

## **Tutkimus kuorma-autojen vuokraustoiminnasta Scania Suomi Oy:lle**

Suvi Arola



<b>Tekijä</b> Arola Suvi	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Tutkimus kuorma-autojen vuokraustoiminnasta Scania Suomi Oy:lle	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 49 + 41
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa kuorma-autojen vuokraustoiminnan nykytilanne Scania Suomi Oy:lle sekä toiminnan mahdollinen sopivuus yrityksen liiketoimintaan. Scania Suomi Oy:llä ei vielä talvella 2016-2017 ollut vuokrauspalvelua liiketoiminnastastrategiassa. Tässä opinnäytetyössä ei suunnitella kyseistä vuokraustoimintaa vaan pyrkimyksenä on, että Scania Suomi Oy pystyy tämän tutkimuksen avulla aloittamaan kuorma-autojen vuokraustoiminnan suunnittelun.</p> <p>Tutkimuksessa teoreettinen tietoperusta pohjautuu palveluliiketoimintaan. Aiheina ovat asiakassuhteet, ydinpalvelu sekä laajennettu palvelutarjoama, hinnan vaikutus asiakaskokemukseen, millä tavoin asiakaskokemus vaikuttaa liiketoimintaan sekä myös keskeisenä osana B2B-näkökulma. Asiakaskokemus ja sen käsitteleminen ovat tärkeässä osassa viitekehityksessä.</p> <p>Tutkimus on toteutettu puolistrukturoituna haastatteluna, johon osallistui viisi eri yritystä, yhteensä kuusi henkilöä. Haastattelulomakkeita suunniteltiin kaksi. Tutkimuksessa haastateltiin kahta kuorma-autojen vuokraustoimintaa tarjoavaa yritystä sekä kolmea kuorma-autojen vuokrausta käyttänyttä yritystä. Molemmissa haastatteluissa esiintyivät samat teemat, vaikka kysymykset eivät olleet täysin samoja. Kaikki haastattelut litteroitiin, jonka jälkeen tulokset raportoitiin tekstin ja taulukoiden muodossa. Huolimatta kahdesta eri haastattelurungosta, tutkimuksen tulokset käsiteltiin saman aikaisesti. Aihealueet noudattivat molemmissa haastatteluissa samaa runkoa, joten samasta aiheesta saatiin kaksi eri näkökulmaa.</p> <p>Pohdinnassa ja yhteenvedossa esitetään opinnäytetyön tekijän näkemyksiä tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen toteutusta arvioidaan, tuloksia analysoidaan sekä annetaan toimeksiantajayritykselle kehitysehdotuksia ja ideoita seuraavista vaiheista.</p> <p>Tutkimuksen perusteella nähdään, että kuorma-autojen vuokraustoiminta rakennettaisiin partnerisuhteiseksi lisäpalveluksi, jolla asiakaskokemus nousisi parhaimmillaan merkityksen tasolle toteuttamaan asiakkaiden unelmia heidän omassa liiketoiminnassaan.</p> <p>Tämän hetkinen näkemys on, että tulevaisuudessa kuorma-autojen vuokraustoiminta tulee kasvamaan. Opinnäytetyön tekijän suositus tutkimuksen perusteella on, että Scania Suomi Oy:n olisi tärkeää pohtia uusien kuorma-autojen vuokraustoiminnan käynnistämistä. Vuokraustoiminnan avulla Scania Suomi Oy pystyisi entistä paremmin vastaamaan asiakastarpeisiin sekä vahvistamaan markkinajohtajuutta kilpailijoihin nähden.</p>	
<b>Asiasanat</b> Kuorma-auto, Vuokraus, Liiketoiminta, Strategia, Asiakaskokemus, B2B-myynti	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Taustaa opinnäytetyölle .....	1
1.2	Scania Suomi Oy:n esittely .....	2
1.3	Opinnäytetyön tarkoitus ja rajaukset .....	3
1.4	Opinnäytetyön rakenne ja keskeiset käsitteet .....	3
2	Palveluliiketoiminta yrityksissä .....	5
2.1	Ydinpalvelu sekä laajennettu palvelutarjoama .....	6
2.2	Strategisesti valittavat näkökulmat osana kilpailuetua .....	9
2.3	Hinnan vaikutus asiakaskokemukseen .....	11
2.4	Asiakaskokemuksen vaikutus liiketoimintaan .....	12
2.5	B2B-näkökulma palvelujen ostamisessa sekä myymisessä .....	15
3	Tutkimuksen toteutus .....	19
3.1	Puolistrukturoitu haastattelu tutkimusmenetelmänä .....	19
3.2	Haastattelukysymyksien suunnittelu .....	20
3.3	Tutkimusjoukko ja aineiston keruu .....	21
3.4	Tutkimusaineiston analysointi .....	22
4	Tutkimuksen tulokset .....	23
4.1	Haastateltavien perustiedot .....	23
4.2	Asiakassuhteet .....	25
4.3	Vuokrausliiketoiminta .....	28
4.4	Hinnoittelu .....	32
4.5	Asiakaskokemus .....	35
4.6	Lisähuomioita palveluntarjoajayrityksiltä .....	38
4.7	Kuorma-autojen vuokraustoiminnan tulevaisuus .....	39
4.8	Palvelunkäyttäjäritysten mielikuvat Scania Suomi Oy:stä .....	40
5	Pohdinta ja yhteenveto .....	42
5.1	Tutkimuksen arviointi .....	42
5.2	Tutkimuksen tuloksista syntyneet johtopäätökset .....	43
5.3	Kehitysehdotukset ja seuraavat vaiheet toimeksiantaja yritykselle .....	44
	Lähteet .....	47
	Liitteet .....	50
	Liite 1. Palveluntarjoajayrityksen haastattelurunko .....	50
	Liite 2. Palvelunkäyttäjärityksen haastattelurunko .....	52
	Liite 3. Haastattelu; Yritys A:n hyötyajoneuvojen vuokraustoiminnasta vastaava henkilö 27.3.2017 .....	53
	Liite 4. Haastattelu; Yritys B:n myyntijohtaja sekä hyötyajoneuvojen vuokraustoiminnasta vastaava henkilö 29.3.2017 .....	53

Liite 5. Haastattelu; Borgström 30.3.2017.....	53
Liite 6. Haastattelu; Kronlund 6.4.2017.....	53
Liite 7. Haastattelu, Mällinen 20.4.2017.....	53

# 1 Johdanto

Tässä kappaleessa kerrotaan taustaa opinnäytetyöstä, toimeksiantajayrityksestä, opinnäytetyön tarkoituksesta ja rajauksista sekä esitellään opinnäytetyön rakenne. Tämä opinnäytetyö tehtiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa toimeksiantajayrityksenä toimii Scania Suomi Oy.

Nykypäivän Suomessa maantiekuljetusala työllistää noin 150 000 henkilöä. Suurin osa kaikista Suomessa kuljetettavista tavaroista kuljetetaan maanteitse. (Kuljetusala.) Vuonna 2016 Suomessa rekisteröityjä kuorma-autoja oli noin 95 000 (Autoalan tiedotuskeskus A).

## 1.1 Taustaa opinnäytetyölle

Scania Suomi Oy on tämän opinnäytetyön toimeksiantaja. Scania Suomi Oy:n tuotteisiin kuuluvat niin raskaat kuorma-autot kuin raskaat linja-autot. Lisäksi palveluihin sisältyy vuonna 2017 myös korjaus- sekä huoltopalvelut, varaosien myynti sekä kuljettajakoulutus. Scania Suomi Oy kuuluu Scania-konserniin. Scania on tunnettu maailmanlaajuisena yhtiönä. Yritys toimii ympärimaailmaan yli sadassa eri maassa. (Tiusanen 16.11.2016.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa kuorma-autojen vuokraustoiminnan nykytilanne Scania Suomi Oy:lle sekä toiminnan mahdollinen sopivuus yrityksen liiketoimintaan. Scania Suomi Oy ei vielä talvella 2016-2017 vuokrannut hyötyajoneuvoja, kuten esimerkiksi kuorma-autoja. Scania Suomi Oy kuitenkin pohtii mahdollisesti ottavansa tulevaisuudessa palveluihinsa hyötyajoneuvojen vuokrauspalvelun. Pyrkimyksenä on, että Scania Suomi Oy pystyy tämän tutkimuksen avulla aloittamaan kuorma-autojen vuokraustoiminnan suunnittelun. Tässä opinnäytetyössä ei toteuteta vuokrauspalvelua. Työssä keskitytään kartoittamaan asiakkaiden toiveita palveluun liittyen asiakaskokemuksen näkökulmasta.

Scania Suomi Oy:n toimitusjohtaja Henna Wickströmin mukaan syksyllä 2016 haasteellisen uusien autojen vuokrauksesta tekee mm. päällirakenteiden valinta. Scania Suomi Oy ei ole aikaisemmin halunnut olla vahvasti mukana vuokrauspalvelun kehityksessä. Vuokrauspalvelua ei kuitenkaan ole missään vaiheessa suljettu pois ja tulevaisuudessa Scania Suomi Oy näkee, että heillä tulee tämän kaltainen palvelu olemaan. (Lahtinen 2016, 14-15.)

## 1.2 Scania Suomi Oy:n esittely

Scania Suomi Oy kuuluu Scania-konserniin. Scania on perustettu vuonna 1891 Ruotsissa, Södertäljessä. Tähän aikaan nimenä oli Vagnfabriksaktiebolaget, asiakkaina olivat rautatiet, kuten Swedish State Railways, Stockholms Spårvägar sekä yksittäisiä rautateitä. Asiakkaille tuotettiin erilaisia vaunuja juuri heidän tarpeisiinsa. Ensimmäinen ruotsalainen auto valmistui keväällä 1897. Moottorissa

oli kuitenkin tällöin vielä merkittäviä virheitä. (Scania 2013 A.) Uusi yritys, AB Scania-Vabis, luotiin 1911. Tällöin yhdistyivät Vagnfabriksaktiebolaget sekä Maskinfabriksaktiebolaget Scania. Johtajaksi yritykselle tuli Per

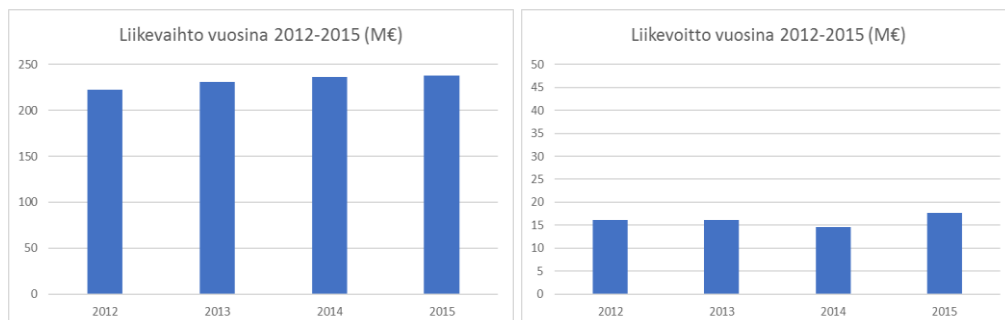
Alfred Nordeman. Yritys keskittyi valmistamaan moottoreita sekä autoja. (Scania 2013 B.) Nykypäivänä Scanialla on yli 42 000 työntekijää ympäri maailmaa ja se on edustettuna yli 100 eri maassa. Tuotantolaitoksia heiltä löytyy Ruotsista, mutta myös esimerkiksi Puolasta, Brasiliasta, Ranskasta sekä Argentiinasta. (Scania 2013 C.)



Kuva 1. Scania logo. (Logonoid.)

Scania Suomi Oy on perustettu 1949. Sen toimialaluokitus on kuorma-autojen ja muiden raskaiden moottoriajoneuvojen tukkukauppa. Yritys myy ja huoltaa kuorma- sekä linja-autoja ja toimittaa varaosia niihin. He toimivat lähes täysin B2B-liiketoiminta-alueella. Yrityksen päätoimipaikka sijaitsee Helsingissä ja lisäksi heillä on 19 sivutoimipaikkaa muualla Suomessa. Yrityksen toimitusjohtajana toimii Henna Wickström. (Finder.)

Vuosina 2012-2015 Scania Suomi Oy:n liikevaihto on ollut noin 220–240 miljoonaa euroa vuosittain. Tilikauden tulos samaisina vuosina on ollut 14,5-17,5 miljoonaa euroa vuosittain. Vuonna 2015 henkilöstöä Scania Suomi Oy:lla oli 543. Vuodesta 2012 henkilöstömäärä on pienentynyt 13 henkilöllä, joten henkilöstömäärä on pysynyt lähes samana vuosina 2012-2015.(Finder.)



Kuvio 1. Scania Suomi Oy:n liikevaihto ja liikevoitto vuosina 2012-2015 (M€).

### 1.3 Opinnäytetyön tarkoitus ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa kuorma-autojen vuokraustoiminnan nykytilanne Scania Suomi Oy:lle sekä toiminnan mahdollinen sopivuus yrityksen liiketoimintaan.

Opinnäytetyössä on kaksi pääongelmaa:

- Minkälainen on kuorma-autojen vuokraustoiminnan nykytilanne Suomessa palveluntarjoajan sekä palvelunkäyttäjän näkökulmasta?
- Minkälainen on kuorma-autojen vuokraustoiminnan tulevaisuus Suomessa asiakaskokemuksen näkökulmasta?

Opinnäytetyössä ei ole otettu huomioon kirjanpitoon liittyviä haasteita, jota tämän kaltainen vuokrauspalvelu yritykselle tuottaa. Vuokrauspalvelua suunniteltaessa on tärkeää selvittää sen kannattavuus.

Tässä opinnäytetyössä ei toteuteta vuokrauspalvelua. Pyrkimyksenä on, että Scania Suomi Oy pystyy tämän tutkimuksen avulla aloittamaan kuorma-autojen vuokraustoiminnan suunnittelun.

### 1.4 Opinnäytetyön rakenne ja keskeiset käsitteet

Opinnäytetyö alkaa johdannosta, jossa lyhyesti esitellään toimeksiantajayritys sekä tämän opinnäytetyön tarkoitus. Johdannon jälkeen siirrytään viitekehykseen, jossa on kerrottu keskeiset teoreettiset aihealueet. Viitekehyyksessä käsitellään mm. ydinpalvelua sekä siihen liittyviä osa-alueita, hinnan merkitystä niin myyjän kuin ostajan näkökulmasta sekä laajasti asiakaskokemusta.

Kolmannessa kappaleessa, tutkimuksen toteutus, esitellään, kuinka tämän opinnäytetyön tutkimus on toteutettu; miksi on valittu puolistrukturoitu haastattelu tutkimusmenetelmäksi sekä miksi on käytetty kahta eri haastattelurunkoa. Kappaleessa on myös esiteltyä tutkimusjoukko sekä tutkimusaineiston analysointivaihe.

Neljännessä kappaleessa on kerrottu tutkimustulokset. Aihealueet noudattavat haastattelurunkojen järjestystä. Molempien haastattelurunkojen vastaukset käsitellään samanaikaisesti. Viidennessä kappaleessa tämän opinnäytetyön tekijä kertoo oman pohdintansa aiheesta. Tämä tutkimus on myös arvioitu validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmasta. Lisäksi toimeksiantajalle esitellään kehitysehdotukset ja mahdolliset seuraavat vaiheet

kuorma-autojen vuokraustoiminnan osalta. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat: Kuorma-auto, Vuokraus, Liiketoiminta, Strategia, Asiakaskokemus sekä B2B-myynti.

Seuraavassa taulukossa esiteltynä peittomatriisi. Tämä kuvaa työn rakennetta ja kertoo, missä kappaleissa käsitellään tutkimuksen ongelmia.

Opinnäytetyön tarkoitus: Kartoittaa kuorma-autojen vuokraustoiminnan nykytilanne Scania Suomi Oy:lle sekä toiminnan mahdollinen sopivuus yrityksen liiketoimintaan.

Pääongelmat:

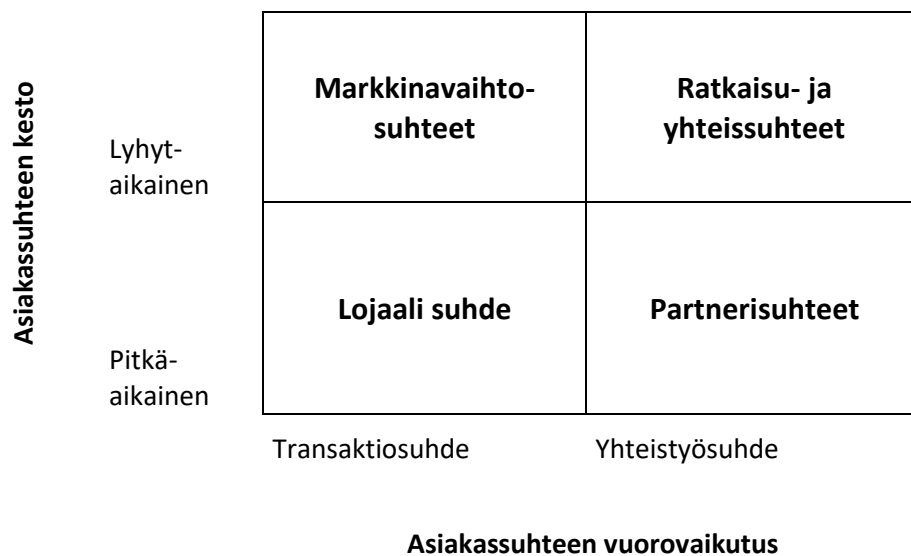
- Minkälainen on kuorma-autovuokrauspalvelun nykytilanne Suomessa palveluntarjoajan sekä palvelunkäyttäjän näkökulmasta?
- Minkälainen on kuorma-autovuokrauspalvelun tulevaisuus Suomessa asiakaskokemuksen näkökulmasta?

Taulukko 1. Peittomatriisi

Opinnäytetyön tarkoitus	Viitekehys (luvun nro)	Tulokset (luvun nro)	Palveluntarjoaja lomakkeen kysymykset	Palvelunkäyttäjä lomakkeen kysymykset
Pääongelma 1	2-2.3	4.2-4.5	1-15	1-8, 11-12, 14
Pääongelma 2	2.2-2.5	4.4-4.8	12-13, 16	9-10, 13, 15-18

## 2 Palveluliiketoiminta yrityksissä

Palveluliiketoiminnalla tarkoitetaan asiakkaiden, heidän prosessiensa sekä tarpeidensa palvelemista. Palvelumalleja on erilaisia ja yrityksillä on erilaisia suhteita asiakkaisiinsa. Asiakassuhteet voivat olla sekä lyhyt- että pitkäkestoisia. Joillakin yrityksillä voi myös olla molemminpuolinen suhde; yhteissuhde. Tässä suhteessa molemmat, yritys sekä asiakas, hyötävät toisistaan. (Hyötyläinen & Nuutinen 2010. 55.)



Kuvio 2. Asiakassuhteen kesto vs. Asiakassuhteen vuorovaikutus (Hyötyläinen & Nuutinen 2010. 56.)

*Markkinavaihtosuhteella* tarkoitetaan suhdetta, jossa yrityksellä ja asiakkaalla ei ole pitkäaikaista suhdetta. Yrityksellä ei ole henkilökohtaista tietoa asiakkaan tarpeista. Yritys ei pääse syvälle asiakkaan toimintaan, jonka kautta se voisi saada tietoa, jolla pystyisi hyödyntämään ja kehittämään omaa toimintaansa paremmin. Kyseessä on hyvin perinteinen malli, jossa yhteistyö rajoittuu vain kertatoimitukseen. Tässä mallissa yritys tuntee hyvin omat palvelunsa ja tuotteensa. Asiakkaalle tarjotaan suhteellisen standardeja palveluita sekä tuotteita. Näitä voidaan kuitenkin hieman muokata asiakkaan kertomien määrittelyiden mukaan. (Hyötyläinen & Nuutinen 2010. 56-58.)

*Ratkaisu- ja yhteissuhteella* tarkoitetaan myös lyhytaikaista suhdetta yrityksen sekä asiakkaan välillä. Tämä voi kuitenkin toistua eri yhteyksissä. Tässä mallissa yritys tarjoaa ratkaisuja asiakkaan ongelmiin. Toiminta on tehtäväorientoitunutta. Yritys hyödyntää tietoaan aikaisemmista samankaltaisista asiakkaista sekä samassa toiminta-alueessa toimivista asiakkaista. Asiakkaan tarpeita kuunnellaan ja pyritään tarjoamaan juuri hänelle parhaiten sopiva palvelu tai tuote. Suhteen aikana yritys saa tietoa asiakkaasta sekä hänen toimin-

nastaa. Tulevaisuudessa tämän tiedon avulla yritys voi myös paremmin hyödyntää uusia asiakkaita heidän ongelmien ratkaisussa. (Hyötyläinen & Nuutinen 2010. 56-58.)

*Lojaalilla suhteella* tarkoitetaan pitkäaikaista suhdetta yrityksen sekä asiakkaan välillä. Asiakas on lojaali yritykselle, mutta hän haluaa pitää yritykseen etäisyyttä. Asiakas tietää, mitä tarvitsee. Hän kääntyy yrityksen puoleen, kun tarvitsee jotakin palvelua tai tuotetta. Yritys oppii koko ajan asiakkaasta sekä hänen toiminnastaan. Se pystyy tuottamaan sekä toimittamaan asiakkaan tarpeisiin vastaavaa palvelua tai tuotteita. Yritys pystyy myös kehittämään omia tuotteitaan sekä palveluitaan asiakkaan tarpeiden mukaan. Näin yritys pystyy myös tukemaan asiakkaan liiketoimintaa. (Hyötyläinen & Nuutinen 2010. 56-58.)

*Partnerisuhteella* tarkoitetaan myös pitkäaikaista suhdetta asiakkaan sekä yrityksen välillä. Tässä kuitenkin molemmilla osapuolilla tavoitteena on kehittää myös toisen osapuolen kilpailukykyä hyödyntämällä uutta tietoa. Omia palveluita ja tuotteita pyritään kehittämään jatkuvasti, jotta ne auttavat myös toista osapuolta. Yritys ja asiakas kommunikoivat toisensa kanssa ja jakavat omia tietojaan toisen osapuolen hyväksi. Liiketoiminnan laajentaminen on usein molempien osapuolen tavoitteena. (Hyötyläinen & Nuutinen 2010. 56-58.)

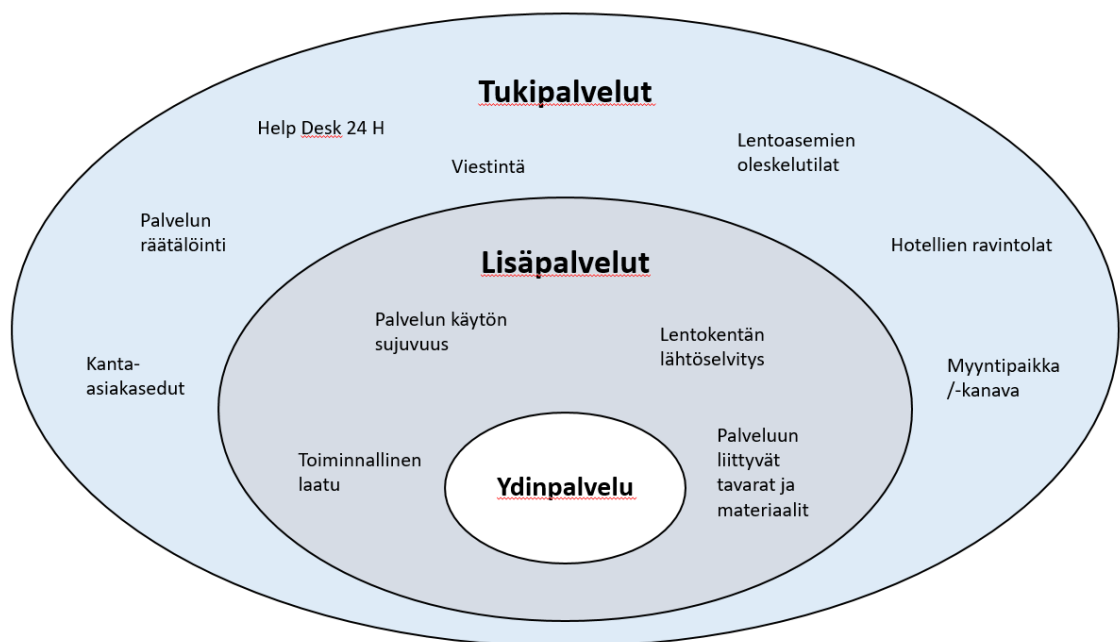
## **2.1 Ydinpalvelu sekä laajennettu palvelutarjoama**

Tosiasia on, että palvelu syntyy siitä prosessista, johon asiakas itse myös osallistuu. Palvelun tuottamiseen vaikuttavat myös taustatoiminnot, mutta ratkaisevin osuus tapahtuu, kun asiakas on itse mukana palveluprosessissa. Hän kokee sen ja samalla arvioi sitä. Grönroos (2015, 224.) jakaa palvelukonseptin kolmeen eri ryhmään. Nämä ovat ydinpalvelu, mahdollistavat palvelut (ja tuotteet) sekä tukipalvelut (ja –tuotteet.) Yrityksellä on yleensä vähintään yksi ydinpalvelu, näitä voi kuitenkin olla useampi. Ydinpalvelu on syy sille, miksi yritys on markkinoilla. (Grönroos 2015, 221, 224.)

Palvelu- sekä tuotekonseptia voidaan tarkastella kerroksellisena kokonaisuutena. Ydinpalvelu on kaiken pohjana. Tämän ympärillä muut osat täydentävät ydinpalvelua. Mahdollistavat tai lisäpalvelut sekä tukipalvelut tuovat ydinpalvelulle lisäarvoa. Usein ydinpalveluun tarvitaan joitakin lisäpalveluita, jotta asiakkaat ydinpalvelua käyttäisivät (Grönroos 2015, 224). Joidenkin palveluiden kohdalla taas on välttämätöntä, että lisäpalvelut kuuluvat yrityksen toimintaan. Tästä esimerkkinä lentoasemalla oleva lähtöselvitys, joka on ennen lentomatkaa. Lentomatka on ydinpalvelu ja lähtöselvitys lisäpalvelu. Ilman lähtöselvitystä ei matkustaja kuitenkaan pääse lentomatkalleen. (Bergström & Leppänen 2015, 179-180.)

Tukipalveluille luodaan etu kilpailijoihin. Näitä voivat olla esimerkiksi kanta-asiakasedut tai ilmainen Help Desk, joka on auki ympäri vuorokauden (Bergström & Leppänen 2015, 179-180). Tukipalvelut eroavat lisäpalveluista siinä määrin, että ne eivät välttämättä helpota itse ydinpalvelun käyttöä. Tukipalvelut eivät ole välttämätön osa yrityksen liiketoimintaa. Yritys voi myydä ydinpalveluaan ilman tukipalveluita. Tukipalveluilla haetaan kilpailuetua niihin yrityksiin nähden. Ilman näitä, yritys saattaa vaikuttaa vähemmän mielenkiintoiselta, joka puolestaan saattaa myös vähentää itse ydinpalvelun käyttöä. (Grönroos 2015, 225.)

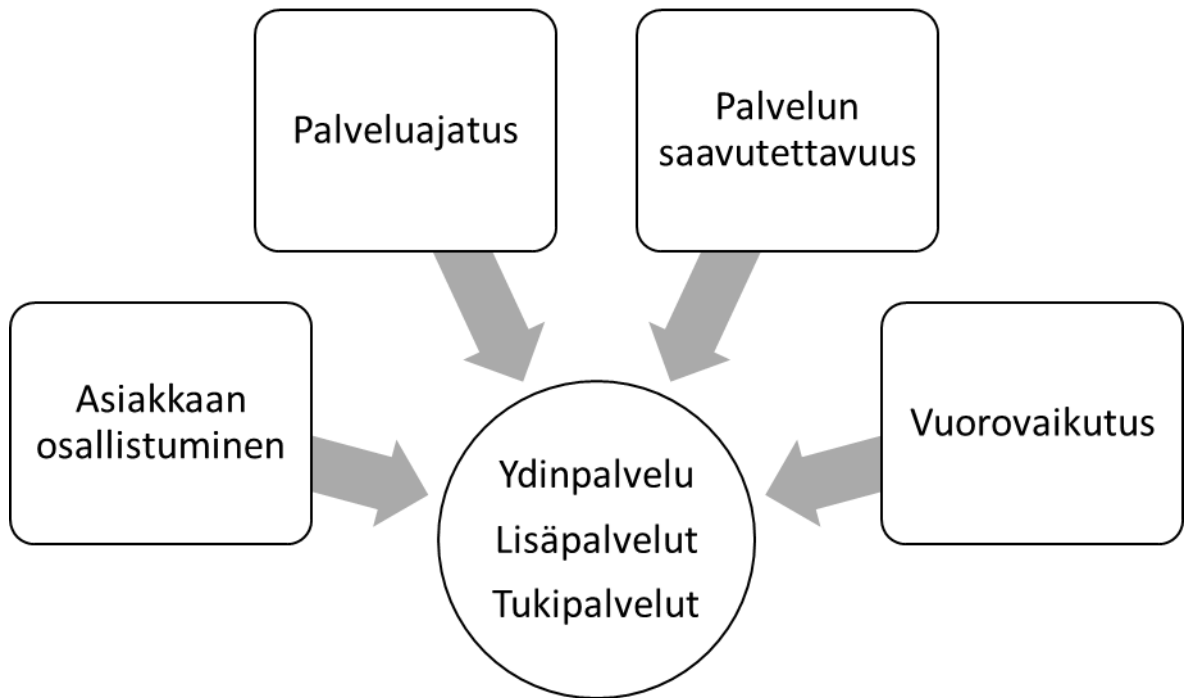
Asiakas voi mahdollisesti maksaa ydinpalvelusta suuremman summan, koska hän arvostaa siihen liittyviä lisä- sekä tukipalveluita. On kuitenkin otettava huomioon, että eri alojen palvelukokonaisuudet ovat erilaisia. Tämän vuoksi eri osat painottuvat eri tavoin. Alla olevassa kuviossa esitetään esimerkkejä siitä, mitä lisä- sekä tukipalvelut voivat sisältää. Jokaisen alan sekä yrityksen kohdalla lisä- sekä tukipalvelut koostuvat eri osista. (Bergström & Leppänen 2015, 179-180.)



Kuvio 3. Palvelutuotteen kerrokset. (Bergström & Leppänen 2015, 179 & Grönroos 2015, 224-225.)

Ydinpalvelu, lisä- sekä tukipalvelut muodostavat yhdessä peruspalvelupaketin. Tämä peruspalvelupaketti vastaa kuitenkin lähinnä teknistä ulottuvuutta. Peruspalvelupaketti määrittää sen, mitä asiakkaat lopulta saavat. Prosessi, jonka asiakas kokee, palvelun saamiseksi, on kuitenkin olennainen osa. Myös tämä vaikuttaa vahvasti asiakkaan kokemukseen palvelusta sekä koko yrityksestä. Tämän vuoksi, on syytä lisätä peruspalvelupakettiin laajennettu palvelutarjoama. Laajennettuun palvelutarjoamaan kuuluu neljä osa-

aluetta. Nämä ovat palvelun saavutettavuus, asiakkaan osallistuminen, palveluajatus sekä vuorovaikutus. (Grönroos 2015, 225-226.)



Kuvio 4. Laajennettu palveluntarjooma (Grönroos 2015, 227.)

*Asiakkaan osallistumisella* tarkoitetaan sitä, että asiakkaalla itsellään on mahdollisuus vaikuttaa saamaansa palveluun. Näin ollen asiakas itse myös osallistuu arvon luomiseen, joka lopulta vaikuttaa häneen itseensä. Asiakkaan osallistuessa prosessiin odotetaan, että hän täyttää esimerkiksi erilaisia asiakirjoja, antaa erilaisia tietoja tai antaa palautetta. Tätä kautta asiakas voi parantaa palvelua. Tämä kuitenkin vaatii asiakkaalta itseltään aktiivista roolia. Loppuen lopuksi palveluja pystytään kuitenkin kehittämään ja tuottamaan asiakkaan mieltymysten mukaan, mikäli asiakkaat ovat saatu osallistumaan prosessiin. (Grönroos 2015, 229-230.)

*Palveluajatuksella* tarkoitetaan laajennetun palveluntarjooman kaikkien osa-alueiden kattavaa kehittämisen kokonaisuutta. Jokaista osa-aluetta tulee miettiä sekä kehittää. On syytä miettiä esimerkiksi, miten asiakkaita saadaan mukaan osallistumaan prosessiin sekä kuinka kyseinen peruspalvelupaketti saadaan asiakkaiden saataville. Näitä osa-alueita tulee miettiä sekä kehittää jatkuvasti, jotta laajennettu palveluntarjooma sekä koko peruspalvelupaketti tuo asiakkaalle hyötyä sekä arvoa. (Grönroos 2015, 230.)

*Palvelun saavutettavuudella* tarkoitetaan nimensä mukaisesti kuinka helppoa tai mahdollisesti vaikeaa on peruspalvelupaketin saavutettavuus. Saavutettavuuteen vaikuttavat monet osatekijät. Niitä voivat olla esimerkiksi yrityksen/toimipisteiden sijainti, aukioloajat, henkilökunnan tietotaidot, henkilökunnan määrä, työkoneiden toimivuus sekä myös nykypäivänä verkkokaupan sujuvuus. Nämä kaikki osatekijät vaikuttavat siihen, kuinka helpoksi tai myös vaikeaksi asiakas kokee palvelun ostamisen sekä saavutettavuuden. Palvelun saavutettavuuteen kuuluu edellä mainittujen esimerkkien lisäksi lukuisia muita tekijöitä. Nämä vaihtelevat niin toimialan kuin yrityksen mukaan. Saavutettavuus on kuitenkin yksi tärkeimpiä tekijöitä asiakaskokemuksen kannalta. Vaikka peruspalvelupaketti on loistava, mutta saavutettavuus on sen kannalta huono, menettää peruspalvelupaketti kokonaisuudessaan arvoa. (Grönroos 2015, 226-228.)

*Vuorovaikutuksella*, osana laajennettua palvelutarjoamaa, tarkoitetaan vuorovaikutusta niin työntekijöiden, järjestelmien, fyysisten sekä teknisten resurssien ja myös muiden asiakkaiden kesken. Vuorovaikutus asiakkaan sekä työntekijän kesken edellyttää työntekijältä rauhallista, asiantuntevaa ja kunnollista käyttäytymistä. Tähän vuorovaikutukseen vaikuttavat niin sanomiset, tekemiset kuin myös eleet ja asennoituminen omaa työtä kohtaan. Myös erilaiset fyysiset sekä tekniset resurssit, kuten automaattit, koneet sekä esimerkiksi odotustilat vaikuttavat vuorovaikutukseen. Mikäli automaatin käyttö koetaan liian haastavaksi tai odotustila liian epämiellyttäväksi, myös arvo laskee. Arvo laskee myös, mikäli järjestelmät, kuten esimerkiksi ajanvarausjärjestelmä koetaan liian vaikeaksi käyttää. Myös vuorovaikutus muiden asiakkaiden kanssa saattaa olla toimialasta sekä yrityksestä riippuen mahdollista. Negatiivinen ilmapiiri muiden asiakkaiden kesken saattaa myös osaltaan vaikuttaa peruspalvelupaketin koettuun laatuun. (Grönroos 2015, 228-229.)

## **2.2 Strategisesti valittavat näkökulmat osana kilpailuetua**

Yritykset voivat valita monta eri näkökulmaa, joiden avulla he pyrkivät saavuttamaan kilpailuetua muihin yrityksiin. Nämä neljä yritykselle strategisesti tärkeää näkökulmaa ovat (Grönroos 2015, 27.):

- Ydinpalvelunäkökulma
- Hintanäkökulma
- Imagonäkökulma
- Palvelunäkökulma

*Ydinpalvelunäkökulma* on hyvin perinteinen näkökulma. Siinä yritys luottaa ydinpalveluunsa ja hakee sillä kilpailuetua muihin yrityksiin. Strategisesti ajatellen tämä näkökulma ei välttämättä ole pitkällä aikavälillä kestävin. Yritys voi tuoda markkinoille täysin uuden palvelun, joita muilla ei ole ja saada näin kilpailuedun. Kilpailevat yritykset voivat kuitenkin ottaa palvelun mukaan myös omiin valikoimiinsa, jolloin kilpailuetu katoaa. Vaikka yritys jatkuvasti kehittäisi omaa ydinpalveluaan, ei tämä näkökulma kuitenkaan tuo kestävästi kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. (Grönroos 2015, 27, 29.)

*Hintanäkökulman* valitseminen on käyttökelpoinen valinta. Siinä yrityksen palvelu on jatkuvasti edullisempi kuin muiden yritysten. Tällä pystytään saavuttamaan hyvä kilpailuetu, jos hinta pystytään säilyttämään pitkään edullisimpana. Hinnanäkökulman valitseminen saattaa kuitenkin olla strategisesti vaarallinen valinta. Jos kilpailijat laskevat myös hintojaan jatkuvasti, yrityksen mahdollisuus kehittyä tulevaisuutta varten on selvästi hankalampaa. Niin kauan, kuin yritys saa katetuottoa myymistään palveluista, voivat he myös panostaa kehitykseen. Mikäli katetuottoa ei enää saada, yrityksellä ei ole varaa kehittää palveluitaan, jonka jälkeen yritys ei enää pysy kilpailussa mukana. Vaikka yritys pystyisi tarjoamaan halvinta tuotetta/palvelua, mutta se on vanhentunut ja kilpailijoilla on uudempi ja paremmin soveltuvampi tuote/palvelu, maksavat asiakkaat mieluusti uudemmasta tuotteesta/palvelusta hieman korkeampaa hintaa. (Grönroos 2015, 27.)

*Imagonäkökulman* valitseva yritys luottaa vahvasti muun muassa markkinointiviestinnän keinoihin, joilla luodaan kuluttajalle lisäarvoa ydinpalvelun/-tuotteen täydentämiseksi. Yritystä itsessään arvostetaan ja se luo myös heidän palvelulleen lisäarvoa. Tämä näkökulma sopii esimerkiksi design-vaatteille tai ekologisesti toimivalla yritykselle. Asiakas arvostaa yrityksen, sekä sitä kautta myös heidän tuotteidensa/palveluidensa, ekologisuutta ja on valmis maksamaan siitä korkeampaa hintaa. Kilpailuetua tuova imago ei kuitenkaan synny hetkessä. Tämä edellyttää jatkuvaa panostusta markkinointiviestintään, vaikka hyvä imago olisikin jo luotu. Brändi-imago on tässä näkökulmassa avainasemassa mietittäessä asiakkaan arvonluontiprosessia. Mikäli imago kärsii, tarvitaan sen korjaamiseen paljon resursseja. Asiakas täytyy saada uudestaan luottamaan yritykseen ja sen palveluihin/tuotteisiin. Aina tämä ei kuitenkaan onnistu ja asiakas menetetään. (Grönroos 2015, 27–29.)

*Palvelunäkökulmalla* tarkoitetaan näkökulmaa, jossa tärkeinä tekijöinä pidetään niin ydinpalvelua kuin myös asiakassuhteisiin liittyviä palveluaineksia. Jotta yritys pystyy saamaan hyvän kilpailuedun, on ydinpalvelun oltava riittävän hyvä. Tämä ei kuitenkaan riitä yksinään, etenkin nykyisessä digitaalisessa markkinaympäristössä. Palvelunäkökulmassa tulee ottaa huomioon asiakkaan näkökulma. Tällä tarkoitetaan, että ydinpalvelun lisäksi

asiakkaalle tarjotaan edellisessä kappaleessa mainittuja lisä- sekä tukipalveluita, esimerkiksi kanta-asiakasetuja sekä palvelun käytön sujuvuutta. Ydinpalvelu on todella tärkeä menestyksen pohjaksi, mutta luodakseen kilpailuedun muihin, täytyy yrityksen kehittää kokonaisuus, jossa on ydinpalvelu sekä siihen kuuluvat lisä-, tuki- sekä piilopalvelut. Vaikka yrityksen ydinratkaisu on tuote eikä palvelu, puhutaan silti näkökulmasta palvelunäkökulmana. Tämä sen takia, että strategisesti kokonaisuutta ajatellaan palvelukokonaisuutena. Kaikki osatekijät vaikuttavat arvontuotantoon asiakkaan mielessä ja näin ollen myös kilpailuedun saamiseen. Yritys on tällöin palveluyritys. (Grönroos 2015, 28–29.)

### **2.3 Hinnan vaikutus asiakaskokemukseen**

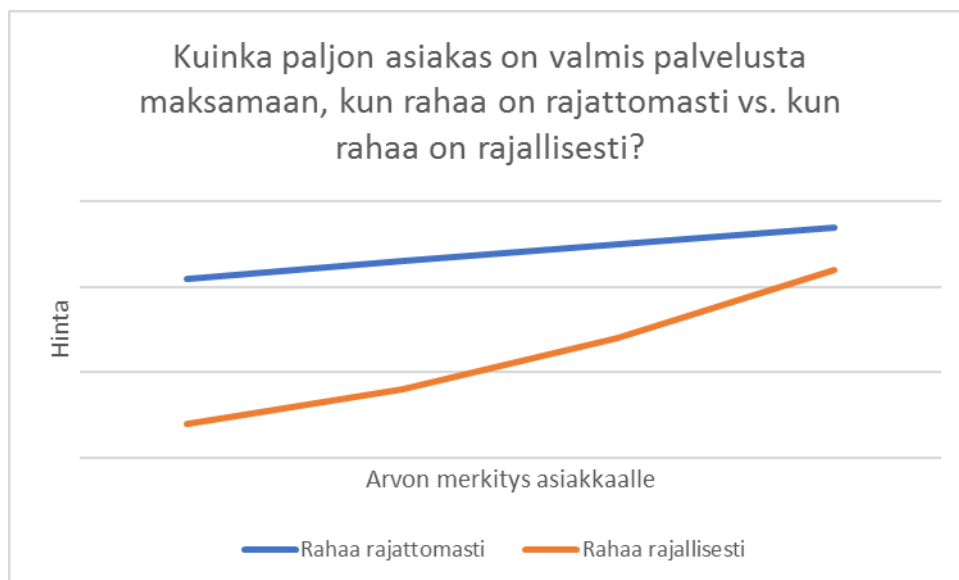
Yritykselle hinta on tärkeä osa liiketoimintaa. Palvelun (tai tuotteen) hinta on syytä olla korkeampi kuin mitä kustannukset tuotteen tai palvelun tuottamisesta ovat. Asiakas normaalisti ei ole edes tietoinen siitä, mitkä ovat tietyn palvelun kustannukset ja vaikka asiakas nämä tietäisikin, ei sillä ole suoraa merkitystä asiakkaan kokemaan arvoon. Asiakkaalle tärkeämpää on kokonaisuhyöty, toisin sanoen arvo, jonka hän kokee palvelun käyttämisestä. Ostaessa asiakas pohtii kyseisen palvelun hyötyä vertaillen sitä vastaaviin palveluihin ja miettii, saako hän kyseisellä rahamäärällä riittävästi arvoa. Loogisesti ajatellen asiakas on valmis ostamaan palvelun, kun kyseinen palvelu, muihin kilpaileviin vaihtoehtoihin verraten, antaa asiakkaalle suurimman hyödyn, eli arvon, suhteessa palvelun hintaan. (Laitinen 2007, 101-102.)

Eroja on siinä, myydäänkö palvelua yritykselle vai kuluttajalle. Yleisesti B2B-markkinoilla hinta määräytyy tarjouskilpailun tai jopa todella monimutkaisen prosessin kautta. Myös asiakassuhteen kesto sekä tärkeys vaikuttavat hinnan muokkautumiseen. Kuluttajamarkkinoilla puolestaan hinta määräytyy usein listahinnan mukaan. Joitakin alennuksia kuluttajamarkkinoilla tapahtuu, mutta ne eivät yleensä määräydy sen mukaan, kuinka tärkeä kyseinen yksilö yritykselle on. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 25.)

Yrityksen on olennaista tiedostaa, että asiakkaat ovat erilaisia ja kokevat palvelun arvon erilaisena. On todella tärkeää selvittää asiakkaiden tarpeet, mieltymykset sekä vaatimukset, joiden avulla voidaan jakaa asiakkaat eri segmentteihin. Mikäli hintaa pystytään differoida, voidaan kokonaisuhyödyn sekä hinnan välinen suhde varmistaa jokaiselle segmentille oikeanlaiseksi. Esimerkiksi yritysasiakkailla saattaa joissakin tilanteissa tulla äkillinen tarve palvelulle. Tässä vaiheessa yritysasiakas on valmis maksamaan palvelusta suuremman rahamäärän, jotta kyseinen palvelu saadaan mahdollisimman nopeasti. Yritysasiakkaalle palvelun saaminen saattaa olla todella tärkeä osa heidän omaa liiketoimintaansa. He näkevät palvelun arvon silloin todella suurena ja ovat valmiita maksamaan

korkeampaa hintaa, jotta heidän oma liiketoimintansa pystyy jatkumaan. Mikäli kuitenkin tarvetta ei kyseiselle palvelulle ole, laskee palvelun arvo, jonka kautta palvelua tarjoavan yrityksen täytyy miettiä, onko syytä hintaa laskea. (Laitinen 2007, 102-103.)

Taloudellinen tilanne vaikuttaa myös suuresti niin yritysasiakkaiden kuin kuluttaja-asiakkaiden keskuudessa. Mikäli asiakas on taloudellisissa vaikeuksissa, hinnan merkitys on suuressa osassa ostopäätöstä. Asiakas punnitsee tarkkaan saako hän kyseisellä rahamäärällä palvelusta tarpeeksi hyötyä. Mikäli taas rahaa on paljon, saattaa asiakas palvelun ostaa, vaikka tarve olisikin vain pieni. Kun rahaa on rajattomasti, ei hinnalla ole niin suurta merkitystä. Erityisesti kuluttaja-asiakkaat saattavat ostaa kyseisen palvelun vain mielijohteesta. He eivät välttämättä koe edes palvelun käyttämisestä suurta hyötyä, mutta rahan riittäessä kaikkeen, ei sillä ole niin suurta merkitystä. (Laitinen 2007, 103.)



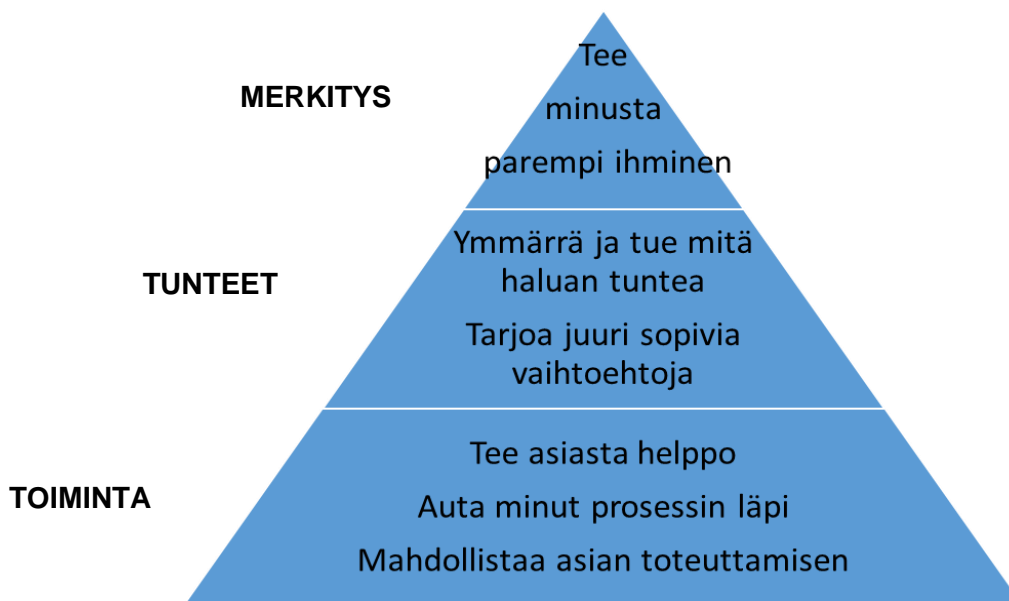
Kuvio 5. Kuinka paljon asiakas on valmis palvelusta maksamaan, kun rahaa on rajattomasti vs. kun rahaa on rajallisesti? (Laitinen 2007, 102-103.)

## 2.4 Asiakaskokemuksen vaikutus liiketoimintaan

Nimensä mukaisesti asiakaskokemuksella tarkoitetaan kokemusta. Siihen vaikuttavat monet yksittäiset asiat; miten henkilö itse kokee ilmapiirin, kohtaamiset sekä minkälaisia mielikuvia hän niistä muodostaa. Asiakaskokemukseen vaikuttavat siis vahvasti ihmisen tunteet sekä alitajuisesti tehdyt omat tulkinnat. Henkilöllä saattaa olla mielikuvia yrityksestä, vaikka hän ei olisi ikinä käyttänyt yrityksen tuotteita tai palveluita, tai vaikka hän ei olisi ikinä asioinutkaan yrityksessä. Niin yritys kuin muutkaan ihmiset eivät pysty täysin vaikuttamaan siihen, minkälaisen kokemuksen tai mielikuvan toinen henkilö itselleen muodostaa. Yrityksen on kuitenkin hyvä pyrkiä luomaan mukavia ja luotettavia asiakaskokemuk-

sia, sillä mitä paremman kokemuksen asiakas yrityksestä saa, sitä tyytyväisempi asiakas on yritykseen ja sen tuottamiin tuotteisiin ja palveluihin. Tämä puolestaan sitouttaa asiakasta yritykseen sekä pidentää asiakassuhteen kestoja. (Löytänä & Korteso 2011, 11-13.)

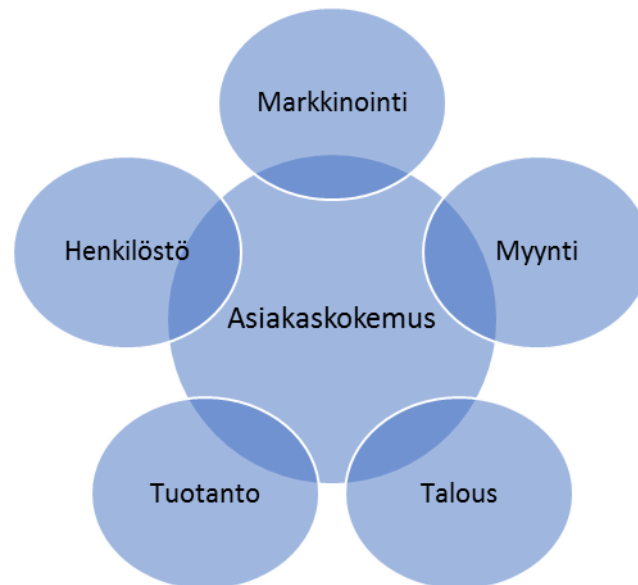
Tuulaniemi (2011, 74) jakaa asiakaskokemuksen kolmeen eri tasoon. Nämä ovat toiminta, tunteet sekä merkitys. Toiminnalla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin yritys pystyy auttamaan asiakkaan prosessin läpi. Tarkoitus on tehdä prosessista mahdollisimman sujuva ja helppo. Tässä tasossa yritys pystyy vastaamaan asiakkaan toiminnalliseen tarpeeseen. Jotta yritys pystyy nousemaan palveluillaan myös seuraavilla tasoille (tunteet sekä merkitys), täytyy tämän tason olla kunnossa. Toiminnan taso on siis pohja seuraavilla tasoille. Tunnetasolla yritys vastaa asiakkaan henkilökohtaisiin tarpeisiin. Asiakkaalle tarjotaan juuri hänelle sopivia vaihtoehtoja. Asiakkaalle syntyy palvelusta henkilökohtaisia kokemuksia. Hän kokee kiinnostavuutta sekä ymmärrystä omia tarpeitaan kohtaan. Merkityksen taso on tasoista ylin. Tällöin asiakas kokee, että yritys tekee hänestä paremman ihmisen. Yritys vastaa palveluillaan asiakkaan unelmiin, tarinoihin sekä elämäntapaan. Yritys pystyy mahdollistamaan asiakkaalle asioita, joita asiakas itse toivoo oppivansa sekä oivaltavansa. (Tuulaniemi 2011, 74-75.) Alla olevassa kuviossa ovat kyseiset tasot näytetty pyramidin mallissa.



Kuvio 6. Arvon muodostumisen pyramidi. (Tuulaniemi 2011, 75.)

Usein ajatellaan, että asiakaspalvelu sekä asiakaskokemus ovat sama asia. Asiakaskokemuksella tarkoitetaan kuitenkin paljon enemmän kuin pelkästään asiakaspalvelua. Asiakaskokemuksen muodostumisessa tulee ottaa huomioon kaikki yrityksen osa-alueet. Palvelun lisäksi kokemukseen liittyy myös markkinointi, myynti, tuotanto, talous sekä hen-

kilöstö. Asiakaskokemukseen vaikuttavat kaikki yrityksen toiminta sekä se, minkälaisen mielikuvan asiakas yrityksestä saa. (Löytänä & Kortesus 2011, 14-15.) Asiakkaalle näistä selkeästi näkyvät markkinointi sekä myynti, joita käsitellään seuraavaksi.



Kuvio 7. Asiakaskokemukseen vaikuttavat yrityksen osa-alueet. (Löytänä & Kortesus 2011, 14-15.)

Markkinointi on yksi asiakaskokemukseen vaikuttava tekijä. Markkinointiin kuuluu niin mainonta, sisällöt, uusasiakashankinnat kuin esimerkiksi segmentointikin. Asiakaskokemuksen kannalta edellä mainittujen lisäksi, markkinoinnin kuuluisi sisältää tai sen jopa kuuluisi kokonaan olla asiakkuusmarkkinointia. Tällä tarkoitetaan liiketoimintamallia, joka koostuu asiakkaasta, asiakasymmärryksestä, -tiedosta, jatkuvasta mittaamisesta sekä ketterästä kehityksestä. (Perko 10.2.2015.)

Jotta pystytään aidosti vastaamaan asiakkaan tarpeisiin sekä ymmärtämään häntä, vaatii se entistä enemmän tietoa sekä jatkuvaa seuraamista ja mittaamista koko asiakkuuden elinkaaren ajan. Koska asiakaskokemus muodostuu vahvasti yksilön omien tunteiden kautta, ei pelkästään riitä, että uutta tuotetta mainostetaan kaikkialla. Asiakas tarvitsee positiivisen mielikuvan tuotteesta, joka paremmin muodostuu muiden henkilöiden kokemuksista sekä kommentteista. Tietysti myös aikaisemmin syntynyt luottamus yritykseen luo jo valmiiksi positiivista mielikuvaa tuotteesta. Asiakkuusmarkkinointiin kuuluu kuitenkin vahvasti myös suosittelun synnyttäminen sekä sen hyödyntäminen; puskaradio. Yritys voi budjetoida mainontaan tuhansia euroja, mutta jos asiakkaiden kokemus niin tuotteesta kuin yrityksestä on huono, ei mainonta tuota tulosta. Yrityksen brändi sekä asiakkaiden luottamus siihen syntyy nykypäivänä vahvasti muiden sekä oman kokemuksen kautta. (Perko 10.2.2015.)

Myynti on myös vahvasti osana asiakaskokemuksen luomista. Tyypillisesti myyjät kohtavat asiakkaat myymälöissä, verkon kautta, puhelimesta tai heidän luonaan, asiakasta- paamisissa. Vaikka myyjien pääasiallinen tehtävä on myydä yrityksen tuotteita tai palveluita, asiakkaat haluavat enemmänkin, että heidän ostoprosessinsa tehdään helpoksi. He eivät halua suoranaista myyntiä, vaan ostamisen helppoutta, lisäarvon tuontia. (Löytänä & Korteso 2011, 78–81.)

Asiakas haluaa, että hänen tarpeensa tulevat tyydytetyksi ja myyjä pystyy löytämään ratkaisuksi oikean tuotteen tai palvelun. Asiakas haluaa, että hän saa arvostusta. Hän haluaa, että häntä kuunnellaan ja hänen tilanteensa otetaan huomioon. Ostoprosessi kannattaa aloittaa sillä, että luodaan myyjän ja asiakkaan välille mahdollisimman luottavainen suhde. Kun asiakas uskoo myyjää, on hänen helpompi luottaa ja uskoa siihen, että myyjä pystyy löytämään hänelle oikean ratkaisun. Myyntitilannetta ei kannata aloittaa siten, että asiakkaalle myydään heti jotakin tuotetta tai palvelua. Myyjän kannattaa käydä rauhassa tilanne läpi ja pyrkiä kartoittamaan sitä, mitä asiakas oikeasti tarvitsee. Tämän jälkeen myyjän on hyvä esittää asiakkaalle ratkaisu, joka tuottaa arvoa sekä hyötyä juuri hänen tarpeisiinsa. Asiakkaalle on myös hyvä antaa vaihtoehtot, joista hän voi itse valita mieluisimman. Ostopäätös syntyy aina kuitenkin tunteiden kautta, eikä välttämättä myyjä pysty aina löytämään juuri asiakasta eniten miellyttävintä tuotetta tai palvelua. Vaihtoehtojen kautta asiakas saa valita itselleen sopivimman tuotteen ja lopullinen ostopäätös on edelleen hänellä. (Löytänä & Korteso 2011, 78–81.)

## **2.5 B2B-näkökulma palvelujen ostamisessa sekä myymisessä**

B2B- sekä kuluttajamarkkinat (B2C) eroavat toisistaan. Jo ennen kuin uusi tuote/palvelu tuodaan markkinoille, on syytä molemmissa markkinoissa tutkia mahdollista asiakaskuntaa. On tärkeää selvittää, minkälaiselle tuotteelle/palvelulle on kysyntää. Tärkeitä selvitettäviä kysymyksiä on myös; missä, milloin, miten ja kenelle. Nämä ovat syytä selvittää, jotta yrityksellä on mahdollisuus saavuttaa haluttu markkinaosuus ja tämän kautta saavutettava tuottoa kohtuullisessa ajassa. (Lehtimäki, Malinen, Salo, & Simula 2010, 13-14.)

Koska B2B-markkinat ovat rajalliset, yrityksen on tärkeää pyrkiä saavuttamaan kilpailuetua. Jotta kilpailuetua pystytään saamaan, on tunnettava nykyiset sekä potentiaaliset kilpailijat ja ymmärrettävä kilpailijoiden strategiat. Kilpailija-analyysi on tässä keskeisessä osassa. Kun yritys tuo uuden tuotteen/palvelun markkinoille, on syytä selvittää kilpailijat. Tätä selvitystyötä on systemaattisesti tehtävä jatkuvasti, jotta yritys pysyy ajan tasalla siitä, mitä markkinoilla tapahtuu. (Kamensky 2003, 133-134.)

Asiakaskokemus vaikuttaa jokaiseen ostajaan. On kuitenkin syytä ottaa huomioon, että B2B-markkinoilla ostajat yleisesti käyttäytyvät eri tavalla kuin kuluttajamarkkinoilla. Kun kyseessä on B2B-markkinat, sekä myyjä että ostaja on yritys tai jokin muu organisaatio. B2B- sekä kuluttajamarkkinoilla jo markkinoiden rakenteessa on selkeitä eroja. Yleisesti B2B-markkinat ovat maantieteellisesti keskittyneitä, ostajia on harvoja sekä kilpailua on myös vähemmän verrattuna kuluttajamarkkinoihin. Kuluttajamarkkinoilla yleistä ovat massamarkkinat, joissa ostajia on useita laajalta alueelta. Kilpailua muiden yritysten kesken esiintyy myös enemmän. Yleisesti kuluttajamarkkinoiden tuotteet sekä palvelut ovat hyvin standardoituja sekä niitä ostetaan yksittäisen henkilön omaan käyttöön. B2B-markkinoilla puolestaan tuotteet sekä palvelut pyritään räätälöimään asiakkaan tarpeisiin vastaaviksi. Ostaja ei osta tuotetta henkilökohtaiseen käyttöönsä vaan kyseisen tuotteen tai palvelun avulla pystytään jatkamaan omaa liiketoimintaa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 25.)

Ostokäyttäytyminen on myös näiden kahden markkinoiden välillä erilaista. Kuluttajamarkkinoilla ostaja on yksilö. Hänen ostopäätökseen vaikuttavat vahvasti omat psykologiset motiivit. Perheenjäsenien sekä muiden läheisten henkilöiden kommentit ja kokemukset muokkaavat vahvasti yksilön motiiveja ostopäätöksen tekoon. Yksilö usein myös luottaa myyjän asiantuntijuuteen, esimerkiksi tietokonetta ostaessa. B2B-markkinoilla usein myös ostaja itse on ammattilainen kyseisellä osa-alueella. Ostopäätökseen ei niinkään vaikuta henkilön omat tunteet ja mielialat vaan ostopäätös pyritään tekemään sen mukaan, että se mahdollisimman hyvin tukee omaa liiketoimintaa. Kuluttajamarkkinoilla myyjän sekä ostajan väliset suhteet ovat usein hyvin lyhytaikaisia. Näiden kahden välinen tiedonvaihto on usein vähäistä, eikä myyjä välttämättä tunne ostajan syytä tuotteen tai palvelun ostoon. Myyjä ei usein tiedä henkilön nimeä tai tiedosta sitä, kuinka usein ostaja heidän tuotteitaan tai palveluitaan ostaa. B2B-markkinoilla usein myyjän sekä ostajan välinen suhde on henkilökohtaisempaa. Molemmat vaihtavat arvokasta tietoa sekä myyjä tietää asiakkaan tarpeet ja motiivit tuotteen tai palvelun ostoon. Nämä suhteet ovat usein selkeästi pitkäaikaisempia. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 25.)

Jakelukanavat ovat usein kuluttajamarkkinoilla hyvinkin epäsuoria ja niissä esiintyy monia eri suhteita. B2B-markkinoilla puolestaan jakelukanavat ovat hyvinkin suoria ja lyhyitä, joilla myös pystytään varmistamaan tuotteen sekä palvelun toimitus ja saatavuus. Markkinointiviestinnässä keskitytään kuluttajamarkkinoilla mainontaan, jolla pyritään houkuttelemaan suuri määrä ostajia. B2B-markkinoilla keskitytään enemmän henkilökohtaiseen myyntityöhön sekä viestintään. B2B-markkinoilla kysyntä on usein hyvin vaihtelevaa ja epäjatkovaa. Tämä aiheuttaa haasteita myyjäyritykselle. Kuluttajamarkkinoilla puolestaan kysyntä on yleisesti vähemmän vaihtelevaa. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 25-25.)

Erityisesti B2B-markkinoilla olisi myyjäyriksen todella tärkeää ajatella mieluummin asiakaslähtöisesti (Outside-in) kuin tuotelähtöisesti (Inside-out). Kuten jo aikaisemmin mainittiin, B2B-markkinoilla asiakasyrityksiä on yleisesti määrällisesti vähemmän, myyjän ja ostajan välinen suhde on henkilökohtaisempaa sekä tuotteet ja palvelut pyritään räätälöimään mahdollisimman hyvin asiakkaan tarpeita vastaaviksi. Nämä onnistutaan tekemään, mikäli ajattelu on asiakaslähtöistä eikä tuotelähtöistä. Seuraavassa kuviossa on kiteytetty nä asiakas- sekä tuotelähtöisen ajattelun ero. (Laine 2015, 43.)

	Asiakaslähtöinen ajattelu	Tuotelähtöinen ajattelu
• Millaisina asiakkaat nähdään?	• Erilaisina	• Samanlaisina
• Missä katse?	• Asiakkaassa	• Omassa tuotteessa
• Mihin tartutaan?	• Piileviin mahdollisuuksiin	• Näkyviin mahdollisuuksiin
• Missä fokus?	• Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämisessä	• Tuoteosaamisessa
• Mihin keskitytään?	• Asiakashyötyyn sekä tuloksiin	• Tuotteen ominaisuuksiin
• Mitä tuodaan esille?	• Uusia ajatuksia sekä näkemyksiä asiakkaan oman toiminnan kehittämiseen	• Omista tuotteista kertominen
	• Halutaan olla asiakkaan liiketoimintakumppani	• Ollaan oman organisaation edustaja

Kuvio 8. Asiakas- sekä tuotelähtöisen ajattelun erot. (Laine 2015, 43.)

Tuotelähtöisessä ajattelutavassa asiakas jää usein hieman taka-alalle. Asiakasta ei mahdollisesti kuunnella tarpeeksi tai sitten hänen tarpeitaan ei ymmärretä. Argumentteina käytetään usein omien tuotteiden tai palveluiden ominaisuuksia ja sitä, mitä hyötyä niistä saa. Tilannetta ei kuitenkaan katsota tarkemmin, eikä esimerkiksi keskitytä siihen, mitä hyötyä juuri asiakkaan liiketoiminnalle kyseisestä tuotteesta tai palvelusta voi olla. Tässä ajattelutavassa usein pyritään etsimään tuotteelle tai palvelulle oikeaa asiakasta kuin asiakkaalle oikeaa tuotetta tai palvelua. (Laine 2015, 44.)

Asiakaslähtöisen ajattelun lähtökohtana on jo asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen. Tiedostetaan, että jokainen asiakas on oma yksilönsä, jolla on erilaisia liiketoimintatarpeita, mahdollisuuksia sekä haasteita. Myyjän tarkoitus on etsiä asiakkaiden haasteisiin ratkaisu sekä myös löytää tiedostamattomat tarpeet. Myyjäyritys haluaa auttaa asiakasta menestymään. Asiakkaalle tarjotaan sekä räätälöidään tuotteita ja palveluita sen mukaan, mikä asiakkaalle olisi paras mahdollinen. Asiakasta lisäksi autetaan ja hänelle pyritään kertomaan uusia näkökulmia sekä ideoita. Parhaimmassa tapauksessa ostajan ja myyjän välille syntyy luottamuksellinen kumppanuus, josta molemmat hyötyvät. (Laine 2015, 44-45.)

### 3 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyö tehtiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tarkoituksena on kartoittaa kuorma-autojen vuokraustoiminnan nykytilanne Scania Suomi Oy:lle sekä toiminnan mahdollinen sopivuus yrityksen liiketoimintaan. Tutkimus toteutettiin kahden eri haastattelurungon kautta; palveluntarjoajahaastattelu sekä palvelunkäyttäjahaastattelu. Perusteluna tähän on, että tutkimukseen haluttiin saada kaksi eri näkökulmaa kuorma-autojen vuokrauspalvelusta. Nämä näkökulmat olivat palveluntarjoajan näkökulma sekä palvelunkäyttäjän näkökulma. Tutkimuksen aikana haastateltiin kahta palveluntarjoajayritystä sekä kolmea palvelunkäyttäjäyritystä.

Haastattelu oli myös toimeksiantajan toive, joten se on myös yksi syy, miksi tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eikä kvantitatiivisena tutkimuksena. Näin saatiin syvälinen ymmärrys vuokrauspalvelusta. Kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan laadullista tutkimusta. Tarkoituksena ei ole mitata määrää eikä saada kysymyksiä vastauksiin: Kuinka monta? Kuinka paljon? Tarkoituksena kvalitatiivisessa tutkimuksessa onkin saada vastauksia kysymyksiin: Minkälainen? Onko kiinnostava? Tämä valittu tutkimus palvelee opinnäytetyötä, sillä vastauksia halutaan kysymyksiin minkälainen sekä millä tavoin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käsitelläänkin usein aihetta hyvin kokonaisvaltaisesti sekä pyritään tuomaan ilmiön merkitys esiin. Tarkoituksena on myös tässä tutkimuksessa, kuten usein kvalitatiivisessa tutkimuksessa, löytää tai mahdollisesti jopa paljastaa tosiasioita. Tutkimuksessa pyritään kuvaamaan todellista elämää. Myös tämä palvelee opinnäytetyötä, sillä tässä työssä halutaankin selvittää sitä, miten tällä hetkellä kuorma-autojen vuokraus Suomessa toimii ja miten sen tulevaisuus nähdään asiakaskokemuksen näkökulmasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 160-161, 164.)

#### 3.1 Puolistrukturoitu haastattelu tutkimusmenetelmänä

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu. Kuten jo aikaisemmin mainittiin, haastattelu oli toimeksiantajan toive. Erilaisia haastattelumenetelmiä pohdittaessa, puolistrukturoitu haastattelu sopii tähän tutkimukseen parhaiten. Haastateltavia oli yhteensä viisi yritystä, joten avoimien vastauksien läpikäynti oli mahdollista. Puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa yksityiskohtaisten faktatietojen keräämisen, jota tässä työssä halutaan. Strukturoidussa haastattelussa niin kysymykset kuin vastausvaihtoehdot on annettu haastateltavalle etukäteen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 194, 208). Kuitenkin tässä tutkimuksessa halutaan tarkkaan määritellä kysymykset, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja ei haluta haastateltaville etukäteen antaa. Puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan sitä, että kysymykset ovat strukturoituja, mutta vastaukset ovat

avoimia. Tämä haastattelumuoto on huomattavasti joustavampi kuin strukturoitu haastattelu ja se antaa vastaajalle mahdollisuuden vastata kysymykseen vapaasti, ilman tarkkoja vastausvaihtoehtoja. (Tilastokeskus – Virtual Statistics A.)

Toteutetussa haastattelussa esiintyy myös teemahaastattelun piirteitä. Teemahaastattelussa on etukäteen sovitut teemat, mutta ei valmiita kysymyksiä. Teemahaastattelussa ei ole suurta merkitystä sillä, missä järjestyksessä teemat käsitellään. Tarkoituksena on luonteva keskustelu haastateltavan kanssa. Tässä opinnäytetyössä on valmiiksi määritellyt kysymykset. Koska vastaukset ovat avoimia, kerätty aineisto rakentuu vastaajan omiin, aitoihin kokemuksiin. Vastaaja saattaa lisäksi jo aikaisemmin vastata kysymykseen, josta olisi kysytty vasta myöhemmin haastattelulomakkeessa. Nämä piirteet ovat teemahaastattelun mukaisia. Yleisesti haastattelut saadaan puolistrukturoidun haastattelun mukaisesti samankaltaisiksi ja vastausvaihtoehtojen vertailu on näin ollen helpompaa kuin teemahaastattelussa. (Tilastokeskus – Virtual Statistics B.)

Haastatteluissa on tärkeää ottaa huomioon, että ne toteutetaan kahden eri haastattelurungon avulla. Kuitenkin niin haastattelulomakkeessa kuin haastattelutilanteessa pyritään pitämään samat teemat. Haastattelukysymykset vaihtuvat sen mukaan, onko haastateltava palveluntarjoaja vai palvelunkäyttäjä. Kun samat teemat/aihealueet säilytetään, pystytään haastatteluiden tuloksia vertailemaan keskenään.

### **3.2 Haastattelukysymyksiä suunnittelu**

Palveluntarjoajayritysten haastattelukysymyksiä on opinnäytetyön tekijä miettinyt yhdessä Scania Suomi Oy:n talousjohtaja Jukka Tiusasen kanssa marraskuussa 2016. Haastattelukysymyksiä opinnäytetyön tekijä muokkasi kuitenkin vielä maaliskuussa 2017. Tällöin varmistettiin, että haastattelukysymykset pohjautuvat viitekehykseen. Palvelunkäyttäjäyritysten haastattelukysymykset työstä tämän opinnäytetyön tekijä maaliskuussa 2017. Nämäkin suunniteltiin viitekehyksen pohjalta.

Haastattelukysymyksiä suunniteltiin peittomatriisin avulla. Haastattelukysymyksissä otettiin huomioon niin Scania Suomi Oy:n toiveet sekä myös tässä työssä käytetty teoria. Ensiksi suunniteltiin palveluntarjoajayritysten kysymykset. Molemmissa haastattelurungoissa haastattelukysymykset jaoteltiin seitsemään eri osa-alueeseen. Nämä aihealueet ovat perustiedot, asiakassuhteet, vuokrausliiketoiminta, hinnoittelu, asiakaskokemus, lisähuomiot/-kysymykset sekä tulevaisuus. Palveluntarjoajayritysten haastattelulomakkeessa aihealue ”lisähuomiot” tulee ennen ”tulevaisuutta”. Palvelunkäyttäjäyritysten haastattelulomakkeessa puolestaan aihealue ”lisäkysymykset” haluttiin jättää viimeiseksi aihealueek-

si. Tämä johtuu siitä, että palvelunkäyttäjyryitysten haastattelulomakkeessa lisäkysymykset liittyvät toimeksiantajaryitykseen. Scania Suomi Oy:llä ei haluttu olevan vaikutusta haastattelun muihin kysymyksiin, joten lisäkysymykset sijoitettiin viimeisiksi.

Haastattelukysymysten runko noudattaa samaa rakennetta viitekehyksen kanssa. Tämä koettiin loogisimmaksi vaihtoehdoksi, jolloin myös lukijan on helppo seurata työn sekä haastattelun kulkua. Haastattelukysymyksiin lisättiin haastattelijalle muutamia avustavia kysymyksiä sekä lisätietoja. Nämä tehtiin siksi, että mikäli vastaus tuntuu vaikealta antaa, pystyttiin haastateltavaa auttamaan ja kertomaan vielä tarkemmin, mitä kysymyksellä haettiin. Näitä ei kuitenkaan suoraan kysytty. Lisätiedot haastattelulomakkeella näkyvät molemmissa lomakkeissa suluissa sekä kursivoidulla tekstillä. Valmiit haastattelukysymykset löytyvät liitteistä (Liite 1 & Liite 2).

### **3.3 Tutkimusjoukko ja aineiston keruu**

Tutkimusjoukon muodosti viisi yritystä, yhteensä kuusi henkilöä. Haastateltavat yritykset valittiin tarkasti. Tutkimukseen haluttiin mukaan kaksi palveluntarjoajaa sekä kolme yritystä, jotka ovat joskus kuorma-autoja vuokranneet. Tämän pohjalta etsittiin ensin palveluntarjoajat. Yhteensä kolmelta merkittävältä palveluntarjoajaryitykseltä kysyttiin lupaa haastattelulle. Yksi näistä yrityksistä ystävällisesti kieltäytyi osallistumasta tutkimukseen vedoten kilpailutilanteeseen.

Kyseisen palvelun tarjoajia on Suomessa vain muutamia. Kuitenkin kahta palveluntarjoajaryitystä päästiin haastattelemaan. Ensimmäinen haastattelu tapahtui 27.3.2017 Vantaalla, jossa haastateltiin ensimmäistä palveluntarjoajaryitystä (Yritys A). Haastatteluun osallistui Yritys A:n hyötyajoneuvojen vuokraustoiminnasta vastaava henkilö. Toinen haastattelu tehtiin 29.3.2017 Vantaalla, jossa haastateltiin toista palveluntarjoajaryitystä (Yritys B). Yritys B:n haastatteluun osallistui kaksi henkilöä; Yritys B:n myyntijohtaja sekä heidän hyötyajoneuvojen vuokraustoiminnasta vastaava henkilö.

Yritykset, jotka ovat käyttäneet kuorma-autonvuokrauspalvelua ovat myös tarkkaan määriteltä. Näiden henkilöiden löytämiseen apua saatiin Scania Suomi Oy:n Etelä-Suomen tuolosyksikön vaihtoautopäälliköltä. Scania Suomi Oy:n työntekijä auttoi tämän opinnäytetyön tekijää löytämään oikeat yritykset. Tutkimukseen haluttiin yrityksiä, jotka vuokrauspalvelua ovat käyttäneet. Koska Scania Suomi Oy:lla ei tätä palvelua vielä ole, ei ollut väliä, onko haastateltava joskus ollut Scania Suomi Oy:n asiakkaana vai ei. Ensimmäinen palvelunkäyttäjähastattelu pidettiin 30.3.2017 Helsingissä Ektomar Oy:n toimistolla. Haastatteluun osallistui Ektomar Oy:n toimitusjohtaja. Toinen palvelunkäyttäjähastattelu tapahtui

6.4.2017 Vantaalla, Kuljetuspalvelut R. Kronlund Oy:n toimistolla. Haastatteluun osallistui yrityksen toimitusjohtaja. Viimeinen haastattelu pidettiin 20.4.2017 Helsingissä. Haastatteluun osallistui Rivaco Oy:n liikenteestä vastaava henkilö. Rivaco Oy:n toimisto sijaitsee Porvoossa, joten haastattelu suoritettiin Pukinmäen Shell-huoltoasemalla. Jokainen haastattelu, niin palveluntarjoajan kuin palvelunkäyttäjän, kesti 20-40 minuuttia.

### **3.4 Tutkimusaineiston analysointi**

Kaikkia tutkimuksessa käytettyjä haastatteluja käsitellään luottamuksellisesti. Jokainen haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin. Haastattelut nauhoitettiin Haaga-Helia ammattikorkeakoululta lainatulla nauhurilla. Jokaiselta haastatteluun osallistujalta varmistettiin etukäteen, että haastattelu saadaan nauhoittaa. Palveluntarjoajayrityshaastatteluun osallistujat toivoivat, etteivät yrityksen eikä henkilöiden nimiä kerrota tässä opinnäytetyössä. Nämä tiedot ovat salattuina työn julkisesta versiosta. Opinnäytetyön julkisesta versiosta on myös jätetty pois eri osastojen nimet, mitä yrityksellä saattaa olla. Tämä on tehty, ettei vastauksia voida linkittää johonkin tiettyyn yritykseen. Kaikki palvelunkäyttäjäyritykset antoivat luvan käyttää yrityksen sekä henkilön nimeä tässä opinnäytetyössä.

Jokaisesta haastattelusta seurannut nauhoitus sekä litterointi tulee tämän opinnäytetyön tekijän omaan käyttöön. Tietoja ei anneta muille käytettäväksi. Haastattelun litterointien jälkeen haastatteluissa ilmenneet vastaukset purettiin tuloksiksi. Jokainen kysymys purettiin yksitellen, eikä tässä vaiheessa opinnäytetyön tekijä ottanut kantaa saatuihin vastauksiin. Suurin osa haastattelukysymyksistä esiintyy seuraavassa kappaleessa kokonaisuutena tekstimuodossa sekä tiivistettynä taulukkomuodossa.

Yritys A:ta haastatellessa joitakin perustietoja jätettiin kysymättä. Nämä tiedot löytyivät yrityksen internetsivuilta, kuten esimerkiksi vuokrattavana olevien kuorma-autojen tyypit ja koot.

## 4 Tutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa esitetään tutkimuksen tulokset. Haastattelurunkoja oli kaksi, mutta kappaleessa kysymykset sekä niihin liittyvät vastaukset ovat jaoteltuina samaan aihealueeseen. Molempien haastattelurunkojen vastaukset käsitellään samanaikaisesti. Kuitenkin siten, että ensin käsitellään palveluntarjoajien vastaukset kyseiseen aihealueeseen ja sen jälkeen palvelunkäyttäjien vastaukset.

### 4.1 Haastateltavien perustiedot

Yritys A:lta haastateltiin yrityksen hyötyajoneuvojen vuokraustoiminnasta vastaavaa henkilöä. Kyseisen henkilön vastuualueisiin kuuluu koko Yritys A:n Suomen vuokraustoiminta, raskaan- sekä hyötyajoneuvojen puolella. Haastateltava henkilö on toiminut alalla vuodesta 2004 sekä on myös itse käyttänyt vuokrausliiketoiminnan yrityksiä, joten aihe on hänelle entuudestaan tuttu. Yritys A:n liiketoiminnasta kuorma-autojen vuokraustoiminta on noin 10 %. Yritys A:n vuokraustoiminnassa vakituisesti mukana olevia työntekijöitä on kolme. Lisäksi yrityksen eri piireissä on nimetyt työnjohtajat, jotka ovat korjaamon henkilökuntaa, mutta pystyvät kyseisellä alueella vuokraamaan asiakkaalle kuorma-auton tarvittaessa. Yritys A:n vuokrattavia kuorma-autoja on alkaen 6 tonnista 76 tonniin yhdistelmäajoneuvoihin. Vuokrauskalusto muodostuu useista eri käyttötöhtäviin soveltuvista ajoneuvoista, kuten esimerkiksi umpikori-, sora- sekä rahtiautoista.

Yritys B:ltä haastateltiin myyntijohtajaa sekä hyötyajoneuvojen vuokraustoiminnasta vastaavaa henkilöä. Myyntijohtaja vastaa Yritys B:ltä myynnistä ja markkinoinnista sekä hän on työskennellyt Yritys B:llä 10 vuotta. Yritys B:n hyötyajoneuvojen vuokraustoiminnasta vastaava henkilö on ollut mukana Yritys B:n vuokraustoiminnassa syksystä 2015 lähtien. Kuorma-autojen vuokraustoiminnan osuus Yritys B:n liiketoiminnasta on noin 14-15 %. Yritys B:llä vuokraustoiminnasta vastaava henkilö on ainoa, joka on keskittynyt täysin hyötyautokalustoon. Yritys B:llä kuitenkin useat työntekijät voivat vuokrata asiakkaalle kuorma-auton tarvittaessa. Tästä syystä Yritys B:n on vaikea sanoa, kuinka moni henkilö heillä on mukana pelkästään kuorma-autojen vuokraustoiminnassa. Yritys B:llä vuokrattavia kuorma-autoja on 6-19 tonnisia. Nämä ovat umpikorillisia kuorma-autoja, jotka ovat varustettuja takalaitanostimilla. Osa autoista on myös kyljestä avattavia autoja. Yritys B:llä lisäksi kuorma-autoihin lasketaan myös doppelilava-autot, joita yritys räätälöi asiakkaan tarpeen mukaan.

Taulukko 2. Palveluntarjoajayritysten perustiedot.

Palveluntarjoajayritys	Kuorma-autojen vuokraus liiketoiminnasta (%)	Kuorma-autojen vuokraustoiminnassa olevien henkilöiden lukumäärä	Kuorma-autojen kokoluokka ja tyypit
<b>Yritys A</b>	max. 10-20%	3 + nimetyt työnjohtajat	Alkaen 6 tonnisesta 76 tonniin yhdistelmäajoneuvoihin. Vuokrauskalusto muodostuu useista eri käyttötöhtäviin soveltuvista ajoneuvoista.
<b>Yritys B</b>	14-15%	1+ muu henkilökunta	6-19 tonniset. Umpikorillisia kuorma-autoja varustettuina takalaitanostimilla. Lisäksi kyljestä avattavia kuorma-autoja sekä doppelilava-autoja.

Palvelunkäyttäjäyritys Ektomar Oy:n toimitusjohtaja Borgström on toiminut alalla vuodesta 1997. Ektomar Oy on vuodesta 1997 toiminut kappaletavarapuolella, eli yritys on kuljettanut kappaletavaroita. Ektomar Oy:llä kalustoa on tällä hetkellä 21, joista jakeluautoja on 10 ja puoliperävaunuvetureita on 11. Kyseisellä hetkellä, keväällä 2017, Ektomar Oy:n kalustosta oli viisi pitkäaikaisessa vuokrauksessa olevia autoja.

Kuljetuspalvelut R. Kronlund Oy:n toimitusjohtaja Kronlund kertoi, että yritys on toiminut alalla vuodesta 1990. Yrityksen päätoimialana on vähittäiskaupan keskusliikejakelu pääkaupunkiseudulla. Yrityksen kuljetuksiin kuuluvat lämpösäädellyt kuljetukset. Kalustoa yrityksellä on kahdeksan kappaletta. Näistä kaksi ovat 18 tonnisia ja loput ovat 26 tonnisia, kolmiakselisia jakeluautoja. Kokemusta vuokraustoiminnasta yrityksellä on lyhytaikaisesta vuokraamisesta. Yrityksellä on vuosien aikana ollut jonkin verran leasing autoja. Tällä hetkellä kaikki autot ovat yrityksen omaisuutta, eikä kokemusta pitkäaikaisesta kuorma-autojen vuokraamisesta ole.

Rivaco Oy:n liikenteestä vastaava Mällinen kertoi, että yritys on toiminut alalla vuodesta 1993. He toimivat pääsääntöisesti jakeluliikenteessä, kappaletavara puolella. Kalustoa yrityksellä on yhteensä 14 kappaletta. Nämä koostuvat kuudesta runkoliikenteen konttialustoista, neljästä jakeluautosta, neljästä puoliperävaunun vetoon tarkoitettusta autosta

sekä yhdestä säilöautosta. Kalustosta kolme ovat tällä hetkellä tilapäisesti vuokrattuja. Yrityksellä on kokemusta sekä pitkäaikaisesta että lyhytaikaisesta vuokrauksesta.

Taulukko 3. Palvelunkäyttäjyriitysten perustiedot.

Palvelun-käyttäjyriitys	Kuljetussektori	Kaluston koko (määrä ja tyypit)	Kauan yritys toiminut alalla
<b>Ektomar Oy</b>	Kappaletavara kuljetukset	Yhteensä 21; 10 jakeluautoa, 11 puoliperävaunuveturia.	Vuodesta 1997 (20 vuotta)
<b>Kuljetuspalvelut R. Kronlund Oy</b>	Lämpösäädellyt vähittäiskaupan kuljetukset	Yhteensä kahdeksan lämpösäädelyä; kaksi 18 tonnista, kuusi 26 tonnista.	Vuodesta 1990 (27 vuotta)
<b>Rivaco Oy</b>	Jakeluliikenne, kappaletavara kuljetukset	Yhteensä 14; kuusi runkoliikenteen konttialustaa, neljä jakeluautoa, neljä puoliperävaunun vetoautoa, yksi säilöauto.	Vuodesta 1993 (25 vuotta)

#### 4.2 Asiakassuhteet

Yritys A:lla noin 80 % kuorma-autojen vuokraajista on yrityksiä sekä yksityisyrittäjiä. Yritys B:llä vastaavasti luku on noin 99 %. Molemmilla yrityksillä toistuvasti vuokraavia asiakkaita on selkeästi enemmän kuin kertaluontoisesti vuokraavia asiakkaita. Yritys A:lla suurin osa kertaluontoisesti vuokraavista asiakkaista on yksityishenkilöitä. Yritys B:llä toistuvuuteen vaikuttaa heidän palvelukonseptinsa, jonka vuoksi asiakas voi pitää kuorma-auton omassa pihassaan, maksamatta siitä vuokraa. Kun asiakas tarvitsee auton käyttöönsä, hän ilmoittaa Yritys B:lle tarvitsevansa sitä ja maksaa vain kulutetusta ajasta. Molemmat palveluntarjoajayritykset mainitsivat, että sesonkiajat (noin 2-3 kertaa vuodessa) ovat suurin toistuvuuden syy. Näinä aikoina asiakkaat kääntyvät yrityksen puoleen. Asiakkaat tasaavat ruuhkahuippuja, jolloin kalustoa tarvitaan enemmän. Yritys B:llä ei suoranaisesti ole asiakkaita, jotka vuokraavat pitkäaikaiskäyttöön kuorma-autoja. Kuten mainittu, yrityksellä on kuitenkin käytössä palvelukonsepti, joka mahdollistaa auton käytön tarpeen tullen. Yritys A:lla puolestaan kokoaikaisesti (noin vuoden ajan) vuokraavia asiakkaita on noin 10 %. Asiakas käyttää vuokra-autoaan kuin omaansa ja maksaa siitä jatkuvasti vuokraa.

Taulukko 4. Palveluntarjoajayritysten asiakassuhteisiin liittyvät vastaukset.

Palveluntarjoajayritys	Yritysten/yksityisyrittäjien osuus asiakkaista	Toistuvat vs. kertaluontoiset asiakkaat	Kokoaikaisesti vuokraavat asiakkaat
Yritys A	80%	Painottuu toistuvasti vuokraaviin asiakkaisiin	n. 10 %
Yritys B	99%	Painottuu toistuvasti vuokraaviin asiakkaisiin	Kokoaikaisesti vuokraavia asiakkaita ei suoranaisesti ole. Asiakkaalla kuitenkin mahdollisuus seisottaa autoa pihassaan ja käyttää tarvittaessa.

Palvelunkäyttäjyryityksiltä selvitettiin samasta aihealueesta, minkälaista kalustoa he ovat vuokranneet ja miksi, mikä hyöty tästä vuokraamisesta on kyseiselle yritykselle ollut sekä mikä on ollut vaikuttavin tekijä, kun yritys on valinnut kuorma-autoa vuokraukseen. Vertailun vuoksi selvitettiin myös valintaan vaikuttavat tekijät silloin, kun kuorma-auto ostetaan omaan käyttöön.

Kuten aikaisemmassa kappaleessa jo kerrottiin, Ektomar Oy:lla on käytössään viisi kuorma-autoa pitkäaikaisessa vuokrauksessa. Näistä kaksi ovat 15 tonnisia jakeluautoja ja loput kolme ovat puoliperävaunuvetureita. Syy vuokraukselle on tällä hetkellä Ektomar Oy:n toimitusjohtajan mukaan helppous. Yritys ei sitoudu, eikä joudu käyttämään omaa pääomaa. Yrityksellä on tarkasti tiedossa kuukauden vuokra, joka sisältää kaiken muun paitsi kuljettajan sekä polttoaineet. Näin yritys tietää tarkalleen, mitkä ovat kulumenot kyseiseltä kuukaudelta. Lisäksi kuljetustehtävissä nopeat muutokset ovat mahdollisia. Palveluntarjoajayritysten kanssa sopimukset ovat hyvin neuvoteltavissa, jolloin yritys itse pystyy hyvin nopeisiin muutoksiin reagoimaan.

*”No tällä hetkellä se on tietyllä tapaa se helppous ja sitte siin ei kuitenkaan sitoudu, eikä joudu omaa pääomaa käyttämään. Että se on kuukauden vuokra ja sit sä tiedät, se sisältää kaiken muun paitsi kuljettajan ja polttoaineet.”*  
-Borgström

Helppous on myös osa hyötytekijöistä Ektomar Oy:n mukaan. Mikäli vuokrattavasta kuorma-autosta jotakin hajoaa, palveluntarjoajayritys korjaa tämän ja antaa vielä lisäksi korjauksen ajaksi sijaisauton, jotta yrityksen omat ajot voivat jatkaa. Helppous oli myös vaikuttavin tekijä, mietittäessä kuorma-autoa vuokraukseen. Borgströmin kokemuksen mu-

kaan tällä hetkellä Suomessa ei ole kovin montaa palveluntarjoajaa. Tämän vuoksi hinnalla ei ole kovin suurta merkitystä, sillä muutamalla palveluntarjoajaryityksellä, joita Ektomar Oy käyttää, hinnat ovat lähes samat. Tämän vuoksi auto vuokrataan sieltä, mistä sen helpoimmin kyseisellä hetkellä saa. Kuorma-auton ostamiseen puolestaan vaikuttaa kokonaispaketti. Helppous on tässäkin suuri tekijä. Kuorma-auton ostohetken on syytä olla helppoa, mutta myös oston jälkeen olevat palvelut, kuten jälkimarkkinointi, huoltotoiminnot sekä myyjäryityksen oma verkosto merkitsevät.

Kuljetuspalvelut R. Kronlund Oy on vuokrannut 18 tonnisia jakeluautoja. Kronlundin kokemuksen mukaan 26 tonnista, kolmiakselista kuorma-autoa ei ole edes mahdollista vuokrata. Yritys on käyttänyt vuokrausta tilapäiskuljetuksen tarpeeseen. Esimerkiksi kuorma-auto on ollut kolarissa tai se on mennyt rikki, jolloin tilalle on tarvittu toinen kuorma-auto. Tilapäisvuokrauksen hyötynä on ollut, että omat työt on saatu hoidettua sekä oma liiketoiminta on pystynyt jatkumaan. Kronlund kuitenkin itse näkee vuokrauksen haastavana ja mainitsikin, että käyttää vuokrausta lähinnä pakkotilanteissa. Yhtä vaikuttavaa tekijää vuokrausauton valintaan Kronlund ei pystynyt mainitsemaan. Yrityksen käyttöön tarvitsemia kuorma-autoja ei Kronlundin mukaan montaa ole, josta vuokrausauton voisi valita. Mikäli tarve vuokraukselle on tullut, on kuorma-auto vuokrattu sieltä, mistä sen on saanut. Kuorma-auton ostoon vaikuttavia tekijöitä oli Kronlundin mukaan hinta, huoltopalvelut ja niiden saatavuus sekä kuorma-auton toimivuus. Huoltopalveluita Kronlund pitää erityisen tärkeinä. On tärkeää, että kuorma-auto pysyy liikenteessä. On siis syytä, että kuorma-auto pystytään korjaamaan/huoltamaan mahdollisimman nopeasti. Jos kuorma-auto joutuu seisomaan korjaamalla useita päiviä, kärsii oma liiketoiminta.

Rivaco Oy on vuokrannut kuorma-autoja yrityksen alkuaajoista lähtien. Aluksi vuokrausta käytettiin huollon/korjauksen sijaisautona. Nykyään yritys käyttää vuokrausta sekä lyhytaikaiseen että pidempiaikaiseen vuokraukseen. Viime aikoina yritys on vuokrannut puoliperävetureita. Kevään (2017) aikana tuleen ruuhkahuipun vuoksi kalustoa tarvittiin kasvattaa äkillisesti. Vaikka tilauksessa on yrityksen omaan omistukseen tuleva auto, sitä ei saman tien saada käyttöön. Tämän vuoksi yritys on vuokrannut kuorma-autoa pidempiaikaisesti. Yritys vuokrasi myös viime vuonna (2016) kuorma-auton, joka oli heidän käytössään yli vuoden. Kaikki kulut laskettiin ja päädyttiin, että kuorma-auton vuokraaminen oli siinä tilanteessa kannattavampaa kuin auton ostaminen. Vuokrauspalvelun hyötynä Mällinen näkee sen, että kuorma-auton saa heti käyttöön, kun autoa tarvitsee. Hyvänä puolena on myös, että vuokrauksesta yritys saa tietoonsa selkeät, kiinteät kulut. Rivaco Oy:llä vaikuttavat tekijät kuorma-auton vuokraamisen valintaan ovat merkki, hinta sekä joustavuus. Mällinen mainitsee kuitenkin, että mikäli äkillinen muutaman päivän sijaisauto tarvitaan lyhyellä varoitusajalla, ei hinta ole siinä vaiheessa merkittävä tekijä. Tärkeintä on saada

yrittäjien omat työt tehtyä. Kuorma-auton ostoon puolestaan vaikuttaa kokonaisuus. Merkki/yritys on myös vaikuttava tekijä sekä yrityksen yhteyshenkilö, myyjä. Rivaco Oy:llä on nykyisen kumppanin kanssa mm. huolenpitosopimukset, joten ostotilanteeseen vaikuttaa myös tieto siitä, mitkä kaikki palvelut yritykseltä saa oston jälkeen.

Taulukko 5. Palvelunkäyttäjyriitysten asiakassuhteisiin liittyvät vastaukset.

Palvelunkäyttäjyryitys	Mitä vuokranut?	Vuokrauksen hyöty?	Vaikuttavat tekijät vuokrausauton valinnassa	Vaikuttavat tekijät kuorma-auton oston valinnassa
<b>Ektomar Oy</b>	mm. 15 tonnisia jakeluautoja. Puoliperävaunuvetureita	Ei sitoutumista eikä oman pääoman käyttöä. Yrityksen omat ajot jatkuvat.	Vuokrataan sieltä, mistä kyseisellä hetkellä helpoiten saa	Helppous niin ostohetkellä kuin yrityksen palveluissa
<b>Kuljetuspalvelut R. Kronlund Oy</b>	18 tonnisia jakeluautoja	Yrityksen omat työt saatu hoidettua sekä oman liiketoiminnan jatkuvuus	Ei vaikuttavia tekijöitä. Vuokrattu sieltä, mistä auton on saanut	Hinta, huoltopalvelut ja niiden saatavuus sekä auton toimivuus
<b>Rivaco Oy</b>	mm. puoliperävaunu- vetureita sekä jakeluautoja	Auton käyttöönotto heti → omat työt jatkuvat. Selkeät kiinteät kulut tiedossa.	Merkki, hinta, joustavuus	Kokonaisuus: Merkki/yritys; huolenpitosopimukset, yrityksen yhteyshenkilö

### 4.3 Vuokrausliiketoiminta

Vuokrausliiketoimintaan liittyen palveluntarjoajayrityksiltä kysyttiin, onko vuokraustoiminta osa heidän ydinliiketoimintaa vai pidetäänkö sitä lisäpalveluna, keskimääräinen vuokrauksen kesto, ostetaanko vuokrausautoja sekä syyt sille, miksi asiakkaat heidät valitsevat.

Yritys A:lla myynti ja huolto ajatellaan ydinliiketoimintana. Vuokraustoiminta on myynnin sekä huollon tukeva osasto. Vuokraustoiminta ajatellaan lisäpalveluna asiakkaalle. Näin saadaan asiakkaille kokemuksia kuorma-autoista. Asiakas voi tutustua autoon sekä käyt-

tää sitä sijaisautona tarpeen tullen tasoittamaan ruuhkahuippuja. Yritys A:lla vuokraustoiminta tekee yrityksen korjaamon kanssa yhteistyötä. Kun asiakkaan kanssa tehdään sopimuksia ja huolenpitosopimuksia, tulee vuokraustoiminnan kautta huollon sijaisauto asiakkaalle.

Yritys B:llä kuorma-autojen vuokraus ajatellaan osana yrityksen ydinliiketoimintaa. Yritys B:n mukaan vuokrauksen valintaan vaikuttaa vahvasti palvelukonsepti sekä kyky toimia.

*”Aatellaan tota henkilöautopuolta, niin siinä kisataan niin paljon hinnalla, et kuka on se halvin, kuka sen halvimman hinnan laittaa, niin siltä otetaan ja sit tälleen kuorma-autossa enemmän ehkä tulee se palvelukonsepti ja kyky toimia. Siel ei välttämättä niin tuijoteta siihen euron määrään.”*  
-Yritys B:n myyntijohtaja

Yritys A:lla kuorma-auton keskimääräinen vuokrauksen kestoaika vaihtelee. Rekkavetu-reissa aika on keskimääräisesti noin kuukausi, jakeluautoissa aika on noin 1-2 viikkoa. Yritys B:llä ajat myös vaihtelevat asiakkaiden mukaan. Keskimääräinen vuokrausajanpi-tuus on kuitenkin noin neljä vuorokautta. Kun puhutaan vuokrausautojen ostosta, haluttiin selvittää, onko asiakkaita, jotka haluavat ostaa juuri käyttämänsä vuokrausautoa. Kum-mallakaan palveluntarjoajayrityksellä tätä ei tapahdu suuressa määrin. Molemmilla yrityk-sellä se kuitenkin onnistuu, mikäli asiakas näin haluaa. Yritys A:lla noin kaksi vuokraus-asiakasta sadasta ostaa vuokraamansa auton ja Yritys B:llä 0-1 sadasta vuokrausasiak-kaasta ostaa vuokraamansa auton. Yritys A:lla, kun vuokrausautoa ei käytetä enää muka-na vuokraustoiminnassa, siirretään se vaihtoautomyyntiin. Asiakkaalle ilmoitetaan usein tästä, mikäli hän on enimmäkseen vuokrannut kyseistä kuorma-autoa. Näin asiakas saat-taa ostaa kuorma-auton lopulta itselleen.

Yritys A:lla asiakkaat valitsevat yrityksen kuorma-auton laadun vuoksi. Yritys A ei ole oman kokemuksen mukaan halvin palveluntarjoaja, mutta he ovat panostaneet työntekijän mukavuuteen ja turvallisuuteen. Yritys A:lla tärkeää on, että asiakas viihtyy työpaikallaan, eli kuorma-autossaan. Merkittävä tekijä on myös se, että Yritys A:lla on uudet, hienot, laa-dukkaat merkkiautot.

*”Elikkä se on kuitenkin, auto on aina auto, sillä ei ole sielua eikä mitään, se ei ole elävä olento. Mut se joka ajaa sitä, ni se pitää olla sille niinku koti, hä-nen pitää viihtyä ja ymmärrät, että jos se ei ole hyvä se työpaikka hänelle, niin ei se viihdy siellä.”* -Yritys A:n vuokraustoiminnasta vastaava henkilö

Yritys B:n vahvuudet ovat valtakunnallisuus, laaja kalusto sekä räätälöinti. Yritys B toimii monella paikkakunnalla Suomessa. Yritys B:n myyntijohtajan mukaan kilpailijoita ei valtakunnallisesti erityisemmin ole. Yritys B lisäksi pystyy räätälöimään kuorma-autojaan asiakkaan mukaan. Esimerkiksi doppelilava-autoissa asiakas kertoo, minkälaiselle autolle olisi käyttöä, arvioinnin jälkeen Yritys B tekee hankinnan asiakkaan toiveiden mukaisesti.

Taulukko 6. Palveluntarjoajayritysten vuokrausliiketoimintaan liittyvät vastaukset.

Palveluntarjoajayritys	Vuokraustoiminta osa ydinliiketoimintaa vai lisäpalvelu	Keskimääräinen vuokrauksen kestoaika	Kuinka moni asiakas (%) ostaa vuokraamaansa auton?	Miksi asiakkaat valitsivat yrityksen?
<b>Yritys A</b>	Lisäpalvelu. Myyntiä ja huoltoa tukeva osasto.	Rekkaveturit 1kk Jakeluautot 1-2 vk	n. 2%	Laatu. Työntekijän mukavuuteen ja turvallisuuteen panostaminen. Laadukkaat, hienot ja uudet merkkiautot.
<b>Yritys B</b>	Ydinliiketoimintaa	n. 4 vrk	0-1%	Valtakunnallisuus. Laaja kalusto. Räätälöinti.

Palvelunkäyttäjäyrityksiltä kysyttiin kyseisestä aihealueesta seuraavat kysymykset:

- Kuinka tärkeänä näet, että raskaankaluston myynti- ja huoltotoimintaan liittyy myös vuokraustoiminta?
- Mikä on keskimääräinen vuokrauksen kestoaika?
- Oletteko joskus ostaneet vuokraamanne auton?

Borgströmin (Ektomar Oy) mielestä tämän päivän markkinoilla on oleellista, että vuokraustoiminta on osana myynti- ja huoltotoimintaa. Monet korjaamot ovat viikonloppuisin sekä iltaisin auki, mutta nämä ajat varataan aina hyvissä ajoin, sillä tietenkin kuorma-auto huolletaan mieluusti silloin, kun se ei ole ajossa. Jos kuitenkin tapahtuu jotakin yllättävää ja auto hajoaa, on tärkeää, että korjauksen aikana pystytään myös jatkamaan omaa ajoa, jolloin sijaisauto ja vuokraustoiminta ovat tärkeässä osassa.

Myös Mällinen (Rivaco Oy) näkee tärkeänä, että vuokraustoiminta kuuluu osaksi myynti- ja huoltotoimintaa. Mällinen mainitsee, että yritykset, jotka kuljetukset ostavat, olettavat,

että ajot suoritetaan. Muun muassa Rivaco Oy:n tehtävänä on suorittaa nämä ajot tavalla tai toisella. Mikäli auto menee huoltoon, täytyy siihen löytää korvaava auto tilalle. Helpointa on, että tämän sijaisauton saa samasta yrityksestä, missä auto huolletaan. Mällinen kuitenkin mainitsee heidän tilanteensa olevan hyvä, sillä he ajavat pääkaupunkiseudulla. Vuokrauspalveluntarjoajat ovat tällöin lähellä, vaikka kyseinen huoltoyritys ei tämänkaltaista palvelua tarjoaisikaan.

Kronlund (Kuljetuspalvelut R. Kronlund Oy) puolestaan ei näe erityisen tärkeänä, että vuokraustoiminta olisi osana myynti- ja huoltotoimintaa. Vuokraushinnat ovat hänen mielestään tällä hetkellä vielä niin korkeat, ettei hän näe vuokraukselle järkeä. Mikäli on mahdollista jättää päivän suorite tekemättä, niin mieluummin se jätetään tekemättä, kun vuokrataan tilalle kuorma-auto.

Kuten mainittu, Ektomar Oy:lla on vuokrausautoja myös pitkäaikaisessa käytössä. He myös käyttävät vuokrausta satunnaisesti ruuhkahuippujen tasoittamiseen. Pitkäaikaisvuokrauksen keskimääräinen vuokra-aika on noin yksi vuosi. Lyhytaikaisvuokrauksen keskimääräinen vuokra-aika on 1-7 vrk. Kuljetuspalvelut R. Kronlund Oy:llä vuokra-aika on 1-3 vrk. Rivaco Oy:llä vuokrausautoja käytetään sekä pitkäaikaiseen että lyhytaikaiseen käyttöön. Pitkäaikaisen keskimääräinen vuokra-aika on 1-2 kuukautta. Lyhytaikaisen keskimääräinen vuokra-aika on 2-3 vuorokautta.

Ektomar Oy sekä Kuljetuspalvelut R. Kronlund Oy eivät koskaan ole ostaneet vuokraamaansa kuorma-autoa. Borgström kuitenkin mainitsi, että puheita palveluntarjoajayrityksen kanssa on käyty. Tällä hän tarkoitti sitä, kun kyseisen vuokra-auton vuokra-aika tulee täyteen, niin Ektomar Oy voisi mahdollisesti ostaa kyseisen auton. Rivaco Oy puolestaan on ostanut vuokraamiaan autoja, viimeksi vuosi sitten. Jakeluauto vuokrattiin tasoittamaan ruuhkahuippua, jonka jälkeen auto päättyi Rivaco Oy:n omistukseen.

Taulukko 7. Palvelunkäyttäjyritysten vuokrausliiketoimintaan liittyvät vastaukset.

Palvelunkäyttäjyritys	Vuokraustoiminnan tärkeys osana myynti- ja huoltotoimintaa	Keskimääräinen vuokrauksen vuokra-aika	Onko vuokrausautoa ostettu omaan käyttöön
Ektomar Oy	Todella tärkeä	Pitkäaikaisvuokrauksissa n. 1 v. Lyhytaikaisvuokrauksissa n. 1-7 vrk.	Ei
Kuljetuspalvelut R. Kronlund Oy	Ei tärkeä	1-3 vrk.	Ei
Rivaco Oy	Tärkeä	Pitkäaikaisvuokrauksissa n. 1-2kk. Lyhytaikaisvuokrauksissa n. 2-3 vrk.	Kyllä

#### 4.4 Hinnoittelu

Hinnoittelusta selvitettiin palveluntarjoajayrityksiltä seuraavaa:

- Alustava hinta kuorma-auton vuokraukselle?
- Maksavatko asiakkaat vuokrauksen etukäteen?
- Ovatko hinnat vakio vai tapahtuuko tarjouspyyntöjä?
- Kuorma-auton käyttöikä vuokraustoiminnassa

Yritys A:lla halvimmillaan kuorma-auton saa vuokrattua 142 €/vrk (sis. alv.). Yritys A:lla positiivisen luottopäätöksen saanut asiakas maksaa vuokrauksen laskulla. Muussa tapauksessa vuokraus maksetaan etukäteen. Tarjouspyyntöjä myös tapahtuu ja Yritys A:n haastateltavan henkilön mukaan ala kiristyy koko ajan, joka osaltaan lisää tarjouspyyntöjen määrää. Yritys A on kuitenkin pääsääntöisesti tarkkaan räätälöinyt hinnastonsa ja heidän mukaan se on tällä hetkellä niin kilpailukykyinen kuin voi olla. Kuorma-auton käyttöikä vuokraustoiminnassa on yksi vuosi. Kilometrejä vuodessa autoon kertyy noin 100 000, mutta kilometrirajoituksia Yritys A:lla ei ole käytössä.

Yritys B:llä alustavat hinnat näkyvät internetissä tiettyyn kokoluokkaan asti. Suurinta kuorma-autokalustoa internet-sivuilla ei ole, koska jokainen tarjous räätälöidään aina asiakkaan tarpeen mukaan. Halvimmillaan Yritys B:ltä kuorma-auton saa vuokrattua 190 €/vrk (sis. alv.) Lähes kaikki yrityksen kuorma-autojen vuokrausasiakkaista maksavat

vuokrauksensa laskulla. Lisäksi Yritys B:llä on käytössä joustava palvelukonsepti. Kuten aikaisemmin mainittu, asiakas voi seisottaa autoa omassa pihassa ja maksaa siitä käytön mukaan. Tämän vuoksi asiakas ei välttämättä edes aina tiedä autoa hakiessaan, kuinka paljon sekä monta päivää autoa tullaan käyttämään.

Lähes kaikki raskaankaluston autot menevät vuokraukseen Yritys B:llä tarjouspyyntöjen kautta. Yhtä perushinnastoa on vaikea määrittää, sillä hintaan vaikuttaa autotyyppi, sillä ajatut kilometrit, minkälaiseen käyttöön auto on menossa ja kuinka monta kilometriä autolla tullaan ajamaan vuokrauksen aikana. Kuorma-autojen keskipitoaika vuokraustoiminnassa on Yritys B:llä noin neljä vuotta. Tämä kuitenkin vaihtelee auton mukaan ja myös sen mukaan, minkälaisessa käytössä auto on ollut. Mikäli asiakas vuokraa auton pitempikokaiseen käyttöön, vaihdetaan Yritys B:n toimesta asiakkaalle uusi, vähemmän ajettu auto tilalle, jottei kilometrejä kerry liikaa.

Taulukko 8. Palveluntarjoajayritysten hinnoitteluun liittyvät vastaukset.

Palveluntarjoajayritys	Alustava hinta (€/vrk)	Maksu laskulla vai etukäteen	Hinnat vakio vs. tarjouspyynnöt	Auton käyttöikä vuokraustoiminnassa
<b>Yritys A</b>	142 €/vrk (sis. alv.)	Jokainen Yritys A:n luottoluokituksen saanut maksaa laskulla, muuten etukäteen.	Tarjouspyyntöjä tapahtuu, mutta listahinnat tällä hetkellä niin kilpailukykyiset kuin voivat olla.	n. 1 vuosi
<b>Yritys B</b>	190 €/vrk (sis. alv.)	Lähes kaikki maksavat laskulla.	Lähes kaikki menevät tarjouspyyntöjen kautta.	n. 4 vuotta

Palvelunkäyttäjäyrityksiltä kysyttiin samasta aihealueesta, miten heidän mielestään vuokrauspalvelut olisivat hyvä hinnoitella sekä mitkä kaikki palvelut he haluaisivat, että hintaan sisältyisivät.

Borgströmin mukaan on selkeää, että hinnoittelu kerrotaan vuorokausihinnan mukaan. Selkeää on myös, että kerrotaan, mitä kaikkea kyseinen vuokraushinta pitää sisällään. Tärkeää on tuoda näkyviin auton kokoluokka; esimerkiksi kaksiakselinen vai kolmiakselinen puoliperävaunuveturi. Borgström käy itse neuvotteluja palveluntarjoajayritysten kanssa. Tästä syystä hinnat ovat usein alhaisemmat Ektomar Oy:lle, kuin mitä kyseisen yrityksen hinnastossa ilmoitetaan. Mällinen (Rivaco Oy) kertoi, että erityisesti pitkäaikaisvuokrauksessa on tärkeää, että hinnoittelussa kerrotaan selkeästi, mitä kaikkea hinta sisältää.

Hän mainitsee, että hinta tietenkin vaihtelee sen mukaan, onko ollut yrityksen asiakkaana vai ei. Lyhytaikaisvuokrauksessa ei hinnalla Mällisen mukaan ole niin suurta merkitystä. Tärkeintä on, että auto saadaan mahdollisimman nopeasti käyttöön, jotta omat ajot voivat jatkua. Kronlund ei osannut kommentoida tapaan hinnoitella. Hän kuitenkin mainitsi, että enintään 300 €/vuorokausi saisi hänen mielestään vuokraus maksaa. Tässä kuitenkin on syytä huomioida, että Kuljetuspalvelut R. Kronlund Oy tarvitsee käyttöönsä lämpösäädetyjä umpikoriautoja.

Kaikki haastatteluun osallistuneet pitivät hyvän asiana, että vuokraus on täyden palvelun paketti. Tällä tarkoitetaan, että vuokraukseen sisältyy auto, huollot ja korjaukset, Service24h, renkaat, dieselperot ja vakuutukset. Kuitenkin Borgströmin sekä Mällisen mukaan on hyvä, jos vakuutukset voidaan ottaa palvelunkäyttäjyrityksen omiin nimiin. Sekä Borgström että Mällinen mainitsivat palveluntarjoajyritysten vakuutuksien omavastuuosuuksista. Erityisesti pitkäaikaisvuokrauksessa on hyvä olla omat vakuutukset, sillä näin usein omavastuuosuuskin on pienempi. Kronlund oli täyden palvelun paketin kannalla. Hänen mielestään on tärkeää, erityisesti lyhytaikaisvuokrauksissa, mitä he ainoastaan käyttävät, että kaikki muut, paitsi polttoaine tulevat palveluntarjoajyrityksen kautta.

Taulukko 9. Palvelunkäyttäjyritysten hinnoitteluun liittyvät vastaukset.

<b>Palvelunkäyttäjyritys</b>	<b>Selkeään hinnoitteluun kuuluu</b>	<b>Mitä kaikki palvelut toivoisit sisältyvän vuokraukseen?</b>
<b>Ektomar Oy</b>	Tuodaan selkeästi näkyviin, mitä kaikkea vuokraukseen sisältyy. Kerrotaan selkeästi kokoluokka.	Täyden palvelun paketti. Vakuutuksien otto omiin nimiin on hyvä asia.
<b>Kuljetuspalvelut R. Kronlund Oy</b>	Ei osaa sanoa. Max hinta 300 €/vrk	Täyden palvelun paketti.
<b>Rivaco Oy</b>	Pitkäaikaisvuokrauksissa tuodaan selkeästi näkyviin, mitä kaikkea vuokraukseen sisältyy. Lyhytaikaisissa tärkeintä on saada auto mahdollisimman nopeasti käyttöön.	Täyden palvelun paketti. Vakuutuksien otto omiin nimiin on hyvä asia.

## 4.5 Asiakaskokemus

Palveluntarjoajayrityksiltä kysyttiin asiakaskokemuksen aihealueelta seuraavat kysymykset:

- Mitkä kaikki palvelut sisältyvät vuokraukseen?
- Miten seuraatte vuokraustoiminnan asiakastyytyväisyyttä?
- Miten näette, että mikä on yleisin syy, miksi asiakas vuokraa kuorma-auton?

Yritys A:lla kuorma-auton vuokraus sisältää täyden palvelun paketin; auto, huollot ja korjaukset, Service24h, renkaat, dieserverot ja vakuutukset. Yritys A:lla ei ole mahdollista poistaa jotakin osa-alueita ja pienentää sitä kautta hintaa. Yritys A:n haastateltavan henkilön mukaan kyselyitä tulee siitä, että esimerkiksi vakuutukset halutaan ottaa omiin nimiin, mutta Yritys A on tehnyt yhteisen linjauksen, ettei siihen lähdetä. Ainoa, mitä voidaan paketista muokata, on omavastuun pienennys. Yritys B:llä vuokraukseen sisältyvät sovitut ajokilometrit, vakuutukset, huollot ja korjaukset sekä renkaat. Kuitenkin, mikäli asiakas niin haluaa, on pakettia mahdollista räätälöidä sen mukaan, mistä asiakas haluaa maksaa. Yritys B:llä on siis mahdollista jättää esimerkiksi vakuutukset paketista pois.

Yritys A:lla asiakastyytyväisyyttä seurataan hyvin henkilökohtaisella tasolla. Yritys A ei lähetä sähköposteja tai muita kyselyitä asiakkaille, jotka ovat yrityksen kuorma-auton vuokrauspalvelua käyttäneet. Yritys A:n haastateltavan henkilön mukaan piirit ovat pienet ja palaute yleisesti autoalalla tulee välittömästi. Kun asiakas palauttaa kuorma-auton heille, kysyvät he saman tien kommentteja asiakkaalta. Yritys A:n haastateltavan henkilön näkemys on, että hän ottaa mieluummin suoran palautteen aina auton palautuksen yhteydessä kuin lähettää sähköposteja, joilla suututtaa asiakkaan. Palaute on Yritys A:lle tärkeää, sillä muuten toimintaa ei pystytä kehittämään.

Yritys B:llä puolestaan jokaiselle asiakkaalle lähtee vuokrauksen jälkeen Net Promoter Score -kysely. Asiakkaalta kysytään viisi eri asiaa, jonka jälkeen asiakkaan on myös mahdollista antaa sanallista palautetta. Mikäli arvostelut ovat huonot, asiakas ei ole ollut tyytyväinen, toimipisteen esimies soittaa asiakkaalle ja kysyy, mikä meni huonosti ja mitä voitaisiin ensi kerralla tehdä paremmin.

*”Jos arvostelut on kovin huonot niin, meidän toimipisteen esimies soittaa asiakkaalle ja kysyy, et mikä meni mönkään ja miten voitais ens kerralla toimii toisin, jotta te oisitte tyytyväisiä. Koska se asiakastyytyväisyys, se on ihan keskeisin asia meillä.”*

*-Yritys B:n myyntijohtaja*

Yritys B saa myös sanallista palautetta, muun muassa auton palautuksen sekä noudon yhteydessä. Lisäksi kuorma-autojen vuokrauksesta vastaava henkilön käy asiakkaiden kanssa kvartaalipalavereja. Näissä selvitetään esimerkiksi sitä, mitä ominaisuuksia autoihin voisi lisätä tai minkälaista kalustoa Yritys B voisi valikoimiinsa tilata, jotta se palvelisi mahdollisimman hyvin heidän asiakkaitaan.

Yritys A:lla yleisin syy vuokraukselle on määräaikaishuolto tai jokin muu huoltotoimenpide. Asiakkaan työn on kuitenkin jatkuttava. Yritys B:llä puolestaan yleisin vuokrauksen syy on ruuhkahuippujen tasoittaminen. Asiakkaan ei ole järkeä investoida omaan kuorma-autoon, mikäli se tulee seisomaan pihassa useita päiviä. Yritys B:llä on myös asiakkaina yrityksiä, jotka eivät jatkuvasti tarvitse omaa autoa. Tällöin he myös vuokraavat Yritys B:ltä, sillä ei ole tarkoituksen mukaista laittaa omaa pääomaa kiinni kuorma-autoon, jota ei jatkuvasti käytetä.

Taulukko 10. Palveluntarjoajayritysten asiakaskokemukseen liittyvät vastaukset.

Palveluntarjoaja-yritys	Vuokraukseen sisältyvät palvelut	Asiakastyytyväisyyden seuraaminen	Yleisin syy vuokraukselle
Yritys A	Täyden palvelun paketti, ei mahdollista räätälöidä.	Sanallinen palaute kuorma-auton palautuksen yhteydessä.	Määräaikaishuolto tai muu huoltotoimenpide.
Yritys B	Täyden palvelun paketti, mahdollista räätälöidä.	Kysely sekä sanallinen palaute. Kvartaalipalaverit.	Ruuhkahuippujen tasoittaminen.

Asiakaskokemuksen aihealueelta palvelunkäyttäjyryityksiltä kysyttiin seuraavat kysymykset:

- Onko vuokrauspalvelu(t) yleisesti vastannut tarpeitanne?
- Minkälaista palautteen anto on ollut?
- Mitä palvelua olisitte mahdollisesti kaivannut lisää/mitä kehitettävää näette vuokraustoiminnassa?
- Mikä on kokemuksesi yleisesti tällä hetkellä palveluntarjoajista Suomessa?

Kaikilla palvelunkäyttäjyryityksillä vuokrauspalvelut ovat yleisesti vastanneet tarpeita. Mälinen kuitenkin kertoo, että on ollut tapauksia, jolloin oikeanlaista autoa ei ole saanut ja kyseinen kuorma-auto on pitänyt vuokrata kilpailevalta yritykseltä. Näin on kuitenkin käynyt vain lyhytaikaisvuokrauksissa. Kronlundilla palautteen anto on sujunut, silloin kun jota-

kin sanottavaa on ollut. Hän kuitenkin mainitsee, että ei ole erityisemmin tarvinnut antaa palautetta, joten on vaikea kommentoida, minkälaista palautteen anto on ollut. Borgströmin mukaan palautetta on aina ollut helppo antaa. Hän kuitenkin mainitsee, että välillä palveluntarjoajayritys ei tunnu ottavan palautetta huomioon. Mällinen on kokenut palautteenannon helpoksi. Mällinen mainitsee, että harvoin palautetta on tarvinnut edes antaa. Tyytyväisiä he ovat olleet silloin, kun auto on saatu.

Borgströmin sekä Mällisen mukaan vuokraustoiminta on kokonaisuutena toiminut melko hyvin. Kehitettävää voisi heidän mielestään olla esimerkiksi aukioloajoissa. Välillä akuuttitarve voi tulla esimerkiksi myöhään illalla tai keskellä yötä, jolloin voi olla vaikeaa työaika-ajan ulkopuolella saada kuorma-autoa käyttöön. Kuitenkin usein akuuttiin tarpeeseen on palveluntarjoajayrityksen yhteyshenkilö pyrkinyt löytämään ratkaisun. Borgström mainitseekin, että tämä on vain pieni lisä, miten toimintaa voisi kehittää.

Kronlund ei suoranaisesti osannut sanoa, mitä kehitettävää toiminnassa tällä hetkellä on. Hänen näkemyksenä on, ettei heidän tarpeisiinsa tällä hetkellä löydy lämpösäädelyä kalustoa. Vaikka näitä olisikin, on ne Kronlundin mielestä nykypäivänä vielä niin kalliita, ettei vuokrauksessa ole järkeä.

*”Kehitettävää, kylmäkalusto, mikä meillä on, ni sitähän ei niinkun oikeestaan oo. Et pitäis olla sitte, eihän me tehä mitään sitte lämpimällä autolla, et se pitäis olla kylmäkalustoo, mut niinku sanottu ni, se hinnottelu ja se on niin vaikee yhtälö. Mä en lähtis.”*

*-Kronlund*

Borgströmin kokemus palveluntarjoajista Suomessa on tällä hetkellä hyvä. Ektomar Oy:n käyttämien yritysten, Vehon sekä Volvon, toiminta on laajaa ja nämä ovat Borgströmin mielestä edelläkävijöitä vuokraustoiminnassa. Hänen näkemyksensä on, että ruuhka-alueilla, Tampere, Turku sekä pääkaupunkiseutu, vuokraus toimii hyvin. Muualta Suomesta, ei Borgström osannut asiaa kommentoida. Kronlundin kokemus on, että heidän tarpeisiinsa olevia vuokrausautoja ei yksinkertaisesti tunnu markkinoilla vielä olevan. Mällinen pohtii, että vuokrausautojen kysyntä saattaa olla tällä hetkellä suurempi kuin tarjonta. Hän mainitsee, että harvoin palveluntarjoajayritysten pihossa vuokrattavia kuorma-autoja näkee seisovan.

Taulukko 11. Palvelunkäyttäjyritysten asiakaskokemukseen liittyvät vastaukset.

Palvelun- käyttäjyritys	Onko yleisesti vastannut tar- peita?	Palautteen anto	Kehitettävää	Palveluntarjoajat Suomessa
<b>Ektomar Oy</b>	Kyllä	Helppoa, mut- ta palauttee- seen reagointi välillä heikkoa	Akuuttiin tar- peeseen vas- taaminen au- kioloaikojen ulkopuolella	Ruuhka-Suomi, Turku, Tampere sekä pääkaupun- kiseutu, tilanne hyvä ja toimiva.
<b>Kuljetus- palvelut R. Kronlund Oy</b>	Yleisesti kyllä, mutta mikäli mahdollista, jät- tää vuokraamat- ta.	Kun palautetta on ollut, on sen anto ollut helppoa	Ei osannut kommentoida itse toimintaa. Hinta liian kor- kea.	Kylmäkaluston tarjoajia kohtuulli- sella hinnalla ei ole.
<b>Rivaco Oy</b>	Pitkäaikais- vuokrauksessa kyllä. Lyhyt- aikais- vuokrauksessa pieniä puitteita.	Helppoa	Akuuttiin tar- peeseen vas- taaminen au- kioloaikojen ulkopuolella	Kysyntä suurempi mitä tarjonta.

#### 4.6 Lisähuomioita palveluntarjoajyrityksiltä

Toimeksiantajyrityksen toiveesta kysyttiin muutama lisäkysymys palveluntarjoajyrityksiltä. Haluttiin selvittää vuoden ruuhkaisimmat ajat sekä hoidetaanko vuokraustoiminta keskitetysti vai toimiiko se useammalla toimipaikalla.

Yritys A:n mukaan vuokraus painottuu kesästä jouluuun ajoittuvalle aikajaksolle. Yritys A:n haastateltavan henkilön mukaan tämä johtuu ostovoiman yleisestä nousemisesta. Alkuta-  
vi sekä kevät ovat hiljaisinta aikaa. Yritys A:lla painottuu myös kalustonvaihdot loppuvuo-  
teen. Yritys B:llä puolestaan selkeitä eroja vuoden sisällä ei niinkään huomata. Vuoden-  
vaihte, kesä sekä loppuvuosi ovat heidän mukaan kiireisimmät. Yritys B:llä kuitenkin  
huomataan kuukausittaista eroa, kuunvaihteet ovat keskimääräistä kiireisempiä. Yritys B  
myyntijohtajan mukaan tämä voisi johtua esimerkiksi siitä, että muuttoa tehdään kuun  
vaihteessa keskimääräisesti enemmän.

Yritys A:lla vuokraustoiminta hoidetaan pääasiassa keskitetysti. Kuitenkin muilla toimipai-  
koilla on oma asiakaskunta ja siellä on myös saatavilla kevyempää hyötyajoneuvokalus-

toa. Erikoiskalusto lähetetään tarpeen mukaan keskusvuokraamosta muille toimipaikoille. Myös tilojen sekä hallinnoinnin vuoksi suurin osa kalustosta pidetään keskusvuokraamolla. Yritys B:llä puolestaan pyritään siihen, että autot olisivat jaoteltu ympäri Suomea, sinne missä tarvetta on. Yritys B:llä on myös ”pakukeskus”, jossa henkilökunnalla on keskimääräistä enemmän raskaankaluston osaamista. Kuorma-autojenvuokraus ei kuitenkaan heillä ole keskitetty.

#### **4.7 Kuorma-autojen vuokraustoiminnan tulevaisuus**

Molemmat palveluntarjoajayritykset näkevät, että kuorma-autojenvuokraus on kasvussa lähitulevaisuudessa. Yritys B:llä kasvua on näkynyt jo muutaman vuoden ajan. Yritys A:n haastateltava henkilö kuitenkin mainitsee, että näkee kasvun melko maltillisena. Syynä tähän hänen mielestään on luultavasti se, että viimeisien vuosien taantuma on tehnyt niin ihmisistä kuin yrittäjistä arkoja.

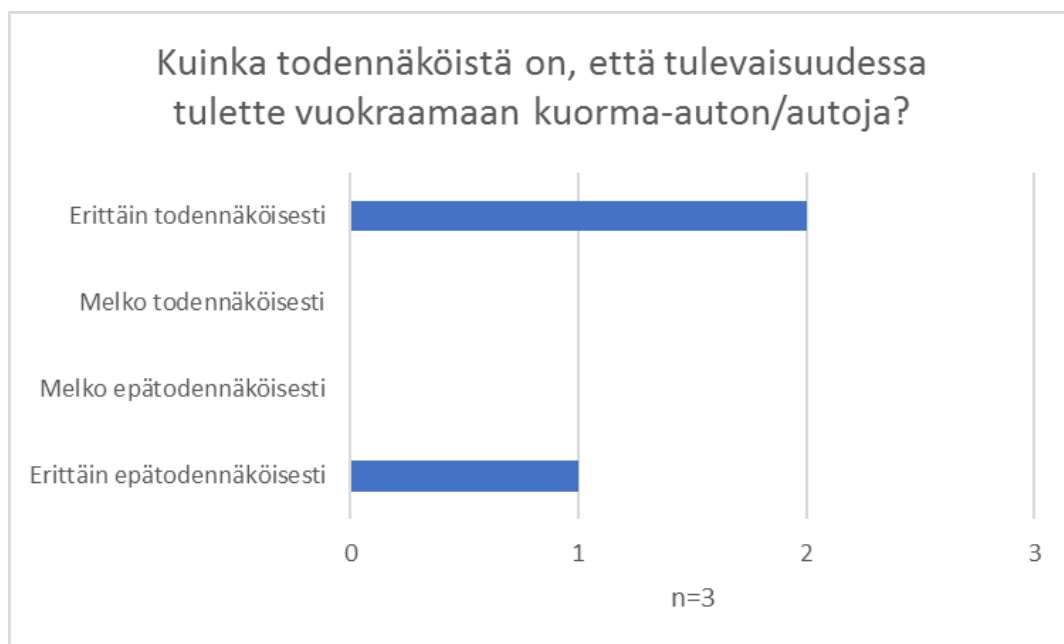
Molemmat palveluntarjoajayritykset näkevät myös vahvasti sen, että tulevaisuudessa kuorma-autoja ei haluta enää omistaa. Tämä tarkoittaa, että kuorma-autojen vuokraaminen sekä leasing tulee olemaan vahvasti kasvussa. Vuokraamisessa asiakas tietää tasan tarkkaan, mitkä ovat kuorma-auton kulut. Kuljetusala on hyvin hektistä ja kuorma-autojen vuokraaminen auttaa asiakkaita tekemään nopeita muutoksia.

*”Plus sitten niinku, mikä puoltaa tätä vuokraustoimintaa on se, että nykyään kaikki diilit tehdään hirveen lyhytaikaisiks. Sanotaan vaikka lähijakelu, niin kilpailutukset, ne saattaa olla vuodeks. Niin siellä sitten taas se liikenneyrittäjä miettii, et hetkinen, nyt mä sain kaupan vuodeks, investoinko mä siihen kalliin auton, vai otanko mä tosta vuokraamosta auton, jonka mä tiän tasan tarkkaan, mikä se kulu on kuussa mulle. Ei tarvii miettiä et hajooko se, ei tarvii miettiä jäännösarvoja ja sitten jos vuoden päästä joku toinen tekeekin sen halvemmalla, niin sitten mun ei tarvii ihmetellä, et mitä mä teen tälle autolle vaan mä palautan sen sinne vuokraamoon ja siihen loppuu sit se lasku.” -Yritys B:n myyntijohtaja*

Myös palvelunkäyttäjyryksiltä, Ektomar Oy, Kuljetuspalvelut R. Kronlund Oy sekä Rivaco Oy, kysyttiin näkemyksiä vuokrauksen tulevaisuudesta. Ektomar Oy sekä Rivaco Oy näkevät, että vuokraustoiminnan kysyntä kasvaa tulevaisuudessa. Molemmat yritykset kokevat myös mahdollisena sen, että kauempana tulevaisuudessa vuokraaminen on yleisempää kuin auton omistaminen. Vuokraus on huolettomampaa ja sen avulla pystytään nopeasti reagoimaan muutoksiin, johtuen markkinoiden hektisyydestä. Kuljetuspalvelut R.

Kronlund Oy:n toimitusjohtaja puolestaan näkee vuokraustoiminnan haastavana liiketoimintana. Hän mielestään palveluntarjoajayritykselle liiketoiminta on liian kallista, että siitä olisi hyötyä.

Palvelunkäyttäjyryityksiltä kysyttiin lisäksi vuokraamisen todennäköisyyttä tulevaisuudessa. Kysymyksessä käytettiin asteikkoa 1-4 (4. Erittäin todennäköistä. 3. Melko todennäköistä. 2. Melko epätodennäköistä. 1. Erittäin epätodennäköistä. 0. En osaa sanoa). Erittäin todennäköisenä vuokraamista piti Ektomar Oy sekä Rivaco Oy. Kuljetuspalvelut R. Kronlund Oy pitää vuokrausta puolestaan erittäin epätodennäköisenä.



Kuvio 9. Kuinka todennäköistä on, että tulevaisuudessa tulette vuokraamaan kuorma-auton/autoja?

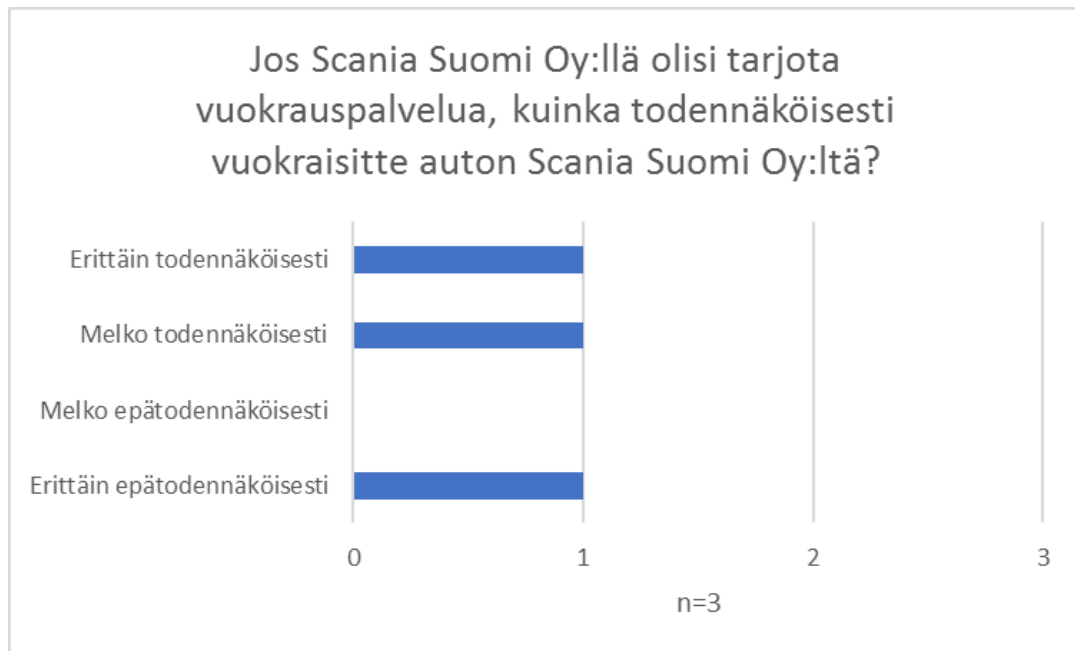
#### 4.8 Palvelunkäyttäjyryitysten mielikuvat Scania Suomi Oy:stä

Kaikilla palvelunkäyttäjyryityksillä oli pääasiassa hyviä mielikuvia Scania Suomi Oy:stä. Rivaco Oy on Scania Suomi Oy:n asiakas, joten heille yritys on tutumpi kuin muille.

Ektomar Oy:n toimitusjohtaja kertoi, että on kuullut paljon hyvää Scania Suomi Oy:n huoltopalveluista ja mielikuva yrityksestä on hyvä. Hän kuitenkin mainitsee, että Scania Suomi Oy:n ollessa kuorma-autojen sekä rekkojen markkinajohtaja Suomessa, yllättävän vähän Scanian autoja pääkaupunkiseudulla näkee ja ihmettelee, miksi näin on. Kuljetuspalvelut R. Kronlund Oy:n toimitusjohtaja pitää Scania Suomi Oy:tä laadukkaana, hyvässä maineessa olevana, mutta hieman kalliina yrityksenä.

Rivaco Oy:lle Scania Suomi Oy on selkeästi tutumpi yritys, heidän ollessa Scania Suomi Oy:n asiakkaita. Mällisen mukaan Scania Suomi Oy:llä asiat toimivat. Scania Suomi Oy on yrityksenä iso ja Rivaco Oy on ollut yritykseen aina tyytyväinen. Mällinen kuitenkin mainitsee, että tietää muutamia henkilöitä/yrityksiä, jotka ovat kuorma-auton merkkiä vaihtaneet. Hän lisäksi kertoo, että Scania Suomi Oy:n pihalla käydessä harvemmin näkee uusia ostajia. Useasti kävijät ovat vakioita, Scania Suomi Oy:n omia asiakkaita.

Viimeisenä kysymyksenä palvelunkäyttäjyryityksiltä kysyttiin; ”Jos Scania Suomi Oy:llä olisi tarjota vuokrauspalvelua, kuinka todennäköisesti vuokraisitte auton Scania Suomi Oy:ltä?” Vastausvaihtoehtoina käytettiin uudemman kerran asteikkoa 1-4. Rivaco Oy vuokraisi erittäin todennäköisesti, Ektomar Oy melko todennäköisesti sekä Kuljetuspalvelut R. Kronlund Oy erittäin epätodennäköisesti.



Kuvio 10. Jos Scania Suomi Oy:llä olisi tarjota vuokrauspalvelua, kuinka todennäköisesti vuokraisitte auton Scania Suomi Oy:ltä?

## 5 Pohdinta ja yhteenveto

Tässä kappaleessa esitetään opinnäytetyön tekijän omia näkemyksiä tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksen toteutusta arvioidaan, tuloksia analysoidaan sekä annetaan toimeksiantajayritykselle kehitysehdotuksia ja ideoita seuraavista vaiheista. Kehitysehdotuksissa ei ole otettu huomioon taloudellista näkökulmaa. Kehitysehdotukset ovat tekijän omia näkemyksiä, jotka pohjautuvat tehtyyn tutkimukseen.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa kuorma-autojen vuokraustoiminnan nykytilanne Scania Suomi Oy:lle sekä toiminnan mahdollinen sopivuus yrityksen liiketoimintaan.

Opinnäytetyössä oli kaksi pääongelmaa:

- Minkälainen on kuorma-autojen vuokraustoiminnan nykytilanne Suomessa palveluntarjoajan sekä palvelunkäyttäjän näkökulmasta?
- Minkälainen on kuorma-autojen vuokraustoiminnan tulevaisuus Suomessa asiakaskokemuksen näkökulmasta?

### 5.1 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden vuoksi on syytä arvioida sen reliabiliteettia sekä validiteettia. Reliabiliteetilla tarkoitetaan toistettavuutta. Esimerkiksi kaksi eri arvioijaa päätyvät samankaltaisiin tuloksiin. Validiteetilla tarkoitetaan pätevyyttä. Tutkimuksen on syytä mitata sitä, mitä on tarkoitus. Esimerkiksi kysymysten asettelussa on tärkeää, että vastaajaa ajattelee kysymykset samoin tavoin, miten tutkija on ne ajatellut. (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 2009, 231-232.)

Tämän opinnäytetyön tutkimus on mahdollista toistaa. Kysymykset ovat tarkoin mietittyjä, eikä sattumanvaraisia tuloksia pysty syntymään. Haastattelun etuna on, että pystytään varmistamaan jokaisen haastateltavan vastauksen todenmukaisuus. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa vastausvaihtoehdot ovat annettu etukäteen, eikä vastaajaa valvota kyselyyn vastaamisessa, saattavat vastaukset syntyä sattumanvaraisesti, esimerkiksi kylästyksen vuoksi. Haastattelussa tätä ei kuitenkaan voi tapahtua.

Tutkimuksen aineiston keruu toteutettiin kvalitatiivisin menetelmin. Kysymykset suunniteltiin etukäteen hyvin, jotta esiin tulevat asiat vastaavat tutkimustavoitteisiin. Kysymysten suunnittelussa apuna käytettiin peittomatriisia ja haastatteluissa pysyttiin tarkasti aihealu-

eissa. Kysymykset laadittiin mahdollisimman helposti ymmärrettäviksi. Ne eivät johdatelleet vastaajia. Haastattelun kuluessa oli myös mahdollisuus tehdä tarkentavia kysymyksiä, joilla pystyttiin varmistamaan, että jokainen haastateltava ymmärsi kysymyksen samalla tavalla.

Haastateltavia oli lukumääräisesti melko vähän. Palveluntarjoajia on kuitenkin tällä hetkellä Suomen markkinoilla vain muutamia, joten haastateltujen määrällä saavutettiin riittävä kattavuus. Tutkimuksen luotettavuutta lisää, että näkökulmia on kaksi; palveluntarjoajan sekä palvelunkäyttäjän näkökulma.

Lisäksi huomioon täytyy ottaa, että toinen palveluntarjoajayrityksistä toimii eri toimialalla kuin toimeksiantajayritys. Tästä haastattelusta saatuja vastauksia ei täysin pysty peilamaan Scania Suomi Oy:n toimintaan. Kuitenkin tärkeimmät näkökohdat tulivat esille sekä haastattelun kautta saatiin uutta näkökulmaa aiheeseen.

## **5.2 Tutkimuksen tuloksista syntyneet johtopäätökset**

Toteutetun tutkimuksen perusteella tällä hetkellä Suomessa palveluntarjoajayrityksiä on kohtalaisen rajallisesti. Kysyntää saattaisi olla enemmän kuin tarjontaa. Nykypäivänä jopa oletuksena on, että myynti- sekä huoltotoiminnassa mukana on vuokraustoiminta. Kuljetusala on hyvin hektistä, joten yritysten ajot täytyy suorittaa katkeamatta. Vuokraustoiminnalla pystytään lyhentämään asiakkaan menetettyä työaika. Kun asiakas saa tilalle saman tien kuorma-auton, pystyy hän puolestaan palvelemaan omaa asiakastaan lähes katkeamatta.

Palveluntarjoajayritysten mukaan suurimmat syyt, miksi autoja vuokrataan ovat ruuhka- huippujen tasaaminen sekä huollon/korjauksen sijaisauto. Kuljetusalalla sopimukset palvelunkäyttäjyryitysten sekä heidän toimeksiantajiensa (esim. Inex Partners) välillä ovat lyhentyneet sekä ennakoitavuus on vähentynyt. Sopimus saatetaan esimerkiksi sopia vuodeksi, eikä tämän jälkeiselle ajalle ole varmuutta ajojen tulevaisuudesta. Palvelunkäyttäjyryityksen on tässä tilanteessa kannattavampaa vuokrata kuorma-auto kuin investoida siihen omaa pääomaa. Tällä tavalla palvelunkäyttäjyryitykset minimoivat taloudelliset riskit ja optimoivat eri ajoneuvotyyppien käytön.

Ruuhkahuippuja tasataan usein vuokra-autolla. Esimerkiksi joulunaikaan ostovoima Suomessa yleisesti lisääntyy. Suurempi tavaramäärä vaatii enemmän autoja tavarankuljuttamiseen. Tämän vuoksi palvelunkäyttäjyryityksellä saattaa olla tarve määrällisesti suurempaan kalustoon hetkellisesti. Vuokraustoiminta auttaa tämän tarpeen täyttämiseen.

Yleisesti yritysten on syytä tavoitella entistä positiivisemmän asiakaskokemuksen tuottamista asiakkaalle. Vuokraustoiminnalla tuetaan tällaisen asiakaskokemuksen syntymistä kuorma-autojen myynti- ja huoltoliiketoiminnassa. Vuokraustoiminnalla pystytään myös tarjoamaan asiakkaalle ratkaisuja erityisesti ongelmatilanteissa. Esimerkiksi auton hajoessa, löydetään asiakkaalle mahdollisimman helppo ja nopea ratkaisu sillä, että hän saa sijaisauton käyttöönsä mahdollisimman pian. Asiakkaan ei tarvitse itse lähteä etsimään sopivaa autoa, vaan hän voi vuokrata auton huoltoliikkeestä.

Tutkimuksen perusteella kuorma-autojen vuokraus tulee tulevaisuudessa kasvamaan. Oletuksena on, että myös vuokrattava erikoiskalusto tulee tämän myötä lisääntymään. Tällä hetkellä nykyisen vuokrattavan kaluston mallit eivät täysin pysty vastaamaan kaikkien mahdollisten asiakkaiden tarpeisiin. Mikäli kuitenkin tarjonta sekä kysyntä kohtaisivat paremmin tulevaisuudessa, myös vuokrauskaluston hintataso tulisi todennäköisesti laskemaan markkinoiden kasvaessa.

Odotusarvo on, että vuokrauksesta tulee tulevaisuudessa asiakkaalle helppo ja huoleton. Palveluntarjoaja pystyy tuottamaan asiakkaalle täyden palvelun paketin auton vuokrauksessa. Asiakkaalle on tiedossa selkeä kuukausiveloitus ja yllättäviä kustannuksia ei synny. Asiakastarpeen näkökulmasta tärkeää olisi, että täyden palvelun paketteja voitaisiin räätälöidä. Hyötyajoneuvojen vuokraustoiminnassa räätälöinnillä voidaan tarkoittaa myös auton teknisiä ominaisuuksia. Erityisesti pidempiaikaisvuokrauksissa tulevaisuudessa tulee olemaan asiakkaan näkökulmasta tärkeää, että hän saa auton omiin tarpeisiinsa. Tämä itsessään parantaa asiakaskokemusta sekä arvostusta palveluntarjoajayritystä kohtaan.

### **5.3 Kehitysehdotukset ja seuraavat vaiheet toimeksiantaja yritykselle**

Scania Suomi Oy on markkinajohtaja Suomessa ja sen suurimmat kilpailijat ovat Oy Veho Ab sekä Volvo Finland Ab (Lahtinen 2016 & Autoalan tiedotuskeskus B). Tällä hetkellä niin Veholla kuin Volvolla on molemmilla toiminnassaan mukana myös vuokraustoiminta. (Volvo kuorma-autot 2016 & Vehotrucks). Jo tämä, että Scania Suomi Oy:n pahimmilla kilpailijoilla on vuokraustoiminta osana heidän liiketoimintaa, olisi yksi syy, miksi sitä myös osaksi Scania Suomi Oy:n liiketoimintaan kannattaisi ajatella. Kun Scania Suomi Oy:n omat asiakkaat tarvitsevat vuokrattavaa autoa, eivät he sitä pysty vuokraamaan uutena Scania Suomi Oy:ltä. Tämä ohjaa yrityksen omia asiakkaita kilpailijoille, vuokraamaan kilpailijoiden kuorma-autoja. Näin Scania Suomi Oy:n omat asiakkaat testaavat toisia

merkkejä, kuten Volvoa sekä Mercedestä ja riskinä voi jopa olla kuorma-automerkin eli yrityksen vaihto.

Tämän tutkimuksen perusteella vuokrausliiketoiminnalla on kysyntää sekä sen tulevaisuus nähdään kasvavana liiketoimintaa tukevana. Mikäli Scania Suomi Oy:llä vuokraustoimintaa lähdetään kehittämään, on syytä tarkastella seuraavia asioita:

1. Kilpailija-analyysi
2. Erityisesti oman asiakaskunnan näkemysten selvittäminen
3. Scanian emoyhtiön vuokraustoiminnan peilaaminen Suomen markkinoille
4. Taloudellinen näkökulma

Ensimmäiseksi on syytä tehdä kilpailija-analyysi yrityksistä, joilla tällä hetkellä on toiminnassaan kuorma-autojen vuokraustoimintaa. Tällä varmistetaan, että on riittävän laaja sekä monipuolinen näkemys olemassa olevasta markkinasta. Näin pystytään luomaan oma strategia kyseiselle kuorma-autojen vuokraustoiminnalle.

Koska vuokrausliiketoiminta tulisi olemaan Scanialla uusi palvelu, on syytä selvittää Scanian omien asiakkaiden tarpeet kyseiselle palvelulle. Samalla on tärkeää luoda kuva, esimerkiksi asiakkaiden omista haasteista sekä heidän liiketoimintansa tulevaisuuden näkymistä. Lisäksi selvitykseen on hyvä ottaa mukaan potentiaaliset asiakkaat sekä heidän tarpeensa.

Scania Suomi Oy:n emoyhtiöllä Ruotsissa on uusien kuorma-autojen vuokraustoimintaa. Tähän toimintamalliin tutustuminen sekä mahdollinen Suomeen räätälöiminen olisi syytä käynnistää seuraavaksi. Ruotsista todennäköisesti saataisiin toimintamalleja, jolloin liiketoiminnan Suomen markkinoille tuominen olisi todennäköisesti kustannustehokkaampaa sekä aikaa säästävämpää.

Kaikki edellä mainitut antaisivat lisätietoa muun muassa siitä, minkälaisia kuorma-automalleja vuokraustoimintaan olisi syytä hankkia. Kun autojen tyypit tiedetään, pystytään selkeämmin laskemaan siitä koituvat kustannukset. Tämä auttaa asemoimaan kuorma-autojen vuokraustoiminnan osaksi Scania Suomi Oy:n liiketoimintastrategiaa.

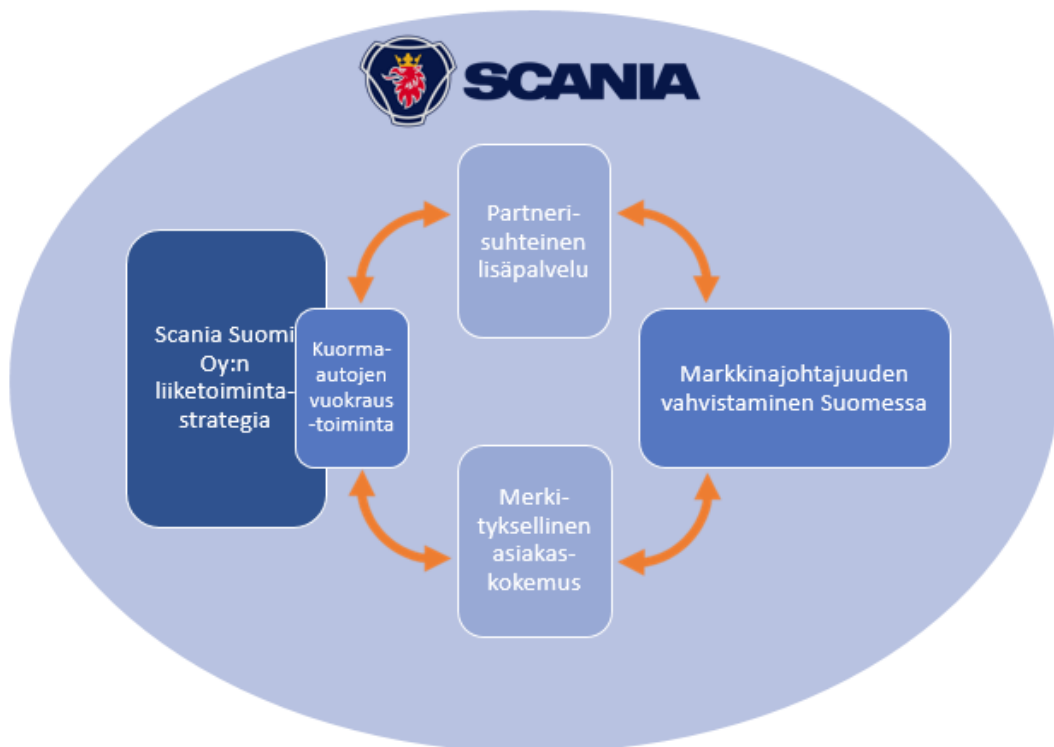
Palveluliiketoiminnan näkökulmasta voitaisiin tavoitella partnerisuhteista lisäpalvelua, joka tuottaisi lisäarvoa myynti-, korjaamo- ja huoltotoiminnalle. Jotta asiakaskokemus olisi tulevaisuudessa mahdollisimman positiivinen, niin Scania Suomi Oy:n on tärkeää kiinnittää huomiota palvelun saavutettavuuteen ja vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa luodes-

saan imagoa palveluyrityksenä. Asiakaskokemus nousisi ainakin tunteiden ja parhaimmillaan merkityksen tasolle auttamaan ja toteuttamaan asiakkaiden unelmia heidän omassa liiketoiminnassaan.

Tämän opinnäytetyön tekijän suositus on:

Scania Suomi Oy:n olisi tärkeää pohtia uusien kuorma-autojen vuokraustoimintaa, koska kilpailijoilla tämänkaltainen palvelu on jo. Scania Suomi Oy:n toimialaluokitus on kuorma-autojen ja muiden raskaiden moottoriajoneuvojen tukkukauppa. Yritys myy ja huoltaa kuorma- sekä linja-autoja ja toimittaa varaosia niihin. Tästä syystä vuokraustoiminta voisi olla partnerisuhteinen lisäpalvelu asiakkaille, jonka avulla entisestään parannettaisiin asiakaskokemusta. Ainakaan aluksi vuokraustoiminnalla ei olisi tarkoitus tehdä voittoa. Tätä kautta Scania Suomi Oy pystyisi paremmin vastaamaan asiakastarpeisiin sekä vahvistamaan markkinajohtajuutta kilpailijoihin nähden.

Alla olevassa kuviossa kuorma-autojen vuokraustoiminta nähdään osana Scania Suomi Oy:n liiketoimintastrategiaa. Toimintamallina on partnerisuhteinen lisäpalvelu, jolla luodaan merkityksellistä asiakaskokemusta sekä vahvistetaan Scania Suomi Oy:n asemaa Suomessa.



Kuvio 11. Kuorma-autojen vuokraustoiminnan asemoituminen Scania Suomi Oy:n liiketoimintastrategiaan

## Lähteet

Autoalan tiedotuskeskus A. Autokannan kehitys. Luettavissa: [http://www.autoalantiedotuskeskus.fi/tilastot/autokannan\\_kehitys/ajoneuvokannan\\_kehitys](http://www.autoalantiedotuskeskus.fi/tilastot/autokannan_kehitys/ajoneuvokannan_kehitys). Luettu: 27.4.2017.

Autoalan tiedotuskeskus B. Rekisterissä olevat kuorma-autot merkeittäin 31122014. Luettavissa:

[http://www.aut.fi/tilastot/suomen\\_autokanta\\_rekisterissa\\_olevat\\_\(2014\\_saakka\)/vuosittain/autokanta\\_31.12.2014/rekisterissa\\_olevat\\_kuorma-autot\\_merkeittain\\_31.12.2014](http://www.aut.fi/tilastot/suomen_autokanta_rekisterissa_olevat_(2014_saakka)/vuosittain/autokanta_31.12.2014/rekisterissa_olevat_kuorma-autot_merkeittain_31.12.2014). Luettu: 29.2.2017.

Bergström, S & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita. Keuruu.

Finder. Scania Suomi Oy. Luettavissa: <https://www.finder.fi/Autoliikkeit%C3%A4/Scania+Suomi+Oy/Helsinki/yhteystiedot/161906>. Luettu: 2.11.2016.

Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Talentum. Vantaa.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Höytyläinen, R. & Nuutinen, M. 2010. Mahdollisuuksien kenttä – Palveluliiketoiminta ja vuorovaikutteinen johtaminen. Teknologiateollisuus ry. Tampere.

Kamensky, M. 2003. Strateginen johtaminen. Talentum. Helsinki.

Kuljetusala. Suomi elää pyörillä. Luettavissa: <http://www.kuljetusala.com/fin/kuljetusala/>. Luettu: 27.4.2017.

Lahtinen, T. 2016. Toimitusjohtaja Henna Wickström, Scania Suomi Oy. Auto tekniikka ja kuljetus, 37, 7, s. 14-15.

Laine, K. 2015. Myynti on rikki, B-to-B myynnin uusi aika. Talentum Pro. Helsinki.

Laitinen, E. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Talentum. Helsinki.

Lehtimäki, T., Malinen, P., Salo, J. & Simula, H. 2010. Uuden B2B-tuotteen menestyksellään kaupallistaminen. Teknologiaiinfo Teknova Oy. Helsinki.

Logonoid. Scania Logo. Luettavissa: <http://www.logonoid.com/scania-logo/>. Luettu: 24.1.2017.

Löytänä, J. & Korhikoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi – rohkeus + rakkaus = raha. Talentum.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum. Helsinki.

Ojasalo, J. & Ojasalo K. 2010. B-to-b-palvelujen markkinointi. WSOYpro Oy. Helsinki

Perko, J. 10.2.2015. Mitä on moderni asiakkuusmarkkinointi? –ASMA-blogi. Luettavissa: <http://www.asml.fi/blogi/mita-on-asma/>. Luettu: 29.9.2016.

Scania 2013 A. 1900 - Pioneering engine-propelled carriages. Luettavissa: <https://web.archive.org/web/20150927012232/http://www.scania.com/scania-group/history-of-scania/1900/>. Luettu: 2.11.2016.

Scania 2013 B. 1910 - A new company is born. Luettavissa: <https://web.archive.org/web/20150925222952/http://www.scania.com/scania-group/history-of-scania/1910/>. Luettu: 2.11.2016.

Scania 2013 C. Scania around the world. Luettavissa: <https://web.archive.org/web/20151002133209/http://www.scania.com/scania-group/scania-around-the-world/>. Luettu: 2.11.2016.

Tilastokeskus - Virtual Statistics A. Puolistrukturoitu haastattelu. Luettavissa: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/02/>. Luettu: 3.4.2017.

Tilastokeskus - Virtual Statistics B. Teemahaastattelu. Luettavissa: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/03/>. Luettu: 3.4.2017.

Tiusanen, J. 16.11.2016. Talousjohtaja. Scania Suomi Oy. Haastattelu. Helsinki

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum. Hämeenlinna.

Vehotrucks. CharterWay Rent – sähköinen varaus. Luettavissa:  
<https://vehohya.alkali.fi/vuokraus/varaus/>. Luettu: 27.4.2017.

Volvo kuorma-autot 2016. Vuokraa kuorma- tai pakettiauto - varaa netistä tai soita. Luettavissa: <http://www.volvotrucks.fi/fi-fi/services/vuokraa-kuorma-auto.html>. Luettu: 29.4.2017.

## Liitteet

### Liite 1. Palveluntarjoajarytymisen haastattelurunko

#### Perustiedot:

Nimi, Tehtävä, Vastuualue, Kauan toiminut alalla, Kokemus vuokraustoiminnasta, Kuinka monta prosenttia kuorma-autojen vuokraus on teidän liiketoiminnasta, henkilökunnan määrä, Minkä tyyppistä/kokoista kuorma-autoa vuokraustoiminnassa on mukana?

#### Asiakassuhteet:

1. Kuinka monta prosenttia asiakkaista on yrityksiä/yrittäjiä vs. yksityishenkilöitä?
2. Kuinka säännöllistä vuokraustoimintaa on asiakkaiden kanssa; vuokraavat ker-  
ran/jatkuvasti, esim. 2 kuukauden välein.
  - Onko asiakkaita, jotka vuokraavat kokoaikaisesti?

#### Vuokrausliiketoiminta:

3. Ajatteletteko itse, että kuorma-autojen vuokraustoiminta on osa teidän ydinliiketoimintaa vai pidättekö sitä lisäpalveluna asiakkaille?
4. Mikä on keskimääräinen vuokrauksen kesto (*esimerkiksi rekkaveturissa sekä jakeluautoissa*)?
5. Tapahtuuko teillä vuokrausautojen ostoja? (*Kyllä: Esimerkkinä, 100 vuokrausta, kuinka moni näistä johtaa vuokrausauton ostoon?*)
6. Miksi asiakkaat valitsevat teidän vuokrauspalvelun?  
*(Ovatko teillä kohtuulliset hinnat? Onko loistava palvelu? Ovatko teidän kuorma-autot markkinoiden parhaimmat? Luottavatko he teihin yrityksenä?)*

#### Hinnoittelu:

7. Mikä on alustava hinta kuorma-auton vuokraukselle? (*PV/KK*)
8. Kuinka suuri osa asiakkaista maksaa vuokrauksen etukäteen?
9. Ovatko teidän hinnat aina vakioita vai kysytäänkö tarjouspyyntöjä?
10. Kuinka pitkään auto pidetään vuokraustoiminnassa mukana? Vuodet/kilometrit  
(100 000 km)

#### Asiakaskokemus:

11. Mitkä kaikki palvelut sisältyvät teidän vuokraukseen? (*auto, huollot ja korjaukset, Service24h, renkaat, dieselverot ja vakuutukset*). *Saako asiakas halutessaan ostaa suppeamman paketin? KYLLÄ: laskeeko hinta?*)
12. Miten seuraatte vuokraustoiminnan asiakastyytyväisyyttä? (*Tutkimukset, Soitetaan perään, Seuranta*)
13. Miten näette, että mikä on yleisin syy, miksi asiakas vuokraa kuorma-auton?

**Lisähuomioita:**

14. Näettekö selkeitä eroja siihen, että kuorma-autojen vuokrataan enemmän esimerkiksi kesällä vs. talvella?
15. Hoidetaanko vuokraus keskitetysti vai useammalla toimipaikalla?

**Kuorma-autojen vuokraustoiminta tulevaisuudessa:**

16. Minkälaisena näette kuorma-autojen vuokraustoiminnan tulevaisuudessa?

## Liite 2. Palvelunkäyttäjärityksen haastattelurunko

### Perustiedot:

Nimi, Tehtävä, Vastuualue, Kauan toiminut alalla, Millä kuljetussektorilla toimit, Minkä kokoinen kalusto (Määrä & Tyypit)

### Asiakassuhteet:

1. Onko sinulla kokemusta raskaankaluston vuokraamisesta?
2. Minkälaista kalustoa olet vuokrannut viimeisinä vuosina ja miksi?
3. Mikä on ollut hyöty, jonka olet saanut vuokratessasi kuorma-auton?
4. Mikä oli vaikuttavin tekijä valitessasi kuorma-autoa vuokraukseen? (*Auto, Hinta, Yritys (imago), Saamasi palvelu/Henkilökunnan asiantuntijuus (Asiakaskokemus)*)
5. Minkälaiset tekijät vaikuttavat silloin, kun ostat kuorma-auton?

### Vuokrausliiketoiminta:

6. Kuinka tärkeänä näet, että raskaankaluston myynti- ja huoltotoimintaan liittyy myös vuokraustoiminta?
7. Mikä on keskimääräinen vuokrauksen kestoaika?
8. Oletteko joskus ostaneet vuokraamanne auton?

### Hinnoittelu:

9. Miten näkökulmastasi olisi hyvä hinnoitella vuokrauspalvelut? (*PV, KK/KILOMETRIT*)
10. Mitä kaikkia palveluita haluaisit, että vuokrauspalveluun sisältyisi? (*auto, huollot ja korjaukset, Service24h, renkaat, dieserverot ja vakuutukset*)

### Asiakaskokemus:

11. Onko vuokrauspalvelu(t) yleisesti vastannut tarpeitanne?
12. Minkälaista palautteen anto on ollut?
13. Mitä palvelua olisitte mahdollisesti kaivannut lisää/mitä kehitettävää näet vuokraustoiminnassa??
14. Mikä on kokemuksesi yleisesti tällä hetkellä palveluntarjoajista Suomessa? (*Mikä tekee hyviä/huonoja*)

### Tulevaisuus:

15. Kuinka todennäköistä on, että tulevaisuudessa tulet vuokraamaan kuorma-auton/-autoja? (Asteikko 1-4. 1. Erittäin epätodennäköistä. 2. Melko epätodennäköistä. 3. Melko todennäköistä. 4. Erittäin todennäköistä. 0. En osaa sanoa)
16. Mikä on näkemyksesi kuorma-autojen vuokrauspalvelusta tulevaisuudessa?

### Lisäkysymykset:

17. Mitä mielikuvia Scania Suomi Oy tällä hetkellä luo?
18. Jos Scania Suomi Oy:llä olisi tarjota vuokrauspalvelua, kuinka todennäköisesti vuokraisit auton Scania Suomi Oy:lta? (Asteikko 1-4.)

**Liite 3. Haastattelu; Yritys A:n hyötyajoneuvojen vuokraustoiminnasta vastaava henkilö 27.3.2017**

Tieto: salattu

**Liite 4. Haastattelu; Yritys B:n myyntijohtaja sekä hyötyajoneuvojen vuokraustoiminnasta vastaava henkilö 29.3.2017**

Tieto: salattu

**Liite 5. Haastattelu; Borgström 30.3.2017**

Tieto: salattu

**Liite 6. Haastattelu; Kronlund 6.4.2017**

Tieto: salattu

**Liite 7. Haastattelu, Mällinen 20.4.2017**

Tieto: salattu