

Tommi Jauhiainen

Tavarantoimittajan tarjoamien lisäarvo- palveluiden tuomat hyödyt tilaajalle

Opinnäytetyö
Liiketoiminnan logistiikka

2017



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Tommi Jauhiainen	Tradenomi (AMK)	Marraskuu 2017
Opinnäytetyön nimi		49 sivua
Tavarantoimittajan tarjoamien lisäarvopalveluiden tuomat hyödyt tilaajalle		
Toimeksiantaja		
Yritys X		
Ohjaaja		
Olli Huuskonen		
Tiivistelmä		
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin palveluntarjoajan tarjoamien lisäarvopalveluiden vaikutusta jälleenmyyvän organisaation liiketoimintaan. Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui toimeksiantajan halu selvittää lisäarvopalvelut käyttöönotaneiden yritysten saamat hyödyt käyttämistään palveluista. Toimeksiantajaa käsitellään nimellä yritys X.</p> <p>Opinnäytetyön tavoite ja samalla tutkimusongelma on selvittää toimeksiantajalle asiakkaiden kokemat hyödyt tuottamisesta palveluista ja niiden tunnettavuudesta. Ennen tutkimuksen aloittamista toimeksiantaja määritteli tutkimuksen osa-alueiksi yleisimmät asiakkaiden käyttämät palvelut.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Teoriaosassa käsitellään asiakassuhdetta, lisäarvopalveluita, palveluntuotantoa sekä hankintaa. Tutkimus toteutettiin sähköisellä asiakaskyselyllä. Tutkimuksen toteutuksessa hyödynnettiin Webropol-ohjelmaa. Kyselyssä kysyttiin ajankäyttöä sisälogistiikan eri osa-alueilla ennen ja jälkeen lisäarvopalveluiden käyttöönottoa. Tutkimuksen kyselyssä kysyttiin palveluntarjoajan asiakkaiden ajankäyttötottumuksia kuudella eri osa-alueella.</p> <p>Tutkimuksessa oli mukana 114 yritystä, joista 24 vastasi kyselyyn. Tutkimuksen vastausprosentti oli 21 %.</p> <p>Kyselyn tuloksista huomataan, että asiakkaat ovat saaneet lisäarvopalveluista merkittäviä hyötyjä. Pitää muistaa, että säästetyn ajan hyödyntäminen muihin toimintoihin riippuu yrityksestä. Kyselyllä onnistuttiin vastaamaan yrityksen X toimeksiantoon. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tutkimusta ei voida välttämättä pitää yleispätevänä, koska vastauksia saatiin rajalliselta asiakaskunnalta.</p>		
Asiasanat		
Lisäarvopalvelut, palveluntuotanto, hankinta		

Author (authors)	Degree	Time
Tommi Jauhiainen	Bachelor of Business Administration	November 2017
Thesis Title		49 pages
The benefits of value added services provided to by the supplier to the subscriber		
Commissioned by		
Company X		
Supervisor		
Olli Huuskonen, senior lecturer		
Abstract		
<p>This thesis focuses on the effects of value-added services for companies in the corporate world. The subject of this thesis was chosen because of the commissioner`s desire to clarify their customers` benefits of value-added services they are using. The commissioner will be referred to as company X.</p>		
<p>The goal of the thesis and at the same time the research problem is to define the benefits and recognisability of the services provided by the company X to their customers. Before the start of the research the commissioner defined the most common services used by the customers as the targets of the research.</p>		
<p>This thesis is a quantitative study. The theory consists of customer relations, value-added services, service production and procurement. The research was actualized using a survey that was implemented using Webropol software. Conclusions were made based on the survey results. The questions of the survey were about the usage of time before and after the implementation of value-added services. The survey also inquired about the time management habits of the customers of the commissioner in six different sectors.</p>		
<p>The results of the survey indicate that the customers have received significant benefits from value-added services. There were some differences, how the saved time was utilized for other operations. The survey successfully met the requirements of the assignment by company X. In conclusion it can be stated that this research can not necessarily be considered universally valid, because of the limited amount of replies received from the customers.</p>		
Keywords		
Value added services, Service production, procurement		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUSMENETELMÄT JA RAJAUS.....	7
2.1	Työn tavoitteet, rajaus ja tutkimusmenetelmät.....	7
2.2	Tutkimusongelma	7
2.3	Teoreettinen viitekehys.....	7
3	ASIAKASSUHDE.....	8
3.1	Asiakkaan määritelmä	8
3.2	Arvontuotanto	8
3.3	Asiakasnäkökulma.....	9
3.4	Asiakkaan arvot	12
3.5	Kulmakivet asiakkuusajattelussa	13
3.6	Tunteen merkitys asiakkuudessa.....	14
3.7	Ostajina organisaatiot	14
3.8	Asiakkuuden edellytykset	15
3.9	Asiakaskokemuksen onnistuminen.....	15
3.10	Asiakassuhteen ylläpito	16
3.11	Asiakassuhteen seuranta ja kehittäminen	16
4	LISÄARVOPALVELUT JA NIIDEN TUOMAT HYÖDYT	18
4.1	Lisäarvopalvelun määritelmä	18
4.2	Asiakaskokemus luo arvoa	18
4.3	Verkostoituminen	19
4.4	Arvon luominen.....	20
4.5	Ydinosaamiseen keskittyminen.....	20
5	PALVELUN TUOTANTO	21
5.1	Palvelujen luonne	21
5.2	Palvelun määrittely	21
5.3	Palvelustrategia	22

5.4	Palveluiden mielikuvista asiakkaalle arvoa	23
5.5	Palvelun hankkimisen erityispiirteitä	23
5.6	Sopiminen palvelun sisällöstä.....	23
5.7	Luottamus asiakkaan ja palveluntuottajan välillä	24
6	HANKINTATOIMI.....	25
6.1	Toimittajat sekä toimittajasuhteet.....	25
6.2	Hankintatarpeen sekä palvelun määrittely	25
6.3	Hankintatoimen organisointi	26
6.4	Hankintatoimen osaaminen ja haasteet.....	27
6.5	Hankintatoimen kehittäminen.....	28
6.6	Hankintatoimen tulevaisuus	28
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET	30
7.1	Hankintatarpeen määrittely	30
7.2	Tilaus/osto	31
7.3	Tavaran vastaanotto	33
7.4	Tuotehyllysten ylläpito	34
7.5	Laskunkäsittely	35
7.6	Hankintatoiminnan ohjaaminen ja kehittäminen	37
7.7	Palveluntarjoajan tarjoamat lisäarvopalvelut.....	39
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	40
8.1	Kyselyn onnistuminen.....	40
8.2	Asiakaskyselyn tulokset.....	41
8.3	Vertailun tuloksien yhteenveto.....	45
8.4	Lisäarvopalveluiden tunnettavuus.....	45
8.5	Yleisiä päätelmiä.....	46
8.6	Itse arviointi opinnäytetyön etenemisestä	46
	LÄHTEET.....	47
	KUVALUETTELO	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aihe on tavarantoimittajan tarjoamien lisäarvopalveluiden vaikutus jälleenmyyvän organisaation liiketoimintaan. Työn toimeksiantaja ei halunnut käytettävän nimeään opinnäytetyössä. Opinnäytetyössä toimeksiantajaa käsitellään nimellä yritys X.

Työn aihe on ajankohtainen kiristyvän kilpailutilanteen vuoksi, sillä yritykset joutuvat tehostamaan omia prosessejaan pärjätäkseen globaalissa kilpailussa. Yksi yrityksen toiminnan tehostamisen keinoista on keskittää käytettävissä olevat resurssit tukitoiminnoista yrityksen toiminnan kannalta suurempaa ja-lostusarvoa tuottaviin toimintoihin. Yrityksen kannattaa hankkia oman toiminnan kannalta epäolennaiset toiminnot niitä tehokkaammin tuottavalta palveluntarjoajalta lisäarvopalveluna.

Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui toimeksiantajan halu selvittää lisäarvopalvelut käyttöönottoneiden asiakkaiden saamat hyödyt käyttämistään palveluista.

Opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta, jotka ovat teoriaosuus ja empiirinen eli tutkimusosuus. Teoriaosuudessa käsitellään asiakassuhdetta, lisäarvopalveluita, palveluntuottamista sekä hankintaa. Empiirinen osa sisältää tutkimuksen toteutuksen, tulokset sekä johtopäätökset.

Tutkimuksella on tarkoitus selvittää onko palveluntarjoajan tuottamat lisäarvopalvelut tuonut hyötyjä asiakkaille. Lisäksi tutkimuksella pyrittiin kartoittamaan asiakkaiden tietoisuutta palveluntarjoajan tuottamista erilaisista lisäarvopalveluista.

Tutkimus toteutettiin sähköisellä asiakaskyselyllä. Kyselyssä kartoitettiin asiakkaiden ajankäyttöä hankinta-, sisälogistiikan ja taloushallinnon prosesseissa.

Opinnäytetyön tutkimuksen sähköisen kyselyn tulokset esitellään graafisina kuvina tutkimusosiossa. Tutkimuksen tuloksia käsitellään johtopäätös kappaleessa.

2 TUTKIMUSMENETELMÄT JA RAJAUS

2.1 Työn tavoitteet, rajausta ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajalle asiakkaiden saamat hyödyt tuottamista palveluista ja niiden tunnettavuudesta. Ennen tutkimuksen toteuttamista toimeksiantaja määritteli tutkittaviksi osa-alueiksi yleisimmät asiakkaiden käyttämät palvelut.

Lisäarvopalveluita käyttäviltä asiakkailta kysyttiin ajankäyttöä sisälogistiikan eri osa-alueilta ennen ja jälkeen palveluiden käyttöönottoa. Lisäksi kyselyssä selvitettiin asiakkaiden tietoisuutta palveluntarjoajan tuottamista erilaisista palveluista. Kysely toteutettiin Webropol-ohjelmalla.

Tämä opinnäytetyö on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Määrällinen tutkimusmenetelmä tarkoittaa sitä, että se kertoo yleisen näkemyksen muuttujien välillä olevista eroista. Määrällinen tutkimus antaa vastauksia esimerkiksi kysymyksiin kuinka paljon tai miten useasti. Tietoa etsitään ja käsitellään numeroiden avulla. Tällaisessa määrällisessä tutkimuksessa tutkijan pitää ryhmitellä laadullinen aineisto numeroiden ilmaistuun muotoon. Tulokset, jotka ovat numeroita, selitetään sanallisessa muodossa. (Vilka 2007, 13–14.)

2.2 Tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on selvittää palveluntarjoajan tuottamien lisäarvopalveluiden hyötyjä tilaajalle.

Tutkimuskysymys on, millaisia vaikutuksia lisäarvopalveluilla on palvelua hyödyntävän organisaation toimintaan?

2.3 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys antaa tutkimukselle suuntaviivat. Opinnäytetyössä selitetään tutkimuksen kannalta tärkeimpiä käsitteitä. Työ toteutetaan kyselytutkimuksena. Työn aikana käytetyt menetelmät selvitetään. Tutkimuksen teoreettisen viitekehysten oleellisimpia asioita ovat asiakassuhde, lisäarvopalvelut, palveluntuotanto sekä hankinta.

3 ASIAKASSUHDE

3.1 Asiakkaan määritelmä

Asiakas määritellään selkeällä tavalla yritysten välisessä kaupankäynnissä. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaan tehtävänä on ostaa tuote tai palvelu ja lopuksi hän maksaa ostokset. Asiakkaan käsite tulee tehdä selväksi jokaiselle työntekijälle siitä syystä, että asiakas rahoittaa organisaation toiminnan sekä kehittämisen. (Selin 2005, 17.)

3.2 Arvontuotanto

Sekä yrityksen että asiakkaan pitää saada arvoa strategisten asiakkuuksien johtamisessa. Kun asiaa ajatellaan asiakkaan näkökulmasta, niin strategisten asiakkaiden johtamisen pitää auttaa asiakasta luomaan itselleen arvoa. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 22.)

Arvoa pitää analysoida kolmella tasolla, jotka ovat: asiakaskohtaamistaso, asiakkuustaso sekä kokonaisuustaso. Tämä tehdään siitä syystä, että asiakkaat ymmärtävät arvon erilailla ostohetkellä kuin tuotteen varsinaisen käytön aikana. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 22.)

Asiakaskohtaamistaso tapahtuu ostotilanteessa, jossa asiakkaiden tulee pystyä tekemään vaikeita päätöksiä erilaisten vaihtoehtojen välillä. Lisäksi asiakkaan tulee määritellä omat mielipiteensä tuotteiden välisestä erosta. Tarjoaman ominaisuudet nousevat suurempaan rooliin ostotilanteessa kuin muut asiat. Asiakkaat tarkastelevat ensisijaisesti välitöntä arvoa. Jos yritys haluaa olla kilpailijoitaan edellä, niin se voi järjestellä asiakaskohtaukset uudelleen. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi asiakkaiden ongelmien selvittämisellä ja löytämällä ratkaisut niihin. Lisäksi yritys voi halutessaan tehdä muutoksia esimerkiksi kohtaamisten sisältöön. Yksi keino on sijoittaa kohtaamistilanteet sellaiseen paikkaan, josta asiakkaat pitävät. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 23.)

Asiakkuustasolle päästään varsinaisen ostotapahtuman jälkeen. Asiakkaat haluavat tietää ostopäätöksen jälkeen, millaisia ominaisuuksia ostetulla tuot-

teella tai palvelulla on arvon tuottamiseen. Asiakkaan tehtävänä on tarkastella asiakkuuden yleisvaikutelmia asiakkuustasolla. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaat ovat motivoituneempia tiedostamaan, millä tavalla toimittajan prosessit sekä tarjoama auttavat heitä arvontuottamisen prosessissa. Asiakkaan arvon lisäämiseksi toimittajan on syytä kehittää tarjoamaa tai omia prosessejaan. Siihen on mahdollista päästä, kun toimittaja tekee tarvittavia muutoksia tarjoaman sisältöön, johon voi kuulua esimerkiksi tieto, palvelut sekä tavara. Muita vaihtoehtoja arvon lisäämiseksi on korjata hinnoittelukäytäntöjä. Lisäksi asiakkuuden prosesseja voi kehittää sillä tavalla, että asiakkaan ja palveluntarjoajan välisiä tapaamisia nostetaan tai vähennetään. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 23.)

Asiakas haluaa saada käsityksen, millä tavalla asiakkuus tukee hänen prosessejaan ja päämääriään kokonaisuuden tasolla. Koska arvon lisääminen on strategista, niin arvontuottamisen järjestelmää parannellaan. Palveluntuottaja yrittää tavoitella parempaa asemaa tässä järjestelmässä, vai onko tavoitteena tehdä yhteistyötä muiden palveluntuottajien kanssa. Tästä voi olla apua asiakkaan arvon tuottamiseen. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 23.)

3.3 Asiakasnäkökulma

Suurella osalla yrityksiä ongelmana on siirtyä tuotepainotteisesta ajattelusta kohti asiakaslähtöistä ajattelutapaa. Usealla yrityksellä teot ovat jääneet puheen tasolle. Tuotteen tai palvelun osaaminen on erinomaista, mutta lisäarvoa asiakkaalle ei ole määritelty riittävän selkeällä tavalla. (Selin 2005, 19.)

Tärkeitä palasia asiakasnäkökulmassa ja asiakaslähtöisessä ajattelussa ovat esimerkiksi arvontuotanto, joka tarkoittaa millaista lisäarvoa asiakas todella saa tuote- ja palvelukokonaisuudesta. Lisäksi yksi tärkeä osa on tuotteen tai palvelun prosessi. Tähän kuuluu jokainen asiakastapahtuma, eli ei vain yksittäinen tuote tai palvelu. Asiakaslähtöisyydessä asiakkuutta tulee parantaa kokoajan ja asiakkaalle pitää kertoa lisäarvoa tuottavista mahdollisuuksista. Tämä voi olla yksi ratkaisu siihen, että asiakassuhteesta tulee pitkäaikainen. (Selin 2005, 19–20.)

Asiakkaan arvontuotantoon muodostuu lisäarvoa asiakkuudessa. Sillä ei ole merkitystä, käyttävätkö palveluntuottaja ja asiakas tavaroita tai palveluita yritysten välisessä kaupankäynnissä vaihtokappaleena. Asiakkuutta on mahdollista ajatella tuotteena. Asiakkaan arvontuotannon osaksi liikkuu tavaraa, tietoa sekä tunnetta asiakkuudessa tekojen avulla. Asiakkuus voidaan määritellä prosessiksi, jossa palveluntuottaja liittää tiedot, tunteet sekä teot asiakkaan arvon tuottamiseen. (Storbacka & Lehtinen 2005, 25.)

Kun palveluyrityksen johtamista tutkittiin, niin tällainen ajattelu ymmärrettiin jo 1980-luvulla. Palveluyrityksissä huomattiin asiakkaan kuuluvan olennaisesti palveluprosessiin. Asiakkaan keskeinen rooli näkyy selkeämmin palveluyrityksessä kuin tavarantuotannossa. Tavarantavaraaja ei välttämättä ymmärrä, että tuotetta ostetaan johonkin tiettyyn käyttötarkoitukseen. Kun asiakas itse käyttää tuotetta ja tavaraa, niin siinä vaiheessa tuotteen ja tavaran arvo muodostuu. Tavarantavaraajan ja tuotteen arvoa ei voida määritellä, kun niitä tutkitaan kaupassa. (Storbacka & Lehtinen 2005, 25.)

Vaihdantaa tapahtuu asiakkuudessa, eli asiakkaan arvontuotannon muodostamisessa palveluyritys hyödyntää omaa osaamistaan. Jos yritys haluaa olla kilpailukykyinen, niin silloin asiakkuusajattelussa osaaminen on tärkeämpää kuin tuote. Yritys voi pohtia keinoja, joiden avulla sen on mahdollista viedä omaa osaamistaan asiakkaalle. Yritykset jakavat arvoa tuotteilla perinteisessä markkinointiajattelussa. Palveluyritys sekä asiakas luovat arvoa yhdessä asiakkuusajattelussa. Arvon jakamisesta ollaan menossa arvon luomiseen liiketoiminnassa. (Storbacka & Lehtinen 2005, 26.)

Vaihdannan käsitettä pitää muuttaa laajempaan suuntaan, jos halutaan luoda arvoa. Koko asiakkuuden aikana arvon luominen vaatii laajempaa tunteiden, tekojen sekä tietojen vaihdantaa. Tuotteen osana on kaikki vaihdanta, joka vaikuttaa asiakkaan arvon tuottamiseen. (Storbacka & Lehtinen 2005, 26.)

Nykyään tehokas verkottuminen on yksi syy siihen, että yrityksen ei tarvitse kehittää omaan organisaatioon asiakkuuteen tarvittavaa ja vaadittavaa osaamista. Uusi kehittynyt teknologia on edesauttanut yrityksiä pitkälle menevään erikoistumiseen. Yhteistyökumppaneilta voidaan ostaa tarvittava osaaminen oman ydintoiminnan rinnalle. (Storbacka & Lehtinen 2005, 27.)

Pitkän aikavälin suunnitelmalla yritys ei voi toimia sillä tavalla, että tunnisteetaan asiakkaiden nykyiset tarpeet sekä tyydytetään ne. Yrityksen tehtävänä on muuttaa asiakkaiden käsityksiä heidän tarpeistaan. Tarjoava yritys on vastuussa siitä, että asiakkuus kehittyy parempaan suuntaan. Näiden asioiden lisäksi yritys miettii keinoja, joilla asiakas tuottaa itselleen arvoa.

(Storbacka & Lehtinen 2005, 29.)

Yritys on vastuussa asiakkuuden kehittämisestä. Ei voida ajatella sillä tavalla, että asiakkuuden kehittämisestä huolehtii asiakas. Kun palveluyritys ja asiakas kehittävät yhdessä asiakkuutta, niin aloitteen tekevä osapuoli on palveluyritys. Kehitystyötä tulee tehdä asiakkuuden ehdoilla. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakas otetaan rohkeasti mukaan kehittämisen työhön. Asiakkuuden kehittämisen siirtäminen asiakkaalle tarkoittaa sitä, että asiakkuuden kehittämisen esteenä on rajoitettu osaaminen. Monesti palveluyrityksellä on osaamisessa ylivoima verrattuna asiakkaaseen. Yrityksen pitää luoda asiakkaalle uusia tapoja, jolla asiakkaalla on mahdollisuus luoda arvoa itselleen. (Storbacka & Lehtinen 2005, 29.)

Taulukko 1. Tuotokeskeisessä ajattelussa ja asiakaskeskeisessä ajattelussa on eroja (Selin 2005, 20.)

Tuotokeskeinen ajattelu	Asiakaskeskeinen ajattelu
Tuotteelle haetaan asiakkaita	Haetaan asiakkaille tuotetta
Tuotteen kannattavuus	Asiakkaan kannattavuus
Tuotekehitys	Asiakassuhteen kehitys
Tuotteen ominaisuudet	Asiakkaan toiminnan ominaisuudet
Tuotteen ikä	Asiakassuhteen ikä
Jakelukanavat	Asiakkaan asiointikanavat
Markkinaosuus	Asiakasosuus
Tuotteen myynti	Asiakkaan ostot
Tuotteen myynnin lisääminen	Asiakassuhteen syventäminen

Kun yritys pohtii ainoastaan tuotteen tuottavuutta, niin silloin asiakasnäkökulma jää liian pieneksi. On mahdollista, että tuote ei ole kannattava, koska sen soveltuvuutta asiakkaalle ei ole tarkastettu. Tuotteen kannattavuus on heikkoa silloin, kun asiakas ei saa tuotteesta tarpeeksi lisäarvoa. Yrityksen tulee keskittyä asiakkaan kannattavuuteen, jotta se voi hyödyntää sitä kehittäessään omaa toimintaa. (Selin 2005, 21.)

Yrityksen toiminnan parantaminen on tärkeää mutta tuotekehitys ei ole ainoa asia, jota kannattaa muuttaa parempaan suuntaan. Asiakassuhteen kehittäminen on järkevää silloin, kun halutaan mennä kokonaisvaltaisempaan ajattelutapaan. Ylimmän johdon on syytä keskustella prosessista, kun uudesta asiakkaasta tulee vakioasiakas. (Selin 2005, 21.)

Tuotteen ominaisuuksista on hyötyä siinä tapauksessa, kun niistä on merkittävää apua asiakkaalle. Tuotteeseen ei pidä lisätä osia tai komponentteja, joka ei ole asiakkaan mielestä tarpeellista. Tällä tavalla asiakkaan ominaisuudet ja asiakkaan tarpeet tulevat paremmin esille. Ominaisuudet ovat asiakkaalle toissijainen asia, vaan hänelle merkittävää on löytää sopivia ratkaisuja erilaisiin ongelmiin. (Selin 2005, 21.)

Asiakassuhteen pituus vaikuttaa tuotteen ikään sekä elinkaareen. Asiakassuhteilla on toki myös oma elinkaarensa. Asiakkaan ja yrityksen välistä suhdetta on vaikea pitää yllä. Tuotteen elinkaaren ylläpitäminen ei ole yhtä haastavaa, kuin asiakkuudenhallinta. Jos halutaan tehdä asiakkuudesta pitkäaikaista, niin silloin tarvitaan ylläpitäviä toimenpiteitä. (Selin 2005, 21.)

Asiakaskohtaamisissa yksi oleellinen asia on, millä tavalla asiakas asioi yrityksen kanssa. Jos tilaaja on pitkään käyttänyt jotakin tiettyä kanavaa ja yritys tekee asioita toisella tavalla, niin silloin viesti ei mene perille. Nykyään käytetään useita erilaisia kanavia asioiden hoitamiseen. Myyntiprosessin ja ostoprosessin yhteensopivuus on tärkeää. Tämän jälkeen on mahdollista olettaa, että asiakas ymmärtää olemassa olevan tarjonnan ja sitä kautta asiakkaan on helpompi yhdistää omat prosessit palveluntarjoajan prosesseihin. (Selin 2005, 21–22.)

3.4 Asiakkaan arvot

Asiakkaan tunnistaminen ei riitä. Yrityksen pitää tietää asiakkaan tarpeet. Tuotteita ostetaan tarpeiden tyydyttämiseksi. Asiakas tekee vertailua omien odotusten ja myyjän lupauksen välillä. Ostopäätös syntyy tuotteen tai palvelun hinnan ja hyödyn mukaan. Tarpeet eivät ole ainoat perusteet valinnalle, vaan siihen voivat vaikuttaa myös: odotukset, vaatimukset, toiveet sekä aikaisem-

mat kokemukset ja arvot. Yksityisellä ja yritys asiakkaila on omat näkemykset arvoajattelusta, johon ostettava tuote tai palvelu kuuluu. (Lecklin 2006, 84.)

Asiakkaan arvolla tarkoitetaan sitä, että hänellä on mielipide, mitä tulee tapahtumaan, kun tuotetta käytetään tiettyyn käyttötarkoitukseen. Lisäksi tuotetta on mahdollista käyttää, jotta päästään haluttuun päämäärään. Kun asiakas ostaa työkalun, niin sen avulla on mahdollista kiinnittää jotakin. Tuotevirheet saattavat alentaa asiakkaan arvoa. Tuotteen arvo muodostuu positiivisten ja negatiivisten asioiden avulla. (Lecklin 2006, 84–85.)

3.5 Kulmakivet asiakkuusajattelussa

Arvontuotanto asiakkaalle on yksi tärkeimmistä käsitteistä asiakkuusajattelussa. Prosessien tuntemisesta on iso apu, jos yritys haluaa kehittää asiakassuhdetta. Kun pohditaan prosessitarkastelua, niin yksittäisellä ostotapahtumalla ei ole suurta väliä. (Storbacka & Lehtinen 2005, 19.)

Asiakkuuden johtamisessa yksi tärkeä tavoite on pohtia yhdessä asiakkaan kanssa pidemmän aikavälin suunnitelmia. Tarkoituksena on luoda hyvä ja kestävä asiakassuhde, josta molemmat osapuolet tulevat hyötymään. Yritykset kehittävät toimintatapoja, jotka auttavat luomaan arvoa asiakkaalle. (Storbacka & Lehtinen 2005, 19.)

Toinen merkittävä asia asiakkuuden ajattelussa on tehdä tuotteesta prosessi. Palveluiden ja tuotteiden jakamisella ei ole mitään väliä, kun tarkastellaan tällaista prosessia. Yrityksen on järkevää ajatella tuote kokonaisuutena, eli myyjä ja ostaja vaihtavat prosesseja keskenään. Kun näitä vaihtamisia tapahtuu riittävän usein, niin palveluntarjoajan osaaminen muuttuu osaksi asiakkaan arvontuotantoa. (Storbacka & Lehtinen 2005, 19.)

Kolmantena kulmakivenä on vastuunkantaminen. Tarpeiden tyydyttäminen ei riitä alkuunkaan, kun puhutaan asiakkuudesta. Lisäksi se ei ole riittävää, että asiakas kokee olonsa tyytyväiseksi. Yritys on vastuussa siitä, että asiakkuus kehittyy haluamaan suuntaan. Asiakkaalle tulee antaa mahdollisuus arvontuottamiseen. (Storbacka ja Lehtinen 2005, 19–20.)

3.6 Tunteen merkitys asiakkuudessa

Pinnallinen asiakkuus muodostuu silloin, kun yritys ja asiakas eivät ole olleet täysillä mukana asiakkuudessa. Molemmat osapuolet tekevät kaikkensa, jotta eivät joudu pettymään. Yritys ja asiakas eivät ole pystyneet luomaan luottamusta osapuolten välille, joka auttaa vahvistamaan asiakkuutta. Luottamus on asiakkuudessa yksi tärkeimmistä osa-alueista. (Storbacka & Lehtinen 2005, 43.)

Kiristyvässä kilpailuasetelmassa asiakkuuden hallinnassa yrityksen on syytä tehdä täsmällisiä ja kaikenkattavia sopimuksia asiakkaiden kanssa. Esimerkiksi Yhdysvalloissa on satojen sivujen sopimuksia, jotka eivät kata kaikkea. Kun sopimuksista tulee nykyistä monimutkaisempia, niin sopimusten tulkitaan laitetaan isot voimavarat. (Storbacka & Lehtinen 2005, 43.)

Yksi vaihtoehto asiakkuudessa on yhteisen julistuksen tekeminen asiakkaan ja yrityksen välille. Siinä kerrotaan tavat ja keinot, joilla asiakkuutta kehitetään haluttuun suuntaan. Lisäksi julistuksessa pohditaan molempien osapuolten päämääriä. Julistuksen ajatellaan olevan enemmän asiakirja, johon on kirjattu asiakkuuden yhteiset tavoitteet ja keinot sen parantamiseen kuin sopimus osapuolten välillä. (Storbacka & Lehtinen 2005, 43.)

3.7 Ostajina organisaatiot

Organisaatioiden ostojen käyttötarkoitukset ovat monesti järkevämpiä verrattuna tavallisten kuluttajien käyttötarpeisiin. Ostokäyttäytymisessä ei ole havaittavissa suuria eroja. Tuotteita ostetaan, jotta voidaan tyydyttää erilaisia tarpeita. Organisaatiot ostavat tuotteita ja palveluita ongelmien ratkaisemiseksi. Yritykset pohtivat ostojaan tarkemmin kuin tavalliset kuluttajat. Yritykset tekevät tarkkoja laskelmia, kuinka paljon tiettyä tuotetta ostetaan. Isoissa organisaatioissa ostoista huolehtivat erilliset osto-organisaatiot. Oston ammattilaiset käyttävät tiettyä järjestelmää hankkiessaan tavaroita. Organisaatioiden ostot eivät ole halpoja, joten niihin käytetään rahaa melko suurilla summilla. Viralliset ostajat suorittavat ostotilanteen, mutta päätökseen vaikuttavat monet eri henkilöt.

Useasti ostajat voivat tehdä päätöksiä itsenäisesti, mutta joissakin organisaatioissa ainoastaan ylin johto voi suorittaa ostotoimenpiteitä. Pienissä yrityksissä

sä ei välttämättä ole omaa osto-organisaatiota. (Bergström & Leppänen, 2015, 128–129.)

3.8 Asiakkuuden edellytykset

Tuote pitää määritellä uudestaan silloin, kun tarkoituksena on kehittää yrityksen toimintoja. Uudessa muuttuneessa kilpailuasetelmassa pelkällä tuotteella ei kilpailla, vaan yksi kilpailun kohde on asiakkuuksien parantaminen. Asiakassuhteen toimintaperiaatteiden muuttamisessa täsmennetään asiakkuutta sillä tavalla, että siihen liitetään osaksi tietojen, tunteiden ja tekojen vaihtaminen. Kun tieto lisääntyy, niin asiakkaan tai yrityksen on hankalaa käsitellä valtavaa tiedon määrää. Ihminen tarvitsee sekä tunnetta että arvoa tiedon hallintaan. (Storbacka & Lehtinen 2005, 35.)

Tiedon avulla on mahdollista suunnitella tulevia tapahtumia. Kun palvelut ja tuotteet muuttuvat nykyistä monimutkaisemmiksi, niin sellaisessa tilanteessa tiedosta on merkittävä apu. Yritys saattaa kertoa asiakkaalle mahdollisista ojenkorsista, joista hänellä ei välttämättä ole tietoa. Arvontuotantoa pitäisi käsitellä tietojen, tekojen sekä tunteiden avulla. Asiakkuudessa molempien osapuolten kannattaisi muuttaa omia toimintatyylejään, jos tilanne niin vaatii. (Storbacka & Lehtinen, 2005, 35.)

3.9 Asiakaskokemuksen onnistuminen

Asiakaskokemuksessa onnistuminen on palkitsevaa. Siitä on hyötyä sekä perinteisissä kanavissa että uudentyypisissä kanavoissa. Kehityksen alussa yleensä löydetään esteitä, joita ei välttämättä ole huomattu. Ostoprosessin loppuvaiheilla osa asiakkaista jää pois ostotapahtumasta, kun eteen tulee yllättäviä muutoksia. Keskiostokset lisääntyvät asiakkaiden palatessa palveluiden pariin. Tämän jälkeen he oppivat luottamaan tarjotun palvelun laatuun. Kokemusten ollessa positiivisia asiakasuskollisuus kehittyy paremmaksi. Pitkän aikavälin mukaan asiakkuuden arvo nousee ylöspäin. Nykyään asiakkaat suosittelivat yritystä, jos ovat saaneet itse positiivisia kokemuksia. Suosittelevat on mahdollista toteuttaa erillisessä suosittelusuudessa. Lisäksi toinen vaihtoehto on suositella yritystä esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Myynnin sekä asiakasuskollisuuden lisääntyminen tuo yritykselle säästöjä. Edullisempaa

on löytää uusia asiakkaita, kun nykyiset suosittelevat ahkerasti yritystä ja sen palvelua. Tyytyväiset asiakkaat ruuhkauttavat vähemmän asiakaspalvelua. (Filenius 2015, 34.)

3.10 Asiakassuhteen ylläpito

Bergströmin ja Leppäsen mukaan (2015, 437) harvoin ostavat tai kerran ostaneet ovat yrityksille potentiaalia, jota ei käytetä hyväksi. Yritykset haluavat, että tämäntyylliset asiakkaat tulevat uudelleen ostoksille. Ensimmäisen ostokerran jälkeen on mahdollista lähettää kiitoskirje, josta mahdollisesti seuraa lisätarjous sekä tietoa uutuustuotteista. Yksi vaihtoehto on kertoa asiakkaalle kanta-asiakkaan eduista. Tällä tavalla yritys voi houkuttaa asiakkaita liittymään kanta-asiakkaiksi. Pitkään käytössä ollut sääntö tarkoittaa sitä, että 20 % asiakkaista tuo liikevaihdosta 80 %. Menestyminen vaatii sen, että arvotaan parhaimpia asiakkaita palvellaan mahdollisimman hyvin. Uskollinen asiakas ostaa nyt ja jatkossa tietyt tavarat yritykseltä. (Bergström & Leppänen 2015, 437.)

3.11 Asiakassuhteen seuranta ja kehittäminen

Asiakassuhteen ylläpitämisessä asiakkuutta tulee tarkastella säännöllisin väliajoin. Asiakkuuden seuraaminen helpottuu, kun yritys on asettanut tavoitteet oikealla tavalla. Asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus sekä asiakaskannattavuus ovat seurattavia asioita asiakkuuden kehittämisessä. Jatkuvässä seurannassa tulee määritellä mittarit sekä seurannan toteutustapa. (Bergström & Leppänen 2015, 443.)

Asiakastyytyväisyyttä tarkastellaan kokoajan, jotta tyytyväisyys huomataan pidemmältä aikaväliltä. Tämä tehdään siitä syystä, että silloin on mahdollisuus puuttua ongelmakohtiin sekä voidaan kehittää uudenlaisia tapoja kehittää asiakkuutta. Tyytyväisyyskyselyissä selviää usein, jos joku asia ei toimi parhaalla tavalla. Tämä auttaa yritystä tekemään riittävän nopeita päätöksiä ja asiakas ei välttämättä karkaa kilpailevalle yritykselle. (Bergström & Leppänen 2015, 443.)

Asiakkuuden onnistumista voidaan mitata spontaanin palautteen perusteella, tyytyväisyystutkimuksilla sekä kuinka monta suositusta on tullut. Tyytyväisyys-

den tutkimuksia tehdään lähinnä nykyisille asiakkaille. Tutkimuksessa olisi tarkoitus vertailla tuotteen tai palvelun toimivuutta asiakkaan odotuksiin sekä niiden toteutumiseen. Ostokertojen lukumäärä ei kerro mitään tyytyväisyyden onnistumisesta. Voi olla tilanteita, että ostajalla ei ole muita mahdollisuuksia kuin ostaa myyjältä tarvitsemaansa tuotetta. Tämänkaltaisissa tilanteissa ostaja ei ole sitoutunut, vaan hän voi vaihtaa kilpailevaan tuotteeseen mahdollisuuksien mukaan. (Bergström & Leppänen, 2015, 443–444.)

Ostouskollisuuden muuttumista tarkastellaan asiakaskäyttäytymisen perusteella. Yritys näkee keskiostoista ja ostotiheydestä, millaisia tavaroita ostetaan ja miten suuria määriä asiakas hankkii. Asiakkaan ollessa tyytyväinen, niin se ei välttämättä tarkoita asiakasuskollisuutta. Asiakas ei aina ole tyytyväinen mutta silti se voi jatkaa tavaroiden ostamista, jos tarjolla ei ole parempia vaihtoehtoja. Kaikki asiakkaat eivät pohdi sitä, miksi he ostavat jotakin tuotetta tietystä liikkeestä. Asiakaskäyttäytyminen voi muuttua hyvinkin nopealla aikataululla. Asiakasuskollisuuden selvittämisessä käytössä on seuraavia mittareita: myyntimäärä, myynnin arvon kasvaminen, ostotiheydessä tapahtuvat muutokset, viimeisin osto sekä monia muita sopivia mittareita. Toiset kumppanit ostavat yhtä tuotemerkkiä tietyn ajanjakson ajan. Toiset haluavat käyttää muutamia eri tuotemerkkejä yhtäaikaisesti. Tuotteen tai palvelun myyjän tulisi osata tunnistaa erityyppiset asiakasuskollisuuden tasot. (Bergström & Leppänen 2015, 446.)

Kolmas merkittävä seurannan kohde on asiakkaan kannattavuus. Yhtiö haluaa selvittää, mikä on asiakkaan arvo tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Kannattavuudella tarkoitetaan samaa asiaa, kuin asiakkaan tuotoista poistetaan tuotteen, asiakaspalvelun ja markkinoinnin kulut. Tuottavuudessa käytetään useita erilaisia mittareita, joita voivat olla esimerkiksi: myynti yhdelle asiakkaalle sekä myynnin kasvaminen asiakkaalle, asiakkaan keskihinta, keskikate asiakkaalle sekä palvelukustannukset. Jokaisen ostavan yrityksen tuottoisuutta selvitetään asiakastyypien sekä asiakasryhmien mukaan. Kannattavuuden parantamiseen on useita keinoja. Myynnin lisääminen asiakkaalle sekä hintojen nostaminen kehittää asiakassuhteen kannattavuutta. Järkevää olisi panostaa asiakkaisiin, joissa tuotto on riittävän korkeaa. (Bergström & Leppänen 2015, 449.)

4 LISÄARVOPALVELUT JA NIIDEN TUOMAT HYÖDYT

4.1 Lisäarvopalvelun määritelmä

Tarkoituksena olisi nostaa jalostusastetta sekä lisäarvoa jokaisessa vaiheessa raaka-aineiden hankkimisesta kuluttajalle asti. Kun läpimenoajat lyhentyvät ja arvokenttä virtaviivaistuu, niin palvelukeskusten roolit nousevat jakelusuoritteista asiakasräätelöinnin ja valmistuksen lisäarvopalveluihin. Nämä edellä mainitut palvelut ovat nimeltään Val- palveluita. Tuotteiden lopulliset kuluttajat määrittelevät, millaisia lisäarvopalveluita valmiille tuotteille voidaan tarjota. Val- palvelut ovat yleisimpiä, kun tavara on toimituksen vaiheessa. Lisäarvopalveluita voivat olla esimerkiksi: käyttöönottoasennukset, laadunvalvonta, huolto ja korjaus sekä raportointi ja seuranta. (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 250–251.)

Kun lisäarvopalveluita tuotetaan, niin tärkeää on parantaa asiakkaan kokemuksia palvelusta tai tuotteesta. Lisäarvopalvelu tarkoittaa sitä, että palvelun tai tuotteen normaaliin arvoon lisätään erityisominaisuuksia. Aina kuitenkin lisäominaisuuksien lisäämisellä ei ole vaikutusta tuotteen perustoimintaan. Asiakas saattaa kiinnostua tuotteesta tai palvelusta enemmän, jos siinä on perusominaisuuksien lisäksi jotakin erityisiä ominaisuuksia. Lisäarvopalveluita tuotettaessa kustannukset saattavat lisääntyä. Toisaalta lisäarvopalvelut tuovat yrityksille kilpailuetua ja sitä kautta asiakkaiden mielenkiinto yrityksiin tuotamiin palveluihin ja tuotteisiin kasvaa. (Posti, Ruutikainen, Haapakangas & Tapaninen 2009, 103.)

4.2 Asiakaskokemus luo arvoa

Yritysten päättäjät sekä asiakkaat ovat erittäin tiedostavia. He ovat mestareita pyytämään sisältöpitoista markkinointia. Tämä tarkoittaa sopivaa tarjontaa ja yksilöllisistä markkinointia kanavasta huolimatta. Relevanttius ja oikea-aikaisuus markkinoilla ovat siirtyneet kilpailuedusta kohti toiminnan edellytyksiä. (Tarkiainen & Koskinen 2014.)

Asiakkuuden arvo muodostuu asiakaskohtamisissa. Asiakas saa moninkertaisesti hyötyjä verrattuna uhrauksiin. Hyöty on asiakkaiden mielestä subjektiivista eli puolueellista sekä tilanneriippuvaista. Asiakkaiden sitoutumisessa

hyödyt ovat merkittävässä asemassa. Sitoutuminen kohottaa asiakasuskollisuutta sekä suositteluhalukkuutta. Yrityksille suosittelu on halpaa markkinointia. (Tarkiainen & Koskinen 2014.)

Asiakaskeskeisyys on kaiken huomion keskipisteenä. Kokemusten perusteella tietoa on paljon. Lisäksi tieto voi olla hajallaan ja sitä tulee jatkuvalla syötöllä lisää. Valtavan tietomäärän hallinta tuottaa vaikeuksia yrityksille. Toinen ongelma-kohta on yhdistää tieto liiketoiminnan vaatimukseen. (Tarkiainen & Koskinen 2014.)

Henkilöiltä edellytetään kokoajan reaaliaikaista tietoa asiakkaista. Yhtenä vaatimuksena on asiakastiedon haltuunotto sekä yhtenäistäminen. Näiden asioiden lisäksi työntekijöiltä odotetaan myyntimahdollisuuksien tunnistamista koko asiakaspotentialista. Tieto on monesti levällään erilaisissa tietokannoissa. Tietoa on saatavilla riittävästi, mutta siihen ei ole mahdollista päästä käsiksi tuottaakseen lisäarvoa. (Tarkiainen & Koskinen 2014.)

4.3 Verkostoituminen

Verkostoituminen on käsitteenä monipuolinen. Tuotannon järjestämisen päätökset yritysten välillä sekä yritysten tekemä yhteistyö kuuluvat verkostoitumiseen. Verkostoitumiselle alkutahdit luovat erityyppiset alihankintasopimukset, lisenssi sekä yhteistyösopimukset. Verkostoitumisen ongelmien syitä voivat olla sopimusjärjestelyiden kustannukset, määräysvallan käyttäminen sekä maineen ja laadun ylläpitäminen. (Saarni 2006.)

Verkostoitumisen kehittymiseen ovat olleet vaikuttamassa tietotekniikan ja teknologian kehitykset sekä sääntelyn purkaminen. Sähköpostista on ollut apua yhteyden pitämisessä. Yritykset voivat jakaa toisilleen erilaisia tietoja sähköpostin välityksellä. Elektroniikkateollisuus on ollut yksi suurimmista verkostoitumisen edelläkävijöistä Suomessa. Viestintäteknologiassa verkostoituminen on yksi syy loistavaan menestykseen. Metallin sekä koneyritykset ovat olleet luomassa erilaisia verkostoja. Vuorovaikutteinen alihankinta on yksi syy paperiteollisuuden onnistumiselle. (Saarni 2006.)

Tuotteen tai palvelun tuottamisen prosessissa on useita erilaisia työvaiheita. Niihin voivat kuulua markkinointi, suunnittelu sekä tuotteen valmistaminen. Jokainen verkostossa oleva yritys keskittyy omaan erikoisosaamiseen. Tällaisesta ratkaisusta tulevat hyötymään kaikki. Erikoistuminen on tuottoisaa, koska yritykset sekä niissä työskentelevät ihmiset pystyvät säätelemään rajallista määrää työtehtäviä. Voimavarat jakaantuvat moneen osaan, jos yritys työskentelee usean tehtävän parissa. (Saarni 2006.)

Kyvykkyydet tarkoittavat tietoja, taitoja sekä kokemuksia, joita yritys käyttää toimenpiteiden suorittamiseen. Näitä asioita on hankala siirtää tai myydä toiselle organisaatiolle. Tuotoksilla voidaan käydä kauppaa. Kyvykkyydet jakaantuvat selkeästi yritysten välillä. Toiset yritykset selviytyvät paremmin valmistamisesta ja toiset hallitsevat myynnin. Jokainen keskittyy omaan ydinosaamiseensa. Lopputulos kehittyy nykyistä tehokkaammaksi ja paremmaksi. Yrityksen ei kannata tehdä jokaista asiaa itse. (Saarni 2006.)

4.4 Arvon luominen

Maailmantalouden tukipilari muodostuu palveluista. Tilastot osoittavat, että palvelut ovat noin 70 % bruttokansantuotteesta. Luku on menossa korkeampaan suuntaan. Palveluliiketoiminnan kautta yritykset tekevät parhaansa tuottaakseen asiakkailleen lisäarvoa. Palveluliiketoiminnan perusteella teollisuusyrityksistä autovalmistajat ja konepajayritykset haluavat erottautua, tuottaa lisäarvoa sekä sitouttaa asiakkaat. Teollisuuden tuotteisiin voidaan tarvittaessa lisätä lisäarvopalveluita. Tämä hämmentää palvelusektorin ja teollisuustuotannon välistä eroa. (Tyttö 2017.)

Monesti asiakaspalvelun ja palveluiden johtamisen strategian arvoa ei tiedosteta riittävällä tasolla. Tarkistelun kohteeksi voidaan määritellä arvon luominen ja lisäarvon tuottaminen palvelutaloudessa. Arvo on yksi merkittävä asia, jolla voidaan erottautua kilpailijoista. Yritysten tehtävänä on tuottaa arvoa asiakkailleen erilaisilla ratkaisuilla. (Tyttö 2017.)

4.5 Ydinosaamiseen keskittyminen

Ydintoimintaan panostaminen on ollut yksi kehittämisen muoti-ilmiöistä yritystoiminnassa. Siitä syystä asiakkaat ostavat joitakin toimintoja ulkopuoliselta

palveluntarjoajalta, koska niillä on tarvittava osaaminen ja kokemus juuri kyseisten toimintojen suorittamiseen. Toimitusketjun parantamiseen tehdyt toimenpiteet eivät välttämättä ole kilpailukykyisiä muutaman vuoden kuluttua muun yritystoiminnan kehittämisen kanssa. (Jalanka, Salmenkari & Winqvist 2003, 10.)

5 PALVELUN TUOTANTO

5.1 Palvelujen luonne

Logistista suunnittelua käytetään pääpiirteissään fyysisiin tuotteisiin. Materiaalin painottamisen taustalla ovat materiaali sekä kuljetustalous. Myytävät ja ostettavat tavarat sisältävät nykyään fyysisen tuotteen lisäksi palveluita. Parhaimmassa tapauksessa tuotteeseen kuuluu useita erilaisia palveluita. Perinteisissä puhtaissa palveluissa on myös logistinen näkökulma. Tästä esimerkkinä on palveluvuorojen hallinta. Logistiikassa tavaran käsittely, kuljetukset sekä varastointi luokitellaan palveluiksi. Tämän tyyppisiä palveluita tarjotaan sisäisille asiakkaille, eli asiakas on yrityksen sisällä. Sisäisiä toimintoja ulkoistetaan kolmannelle osapuolelle entistä useammin. (Karrus 2005, 96–97.)

Palveluita verrataan tuotteisiin. Palvelut ovat välittömiä, eli niitä tuotetaan ja käytetään samanaikaisesti. Palveluita ei ole mahdollista varastoida. Palvelukapasiteetin hallinta on tarpeen, kun asiakas vaatii palvelua. Moniin tuotteisiin kuuluu erilaisia palveluita. Näitä palveluita voivat olla esimerkiksi käytön opastaminen, kouluttaminen, toimitukset asiakkaalle, asennukset, tuet sekä huolto-toiminta. Palveluun sisältyy monenlaisia materiaaleja sekä tarvikkeita. (Karrus, 2005, 96–97.)

5.2 Palvelun määrittely

Tässä kappaleessa käsitellään Balacin (2009, 86–87) näkemyksiä palveluiden määrittelystä. Ihmiset ovat käyneet kauppaa pidemmän aikaa. Kaupankäynnin aikana on useita vaiheita. Yksi näistä vaiheista voi olla esimerkiksi tuotteen kuljettaminen asiakkaiden läheisyyteen. Nykyään ajatellaan, että kuljettaminen on osa palvelua.

Palvelu on hyvällä tasolla monessa yrityksessä, mutta sitä hyödynnetään liian vähän myyntitilanteissa. Myyjä ajattelee, että ostajat ymmärtävät tiettyjä asioita. On mahdollista myös, että myyjä ei kerro ostajalle erilaisista palveluista. Tarjoama on monella myyjällä erittäin kapea. Tuotteen lisäksi siihen kuuluu hinta. Yritykset eivät aina ymmärrä, että vaihtamisen prosessi on palvelua. Laadulla on iso merkitys ostopäätöksen syntymisessä. Kaikki myyntiprosessin vaiheet ovat palvelua sekä ostajalle että lopulliselle kuluttajalle. Kun yritys tarjoaa laadukasta ja kokonaisvaltaista palvelua, niin tavarantoimittajan vaihtaminen vaikeutuu. (Balac 2009, 86.)

Kaikki palvelut eivät ole myyjän vastuulla. Myyjällä ei ole mahdollisuutta tehdä päätöksiä tuotteen pakkaamisesta, kuljettamisesta sekä laskujen oikeellisuudesta. Kokonaisuus on tärkeässä roolissa, kun ostaja tekee ostopäätöksen. Myyjän pitää tuoda ilmi yrityksen mahdollisuuksia. Lisäksi asiakkaiden toiveita tulee kuunnella. Palautteen perusteella tavarantoimittaja voi tehdä korjaavia toimenpiteitä. Asiakassuhteesta tulee vahvempi, kun ostaja huomaa panoksensa tuotteen tai palvelun kehittämisessä. (Balac 2009, 87.)

5.3 Palvelustrategia

Palvelu voi olla työ, joka tehdään asiakkaan tai organisaation parhaaksi. Tuotteen suunnittelu, kokoonpano tai markkinoinnin suunnittelu on yhtä lailla palvelua kuin esimerkiksi varastoiminen. Kun tarkastellaan jakelun ja hankinnan palveluita, niin niihin kuuluvat kaikki tuotannon, kaupan sekä toimituksen tehtävät sekä kaikkien edellä mainittujen tukitoiminnot. Yritykset valitsevat itselleen parhaan palvelutoiminnan oman ydinosaamisen sekä verkostosuhteiden perusteella. (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 91.)

Palvelujen kehittäminen on tärkeää erityisesti pankki ja vakuutuslalla, terveydenhoitoalalla, koulutuksessa sekä tavaroiden tuotannossa ja jakelussa. Yleensä palveluita tarjotaan lopullisille asiakkaille tai toimitusketjun seuraavalle osalle. Palvelujen sisäinen kehitys on aiheuttanut kustannus- ja laatukriisejä kokonaisille toimialoille. Tällä tavalla on tapahtunut esimerkiksi pankki ja julkisissa palveluissa. Kriiseihin johtaneita syitä ovat esimerkiksi avoin kansainvälinen kilpailu sekä teknologian muutokset. Asiakaslähtöisyys ja palvelun rooli

ovat nousseet isoon rooliin teollisuuden alalla. (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman, 2005, 91–92.)

5.4 Palveluiden mielikuvista asiakkaalle arvoa

Palveluiden mielikuvissa tärkeää on tiedostaa prosessit, jotka voivat luoda arvoa asiakkaalle. Toimintaympäristöllä on vaikutuksia asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Asiakkaat tekevät päätöksiä joko kaupassa tai internetissä. Palveluiden prosessit pohjautuvat vuorovaikutukseen. Asiakas on mukana tuottamassa palvelua koko palveluntuotannon ajan. Vuorovaikutustilanne on tärkeässä asemassa palvelun arvon määrittämisessä. Asiakaan mielipide ei yksin riitä, kun palvelun arvoa määritellään. Jos myyjän ja ostajan laatuodotukset kohtaavat, niin silloin palvelun kokonaislaatu vastaa asiakkaan mielikuvaa. Laatuostot koostuvat markkinointiviestinnästä, myynnin viestinnästä, asiakkaan mielikuvasta, suhdetoiminnasta sekä asiakkaan tarpeista ja odotuksista. (Lindberg-Repo 2005, 142–143.)

5.5 Palvelun hankkimisen erityispiirteitä

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan (2015, 202.) palveluiden ostaminen koetaan vaikeammaksi, koska palvelun kohdetta voi olla haastavampaa määrittellä sekä mitata. Heidän mukaansa palveluiden rooli kasvaa kokoajan ostamisessa. Tavarat, materiaalit sekä komponentit sisältävät todella paljon palvelua. Logistiikassa tilauksen saapumisen seuranta on myös palvelua. Palvelunhankinnat liittyvät vahvasti fyysisen tavaran ostamiseen. Lähes jokaisen organisaation ostoihin kuuluu paljon erilaisia palveluita.

5.6 Sopiminen palvelun sisällöstä

Sopimukset ovat laajempia sekä perusteellisempia palvelunhankkimisessa verrattuna tavaranhankintaan. Yrityksissä on järkevämpää keskustella palvelun sisällöstä kuin palvelutasosopimuksesta. Tärkeää on sopia kirjallisesti yhdessä asiakkaan kanssa, mitä kaikkea palveluntarjoajalta vaaditaan, millä tavalla palkitaan onnistumisista sekä miten sanktioidaan epäonnistumisia. Lisäksi molempien osapuolten pitää kirjoittaa ylös, miten ongelmatilanteissa toimitaan. Erittäin tärkeää on se, että sekä palveluntarjoaja että asiakas ymmärtävät molemmat sopimuksen samalla tavalla. Jokaisessa palveluhankin-

nassa on syytä laatia perusteellinen palvelusopimus. Kun sopimuksia tehdään, niin tärkeitä asioita ovat:

- tarpeiden määrittely
- palvelun hyöty
- hyödyn mittaaminen
- odotetut lopputulokset
- vaadittavat resurssit
- edellytykset asiakkaalta
- tuntihinnat
- ajallinen panos.

Jos palvelussa halutaan onnistua, niin asiakkaan tulee arvioida palvelutasoa koko palveluprosessin aikana. Siitä syystä hankinnan alkupuolella tulee kiinnittää huomiota, millä tavalla seurataan sekä miten mittaaminen toteutetaan. Asiakkaan ja palveluntarjoajan on syytä istua yhdessä alas ja miettiä tapoja sekä ideoita, joiden avulla palvelua kehitetään. (Iloranta, Pajunen-Muhonen 2015, 221–222.)

5.7 Luottamus asiakkaan ja palveluntuottajan välillä

Molempien osapuolten pitää oppia luottamaan toisiinsa. Kun yritys aikoo kutsua neuvotteluihin mukaan erilaisia palveluntuottajia, niin luottamuksen rooli on suuri. Yrityksissä työskentelevät ihmiset voivat olla vaikuttamassa siihen, muodostuuko palveluntuottajan ja asiakkaan välille luottamusta. Jos luottamus häviää syystä tai toisesta, niin sitä on hankala saada korjattua kuntoon. (Jalanka, Salmenkari & Winqvist 2003, 12.)

Sekä palveluntuottajalla että asiakkaalla velvollisuutena on kertoa toisilleen mahdollisimman paljon luottamuksellista tietoa. Asiakkaan tulee tehdä palveluntuottajalle riittävän yksityiskohtaisesti selville, mitä häneltä vaaditaan. Tämä toimii myös toisin päin, eli palveluntuottajalla saattaa olla joitakin vaatimuksia asiakkaalle. Kummankin osapuolen on tärkeää omaksua yhteistyön vaatimukset. (Jalanka, Salmenkari & Winqvist 2003, 12.)

Yhteistyö vaatii sen, että asiakas ja palveluntuottaja tekevät yhdessä töitä sen eteen, että toiminta muuttuu parempaan suuntaan. Asiakas, joka tekee sopimuksen palveluntuottajan kanssa, ei voi vain siirtää ongelmia yksin palveluntuottajan ratkaistavaksi. (Jalanka, Salmenkari & Winqvist 2003, 12).

6 HANKINTATOIMI

6.1 Toimittajat sekä toimittajasuhteet

Myynnin ja ostamisen ketjussa mukana ovat valmistajat, alihankkijat, tukku-kauppiaat sekä vähittäiskauppiaat. Ketjuun kuuluvat osapuolet yrittävät vastata asiakkaiden toiveisiin ja vaatimuksiin. Jokaisella jäsenellä on yhteistyökumppaneita ketjun molempiin suuntiin. Laajennettu arvoketju rakentuu kaikista ketjun osapuolista. Ostomarkkinat kuuluvat ylävirtaan. Myynnin markkinat sijoittuvat alavirtaan. Yrityksellä on mahdollista käyttää useita erityyppisiä toimintatapoja kovasta kilpailusta aina syvempiin yhteistöihin asti. Monesti ostamisessa ja myynnissä hyödynnetään useita rinnakkaisia strategioita. Tähän vaikuttavat esimerkiksi tuotteen tai komponentin ainutlaatuisuus, yleinen saatavuus, toimittajan sekä asiakkaiden ominaisuudet. Menestyäkseen yritykset yrittävät toimia aktiivisesti sekä ylä- ja alavirtaan. Tällöin yritykseltä vaaditaan läheistä yhteistyötä sekä toimittajien että asiakkaiden välillä. (Karrus 2005, 231–232.)

Yritys voi hankaloittaa kilpailijoiden tuloa alalle erilaisilla toimenpiteillä. Yritys tekee parhaansa, jotta asiakkaat, alihankkijat sekä toimittajat sitoutuvat toisiinsa vahvasti. Uusien asiakkaiden voittaminen on kovan työn takana verrattuna nykyisiin asiakkaisiin. Sama asia toimii myös ostamisen puolella. Toimialan ja ketjujen muutoksen esteenä voi olla kynnyuskustannukset. Dominoivalla jäsenellä on vaikutusmahdollisuuksia ketjussa. Voidaan todeta, että iso asiakas, iso toimittaja sekä yksinoikeuksien haltija voivat kukin omalla toiminnallaan rajoittaa muiden ketjun osapuolten toimintatapoja. (Karrus 2005, 232.)

6.2 Hankintatarpeen sekä palvelun määrittely

Palvelun tarvetta ei ole helppo määritellä. Yleensä ongelman seuraukset nähdään. Aina ei ole tietoa, millä tavalla ongelmaan päästään käsiksi. Lisäksi kukaan ei välttämättä tiedä, mitä asialle pitää tehdä. Yrityksissä työskentelevillä ihmisillä ei ole joka kerta yhteistä näkemystä havaituista ongelmista. Hankintaprosessin alussa määritellään, mihin palvelulla haetaan apua. Palvelusta on apua esimerkiksi ongelman tai haasteen tunnistamisessa, ratkaisun oivaltamisessa, toteuttamis- ja kehittämissuunnitelman aikaansaamisessa, käytännön toteuttamisessa, taloudellisissa tuloksissa sekä uusien asioiden kehittämis-

sä. Haasteena on löytää ongelma, johon etsitään selvyttä. Liikkeenjohdon konsultit, mainostoimistot sekä asianajotoimistot käyttävät hyväkseen monimutkaisuutta. He yrittävät siirtää asiakkaan huomion toiminnallisiin ja taloudellisiin vaikutuksiin. Palveluntarjoajat haluavat myydä laajan ja pitkäaikaisen palvelun yksittäisen valmennuspäivän sijaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 217.)

6.3 Hankintatoimen organisointi

Hankintatoimen kehittäminen vaatii paljon työtä ja investointeja hankintaosaamiselle, resursseihin sekä hankintaorganisaation alkuun saamiseksi. Pienissä ja keskisuurissa yhtiöissä resursseja on käytettävissä vähemmän verrattuna suurempiin yhtiöihin. Pienemmissä yrityksissä on hankintapäällikkö, joka on ainoa hankintojen parissa työskentelevä työntekijä. Hankinnan ammattilaisen ajan kuluessa juoksevien asioiden hoitamiseen ja tulipalojen sammuttamiseen, niin hankintatoiminnan kehittämiseksi ei jää riittävästi aikaa. Strategiset työtehtävät eivät etene, jos päivittäiset kiireiset työtehtävät menevät niiden edelle. (Anttila, Jussila & Mikkola 2013, 15.)

Hankintavolyymien lisääntymisen seurauksena hankintatoimi on menossa strategisempaan suuntaan. Hankintatoimessa työtehtävät muuttuvat ja siitä syystä se edellyttää työntekijältä uudenlaista osaamista ja pätevyyttä. Pienet ja keskisuuret yritykset pohtivat niukkoja hankintatoimen resursseja ja hankintatehtävien uudelleen organisointia. Yritykset pohtivat jakavansa hankinnan tehtäviä operatiivisiin ja strategisiin työtehtäviin. Perusteellinen johtaminen, toimittajan valinta ja hallinta sekä hankinnan kehittäminen ja toiminnan tehostaminen ovat strategisia tehtäviä. Operatiiviset tehtävät ovat päivittäisten asioiden hoitamista. Päivittäisiin työtehtäviin kuuluvat esimerkiksi tavaran tilaaminen, vastaanottaminen sekä varastosaldojen kuntoon laittaminen. (Anttila, Jussila & Mikkola 2013, 15.)

Monissa isoissa yrityksissä oli 1990-luvulla omat osto-organisaatiot, jotka suorittivat ostotoimenpiteet. Yksittäinen tilaaja kirjoitti tilauslomakkeen tarpeiden mukaan. Osto-osasto hankki tavaran itsenäisesti yrityksen sekä ostajan etujen mukaisesti. Muutamien viimeisten vuosikymmenten aikana suuntauksena on ollut keskitettyjen osto-organisaatioiden poistaminen. Lisäksi yksi kehityssuun-

ta on ollut hankinnan työtehtävien hajauttaminen itsenäisiin, ketteriin sekä kevyisiin tulosityksiköihin. Hankinta on asetettu mahdollisimman lähelle tuotteen käyttäjiä, joita ovat esimerkiksi tuotanto, tietohallinto sekä kiinteistön hoito. Näiden muutosten ansiosta käyttäjien tarpeet voidaan ottaa paremmin huomioon. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 317.)

Täydellisessä hajauttamisessa on omat hyvät ja huonot puolensa. Isoissa organisaatioissa eri yksiköt sekä ryhmät haluavat hankkia samoja tuotteita ja palveluita. Yritykset pohtivat, onko järkeä hankkia tavaroita usealta eri toimittajalta. Tällainen ratkaisu tarkoittaa erilaisia hintoja, ehtoja, pientoimituslisiä sekä muita menoja. Yhteisellä hankinnalla yritys voi säästää suuren summan rahaa. (Iloranta, Pajunen-Muhonen, 2015, 317.)

6.4 Hankintatoimen osaaminen ja haasteet

Hankintojen tärkeys yritystoiminnan johtamisessa sekä liiketoiminnan johtamisessa ovat painottuneet arvokenttärakenteiden muutosten vuoksi. Hankintatoimesta sekä ostotehtävistä on tullut vaikeaselkoisia. Samaan aikaan ostettavat tavarat ovat siirtyneet perinteisistä raaka-aineista kohti monimutkaisempia kokonaisuuksia. Hankintaverkostoa tulee pystyä tarkastelemaan toistuvasti. Lisäksi toimintaa on syytä tehostaa keinolla, joka ei heikennä palvelutasoa sekä laatua. Alihankkijoiden ja kumppaneiden välisistä suhteista ei voi muodostua liian läheisiä. Hyvän tasapainon löytäminen ei ole aina helppoa. Yritykset pohtivat, mitä asioita tehdään itse ja mitä ostetaan ulkopuolisilta toimijoilta. (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 215.)

Joustavuusvaatimusten sekä nousevien kustannuspaineiden vuoksi arvokenttään kuuluvat osapuolet yrittävät etsiä yhteistyökumppaneita oman toiminnan sekä organisaation ulkopuolelta. Yhteistyösuhteiden perustaminen oman hallinnon ulkopuolelle lisää riskiä. Toisaalta etuja ovat joustavuus sekä vapaus toimia haluamallaan tavalla. Yritysten erilaisten toimintojen ulkoistamiseen johtavia syitä voivat olla esimerkiksi: omaan ydintoimintaan keskittyminen, erilaisten muutosten mahdollistaminen, palvelutason parantaminen, toimintorakenteiden sekä kustannusten joustavuuden kasvaminen, palveluiden joustavuuden kehittäminen sekä monen jakelukanavan parantaminen samanaikaisesti. (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 215.)

Eri toimintojen ulkoistaminen pakottaa yrityksen tarkentamaan ydinosaamistaan. Ydinosaaminen voi löytyä eri paikasta, johon on ennen uskottu. Valmistus on saattanut olla ydinosaamista. Se on voinut muuttua esimerkiksi tuotteiden suunnitteluun. Monesti valmistuksen ulkoistamisesta seuraa suunnittelun joustavuuden kasvaminen. Yhteistyö auttaa yritystä ottamaan käyttöön tuoteteknologiset ratkaisut. (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 216.)

Hankintatoimi on nykyään vahvasti suhteiden hallintaa sekä yhteistyötä. Hankintastrategia pohjautuu yrityksen strategiaan. Päämääränä on päästä asetettuihin tavoitteisiin. Lisäksi yhtenä tarkoituksena on optimoida rajallisten resurssien käyttöä. Yrityksen on järkevää pohtia sopivat ja selkeät päämäärät hankintatoimelle. (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 216.)

6.5 Hankintatoimen kehittäminen

Kun yritys keskittyy omaan ydinosaamiseensa, niin hankintojen rooli kasvaa. Hankinnoissa ratkaisevaa on hankkia tavaroita sekä palveluita oikeaan aikaan, oikeaan tarpeeseen ja taloudellisesti. Tilaus-toimitusverkoston hallinnassa merkittävää ovat yrityksen ostot ja hankinnat. Kokonaiskustannusten hallinnasta on apua hankintatoimen kehittämisessä. Kuluja tulee ennen todellista ostotapahtumaa. Niitä aiheuttavat oikeanlaisten markkinoiden tunnistaminen, toimittajien etsiminen ja arviointi, päätöksen tekeminen sekä sopimuksen laatiminen. Hankintahinta on yksi osa hankintakustannuksista. Lisäksi maksamisesta johtuneet kustannukset kuuluvat ostokuluihin. Kustannukset nousevat hankintojen jälkeen, jos asiat eivät mene odotusten mukaan. Tuotteessa ilmenneet laatuongelmat, toimituksen viivästyminen sekä muut arvaamattomat asiat lisäävät menoja huomaamattomasti. Harvoin kyseisiä ongelmia analysoidaan ennen hankintoja. Yrityksen hankintapäätöksillä on merkittäviä vaikutuksia logistiikan hintoihin. (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 221–222.)

6.6 Hankintatoimen tulevaisuus

Digitaalisen kehityksen ansiosta kaupankäynti on menossa avoimeen ekosysteemiin. Uusi tekniikka siirtää vanhan tekniikan syrjään. Teknologian kehityksessä lohkoketju ja koneoppiminen tiivistävät myyjän ja ostajan osapuolet tiu-

kemmin yhteen. Reaaliaikainen toimintaympäristö edesauttaa toimittajan saavan maksun kuljetukseen ottamisen vaiheessa. Nämä asiat nopeuttavat muutoksia hankinnoissa sekä ostajien ja toimittajien väliset suhteet kehittyvät ja uudistuvat. (Kaikkonen & Karjalainen 2017.)

Digiaika muuttaa hankintojen lähtöpään strategisemmaksi. Hankintatoimesta tulee tärkeä palanen yritysten johdolle. Digitaalisuus tekee hankintatoimista liiketoimintayksiköitä. Tässä avaintehtävänä on antaa tukea muiden toimintojen laadun sekä kustannustehokkuuden parantamiseksi. Ostamisesta ja maksamisesta tulee automaattisempia sekä joustavampia. (Kaikkonen & Karjalainen 2017.)

Kilpailun luominen on yksi tärkeimmistä tehtävistä hankinnoissa. Useasti matka jää kesken, kun hyväksytään nykyisten toimittajien tekemät parannukset ja muutokset. Lisäksi yritykset käyvät neuvotteluita esimerkiksi hinnoista. Läheiset ostajan ja toimittajan väliset suhteet sekä yhteistyö usean osapuolen kanssa ovat tärkeässä asemassa liiketoimintaverkostoissa. Sopimuksen tekemisen jälkeen strateginen hankintojen työ ei pääty siihen. (Kaikkonen & Karjalainen 2017.)

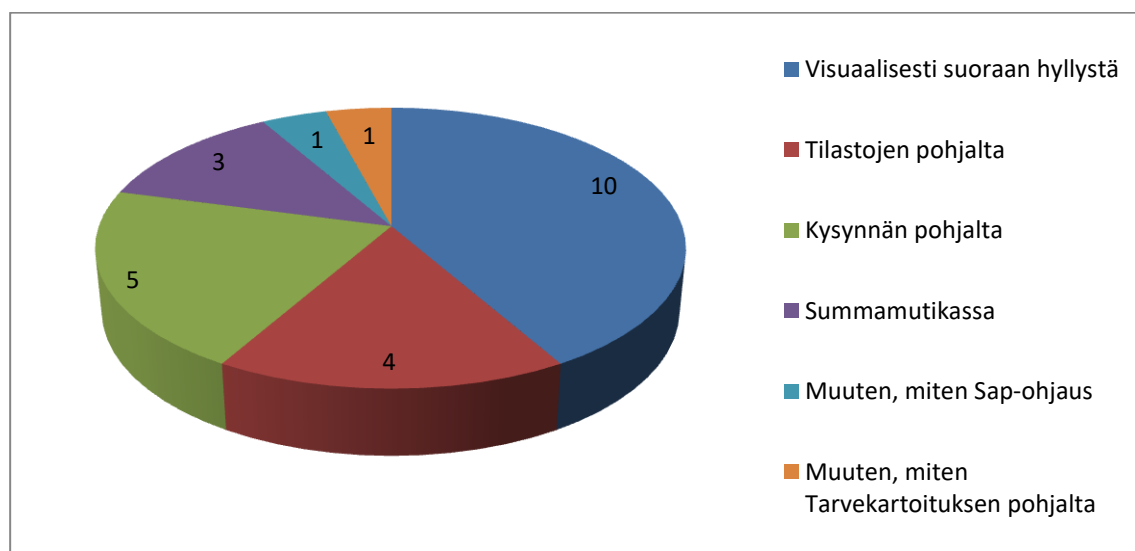
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksessa tutkittiin asiakkaiden saamia hyötyjä yrityksen X tuottamista lisäarvopalveluista. Tutkimuksessa kysyttiin asiakkaiden ajankäyttötottumuksia kuudella eri osa-alueella ennen ja jälkeen lisäarvopalveluiden käyttöönoton. Kyselyyn osallistui 114 yritystä. Kyselyyn vastasi 24 yritystä. Vastausprosentti oli 21 %.

7.1 Hankintatarpeen määrittely

Ensimmäisessä osiossa aiheena oli hankintatarpeen määrittely.

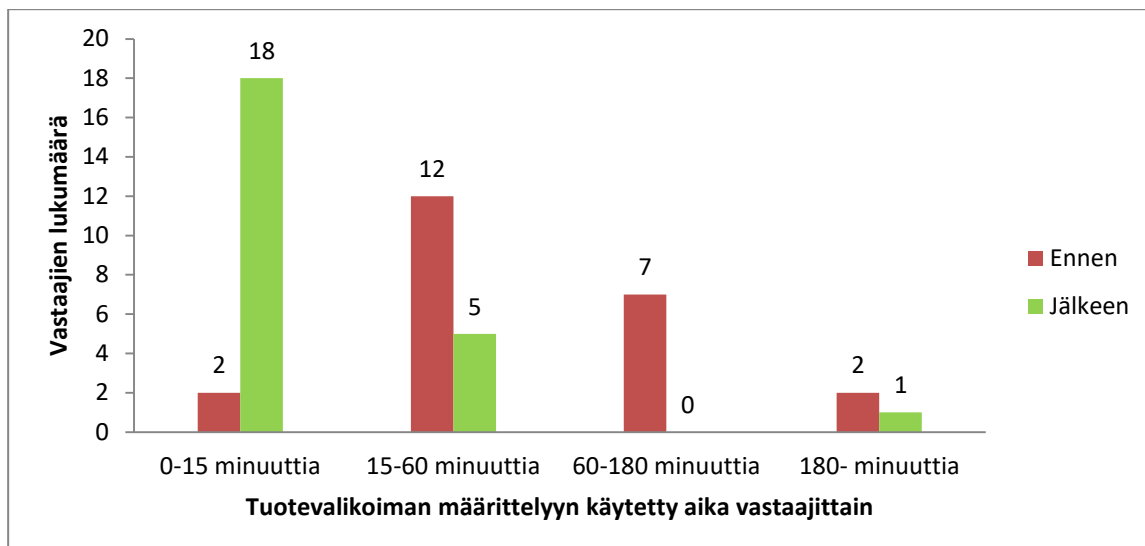
Kysymyksessä 1a kysyttiin, kuinka teitte hankintasuunnitelman aikaisemmin?



Kuva 1. Hankintatarpeen määrittely vastaajittain ennen palvelujärjestelmän käyttöönottoa

Kuvassa 1 esitetään, miten vastanneet yritykset tekivät hankintatarpeen määrittelyn ennen palvelun käyttöönottoa. Kolmiulotteisen ympyräkaavion oikealla puolella on selitykset eri väreille.

Kysymyksissä 1b ja 1c kysyttiin tuotevalikoiman määrittelyyn käytettyä työaikaa ennen ja jälkeen palveluiden käyttöönoton.

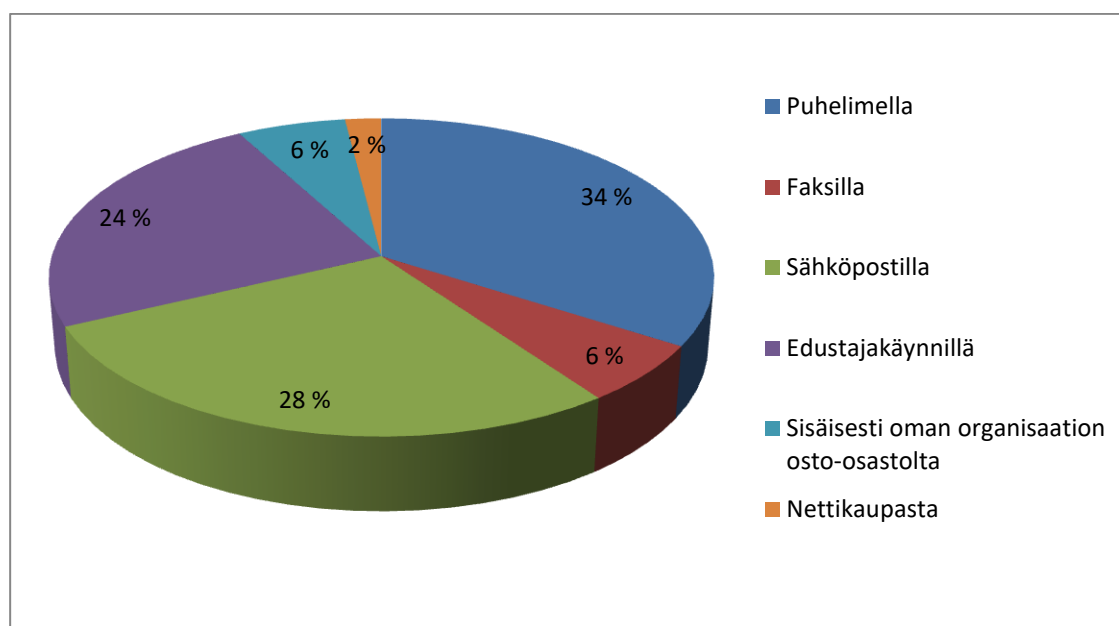


Kuva 2. Tuotevalikoiman määrittelyn ajankäyttö vastaajittain

Kuvassa 2 esitetään tuotevalikoiman määrittelyyn käytetty aika vastaajittain ennen ja jälkeen palveluiden käyttöönoton. Pystyakselissa kerrotaan vastaajien lukumäärä. Vaaka-akselissa esitellään tuotevalikoiman määrittelyyn käytetty aika vastaajittain. Punainen pylväs kertoo ajasta ennen palvelun käyttöönottoa. Vihreä pylväs kertoo ajasta palvelun käytön ottamisen jälkeen.

7.2 Tilaus/osto

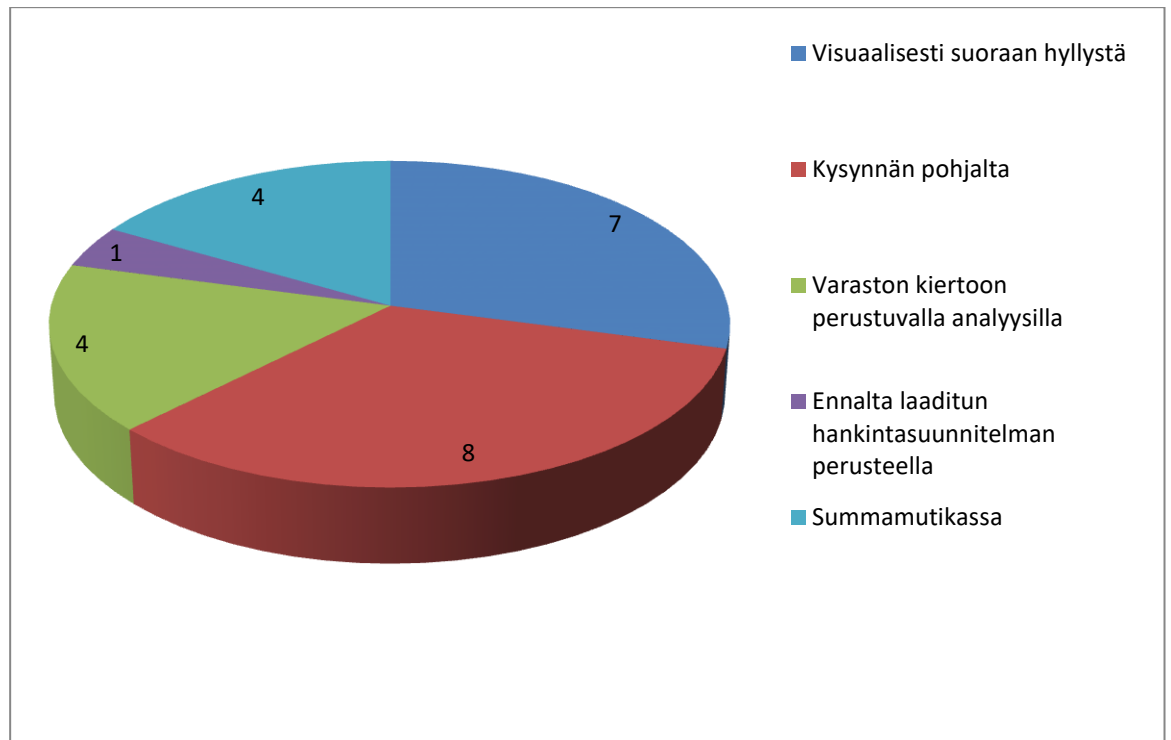
Tutkimuksen toisena osa-alueena oli tilaus/osto. Kysymyksessä 2a kysyttiin, miten teitte tilauksen aikaisemmin?



Kuva 3. Tilaustapa vastaajittain ennen palvelujärjestelmän käyttöönottoa

Kuvassa 3 esitetään, miten tilaukset tehtiin vastaajittain ennen palvelun käyttöönottoa. Vastausvaihtoehdot sekä niiden värit löytyvät kolmiulotteisen ympyräkaavion oikealta puolelta.

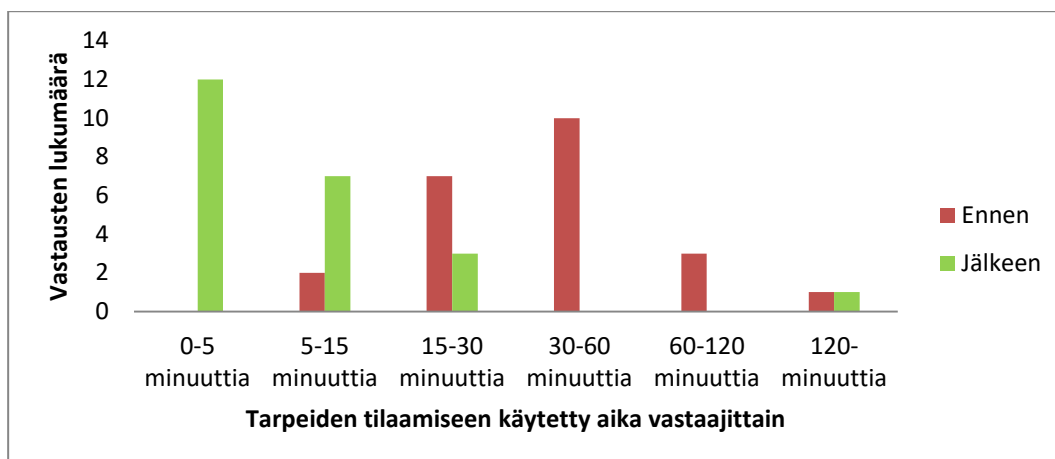
Kysymyksessä 2b kysyttiin, miten kyselyyn vastanneet yritykset määrittivät tilattavan erän suuruuden ennen palvelun käyttöönottoa?



Kuva 4. Tilattavan erän määrittely vastaajittain ennen palvelujärjestelmän käyttöönottoa

Kuvassa 4 kerrotaan, miten kyselyyn vastanneet yritykset määrittivät tilattavan erän suuruuden ennen palvelun käyttöönottoa. Kolmiulotteisen ympyräkaavion oikealla puolella näkyvät vastausvaihtoehdot sekä niiden värit.

Kysymyksissä 2c ja 2d kysyttiin tilaukseen käytettyä aikaa ennen ja jälkeen palvelun käyttöönoton.

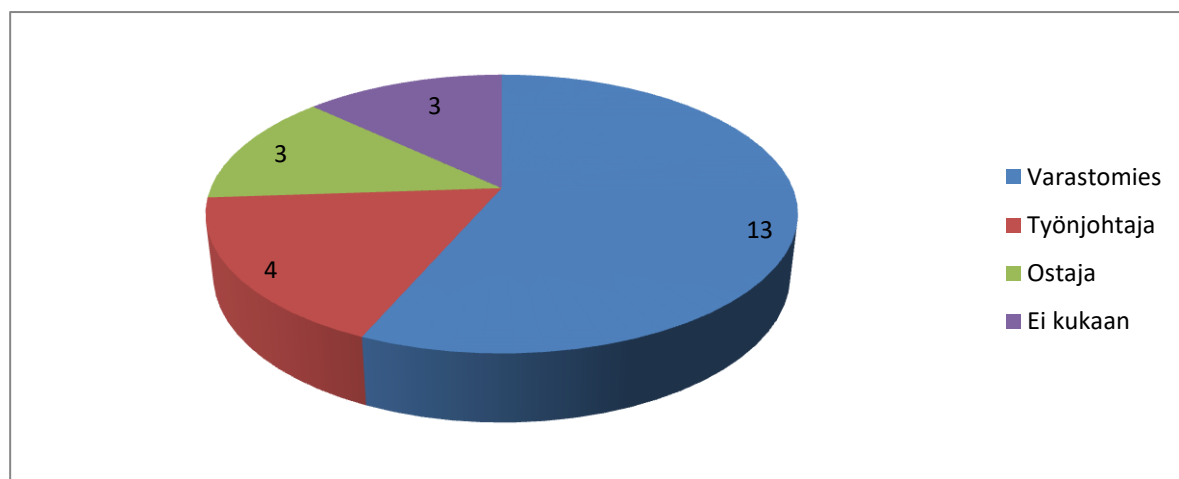


Kuva 5. Tarpeiden tilausaika vastaajittain

Kuvassa 5 kerrotaan tarpeiden tilaamiseen käytetty aika vastaajittain ennen ja jälkeen palvelun käyttöönoton. Pystyakselissa esitellään vastausten lukumäärä. Vaaka-akselissa näytetään tarpeiden tilaamiseen käytettyä aikaa vastaajittain. Punainen pylväs kertoo ajasta ennen palvelun käyttöönottoa. Vihreä pylväs kertoo ajasta palvelun käyttöönoton jälkeen.

7.3 Tavarantoimitus

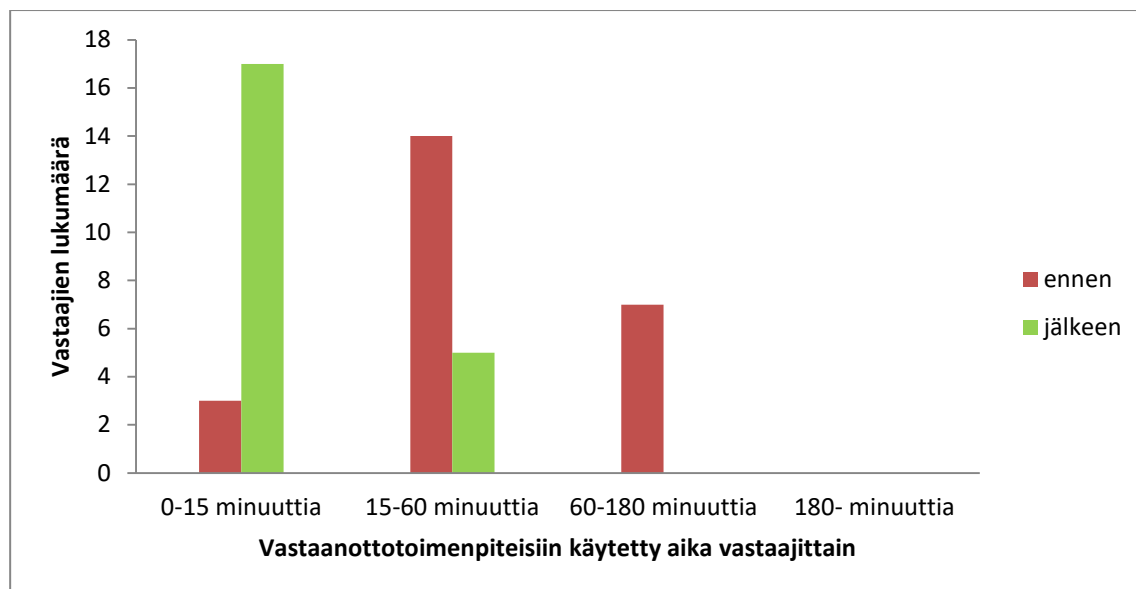
Tutkimuksen kolmas osa-alue oli tavarantoimitus. Kysymyksessä 3a kysyttiin, kuka teki vastaanotto- ja päivitys- ja varastointitoimenpiteet sisältäen toimituksen tarkastamisen ja päivityksen varastosaldon ennen palvelun käyttöönottoa?



Kuva 6. Vastaajittain

Kuvassa 6 esitetään, kuka suoritti vastaanotto- ja päivitys- ja varastointitoimenpiteet sisältäen toimituksen tarkastamisen ja päivityksen varastosaldon ennen palvelun käyttöönottoa. Kolmiulotteisen ympyräkaavion oikealla puolella näkyy vastausvaihtoehdot sekä niiden värit.

Kysymyksissä 3b ja 3c kysyttiin vastaanottotoimenpiteisiin käytettyä aikaa ennen ja jälkeen palvelun käyttöönottoa.

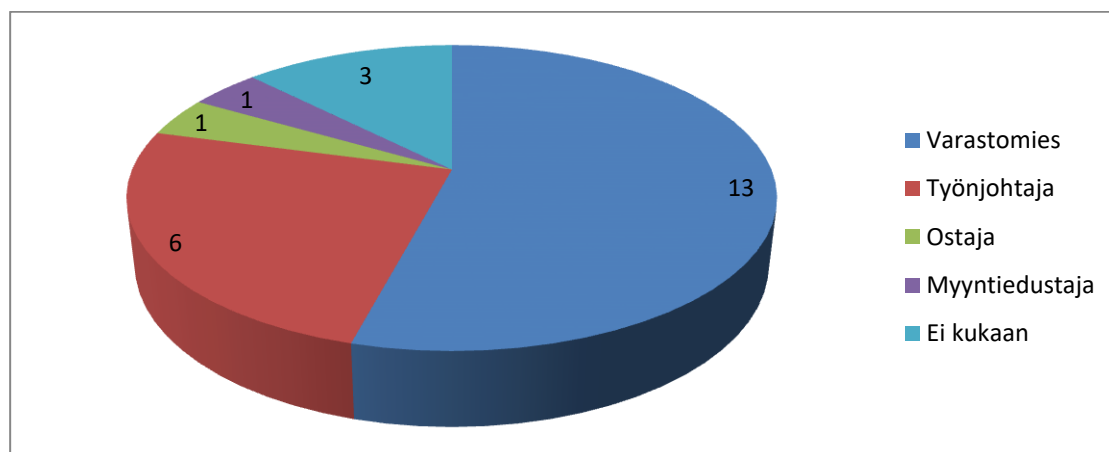


Kuva 7. vastaanotto toimenpiteiden aika vastaajittain

Kuvassa 7 esitetään vastaanottotoimenpiteisiin käytettyä aikaa ennen ja jälkeen palvelun käyttöönoton. Pystyakselissa näytetään vastaajien lukumäärä. Vaaka-akselissa on vastaanottotoimenpiteisiin käytetty aika vastaajittain. Punainen pylväs kertoo ajasta ennen palvelun käyttöönottoa. Vihreä pylväs kertoo ajasta palvelun käyttöönoton jälkeen.

7.4 Tuotehyllysten ylläpito

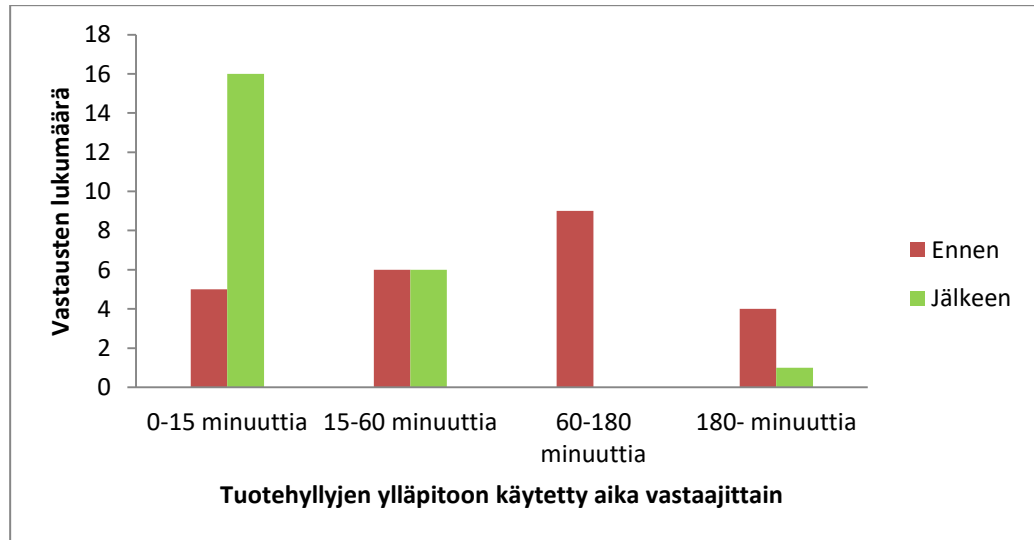
Tutkimuksen neljäs osa-alue oli tuotehyllysten ylläpito. Kysymyksessä 4a kysyttiin, kuka huolehti tuotehyllysten ylläpidosta ennen palvelun käyttöönottoa?



Kuva 8. Tuotehyllysten ylläpitäjä vastaajittain

Kuvassa 8 kerrotaan, kuka huolehti tuotehyllyjen ylläpidosta ennen palvelun käyttöönottoa. Kolmiulotteisen ympyräkaavion oikealla puolella näkyy vastausvaihtoehdot sekä niiden värit.

Kysymyksissä 4b ja 4c kysyttiin tuotehyllyjen ylläpitämiseen käytettyä aikaa ennen ja jälkeen palvelun käyttöönottoa.

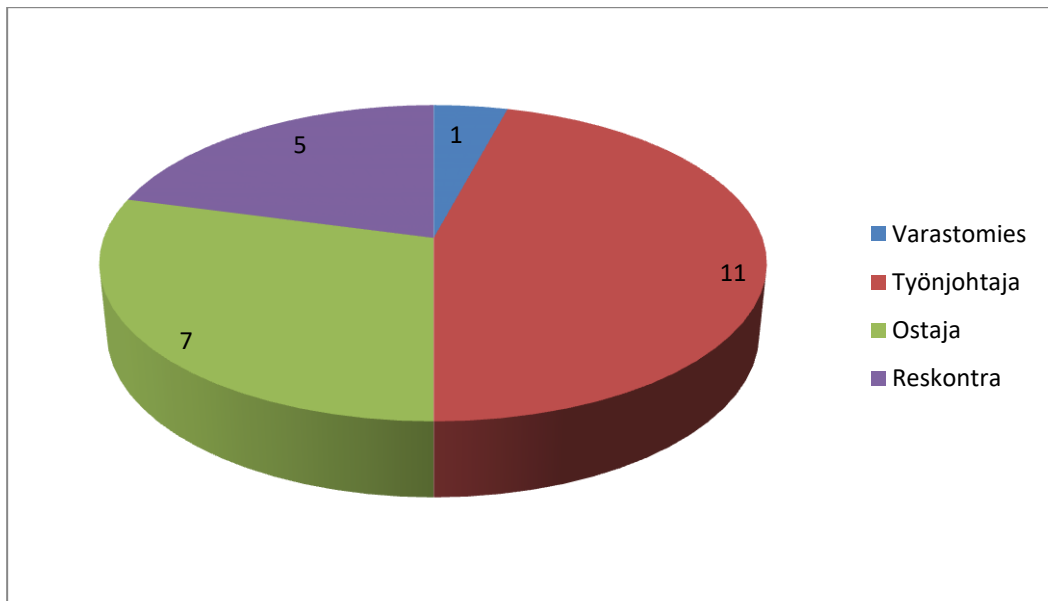


Kuva 9. Tuotehyllyjen ylläpidon aika vastaajittain

Kuvassa 9 esitetään tuotehyllyjen ylläpitämiseen käytettyä aikaa ennen ja jälkeen palvelun käyttöönoton. Pystyakselissa näkyy vastausten lukumäärä. Vaaka-akselissa on tuotehyllyjen ylläpitämiseen käytetty aika vastaajittain. Punainen pylväs kertoo ajasta ennen palvelun käyttöönottoa. Vihreä akseli kertoo ajasta palvelun käyttöönoton jälkeen.

7.5 Laskunkäsittely

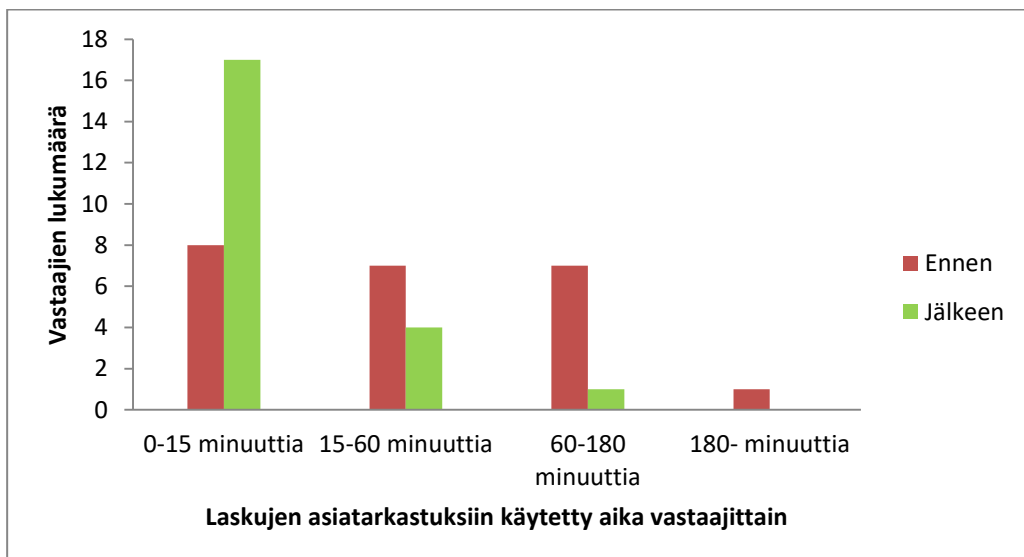
Tutkimuksen viides osa-alue oli laskunkäsittely. Kysymyksessä 5a kysyttiin, kuka huolehti laskujen asiattarkastuksen ennen palvelun käyttöönottoa?



Kuva 10. Laskujen asiatarkastaja vastaajittain

Kuvassa 10 esitetään, kuka huolehti laskujen asiatarkastuksen vastanneissa yrityksissä ennen palvelun käyttöönottoa. Kolmiulotteisen ympyräkaavion oikealla puolella näkyy vastausvaihtoehdot sekä niiden värit.

Kysymyksissä 5b ja 5c kysyttiin laskujen asiatarkistukseen käytettyä aikaa ennen ja jälkeen palvelun käyttöönottoa.

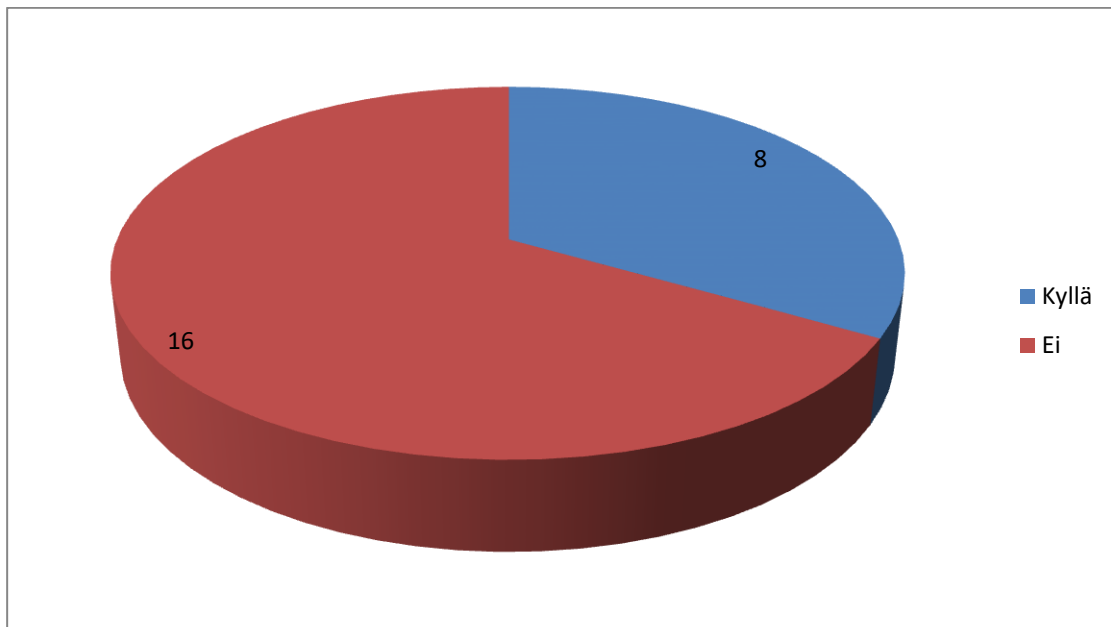


Kuva 11. Laskujen asiatarkastuksen aika vastaajittain

Kuvassa 11 esitetään laskujen asiatarkastukseen käytettyä aikaa ennen ja jälkeen palvelun käyttöönoton. Pystyakselissa näkyy vastaajien lukumäärä. Vaaka-akselissa on laskujen asiatarkastukseen käytetty aika vastaajittain. Punainen pylväs kertoo ajasta ennen palvelun käyttöönottoa. Vihreä pylväs kertoo ajasta palvelun käyttöönottamisen jälkeen.

7.6 Hankintatoiminnan ohjaaminen ja kehittäminen

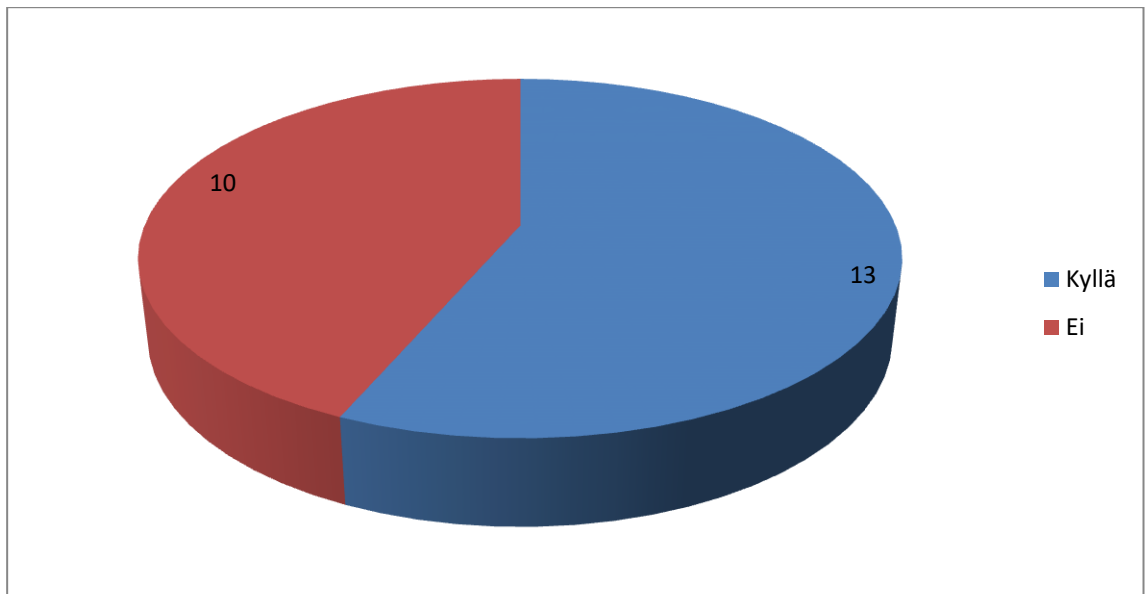
Tutkimuksen kuudes osa-alue oli hankintatoiminnan ohjaaminen ja kehittäminen. Kysymyksessä 6a kysyttiin, hyödynsittekö aikaisemmin tilastoja hankintatoimen ohjaamisessa?



Kuva 12. Tilastot hankintatoimen kehittämisessä vastaajittain

Kuvassa 12 esitetään, hyödynsivätkö kyselyyn vastanneet yritykset tilastoja ennen palvelun käyttöönottoa. Kolmiulotteisen ympyräkaavion oikealla puolella näkyy vastausvaihtoehdot sekä niiden värit.

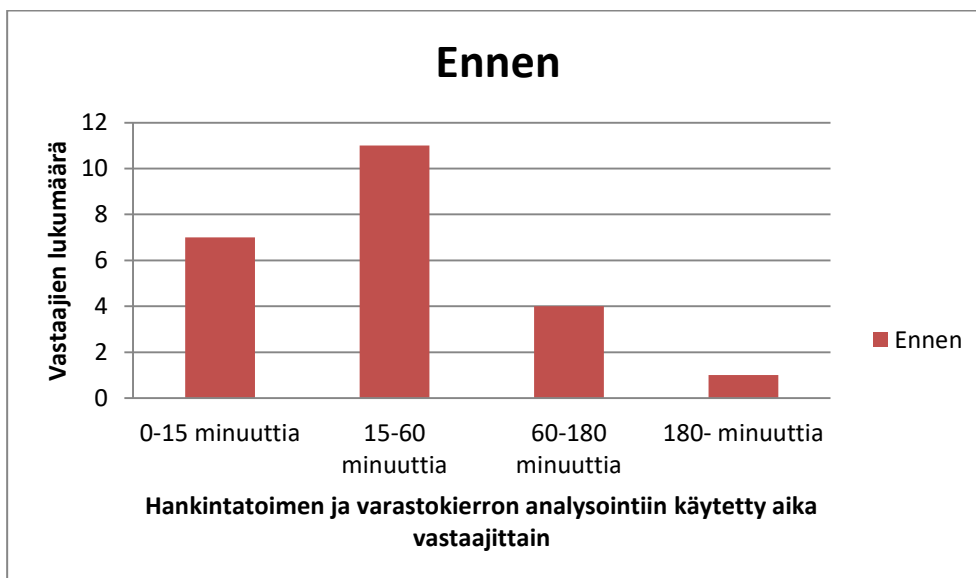
Kysymyksessä 6b kysyttiin, hyödynnättekö nykyään palveluntarjoajan tarjoamia tilastoja hankintatoimen kehittämisessä?



Kuva 13. Tilastot hankintatoimen kehittämisessä palvelun käyttöönoton jälkeen vastaajittain

Kuvassa 13 esitetään, hyödyntävätkö kyselyyn vastanneet yritykset nykyisin palveluntarjoajan tarjoamia tilastoja hankintatoimen kehittämisessä. Kolmiulotteisen ympyräkaavion oikealla puolella näkyy vastausvaihtoehdot sekä niiden värit.

Kysymyksessä 6c kysyttiin, kuinka paljon käytettiin aikaa hankintatoimen ja varastokierron analysointiin ennen palvelujärjestelmän käyttöönottoa?

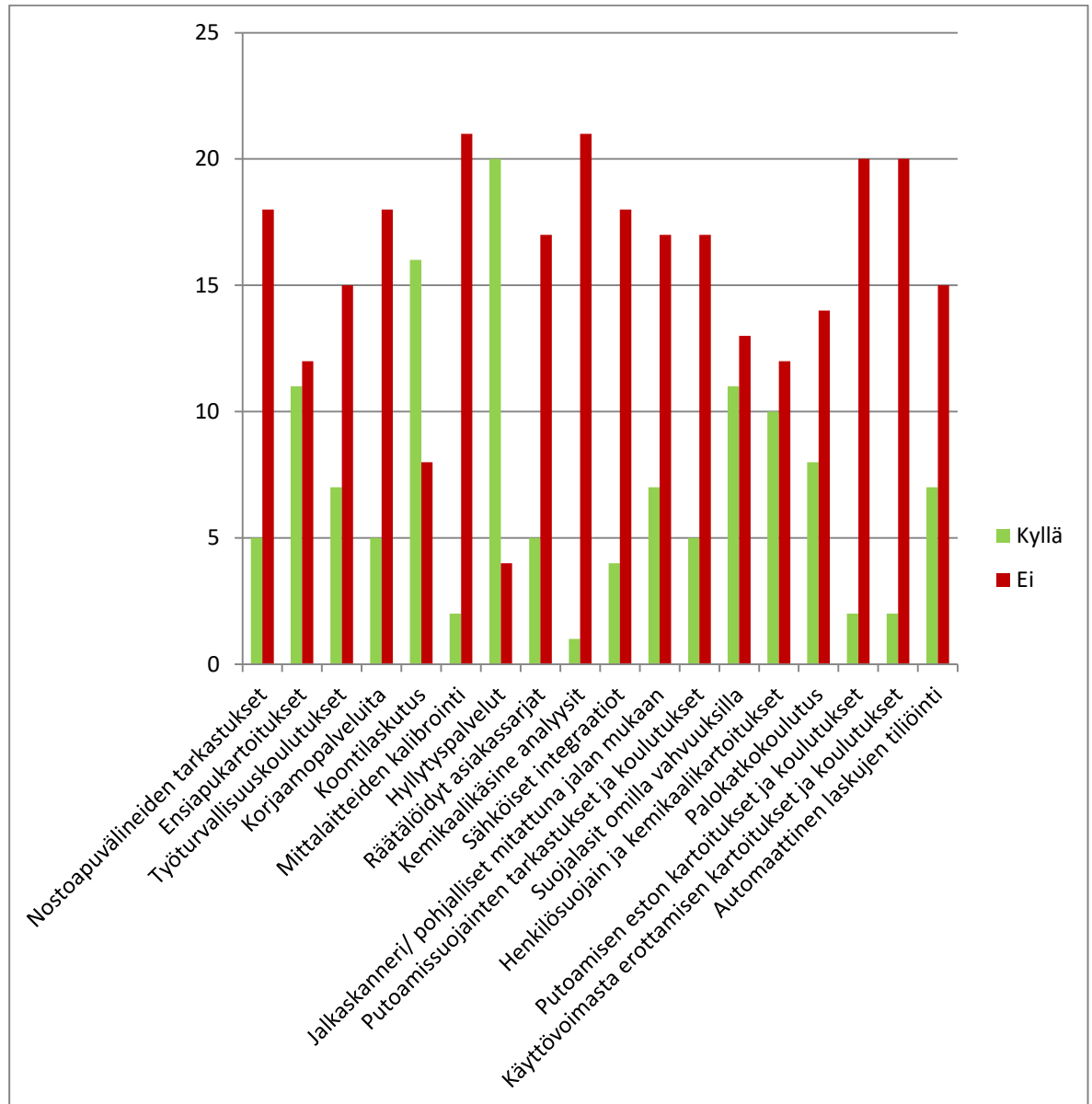


Kuva 14. Hankintatoimen ja varastokierron analysoinnin aika vastaajittain

Kuvassa 14 esitetään hankintatoimen ja varastokierron analysointiin käytettyä aikaa ennen palvelun käyttöönottoa. Pystyakselissa näkyy vastaajien lukumäärä. Vaaka-akselissa on hankintatoimen ja varastokierron analysointiin käytetty aika vastaajittain. Punainen pylväs kertoo ajasta ennen palvelun käyttöönottoa.

7.7 Palveluntarjoajan tarjoamat lisäarvopalvelut

Tutkimuksen seitsemäs osa-alue oli palveluntarjoajan tarjoamat lisäarvopalvelut. Kysymyksessä 7 kysyttiin, oletteko hyödyntäneet seuraavia palveluntarjoajan tarjoamia lisäarvopalveluita?



Kuva 15. Palveluntarjoajan tarjoamat lisäarvopalvelut vastaajittain

Kuvassa 15 esitetään palveluntarjoajan tarjoamat lisäarvopalvelut. Pystyakselissa näkyy vastaajien lukumäärä. Vaaka-akselissa on vastausvaihtoehdot lisäarvopalveluista vastaajittain. Punainen pylväs kertoo, että kyselyyn vastanneet yritykset eivät ole hyödyntäneet palveluntarjoajan tarjoamia lisäarvopalveluita. Vihreä pylväs kertoo, että kyselyyn vastanneet yritykset ovat hyödyntäneet palveluntarjoajan tarjoamia lisäarvopalveluita.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyöni aihe on tavarantoimittajan tarjoamien lisäarvopalveluiden vaikutus jälleenmyyvän organisaation liiketoimintaan. Tarkoituksena oli selvittää lisäarvopalvelut käyttöönottoneiden asiakkaiden saamat hyödyt käyttämistään palveluista sekä niiden tunnettavuudesta.

8.1 Kyselyn onnistuminen

Kysely toteutettiin sähköisellä asiakaskyselyllä Webropol-ohjelmaa hyödyntäen. Kysely lähetettiin 114 yritykselle ja siihenhän osallistui 24 yritystä eli vastanneet. Kyselyn vastausprosentti oli 21 %. Kyselyn vastausprosentille ei löytynyt julkisia vertailukohtia.

Mielestäni vastausprosentti jäi odotettua alhaisemmaksi. Kyselystä olisi voinut lähettää muistutusviestin kyselyyn osallistujille vastausprosentin parantamiseksi. Alhaisesta vastausprosentista huolimatta tutkimuksen vastaukset vastaajittain noudattivat pääpiirteittäin samaa linjaa ja näin voidaan olettaa tutkimuksen näyttävän toimeksiantajalle riittävällä tarkkuudella asiakkaiden saamat hyödyt lisäarvopalveluista.

Tämän opinnäytetyön kyselyssä vastausvaihtoehdot olivat esimerkiksi 0-15 minuuttia, 30-60 minuuttia, 60-120 minuuttia. Vastausvaihtoehtojen esitysmuodosta johtuen vastausvaihtoehtojen ajoista jouduttiin laskemaan keskiarvo, jotta tuloksia voidaan analysoida. Esimerkiksi vastausvaihtoehtoa 0-15 minuuttia on käytetty laskelmissa keskimääräisenä aikana 7,5 minuuttia.

Vastausvaihtoehtojen keskiarvottamisesta syntyy tutkimukseen epätarkkuutta, minkä johdosta kyselyä toistettaessa käyttäisin selkeämpiä vastausvaihtoehtoja, jotka ovat suoraan numeraalisesti vertailtavissa. Vastausvaihtoehdot voivat olla esimerkiksi 0 minuuttia, 15 minuuttia, 60 minuuttia, 120 minuuttia sekä esimerkiksi 180 minuuttia. Tällaisella muutoksella kyselyn tarkkuus paranee.

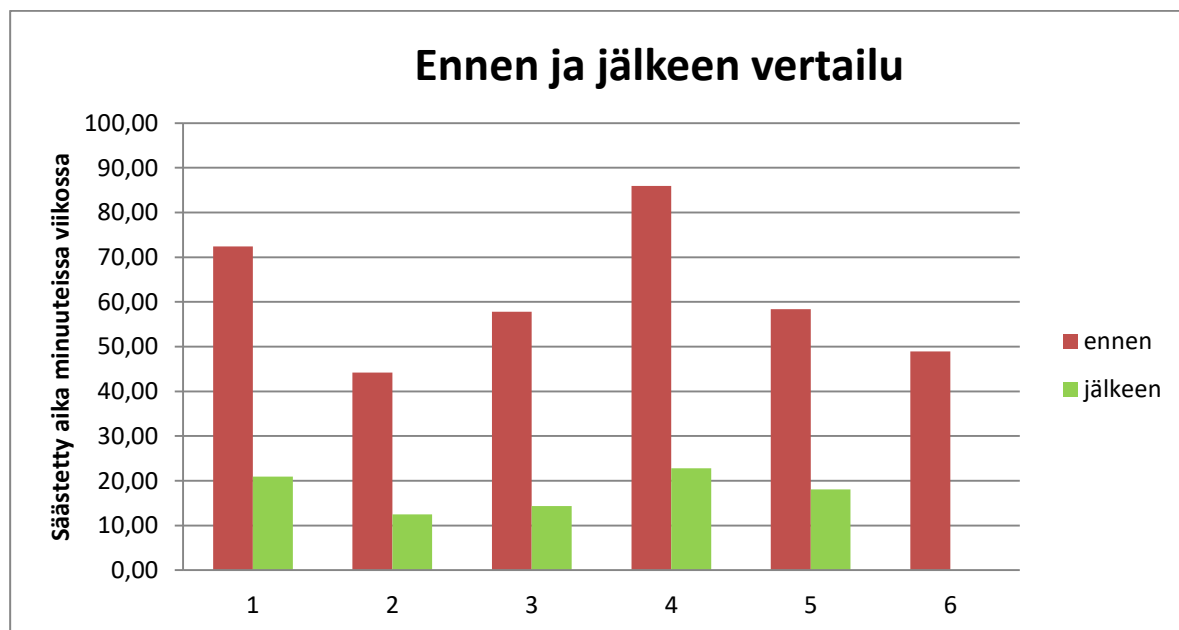
8.2 Asiakaskyselyn tulokset

Asiakaskyselyn tulokset esitellään tässä kappaleessa taulukkomuodossa.

Taulukko on käyty läpi sanallisesti kysely kohdittain. Taulukon tulokset on laskettu kaavalla:

$$\left(\frac{E * Q}{X^e}\right) - \left(\frac{J * Q}{X^j}\right) = \text{Lisäarvopalveluilla säästetty aika}$$

- vastausvaihtoehto ennen (a, b, c, d, ...)= E
- vastausvaihtoehto jälkeen (a, b, c, d, ...)= J
- Vastauksien lukumäärä per vastausvaihtoehto (a, b, c, d, ...)= Q
- kaikki kysymykseen vastanneet yhteensä ennen = X^e
- kaikki kysymykseen vastanneet yhteensä jälkeen = X^j



Kuva 16. Ennen ja jälkeen vertailu

Kuvassa 16 esitetään ennen ja jälkeen vertailua säästetystä ajasta minuutteina ennen ja jälkeen palvelun käyttöönottamisen. Punainen pylväs kertoo käytetyn ajan ennen palvelun käyttöönottoa. Vihreä pylväs kertoo ajan lisäarvopalveluiden käyttöönottamisen jälkeen. Taulukon numeroiden selitteet ovat seuraavat:

1. Hankintatarpeen määrittely
2. Tilaus/Osto
3. Tavarantoimituksen vastaanotto
4. Tuotehylyjen ylläpito
5. Laskun käsittely
6. Hankintatoimen ohjaaminen ja kehittäminen

1 Hankintatarpeen määrittely

Hankintatarpeen määrittelyyn (kuva 16, pylväs 1) käytettiin aikaa 72 minuuttia viikon aikana ennen palvelun käyttöönottoa. Palvelun käyttöönottamisen jälkeen hankintaan käytettiin aikaa keskimäärin 20 minuuttia viikossa. Tästä voidaan laskea, että palvelun käyttöön ottamisen jälkeen kyselyyn vastanneet yritykset säästivät hankintaan käytettyä aikaa noin 52 minuuttia viikossa.

Kysymyksessä 1a kysyttiin, kuinka teitte hankintasuunnitelman ennen lisäarvopalvelun käyttöönottoa, (katso kuva 1). Vastauksien perusteella 42 %:ssa yrityksistä hankintatarve määriteltiin visuaalisesti suoraan hyllystä ennen lisäarvopalvelun käyttöönottoa. Kun kyselyyn vastanneet yritykset ottivat käyttöön palveluntarjoajan tarjoaman palvelun, niin keskimäärin hankintatarpeen määrittelyyn käytetystä työajasta vapautui 52 minuuttia viikossa muiden työtehtävien hoitamiseen.

2 Tilauksen tekeminen ja osto

Tilauksen tekemiseen ja ostoon (kuva 16, pylväs 2) käytettiin aikaa keskimäärin 44 minuuttia viikon aikana ennen palvelun käyttöönottoa. Palvelun käyttöönottamisen jälkeen tilauksen tekemiseen ja ostoon käytettiin aikaa keskimäärin noin 12,5 minuuttia viikossa. Tästä voidaan laskea, että palvelun käyttöönottamisen jälkeen kyselyyn vastanneet yritykset säästivät keskimäärin tilauksen tekemiseen ja ostoon käytettyä aikaa 31,5 minuuttia yhdessä viikossa. Kun kyselyyn vastanneet yritykset ottivat käyttöön palveluntarjoajan tarjoaman palvelun, niin keskimäärin yrityksillä vapautui aikaa tilauksesta ja ostamisesta noin 31,5 minuuttia viikossa.

Kysymyksessä 2a kysyttiin, kuinka teitte tilauksen aikaisemmin, (katso kuva 3). Vastauksien perusteella 34 %:ssa yrityksistä tilaus tehtiin pääosin puhelimitse ennen lisäarvopalvelun käyttöönottoa.

Kysymyksessä 2b kysyttiin miten yritykset määrittivät tilattavan erän suuruuden ennen lisäarvopalvelun käyttöönottoa, (katso kuva 4). Vastauksien perus-

teella 33 %:ssa yrityksistä määriteltiin tilauserän suuruus pääosin kysynnän pohjalta ennen lisäarvopalvelun käyttöönottoa.

Kun kyselyyn vastanneet yritykset ottivat käyttöön palveluntarjoajan tarjoaman palvelun, niin keskimäärin tilauksen tekemiseen käytetystä työajasta vapautui 31,5 minuuttia viikossa muiden työtehtävien hoitamiseen.

3 Tavarán vastaanotto

Tavarán vastaanottamiseen (kuva 16, pylväs 3) käytettiin aikaa keskimäärin 57 minuuttia viikon aikana ennen palvelun käyttöönottoa. Palvelun käyttöönottamisen jälkeen tavaroiden vastaanottamiseen käytettiin aikaa keskimäärin noin 14 minuuttia viikossa. Tästä voidaan laskea, että palvelun käyttöönottamisen jälkeen kyselyyn vastanneet yritykset säästivät aikaa 43 minuuttia viikossa.

Kysymyksessä 3a kysyttiin, kuka teki vastaanottotoimenpiteet sisältäen päivityksen varastosaldoon ennen lisäarvopalvelun käyttöönottoa, (katso kuva 6). Vastauksien perusteella 57 %:ssa yrityksistä vastaanottotoimenpiteistä vastasi varastomies ennen lisäarvopalvelun käyttöönottoa. Kun kyselyyn vastanneet yritykset ottivat käyttöön palveluntarjoajan tarjoaman palvelun, niin keskimäärin tuotteiden vastaanottotoimenpiteistä vastaavien työaika vapautui 43 minuuttia viikossa muiden työtehtävien hoitamiseen.

4 Tuotehyllöjen ylläpitäminen

Tuotehyllöjen ylläpitämiseen (kuva 16, pylväs 4) käytettiin aikaa keskimäärin 85 minuuttia viikon aikana ennen palvelun käyttöönottoa. Palvelun käyttöönottamisen jälkeen tuotehyllöjen ylläpitämiseen käytettiin aikaa keskimäärin 22 minuuttia. Tästä voidaan laskea, että palvelun käyttöönottamisen jälkeen kyselyyn vastanneet yritykset säästivät aikaa 63 minuuttia viikossa.

Kysymyksessä 4a kysyttiin, kuka huolehtii tuotehyllöjen ylläpidosta ennen lisäarvopalvelun käyttöönottoa, (katso kuva 8). Vastauksien perusteella 54 %:ssa yrityksistä tuotehyllöjen ylläpidosta vastasi varastomies ennen lisäarvopalvelun käyttöönottoa. Kun kyselyyn vastanneet yritykset ottivat käyttöön pal-

veluntarjoajan tarjoaman palvelun, niin keskimäärin tuotehyllyjen ylläpidosta vastaavien työaika vapautui 63 minuuttia viikossa muiden työtehtävien hoitamiseen.

5 Laskujen käsittely

Laskujen käsittelyyn (kuva 16, pylväs 5) käytettiin aikaa keskimäärin 58 minuuttia viikon aikana ennen palvelun käyttöönottoa. Palvelun käyttöönoton jälkeen laskujen käsittelyyn käytettiin aikaa keskimäärin 18 minuuttia viikossa. Tästä voidaan laskea, että palvelun käyttöönoton jälkeen kyselyyn vastanneet yritykset säästivät aikaa 40 minuuttia viikossa.

Kysymyksessä 5a kysyttiin, kuka huolehti laskujen asiatarkastamisesta ennen palvelun käyttöönottoa, (katso kuva 10). Vastauksien perusteella 46 %:ssa yrityksistä laskujen asiatarkastamisesta vastasi työnjohtaja ennen lisäarvopalvelun käyttöönottoa. Kun kyselyyn vastanneet yritykset ottivat käyttöön palveluntarjoajan tarjoaman palvelun, niin keskimäärin laskujen asiatarkastamisesta vastaavien työaika vapautui 40 minuuttia viikossa muiden työtehtävien hoitamiseen.

6 Hankintatoimen ohjaaminen ja kehittäminen

Hankintatoimen ohjaamiseen ja kehittämiseen (kuva 16, pylväs 6) käytettiin aikaa keskimäärin 49 minuuttia viikon aikana ennen palvelun käyttöönottoa.

Kysymyksessä 6a kysyttiin, hyödynsittekö aikaisemmin tilastoja hankintatoimen ohjaamisessa. Yrityksistä 66,7 % ei hyödyntänyt tilastoja hankintatoimen ohjaamisessa.

Kysymyksessä 6b kysyttiin, hyödynnättekö nykyään palveluntarjoajan tarjoamia tilastoja hankintatoimen kehittämisessä. Yrityksistä 56,5 % hyödyntää palveluntarjoajan tuottamia tilastoja.

8.3 Vertailun tuloksien yhteenveto

Tilastokeskuksen tilaston perusteella suurimmalla osalla eli noin 71 prosentilla palkansaajista säännöllinen työaika oli 35–40 tuntia viikossa vuonna 2016.

(Tarkoma 2017.) Laskelmassa on käytetty 37,5 tunnin työviikkoja. Laskelmas-
sa on oletettu, että vuodessa on 48 työviikkoa.

Taulukko 2. Lisäarvopalveluilla säästetty aika.

Aika	Säästö
Säästetty aika minuuttia/viikko	279,0
Säästetty aika tuntia/viikko	4,65
Säästetty aika tuntia/vuosi	223,2
Säästettyjä työpäiviä vuodessa	29,8

Taulukossa 2 kohdassa **ajansäästö minuuttia/viikko** on laskettu lisäarvopal-
velulla säästetty ajankäyttö yhteensä kaikilla kyselyn osa-alueilla. Kohdassa
ajansäästö tuntia/viikko on laskettu ajansäästö minuutit jaettuna 60 minuutil-
la. **Ajansäästö tuntia/vuosi** on laskettu ajansäästö tuntia/viikko kertaa 48,
joka on oletettu työviikkojen lukumäärä vuodessa. **Työpäivien säästö vuo-
dessa** on laskettu ajansäästö tuntia/vuosi jaettuna 7,5, joka on keskimääräi-
nen päivittäinen työaika.

8.4 Lisäarvopalveluiden tunnettavuus

Kyselyssä selvitettiin lisäarvopalveluiden tunnettavuutta. Kyselyn perusteella asiakkaiden tietämys tarjolla olevista lisäarvopalveluista ei vastannut toimek-
siantajan käsitystä tilanteesta. Kyselyn suorittamisen jälkeen yritys X on ryhty-
nyt tarvittaviin toimenpiteisiin lisäarvopalveluiden tunnettavuuden parantami-
seksi. Myyntiedustajia ohjeistettiin kertomaan asiakkaille tarjolla olevista lisä-
arvopalveluista.

Mikäli lisäarvopalveluiden tunnettavuuden parantamiseksi tehtyjen toimenpi-
teiden vaikutuksia halutaan tarkastella, niin ehdotan lisäarvopalveluita koske-
van tutkimuksen tekemistä uudelleen jonkin ajan kuluttua.

8.5 Yleisiä päätelmiä

Tavoitteena oli selvittää lisäarvopalveluiden tuomat hyödyt ja tunnettavuus. Kyselyyn saatiin vastauksien rajalliselta vastaajakunnalta, joten kyselyn tuloksia ei voida pitää välttämättä yleispätevinä. Kyselyn tuloksista voidaan kuitenkin huomata asiakkaiden saavan merkittäviä hyötyjä lisäarvopalveluista. On kuitenkin hyvin yrityskohtaista saadaanko säästetty aika hyödynnettyä tehokkaammin muissa toiminnoissa. Kyselyllä pystyttiin vastaamaan yrityksen X toimeksiantoon.

8.6 Itsearviointi opinnäytetyön etenemisestä

Opinnäytetyön aiheen valinta tuotti hieman hankaluuksia. Aiheen päätettyäni minulla oli sellainen käsitys, että aiheesta on lähdemateriaalia saatavilla runsaasti, osittain näin olikin. Lisäarvopalveluista oli kuitenkin yllättävän vähän lähdemateriaalia saatavilla. Käytin teorian etsimiseen paljon aikaa ja tietoa joutui keräämään hajanaisesti eri materiaaleista.

Tein opinnäytetyötä työn ohessa, joka toi lisähaasteen aikataulussa pysymiseen. En löytänyt tästä aiheesta aikaisempia tutkimuksia, tämä aiheutti haasteen tutkimuksen vertailulle.

Yhteistyö toimeksiantajan kanssa oli joustavaa. Tutkimuksen kysymykset tehtiin hyvässä yhteistyössä. Toimeksiantaja sai tutkimukseen osallistuvat yritykset koottua helposti omasta asiakasjärjestelmästä. Tutkimuskysely saatiin sovitussa aikataulussa lähetettyä kyselyyn valituille asiakkaille.

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli kova projekti, mutta toisaalta myös mielenkiintoinen ja opettavainen prosessi.

LÄHTEET

- Anttila, J, Jussila, A & Mikkola, M. 2013. Hankintatoimen kehittäminen pk-yrityksissä. VTT. Saatavissa: <http://www.vtt.fi/inf/pdf/technology/2013/T81.pdf> [Viitattu 22.7.2017].
- Balac, M. 2009. Ostajan opas myyjälle. Yrityskirjat Oy.
- Bergström, S & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16. uudistettu painos. *Helsinki:Edita*
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Jyväskylä:Docendo
- Haapanen, M, Vepsäläinen, A & Lindeman, T. 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. Helsinki: Werner Söderström osakeyhtiö.
- Iloranta, K & Pajunen-Muhonen, H. 2015. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Helsinki: Tietosanoma.
- Jalanka, J, Salmenkari, R & Wingvist, B. 2003. Logistiikan ulkoistaminen. Käsi- kirja ulkoistamisprosessista. Helsinki: Suomen Logistiikkayhdistys ry.
- Kaikkonen, K & Karjalainen, P. 2017. Digiajan hankinnan kaksi suurta muutosta. Kauppalehti. Saatavissa: <https://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/opuscapita-digiajan-hankinnan-kaksi-suurta-murrosta> [Viitattu 23.7.2017].
- Karrus, K. 2005. Logistiikka. 3-5. painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet. 80 konseptia menestykseen. Helsinki: Readme.
- Kujala, J & Kuvaja, S. 2002. Sidosryhmät eettisen liiketoiminnan kirittäjinä. Helsinki: Talentum media Oy.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Talentum.
- Lindberg-Repo, K. 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus. Helsinki: Wsoypro.
- Lindholm, M. 2013. Hankintaosaminen öljyä teollisuuden rattaat. Talouselämä. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/tebatti/hankintaosaaminen-oljyaa-teollisuuden-rattaat-3434471> [Viitattu 3.7.2017].
- Posti, A., Ruutikainen, P., Haapakangas, E & Tapaninen, U. 2009. Tralia-transitoliikenteen lisäarvopalvelut. Turun yliopiston merenkulkualan koulutus ja tutkimuskeskus. Saatavissa: http://www.merikotka.fi/tiedotteet/TRALIA_Transitoliikenteen_lisaarvopalvelut.pdf [Viitattu 10.9.2017].
- Saarni, J. 2006. Ydinosaamiseen keskittyminen johtaa verkostoitumiseen. Saatavissa:

<http://www.ts.fi/uutiset/talous/1074128606/Ydinosaamiseen+keskittyminen+johdtaa+verkostoitumiseen>[Viitattu 7.8.2017].

Selin, E & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta: Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Pieksämäki: Rt print Oy.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2005. Asiakkuuden ehdoilla. Asiakkuuden armoilla. 6. painos. Helsinki: Werner Söderström osakeyhtiö.

Storbacka, K., Sivula, P & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Tarkiainen, M & Koskinen, H. 2014. Arvoa luova asiakaskokemus automaattisesti. Blogi. Saatavissa: <https://www.asml.fi/blogi/kuinka-ilahdutat-200-miljoonaa-kuluttajaa-yksilöllisesti-arvoa-luova-asiakaskokemus-automattisesti/>[Viitattu 6.8.2017].

Tarkoma, J. 2014. Työajat vuonna 2016. Saatavissa: http://tilastokeskus.fi/til/tyti/2016/13/tyti_2016_13_2017-04-12_kat_003_fi.html [Viitattu 3.9.2017]

Typpö, A. 2017. Palvelujohtamisella menestykseen. Blogi. Saatavissa: <http://www.aaltoee.fi/blog/palvelujohtamisella-menestykseen> [Viitattu 9.8.2017].

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Kuvaluettelo

Kuva 1. Hankintatarpeen määrittely vastaajittain ennen palvelujärjestelmän käyttöönottoa.

Kuva 2. Tuotevalikoiman määrittelyn ajankäyttö vastaajittain.

Kuva 3. Tilaustapa vastaajittain ennen palvelujärjestelmän käyttöönottoa.

Kuva 4. Tilattavan erän määrittely vastaajittain ennen palvelujärjestelmän käyttöönottoa.

Kuva 5. Tarpeiden tilausaika vastaajittain.

Kuva 6. Vastaanottaja vastaajittain.

Kuva 7. vastaanotto toimenpiteiden aika vastaajittain.

Kuva 8. Tuotehyllyjen ylläpitäjä vastaajittain.

Kuva 9. Tuotehyllyjen ylläpidon aika vastaajittain.

Kuva 10. Laskujen asiatarkastaja vastaajittain.

Kuva 11. Laskujen asiatarkastuksen aika vastaajittain.

Kuva 12. Tilastot hankintatoimen kehittämisessä vastaajittain.

Kuva 13. Tilastot hankintatoimen kehittämisessä palvelun käyttöönoton jälkeen vastaajittain.

Kuva 14. Hankintatoimen ja varastokierron analysoinnin aika vastaajittain

Kuva 15. Palveluntarjoajan tarjoamat lisäarvopalvelut vastaajittain.

Kuva 16. Ennen ja jälkeen vertailu.