä. Tammi.
- Visit Finland. (2020). Digitaalisen asiakaskokemuksen käsikirja. Business Finland. Noudettu 7.5.2022 osoitteesta [https://www.businessfinland.fi/497f30/globalassets/julkaisut/visit-finland/tutkimukset/2020/digitaalisen\\_asiakaskokemuksen\\_kasikirja\\_destinaatioille\\_2020.pdf](https://www.businessfinland.fi/497f30/globalassets/julkaisut/visit-finland/tutkimukset/2020/digitaalisen_asiakaskokemuksen_kasikirja_destinaatioille_2020.pdf)
- Yoong, L. C., Song, B. L. & Subramaniam, M. (2017). Relationship Value and Relationship Quality: An Exploration of Its Antecedents on Customer Loyalty. Vol. 13 (1), 51–62. Faculty of Business, SEGi University, Malaysia. <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v13n12p51>

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelurunko

- Miten koet terveydenhuoltoalan rekrytointitilanteen tällä hetkellä?
- Kuinka näet henkilöstöpalveluyrityksen toiminnan osana terveydenhuoltoalan rekrytointia?
- Miten prosessi henkilöstöpalveluyrityksen kanssa etenee?
- Minkälaiset henkilöstöpalveluyrityksen ominaisuudet ovat tärkeitä?
- Mistä maksatte henkilöstöpalveluyrityksen palvelussa?
- Mitä henkilöstöpalveluyritys odottaa teiltä?
- Mihin kiinnitätte henkilöstöpalveluyrityksen mainonnassa ja myynnissä huomiota?
- Miten henkilöstöpalveluala luo arvoa teidän toimintaanne?
- Miten arvo näkyy toiminnassanne käytännössä?
- Mitä panostuksia palvelun käyttö aiheuttaa?
- Miten arvonmuodostumista voisi kehittää?
- Mitkä ovat tärkeimpiä elementtejä yrityksenne ja henkilöstöpalveluyritysten yhteistyössä?
- Onko yhteistyö henkilöpalveluyritysten kanssa vuorovaikutteinen?
- Mitä esteitä yhteistyön toteuttamiselle esiintyy?
- Miten koette tekevänne yhteistyötä eri terveydenhuoltoalan toimijoiden kanssa?

## **Liite 2. Haastateltavat**

Alpha: Yksityinen hammaslääkäriasema – Pääkaupunkiseutu – Liiketoimintajohtaja

Beta: Yksityinen lääkäriasemaketju – Uusimaa ja Varsinais-Suomi – Vastaava ylilääkäri

Gamma: Yksityinen hammaslääkäriasemaketju – Koko Suomi – Liiketoimintajohtaja

Delta: Yksityinen kotihoitoketju – Koko Suomi – Toimitusjohtaja

Epsilon: Yksityinen lääkäriasemaketju – Koko Suomi – Yksikönjohtaja

Zeta: Yksityinen lääkäriasema – Keski-Suomi – Palvelupäällikkö

Eta: Yksityinen lääkäriasemaketju – Koko Suomi – Liiketoimintajohtaja