



# **VARASTOINNISTA PALVELUTUOTTEEKSI**

Case - Tavaratila

Tarja Sjöblom

Opinnäytetyö  
Helmikuu 2011  
Ylempi amk-tutkinto  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen  
koulutusohjelma  
Tampereen ammattikorkeakoulu

**TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
**Tampere University of Applied Sciences**

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu, ylempi amk-tutkinto  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

SJÖBLOM, TARJA: Varastoinnista palvelutuotteeksi

Opinnäytetyö 68 s.  
Helmikuu 2011

---

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona työn tekijän työpaikalle Mojama Oy:lle. Tutkimus aloitettiin syksyllä 2009, kun Mojama Oy teki päätöksen varastotilojen vuokraamisesta ja varastointipalveluiden tuottamisesta. Tutkimustyön tavoite oli luoda edellytykset palveluille, jotka tuovat lisäarvoa asiakkaalle ja ovat kilpailukyvyn takia tärkeä kehityskohde tutkimuksen tilaajalle voimakkaasti kasvavilla markkinoilla. Tutkimustyön aikana liiketoiminnan markkinanimeksi valikoitui Tavaratila.

Tutkimustyössä haluttiin kehittää palveluinnovaatio, joka tehostaa perinteistä varastointia ja mahdollistaa uuden useita palveluja yhdistävän kokonaisratkaisun. Tutkimuksessa keskityttiin tutkimaan kilpailijoita ja asiakaskuntaa jättäen laajemman tutkimuksen ulkopuolelle tekninen toteutus ja taloudellinen näkökulma.

Tutkimustyön lähestymistapana oli konstrukttiivinen tutkimusote, koska tutkimuksessa haettiin selkeää ratkaisua toimintatapoihin ja toimintatapoja pyrittiin testaamaan jo tutkimuksen aikana. Tutkimustyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää avoimen haastattelun muodossa. Kvalitatiivisella tutkimustyöllä saatiin tietoa tarpeeksi ja haastattelutilanteet antoivat mahdollisuuden avoimiin kysymyksiin ja kommentteihin. Teoreettinen viitekehys muodostui pääosin palveluja, logistiikkaa, varastointia ja strategiaa koskevasta kirjallisuudesta.

Yrityksille on nykyään tapana ulkoistaa palveluja ja keskittyä vain olennaiseen perusliiketoimintaansa. Logistiikan ulkoistaminen on usein se ensimmäinen asia, josta säästöjä ja tehokkuutta haetaan, kun ulkoistamista mietitään. Tutkimuksen avulla saatu tieto kannustaa sekä palvelun tarjoajaa että asiakasta hyvään yhteistyöhön.

Tutkimuksesta saatiin arvokasta tietoa erilaisten palvelukonseptien tarpeellisuudesta sekä toteuttamiskelpoisuudesta. Varastointipalveluiden kehittämisessä löytyi tutkimuksen aikana uusia jatkotutkimusaiheita, kuten toiminnan kannattavuus ja hinnoittelukonseptit. Tutkimustuloksilla on yritykselle suuri käytännön merkitys ja niitä hyödynnetään Tavaratilan liiketoiminnassa. Tuloksilla odotetaan olevan myös merkittävää kilpailullista ja kaupallista arvoa.

---

Asiasanat: Varastointi, varastointipalvelu, verkostoituminen, kumppanuus

## ABSTRACT

Tampereen Ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences, Master's Degree  
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

SJÖBLOM, TARJA: Developing Service Concepts in Warehouse Business

Master's thesis 68 pages  
February 2011

---

This thesis was made for Mojama Ltd. The research began in autumn 2009, when the decision of new warehousing business was made by the company. The purpose of this thesis was to create ideal conditions for qualified warehousing services. The services should add value to the warehouse clients, but they also have to give Mojama (later known as Tavaratila in the thesis) an outstanding market share in the growing markets.

The aim of the thesis was to create an innovation, which makes the traditional warehousing more efficient and enables combining different services. The research mainly concentrated on studying the activities of the competitors and the potential clients. Technical solutions and financial issues were studied only briefly.

The approach of this thesis was constructive research, because feasible solutions were required and the solutions were tested during the research work. In the research the qualitative research method, such as open interviews, was used. This method gave enough information and the interviewing circumstances made the open questions and additional comments possible. The theory part of the thesis consists mainly of the literature of services, logistics, warehousing and strategies.

Nowadays it is very common to outsource services and concentrate on the company's own business. If the company wants to get savings and efficiency, it will more often start this process by outsourcing the logistics. The results of the thesis clarified that good co-operation is important between the client and the service provider.

This research gave plenty of valuable information about the service concepts and their implementation. Further research is required to study e.g. the profitability and the pricing in warehousing business. The results help the company in providing the services and the results can be implemented immediately. The research results are expected to have remarkable commercial value.

---

Keywords: Warehousing, warehousing service, networking, companionship

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
1.1	Mojama Oy - Tavaratila .....	5
1.2	Tutkimustyön taustaa.....	6
1.3	Työn ongelma-alueet ja tutkimuskysymykset .....	7
1.4	Tutkimustyön tavoitteet.....	8
2	TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	10
2.1	Varastoinnin käsite .....	10
2.2	Palvelun käsite.....	11
2.3	Logistiikka.....	13
2.4	Lisäarvo .....	14
2.5	Tuotteistaminen .....	15
2.6	Innovaatio .....	18
2.7	Verkostoteoria ja kumppanuus .....	19
2.8	Ulkoistaminen.....	22
2.9	Teknologia ja laitteet .....	23
2.10	Laatu varastoinnissa .....	25
3	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	28
3.1.1	Taustakartoitukset .....	29
3.1.2	Haastattelujen toteutus .....	32
3.2	Työn rajaus .....	34
3.3	Tutkimuksen tekeminen .....	36
4	MUUTOSTRENDIT .....	39
4.1	Korvaavat palvelut.....	40
4.2	Ydinpalvelu .....	42
4.3	Lisäarvon tuottaminen .....	43
4.4	Kannattavuusnäkökulma .....	44
5	TUTKIMUSTYÖN TULOKSET .....	48
5.1	Palveluliiketoimintamallit .....	51
5.2	Palvelukonseptit .....	53
5.3	Kriittiset menestystekijät .....	55
5.3.1	Markkinapotentiaali.....	57
5.3.2	Resurssit .....	60
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	62
7	JATKOTUTKIMUSAIHEET .....	65
	LÄHTEET.....	67

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Mojama Oy - Tavaratila

Mojama Oy on vuonna 2000 perustettu vakavarainen yritys. Yrityksen toiminta oli ensimmäiset kymmenen vuotta pienimuotoista konsultointia, metallitöiden aliurakointia sekä rakennustoimintaa. Tutkimustyössä tutkittiin Mojaman uutta liiketoimintaa, jonka se aloitti syksyllä 2010 samanaikaisesti tutkimuksen kanssa. Varastointia ja varastointipalveluja tarjotaan yrityksen aputoiminimellä Tavaratila. Tavaratila rekisteröitiin 24.6.2010.

Mojama Oy:n henkilökuntamäärä kasvoi vuoden 2010 alussa muutamasta henkilöstä noin kymmeneen henkilöön. Kasvu johtui uuden hallin rakentamisvaiheesta sekä varastoliiketoiminnan aloittamisesta. Tavaratila on miehitetty varastointipalvelua tarjoava yritys. Perustoiminta on varastotilan vuokrausta, mutta yritys tarjoaa lisäksi useita lisäarvon tuottavia palveluita, joita asiakas voi halutessaan hyödyntää ja siirtää omia logistisia prosessejaan Tavaratilan henkilökunnalle.

Tavaratilan strategiana on synnyttää uudenlaisia tarpeita ja markkinoita tarjoamalla palveluita, joita ei aikaisemmin ole ollut samanlaisina saatavana. Strategisena siirtona tämä tarkoittaa Mauborgnen ja Kimin (2006, 31) mukaan sitä johdon tekemien toimenpiteiden ja päätösten joukkoa, joka synnyttää merkittävää uusia markkinoita luovaa tarjontaa.

Tavaratilan liiketoimintastrategiassa päätettiin alkuun rajata palvelutuotteiden määrää sekä segmentoida asiakkaita niiden markkinapotentiaalin mukaan. Nämä valinnat pohjautuivat siihen tietoon, mihin yritys uskoo oman kilpailukykyensä perustuvan. Strategisten valintojen perustaksi tutkimuksella haettiin tietoa asiakkaiden tarpeista, toimialasta, muutostrendeistä sekä kilpailijoista. Tavaratilalle rakennettiin uudet varastointia varten kehitetyt tilat varustettuna nykyaikaisella tekniikalla. Nokian toimipiste valmistui joulukuussa 2009 ja Ylöjärven varsinainen varastorakennus valmistui lokakuussa 2010.

Kilpailijoihin verrattuna yritys haluaa erottautua selkeästi tarjoamalla turvallista ratkaisua varastointiin. Tavaratilan tiloihin eivät yrityksen vuokralaiset voi vapaasti kulkea vaan siellä on aina aukioloaikoina henkilökuntaa paikalla neuvomassa ja auttamassa. Hallin tilat ovat muokattavissa asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin sopivaksi. Tiloihin tulee lähitulevaisuudessa eri tilat myös arvotavaroille sekä kylmävarastointiin, koska erikoissäilytyksille on selkeää kysyntää. Tulevaisuuden visiona on laajentua koko Suomen kattavaksi varastopalveluja tarjoavaksi tunnetuksi alan toimijaksi.

Tavaratilan tavoitteena on olla logistinen palveluyritys, joka Karruksenkin (1998, 257) määritelmän mukaan suorittaa asiakkaansa toimeksiantona logistisia tehtäviä kuten tuotteiden varastointia, kuljetusta ja jakelua ilman, että se itse missään vaiheessa omistaa kyseistä tuotetta.

## 1.2 Tutkimustyön taustaa

Tutkimustyön ajatus lähti suoraan Tavaratilan käytännön tarpeista, kun se päätti aloittaa varastohotellitoiminnan, jossa palvelu on avainasemassa. Tutkimustyön kohteena oli palveluinnovaatio, joka parantaa perinteistä ydinpalvelua eli varastointia ja mahdollistaa uuden useita palveluja yhdistävän kokonaisratkaisun. Näin pyritään laajentamaan asiakaskuntaa myös sellaisiin, jotka palvelua eivät normaalisti koe tarpeelliseksi.

Varastointia on ollut periaatteessa aina ja alalla on paljon tarjontaa. Tavaratila halusi tutkimustyön avulla löytää vastauksia asiakkaiden yhä kasvavaan varastointitarpeeseen, koska tavaroihin liittyvä palveluntarve ja varastointivaatimukset kasvavat yrityksissä koko ajan.

Parantainenkin (2007,8) toteaa, että suomalaisen insinöörin mielestä hänen silittäessä itse paitansa, leikatessa itse nurmikkonsa ja nikkaroivansa itse talonsa; myös asiakkaat haluavat tehdä kaiken itse. Muualla maailmassa ihmiset ovat kuitenkin tottuneet maksamaan kunnon palvelusta. Tavaratila sai alkunsa juuri tästä ajatuksesta, että kaikkea ei tarvitse tehdä itse.

Yrityksissä on paineita toiminnon tehostamiseen; varsinkin pk-yrityksissä ajanpuute ja rutiinien suuri määrä saattaa aiheuttaa ongelmia. Varastointipalvelu vapauttaa yrittäjän hoitamaan ydinliiketoimintaansa. Materiaalinhallinta helpottuu, kun sitä säilytetään siellä mistä se lähtee vastaanottajilleen. Tutkimuksen avulla saatu uusi tieto ja palvelukonsepti karsivat yrityksissä turhaa työtä; yrittäjällä on enemmän aikaa ydinliiketoimintaansa. Asiakas voi määrittellä palvelun laajuuden haluamalleen tasolle eli saada selkeää kustannussäästöä. Innovaatio kannustaa sekä palvelun tarjoajaa että asiakasta hyvään yhteistyöhön.

### 1.3 Työn ongelma-alueet ja tutkimuskysymykset

Tehokkaasti hoidetut logistiikkatoiminnot ovat yritysten kriittisiä menestystekijöitä. Kehittämistarpeita tässä liiketoiminnassa löytyy riittävästi, mutta ongelmana oli se, miten kehitystarpeet priorisoidaan, organisoidaan ja viedään läpi organisaation käytännön toimiviksi ratkaisuuksi.

Kysynnän ennustaminen on vaikeaa. Tutkimustyön suurin haaste oli varastointialan kokemuksen puute toimeksiantajan organisaatiossa. Mikäli tutkimustyön tuloksena saatu palveluinnovaatio saadaan tutkimustyön jälkeen toimimaan hyvin, erottautuu yritys kilpailijoista selvästi.

Tärkeää, mutta myös haasteellisinta oli tutkimuksen alkuvaiheessa saada referenssiasiakkaita, jotta palvelun tarpeellisuutta ja toimivuutta voitiin tutkia ja esiteltä käytännössä. Kaikki asiakaspalaute oli tärkeää tutkimusmateriaalia. Vain asiakkailta saadun palautteen avulla voidaan palvelua myös jatkojalostaa asiakkaita paremmin palvelevaksi.

Liikeidean ja palvelujen rajaaminen oli olennaista, jotta voitiin keskittyä tiettyihin osa-alueisiin niin, että saatu tieto oli nopeasti hyödynnettävissä. Kokemusten myötä palvelutarjontaa kasvatetaan kysynnän mukaan, mutta tutkimuksen aikana palvelutarjonta haluttiin pitää pienimuotoisena.

Tutkimuskysymykset olivat:

- millaista yhteistyötä haluamme?
- millaista yhteistyötä asiakkaamme haluavat?
- miten asiakaskunta valitaan?
- onko asiakas valmis muuttamaan toimintatapojaan yhteisen edun vuoksi?
- onko asiakas valmis sitoutumaan?

Toimivan ansaintalogiikan löytyminen jätettiin varsinaisen tutkimuksen ulkopuolelle, ettei tutkimusalueesta tulisi liian laaja. Liiketaloudellista kannattavuutta käsitellään lyhyesti kappaleessa 4.4. Kaikki tutkimuksessa saatu tieto pyritään saamaan kannattavaksi liiketoiminnaksi ja siten aikaan saatu informaatiovirta pyritään muuttamaan rahaksi.

#### 1.4 Tutkimustyön tavoitteet

Tutkimustyön lopputavoitteena oli luoda uudenlainen palvelukonsepti tarjota varastointipalveluita perinteisen varastoinnin ohessa ja myöhemmin tulevaisuudessa tuotteistaa nämä palvelut. Tätä kautta haluttiin yritykselle avautuvan uudet markkinat, vaikka itse peruspalvelu (varastointi) on ollut olemassa jo aikaisemmin ja tulee pysymäänkin toiminnan kulmakivenä.

Tutkimustyön osatavoitteet olivat kilpailijakartoitus sekä asiakaskartoitus. Kilpailijakartoituksella selvitettiin alan nykyisten toimijoiden toimintatavat, hinnoittelu, osaaminen, toiminnan laajuus, vuokrausehdot ja palvelutaso. Näin yritys sai selville yleiskuvan kilpailijoista ja löysi hyviä toimintamalleja sekä myös puutteita alan tarjonnasta.

Asiakaskartoituksella selvitettiin eri asiakassegmenttien varastointi- ja palvelutarvetta. Samalla yritys halusi tietoa siitä, minkälaiselle varastointiin liittyvälle palvelulle on odotettavissa kysyntää ja mihin Tavaratilan kannattaa panostaa tutkimustyö sekä markkinointitoimenpiteensä.



Kehityssuuntana koetaan, että perusliiketoiminnan ympärille rakentuu lähiaikoina kattava palvelupaketti. Palvelut halutaan kehittää ja tuotteistaa asiakkailta saadun palautteen avulla. Valitut palvelut tullaan valitsemaan tarkasti, jolloin jokaisen palvelun mahdolliset ongelmat, hyödyt, eri ominaispiirteet ja perustelut palvelulle tutkitaan. Kun palvelukonseptiin valikoituu uusi palvelumuoto, tullaan sen jokainen operatiivinen yksityiskohta tutkimaan palvelun laadun takaamiseksi. Vasta näiden jälkeen voidaan uusi palvelutuote lanseerata markkinoille.

Kilpailija- ja asiakaskartoitusten valmistumisen jälkeen tutkimuksessa analysoitiin osatavoitteiden lopputuloksia. Tulosten perusteella tutkimusta jatkettiin hakemalla vastauksia mm. seuraaviin kysymyksiin:

- millainen palvelu/liiketoimintamalli on toimiva?
- miten lisäarvoa tuottava palvelu voidaan tuottaa asiakkaalle?
- miten toiminnasta saadaan liiketaloudellisesti kannattavaa?
- mitä osaamista, kumppaneita ja resursseja tarvitaan?
- millainen teknologia tukee tätä palvelua, jotta käytettävissä olevat resurssit voidaan hyödyntää sekä yritystä että asiakasta parhaiten hyödyntävällä tavalla?
- miten luottamus ansaitaan?

Yritykselle haluttiin luoda myös uusi ansaintamalli kumppanuutta kehittämällä ja lisäarvon tuottamisella. Tavoitteena oli, että lopputuloksella on merkittävää kilpailullista ja kaupallista arvoa tutkimustyön tilaajayritykselle. Tutkimustyön tuloksella haluttiin olevan sellaista taloudellista merkitystä, että se lisää palvelun houkuttelevuutta ja sitä kautta kilpailukykyä.

Laadullisena tavoitteena oli palvelukokonaisuuden saaminen kokemusten jälkeen toimivaksi ja molempia osapuolia hyödyttäväksi, jolloin on kyseessä kumppanuus. Parasta ja tavoiteltavaa on ns. arvoverkkomallinen win-win-tilanne, jolloin sekä Tavaratila hyötyisi mutta samalla myös Tavaratilan vuokra-asiakkaat hyötyisivät tehostetusta palvelusta. Pidemmällä aikajänteellä yrityksen tavoite on saada aikaan pitkiä asiakassuhteita, jolloin asiakas tulee riippuvaiseksi tästä palvelusta. Tämä toimintatapa on hitaampi toteuttaa ja siten myös kalliimpi, mutta tavoitteena oli tehdä palvelukonseptista uskottava, erottumiskykyinen ja helposti ymmärrettävissä oleva.

## 2 TEOREETTINEN VIIITEKEHYS

### 2.1 Varastoinnin käsite

Lähes kaikki yritykset varastoivat. Tuotteita hankitaan etukäteen ja ne varastoidaan siihen asti, kun niitä tarvitaan. Varastoinnilla voidaan säätää kysynnän piikkejä ja saada kustannussäästöä. Kustannussäästöä syntyy määräalennuksien saamisena ostohinnoissa ja kuljetuskustannuksien pienentymisenä. Yleisesti varastoja yritetään vähentää, jotta niiden sitoma pääoma vapautuisi muuhun käyttöön. Myös sähköinen kauppa on vähentänyt varastoinnin tarvetta, koska tavarat toimitetaan asiakkaalle suoraan valmistajalta tai keskusvarastosta.

Ritvanen ja Koivisto (2006, 22) toteavat varaston ylläpitokustannuksien olevan noin 25-40 prosenttia varaston arvosta ja näin varastoon sitoutuu rahaa, jonka voisi sijoittaa tuottavasti. Varastointi vaikuttaa myös tavarán arvoon, koska varastointikustannukset pudottavat sitä koko ajan.

Mustonen ja Pouri (1994, 12-14) listaavat varastointiin johtaviksi syiksi mm. seuraavat:

- Tuottajien on pidettävä välivarastoa, koska on järkevää tuottaa suurempi erä tuotteita yhdellä kertaa tai halutaan karsia turhia väliportaita raaka-aine hankinnoissa.
- Myös raaka-aineiden saanti voi olla kausiluontoista. Nämä tuottajat tai heidän tavaratoimittajansa joutuvat varastoimaan raaka-ainetta tai lopputuotetta.
- Sesonkivarastointi on lyhytaikaista, mutta voi määriltään olla suurta varastotarvetta. Tuotanto on pidettävä kuitenkin tasaisena, jolloin joudutaan lopputuotteiden varastointiin.
- Varsinaisen tuotteen sivutuotteena voi syntyä muitakin tuotteita tai raaka-aineita. Nämä raaka-aineet ja tuotteet eivät ehkä heti löydä markkinoita, joten ainoa käytännön ratkaisu voi olla varastointi.
- Asiakasarvoja toteuttava nopea huolto- ja varaosapalvelu voidaan varmistaa vain varastoinnilla.
- Valmistajan tuotevalikoima voi olla suuri ja samaan aikaan asiakkaat voivat vaatia suurta toimitusnopeutta.

- Tasaisen laadun takaamiseksi pidemmälle ajanjaksolle voidaan vaatia tuotteen samanaikaista valmistusta, vaikka kysyntää ei koko tuotannolle olisikaan.
- Hinnaltaan edullisempia tuotteita voi olla järkevää varastoida, koska niiden yritykselle tuoma taloudellinen rasitus on pieni ja tarpeen tarkka suunnittelu ja hankintojen ohjaus tulee kalliimmaksi kuin nimikkeiden varastointi
- Myös osto voi spekuloida ostohinnoilla, jolloin alhaiset hinnat tai odotettavissa oleva hinnankorotus voivat johtaa lyhytaikaiseen varastointiin.

Varastolla tarkoitetaan jotain fyysistä tilaa, jossa tuotteita voidaan säilyttää. Tutkimuksen aikana tultiin siihen johtopäätökseen, että nykyään varastokäsitteeseen voitaneen lukea myös koko varastointikokonaisuuden hallinta. Varastoinnissa liikkuu paljon informaatiota, jonka hyvä hallinta mahdollistaa tavaravirran oikeanlaisen kulun. Teollisuudessa on välivarastojen määrät pyritti supistamaan minimiinsä, mutta niitä ei yleensä voida täysin poistaa. Tuotteita valmistettaessa on aina tarve saapuville raaka-aineille ja komponenteille. Varaston hoito on useimmiten omalla varastoorganisaatiolla, jonka pienentäminen varastointia ulkoistamalla tuo selkeää kustannussäästöä mm. kiinteiden palkkakustannusten vähenemisen muodossa. Motivaatio ulkoistamiselle oli haastattelujen mukaan lähes aina tila- ja/tai henkilöstökulujen vähentäminen.

Kun yritys suunnittelee varastointia, niin se voi varastoida materiaalinsa ja tuotteensa joko itse tai antaa nämä tehtävät ulkopuolisille varastointeja tarjoaville yrityksille. Koko tämä toiminta perustuu kumppanuuteen. Karhusen, Pourin ja Santalan (2004, 29) mukaan ostavat ja palveluja tarjoavat yritykset ovat pitkäaikaisessa pysyvässä liikesuhteessa keskenään. Toimintatavat ovat tarkkaan sovittu ja käytännössä harjoiteltu. Erityisesti toimintaa koskevien tietojen vaihto ja siihen perustuva toiminnan ohjaus on menestyvän yhteistyön kulmakivi.

## 2.2 Palvelun käsite

Erilaisille palveluille yhteisiä piirteitä on aineettomuus, prosessimaisuus ja asiakkaan osallistuminen palvelun tuotantoon (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 1). Palvelujen erityispiirteistä johtuvat liiketoiminnalliset haasteet liittyvät myös tutkimuksen kohteena olevaan liiketoimintaan.

Tavaratilan osalta suurimmat palvelun tuottamisen haasteet johtuvat kysynnän vaihtelusta, laadunhallinnasta, tehottomuudesta, kasvusta ja kannattamattomuudesta. Tuotteistaminen on keino vähentää näitä ongelmia ja lisätä yrityksen kilpailukykyä (Jaakkola ym. 2009,1).

Palvelulle välttämättömät tukipalvelut on hyvä tietää, jotta saadaan selville kaikki palvelun tuottamiseen tarvittavat resurssit ja työvaiheet. Tavaratilan ydinpalvelu on varastointi, joka usean palvelutarjoajan tuottamana on samankaltaista. Lisäpalveluja kehitettiin, koska haluttiin erottautua kilpailijoista. Lisäpalveluiden haluttiin myös nostavan palvelun laatumielikuvaa asiakkaiden silmissä. Ydinpalvelun ohessa tarjottavien lisäpalveluiden ei välttämättä tarvitse tuottaa katetta, mikäli niiden avulla asiakasvirtaa saadaan lisättyä ydinpalveluun.

Palveluliiketoiminnan kolme perusvaihetta ovat Parantaisen (2007, 94 ) mukaan:

- 1) valitse asiakas ja hänen ongelmansa
- 2) anna lupaus, että ratkaiset ongelman
- 3) lunasta lupauksesi, eli toimita palvelu

Palvelussa tärkeää on ymmärtää ns. totuuden hetken vaikutus. Palveluntarjoajalla on sillä hetkellä mahdollisuus osoittaa asiakkaalle palvelunsa laatu. Mikäli tässä hetkessä epäonnistutaan, voi asiakassuhde olla menetetty (Albanese 2009).

Palvelutilanne on Grönroosin mukaan aina heterogeeninen. Yhden asiakkaan saama palvelu ei ole koskaan sama kuin seuraavan asiakkaan saama palvelu. Ihmisten välinen sosiaalinen suhde on aina uniikki. Hänen mukaan palvelut ovat jokaiselle yritykselle differoinnin perusta ja siten hyödynnettävä kilpailuetu (Grönroos 1998, 40 ja 55).

Asiakkaalla on palvelujen suhteen aina tietty odotusarvo palvelun laadusta. Mikäli odotukset ovat enemmän kuin asiakkaan kokema laatu on, voi tilanteen korjaaminen olla vaikeaa. Palvelun tuottamisprosessissa voi olla jopa ongelmia, kunhan lopputulos on asiakkaan kannalta hyvä. Mikäli palvelun laatu on ollut huonoa, kasvaa myös asiakkaan laatuvaatimukset vaikeammiksi täyttää, koska asiakkaan sietokyky kestää laatupoikkeamia on huono (Albanese 2009).

### 2.3 Logistiikka

Tuotteiden myynti tapahtuu lähes aina eri paikassa kuin mistä raaka-aineet saadaan, joten tuotantoon liittyy välttämättä tuotteiden varastointia. Logistiikka on kuulunut yrityksen perustoimintoihin aina. Logistiikka on tavaran käsittelyä, kuljettamista ja säilyttämistä ja vaatii tuotannon, rahavirtojen, raaka-ainevirtojen, informaatiovirtojen sekä palvelun kokonaisvaltaista ymmärtämistä.

Logistiikkaan liittyy tavaravirtojen lisäksi tiedon välittäminen ja käsittely kuten myös rahavirtojen suunnittelu ja toteutus. Logistiikassa keskeistä on näiden kaikkien toimien johtaminen siten, että lopputulokset ovat asiakkaiden ja palveluja tuottavien yritysten näkökulmasta laadullisesti mahdollisimman hyviä ja edullisia.

Logistiikasta on muodostunut yhä tärkeämpi kilpailutekijä. Logistiikan ulkoistamisella pyritään saamaan toimivuutta ja tehokkuutta ja tätä kautta yrityksen kilpailukykyä paremmaksi. Palveluntuottajalla on valmiina toimitusketjun hallintaan tarvittavat resurssit varastoinnin, jakelun ja ohjauksen osalta.

Yritys voi parantaa kilpailukykyään suoriutumalla logistisesta prosessistaan paremmin ja nopeammin kuin kilpailijansa unohtamatta sitä, että hyvän logistiikan edellytys on hyvä yhteistyö asiakkaiden ja tavarantoimittajien kanssa. Pulmat, joita logistiikalla pyritään ratkaisemaan, ovat aina olleet olemassa. Logistiset toimintamallit ovat myös olleet olemassa, mutta niitä ei ennen voitu tiedonsiirron nopeuden puutteiden sekä organisaatioiden heikon yhteistoiminnan takia käyttää yhtä tehokkaasti.

Jalangan, Salmenkarin ja Winqvistin (2003, 10) mukaan yritys saa ulkoistamalla logistisia toimintojaan, toimintansa liikkeelle nopeasti ja pienellä pääomalla. Yritys sitoutuu ratkaisuihin lyhyemmäksi ajaksi kuin jos se rakennuttaisi oman varaston tai tekisi tilasta pitkäaikaisen vuokrasopimuksen.

Logistiikan merkitys kasvaa nyky-yhteiskunnassa ja liike-elämässä yhä lisääntyvän kansainvälistymisen ja verkostoitumisen vuoksi. Logistiikka on merkittävä kilpailukykytekijä paitsi yksittäisille yrityksille myös toimitusketjuille.

## 2.4 Lisäarvo

Karhunen, Pouri ja Santala (2004, 21) ovat todenneet, että asiakkaat eivät osta pelkkiä tuotteita, vaan vaivattomasti saatavissa olevia toimivia ratkaisuja tarpeisiinsa. Ratkaisut sisältävät aina erilaisia asiakaspalveluja. Ratkaisut ovat toimivia, jos tuotteet ja/tai palvelut toimivat asiakkaiden toivomalla tavalla eli tuotteiden ja palveluiden laatu on hyväksyttävää. Asiakkaat ostavat heidän mukaansa aina myös etuja.

Tässä tutkimuksessa oli erittäin tärkeää asiakkaiden segmentointi ja asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen ja tukeminen. On olennaista, että asiakkaan omien asiakkaiden tarpeet ymmärretään. On ymmärrettävä mikä on arvokasta asiakkaan asiakkaille. Eri asiakaskunnilla saattaa olla hyvinkin erilaiset vaatimukset.

Tekesin katsauksen mukaan asiakkaalle eivät tuota arvoa palvelun ominaisuudet itsessään vaan niiden tuottamat hyödyt, seuraukset ja vaikutukset asiakkaan omiin tavoitteisiin. Arvoa syntyy, kun palveluntuottaja ja asiakas toimivat yhdessä (Arantola & Simonen 2009, 2). Ei riitä, että kuvataan palvelun hintaa ja saatavaa palvelutasoa, vaan täytyy kuvata palvelun vaikutusta asiakkaan toimintaan. Tavaratilan kohdalla asiakkaan toiminta tehostuu ulkoistamisen myötä, kustannustehokkuus ja seuranta helpottuvat. Tämä tuo lisää liikevaihtoa, pienentää kustannuksia sekä vähentää riskejä. Asiakkaan on helpompaa ostaa, jos hän ymmärtää, miten palvelu säästää aikaa ja/tai tuottaa rahaa. Etenkin yrityksissä raha on yksi tärkeimpiä mittareita.

Kun palvelukokonaisuus saadaan toimivaksi ja molempia osapuolia hyödyttäväksi, on kyseessä kumppanuus ja asiakassuhteen pidentyminen. Tutkimustyössä parhaaksi ja tavoiteltavaksi tilanteeksi koettiin ns. arvoverkkomallinen win-win-tilanne, jolloin sekä Tavaratila hyötyisi mutta samalla myös omat vuokra-asiakkaat hyötyisivät tehostetusta palvelusta.

Pidemmällä aikajänteellä Tavaratilan tavoite on saada aikaan pitkiä asiakassuhteita, jolloin asiakas tulee riippuvaiseksi palvelusta. Tällainen toimintatapa on hitaampi toteuttaa ja siten myös kalliimpi, mutta siinä luodaan lisäarvoa asiakkaalle. Asiakas on aina mukana, kun arvoa syntyy. Palveluyrityksen on ymmärrettävä sekä asiakkaan prosessia että oman ja asiakkaan prosessin välistä yhteyttä.

Logistiikassa toimii monia eri alojen yrityksiä, jotka osin hoitavat samoja tehtäviä. Tulevaisuudessakin yhteistyö on laajaa, mutta arvoketjut tulevat lyhyemmiksi. Logistiikan arvoketjun keskeisiä operatiivisia liiketoimintaprosesseja ovat tilanhallinta ja markkinointiviestintäprosessit sekä osto- ja tilaus-toimitusprosessi. Yhteistyön on oltava tiivistä, jotta varmistetaan tiedon kulku ja toiminnan tehokkuus. Prosessit ovat siten tehokkaasti toimiva ja looginen peräkkäisten toimintojen ketju, joka hyvin toimiessaan tuottaa todellista asiakasarvoa.

Koska asiakkaan saama arvo perustuu yrityksen asiakkaalle tarjoamaan hyötyyn ja hintaan, ja koska yrityksen saama arvo riippuu hinnasta ja kustannusrakenteesta, arvoinnovaatio toteutuu vain silloin, kun hyötyyn, hintaan ja kustannuksiin vaikuttavien toimintojen kokonaisuus on sopusoinnussa (Mauborgne & Kim 2006,38).

Verkostoitumista pidetään hyvin tärkeänä. Ajatuksena on saada aikaan arverkosto, jossa eri toimijat saavat lisäarvoa avoimen yhteistyön tuloksena. Tiedon ja osaamisen vaihtaminen on oleellista. Palvelujen tarjoajien on vastattava nykytrendeihin tuntemalla tuotteiden koko elinkaari entistä tarkemmin: asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaa hinta, paikallisuus, turvallisuus, laatu sekä osaaminen.

Tavaratilasta halutaan luoda brändi ja sen luomiseen pyritään, koska se lisää asiakasuskollisuutta ja helpottaa myyntiä. Asiakas saa merkkipalvelusta lisäarvoa ja on valmis maksamaan siitä paremman hinnan (Jaakkola ym. 2009, 27)

## 2.5 Tuotteistaminen

Tuotteistamisessa yritys kehittää tapaa kehittää palvelutarjoomaansa. Palvelu määritellään ja toiminta pyritään saamaan vakiolaatuisiksi, jolloin lopputuloksena yritykselle luodaan kilpailukykyistä palveluliiketoimintaa. Palvelun vakioimisessa palvelusta tai sen osista saadaan monistettava ja toistettava jonkin sovitun menetelmän tai teknologian avulla. Palvelun pitää olla houkutteleva, erottumiskykyinen ja helposti ymmärrettävä. Tuotteistamalla palvelun yritys pyrkii lisäämään kilpailukykyään ja vähentämään ongelmia, jotka johtuvat tehottomuudesta, laadunhallinnasta tai kannattamattomuudesta.

Vakiointi voi kohdistua koko palveluun tai vain tiettyyn osaan palvelussa. Palvelu pitää siksi pilkkua pieniksi moduuleiksi, jotta samankaltaisena toistuvat vaiheet löytyvät ja ne voidaan toistaa samalla tavalla eri asiakkaille. Vakioinnista yritys hyötyy hinnoittelun ja kannattavuuden tarkentumisella, työmenetelmät ja työnjako tehostuvat, tulosten seuranta ja ennustettavuus paranevat, asiakaspalvelu ja viestintä paranevat ja yrityksen brändin rakentaminen tulee mahdolliseksi.

Tavaratilan kohdalla luotetaan siihen, että tarjonta luo kysyntää. Parantainen (2007, 29) toteaa, että tuotteistaminen saattaa kannattaa, koska näennäisen epäkiinnostavien palveluiden markkinoille jää helposti aukkoja ja mahdollisuuksia, joihin kukaan ei välitä tai huomaa iskeä. Hänen mukaansa palvelun kysyntä lähtee usein kasvuun vasta, kun asiakkaille on ensin kunnan tarjontaa. Jos ostaja on aina tottunut tekemään jonkin asian omin voimin, hän saattaa pitää sitä työnsä oleellisena osana. Vasta kunnollinen vaihtoehto saa hänet pohtimaan, mikä oikeastaan on tehtävä itse ja mitä voisi ostaa palveluna.

Palvelujen kehittämisessä on muistettava, että kilpailijat kykenevät usein kopioimaan uuden palvelun. Yrityksen olisi hyvä aina testata palveluita koemarkkinoilla, mutta kopioinnin riskin vuoksi sitä harvoin tehdään. Palvelun lanseeraamisessa tärkeäksi voi muodostua yrityksen imago. Partanen (2007, 52) toteaa odotusten ylittämisen rakentavan yrityksen positiivista imagoa ja mainetta.

Imagon viestiessä odotuksista ja riippuen sekä kokemuksista että odotuksista, aikaisemmat hyvät suoritukset ovat parantaneet imagoa ja siten myös Partanen mukaan kasvattaneet odotusten tasoa. Nykyään odotusten ylittäminen tulee aina vain haasteellisemmaksi, koska yhtiöiden odotetaan suoriutuvan jatkuvasti paremmin (Partanen 2007, 52).

Parantaisen (2007, 26) mukaan ennen tuotteistamiseen ryhtymistä on päätettävä pääasiallinen asiakasryhmä. Tämä ei saisi muuttua, koska asiakasryhmän muuttuessa myös asiakkaiden tarpeet muuttuvat. Asiakkaiden tarpeiden muuttuessa palvelutuotteenkin pitää muuttua. Pahimmassa tapauksessa tuote on täysin arvoton. Asiakkaan tarve ei voi olla tiedossa, jos yritys ei ole päättänyt asiakastakaan. Jos ei tiedä asiakasta ja asiakkaan ongelmaa, ei voi tarjota ongelmaan ratkaisua.



Onnistunut tuotteistaminen edellyttää, että ostaja ja myyjä löytävät toisensa eli kauppaa syntyy. Tämä voidaan varmistaa vain sillä, että selvitetään ja päätetään riittävän ajoissa tuotteistamisen toteutuksen yksityiskohdista kuten toimenpiteistä, aikatauluista ja vastuuhenkilöistä. Erityisesti olisi pyrittävä ennakoimaan kohdeasiakasryhmän asettamat erityisvaatimukset. Palvelun mukauttaminen olemassa oleviin olosuhteisiin ratkaisee viime kädessä onnistumisen. Palvelun laatuvariaabelit, tuottavuus ja taloudellinen kannattavuus ovat Tekesin oppaan mukaan esimerkkejä ulottuvuuksista, joilla tuotteistamisprojektin onnistumista voidaan mitata yrityksen sisällä (Jaakkola ym. 2009, 33).

Uuden palvelun ensimmäisten yksittäisten toimitusten ei tarvitse heti olla tehokkaasti monistuvia. Viimeistely palvelutuote on tarpeen vasta, kun palvelua olisi monistettava kustannustehokkaasti. Kun palvelu on tuotteistettu hyvin, päästään sitä kehittämään järjestelmällisesti. Yksityiskohdat voidaan unohtaa ja perusasiat sujuvat jo rutiinilla. Yritys voi silloin keskittyä aidosti vaativampiin asioihin – niihin joista asiakkaat maksavat myös parempaa katetta.

Parantainen (2007, 104) painotti, että tuotteistajan tehtävä ei ole pohtia ydintuotetta vaan hänen tulisi etsiä jatkuvasti uusia tapoja, joilla kokonaisuus erottuisi kilpailevista palveluista edukseen. Tuotteistajalla on käytettävissään rajaton joukko kuvion 1 kaltaisia keinoja:



KUVIO 1: Tuotteistajan tehtävä on koota ydinpalvelun ympärille kerros, jolla kokonaisuus erottuu kilpailijoista ja toisaalta muuntuu täsmäratkaisuksi erilaisten asiakasryhmien tarpeisiin (Parantainen 2007, 104)

Tuotteistaminen on Tekesin oppaan mukaan järkevää silloin, kun asiakas arvostaa nopeutta ja kustannustehokkuutta ja asiakkaiden tarpeet ovat keskenään samankaltaisia. Palvelun räätälöitävyys on usein tärkeää silloin, kun asiakkaiden tarpeet ovat heterogeenisiä. Räätälöinti voi toimia myös erottumiskeinona, jos kilpailijoiden tarjooma on pitkälle vakioitu (Jaakkola ym. 2009, 19). Oppaan mukaan asiakkaat arvostavat myös sitä, että aikaisemmin tehtyä työtä voidaan tehokkaasti hyödyntää heidän ongelmiansa ratkaisemisessa. Vakioidut menetelmät ja toimintatavat voivat siis viestiä asiantuntemuksesta ja kokemuksesta (Jaakkola ym. 2009, 20).

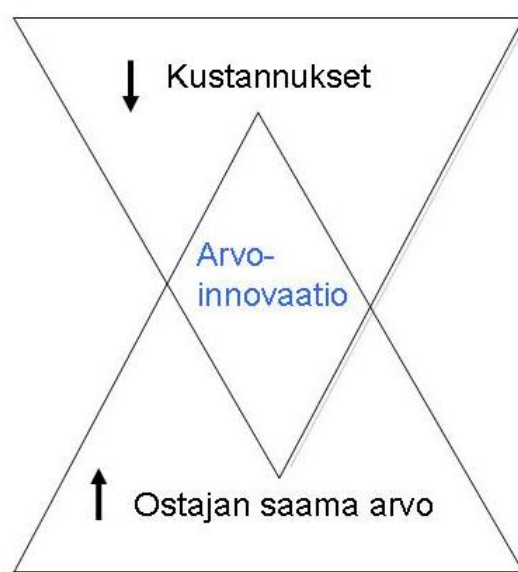
Yrityksen eri asiakassegmenttejä tutkimalla voidaan saada lisätietoa, jonka avulla palveluja on helpompi monistaa ja myydä sitä myös muille omille asiakkaille. Seuraavat kysymykset tulisi esittää: mitä palveluitamme nämä asiakkaat käyttävät, mitkä muut saman segmentin asiakkaat voisivat hyödyntää samaa palvelua sekä millaisia ovat ne tyypillisimmät hyödyt, joita asiakas palvelustamme saa?

## 2.6 Innovaatio

Grönroosiin viitaten (2003, 39) innovaatio on mikä tahansa uutuus tai uudistus millä organisaation tasolla tahansa, johtamisessa, prosesseissa, tuotteissa tai palveluissa. Innovaatiolla on oltava sellaista taloudellista merkitystä, että se lisää organisaation tehokkuutta, tuotteen tai palvelun houkuttelevuutta ja sitä kautta kilpailukykyä. Ydinliiketoiminnan ympärille kasataan koko ajan uutta, josta asiakas on valmis maksamaan lisää tai joka tekee ydintuotteen myymisen ylipäänsä mahdolliseksi.

Grönroos (2003, 39) toteaa myös, että julkiset hyödykkeet, kuten internet, voivat parantaa organisaation tehokkuutta, mutta niillä ei ole vaikutusta yrityksen kilpailukykyyn, mikäli kilpailijatkin saavat käyttöön saman innovaation. Sen vuoksi organisaation on pystyttävä itse kehittämään innovaatiota. Pitkällä tähtäimellä ei ole mitään muuta keinoa ylläpitää kilpailukykyä. Uudistumisen on tapahduttava organisaation sisällä, endogeenisesti. Ulkopuolelta, eksogeenisesti, saadut innovaatiot eivät muuta kilpailuasetelmaa.

Kuvio 2 havainnollistaa arvoinnovaation taustalla vaikuttavaa differoinnin ja pienten kustannusten tavoittelua. Mauborgnen ja Kimin mukaan arvoinnovaatio syntyy alueella, jolla yrityksen toimenpiteet vaikuttavat myönteisesti sekä kustannusrakenteeseen että sen asiakkaille antamaan arvolupaukseen. Kustannussäästöjä saadaan poistamalla ja supistamalla tekijöitä, joilla toimialan yritykset kilpailevat. Ostajan saama arvo kasvatetaan korostamalla ja luomalla elementtejä, joita toimialalla ei ole ennen tarjottu. (2006, 37)



KUVIO 2: Differoinnin ja pienten kustannusten samanaikainen tavoittelu (Mauborgne & Kim 2006, 37)

## 2.7 Verkostoteoria ja kumppanuus

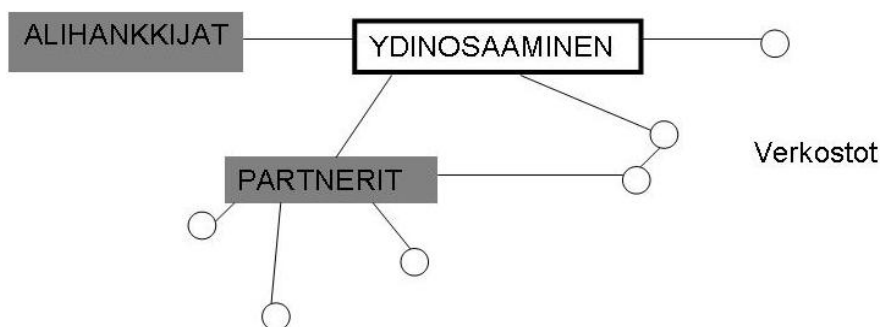
Verkostoituminen tarkoittaa sitä, että yritys hakee ulkopuolisia kumppaneita ja yhteyksiä. Nykyään tämä toiminta tehdään hyvin suunnitelmallisesti ja harkiten, jolloin siitä saadaan myös molemminpuolista hyötyä. Verkostoituvat yritykset pystyvät paremmin keskittymään omaan ydinsaamiseen ja palvelemaan asiakasta kuin ne pystyisivät kukin erikseen.

Yritysten näkökulmasta verkostoituminen on prosessi, jossa eri yritysten tiedot, osaaminen ja arvot yhdistyvät lisäarvoa synnyttäväksi toiminnaksi. Verkostoituminen on Tekesin oppaan mukaan silloin järkevää, kun sen avulla voidaan saada käyttöön osaamista ja resursseja, joita yrityksellä ei ole omasta takaa (Jaakkola ym. 2009, 13).

Verkostoituminen ei sinänsä ole uusi asia, mutta nykypäivänä tahto verkostoitua on voimakas. Verkostossa yritykset tulevat riippuvaisiksi toisistaan ja toistensa riskeistä. Riippuvaisuus merkitsee sitä, että kynnyks vaihtamiseen kasvaa ja yhteistyöstä tulee pitkäikäinen. Hallikas ym. mukaan liiketoimintojen verkottumista pidetään yhtenä tämän päivän liikkeenjohdon menestystekijänä. Verkstorakenteen avulla osa kiinteistä kustannuksista muutetaan muuttuviksi (Hallikas, Tuominen, Virolainen, Ojala, Uusi-Rauva, Karvonen, Lehtinen & Pulkkinen 2002, 13).

Verkostoituminen on kumppanuutta, jolla Grönroosin mukaan korostetaan yhteistyön vapaaehtoista luonnetta ja tasa-arvoisuutta. Kumppaneilla on yhteinen tavoite ja siitä johdetut yhteiset arvot (2003, 141). Verkostoissa edellytetään ennakkoluulottomuutta, muutosvalmiutta, yhteistyötaitoja sekä kokonaisuuden hallintaa.

Pelinin (2008, 17) mukaan yritysten ulkoistamistoimenpiteiden seurauksena käytetään entistä enemmän kuvion 3 mukaisesti alihankkijoita ja yhteistyökumppaneita. Lisääntyneen tehokkuuden ja kustannussäästöjen vastapainoksi tulee johtaminen vaativammaksi. On panostettava enemmän yritysten väliseen koordinointiin, tiedonkulkuun, kommunikointiin ja valvontaan.



KUVIO 3 : Yritystoiminnan verkostuminen Pelinin mukaan (2008, 17)

Kumppanuusajattelua viedään tulevaisuudessa asiakkuuksiin ja toimitusketjuihin tarkoituksena syventää yhteistyötä paremman lopputuloksen aikaansaamiseksi (Elinkeinoelämän Keskusliiton... 2006, 30). Tavaratilalla on siksi tarkoitus hakea alan yhteistyökumppaneita samalla alalla toimivista yrityksistä (mm. kuljetus- ja jakeluyritykset). Hyvin toimiva palvelu vaatii monenlaisten toimijoiden saumatonta yhteistyötä. Varsinkin juuri toimintansa aloittanut yritys joutuu miettimään kaikki logistiikan osa-alueet alusta alkaen ja silloin ei ole useimmiten taloudellisesti järkevää tehdä kaikkea itse.

Verkostoituvien yritysten on keskusteltava paljon toimintatapojen selvittämiseksi ja luottamuksen synnyttämiseksi. Luottamuksen rakentaminen vie aikaa. Oikeiden ja sopivien yhteistyökumppanien valinta vaikuttaa yrityksen menestykseen.

Molemmilta verkoston osapuolilta vaaditaan sitoutumista ja panostamista yhteistyön kehittämiseen, jolloin molemmat osapuolet ovat sekä antavana että saavana osapuolena. Yrityksen asiakaskeskeisyydessä on Tekesin katsauksen mukaan kyse siitä nähdäänkö asiakas tuotteen vastaanottajana vai aktiivisena kumppanina, jolle tarjotaan tietyn palvelutuotteen sijaan hyötyjä liiketoiminnan ja arjen prosesseihin (Arantola & Simonen 2009, esipuhe).

Mauborgnen ja Kimin mielestä ”Yritysten on lopetettava keskinäinen kilpailu, jos ne haluavat tulevaisuudessa voittaa. Ainoa tapa kukistaa kilpailijat on lakata yrittämästä nujertaa niitä. ”(2006, 24) Tavaratila on tutkimuksen aikana löytänyt yhteistyökumppaneita samalla alalla toimivista yrityksistä. Yrityksen täytyy verkostoitua, koska hyvin toimiva palvelu vaatii monenlaisten toimijoiden saumatonta yhteistyötä.

Ritvanen ja Koivisto (2006, 5) toteavat, että verkostoitumisella logistiikassa ja toimitusketjussa on mahdollisuus luoda ketjun ja toimijoiden välille yhteinen työskentelytapa, jolla pystytään aikaansaamaan parempia tuloksia. Heidän mielestään liiketoiminnan toimitusprosessin kehittämisessä logistiikan mahdollisuudet ovat suuret.

Logistiikkaketjuissa on monia osapuolia, joiden erilaiset tarpeet ja toimintatavat on koordinoitava hyvän toiminnallisen ja taloudellisen tuloksen aikaansaamiseksi loppuasiakkaiden ja ketjun eri osapuolien näkökulmasta. Logistiikka on riippuvainen tiedoista, mutta tieto ei kuitenkaan yksin riitä.

Mustosen ja Pourin (1994, 3) mukaan tiiviimpi yhteistyö tuottaa tietoa ja auttaa sen hyväksikäytössä eri organisaatioiden välillä. Tällöin pystytään heidän mukaansa hallitsemaan logistiikkaketjuja kokonaisuutena, sen sijaan, että aikaisemmin optimoitiin erikseen suunnittelua, hankintoja, valmistusta, varastointia, kuljetuksia ja taloutta.

## 2.8 Ulkoistaminen

Tutkimuksen aikana havaittiin, että yritystoiminnan yhtenä kehitystrendinä on ollut keskittyminen omaan ydintoimintaan. Tämän seurauksena yritykset ovat ulkoistaneet myös logistiikkatoimintojaan. Ulkoistamisen avulla pyritään parantamaan logistiikan toimivuutta ja kustannustehokkuutta ja tätä kautta nostamaan yrityksen kilpailukykyä.

Karhuseen, Pouriin ja Santalaan (2004, 26) viitaten yritykset keskittyvät ydinliiketoimintaansa tekemällä sitä, mitä ne pitävät kilpailukykyensä ylläpitämisensä kannalta tärkeimpinä. Siksi ulkoistamiseen johtavia syitä on heidän mukaansa kolme:

1. yritysten varat eivät riitä siihen, että ne tekisivät itse kaiken tarvittavan ja hankkisivat tähän tehokkaimman mahdollisen tekniikan
2. yritysten tarpeet eivät useinkaan ole myös niin suuria, että tehokas tekniikka tulisi myös tehokkaasti käytettyä eli käyttöaste jäisi helposti alhaiseksi
3. laajan ja monipuolisen tietotaidon ylläpitäminen on vaikeaa ja kallista.

Ulkoistamishankkeet ovat ulkoistavalle yritykselle usein pitkäjänteisiä, kilpailukykyyn kannalta tärkeitä hankkeita, joilla on merkittäviä vaikutuksia liiketalouteen ja henkilöstöön. Haastatteluissa selvisi, että halua ulkoistamiseen on paljon, mutta ulkoistamispäätös vie aikaa ja työpanosta. Ulkoistamispalveluja tarjoavan yrityksen kannalta on olennaista, että ulkoistamisen toiminnalliset ja taloudelliset tavoitteet saavutetaan.

Molemmille osapuolille on tärkeätä ulkoistamisneuvottelujen edetessä varmistaa hankkeen onnistuminen tai todeta ajoissa, ettei onnistumiselle ole edellytyksiä. Jalangan ym. (2003, 11) mukaan tärkeimpiä ulkoistamisen syitä ovat tarkoitukseen sopivien tilojen tai kaluston puute, haluttomuus tai kykenemättömyys investoida tiloihin, järjestelmiin tai omaan osaamiseen tai uudenlaiseen toimintaan, halu luopua toiminnoista, kustannussäästöt ja logistiikan kustannustietouden parantuminen sekä mahdollisuus muuttaa kiinteitä kustannuksia muuttuviksi kustannuksiksi.

Ulkoistamisen syynä ei saa olla vain halu siirtää toiminnan ongelmat palveluntuottajan ratkaistaviksi tai päästä eroon hankalaksi koetusta organisaation osasta. Yrityksen pitää haluta kehittää itse toimintaansa; vain siten saadaan ulkoistamisella säästöä aikaiseksi. Ulkoistaminen kannattaa tehdä harkiten. Onnistunut ulkoistaminen vaatii yleensä, että yritys itsekin tuntee erittäin hyvin toiminnot, joita ollaan ulkoistamassa. Vain silloin yritys tietää, mitä kumppanilta voi sen hoitamiseen edellyttää ja vaatia.

Ulkoistamisen ja kumppanuuden ero on siinä, että ulkoistamisella tarkoitetaan palveluiden ostamista niiden tuottamiseen erikoistuneelta palveluntuottajalta sen sijaan että nämä toiminnot tehtäisiin itse. Jalangan (ym. 2003, 8) mukaan, kun yhteistyöstä tulee syvällistä, puhutaan kumppanuudesta.

Ulkoistamiseen liittyy tiivis yhteistyö osapuolten kesken ja osapuolten välillä on oltava vahva luottamus toiseen osapuoleen, sillä toiminta voi sisältää luottamuksellista tietoa. Ulkoistamisella on oltava myös strategista merkitystä yritykselle ja siihen pitäisi sisältyä win-win-ajattelu eli molempien osapuolien on saatava selkeitä hyötyjä yhteistyöstään. Silloin saavutetaan myös haluttuja kustannushyötyjä.

## 2.9 Teknologia ja laitteet

Teknologian kehitys mahdollistaa tiedon luotettavan ja nopean kulun Tavaratilan ja asiakkaan välillä. Teknologia tarjoaa välineitä monipuolisempaan, laadukkaampaan ja asiakaslähtöisempään palveluun. Asiakaskohtaisuus on yhä merkittävämpi kilpailuetu. Palveluissa sähköinen asiointi tulee lisääntymään huomattavasti ja teknologian avulla rutiinitehtäviä voidaan automatisoida.

Teknologia ei ole palveluita kehittäessä pääasia vaan sen kehittämällä päästään palvelua tukevaan kustannusten alenemiseen, kustannustehokkuuteen, kannattavuuteen ja laatuun. Teknologiaa kehitettäessä pitää aina miettiä asiakkaan tarpeita eli miten teknologia edesauttaa parempaa palvelua. Yrityksen virhe voi myös olla, että se keskittyy liikaa palvelun tuottamisen teknisiin yksityiskohtiin, joista asiakas ei ole lainkaan kiinnostunut. Asiakas haluaa vain, että hän saa sitä palvelua mitä hän on tilannut, mutta palvelun tuottamistavasta hänen ei tarvitse tietää.

Digitalisointi monipuolistaa ja mahdollistaa uusia palvelukanavia. Teknologia on avainasemassa tässä uudessa palveluinnovaatioissa, koska tavaran liikkuminen oikeaan paikkaan ja sovittuun aikaan on välttämätöntä. Tiukoissakin aikatauluissa prosessien kulku voidaan varmistaa, kun tiedot resurssien riittävydestä ja varastoidun tavaran täydennystarpeesta ovat ajan tasalla.

Palvelun visualisoinnissa hyödynnetään teknologiaa varastotilojen esittelyssä asiakkaille. Sähköinen kaupankäynti asettaa tiukat laatuvaatimukset kaikille toiminnoille, koska kaiken tiedon tulee olla reaaliaikaista ja toiminnan saumatonta. Tavoitteena on mahdollisimman suuren asiakasarvon tuottaminen mahdollisimman pienin kustannuksin.

Elinkeinoelämän Keskusliiton julkaisun mukaan teknologian hyödyntäminen yhtenäistää palveluprosesseja sekä muuttaa asiakasrajapintaa ja vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. Asioita hoidetaan yhä enemmän asiakkaiden kanssa yhteisissä verkoissa. Teknologian avulla voidaan niin luoda uusia palveluita kuin kehittää tukipalveluita. (Elinkeinoelämän Keskusliiton ...2006, 29-30)

Teollisuuden palveluista on teknisesti helppoa tehdä palvelutuotteita, joissa asiakkaan saama lisäarvo konkretisoituu teknisesti toimintavarmoina sovelluksina. Logistisen ketjun läpinäkyvyys, seurattavuus ja tehokkuus ovat parantuneet tiedon etälukuun ja tallentamiseen liittyvien menetelmien avulla. Varastointipalvelun kehittämisen ja koko arvoketjun johtamisen edellytys on kyky hankkia ja hallita tietoa. Tiedonhallinta luo perustan tehokkaalle ja kilpailukykyiselle toiminnalle koko logistisen toimintaketjun ohjauksessa.



## 2.10 Laatu varastoinnissa

Varastopalvelussa asiakkaiden arvostama laatu muodostuu luotettavuudesta, joustavuudesta ja luovuudesta. Luovuudella tarkoitetaan tässä tapauksessa sitä, kuinka yritys pystyy uudistamaan palveluitaan vastaamaan asiakkaiden tarpeita sekä yksittäisen asiakkaan ongelmien ratkaisukyvyistä.

Varastopalveluun liittyvät aina konkreettiset tavarat, joten varastopalvelun laadun seurata on helpompaa tehtyjen kokemusten ja havaintojen perusteella. Mitä enemmän palvelu on aineetonta, eli työsuoritus on painottunut, sitä enemmän palvelun laadussa on kyse luottamuksesta asiakkaan ja palvelun tarjoajan kesken.

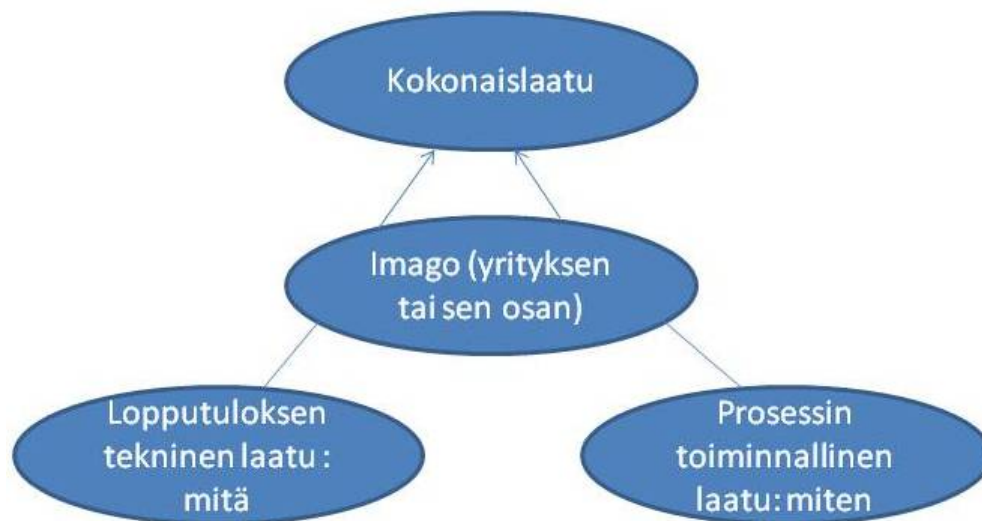
Varastopalvelussa asiakas usein on myös mukana itse palvelutilanteessa esimerkiksi tavaran kuljetuksessa tai noudosta varastosta. Tekesin oppaan mukaan ei riitä, että yksittäinen asiakaspalvelutilanne hoidetaan hyvin – on myös välttämätöntä siirtää syntynyt tieto eteenpäin, jotta koko organisaation asiakashallintaa voidaan kehittää (Jaakkola ym. 2009, 24).

Palveluja voi harvoin monistaa, joten on muistettava, että aikaisemmalla kokemuksella on suuri merkitys, kun tulee uusintaoston tarvetta. Mitä enemmän palvelu on ihmiskeskeistä, sitä enemmän siihen on panostettava. Tekesin opas painottaa palveluiden laatuvaihtelujen vähenevän, kun palvelu toteutetaan aina ennalta määritellyllä tavalla. Palveluprosessin suunnitelmallisuus on usein edellytys palvelun seurannalle ja johtamiselle (Jaakkola ym. 2009, 23).

Varastopalvelussa jokainen varastotyöntekijä on osa palveluprosessia. Kaikki prosessin osa-alueet eivät näy asiakasrajapinnassa, mutta silti niiden vaikutus palvelutapahtumaan ja sisäiseen asiakkaaseen on huomattava. Henkilökunta vaikuttaa eniten palvelun laatuun ja siihen liittyviin kustannuksiin, joten palveluorganisaation osaamista, sitoutumista ja käyttäytymistä on arvostettava. Asiakkaan liiketoimintaa on tunnettava ja ymmärrettävä, jotta palvelukonseptista saataisiin tarpeita vastaava. Joissakin tapauksissa jopa yksityiskohtainen tekninen tieto asiakkaan laitteista ja toimintaprosesseista on tarpeen.

Pelkkä palvelun korkea laatu tai alhainen hinta ei riitä. Monella muullakin on tarjolla laadukasta palvelua ja hyvin harva ostaa edes nykyään pelkästään halvimman hinnan vuoksi. Asiakassuhteiden hoitamiseen vaaditaan myös kokemusta, luottamusta ja uskallusta nähdä syvemmälle asiakkaiden tarpeisiin. Tavaratila panostaa kaikessa markkinoinnissaan laadun ja turvallisuuden tunnettavaksi tuomiseen, joten yritys ei lähde hintakilpailuun tarjoamalla halvinta ratkaisua.

Grönroosin mukaan laadun kaksi ulottuvuutta ovat palveluissa mitä ja miten (1998, 64). Tekninen laatu yhdessä palveluprosessin toiminnallisen laadun kanssa muokkaavat yrityksen imagoa ja koettua kokonaislaatua, kuten kuvio 4 osoittaa. Laatu on hyvä, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua. Jos odotukset ovat epärealistisia, koettu kokonaislaatu on alhainen, vaikka laatu olisikin hyvää (1998, 67).



KUVIO 4: Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 1998, 65)

Asiakkaan yhteydenottoihin on reagoitava nopeasti. Teknologiapohjaiset itsepalvelumenetelmät ovat avuksi pitkälle viedyssä palvelun tuotteistamisessa. Palveluntuottamista avustavat menetelmät eivät ole itseisarvo, vaan ainoastaan väline mahdollisimman tehokkaan, laadukkaan ja asiakaslähtöisen palvelun toteuttamiseen. Tekes mainitsee oppaassaan, että menetelmien kannattaa olla jopa asiakkaalle näkymättömiä (Jaakkola ym. 2009, 25).

Partaseen (2007, 52) viitaten hintamielikuva luo odotuksia palvelun laadusta. Hinnaltaan halvempaa kilpailijoihin nähden olevaa palvelua pidetään usein huonolaatuisena ja ominaisuuksiltaan puutteellisena. Korkeampi hinta viestii laadukkuudesta, joskin silloin riskinä on palvelun menekin kärsiminen tai että palvelu mielletään ylihinnoitelluksi.

Tavaratilalle tullaan tutkimuksen jälkeen tekemään laatukäsikirja eli laatujärjestelmä tullaan dokumentoimaan. Laadunvarmistuksella halutaan ehkäistä ennalta virheitä ja saada palvelusta mahdollisimman tasalaatuisia. Käytännössä yrityksen ei kannata edes pyrkiä 100% varmuuteen laadun saavuttamisesta, koska se monesti johtaisi liian korkeisiin tuotantokustannuksiin. Yrityksen kannattaa siis määritellä itselleen optimaalinen laatutaso ja miettiä keinot sen ylläpitämiseksi. Ylilaaatua ei kannata tuottaa, mutta virheitä pitää pyrkiä välttämään, koska niiden korjaus on yleensä hyvin kallista.

Asiakkaan liiketoiminnan ja arjen käytäntöjen tunteminen ja ymmärtäminen ovat menestyvän palveluliiketoiminnan keskeisiä kulmakiviä kaikissa palveluja kehittävässä yrityksissä toimialasta riippumatta. Asiakkaalle ei saa luvata liioja. Palvelun on mieluiten ylitettävä asiakkaasi odotukset, jotka on annettu. Markkinat reagoivat nopeasti, mikäli lupauksia ei pystytäkään pitämään. Loppuasiakkaan näkökulmasta palvelu nostaa sekä tuotteen ja asiakkaan palvelun laatua. Kun luottamus on kerran ansaittu; sitä on arvostettava ja toimittava niin että luottamus ei rakoile.

Palvelun laatu on yleisen käsityksen mukaan sitä, miten asiakkaat sen kokevat. Laatu on hyvää, kun se vastaa asiakkaan odotuksia. Koettu laatu tuo asiakkaalle arvoa ja saa aikaan asiakastyytyväisyyttä. Tekesin oppaan mukaan palvelun laatua voi tarkastella erottamalla palvelun lopputulos ja palveluprosessin laatu toisistaan. Palvelun lopputuloksen laatu (tekninen laatu) viittaa siihen, mitä asiakas palveluprosessin aikana saa: Tavaratilan osalta asiakas saa varastotilan ja siihen tarvitsemansa palvelupaketin. Palveluprosessin laatu (toiminnallinen laatu) taas viittaa asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutuksen onnistumiseen. Tavaratilan osalta se tarkoittaa informaation oikeaa kulkua ja koneiden ja laitteiden toimivuutta (Jaakkola ym. 2009, 34).

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Ennen tutkimustyön aloittamista kartoitettiin eri tutkimusmenetelmien käyttömahdollisuuksia. Kvantitatiivinen tutkimus eli mahdollisen kyselylomakkeen käyttö koettiin huonoksi vaihtoehdoksi, koska asiakaskunta on hyvin heterogeeninen. Näin saadun tiedon määrä olisi ollut suuri ja tiedon oikeellisuutta ei olisi voinut varmistaa. Tutkimustyön tavoitteisiin päästiin pääasiassa laadullisella tutkimustyöllä. Kvalitatiivisella tutkimustyöllä saatiin tietoa tarpeeksi ja haastattelutilanteet antoivat mahdollisuuden avoimiin kysymyksiin ja kommentteihin. Näin saatu tieto oli arvokasta tutkimuksen etenemisen kannalta ja luotettavaa.

Opinnäytetyön alkuvaihe sisälsi hyvin paljon pohdintaa ja erilaisten ideoiden toteuttamiskelpoisuuden tutkimista. Metsämuuronen (2008,14) on todennut, että laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista, halutaan tutkia luonnollisia tilanteita sekä halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syy-seuraussuhteista. Tutkimuksessa halutaan ymmärtää tutkittavan liiketoimintaa niin hyvin, että voidaan tutkimuksen jälkeen tarjota tutkitulle kehittämisehdotuksia ja lisäarvoa.

Tutkimustyö oli konstruktiiivista, koska tutkimuksessa haettiin selkeää ratkaisua toimintatapoihin ja toimintatapoja pyrittiin testaamaan jo tutkimuksen aikana. Tuloksia halutaan soveltaa heti käytännössä ja tutkimustyö lähti alun pitäen liikkeelle yrityksen olemassa olevasta liiketaloudellisesta ongelmasta, johon haettiin ratkaisua vuorovaikutteisella innovoinnilla asiakasyrityksien kanssa.

Tutkimusprosessin aikana testattiin kehiteltyjen ratkaisumallien toimivuutta käytännössä. Tutkimuksen lopuksi tulokset kytkettiin aikaisempaan liiketaloudelliseen tietämykseen ja näin saatiin toteutettava ratkaisumalli. Ratkaisun toimivuuden jatkuvalla testaamisella on olemassa yrityksessä hyvät edellytykset koko organisaation ollessa sitoutunut tutkimukseen ja tulosten käytännön toteutukseen.

Logistisen palveluyrityksen on analysoinnilla pyrittävä tarkastelemaan palveluideoita objektiivisesti ja löytämään todellista tietoa siitä, onko ideoilla menestymisen mahdollisuuksia tai tuoko se yritykselle tarvittavaa lisäarvoa.

Analysointi tehtiin tutkimuksessa siten, että yritettiin alkuvaiheessa paneutua eri ideoihin ja tarkastella niitä eri näkökulmista ja pyrittiin löytämään ne palvelumallit, jonka kehittämisestä yritykselle koituu eniten taloudellista hyötyä.

Tutkimuksen ratkaisulla on yritykselle suuri käytännön merkitys ja sitä pystytään Tavaratilan liiketoiminnassa hyödyntämään. Ratkaisu on ymmärrettävä ja tarpeeksi yksinkertainen ja helppokäyttöinen toteuttaa. Ratkaisulla odotetaan olevan myös merkittävää kilpailullista ja kaupallista arvoa.

### 3.1.1 Taustakartoitukset

Ennen tutkimustyöhön ryhtymistä arvioitiin kriittisesti seuraavia osa-alueita:

- miten tutkimustyö organisoidaan
- varmistettiin palvelun sopivuus yrityksen strategiaan
- mitä osaamista ja resursseja vaaditaan palvelun tuottamiseen
- millaisia riskejä palveluun liittyy
- millainen merkitys palvelulla on yrityksen kasvun ja liiketoiminnan kannalta
- sopiiko palvelu yrityksen haluamaan imagoon
- paljonko potentiaalisia asiakkaita on ja kuinka suuri osa niistä olisi valmis ostamaan palvelua
- löytyykö tarpeeksi sopivia pilottiasiakkaita
- miten markkinat kehittyvät tulevaisuudessa ja ovatko markkinoilta tulleet signaalit palvelun tarpeesta tarpeeksi luotettavia
- miten palvelu erottuu kilpailijoiden tarjoamista palveluista
- miten kumppanuutta voidaan hyödyntää palvelun kehittämisessä

Varsinainen tutkimustyö aloitettiin kilpailijakartoituksella, jotta mm. seuraaviin kysymyksiin saatiin selvyyttä:

- millaista tarjontaa on jo olemassa?
- mitkä ovat jo olemassa olevan tarjonnan puitteet, hinnat ja ehdot?
- mitkä ovat korvaavat tavat tyydyttää tarve ja mitä korvaavia palveluja on?
- nykytarjonnan maantieteellinen sijainti ja toimialueet

Partanen (2007, 115) painottaa kilpailijaseurannan yleisenä päämääränä olevan kilpailuedun vahvistamisen. Kilpailijoiden liiketoimintaprosessien, ydinosaamisen ja kriittisten menestystekijöiden analysointi helpottaa oman yrityksen suhteellisen kilpailuaseman arviointia ja strategian täsmentämistä. Avainkilpailijoiden toiminnan ennakointi auttaa varmistamaan omien suunnitelmien ja hankkeiden ajoituksessa markkinatilanteen huomioon ottaen.

Kilpailijakartoituksen teki tutkija yksin tutustuen Suomen varastointiliiketoimintaan ja alan yrityksiin niiden internet-sivujen kautta. Pirkanmaalla yrityksiä ei ole montaa, joten koko maan kattava kartoitus tehtiin tarpeeksi laajan taustatiedon saamiseksi. Hyvin tarkkaan tutkittiin Helsingin ja Turun vastaavat yritykset, koska markkinatilanne niissä kaupungeissa oletetaan olevan vastaavanlainen. Tutkija kävi kaikissa Tampereen toimijoiden toimipaikoissa tutustumassa tiloihin sekä selvitti yritysten taloustiedot ja omistussuhteet asiakastieto.fi-sivuilta.

Pääkaupunkiseudun isoimman yrityksen kanssa käytiin henkilökohtaisessa tapaamisessa neuvotteluja mahdollisen yhteistyön aloittamiseksi sekä kartoitettiin liittymistarve Itsepalveluvarastot ry:hyn. Hakemalla alan ”best practices”-toimintamalleja, yritys toivoi kehittävänsä omista avainprosesseistaan hyviä.

Tavaratilalla on heti liiketoiminnan alkuvaiheessa tarkoitus erottautua kilpailijoista. Kilpailijakartoituksella saatiin selville nykytarjonta ja tutkimustyölle hyvin tärkeät puutteet tarjonnassa. Tavaratilan palvelun kehittäminen lähtee liikkeelle asiakkaan näkökulmasta, jotta palvelu vastaisi odotuksia ja toisi asiakkaalle lisäarvoa.

Kilpailijakartoituksen jälkeen tutkimuksessa aloitettiin asiakassegmentointi ja asiakaspotentiaalin rajaaminen. Asiakaskartoitus aloitettiin lähialueen yrityksistä ja yhteisöistä suorilla asiakaskontakteilla laajentaen kartoitusta myöhemmin isommalle maantieteelliselle alueelle. Kartoitus tehtiin kevään ja kesän 2010 aikana seuraavanlaisiin yrityksiin:

- 9 kpl kiinteistöhuoltoyrityksiä
- 15 kpl auto- ja konekorjaamoja
- 7 kpl rengasliikkeitä sekä 1 kpl renkaiden valmistaja
- 6 kpl huoltoasemia
- 5 kpl kuljetusyrityksiä
- 2 kpl ajoneuvoleasingyrityksiä
- 5 kpl osto- ja myyntiliikkeitä
- 3 kpl ympäristöalan yrityksiä
- 61 kpl maahantuontia ja tukku/vähittäismyyntiä harjoittavia yrityksiä
- Suomen punaisen ristin Kalkun logistiikkakeskus
- Suomen Puolustusvoimat

Asiakaskontaktien avulla saatiin hyödynnettävää taustatietoa tutkimuksen avuksi. Asiakaskohtaamisissa syntyi arvokasta tietoa asiakkaista, heidän tarpeistaan ja ostokäyttäytymisestään. Palvelukokonaisuuden luominen edellyttää uutta ideaa siitä, mitä tukipalveluja ydinpalvelulle (varastointi) voidaan kehittää. Uutta toimintatapaa tulee ajatella yritysten välisenä kumppanuutena; puhdas hintakilpailu ei kehitä alaa.

Asiakaskartoituksen yhteydessä haastatteluissa selvitettiin seuraavia asioita:

- millaiset asiakkaat palvelua käyttäisivät?
- millaisia asiakkaita yritys tarvitsee?
- miten lähestyä asiakkaita?
- mitä asiakkaat arvostavat?
- mitä lisäarvoa palvelu asiakkaille tuo?
- mihin tarpeeseen vastataan?

Asiakaskysymyksiä muokattiin eri asiakkaille paremmin sopiviksi, jolloin asiakasyrityksen tarpeet tulivat mahdollisimman hyvin huomioiduiksi. Kysymysten muokattavuudella haluttiin myös varmistaa, että vastaukset olisivat hyödynnettävissä tutkimukseen ja niin saatu tieto olisi laadullista tutkimusmateriaalia.

Kilpailija-analyysin tueksi ja uusien markkinamahdollisuuksien selvittämiseksi tutkimuksessa selvitettiin alan toimintatapoja myös ulkomailla, jolloin saatiin uusia palveluideoita Suomen markkinoille tuotavaksi. Tämä tutkimusosuus tehtiin tutustuen yritysten ja alan järjestöjen internet-sivuihin. Esimerkiksi Ruotsissa ja Kanadassa tämä liiketoiminta on paljon monipuolisempaa ja asiakaslähtoisempää.

### 3.1.2 Haastattelujen toteutus

Laadullinen tutkimustyö sisälsi paljon materiaalihankintaa kentältä eli henkilökohtaisia haastatteluja ja siten tehtyjä havaintoja. Haastattelutilanteet koettiin ensisijaiseksi tutkimusmenetelmäksi, koska vain siten saadaan paljon laadukasta tietoa, jota voidaan tutkimustyössä ja myöhemmin käytännössä hyödyntää. Haastateltavalle on annettava myös mahdollisuus kertoa omia ehdotuksiaan, eli ns. avoimet kysymykset sekä täsmennykset olivat tärkeitä. Tulosten haluttiin olevan mahdollisimman luotettavia, joten kaikkiin haastattelutilanteisiin panostettiin paljon mahdollisen virheellisen tiedon minimoimiseksi.

Tutkimusaineiston kerääminen toteutettiin suurelta osin käyntihaastatteluna. Vilkan (2005, 75) mukaan paikan päällä tehtynä kysely toimii parhaiten, jos tutkimusongelma ei ole laaja ja tutkimuskysymykset ovat tarkkaan rajattuja. Hän toteaa myös, että paikan päällä tehdyssä kyselyssä tutkija kysyy tutkittavalta kysymykset ja kirjaa lomakkeeseen vastaajan tiedon.

Paikan päällä tehty kysely saattaa vaatia myös tutkimustilanteesta riippuen ylimääräistä työvoimaa. Tämä tutkimustyö oli edellisestä poiketen mahdollista kuitenkin toteuttaa pienellä henkilöstöresurssilla, koska tutkittavien määrä pidettiin pienehkönä.



Tutkimustyössä haluttiin ottaa asiakkaat mukaan testaamaan ja arvioimaan palvelua koko tutkimustyön ajaksi. Palvelua haluttiin kehittää muutamien avainasiakkaan kanssa ja ottaa se käyttöön alkuun vain rajoitetusti tietyissä asiakasryhmissä. Tutkimuksessa haluttiin edetä rauhallisesti, jotta työn tulokset olisivat tutkimusryhmää hyödyntäviä.

Haastattelu tutkimusmetodina vaatii työvoimaa, aikaa ja siten myös taloudellisia resursseja tutkimushankkeelta. Vilkka painottaa myös, että ajansäästö eri metodeissa on kuitenkin suhteellista. Esimerkiksi paikan päällä tehdyssä kyselyssä lomakkeet lähtevät välittömästi aineiston kerääjän tai tutkijan mukaan ja hän voi siten koko ajan seurata tutkimusaineiston karttumista ja vastausten laatua. Vastaajaa motivoiva aihepiiri, kyselijä ja kyselylomake saattavat siis hyvinkin säästää tutkimusaikaa ja työvoimakustannuksia, jos lomakkeita karttuu suunniteltua nopeammin tutkimuksen käyttöön (2005, 75).

Yritykselle on tärkeää kehittää liiketoimintaa heti alussa oikeaan suuntaan; kaikki virheliikkeet voivat tulla jatkossa yritykselle hyvin kalliiksi. Haastatteluissa oltiin kiinnostuneita yksityiskohdista, kuten päätöksenteosta ja yrityksen toimintatavoista. Haastateltavan motivoimiseksi kerrottiin hänelle heti tutkimuksen taustat ja haastateltavalle myöhemmin tuleva hyöty, kun tutkimustulokset on toteutettavissa käytännössä.

Metsämuuroseen (2008, 39) viitaten haastattelu sopii hyvin, kun kysymyksiä halutaan tulkita tai vastauksia halutaan täsmentää ja tutkimuksen luotettavuuteen halutaan panostaa henkilökohtaisella kontaktilla.

Haastattelutilanteista haluttiin vuorovaikutteisia ja osallistuvaa, jotta tuleva palvelukonsepti vastaisi eri asiakkaiden tarpeita mahdollisimman hyvin ja olisi siten ratkaisu Tavaratilan ongelmaan. Tämä asia tultiin tässä tutkimuksessa huomioimaan hyvin, koska haastateltavista pyrittiin saamaan yritykselle pitkäaikaisia asiakkaita ja ensivaikutelmalla on siten suuri merkitys onnistumiselle.

Kohderyhmäprofilointia tullaan suorittamaan myös tutkimustyön valmistuttua ositettuna otantatutkimuksena, joskin otoskoko halutaan pitää kuitenkin kohtuullisena.

Asiakkaiden perusjoukko koostuu kuitenkin eri alojen yrityksistä eli on hyvin heterogeeninen ja tämä aiheuttaa jonkin verran haasteita. Oletuksena kuitenkin on, että logistiikan ongelmat ovat monesti hyvin samankaltaisia alasta riippumatta, joten jonkinasteista yleistämistä sallitaan.

### 3.2 Työn rajaus

Tutkimustyö rajattiin tutkimaan uuden palveluinnovaation toteuttamismahdollisuutta. Työssä jouduttiin tutkimaan syvällisesti logistiikan eri osa-alueita, jotta taustatutkimus tukisi työn tuloksia. Tutkimustyö keskittyi yritysten tarpeisiin, koska siinä koettiin olevan eniten kehittämistarpeita. Taustatutkimuksella pyrittiin selvittämään tärkeimmät asiakasryhmät, joiden avulla toiminta saadaan kannattavaksi.

Palvelun aloittaminen tarkasti rajatulla alueella opettaa enemmän kuin palvelun tarjoaminen laajalle alueelle. Keskittyminen kannattaa, joten tässä tutkimuksessa palveluiden mahdollisuuksista tutkittiin maantieteellisesti ensisijaisesti Tamperetta ja sen lähiympäristökuntia.

Tutkimustyössä oli erittäin tärkeää keskittyä tiettyihin asiakasryhmiin, jotta työstä ei olisi tullut liian laaja ja pintapuolinen. Hyvin tärkeänä koettiin asiakkaiden segmentointi ja asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen. Tutkimustyön lopputavoitteena yritykselle on olennaista tukea asiakkaan liiketoimintaa lisäarvon tuottamisella. On ymmärrettävä mikä on arvokasta asiakkaan asiakkaille. Eri asiakaskunnilla saattaa olla hyvinkin erilaiset vaatimukset esimerkiksi toimitusaikojen suhteen. Asiakasta ei mietitä vain asiakkaana, vaan enemmänkin kumppanina.

Työn aikana oltiin myös yhteyksissä eri yhdistyksiin ja harrastelijajärjestöihin, jotta saatiin kartoitettua niiden mahdolliset erikoistarpeet. Yritys uskoo, että palvelu saadaan houkuttelevaksi tutkimuksen jälkeen myös yksityisasiakkaille pitämällä hinnoittelu kohtuullisena. Kohtuulliseen hinnoitteluun päästään myymällä yrityksille paljon tiloja pitkäaikaisilla sopimuksilla. Itse tutkimustyöstä yksityisasiakkaat jätettiin ulkopuolelle.

Tutkimusyön rajauksessa haluttiin lähteä liikkeelle asiakkaan tarpeesta ja sen tyydyttämisestä. Samaa teemaa lähestyy myös Toivonen todetessaan, että asiakkaan tarve on palveluinnovaatioiden keskeinen lähde. Hän on todennut, että innovaatiostrategia, jossa lisäarvon tuottaminen asiakkaalle otetaan uudistusten kehittämisen lähtökohdaksi, auttaa kyseenalaistamaan nykyisen tuote/palvelutarjonnan raamit ja laajentamaan niitä, ei kilpailemaan vain ennestään tunnetuista ratkaisuista. Toivonen painottaa myös, että asiakkaan tarpeiden analysointi tarjoaa ideoita tuotteiden/palveluiden yhdistämiseen uudella tavalla ja auttaa löytämään uusia mahdollisuuksia (Toivonen, 2008).

Tutkimustyössä keskityttiin ensisijaisesti vain yhdenlaiseen asiakasryhmään ja tutkittiin sen tarpeita. Kunnollinen tarvekartoitus auttaa tuotteen kehittämisessä ja myös myyntiargumenttien laatimisessa. Palveluiden kannattavuus, toiminnan mahdolliset esteet, tekniset toimintatavat sekä kustannusrakenne tulivat taustatutkimuksen muodossa tukemaan tutkimustyön tuloksia. Tutkimustyön pääpaino oli markkina-analyysillä, jolloin yritys pystyi tekemään oikeita johtopäätöksiä omasta kilpailukyvystään uusilla markkinoilla.

Vastaavanlaista toimintaa ei Suomessa ole samanlaisena tarjolla, joten luottamuksen ja asiakkaan sitouttaminen koettiin haasteelliseksi. Tutkimuksessa haluttiin selvittää asiakkaan halukkuutta sitoutumiseen. Asiakkaan pitää mahdollisesti muuttaa nykyisiä käyttötottumuksiaan, joten on suuri kynnyksellä luottaa tämän uuden palvelun toimivuuteen.

Haasteellista tutkimuksessa oli uuden palvelun myyminen, mutta tutkimuksessa ei keskitytty myynti- ja markkinointitilanteeseen muutoin kuin taustatietojen kartoittamisessa. Perinteiseen myyntityöhön verrattuna tarvitaan uudenlaista myyntiosaamista, koska teknologisen kehityksen myötä myyntikanavat ovat lisääntyneet ja asiakkaat ovat tietoisempia eri vaihtoehtoista. Tässä on kysymys lisäpalveluiden myynnistä, mutta myös olemassa olevan sopimuksen ylläpidosta. Olennaista on luottamus win-win-tilanteen syntyyn. Kokonaisuutta pitää pystyä markkinoimaan tietysti ulkoisesti, mutta ennen sitä se pitää markkinoida myös sisäisesti, jotta myös Tavaratilan henkilökunta ymmärtää sen arvon.

### 3.3 Tutkimuksen tekeminen

Tutkimuksessa haluttiin selvittää, keitä Tavaratilan asiakkaat todellisuudessa ovat ja haluttiin ymmärtää, kuinka he päätöksensä tekevät. Yksityiskohtaisen tiedon saaminen oli olennaista, jotta tulokset olivat luotettavia. Asiakkaan tarpeet ohjaavat palvelun kysyntää, mutta erilaiset asiakkaat hakevat samaan ongelmaan ratkaisuja eri tavoin. Iso yritysorganisaatio ei tee päätöksiä samoin kuin yksityisyrittäjä tai yksityistalous. Kuten Hallikas ym. painottavat, tutkimuksessa kerättiin paljon tietoa verkostokumppaneiden kustannusrakenteesta ja näiden hinnanmuodostukseen vaikuttavista tekijöistä (Hallikas ym. 2002, 23).

Tutkimus eteni seuraavasti:

- tutkimusaiheen valinta
- taustatietojen hankinta/tutkiminen varastoinnista ja liiketoimintaympäristöstä
- nykyisien toimijoiden kartoitus, niiden palvelut ja puutteet, ratkaisut ja toimintatavat
- haastattelujen tekeminen
- palvelukonseptien soveltamismahdollisuuden tutkiminen edellisten perusteella
- lisähaastattelujen tekeminen
- yhteistyömahdollisuuksien kartoittaminen
- palveluprosessin kuvaaminen ja resurssien riittävyyden selvittäminen
- palvelukonseptien hahmottaminen ja esisuunnittelu
- palvelun koetoteutus ja testaus käytännössä
- toteutuksen analysointi ja kehittäminen
- teoreettisen uutuusarvon analysointi

Kvalitatiivisella tutkimuksella pyrittiin haastattelun avulla saamaan selville yritysten tarpeita yksilöidysti. Haastatteluissa kysyttiin eri asiakasryhmiltä seuraavia asioita:

- millainen on yrityksen nykyinen varastointitarve
- tuleeko em. tarve mahdollisesti muuttumaan lähivuosina ja jos niin miten
- onko yrityksellä tarpeeksi resursseja hoitaa logistiikan prosessit itse
- onko yritys kiinnostunut ulkoistamaan osan prosesseistaan

- millaisia vaatimuksia palveluntarjoajalta odotetaan
- onko yrityksellä halu kuulla lisää palvelusta, kun toiminta alkaa myöhemmin

Haastattelut toteutti tutkimuksen kirjoittaja joko henkilökohtaisissa tapaamisissa tai puhelinhaastatteluina. Tutkimustyö tehtiin pienin askelin tutkijan normaalin työn ohessa. Haastatteluissa saadun tiedon analysointiin osallistui tutkijan lisäksi myös yrityksen toimitusjohtaja sekä varastopäällikkö. Vastausten perusteella on todettavissa, että uudentyyppiselle varastointipalvelulle on olemassa kysyntää. Samoin on todettava, että yritykset ovat valmiita ulkoistamaan prosessejaan, jos laadukasta ja luotettavaa tarjontaa on.

Tutkimustyössä käytettiin konstruktivistista tutkimusotetta tutkijan ollessa sitoutunut tutkimukseen sekä koko sen ajan, mutta myös tutkimustulosten implementoinnissa. Tavaratilan organisaatio ja toimintatavat olivat tuttuja tutkijalle. Tutkijan toimenkuva oli ja on edelleen erilaisten toimintatapojen tutkiminen, testaus ja käytännön toteutus. Ratkaisua haettiin Tavaratilan liiketaloudelliseen ongelmaan, johon koko yrityksen johto oli sitoutunut.

Tutkimustyössä selvitettiin pienten ja keskisuurten yritysten, yhteisöjen ja seurojen varastointitarpeita, koska siellä on paljon potentiaalia ja erilaisia palvelutarpeita. Yhteisöihin ja seuroihin kohdistunut tutkimus tehtiin alkuun Internetiä hyväksi käyttäen, mutta myös suorilla yhteydenotoilla seurojen puheenjohtajiin. Tutkimustyön ulkopuolelle jätettiin yksityisasiakkaiden varastointitarpeet, vaikka heidät koetaankin yhtenä olennaisena asiakasryhmänä. Tutkimuksen taustalla saatiin tulevien tutkimusten ja toiminnan tukemiseksi kuitenkin paljon hyvää ja toteuttamiskelpoista materiaalia myös yksityispuolen tarjonnan kehittämiseen.

Yritys halusi tutkia pitkäaikaisen kumppanuuden kehittämistä yritysten kanssa. Tulevat valinnat hinnoittelun ja palvelutarjonnan suhteen mietittiin yritysten näkökulmasta. Hinnoittelu halutaan saada houkuttelevaksi, jolloin käyttöasteen ollessa hyvä saadaan palvelu houkuttelevaksi myös yksityispuolelle. Asiakaskuntaa tutkittaessa piti päättää asiakashankintastrategiasta. Alkaako Tavaratila haalia asiakkaikseen nykyisiä asiakkaita eli palveluja jo käyttävät kilpailijoiden asiakkaat vai keskittyä uusien asiakkaiden saamiseen (keskittyminen ns. ei-asiakkaisiin eli asiakkaisiin, jotka eivät vielä tarvitse palvelua).

Alan nykyasiakkailla ei välttämättä tarve enää voi kasvaa, joten kasvua olisi haettava muualta. Tavaratila päätti keskittyä tutkimaan ei-asiakkaita, koska se tuki päätöstä erottautua kilpailijoista (ei-asiakkaihin paneudutaan enemmän tutkimuksen kappaleessa 5.3.1).

Työn edetessä seuraavat osa-alueet miellettiin haasteellisiksi:

- varastohotellin nopea ja tehokas käyttöönotto (tutkimuksen aikataulu oli tiukka)
- asiakkaan ja sidosryhmien tarpeiden tunnistaminen
- tavoitteiden määrittäminen, jolloin tunnistetaan oikeanlaiset kehityskohteet
- hyvät aikomukset ja tarpeiden tunnistaminen eivät olleet vielä riittäviä asioiden läpiviemisen kannalta, joten käytännön toteutus oli haastavaa
- käytössä oleva henkilöstöresurssi sekä kokemuksen puute

#### 4 MUUTOSTRENDIT

Yhä enenevässä määrin on havaittavissa muutostrendejä kysynnän edelleen voimistumiseen. Tutkimustyössä koettiin yksityispuolella Kauppalehti Optiossakin (2004, 78-79) todetun taloudellisen hyvinvoinnin sekä väliaikaisuuden pysyväistyminen haasteellisina tutkimuskohteina tulevaisuudessa niiden sisältämien mahdollisuuksien vuoksi.

Enemmistö alan toimijoista toimii itsepalveluperiaatteella, mutta tähän ajattelutapaan Tavaratila lähti hakemaan muutosta tutkimustyön avulla. Yritys uskoo, että tämä uusi aluevaltaus onnistuu, koska löytyy paljon asiakkaita, jotka vaativat laatua ja palveluja kustannusten silti nousematta suuriksi.

Markkinoiden oletetaan edelleen kasvavan, koska ihmisten varallisuus on nousussa ja yhä useammalla on suuri omaisuus ja varaa säilyttää sitä. Nykytrendi on myös harrastaa paljon ja harrastevälineiden säilytykseen ollaan valmiit panostamaan. Analysoimalla markkinoita tässä tutkimuksessa selvitettiin onko palveluideoille olemassa riittävät markkinat, onko kehitettävä palvelu tarpeeksi kilpailukykyinen markkinoilla ja mille asiakaskunnalle palvelua tullaan tarjoamaan. Tämä liiketoiminta on ollut kasvussa myös työelämän tarpeiden muuttuessa ja ihmisten muuttaessa työn perässä.

Lillrankin mukaan ulkoistamistrendissä on edetty vaiheeseen, jossa keskeinen kysymys on yhteistyön ohjattavuus. Hänen mukaansa verkostoituvassa taloudessa liiketoiminnan kuningas on se yritys, joka hallitsee koko liiketoiminnan arvoverkkoa (Manninen 2010, 21). Myös tiettyjen palveluiden ulkoistaminen on yleistä; yritysten ei ole enää järkevää ja taloudellistakaan tehdä kaikkea itse. Tarkoituksena on parantaa asiakasyrityksen kilpailukykyä tehostamalla prosesseja ja tarjoamalla ennen kaikkea parempia palveluita.

Lisääntyvä verkostoituminen muuttaa palvelualoja merkittävästi. Palveluyritykset toimivat eri alojen rajapinnassa ja toimialojen rajat hämärtyvät, jolloin niiden yhdessä kehittäminen korostuu entisestään. Yritykset, jotka kykenevät laaja-alaiseen yhteistyöhön, ovat innovatiivisempia ja niiden palveluille on tulevaisuudessa kysyntää.

Logististen toimintojen kehittäminen on nykyään yleistä ja tämä kehityssuunta tulee olemaan vahva vielä vuosikymmeniä. Tulevaisuudessa tullaan panostamaan ulkoistamiseen ja ydinosaamisen kehittämiseen, yritysten yhteistyöhön, asiakaslähtöiseen toimintaan, verkostoitumiseen ja teknologian hyödyntämiseen mm. sähköisessä kaupankäynnissä.

Moni yritys pyrkii luonnostaan suuntaamaan strategiansa nykyisten asiakkaiden säilyttämiseen ja selvittelemään uusia laajenemismahdollisuuksia. Tämä pätee etenkin silloin, kun kilpailupaineet ovat suuret. Se voi olla hyvä keino saada tarkasti kohdistettua kilpailuetua ja nostaa osuutta nykyisistä markkinoista. Kustannussäästön ohella omaan ydinosaamiseensa halutaan keskittyä. Ulkoistamisen avulla joistakin liiketoiminnan alueista voidaan kokonaan luopua ja siirtää ne alueet verkostolle. Yhdessä tekemisen halu tuli tutkimuksen aikana esille useasti haastattelutilanteissa.

#### 4.1 Korvaavat palvelut

Tavaroiden säilyttämisen vaihtoehdot ovat kotivarastointi, työpaikalla varastointi, sukulaisten tai tuttavien luona varastointi. Yrityspuolella varastointi keskeisellä liikepaikalla on kallista ja usein turhaa, koska säilytettävät tavarat vievät tilaa ydinliiketoiminnalta varastointikustannusten ollessa korkeat.

Tavaratilan on herätettävä tarve laajamittaiselle varastointipalvelulle, joka erottuu muista alan toimijoista prosessien joustavuudella ja asiakkaan tarpeiden mukaan tehtyjen ratkaisujen muokattavuudella. Palvelulle on haettava kokonaan uudet kohderyhmät, koska nykyisten palveluntarjoajien asiakaskunta ei välttämättä ole kiinnostunut palvelusta. Yritys kokee, että suurella joukolla asiakkaita on voimakaskin tarve palvelulle, mutta tarjonnan puuttuessa tarvetta ei ole voitu tyydyttää. Tutkimuksen mukaan nykytarjonta on isojen konsernien lähetys- ja pakkauspalveluita, jolloin palvelujen muokattavuus ja joustavuus puuttuu. Tavoitteena Tavaratilalle on kaikessa informaatioissaan painottaa, että yritys ratkaisee päivittäiset pk-yritysten logistiset ongelmat ja erottautuu palvelujen muokattavuudella kilpailijoista.



Tavaratila halusi tutkia tarkkaan asiakkaan odotukset ja kehittää kohderyhmien tarpeeseen sopivat palvelut, joilla se kykenisi tyydyttämään aiemmin piilevän kysynnän. Todennettakoon, että Tavaratilan asiakasyritys sitoutuu tehtyihin ratkaisuihin lyhyemmäksi aikaa kuin jos se rakennuttaisi itselleen oman varaston. Siksi haasteena Tavaratilalle oli sitouttamisen varmistaminen laadukkaana palvelun muodossa.

Viitaten Mauborgnen ja Kimin Sinisen Meren Strategiaan korvaavista palveluista tutkittiin seuraavia asioita tukemaan tutkimustyötä:

”Mitkä toimialalla selviöinä pidettävät tekijät tulisi poistaa tai mitä sellaisia tekijöitä tulisi luoda, joita alalla ei ole koskaan tarjottu?” (Mauborgne & Kim 2006, 52)

Uusi yritys alalla on pakotettu harkitsemaan sellaisten tekijöiden eliminointia, joilla alan yritykset ovat kilpailleet jo kauan. Ne ovat jo saattaneet menettää arvonsa tai saattavat jopa vähentää kokonaisyötyä. Tähän korvaavia palveluita tarjoavaan ryhmään kuuluvat esimerkiksi logistiikkayritykset Itella ja Matkahuolto, joiden palvelukonseptien kanssa ei kannata kilpailla. Uusien toimintamallien luomisessa nähdään suurin mahdollisuus, kun uutena toimijana tullaan markkinoille. Tämä auttaa löytämään asiakkaille aivan uusia arvonlähteitä, luomaan uutta kysyntää ja muuttamaan alan strategista hinnoittelua.

”Mitä tekijöitä tulisi supistaa selvästi alan normia vähäisemmiksi tai mitä tekijöitä tulisi korostaa selvästi enemmän kuin alalla on totuttu?” (Mauborgne & Kim 2006, 52)

Tavaratilan palvelut voivat olla jo liian hyviä kilpailijoihin nähden. Silloin yritys palvelee asiakkaita tarpeettoman hyvin ja kuormittaa kustannusrakennetta saamatta siitä mitään hyötyä. Toisaalta toimiala saattaa pakottaa asiakkaat tekemään kompromisseja, joita uusi yritys ei toiminnallaan tavoittele. Tavaratila halusi tutkimuksen antaman tiedon avulla lyhentää varaston aukioloaikaa uhmaten tietoa, että kilpailijat tarjoavat yleensä 24-7 pääsyä tiloihin. Suurin osa kyselyyn vastanneista ei nähnyt haittana tiloihin pääsyn kutistamista; se koettiin jopa usein positiivisena asiana.

Näiden kysymysten pohtiminen antoi tutkimukselle taustatietoa siitä, miten asiakkaan saamaa arvoa voi kohentaa ja miten voi luoda uutta kysyntää sekä auttaa kustannusrakenteen keventämisessä.

Palvelukonseptia muodostettaessa tutkittiin ensin asiakkaan ongelma-alueet, jonka jälkeen asiakkaalle voitiin kuvata palvelusta saatavaa hyötyä. Asiakkaalle pitää perustella, miksi palvelu kannattaa ostaa ja perusteluja tukemaan auttaa asiakkaan eri prosessien hyvä tuntemus. Asiakas ei aina tunne olemassa olevia ratkaisuja. Asiakas ei myöskään aina osaa edes puhua tarpeistaan, hän ei tiedä, mikä on ongelma.

Korvaavat palvelut ovat riittäneet, silloin kun vaihtoehtoista ei ole ollut tietoa. Uuden palvelun pitää tyydyttää asiakkaan tarpeet kilpailijoiden tuotteita paremmin. Kilpailijoiden palveluita ei tutkimuksessa lähdetty suoraan kopioimaan, joskin kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet antoivat tutkimukselle hyvää tietoa palvelun kehittämisestä ja kaupallistamisesta.

## 4.2 Ydinpalvelu

Ydinpalvelu on markkinoilla olon syy (Grönroos 1998, 119). Tavaratilan tarjoama ydinpalvelu on varastointia, joka alalla toimivien yritysten kesken on samankaltaisia. Ydinpalvelun lisäksi Tavaratila tuottaa lisäarvopalveluita, jotka muokkautuvat asiakaskohtaisesti ja tuovat yritykselle kilpailuetua. Palvelutuote on osana kokonaistarjontajärjestelmää eli täydentää yrityksen perustoimintaa. Palvelu on myös kilpailukeino, jossa yrityksen tarjontaa tuodaan esille tarjoamalla erikoispalveluja ja erottautuakseen kilpailijoista.

Ydinliiketoiminnan tukipalvelua on paikalla oleva varastohenkilöstö, joka on välttämätön ydinpalvelun kannalta. Tämä uusi palveluinnovaatio tulee tukemaan koko prosessia antamalla lisäarvoa asiakkaalle sekä nostaa kokonaispalvelun laatua.

Palvelukokonaisuuden luominen edellyttää uutta ideaa sitä, mitä tukipalveluja ydinpalvelulle voidaan kehittää. Toimintaa tulee ajatella kumppanuutena; puhdas hintakilpailu ei kehitä alaa. Palvelukokonaisuuksien tulee olla asiakaslähtöisiä ja joustavia; vasta silloin voidaan puhua palvelutuotteesta.

### 4.3 Lisäarvon tuottaminen

Tavaratilan standardipalvelut sisältävät varastoinnin ja siihen liittyvät peruspalvelut. Lisäksi tarjotaan lisäarvopalveluja, kuten saapuvan tavaran vastaanotto, asiakastilausten lähettäminen asiakkaalle, tarroitus, laputukset, hyllytykset, palautusten käsittelyn ja varastotapahtumien www-pohjainen reaaliaikainen seuranta.

Tulevaisuudessa yritysten menestys riippuu siitä, kuinka hyvin he pystyvät muodostamaan arvoverkkoja. Tässä onnistuminen merkitsee eroja kustannuksissa, palvelussa, joustavuudessa ja tuottavuudessa. Yrityksen menestyminen riippuu nykyään enenevässä määrin asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisestä ja täyttämisestä. Asiakasta ei kiinnosta, miten yritys nämä tarpeet tyydyttää vaan sitä kiinnostaa mitä yritys pystyy tarjoamaan. Kun puhutaan asiakassuuntautuneesta yrityksestä, ajatellaan usein perinteisesti vaan laatua, vaikka pitäisi seurata sitä arvoa, jonka asiakas saa palvelusta eli mikä parantaa asiakkaan kilpailukykyä.

Erityisen tärkeää on ymmärtää asiakkaan toimialan ansaintalogiikkaa sekä liiketoimintaprosesseja. Kun kilpailu kiristyy, tulee ansaintalogiikkaa ymmärtää entistä paremmin. Ostajalle täytyy antaa syy ostaa palvelu nimenomaiselta osajalta. Haasteena tulevaisuudelle nähdään koko logistisen ketjun tehokkaampi hallinta. (Elinkeinoelämän Keskusliiton ... 2006,19).

Yrityksille on tärkeää keskittyä palvelun arvon kasvattamiseen asiakkaalle ja siten kasvattaa asiakkaan ostouskollisuutta. Varastointipalvelussa ostouskollisuutta voidaan kasvattaa yhdistämällä varastointiin vastaanotto- ja lähetyspalvelut, kuljetukset ja jakelu. Tällä tavoin asiakkaan sitoutuminen myös kasvaa. Mitä enemmän palvelu on räätälöity, sen vaikeampi siitä on luopua. Peruspalvelu eli tässä tapauksessa varastointi kilpailee lähinnä hinnalla ja palveluntarjoajan vaihto toiseen ei välttämättä tuo lisäsäästöä eli kynnyks vaihtamiseen voi olla korkea. Logistiikan parantamisella yritys hakee siksi kustannuksia kasvattavien vaiheiden minimoimista tai jopa poistoa.

Ratkaisun avulla asiakasyritys saavuttaa kustannustehokkuutta, koska ratkaisu on valmis ja helposti käyttöönotettava, joka soveltuu myös pienille varastovolyymeille tai määräaikaistaruille. Asiakasyritykselle ei tule investointeja omiin varastotiloihin, henkilökuntaan eikä tietojärjestelmiin.

Toimintojen ulkoistaminen muuttaa yrityksen kiinteitä kustannuksia muuttuviksi, kun yritys maksaa vain siitä palvelusta mitä käyttää. Samankaltaisia lisäarvonpalveluita tarjoavia yrityksiä on jo olemassa, mutta erilaiseksi Tavaratilan ratkaisun tekee sen muokattavuus ja joustavuus. Pieni yritys pystyy räätälöimään jokaiselle asiakkaalle sopivan ratkaisun ja joustamaan toimintatavoissaan.

Head Consultingin esitysmateriaalin (2002) mukaan asiakassuhteissa voidaan saavuttaa eri tyypistä lisäarvoa kuten taloudellista (hinta, kustannustehokkuus, kannattavuus), teknistä (tehokkuus, toiminnallisuus), palvelua (joustavuus, nopeus, osaaminen) tai sosiaalista (luottaminen eli lupaukset, arvostus). Em. viitaten teollisissa palveluissa asiakas täytyy saada ymmärtämään palvelun arvo ja sen tuoma hyöty. Asiakas ostaa palveluna ratkaisua johonkin ongelmaansa; asiakas ei osta palvelua saadakseen parempaa suorituskykyä, lopputulosta tai kapasiteettia vaan saadakseen hyötyä ja ratkaisua.

Perinteisesti on ajateltu, että yritykset voivat joko luoda asiakkaille enemmän arvoa suuremmilla kustannuksilla tai luoda kohtuullista arvoa vähemmillä kustannuksilla. Hyvänä tavoitteena kuitenkin olisi differoitua mahdollisimman pienin kustannuksin. Tavaratilan tavoitteena on luoda palveluja, jotka tuottavat houkuttelevaa lisäarvoa asiakkaille. Palvelua pitää siten jatkuvasti kehittää asiakkaan kanssa, koska tarvitaan tietoa asiakkaiden tarpeista, kulutuskäyttäytymisestä, arvostuksista ja mielikuvista mahdollisimman nopeasti ja kustannustehokkaasti.

#### 4.4 Kannattavuusnäkökulma

Asiakas maksaa yritykselle jo ydinpalvelusta eli varastoinnista, joten kaikki lisäpalvelusta saatu kassavirta parantaa Tavaratilan kannattavuutta. Tässä palvelussa on kyseessä yhdistelmäinnovaatio; eri palveluista kootaan uudenlainen kokonaisuus niiden elementtejä yhdistämällä ja tavoitteena oli saada uusi palvelukonsepti alalle. Jos palvelusta halutaan kunnan kate, olisi sen oltava jotenkin ainutlaatuinen. Parhaiten menestyy se, joka osaa kertoa asiakkaille ainutlaatuisuudesta parhaiten ja tätä tutkimustyössä pohdittiin.

Kannattavuusnäkökulmasta tärkeimmät tutkimuskysymykset olivat:

- paljonko asiakkaat ovat valmiita maksamaan palvelusta
- mitä kustannuksia palvelun tuottaminen aiheuttaa
- miten tehokkaasti palvelu voidaan tuottaa
- millainen on palvelun elinkaari

Tekes painottaa palvelujen hinnoittelun muuttumista selkeämmäksi, kun palvelun lisäosat voidaan hinnoitella erikseen. Oppaan mukaan hinnasta tinkivän asiakkaan voi ohjata riisumaan lisäpalveluiden määrää. Tällöin myydään vähemmän eikä halvemmalla, joten katteesta ei tarvitse tinkiä (Jaakkola ym. 2009, 14).

Logistiikkaa ulkoistettaessa yritykset helposti katsovat vain palvelun hintaa. Palvelut ostetaan liian lyhyellä tähtäimellä ja ostopäätös tehdään alhaisen hinnan sokaisemina. Monesti olisi paljon hyödyllisempää panostaa laatuun ja hyvään palvelutasoon sekä pitkäaikaiseen yhteistyöhön kumppaneiden kanssa.

Palveluntarjoajaa saatetaan myös vaihtaa helposti, mikäli edullisemmin palvelua tarjoava yritys löytyy. Kustannusten hallinnalla on suora yhteys palveluyrityksen mahdollisuuksiin pärjätä kilpailussa, koska asiakas helposti valitsee hinnan perusteella.

Lisäarvopalvelujen tuottaminen maksaa ja voidakseen toimia kannattavasti palveluntuottajan on saatava asianmukainen korvaus tuotetusta palvelusta. Palvelujen veloittaminen ja asiakkaan maksuhalukkuus ovat uudenlaisissa palvelukonsepteissa erityinen haaste. Grönroos (1998, 81) painottaa, että asiakkaan saama arvo ja sen tuottamisen vaatimat kustannukset ovat aina pitkäaikaisia, koko liikesuhdetta koskevia käsitteitä.

Tutkimustyössä tutkittiin hieman sähköisiä palvelujen tilausjärjestelmiä, tilausten seurantajärjestelmiä ja varastosaldon seuranta- ja toimeksiantojen järjestelmiä. Järjestelmiä toimittavilta yrityksiltä pyydettiin konsultointiapua puhelimitse ja henkilökohtaisin tapaamisin. Heitä pyydettiin myös kartoittamaan eri järjestelmien toteuttamisvaihtoehtoja varastoinnissa sekä mahdollisuutta järjestelmän koekäyttöön.

Tutkija myös osallistui asiakkaan ominaisuudessa Tampereen Ammattikorkeakoulussa marras-joulukuussa 2010 ”tarpeiden ja vaatimusten määrittelykurssille”. Tavaratila oli kurssin case-yritys, jolle opiskelijat suunnittelivat asiakkuudenhallintajärjestelmää. Järjestelmään heidän piti sisällyttää tilausten ja vuokrausvaiheiden käsittelyprosessit ja vaatimukset eri asiakassegmenttien tarpeet huomioiden. Kaikkia näitä tietoja hyödynnettiin eri palvelukonseptien hahmottamisessa.

Järjestelmähankintoja koskevia päätöksiä ei vielä tutkimuksen aikana saatu päätökseen, koska kaikki em. järjestelmät vaativat palvelua tuottavalta yritykseltä investointeja ja Tavaratila halusi saada toiminnasta enemmän kokemusta ennen lopullista järjestelmähankintapäätöstä.

Varastointipalvelut eivät ole niin konkreettisia, kuten esimerkiksi kuljetukset, joten kustannusten kattaminen on haaste hinnoittelulle. Internetpohjaiset palvelut ovat niin yleisesti käytössä, ettei niiden oleteta maksavan käyttäjälleen mitään ja siksi niiden kustannukset pitäisi sisällyttää muihin veloituksiin.

Varastoinnin kiinteät kustannukset on helppo laskea, mikäli pitkäaikaisella sopimuksella on sovittu kiinteästä vuokrahinnasta. Vuokrattavan tilan koko on sopimusajanjakson alussa vaadittu varastotila. Varastotarpeen vaihdellessa paljon, on tilaa oltava tarpeeksi vaikka tila olisi osittain vajaakäytössä. Tämän tutkimustyön yhtenä haasteena halutaan löytää palvelukonsepti, jolla asiakas maksaisi vain siitä tilasta mitä tarvitsee vaikka vaihtelu olisi suurta.

Kustannusrakenteelle on suurta etua suurista mittakaavaeduista ja yhteistuotannon eduista. Tavaratilan tavoitteena on saada volyyymi suureksi jolloin kustannukset pysyvät kurissa, mutta silloin myös volyyymiin painottuvan hinnoittelun merkitys kasvaa.

Uuden palvelun hinnoittelun pitää pohjautua luotettaville kustannuslaskelmille, mikä edellyttää yrityksen kustannusrakenteen perinpohjaista hallintaa. Kun palvelulle asetetaan hinta, pitää myös huomioida paikallinen markkinahinta. Tämä edellyttää kohdemarkkinoiden hyvää tuntemista. Tutkimuksen taustatyönä tehtiin laaja markkinahintaseuranta. Hintavertailulla kilpailijoihin nähden pyritään minimoimaan itsensä ”ulos” hinnoitteluun.

Yritykset saattavat helposti sortua ”ylipalvelemaan” yrittämällä ratkaista asiakkaan kaikkia ongelmia. Palvelua ei ole erikseen eritelty eikä myös hinnoiteltu, jolloin asiakas saa paljon maksutonta palvelua. Jos asiakkaalle annetaan ylimääräistä palvelua, joka ei tuota lisäarvoa asiakkaalle, mutta tuottaa kustannuksia yritykselle, on ko. palvelu turha ja huonontaa kannattavuutta.

Viitaten luvussa 2.10 kerrottuun hinnoittelun vaikutukseen palvelun laatu- ja hintakulmaan, Tavaratilan tavoitteena on enemmänkin pyrkiä kilpailukykyiseen ja suhteellisen edulliseen hintaan ja korkeaan laatuun kuin kalliiseen hintamielikuvaan ja korkeaan laatuun. Partasen mukaan kerran muodostunut hintamielikuva on varsin pysyvä, joten hinnoittelustrategian pohtimiseen pitää panostaa (Partanen 2007, 52).

## 5 TUTKIMUSTYÖN TULOKSET

Tutkimuksen tuoman tiedon avulla pystyttiin saatua tietoa analysoimaan ja kaupallisesti hyödyntämään. Tutkimustuloksia hyödyntäen kiristyvään kilpailuun Tavaratilassa vastataan verkostoitumalla ja erityisosaamiseen panostamalla. Pienen yrityksen etu on mahdollisuus keskittyä tarjoamaan monipuolista ja laadukasta palvelua, josta saadaan helposti muokattua räätälöityjä palveluratkaisuja.

Perinteisestä varastoinnista saatiin tutkimustyön avulla yritykselle konkreettista lisäarvoa tuottavaa liiketoimintaa. Toimintamalli lisää organisaation tehokkuutta, palvelun houkuttelevuutta ja sitä kautta kilpailukykyä.

Toimitusten luotettavuus ja tavarantoimitus saatavuus edellyttää lähes kaikissa toimitusketjuissa varastointia. Toimitusketjun eri osapuolten välivarastojen poistaminen on lisännyt huomattavasti olemassa oleviin varastoihin kohdistuvia vaatimuksia. Monet asiakkaiden uusista tarpeista ovat syntyneet ja syntyvät tulevaisuudessakin ratkaisuja tarjoavien yritysten kehitystyön tuloksina ja siten kehitystyöhön lähes aina osallistuu myös asiakas. Tämän tutkimustyön lopputulokseen vaikutti hyvin paljon asiakkailta saadut palautteet ja kehittämissuhteet tutkimuksen aikana.

Tutkimustuloksena saatiin hyödyllistä tietoa yritysten ulkoistamisen mukanaan tuomista eduista:

- ei makseta turhasta tilasta, eli varastotiloja voidaan vuokrata ja muokata tarpeen mukaan
- yrityksen ei tarvitse huolehtia varaston ja siellä olevien koneiden ja laitteiden kunnosta, ylläpidosta tai rakennuksen jäte, turvallisuus ym. kuluista
- em. vuoksi ei tule hallinnointikuluja
- yritys ei tarvitse omaa varastohenkilökuntaa lainkaan vaan ostaa palvelut silloin kun niitä tarvitsee
- kysynnän vaihtelut eivät vaikuta, koska hiljaiseen aikaan voidaan palvelut jättää ostamatta ja kiireaikaan taas lisätä ostoja



Tutkimuksen avulla saatiin selvä kuva siitä, millaista yhteistyötä asiakkaamme haluavat. Asiakkaat arvostavat palveluntarjoajan luotettavuutta sekä joustavuutta. Asiakkaat haluavat palveluiden täsmällisyyttä ja sopimusveloitteiden oikeanlaista täyttämistä, mutta ison arvostuksen sai nopea tilannetaju ja muutosvalmius ilman ison organisaation byrokratiaa.

Tutkimusasiakkaat olivat valmiita maksamaan pienistä logistiikkapalveluista, jotta itse pystyivät keskittymään ydinliiketoimintaansa paremmin. Asiakkaat halusivat palveluhenkilökunnalle ”kasvot” eli henkilökohtaiset tapaamiset ja muut yhteydenotot vahvistivat luottamusta ja yhteistyön laatua. Jokaisen haastateltavan mielestä on suuri etu, mikäli yritys voi muokata omaa tilaansa ja maksaa vain siitä tilasta, mitä oikeasti tarvitsee. Ns. varmuuden vuoksi liian isosta varastosta maksamista ei pidetty hyvänä ja tätä konseptia haluttiin kehitettävän. Samoin haluttiin asiakasyritysten palvelujen kehittämiseen mukaan ottamista jatkaa, koska tulokset olivat lupaavia.

Tutkimuksen tuoman tiedon avulla asiakaskunnaksi valikoitui pienet ja keskisuuret yritykset, koska palveluiden kehittäminen ja toteuttaminen todettiin niissä helpommaksi kuin isoissa organisaatioissa. Asiakkaiksi halutaan myös yksityisiä sekä erilaisia yhteisöjä ja seuroja, mutta tutkimuksessa ei niihin syvällisesti keskitytty, jotta tutkimus ei olisi paisunut liikaa.

Yrityksissä yksi suurin asiakasryhmä tulee olemaan maahantuontirytykset. Niiden edustajaverkko on usein koko maan kattava ja aluevarastoinnille on tarvetta. Yritysten ei ole enää taloudellisesti ja toiminnallisesti järkevää pitää vain yhtä varastoa ns. ruuhka-Suomessa. Yleisimmin myytäviä tuotteita tulee olla nopeasti saatavilla ja edustajien lähellä. Edustajien omat kotivarastot eivät ole enää nykyaikaa. Asiakaskuntaan halutaan tuontirytyksiä myös sen vuoksi, että niillä on selkeä tarve ulkoistaa yksinkertaiset logistiikkapalvelunsa. Tavarantoimitus- ja lähetyspalvelut ovat asiakkaalle kustannuksena pieni, mikäli edustaja voi sen aikana keskittyä myyntityöhön. Arkistovarastointiin valitaan tilitoimistoja, lakitoimistoja, isännöintitoimistoja sekä kiinteistövälitysyrityksiä. Kaikissa näissä on tarvetta arkistoida aineistoja monia vuosia, ilman että arkistojen pitää olla koko ajan lähellä. Näillä asiakasryhmillä on myös suuri arvo, koska heidän omilla asiakkaillaan voi varastointitarve tulla yllättäen ja näiden yrityksen omat kokemukset tukevat heidän asiakkaansa päätöstä palveluntarjoajasta.

Tutkimuksessa huomattiin, että liian pitkälle viety asiakassegmentointi johtaa pienempiin kohdemarkkinoihin. Kysyntää voi kasvattaa, kun ei keskitytä nykyisten asiakkaiden välisiin eroihin vaan paneudutaan ns. ei-asiakkaiden yhtäläisyyksiin.

Suurin osa haastatelluista asiakkaista oli valmis muuttamaan heti jonkin verran omia toimintatapojaan, mikäli he näkivät yhteistyössä olevan itselleen etua. Haastatelluista löytyi myös yrityksiä, jotka eivät halunneet muuttaa juuri lainkaan toimintatapojaan. Heille luotiin palveluvaihtoehto, jossa he voivat itsepalveluna käydä varastossa tekemässä lähetyksensä varastohenkilökunnan ollessa paikalla vain päästämässä tiloihin sisälle.

Vastakohtana tällaiselle löytyi myös yritys, joka päätti muuttaa koko varastointiprosessinsa luopuen siitä itse kokonaan. Näin suuressa muutoksessa suuri merkitys oli asiakkaan kanssa käydyillä henkilökohtaisilla keskusteluilla ja niissä saadulla luottamuksella.

Toimintatavan muuttamisessa havaittiin hyväksi käytännöksi melko hidas eteneminen ja kaikkien osapuolien totuttautuminen yhteistyöhön. Avoin ja kehittävä informaation kulku huomattiin tärkeäksi.

Tutkimuksessa huomattiin monen yrityksen olevan valmiit sitoutumaan useamman vuoden sopimukseen. Lähes 100%:sti yritykset antoivat positiivisen palautteen palvelusta ensimmäisten viikkojen aikana ja näin ilmaisivat sitoutuvansa palveluun pitkäksi aikaa. Tavaratilassa haluttiin molempien osapuolien edun vuoksi tarjota asiakkaille aina koeaikaa, jonka aikana voitiin todistaa asiakkaalle palvelun ulkoistamisen hyödyt ilman että asiakasta vaadittiin sitoutumaan heti pitkäksi aikaa. Koeajan tarjoaminen antaa helpon alkusysäyksen yritykselle muuttaa omia toimintatapojaan, mutta antaa myös Tavaratilalle mahdollisuuden peräytyä, mikäli sopimusvelvoitteita ei pystytä laadukkaasti täyttämään.

Sitoutumista auttoi tutkimuksen mukaan paljon se, että palvelutarjontaa ja prosesseja luvattiin kehittää koko ajan asiakkaiden toiveiden mukaan. Kaikessa kanssakäymisessä painotettiin rehellisen palautteen antamista ja asiakkaat otetaan mukaan kehittämistyöhön.

## 5.1 Palveluliiketoimintamallit

Tutkimustyön tuloksena saatiin aikaiseksi palvelutarjooma kattamaan yrityksen koko palvelujen kokonaisuus. Kokonaisuuden kuvaamisen ja arvioimisen kautta saatiin selkeä käsitys siitä, minkälaisista palveluista yrityksen liiketoiminta tutkimustyön päättyessä koostui.

Suomalainen sanonta kertoo, että kattaus on puoli ruokaa. Vastaavasti Tavaratilan osalta voisi todeta hyvien puitteiden olevan puoli varastointia.

Tavaratilan varastorakennus erottautuu alan muista toimijoista mm. seuraavasti:

- rakennus on tiivis betonirakennus ja rakennettu varastointia varten, jonne ulkopuolisilta ei ole näköyhteyttä
- rakennuksessa ei ole kiinteitä sisäseiniä, joten tilojen muokattavuus on monipuolinen
- rakennuksessa ei ole kynnyksiä, käytävät ja ovet ovat tarpeeksi leveitä, korkeutta on 4-5,5 metriä
- pihassa ja rakennuksessa on tilavat pysäköinti- ja lastinpurkauspaikat
- asiakkaiden käytössä on hyvät sosiaalityilat, kaikkien tilojen yleisilme on siisti
- rakennuksessa on tallentava kameravalvonta, lämpötilan ja kosteuden seuranta
- rakennelmat ovat paloturvalliset, Gyproc-seinät eivät päästä paloa läpi, sprinklereitä ei ole, koska vesi aiheuttaa isompaa vahinkoa kuin mahdollinen pieni savuhaitta (palokunta paikalla noin 2 minuutissa hälytyksestä)
- tiloihin pääsee vain henkilökunnan ollessa paikalla tarkistaen asiakkaan henkilöllisyyden
- vartiointipäivystys 24h, joka on paikalla muutamassa minuutissa hälytyksestä

Uusi palveluinnovaation on tarjota logistiikkapalveluita joustavasti ja asiakaskohtaisesti muokattuina. Tiettyjä peruspalveluita tarjotaan, mutta niistä halutaan räätälöidä jokaiselle asiakkaalle sopiva paketti. Asiakkaiden tarpeisiin sovitettuja toimialakohtaisia erikoisratkaisuja, kuten arvotavarasäilytystä ja vanerikonttivarastointia tarjotaan tarpeiden mukaan.

Asiakkaalle ei myydä mitään ylimääräistä ja hinnoitteluun sekä kustannuksiin haluttiin avoimuutta. Kaikkien osapuolten pitää luottaa siihen, että kukin osapuoli saa itselleen kuuluvan osuuden; sekä Tavaratila, Tavaratilan asiakas mutta myöskään unohtamatta Tavaratilan asiakkaan omaa asiakasta.

Nykyisistä palvelumalleista Tavaratilan palvelu eroaa muokkaamalla palvelut jokaiselle asiakkaalle sopiviksi. Tavaratila tarjoaa arkistovarastointia, niiden hävitystä sekä hävitystarpeiden seuranta. Varastoon on kehitetty asiakkaille myös ns. noutopiste, josta Tavaratilan asiakkaiden loppuasiakkaat voivat noutaa tilaamansa tarvikkeet säästämällä näin edustajan työtä.

Asiakaslähtöinen palveluliiketoiminnan kehittäminen edellyttää asiakasymmärrystä että kykyä kehittää liiketoimintaa sen perusteella. Menestyvä palveluyritys luo osaamisesta ja uusista ideoista kannattavan liiketoiminnan. Tavaratilan palvelukonseptiin kuuluu siksi avulias ja tilanneherkkä henkilökunta, joka huomioi asiakkaan erityistarpeet etsien niihin ratkaisua. Henkilökunta on Tavaratilan työvaatteisiin pukeutunutta ja asut on varustettu henkilötiedoilla. Asiakkaille on aukioloaikana kahvitarjoilua sekä taukopaikka.

Tutkimuksessa huomattiin, että palvelu voi olla kaikille samanlaisena tarjottavaa vakiopalvelua tai asiakkaan tarpeiden mukaan räätälöityä. Samankaltaisia palveluja on helpompi määrittellä, kilpailuttaa ja hinnoitella kuin räätälöityjä palveluja. Asiakkaan näkökulmasta ajatellen palveluntarjoajien keskinäinen vertailu on helpompaa.

Eri palveluntarjoajat voivat tarjota hyvinkin erilaisia palvelukokonaisuuksia, jolloin asiakkaalle jää päätösvastuu halutusta palvelun laajuudesta. Mitä enemmän palvelun räätälöintiaste on, sitä enemmän korostuu asiakkaan merkitys palvelun määrittelyssä. Tavaratilassa tämä on huomioitu asiakkaan mukaan ottamisena palvelukehittämiseen. Asiakasta oikeastaan vaaditaan antamaan kehittämis ehdotuksia.

Tutkimuksen tuloksena syntynyt palveluinnovaatio karsii varastointikustannuksia eikä ole paikkasidonnainen. Tavaratila tarjoaa varastointia, jonne asiakkaan ei ole itse lainkaan tarvetta tulla. Internetin välityksellä informaatio liikkuu, vaikka yrittäjä olisi toisella puolen maailmaa.

## 5.2 Palvelukonseptit

Tutkimustyön tuloksena on syntynyt palvelukonsepti, joka muodostuu alla luetelluista osa-alueista. Parantaiseen (2007, 53) viitaten palvelut jaettiin moduuleiksi. Ensin yritetään asiakkaalle myydä yksi helposti ostettava osuus. Kun asiakas on todennut yrityksen luotettavaksi, voidaan hänelle myydä seuraava osuus ja taas seuraava.

Tutkimuksen tuloksena päädyttiin haastateltavien kokemusten ja kommenttien mukaan seuraavanlaiseen palvelutarjontaan:

*Vastaanottopalvelussa* Tavaratilan henkilökunta vastaanottaa yrityksen saapuvat lähetykset ja toimittaa ne asiakkaan varastotilaan. *Lähetyspalvelussa* asiakas toimittaa lähetyksen tiedot Tavaratilaan ja varastohenkilökunta laatii lähetysdokumentit, pakkaa tuotteet, tilaa noudon tai hoitaa toimituksen itse. Asiakas voi valita omaan palvelupakettiin joko toisen tai molemmat em. palveluista. Asiakkaan on myös mahdollista käydä itse hoitamassa lähetykset ja tilata vain tarvittaessa niiden teko Tavaratilalta.

Tämä palvelu on mahdollista vain jos tilaukset saadaan kulkemaan täsmälleen oikein (oikea tavara ja oikeaan aikaan); vain siten tilauksen toimeenpano voi onnistua. Ei riitä että tuote toimitetaan tarkasti ja sovittuna aikana, vaan tuote pitää olla pakattu asiaan kuuluvalla tavalla, lähetysmerkinnät ja tarrat on oltava oikein, pakkauksen on saavuttava vahingoittumattomana. Kun asiakas luottaa tämän toiminnon suorittamiseen, voi hän keskittyä ydinosaamiseen; eli myyntiin ja uusien tilausten vastaanottoon.

*Aluekohtaisessa jakelukeskuksessa* tarjotaan asiakkaalle mahdollisuutta valmistaa tuote ”liukuhihnalla” ja lähettää se ns. varastointi- ja jakelukeskukseen, joka on sijoitettu strategisesti lähelle asiakkaita. Tuote lähetään konteissa tai bulk-tavarana valmistuspaikastaan varastoon, josta se tilauksen tultua lähtee suoraan Tavaratilan asiakkaan asiakkaalle. Varastohotellin hyllyillä asiakkaan tavarat ”lepäävät” ja ovat valmiina pakattaviksi heti, kun toimeksianto vaatii. Toimiva varasto on *verkkokaupan* ydin. Kattavat logistiikkapalvelut ovat verkkokauppaa käyvälle tai sitä aloittavalle yritykselle välttämättömät. Varastohotelli huolehtii koko varastologiikasta tai vaihtoehtoisesti hoitaa vain muutaman kampanjatuotteen varastoinnin.

Palvelukokonaisuus rakennetaan yrityksen tarpeiden mukaan; ei mitään turhaa mutta kuitenkin sisältäen kaikki tarvittavat osa-alueet. Palvelukokonaisuus voi kattaa sekä tavaran fyysisen käsittelyn että verkkokauppaan liittyvien informaatiovirtojen hallinnan. Näiden avulla varmistetaan sekä nopeus että läpinäkyvyys koko tilaus-toimitus prosessiin.

*Muokkautuvaa sopimusvarastointia* tarjotaan yrityksille, jotka haluavat uusia mahdollisuuksia parantaa jakeluketjuaan pitkällä aikaviiveellä. Sopimuksissa pyritään monivuotiseen sopimukseen. Yrityksen tilantarve voi olla muuttuva tai ei vielä tiedossa, joten ei ole järkevää vuokrata liian isoa tai pientä tilaa. Tilantarve voi vaihtua vuodenaikojen mukaan (sesonkituotevaihtelu). Varastot voivat pureskella väärin arvioidun menekkin vuoksi. Yrityksellä voi myös olla vain yksi päätoimipaikka, mutta tarvetta silti usealle maantieteellisesti hajaantuvalle jakelupisteelle.

Lisäyksenä kaikkiin edellisiin palveluihin voidaan tarjota myös tarroittamista tai varastoinventaarion tekoa, jolloin palvelu tarjoaa vieläkin enemmän lisäarvoa. Tehokkaimmillaan palvelu on, mikäli tavaravirta liikkuu ilman, että Tavaratilan yritysasiakkaan tarvitsee itse edes nähdä omistamiaan tavaroita Tavaratilan varastohenkilökunnan hoitaessa kaiken rutiinin.

Toiminnan alkuvaiheessa Tavaratilan myytävät palvelut räätälöidään lähes aina tapauskohtaisesti asiakkaan sen hetken tilanteen mukaan. Ajan myötä näiden palveluiden toivotaan olevan yrityksen hittituotteita. Tulevaisuuden eri palvelupakettien sisältö riippuu asiakkaan osallistumisen tasosta ja asiakkaiden resurssista.

Kaikille yritetään räätälöidä mahdollisimman hyvä palvelupaketti ja näin saada yritys riippuvaiseksi palvelusta. Joku kokeiluista epäonnistuu ja joku voi onnistua hyvinkin. Se on yrittämisen riskiä. Jos kehitetty palvelu on epäonnistuaakseen, on parempi että epäonnistuu heti, nopeasti ja edullisesti.

Mikäli yritys on jo löytänyt asiakkaita, joilla on olemassa olevia ongelmia, on se jo pitkällä. Ja jos yritys vielä uskoo kykenevänsä ratkaisemaan ko. ongelman ja saa uskoteltua asiakkaan uskomaan saman asian, ei tarvita enää kuin toimiva palvelukonsepti. Kaiken ei tarvitse olla heti täydellistä, kunhan asiakkaan odotukset täyttyvät.

Onneksi palvelutuote on kuitenkin sellainen, josta pystyy pienelläkin ajanjaksolla saamaan yksinkertaisen prototyypin. Palvelupaketti ei välttämättä ole vielä täydellinen ja kaikin puolin toimiva konsepti, mutta jos se pystytään toimittamaan asiakasta tyydyttävällä tavalla, peli on voitettu. Palveluhenkilökunnan osaaminen ja heidän improvisointikykyensä saattavat pelastaa monelta vaikealta tilanteelta.

### 5.3 Kriittiset menestystekijät

Karruksen (1998, 258) mukaan logistiikan palveluyritysten käyttö on lisääntynyt jo pitkään ympäri maailmaa. Tapahtuneen taustalla on yritysten voimakas keskittyminen kriittisiin toimintoihinsa tai ydintoimintoihinsa. Logistiikkapalveluyritykset ovat pyrkineet itse joko keskittymään omiin erikoisalueisiinsa, muodostamaan omia verkostojaan tai rakentamaan asiakkaittensa arvostamien erityispalvelujen muodostamia kokonaisuuksia.

Yrityksen menestyksen avain on asiakkaat ja heidän todellisten tarpeiden tunnistaminen. Tarpeiden tyydyttämisestä asiakkaat ovat myös valmiita maksamaan käyvän markkinahinnan. Yrityksen asiakas on käytännössä ainut yrityksen todellinen rahoittaja, koska liiketoiminnan pyörittäminen on pitkällä tähtäimellä järkevää vain asiakkaalta saadun tulovirran avulla.

Tavaratila haluaa erottautua kilpailijoista tarjoamalla laadukasta varastointipalvelua. Laatu varastoinnissa koostuu tutkimuksen mukaan seuraavista tekijöistä:

- ehdottoman tärkeää on, että asiakkaan *luottamus* saadaan. Palvelun on vastattava asiakkaan tarpeita heti ensi kontaktista lähtien.
- varastoitujen tavaroiden tulee säilyä moitteettomassa kunnossa varastoinnin ajan (mm. lämpötila ja ilman kosteus optimaaliset)
- tiloissa on huomioitu paloturvallisuus ja vartiointi on kattavaa ja tehokasta
- vakuutusturva on kunnossa ja yritys on vakavarainen
- henkilöstö on saavutettavissa useammalla eri tavalla ja yhteydenottojen on oltava nopeita

- aukioloajat ovat riittävät ja mielellään joustetaan tarpeen mukaan
- palvelu on tehtävä oikein jo ensimmäisellä kerralla (sovitulla tavalla ja täsmällisesti)
- varastoitujen tavaroiden järjestelmällisyys eli tavaroiden on löydyttävä nopeasti
- laskutuksen on oltava moitteetonta
- hinnoittelu on selkeää ja kaikki viestintä avointa
- henkilöstöllä on tilannetajua, reagointialttiutta, ongelman ratkaisukykyä sekä halu palvella
- luonteenpiirteinä henkilöstöllä lisäksi oltava hyvät käytöstavat, kunnioittava asenne asiakkaan omaisuutta kohtaan sekä ehdoton salassapitovelvollisuus
- ulkoisesti siistit työvaatteet, varastotilat, apuvälineet ja koneet toimintakunnossa
- palvelutilanteissa vaaditaan empaattisuutta, ehdotonta luottamuksellisuutta sekä rehellisyyttä
- kyky asiakkaan erityisvaatimusten selvittämiseen ja halu oppia uutta (jatkuva tietojen päivitys ja pätevyyden ylläpito)
- vakioasiakkaan tunteminen ja huomioiminen
- jokainen asiakas on uniikki, eli kaikille yksilöllinen kohtelu
- asiakkaan oma panos voi olla vähäinen, mutta silti yrityksen on tuettava aktiivisesti asiakkaiden valintoja ja osallistumista
- lupauksista pidetään kiinni, luvataan vain se mikä voidaan varmuudella toimittaa mutta pyritään aina toimittamaan vielä enemmän
- uskalletaan myös myöntää tehdyt virheet ja opitaan niistä

Tavaratila keskittyy vain varastointiin ja varastointipalveluihin, mutta verkostoitumalla muiden logistiikkayritysten kanssa, se pystyy laajentamaan palvelutarjontaansa ja ylläpitämään vaadittavaa resurssia. Tavaratila haluaa myös tehdä yhteistyötä alan muiden toimijoiden kanssa, koska epäterve kilpailu ei edistä kenenkään toimintaa. Mauborgnen ja Kimin (2006, 33) mielestä ”Tarkoituksena ei ole nujertaa kilpailijoita, vaan tehdä kilpailusta merkityksetöntä. Se onnistuu nostamalla selvästi sekä asiakkaiden että yrityksen saamaa arvoa ja avaamalla sillä keinoin uutta, kilpailun piiriin kuulumatonta markkinatilaa.”



### 5.3.1 Markkinapotentiaali

Nykyiset palveluntarjoajat koetaan tutkimuksessa saatujen tietojen mukaan melko heikkolaatuisiksi ja heidän toimitilansa toimimattomiksi ja turvattomiksi. Nykyiset varastointihotellit ovat hyvin toistensa kaltaisia, joten lähes ainoa keino tuoda esiin uuden yrityksen tarjontaa on kehittää ja tarjota erikoispalveluja.

Tavaratila kehittää palvelukonseptejaan koko ajan asiakasta kuunnellen ja ottamalla asiakas mukaan kehitystyöhön. Palveluista halutaan saada helposti kopioitavia paketteja, mutta jotka asiakkaan silmissä vaikuttavat hänelle räätälöidyiltä ratkaisuilta. Tutkimusmateriaalin mukaan asiakkaat ostavat nykyään vaivattomasti saatavia ratkaisuja omiin tarpeisiinsa. Ratkaisut ovat toimivia, mikäli palvelut toimivat asiakkaan toivomalla tavalla palvelun laadun ollessa hyvä ja asiakkaan hyväksymiä. Asiakkaan tarpeisiin reagoiminen ei usein riitä, vaan yrityksen tulisi havaita myös markkinoilla piilevät tarpeet ja mahdollisuudet tutkimustyön pohjaksi jo ennen kuin valtaosa asiakkaista on niitä tiedostanut (Jaakkola ym. 2009, 3).

Tavaratilan toimintaa keskitetään rajatulle maantieteelliselle alueelle, joka sisältää hyvin laajan markkinapotentiaalin. Tutulla alueella koetaan olevan vähemmän markkinariskiä kuin täysin tuntemattomalla alueella olisi. Myös mahdolliset alkuvaiheen väärät valinnat on helpompi korjata, kun toiminta on keskittynyt pienelle alueelle.

Tavaratila on tutkimuksen tuomaan tietoon pohjaten päättänyt keskittyä ensisijaisesti pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Parantainen (2007, 19) painottaa, että yhdenkään yrittäjän on turha kuvitella, että hän voisi kalastaa asiakkaikseen kaikkia. Hänen on tehtävä valintoja, jotka karsivat ison osan ihmisistä ulkopuolelle. Sen sijaan, että yrittäjä yrittäisi miellyttää kaikkia, on keskityttävä tiettyihin asiakasryhmiin.

Tavaratila tarjoaa muokattavaa varastointipalvelua ja haluaa löytää markkinoilta kysyntää, jolle ei ole tarpeeksi vielä tarjontaa. Yrityksen vahvuus on sen pieni organisaatio, joka kykenee nopeasti reagoimaan asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin. Mauborgnen ja Kimin (2006, 25) mukaan ”Punaisissa merissä toimialojen rajat on määritetty ja hyväksytty ja kilpailun pelisäännöt ovat tiedossa. Yritykset pyrkivät peittoamaan kilpailijansa ja haalimaan itselleen entistä suuremman osuuden kysynnästä.

Kun markkinat ruuhkautuvat, voitto- ja kasvumahdollisuudet pienenevät. Tuotteista tulee jokapäiväisiä ja verinen kilpailu värjää meren punaiseksi. Sinisille merille sitä vastoin ovat ominaisia hyödyntämätön markkinatila, uuden kysynnän aikaansaaminen ja erittäin kannattavan kasvun mahdollisuudet. Kun tarjonta kuitenkin yhä useammilla aloilla ylittää kysynnän, pienenevistä markkinoista toki on tärkeää kilpailla, mutta pelkkä kilpailu ei takaa huipputuloksia”

Suuri markkinapotentiaali on kausivarastoinnissa. Tähän kohderyhmään kohdistuva markkinointi eroaa kuitenkin perinteisestä markkinoinnista, koska asiakas on hyvin tietoinen omaisuutensa arvosta ja vaatii siten laatua ja takeita siitä että kallis omaisuus säilyttää arvonsa myös varastoitaessa. Näiden asiakkaiden tulotaso on suurempi kuin perinteisten varastotilojen vuokraajien. ISS:n mukaan em. tarkoittaa myös vähemmän viivästyneitä maksusuorituksia ja pitkäaikaisia asiakassuhteita, koska nämä vuokralaiset pysyvät asiakkaina mikäli he ovat kerran löytäneet paikan joka on juuri heidän tarpeisiin sopiva. (ISS, The Ancillary Advantage...2)

Tavaratila haluaa toiminnassaan painottaa arvonnousun merkitystä asiakkaille ja täten saada lisää kysyntää. Tutkimustyön teoriaosuutta selvittäessä havaittiin vahvasti, että Tavaratilan menestystekijät muodostuvat erilaisten ei-asiakkaiden löytäminen ja markkinoinnin heihin kohdentaminen, kuten seuraavista kappaleista selviää.

Mahdollisesti asiakkaiksi muunnettavia ei-asiakkaita on kolme kerrosta. Ei-asiakkaiden ensimmäinen kerros on aivan markkinoiden rajalla. Nämä ei-asiakkaat ostavat alan tuotteita tai palveluita pakosta, mutta ovat mieleltään toimialan ei-asiakkaita. He ovat valmiit tyystin hylkäämään alan heti ensimmäisen tilaisuuden tullen. Jos heille kuitenkin tarjotaan merkittävää arvonnousua, he jäävät alalle ja heidän ostotiheytensä moninkertaistuu, mikä muuttaa valtavasti piilevää kysyntää todelliseksi kysynnäksi. (Mauborgne & Kim 2006, 129)

Ei-asiakkaat käyttävät hyvin vähän markkinoiden nykyistä tarjontaa ja kaipaavat jotain parempaa. Heti kun he löytävät paremman vaihtoehdon, he ilomielin vaihtavat leiriä. Tässä mielessä he ovat markkinoiden reunalla. Kun markkinoiden kasvu tyrehtyy ja lähes ei-asiakkaiden lukumäärä nousee, yritykselle tulee ongelmia kasvun kanssa. Näiden ensimmäisen tason ei-asiakkaiden joukkoon sisältyy kuitenkin valtava piilevän kysynnän meri, joka vain odottaa valtaamista (Mauborgne & Kim 2006, 131).

Tämän vuoksi Tavaratilan tulee hakea Mauborgnen ja Kimin painottamia syitä, jotka innostavat ensimmäisen tason ei-asiakkaita hyppäämään kyydistä ja hylkäämään alan. Heidän reaktioistaan on etsittävä yhtäläisyyksiä. Keskityttävä niihin, ei saa seurata eroja. Yhtäläisyyksien perusteella saa käsityksen siitä, miten voit purkaa ostajien segmentointia ja päästää valloilleen piilevän, hyödyntämättömän kysynnän sinisen meren (Mauborgne & Kim 2006, 133).

Toisena kerroksena on ne, jotka kieltäytyvät käyttämästä toimialan tarjontaa. He ovat nähneet, että alan tarjonta on yksi vaihtoehtoinen tapa tyydyttää heidän tarpeensa, mutta he ovat hylänneet sen (Mauborgne & Kim 2006, 130). Tavaratila on kehittänyt erilaisia vaihtoehtoja, jolla voidaan eliminoida liian kalliin varastointiratkaisun tuoma hintakuva. Asiakkaille tarjotaan hyllyvarastointia esimerkiksi lavakonteissa, jolloin asiakas saa pieneen konttiin varastoitua omaisuuttaan. Näin asiakas saa lukitun tilan edullisesti.

Edellisen kaltaiset ei-asiakkaat eivät käytä nykyisten markkinoiden tarjontaa tai heillä ei ole varaa käyttää sitä, koska he eivät pidä sitä hyväksyttävänä tai koska se on heille liian kallis. He joko täyttävät tarpeensa muilla keinoin tai jättävät sen täyttämättä. Paneutuminen näihin ei-asiakkaisiin voi tuoda yritykselle runsaasti aikaisemmin hyödyntämättä jäänyttä kysyntää (Mauborgne & Kim 2006, 133).

Tavaratilan jatkuvaksi pohdinnaksi jää Mauborgnen ja Kimin kysymys: mitkä ovat tärkeimpiä syitä siihen, että toisen tason ei-asiakkaat kieltäytyvät käyttämästä alasi tuotteita tai palveluja? Etsi heidän vastauksistaan yhtäläisyyksiä. Keskity niihin, älä eroihin. Saat niistä virikkeitä piilevän kysynnän muuttamiselle todelliseksi kysynnäksi (Mauborgne & Kim 2006, 136).

Ei-asiakkaiden kolmas kerros on kauimpana markkinoista. Nämä ei-asiakkaat eivät ole koskaan edes harkinneet alan markkinoiden tarjontaa vaihtoehtona. Keskittymällä näiden ei-asiakkaiden ja olemassa olevien asiakkaiden yhtäläisyyksiin yritykset voivat saada käsityksen siitä, miten ei-asiakkaat voi houkutella uusille markkinoille (Mauborgne & Kim 2006, 130). Tämä ei-asiakasryhmä on se haasteellisin, koska se vaatii jo Tavaratilan henkilöstöltäkin riskinottoa ja ymmärrystä löytää varastointitarve. Sen lisäksi, että Tavaratila ymmärtää tarpeen, pitää myös asiakas saada se ymmärtämään ja haluamaan ostamaan se.

Näihin tutkimattomiin ei-asiakkaisiin ei ole yleensä kiinnitetty huomiota, eikä yksikään alan yrityksistä ole tullut ajatelleeksi, että he voisivat olla mahdollisia asiakkaita. (Mauborgne & Kim 2006,136)

Tavaratila on lähtenyt markkinoille nöyränä ja kilpailijoita arvostaen. Kuten Parantainenkin (2007, 41) kirjoittaa; yrityksen ei kannata myyntitilanteessa painottaa olevansa paras jossain asiassa. Painoarvoa on annettava sille, miten yritys eroaa kilpailijoistaan ja mitä se lupaa, mitä muut eivät lupaa.

### 5.3.2 Resurssit

Tutkimustyö tuki vahvasti resurssien hallinnan tärkeyttä. Laadukasta palvelutarjontaa ei voida tarjota, mikäli resurssit eivät riitä. Tavaratilalla on vahvuutena ollut koko ajan resurssien riittävyys ja johdon tuki hankkeelle. Haasteellista oli tulla uutena yrityksenä melko kilpailulle alalle. Kokemuksen puute kuitenkin haluttiin kääntää vahvuudeksi. Tämän mahdollisti valmiiden joskus huonojenkin, toimintatapojen puuttuminen ja ”puhtaalta pöydältä” aloittaminen. Asiakasrajapinnassa paikallisuus koettiin vahvuudeksi.

Henkilöstön panosta on painotettava; on tärkeää että omaa asiakasta palvelee hyvin mutta myös asiakkaan oman asiakkaan on saatava hyvää palvelua. Laaduntarkkailua tulee tehdä koko ajan, jotta palvelu olisi niin hyvää, että siitä asiakas on valmis jatkossakin maksamaan. Huonoa palvelua on vaikeaa, ellei peräti mahdotonta korjata jälkepäin. Työntekijä on avainasemassa pystyessään ennakoimaan mitä muita palveluja varastoinnin lisäksi asiakas mahdollisesti tarvitsee.

Asiakasosaaminen liittyy koko asiakasprosessin kokonaisuuden hallintaan. Organisaatio tullaan pitämään mahdollisimman kevyenä, jotta jokainen sitoutuisi tähän palvelutyöhön ja pystyisi itsenäiseen päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun. Henkilöstövalintoihin keskitytään ja heidän merkitys pitää tiedostaa. Työntekijä on yrityksen kävelevä käyntikortti.

Tuotetiedon hallinta vaatii tässä palvelussa opettelua, mutta teknologiaa voidaan käyttää apuna ja tämä ei ole suuri ongelma, mikäli tuotenimikkeitä ei ole montaa tai mikäli nimikkeet ja pakkaukset ovat selkeitä. Sähköinen asiointi helpottaa myös tätä osaa- aluetta. Purku- ja lähetystoiminnot on saatava tehokkaiksi, jotta hinnoittelu olisi asiakkaalle päin läpinäkyvää ja kattaisi ainakin Tavaratilalle lisäpalvelusta tulevat lisäkulut. Hintaa ei haluta liian suureksi, jotta palvelu olisi houkutteleva ja siten myös tukisi asiakasta varastointiongelmassaan.

Kumppaneiden valinnan tärkeys korostui tutkimustyön aikana. Yrityksen tarjotessa palvelevaa varastointia pelkkä varastointi ei riitä vaan pitää olla osaava verkosto, jonka avulla palvelu pystytään tarjoamaan tasalaatuisena.

Yhteistyöstä halutaan tehdä pitkäaikainen sopimus ja prosessit räätälöidään asiakkaan tarpeiden mukaan. Luottamuksella on merkitystä sekä valittaessa mahdollisia potentiaalisia palveluntuottajia että pitkällä tähtäimellä jokapäiväisessä toiminnassa. Luottamuksen syntyyn vaikuttavat sekä yritykset että niissä työskentelevät ihmiset. Menetettyä luottamusta on vaikea saada takaisin. Kerran ulkoistettu toiminta on vaikea ottaa takaisin. Tämän vuoksi yhteistyöhön on panostettava, jotta se saadaan kerralla kuntoon.

Kun uutta palvelua tuodaan markkinoille, tarvitaan mainontaa ja tiedottamista, joka tukee henkilökohtaista myyntityötä. Mitä useammalla toimenpiteellä kohderyhmiin voidaan vaikuttaa, sitä tehokkaampi on menekinedistämisen vaikutus. Kaikki mainonta tulisi ajoittaa siten, että se mahdollisimman hyvin tukisi henkilökohtaista myyntityötä.

Tavaratilan tavoitteena on pitkällä aikavälillä rakentaa palvelustaan tunnettu brändi. Tutkimustyön perimmäinen tavoite oli antaa selkeät toimintamallit taloudelliselle ja toiminnalliselle lisäarvon tuottamiselle yritykselle. Tämä hanke vaati yritykseltä suuret taloudelliset panostukset, mutta panostusten odotetaan tulevaisuudessa tuovan myös voittoa yritykselle.

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimus vahvisti entuudestaan Tavaratilan päätöstä jatkaa yhteistyömahdollisuuksien ja kumppanuuksien keskittämistä pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Niissä päätöksenteko on nopeampaa ja toiminta joustavaa. Yhteyshenkilöiden kanssa halutaan luoda henkilökohtainen palvelusuhde, jolloin asiakkaan luottamus kasvaa ja palautteen antaminen on helpompaa. Tavaratila haluaa pitkäaikaisia vuokra-asiakkaita, joiden kanssa voi kehittää jokaiselle sopivan palvelukonseptin. Palvelusta halutaan niin hyvä, että asiakas tulee siitä riippuvaiseksi. Omat resurssit eivät aina ole riittäviä, joten verkostoitumalla haettiin korjausta tähän asiaan.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että uudentyypiselle varastointipalvelulle on olemassa kysyntää. Samoin on todettava, että varsinkin pienet ja pk-yritykset ovat valmiita ulkoistamaan prosessejaan, jos laadukasta ja luotettavaa tarjontaa on.

Tuotteistamattoman palvelun tarjoaminen on riskialtista. Tuotteistamattoman palvelun sisältö saattaa vaihdella holtittomasti toimituksesta toiseen. Palvelun kohderyhmä on jäänyt riittävän tarkasti määrittelemättä. Kukin asiakas vaatii toisistaan poikkeavia palveluratkaisuja. Kaikesta tästä seuraa, että palvelua on hyvin vaikea kuvata, saati hinnoitella. Kun palvelua on vaikea kuvata, myös sen tuottamia hyötyjä on mahdoton kiteyttää selkokieliseksi. Jos taas palvelu on hyvin tuotteistettu, markkinoijan ja myyjän onnistumisen edellytykset paranevat oleellisesti.

Varastoinnissa ulospäin näkyvää osaa on esim. organisaatio ja yrityksen ongelman ratkaisukyky. Ongelman ratkaisukykyä kehittääkseen yrityksen on panostettava osaamiseen ja jatkuvaan muutokseen. Tavaratila uskaltaa erottautua kilpailijoista ja myös verkostoitua muiden alojen kanssa. Lähtemällä "ulos omasta yrityksestä" yritys uskoo saavuttavansa huomattavaa kilpailuetua kilpailijoihin nähden.

Tutkimus vahvisti myös asiakasrajauksen tärkeyden. Mitä kauemmas yritys lähtee omalta maantieteelliseltä alueeltaan, sitä suuremmaksi epäonnistumisen riski kasvaa. Oikeanlaisten asiakkaiden löytyminen lähialueelta on aina varmempaa yritystoiminnan kannalta.

Tutkimustyön aikana huomattiin, että yrittämällä liikaa erikoistua, kustannusrakenne voi tulla liian kalliiksi ja silti palvelun arvo asiakkaan näkökulmasta ei ole sen parempi. Kustannukset kohoavat, tuotot eivät vastaa odotusta ja kysyntää ei ole tarpeeksi. Tutkimuksen loppuvaiheissa päätettiin, että yrityksen ei kannata hankkia kaikkia koneita tai tietojärjestelmäteknologiaa, vaan uudessa palvelussa on edettävä rauhallisesti eri vaihtoehtoja testaten ja kokemuksen kautta oppien.

Tavaratilan kaikki toiminta on jatkuvaa palvelun kehittämistä. Jatkuva parantaminen on Hotasen jne. mukaan liiketoiminnan ja erilaisten prosessien kehittäminen luomalla uusia menettelyjä, mittaamalla niitä, arvioimalla ja parantamalla menettelyjä ja niiden soveltamista sekä oppimalla ja luomalla uusia toimintatapoja. Johtamisjärjestelmä on prosessit ja menettelytavat, joita käytetään varmistamaan, että organisaatio voi täyttää kaikki päämäärien saavuttamiseen vaadittavat tehtävät (Hotanen, Laine & Pietiläinen (2001, 53).

Tässä tutkimuksessa on painotettu paljon asiakkaiden kehittämistyöhön mukaan ottamista ja sen arvo onkin huomattava. ISS:n mukaan yksi yleisimpiä virheitä on, että ajatellaan tilanvuokraajien olevan ainoita yrityksen asiakkaita. Yrityksen pitää tuntea omat asiakkaansa, jotta se pystyisi tekemään heille parannusehdotuksia ja tärkeimpänä on muistaa, että enemmän rahavirtaa tulee kun kykenee ajattelemaan kuin oma asiakas. (ISS, The Ancillary Advantage... 2008, 5)

Palvelukokonaisuuksien tulee olla asiakaslähtöisiä ja joustavia. Tutkimustyö tulee Tavaratilassa olemaan jatkuvaa tuotekehitystä, jolloin asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin voidaan vastata asiakaspalautteista saadun kokemuksen ansiosta. Partanen (2007, 104) painottaa yrityksen strategisen ainutlaatuisuuden perustuvan asiakkaiden tarpeiden täyttämiseen ja asiakaslähtöisyyteen. Kun asiakkaiden ostokäyttäytymistä, palvelutarpeita ja arvomaailmaa ymmärretään syvällisesti, yrityksen on mahdollista luoda toimintamalleja, jotka lisäävät sen palveluiden ominaisuuksien hyödyllisyyttä asiakkaiden kannalta.

Parantainen (2007, 13) kirjoittaa kymmenen pisteen tuotteistuksesta, johon lukeutuu parhaiten pitkälle hiottu franchising-konsepti, joka käytännössä tarkoittaa kokonaisen palveluliiketoimintamallin tuotteistettua ja siten monistuvaa versioita.

Tavaratilan yhtenä tavoitteena on tulevaisuudessa toimia franchising-yrityksenä, joten heti alkuvaiheessa kaikki uudet ajatukset, asiakkaiden kommentit ja toiveet sekä myös tehdyt virheratkaisut tullaan dokumentoimaan hyvin, jotta niistä opittaisiin myös tulevaisuudessa.



## 7 JATKOTUTKIMUSAIHEET

Parantaisenkkin (2007, 168) mukaan hyödykkeiden ominaisuuksia on mahdollista patentoida tai suojata muilla keinoilla. Palvelukonsepteja ei välttämättä voi suojata vastaavalla tavalla lainkaan. Tämän vuoksi tutkimuksen myötä tuli tarve tehdä lisätutkimusta seuraavista aihealueista:

- poikkeuksellinen palvelujen yhdistäminen
- palveluiden paketoiminen eri tavoin kuin muut
- erilainen hinnoittelu
- palvelun ostamisen helppous.

Näillä keinoilla palvelu voisi erottautua vieläkin paremmin kilpailijoista ja kopioiminen olisi vaikeampaa. Yrityksen on suunniteltava sellainen lupaus, että se saa asiakkaat ostamaan palvelun. Mikäli asiakas ei edes osta lupaus, on palaute ollut jo arvokasta, koska vielä silloin ehti suuntaa muuttua. Sellaista palvelua ei kannata kehittää, mille ei ole tarpeeksi kysyntää.

Aina ei ole parasta tehdä räätälöityä palvelua. Sellainen palvelu ei aina ole edes asiakaslähtöinen. Se saattaa tarkoittaa sitä, että jokainen asiakas on koekaniini. Kun palvelu on viimeisen päälle räätälöity asiakaskohtaisesti, jokainen palvelutoimitus on vain prototyyppi tai kokeiluversio.

Tässä tutkimuksessa ei saatu varmuutta asiaan, onko parempi korostaa asiakkaalle palvelumme tuotteistamista vai jättää asiakas siihen uskoon, että hän saa hänen tarpeisiinsa räätälöityä palvelua?

Vaikutelma ainutlaatuisesta palvelusta voisi näkyä päällepäin ja tuotteistaminen jäisi siten yrityksen sisäiseksi aseeksi. Kun asiakas on valmis hankkimaan yhä laajempia kokonaisuuksia palveluna, tulee palveluyritykselle mahdollisesti tarve yhdistää yhteistyökumppaneiden palveluja kokonaisuuteen. Jatkotutkimuksena voisi tutkia yhteistyökumppaneiden palvelukonsepteja ja niistä saatavaa kumppanuushyötyä.

Palvelua on tarkoitus kohdistaa tietyn tyyppisille asiakkaille, joten teollisten palveluiden portfolio erityyppisille asiakkaille tullaan myöhemmin myös tekemään. Liiketoiminnan selvitystyötä jatketaan vielä tämän tutkimuksen loputtuakin ja liikeidea tullaan vielä jatkojalostamaan jatkuvana tuotekehittelynä.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin yksittäisten yritysten palvelukonsepteihin. Jatkotutkimuksena voisi tutkia mahdollisuuksia kehittää palvelutarjontaa kimpavarastointiin. Kohderyhmänä silloin olisivat isot yritykset tai taloyhtiöt, jotka voisivat hankkia palveluita yhdessä yhdistäen tarpeet ja jakaen kustannukset.

Toisaalta pitää miettiä miksi meidän asiakkaillamme on jokin ongelma vielä ratkaisematta. Miksei joku muu ole jo ratkaissut ongelmaa? Jotta ei tekisi turhaa palvelun kehittämistyötä, tulee yrityksen selvittää:

- miten asiakas kiertää tai välttelee ko. ongelmaa
- mitkä ovat vaihtoehtoiset ratkaisut
- tunnistaako asiakas itse oman ongelmansa (jos ei tunnista, niin hän ei myös osaa hakea siihen ratkaisua)
- tunnustaako hän ongelman

Asiakkaan osallistumista palvelutilanteeseen pitäisi tutkia laajemmin, koska näin asiakas itse kerryttäisi yritykselle tärkeää asiakastietoa. Tiedon perusteella asiakkaalle voidaan innovoida uusia lisäpalveluita ja parempia toimintamalleja. Asiakkaan luonnollinen osallistuminen oman liiketoimintansa kehittämisen yhteydessä ja siitä saatava hyöty olisi hyvin tärkeä jatkotutkimusaihe. Asiakkaan kanssa viestimisen tehostamista ja laatujärjestelmän kehittämistä pitää tutkia. Viestinnän tulisi olla helppoa ja nopeaa.

Kuten jo tutkimuksen alussa todettiin, tutkimusaiheista ei ole pulaa. Tämä tutkimustyö antoi hyvän lähtösykäyksen lisätutkimuksille, joita sekä Tavaratila mutta myös muut palveluliiketoimintaa harjoittavat yritykset voivat hyödyntää.

## LÄHTEET

- Albanese, Pietro 2009. Palvelujen suunnittelu, totuuden hetket ja laatu. Luento. Tampereen Ammattikorkeakoulu. Tampere 27.11.2009.
- Arantola,Heli, Simonen,Kimmo 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/200. Helsinki.
- Grönroos, Christian 1998. Nyt kilpaillaan palvelulla. Viides painos. WSOY.
- Grönroos, Mauri 2003. Mahdollisuuden aika - kohti virtuaalista organisaatiota. Toinen painos. Vammala: Transatlanta Oy.
- Elinkeinoelämän keskusliitto 2006. EK2006, palvelut 2020-materiaali.
- Hallikas, Jukka, Tuominen, Markku, Virolainen, Veli-Matti, Ojala, Mika, Uusi-Rauva, Erkki, Karvonen, Iris, Lehtinen, Esko ja Pulkkinen, Urho 2002. Riskienhallinta yhteistyöverkostossa. Metalliteollisuuden Keskusliitto, julkaisu nro 14/2001.
- Hotanen, Jorma, Laine, Risto, Pietiläinen, Seppo 2001. Benchmarking-opas. Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelut Oy.
- ISS Inside Self-Storage,2008. The premier Magazine of Self-Storage Professionals, The Ancillary Advantage: Make More With Add-On Profit Centers, October 2008 E-book. Virgo Publishing. [www.insideselfstorage.com](http://www.insideselfstorage.com).
- Jaakkola, Elina, Orava, Markus & Varjonen, Virpi 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua – Opas yrityksille. 4. painos. Tekes, 2009. Helsinki.
- Jalanka, Jussi, Salmenkari, Raimo ja Winqvist, Björn 2003. Logistiikan ulkoistaminen-käsikirja ulkoistamisprosessista. Suomen Logistiikkayhdistys ry. Liikenne- ja Viestintäministeriö. Helsinki.
- Karhunen, Jouni, Pouri, Reijo ja Santala, Jouko 2004. Kuljetukset ja varastointi – järjestelmät, kalusto ja toimintaperiaatteet. Suomen Logistiikkayhdistys ry. Helsinki.
- Karrus, Kaij E.1998. Logistiikka, WSOY. WS Bookwell Oy. Helsinki.
- Kauppalehti Optio 2006. 4.3.2004 ”Aikamme 10 heikkoa signaalia” (Kauppalehti Online 9.3.2006).
- Manninen, Olli 2010 (nro 8.10). Verkoston Valtapeliä. Ekonomi-lehti. Sefe ry-Suomen Ekonomiliitto. Otavamedia Oy. sivut 20-21
- Mauborgne, Reneé ja Kim, W. Chan 2006. Sinisen meren strategia, Talentum. Gummerus Kirjapaino Oy.
- Metsämuuronen, Jari 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4. International Methelp Ky. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki.
- Mustonen, Jouko ja Pouri, Reijo 1994. Tehokkaaseen varastotoimintaan. Suomen Kuljetustaloudellinen Yhdistys ry. Forssan Kirjapaino Oy.

Nokian Renkaiden esitysmateriaali 2002. Head Consulting Oy.

Parantainen, Jari 2007. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä, tuotteistaminen 10. Talentum Media Oy. Helsinki.

Partanen, Vesa 2007. Talousviestintä johtamisen tukena, Talentum. Gummerus Kirjapaino

Pelin, Risto 2008. Projektihallinnan käsikirja (viides painos). Projektijohtaminen Oy. Gummerus Kirjapaino Oy.

Ritvanen, Virpi ja Koivisto, Eija 2007. Logistiikka PK-Yrityksissä. hankinta kilpailutekijänä. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Toivonen M. 2008, Palveluliiketoimintamallit-luento. Tampere 2010 (luentomateriaalista: palveluinnovaatiot).

Vehmas, Jyrki 2010. Tarpeiden ja vaatimusten määrittely-kurssi A-ITY02-2009. Tampereen Ammattikorkeakoulu. Marras-joulukuu 2010. Tampere.

Vilka, Hanna 2005. Tutki ja kehitä, Kustannusosakeyhtiö Tammi. Otavan Kirjapaino Oy.