



# **KONEVUOKRAAMON LIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN**

Susanna Järvi

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2012  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Uudistuvan yritystoiminnan,  
markkinoinnin ja talousjohtamisen  
suuntautumisvaihtoehto

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Uudistuvan yritystoiminnan, markkinoinnin ja talousjohtamisen suuntautumisvaihtoehto

JÄRVI, SUSANNA:

Konevuokraamon liiketoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö 42 sivua

Toukokuu 2012

---

Tampereen Logistiikan konevuokraamo on palvellut asiakkaitaan monen vuosikymmenen ajan. Tässä opinnäytetyössä selvitettiin konevuokraamon nykytilannetta, miten nykyinen palvelutarjoama koetaan ja mitä uusia palveluita tarvitaan. Tutkimusmenetelmänä käytettiin etnografista tutkimusta. Aineisto nykytilanteen kartoittamiseksi kerättiin havainnoimalla konevuokraamon työntekijöitä ja asiakkaita. Tämän lisäksi asiakkaille tehtiin avoimia kohdistettuja haastatteluja, joissa tiedusteltiin miksi asiakkaat ovat ostaneet omia koneita ja miksi he käyttävät kilpailijoiden palveluita. Teoreettisena viitekehystenä käytettiin markkinalähtöistä palvelujohtamista.

Toimintakentän muuttuessa konevuokraamon palveluita tulee kehittää vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita. Toimeksiantajan toiveena oli saada vastaus myös siihen, tarvitaanko konevuokraamon palveluita tulevaisuudessa ollenkaan. Tutkimuksessa selvisi, että konevuokraamon palveluita tarvitaan jatkossakin, tosin niitä pitäisi kehittää niin tuotteiden kuin palveluiden osalta. Vanhentuneet tietojärjestelmät aiheuttavat paljon ylimääräistä työtä niin asiakkaille kuin konevuokraamon työntekijöillekin. Vuokratavien koneiden laatu ja toimintavarmuus aiheuttivat paljon keskustelua.

Tärkeimmiksi kehityskohteiksi nousivat koneiden laatu, vuokrausjärjestelmä ja markkinointi. Toimeksiantajalle annettiin kehitysehdotuksia siitä, miten konevuokraamon toimintoja tulisi kehittää vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Uusi vuokrausjärjestelmä tulisi ottaa käyttöön mahdollisimman pikaisesti. Koneiden laatua voidaan parantaa keskittymällä vain asiakkaiden tarpeita vastaaviin koneisiin ja kehittää niitä asiakkaiden toivomalla tavalla. Markkinointi oli yhtenä kehitysehdotuksena. Tämän aihealueen toiminnot vaativat lisäselvityksiä ja selkeämpää työnjakoa.

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
Innovative Business, Marketing and Financial Management

JÄRVI, SUSANNA:  
The Development of the Rental Business

Bachelor's thesis 42 pages  
May 2012

---

This thesis was commissioned by Tampereen Logistiikka Liikelaitos. Its rental business has served customers for many decades. The objective of this study was to examine the current state of the hiring out unit and make improvement suggestions for the rental activities. The field of operations has changed and it is time to improve services to better meet the customers' needs. In addition, the purpose was to investigate why customers use the competitors' services and have bought tools of their own.

The theoretical framework is based on service management and marketing theory. The data was collected by observation and interviews. Several customer interviews were carried out during the study to define their opinions about the rental business services. The data was analyzed by using ethnographic and phenomenological analyses. All respondents stated that rental system needs to be improved. The majority of customers believed that the tools were worn-out.

Based on the interviews and observations some new development ideas came up. The findings indicated that the most important development areas are the rental system, the quality of the equipment and marketing. In addition, an important finding was that the company should develop its customer relationship management and marketing. Further research is required on the customer-oriented marketing.

---

Key words: development strategy, municipal, public utility, service management, marketing

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset.....	5
1.2	Tutkimusmenetelmä.....	6
1.3	Tutkimusaineisto.....	7
1.4	Aineiston analysointi .....	8
1.5	Tutkimuksen teoreettinen tausta .....	9
2	TAMPEREEN LOGISTIIKKA LIKELAITOS .....	11
2.1	Hankinta.....	13
2.2	Materiaalitoiminnot .....	14
2.3	Kuljetukset .....	14
2.4	Vuokraus .....	15
3	KONEVUOKRAAMO OSANA TAMPEREEN LOGISTIIKKA .....	16
3.1	Liiketoiminta.....	16
3.2	Koneiden vuokraus .....	17
3.3	Rakennustarvikkeiden myynti .....	20
3.4	Markkina ja asiakkaat .....	23
3.5	SWOT-analyysi .....	24
4	KONEVUOKRAAMON KILPAILIJAT .....	25
4.1	Kilpailijoiden määrittäminen .....	25
4.2	Hämeen Rakennuskone Oy.....	27
4.3	Asiakkaiden omat laitteet.....	28
5	KONEVUOKRAAMON ROOLI TULEVAISUUDESSA .....	29
5.1	Koneiden vuokrauspaikka.....	29
5.2	Rakennustarvikkeiden ostopaikka .....	32
5.3	Korjaus- ja huoltopalvelu.....	33
6	KEHITYSEHDOTUKSIA .....	34
6.1	Tuotteet .....	34
6.2	Prosessit .....	35
6.3	Asiakashallinta eli markkinointi .....	37
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	38
	LÄHTEET .....	41

# 1 JOHDANTO

Tampereen Logistiikka Liikelaitos on tämän opinnäytetyön toimeksiantaja. Tampereen Logistiikan konevuokraamo on palvellut kaupungin yksiköitä jo usean vuosikymmenen ajan tuottoisasti. Viime vuosina tuotot ovat pikkuhiljaa laskeneet. Mistä se johtuu, pohdittiin konevuokraamolla vuodenvaihteessa. Liikelaitoksen tavoitteena on kuitenkin tuottavuuden lisääminen. Toimintakenttä on muuttunut ja tulee muuttumaan jatkossakin. Monet kaupungin korjaustoiminnot on ulkoistettu ja rakennusurakat kilpailutetaan. Asiakkaiden työt vähenevät, joten he eivät enää tarvitse niin paljon konevuokraamon palveluita.

Tämän työn tavoitteena on selvittää, miksi konevuokraamo tarvitaan ja miten saadaan kehitettyä konevuokraamon tuotteita ja palveluita paremmin asiakkaiden muuttuvia tarpeita vastaaviksi. Muutostarpeiden selvittelyssä on otettu huomioon työntekijöiden ja asiakkaiden mielipiteitä. Niiden avulla on pyritty löytämään ne ydintehtävät, joihin keskittymällä konevuokraamo voi jatkaa tuloksellista ja kustannustehokasta toimintaa. Työn tuloksena toimeksiantaja saa ehdotuksia siihen, miten konevuokraamon toimintaa voitaisiin kehittää asiakaslähtöisesti.

Tutkimusraportin kirjoittamisessa on käytetty Alasuutarin (2011, 313) maatuskamallia. Johdantoluvussa lukija johdatellaan aiheeseen ja kuvataan tutkimusmenetelmä-, -aineisto ja tutkimuksen teoreettinen tausta. Sisältöluvut koostuvat johdanto-, käsittely- ja päätäntäosasta. Päätäntäluvussa kootaan yhteen sisältöluvuissa löydetty tulokset ja tehdään näihin perustuvia johtopäätöksiä.

## 1.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset

Tampereen Logistiikan konevuokraamo palvelee Tampereen kaupungin yksiköitä kuuden henkilön voimin Tampereen Nekalassa. Toimikentän muuttuessa vuokraamon palveluita tulee kehittää vastaamaan entistä paremmin asiakkaiden tarpeita. Opinnäytetyön tavoitteena on konevuokraamon nykytilanteen kokonaisvaltainen kuvaaminen ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen, joka on asetettu tämän opinnäytetyön pääkysymyksek-

si. Tämän kysymyksen lisäksi tavoitteena on löytää vastauksia seuraaviin alakysymyksiin: Miksi asiakkaat ovat ostaneet omia laitteita? Miksi asiakkaat käyttävät kilpailijoiden palveluita? Mitä uusia palveluita asiakkaat tarvitsevat? Miten saadaan kehitettyä nykyisiä palveluita asiakkaiden tarpeita vastaaviksi?

## 1.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäksi valittiin etnografinen tutkimus. Etnografisella tutkimuksella tutkitaan ihmisten toimintaa jokapäiväisissä tilanteissa. Tutkimusaineistoja kerätään monista eri lähteistä. Tiedonlähteinä ovat havainnoinnin eri muodot, keskustelut ja haastattelut. Tietojen keräys on ennalta määräämätöntä. Tietojen analysoinnissa ei käytetä valmiita luokituksia. Tutkimusta ohjaavat tutkijan tiedostetut ja tiedostamattomat ennakkokäsitykset kohteesta. Tutkimuskohteena on usein jonkin ryhmän toiminta. Aineiston analyysissä tarkastellaan aineiston sisältämiä merkityksiä ja ihmisten toiminnan mieltä tai tavoitteita. Raportoinnissa tulokset esitetään pääasiassa kirjallisina kuvauksina ja selityksinä. (Eskola & Suoranta 1998, 107.)

Etnografinen tutkimus soveltui tähän tilanteeseen, koska konevuokraamon työntekijöitä ja asiakkaita oli tarkoitus tutkia heidän jokapäiväisissä tilanteissaan. Tietojen keräys oli aluksi ennalta määräämätöntä, koska tutkijalla ei tutkimusta aloittaessaan ollut juurikaan käsitystä tutkittavasta ryhmästä. Tutkimustekniikoiksi valittiin havainnointi ja avoimet haastattelut.

Havainnointi on tieteellisen tutkimuksen perusmetodi ja sillä saadaan tietoa muun muassa siitä, toimivatko ihmiset siten kuin sanovat. Havainnointi sopii tutkimuksiin, joissa tutkitaan yksittäisen ihmisen toimintaa ja hänen vuorovaikutustaan toisten ihmisten kanssa. Usein tutkija ensin tarkkailee tutkimuskohdettaan ja tutustuu siihen. Tätä kutsutaan tarkkailevaksi havainnoinniksi. Kun tutkimuskohde on tutkijalle tuttu, hän voi osallistua tutkimuskohteen toimintoihin. Hänen pitää pystyä koko ajan arvioimaan, miten edustava yksittäinen havainto on tutkittavissa olevaan ilmiöön nähden. Havainnointitilanteet ovat ainutkertaisia ja joskus ilmiön tai asian esiintyminen on harvinaista. Havainnoinnin pitäisi kuitenkin olla mahdollisimman kattavaa. (Vilka 2006, 37–43.)

Avoin haastattelu muistuttaa kaikkein eniten tavallista keskustelua. Avointa haastattelua ei rakenneta kysymysten ja teemojen ympärille, vaan haastattelija ja haastateltava keskustelevat tietystä aiheesta. Tutkimuksen aiheesta voidaan keskustella haastateltavan kanssa useita kertoja ja haastateltava voi puhua aiheesta vapaasti haluamistaan näkökulmista. Haastateltavia ei saa painostaa haastatteluun, vaan sen tulee pohjautua vapaaehtoisuudelle. Haastateltavat voidaan valita eri tavoilla, mutta valinnassa on muistettava, mitä ollaan tutkimassa. Eräs tapa on valita muutamia haastateltavia ja valitut kertovat tutkijalle seuraavan haastateltavan. Tätä kutsutaan lumipallo-otannaksi. Aineiston koon määrittämiseksi voidaan käyttää kylläntymistä eli saturaatiota. Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään. Tämä tarkoittaa sitä, että haastateltavat eivät tuota tutkimustehtävän kannalta enää mitään uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 62, 93; Vilka 2005, 104, 128.)

### **1.3 Tutkimusaineisto**

Tämän laadullisen tutkimuksen aineistonkeruussa on pyritty monikanavaisuuteen. Tutkimusaineistoa kerättiin havainnoimalla, avoimilla haastatteluilla ja keskustelemalla niin Tampereen Logistiikan työntekijöiden kuin asiakkaidenkin kanssa. Koska tutkimuskohde oli tutkijalle täysin vieras, tutkimusaineiston hankinta aloitettiin tarkkailevalta havainnoinnilla. Tarkkaileva havainnointi konevuokraamon tiloissa toteutettiin 27.2.–16.3.2012. Tarkkailevaa havainnointia helpotti se, että tutkimuskohteen jäsenet suhtautuivat tutkijaan myönteisesti. Havainnoinneista pidettiin kenttäpäiväkirjaa.

Tutkimusaineiston keräämistä jatkettiin osallistuvalla havainnoinnilla, joka toteutettiin 21.3.–4.5.2012. Osallistuvan havainnoinnin lisäksi samalla ajanjaksolla tehtiin avoimia kohdistettuja haastatteluja konevuokraamon nykyisille asiakkaille. Haastateltavat valittiin siten, että mahdollisimman moni asiakasyritys oli edustettuna. Ensimmäiset viisi kohdistettua avointa haastattelua toteutettiin avainhenkilön avustamana, käyttäen hänen verkostojaan vuokraamon asiakasyksiköihin. Näin toimien saatiin luotua asiakkaiden luottamus sekä tutkijaan että hänen tutkimukseensa.

Haastattelun alussa haastateltaville kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta ja selvitettiin haastateltavan taustat. Taustatietojen selvityksen avulla tutkijalle muodostui kuva, mitä palveluja ja tuotteita haastateltava käyttää. Haastattelutilanteet pyrittiin pitämään sellai-

sina, että asiakas itse pääsi kuvailemaan ja kertomaan mielipiteensä vuokraamon nykyisistä palveluista sekä toiveista miten niitä tulisi kehittää. Lisäksi keskusteltiin missä tilanteissa ja kuinka paljon he käyttävät Hämeen Rakennuskoneen palveluita, mitä omia laitteita heillä on käytössään ja miksi he ovat hankkineet omia laitteita. Haastattelujen tallennustapana käytettiin käsinkirjoitettuja muistiinpanoja, jotka mahdollisimman pian haastattelun jälkeen kirjoitettiin koneella puhtaaksi. Jatko haastatteluissa edettiin haastateltavien ehdoilla siten, että ensimmäinen haastateltu suositteli seuraavaa haastateltavaa. Näin edettiin kunnes saavutettiin saturaatio eli kylläntyminen. Jatko haastatteluja tehtiin yhteensä yhdeksän kappaletta. Näiden ennalta sovittujen haastatteluiden lisäksi haastateltiin asiakkaita, jotka kävivät vuokraamossa. Näitä haastatteluja toteutettiin yhteistyössä vuokraamon työntekijöiden kanssa. Monet asiakkaat asioivat konevuokraamossa useita kertoja havainnointijakson aikana, tästä syystä heitä päästiin haastattelemaan useampaan kertaan.

#### **1.4 Aineiston analysointi**

Etnografiselle tutkimukselle on ominaista, että aineiston kerääminen ja analysoiminen tehdään limittäin. Alustavaa analyysia tehdään jo kentällä. Alustava analyysi tarkoittaa tutkijan näkemystä ja ensimmäisiä luonnoksia tutkimusraportista voidaan kirjoittaa jo kenttätöväaiheen aikana. Etnografia ei ole koskaan puolueetonta, vaan tutkijan rooli vaikuttaa merkittävästi lopullisiin tuloksiin. (Lappalainen ym. 2007, 13.)

Luvun konevuokraamo osana Tampereen Logistiikkaa analyysitapa on etnograafinen analyysi. Etnografinen analyysi soveltuu silloin, kun kohdetta ja sen toimintakulttuuria seurataan pidemmän aikaa. Etnografinen analyysi tarjoaa mahdollisuuden yksityiskohteisempaan tarkasteluun sekä avaa mahdollisuuden ei ainoastaan ilmiön tulkintaan, vaan myös ymmärryksen muodostumiseen. Havainnoinnin suorittajan tehtävä on selvittää ilmiössä olevien henkilöiden ja asioiden suhteet. (Etnografinen analyysi 2012.)

Luvuissa konevuokraamon kilpailijat ja konevuokraamon rooli tulevaisuudessa on analyysimenetelmäksi valittu fenomenologinen analyysi. Fenomenologinen analyysi on laadullinen analyysimenetelmä, joka perustuu välittömien havaintojen tekemiseen ja tutkimuskohteesta saadun kokemuksen pohdintaan ja reflektointiin. Fenomenologisessa analyysissä tutkimuskohdetta pyritään lähestymään ilman ennalta määrättyjä oletuksia, määritelmiä tai teoreettista viitekehystä. Tärkeä näkökulma on ymmärtää ilmiö tai asia tutkittavan näkökulmasta. (Vilka 2005, 136–138; Fenomenologinen analyysi 2012.)

Tässä tutkimuksessa tarkkailevalla havainnoinnilla kerättyä tutkimusaineistoa analysoitiin jo siinä vaiheessa, kun havainnoiteja kirjoitettiin kenttäpäiväkirjaan. Ennalta sovitut haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi ilman analysointia.

## **1.5 Tutkimuksen teoreettinen tausta**

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehystenä on käytetty palvelujen johtamista ja markkinointia. Grönroosin (2009) mukaan yrityksillä on valittavana neljä strategisesti tärkeää näkökulmaa, jotka ovat palvelunäkökulma, ydintuotteenäkökulma, hintanäkökulma ja imagonäkökulma. Asiakkaille tarjottavien laskutettavien palveluiden lisäksi laskuttamatta jäävät piilopalvelut ovat merkittävä kilpailukeino ja kilpailuedun lähde. Pystyäkseen hyödyntämään piilopalveluja, yrityksen tulee tarkastella liiketoimintaa palvelunäkökulmasta. Lisäpalvelujen tarjoaminen asiakkaalle ydintuotteen ohella on yksi kilpailukeino. Sillä voidaan voittaa ne kilpailijat, joiden ydintuotteet ovat hinnaltaan ja laadultaan samantasoisia. Palvelunäkökulmassa asiakassuhteisiin kuuluvia palveluaineiksia pidetään strategisesti tärkeinä. Kilpailuedun saavuttamiseksi asiakassuhteen kaikkia osatekijöitä tulee kehittää ja koota ne yhdeksi kokonaispaketiksi. (Grönroos 2009, 26–28.)

Monet palveluyritykset ovat tilanteessa, jossa ydintuote ei enää takaa kilpailuetua, vaan muodostaa lähtökohdan sen kehittämiseksi. Näissä tilanteissa palvelunäkökulma tarjoaa lähestymistavan yrityksen strategisen suunnan muuttamiselle. Yritykset, jotka valitsevat palvelunäkökulman strategiseksi lähestymistavakseen, joutuvat keskittymään asiakassuhteisiin. Palvelunäkökulman omaksumisen ja palvelukilpailussa selviytymisen vaatimus on osittain asiakaslähtöinen, osittain kilpailulähtöinen ja osittain tekniikkalähtöinen. Tästä syystä palvelukilpailussa toimivien yritysten johtamisessa on välttämätöntä ymmärtää asiakassuhteisiin perustuvaa markkinointia. Tietotekninen kehitys lisää yritysten mahdollisuuksia luoda uusia palveluja vaivattomammin. Sähköiset ja mobiiliteknologiat antavat asiakkaille mahdollisuuksia pitää yhteyttä palveluntarjoajiin ja käyttää niiden palveluita ilman ajan ja paikan rajoituksia. Tieto ja osaaminen pitää kyetä käyttämään hyväksi niin, että pystytään kehittämään asiakaslähtöisempiä ja enemmän arvoa tuottavia palveluita. (Grönroos 2009, 30, 33–35.)

Grönroosin (2009, 36–38) mukaan markkinointi on liiketoimintaprosessi, joka on säästynyt muutoksilta. Nyt on muutoksen aika, sillä suurin osa asiakashallinnasta eli markkinoinnista hoidetaan valmistuksessa, logistiikassa, laskutuksessa, reklamaatioiden käsittelyssä ja muissa toiminnoissa, joilla on ollut perinteisesti vähän yhteyksiä markkinointiin. Nämä markkinointitoiminnot kuuluvat niille, jotka hoitavat markkinointitehtävien ohella varsinaisia tehtäviään.

Markkinointi tarkoittaa koko organisaation yhteistä tehtävää niitä keinoja, yksilöitä, toimintoja, tuotteita, prosesseja ja koko sitä ajattelutapaa, joilla organisaatio, lyhyellä ja pitkällä aikavälillä menestyy ja saavuttaa tavoitteensa ja päämääränsä. Kun perinteinen 4P-malli (product, price, place, promotion) päivitetään tähän päivään integroinnin näkökulmasta, tarjoaa se ihan uusia asioita pohdittavaksi. Se saa kohderyhmän tarpeista lähtevän 4C-muodon: consumer, cost, convenience, communication. Markkinoijan on ymmärrettävä, mitä asiakas haluaa ja tarvitsee. Ei riitä, että myy sitä, mitä itse pystyy tarjoamaan. Sen sijaan on luotava kokonaisuuksia, jotka tyydyttävät kohderyhmän tarpeet. Arvon luominen asiakkaille on modernin markkinoinnin perusteesejä. Tuotteen ostohinta on vain yksi kuluttajaa tyydyttävistä tarpeista. Tuotteen ostamisen helppoudella on oma merkityksensä. Mikä väline tai kanava toimii parhaiten kohderyhmälle ja milloin tuotteen pitää olla saatavilla? Lisäksi kannattaa luoda vuorovaikutteisuuden liittyvää kommunikaatiota ja kytkeä kohderyhmä mukaan toimijaksi. (Vierula 2009, 32–33, 86–87.)

## 2 TAMPEREEN LOGISTIikka LIKELAITOS

Tampereen Logistiikka Liikelaitos on vuonna 2007 perustettu Tampereen kaupungin liikelaitos. Kunta voi perustaa kunnallisen liikelaitoksen liiketoimintaa tai liiketaloudellisten periaatteiden mukaan hoidettavaa tehtävää varten. Kunnallisen liikelaitoksen tehtävien ja toiminnan on kuuluttava kunnan toimialaan. Liikelaitos on tarkoitettu kunnallisten palveluiden tuottajaorganisaatioksi. Nykyisin liikelaitoksia käytetään entistä useammin myös kuntien sisäisissä palveluissa ja kuntien lakisääteisten peruspalveluiden tuottamiseen liittyvässä yhteistoiminnassa. Tampereen Logistiikan tarkoituksena on keskittää kaupungin hankintoja, varastointia ja kuljetuksia sekä huolehtia eri yksiköiden materiaali- ja palvelukilpailutuksista. (Kuntalaki 365/1995; Suomen Kuntaliitto 2012; Tampereen kaupunki 2012; Tampereen Logistiikka 2012.)

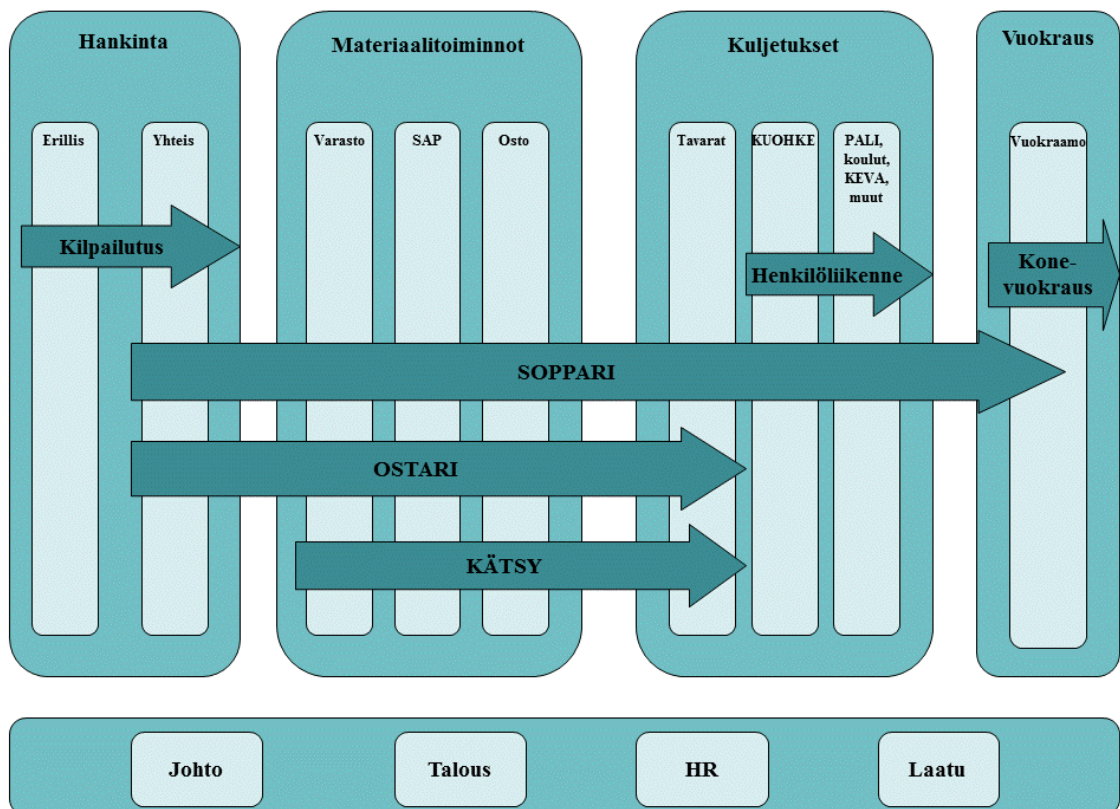
Kuntien liikelaitokset tavoittelevat voittoa, mutta liikelaitokset eivät myy palvelujaan tai tuotteitaan ulkoisille markkinoille. Myynti ulkopuolisille on mahdollista vain, jos se on satunnaista sekä vähäistä suhteessa yksikön liikevaihtoon. Liikelaitoksella on oma tuloslaskelma, tase ja johtokunta. Oleellista liikelaitoksen toiminnalle on sen itsenäisyys. Omissa asioissaan liikelaitoksella on päätöksentekovalta, mutta myös vastuu toiminnasta ja tuloksesta. (Vuokko 2009, 16; Suomen Kuntaliitto 2012.)

Tampereen Logistiikan toiminta-ajatuksena on asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja niihin vastaaminen laadukkailla ja kilpailukykyisillä palvelukokonaisuuksilla hankintojen, materiaalihuollon, henkilöliikenteen ja konevuokrauksen osa-alueilla. Tavoitteena on mahdollistaa asiakkaille helppo, joustava ja taloudellinen arki. Tampereen Logistiikalla on sertifioitu ISO 9001:2008 -laatujärjestelmä. Logistiikan laatu- ja politiikka määrittelee sitoutumisen ja vastuut laadun suhteen, ja sitä noudatetaan kaikissa liikelaitoksen toiminnoissa. (Tampereen Logistiikka 2012.)

Tampereen Logistiikan arvot ovat kehittyvä, laadukas, luotettava, asiakaslähtöinen ja toisiaan arvostava. Kehittyvällä tarkoitetaan, että Logistiikan työntekijät sitoutuvat yhteiseen visioon ja toiminnan jatkuvaan parantamiseen. Laatu on koko henkilöstön yhteinen asia ja syntyy yhteistyöllä. Jokainen sitoutuu tekemään työnsä laadukkaasti ja olemaan luotettava kumppani. Asiakaslähtöisellä tarkoitetaan asiakkaan tarpeen tunnistamista ja asiakkaan palvelemista parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi tarjotaan asiak-

kaille heidän ydinliiketoimintaansa tukevia hinta-laatusuhteiltaan arvostettuja palveluita. Logistiikassa työskentelevät ovat ylpeitä omasta työstään ja arvostavat myös kaikkien muiden työtä. Jokaisen työ on asiakastyytyväisyyden ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta tärkeää. (Tampereen Logistiikka 2012.)

Tampereen Logistiikan organisaatio muodostuu neljästä eri yksiköstä, jotka ovat hankinta, materiaalitoiminnot, kuljetukset ja vuokraus. Yksiköt on jaettu tiimeihin perustuen osa-alueisiin tai toimintoihin, jotka ovat kyseisen tiimin vastuulla. Logistiikan ydin- ja tukiprosessit on esitetty kuvassa yksi. Ydinprosessit ovat kuvattuna nuolilla. Nuolen pituus kuvaa sitä mihin kaikkiin osa-alueisiin tai toimintoihin kyseinen prosessi liittyy. Tukiprosessit on määritelty kuvassa yksiköiden alapuolella ja näitä ovat johto, talous, HR eli henkilöstöhallinto ja laatu.



KUVA 1. Tampereen Logistiikan ydin- ja tukiprosessit. (Tampereen Logistiikan laatu-käsikirja 2012, muokattu)

## 2.1 Hankinta

Hankintaryhmä vastaa Tampereen kaupungin yhteishankinnoista sekä kaupungin yksiköiden tavara- ja palveluhankintojen kilpailuttamisesta. Asiantuntevat hankinnan ammattilaiset hoitavat noin 200 kilpailutusta vuodessa. Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan sellaisia tavara-, palvelu- ja rakennusurakkahankintoja, joita valtio, kunnat ja kuntayhtymät, valtion liikelaitokset sekä muut hankintalainsäädännössä määritellyt hankintayksiköt tekevät oman organisaationsa ulkopuolelta. Julkiset hankinnat tulee tehdä hankintalainsäädännössä säädettyjä menettelytapoja noudattaen. Sääntelyn tavoitteena on tehostaa julkisten varojen käyttöä. Tämän vuoksi hankinnat on pääsääntöisesti kilpailutettava avoimesti ja tehokkaasti, ja kilpailuun osallistuvia yrityksiä on kohdeltava tasapuolisesti ja syrjimättömästi. (Hankintalaki 348/2007; Tampereen Logistiikka 2012.)

Hankintaryhmä on jaettu kahteen tiimiin, joista toinen vastaa erillishankinnoista ja toinen yhteishankinnoista. Erillishankinnoilla tarkoitetaan sellaisia hankintoja, joita vain kaupungin yksittäiset yksiköt tarvitsevat. Erillishankintatiimi on tukena jo hankinnan suunnittelussa ja toteuttaa kilpailutuksen tarjouspyynnön laatimisesta aina hankintasopimuksen tekemiseen saakka. (Tampereen Logistiikka 2012.)

Yhteishankinnalla tarkoitetaan sellaisia hankintoja, joita aikaisemmin on tehty kaikissa kaupungin yksiköissä omatoimisesti ja nyt nämä hankinnat on keskitetty yhteishankintatiimin vastuulle. Keskitetyt hankinnat tuovat asiakkaille kustannussäästöjä. Hankintojen yhdistäminen ei ainoastaan laske yksikköhintoja, vaan tuo myös merkittäviä prosessisäästöjä päällekkäisen työn vähentyessä. Tampereen Logistiikan yhteishankintojen ydinprosessi on tuotteistettu SOPPARI-nimiseksi palveluksi. SOPPARI-hankintapaikkatiedoista löytyvät Tampereen kaupungin kilpailutetut tavaroiden ja palveluiden sopimustoimittajat. Hankintapaikkatietoihin on kerätty toimittajan kanssa tehdyt sopimukset, hinnastot sekä yhteystiedot. SOPPARIn avulla muut kaupungin yksiköt säästävät aikaa omaan työhönsä kun Logistiikan hankinnan ammattilaiset kilpailuttavat tuote- ja palvelukokonaisuudet heidän puolestaan. (Tampereen Logistiikka 2012.)

## 2.2 Materiaalitoiminnot

Materiaalitoiminnot-yksikön ydinprosessien tuotteistettuja palvelumuotoja ovat netti-kauppa OSTARI ja hyllytyspalvelu KÄTSY. Sähköinen ostospaikka OSTARI on työkalu päivittäisiin tarvikehankintoihin. Palvelun piirissä ovat toimisto-, käyttö- ja hoitotarvikkeet. OSTARIn tuotevalikoimassa on 5800 tarviketta. OSTARilla tilatut tuotteet toimitetaan asiakkaan haluamaan osoitteeseen. Tampereen Logistiikan materiaalitoiminnot luovat ostamisessa ja varastoinnissa käytettävät materiaalinimikkeet ja ylläpitävät keskitetysti sähköisen ostamisen toimittajayhteyksiä kaupungin kaikkien osto-organisaatioiden puolesta sekä opastavat ostajia sähköiseen ostamiseen liittyvissä asioissa. (Tampereen Logistiikka 2012.)

Hyllytyspalvelu KÄTSYn asiakkaat voivat keskittyä omaa ammattitaitoaan vaativiin tehtäviin ja jättää käyttövarastojen ylläpidon Logistiikalle. Logistiikka hoitaa kaiken tuotteiden tilaamisesta kuljetukseen, varaston ylläpitoon sekä laskunkäsittelyyn ja raportointiin. KÄTSY-palvelun asiakkaita ovat esimerkiksi sosiaali- ja terveydenhuollon toimijat, kuten sairaalat, hoitokodit ja terveysasemat sekä toimistot, koulut ja siivous-toimi. (Tampereen Logistiikka 2012.)

## 2.3 Kuljetukset

Kuljetukset-yksikkö on jaettu kolmeen tiimiin (kuva 1). Tavarakuljetustiimi huolehtii OSTARIn ja KÄTSYn kuljetuksista. Palveluun liittyvän jakelujärjestelmän piiriin kuuluu lisäksi pyykkijakelu ja sisäinen posti. Kuljetustenohjauskeskus eli KUOHKE vastaanottaa, yhdistelee ja välittää Tampereen, Ikaalisen, Kangasalan, Nokian, Pirkkalan, Ylöjärven ja Sastamalan vammaispalvelulain ja sosiaalihuoltolain mukaisia kuljetuspalvelumatkoja. Palveluliikenne eli PALI on Tampereen kaupungin alueella toimiva ikäihmisille ja liikuntaesteisille suunnattu avoin joukkoliikenteen muoto. Palveluliikenne toimii 17 pikkubussin voimin 16 alueella. Palveluliikenne hoidetaan pääosin kutsuun perustuen asiakkaiden soittaessa suoraan autoihin ja vain kolme palvelubussia toimii linjamaisesti. Tämän lisäksi henkilöliikennetiimi vastaa myös erityislasten koulu- ja päivähoitokuljetuksista sekä kehitysvammaisten työ- ja päivätoimintamatkoista. (Tampereen Logistiikka 2012.)

## 2.4 Vuokraus

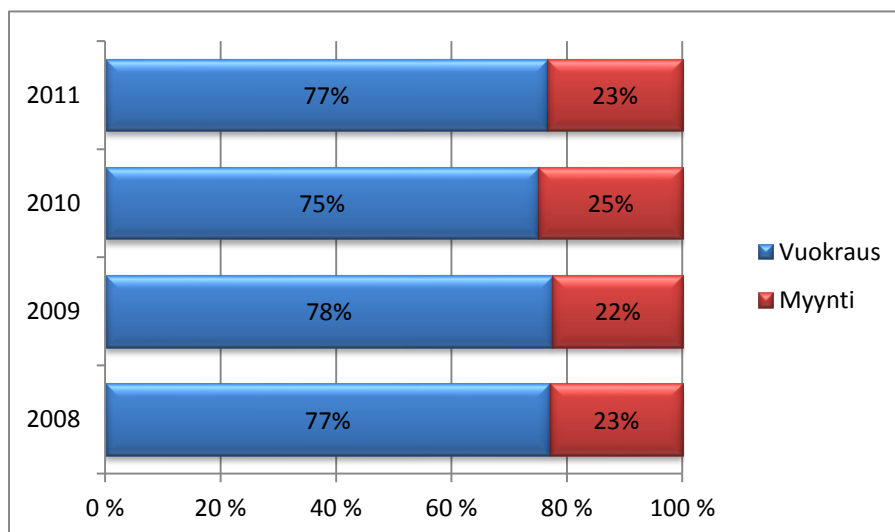
Vuokraamon ydinprosessi on konevuokraus. Konevuokraamo ja rakennustarvikevarasto tarjoavat maa- ja talonrakentamisessa käytettävien pienkoneiden, laitteiden ja siirrettävien sosiaalitulojen vuokrausta sekä myyvät rakennustarvikkeita kaupungin yksiköiden käyttöön. Yrityksille, yhteisöille ja yksityishenkilöille vuokrataan juhliin ja muihin tilaisuuksiin pöytiä, penkkejä, tuoleja ja nestekaasukäyttöisiä juhlapatoja. (Tampereen Logistiikka 2012.)

### 3 KONEVUOKRAAMO OSANA TAMPEREEN LOGISTIikkaA

Konevuokraamon nykyisiä toimintoja osana Tampereen logistiikkaa kartoitettaessa on hyödynnetty kirjoittajan henkilökohtaisia havainnoita, yrityksen sisäisiä dokumentteja ja käyty epämuodollisia keskusteluja vuokraamon ja muiden logistiikan työntekijöiden sekä vuokraamossa asioivien asiakkaiden kanssa. Analyysimenetelmäksi on valittu etnografinen analyysi, jonka tavoitteena on konevuokraamon toimintojen ymmärtäminen, selittäminen ja tulkinta. Tavoitteeseen pyritään etsimällä vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Miksi vuokraamo on olemassa? Onko vuokraamo osa Logistiikkaa? Aluksi on selvitetty mikä on vuokraamon ydinliiketoimintaa ja mitä toimintoja tehdään konevuokraamolla. Miten nämä konevuokraamon toiminnot ovat osana Logistiikan ydin- ja tukiprosesseja. Keitä ovat konevuokraamon asiakkaat ja miten asiakkaat kokevat saamansa palvelun.

#### 3.1 Liiketoiminta

Konevuokraamon liiketoiminta voidaan jakaa kahteen päätoimintoon: myynti ja vuokraus. Kuvasta kaksi nähdään, että vuokraustoiminta on ollut konevuokraamon ydinliiketoimintaa usean vuoden ajan. Vuokrauksen ja myynnin osuudet on laskettu Logistiikan vuosien 2008–2011 myyntituloraporteista.

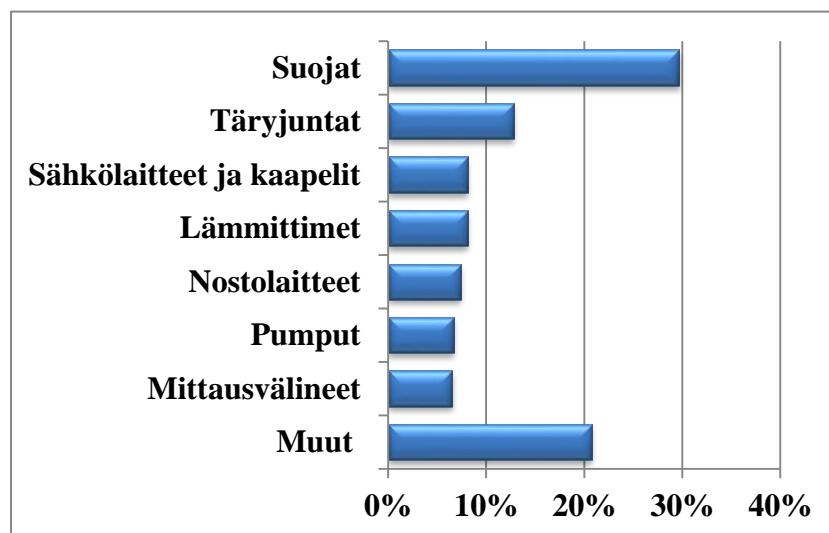


KUVA 2. Konevuokraamon tulojen jakautuminen vuosina 2008–2011.

### 3.2 Koneiden vuokraus

Vuokraamon ydinliiketoimintaa on erilaisten pienkoneiden, työmaasuojien ja työvälineiden vuokraus kaupungin muille yksiköille. Vuokraus voidaan jakaa alatoimintoihin, joita ovat muun muassa uusien vuokralaitteiden hankinnat, vuokraus, huolto, testaus, korjaus, lakisääteiset määräaikaistarkastukset ja laskutus. Uusia vuokralaitteita ostetaan, kun vanhoja poistetaan tai kun uusille on muusta syystä tarvetta. Uusien koneiden ja laitteiden hankinnasta huolehditaan itse. Koneiden hankinta vuokraamoon on aina erillishankinta, joka myös pääsääntöisesti kilpailutetaan itse.

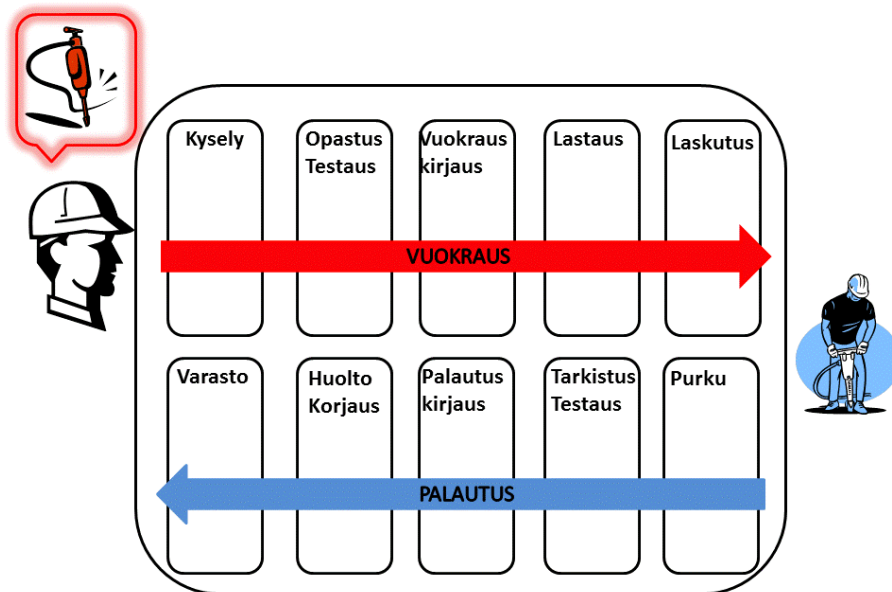
Erilaisia vuokrattavia koneita ja laitteita on noin 500. Useita laitteita on enemmän kuin yksi ja tästä syystä koneiden ja laitteiden kokonaismäärä on noin 15 000–20 000. Vuokrattavat koneet ja laitteet on luetteloitu tuoteryhmittäin. Kuvasta kolme voidaan nähdä huhtikuussa 2012 vuokratuimmat tuoteryhmät. Tuoteryhmään muut on tässä yhdistetty kaikki ne tuoteryhmät, joiden osuus on alle kaksi prosenttia kokonaisvuokrauksesta. Kuvasta kolme on nähtävissä huhtikuun yhden päivän tilanne ja koska eri asioita vuokrataan eri vuodenaikoina, ei tästä vielä voida päätellä tuoteryhmien kokonaistuottavuutta.



KUVA 3. Vuokratuimmat tuoteryhmät huhtikuussa 2012.

Saman päivän vuokraustilastosta laskettiin myös eri tuoteryhmien vuokrausasteet, jotka joidenkin tuoteryhmien osalta jäivät kovin alhaiseksi, jopa nollassa. Tämä voidaan osittain selittää sillä, että osa tuoteryhmistä on sellaisia, joita vuokrataan vain tietyssä vuodenaikana. Tästä esimerkkeinä voidaan mainita veneet ja moottorit, joita vuokrataan vain kesäisin.

Vuokraustoiminta voidaan jakaa kolmeen erityyppiseen vuokraustoimintaan: jatkuva-, kausi- ja lyhytaikavuokraus. Jatkuvalle vuokraukselle tässä tarkoitetaan eräänlaista leasing-sopimusta, koneen tai laitteen pitkäaikaista vuokrausta. Hinnoittelu tämän tyyppiselle vuokraukselle on kuitenkin sama, kuin muullekin vuokraukselle. Kausivuokrauksella tarkoitetaan sellaisten koneiden ja laitteiden vuokrausta, joita käytetään esimerkiksi vain talvella ja ne palautetaan kesäajaksi vuokraamolle varastoon. Tästä esimerkkinä voidaan mainita lämmittimet. Lyhytaikaisella vuokrauksella tarkoitetaan perinteistä vuokraustoimintaa, jolloin asiakas noutaa laitteen ja palauttaa sen heti, kun ei enää tarvitse konetta. Vuokraus- ja palautustoiminta on kuvattu kuvassa neljä.



KUVA 4. Vuokraus- ja palautustoiminta.

Asiakkaan havaitessa vuokraustarpeen, hän ottaa yhteyttä vuokraamoon joko soittamalla tai tulemalla paikalle. Konevuokraajat auttavat asiakasta koneen valinnassa, opastavat tarvittaessa koneen käytössä ja testaavat, että kone on toimintakuntoinen. Vuokraus-

ta tehdään käsinkirjoitettu lainauskuitti, jonka vuokraaja allekirjoittaa. Konevuokraajat auttavat tarvittaessa lastauksessa. Vuokraustiedot viedään Kukko-järjestelmään, josta saadaan tiedot laskutusta varten. Vuokrakoneet laskutetaan kuukausittain. Laskutus vaatii manuaalista työtä, koska laskutustiedot tulee tulostaa vuokrausjärjestelmästä ja viedä SAP-järjestelmään manuaalisesti. Tämä ongelma tulee poistumaan kun SAP-laitevuokrauksen käyttöönottoprojekti saadaan valmiiksi. Tässä projektissa otetaan myös vuokraustoimintoihin käyttöön Tampereen kaupungin toiminnanohjausjärjestelmä SAP.

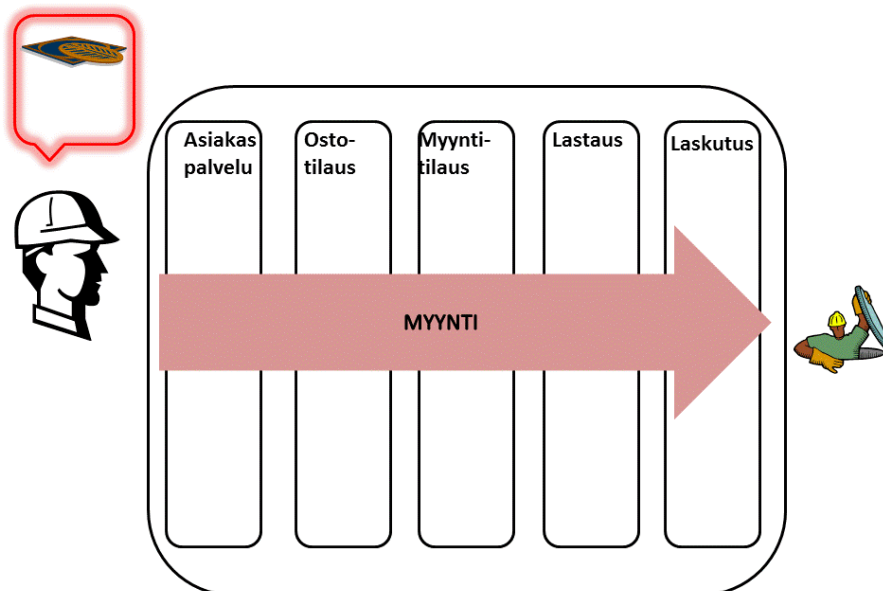
Palautuksen yhteydessä konevuokraaja auttaa tarvittaessa koneen siirrossa. Kone tai laite tarkistetaan. Konevuokraaja kirjoittaa palautuskuitin, jonka palauttaja allekirjoittaa. Sen jälkeen konevuokraaja vie tiedot Kukko-järjestelmään. Palautettu laite testataan, huolletaan tai korjataan ja viedään varastoon. Huolto- ja korjaustoiminta vaatii konevuokraajilta erikoisosaamista, koska koneiden ja laitteiden huollot vaativat erilaisia lupia. Työmaasuojien ja lämmittimien nestekaasulaitteet tarkastetaan ja huolletaan vähintään joka toinen vuosi. Tarkastuksen suorittajalla on oltava nestekaasuluvat. Sähkölaitteet huolletaan ja korjataan sähköturvallisuusmääräysten mukaan. Korjaajalta vaaditaan sähkölaitteiden korjauslupa. Polttomoottorilaitteiden (esimerkiksi täryjuntat) öljyn ja suodattimien vaihdot suoritetaan tarvittaessa.

Työvälineiden, kuten nostoapuvälineiden, turvallisesta käytöstä on säädetty valtioneuvoston niin sanotulla käyttöasetuksella. Käyttöasetuksen luvussa kolme on annettu yleiset määräykset nostamiseen käytettävien työvälineiden valinnasta ja turvallisesta käytöstä. Käyttöasetuksen viides luku sisältää määräykset nostoapuvälineiden toimintakunnon varmistamiseksi tehtävistä toimenpiteistä. Määräysten mukaiset laitteet tarkastetaan vuosittain ja niistä täytetään tarkastuspöytäkirjat. Tarkastuksen suorittajalta vaaditaan nostolaitteiden tarkastusluvat. (Valtioneuvoston asetus 403/2008.)

Konevuokraamolla ei ole yhtenäistä huolto- ja korjauskirjanpitoa. Joistakin laitteista huoltokirjanpito löytyy paperisena versiona ja joistakin tarkastuspäivämäärä löytyy itse laitteesta. Asiakas maksaa korjauskustannukset, jos laite on vioittunut asiakkaan aiheuttamasta syystä. Korjauskustannuksia ei seurata laitekohtaisesti.

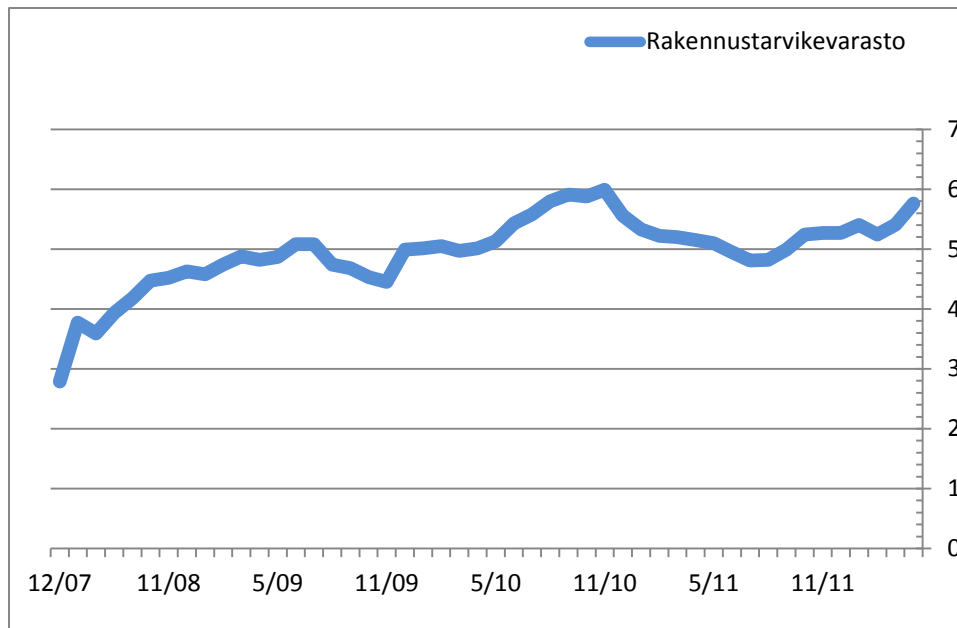
### 3.3 Rakennustarvikkeiden myynti

Myynti voidaan jakaa alatoimintoihin, joita ovat muun muassa rakennustarvikkeiden hankinta ja myynti. Rakennustarvikkeiden hankinnoissa käytetään SOPPARIn hankintapaikkoja, kuten muissakin yhteishankinnoissa. Rakennustarvikkeita on noin 250, joista aktiivisia noin 150. Osa rakennustarvikevaraston tarvikkeista on sellaisia, joita tilataan vain tarvittaessa. Asiakkaat, jotka käyttävät rakennustarvikevaraston palveluita, tietävät mitä sieltä on ostettavissa. Rakennustarvikevarastosta asiakas voi ostaa vuokraamiinsa koneisiin tarvikkeet. Tämän lisäksi rakennustarvikevarastosta on ostettavissa työmailla tarvittavia isompia tarvikkeita esimerkiksi kaivonkehät, kaivonkannet ja salaojaputket. Rakennustarvikkeiden myynti on asiakkaille tarjottava lisäpalvelu, jonka avulla he saavat samasta paikasta sekä koneet että tarvikkeet. Rakennustarvikevaraston materiaalinimikkeet eivät löydy sähköisestä ostospaikka OSTARista, joten asiakkaat käyttävät tilatessaan SAPin ostotilauslomaketta, joka useimmiten lähetetään vuokraamoon faksilla tai sähköpostilla ja konevuokraamon työntekijä kirjaa ostot SAP-järjestelmään normaalina myyntitilauksena. Asiakas noutaa itse tuotteensa, sillä kuljetuspalvelua ei ole. Myyntilaskutus toimii SAPin kautta automaattisesti, koska ostotilaukset ja myyntitilaukset vietään SAP-järjestelmään. Myyntitoiminta on kuvattu kuvassa viisi.



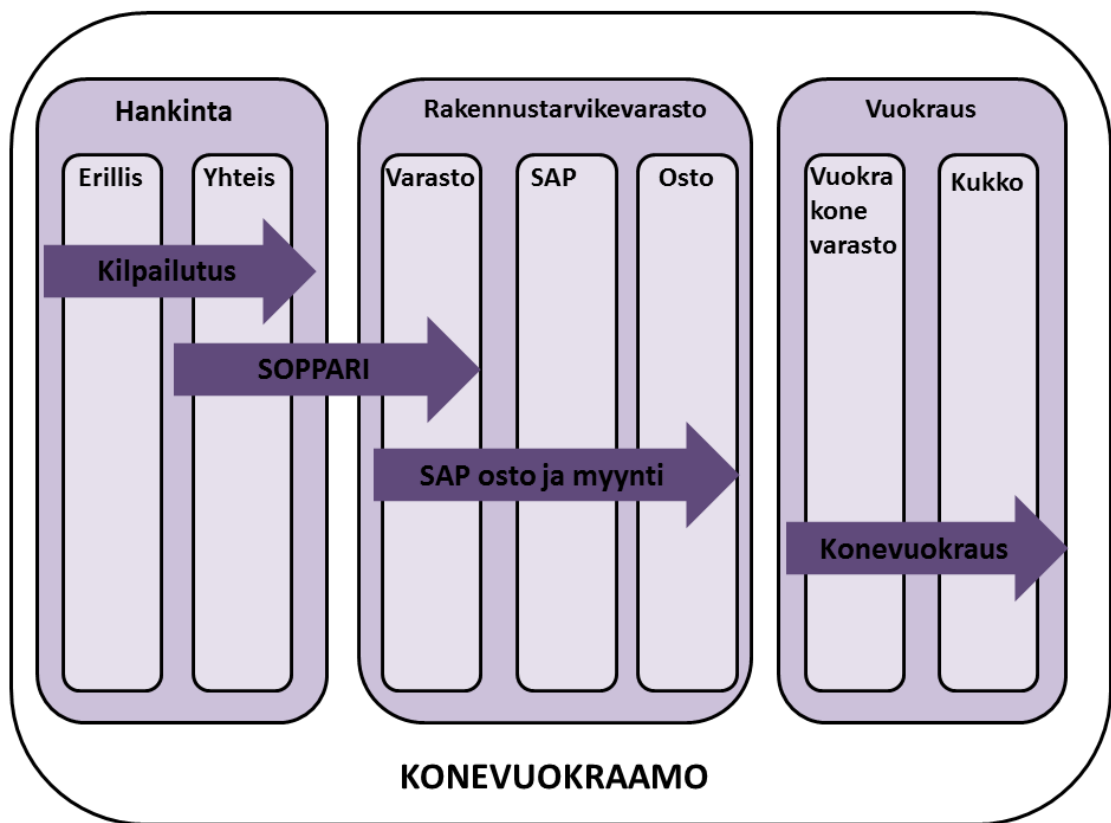
KUVA 5. Myyntitoiminta.

Rakennustarvikevaraston kiertonopeutta seurataan kuukausittain. Varaston kiertonopeus kertoo, kuinka monta kertaa vuodessa varastossa oleva tavaramäärä keskimäärin vaihtuu. Kuvasta kuusi voidaan nähdä, että rakennustarvikevaraston kiertonopeus on pysytellyt viiden ja kuuden välillä viimeisten vuosien ajan. Tämä tarkoittaa sitä, että varasto vaihtuu keskimäärin viidestä kuuteen kertaa vuodessa eli keskimääräinen varastointiaika on kaksi kuukautta.



KUVA 6. Rakennustarvikevaraston kiertonopeus. (Varastojen kiertonopeus -raportti 2012, muokattu)

Kuvassa seitsemän on esitetty konevuokraamon ydinprosesseja. Prosessiajattelun lähtökohtana ovat koko organisaatiota läpileikkaavat, asiakkaille arvoa luovat, ydinprosessit. Ydinprosessien uudistaminen tapahtuu asiakkaan näkökulmasta. Keskeistä on uusien innovatiivisten toimintatapojen toteuttaminen hallinnollisista rajoista riippumatta. (Tampereen kaupunki 2012.) Kun verrataan kuvia yksi ja seitsemän voidaan havaita, että konevuokraamossa rakennustarvikevaraston ydinprosessi on sama kuin materiaali-toiminnot-yksikön ydinprosessi, joka on tuotteistettu OSTARIksi. Konevuokraamolla tätä ydinprosessia ei vielä ole uudistettu. Myös konevuokrauksen oma ydinprosessi on jäänyt kehittämättä.



KUVA 7. Konevuokraamon nykyisiä ydinprosesseja.

### 3.4 Markkina ja asiakkaat

Tampereen Logistiikan asiakkaat on segmentoitu neljään asiakassegmenttiin. Segmentit ovat hoito & kasvatusta, kenttä, toimisto ja kulkijat. Hoito & kasvatusegmenttiin kuuluvat ihmisten parissa työskentelevät hoito-, opetus- ja palvelutyöntekijät, joille Logistiikka tarjoaa aikaa säästävät osto- ja käyttövarastopalvelut OSTARIn ja KÄTSYn muodoissa. Kenttäsegmenttiin kuuluvat kentällä liikkuvat työntekijät, joilla on rajattu pääsy tietokoneelle. SOPPARI, OSTARI ja konevuokraamo helpottavat hankintoja tien päällä ja kentällä. Toimistosegmenttiin kuuluvat johto-, tuki- ja toimistotehtävissä toimivat, joille hankintojen suorittaminen työpisteeltä tulee olla helppoa. Heille tarjottavia palveluita ovat kilpailutus, SOPPARI, OSTARI ja KÄTSY. Kulkijat ovat vanhuksia, vammaisia ja erityislapsia, joille Logistiikan henkilöliikenne mahdollistaa liikkumisen.

Konevuokraamo tarjoaa vuokrauspalveluitaan pääasiallisesti Tampereen kaupungin muille yksiköille. Sen suurimmat asiakkaat ovat Tampereen Infra Liikelaitos ja Tilakeskus, joiden henkilöstö edustaa pääosin segmenttiä kenttä. Tämän segmentin sisällä voidaan konevuokraamon asiakkaat jaotella alasegmentteihin, joita ovat koneiden käyttäjät, koneiden noutajat, työnjohtajat ja muut. Tampereen Logistiikan segmentoinnin ulkopuolelle jäävät vuokraamon asiakkaista yksityishenkilöt ja Pirkanmaan muut kunnat. Pirkanmaan muut kunnat vuokraavat konevuokraamolta sellaisia erikoislaitteita, joita ei muista vuokraamoista ole saatavilla. Tästä esimerkkinä voidaan mainita kaivantotuet. Yksityishenkilöille vuokrataan pöytiä ja penkkejä. Pirkanmaan muille kunnille ja yksityishenkilöille vuokraus on vähäistä suhteessa konevuokraamon liikevaihtoon.

### 3.5 SWOT-analyysi

Asiakkaat voivat antaa rehellisemmän kuvan yrityksen vahvuuksista ja heikkouksista sekä voivat lausunnoillaan tarjota sellaista tietoa tulevaisuuden mahdollisuuksista ja uhkista, joiden avulla voidaan SWOT-analyysi työstää rehellisemmin ja paremmin. (Mattinen 2006, 44–45.) Taulukon yksi SWOT-analyysi on tehty ottamalla huomioon myös asiakkaiden näkemyksiä. Asiakkaat kokevat, että vuokraamon hinnat ovat edullisia ja myös työntekijöiden ammattitaito on hyvä. Konevuokraamon toiminta on tuottavaa. Asiakkaan kokema laatu ei vastaa vuokraamon omaa oletusta laadun tasosta.

TAULUKKO 1. SWOT-analyysi.

<b>Vahvuudet</b>	<b>Heikkoudet</b>
Vuokraushinnat	Vuokrausjärjestelmä
Ammattitaito	Laatu
Toiminta tuottavaa	Markkinointi
<b>Mahdollisuudet</b>	<b>Uhat</b>
Palveluiden kehittäminen	Vain perinteinen vuokraus
Tuotteiden kehittäminen	Vuokralaitteet vanhenevat
Markkinointi	

Konevuokraamo toimii osana Tampereen Logistiikkaa. Ydinprosessit ovat kuitenkin jääneet ajanmukaisesta kehityksestä jälkeen. Materiaalitoiminnot-yksikön tuotteistettua ydinprosessia tarvitaan myös vuokraamalla, koska rakennustarvikkeita myydään rakennustarvikevarastolta. Ostotilaukset ja myyntitilaukset tehdään manuaalisesti, vaikka materiaalitoiminnot-yksikössä on tätä varten tuotteistettu palvelumuoto OSTARI. OSTARIn avulla ydinprosessi toteutetaan hyödyntäen tietotekniikkaa. Rakennustarvikevaraston tuotteet vaativat paljon varastointitilaa. Keskimääräistä varastointiaikaa tulee lyhentää, joko pienentämällä varastoja tai jopa luopumalla niistä kokonaan, mikäli se on mahdollista. Näin syntyy parempi tuottavuus.

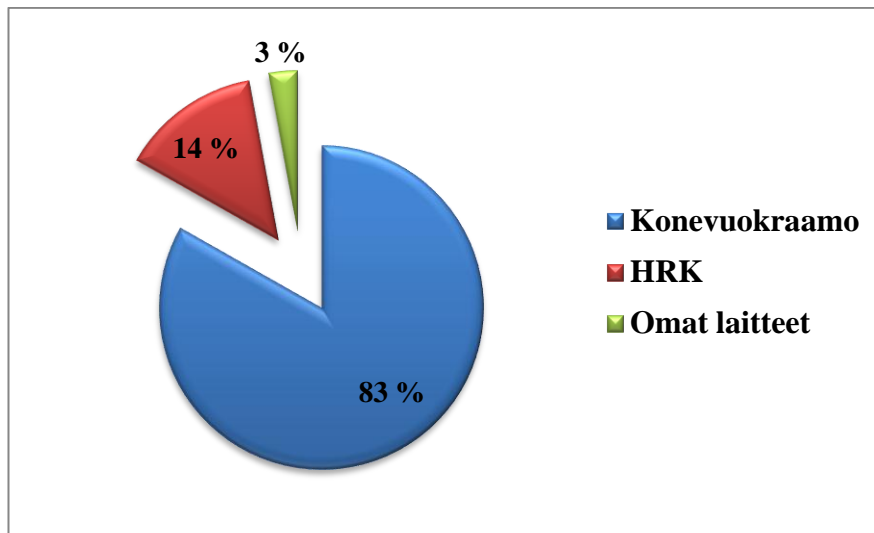
## **4 KONEVUOKRAAMON KILPAILIJAT**

Miksi asiakkaat ovat ostaneet omia laitteita? Miksi asiakkaat käyttävät Hämeen Rakennuskoneen palveluita? Nämä kysymykset esitettiin asiakkaille haastatteluissa, jos he eivät nähin kysymyksiin itse ottaneet kantaa. Vastauksia on analysoitu käyttämällä fenomenologista analyysia, jonka tavoitteena on löytää syy näille esiintyville asioille. Aluksi on selvitetty keitä vuokraamon kilpailijat ovat. Sitten on tarkasteltu syitä miksi asiakkaat käyttävät näiden kilpailijoiden palveluita.

### **4.1 Kilpailijoiden määrittäminen**

Kaupungin yksiköiden tulee ensisijaisesti vuokrata tarvitsemansa laitteet konevuokraamolta. Tästä johtuen saatetaan ajatella, että konevuokraamolla ei ole kilpailijoita. Hämeen Rakennuskone Oy eli HRK on yksityinen vuokraamo. Tampereen kaupungin yksiköt voivat käyttää SOPPARIn tarjoamia HRK:n palveluita siinä tapauksessa, että vuokraamolla ei ole tarjota laitetta kyseisenä ajankohtana tai laitteita ei löydy ollenkaan vuokraamon valikoimista.

Kimin ja Mauborgnen (2005, 71) mukaan yritykset kilpailevat oman alansa muiden yritysten kanssa ja niiden muiden alojen yritysten kanssa, jotka tuottavat korvaavia tuotteita. Asiakkaat ovat ostaneet omia koneita, jotka ovat korvaavia tuotteita konevuokraamon tarjoamille palveluille. Tästä syystä kilpailijaksi voidaan luokitella myös omien laitteiden ostaminen. Kuvasta kahdeksan voidaan nähdä miten paljon vuokraustoiminnasta jakautuu kilpailijoille. Omien koneiden osuus on laskettu asiakkailta saatujen arvioiden perusteella. HRK:n ja konevuokraamon tuotot on saatu vuoden 2011 myyntiraporteista. HRK:n käytön osuus on pysynyt kahden viimeisen vuoden ajan samana. Kun tutkitaan tarkemmin myyntiraportteja, on niistä löydettävissä lisäselvityksiä vaativia eroja asiakaskohtaisesti.



KUVA 8. Vuokraustoiminnan jakautuminen vuonna 2011.

## 4.2 Hämeen Rakennuskone Oy

Kukaan haastateltavista ei omatoimisesti alkanut kertoa käyttävänsä Hämeen Rakennuskoneen palveluita. Tätä asiaa kysyttäessä kaikki vastasivat käyttävänsä HRK:ta, mutta eivät selventäneet milloin käyttävät. Tarvittiin lisäkysymys, missä tilanteissa yleensä käyttävät HRK:n palveluita, että saatiin selville syitä sen käyttöön. Vastausten perusteella voidaan sanoa, että HRK:lta vuokrataan joskus myös sellaisia laitteita, joita löytyy konevuokraamosta.

*”Käytämme vain kun on pakko.”*

*”No, jos työmaa on toisella puolella kaupunkia.”*

*”Laatuun voi luottaa.”*

*”Sieltä saa tehokkaamman erikoiskoneen.”*

Kun tarkastellaan konevuokraamon suhdetta kilpailijaan HRK, konevuokraamon vahvuusiksi voidaan lukea vain hinta. Asiakashaastatteluiden mukaan HRK:lla on vahvuuksia paljon enemmän kuten laatu, sijainti, kuljetus ja toimintavarmuus. Mattisen (2006, 30) mukaan liian monessa toimintaympäristössä uskotaan hinnan ylivoimaiseen merkitykseen asiakkaan päätöksenteossa. Haastatteluissa kävi ilmi, että asiakas ei voi aina ajatella pelkästään hintaa, vaan on huomioitava myös laitteen toimintavarmuus.

Asiakkaan näkemys konevuokraamon koneiden laadusta ja toimintavarmuudesta jakautui kahtia. Osa oli sitä mieltä, että koneiden laatu ja toimintavarmuus on parantunut. Osa oli sitä mieltä, että edelleen vuokrataan laadultaan huonoja ja aikansa eläneitä koneita. HRK:ta käytetään myös silloin, jos jonkun koneen vuokratarve on nopea ja HRK:n toimipisteen sijainti on lähempänä työmaata. Monet kertoivat, että on sellaisia koneita, joita ei vaan kannata vuokrata konevuokraamolta. HRK:lta saa koneen, jolla työ sujuu nopeammin ja on tarkoitettu juuri siihen erikoistarkoitukseen. Haastateltavat mainitsivat muutamia koneita, joita ovat satunnaisesti vuokranneet HRK:lta, koska vuokraamolta ei näitä löydy. Asia selvitettiin konevuokraamon työntekijöiltä. Näitä mainittuja erikoiskoneita ei löytynyt konevuokraamon valikoimasta.

### 4.3 Asiakkaiden omat laitteet

Haastatteluissa kysyttiin asiakkaiden omista koneista. Vastauksista kävi ilmi, että omien päivittäin käytettävien akkukoneiden ostaminen on yleistynyt kaupungin yksiköissä. Suurin syy omien laitteiden hankintaan on taloudellinen. Akkukoneiden hinnat ovat laskeneet. Usein näillä akkukoneilla on kolmen vuoden takuu ja laite on hyvin toimiva vielä senkin jälkeen. Akut vaihdetaan yleensä kerran. Vaikka akkujen hinta onkin aika suuri osa koneen hinnasta, miksi vaihtaa hyvää toimivaa konetta. Koneista myös huolehditaan paremmin, kun ne ovat henkilökohtaisia.

Osa omista koneista on sellaisia, joita tarvitaan päivittäin, mutta eivät ole kenenkään henkilökohtaisia. Koneita käytetään yksikön eri työmailla ja siitä syystä myös näiden omaksi hankinta on ollut taloudellisempaa. Omia koneita on tullut myös sen seurauksena, että kaupungin eri yksiköitä ja toimintoja on yhdistetty. Yksiköiden yhdistyessä yhden yksikön käytössä olleet omat koneet tulevat useamman käyttöön ja näin ollen vuokralaitteita ei enää tarvita niin useita. Yksiköitä yhdistyy myös kuluvana vuonna ja konevuokraamoon tulee tästä syystä palautumaan vuokralaitteita.

Asiakas voi olla paras oivalluksen antaja, jos häneltä osataan pyytää oikealla tavalla ymmärrystä kehittämismahdollisuuksiin (Mattinen 2006, 43). Haastatteluissa selvinneisiin näkemyksiin perustuen uskon, että asiakkaat aikovat jatkossakin käyttää omia laitteita, ellei vuokraamalla ole tarjota tämän tilalle jotain uudenlaista ja taloudellisempaa tapaa kalustonhankintaan.

## 5 KONEVUOKRAAMON ROOLI TULEVAISUUDESSA

Konevuokraamon rooli selkeytyy, kun saadaan vastauksia kysymyksiin: Mitä uusia palveluita asiakkaat tarvitsevat? Miten saadaan kehitettyä nykyisiä palveluita asiakkaiden tarpeita vastaaviksi? Haastatteluissa pyydettiin haastateltavaa kertomaan konevuokraamon ja rakennustarvikevaraston nykyisistä palveluista, havaitsemistaan kehitystarpeista ja toivomistaan uusista palveluista. Jo muutamien ensimmäisten haastatteluiden jälkeen oli muodostunut aihealueita, jotka kaikki haastateltavat mainitsivat kertoessaan konevuokraamon ja rakennustarvikevaraston nykyisistä palveluista. Haastattelijoiden vastauksista on valittu ne kehitystä vaativat aihealueet, joihin saatiin kommentteja tai kehitysideoita lähes kaikilta haastatelluilta. Lisäksi valinnassa on huomioitu eri asiakkaiden erilaiset näkökulmat.

### 5.1 Koneiden vuokrauspaikka

Konevuokraamon palveluita tarvitaan jatkossakin, näin kertoivat kaikki haastatellut asiakkaat. Haastatteluihin perustuen olen tähän valinnut niitä perusteluita miksi asiakkaiden mielestä konevuokraamo tarvitaan.

*”Määräaikaistarkistuksia vaativat laitteet tullaan jatkossakin vuokraamaan konevuokraamosta.”*

*”Työmaasuojia tarvitaan ja niiden huolto ja korjaus pitää hoitaa keskitetysti.”*

*”Uusille laitteille olisi kysyntää.”*

*”Voisihan konevuokraamo tarjota korjaus- ja huolto palveluita myös asiakkaiden omille laitteille.”*

Luvussa kolme tehtiin tuoteryhmätasolla vertailua siitä mitkä olivat kannattavampia tuoteryhmiä. Työmaasuojat olivat tämän yhden päivän vertailun perusteella kannattavin tuoteryhmä. Haastatteluissa selvisi, että monilla asiakkailta nämä ovat jatkuvassa vuokrauksessa ja niitä tarvitaan jatkossakin. Tämän tuoteryhmän tuotteita ei vuokrata kilpailijalta. Konevuokraamo on vastuussa suojien säännöllisestä huollosta. Se on pääsääntöisesti toiminut hyvin. Joskus on ollut ongelmia korjauksien kanssa, koska kaikkia korjauksia ei voida tehdä heti. Jos joku toiminnallisuus vioittuu esimerkiksi talviaikaan, pitäisi työmaasuojia saada sisätiloihin, että se voidaan korjata. Tämä ei tällä hetkellä ole vuokraamon käytettävissä olevissa tiloissa mahdollista.

Suurin osa haastatelluista aloitti kertomalla kuinka paljon aikaa ”tämä lippu-lappu vuokrausjärjestelmä” vie heidän työstään. Vuokrausjärjestelmä oli eniten asiakkaita puhuttava asia ja tämän aiheen avulla päästiin keskusteluissa helposti alkuun.

*”Lappusysteemistä on päästävä eroon.”*

*”Kyllä se inventaarilista pitää olla sama kuin laskulista.”*

Vuokrausjärjestelmästä pitää päästä itse katsomaan ne laitteet mitkä vuokraajalla on vuokralla. Laskussa tulee näkyä laitteet ja koneet samoin kuin vuokrauslistalla. Laskut tulee olla saatavissa työmaakohtaisesti. Tuotteiden tulee olla yksilöityjä ja sama tuote ei saa näkyä useammalla vuokraajalla. Tuotteen on palautettaessa poistuttava vuokrauslistalta. Järjestelmästä tulisi löytyä myös huoltokirjanpito. Joidenkin laitteiden nimikkeet ovat hankalasti yhdistettävissä itse laitteeseen, kuten telineiden osat. Näiden tuotteiden pitäisi olla paketoitu. Näin vuokraajalta ei kuluisi aikaa laskun tarkastuksen yhteydessä yksittäisten osien tulkintaan.

Monet haastatelluista ihmettelivät, tiedetäänkö vuokraamossa, milloin jokin tietty laite on huollettu. Haastatellut myös uskoivat, että laitteita ei huolleta, koska monesti annetaan vuokralle toimimaton laite.

*”Mistä ne tietää, milloin kone on huollettu.”*

*”Ei niitä koneita kyllä huolleta.”*

*”On jotkut koneet parantuneetkin.”*

Haastatteluiden perusteella asiakkaiden kokema laatu ei vastaa sitä laatua, johon konevuokraamolla uskotaan. Asiakkaille vuokrataan toimimattomia laitteita, jotka asiakkaat omalla kustannuksellaan palauttavat tai vaihtavat toimivaan. Tässä tapauksessa asiakkaan kuuluisi saada hyvitys vaihtoon käytetystä ajasta ja kuljetuskustannuksista. Toivottavaa olisi, että näissä tilanteissa konevuokraamo toimittaisi tilalle toimivan laitteen tai kävisi korjaamassa laitteen paikanpäällä. Viallisten koneiden nouto- ja hakupalvelu on tulevaisuutta, koska monesti työmailla ei ole ylimääräisiä henkilöitä, jotka voivat lähteä vaihtamaan laitetta. Korjaus paikan päällä tai kaluston vaihto täytyy kuulua vuokraamon palveluihin.

Haastateltavat eivät kertoneet ilman johdattelua mitään tiedonkulusta tai markkinoinnista, joten heitä pyydettiin kertomaan miten saavat tietoa tuotteista ja palveluista. Näin päästiin haastattelutilanteissa keskustelemaan myös markkinoinnista ja tiedon kulusta konevuokraamon ja asiakasyksiköiden välillä. Vastauksista kävi ilmi, että asiakkaat toivoivat säännöllisiä asiakaspalavereja. Tuotteiden pitäisi olla paketoitu asiakkaiden tarpeita vastaaviksi ja nimikkeetkin voisivat kuvata paremmin tuotteita. Vuokraamon palveluita tulisi esitellä ainakin uusille mestareille ja miksei myös muille.

*”Hintalistat tulee sähköpostilla ja kyllä joskus soitetaankin, kun on uusia laitteita”*

*”Ne telineen osat on kyllä sellainen sekamelska, ettei niistä kyllä ota selvää”*

*”Palaverit pari kertaa vuodessa ja moni asia varmaankin selkiäisi”*

*”Tuotekehitystä tarvitaan myös vuokraamolla, että saadaan laitteet asiakkaiden tarpeita vastaaviksi ja nopeasti käyttövalmiiksi.”*

*”Kyllä meillä on tietoa tulevista projekteista, ainakin jonkun verran etukäteen”*

Markkinoinnin tehtävänä ei ole myydä, vaan saada organisaatio kehittämään ja luomaan tuotteita, jotka vastaavat kohderyhmän käsityksiä tuotteiden käyttäjilleen luomista arvoista. Markkinointi edellyttää kohderyhmän tarpeiden tunnistamista ja lisäarvon tuottamista kohderyhmälle. (Vierula 2009, 84, 90.) Osa haastatelluista koki, ettei konevuokraamon tarvitse markkinoida itseään. ”Kaikkihan tietävät mitä sieltä voi vuokrata.” Tämä on mielestäni selitettävissä hyvillä ja pitkäaikaisilla henkilösuhteilla konevuokraamoon. Osa taas oli sitä mieltä, että markkinointia todellakin tarvitaan lisää. Ne, jotka olivat käyttäneet konevuokraamon palveluita vähemmän aikaa tai olivat kokeneet saaneensa asioista liian vähän tietoa, toivoivat markkinointia lisättävän.

## 5.2 Rakennustarvikkeiden ostopaikka

Rakennustarvikevaraston toiminta koettiin hyväksi lisäpalveluksi vuokraustoimintojen ohella. Tuotevalikoimaan toivottiin lisäyksiä, koska nykyisin saatetaan joutua käymään kolmessakin kaupungin eri yksikössä noutamassa työmaalla tarvittavia tarvikkeita. Tämän asian yhteydessä keskusteltiin myös rakennustarvikevaraston sijainnista ja se koettiin erittäin hyväksi. Asiakkaan toiveena on yksi keskitetty varasto, josta saa kaikki tarvittavat tarvikkeet ja koneet.

Ostaminen koettiin helpoksi, koska tilauksen voi lähettää faksilla tai sähköpostilla. Avoimen tilauksen lähettäminen tulee olla mahdollista, koska aina ei ole tiedossa tilauksentekohetkellä paljonko kyseistä tarviketta tarvitaan työmaalla. Rakennustarvikkeiden osto lisääntyi kevättä kohden. Avoimet tilaukset aiheuttivat muutamia epäselviä tilanteita, esimerkiksi kuljettajan noutamien tarvikkeiden määrä ei täsmännyt saatuun tilaukseen tai tilausta ei vielä ollut lähetetty.

### 5.3 Korjaus- ja huoltopalvelu

Asiakkailla on omia laitteita ja niiden huollolle tai korjaukselle on selkeä tarve. Osa haastatelluista huoltaa koneensa itse. Osa toivoi, että olisi keskitetty koneiden huolto- ja korjauspaikka. Konevuokraamo voisi huoltaa asiakkaiden omat laitteet, koska sieltä löytyy tähän tarvittava osaaminen. Huollon tai korjauksen ajaksi asiakas saa vuokrakoneen vuokraamosta. Omien laitteiden huolto- ja korjauspalvelusta ollaan valmiit maksamaan. Suurin osa haastateltavista mainitsi kuljetuspalvelun ja samassa yhteydessä liikkuvan korjauspalvelun. Nämä molemmat mainittiin yleensä kun puhuttiin vuokralle annetuista, toimimattomista laitteista tai vuokra-aikana rikkoutuneista laitteista.

Havainnoiteihini ja haastatteluihin perustuen uskon, että kaikkien tuotteiden laatua, kannattavuutta ja tarpeellisuutta tulisi tarkastella ainakin tuoteryhmäkohtaisesti, ellei jopa tuotekohtaisesti. Konevuokraamon ja rakennustarvikevaraston tuotteiden tulisi vastata asiakkaiden tarpeita ja laatuvaatimuksia. Vuokrausjärjestelmä on asiakkaiden mielestä suurin kompastuskivi vuokraamon toiminnassa ja aiheuttaa myös asiakkaalle paljon ylimääräistä ja aikaa vievää työtä. Asiakkaat toivoivat lisää yhteistyötä ja markkinointia.

## 6 KEHITYSEHDOTUKSIA

Tähän lukuun on kirjattu kehitysehdotukset, jotka perustuvat aikaisemmissa luvuissa tehtyihin johtopäätöksiin. Tutkimuksessa konevuokraamon ydinliiketoiminnaksi havaittiin vuokraus. Myynti on asiakkaille lisäarvoa tuottava palvelu. Tutkimuksessa on tunnistettu kehitysehdotuksiksi seuraavat asiat: asiakkaiden kokema tuotteiden laatu, vuokrausjärjestelmä ja asiakashallinta eli markkinointi. Näillä ehdotuksilla tähdätään siihen, että saadaan konevuokraamon ydintuotteet ja -palvelut vastaamaan asiakkaiden tarpeita unohtamatta asiakkaille tarjottavia lisäarvopalveluita.

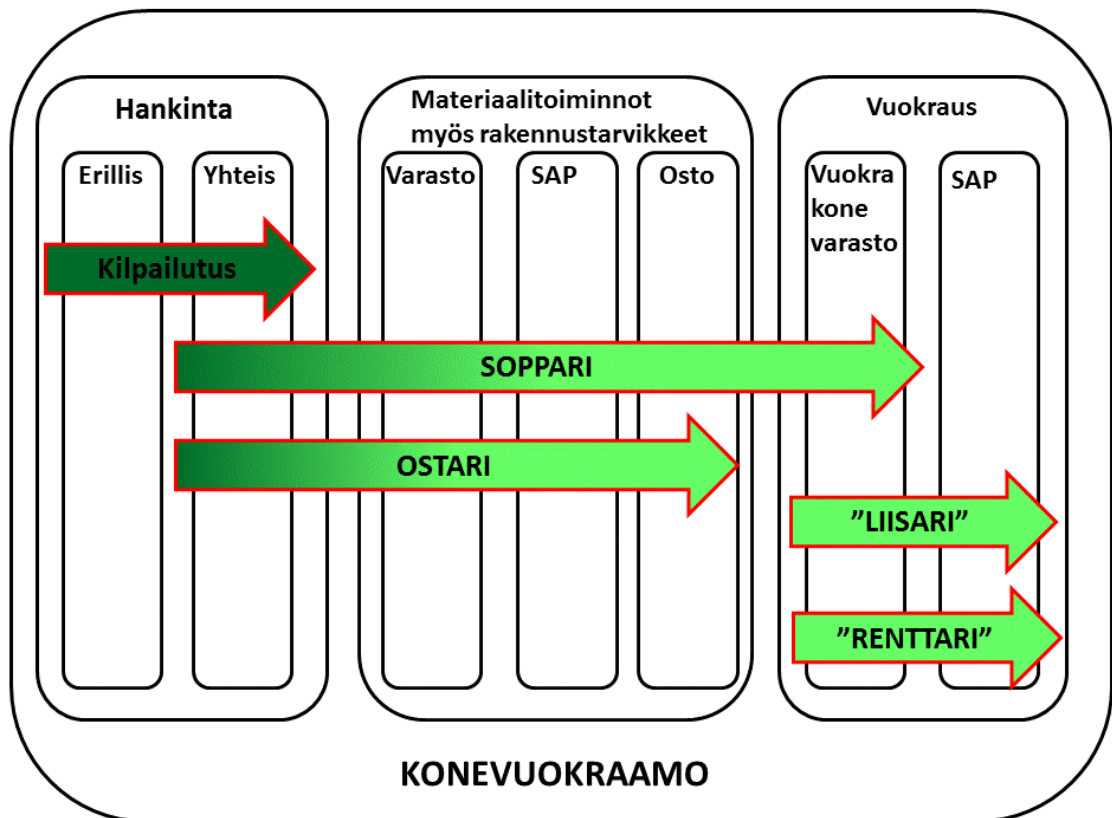
### 6.1 Tuotteet

Grönroosin (2007, 154) mukaan laatu on sitä, mitä asiakkaat kokevat ja laadun on perustuttava asiakkaiden tarpeisiin sekä toiveisiin. Kuultujen käyttäjäpalautteiden mukaan, kaikki laitteet eivät ole enää sellaisia, mitä halutaan vuokrata, koska ikä on tehnyt tehtävänsä. Konevuokraamon valikoimassa on noin 500 konetta ja laitetta. Niitä tulisi tarkastella kriittisesti ja valita vuokrattaviksi laitteiksi vain ne laitteet, jotka ovat asiakkaille tarpeellisia sekä vuokraamolle tuottavia. Kannattavuutta tulisi tarkastella tuotekohtaisesti, jotta tiedetään ovatko varastointikulut suuremmat kuin itse vuokraustuotot. Näin toimien päästään eroon kannattamattomista koneista ja laitteista, varastointiin tarvittavan tilan määrä vähenee ja kustannukset alenevat. Tavoitteena on keskittää vuokraustoiminta niihin koneisiin ja laitteisiin, jotka tuottavat ja joille on kysyntää.

Poistettavat kannattamattomat, mutta käyttökelpoiset vuokrakoneet voisi myydä esimerkiksi ilmoittamalla kaupungin intranetissä Loorassa. ”Tänään poistamme vuokravalikoimasta x -koneet ja omasi voit tulla noutamaan konevuokraamolta hintaan x €.” Tiedottamalla asioista saadaan asiakkaiden mielikuvaa tuotteiden laadusta nostettua, koska huomaavat, että vanhoja tuotteita poistetaan uusien tuotteiden tieltä.

## 6.2 Prosessit

Konevuokraamossa toimitaan vielä monissa asioissa käyttäen vanhoja toimintamalleja. Jotta konevuokraamon toimintaa voidaan kehittää, tulee sen ydinprosesseja kehittää vastaamaan Logistiikan tuotteistettuja ydinprosesseja ja ennen kaikkea asiakkaiden tarpeita. Kuvassa yhdeksän on ehdotus ydinprosessien kehittämisestä. ”LIISARI” ja ”RENTTARI” ovat kirjoittajan keksimiä työnimiä uusista tuotteistetuista prosesseista.



KUVA 9. Konevuokraamon ydinprosessien kehitysehdotus.

Varastoinnin kehittämisessä oleellista on turhien työvaiheiden poistaminen. Tällä tarkoitetaan turhien paperikäsittelyvaiheiden poistamista tietotekniikan avulla. (Ritvanen ym. 2011, 92.) Ottamalla käyttöön OSTARI myös rakennustarvikevarastossa, päästään eroon faksilla ja sähköpostilla lähetetyistä tilauksista. Uusien järjestelmien käyttöönotto aiheuttaa aina muutosvastarintaa ja uskon, ettei tämänkään käyttöönotto suju ilman vastustusta. Muutosvastarinnan helpottamiseksi, voidaan OSTARI ottaa käyttöön vaiheittain. Kun rakennustarvikevaraston tuotteet on määritelty OSTARIin, OSTARI otetaan käyttöön vuokraamossa. Kun OSTARIn toiminnallisuudet on tullut tutuksi konevuokraamossa, voidaan sen toiminta jalkauttaa myös asiakasyksiköihin.

Akkukoneita ei enää haluta vuokrata, koska omien ostaminen on taloudellisempaa. Tarjotaan tähän ratkaisua hankkia työkalu uudella tavalla, ei vuokraamalla vaan leasing-sopimuksella. LIISARI-palvelulla asiakas saa koneen käyttöön hankintahetkellä edullisemmin kuin ostamalla, eikä hankittava kone siirry käyttäjän omaisuudeksi. Leasing-sopimus on määräaikainen ja sisältää huollot sopimuskauden ajan maksutta. Leasing-sopimusta ei voi katkaista ilman lisäkorvausta kesken sopimuskauden. Uudella palvelulla asiakkaiden ei tarvitse pitää rekisteriä omista koneista, vaan laiterekisteri hoidetaan konevuokraamalla. Hinnoitellaan palvelu siten, että se on asiakkaalle lisäpalveluineen taloudellisempi kuin omien koneiden hankinta ja käyttö. Uudella palvelulla saadaan säästöjä myös muissa kaupungin yksiköissä, koska hankinnat voidaan tehdä keskitetysti konevuokraamon toimesta.

Korjaus- ja huoltopalvelulle oli kysyntää ja nämä voitaisiin ottaa käyttöön heti. Osittain palvelu on jo käytössä, mutta sitä voisi markkinoida enemmän. Näin kaikilla asiakkailla olisi tiedossa, että konevuokraamolta löytyy ratkaisu myös tähän ongelmaan. Mikäli tätä palvelua tarjotaan, tulee hinnoittelun olla kilpailukykyinen muiden korjauspalveluyritysten toimintaan verrattuna.

SAP-vuokrausjärjestelmän käyttöönottoprojekti (RENTTARI) on ollut pitkään jäädytetty. Nyt se tulisi ottaa käyttöön mahdollisimman pian. Asiakkaan näkemys konevuokraamon tuotteiden laadusta oli huono. He uskoivat tämän johtuvan myös siitä, että vanhoja koneita ei huolleta eikä testata. Konevuokraamalla ei ole huoltokirjanpitoa tai mitään muutaakaan selkeää toimintamallia, mistä voidaan nopeasti tarkistaa, milloin kyseinen laite on huollettu tai korjattu. Vuokrausjärjestelmän tulisi olla sellainen, jonne koneiden ja laitteiden huollot, testaukset ja korjaukset voidaan kirjata. Järjestelmästä nähdään konetta vuokrattaessa, milloin kone on huollettu. Näin varmistetaan, että asiakas saa toimivan koneen. Tämän avulla päästään seuraamaan korjauskustannuksia laitekohteisesti ja jatkossa myös tuotteiden kannattavuutta.

### 6.3 Asiakashallinta eli markkinointi

Markkinalähtöisen palvelujohtamisen mukaan asiakashallinta on sama kuin markkinointi. Asiakaskannan hallinta tarkoittaa sitä, että kiinnitetään huomiota asiakassuhteisiin ja niiden syventämiseen eikä pelkästään markkinaosuustilastoihin (Grönroos 2009, 349). Tutkimuksen loppuvaiheessa selvisi, että konevuokraamon tuottavimman asiakkaan vuokrausvolyymi HRK:lta on noussut huimasti vuodesta 2010 vuoteen 2011, vaikka HRK:n käyttö prosentuaalisesti ei ole muuttunut kuluneen kahden vuoden aikana. Kasvu on ollut yli 50 prosenttia. Jatkossa tulisi hallita yrityksen asiakaskantaa eikä vain markkinaosuutta. Asiakashallinta eli markkinointi tulisi hoitaa niiden henkilöiden toimesta, jotka muutenkin hoitavat nämä asiakassuhteet. Asiakkaat jopa toivoivat säännöllisiä asiakaspalavereja ja tähän tulisi varata resursseja ja aikaa. Vuokraamon palveluita tulisi esitellä ainakin uusille rakennusmestareille ja työnjohtajille.

Yritystä ei ole olemassa, jollei se näy internetissä. Internet on pysyvästi muuttanut ihmisten viestintää ja verkostoitumismahdollisuuksia. Muutos on vaikuttanut ihmisten tapoihin etsiä tietoa ja tehdä ostopäätöksiä. (Juslén 2009, 110; Isokangas & Vassinen 2010, 46.) Tampereen Logistiikan internetsivut ovat uudistuneet. Konevuokraamon internetsivut tulisi päivittää vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Tuotteiden ja palveluiden tulee löytyä helposti sekä intranet Looorasta että internetistä.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Konevuokraamo sijaitsee fyysisesti eri paikassa kuin muut Tampereen Logistiikan yksiköt. Konevuokraamon palveluihin kuuluu työmaasuojien, koneiden ja laitteiden vuokraus. Tämän lisäksi palvelutarjontaan kuuluu rakennustarvikkeiden myynti. Konevuokraamon ydinprosessien kehitys tietoteknisissä asioissa on jäänyt jälkeen siitä, miten niitä on kehitetty muissa Logistiikan yksiköissä. Tästä johtuen aikaa kuluu toimintoihin, jotka voitaisiin hoitaa joustavammin, jos käytössä olisi tietoteknisesti ydinprosesseja tukevat järjestelmät.

Kun päätetään tekniikasta, tulee ottaa huomioon niiden vaikutus asiakkaiden haluun ja kykyyn käyttää valittua tekniikkaa, muuten asiakkaan kokema laatu saattaa heiketä (Grönroos 2009, 534). Asiakkaat kokivat tämän vanhentuneen tietojärjestelmän eniten kehitystä vaativaksi asiaksi. Vuokraamo on ollut siirtymässä käyttämään Tampereen kaupungin toiminnanohjausjärjestelmää SAP:ia jo usean vuoden ajan, jostain syystä sitä on aina siirretty. Uuden järjestelmän käyttöönotolla säästetään aikaa ja parannetaan asiakkaan kokemaa laatua.

Konevuokraamossa on noin 500 eri konetta ja laitetta. Tutkimuksen aikana selvisi että osa koneista on sellaisia, joita ei enää haluta vuokrata. Palveluntuottajien on tunnettava asiakkaiden tarpeet ja toiveet palvelun tuottamisen hetkellä ja myös valvottava sen laatua (Grönroos 2009, 531). Tuoteryhmien kannattavuutta ja vuokrausastetta tarkasteltiin yhden satunnaisen päivän osalta. Tämän selvityksen perusteella ei voida tehdä mitään johtopäätöksiä tuoteryhmien tai yksittäisten koneiden osalta, mutta se kertoo, että on aihetta jatkotutkimuksille. Tästä syystä kaikki vuokralaitteet tulisi inventoida ja selvittää niiden kannattavuus ja tarpeellisuus. Uuden vuokrausjärjestelmän käyttöönottoa helpottaa, kun tuotteet joita ei vuokrata poistetaan jo vanhasta järjestelmästä. Rakennustarvikevarastossa on myös sellaisia tuotteita, joille ei ole enää kysyntää. Nämäkin tulisi inventoida ennen kuin rakennustarvikevaraston tuotteet määritellään OSTARIin.

Tampereen Logistiikan internetsivut ovat saaneet aivan uuden ilmeen sinä aikana kun olen tehnyt tätä tutkimusta. Näitä uudistuksia kaivattiin myös konevuokraamon sivuille. Tässä ei tietenkään riitä pelkkä sivujen päivitys, vaan tarvitaan ne ajantasaiset tuoteluettelot ja vuokrausehdot, jotka voidaan laittaa internetiin. Jatkotutkimuksena olisi mielen-

kiintoista selvittää, miten nyt toteutetut palvelut (esimerkiksi OSTARI) saadaan käyttöön myös niille, joilla on rajoitettu pääsy tietokoneelle. Mobiiliteknologiaa hyödyntämällä on mahdollista käyttää erilaisia sovelluksia. Tässä voisi tutkia miten se soveltuu näiden konevuokraamon palveluiden käyttöön.

Opinnäytetyön aihe löytyi alkuvuodesta 2012 Tampereen Logistiikan internetsivuilta. Aineena konevuokraamon liiketoiminnan kehittäminen oli mielenkiintoinen ja haasteellinen. Haasteelliseksi aiheen teki se, että kunnallisen liikelaitoksen ja konevuokraamon toiminta olivat minulle vieraita. Pohjatyö vaati paljon taustatutkimusta. Opinnäytetyön suuntaviivat määriteltiin toimeksiantajan kanssa helmikuussa. Tarkoituksena oli kartoittaa konevuokraamon nykytilanne, miettiä miksi vuokraamo on olemassa, missä konevuokraamo on parempi kuin kilpailijat, keitä ovat asiakkaat ja millaisia palveluita asiakkaat haluavat. Tutkimuksessa tuli pitää mielessä, että Tampereen Logistiikka on palveluorganisaatio. Tavoitteena oli saada mahdollisimman kattava käsitys konevuokraamon toiminnasta osana Tampereen Logistiikkaa ja siksi tutkimusta ei rajattu koskemaan mitään tiettyä osa-aluetta.

Tutkimusaineiston keräys aloitettiin tarkkailevalla havainnoilla. Havainnoinnista sanotaan, että mitä pidempi on havainnointiaika, sitä luotettavampi on tutkimuksen tulos. Tässä tutkimuksessa havainnointiin käytetty aika oli kaksi kuukautta. Tutkimuksen aikana tutkijalle muodostui kokonaiskäsitys siitä, mitä konevuokraamolla tehdään ja miten se omana yksikkönään on osa Tampereen Logistiikkaa. Tältä osin tutkimus onnistui hyvin. Tässä auttoi se, että konevuokraamon työntekijät suhtautuivat myönteisesti tutkijaan. Havainnointiaika oli lyhyt ja siksi ei päästy tarkemmin tutkimaan millaisia eroja vuodenaikojen vaihtelut tuovat konevuokraamon toimintaan. Tämän havainnointijakson perusteella voidaan sanoa, että talvella konevuokraamon yleisvaikutelma oli hiljainen ja kevättä kohden se vilkastui.

Havainnoinnin lisäksi tutkimuksessa tehtiin haastatteluja, joilla pyrittiin vahvistamaan havainnoiteihin perustuvia näkemyksiä. Haastateltavat kertoivat avoimesti mielipiteitään vuokraamon toiminnasta, toivomistaan kehitysehdoista ja muista vuokraamon toimintaan liittyvistä asioista. Konevuokraamon kilpailijoista ei haluttu kertoa niin helposti, vaan siihen haastattelija joutui haastateltavan johdattelemaan. Uskon, että tutkimuksessa selvinneillä asioilla saatiin vahvistettua monia niitä asioita, joita oli konevuokraamolla jo aikaisemmin pohdittu.

Vaikeimmaksi asiaksi tutkimuksessa nousi eettisyyskysymykset. Tutkittavat henkilöt olivat tietoisia havainnoinnista, mutta kirjoittaessa tuli pitää mielessä, että tutkittavien anonymiteetti varmistetaan. Tämä on varmistettu sillä, ettei konevuokraamon toimintoja ole kuvattu yksilötasolla vaan yleisellä tasolla.

Palveluorganisaatioiden asiakassuhdetilanteet ovat eri aloilla ja eri yrityksissä erilaisia. On kuitenkin olemassa joitakin yleisohjeita, jotka pätevät kaikissa yrityksissä. Ihmiset ovat useimpien palveluoperaatioiden tärkein resurssi. Yhtä tärkeitä ovat tietotekniikka, internet ja käytettävät järjestelmät. (Grönroos 2009, 529.) Nämä molemmat asiat tulivat selkeästi esille tehdyssä tutkimuksessa. Konevuokraamolla asiakkaita hallitaan, mutta asiakashallintaa ei ole selkeästi organisoitu. Kun tavoitellaan markkinalähtöistä palvelujohtamista, on tärkeää muistaa, että siinä työntekijöiden asemaa korostetaan ehkä liikaa-kin. Jos se kuitenkin halutaan valita palvelustrategiaksi, on työntekijöillä oltava valtuudet toimia asiakassuhteissa noudattaen asiakkaiden tarpeita ja toiveita. Käytettäviä järjestelmiä pidetään yhtä tärkeinä, tästä syystä palvelukilpailussa menestyvän yrityksen tulee tukea järjestelmillään asiakkaan toimintoja. Näitä asioita kehittämällä Tampereen Logistiikan konevuokraamo voi tarjota palveluitaan kaupungin yksiköille vielä usean vuosikymmenen ajan.

## LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Etnografinen analyysi. 2012. Virtuaaliammattikorkeakoulu. Luettu 23.4.2012. <http://www.amk.fi/opintojaksot/>
- Fenomenologinen analyysi. 2012. Jyväskylän yliopiston koppa. Luettu 28.4.2012. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/fenomenologinen-analyysi>
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Suom. Tillman, M. Helsinki: WSOYpro Oy. Alkuperäinen teos 2007.
- Isokangas, A. & Vassinen, R. 2010. Digitaalinen jalanjälki. Helsinki: Talentum.
- Juslén, J. 2009. Netti mullistaa markkinoinnin. Helsinki: Talentum.
- Kim, C. & Mauborgne, R. 2005. Sinisen meren strategia. Suom. Tillman, M. Helsinki: Talentum. Alkuperäinen teos 2005.
- Kuntalaki 17.3.1995/365.
- Hankintalaki 30.3.2007/348.
- Lappalainen, S., Hynninen, P., Kankkunen, T., Lahelma, E. & Tolonen, T. 2007. Etnografia metodologiana. Luettu 28.4.2012. <http://www.vastapaino.fi/vp/images/tekstinaytteet/978-951-768-201-5.pdf>
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen Kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.
- Ritvanen, V., Inkiläinen, A., Bell, A. & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Suomen Kuntaliitto. 2012. Luettu 23.4.2012. <http://www.kunnat.net/fi/Sivut/default.aspx>
- Tampereen kaupunki. 2012. Talousarvio 2012. Luettu 23.4.2012. <http://www.tampere.fi/hallintojatalous/talous/talousarvio/talousarvio2012.html>
- Tampereen Logistiikka. 2012. Luettu 23.4.2012. <http://www.tampere.fi/logistiikka.html>
- Tampereen Logistiikan laatukäsikirja. 2012. Luettu 18.5.2012. <http://www.loora.fi/>
- Valtioneuvoston asetus työvälineiden turvallisesta käytöstä ja tarkastamisesta 12.6.2008/403.

Varastojen kiertonopeus -raportti. 2012. Tampereen Logistiikka. Sähköposti. Luettu 8.5.2012.

Vierula, M. 2009. Markkinointi, myynti ja viestintä: Suuri integraationkirja. Helsinki: Talentum.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja Kehitä. Helsinki: Tammi.

Vilkkä, H. 2006. Tutki ja Havainnoi. Helsinki: Tammi.

Vuokko, P. 2009. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.