

TAMPEREEN YLIOPISTO
Johtamiskorkeakoulu

ODOTTAMATONTA TURBULENSSIA

Finnair Oyj:n maapalveluiden ulkoistaminen Barona Group Oy:lle

Yrityksen hallinto
Pro gradu -tutkielma
Heinäkuu 2011
Ohjaaja: Marja Eriksson

Hanna-Kaisa Wallenius

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Johtamiskorkeakoulu, Yrityksen hallinto
Tekijä:	WALLENIUS, HANNA-KAISA
Tutkielman nimi:	Odottamatonta turbulenssia. Finnair Oyj:n maapalveluiden ulkoistaminen Barona Group Oy:lle
Pro gradu -tutkielma:	82 sivua, 4 liitesivua
Aika:	Heinäkuu 2011
Avainsanat:	Lentoliiketoiminta, maapalvelut, vuokratyö, ulkoistaminen

Tämä tutkimus käsittelee toimintojen ulkoistamista henkilöstöpalveluyritykselle. Empiirisen tutkimuksen kautta pyritään kuvaamaan tämän tyyppiseen ulkoistusprosessiin liittyviä haasteita ja erityispiirteitä. Tutkimuksen tutkimustapaus on vuoden 2009 lopulla toteutettu liiketoimintakauppa, jossa Finnair Oyj myi maapalvelutoimintonsa henkilöstöpalveluyhtiö Barona Group Oy:lle. Tästä ulkoistamisesta seurasi lentoliikenteen täydellisesti sekoittanut kiista, jonka aikana Helsinki-Vantaan lentokentälle kerääntyi yli 10 000 matkalaukkuja ja useita kymmeniä lentoja jouduttiin peruuttamaan. Tässä tutkimuksessa selvitetään kiistan syntyyn vaikuttaneita tekijöitä ja kuvataan kiistan eteneminen. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu uutisartikkeleista sekä henkilöstö- ja jäsenlehtien kirjoituksista.

Viitekehys tutkimuksen empiiristä osiota varten on muodostettu kahdesta ajankohtaisesta ja tutkimustapauksen ymmärtämisen kannalta olennaisesta aiheesta: vuokratyöstä ja lentoliiketoiminnan haasteista. Vuokratyö ja vuokratyövoiman käyttö on lisääntynyt Suomessa jatkuvasti, mutta ilmiönä vuokratyö jakaa mielipiteet. Toisaalta henkilöstövuokraus on henkilöstöpalveluyritysten usein varsin kannattavaa liiketoimintaa, jossa työntekijä asetetaan käyttäjäyrityksen palvelukseen. Käyttäjäyritys saa tällöin joustavaa työvoimaa esimerkiksi tasaamaan ruuhkahuippuja ja hoitamaan sijaisuuksia. Vuokratyöntekijät toimivat usein myös käyttäjäyrityksen ”puskurityövoimana”. Vuokratyöntekijöiden itsensä sekä ammattiliittojen kannalta vuokratyövoima näyttäytyy kuitenkin ristiriitaisempana ilmiönä. Positiivisimmat asenteet vuokratyövoimaa kohtaan ovat niillä vuokratyöntekijöillä, joiden elämäntilanteeseen joustava vuokratyö sopii, ja joille vuokratyö on oma valinta. Lentoliiketoimintaa puolestaan on leimannut jo pitkään suuri murros. Merkittävimpänä muutoksena voidaan nähdä halpalentoyhtiöiden ilmaantuminen alalle, ja tästä seurannut perinteisten lentoyhtiöiden ahdinko. Vaikeassa kilpailutilanteessa selviytyäkseen monet perinteiset lentoyhtiöt ovat joutuneet karsimaan voimakkaasti kustannuksiaan. Toimintojen ulkoistaminen onkin usein käytetty keino karsia kuluja ja keventää yhtiöiden rakenteita.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että toimintojen ulkoistaminen on usein haastavaa, mutta henkilöstöpalveluyrityksen valitseminen yhteistyökumppaniksi tekee ulkoistamisprosessista vielä haastavampaa. Toimintojaan ulkoistavan yrityksen on tällöin otettava erityisen tarkkaan huomioon taloudellisten tekijöiden ohella myös ulkoistamisen inhimillinen puoli, koska henkilöstöpalveluyrityksiin ja vuokratyöhön liitetään edelleen paljon ennakkoluuloja ja negatiivisia asenteita. Myös ammattiliiton vastustus saattaa osoittautua kohtalokkaaksi ulkoistamisen onnistumisen kannalta.

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimuksen aihealueen esittely ja merkitys.....	1
1.2 Tutkielman tavoitteet	3
1.3 Tutkimusprosessin kuvaus ja tutkimusraportin sisältö	4
2 VUOKRATYÖ.....	6
2.1 Vuokratyö epätyypillisenä työsuhteena	6
2.2 Vuokratyövoiman käyttö Suomessa	8
2.3 Näkökulmia vuokratyöhön	10
2.3.1 Henkilöstöpalveluyritys.....	10
2.3.2 Käyttäjäyritys	12
2.3.3 Vuokratyöntekijä	14
2.3.4 Ammattiliitot	16
2.4 Yhteenveto vuokratyöstä ja vuokratyövoiman käytöstä	17
2.5 Henkilöstöpalveluyhtiö Barona Group Oy	20
3 LENTOLIIKETOIMINTA MURROKSESSA	22
3.1 Lentoliiketoiminnan historia ja 2000-luvun haasteet.....	22
3.2 Lentoyhtiöiden strategisia valintoja.....	25
3.2.1 Halpalentoyhtiöt	27
3.2.2 Henkilöstö- ja ammattiliittostrategiat	31
3.2.3 Vaihtoehtona ulkoistaminen.....	35
3.3 Yhteenveto lentoliiketoiminnan haasteista	39
3.4 Finnair Oyj –perinteinen lentoyhtiö.....	40
3.5 Kohti empiiristä tutkimusta	44
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	47
4.1 Metodologia	47
4.2 Tutkimuksen aineisto	48
4.3 Aineiston analyysi.....	51
5 MAAPALVELUIDEN ULKOISTAMINEN.....	55
5.1 Kronologinen kuvaus tapahtumista	55
5.2 Teema 1: Taloudellinen näkökulma kiistaan	58
5.3 Teema 2: Inhimillinen näkökulma kiistaan.....	62
5.4 Yhteenveto empirian tuloksista.....	68

6 LOPUKSI	71
6.1 Johtopäätökset.....	71
6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	76
6.3 Tutkimuksen kontribuutio sekä ehdotuksia jatkotutkimukselle	77
LÄHDELUETTELO	79
LIITTEET	83
LIITE 1 Esimerkkejä lentoyhtiöiden omistusrakenteista.....	83
LIITE 2 Finnair Oyj:n organisaatiokaavio.....	84
LIITE 3 Luettelo tutkimusaineiston artikkeleista	85

Kuviot ja taulukot

Kuvio 1 Työvoiman vuokrauksen kolmikantainen suhde	7
Kuvio 2 Käyttäjäyritysten ilmoittamia syitä vuokratyövoiman käyttöön	14
Kuvio 3 Laajennettu malli työvoiman vuokrauksesta	18
Taulukko 1 Southwest Airlinesin alkuperäinen liiketoimintamalli	29
Taulukko 2 Matkustajaliikenne 2000–2010.	42
Taulukko 3 Finnair Oyj:n liikennetietoja 2006–2010.	44
Kuvio 4 Maapalveluiden ulkoistamisesta syntynyt kiista aikavälillä 30.11.2009 – 22.12.2009	58

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen aihealueen esittely ja merkitys

[...]”Finnairhan tässä myi firman yöllä, niin kuin sanotaan.” (IAU:n varapuheenjohtaja Reijo Hautamäki, HS 7.12.2009)

”Meille siirtyi myös parikymmentä Toimihenkilöunionin työntekijää entisin työehdoin. He tulivat töihin. IAU:n kanssa on sama tilanne, mutta se ei halua, että Finnair ulkoistaa toimia.” (Baronan toimitusjohtaja Markus Oksa, HS 2.12.2009)

”Nyt peli ei ole ollut reilua eikä rehellistä. Tällainen on ihan pelleilyä.” (Baronan toimitusjohtaja Markus Oksa, Kauppalehti.fi 7.12.2009)

Tämä tutkimus pohjautuu kahteen ajankohtaiseen aihealueeseen, eli ulkoistamiseen ja vuokratyöhön. Ulkoistaminen on lisännyt jatkuvasti suosiotaan yritysten pyrkiessä karsimaan kulujaan ja sitä kautta usein toimintojaan. Kilpailu on muuttunut useimmilla aloilla globaaliksi ja tätä kautta myös aikaisempaa raaemmaksi. Monet yritykset ovat nähneet ainoaksi selviytymiskeinokseen ydinosansa ja ydintoimintoihinsa keskittymisen. Liiketoiminnan tukitoiminnoiksi määritellyt palvelut ja yksiköt on ulkoistettu yrityksen ulkopuolisille palveluntuottajille, joiden ydintoimintaa ulkoistetut toiminnot puolestaan ovat, tai joilla on ainakin paremmat resurssit ja kokemusta näiden toimintojen tuottamiseen. Aikaisemmat tutkimukset ulkoistamisesta ovat kuitenkin antaneet tulokseksi sen, minkä monet yritykset ovat karvaasti kokeneet: ulkoistamisprosessi on usein vaikea ja yllätyksiä täynnä. Ernst & Youngin Pohjoismaissa tekemä tutkimus ulkoistamisesta on vain yksi esimerkki tutkimuksesta, jonka päätelmä on, että ulkoistamisen riskejä ja kustannuksia ei monissa tapauksissa osata arvioida oikein. Yksi kolmasosa tutkimuksessa mukana olleista yrityksistä oli tyytymättömiä tai erittäin tyytymättömiä ulkoistamiseen. Usein tyytymättömmimpiä olivat juuri ne yritykset, jotka olivat tavoitelleet ulkoistamisella ainoastaan kustannussäästöjä. (Tekniikka & Talous 26.3.2009.)

Vuokratyö ja vuokratyövoiman käyttö on vallannut paikkansa Suomenkin työelämässä. Aihe on myös herättänyt paljon kiivastakin keskustelua, ja poikanut myös useita

tutkimuksia. Työ- ja elinkeinoministeriö julkaisi kesäkuussa 2011 tutkimuksen vuokratyövoiman käytöstä, joka oli tällä kertaa tehty vuokratyövoimaa käyttävien asiakasyritysten näkökulmasta. Tutkimuksessa todetaan, että vuokratyövoimaa käytetään erityisesti ruuhkahuippujen tasaamiseen, sesonkien ja sairauslomasijaisuuksien hoitamiseen sekä oman työtaakan helpottamiseen (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2011). Asiakasyrityksen näkökulmasta katsottuna vuokratyövoiman edut ovatkin kiistattomat. Vuokratyö on kuitenkin joutunut myös kritiikin kohteeksi, useimmiten juuri silloin, kun vuokratyötä tarkastellaan vuokratyöntekijöiden näkökulmasta. Voimakkaita tunteita herättävällä vuokratyöllä on kannattajansa ja vastustajansa, mutta vuokratyövoiman käytön osapuolten tyytyväisyys on myös varmasti hyvin tilannesidonnaista.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tutkia näitä kahta mielenkiintoista ja ajankohtaista aihetta laajalti julkisuudessa käsitellyn tapauksen kautta. 30.11.2009 lentoyhtiö Finnair julkisti liiketoimintakaupan, jonka myötä se ulkoisti tytäryhtiönsä Northportin matkatavarankäsittely- ja kuormaustoiminnot henkilöstöpalveluyritys Baronalle. Ulkoistetut työntekijät ja heitä edustava Ilmailualan Unioni (IAU) reagoivat uutiseen voimakkaasti ja työntekijät marssivat välittömästi ulos työpaikoiltaan. Tästä alkoi useita viikkoja kestänyt kiista, jonka keskiössä olivat Finnair, Barona ja Ilmailualan Unioni. Tämä kiista toimiikin ikkunana lukuisiin suomalaista työelämää ja yhteiskuntaa mietityttäviin teemoihin, joista tässä tutkimuksessa nostetaan esiin ulkoistamisen haasteellisuus ja vuokratyön problemaattisuus. Nämä kaksi aihetta kietoutuvatkin matkatavarapalveluiden ulkoistamiskiistassa erottamattomalla tavalla yhteen.

Tutkimuksen kohteena on ajankohtainen ilmiö, eli toimintojen ulkoistaminen henkilöstöpalveluyritykselle. Sen lisäksi, että tällaista aihetta on tutkittu aikaisemmin todella vähän, aiheesta tekee mielenkiintoisen myös tällaisten liiketoimintakauppojen hyvin todennäköinen lisääntyminen tulevaisuudessa. Vuokratyövoiman käytön yleistyessä myös henkilöstöpalveluyritysten määrä on räjähtänyt, ja monet näistä yrityksistä tarjoavat jo nyt erilaisia ulkoistuspalveluita perinteisten henkilöstöressurssiratkaisujen rinnalla. Monien ulkoistamista suunnittelevien yritysten päättäjien olisikin syytä tutustua tämän tutkimuksen aiheena olevaan tapaukseen, jotta samanlaiset virhearvioinnit vältettäisiin tulevaisuuden ulkoistamisprosesseissa. Jos

ulkoistaminen ylipäätään on haastavaa ja sisältää monia riskejä, niin toimintojen ulkoistaminen henkilöstöpalveluyritykselle sisältää riskejä kaksin verroin.

1.2 Tutkielman tavoitteet

Tämän tutkimuksen tavoitteena on *kuvata millainen kiista seurasi Finnair Oyj:n päätöksestä ulkoistaa maapalvelunsa henkilöstöpalveluyritys Baronalle*. Ulkoistamisesta syntynyt kiista toimii tutkimuksen tutkimustapauksena ja luo tutkimukselle selkeän kontekstin. Tutkimuksen kohdeilmiö yhdistää kaksi laajaa teemaa, jotka ovat ulkoistaminen ja vuokratyö. Tätä tutkimuskohdetta tarkastellaan seuraavien alaongelmien kautta:

- Millaisia etuja ja haittoja vuokratyössä ja vuokratyövoiman käytössä on?
- Mitkä ovat lentoliiketoiminnan keskeiset strategiset haasteet?
- Mitä näkökulmia eri toimijat painottivat maapalveluiden ulkoistamisesta seuranneessa kiistassa?

Tässä tutkimuksessa *vuokratyöllä* tarkoitetaan sellaista työn tekemisen muotoa, jossa työntekijä on työsuhteessa henkilöstövuokrausyritykseen, mutta työtä tehdään käyttäjäyrityksen tiloissa, ja työtä myös johdetaan ja valvotaan käyttäjäyrityksen toimesta. Vuokratyössä työsuhteet ovat usein määräaikaisia ja työajat vaihtelevat viikkojen ja kuukausien välillä. (ks. esim. Viitala & Mäkipelkola 2005.) *Ulkoistaminen* puolestaan viittaa tilanteeseen, missä asiakasyritys siirtää tietyn toiminnon ulkopuolisen palveluntuottajan hoidettavaksi. Olennaista määritelmässä on yrityksen ja palveluntarjoajan välillä tapahtuva siirto, eli yrityksen on täytynyt tuottaa toiminto itse ennen sen ulkoistamista. (ks. esim. Mohr, Sengupta & Slater 2011; Schniederjans, Schniederjans & Schniederjans 2005.) Sekä vuokratyön (ja vuokratyövoiman) että ulkoistamisen käsitteitä kuvataan tarkemmin tämän tutkielman tulevissa luvuissa.

Tutkimuksen kohteena oleva tapaus koskee maapalveluiden ulkoistamista. *Maapalveluilla* tarkoitetaan tässä tapauksessa Finnairin tytäryhtiön Northportin matkatavarankäsittely- ja kuormaustoimintoja, pois lukien Northportin asiakaspalvelutoiminnot. Tutkimusaineistossa näistä ulkoistetuista maapalveluista

käytetään useita hieman toisistaan poikkeavia ilmaisuja, kuten matkatavara- ja lentokenttäpalvelut, aula- ja asematasotehtävät sekä matkatavarapalvelut. Toisaalta maapalvelutoimintojen työntekijöistä puhuttaessa käytetään muun muassa ilmaisuja kuormaushenkilökunta, matkatavarankäsittelijät ja maapalveluhenkilöstö.

1.3 Tutkimusprosessin kuvaus ja tutkimusraportin sisältö

Jo ennen tutkimuksen suunnitteluvaihetta tutkijalla oli herännyt kiinnostus vuokratyötä ja vuokratyövoiman käyttöä kohtaan. Tämä kiinnostus juonsi juurensa henkilökohtaisista vuokratyökokemuksista sekä vuokratyöntekijänä että henkilöstöpalveluyrityksen omana työntekijänä. Alusta asti olikin selvää, että tutkimus tulisi käsittelemään jollain tavalla vuokratyön problematiikkaa. Tutkimusseminaarin alkaessa vuoden 2010 tammikuussa keskustelu Finnairin tilanteesta kävi kuumana, ja maapalveluiden ulkoistamisesta syntyneen kiistan jälkipyykki oli yhä käynnissä. Tutkimusseminaareissa käytyjen keskustelujen jälkeen tämä kiista otettiin tutkimuksen keskiöön. Tutkimuksen teko lähti käyntiin tapaukseen tutustumisella lukuisia julkaisuja ja kanavia hyväksikäyttäen. Samaan aikaan tutustuttiin myös vuokratyötä käsittelevään aikaisempaan tutkimukseen.

Tutkimustapauksen ja siihen liittyvän materiaalin tullessa tutkijalle yhä tutummaksi kävi selväksi, että vuokratyön ja vuokratyövoiman lisäksi teoriaosuudessa oli rakennettava pohja myös lentoliiketoiminnan toimialan haasteiden ymmärtämiselle. Tutkimuksen viitekehyksen rakentamisen kannalta haasteeksi muodostuikin teorian kaksijakoisuus. Aikaisempaa kirjallisuutta, jossa olisi yhdistetty vuokratyövoima lentoalaan tai edes ulkoistuksiin, ei juuri löytynyt. Nämä kaksi aihetta olivat kuitenkin niin olennaisia tutkimuksen empiirisen osion kannalta, että tutkija päätti tarttua haasteeseen. Tutkimuksen edetessä kävikin ilmi, että maapalveluiden ulkoistamisesta seurannut kiista eli tämän tutkimuksen kohteena oleva tapaus, yhdisti nämä kaksi aihetta luonnollisella ja mielenkiintoisella tavalla. Näin tutkimuksessa päästiin kiinni kaksi ajankohtaista ilmiötä yhdistävään tapaukseen, josta tuskin löytyy aikaisempaa tieteellistä tutkimusta.

Tutkimuksen edetessä tutkimuksessa käytetty tutkimusaineisto karsiutui lopulliseen muotoonsa. Tutkimuksen kannalta olennainen, mutta riittävä tieto kerättiin Helsingin Sanomien, Kauppalehden, Finnair Oyj:n henkilöstölehdessä OKay:n sekä Ilmailualan Unionin jäsenlehti Unionin aihetta käsittelevistä artikkeleista. Aineiston valintaa ja analyysia käsitellään tarkemmin tämän tutkimuksen luvussa 4. Tämän jälkeen tutkimus eteni kohti lopullista muotoaan empirian ja teorian vuoropuheluna. Tutkimuksen pitäminen tiiviinä pakettina ja lopullisten johtopäätösten tekeminen melko monimutkaisesta kokonaisuudesta vaati kärsivällistä työskentelyä, mutta lopputuloksena saatiin aikaiseksi kiinnostava tutkimus ajankohtaisesta aiheesta.

Tämä tutkimusraportti alkaa johdantokappaleella, joka johdattaa lukijan aihealueen ääreen. Johdannossa selvitetään tutkimuksen lähtökohdat, tutkielman tavoitteet sekä kuvataan lyhyesti tutkimusprosessi. Toisessa ja kolmannessa luvussa rakennetaan tutkimukselle viitekehys empiirisen tapauksen ymmärtämiseksi. Luvussa kaksi keskitytään vuokratyöhön ja vuokratyövoimaan, ja pohditaan tätä ilmiötä useasta näkökulmasta. Luvussa kolme kuvataan toinen empirian ymmärtämisen kannalta olennainen aihe, eli lentoliiketoiminnan muutos ja alan strategiset haasteet. Luvussa neljä käydään läpi tutkimuksen toteutus ja metodologiset lähtökohdat. Tutkimuksen empiirinen osio käsittelee maapalveluiden ulkoistamisesta syntyneen kiistan lähtökohtia ja etenemistä, ja näitä käsitellään kahden esille nostetun teeman kautta luvussa viisi. Tutkimuksen kuudennessa ja viimeisessä luvussa esitellään tutkimusraportin johtopäätökset.

2 VUOKRATYÖ

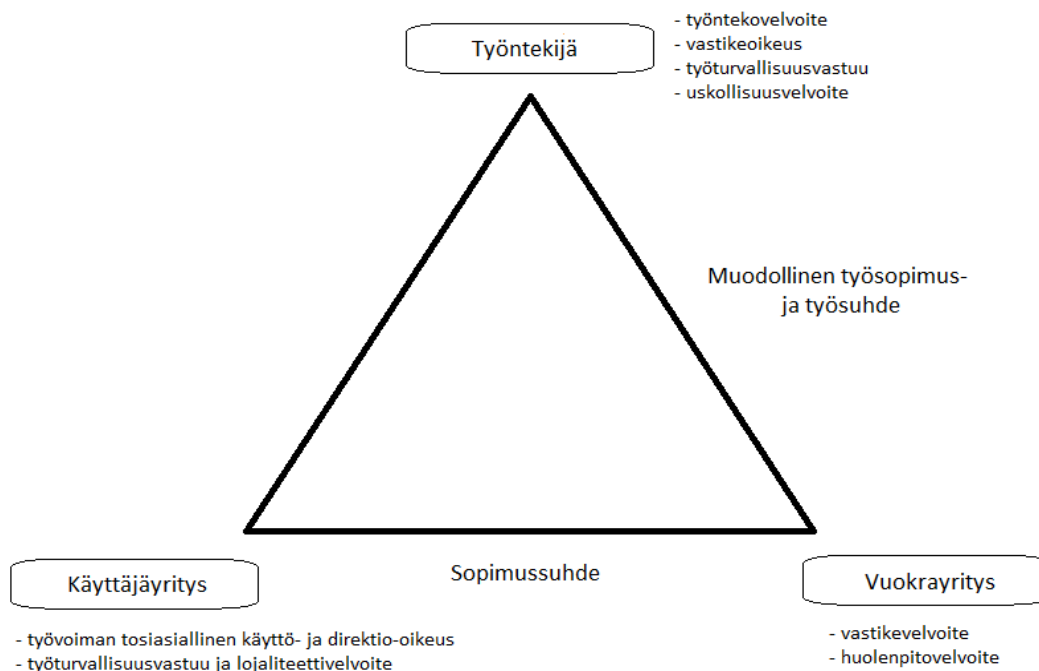
2.1 Vuokratyö epätyypillisenä työsuhteena

Työelämä ja organisaatiot ovat läpikäyneet dramaattisia muutoksia kahden edellisen vuosikymmenen aikana. Yritykset keskittyvät yhä selkeämmin ydintoimintoihinsa pyrkien muissa toiminnoissaan lisääntyvään joustavuuteen. Osaamista ollaan valmiita ostamaan organisaation ulkopuolelta, ja tällöin organisaation omien pysyvien työntekijöiden joukko kutistuu. (Fisher, Wasserman, Wolf & Wears 2008; Garsten 1999.) Dynaaminen ja ennalta arvaamaton liiketoimintaympäristö on pakottanut monet organisaatiot muuttamaan kiinteitä kustannuksiaan muuttuviksi kustannuksiksi joustavuuden lisäämiseksi, ja usein henkilöstökulut ovat yksi yrityksen suurimmista menoeristä. Kynnys sitoutua työntekijöihin pitkäaikaisesti on selvästi kasvanut viime aikoina. Muita syitä henkilöstön käytön muuttumiseen ja joustavampien työsuhteiden suosimiseen ovat muun muassa laajojen irtisanomisten välttäminen, ajatus tuottavuuden jatkuvasta kasvusta sekä joustavan työvoiman tarjonnan ja markkinoinnin lisääntyminen. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 12–14.)

Perinteisesti tyypillisenä työsuhteena on pidetty työsuhdetta, joka on sekä kokoaikainen että toistaiseksi jatkuva. Normaalin työsuhteen tunnuspiirteinä pidetään myös yhtä työnantajaa, työnantajan tiloissa tapahtuvaa työtä sekä työ- tai virkaehtosopimuksen mukaista palkkaa. Epätyypillisinä työsuhteina pidetään esimerkiksi määräaikaista, osa-aikaista sekä vuokratyöntekijöitä. Lisäksi epätyypillisinä työmuotoina pidetään muun muassa alihankintaa, etätyötä sekä kotiansiotyötä. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 17.) Yritykset tavoittelevat yhä joustavampia työoloja ja työsopimuksia, ja vuokratyötä tarjoavat yritykset ovat syntyneet täyttämään tämän markkinaraon (Garsten 1999). Vuokratyötä voidaan pitää joustavan työvoiman ääri-ilmiönä. Lisäksi vuokratyösuhte täyttää monelta osin epätyypillisen työsuhteen kriteerit. Vuokratyö voi olla kokoaikaista tai osa-aikaista, mutta usein työaika vaihtelee viikkojen ja kuukausien välillä. Yleensä työsuhteet ovat määräaikaista, ja kohdeorganisaatio, jossa työtä tehdään, voi vaihdella. Lisäksi työnantajan oikeudet ja velvollisuudet ovat jakaantuneet

henkilöstövuokrausyrityksen ja käyttäjäyrityksen kesken. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 17–18.)

Vuokratyöllä tarkoitetaan kolmikantaista suhdetta työntekijän, henkilöstövuokrausyrityksen ja käyttäjäyrityksen välillä. Henkilöstövuokrausyritys palkkaa työntekijän ja sijoittaa hänet sitten käyttäjäyrityksen käyttöön. Vuokratyö kuvataankin yleensä juuri tällaisena kolmen toimijan suhteena, vaikka esimerkiksi Isossa-Britanniassa ja Irlannissa vuokratyöntekijät voivat toimia osittain myös itsenäisinä ammatinharjoittajina. (Nienhüser & Matiaske 2006.) Työvoiman vuokrauksessa on siis toisin sanoen kyse toiminnasta, jossa työnantajana toimiva henkilöstövuokrausyritys asettaa työntekijöitään ulkopuolisen tilaajan käyttöön korvausta vastaan. Tällöin tilaajalla eli käyttäjäyrityksellä on direktio-oikeus. Käyttäjäyrityksellä on siis oikeus valvoa ja johtaa työntekijän työtä. Henkilöstövuokrausyritys ja käyttäjäyritys voivat sopia keskinäisistä oikeuksistaan ja velvollisuuksistaan vuokrasopimuksella, mutta työnantajavastuu säilyy joka tapauksessa vuokrausyrityksellä. Työntekijä tekee siis työtä henkilöstövuokrausyrityksen lukuun, joka maksaa hänelle myös palkan. Työtä tehdään kuitenkin käyttäjäyrityksen hyväksi ja tämän työnjohtovallan alaisena. (Sädevirta 2002, 21–24.) Kuvio 1 havainnollistaa tätä kolmikantaista suhdetta.



Kuvio 1 Työvoiman vuokrauksen kolmikantainen suhde (soveltaen Sädevirta 2002, 25).

Käyttäjäyritys, joka vuokraa työntekijän vuokrausyritykseltä, toimii kuten muissakin kauppasuhteissa. Käyttäjäyritys tekee tarpeidensa mukaan työvoimaa koskevan tilauksen, jonka vuokrausyritys toimittaa. Käyttäjäyritys maksaa työvoimaa koskevan laskun vuokrausyritykselle, joka puolestaan on työsuhteessa työntekijään. Työntekijä kuuluu siis vuokrausyrityksen henkilöstöön ja on sen palkkalistoilla. Työntekijä on oikeutettu saamaan vuokrausyritykseltä myös työsuhteeseen kuuluvat edut, kuten esimerkiksi työterveyspalvelut. Työntekijän vuokratyösuhde vuokrausyritykseen ei ole yleensä voimassa toistaiseksi, vaan sopimus solmitaan tilaajayrityksen työtarpeen mukaan. Työntekijän suhde siihen organisaatioon, jossa hän työskentelee, ei ole perinteisessä mielessä työsuhde. (Viitala & Mäkipelkola 2005, 17–19.)

Yritys voi hyödyntää vuokratyövoiman lisäksi myös muita ulkopuolisen työvoiman käyttötapoja, kuten alihankintaa tai aliurakointia. Tällöin työvoiman käyttö perustuu kahden itsenäisen yrittäjän väliseen kauppaa-, hankinta-, urakka-, toimeksianto- tms. sopimukseen. Alihankinnan ja aliurakoinnin ero vuokratyövoiman käyttöön on direktio-oikeuden puuttuminen työn vastaanottavalta osapuolelta. Työsuoritukset tehdään yleensä tilaajan tiloissa, mutta tilaajalla ei ole siis työn johto- ja valvontaoikeutta. Toisaalta vuokratyövoiman vuokrauksesta erotetaan myös rekrytointi eli työnvälitys. Henkilöstövuokrausyritys voi kyllä myydä näitä molempia palveluja, mutta työnvälityksen tarkoituksena on vuokraustoiminnasta poiketen saada aikaan työsopimussuhde työnhakijan ja työvoimaa tarvitsevan yrityksen välille. (Työministeriö 2007, 9–10.)

2.2 Vuokratyövoiman käyttö Suomessa

Vuokratyö ja vuokrayritykset ovat aina herättäneet kiivasta yhteiskunnallista keskustelua. Työvoiman vuokraustoiminta haluttiin saattaa rajoittavan sääntelyn ja viranomaisvalvonnan alaiseksi elinkeinotoiminnaksi. 1980-luvulla Suomessa alettiin pohtia koko työvoiman vuokraustoiminnan sallittavuutta, ja vuonna 1985 Suomi ratifioikin ILO:n (International Labour Organization) yleissopimuksen. Yleissopimus määräsi, että ansiotarkoituksessa tapahtuva työnvälitys tuli lakkauttaa asteittain ja

muutakin yksityistä työnvälitystä tuli säännellä. Vuokrausyritystä ei siis voinut enää perustaa ilman asianmukaista työnvälityslupaa. (Sädevirta 2002, 11.)

1990-luvulle tultaessa työntekomuodot kuitenkin monimuotoistuivat ja epätyypilliset työsuhteet alkoivat lisääntyä. Myös Suomen lainsäädännön oli pysyttävä kehityksessä mukana, joten Suomi irtisanoi ILO:n yleissopimuksen vuonna 1992 ja aikaisempi työvoiman vuokrausta koskeva asetus kumottiin vuonna 1994 voimaantulleessa työvoimapalvelulaissa. (Sädevirta 2002, 15.) Vuokraustoiminnan sääntelyn purkaminen tarkoitti, että tämä toiminta vapautettiin kilpailulle. Aikaisempi lupajärjestely korvattiin ilmoitusmenettelyllä, ja nykyään yksityisiä työvoimapalveluja tarjoavien yritysten toiminta on vapaata yritystoimintaa. Vain poikkeustapauksessa työvoiman vuokraukseen vaaditaan viranomaisen lupa. (Työministeriö 2007, 11–12; Sädevirta 2002, 16.)

Luotettavien tilastojen ja lukujen kerääminen vuokratyöntekijöistä on vaikeaa. Vuokratyöllisyys vaihtelee voimakkaasti jopa viikoittain esimerkiksi sesonkien takia, joten työntekijöiden määrä saattaa muuttua merkittävästi lyhyelläkin aikavälillä. Yleensä vuokratyösuhteet ymmärretään tutkimuksissa määräaikaisen työn alalajina, mutta vuokratyösuhteita ei aina saada kyselyissä esiin. Tutkimusten perusteella on kuitenkin esitetty arvioita vuokratyön määrästä Suomessa. Vuonna 2003 alin arvioitu vuokratyöntekijöiden määrä oli noin 21 000 ja ylin yli 50 000. Vuonna 2004 henkilöstövuokrausyritykset työllistivät Suomessa kokoaikaisiksi henkilötyövuosiksi muutettuina yli 16 000 työntekijää, joista työvoiman vuokrauksen osuus oli arviolta 14 000 henkilötyövuotta. (Viitala, Vettensaari & Mäkipelkola 2006, 25.)

Henkilöstöpalveluyritysten liitto (HPL) on henkilöstöä vuokraavien sekä muita henkilöstöpalveluita tarjoavien yritysten työnantaja- ja toimialaliitto. Henkilöstöpalveluyritysten liitossa on yli 200 jäsenyritystä, ja se on yksi Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n jäsenliitoista. Liiton tehtäviä ovat muun muassa alan toimintaperiaatteiden laatiminen, yleiset sopimusehdot sekä alaa koskevien tutkimusten ja tilastojen teettäminen. Lisäksi HPL antaa jäsenyrityksilleen työsuhteisiin liittyvää neuvontaa ja koulutusta, auktorisoi jäsenyrityksiään sekä neuvottelee alalle kaksi yleissitovaa työehtosopimusta. (Henkilöstöpalveluyritysten liiton Internet-sivut.)

Henkilöstöpalveluyritysten liiton vuosittain tekemät jäsentutkimukset sekä vuonna 2008 tehty valtakunnallinen vuokratyöntekijätutkimus antavatkin viimeaikaista tietoa vuokratyön käytöstä Suomessa. Vuokratyöntekijätutkimuksen (2008) mukaan kaksi kolmasosaa vuokratyöntekijöistä oli naisia. Lisäksi vuokratyöntekijät ovat ikäjakaumaltaan nuoria, koska 86 prosenttia vastanneista oli alle 35-vuotiaita. Vuokratyöntekijöiden koulutuksen taso vaihtelee, mutta yleisin (60 %) oli toisen asteen koulutus. Vuokratyöntekijöistä 39 prosenttia kuului ammattiliittoon, kun vuonna 2007 luku oli 44 prosenttia. Toimialoista eniten vuokratyöntekijöitä työllistivät kaupan ala, hotelli- ja ravintola-ala, toimisto- ja taloushallinnon työ, varastotyö ja IT-alan työ. Yli puolet työntekijöistä teki vuokratöitä päätyönään ja noin kolmasosa työntekijöistä toivoi vakituista työsuhdetta henkilöstöpalveluyrityksestä. (Valtakunnallinen vuokratyöntekijätutkimus 2008.)

2.3 Näkökulmia vuokratyöhön

2.3.1 Henkilöstöpalveluyritys

Henkilöstöpalveluyritykset ovat löytäneet nichen yritysten joustavan työvoiman tarpeesta ja muodostaneet tästä tarpeesta toimivan liikeidean (Garsten 1999). Henkilöstöpalveluyritys asettaa työntekijän ulkopuolisen tahon (käyttäjäyrityksen) käyttöön vastiketta vastaan ja tuottaa tätä palvelua ammattimaisesti sekä voittoa tavoitellen. Henkilöstöpalveluyrityksistä käytetään myös nimityksiä henkilövuokrausyritys, toimialapalveluyritys, työvoiman vuokrausliike ja työvoiman vuokrausyhtiö. Yksityisten työnvälityspalveluiden lisäksi myös julkinen puoli järjestää vastaavaa toimintaa. Lain mukaan henkilöstövuokrauspalveluja voidaan tuottaa työministeriön määräämissä työvoimatoimistoissa osana työnantajapalvelujen kokonaisuutta. Työhallinnon henkilöstövuokrauksen tavoitteena on edistää työmarkkinoiden toimivuutta vastaamalla työnantajien tilapäiseen ja määräaikaiseen työvoiman kysyntään. Yksityisen ja julkisen työnvälitystoiminnan on myös mahdollista tehdä yhteistyötä esimerkiksi työmarkkinainformaation yhdistämisessä, työpaikkailmoitusten välittämisessä ja yhteisten koulutusten järjestämisessä. (Työministeriö 2007, 14; Työministeriö 2006, 24; Viitala ym. 2006, 13.)

Henkilöstöpalveluyritykset tarjoavat asiakasyrityksilleen henkilöstövuokrauksen lisäksi myös muita henkilöstöpalveluita. Näitä ovat muun muassa

- rekrytointi
- suoramaku (headhunting)
- ulkoistaminen ja alihankinta
- henkilöarvioinnit
- henkilöstövalmennus
- uudelleensijoittumisvalmennus (Työministeriö 2007, 13–14).

Henkilöstöpalveluyritykset suosivat yhä useammin strategisia kumppanuussuhteita asiakasyritystensä kanssa. Pitkät henkilöstöpalveluyrityksen ja käyttäjäyrityksen väliset sopimukset ovat usein kannattavimpia henkilöstöpalveluyritykselle, ja asiakassuhdetta hoidetaankin muun muassa henkilökohtaisella yhteydenpidolla sekä asiakkaan toiveiden mukaisilla järjestelyillä. Toimivat ja pitkäkestoiset asiakassuhteet nähdäänkin valttikorttina kovan kilpailun alalla. Toisaalta myös henkilöstöpalveluyritysten välinen hintakilpailu asiakkaista kilpailtaessa on vahvistunut. Käyttäjäyrityksen lisäksi henkilöstöpalveluyrityksen työntekijät pyrkivät luomaan hyviä ja kestäviä suhteita myös vuokratyöntekijöihin. Tavoitteena on usein rento, ystävällinen ja luottava suhde vuokratyöntekijän ja henkilöstöpalveluyrityksen välillä. (Druker & Stanworth 2004.)

Vuokratyösuhteessa työnantajavelvoitteet ovat jakaantuneet vuokratyöyrityksen ja käyttäjäyrityksen kesken. Henkilöstöpalveluyrityksen velvollisuutena on maksaa työntekijälle sovittu palkka vuosilomakorvauksineen ja lisineen. Vuokratyövoima on myös työehtolain piirissä. Tämä tarkoittaa, että henkilöstövuokrausyritys vastaa työnantajana alan vähimmäistyöehtojen noudattamisesta. Vuokratyöyrityksen palveluksessa olevaan työntekijään sovelletaan ensisijaisesti vuokratyöstä sitovaa työehtosopimusta tai tämän puuttuessa vuokrausalan yleissitovaa työehtosopimusta. Jos vuokrausyritys ei ole velvollinen noudattamaan mitään työehtosopimusta, on vuokratyöntekijöiden työsuhteissa noudatettava vähintään käyttäjäyritystä sitovan työehtosopimuksen määräyksiä. (Työministeriö 2007, 26–27; Sädevirta 2002, 112.)

2.3.2 Käyttäjyritys

Yhä useammat yritykset vähentävät tietoisesti heidän omilla palkkalistoilla työskentelevien ydintyöntekijöiden määrää ja lisäävät vuokratyövoiman käyttöä. Tutkimusten mukaan vuokratyöntekijät toimivat ”puskurityövoimana”. Tämä tarkoittaa, että käyttäjyritys voi pitää kiinni avaintyöntekijöistään ja käyttää vuokratyöntekijöitä joustavuuden lisäämiseen. Työvoiman tarpeen lisääntyessä vuokratyöntekijöiden määrää on vaivatonta kasvattaa. Toisaalta työmäärän vähentyessä yritys ei joudu aloittamaan raskaita YT-neuvotteluita, vaan työntekijöiden määrää on helppo ja nopea karsia vuokratyöntekijöitä vähentämällä. Yksi syy vuokratyöläisten laajaan käyttöön onkin juuri se, että käyttäjyrityksellä ei ole heitä kohtaan velvoitteita, joten heistä on helppo päästä tarvittaessa eroon. (Druker & Stanworth 2004; ks. myös Sädevirta 2002, 15.)

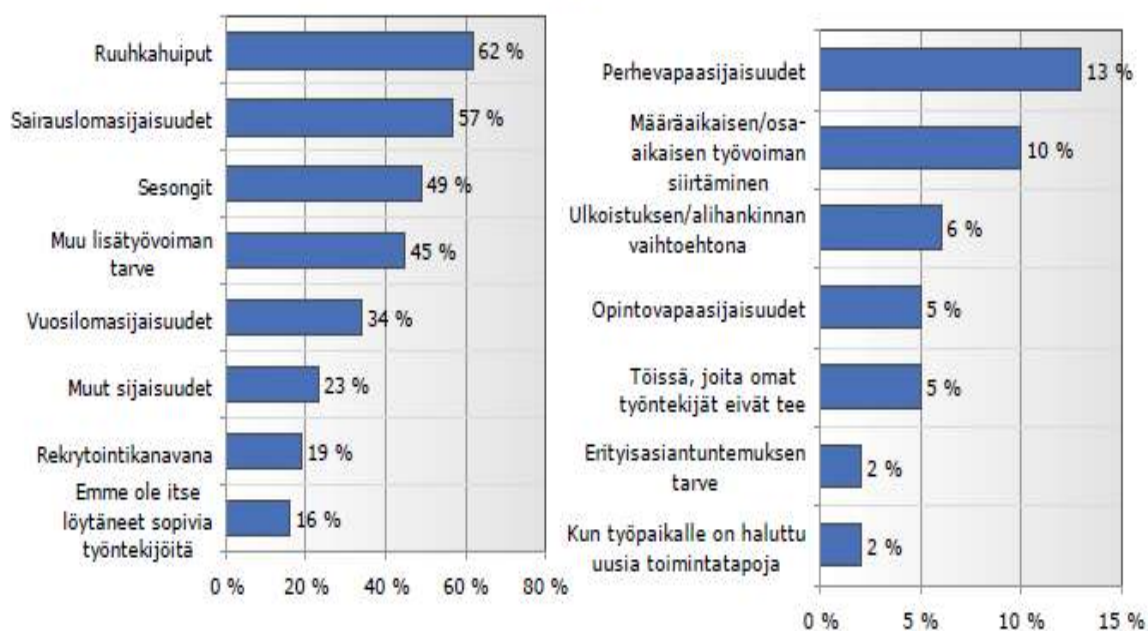
Druker ja Stanworth (2004) nostavat esiin myös ristiriidan käyttäjyrityksen odotusten ja vuokratyöntekijöihin asennoitumisen välillä. Käyttäjyrityksillä on korkeat odotukset vuokratyöntekijöiden suhteen. Työntekijöiltä odotetaan valmista osaamista ja sopeutumiskykyä, jotta he voisivat aloittaa työtehtävässään välittömästi lyhyen perehdytyksen jälkeen. Käyttäjyritykset odottavat vuokratyöntekijöiltä myös korkeaa motivaatiota, sosiaalisia taitoja sekä uskollisuutta ja sitoutumista käyttäjyritykseen. Toisaalta käyttäjyritykset ovat harvoin valmiita panostamaan vuokratyöntekijään, joten tämä jää usein koulutusten ja yrityksen etujen ulkopuolelle. Harva käyttäjyritys on myöskään valmis sitoutumaan vuokratyöntekijään ja kohtelemaan häntä kuin vakituista työntekijää. (Druker & Stanworth 2004.)

Työvoiman vuokrauksessa käytettävät työsuhteet ovat lähes aina määräaikaista työsuhteita, joiden kesto on sidottu käyttäjyrityksessä tapahtuvan työskentelyjakson pituuteen. Määräaikaisen työsopimuksen solmimisen edellytyksistä ja toistuvista perättäisistä määräaikaista työsopimuksista on säädetty lailla, ja nämä lait koskevat myös työvoiman vuokrausta. Niinpä määräaikaaisuuteen ja toistuviin määräaikaisiin työsopimuksiin on oltava laissa määritelty perusteltu syy. Vuokratyöntekijöitä ei myöskään saa syrjiä eikä asettaa muihin työntekijöihin nähden epäedullisempaan asemaan työehtojen osalta. (Sädevirta 2002, 96–97.)

Vuokratyöntekijöiden käyttö tulee huomioida myös käyttäjäyrityksen henkilöstöjohtamiskäytännöissä. Vuokratyöntekijöiden käytöllä on nimittäin vaikutuksia myös kantahenkilökuntaan sekä asenteiden että käytännön työn kannalta. Usein vuokratyöntekijöitä käytetään, koska vakituisten työntekijöiden työtaakkaa halutaan keventää. Toisaalta uusi vuokratyöntekijä tarvitsee myös perehdytystä ja neuvoja, ja tämä tehtävä saattaa jäädä jo valmiiksi kiireisten vakituisten työntekijöiden harteille. Ulkopuoliset työntekijät saattavat aiheuttaa myös haasteita työpaikan sisäiselle valvonnalle, raportoinnille ja henkilöiden välisille suhteille. Lisäksi yrityksen sisäinen yhtenäisyys, työpaikan henki ja organisaatiokulttuuri saattavat joutua koetukselle, mikä puolestaan voi vaikuttaa käyttäjäyrityksen toiminnan laatuun ja taloudelliseen tulokseen. (Fisher ym. 2008.)

Tutkimuksissa käyttäjäyritykset ovat ilmoittaneet moninaisia syitä vuokratyövoiman käytölle (kuvio 2). Käyttäjäyritykselle vuokratyöntekijöiden käyttö voi olla tapa hankkia tilapäistä työvoimaa esimerkiksi tasaamaan ruuhkahuippuja tai korvaamaan yrityksen vakinaista työntekijää sijaisena. Esimerkiksi palvelualan yrityksissä voi ilmetä, kausiluonteisesti tai jatkuvasti, tarpeita saada tilapäistyöntekijöitä korvaamaan omia työntekijöitä. Vuokratyöntekijöitä voidaan käyttää myös väliaikaisena työvoimana esimerkiksi projektiluonteisissa töissä ja asiantuntijatehtävissä. Joissain tilanteissa vuokratyön käyttö voi johtua siitä, ettei tehtävään haluta palkata vakituista työntekijää tai yrityksessä on rekrytointikielto. Aina rekrytointien tekemiseen ei myöskään löydy aikaa, jolloin vuokratyövoiman käyttö koetaan helppona vaihtoehtona. Vuokratyöntekijöitä käytetään yhä useammin myös silloin, kun yritykseen tarvitaan jotain tiettyä erityisosaamista tai -asiantuntemusta. Lisäksi vuokratyövoiman etuina voidaan mainita virherekrytointien riskin pienentäminen ja henkilöstöosaston työtaakan keventyminen. Yritysten on myös mahdollista ulkoistaa tietyt tehtävänsä henkilöstöpalveluyrityksen tehtäväksi. Tällöin henkilöstöpalveluyritys toimii alihankkijana, eikä kysymys ole varsinaisesta työvoiman vuokrauksesta. (Työministeriö 2007, 19 & 86; Viitala & Mäkipelkola 2005, 164.)

Tilanteet, joissa vuokratyövoimaa on käytetty:



Kuvio 2 Käyttäjyritysten ilmoittamia syitä vuokratyövoiman käyttöön (Valtakunnallinen vuokratyöntekijätutkimus 2008, 24).

2.3.3 Vuokratyöntekijä

Vuokratyöntekijöiden asemaa kuvaillaan pahimmillaan epäedulliseksi ja syrjityksi (ks. esim. Viitala ym. 2006, 45–46; Garsten 1999). Työskentely epätyypillisessä työsuhteessa saattaa muodostua välillä haasteelliseksi, koska vuokratyöntekijä on kahden osapuolen välisen työsuhteen sijaan mukana kolmikantaisessa suhteessa. Työntekijä joutuu siis tasapainoilemaan henkilöstövuokrausyrityksen ja joskus useinkin vaihtuvien käyttäjäyritysten välillä. Henkilöstöpalveluyritys rekrytoi työntekijän, maksaa tälle palkkaa ja mahdollisesti päättää tämän työsopimuksen, mutta varsinainen työskentely tapahtuu käyttäjäyrityksessä. Useat tutkimukset osoittavatkin vuokratyöntekijän tuntevan kuuluvansa käyttäjäyritykseen ja tekevänsä töitä tälle yritykselle henkilöstöpalveluyrityksen sijaan. (Galais & Moser 2009.) Käyttäjäyritys odottaakin vuokratyöntekijältä hyvää työpanosta, motivaatiota sekä sitoutumista, mutta on harvoin valmis itse sitoutumaan vuokratyöntekijään tai antamaan tälle takeita työn pysyvyydestä (Druker & Stanworth 2004).

Yritykset yrittävät vähentää toimintansa liikeriskiä vuokraamalla esimerkiksi koneita ja laitteita. Tällöin riski on pitkien vuokrausajojenkin osalta pienempi verrattuna

tilanteeseen, jossa yritys omistaisi itse kaikki tuotantovälineet. Vuokratyövoiman käyttö tarjoaa organisaatioille puolestaan mahdollisuuden vähentää henkilöstöön liittyviä riskejä, mutta tällöin yrityksen ei tarvitse sitoutua pitkiin vuokrausajoihin vaan vuokrausajaksi saattaa olla vain tunteja. Lisäksi liikeriski ei vuokratyövoimaa käyttäessä siirry työvoimaa vuokraavalle yritykselle, vaan riski siirtyy vuokratyöntekijän itsensä kannettavaksi. Liiketoiminnan volyymin vaihtelu vaikuttaa suoraan vuokratyöntekijän työtunteihin ja tuloihin. (Viitala ym. 2006, 14–15.)

Työntekijät näkevät vuokratyön tekemisessä sekä positiivisia että negatiivisia puolia. Positiivisina puolina nähdään muun muassa työllistymisen nopeasti vaikeillakin työmarkkinoilla sekä joustavat työajat. Joustavat työajat ovat erityisen tärkeitä esimerkiksi opiskelijoille, pienten lasten yksinhuoltajille sekä useamman työn tekijöille. Monille työntekijöille vuokratyö on keino katkaista pitkään jatkunut työttömyysputki tai saada kokemusta uudelta alalta. Lisäksi vuokratyötä tekemällä on mahdollista saada oman alan työkokemusta, jos vakituista työtä kyseiseltä alalta ei ole saatavissa. Monet vuokratyöntekijät pitävät vuokratyötä välivaiheena työurallaan tai toivovat vuokratyösuhteen muuttuvan ajan kuluessa pysyväksi työpaikaksi. Joskus henkilöstövuokrausyritys ilmoittaa jo työpaikkailmoituksessa työsuhteen muuttuvan vuokratyösuhteen jälkeen mahdollisesti vakituiseksi työpaikaksi. Osa vuokratyöntekijöistä arvostaa myös sitoumuksettomuutta ja mahdollisuutta lopettaa työt lyhyellä varoitusajalla. (Viitala ym. 2006, 41; Druker & Stanworth 2004; ks. myös Feldman, Doeringhaus & Turnley 1994.)

Vuokratyösuhteen negatiivisina puolina työntekijät näkevät esimerkiksi epämääräisen työnantajasuhteen ja epätasa-arvoisen kohtelun käyttäjäyrityksessä. Vuokratyöntekijät saavat yleensä vähemmän palkkaa ja muita etuja kuin samantasoista työtä tekevät vakituiset työntekijät. Lisäksi työntekijät kokevat erillisyyttä käyttäjäyrityksen työyhteisössä, koska heidät leimataan usein ulkopuolisiksi. Verrattuna ydintyöntekijöihin vuokratyöntekijöillä on vähän vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä ja työsuhteen keston. Yleensä vuokratyöntekijöiden työtehtävät ovat vaikeustasoltaan matalia ja rutiininomaisia. Tämän takia monet vuokratyöntekijät eivät koe pääsevänsä näyttämään kaikkia kykyjään ja osaamistaan. (Galais & Moser 2009; Viitala & Mäkipelkola 2005, 49.)

Nienhüser ja Matiaske (2006) näkevät vuokratyöntekijän olevan epätasa-arvoisessa asemassa vakituiseen henkilökuntaan nähden muun muassa koulutuksen ja sosiaalisen tuen suhteen. Vuokratyöntekijät pääsevät harvoin käyttäjäyrityksen järjestämiin koulutuksiin ja seminaareihin, vaikka erityisesti pitkissä vuokratyösuhteissa koulutus olisi perusteltua. Vuokratyöntekijä tuntee olonsa usein ulkopuoliseksi ja aliarvostetuksi työpaikalla, ja sosiaalista tukea on saatavilla heikosti. Lisäksi vuokratyöntekijä ei yleensä saa tarpeeksi tietoa työstään ja sen mahdollisista riskeistä, millä on mahdollisesti vaikutuksia työturvallisuuteen. Vuokratyöntekijät tuntevat myös tulevansa kohdelluiksi joskus esineenä ja persoonattomana hyödykkeenä. He ovat myös huolissaan epävarmasta työsuhteestaan ja tulevaisuudesta ylipäättään, mutta toisaalta tyytyväisiä löydettyään edes jotain työtä. (Nienhüser & Matiaske 2006, ks. myös Feldman ym. 1994.)

2.3.4 Ammattiliitot

Ammattiliitot ovat perinteisesti olleet se taho, joka ajaa työntekijöiden etuja ja tuo heidän äänensä kuuluviin. Ammattiliittojen tärkein tavoite on parantaa jäseniensä työolosuhteita ja työehtoja. Ammattiliitot ovatkin onnistuneet useissa tapauksissa järjestämään jäsenilleen esimerkiksi paremman minimipalkan ja paremmat työolot. Siinä missä yksittäisen työntekijän neuvotteluasema työnantajaa vastaan on heikko, kollektiivinen vaikuttaminen ammattiliiton kautta osoittautuu usein tehokkaaksi. Viime aikoina ammattiliittojen merkitys on hieman vähentynyt, mutta toisaalta toisenlaiset kollektiivisen vaikuttamisen keinot ovat lisääntyneet. Työpaikalla voidaan esimerkiksi järjestää työnantajien ja työntekijöiden välinen kokous, jossa asioita käsitellään. (Benson & Brown 2010.)

Vuokratyövoiman käytön kasvu on tuonut haasteita myös ammattiliittojen toimintaan. Ammattiliittojen on pitänyt pohtia suhtautumistaan vuokratyöntekijöihin sekä henkilöstövuokrausyrityksiin työmarkkinoiden toimijoina. Ammattiliitot joutuvat myös päättämään, hyväksyvätkö he vuokratyöntekijät osaksi piiriään. Toisaalta usein heikommilla työehdoilla työskentelevät vuokratyöntekijät toimivat puskurityövoimana, mikä tarkoittaa, että vakituiset ammattiliittoon kuuluvat työntekijät ovat paremmassa turvassa suhdannevaihtelujen aiheuttamilta irtisanomisilta. Henkilöstöpalveluyritysten

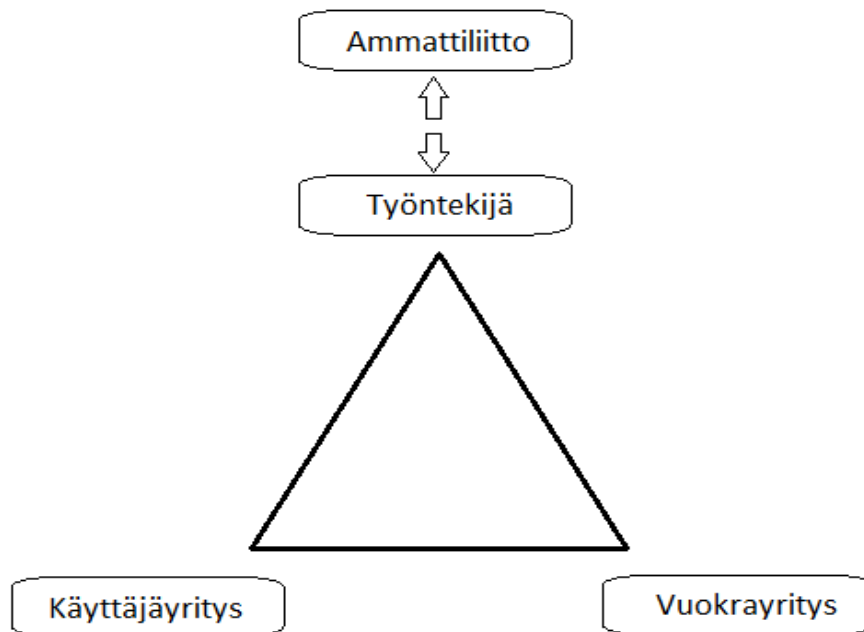
kohdalla ammattiliitot voivat joko panostaa yhteistyöhön ja neuvotteluun, tai ne voivat vastustaa henkilöstöpalvelualan kasvua näiden perinteiselle kollektiiviselle päätöksenteolle muodostaman uhan takia. (Heery 2004.)

Viitalan ym. (2006, 136–139) tutkimuksen mukaan ammattiliiton edustajien mielipiteet vuokratyövoimasta vaihtelevat varovaisen positiivisesta erittäin kielteiseen. Ammattiliiton edustajat ovat nähneet usein vuokratyövoiman mukanaan tuomat ongelmat, jotka kohdistuvat vuokratyöntekijään itseensä. Vuokratyöntekijöiden kohtaamat ongelmat liittyvät yleensä seuraaviin asioihin: siihen, miten vuokratyöntekijään suhtaudutaan käyttäjäyrityksessä, vuokratyön epävarmuuteen, naisten asemaan vuokratyöntekijänä sekä vuokratyöntekijän työoikeudelliseen asemaan. Epäselyksiä esiintyy myös työterveyspalveluiden ja lomien järjestämisessä sekä palkkauksessa. Toisaalta muutamat ammattiliittojen edustajat näkevät vuokratyön sen ongelmista huolimatta mahdollisuutena ja heidän mielestään mikä tahansa työ on parempi vaihtoehto kuin olla työttömänä. Vuokratyö nähdään myös siltavaiheena työelämään ja työntekijöiden mahdollisuutena päästä näyttämään osaamisensa. Ammattiliittojen edustajat painottavat vapaaehtoisuuden merkitystä vuokratyösuhteissa sekä vuokratyövoiman käytön pätevää perustelua käyttäjäyrityksen toimesta. Pahimpana tilanteena pidetään sitä, että vakituista henkilökuntaa irtisanotaan ja tilalle palkataan ihmisiä epätyypilliseen työsuhteeseen, kuten vuokratyösuhteeseen. (Viitala ym. 2006, 136–139.)

2.4 Yhteenveto vuokratyöstä ja vuokratyövoiman käytöstä

Vuokratyövoima on ilmiönä tullut jäädäkseen, ja sen osuus työvoimasta tulee todennäköisesti kasvamaan tulevaisuudessa. Vuokratyö näyttäytyy eri tavoin tarkasteltaessa sitä eri osapuolten näkökulmasta. Vuokratyö tarjoaa jokaiselle toimijalle sekä mahdollisuuksia että uhkia. Osapuolet käyvät vuokratyövoimaan liittyvää kiivasta keskustelua, joka välillä kärjistyy jopa työtaisteluihin ja oikeudenkäynteihin. Luvun alussa työvoiman vuokrausta tarkasteltiin kolmikantaisena suhteena, joissa osapuolina olivat käyttäjäyritys, vuokratyöyritys ja työntekijä. Ammattiliitot ovat kuitenkin merkittäviä vaikuttajia vuokratyövoimasta käytävässä yhteiskunnallisessa keskustelussa ja päätöksissä. Kolmikantaisen suhteen mallia onkin syytä laajentaa, jolloin myös neljäs

osapuoli eli ammattiliitot huomioidaan yhtälössä. Työvoiman vuokrauksen malli, jossa on huomioitu myös ammattiliittojen merkitys, esitellään kuviossa 3.



Kuvio 3 Laajennettu malli työvoiman vuokrauksesta (soveltaen Viitala ym. 2006, 30).

Tämän tutkimuksen ensimmäinen alaongelma oli *millaisia etuja ja haittoja vuokratyössä ja vuokratyövoiman käytössä on*. Vuokratyön positiiviset ja negatiiviset puolet näyttävät erilaisina riippuen siitä, kenen näkökulmasta vuokratyötä tarkastellaan. Aikaisemmissa tutkimuksissa on yleisesti käytetty kolmikantaista suhdetta kuvaamaan työvoiman vuokrausta. Vuokratyön käytössä kolme toimijaa ovat työntekijä, henkilöstövuokrausyritys ja käyttäjäyritys. Henkilöstövuokrausyritys palkkaa työntekijän ja sijoittaa hänet sitten käyttäjäyrityksen käyttöön. Henkilöstöpalvelu yritykselle henkilöstövuokrauksesta on käytännössä vain etua, vuokraushan on heidän liiketoimintaansa. Nämä yritykset tekevät bisnestä eräänlaisena välikätenä toimimisesta työntekijöiden ja asiakasyritysten välillä. Henkilöstövuokrauksen lisäksi monet henkilöstöpalvelu yritykset tarjoavat myös muita henkilöstöpalveluita kuten rekrytointia, henkilöstövalmennusta ja ulkoistamispalveluita.

Vuokratyöntekijöiden käyttö yrityksissä on jatkuvasti lisääntynyt. Tätä ei olisi tapahtunut, jos vuokratyövoiman käyttö ei toisi asiakasyritykselle merkittäviä etuja. Vuokratyöntekijöiden käytölle on esitetty erilaisia syitä. Vuokratyöntekijöitä käytetään

ruuhkahuippujen tasaamiseen, sesonkien ja sairauslomasijaisuuksien hoitamiseen sekä joskus myös rekrytointikanavana. Joissain tilanteissa vuokratyön käyttö voi johtua siitä, ettei tehtävään haluta palkata vakituista työntekijää tai yrityksessä on rekrytointikielto. Vuokratyöntekijät toimivat usein ”puskurityövoimana”, jolloin työmäärän vähentyessä heistä on helppo päästä eroon. Vuokratyöntekijät ja vuokratyön käyttö ylipäättään eivät kuitenkaan aina vastaa käyttäjäyrityksen ennakko-odotuksia. Vuokratyöntekijä tarvitsee perehdytystä ja neuvoja kuten kuka tahansa uusi työntekijä. Lisäksi yrityksen sisäinen yhtenäisyys, työpaikan henki ja organisaatiokulttuuri saattavat joutua vuokratyövoiman käytön myötä koetukselle.

Vuokratyövoiman kolmesta toimijasta itse vuokratyöntekijän asema ja vuokratyösuhteen tuomat edut ovat kyseenalaisimmat. Tutkimusten perusteella vuokratyöntekijän tyytyväisyys riippuu pitkälti hänen henkilökohtaisesta elämäntilanteestaan sekä vuokratyön tekemisen syistä. Monet opiskelijat tai muuten joustavaa työtä etsivät arvostavat vuokratyötä mahdollisuutena kerätä työkokemusta ja työllistyä vaikeillakin työmarkkinoilla. He näkevät vuokratyön etuina myös sitoumuksettomuuden ja joustavat työajat. Vuokratyön haittoina nähdään muun muassa epämääräinen työnantajasuhde, epävarmuus tulevasta, epätasa-arvoinen kohtelu käyttäjäyrityksessä ja monissa tapauksissa vakituksia työntekijöitä huonompi palkka ja työsuhteen edut. Myös ammattiliittojen on täytynyt pohtia suhtautumistaan vuokratyöntekijöihin ja henkilöstövuokrausyrityksiin työmarkkinoiden toimijoina. Ammattiliittojen edustajien mielipiteet ovatkin vaihdelleet varovaisen positiivisesta erittäin kielteiseen.

Vuokratyövoiman käytön on mahdollista hyödyttää sekä työnantajia että työntekijöitä. Yrityksille vuokratyö mahdollistaa työvoiman käytön silloin, kun sitä tarvitaan. Työntekijälle vuokratyö mahdollistaa puolestaan työskentelyn omien aikataulujen mukaisesti, siinä määrin kuin työntekijällä on halua tai tarvetta. Yhteiskunnan näkökulmasta katsottuna vuokratyö auttaa osaltaan löytämään piilotyöpaikkoja ja tätä kautta vähentämään työttömyyttä. Tämän päivän työelämää kuvaavaa joustavuuden tavoittelua ei pidäkään suoralta kädeltä leimata mahdottomaksi yhtälöksi tai työntekijöitä riistäväksi toiminnaksi. Vuokratyö asettaa haasteita kaikille osapuolille: työntekijöiltä vaaditaan uudenlaisia taitoja ja ominaisuuksia, kun taas käyttäjäyritysten haasteena on tasapainoilla lyhyen aikavälin tavoitteiden ja pitkän aikavälin suunnittelun

välillä. Vuokratyö etsii vielä jossain määrin paikkaansa työmarkkinoiden kentällä, ja eri osapuolten onkin nyt tarpeen neuvotella vuokratyövoiman oikeudenmukaisesta ja järkevästä käytöstä. (Työministeriö 2007, 87; Garsten 1999.)

2.5 Henkilöstöpalveluyhtiö Barona Group Oy

Barona Oy perustettiin vuonna 1999, kun Markus Oksa ja Mikko Leppänen päättivät alkaa välittää työntekijöitä rakennustyömaalle Helsinkiin. Työntekijöiden tarve pääkaupunkiseudulla oli rakentamisen nousukauden aikaan suuri, joten Oksa ja Leppänen päättivät haalia työntekijöitä muualta Suomesta ja erityisesti työttömyyden vaivaamista maakunnista. (Helsingin Sanomat 27.10.2003.) Työnvälityskysyntä jatkoikin kasvuaan, ja Baronan toimintaa laajennettiin rakennuksilta logistiikkaan ja vähitellen teollisuus-, toimisto-, it- ja hoivatyöhön. Tämän jälkeen Baronan perustajat päättivät valloittaa ulkoistamisbisneksen, joka onkin nykyään merkittävä liiketoimintalue Baronalle. (Helsingin Sanomat 30.1.2010.)

Vuosien kuluessa Barona Group Oy:stä on kehittynyt lukuisia erilaisia palveluja tarjoava monipalveluyhtiö ja henkilöstöalo. Baronan toimintasäde ulottuu läpi Suomen, ja tämän lisäksi yhtiö on laajentanut toimintaansa Pietariin ja Tallinnaan. Barona pyrkii myös jatkuvasti kasvattamaan markkinaosuuttaan ja vuonna 2009 yhtiö osti toimisto-toimialaan keskittyneen Select Appointments Suomi Oy:n. Baronan ydinpalveluita ovat erilaiset henkilöstösidonnaiset palveluratkaisut, henkilöstöresursointi ja rekrytointi. Vuonna 2008 Baronan liikevaihto oli noin 100 miljoonaa euroa ja yhtiön omistus on suomalaisella johdolla ja suomalaisella pääomasijoittajalla Sponsor Capitalilla. Baronan palveluksessa on noin 160 toimihenkilöä, jotka rekrytoivat vuosittain lähes 8 000 työntekijää eri toimialojen tehtäviin. (Barona Group Oy:n Internet-sivut.)

Baronan liiketoiminta jakautuu ulkoistamispalveluita tuottavaan Barona Solutionsiin, Barona henkilöstöpalveluihin sekä majoituspalveluita tarjoavaan Forenomiin. Barona tarjoaa palveluja seuraavilla toimialoilla:

- *Barona Rakennus*
- *Barona Hoiva*

- *Barona Logistiikka*
- *Barona IT*
- *Barona Toimisto*
- *Baronan teollisuuden palvelut*

Barona Solutions tarjoaa ratkaisuja sellaisiin asiakkaiden resurssitarpeisiin, jotka eivät ratkea ainoastaan henkilöstövuokrauksen avulla. Esimerkiksi Baronan palvelukeskuskonseptin ajatuksena on, että asiakas voi ulkoistaa esimerkiksi puhelimitse tapahtuvan asiakaspalvelun tai huoltokutsujen teon palvelukeskukseen. Barona Solutions toteuttaa myös erilaisia ulkoistushankkeita asiakkaiden omassa toimintaympäristössä. Esimerkkejä in-house ulkoistuspalvelusta ovat esimerkiksi kotihoitopalvelut, lentokentän maapalvelut ja varastotoiminta. Barona Solutionin alainen Barona Handling on erikoistunut matkatavaroiden käsittelyyn sekä muihin logistiisiin toimenpiteisiin Helsinki-Vantaan lentokentällä. Baronan visiona on olla toimialan suurin, tehokkain ja luotettavin toimija vuonna 2012. (Barona Group Oy:n internet-sivut.)

Barona on Henkilöstöpalveluyritysten liiton auktorisoitu jäsenyritys. Barona on siis sitoutunut noudattamaan liiton määrittelemiä toimintaperiaatteita ja suosituksia sekä huolehtimaan työnantajavelvoitteistaan. Myös työntekijä voi luottaa siihen, että auktorisoitu henkilöstöpalveluyritys toimii lakien ja eettisten periaatteiden mukaan. Auktorisoituja yrityksiä valvotaan yrityksiin tehtävien tarkastusten avulla ja auktorisointi suoritetaan auktorisointilautakunnan esityksestä HPL:n hallituksen kokouksessa. (Barona Group Oy:n internet-sivut, Henkilöstöpalveluyritysten liiton internet-sivut.)

3 LENTOLIIKETOIMINTA MURROKSESSA

3.1 Lentoliiketoiminnan historia ja 2000-luvun haasteet

Lentoliiketoiminta on ollut perinteisesti tarkasti säänneltyä aina lentoliikenteen syntyajoilta 1900-luvun alkupuolelta asti. Liiketoimintaa rajoittivat tuolloin monimutkaiset kahdenkeskiset sopimukset maiden välillä, jotka muuttuivat vasta myöhemmin kansainvälisiksi sopimuksiksi ilmatilojen käyttöoikeuksista. Lisäksi sääntely oli tiukkaa esimerkiksi hinnoittelun, kilpailun ja turvallisuuden suhteen. (Doganis 2002, 30.) Sääntely oli maiden hallitusten näkökulmasta perusteltua, koska toimivaa lentoliikennettä voidaan pitää elintärkeänä erityisesti sellaisen maan taloudelle, joka on riippuvainen esimerkiksi turismista tai tuotteiden viennistä. Maan hallituksen näkökulmasta lentoyhtiön tavoite voikin olla kannattavuuden sijaan esimerkiksi lentokohteiden lukumäärä. (Taneja 2003, 4.)

1970-luvun lopulle asti lentoliiketoimintaa ja alalle päästettäviä kilpailijoita säänneltiin tarkasti sekä Pohjois-Amerikassa että muualla maailmassa. Tätä perusteltiin muun muassa sillä, että vapaan kilpailun uskottiin johtavan sekavaan taloudelliseen tilanteeseen, sijoittajien turvattomaan asemaan sekä mataliin turvamarginaaleihin. Kovan kilpailun uskottiin johtavan lopulta myös asiakkaiden kannalta negatiiviseen lopputulokseen. Ilman sääntelyä markkinoille pääsy olisi ollut suhteellisen helppoa, koska myytävä tuote oli kaikilla tarjoajilla lähes sama ja suuri toimija ei saavuttanut merkittäviä etuja pieneen kilpailijaan nähden. Lisäksi sääntelyä perusteltiin lentoliikenteen näkemisenä julkisena tai ainakin puolijulkisena hyödykkeenä, jonka tuottamat hyödyt oli varmistettava. (Doganis 2002, 48.)

Lentoliiketoiminnan tiukan sääntelyn ja kilpailun rajoittamisen politiikkaa kritisoitiin 1970-luvulla yhä aktiivisemmin. Lentoliiketoiminnan kilpailun vapauttamista perusteltiin muun muassa innovatiivisemmalla hinnoittelulla, matkalippujen halvemmilla hinnoilla ja tuotteiden erilaistumisella. Matalampien hintojen uskottiin johtavan kustannusten karsimiseen ja parempaan tuottavuuteen. Erityisesti valtionomisteisissa lentoyhtiöissä kustannukset ja erityisesti henkilöstökulut olivat

nousseet kilpailun puuttuessa erittäin korkeiksi. 1970-luvun lopulla ja 1980-luvulla lentoliiketoiminnan sääntelyä alettiinkin aktiivisesti purkaa Pohjois-Amerikassa, ja Eurooppa seurasi hieman hitaammin perässä. (Doganis 2002, 49–51.) Lentoliiketoiminnan kilpailun vapautuessa monet vanhat lentoyhtiöt joutuivat pohtimaan kulurakenteidensa ja toimintansa kestävyyttä ja mielekkyyttä. Tämä johti 1980- ja 1990-luvuilla useiden julkisesti omistettujen lentoyhtiöiden yksityistämiseen, koska maiden hallitukset toivoivat tämän parantavan yhtiöiden taloudellista tulosta ja toiminnallista tehokkuutta. (Backx, Carney ja Gedajlovic 2002.)

Lentoyhtiöiden valtionomisteisuus on kuitenkin usein ongelmallista sekä lentoyhtiölle itselleen että lentoliiketoiminnalle ylipäätään. Monet valtiot tukevat taloudellisesti tärkeitä lentoyhtiöitään, ja lukuisia lentoyhtiöitä on jouduttu pelastamaan valtion toimesta näiden jouduttua pahoihin taloudellisiin vaikeuksiin. Valtion puuttuminen lentoyhtiöiden toimintaan vääristää kuitenkin kilpailua, varsinkin suhteessa täysin yksityisellä rahoituksella selviytyviin lentoyhtiöihin. Valtion tuki ei ole aina edes johdonmukaista. Historiasta löytyy esimerkkejä tapauksista, joissa valtio on ensin myynyt lentoyhtiön ja myöhemmin ostanut sen takaisin. Toisaalta esimerkiksi Kanadassa valtio myi lentoyhtiönsä, mutta puuttui silti myöhemmin sen toimintaan. (Taneja 2003, 5.)

Backx ym. (2002) pohtivat lentoyhtiöiden omistajuusjärjestelyjen vaikutusta yhtiön suorituskykyyn. He ovat jakaneet tutkimuksensa lentoyhtiöt niiden omistusrakenteen mukaan yksityisiin, julkisiin ja sekaomisteisiin yhtiöihin. Esimerkiksi British Airways on yksityisesti omistettu, Air China julkisesti omistettu ja Finnair sekaomisteinen yhtiö (LIITE 1). Backxin ym. tuloksista selviää, että huomioitaessa useita muuttujia kuten pääoman tuotto ja työntekijöiden tuottavuus, yksityisen sektorin lentoyhtiöt operoivat tehokkaimmin. Sekaomisteiset lentoyhtiöt häviävät luvuissa yksityisen sektorin yhtiöille, mutta suoriutuvat silti paremmin kuin julkisessa omistuksessa olevat lentoyhtiöt. Julkisen sektorin lentoyhtiöiden heikkoa tuottavuutta voivat selittää esimerkiksi seuraavat tekijät: taloudellisen tuloksen lisäksi julkisilla lentoyhtiöillä on usein muita kilpailevia tavoitteita, yksittäinen henkilö tai ryhmä ei voi selkeästi hyötyä julkisen yhtiön tuotoista ja lisäksi julkiseen lentoyhtiöön voi kohdistua poliittisia paineita liittyen esimerkiksi henkilöstön ja toimipisteiden määrään. (Backx ym. 2002.)

Lentoliiketoiminta on ollut aina hyvin ristiriitainen ala sijoittajien näkökulmasta. Lähes lentoliiketoiminnan syntyajoilta lähtien alaa on leimannut palvelujen kysynnän vahva ja nopea kasvu. Myös teknologian huima kehitys on lisännyt lentoyhtiöiden kapasiteettia ja toiminnan tehokkuutta. Tästä huolimatta ala ei ole tuottanut pitkällä aikavälillä merkittäviä taloudellisia tuottoja. (Doganis 2002, 4.) Lentoliiketoimintaa leimaakin voimakas syklisyys. Tietyllä ajanjaksolla matkustajaliikenteen vuosittainen kasvu voi olla 7–9 prosenttia, mutta seuraavalla kaudella kasvu saattaa hidastua merkittävästi tai kääntyä jopa negatiiviseksi. Vuosien 1947–2000 aikana lentoalan nettotuottomarginaali oli alle yhden prosentin. Lentoliiketoiminta ei olekaan ollut rahallisessa mielessä kultakaivos sijoittajille. (Franke & John 2011; Taneja 2003, 1.)

Yksi merkittävimmistä lentoyhtiöiden kannattavuuteen ja tuottavuuteen vaikuttavista tekijöistä on polttoaineen hinta. Polttoaineen hinnan jyrkkä nousu on ollut yksi tärkeimmistä syistä lentoalan monien taloudellisesti heikkojen kausien taustalla. Esimerkiksi öljykriisi ja sitä seurannut lama vuosina 1979–1982 ajoivat lentoalan syvään kuoppaan, jonka seurauksena muutamia yhtiöitä ajautui konkurssiin. Myös sodat ja sisäiset kriisit idän merkittävimmissä öljyvaltioissa vaikuttavat polttoaineen kansainväliseen hintaan ja tätä kautta suoraan lentoyhtiöiden tuloksiin. Pahimmillaan polttoaineen kustannukset ovat olleet melkein kolmasosa lentoyhtiöiden kokonaiskustannuksista. Polttoaineen kulutus eri lentokonetyyppien välillä vaihtelee, ja taloudellisuutta parantamalla lentoyhtiö voikin saavuttaa merkittäviä taloudellisia säästöjä. (Franke & John 2011; Doganis 2002, 80.)

2000-luku on ollut erittäin haastava lentoliiketoiminnalle ja vanhoja lentoyhtiöitä on tippunut pois uusien aggressiivisten kilpailijoiden vallatessa markkinoita. Franke & John (2011) vertailevat 2000-luvun alun ja vuonna 2008 puhjennun talouskriisin eroja ja vaikutuksia lentoliiketoiminnalle. Syyskuussa 2001 maailma järkyttyi Pohjois-Amerikan terroristi-iskuista ja yleinen lentopelko yhdessä talouden syklisen matalasuhdanteen kanssa johtivat globaalin lentoliiketoiminnan kasvun kääntymiseen negatiiviseksi. Lentojen kysyntä palasi normaaliksi vasta vuonna 2004. Tätä 2000-luvun alun kriisiä pahensivat myös Internet-kuplan puhkeaminen sekä pelko SARS:in (äkillinen vakava keuhkotieoireyhtymä) leviämisestä. Lisäksi perinteisten lentoyhtiöiden ahdinkoa lisäsivät uudet halpalentoyhtiöiksi nimetyt kilpailijat, jotka haastoivat vanhat toimijat uudella liiketoimintamallilla. Perinteisten lentoyhtiöiden

tehdessä valtavia tappioita esimerkiksi Ryanair ja EasyJet onnistuivat haalimaan yhteensä noin 22 miljoonaa uutta matkustajaa. (Franke & John 2011.)

Vuonna 2008 globaali talous luisui pankkikriisin seurauksena taantumaan ja tämä vaikutti radikaalisti myös lentoyhtiöiden matkustajamääriin. 2000-luvun alun kriisistä poiketen talouden kääntyminen laskusuuntaan ei tullut lentoyhtiöille täytetä yllätyksenä. Lentoyhtiöt ryhtyivät nopeasti sopeuttamistoimiin ja vähensivät kapasiteettiaan. Polttoaineen hinta nousi erittäin korkealle 2008-luvun alkupuoliskolla, mutta lähti sitten lentoyhtiöiden helpotukseksi laskuun. Erona aikaisempaan kriisiin voidaan pitää myös sitä, että tällä kertaa alalle ei pyrkinyt uusia kilpailijoita täysin uudella liiketoimintakonseptilla. 2000-luvun lopun taantuma verotti myös vakiintuneiden halpalentoyhtiöiden tuloksia ja jopa kaatoi niistä muutaman. Viimeisintä kriisiä voidaankin pitää lentoliiketoiminnalle vähemmän mullistavana kuin 2000-luvun alun myllerrystä, eikä taantuma tule todennäköisesti radikaalisti muuttamaan globaalin lentoliiketoiminnan pelisääntöjä. (Franke & John 2011.)

2000-luvun ensimmäistä vuosikymmentä voidaan pitää ennätyksellisen haastavana lentoliiketoiminnalle. Alalla vähenivät niin lennot, matkustajat kuin työpaikatkin. Korkeat ja vaihtelevat polttoainehinnat sekä todella kova kilpailu toivat haasteita lentoyhtiöille. Tämän lisäksi lentoala joutui selviytymään terrorismista, äärimmäisistä sääoloista sekä luonnonkatastrofeista. Yleinen talouden taantuma vaikutti lentojen ja erityisesti liikematkojen kysyntään ja johti konkurssiin sekä valtaviin tappioihin. Vaikka vuosi 2010 vaikutti lentoalan näkökulmasta jo hieman positiivisemmalta, on alan tulevaisuutta silti vaikea ennustaa. (Southwest Airlines Annual Report 2010.)

3.2 Lentoyhtiöiden strategisia valintoja

Selviytyäkseen tämän päivän nopeasti muuttuvassa maailmassa ja varmistaakseen kilpailukykyä myös tulevaisuudessa, lentoyhtiöiden täytyy analysoida huolellisesti liiketoimintamallejaan, prosessejaan, tuotteitaan sekä niiden markkinoita. Lentoyhtiöiden toiminnassa joustavuus ja nopea reagointikyky ovat imperatiiveja. Suuri määrä kiinteää omaisuutta ja kiinteitä kuluja vaikeuttaa toimintojen sopeuttamista nopealla aikataululla kysynnän muuttuessa. Tästä johtuen kokoluokaltaan suurilla ja

byrokraattisilla perinteisillä lentoyhtiöillä on ollut vaikeuksia vastata pienten ja ketterien kilpailijoiden haasteeseen. (Flouris & Oswald 2006, 39 & 90.)

Lentoliiketoiminnan notkahduksista selvinneet ja kilpailussa menestyneet lentoyhtiöt ovat huomanneet, että huomion kiinnittäminen asiakkaisiin on operatiivisen menestyksen kannalta ensiarvoisen tärkeää. Nykyään matkustajat ovat paljon sivistyneempiä kuin viisitoista vuotta sitten, joten he vaativat prioriteettiensa mukaan joko ensiluokkaista palvelua tai todella luotettavaa ja tehokasta kuljetusta. (Flouris & Oswald 2006, 91.) Myös Rhoades ja Waguespack (2005) ovat huomanneet, että lentomatikustajilla on tiettyjä palvelun osa-alueita, joiden suhteen he eivät ole valmiita tekemään kompromisseja. Näitä ovat lentoyhtiön turvallisuus, täsmällisyys (erityisesti matkatavaroiden toimitus), jatkoyhteyksien toimiminen ja lentojen sopivat aikataulut. Näiden perusvaatimusten täyttämisen lisäksi lentoyhtiöt voivat parantaa palvelun laatua muun muassa lisäämällä jalkatilaa ja kasvattamalla istumapaikkojen kokoa sekä tarjoamalla kattavia viihdepalveluja lennon aikana. Palvelun laatu on usein huomattavasti näkyvämpää asiakkaille kuin turvallisuusratkaisut, joten ongelmat palvelun laadussa ovat lentoyhtiöille todella merkityksellinen asia. (Rhoades & Waguespack 2005.)

Yritykset yrittävät useimmiten erottautua vastaavien tuotteiden tai palvelujen tarjoajista erilaistamalla tuotettaan tai keskittymällä tiettyyn markkinarakoon. Lentopalvelusta on monien mielestä muodostunut käytännössä kulutushyödyke (commodity), joka on laadullisilta ominaisuuksiltaan suunnilleen sama palvelun tuottajasta riippumatta. Lentokoneen istumapaikalla on matkustajan näkökulmasta hyvin vähän eroa, oli lentoyhtiö sitten mikä tahansa. Useimmilla kansainvälisillä lentoyhtiöillä esimerkiksi turistiluokan lento New Yorkista Lontooseen tapahtuu suunnilleen samanlaisilla lentokonetyypeillä ja samankaltaisilla lennon aikaisilla palveluilla. Myöskään rahtikuljetusten osalta ei ole juuri eroa, minkä lentoyhtiön koneen ruumassa tavara kuljetetaan eteenpäin. (Taneja 2003, 17; Doganis 2002, 24.)

Asia ei ole kuitenkaan näin yksinkertainen. Lentoyhtiöt pyrkivät jatkuvasti keksimään uusia innovatiivisia tapoja erottautua muista lentoyhtiöistä, ja osa on tässä onnistunutkin. Lentoyhtiöt käyttävät varoja mainostamiseen ja halutun brändin viestimiseen potentiaalisille asiakkaille. Lentoyhtiö saattaa myös panostaa

maapalveluihin, ruokatarjoiluun tai lentojen aikatauluihin ja tiheyteen erottuakseen parempana vaihtoehtona kilpailijoihinsa nähden. Toisaalta lentojen markkinoinnissa käytetään apuna myös elämyksellisyyttä ja tarinallisuutta. Niinpä lennon sijaan lentoyhtiö markkinoi kahden viikon lomamatkaa tai suurta urheilutapahtumaa. Pelkän lennon sijaan lentoyhtiö markkinoi palvelukokonaisuutta, josta itse lentomatka on vain yksi osa. Tämä onkin johtanut siihen, että monet lentoyhtiöt ovat laajentaneet toimintaansa myös muille matkailun osa-alueille omistamalla esimerkiksi hotelleja ja matkatoimistoja. Monet tekijät palvelun ja turvallisuuden tasosta aina kulttuurisiin ja kansallisiin syihin voivat vaikuttaa lentoyhtiön valintaan, mutta varsinkin globaalin talouden heikkojen kausien aikana lento- tai rahtimatkan hinta on kuitenkin lopulta usein se tärkein valintaperuste. (Flouris & Oswald 2006, 20–21; Doganis 2002, 24–25.)

Lentoalan markkinat ovat 2000-luvun muutosten jälkeen kypsyneet, ja myös alan toimijat ovat melko vakiintuneita. Uusia lentoyhtiöitä ilmestyy edelleen markkinoille, mutta ilman uutta mullistavaa liiketoimintamallia niiden on vaikea saada erittäin kilpaillulta alalta jalansijaa. Huonoiten menestyvät ne kooltaan pienet kilpailijat, jotka yrittävät imitoida suurten toimijoiden liiketoimintalogiikkaa. Nämä kilpailijat jäävät suurten perinteisten lentoyhtiöiden ja ketterällä rakenteella toimivien halpalentoyhtiöiden väliin puristukseen. Menestyäkseen lentoyhtiön pitää pystyä tarjoamaan erinomainen palvelukokonaisuus, toimimaan kustannustehokkaasti ja löytämään mahdollisesti toimiva kumppani tai yhteistyöverkosto. (Franke & John 2011.) Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan yksityiskohtaisemmin halpalentoyhtiöitä, henkilöstö- ja ammattiliittostrategioita sekä ulkoistuspäätöksiä, koska nämä tekijät vaikuttavat olennaisesti lentoyhtiöiden ja lentoalan tulevaisuudennäkymiin.

3.2.1 Halpalentoyhtiöt

Perinteiset lentoyhtiöt noudattavat lentoliiketoiminnan yleisintä liiketoimintamallia, jonka piirteisiin kuuluvat keskeisimpien lentokenttien käyttö, runsas palvelutarjonta liike- ja lomamatkustajille sekä verkostojen hyödyntäminen. Tämä liiketoimintamalli johtaa kuitenkin suuriin kustannuksiin ja täten myös korkeampiin matkalippujen hintoihin. (Doganis 2002, 151.) Halpalentoyhtiöt noudattavat erilaista liiketoimintamallia. Ne ovat leikanneet kokonaiskustannuksiaan merkittävästi

tarjoamalla asiakkailleen riisutun palvelukonseptin sekä käyttämällä syrjäisempiä ja pienempiä lentokenttiä suosituimpien sijaan. Kustannuksia on karsittu myös hyödyntämällä Internet-varausjärjestelmiä ja luopumalla paperisten lippujen käytöstä. Matalat kustannukset ja lippujen hinnat ovat mahdollistaneet uusien yhteyksien liikennöinnin. Matalat hinnat ja monipuolisemmat lentoreitit ovat houkutelleet miljoonia perinteisten lentoyhtiöiden matkustajia halpalentoyhtiöiden asiakkaiksi ja halpalentoyhtiöt ovatkin kasvattaneet markkinaosuuttaan koko 2000-luvun. (Hunter 2006.)

Halpalentoyhtiöiden (tai budjettilentoyhtiöiden) juuret ovat 1970-luvulla. Vuonna 1971 Pohjois-Amerikassa aloitti toimintansa Southwest Airlines, jota voidaan pitää ensimmäisenä halpalentoyhtiöiden liiketoimintamallia hyödyntävänä lentoyhtiönä. Southwest Airlines toimii vain Pohjois-Amerikan markkinoilla ja sen tärkein tavoite on tarjota matalahintaisia lentoja asiakkailleen. Southwest Airlines on menestynyt erinomaisesti vaikealla toimialalla, ja esimerkiksi vuonna 2005 sen pörssi-arvo ylitti jo selkeästi sen perinteistä liiketoimintamallia noudattavien kilpailijoiden pörssi-arvot. Halpalentoyhtiöiden noudattama liiketoimintamalli levisi Pohjois-Amerikasta Eurooppaan ja kansainvälisille markkinoille 1990-luvulla. Euroopan tunnetuimpia halpalentoyhtiöitä ovat Ryanair ja easyJet. (Rhoades & Waguespack 2005; Doganis 2002, 151.)

Matkustajalentoliikenne on usein nähty kahden kilpailevan liiketoimintamallin pelikenttänä halpalentoyhtiöiden haastaessa perinteiset täyden palvelun lentoyhtiöt. Näiden kahden mallin on nähty eroavan selkeästi toisistaan liiketoimintansa ja kilpailustrategiansa osalta. (Hunter 2006.) Lentoliiketoiminnassa on kuitenkin nähtävissä näiden rajojen osittainen hämärtyminen, kun osa halpalentoyhtiöistä pyrkii erilaistamaan palveluaan tarjoamalla esimerkiksi liikeasiakkailleen erityisiä mukavuuksia ja palveluja. Syynä tähän on lentämisen muuttuminen kulutushyödykkeeksi ja tästä seurannut tuhoisa hintakilpailu. Palvelun erilaistamisella lentoyhtiöt yrittävät houkuttaa asiakkaita ja välttää ainoastaan mataliin hintoihin perustuvan kilpailun. Halpalentoliiketoiminta onkin jakautumassa kahteen alaluokkaan: todellisiin halpalentoyhtiöihin ja joitain valittuja palveluja tarjoaviin halpalentoyhtiöihin. (Rhoades & Waguespack 2005.)

Alamdari ja Fagan (2005) näkevät Southwest Airlinesin alkuperäisen liiketoimintamallin toimivana ja tehokkaana, mutta kritisoivat, että nykyinen suuntaus kohti hybridiliiketoimintamalleja ei luo selkeää kilpailuetua sitä noudattaville lentoyhtiöille. Myös Southwest Airlines on vuosikymmenten aikana ajautunut kauemmas sen alkuperäisestä liiketoimintamallista, jonka tärkeimmät piirteet on esitelty taulukossa 1. Alkuperäisen liiketoimintamallin mukainen keskittyminen kustannusjohtajuuteen on vaihtunut erilaistamisen kautta haettavan kilpailuedun metsästämiseen. Uusien halpalentoyhtiöiden ilmaantuessa markkinoille kilpailu matkustajista kiristyy entisestään ja saattaa olla, että tulevaisuudessa paluu halpalentoliiketoiminnan syntysijoille ja alkuperäisen liiketoimintamallin periaatteisiin voi osoittautua toimivaksi strategiseksi ratkaisuksi. (Alamdari & Fagan 2005.)

Taulukko 1 Southwest Airlinesin alkuperäinen liiketoimintamalli (mukaillen Alamdari & Fagan 2005).

Tuotteen ominaisuudet	
Maksut	Halvat hinnat ja yksinkertainen hinnoittelulogiikka, suuri lentotiheys, pisteestä pisteeseen, ei jatkolippujen selvitystä
Myynti	Matkatoimistot, nykyään Internetin kautta tai täysin liputon
Lennon aikana	Yksi matkustusluokka, tiivis istuinten asettelu, ei määrättyjä istumapaikkoja, ei aterioita tai ilmaisia alkoholijuomia
Toiminnan tunnuspiirteet	
Laivasto	Yksi lentokonetyyppi Boeing 737, tehokas laivaston hyväksikäyttö
Lentokentät	Toissijaisia tai ruuhkattomia, koneen kääntö kentällä 20–30 minuutissa
Henkilöstö	Kilpailukykyiset palkat, tuoton jakaminen, korkea tuottavuus

Perinteiset lentoyhtiöt ovat joutuneet omaksumaan joitain halpalentoyhtiöiden toimintaperiaatteista selviytyäkseen hengissä kovassa kilpailussa. Vanhojen ja jäykkien kulurakenteiden purkaminen on haastavaa, mutta perinteiset lentoyhtiöt ovat ottaneet oppia kilpailijoiltaan esimerkiksi Internet-lippukaupan käytössä, matkatoimistojen

käytön karsimisessa sekä lentokoneen valmistamisessa nopeasti uuteen matkaan. (Hunter 2006.) Toisaalta perinteiset lentoyhtiöt ovat pyrkineet parantamaan kilpailuasemaansa halpalentoyhtiöihin nähden verkostoitumalla kansainvälisesti sekä liittymällä laajoihin alliansseihin. Yksi merkittävimmistä lentoyhtiöalliansseista maailmassa on Star Alliance. Tällaiset liittoumat mahdollistavat sen jäsenille kattavammat lentoreitit pienemmällä riskillä. (Blyton, Lucio, McGurk & Turnbull 2001.)

Muutama perinteinen lentoyhtiö on jopa perustanut oman halpalentoyhtiön toimimaan perinteisen lentoyhtiön rinnalla. Yksi esimerkki tällaisesta lentoyhtiöstä on British Airways, joka perusti vuonna 1998 halpalentoyhtiön Go. Go:sta kehittyi neljässä vuodessa erittäin kannattava halpalentoyhtiö. Go:n tapauksessa onnistunut liiketoimintastrategia ja yhtiön menestys muuttuivat uhkaksi sekä sen kilpailijoille että Go:n emoyhtiölle, joka ilmoitti Go:n toiminnan olevan ristiriitainen British Airwaysin korkean laadun imagon kanssa. Vuonna 2001 yhtiön oma johto osti Go:n pääomarahoittajien avulla ja vain vuotta myöhemmin sen osti kilpaileva halpalentoyhtiö easyJet. (Harvey & Turnbull 2010.)

Halpalentoyhtiöt karsivat usein palvelukokonaisuudestaan ylellisyydet kuten ateriat ja ensimmäisen luokan osaston, mutta halpalentoyhtiöidenkin on täytettävä olennaiset laatu- ja turvallisuusvaatimukset. Tällaisia ovat muun muassa luotettava ja turvallinen matkustus, aikataulussa pysyminen ilman hävinneitä matkalaukkuja sekä ystävällinen asiakaspalvelu. (Gittell & Bamber 2010.) Rhoades ja Waguespack (2005) ovat selvittäneet, löytyykö perinteisten lentoyhtiöiden ja halpalentoyhtiöiden turvallisuuden ja palvelun tasosta eroavaisuuksia. Tutkimustulosten mukaan halpalentoyhtiöt ovat saavuttaneet perinteiset lentoyhtiöt turvallisuustilastoissa, mutta palvelun laadussa halpalentoyhtiöt ovat ryhmänä perinteisiä jäljessä. Halpalentoyhtiöt saavat edelleen enemmän valituksia asiakkailta kuin perinteiset lentoyhtiöt, tosin Southwest Airlines on tässä suhteessa poikkeus ollen koko tutkimuksen parhaimmistoa palvelun laadulla mitaten. (Rhoades & Waguespack 2005.)

Halpalentoyhtiöt olivat 2000-luvun alun lentoliiketoiminnan kriisin voittajia ja tulevaisuudessakin niiden matalat hinnat tulevat varmasti houkuttelemaan asiakkaita, erityisesti talouden matalasuhdanteissa. Halpalentoyhtiöiden liiketoimintamalli on

kuitenkin edennyt tietynlaiseen kypsyysvaiheeseen sekä vakiintuneisiin toimijoihin, joten globaali lama leikkaa myös niiden tuottoja. (Franke & John 2011.) Siinä missä Alamdari ja Fagan (2005) puhuvat Southwest Airlinesin alkuperäisen riisutun liiketoimintamallin puolesta, Rhoades ja Waguespack (2005) uskovat, että nimenomaan palvelunsa onnistuneesti erilaistanut ja brändännyt matalan kulurakenteensa säilyttänyt halpalentoyhtiö voisi tarkoittaa kuolettavaa iskua perinteisille lentoyhtiöille.

3.2.2 Henkilöstö- ja ammattiliittostrategiat

Henkilöstöön liittyvät kulut kuten palkat, sosiaaliturvamaksut sekä eläkkeet ovat useimmille lentoyhtiöille suurin yksittäinen kuluerä. Pohjois-Amerikan lentoyhtiöillä henkilöstökulut vastaavat 30–40 prosenttia toiminnan kokonaiskuluista ja Euroopan lentoyhtiöille 25–35 prosenttia kokonaiskuluista. Aasiassa henkilöstökulut ovat selkeästi matalammat, noin 15–20 prosenttia kokonaiskuluista. Henkilöstökulut eivät ole ainoastaan olennainen osa kaikkien lentoyhtiöiden kulurakennetta, vaan lisäksi ne ovat yksi niistä harvoista kulueristä, joihin johdolla on mahdollisuus vaikuttaa. Vaikka henkilöstökulut riippuvat myös osittain lentoyhtiön kotimaan taloudellisista ja sosiaalisista tekijöistä, ne eivät ole kuitenkaan samalla tavalla kiinteitä kuluja kuten esimerkiksi polttoaineen hinta, laskeutumismaksut tai lentokoneiden hankkimiskustannukset. (Doganis 2002, 115; Blyton ym. 2001.)

Lentoalan ammattiliittojen ja lentoyhtiöiden johdon välisiä suhteita on aina luonnehdittu riitaisiksi ja ongelmallisiksi. Lentoalan sääntelyn vapauttamisen jälkeisiä vuosia leimasivat ankarat työtaistelut työntekijöiden ja johdon välillä, ja nämä yhteenotot jättivät alalle epäluottamuksen ilmapiiirin. Työntekijöiden ja johdon välisen suhteen laatu on erityisen tärkeää lentoalalla, koska ala on luonteeltaan palveluintensiivinen, ammattiliittoihin järjestäytyneiden työntekijöiden osuus on keskimääräistä suurempi ja lisäksi henkilöstökustannukset ovat lentoalalla korkeat. (Gittel, Nordenflycht & Kochan 2004.) Henkilöstön ja asiakaspalvelun merkitystä korostaa myös lentopalvelun muuttuminen yleiseksi kulutushyödykkeeksi. Jos tarjottu palvelukokonaisuus ei erota lentoyhtiötä sen kilpailijoista, kilpailukeinoiksi jäävät hinta ja palveluosaaminen. Asiakaspalvelutilanteessa ja erityisesti palvelun ”totuuden hetkellä” palvelun on oltava kohteliasta, tehokasta ja iloista. (Blyton ym. 2001.)

Lentoalan sääntelyn purkamisen jälkeenkin lentoalaa on leimannut pitkään monien lentoyhtiöiden valtionomisteisuus sekä käytännössä monopoliasema kansallisilla markkinoilla. Tällaisilla turvallisilla markkinoilla toimiminen ei juuri kannustanut lentoyhtiöiden johtoa toiminnan kehittämiseen ja tuottavuuden maksimoimiseen. Monopoliasemasta seurasi myös se, että kustannusten kohoaminen voitiin siirtää suoraan matkalippujen hintoihin. Näistä tekijöistä johtuen lentoyhtiöt nähtiin aikaisemmin turvallisina työpaikkoina, joiden työntekijöillä oli yleisesti hyvä palkka, lukuisia työsuhde-etuja sekä vahvat ammattijärjestöt näitä etuja ajamassa. Kilpailun lisääntyessä ja kustannusten kohotessa lentoyhtiöiden oli kuitenkin ryhdyttävä tehostamaan työvoiman käyttöä ja karsimaan henkilöstökuluja. Kilpailun muuttuminen globaaliksi on nopeuttanut lentoalan työntekijöiden palkkojen ja työsuhde-etujen supistamista. (Blyton ym. 2001.)

Lentoyhtiöt vertailevat jatkuvasti yksikköjensä ja toimintojensa kustannuksia ja tehokkuutta kilpailijoidensa vastaaviin. Esimerkiksi lentohenkilökunnan palkkoja ja etuja verrataan muiden lentoyhtiöiden lentohenkilökunnan vastaaviin, mutta esimerkiksi kunnossapidon tai maapalvelujen kustannuksia voidaan verrata muiden lentoyhtiöiden lisäksi erityisten palveluntarjoajien hintoihin. Mikäli lentoyhtiön oma yksikkö ei onnistu tuottamaan palvelua tarpeeksi kilpailukykyisesti, uhkaa yksikköä ulkoistaminen. Sellaisetkin toiminnot, jotka päätetään pitää oman katon alla, ovat joutuneet tiukassa kilpailutilanteessa laajojen tehostamistoimien kohteeksi. Monet lentoyhtiöt ovat myös perustaneet strategisia liiketoimintayksiköitä tai jopa tytäryhtiöitä, joiden työntekijät saattavat työskennellä aikaisempaa heikommilla työehdoilla. Lisäksi toimintoja on siirretty halvemmän työvoiman maihin. Ammattiliittojen on yhä vaikeampi puolustaa työntekijöiden etuja, koska ilman merkittäviä myönnytyksiä palkan ja työehtojen osalta, lentoyhtiöiden johto voi aina uhata toimintojen ja työntekijöiden ulkoistamisella. (Blyton ym. 2001.)

Lentoyhtiöt ovat valinneet erilaisia strategioita liittyen henkilöstöön ja ammattiliittoihin. Gittel, Nordenflycht ja Kochan (2004) mainitsevat esimerkiksi jaetun hallinnoimisen (shared governance), ammattiliittojen välttelyn sekä aidon yhteistyön ammattiliittojen kanssa. Työntekijöiden sitouttaminen lentoyhtiöön omistusjärjestelyiden avulla kuulostaa hyvältä suunnitelmalta, mutta historian valossa tällaiset sopimukset eivät ole

muuttaneet työntekijöiden ja johdon välistä suhdetta pysyvästi paremmaksi. Käytännössä tällaiset sopimukset ovat olleet usein taloudellisia kauppoja, joissa omistusosuuden vastineeksi työntekijät ovat suostuneet palkanalennuksiin tai muihin myönnytyksiin. Pidemmällä tähtäyksellä nämä sopimukset eivät ole parantaneet työntekijöiden ja johdon välisiä suhteita tai estäneet työtaisteluita. (Gittell ym. 2004.)

Pohjois-Amerikassa esimerkiksi suuret lentoyhtiöt Delta ja Continental ovat valinneet historiansa aikana strategiakseen ammattiliittojen välttelyn. Delta on suurelta osin korvannut ammattiliitot pyrkimällä takaamaan työntekijöilleen niin hyvät työolosuhteet ja palkan, että ammattiliitoille ei ole ollut varsinaista tarvetta. Lentoyhtiön ajautuminen ongelmiin vuonna 1994 johti kuitenkin massairtisanomisiin sekä työntekijöiden ja johdon onnistuneen suhteen murtumiseen. Continental puolestaan pyrki tietoisesti tukahduttamaan ammattiliittojen vaikutuksen lentoyhtiössä korvaamalla lakkoilevia työntekijöitä ja vaatimalla yksipuolisesti merkittäviä palkanalennuksia. Tämä strategia johti kuitenkin työntekijöiden ja johdon suhteiden tulehtumiseen ja palvelutason romahtamiseen. (Gittell ym. 2004.)

Onnistuneimpia henkilöstöstrategioita ovat tutkimuksen mukaan ne, joissa lentoyhtiö pyrkii luottamuksen rakentamiseen työntekijöiden ja johdon välille. Tähän strategiaan kuuluu olennaisena osana konfliktien selvittäminen yhdessä, runsas informaation vaihto yrityksen sisällä sekä tuottojen jakaminen myös työntekijöille. Huomionarvoista on myös se, että seurauksena ammattiliittojäsenyyksistä ja korkeammista palkoista työntekijöiden tuottavuus ja palvelun laatu saattavat kohota merkittävästi kompensoiden kasvaneet henkilöstökustannukset. Korkea tai matala ammattiliittoihin järjestäytyneiden työntekijöiden määrä ei kuitenkaan vielä sinällään ennusta yrityksen menestystä, vaan olennaisempaa on työntekijöiden ja johdon välisen suhteen laatu. (Gittell ym. 2004.)

Halpalentoyhtiöiden kustannusten karsimiseen perustuvaan liiketoimintamalliin liitetään usein mielikuva, että näiden lentoyhtiöiden työntekijöiden ja johdon väliset suhteet ovat henkilöstökulujen voimakkaasta karsimisesta johtuen negatiivissävytteiset. Vaikka liiketoimintastrategia ja henkilöstöstrategia vaikuttavat tietysti jossain määrin toisiinsa, halpalentoyhtiöiden on silti mahdollista omaksua erilaisia strategioita henkilöstön ja ammattiliittojen suhteen. Southwest Airlines ja sen eurooppalainen vastine Ryanair ovat molemmat menestyneet hyvin erittäin haastavalla lentoalalla, mutta noudattaen erilaisia

henkilöstöstrategioita. Southwest Airlines korostaa henkilöstön merkitystä ja pyrkii rakentamaan yhteistyösuhteeseen ammattiliittojen kanssa, kun Ryanair puolestaan uskoo henkilöstön tiukkaan valvontaan ja pyrkii välttelemään ammattiliittoja. Alalle pyrkivät halpalentoyhtiöt valitsevat yleensä henkilöstöstrategiakseen jotain näiden kahden ääripään väliltä. (Gittell & Bamber 2010, ks. myös Hunter 2006.)

Lentoalan monet ominaispiirteet tekevät myös ammattiliittojen toiminnasta haastavaa. Lentoalaa leimaa voimakas kilpailu, joten paine kustannusten karsimiseen varsinkin perinteisissä lentoyhtiöissä on kova. Lentoyhtiöiden neuvottelujärjestelmät ovat usein erittäin monimutkaisia ja ammattiliittoihin järjestäytymisen osuus vaihtelee. Lisäksi eri ammattiryhmiä edustavat usein omat ammattiliitot, joten lentoyhtiön johto neuvottelee yleensä lukuisien ammattiliittojen kanssa. Työntekijäjärjestöjen ja lentoyhtiön johdon väliset neuvottelut ovatkin usein riitaisia, kestävät pitkään ja johtavat usein työtaisteluihin. Lentopalvelun kysynnän sykliisyys vaikeuttaa pitkäjänteisen henkilöstöstrategian toteuttamista, koska rekrytoinnin, henkilöstön kehittämisen ja palkitsemisen kaudet vaihtuvat nopeasti irtisanomisten ja etujen karsimisen kausiin. Lentoyhtiöt ovat myös erittäin haavoittuvaisia ulkoisten tapahtumien kuten luonnonkatastrofien ja poliittisen epävakauden vaikutuksille. (Harvey & Turnbull 2010; Chaison 2007.)

Vaikeat taloudelliset ajat ovat säännöllisesti ajaneet ammattiliitot ja lentoyhtiöiden johtajat neuvottelupöytään. Yleensä lentoyhtiön johto yrittää neuvotella työntekijöiltä myönnytyksiä, joilla helpottaa nousevien kustannusten aiheuttamaa ahdinkoa. Tällaisia myönnytyksiä ovat esimerkiksi palkkojen leikkaukset tai jäädyttäminen sekä terveydenhuoltoetujen karsiminen. Myös työntekijöiden tuottavuutta pyritään jatkuvasti parantamaan. Tällaisten perinteisten myönnytysneuvottelujen rinnalle on kuitenkin ilmestynyt uusi, painostukseen ja uhkailuun perustuva myönnytysneuvottelutaktiikka. Tälle uudelle neuvottelutavalle on ominaista, että lentoyhtiö näkee neuvottelut mahdollisuutena esittää ammattiliitolle tukun vaatimuksia ilman, että johto antaa mitään takuita työpaikkojen säilymisestä. Tällöin perinteisten neuvottelujen vastavuoroisuuden periaate ei toteudu. Pohjois-Amerikassa muutama perinteinen lentoyhtiö on vahvistanut neuvotteluasemaansa hakeutumalla jopa konkurssiin, jolloin tuomioistuin yleensä vapauttaa yhtiön aikaisemmin sovituista henkilöstö- ja eläkesitoumuksista. (Chaison 2007; Blyton ym. 2001.)

Tällainen aggressiivinen neuvottelutyyli johtaa kuitenkin usein todella tulehtuneisiin työntekijöiden ja johdon välisiin suhteisiin sekä vaikuttaa negatiivisesti yhtiön työnantajakuvaan. Perinteiset myönnytyksneuvottelut aiheuttavat todennäköisesti tyytymättömyyttä työntekijöissä, mutta yksipuolinen vaatimusten saneleminen jättää työntekijät turhautuneiksi ja katkeriksi, ja nämä tunteet leimaavat pitkään ilmapiiriä lentoyhtiön työntekijöiden keskuudessa. Tällöin työntekijät saattavat aloittaa esimerkiksi työtaistelun, vaikka tietävät sen olevan tuhoisa koko yhtiölle. Tulehtunut työilmapiiri voi vaikuttaa myös yhtiön tulokseen sekä sen houkuttelevuuteen sijoittajien silmissä. Henkilöstön ja ammattiliittojen painostamista ja sivuuttamista neuvottelupöydässä voidaankin pitää hyvin lyhytnäköisenä ja tuhoisana toimintatapana. (Chaison 2007.)

3.3.3 Vaihtoehtona ulkoistaminen

Nykypäivän liiketoiminnassa ulkoistaminen on ennemminkin sääntö kuin poikkeus. Ulkoistamisella tarkoitetaan järjestelyä, missä asiakasyritys siirtää tietyn toiminnon ulkopuolisen palveluntuottajan hoidettavaksi. Asiakasyrityksen ja palveluntuottajan välillä on sopimus, joka määrittää ulkoistetut palvelu- tai tuotantotehtävät sekä rahallisen korvauksen. Aikaisemmin yrityksen sisällä tuotettu toiminto siirretään siis yrityksen ulkopuolelle. (Mohr, Sengupta & Slater 2011; Schniederjans, Schniederjans & Schniederjans 2005, 3.) Tutkimusten mukaan toimintojen ulkoistamiselle voidaan esittää useita erilaisia perusteluja. Tärkein syy on yleensä ulkoistamisen tuomat kustannussäästöt. Muita syitä ovat ulkopuolisen osaamisen hyödyntäminen, palvelujen kehittäminen sekä yrityksen ydintoimintaan keskittyminen. Ulkoistaminen on kuitenkin usein osoittautunut haastavaksi prosessiksi, joten organisaation tuleekin selvittää tarkasti ulkoistamisen mahdolliset hyödyt sekä siitä mahdollisesti koituvat kustannukset ja miettiä, millaisilla ulkoistamispäätöksillä organisaatio edistää tavoitteisiinsa pääsyä. (Schniederjans ym. 2005, 4 & 12.)

Ulkoistaminen perustuu ajatukseen, että yritys keskittyy ydinosansa ja -toimintoihinsa, mutta ulkoistaa liiketoiminnan kannalta vähemmän tärkeitä tukitoiminnot. Vaikka ydintoimintojen tunnistaminen on yritykselle elintärkeää, tehtävä

on yllättävän vaikea. (Flouris & Oswald 2006, 42.) Prahalad ja Hamel (1990) pitävät yrityksen ydinosaamista määriteltäessä tärkeänä, että ydinosaaminen avaa ovet useille eri markkinoille, lisää lopputuotteen asiakashyötyjä ja on lisäksi vaikea imitoida. Tunnistamalla oman ydinosaamisensa yritys oivaltaa myös selkeämmin, mitkä ovat sen ydintuotteet. Mohr ym. (2011) määrittelevät yrityksen toiminnan kannalta kriittisiksi resursseiksi sellaiset toiminnot, jotka ovat arvokkaita, harvinaisia ja korvaamattomia. Nämä toiminnot tukevat yrityksen ydinosaamista, eikä niitä pidä ulkoistaa. Toisaalta monet yritysten toiminnoista sijoittuvat ”harmaalle alueelle”, eli ne eivät ole selkeästi yrityksen ydinosaamista, mutta ne eivät kuulu myöskään yrityksen toiminnan kannalta epäolennaisiin toimintoihin (Heikkilä & Cordon 2002).

Parhaimmillaan onnistunut ulkoistamisratkaisu auttaa organisaatiota keskittymään strategisesti avainasemassa oleviin toimintoihin. Kannattavan ulkoistamisen edellytyksenä on, että ulkoistamispalvelua tarjoavalla yrityksellä on jonkinlainen kilpailuetu ulkoistetun tuotteen tai palvelun tuottamisessa. Palvelua tarjoavan yrityksen toiminnan oletetaan siis olevan ulkoistetun toiminnon osalta laadukkaampaa ja/tai kustannustehokkaampaa kuin se asiakasyrityksellä olisi. (Heikkilä & Cordon 2002; Perry 1997.) Ulkoistamissopimuksen osapuolilla on kuitenkin valitettavasti usein eri tavoitteet järjestelyn suhteen. Asiakasyritys haluaa saavuttaa kustannussäästöjä ainutlaatuisesta tuotesuunnittelusta ja asiakastietämyksestä tinkimättä, kun palvelun tuottaja tähtää puolestaan suureen volyymiin ja laajaan asiakaskuntaan. Nämä tavoitteet ovat keskenään ristiriidassa. Epäonnistunut ulkoistaminen voikin johtaa kustannussäästöjen sijaan kustannusten tosiasialiseen nousuun, asiakkaiden tyytymättömyyteen ja pahimmillaan yrityksen alkuperäisen ydinosaamisen ulkoistamiseen ulkopuoliselle toimijalle. (Mohr ym. 2011.)

Yksi ulkoistamisen yleisimmistä negatiivisista seurauksista liittyy henkilöstön asenteisiin. Ulkoistamisen yhteydessä palveluntuottajayrityksen palkkalistoille siirtyvät työntekijät vastustavat yleensä ulkoistamista, ja päätöksellä on usein negatiivinen vaikutus työntekijöiden moraaliin ja työmotivaatioon. Ulkoistaminen vaikuttaa myös asiakasyritykseen jäävien työntekijöiden asenteisiin ja mielialaan, varsinkin, jos ulkoistetut työntekijät ovat olleet heidän läheisiä kollegoja. Yritykseen jääneet työntekijät pelkäävät olevansa seuraava ulkoistuksen kohde, ja tämä johtaa heikentyneeseen tuottavuuteen, uskollisuuteen ja luottamukseen. Ulkoistamisen

jälkeinen organisaation rakenneuudistus ja muutokset työpaikalla saattavat aiheuttaa työntekijöille myös muita sosiaalisia kustannuksia sekä stressiä. (Schniederjans ym. 2005, 29–30.)

Yrityksen päätöksellä ulkoistaa osa toiminnoista haetaan yhä useammin säästöjä nimenomaan henkilöstökuluissa. Monissa yrityksissä työntekijöiden palkat ja etuudet ovat, osittain ammattiliittojen aktiivisuudesta johtuen, nousseet vuosi vuodelta ja niiden merkitys varsinkin palveluintensiivisten yritysten kulurakenteessa on huomattava. Jotta yritys säästäisi henkilöstökuluissa ulkoistamisen seurauksena, ulkoistettujen toimintojen työntekijöiden on käytännössä ansaittava vähemmän palkkaa ja henkilöstöetuja kuin yrityksen omien työntekijöiden. Monissa tapauksissa tämä onkin ulkoistamisen lopputulos. Ammattiliitot eivät ymmärrettävästi ole hyvillään ulkoistamisen jatkuvasta lisääntymisestä. Myös lukuisien yritysten johtajien päätökset korvata esimerkiksi lakkoilevia työntekijöitä väliaikaista työvoimaa käyttämällä tai toimintoja ulkoistamalla on saanut ammattiliitoilta kovaa kritiikkiä. (Perry 1997.)

Ammattiliittojen näkökulmasta ulkoistamisen ikävin seuraus on ammattiliittojen jäsenkunnan hupeneminen. Ulkoistamisen seurauksena tiettyyn ammattiliittoon kuuluneet työntekijät siirtyvät joko toisen ammattiliiton toimipiiriin tai vaihtoehtoisesti ammattiliittoon kuulumattomalle työnantajalle. Ulkoistaminen voi siis vähentää toisen ammattiliiton jäsenmäärää, mutta lisätä sitä puolestaan toisessa ammattiliitossa. Ammattiliitot ovat kuitenkin huolissaan nimenomaan järjestäytyneiden työntekijöiden siirtymisestä ulkoistamisen seurauksena järjestäytymättömiksi sekä ammattiliittojen yleisen jäsenmäärän, ja sitä kautta vaikutusvallan, vähenemisestä. (Perry 1997.)

Myös lentoliiketoiminnassa ulkoistaminen on lisännyt jatkuvasti suosiotaan. Harvalla lentoyhtiöllä on resursseja tai kyvykkyyttä kaikkien ensisijaisten ja toissijaisten toimintojen hoitamiseen itse yhtiön sisällä. Lentoyhtiöt panostavat ydinosamaiseensa ja ulkoistavat ydintoiminnan kannalta vähemmän tärkeitä toimintoja ja palveluja. Monet halpalentoyhtiöt ovat ulkoistaneet mahdollisimman laajalti toimintojaan jättäen kuitenkin yhtiön strategisen hallinnon ja päätöksenteon yhtiön sisälle. Halpalentoyhtiöt ovat pyrkineet maksimoimaan taloudellisen tehokkuuden lukuisia palveluntuottajia hyödyntämällä ja äärimmilleen vietyinä tämä on johtanut ”virtuaalilentoyhtiöihin”. Lentoyhtiöiden määrittelemät ydintoiminnot ja toisaalta vähemmän tärkeit

tukitoiminnot ovat muuttuneet historian aikana, ja viime aikoina ulkoistaminen on kohdistunut myös moniin perinteisesti ydintoimintoina nähtyihin kokonaisuuksiin. (Flouris & Oswald 2006, 91 & 148.)

Flouris ja Oswald (2006, 92) uskovat lentoyhtiön tukitoimintojen kuten taloushallinnon, matkalippujen varausjärjestelmän, henkilöstöosaston, markkinoinnin ja asiakaspalvelun olevan mahdollisesti ulkoistettavissa. Blyton ym. (2001) näkevät siivous-, turvallisuus-, ateriat- ja IT-palvelut tukitoimintoina, jotka ovat monissa lentoyhtiöissä onnistuneesti ulkoistettu. Näitä tärkeämpinä toimintoina lentoyhtiöille pidetään huolto-, matkatavara- ja check in -palveluita. Lentäjät, matkustamohenkilökunta, maapalvelut ja kunnossapitopalvelut nähdään kaikki lentoliiketoiminnan kannalta strategisesti tärkeinä, mutta siitä huolimatta monet lentoyhtiöt ovat ulkoistaneet esimerkiksi maa- ja huoltopalvelunsa. Muun muassa asiakaspalvelua ja suuria huoltoyksiköitä on siirretty myös etenevässä määrin halvemmän työvoiman maihin kuten Kiinaan ja Intiaan. (Blyton ym. 2001.)

Lentoyhtiöiden johto on havainnut, että tukitoimintojen ulkoistaminen osaavalle ja tehokkaalle palveluntarjoajalle tuo lentoyhtiölle yleensä kustannussäästöjä ja mahdollistaa johdon keskittymisen lentopalvelun ydintoimintoihin. Perinteisesti lentoyhtiön ydintoimintoina pidettyjen palveluiden kuten maapalveluiden ja huoltopalveluiden ulkoistamispäätökset ovat kuitenkin aiheuttaneet usein ongelmia työntekijöiden ja johdon välille, useimmiten työpaikkojen menetyksistä johtuen. Lisäksi näiden toimintojen säilyttämistä lentoyhtiön sisällä on perusteltu toiminnan laadulla, jatkuvuudella ja turvallisuudella. (Flouris & Oswald 2006, 146–147.)

Lentoyhtiöiden näkemykset ydin- ja tukitoimintojen suhteen vaihtelevat huomattavasti. Al-kaabi, Potter ja Naim (2007) ovat tutkineet lentoyhtiöiden käyttämiä erilaisia strategioita lentokoneiden huolto-, korjaus- ja tarkastuspalveluiden osalta. Aikaisemmin näitä palveluja pidettiin ehdottomasti lentoyhtiön ydintoimintoina. Nykyään osa lentoyhtiöistä on ulkoistanut nämä palvelut, mutta toiset ovat päättäneet pitää ne edelleen itsellään. Erityisesti lentokoneiden moottorien huoltopalvelut ulkoistetaan usein, koska huoltolaitteiden ja -tilojen ylläpito tulee lentoyhtiölle kalliiksi. Toiminnosta tai palvelusta, jonka kilpailijat näkevät ulkoistettavana tukitoimintoina, voi myös kehittyä lentoyhtiölle kannattava lisäliiketoiminta. Mikäli lentoyhtiö kehittää

esimerkiksi huolto- ja korjausyksikköään kilpailukykyiseksi ja kattavaksi, se voi lopulta toimia palveluntarjoajana myös kilpailijoille. (Al-kaabi ym. 2007.)

3.3 Yhteenveto lentoliiketoiminnan haasteista

Lentoliiketoiminta on ollut sen syntyajoilta 1900-luvun alkupuolelta asti jatkuvan muutoksen kourissa. Lentoalaa leimasi pitkään valtion tiukka sääntely, joka rajoitti muun muassa alan hinnoittelua, palvelun kehittymistä sekä kilpailijoiden määrää. Monet lentoyhtiöistä olivat julkisessa omistuksessa, ja monilla mailla oli lähes monopoliasemassa toimiva kansallinen lentoyhtiö. 1970-luvun lopulla ja 1980-luvulla lentoliiketoiminnan sääntelyä alettiin kuitenkin aktiivisesti purkaa ja ala avattiin myös yksityisille kilpailijoille. Tällä olikin suuri vaikutus lentoalaan, koska uudet kilpailijat pakottivat vanhat toimijat tehostamaan toimintaansa ja kehittämään tarjoamaansa palvelua. Monia valtion omistamia lentoyhtiöitä yksityistettiin toiveena niiden tuottavuuden parantaminen.

1980- ja 1990-luvuilla lentoala kohtasi haasteita muun muassa nousevan öljyn hinnan ja globaalin kilpailun muodossa. 2000-luvulla lentoalaa ovat koetelleet terroristi-iskut, luonnonkatastrofit, äärimmäiset sääilmiöt ja talouden lamakausi. Perinteiset lentoyhtiöt ovat joutuneet taistelemaan selviytyäkseen hengissä halpalentoyhtiöiden vallatessa niiltä markkinoita. Ankarat kilpailu on pakottanut perinteiset, usein raskaalla kulurakenteella toimivat, lentoyhtiöt karsimaan kustannuksiaan ja tehostamaan toimintojaan. Tämä on johtanut lukuisiin katkeriin työtaisteluihin, massairtisanomisiin sekä konkurssiin. Henkilöstökuluja on yritetty karsia neuvottelemalla palkkoihin ja henkilöstöetuihin liittyvistä myönnytyksistä ammattiliittojen kanssa. Työntekijöiden ja lentoyhtiön väliset suhteet ovat olleet koetuksella, ja joidenkin yhtiöiden käyttämät painostus- ja uhkailukeinot ovat pahentaneet tilannetta entisestään.

Tämän tutkimuksen toinen alaongelma oli *mitkä ovat lentoliiketoiminnan keskeiset strategiset haasteet*. Tässä luvussa onkin esitelty lentoyhtiöiden toimintaympäristön haasteita ja vaikeasti ennakoitavissa olevia riskejä. 2000-luvun ehkä merkittävin strateginen haaste perinteisille lentoyhtiöille on ollut halpalentoyhtiöiden ilmaantuminen kilpailemaan matkustajista. Nämä kevyellä kulurakenteella ja ketterällä

organisaatiolla toimivat lentoyhtiöt ovat ajaneet perinteiset lentoyhtiöt ahdinkoon. Seurauksena on ollut mittavaa kulujen karsimista, strategisia suunnanmuutoksia, ja näiden epäonnistuksessa jopa konkurssuja. Osa perinteisistä lentoyhtiöistä on yrittänyt erilaistaa palveluaan, kun toiset ovat puolestaan yrittäneet matkia halpalentoyhtiöiden toimintaperiaatteita tai perustaneet jopa omia halpalentoyhtiöitä. Vuosikymmenten aikana muovaantuneiden raskaiden organisaatorakenteiden ja paisuneiden kustannusten trimmaaminen halpalentoyhtiöiden vastaavalle tasolle on kuitenkin lähes mahdoton tehtävä, ja vaadittavat aggressiiviset toimet saavat yleensä erittäin negatiivisen vastaanoton lentoyhtiöiden henkilöstöltä.

Lentoliiketoiminnassa, kuten yritysmailmassa ylipäätään, ulkoistaminen on yhä suosituimpi strateginen ratkaisu. Lentoyhtiöt pyrkivät suuntaamaan kaikki resurssit niiden toiminnan kannalta elintärkeisiin ydintoimintoihin, ja ulkoistamaan vähemmän tärkeät tukitoiminnot. Ydintoimintojen tunnistaminen ei ole kuitenkaan aina kovin yksinkertaista, ja ulkoistamispäätöksissä on myös suuria eroja eri lentoyhtiöiden välillä. Suuntana on kuitenkin viime aikoina ollut, että aikaisemmin ydintoimintoina pidettyjä palveluja kuten maapalveluja ja huoltopalveluja siirretään ulkopuolisten palveluntarjoajien hoidettavaksi. Varsinkin lentoyhtiöiden keskeisten toimintojen ulkoistaminen on aiheuttanut närkästystä työntekijöissä ja ammattiliitoissa. Yksi lentoyhtiöiden suurimmista haasteista onkin ensin päättää, mitkä toiminnot ja palvelut ovat juuri heille elintärkeitä ja toiminnan ydintä, ja sitten päätyessään ulkoistamiseen vähemmän tärkeiden tukitoimintojen osalta, läpi viedä ulkoistusprosessi onnistuneesti.

3.4 Finnair Oyj –perinteinen lentoyhtiö

Finnair Oyj on pitkät perinteet omaava suomalainen lentoyhtiö. Se perustettiin 1.11.1923 ja nykyään se on yksi maailman vanhimmista edelleen toimivista lentoyhtiöistä. Suomen valtio omistaa Finnairin osakkeista 55,8 prosenttia ja muita osakkeenomistajia ovat vakuutusyhtiöt, yritykset sekä yksityiset henkilöt. Finnairin osakkeista noin kaksikymmentä prosenttia on ulkomaalaisomistuksessa. Finnairin liikevaihto vuonna 2010 oli 2 023 miljoonaa euroa, mikä oli selkeä parannus vuoden 2009 liikevaihtoon, joka oli 1 838 miljoonaa euroa. Finnairin tulos ennen veroja oli vuonna 2010 33 miljoonaa euroa tappiollinen, kun vuonna 2009 se oli ollut 125

miljoonaa euroa tappiollinen. Henkilöstön määrä Finnairilla on ollut viime vuosina laskussa. Vuonna 2008 henkilöstön määräksi ilmoitettiin 9 595, vuonna 2009 henkilöstön määrä oli 8 797 ja vuonna 2010 se oli enää 7 578 työntekijää. (Finnair Oyj:n Internet-sivut, Finnair Oyj:n taloudellinen katsaus 2010.)

Finnair-konsernin toimialat ovat reitti- ja lomalentotoiminta, tekniset ja maapalvelut sekä catering-toiminta, matkatoimistoala sekä matkailualan tieto- ja varauspalvelu. Finnair-konsernin organisaatorakennetta on havainnollistettu liitteessä 2. Finnair Oyj:n tytäryhtiöt toimivat lentoliikennettä tukevilla tai siihen läheisesti liittyvillä toimialoilla. Finnairilla on yli kuudenkymmenen koneen laivasto. Kaukoliikenteen laivasto koostuu Airbus A340 ja A330 mallisista lentokoneista ja vuodesta 2014 alkaen liikennöivät myös uuden teknologian Airbus A350XWB -lentokoneet. Suomessa Finnair lentää kaikkiaan yhteentoista kohteeseen ja kotimaan lentoverkosto onkin yksi maailman tiheimmistä verrattuna asukasmäärään. Viime vuosina Finnair on kuitenkin panostanut erityisesti Aasian-markkinoihin. Finnair keskittyy kuljettamaan lentomatkustajia Euroopan ja Aasian välillä, Helsinki-Vantaan lentoaseman kautta. Finnairin suunnitelmissa onkin lisätä Aasian-reittikohteita ja Euroopan-jatkoyhteyksiä. (Finnair Oyj:n Internet-sivut.)

Finavia Oyj on palveluyritys, joka ylläpitää ja kehittää Suomessa 25 lentoaseman verkkoa sekä koko maan kattavaa lennonvarmistusjärjestelmää. Finavian tehtäviin kuuluu ylläpitää lentoasemia, tarkastaa matkustajat ja matkatavarat sekä varmistaa turvalliset lentoonlähdöt ja laskeutumiset. Finavia julkaisee myös säännöllisesti tilastoja matkustajien, laskeutumisten sekä rahdin ja postin määristä. (Finavia Oyj:n Internet-sivut.) Matkustajaliikenteen määrien muutoksia havainnollistaa tilasto vuosilta 2000–2010 (taulukko 2). Tilastosta on nähtävissä, että kotimaan liikenne on laskenut selvästi 2000-luvulla. Kansainvälinen liikenne puolestaan on ollut kasvussa ja matkustajia on riittänyt 2000-luvun lopullakin talouden taantumasta huolimatta. Finnairin strategia keskittyy kansainväliseen liikenteeseen vaikuttaakin liikennetilastojen valossa perustellulta.

Taulukko 2 Matkustajaliikenne 2000–2010 (Finavian lentoliikennetilasto 2010, 6).

Vuosi Year	KOTIMAAN LIIKENNE DOMESTIC TRAFFIC				KANSAINVÄLINEN LIIKENNE INTERNATIONAL TRAFFIC				Yhteensä Grand total
	Reitti Scheduled	Tilaus Charter	Yleisilmau General aviation	Yhteensä Total	Reitti Scheduled	Tilaus Charter	Yleisilmau General aviation	Yhteensä Total	
2000	6 206 532	9 690	6 279	6 222 501	6 356 878	1 253 018	5 947	7 615 843	13 838 344
2001	6 077 962	12 488	5 749	6 096 199	6 527 265	1 190 198	5 136	7 722 599	13 818 798
2002	5 489 993	11 531	4 531	5 506 055	6 491 401	1 038 986	4 574	7 534 961	13 041 016
2003	5 357 051	11 968	4 019	5 373 038	6 656 339	1 159 824	3 993	7 820 156	13 193 194
2004	5 671 130	10 729	3 291	5 683 180	7 511 912	1 408 434	4 000	8 924 354	14 617 534
2005	5 580 179	22 053	3 109	5 605 341	7 972 272	1 558 679	3 912	9 534 863	15 140 204
2006	5 798 331	37 277	3 683	5 839 291	8 990 957	1 516 667	5 831	10 513 455	16 352 746
2007	5 689 466	43 784	3 468	5 736 718	10 070 849	1 501 894	2 800	11 575 543	17 312 261
2008	5 376 047	40 129	3 355	5 419 531	10 376 256	1 752 876	4 609	12 133 741	17 553 272
2009	4 733 043	23 528	2 248	4 758 819	9 880 580	1 556 378	3 201	11 440 159	16 198 978
2010	4 447 694	20 507	2 134	4 470 335	10 403 913	1 586 066	3 512	11 993 493	16 463 848

Useimpien perinteisten lentoyhtiöiden tapaan myös Finnair on verkostoitunut aktiivisesti tavoitteenaan tarjota asiakkailleen laajemman reittivalikoiman sekä muita suuren yhteisön etuja. Finnair liittyi oneworld-lentoyhtiöallianssin jäseneksi syyskuussa 1999. Viiden perustajayhtiön allianssi on kasvanut vuosien aikana merkittäväksi yhteisöksi, jonka nykyisiä jäseniä ovat Finnairin lisäksi muun muassa American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Iberia ja Japan Airlines. Finnair edustaa oneworld-allianssissa pohjoista ulottuvuutta, ja yhtiön tavoitteena on hyödyntää toiminnassaan allianssin tarjoamia synergiaetuja. (Finnair Oyj:n Internet-sivut, Finnair Oyj:n tiedote 3.2.2009.)

Lentoliiketoimintaa leimaava ankara kilpailu ja 2000-luvun lopun talouden heikkeneminen ovat vaikuttaneet myös Finnair Oyj:n toimintaan. Vuonna 2008 polttoaineen korkea hinta ja toisaalta lentopalveluiden kysynnän lasku johtivat kannattavuuden rajuun heikentymiseen. Finnair aloittikin tehostamisohjelman ja laajat neuvottelut, joiden tarkoituksena olivat kokonaisuudessaan noin 200 miljoonan euron säästöt. Tästä summasta noin 120 miljoonan euron säästötavoite kohdistui henkilökustannuksiin. Tämä säästö suunniteltiin saavutettavan erilaisilla vakautussopimuksilla, lomautuksilla, irtisanomisilla sekä rakenteellisilla uudistuksilla ja

kumppanuuksilla useilla Finnairin liiketoiminnan osa-alueilla. Finnair aloittikin YT-neuvottelut arvioiden tehostamistoimien ja organisaatiomuutosten vähentävän henkilöstötarvetta noin 200 henkilöllä. Neuvotteluissa ei päästy yksimielisyyteen ja ne jatkuivat vielä vuonna 2009 Finnairin yrittäessä karsia kustannuksia ja yksinkertaistaa organisaatiotaan. Elokuussa 2009 Finnair ilmoitti keskittävänsä reitti- ja lomalentotoiminnot yhtenäiseen Lentoliikenne-organisaatioon ja marraskuussa 2009 ilmoitettiin tytäryhtiöissä tapahtuvista kumppanuusratkaisuista. (Finnair Oyj:n konsernitilinpäätös 2009, Finnair Oyj:n pörssitiedote 14.8.2009.)

Organisaatiomuutokset ja tehostamistoimet kohtasivat kuitenkin vastustusta Finnairin työntekijöiden suunnalta. Vuotta 2009 leimasivatkin tuhoisat työtaistelut sekä niillä uhkailu. Suomen Liikennelentäjäliitto (SLL) uhkasi Finnairia lakolla helmikuussa 2009 ja marraskuussa lentäjien kaksipäiväinen lakko toteutui. Toinen vuoden 2009 työtaistelu oli maapalveluissa, kun matkatavarankäsittely- ja kuormaustoimintojen osalta solmittiin kumppanuusjärjestely. Joulukuun alussa noin 500 uudelle työnantajalle siirtynyttä työntekijää olivat neljä päivää laittomassa lakossa. Työtaistelu näkyi Finnairin toiminnassa vielä pitkään lakon loppumisen jälkeen epäsäännöllisyyksinä matkatavarapalveluissa. Työtaistelut näkyivät vuoden 2009 liiketuloksessa menetettynä liikevaihtona sekä ylimääräisinä kustannuksina. Tämän lisäksi vaikeat sääolot tekivät joulun ja vuodenvaihteen liikennöinnistä haastavaa. (Finnair Oyj:n konsernitilinpäätös 2009, 4.)

Finnairin haasteet jatkuivat vuonna 2010. Islantilaisen Eyjafjallajökull-jäätikön alla ollut tulivuori purkautui huhtikuussa ja vaikutti huhti-toukokuussa lähes koko Euroopan lentoliikenteeseen. Euroopan alueella peruutettiin noin 100 000 lentoa, ja myös Finnair kärsi merkittäviä vahinkoja tässä lentoliikenteen kaaoksessa. Joulukuussa 2010 Finnair joutui jälleen työtaistelun kohteeksi, kun tällä kertaa matkustamohenkilökunta piti kymmenen päivän mittaisen lakon. (Finnair Oyj:n konsernitilinpäätös 2010, 4.) Työtaistelut, äärimmäiset sääolot ja Islannin tuhkapilvi vaikuttivatkin selvästi Finnairin 2000-luvun viimeisten vuosien matkustajamääriin ja tulokseen. Taulukosta 3 voidaan havaita, että lähinnä edellä mainituista syistä johtuen Finnairin toiminnassa on nähtävissä selvä notkahdus. Vuosi 2010 osoitti kuitenkin kysynnän kääntyvän hiljalleen kasvuun ja erityisesti liikematkustuskysyntä nousi Euroopan ja Aasian välisessä liikenteessä nopeasti (Finnair Oyj:n konsernitilinpäätös 2010, 4). Tulevat vuodet

osoittavatkin, onko Finnair pystynyt organisaatiomuutosten ja kustannusten karsimisen kautta parantamaan kannattavuuttaan ja kilpailuasemaansa tuulisella lentoalalla.

Taulukko 3 Finnair Oyj:n liikennetietoja 2006–2010 (Finnair Oyj:n vuosikatsaus 2010, 9).

	2010	-09	-08	-07	-06
Lentotunteja	202 244	207 178	232 389	228 487	211 813
Lentokilometrejä, 1 000	135 609	139 835	155 300	147 094	133 890
Tarjottuja henkilökilometrejä, milj.	25 127	26 260	29 101	26 878	23 846
Myytyjä henkilökilometrejä, milj.	19 222	19 935	21 896	20 304	17 923
Matkustajakäyttöaste, %	76,5	75,9	75,2	75,5	75,2
Tarjottuja tonnikilometrejä, milj.	3 808	3 920	4 485	4 074	3 602
Myytyjä tonnikilometrejä, milj.	2 471	2 298	2 545	2 365	2 100
Kokonaiskäyttöaste, %	64,9	58,6	56,7	58,0	58,3
Matkustajia, 1 000	7 139	7 433	8 270	8 653	8 792
Rahtia ja postia, 1 000 kg	123 154	89 234	102 144	98 684	93 807

3.5 Kohti empiiristä tutkimusta

Tämän tutkielman viitekehys koostuu kahdesta erillisestä kokonaisuudesta, vuokratyövoima-luvusta ja lentoliiketoiminta-luvusta. Tutkielman luvussa kaksi esitellään vuokratyövoimaa ja sen käyttöä eri toimijoiden näkökulmista. Henkilöstöpalveluyritysten kannalta vuokratyövoima ja sen välitys on kannattavaa liiketoimintaa. Asiakassuhteissa pyritään yhä useammin strategisiin kumppanuussuhteisiin, koska pitkäkestoiset asiakassuhteet vähentävät hinnoilla kilpailua. Henkilöstöpalveluyritykset tarjoavat myös muitakin henkilöstöpalveluita, kuten rekrytointia, ulkoistuspalveluita sekä uudelleensijoittumisvalmennusta. Käyttäjyritykset puolestaan käyttävät vuokratyöntekijöitä ”puskurityövoimana”. Vuokratyöntekijöiden käyttö lisää asiakasyrityksen toiminnan joustavuutta ja auttaa esimerkiksi tasaamaan ruuhkahuippuja tai korvaamaan yrityksen vakituisia työntekijöitä poissaolotapauksissa. Käyttäjyrityksen on myös mahdollista ulkoistaa tiettyjä toimintansa osa-alueita henkilöstöpalveluyrityksen tehtäväksi.

Vuokratyöntekijän asema on usein ristiriitainen ja vuokratyön tekeminen nähdään usein elämäntilanteesta riippuen joko positiivisena tai negatiivisena. Positiivisina puolina nähdään muun muassa työllistyminen nopeasti sekä joustavat työajat, joita arvostavat erityisesti opiskelijat ja useaa työtä tekevät työntekijät. Työntekijät näkevät vuokratyösuhteen negatiivisina puolina muun muassa epämääräisen työnantajasuhteen ja epätasa-arvoisen kohtelun käyttäjäryityksessä. He saavat usein myös vähemmän palkkaa ja muita etuja kuin samantasoista työtä tekevät vakituiset työntekijät. Ammattiliittojen mielipiteet lisääntyvästä vuokratyövoiman käytöstä vaihtelevat puolestaan varovaisen positiivisesta erittäin kielteiseen. Ammattiliittojen edustajat ovat huomanneet epäselvyyksiä esimerkiksi työterveyspalveluiden ja lomien järjestämisessä sekä palkkauksessa. Toisaalta vuokratyön tekeminen nähdään hyödyllisenä siltavaiheena työelämään. Vuokratyön voidaankin nähdä tarjoavan sekä organisaatiotasolla että henkilökohtaisella tasolla niin mahdollisuuksia kuin uhkia.

Tutkielman luvussa kolme esitellään puolestaan lentoliiketoimintaa, sen historiaa sekä tämän päivän haasteita. Lentoala on aina ollut monilla tavoin haastava, mutta 2000-luku toi mukanaan haasteita, joita oli mahdotonta ennustaa etukäteen. Globaalin talouden heittälyt, terroristi-iskut ja luonnonkatastrofit vaikuttivat lentopalveluiden kysyntään ja heikensivät lentoyhtiöiden tuloksia. Jatkuvasti muuttuva ja vaikeasti ennakoitava toimintaympäristö on pakottanut lentoyhtiöt lisäämään joustavuuttaan ja karsimaan kulurakenteitaan. Lisäksi perinteiset lentoyhtiöt ovat menettäneet asiakkaitaan matalan kulurakenteen omaaville ja ketterämmille halpalentoyhtiöille. Perinteiset lentoyhtiöt ovatkin joutuneet ryhtymään mittaviin tehostustoimiin ja strategisiin muutoksiin välttääkseen muutamia lentoyhtiöitä kohdanneen konkurssin.

Henkilöstöön liittyvät kulut kuten palkat, sosiaaliturvamaksut sekä eläkkeet ovat useimmille lentoyhtiöille suurin yksittäinen kuluerä, joten lentoyhtiöt ovat keksineet useita keinoja niiden karsimiseksi. Lentoyhtiöt ja ammattiliitot ovat käyneet läpi lukuisia myönnytysneuvotteluita, joissa lentoyhtiöt ovat neuvotelleet muun muassa palkkojen leikkauksista tai jäädyttämisistä sekä terveydenhuoltoetujen karsimisesta. Jotkut lentoyhtiöistä ovat jopa ottaneet vahvemmat keinot käyttöön uhkaillen ja painostaen ammattiliittoja ja työntekijöitä. Lentoyhtiöt käyttävät myös yhä useammin toimintojen ulkoistamista keinona karsia kuluja ja keventää organisaatorakennetta. Palvelujen tuottamisen kustannuksia vertaillaan paitsi kilpailevien lentoyhtiöiden

vastaaviin, myös erityisten palveluntarjoajien hintoihin. Ulkoistuskumppaniksi valikoituukin yhä useammin ulkopuolinen palveluntuottaja, joka on erikoistunut juuri tietyn palvelun tuottamiseen kustannustehokkaasti ja laadukkaasti. Nykyään suuntaus on se, että tukitoimintojen lisäksi myös aikaisemmin lentoyhtiöiden ydintoimintoina pidettyjä palveluja ulkoistetaan yhtiöiden ulkopuolelle.

Teoriaosuudessa esiteltiin myös kaksi yritystä, Barona Group Oy ja Finnair Oyj. Barona toimii henkilöstöpalvelualalla tarjoten erilaisia henkilöstö-, majoitus- ja ulkoistamispalveluita. Finnair puolestaan on pitkät perinteet omaava suomalainen lentoyhtiö, joka on viime vuosina yrittänyt parantaa kilpailuasemaansa lentoalalla karsimalla kustannuksiaan ja yksinkertaistamalla organisaatorakennettaan. Nämä kaksi toimijaa, sekä teoriaosuudessa esiteltyt kaksi asiakokonaisuutta, kietoutuvat yhteen tutkielman viidennessä luvussa esiteltyssä case-esimerkissä. Kyseinen luku kuvaa Finnairin ja Baronan välisen ulkoistamissopimuksen taustat, jonka toteuttaminen ei mene kuitenkaan ennakoidun mukaisesti. Tämän tapahtuman ja sitä seuranneen kiistan ymmärtäminen vaatii ymmärrystä sekä työvoiman vuokrauksesta, että lentoliiketoiminnan ja Finnairin kohtaamista haasteita. Tämän tutkimuksen toinen ja kolmas luku ovat pyrkineet luomaan tämän ymmärryksen ja tarvittavan viitekehyksen empiriaa varten.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Metodologia

Tieteellinen tutkimus on perinteisesti jaettu kvantitatiiviseen eli määrälliseen, ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Tätä jakoa on kritisoitu viime aikoina yhä voimakkaammin, koska näiden tutkimussuuntien välinen raja on yhä etenevässä määrin hämärtyvässä. Monissa tutkimuksissa käytetäänkin nykyään kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä rinnakkain. (Alasuutari 1999, 26.) Tästä huolimatta tämä tutkimus on puhtaasti *kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus*, jolle on ominaista, että sen avulla pyritään saamaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 125). Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, jolloin tutkimuksen tarkoituksena ei ole testata valmista teoriaa vaan tarkastella aineistoa monesta näkökulmasta sekä käsitellä tapauksia ainutlaatuisina (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157–160).

Toisaalta tämä tutkimus täyttää myös useita *case- eli tapaustutkimuksen* kriteereitä. Näitä ovat esimerkiksi tutkimuskysymysten muoto (*miten, miksi*), tapahtuman tai ilmiön ajankohtaisuus sekä tutkimustapauksen kontrolloimattomuus (Yin 2009, 8–9). Yin (2009) kuvailee case-tutkimusta onnistuneeksi metodivalinnaksi tilanteessa, jossa tapahtumaa halutaan tutkia syvällisesti sen todellisessa kontekstissa, ja erityisesti tilanteessa, jossa ilmiön ja sen kontekstin rajat eivät täysin eriytettävissä. Tapaustutkimuksen kohteena voi olla yksi tai useampi tapaus, ja valittu kohde voi olla esimerkiksi yksilö, ryhmä, yhteisö tai organisaatio. Tapaustutkimusta on kuitenkin kritisoitu muun muassa epäsystemaattisesta tutkimusprosessista sekä tutkimustulosten heikosta yleistettävyydestä. (Yin 2009.) Laadullisen tapaustutkimuksen pohjalta ei olekaan tarkoitus tehdä samalla tavalla empiirisesti yleistäviä päätelmiä kuin tilastollisessa tutkimuksessa, mutta tapauksen mahdollisimman monipuolinen erittely sisältää kuitenkin aineksia yleistykseen (Eskola & Suoranta 1998, 65–66).

Laadullista tutkimusta voidaan pitää jonkinlaisena esitutkimuksena ennen myöhemmin tapahtuvaa tilastollista tutkimusta. Toisaalta tilanne voidaan kääntää myös ympäri,

jolloin laadullista tutkimusta käytetään tilastollisin menetelmin saavutetun tiedon syventämisessä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 24. Tämän tutkimuksen voidaan nähdä syventävän aikaisempaa tutkimusta sekä ulkoistamisesta että vuokratyövoimasta. Yleisemmiltä ulkoistamisen ja toisaalta vuokratyövoiman tutkimuksen tasoilta siirrytään tarkemman tutkimustapauksen pariin, joka on tässä tutkimuksessa Finnairin matkatavarapalveluiden ulkoistaminen Barona Group Oy:lle. Tämä tutkimustapaus yhdistääkin mielenkiintoisella tavalla kaksi ajankohtaista aihetta ja tuo varmasti uuden näkökulman aikaisemman tutkimuksen rinnalle. Laadullinen tutkimus antaa lukijalle usein uuden tavan ymmärtää jotain ilmiötä, ja tämä edellyttää enemmän syvyyttä kuin monimutkaista tutkimusasetelmaa (Koskinen ym. 2005, 43).

Tämän tutkimuksen kohteena oleva tapaus ei ole melko perinteiseen tapaan yksi organisaatio tai tietty yksikkö organisaation sisällä, vaan ajallisesti rajattu tapahtuma. Tutkittavan tapauksen ajallinen rajaaminen aikavälille 30.11.2009 – 22.12.2009 tapahtui luonnollisesti, koska kiista leimahti Finnairin ilmoitettua ulkoistamisesta maanantaina 30.11. ja virallisesti sopimukseen päästiin työryhmän sovintoesityksen myötä 22.12. Tämä ajallinen raja on merkittävä koko tutkimuksen koossa pysymisen kannalta, ja tarkastelun ulkopuolelle onkin jätetty esimerkiksi sovintoesityksen jälkeen esiintyneet erimielisyydet sekä mahdolliset muiden henkilöstöryhmien ja Finnairin johdon väliset erimielisyydet. Lisäksi tässä tapaustutkimuksessa esiintyvät keskeisinä toimijoina yhden organisaation sijaan kolme organisaatiota tai yhtiötä, nimittäin Finnair Oyj, Barona Group Oy sekä Ilmailualan Unioni.

4.2 Tutkimuksen aineisto

Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu uutisartikkeleista sekä Finnair Oyj:n henkilöstölehdessä ja Ilmailualan Unionin jäsenlehdessä kirjoituksista. Uutisartikkelit ovat peräisin kahdesta merkittävästä suomalaisesta sanomalehdestä, Helsingin Sanomista ja Kauppalehdestä. Uutisartikkeleita haettiin molempien lehtien uutisarkistosta hakusanoilla ”Finnair” ja ”Barona” ja uutisten ilmestymisajankohdaksi määriteltiin tutkimustapauksen aikaväli 30.11.2009 – 22.12.2009. Löytyneistä artikkeleista rajattiin tutkimusaineiston ulkopuolelle uutisartikkelit, jotka eivät käsitelleet tutkimuksen kohteena olevaa kiistaa. Lisäksi aineiston ulkopuolelle rajattiin pääkirjoitukset,

mielipidekirjoitukset, uutisanalyysit sekä Helsingin Sanomien uutiset sivulla julkaistut uutiset. Tutkimusaineistoon valittiin siis kaikki tutkimustapausta käsitelleet varsinaiset uutisartikkelit, jotka sisälsivät uutta tietoa kiistan etenemisestä tai sen osapuolista. Liitteeseen 3 on koottu yksityiskohtainen luettelo käytetyistä artikkeleista.

Helsingin Sanomien uutisartikkelit ilmestyivät poikkeuksetta Talous- ja Kotimaa-osastoilla. Kauppalehdessä tutkimusaineistoon valitut uutisartikkelit ilmestyivät Uutiset-osastolla. Monet Kauppalehden artikkeleista julkaistiin ainoastaan lehden sähköisessä uutispalvelussa Markkinauutiset- tai Etusivun uutiset -osastoilla. Kauppalehden sähköisen lehden uutisointi kiistasta oli merkittävästi kattavampaa kuin painetun lehden uutisointi, joten tutkimusaineistoon kerättiin tästä lehdestä sekä painetut että sähköiset uutiset. Tutkimusaineiston koostuessa uutisartikkeleista tutkijan on otettava huomioon useita tutkimuksen puolueettomuuteen ja luotettavuuteen liittyviä tekijöitä. Ovatko uutisartikkelit yhden ja saman toimittajan kirjoittamia? Tällaisessa tapauksessa tutkimusaineisto voi ilmentää vahvasti yhden toimittajan henkilökohtaista ajatusmaailmaa ja asenteita. Käytetäänkö tutkimuksen aineistona ainoastaan yhden julkaisun uutisartikkeleita? Lehti tai julkaisu saattaa pyrkiä myymään lehteä ”kohuotsikoilla” tai lehden artikkelit voivat ottaa käsiteltävään aiheeseen yksipuolisen ja arvolutautuneen näkökulman. Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston artikkelit ovat lukuisien eri toimittajien kirjoittamia ja lisäksi uutiset on koottu kahdesta merkittävästä sanomalehdestä. Näin on pyritty minimoimaan edellä mainittuja ongelmia.

Helsingin Sanomien ja Kauppalehden uutisartikkelien lisäksi tämän tutkimuksen tutkimusaineistoon on valittu mukaan artikkeleita organisaatioiden omissa painetuissa julkaisuissa. Tutkimusaineistoon valittiin Finnair Oyj:n henkilöstölehdessä OKay:ssa numeroissa 11/2009, 12/2009 ja 1-2/2010 julkaistut Finnairin ylimmän johdon kirjoitukset liittyen matkatavarapalvelujen ulkoistamiseen ja siitä syntyneeseen kiistaan. Näitä kirjoituksia on yhteensä viisi. Tutkimusaineistoon valittiin myös Ilmailualan Unionin (IAU) jäsenlehden Unionin numeroissa 6/2009 ja 1/2010 ilmestyneet kiistaa selkeästi käsittelevät kirjoitukset. Näitä kirjoituksia on yhteensä kolme. Barona Group Oy ei julkaissut kiistan aikaan julkista henkilöstölehteä.

Henkilöstö- ja jäsenlehdet ja niissä esiintyvät kirjoitukset ovat ongelmallisia niiden selkeän puolueellisuuden takia. Toisaalta näiden kirjoitusten sisältöä, kuten ei myöskään

uutisartikkelien sisältöä, ole tarkoitustaan pitää objektiivisena näkemyksenä kiistaan. Sen sijaan niiden kautta on mahdollista saada tutkimuksen kohteena olevasta kiistasta rikkaampi ja syvällisempi kuva, joka huomioi useampia näkökulmia. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa tai toisaalta ymmärtämään tiettyä toimintaa. Tällöin voidaankin pitää tärkeänä, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85.) Tutkimusaineiston kriteeriksi asetettiin se, että aineiston avulla olisi mahdollista pureutua kyseiseen tapaukseen mahdollisimman tarkasti ja syvällisesti. Tässä tapauksessa olennaisina nähtiin kiistaan osallistuneiden organisaatioiden johtohenkilöiden mielipiteet ja kommentit kiistaan liittyen. Näillä Finnair Oyj:n, Barona Group Oy:n ja Ilmailualan Unionin johtohenkilöillä oli kiistan syistä ja tapahtumien kulusta ensikäden tietoa, ja monet heistä olivat kiistan aikana aivan tapahtumien keskipisteessä.

Tutkimusaineistona käytettävä kirjallinen materiaali voidaan jakaa kahteen luokkaan, yksityisiin dokumentteihin ja joukkotiedotuksen tuotteisiin. Joukkotiedotuksen tuotteilla tarkoitetaan sanoma- ja aikakauslehtiä, mutta myös elokuvia ja tv-ohjelmia, vaikka nämä eivät varsinaista kirjallista materiaalia olekaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 84.) Kirjalliset aineistot ovat usein ainoa keino päästä kiinni etenkin monimutkaisten asioiden yksityiskohtiin. Kirjalliset aineistot ovat myös tehokkaita, ja niiden lukeminen, käsittely ja säilyttäminen on helppoa. (Koskinen ym. 2005, 131.) Toisaalta esimerkiksi lehtiartikkelien tapauksessa aineistoa ei voi täydentää myöhemmin, kuten esimerkiksi haastatteluaineiston osalta voi yleensä tehdä. Uutisartikkeleista koostuvaa aineistoa ei voi myöskään ohjata kysymyksenasettelun avulla tutkimuksen kannalta mielenkiintoiseen suuntaan, vaan artikkelit antavat tutkijalle vain niissä alun perin kerrotun tiedon. Tietysti artikkelien tulkinta voidaan sitten suorittaa monilla eri tavoilla.

Tässä tutkimuksessa perinteisen haastatteluaineiston kerääminen ei tullut kysymykseen. Tutkimukseen haluttiin mielipiteitä ja kommentteja kiistaan osallistuneiden organisaatioiden ylimmältä johdolta, joilla voidaan olettaa olevan laajempaa ja monipuolisempaa tietoa kiistan lähtökohdista ja sen etenemisestä kuin esimerkiksi yksittäisillä maapalveluyhtiön työntekijöillä. Kiistaa seuraavan vuoden 2010 aikana Finnairin johto tuntui purjehtivan ongelmasta toiseen, ja myös useat avainhenkilöt jättivät yhtiön. Myös Ilmailualan Unionin johto selvitteli samoihin aikoihin useita

merkittäviä työriitoja, joten kiistaan osallistuneiden organisaatioiden ylimmän johdon haastattelemisen arasta ja edelleen osittain ajankohtaisesta aiheesta tuntui erittäin epärealistiselta vaihtoehdolta. Tutkimuksen onnistumisen kannalta uutisartikkelien ja henkilöstö- ja jäsenlehtien kirjoitusten käyttäminen tutkimusaineistona oli siis perusteltua ja mahdollisesti ainoa tapa päästä käsiksi tutkimustapaukseen. Toisaalta tämän tutkimusaineiston myötä saavutettiin saturaatiopiste eli aineiston kylläntyminen. Tämä tarkoittaa, että valittu määrä tutkimusaineistoa riittää tuomaan esiin sen teoreettisen peruskuvion, joka tutkimuskohteesta on mahdollista saada. Tällöin aineisto alkaa toistaa itseään ja lisäaineiston kerääminen ei näytä tuottavan kohteesta uutta tietoa. Tässä tutkimuksessa esimerkiksi kolmannen sanomalehden mukaanotto ei olisi tuonut merkittävästi uutta tietoa tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87; Eskola & Suoranta 1998, 62–63.)

4.3 Aineiston analyysi

Tämän tutkimuksen aineisto analysoitiin käyttäen induktiivista sisällönanalyysia. Induktiivisella analyysillä viitataan yksittäisestä yleiseen suuntautuvaan päättelyn logiikkaan, kun deduktiivisessa analyysissä päättely suuntautuu yleisestä yksittäiseen. Tällainen mustavalkoinen jaottelu induktiiviseen ja deduktiiviseen analyysiin on kuitenkin ongelmallista, koska teorian syntymistä ainoastaan havaintojen pohjalta on kritisoitu laajalti. Ajatus havaintojen teoriapitoisuudesta on yleisesti hyväksytty periaate, ja aineistolähtöisessäkin analyysissä esimerkiksi tutkimusasetelma ja menetelmät ovat tutkijan asettamia ja vaikuttavat aina tuloksiin. Tämän tutkimuksen kohteena olevasta melko tarkkarajaisesta ilmiöstä, eli toimintojen ulkoistamisesta henkilöstöpalveluyritykselle, ei ole löydettävissä tarpeeksi teoriaa deduktiivisen päättelyn tueksi. Niinpä tämä tutkimus nojaa vahvasti induktiiviseen päättelyyn. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95.)

Toisaalta induktiivisen tai deduktiivisen analyysin sijaan voidaan käyttää laadullisen analyysin jaottelua aineistolähtöiseen analyysiin, teoriaohjaavaan analyysiin ja teorialähtöiseen analyysiin. Tällöin teoriaohjaava analyysi voidaan nähdä aineistolähtöisen ja teorialähtöisen analyysin välimuotona. Teoriaohjaavassa analyysissä on teoreettisia kytkentöjä, mutta analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan. Analyysistä on

tunnistettavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta tämän tiedon merkitys ei ole testata teoriaa, vaan ennemminkin avata uusia ajatusuria. Tutkijan ajatteluprosessissa ja analyysin etenemisessä vaihtelevat tällöin aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97.)

Tutkimuksen aineiston analysoinnissa käytettiin menetelmänä sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on aineiston perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää sekä yksittäisenä metodina että yhtenä osana erilaisissa analyysikokonaisuuksissa. Tekstien sisällön analyysi on lähtenyt alun perin liikkeelle tekstin kvantitatiivisesta kuvauksesta, jolloin puhutaan sisällön erittelystä. Sisällön erittelyllä tarkoitetaan yleensä dokumenttien analyysia, jossa kuvataan tilastollisesti esimerkiksi tekstin sisältöä. Tällöin lasketaan esimerkiksi kuinka monta kertaa jostakin asiasta on kirjoitettu tai kuinka usein jotain termiä on käytetty. Laadullisella sisällönanalyysilla tarkoitetaan puolestaan tutkijan pyrkimystä kuvata dokumenttien sisältöä sanallisesti sekä merkitysten etsimistä teksteistä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 105–106; Eskola & Suoranta 1998, 186.)

Sisällönanalyysin avulla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Tutkimuksen aineisto kuvaa tutkittavaa ilmiötä ja sisällönanalyysin tarkoituksena on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tästä ilmiöstä. Aineisto pyritään järjestämään tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Hajanaisesta aineistosta pyritäänkin luomaan mielekästä, selkeää ja yhtenäistä informaatiota, jonka perusteella voidaan sitten tehdä johtopäätöksiä ilmiöstä. Aineiston käsittely perustuukin loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, ja tätä analyysia tehdään tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa. Sisällönanalyysia hyödynnettäessä vaarana on kuitenkin tutkimuksen jääminen tavallaan keskeneräiseksi. Tällöin tutkija on saattanut kuvata analyysia hyvinkin tarkasti, mutta hän ei ole kyennyt tekemään aineistosta mielekkäitä johtopäätöksiä vaan esittelee järjestetyn aineiston ikään kuin tuloksina. Tämän takia aikaisempi teoria on tutkimukselle tärkeää. Teoria tarjoaakin mahdollisuuden tulkita aineistoa osana jotakin laajempaa kontekstia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, Väliaverron 1998, 33.)

Tutkimusaineiston analyysissa käytettiin hyväksi faktanäkökulmaa. Koskisen ym. (2005, 62–64) mukaan faktanäkökulmalla tarkoitetaan sitä, että puhetta tai tekstiä

tarkastellaan faktojen näkökulmasta. Analyysissä keskityttiin siis ennen kaikkea selvästi ilmaistuihin sisältöihin, ja aineisto ajateltiin ikään kuin linssiksi, jonka läpi katsottiin todellisuuteen. Faktanäkökulma ei missään nimessä tarkoita sitä, että tutkija pitäisi kaikkea kuulemaansa ja lukemaansa totena. (Koskinen ym. 2005, 62–64.) Faktanäkökulma sopi tähän tutkimukseen selkeästi paremmin kuin näytenäkökulma, joka keskittyy informaation sijaan aineiston todellisuuden erittelyyn. Näytenäkökulma sopiikin erityisesti esimerkiksi diskurssianalyysin yhteyteen sekä narratiivien tutkimukseen. (Koskinen ym. 2005.)

Tässä tutkimus lähti liikkeelle tutkimustapaukseen liittyvään uutisointiin ja muuhun materiaaliin tutustumisella. Lopulliseksi tutkimusaineistoksi valitun materiaalin lisäksi tutkimuksen alussa tutustuttiin myös muiden lehtien ja medioiden kuvaukseen tapahtumista. Varsinainen tutkimusaineisto valikoitui kuitenkin melko varhaisessa vaiheessa tutkimusta, jonka jälkeen tähän aineistoon perehdyttiin huolella. Maapalveluiden ulkoistamisesta seurannut kiista kuvattiin vaihe vaiheelta, ja eri lehtien muodostamat kuvat tapahtumista yhdistettiin yhdeksi kattavaksi kronologisesti etenevään kuvaukseen tapahtumista. Tämän melko pinnallisen analyysin jälkeen tutkimusaineistoa lähdettiin tulkitsemaan syvällisemmin, ja aineistosta alkoi erottua selkeästi kiistan eri toimijoiden näkökulmia ja asenteita. Tässä vaiheessa aineisto olisi antanut mahdollisuuksia myös diskurssianalyysiin, sen verran rikasta keskustelu eri osapuolien välillä oli. Sisällönanalyysissa etsitään tekstin merkityksiä, kun taas diskurssianalyysin avulla analysoidaan, miten näitä tekstistä löytyviä merkityksiä tuotetaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 104). Nämä analyysitavat eivät siis ole helposti yhdistettävissä, ja tämän tutkimuksen tavoitteiden kannalta sisällönanalyysi oli sopivampi menetelmä.

Tutkimusaineiston sisällön analysoinnin ja tulkitsemisen kautta aineistosta nostettiin esiin kaksi siinä selkeästi painottuvaa teemaa. Ensimmäinen teema kuvaa maapalveluiden ulkoistamisesta seurannutta kiistaa taloudellisesta näkökulmasta. Tarkastelu tapahtuu suurelta osin organisaatioiden tasolla ja näkökulma selvittää lähinnä Finnairin taloudellisia motiiveja ulkoistamiselle. Toinen teema kuvaa puolestaan kiistan inhimillistä puolta. Tapahtumia tarkastellaan työntekijöiden näkökulmasta ja organisaatiotasolta siirrytään enemmän henkilökohtaiselle tasolle. Ulkoistettujen työntekijöiden etuja ajava Ilmailualan Unioni (IAU) on aktiivisin toimija tarkasteltaessa

tapausta tästä näkökulmasta. Näiden näkökulmien kautta ja niitä hyväksi käyttäen tutkimusaineistosta tehtiin tulkintoja ja päätelmiä, jotka tuodaan esiin empiirisen aineiston yhteenveto-osiossa.

5 MAAPALVELUIDEN ULKOISTAMINEN

5.1 Kronologinen kuvaus tapahtumista

Finnair Oyj käynnisti vuonna 2008 laajan tehostamisohjelman tarkoituksenaan saada kokoon noin 200 miljoonan euron säästöt. Nämä säästötoimet johtivat monien yksiköiden uudelleenorganisointiin, työntekijöiden irtisanomisiin sekä ulkoisten kumppaneiden etsimiseen. Näitä muutokset aiheuttivat kuitenkin vastarintaa monissa henkilöstöryhmissä, ja Finnair Oyj:n toimintaa leimasivatkin vuonna 2009 lukuisat työtaistelut sekä niillä uhkailu. Työtaistelut vaikuttivat negatiivisesti sekä Finnairin palvelun laatuun että vuoden taloudelliseen tulokseen. Esimerkiksi catering-yksikön työntekijöistä lähes joka kymmenes irtisanottiin ja myös tämän yksikön toimihenkilöt solmivat sopimuksen 1,5 miljoonan euron. Rauhallisesti sujui myös terminaali- ja varastotoimintojen ulkoistaminen Suomen Transval Oy:lle marraskuun lopussa. Työtaisteluihin turvautuivat kuitenkin Suomen Liikennelentäjäliiton (SLL) edustamat lentäjät sekä Ilmailualan Unionin (IAU) edustamat maapalvelutyöntekijät.

Maanantaina 30.11.2009 Finnair tiedotti ulkoistaneensa yhteensä noin 630 työntekijää ulkopuolisille palveluntuottajille ja ulkoistettujen toimintojen ilmoitettiin siirtyvän heti tiistaina 1.12.2009 uusille omistajille. Finnair ulkoisti sen maapalveluita hoitavasta tytäryhtiöstä Northportista noin 500 matkatavarankäsittely- ja kuormaustoiminnoissa työskennellyttä työntekijää Barona Group Oy:lle ja Finnair Cargo Terminal Operations-yksiköstä ulkoistettiin 130 varastotyöntekijää Suomen Transval Oy:lle. Ulkoistettujen toimintojen työntekijät siirtyivät uusille työnantajille vanhoina työntekijöinä. Northportin asiakaspalvelutoiminnot ja Finnair Cargo Terminalin muut toiminnot jäivät kuitenkin edelleen osaksi Finnair-konsernia. Finnair oli tiedottanut Northportin toimintojen ulkoistamista koskevasta esisopimuksesta jo 12.11.2009.

Ulkoistettuja maapalveluiden työntekijöitä edustava ammattijärjestö Ilmailualan Unioni (IAU) ja järjestöön kuuluvat työntekijät reagoivat välittömästi ulkoistamisilmoitukseen. Yli 200 Northportin maapalvelu- ja lähtöselvitysvirkailijaa marssivat ulos

työpaikoiltaan heti maanantain ulkoistamispäätöksen julkistamisen jälkeen. Ulosmarssin oli alun perin tarkoitus päättyä tiistaiamuna 1.12.2009 kello kymmenen, mutta ulosmarssi jatkui lopulta aina perjantaihin 4.12.2009 asti. Tänä aikana lakko aiheutti Finnairin lentokentälle todellisen kaaoksen. Vaikka lentokentälle tuotiin väliaikaista työvoimaa aina Baronan pääkonttorin väestä lähtien, Finnair joutui perumaan lakon aikana useita kymmeniä lentoja. Tiistaina peruutettiin noin kolmekymmentäviisi edestakaista lentoa, keskiviikosta perjantaihin niitä peruutettiin noin kaksikymmentä jokaisena päivänä. Helsinki-Vantaan lentokentälle jäi lakon aikana arviolta 12000 matkalaukkuja, joita sitten toimitettiin matkustajien kotioville suurin kustannuksin. Helsinki-Vantaan lentokentällä maapalveluja järjestää viisi yhtiötä: ISS Aviation, Servisair, Inter Handling, Airpro sekä Northport. Ulosmarssi koski vain Northportia ja vaikutti ainoastaan tämän yhtiön asiakasyhtiöihin.

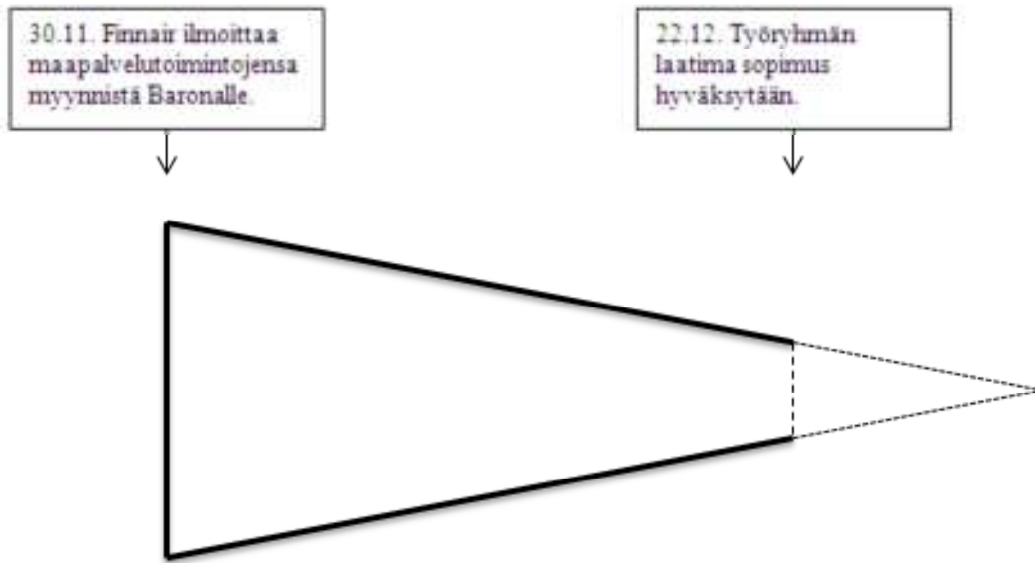
Vaikka Ilmailualan Unioni ilmoitti varsinaisen lakon päättymisestä perjantaina 4.12.2009, kiista ei kuitenkaan päättynyt tähän. Kiista lähinnä muutti muotoaan mielenosoituslakosta työehtosopimuskiistaksi. Barona ja IAU istuivat moneen kertaan neuvottelupöydässä, mutta erimielisyyksiä syntyi erityisesti ulkoistettujen työntekijöiden irtisanomissuojasta. Baronan edustajat vakuuttivat noudattavansa voimassa olevaa yleissitovaa työehtosopimusta ja he syyttivät Ilmailualan Unionia tilanteen hyväksikäyttämisestä nykyisten työehtojen parantamiseksi. Baronan johdon mukaan työntekijäpuoli levitti myös perättömiä väitteitä sekä muutti sovintoehdotuksessaan jo kertaalleen sovittuja asioita. Ilmailualan Unioni puolestaan vaati Baronalta vakuuksia siitä, että ulkoistettujen työntekijöiden työ ei muuttuisi pätkätyöksi tai vanhoja työntekijöitä korvattaisi kokonaan halvemmalla vuokratyövoimalla.

Ilmailualan Unioni ja Barona eivät päässeet sopuun vielä maanantainakaan 7.12. ja osapuolten keskusteluyhteys uhkasi katketa kokonaan. IAU uhkasi myös aloittavansa uuden, entistä laajemman lakon, mikäli sopimusta ei alkaisi löytymään. Tiistaina 8.12. Ilmailualan Unioni hyväksyi kuitenkin SAK:n ja EK:n esityksen siirtää kiista Juhani Saloniuksen johtaman työryhmän ratkaistavaksi. IAU lupasi pidättäytyä tulevista työtaisteluista työryhmän toiminnan ajaksi. Työryhmässä olivat edustettuina Finnair, Barona, Palvelualojen ammattiliitto sekä IAU. Työryhmälle annettiin kaksi viikkoa aikaa ratkaista kiista, ja sovintoesitys esitettiin osapuolten hyväksyttäväksi

22.12.2009. Sovintoesitys takasi työntekijöille turvan irtisanomisia vastaan elokuun 2010 loppuun asti. Muusta IAU:n ja Baronan oli tarkoitus neuvotella tulevan kesän aikana.

Ongelmat Helsinki-Vantaan lentokentällä jatkuivat myös työryhmän toiminnan aikana. Vaikka IAU pidättäytyi uusista virallisista mielenilmauksista, niin ulkoistetuista lentokenttätyöntekijöistä merkittävä osa oli vetäytynyt sairauslomalle. Baronan konsernijohtajan Markus Oksan mukaan 20–30 työntekijän ryhmä painosti muita olemaan tulematta töihin, vaikka lakko oli jo loppunut. Lisäksi tunteet kuumenivat lentokentällä useampaankin otteeseen. Tämä johtui muun muassa siitä, että väliaikaista työvoimaa oli haalittu useista yrityksistä ja useista maista. Lentokentällä liikkuikin väitteitä ulkopuolisen työvoiman aiheuttamista turvallisuusriskeistä sekä kulkulupien puuttumisista.

Helsinki-Vantaan lentokentän matkatavarapalvelutyöntekijöiden keskuudessa esiintyneet levottomuudet eivät päättyneet täysin työryhmän antamaan sovintoesitykseen 22.12., mutta tässä tutkimuksessa tutkimusaineisto on koottu aikaväliltä 30.11.2009–22.12.2009 ja kiistan analysointi rajataan siis tuolle aikavälille. Kuviossa 4 havainnollistetaan kiistan luonnetta ja ongelmien jatkuminen tässä tutkimuksessa analysoitavan aikavälin jälkeenkin kuvataan katkoviivalla. Lisäksi kiistalle oli tunnusomaista sen välitön leimahtaminen Finnairin ilmoitettua ulkoistamisesta ja asteittainen hiipuminen neuvotteluiden ja työryhmän sovintoesityksen edistyessä. Oikealle kapenevan kolmion muoto kuvaakin siis tätä kiistan nopeaa räjähdystä ja sen asteittaista rauhoittumista.



Kuvio 4 Maapalveluiden ulkoistamisesta syntynyt kiista aikavälillä 30.11.2009 – 22.12.2009

5.2 Teema 1: Taloudellinen näkökulma kiistaan

Syksy 2009 oli Finnair Oyj:lle ja sen liikenneluvuille ankaraa aikaa. Lokakuussa Finnairin koko liikenne väheni myydyissä henkilökilometreissä mitattuna yli 12 prosenttia ja kapasiteettia leikattiin rajusti. Viime vuoden lokakuuhun verrattuna lomaliikenne väheni lähes 19 prosentilla ja Eurooppaan suuntautuneiden lentojen lisäksi myös Aasian-liikenne kuihtui merkittävästi. Oikeastaan ainoa positiivinen uutinen oli lentojen täsmällisyysprosentin kahden prosentin nousu 88 prosenttiin. Marraskuussa suunta pysyi negatiivisena, ja reittiliikenne väheni edelliseen vuoteen verrattuna viidenneksen. Tämä johti myös Finnairin kapasiteetin leikkaamiseen lähes viidenneksellä, jolloin matkustajakäyttökate oli reittiliikenteessä 70 prosenttia. Finnairin osakkeen hinta jatkoi edellisten kuukausien tapaan laskuaan ja kävi alimmillaan 3,68 eurossa.

Finnair Oyj:n viestintäjohtaja Taneli Hassinen maalaa lentoliiketoiminnasta kaikkea muuta kuin ruusuisen kuvan Finnairin henkilöstölehdessä OKay:n numerossa 11/2009 julkaistussa artikkelissa. Hassisen mukaan maailman nopea muuttuminen vaikuttaa kaikkeen liiketoimintaan, mutta erityisesti se vaikuttaa lentoliikenteeseen kyseisen alan globaalin luonteen vuoksi. Lentoyhtiöt toimivat kansainvälisillä markkinoilla, mutta

suuretkin lentoyhtiöt ovat maailman mittakaavassa pieniä toimijoita ja siksi myös haavoittuvaisia. Osa lentoyhtiöistä on kaatunut liian raskaisiin kustannuksiin, jolloin ainoa vaihtoehto on ollut rakenteiden täydellinen perkaus ja aloitus puhtaalta pöydältä. Hassinen kuvaa Finnairin asemaa seuraavasti:

Finnair ei ole niin huonossa hapessa, että selvitystila olisi todennäköinen vaihtoehto. Ei voida kuitenkaan kieltää sitä tosiseikkaa, että yhtiön kannattavuuskehitys on matkalla kohti maan kamaraa. Nykyisellä kustannusten ja tuottojen välisellä suhteella pää tulee vetävän käteen, eikä kyse ole tilapäisestä laskusuhdanteesta vaan toimialan pelisääntöjen muuttumisesta pysyvästi. (OKay 11/2009)

Finnair Oyj on pysynyt koko historiansa ajan itsenäisenä toimijana, ja sen Eurooppa–Aasia-strategia on antanut yhtiölle sen todellista kokoa suuremman merkityksen lentoalalla. Uudet, kevyemmällä kustannusrakenteilla toimivat kilpailijat ovat kuitenkin ajaneet Finnairin ja muut perinteiset lentoyhtiöt ahdinkoon:

Maailmassa saa harjoittaa lentoliikennettä yhä vapaammin ja kilpailulle avattu toimialue sen kuin kasvaa. Uudet lentoyhtiöt ovat aloittaneet toimintansa nollassa ja ovat rakentaneet yhtiönsä ainoastaan välttämättömistä tarpeista.

Notkealla rakenteella ja alhaisella kustannustasolla nämä yhtiöt pystyvät hinnoittelemaan lentolippunsa niin alas, että perinteisillä lentoyhtiöillä ei ole mahdollisuutta pärjätä entisillä ehdoilla. (OKay 11/2009)

Kevyimmillään lentoyhtiössä voisi olla pelkästään johto ja muutama operatiivinen vastuuhenkilö, jolloin kyseessä olisi eräänlainen virtuaalinen lentoyhtiö. Finnair on tuskin siirtymässä näin pelkistettyyn rakenteeseen, mutta paine monien toimintojen ulkoistamiselle on olemassa. Kiinteitä kuluja yritetään karsia, jotta lentoyhtiö pystyisi tekemään nopeampia sopeutusliikkeitä. Monien muiden kansallisten lentoyhtiöiden tapaan myös Finnair on ryväks erilaisia lentoliikenteen hoitoon liittyviä toimintoja. Vaikka Finnairin organisaatiota on hiottu jo aikaisemmin, nykyinen liiketoimintaympäristö vaatii yhtiön rakenteen yhä tarkempaa pohdintaa:

Tulevina aikoina joudutaan tarkasti miettimään, mitkä toiminnot pidetään osana Finnairia ja mitkä toiminnot voi joku toinen hoitaa tehokkaammin. Kumppanuusverkosto on huomattavasti joustavampi vaihtoehto kuin kiinteät rakenteet osana Finnairia. (OKay 11/2009)

Kovan hintakilpailun alalla kustannusten taso ja rakenne pitäisi saada sellaiseksi, että asiakas on tämän hinnan valmis maksamaan. Joitain kustannuksia lentoyhtiöiden on mahdollista kilpailuttaa, mutta esimerkiksi polttoaineen hinnan osalta se on hyvin vaikeaa. Yksi joustotekijä yhtiön kustannusrakenteessa ovat henkilöstökustannukset, jotka muodostuvat palkasta ja työn tekemisen ehdoista. Henkilöstökustannukset ovat Finnairissa tarkkailun alaisena myös siksi, että lentoliikenteessä on selkeitä ruuhkapiikkejä. Työhön tarvittavien ihmisten määrä vaihtelee vuorokaudenajasta, viikosta ja jopa vuodesta riippuen. Ongelmana onkin henkilöstön määrän mitoittaminen ruuhkahuippujen mukaan, jolloin hiljaisempina aikoina syntyy henkilöstön hukkakäyttöä. Finnairin suunnitelmissa onkin jäykkien rakenteiden purkaminen sekä työehtojen että yhtiön rakenteiden osalta.

30.11.2009 Finnair ilmoitti virallisesti, että se oli myynyt maapalveluyhtiönsä Northportin matkatavara- ja asematasopalvelut henkilöstöpalveluyhtiö Baronalle. Nykyiset noin 500 maapalvelutyöntekijää siirrettiin Baronalle 1.12.2009 lähtien vanhoina työntekijöinä. Kauppa toteutettiin nopealla aikataululla:

”Esisopimus kaupoista julkistettiin jo 12. marraskuuta. ”Se herätti niin paljon kuohuntaa, että pidimme parhaana toteuttaa tämä hanke mahdollisimman nopeasti”, sanoo Finnairin varatoimitusjohtaja Lasse Heinonen. (HS 1.12.2009)

Kaupan julkistamisesta seurasi kuitenkin välitön maapalvelutyöntekijöiden lakko, joka oli ulkoistettuja työntekijöitä edustavan Ilmailualan Unionin (IAU) vastaus äkilliseen ilmoitukseen kaupasta. Finnair joutuikin perustelemaan ulkoistamispäätöstään julkisesti:

”Osa-aikatyön sijasta Barona pystyy tarjoamaan enemmän täysipäiväistä työtä lentokentällä ja sen läheisyydessä. Maapalvelutoiminnoissa työ jakautuu epätasaisesti vuorokauden sisällä liikenteen määrän vaihtelun mukaan. Northportin toiminta on ollut jo vuosia tappiollista”, sanoo Finnairin varatoimitusjohtaja Lasse Heinonen. (Kauppalehti.fi 30.11.2009)

Finnairin edellytykset hoitaa maapalvelutoimintonsa olivat Finnairin johdon mukaan tulleet tiensä päähän. Yhtiössä oli yritetty parantaa näiden toimintojen tuottavuutta, mutta se oli osoittautunut vaikeaksi, osittain joustamattomista työehdoista johtuen. Barona puolestaan halusi ostaa maapalvelutoiminnot, koska yhtiön tavoitteena oli

kasvaa alalla merkittäväksi toimijaksi. Toimintojen säilyttäminen osana Finnairia olisi johtanut Lasse Heinosen mukaan rajuihin leikkauksiin henkilöstömäärissä:

”Oli parempi vaihtoehto myös näiden henkilöiden työllisyyden kannalta, että he siirtyivät vanhoina työntekijöinä Baronalle, jolla on Helsinki-Vantaan ympäristössä yli 800 työpaikkaa ja tarvetta työntekijöille.”

”Lentoliikenteen ongelmat luovat myös kumppaneille sopeutuspaineen, mutta monialaisessa yrityksessä löytyy erilaisia työmahdollisuuksia silloinkin, kun yksi toimiala painii ongelmissa.” (OKay 12/2009)

Myös uuden matkatavarankäsittelyterminaalin valmistumisen Helsinki-Vantaalle arvioitiin vähentävän jatkossa matkatavarapalveluiden työntekijöiden tarvetta. Ilmailualan Unionin hallituksen jäsen Jouko Kettunen ei ollut kuitenkaan samaa mieltä Finnairin ja lentoasemapalveluita tarjoavan Finavian laskelmien kanssa:

Uuden, pian käyttöön otettavan terminaalin kapasiteetti on Finavian mukaan 7000 laukkuja tunnissa. Työvoiman tarve vähenee kuulemma 30–40 %. Jo nyt nähtyjen koekäyttöjen perusteella yllätyksiä on luvassa, ja aikaa laukkujen liikuttamiseen tarvitaan enemmän. Luultavaa on myös, että lyhimät kotimaan ja ulkomaan lentojen vaihtoajat siirtyvät tämän terminaalin osalta historiaan. Paradoksaalista kyllä, voi käydä myös niin, että työvoiman tarve kasvaa päinvastaisista odotuksista huolimatta. (Unioni 1/2010)

Finnairin tavoitteet ja strategia nähtiin yhtiön johdon keskuudessa selvinä ja varatoimitusjohtaja Lasse Heinosen mukaan Finnairin strategia olikin harvinaisen määrätietoisessa toteutuksessa. Yhtiön elinkelpoisuuden varmistavia päätöksiä oli tehty ja nyt niitä vietiin käytäntöön. Tähän liittyen erityisesti Finnairin toimintojen jakaminen ydin- ja tukitoimintoihin herätti laajalti keskustelua. Finnairin johdon mukaan jako oli selvä, vaikka jokaisen yksikön toimintaedellytykset ja elinkelpoisuus määräytyivätkin näiden yksiköiden toimialojen ehdoilla.

Jo vuosituhannen vaihteessa määriteltiin myös Finnairin ydinliiketoiminnot. Ytimessä ovat reitti- ja lomalentäminen. Seuraavalla kehällä ovat lentoliikennettä tukevat toiminnot, kuten maapalvelut, catering ja tekniikka. Uloimpana ovat muut toiminnot. (OKay 12/2009)

Ilmailualan Unionin edustajat kuitenkin kritisivat matkatavarapalvelujen rajaamista lentoyhtiön ydintoimintojen ulkopuolelle. IAU:n edustajien mukaan koko matkatavarapalvelutoimintojen kiistan taustalla vaikutti Finnairin päätös linjata

maapalvelut ydinliiketoiminnan ulkopuolelle ja ”substanssin ulkoistaminen”. IAU:n alkuperäinen ratkaisuehdotus kiistaan olikin, että Finnair ostaisi Baronalta takaisin sille myymänsä matkatavarapalvelut. Finnair oli kuitenkin jo tässä vaiheessa irtaannuttamassa itseään kiistasta ja sen selvittelystä: ”*Asiakkaiden ja Finnairin puolesta toivomme, että IAU ja Barona tulisivat nopeasti keskenään ratkaisuun*”, toteaa Finnairin varatoimitusjohtaja Lasse Heinonen. (Kauppalehti.fi 1.12.2009)

Ilmailualan Unioni toi esille myös aikaisemmin käydyt vakautusneuvottelut Finnairin tytäryhtiöissä, joiden työntekijät tarjosivat yhtiölle yli 10 miljoonan euron säästöjä vuoden 2010 loppuun mennessä. Nämä säästöt olisi saavutettu eduista tinkimällä ja ylimääräisen työn tekemisellä vastineeksi jonkinlaisesta työsuhdeturvasta. Nämä säästöt eivät kuitenkaan olleet riittävät ja vakautussopimuksen sijaan Finnair päätyi ulkoistamiseen. Finnair ei antanut matkatavarapalvelujen ulkoistamisesta syntyviä kustannussäästöarvioita julkisuuteen:

[Toimitusjohtaja Lasse] Heinonen ei halua kertoa, paljonko rahaa Finnair kahdesta liiketoimintakaupasta sai ja miten järjestely vaikuttaa yhtiön kannattavuuteen. Nuppiluku kuitenkin putoaa nyt jo alle 8000 rajan. Vielä vuonna 2000 Finnair-konsernissa oli 11000 työntekijää. (HS 1.12.2009)

Matkatavarapalvelujen ulkoistamisesta seurannut kiista pahensi entisestään Finnairin kriisiä vaikuttaen heikentävästi muutenkin jatkuvassa alamäessä oleviin liikennelukuihin. Kiista tuli maksamaan Finnairille noin 6,7 miljoonaa euroa, ja myös Finnairin imago kärsi kovan kolauksen. Lisäksi jo pelkästään lakonuhkalla on taipumus saada monet asiakkaat siirtämään varauksiaan muille yhtiöille ja työtaistelut rapauttavat nopeasti lentoyhtiön asiakaspohjaa. Vuosi 2009 oli kokonaisuudessaan Finnairille ja koko lentoliikenteelle historiallisen vaikea, ja yhtiön tulos painuikin 180 miljoonaa euroa tappiolle.

5.3 Teema 2: Inhimillinen näkökulma kiistaan

Taloudellisen näkökulman lisäksi matkatavarapalvelujen ulkoistamisesta seuranneesta kiistasta on tärkeää ja mielenkiintoista nostaa esiin ulkoistamisen kohteeksi joutuneiden työntekijöiden näkökulma, jonka kautta tuodaan esiin kiistan inhimillistä aspektia.

Työntekijöitä tässä kiistassa edustaa Ilmailualan Unioni sekä työntekijöiden etuja valvova pääluottamusmies Pekka Kähkönen.

Ilmailualan Unioni vastusti alusta asti sekä Finnairin maapalvelujen ulkoistamista että erityisesti Baronan valikoitumista yhteistyökumppaniksi.

Ammattiliitto oli valmistautunut vastustamaan ulosmarssilla Finnairin kaavailuja siirtää Helsinki-Vantaan lentoaseman matkatavara- ja lentokenttäpalvelut henkilöstövuokrausyhtiö Baronalle. Näitä tehtäviä hoitaa nyt Finnair-konsernin maapalveluyhtiö Northport. Yllätyksenä tuli, että Finnair ilmoitti maanantaina jo myyneensä toiminnot Baronalle.

[IAU:n puheenjohtajan Juhani] Haapasaaren mukaan liitto myös varautuu jatkamaan painostustaan, jotta Finnair saataisiin etsimään ”uskottavaa yhteistyökumppania” maapalveluihin. Baronaa Haapasaari ei sellaisena pidä, vaan epäilee yhtiön tekevän bisnestä työsuhteen ehtojen kustannuksella. (Kauppalehti.fi 30.11.2009)

Baronan toimitusjohtaja Markus Oksa vakuutti yhtiön noudattavan sopimuksia. Barona Group Oy:n maapalveluliiketoimintahaara Barona Handling Oy oli päättänyt järjestäytyä Palvelualojen Toimialaliittoon. Muilta osin Barona on järjestäytynyt Henkilöstöpalveluyritysten liittoon. Oksa kertoi voimassaolevien työehtosopimusten siirtyneen kaupan mukana ja ihmetteli matkatavarapalvelutyöntekijöiden ulosmarssia:

”Meille siirtyi myös parikymmentä Toimihenkilöunionin työntekijää entisiin työehdoin. He tulivat töihin. IAU:n kanssa on sama tilanne, mutta se ei halua, että Finnair ulkoistaa toimia”, hän sanoi. (HS 2.12.2009)

Juhani Haapasaaren mukaan neuvoteltavaa oli kuitenkin muun muassa työntekijöiden asemassa ja työaikajärjestelyissä. IAU:n pelkona oli, että vakituiset työt muuttuisivat pätkätoiksi. Myös Finnairin muilla Suomen lentokentillä toimineiden maapalveluiden aikaisemmin tapahtunut ulkoistaminen oli aiheuttanut ongelmia:

Pääluottamusmies Kähkönen on huolissaan. Väki siirtyy uusille työnantajille vanhoina työntekijöinä, mutta uudet isännät ovat tuntemattomia. IAU:lla on ulkoistamisesta huonoja kokemuksia. Kotimaan muiden kenttien maapalvelut siirrettiin 2007 RTG-nimiselle yhtiölle, jolla Kähkösen mukaan on ollut jatkuvia vaikeuksia työehtosopimusten noudattamisessa. (HS 1.12.2009)

Ilmailualan Unionin ja Baronan väliset neuvottelut jatkuivat koko viikon, ja perjantaina 4.12.2009 osa lakkoilleista työntekijöistä palasi jo työpaikoilleen. Suurimmaksi kiistakapulaksi neuvotteluissa oli noussut työntekijöiden irtisanomissuoja. Aluksi työntekijät vaativat irtisanomissuojaa koko vuodelle 2010, mutta tinkivät esityksestään, jolloin irtisanomissuoja olisi ollut voimassa 7.12.2010 asti:

[IAU:n varapuheenjohtaja] Reijo Hautamäen mukaan kysymys on siitä, että IAU yrittää saada matkatavaran käsittelijöille vuoden suoja-ajan, jolloin heitä ei saisi osa-aikaistaa eikä irtisanoa, mutta lomauttaa kyllä.

Hautamäki epäilee Baronan pyrkivän pätkätöihin. ”Eli pyöritetään niin sanottua paskaduunia.” (HS 7.12.2009)

Hautamäen mielestä Finnair kiertää vastuutaan. Hän pitää pörssinoteerattua Finnairia puhtaana valtionyhtiönä ja viittaa kuntafuusioihin, joissa työntekijät ovat saaneet viiden vuoden irtisanomissuojaa. (KL 8.12.2009)

Hautamäki ei uskonut sopimusneuvottelujen enää jatkuvan Baronan kanssa: ”Kolme päivää istuttiin naamat vastakkain, eikä tullut mitään.” Baronan toimitusjohtajan Markus Oksan mukaan IAU yritti painostaa Baronaa parantamaan työntekijöiden työsuhteiden ehtoja lakon avulla. Ilmailualan Unioni oli esittänyt neuvotteluissa pitkän irtisanomissuojan lisäksi myös muita Baronan mielestä kohtuuttomia vaatimuksia. IAU oli vaatinut muun muassa, että isommissa päätöksissä kuten kriisitilanteissa yrityksen johdon pitäisi konsultoida erikseen pääluottamusmiehiä. IAU:n esittelemässä sopimusluonnoksessa ei myöskään määritelty sopimuksen voimassaoloaikaa.

Irtisanomissuojassa puolestaan hiertää Oksan mukaan liiton pyrkimys säilyttää lentoliikenteen riskit Baronan kannettavaksi: lentoliikenteen volyymit laskevat, mutta Baronan pitäisi sitoutua olemaan vähentämättä väkeä yli vuoden ajan. IAU:n väitteet, jonka mukaan Barona yrittäisi korvata vanhat Northportin työntekijät halvalla vuokratyövoimalla Oksa tyrmää:

”Jos meidän pitää vähentää, niin voimme pelkästään kentän ympäristössä tarjota uutta työtä tilalle”, Oksa vakuuttaa.

Jos irtisanomisiin päädyttäisiin, olisi työnantajalla velvollisuus tarjota tehtäviä takaisin irtisanotuille, mikäli lisätyövoiman tarvetta tulisi, Oksa huomauttaa. Etujakaan ei leikattaisi, koska ne perustuvat työehtosopimukseen. (Kauppalehti.fi 7.12.2009)

Myös Elinkeinoelämän keskusliiton johtaja Eeva-Liisa Inkeroinen tuomitsi IAU:n vaatimukset kohtuuttomiksi ja työmarkkinapelisääntöjen vastaisiksi. Markus Oksa oli pettynyt myös Ilmailualan Unionin edustajien tyyliin neuvotella. Hänen mukaansa

irtisanomissuojaa lukuun ottamatta kaikesta muusta oli jo saatu sovittua, mutta yllättäen IAU:n sopimusehdotukseen oli ilmestynytkin uusia asioita, ja jo sovittuja kohtia oli muutettu. Oksa myös syytti Ilmailualan Unionia likaisen pelin pelaamisesta, väärin huhujen levittämisestä ja suoranaista valehtelusta: *”Nyt peli ei ole ollut reilua eikä rehellistä. Tällainen on ihan pelleilyä.”* (Kauppalehti.fi 7.12.2009)

Markus Oksa halusi korostaa myös erityisesti sitä, ettei lentokentällä operoi Baronan henkilöstövuokrauspuoli, vaan yrityksen maapalveluliiketoimintahaara Barona Handling. Ulkoistetut työntekijät pysyisivät siis edelleen vakituisissa työsuhteissa. Ilmailualan Unionin puheenjohtaja Juhani Haapasaari kuitenkin muistutti henkilöstön vuokrauksen olevan Barona-yhtymän ydinliiketoimintaa. Finnair ilmoitti Baronan pystyvän tarjoamaan enemmän täysipäiväistä työtä lentokentällä ja sen läheisyydessä kuin Northport. Northportista siirtyviä työntekijöitä oli tarkoitus ”motivoida” pikemminkin kuin kärkeä muihin töihin ruuhkahuippujen ulkopuolella. Haapasaari näki tämän tarkoittavan toisaalta myös sitä, että Barona-yhtymän lukuisilla muilla yrityksillä oli jo valmiiksi suuri joukko lentoaseman läheisyydessä toimivia työntekijöitä sekä etenkin reservissä odottelevaa vuokratyövoimaa:

Yllätys olisi, jos työvoiman virta ei alkaisi kulkemaan toiseen suuntaan kuin mitä Finnair on antanut ymmärtää tai Finnairille on annettu ymmärtää – lentokentän ulkopuolelta lentokentän sisälle, Baronan henkilöstön vuokrauksesta Barona Handlingiin. (Unioni 6/2009)

Liikkeenluovutuksesta ilmoittaessaan Finnair muistutti jälleen kerran Northportin toiminnan jatkuneen jo vuosia tappiollisena. Baronan haasteeksi jäikin kääntää tappiollinen toiminta voitolliseksi, ja tämä olisi tehtävä lentoliikenteen palveluja koskevan työehtosopimuksen puitteissa. Haapasaari näki Baronalla olevan kaksi vaihtoehtoa tappiollisen liiketoiminnan kääntämiseksi voitolliseksi: joko Northport ryhtyisi maksamaan Baronalle sen tuottamista maapalveluista korkeampaa hintaa kuin mitä se itse saa palveluistaan Finnairilta, tai sitten Barona yrittäisi alentaa työvoimakustannuksia. Ensimmäiseen vaihtoehtoon Haapasaari ei uskonut, ja jälkimmäinen huolestutti häntä:

Työvoimakustannusten alentamiseen työehtosopimusta rikkomatta on myös kaksi vaihtoehtoista tapaa. Tavallinen tapa on vähentää väkeä yt-neuvottelujen kautta irtisanomalla, osa-aikaistamalla tai lomauttamalla. Northportissa on kuitenkin juuri tehty tämä rakennemuutos. Toinen mahdollisuus alentaa työvoimakustannuksia on vaihtaa nykyistä työvoimaa asteittain uuteen nopeasti kiertävään työvoimaan. (Unioni 6/2009)

Haapasaaren mukaan kustannussäästöt syntyisivätkin nimenomaan määrä- ja osa-aikaista vuokratyötä tekevien työntekijöiden avulla. Tällaisille työntekijöille ei ehtisi kertyä työsuhteiden pätkittäisyydestä johtuen esimerkiksi kokemusvuosilisää tai henkilökohtaista palkanosaa, jotka ovat merkittävä osa matkatavarapalvelutyöntekijöiden palkkaa:

Northportista liikkeenluovutuksella Barona Handlingille siirtynyt työntekijä on palkkakustannuksiltaan keskimäärin noin 30 prosenttia uutta työntekijää kalliimpi. Tämä ero muodostuu keskiarvotyöntekijän kokemusvuosilisän, henkilökohtaisen palkanosan ja moniosaamisen palkkaa korottavasta vaikutuksesta. (Unioni 6/2009)

Haapasaari epäili myös ulkoistetun toiminnan laatua. Hän halusikin nostaa IAU:n ja Baronan välisen kiistan sekä siihen liittyvän vuokratyön edut ja haitat laajemman yhteiskunnallisen keskustelun aiheeksi Suomessa. Haapasaari kritisoi työntekijöiden vuokraamisen liiketoimintaa kansantalouden kannalta, mutta oli myös huolissaan siitä, mitä työn epävarmuus ihmiselle henkisesti merkitsee.

Maanantaina 7.12.2009 Ilmailualan Unioni ilmoitti uuden lakon uhkasta. IAU:n varapuheenjohtaja Reijo Hautamäki ilmoitti, että työtaistelu tulisi laajenemaan rajusti, mikäli sopua ei pian löytyisi: *"Finnairiin nämä tullaan kohdistamaan. Finnairhan tässä myi firman yöllä, niin kuin sanotaan."* (HS 7.12.2009) Tilanne oli Helsinki-Vantaan lentokentällä muutenkin kireä, ja edellisellä viikolla lakkoilleista kuormaustyöntekijöistä noin puolet oli ilmoittautunut sairaaksi. Elinkeinoelämän keskusliiton ylilääkäri Kari Kaukinen ei uskonut laajamittaiseen sairastumiseen poissaolojen takana. *"Kaikilla terveillä ihmisillä pinna kiristyy, jos tulee lomautuksia, irtisanomisia tai lakkoja. Mutta se ei ole sairautta."* (KL 9.12.2009)

Työterveyslaitoksen vanhempi tutkija Ari Väänänen piti sairauspoissaoloja radikaalina merkinä pahoinvoinnista töissä. Myös SAK:n lakimies Anu-Tuija Lehto ymmärsi sairaaksi tulleita työntekijöitä ja siirsi vastuun työnantajalle:

”Työntekijä ei voi reagoida muuten kuin olemalla tekemättä työtä. Harva meistä on sellainen, että ei tee mitään, jos lyödään. Tämä on ymmärrettävä vastareaktio.” (KL 9.12.2009)

Baronan toimitusjohtajan Markus Oksan mukaan työntekijöiden piirissä pelattiin kovaa peliä, ja että 20–30 työntekijän ryhmä painosti muita pysymään poissa töistä, vaikka lakko oli jo virallisesti ohi. Oksalla ja Pekka Kähkösellä oli tilanteesta hyvin erilaiset näkemykset:

Oksa vakuuttaa, että henkilöillä on kova tarve tehdä töitä. Työntekijöitä Finnairilla edustanut pääluottamusmies Pekka Kähkönen taas sanoo, etteivät Baronan miljonäärit tunne ”hänen poikiaan” ollenkaan.

”Poissaolot kertovat, kuinka syvälle väki on vetänyt herneen nenäänsä tästä ulkoistamisesta. Taustalla on mielipahaa ja psyykkistä pahoinvointia”, hän sanoo. (KL 8.12.2009)

Maapalvelutyöntekijät ottivat raskaasti sen, että heidän työnsä ulkoistettiin vain päivän varoitusajalla. Ulkoistetut työntekijät menettivät siirrossa Finnairilla nauttimansa edut kuten vapaaliput, oman sairauskassan ja henkilöstörahaston, mutta työntekijöitä suututtivat kaupassa muutkin kuin rahalliset menetykset:

”Taloudellisten etujen menettämistä enemmän harmittaa se, että me olemme kokeneet olevamme finnairilaisia. Olemme tehneet työtämme innostuneesti ja kehittäneet muun muassa maailman parhaaksi valitun Aasian-yhteyden toimintoja. Se perustuu toimivaan matkatavaran siirtoon”, sanoi maapalvelutyöntekijöiden luottamusmies Pekka Kähkönen tiistaina. (HS 2.12.2009)

Lakkoilevia ja sairauslomalle jääneitä matkatavaratyöntekijöitä korvattiin lentokentällä väliaikaisella työvoimalla, joka aiheutti kiistoja ja lähes käsirysynkin. Ongelmia syntyi, kun vanhoja työntekijöitä palasi vuoroihinsa, ja töitä teki myös joukko väliaikaista työvoimaa. Nämä työntekijät oli kerätty monista eri yrityksistä ja maista. Pääluottamusmies Pekka Kähkösen mukaan Baronan värväämiä työntekijöitä tuli ainakin Puolasta, Venäjältä, Virosta, Latviasta ja muista Pohjoismaista. *”Tunteet ovat*

olleet vähän kuumina, ei olla totuttu siihen, että kansallisuuksia on niin paljon.”
(*Kauppalehti.fi* 8.12.2009)

Lentokentällä levisi myös huhuja ulkopuolisen työvoiman aiheuttamista turvallisuusriskeistä ja kulkulupien puutteellisuudesta. Vasemmistoliiton puheenjohtaja Paavo Arhinmäki ilmoitti, että häneltä oli evätty kulkulupa lentokentälle, kun hän oli ollut menossa tapaamaan yhtiön myyntiä vastustavia työntekijöitä. Hallitus joutuikin vastaamaan opposition kyselyyn Finnairin omistajaohjauksesta ja matkatavaroiden käsittelyä koskeneesta työtaistelusta.

5.4 Yhteenveto empirian tuloksista

Empiirisen tutkimuksen lähtökohtana oli kuvata Finnair Oyj:n maapalveluiden ulkoistamisesta Barona Group Oy:lle seurannut kiista. Tutkimusaineistoa analysoitiin sisällönanalyysia hyväksi käyttäen, jonka avulla muodostettiin kuvaus tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Ensin tapahtumista ja kiistan etenemisestä muodostettiin kronologinen kuvaus, joka antaa kokonaiskuvan tapahtumaketjusta. Kiistalle oli ominaista sen nopea ”räjähtäminen”, jonka jälkeen tilanne sitten asteittain rauhoittui. Kiistan muutamien ensimmäisten päivien aikana tilanne riistäytyi Finnairin ja Baronan käsistä, ja Helsinki-Vantaan lentokenttä joutui kaaokseen. Kiistan seuraukset olivat pahimmat Finnairille, jolle koitui taloudellisten tappioiden lisäksi myös imago tappiota.

Empiiriselle aineistolle kohdistettiin tutkimuksen kolmas alaongelma *mitä näkökulmia eri toimijat painottivat maapalveluiden ulkoistamisesta seuranneessa kiistassa?* Finnair Oyj:n näkökulma tulee selkeästi esiin empiirisen luvun ensimmäisessä teemassa, joka käsittelee kiistan taloudellista puolta. Finnairin näkökulman voidaankin nähdä olleen lähes yksinomaan taloudellinen. Lentoyhtiö oli aloittanut säästöohjelman ja toimintojensa uudelleenorganisoinnin jo vuonna 2008, ja maapalveluiden ulkoistaminen oli tämän säästöohjelman yksi vaihe. Finnairin ylin johto ei halunnut ilmoittaa tarkkoja ulkoistamisen tuomia säästösummia, mutta toisaalta matkatavaratyöntekijöiden lakosta aiheutuneet kustannukset saattoivat jopa ylittää nämä suunnitellut säästöt. Finnairin johto perusteli maapalvelujen myyntiä Baronalle Northportin pitkään jatkuneella tappiollisuudella sekä maapalveluiden määrittämisellä lentoliiketoiminnan

tukitoiminnaksi. Kuormaajien työlle on ominaista, että päivän aikana työmäärässä on muutama ruuhkapiikki, jolloin muuna aikana työntekijöiden määrä on ylimitoitettu. Finnair uskoikin Baronan pystyvän hoitamaan nämä ruuhkahuiput joustavammin. Finnair myös ilmoitti Baronan pystyvän tarjoamaan enemmän täysipäiväistä työtä lentokentällä ja sen läheisyydessä.

Toisaalta Finnairin johto toi vahvasti esille lentoliiketoiminnan viimeaikaisia haasteita sekä painotti lentoyhtiön tarvetta radikaaleihin muutoksiin. Finnairin taloudellinen tulos on ollut viime aikoina todella heikko, ja Finnairin johdon mukaan tulevaisuuden haasteista ei kyettäisi selviämään ilman merkittäviä sopeutustoimia. Yhtiö ilmoitti purkavansa jäykkiä rakenteita liittyen sekä yhtiöön että työehtoihin. Finnairin päätös ulkoistaa maapalvelunsa perustui siis taloudellisiin syihin, ja oli yhtiön näkökulmasta vain yksi säästöohjelman etapeista. Finnair oli odottanutkin jonkin asteista vastustusta Ilmailualan Unionin suunnalta, mutta seurauksiltaan näin merkittävä kiista tuli yhtiölle varmasti yllätyksenä. Yllättävää oli myös Finnairin irtautuminen kiistasta jo sen alkuvaiheessa ja ongelman siirtäminen täysin Baronan harteille.

Baronan tavoitteena oli kasvaa ulkoistamissopimuksen myötä alalla merkittäväksi toimijaksi. Baronan näkökulmasta kiistan paisuminen työehtosopimusriidaksi ja lentokentän matkatavarakäsittelyn ajautuminen kaaokseen tulivat epämiellyttävänä yllätyksenä. Baronan toimitusjohtaja ihmetteli moneen kertaan Ilmailualan Unionin toimintaa ja syytti liittoa likaisen pelin pelaamisesta, väärrien huhujen levittämisestä ja jopa valehtelusta. Maapalveluiden ulkoistamisen yhteydessä Baronalle oli siirtynyt myös parikymmentä Toimihenkilöunionin alaista työntekijää, joiden siirtyminen uudelle työnantajalle sujui kitkatta. Barona näkikin toimineensa kaikin puolin sääntöjen mukaisesti ja tehneensä kattavan selvityksen työntekijöiden työsuhte-ehdoista ja muista sitoumuksista. Baronan ei voida sanovan painottaneen kiistassa varsinaisesti taloudellista tai inhimillistä näkökulmaa, vaan Baronan voidaan nähdä pyrkineen ennemminkin näyttäytymään rehellisenä ja avoimena yrityksenä, jonka toiminnalle Ilmailualan Unioni teki tahallaan hallaa.

Työntekijöiden ja heitä edustaneen Ilmailualan Unionin näkökulma kiistaan oli empiirisen luvun toisen teeman mukaisesti inhimillinen. Ilmailualan Unioni otti kyllä kantaa myös kiistan taloudelliseen puoleen ja kritisoi Finnairin näkemyksiä

ulkoistamisen kannattavuudesta. Ilmailualan Unionin johtajat ja pääluottamusmies Pekka Kähkönen olivat kuitenkin eniten huolissaan ulkoistettavien työntekijöiden oikeuksista ja asemasta uudelle työnantajalle siirryttäessä. IAU:n puheenjohtaja Juhani Haapasaari vaati Finnairia purkamaan kaupan ja etsimään ”uskottavaa yhteistyökumppania” maapalveluihin. Henkilöstöpalveluyhtiö Baronan toimiminen henkilöstövuokrauksen toimialalla herätti paljon epäluuloja ja suoranaisia pelkoja työntekijöiden kohtalosta. IAU epäili Baronan pyrkivän polkemaan työehtoja ja pahimmassa tapauksessa irtisanovan vanhoina työntekijöinä Baronalle siirtyneet työntekijät ja korvaavan heidät halvemmilla vuokratyöntekijöillä. IAU pelkäsikin ulkoistettavien työntekijöiden vakituisten töiden muuttuvan lyhyissä pätkissä tapahtuvaksi vuokratyöksi eli ”paskaduuniksi.” Kiistan sopimusneuvotteluissa tärkeimmäksi kysymykseksi nousikin siirtyvien työntekijöiden irtisanomissuoja.

Vaikka työntekijät ja Ilmailualan Unioni olivat uumoilleet mahdollisen liiketoimintakaupan olevan tulossa, ilmoitus toimintojen välittömästä siirtymisestä Baronalle tuli heille yllätyksenä. Päätöksen nähtiin ”tulleen puskista” ja tapahtuma leimattiin ”firman myymiseksi yöllä”. Työntekijät olivat pettyneitä Finnairiin, varsinkin, koska he olivat ”kokeneet olevansa finnairilaisia” ja auttaneet omalta osaltaan lentoyhtiötä kehittämään sen toimintoja ja palveluja. Ulkoistamispäätös herättikin vahvaa vastustusta työntekijöissä, jotka sitten reagoivat vahvasti marssimalla ulos työpaikoiltaan. Varsinaisen lakon jälkeen noin puolet maapalveluiden työntekijöistä jäi sairauslomalle, jonka syyksi arveltiin mielipahaa ja psyykkistä pahoinvointia. Lakon ja sairauslomalle jäämisen voidaankin nähdä olevan työntekijöiden vahva vastareaktio työnantajan päätökselle ulkoistaa maapalvelut, varsinkin, kun työn tekemättä jättäminen on todella selkeä tapa ilmaista mielipiteensä.

Maapalveluiden ulkoistamisesta syntyneessä kiistassa oli kolme toimijaa: Finnair, Barona ja Ilmailualan Unioni. Tämän tutkimuksen empiiristen tulosten perusteella voitaneen sanoa, että näillä toimijoilla oli selkeästi erilaiset näkökulmat ulkoistamiseen ja siitä seuranneeseen kiistaan. Nämä näkökulmat eivät myöskään kohdanneet kiistan aikana, mikä teki kiistan selvittelystä ja sopimusneuvotteluista vaikeita. Toisaalta kiista ja siihen liittyvät teemat kuten ulkoistaminen ja vuokratyö herättivät voimakkaita tunteita erityisesti työntekijöiden ja Ilmailualan Unionin leirissä, jolloin rauhallisen neuvottelun sijaan sorruttiin puolin ja toisin julkiseen huuteluun ja mustamaalaamiseen.

6 LOPUKSI

6.1 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli *kuvata millainen kiista seurasi Finnair Oyj:n päätöksestä ulkoistaa maapalvelunsa henkilöstöpalveluyritys Baronalle*. Ulkoistamispäätöksestä syntynyt kiista toimi erinomaisena kontekstina tutkimuksen kohteena olevalle ilmiölle, eli toimintojen ulkoistamiselle henkilöstöpalveluyrityksen hoidettavaksi. Tutkimuksen viitekehys koottiin kahden eri aihealueen aikaisemmasta tutkimuksesta. Nämä aihealueet olivat vuokratyö ja lentoliiketoiminnan muutos, josta nostettiin erityisesti esiin ulkoistaminen lentoyhtiön strategisena valintana. Tutkimukseen sopivan valmiin teorian puuttuessa empiirisen tutkimuksen viitekehys rakennettiin näistä osista, jolloin lopputuloksena syntynyt kokonaisuus helpottaa esiymmärryksen rakentamista aihealueesta sekä mahdollistaa lukijalle empiirisen tutkimuksen perusteellisemmän ymmärtämisen.

Empiirinen tutkimusaineisto koottiin Helsingin Sanomissa ja Kauppalehdessä julkaistuista aiheita koskevista uutisartikkeleista sekä Finnair Oyj:n henkilöstölehden OKay:n ja Ilmailualan Unionin jäsenlehden Unionin aiheita käsittelevistä kirjoituksista. Tutkimustapaus ja sitä koskeva aineisto rajattiin aikavälille 30.11.2009 – 22.12.2009. Kirjallisen aineiston käyttämiseen tutkimusaineistona päädyttiin useista syistä. Ensinnäkin kirjalliset aineistot ovat usein ainoa keino päästä kiinni etenkin monimutkaisten asioiden yksityiskohtiin. Toisekseen tämän tutkimuksen aihe oli vielä tutkimuksen kirjoittamisen aikaankin arka ja edelleen ajankohtainen, joten kiistan toimijoiden ylimmän johdon haastatteluiden järjestyminen ei ollut todennäköistä. Valittu tutkimusaineisto osoittautuikin onnistuneeksi valinnaksi, ja sen avulla kiistasta ja sen taustalla vaikuttavista tekijöistä saatiin kattava ja monipuolinen kuvaus.

Tutkimusaineiston analysoinnissa ja tulkinnessa käytettiin apuna sisällönanalyysin menetelmää. Aineistosta nousikin esiin mielenkiintoisia teemoja, joista empiirisessä luvussa nostettiin esiin kaksi: taloudellinen näkökulma kiistaan ja inhimillinen näkökulma kiistaan. Empiirisen tutkimuksen perusteella taloudellinen näkökulma

painottui erityisesti Finnairin johdon ulkoistamispäätöksen perusteluissa. Finnairin johdon voidaan ajatella tarkastelleen ulkoistamispäätöstä ja siihen johtaneita syitä organisaatiotasolta, ja olleen huolissaan nimenomaan yhtiön selviytymisestä. Ulkoistetut matkatavaratyöntekijät ja heitä edustava Ilmailualan Unioni puolestaan korostivat liiketoimintakaupan inhimillisiä vaikutuksia. IAU vastusti maapalveluiden ulkoistamista ylipäätään, mutta oli erityisen huolissaan henkilöstöpalveluyhtiö Baronan valikoitumisesta yhteistyökumppaniksi. Kaupan vahvistuminen tulikin heille yllätyksenä. Ilmailualan Unionin johto ja työntekijöitä edustanut pääluottamusmies epäilivät Baronan polkevan työntekijöiden oikeuksia ja tekevän liiketoimintaa työsuhteiden ehtoja huonontamalla. Henkilöstövuokrauksen toimiala herätti työntekijäpuolella runsaasti ennakkoluuloja ja pelkoja. Monet pelkäsivätkin aikaisempien vakituisten ja turvallisten työsuhteiden muuttuvan lyhyissä päätöksissä tehtäväksi epävarmaksi vuokratyöksi, jota IAU:n puheenjohtaja kutsui ”paskaduuniksi”.

Aikaisemman tutkimuksen perusteella vuokratyön ja vuokratyövoiman käytön voidaan ajatella edelleen hakevan paikkaansa työmarkkinoiden kentällä. Suomessa vuokratyö on herättänyt paljon keskustelua, ja mielipiteitä on esitetty sekä sitä vastaan että sen puolesta. Aikaisemman tutkimuksen mukaan ristiriitaisin suhtautuminen vuokratyötä kohtaan on työntekijöillä ja ammattiliitoilla. Vuokratyöhön myönteisimmin suhtautuvat sellaiset työntekijät, joiden sen hetkiseen elämäntilanteeseen vuokratyön tekeminen sopi hyvin, ja joille vuokratyön tekeminen oli oma valinta. Tällaisia työntekijäryhmiä ovat esimerkiksi opiskelijat ja useita töitä tekevät henkilöt. Tämän tutkimuksen kohteena olevan kiistan keskiössä ovat ulkoistetut työntekijät eivät kuitenkaan pääsääntöisesti kuulu edellä mainittuihin ryhmiin. Ulkoistettujen maapalvelutyöntekijöiden voidaan olettaa työskennelleen pitkään Finnairilla, jonka aikana heille oli kertynyt myös työvuosiin ja kokemukseen perustuvia palkanlisiä. He olivat tottuneet vakituiseen työsuhteen tuomaan turvaan ja ennustettavuuteen, sekä luottivat osittain valtionomisteisen ja pitkät perinteet omaavan Finnairin työllistävän heidät myös tulevaisuudessa. Tällaisesta näkökulmasta katsottuna työntekijöiden reaktiota ulkoistamisuutiseen ei voida pitää kovin yllättävänä, koska siirto Baronan alaisuuteen ei ainakaan ensi katsomalta näyttänyt tuovan heille mitään positiivisia seurauksia, ainoastaan uhkakuvia.

Barona puolestaan näki liiketoimintakaupassa mahdollisuuden kasvaa maapalveluja tarjoavien yritysten joukossa merkittäväksi toimijaksi. Baronan johto suhtautui maapalvelujen ostoon normaalina liiketoimintana, ja nämä uudet toiminnot sijoitettiin Barona Handling Oy:n alaiseksi. Myös Barona koki ulkoistamisesta seuranneen kiistan yllättävänä, ja Baronan johdon olikin vaikea ymmärtää maapalvelutyöntekijöiden ja Ilmailualan Unionin reaktiota. Barona ei ollut osannut varautua maapalvelutyöntekijöiden ulosmarssiin ja tästä seuranneeseen Helsinki-Vantaan lentokentän matkalaukkukaaokseen. Lakon aikaan Barona joutuikin tuomaan lentokentälle työntekijöitä useista yhtiöistä ja useista maista, mikä kiristi ilmapiiriä lentokentällä entisestään.

Kiistan paisuessa ja huhujen alkaessa liikkua Barona pyrki estämään väärinkäsityksiä tuomalla esiin yhtiön henkilöstövuokrauspuolen ja maapalveluita hoitavan Barona Handlingin erillisyyden. Barona halusi korostaa näiden liiketoimintahaarojen eroja ja lieventää vuokratyövoimaan liittyviä pelkoja. Samaan aikaan keskustelussa puhuttiin kuitenkin työntekijöiden ”motivoimisesta muihin töihin ruuhkahuippujen ulkopuolella” ja Baronan paremmasta mahdollisuudesta työllistää työntekijöitä muissakin tehtävissä lentokentällä ja sen läheisyydessä. Myös Ilmailualan Unionin puheenjohtaja Juhani Haapasaari ihmetteli tätä logiikkaa, ja epäili työvoiman virran alkavan kulkea toiseen suuntaan, eli lentokentän ulkopuolelta lentokentän sisälle ja Baronan henkilöstövuokrauspuolelta Barona Handlingiin. Tutkimuksen perusteella voidaankin todeta, että vuokratyön ja vuokratyövoiman käytön yleistymisestä huolimatta liiketoiminta ja sitä harjoittavat yritykset kohtaavat edelleen runsaasti ennakkoluuloja ja negatiivisia asenteita. Baronan vakuuttelut työsuhteiden säilymisestä kaikuivatkin kuuroille korville ja sopimusneuvottelut ajautuivat yhä pahempaan umpikujaan. Ilman erityisen työryhmän asettamista kiistaa selvittämään ratkaisun löytyminen alkuperäisten neuvotteluosapuolien välillä olisi ollut hyvin vaikeaa ja aiheuttanut varmasti uusia kustannuksia Finnairille.

Lentoliiketoiminta on osoittautunut viimeisten vuosikymmenten aikana tuuliseksi alaksi. Lentoliiketoiminnan sääntelyn asteittainen purkaminen ja sitä seurannut uusien kilpailijoiden vyöryminen alalle ovat mullistaneet toimialan vakiintuneet käytännöt ja vaatineet vanhoilta toimijoilta rajujakin sopeutustoimia. Perinteisten lentoyhtiöiden asema tässä uudessa kilpailutilanteessa on haastava. Monet uusista lentoyhtiöistä

toimivat halpalentoyhtiöiden liiketoimintamallin periaatteiden mukaan, eli ne ovat leikanneet kokonaiskustannuksiaan merkittävästi tarjoamalla asiakkailleen riisutun palvelukonseptin. Matalat kustannukset mahdollistavat selkeästi halvemmat lippujen hinnat, joihin perinteisten lentoyhtiöiden on vaikea vastata. Perinteisten, usein kansallisina lentoyhtiöinä aloittaneiden lentoyhtiöiden riesana ovat jäykät organisaatorakenteet sekä kiinteän omaisuuden ja kulujen suuri määrä. Siinä missä aikaisemmin ”lintukodossa” toimineiden perinteisten yhtiöiden kustannusrakenteet ja erityisesti henkilöstökulut ovat päässeet paisumaan kestävämmiksi, uudet kilpailijat ovat trimmanneet organisaationsa ja kulunsa jo yritystä perustettaessa huippukuntoon.

Finnair on klassinen esimerkki perinteisestä osittain valtion omistamasta lentoyhtiöstä, joka on joutunut 2000-luvulla merkittäviin ongelmiin, ja jonka on nyt selviytyäkseen tehtävä selkeitä organisaatioon ja kulurakenteeseen liittyviä muutoksia. Finnair onkin ryhtynyt radikaaleihin toimiin, jotka ovat herättäneet paljon keskustelua ja myös voimakasta kritisointia. Vuonna 2008 aloitettu tehostamisohjelma ja sen tavoittelemat 200 miljoonan euron säästöt eivät synny ilman selkeitä muutoksia. Finnair on muutaman viime vuoden aikana solminut useita kumppanuussopimuksia, joiden kautta toimintoja on ulkoistettu yksityisille palveluntuottajille. Finnairin oman henkilöstön määrä onkin vähentynyt lyhyessä ajassa useilla tuhansilla, ja vähennyksiä on tapahtunut organisaatiossa lähes kauttaaltaan. Finnair on määritellyt ydintoiminnoikseen reitti- ja lomalentäminen. Seuraavalla kehällä ovat lentoliikennettä tukevat toiminnot, kuten maapalvelut, catering ja tekniikka, ja uloimpana ovat muut toiminnot. Finnair näyttääkin keskittyvät tosissaan virallisesti määriteltyihin ydintoimintoihinsa, koska suuri osa yhtiön lentoliikennettä tukevista toiminnoista on viime aikoina ulkoistettu, tai ainakin ne ovat kokeneet suuria uudelleenjärjestelyjä.

Finnair perusteli tarvittavia muutoksia juuri teoriassa kuvatun lentoalan myllerryksen kautta. Finnairin matkatavarapalvelujen ulkoistaminen Barona Group Oy:lle noudatti yhtiön suunnittelemaa muutosten linjaa, mutta tällä kertaa ulkoistaminen ja työntekijöiden siirtyminen uudelle työnantajalle ei sujunut kitkatta. Matkatavarapalvelutyöntekijät ja heitä edustava Ilmailualan Unioni aloittivat välittömästi laittoman lakon, ja ulosmarssin seuraukset olivat vakavat: Finnair joutui perumaan useita kymmeniä lentoja, matkalaukkuja kasaantui lentokentälle joidenkin arvioiden mukaan jopa 12 000 ja kiista tuli maksamaan Finnairille lähes seitsemän

miljoonaa euroa. Tämän lisäksi Finnair ja sen luotettavana pidetty imago kärsivät erittäin pahan kolauksen. Tyytymättömien matkustajien lisäksi Finnairiin pettyivät työntekijät ja lukuisat yhteiskunnan päättävissä asemassa olevat henkilöt. Media seurasi tapahtumia tarkasti, ja välitti osapuolten välisen usein kiivaankin sananvaihdon koko Suomen kansalle. Finnairin johto kuitenkin pysyi kohusta huolimatta päätöksessään ulkoistaa matkatavarapalvelut Baronalle.

Finnairin päätöstä pohtiessa ja sen järkevyyttä arvioitaessa tärkeäksi kysymykseksi nousee lentoyhtiöiden toimintojen jakaminen ydin- ja tukitoimintoihin. Aikaisemman tutkimuksen mukaan ulkoistamista on aikaisemmin käytetty lähinnä selkeästi yrityksen toiminnalle toisarvoisten toimintojen kohdalla. Lentoliiketoiminnassa tällaisia tukitoimintoja ovat olleet esimerkiksi taloushallinto, matkalippujen varausjärjestelmä, markkinointi ja asiakaspalvelu. Lentäjät, matkustamohenkilökunta, maapalvelut sekä kunnossapitopalvelut nähdään jo strategisesti tärkeämpinä lentoliiketoiminnalle, mutta siitä huolimatta monet lentoyhtiöt ovat ulkoistaneet esimerkiksi maa- ja huoltopalvelunsa. Finnair on määritellyt ydintoiminnoikseen reitti- ja lomalentämisen, mutta tämä ei kuitenkaan tarkoita, että kaikki muut yhtiön toiminnot ovat samantekeviä ja helppoja ulkoistamisen kohteita. Voidaankin kysyä, tekikö Finnair virheen, kun se rajasi matkatavarapalvelut ydintoimintojensa ulkopuolelle. Matkatavarapalvelutyöntekijöiden lakko nimittäin osoitti selkeästi sen, kuinka ongelmat matkatavarapalveluissa voivat haavoittaa lentoyhtiötä todella pahasti. Kannattaako näin tärkeitä asiakasrajapinnassa olevia toimintoja siirtää ulkopuoliselle palveluntuottajalle, jolloin Finnair menettää kyseisten toimintojen hallinnan? Tulevaisuus tuleekin osoittamaan, ottiko Finnair liian ison riskin kustannussäästöjä tavoitellessaan.

Toisaalta tapaus herättelee pohtimaan sitä, kuinka liike-elämässä taloudelliset tavoitteet menevät usein ristiin inhimillisten aspektien kanssa. Tarkat laskelmat ulkoistamisen tuomista kustannussäästöistä ja toiveet kilpailuaseman parantumisesta menettävät usein merkityksensä, jos inhimillinen puoli unohdetaan kokonaan yhtälöstä. Finnairin johto oli varmasti miettinyt tarkkaan ulkoistamisen taloudellisen puolen ja arvioinut sen puhtaasti rahalliset vaikutukset, mutta yhtiö aliarvioi työntekijöiden ja Ilmailualan Unionin reaktiot ulkoistamisuutiseen. Erityisesti vahvan ammattiliiton merkitystä ei ilmeisesti aivan ymmärretty. Finnair ei osannut ottaa laskelmissaan huomioon ulkoistamisen aiheuttamaa mielipahaa eikä Baronaan ja henkilöstövuokraukseen

liittyviä ennakkoluuloja, asenteita ja pelkoja. Tästä johtuen *Finnair Oyj:n päätöksestä ulkoistaa maapalvelunsa henkilöstöpalveluyritys Baronalle* seurasi hankalasti ratkaistavissa oleva ja pitkälle Finnairin tulevaisuuteen vaikuttava kiista, joka nosti esiin tämän hetken työelämän ja työmarkkinoiden polttavimpia kysymyksiä liittyen vuokratyövoimaan, ulkoistamiseen ja lentoliiketoiminnan tulevaisuuteen.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kvalitatiiviset tutkimukset ovat saaneet osakseen kritisointia liittyen niiden luotettavuuteen ja luotettavuuskriteereihin. Erityisesti kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija joutuu jatkuvasti pohtimaan ratkaisujaan, ja ottamaan kantaa sekä analyysin kattavuuteen että tekemänsä työn luotettavuuteen. Tutkimuksen arviointi pelkistyykin kysymykseksi tutkimusprosessin luotettavuudesta. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on tutkijan subjektiviteetti, ja tutkijan on ymmärrettävä olevansa tutkimuksen keskeinen tutkimusväline. Kvalitatiiviset tutkimusraportit ovatkin usein paljon henkilökohtaisempia kuin kvantitatiiviset tutkimusraportit, koska tutkija pohtii ja arvioi itse tutkimusprosessia. (Eskola & Suoranta 1998, 209–211.)

Perinteisesti tutkimuksen ja siinä käytettyjen tutkimusmenetelmien luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin käsittein. Tutkimuksen validiteetilla viitataan yleensä siihen, miten pätevää, perusteltua ja vedenpitävää tieto on. Validiteetissa tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu. Reliaabelius puolestaan viittaa vakauteen, johdonmukaisuuteen, ennustettavuuteen ja tarkkuuteen. Reliaabelin tutkimuksen tutkimustulokset ovat toistettavissa, ja samalla tavalla suoritettu tutkimus antaa samat tulokset riippumatta siitä, kuka tutkimuksen suorittaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136; Kihn & Ihantola 2008, 82.)

Edellä kuvatut validiteetin ja reliabiliteetin määritelmät sopivat kyllä kvantitatiiviseen tutkimukseen, mutta niiden siirrettävyyttä kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin on kritisoitu laajalti. Tutkijat ovatkin havainneet, että nimenomaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuudelle olisi tarpeen etsiä uusia kriteereitä. Kvalitatiivisesta tutkimuksesta puhuttaessa tutkimuksen validiuden voidaankin ymmärtää tarkoittavan lukijan vakuuttamista tutkimustulosten oikeellisuudesta. Sisäinen

validius viittaa tulkinnan loogisuuteen ja ristiriidattomuuteen. Ulkoinen validius puolestaan kuvastaa tulkinnan yleistettävyyttä ja rakenteellinen validius painottaa tulkinnan ja johtopäätösten rakentamistavan läpinäkyvyyttä ja vakuuttavuutta. Kvalitatiivisen tutkimuksen reliabelius eroaa kvantitatiivisesta tutkimuksesta, koska laadullisessa tutkimuksessa korostetaan tutkittavien tapausten ainutkertaisuutta, eivätkä identtisten havaintojen toistot ole tällöin mahdollisia tai edes tavoiteltavia. Reliaabeliudella tarkoitetaan pikemminkin ristiriidattomuutta. Keskeistä reliabeliuden arvioinnin kannalta on, että tutkimus on dokumentoitu ja raportoitu niin, että lukija voi arvioida miten havainnot on tuotettu ja miten niistä on tehty tulkintoja. (Kihn & Ihantola 2008, 88–91.)

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta pyrittiin parantamaan erityisesti tutkimusprosessin tarkalla kuvaamisella ja tutkimuksen aikana tehtyjen valintojen perustelulla. Tutkimusaineisto ja tutkimusmenetelmät valittiin niin, että ne soveltuivat parhaalla mahdollisella tavalla tutkittavaan ilmiöön ja tutkimuksen tavoitteisiin. Tutkimuksen luotettavuutta parannettiin myös tutkimusaineiston yksityiskohtaisella kuvaamisella ja kattavalla käsittelyllä empiirisessä osiossa suoria lainauksia hyväksi käyttäen.

6.3 Tutkimuksen kontribuutio sekä ehdotuksia jatkotutkimukselle

Tämä tutkimus kuvasi Finnair Oyj:n maapalveluiden ulkoistamisesta syntyneen kiistan, ja tutkimuksessa pohdittiin kiistan syntymiseen ja paisumiseen vaikuttaneita tekijöitä. Tämän tutkimuksen suurin kontribuutio on vähän tutkitun, mutta erittäin ajankohtaisen ilmiön, eli toimintojen ulkoistamisen henkilöstöpalveluyhtiölle, kuvaaminen ja tulkitseminen. Aikaisemmassa tieteellisessä tutkimuksessa on käsitelty sekä ulkoistamisen että vuokratyön problematiikkaa, mutta tässä tutkimuksessa nuo teemat yhdistetään, jolloin tuloksena on aivan uudenlainen asetelma. Tutkimustapauksena oleva kiista muodostaa mielenkiintoisen ikkunan tähän ilmiöön. Tutkimustapaus on toki hyvin rajattu ja tiukasti kiinni kontekstissaan, mutta tästä tutkimuksesta on kuitenkin tehtävissä myös yleistyksiä. Tämän tapauksen erityispiirteiden huomioonottamisen jälkeenkin voidaan todeta, että toimintojen ulkoistaminen henkilöstöpalveluyritykselle, joka toimii henkilöstövuokrauksen alalla, on täynnä haasteita, joista korostuvat erityisesti inhimilliset tekijät. Tämä tutkimus syventääkin ulkoistamisen ja vuokratyön

aikaisempaa tieteellistä tutkimusta yhdistämällä nämä aiheet ja kuvaamalla ilmiötä tarkkan ja syvälle menevän tutkimustapauksen avulla.

Jatkotutkimuksissa voisi olla mielenkiintoista tutkia tässä raportissa esiteltyä asetelmaa erilaisessa kontekstissa. Finnairin osittainen valtionomisteisuus, sen pitkät perinteet, alan vahva ammattiliitto sekä lentoliiketoiminnan erityispiirteet vaikuttivat varmasti ulkoistamisesta seuranneeseen kiistaan ja osapuolten näkemyksiin. Voisi olla mielenkiintoista tutkia, miten toimintojen ulkoistaminen henkilöstöpalveluyritykselle sujuu ilman tässä tutkimuksessa vaikuttanutta perinteiden ”painolastia”. Toisaalta lentoliiketoiminnan ja lentoalan kehittyminen on myös mielenkiintoinen tutkimuskohde. Pystyvätkö perinteiset lentoyhtiöt haastamaan halpalentoyhtiöiden liiketoimintalogiikkaa noudattavat kilpailijat? Johtaako perinteisten lentoyhtiöiden yhä kiihtyvä kustannusten karsiminen ja toimintojen ulkoistaminen lopulta substanssin ja ydinosoamisen ulkoistamiseen? Kolmas mielenkiintoinen aihe on työmarkkinoiden sekä itse työntekijöiden asennoituminen vuokratyötä ja vuokratyövoiman käyttöä kohtaan. Vuokratyön käyttäminen on tullut työelämään jäädäkseen, joten muuttuvatko asenteet sitä kohtaan tulevaisuudessa positiivisemmiksi ilmiön yhä yleistyessä. Pysyykö vuokratyö epätyypillisenä työsuhteena, vai onko se jo pikku hiljaa muuttumassa työelämän poikkeuksesta työelämän normiksi?

LÄHDELUETTELO

Kirjallisuus

- Alamdari, F. & Fagan, S. 2005. Impact of the adherence to the original low-cost model on the profitability of low-cost airlines. *Transport Reviews*, 25 (3), 377–392.
- Alasuutari, P. 1999. *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Al-kaabi, H., Potter, A. & Naim, M. 2007. An outsourcing decision model for airlines' MRO activities. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 13 (3), 217–227.
- Backx, M., Carney, M. & Gedajlovic, E. 2002. Public, private and mixed ownership and the performance of international airlines. *Journal of Air Transport Management*, 8 (4), 213–220.
- Barona tuo maaseudun työttömät pääkaupunkiseudulle töihin. 2003. *Helsingin Sanomat* 27.10.2003, Talous.
- Benson, J. & Brown, M. 2010. Employee voice: does union membership matter? *Human Resource Management Journal*, 20 (1), 80–99.
- Blyton, P., Lucio, M. M., McGurk, J. & Turnbull, P. 2001. Globalization and trade union strategy: industrial restructuring and human resource management in the international civil aviation industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 12 (3), 445–463.
- Chaison, G. 2007. Airline negotiations and the new concessionary bargaining. *Journal of Labor Research*, 28 (4), 642–657.
- Doganis, R. 2002. *Flying off course: the economics of international airlines*. London: Routledge.
- Druker, J. & Stanworth, C. 2004. Mutual expectations: a study of the three-way relationship between employment agencies, their client organisations and white-collar agency 'temps'. *Industrial Relations Journal*, 35 (1), 58–75.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Feldman, D., Doeringhaus, H. & Turnley, W. 1994. Managing Temporary Workers: A Permanent HRM Challenge. *Organizational Dynamics*, 23 (2), 49–63.
- Fisher, S., Wasserman, M., Wolf, P. & Wears, K. 2008. Human Resource Issues in Outsourcing: Integrating Research and Practice. *Human Resource Management*, 47 (3), 501–523.

- Flouris, T. G. & Oswald, S. L. 2006. Designing and executing strategy in aviation management. Hampshire: Ashgate.
- Franke, M. & John, F. 2011. What comes next after recession? Airline industry scenarios and potential end games. *Journal of Air Transport Management*, 17 (1), 19–26.
- Galais, N. & Moser, K. 2009. Organizational commitment and the well-being of temporary agency workers: A longitudinal study. *Human Relations*, 62 (4), 589–620.
- Garsten, C. 1999. Betwixt and between: Temporary Employees as Liminal Subjects in Flexible Organizations. *Organization Studies*, 20 (4), 601–617.
- Gittell, J. H. & Bamber, G. J. 2010. High- and low-road strategies for competing on costs and their implications for employment relations: international studies in the airline industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (2), 165–179.
- Gittell, J. H., Nordenflycht, A. & Kochan, T. 2004. Mutual gains or zero sum? Labor relations and firm performance in the airline industry. *Industrial & Labor Relations Review*, 57 (2), 163–180.
- Harvey, G. & Turnbull, P. 2010. On the Go: walking the high road at a low cost airline. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (2), 230–241.
- Heery, E. 2004. The trade union response to agency labour in Britain. *Industrial Relations Journal* 35 (5), 434–450.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Hunter, L. 2006. Low cost airlines: business model and employment relations. *European Management Journal*, 24 (5), 315–321.
- Kihn, L-A. & Ihantola, E-M. 2008. Tutkimuksen laadun arvioinnista. Teoksessa Hyvönen, T., Laine, M. & Mäkelä, H. (toim.) *Laskenta-ajattelun tutkija ja kehittäjä*. Professori Salme Näsi 60 vuotta. Tampere: Juvenes Print.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Mohr, J. J., Sengupta, S. & Slater, S. F. 2011. Mapping the outsourcing landscape. *Journal of Business Strategy*, 32 (1), 42–50.
- Nienhüser, W. & Matiaske, W. 2006. Effects of the 'principle of non-discrimination' on

- temporary agency work: compensation and working conditions of temporary agency workers in 15 European countries. *Industrial Relations Journal*, 37 (1), 64–77.
- Perry, C. R. 1997. Outsourcing and union power. *Journal of Labor Research*, 18 (4), 521–534.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (3), 79–91.
- Rhoades, D. L. & Waguespack, B. 2005. Strategic imperatives and the pursuit of quality in the US airline industry. *Managing Service Quality*, 15 (4), 344–356.
- Schniederjans, M. J., Schniederjans, A. M. & Schniederjans, D. G. 2005. Outsourcing and insourcing in an international context. New York: M. E. Sharpe.
- Sädevirta, M. 2002. Määräaikaiset työsuhteet ja työvoiman vuokraus. Vantaa: WSOY Lakitieto.
- Taneja, N. K. 2003. Airline survival kit: breaking out of the zero profit game. Hampshire: Ashgate.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.
- Työministeriö. 2006. Väyliä työhön. Tupo 2 -työryhmän mietintö.
- Työministeriö. 2007. Vuokratyötä selvittäneen työryhmän mietintö.
- Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 2011. Vuokratyövoiman käytön syitä yrityksissä, joissa on käyty yt-neuvotteluja. Loppuraportti.
- Vahva ammattijärjestö yllätti ulkoistuksen tehonyrkin Baronan. *Helsingin Sanomat* 30.1.2010, Talous.
- Viitala, R. & Mäkipelkola, J. 2005. Työntekijä vuokrattuna. Helsinki: Työministeriö.
- Viitala, R., Vettensaari, M. & Mäkipelkola, J. 2006. Näkökulmia vuokratyöhön. Helsinki: Työministeriö.
- Väliverronen, E. 1998. Mediatekstistä tulkintaan. Teoksessa Kantola, A., Moring, I. & Väliverronen, E. (toim.) Media-analyysi. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, 13–39.
- Yin, R. K. 2009. Case study research: design and methods. Thousand Oaks (Calif.): Sage Publications.

Muut lähteet

Barona Group Oy:n Internet-sivut. <<http://www.barona.fi/>>, 20.5.2011.

Finavia Oyj:n Internet-sivut. <<http://www.finavia.fi/>>, 27.5.2011.

Finavia Oyj:n lentoliikennetilasto 2010.

<http://www.finavia.fi/files/finavia2/liikennetilastot_pdf/Lentoliikennetilasto_2010.pdf>, 28.5.2011.

Finnair Oyj:n Internet-sivut. <<http://www.finnairgroup.com/fi/>>, 26.5.2011.

Finnair Oyj:n konsernitilinpäätös 2009.

<http://www.finnairgroup.com/linked/fi/konserni/Taloudellinen_katsaus_FI.pdf>, 26.5.2011.

Finnair Oyj:n konsernitilinpäätös 2010.

<http://www.finnairgroup.com/linked/fi/konserni/Finnair_Taloudellinen_katsaus_2010.pdf>, 26.5.2011.

Finnair Oyj:n pörssitiedote 14.8.2009. Finnair jatkaa tehostustoimia yksinkertaistamalla organisaatiotaan.

<<https://newsclient.omxgroup.com/cdsPublic/viewDisclosure.action?disclosureId=336819&lang=fi>>, 26.5.2011.

Finnair Oyj:n tiedote 3.2.2009. Oneworld-lentoyhtiöallianssi täytti 10 vuotta.

<<https://newsclient.omxgroup.com/cdsPublic/viewDisclosure.action?disclosureId=309830&lang=fi>>, 26.5.2011.

Finnair Oyj:n vuosikatsaus 2010.

<http://www.finnairgroup.com/linked/fi/konserni/Logbook_2010_fi.PDF> 26.5.2011.

Henkilöstöpalveluyritysten liiton Internet-sivut.

<http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten_liitto/hpl/index.php>, 16.11.2010.

Southwest Airlines Annual Report 2010.

<http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/92/92562/D10K.HTM>, 21.5.2011.

Tekniikka & Talous-lehden Internet-sivut. Ulkoistaminen ei ole säästökeino. 26.3.2009.

<<http://www.tekniikkatalous.fi/tyo/ulkoistaminen+ei+ole+saastokeino/a262324>>, 1.7.2011.

Valtakunnallinen vuokratyöntekijätutkimus 2008. Henkilöstöpalveluyritysten liitto.

<http://www.hpl.fi/henkilostopalveluyritysten_liitto/liitetiedostot/Tutkimuksen_esittely.pdf>, 17.11.2010.

LIITTEET

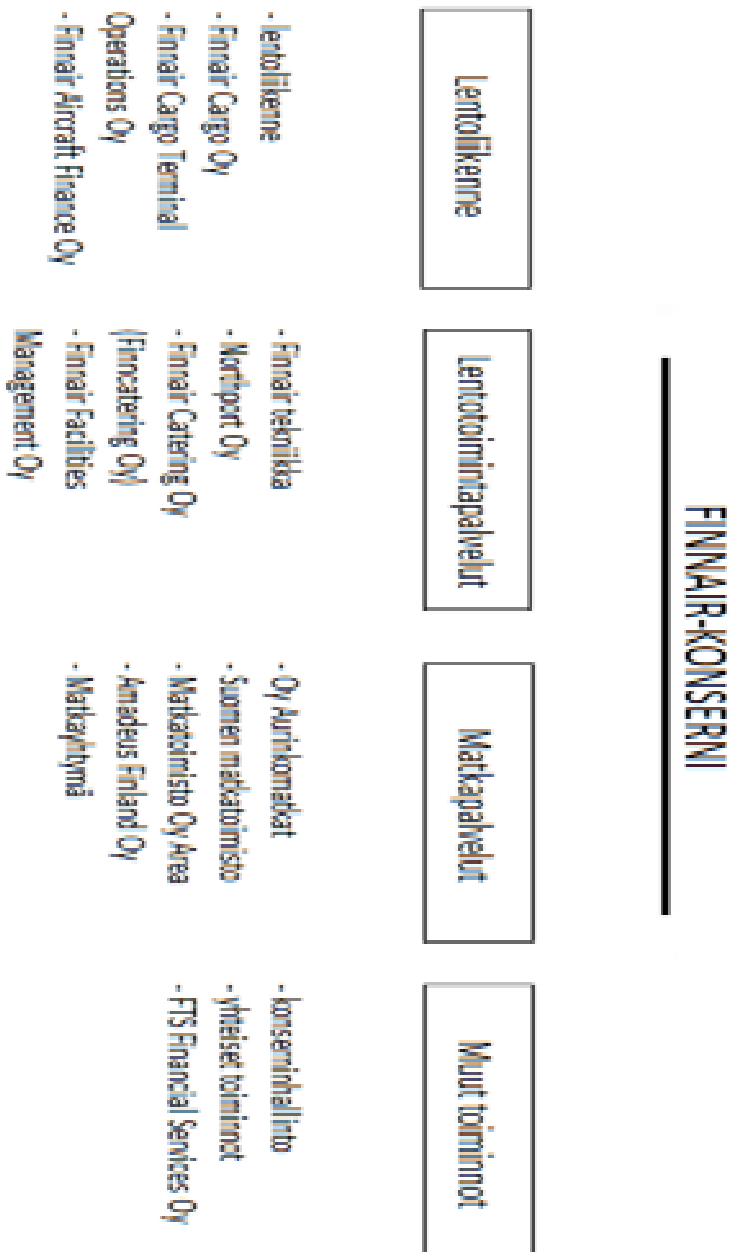
LIITE 1 Esimerkkejä lentoyhtiöiden omistusrakenteista

Airline	Country of Origin	1993	1994	1995	1996	1997
Aerolineas Argentinas	Argentina	Private	Private	Mixed	Mixed	Mixed
Qantas Airways	Australia	Private	Private	Private	Private	Private
Sabena	Belgium	Public	Public	Mixed	Mixed	Mixed
Transbrasil Airlines	Brazil	Private	Private	Private	Private	Private
Varig	Brazil	Private	Private	Private	Private	Mixed
Air Canada	Canada	Private	Private	Private	Private	Private
Canadian Airlines	Canada	Private	Private	Private	Private	Private
Air China	China	Public	Public	Public	Public	Public
Aviauca	Colombia	Private	Private	Private	Private	Private
Egypt Air	Egypt	Public	Public	Public	Public	Public
Finnair	Finland	Mixed	Mixed	Mixed	Mixed	Mixed
Air France	France	Mixed	Mixed	Mixed	Mixed	Mixed
Lufthansa	Germany	Mixed	Mixed	Mixed	Mixed	Private
Olympic Airways	Greece	Public	Public	Public	Public	Public
Gulf Air	Gulf States	Public	Public	Public	Public	Public
Cathay Pacific	Hong Kong	Private	Private	Private	Private	Private
Air India	India	Public	Public	Public	Public	Public
Indian Airlines	India	Public	Public	Public	Public	Public
Garuda	Indonesia	Public	Public	Public	Public	Public
El Al	Israel	Public	Public	Public	Public	Public
Alitalia	Italy	Mixed	Mixed	Mixed	Mixed	Mixed
All Nippon Airways	Japan	Private	Private	Private	Private	Private
Japan Airlines	Japan	Private	Private	Private	Private	Private
Malaysia Airlines	Malaysia	Mixed	Private	Private	Private	Private
Aeromexico	Mexico	Private	Private	Private	Private	Private
Mexicana Airlines	Mexico	Mixed	Mixed	Mixed	Mixed	Private
Royal Air Maroc	Morocco	Public	Public	Public	Public	Public
KLM	Netherlands	Mixed	Mixed	Mixed	Mixed	Mixed
Air New Zealand	New Zealand	Private	Private	Private	Private	Private
Pakistan International	Pakistan	Mixed	Mixed	Mixed	Mixed	Mixed
Philippine Airlines	Philippines	Mixed	Mixed	Mixed	Mixed	Mixed
Tap Air Portugal	Portugal	Public	Public	Public	Public	Public
Korean Airlines	Republic of Korea	Private	Private	Private	Private	Private
Saudi	Saudi Arabia	Public	Public	Public	Public	Public
SAS	Scandinavia	Mixed	Mixed	Mixed	Mixed	Private
Singapore Airlines	Singapore	Mixed	Mixed	Mixed	Mixed	Mixed
South African Airways	South Africa	Public	Public	Public	Public	Public
Iberia	Spain	Public	Public	Public	Public	Public
Swissair	Switzerland	Mixed	Mixed	Mixed	Mixed	Private
Thai Airways	Thailand	Mixed	Mixed	Mixed	Mixed	Mixed
Turkish Airlines	Turkey	Mixed	Mixed	Mixed	Mixed	Mixed
Emirates	UAE	Public	Public	Public	Public	Public
British Airways	United Kingdom	Private	Private	Private	Private	Private
Virgin Atlantic	United Kingdom	Private	Private	Private	Private	Private
American Airlines	United States	Private	Private	Private	Private	Private
Continental Airlines	United States	Private	Private	Private	Private	Private
Delta Air Lines	United States	Private	Private	Private	Private	Private
Northwest Airlines	United States	Private	Private	Private	Private	Private
Trans World Airlines	United States	Private	Private	Private	Private	Private
United Airlines	United States	Private	Private	Private	Private	Private

(Backx, Carney & Gedajlovic 2002, 217)

LIITE 2 Finnair Oyj:n organisaatiokaavio

(Finnair Oyj:n Internet-sivut)



LIITE 3 Luettelo tutkimusaineiston artikkeleista

HELSINGIN SANOMAT		
PVM	OTSIKKO	OSASTO
1.12.2009	Finnair siirsi 630 henkeä ulkopuolisiin yhtiöihin	Talous
2.12.2009	Finnair peruu lisää lentoja maapalveluiden ulosmarssin takia	Kotimaa
3.12.2009	Finnair peruu tänään kymmeniä lentoja	Kotimaa
4.12.2009	Finnair perunut myös perjantain lentoja	Kotimaa
5.12.2009	Ulosmarssi vaikuttaa vain Northportin asiakasyhtiöihin	Kotimaa
5.12.2009	Lentoaseman matkatavaralakko sai jatkukseen työehtosopimuskiistan	Kotimaa
7.12.2009	IAU uhkaa Finnairia lakolla	Kotimaa
9.12.2009	Matkatavarat liikkuvat taas lentoasemalla	Kotimaa
9.12.2009	Marraskuun työtaistelut pahensivat Finnairin kriisiä	Talous
11.12.2009	Arhinmäki väittää matkatavarayhtiön rikkovan turvaohjeita	Kotimaa
KAUPPALEHTI		
30.11.2009	Finnairin aamulennotkin ehkä sekaisin	Etusivun uutiset
1.12.2009	IAU:n lakko ja lentokentän kaaos jatkuu ainakin huomiseen	Markkin uutiset
2.12.2009	Finnair ei uskalla arvioida ulosmarssin hintalappua	Uutiset
3.12.2009	Nyt loppui lakkomalti: "Käsittämätön homma"	Etusivun uutiset
3.12.2009	EK tuomitsee: IAU:n lakko työmarkkinapelisääntöjen vastainen	Markkin uutiset
7.12.2009	Barona tulistui: Tämä on ihan pelleilyä	Etusivun uutiset
7.12.2009	IAU saattaa aloittaa lakon uudelleen tiistaina	Markkin uutiset

8.12.2009	Kuormaajat joukolla sairauslomalle	Uutiset
8.12.2009	Matkalaukkukiista työryhmän ratkaistavaksi	Etusivun uutiset
8.12.2009	Tunteet pinnassa lentokentällä - käsirysy vältettiin täpärästi	Markkin uutiset
9.12.2009	EK:n lääkäri tyrmää Baronan sairauslomat perusteettomina	Uutiset
10.12.2009	Oppositio kovisteli hallitusta Finnairin omistajaohjauksesta	Markkin uutiset

FINNAIR OYJ:N HENKILÖSTÖLEHTI OKAY

NRO	OTSIKKO	KIRJOITTAJA
11/2009	Matkustus vähenee, joten supistuksia jatketaan	Maria Mroue
11/2009	Nyky-Finnair tiensä päässä	Taneli Hassinen
12/2009	Työtaistelut värittävät marraskuun liikennelukuja	Maria Mroue
12/2009	Näkyvyys on heikko, mutta suunta selvä	Taneli Hassinen
1-2/2010	Vaikean vuoden jälkeen eteenpäin	Taneli Hassinen

ILMAILUALAN UNIONIN IAU:N JÄSENLEHTI UNIONI

NRO	OTSIKKO	KIRJOITTAJA
6/2009	Retoriikkaa barrikadeilta	Juhani Haapasaari
1/2010	Draaman aineksia	Juha-Matti Koskinen
1/2010	Hei, me ulkoistimme substanssin	Jouko Kettunen