

MITÄ ARVOA PALVELULIIKETOIMINTAMALLI KAUPINTAVARASTO TUO B2B ASIAKKAALLE?

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2023

**Tekijä: Jarla Heiniö
Oppiaine: Markkinointi
Ohjaaja: KTT Anna Salonen**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Heiniö Jarla	
Työn nimi Mitä arvoa palveluliiketoimintamalli kaupintavarasto tuo B2B asiakkaalle?	
Oppiaine Markkinointi	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 12.5.2023	Sivumäärä 67 + 4
<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten palveluliiketoimintamalliin pohjautuva kaupintavarastointi luo asiakasarvoa. Asetettujen osaongelmien kautta selvitettiin mitä tarkoitetaan palveluliiketoimintamallilla, miten kaupintavarastoinnin käyttö luo asiakasarvoa sekä se, miten arvosta tulisi viestiä tehokkaasti.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Haastatteluihin osallistui kolme henkilöä asiakasorganisaatioista ja kaksi henkilöä toimittajaorganisaatiosta. Palvelukeskeiseen logiikkaan pohjautuva palveluliiketoimintamalli edellyttää kykyä arvon yhteisluontiin toimijoiden välillä. Tämän tutkielman keskiössä olivat myyjän ja ostajan näkemykset, sekä niissä mahdollisesti esiintyvät eroavaisuudet.</p> <p>Tulosten pohjalta voidaan todeta, että kaupintavarastointi luo asiakasarvoa siltä osin, että asiakkaan pääoma ei sitoudu varastoon ja kaupintavarastoa hoidetaan yhteistyössä toimittajan kanssa. Asiakkaan kokemaa arvoa vähentää se, että palvelu ei ole luotu asiakkaiden tarpeiden ja ongelmien pohjalta. Asiakkaiden saama arvo toimittajan tarjoamasta kaupintavarastointipalvelusta nousisi, mikäli palvelu tuotettaisiin palvelukeskeisen logiikan mukaisesti ja toimittaja viestisi asiakkaille arvosta arvomyyntikonseptin mukaisesti. Tutkimus osoittaa sen, että myyvä yritys ei ole täysin sisäistänyt palvelukeskeisen logiikan periaatteita kaupintavarastointipalvelua kehittäessään, vaan se toimii enimmäkseen tuotekeskeistä logiikkaa mukaillen.</p>	
Asiasanat palvelukeskeinen logiikka, palveluliiketoimintamalli, kaupintavarastointi, asiakasarvo, arvomyynti	
Säilytyspaikka	Jyväskylän yliopiston kirjasto

KUVIOT

Kuvio 1 Tuotekeskeinen logiikka vs. palvelukeskeinen logiikka (mukaillen Vargo ja Lusch, 2004).	12
Kuvio 2 Muutokset palveluliiketoimintamalliin siirtyessä (mukaillen Neely, 2008).	14
Kuvio 3 Kaupintavarastointipolitiikan käytänteet (mukaillen Valentini & Zavanella, 2003).	17
Kuvio 4 Kaupintavarastointitoiminnan edut (mukaillen Valentini & Zavanella, 2003).	19
Kuvio 5 Tutkielman teoreettinen viitekehys	22
Kuvio 6 Edut kaupintavarastointitoiminnassa	32
Kuvio 7 Haasteet kaupintavarastointitoiminnassa.....	35
Kuvio 8 Kaupintavarastointitoiminnan prosessikaavio	39
Kuvio 9 Materiaalikulutusten raportointi tällä hetkellä ja kehityskohteet	41
Kuvio 10 Asiakkaan kokema arvo ja arvoluonnin pilarit.....	43
Kuvio 11 Toimittajan kokema arvo ja arvoluonnin pilarit	44
Kuvio 12 Kaupintavarastoinnin prosessikaavio ja kehityskohteet arvonluonnissa	50
Kuvio 13 Palveluliiketoimintamalli prosessinomaisena.....	54
Kuvio 14 Palveluliiketoimintamalli prosessinomaisena, lisänä asiakasarvon viestintä.....	58

TAULUKOT

Taulukko 1 Perinteisen toimitussopimuksen mukaiset kustannukset (Valentini & Zavanella, 2003)	20
Taulukko 2 Kaupintavarastointipolitiikan mukaiset kustannukset (Valentini & Zavanella, 2003)	20
Taulukko 3 Tutkimukseen haastateltavat avainhenkilöt.....	27
Taulukko 4 Haastateltavien määritelmät palveluliiketoimintamallille.....	29

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ	2
SISÄLLYS.....	4
1 JOHDANTO.....	6
1.1 Johdatus aiheeseen	6
1.2 Tutkimusaukko	7
1.3 Tutkielman tarkoitus, tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä	7
1.4 Keskeiset käsitteet.....	8
1.5 Tutkielman rakenne	9
2 PALVELUKESKEINEN LOGIIKKA, ASIAKASARVO JA KAUPINTAVARASTOINTI	10
2.1 Palvelukeskeinen logiikka.....	10
2.1.1 Palvelukeskeinen logiikka vs. tuotekeskeinen logiikka	11
2.2 Asiakasarvon luonti	14
2.3 Palveluliiketoimintamalli kaupintavarastointi	16
2.3.1 Kaupintavarastoinnin haasteet, edut ja kustannusrakenne....	18
2.4 Teoreettinen viitekehys.....	21
3 TUTKIMUSMETODOLOGIA	23
3.1 Tutkimuksen lähestymistapa: kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä.....	23
3.2 Aineistonkeruumenetelmä	24
3.2.1 Tutkimuskonteksti	25
3.2.2 Tutkimuskysymysten operationalisointi.....	25
3.2.3 Teemahaastattelut	26
3.3 Aineiston analysointi.....	27
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	29
4.1 Palveluliiketoimintamalli kaupintavarastointi	29
4.2 Kaupintavarastoinnin edut ja haasteet	30
4.3 Kaupintavaraston materiaalitöt ja varastonkiertonopeus.....	35
4.4 Kaupintavarastointitoiminnan nykytila ja tulevaisuuden kehityskohteet	38
4.5 Asiakasarvo ja arvonluonti	42
4.6 Arvonluonnin kehityskohteet.....	45
4.7 Asiakasarvon viestintä ja kommunikointi tällä hetkellä.....	46
4.8 Asiakasarvon viestinnän ja kommunikoinnin kehityskohteet	48
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	52
5.1 Palveluliiketoimintamalli kaupintavarastointi	52
5.2 Asiakasarvon luonti kaupintavarastointitoiminnassa	53

5.3	Asiakasarvosta viestiminen.....	55
6	YHTEENVETO	60
6.1	Tutkimuksen teoreettiset kontribuutiot	60
6.2	Tutkielman liikkeenjohdolliset implikaatiot.....	61
6.3	Tutkielman luotettavuus	62
6.4	Tutkielman rajoitteet	63
6.5	Jatkotutkimusehdotukset	64
	LÄHTEET	65
	LIITTEET.....	68

1 JOHDANTO

Tässä luvussa on aluksi johdatus aiheeseen, jonka jälkeen esitellään tutkimusaukko, tutkielman tarkoitus ja siihen ohjaavat osaongelmat. Luvun lopussa käydään läpi keskeiset käsitteet sekä tutkielman rakenne.

1.1 Johdatus aiheeseen

Tieteenalana palvelutiede on nousussa ja palvelukeskeinen logiikka nähdään entistä useammin vaihtoehtona perinteiselle tuotekeskeiselle logiikalle (Maglion & Spohrerin, 2008; Vargo & Akaka, 2009). Palvelukeskeisessä logiikassa osaaminen eli palvelu ja sen soveltaminen on vaihdannan perusta ja se luo arvoa molemmille osapuolille (Vargo & Akaka, 2009). Kyseisessä prosessissa resursseja käytetään toisen toimijan hyväksi, tuotteiden sijaan. Tuotteet voivat kuitenkin olla palvelun toimintamekanismeja tai palvelu voi sisältää tuotteita eli tarkoitus ei ole kaikissa tapauksissa korvata tuotteita pelkillä palveluilla. Palvelukeskeisen logiikan mukaan tietoa ja taitoja jaetaan muiden toimijoiden kanssa vastavuoroisesti, jolloin tästä syntyy molemminpuolinen hyöty eli arvon luominen. (Lusch & Vargo, 2009.)

Vargo ja Lusch (2004) kuvailee arvonluontia kaksisuuntaiseksi prosessiksi, jonka myötä arvoa syntyy sekä ostajalle että toimittajalle. Grönroosin ja Ravaldin (2011) mukaan palveluliiketoimintamalli luo usein vuorovaikutustilanteita, joten nämä tilanteet tuovat myös lisäarvoa asiakaskokemukseen. Jotta arvon yhteisluonti voidaan saavuttaa, tulee ostajan ja toimittajan prosessien välillä olla vuorovaikutusta ja näiden vuorovaikutustilanteiden aikana on mahdollista jakaa strategisia vaihtoehtoja ja resursseja, joista syntyy arvoa (Payne, Storbacka & Frow, 2008). Gummesson (1995) summaa, että palveluliiketoimintamallissa on kyse siitä, että kaikki toimittajan tarjoamat resurssit ostajalle sisältävät mahdollista arvoa, jota ostaja voi hyödyntää.

Palveluliiketoimintamallia sovelletaan toimittajan hallinnoimassa varastossa eli niin kutsutussa kaupintavarastointitoiminnassa, jossa materiaalit varastoidaan ostajan varastoon, mutta materiaali on ennen kulutusta toimittajan omaisuutta. Monet yritykset ovat ottaneet kaupintavaraston käyttöönsä viime vuosien aikana, ja sitä kautta varastohallinta on muuttunut. (Zavanella & Zannoni, 2009.) Kaupintavarastointi perustuu siihen, että vastapuolina ovat ostaja ja toimittaja. Toimittaja toimittaa ostajan varastoon tietyn määrän materiaalia, jonka varastoinnista vastaa ostaja, materiaali kuitenkin laskutetaan vasta kulutuksen yhteydessä kunkin kaupintavarastosopimuksen mukaisesti. (Zavanella & Zannoni, 2009.) Ostajan etuina nähdään muun muassa aina saatavilla oleva materiaali ja materiaalin maksaminen kulutuksen mukaan. Toimittajan etuina ovat hallussapitokustannuksien säästö sekä tuotannon järjestely. Yhteisetuna

kaupintavarastointilogiikassa on vuorovaikutus, vahvemman suhteen syntyminen sekä arvon yhteisluonti. (Valentini & Zavanella, 2003.)

1.2 Tutkimusaukko

Aiemmissä tutkimuksissa on laajasti käsitelty kaupintavarastoinnin hyötyjä sen suhteen mikä olisi kaikista edullisin tapa hyödyntää kaupintavarastointitoimintaa niin toimittajan kuin asiakkaan näkökulmasta. Tutkimuksissa on tutkittu usein sitä, millä tavoin kaupintavarastoa tulisi täyttää ja sen tueksi on tehty laskennallisia kokeita kustannusvaikutuksista. (Hariga, As'ad & Khan, 2017; Corbett, 2001.) Kaupintavarastointilogiikan teoriaa on tutkittu lisääntyvässä määrin 2000-luvulla (Zavanella & Zanoni, 2009; Valentini & Zavanella, 2003; Pinsky & Karlin, 2011). Arvonluontia ja sen tärkeyttä on tutkittu myös melko runsaasti samalla vuosituhanella (Grönroos & Ravald, 2011; Kumar & Reinartzin, 2016; Vargo & Lusch, 2004). Uudet, empiiriset tutkimukset voivat tuottaa tietoa kaupintavarastointitoiminnasta, esimerkiksi jos toiminta koostuu yhdestä toimittajasta ja useista ostajista (Battini, Grassi, Persona & Sgarbossa, 2010). Kaupintavarastointilogiikkaa ja sen toimintaa on tutkittu yleisellä tasolla melko kiinnostavasti, mutta sitä ei ole tutkittu siitä näkökulmasta, mikä tuottaa asiakkaalle arvoa kaupintavarastointitoiminnassa, kun todellisuudessa voidaan kohdata yllättäviä tilanteita markkinassa tai osapuolten tahoilta. Tässä on havaittavissa tutkimusaukko, joka muodostui perustaksi tälle tutkielmalle.

1.3 Tutkielman tarkoitus, tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmä

Perinteisesti kaupankäynnissä on käytetty tuotedominanttia logiikkaa, joka perustuu tuotekeskeisyyteen. Nykyään palvelukeskeinen logiikka on yleistynyt ja nousussa. Palvelukeskeisessä logiikassa palvelu on vaihdon välineenä. Palvelukeskeisen logiikan mukaan arvo eli hyöty syntyy siitä, kun toimijat jakavat vastavuoroisesti tietoja ja taitoja keskenään ja tämän mukaisesti arvonluontia kutsutaan kaksisuuntaiseksi prosessiksi, koska molemmat toimijat vastaanottavat arvoa. (Maglio & Spohrerin, 2008; Lusch & Vargo, 2009; Vargo & Lusch, 2004.) Kaupintavarastoinnin osalta toimijoiden eli ostajan ja toimittajan välinen vuorovaikutus ja yhteistyö ovat nousseet arvoa tuottaviksi elementeiksi ja kilpailueduksi kilpailijoihin nähden (Valentini & Zavanella, 2003).

Tämän tutkielman tarkoituksena on selvittää miten palveluliiketoimintamalliin pohjautuva kaupintavarastointi luo asiakasarvoa. Tutkielman tarkoitusta tarkastellaan asiakkaan ja toimittajan näkökulmasta, jotta tutkielmasta saadaan mahdollisimman rikas. Kaupintavarastointi on melko vähän tunnettu aihe,

mutta kyseessä on nousussa oleva palveluliiketoimintamalli, joten on ajankoh- taista tutkia asiakasarvon syntyä kaupintavarastointitoiminnassa.

Tutkielman päätutkimusongelmana on selvittää mitä arvoa palveluliiketoimintamalli kaupintavarasto tuo B2B asiakkaalle. Alla olevien osaongelmien avulla on tarkoitus saada vastaus päätutkimusongelmaan:

1. Mitä tarkoitetaan palveluliiketoimintamallilla?
2. Miten kaupintavarastoinnin käyttö luo asiakasarvoa?
3. Miten asiakasarvosta voidaan viestiä tehokkaasti?

Ensimmäisen osaongelman on tarkoitus johdatella aiheeseen ja selventää minkälaisesta ilmiöstä on kyse, kun puhutaan palveluliiketoimintamallista, johon kaupintavarastointitoiminta perustuu. Perinteiselle tuotekeskeiselle lähestymistavalle palvelukeskeistä logiikkaa voidaan pitää vaihtoehtona sekä arvonluonnin sisäistämässä että taloudellisen vaihdon luoja (Vargo & Lusch, 2009). Toisen osaongelman kohdalla keskitytään entistä tarkemmin kaupintavarastointiin ja siihen millä tavalla kaupintavarastointitoiminnan hyödyntäminen luo asiakasarvoa. Kaupintavarastointitoiminnassa ostajan ja toimittajan välinen vahva vuorovaikutus ja luotettava yhteistyö ovat nousseet jopa strategisiksi kysymyksiksi markkinoilla (Valentini & Zavanella, 2003). Kolmas osaongelma puolestaan puolestaan, miten asiakasarvosta voi viestiä tehokkaasti, niin että siitä olisi asiakkaalle lisäarvoa. Asiakkaan ja toimittajan välistä vuorovaikutusta toiminnassa ja sen tuomaa arvoa ja merkitystä tulisi korostaa (Grönroos & Ravald, 2011).

Tutkielma toteutetaan kvalitatiivisena tapaustutkimuksena tutkijan omasta mielenkiinnosta tutkittavaa ilmiötä kohtaan. Ilmiötä tutkitaan käytännönläheisesti haastattelemalla sekä asiakasorganisaatioiden avainhenkilöitä että toimittajaorganisaation avainhenkilöitä, jotka ovat jokapäiväisessä työssään tekemisissä tutkittavan ilmiön eli kaupintavarastointitoiminnan parissa. Tutkielma rajautuu yhteen toimittajaorganisaatioon ja kolmeen asiakasorganisaatioon, joilla on käytössä palveluliiketoimintamalliin pohjautuva kaupintavarastointipalvelu.

Tutkielman fokuksena on tutkia minkälaista arvoa toimijat kokevat saavansa kaupintavarastointitoiminnasta ja millä tavalla arvosta viestitään. Tutkielmaa saadaan rikastettua ja tutkielmasta saadaan kokonaisvaltaisempi, kun kokemuksia tutkitaan sekä toimittajan että asiakkaiden näkökulmasta.

1.4 Keskeiset käsitteet

Tutkielma selvittää miten palveluliiketoimintamalliin pohjautuva kaupintavarastointi luo asiakasarvoa. *Palvelukeskeisellä logiikalla* tarkoitetaan kaupankäyntiä, jossa taloudellisen vaihdonluojana on palvelu (Vargo & Lusch, 2009). *Kaupintavarastoinnilla* (engl. *Vendor-managed Inventory*) tarkoitetaan sitä, että toimittaja hallinnoi varastoa eli kaupintavarastoa, joka sijaitsee asiakkaan tiloissa (Zavanella & Zanoni, 2009). *Asiakasarvo* tarkoittaa sitä, että yritykset luovat

asiakkaalle arvoa hyödyntämällä omia kykyjään yrittäen luoda hyötyjä asiakkaalle (Kumarin & Reinartzin, 2016).

1.5 Tutkielman rakenne

Tämä tieteellinen tutkielma on jaettu kuuteen lukuun. Ensimmäisessä luvussa eli johdannossa on johdatus aiheeseen sekä esittely tutkielman tavoitteesta, tutkimusongelmista ja tutkimusmenetelmistä. Seuraavassa luvussa käydään läpi teoreettinen viitekehys, joka sisältää teoriaa palvelukeskeisestä logiikasta, arvonnasta sekä palveluliiketoimintamallin mukaan sovellettavasta kaupintavarastointilogiikasta. Luvussa kolme käydään läpi tutkimuksen lähestymistapa, aineistonkeruumenetelmä ja aineiston analysointi. Luvussa neljä esitetään tutkimuksessa saadut merkittävimmät tulokset analysoitujen löydösten pohjalta. Luvussa viisi kuvataan johtopäätökset, jossa saatujen tulosten yhteydestä teoreettiseen viitekehukseen keskustellaan ja kerrotaan tutkielman avulla saavutetut löydökset. Lopuksi viimeisessä luvussa on yhteenveto, jossa esitetään tutkielman teoreettinen kontribuutio ja liikkeenjohdolliset implikaatiot. Lisäksi luvussa kerrotaan tutkielman luotettavuudesta ja rajoitteista sekä tulevaisuuden tutkimusehdotuksia. Seuraavassa luvussa käydään läpi tutkielman teoreettinen viitekehys.

2 PALVELUKESKEINEN LOGIIKKA, ASIAKASARVO JA KAUPINTAVARASTOINTI

Tässä luvussa käydään läpi palvelukeskeisen logiikan peruseriaatteita. Lisäksi kerrotaan, miten palvelukeskeinen logiikka eroaa perinteisemmästä tuotekeskeisestä logiikasta. Luvussa käsitellään asiakasarvon luontia palvelukeskeisen liiketoimintamallin kontekstissa. Lopuksi käsitellään palveluliiketoimintamallin mukaan sovellettua kaupintavarastointia ja sen toimintaa.

2.1 Palvelukeskeinen logiikka

Maglion ja Spohrerin (2008) mukaan palvelutiede on nousussa oleva tieteenala. Myös Vargo ja Lusch (2009) ovat tutkimuksessaan saaneet selville, että palvelukeskeinen logiikka on nousussa oleva palvelun toteutumismuoto. Perinteiselle tuotekeskeiselle lähestymistavalle palvelukeskeinen lähestymistapa koetaan vaihtoehtona sekä arvonluonnin sisäistämiseksi että taloudellisen vaihdon mahdollistajana. (Vargo ja Lusch, 2009.) Palvelutieteessä huomioitavaa on, että toimittajan ja asiakkaan välillä arvon yhteisluominen on vastavuoroista ja vuorovaikutteista (Spohrer, Vargo, Maglio & Caswell, 2008).

Vargon ja Akakan (2009) mukaan palvelukeskeinen logiikka on näkemys, joka perustuu palveluihin eli osaamiseen. Näin ollen osaamisen soveltaminen toisen hyödyksi on vaihdon perustana. Filosofisesti palvelukeskeinen logiikka on tunnustettu sopivaksi perustaksi palvelutieteen kehittämiseksi. Ajattelua voidaan kuitenkin esittää ja tulkita väärin, kun verrataan tuotedominanttia logiikkaa palvelukeskeiseen logiikkaan. Väärinkäsitykset liittyvät usein esimerkiksi siihen, mitä palvelut tarkoittavat palvelukeskeisessä logiikassa, niiden roolia vaihdossa taloudellisesta näkökulmasta sekä arvon yhteisluonnissa. (Vargo & Akaka, 2009.) Palvelukeskeinen logiikka tarjoaa viitekehyksen, joka voidaan ymmärtää palveluksi, joka on taloudellisen ja sosiaalisen vaihdon perusta. Tässä prosessissa resursseja käytetään toisen toimijan hyväksi, ei ainoastaan tuotteen hyväksi. (Lusch & Vargo, 2019.) Yritysten tulee keskittyä edellä mainittuihin näkökohtiin suunniteltaessa palveluita, jotka hyödyntävät palvelukeskeisen logiikan ajattelutapaa (Kowalkowski, Kindström & Brehmer, 2011).

Toisaalta palvelukeskeinen logiikka ei kuitenkaan tarkoita, että myydyt materiaalit korvattaisiin palveluilla. Palvelukeskeinen logiikka tarkoittaa, että yritykset käyttävät erilaisia muotoja prosessissa, jossa osallistujat jakavat resursseja, kuten erilaisia tietoja ja taitoja, toistensa kanssa. Tämä johtaa molempuoliseen hyötyyn eli arvon luomiseen. Arvonluonnin kannalta muutos on perustavanlaatuinen, koska se johtaa arvoon liittyviin muutoksiin, esimerkiksi siihen, miten arvoa luodaan, miten sitä arvostetaan ja mitä arvo ylipäättään tarkoittaa. Tällaisen uuden muutoksen ja prosessin myötä arvonluonnin analyysi

tuotekeskeisessä logiikassa on perinteistä mallia laajempaa ja syvempää. (Lusch & Vargo 2019.)

Vargon ja Akakan mukaan (2009) palvelutieteen ja palvelukeskeisen logiikan motiivina on avustaa organisaatiota palveluinnovaatioiden- ja tarjontaprosessissa. Näin ollen olisi mahdollista saavuttaa paremmin ennustettavat tulokset, mikäli yritys siirtyy tuotantosuuntautuneisuudesta enemmän palvelusuuntautuneisuuteen. Palvelukeskeinen logiikka on palveludominantti vaihtoehto perinteiselle tuotekeskeiselle toiminnalle, joka vaikuttaa taloudelliseen vaihtoon sekä arvonluontiin ja sen ymmärtämiseen. Palvelukeskeinen logiikka perustuu ajatukseen, että palvelujen tarjoaminen ja osaamisen soveltaminen toisen hyödyksi on perusta arvon luomiselle vaihdon kautta. Palvelussa voi olla tuotteita mukana, jolloin ne ovat palveluntarjoamisvälineitä. (Vargo & Akaka, 2009.) Toisaalta Plé ja Cáceresin (2010) esittelevät idean palvelukeskeisestä logiikasta, jonka mukaan arvon yhteisluominen ei tapahdu aina. Palvelukeskeinen logiikka luo ajatuksen siitä, että resursseja hyödynnetään aina positiivisesti, mutta resursseja voidaan käyttää myös vahingoittamaan yhtä tai kaikkia osapuolia esimerkiksi negatiivisen palautteen levittämällä (Plé ja Cáceres, 2010).

2.1.1 Palvelukeskeinen logiikka vs. tuotekeskeinen logiikka

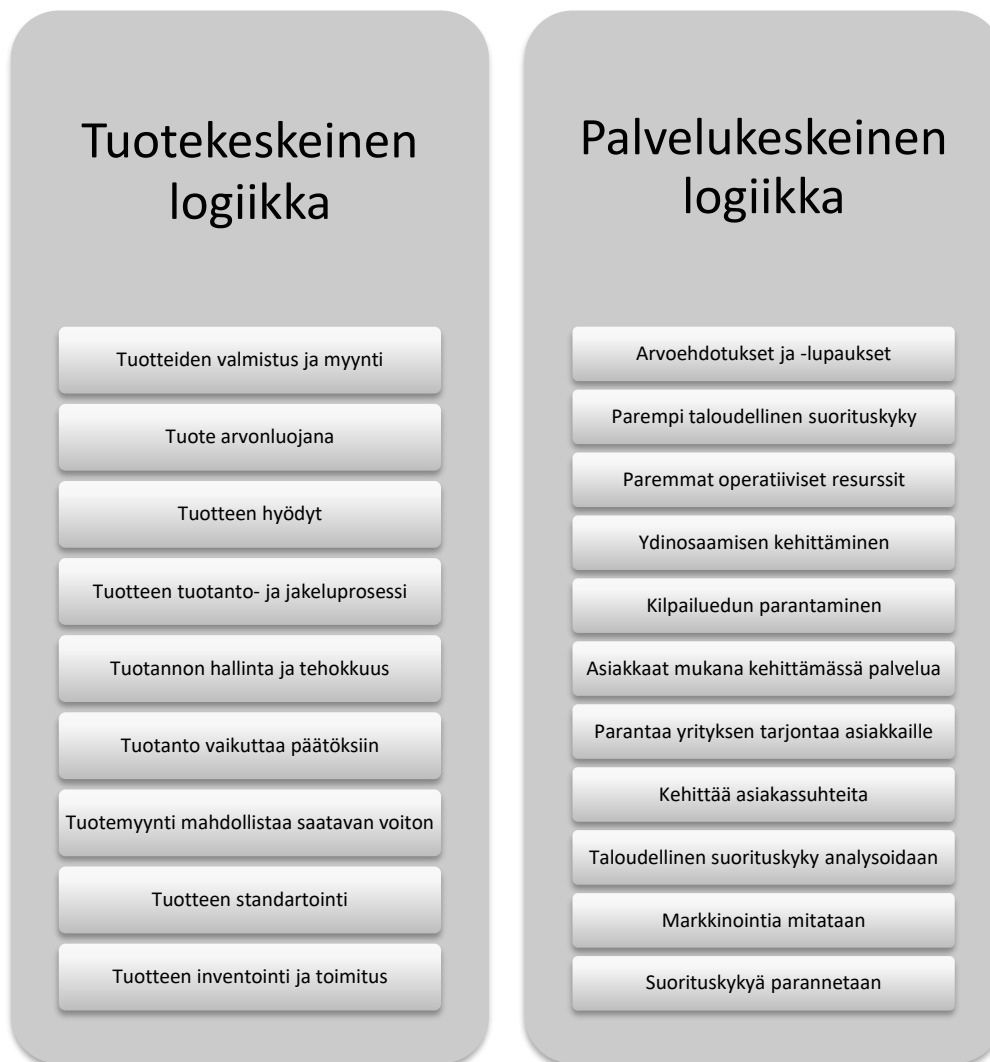
Vargon ja Luschin (2004) mukaan palvelun käsite voidaan määritellä erityiseksi osaamiseksi, jossa tietoja ja taitoja sovelletaan toimien, prosessien ja suoritusten kautta toisen osapuolen tai kokonaisuuden hyödyksi. Palvelukonsepti liittyy kiinteästi yrityksen arvonluontiprosessiin. Edvardssonin, Gustafssonin ja Roosin (2005) mukaan palveluita voidaan tarkastella pikemminkin arvonluonnin kuin tarjonnan näkökulmasta.

Vargon ja Luschin (2004) mukaan tuotekeskeinen markkinointi ja myynti ovat perinteisesti keskittyneet tuotteisiin vaihtoyksiköinä. Perinteisessä mielessä tuotekeskeisen logiikan mukaan voidaan olettaa, että taloudellisen toiminnan tarkoituksena on tuottaa tuotteita myyntiin. Jotta tuotteet saadaan myytyä, on niiden tuotettava arvoa asiakkaille, oltava hyödyllisiä ja arvokkaita sekä tuotanto- että jakeluprosessin aikana. Lisäksi myyvän yrityksen tulee asettaa päätökseen vaikuttavat tekijät tasolle, joka mahdollistaa maksimaalisen voiton tuotannosta saatujen tuotteiden myynnistä. Tuotantoa pitää hallita tehokkaasti, tuote tulee standardoida ja lisäksi tuote tulee inventoida, kunnes se toimitetaan asiakkaalle ja siitä saadaan mahdollinen voitto. (Vargo & Lusch, 2004.)

Vargon ja Luschin (2004) mukaan palvelukeskeisessä logiikassa näkemys markkinoinnista ja myynnistä tarkoittaa sitä, että on useita sosiaalisia ja taloudellisia prosesseja, joiden avulla pyritään toimiviin resursseihin, jotka auttavat yritystä tekemään parempia arvoehdotuksia kuin markkinoilla olevat kilpailijat tekevät. Palvelukeskeisessä logiikassa pyritään löytämään markkinoilta saadun ja analysoidun palautteen mukaan parempia arvolupauksia, joiden avulla on mahdollista saavuttaa parempi taloudellinen suorituskyky. Palvelukeskeisen logiikan mukaan pyritään palvelemaan asiakkaita aina vain paremmin ja kasvattamaan taloudellista suorituskykyä jatkuvana oppimisprosessina, joka parantaa operatiivisia resursseja. Toisaalta Hartwigin, von Saldernin ja Jacobin (2021)

mukaan palvelukeskeisen logiikan mukaisessa toiminnassa menestyminen edellyttää toimittajaorganisaatiota rakentamaan ja ylläpitämään pitkällä aikavälillä asiakassuhteita ja kehittämään uusia käytäntöjä sekä luopumaan mahdollisista tuotokeskeisen logiikan tavoista toimia.

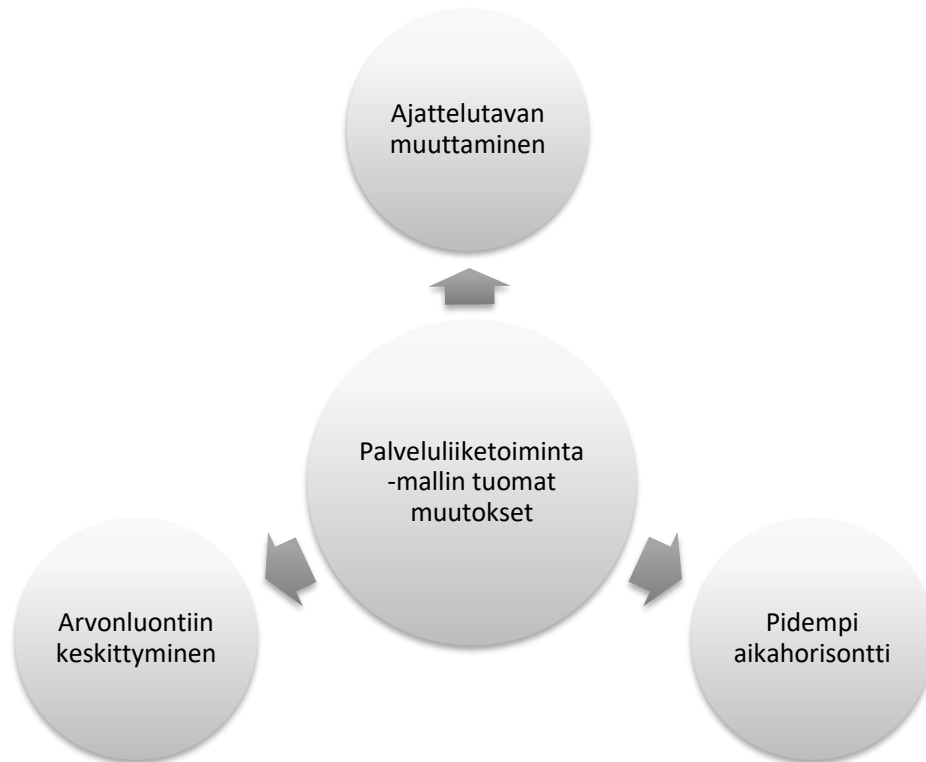
Palvelukeskeisen logiikan avulla tunnistetaan ja kehitetään ydinosaaamista, taloudellisen kokonaisuuden perustaitoja ja -tietoja, joiden avulla on mahdollista parantaa kilpailuetua. Lisäksi on tarkoitus tunnistaa muut tahot eli potentiaaliset asiakkaat, jotka voisivat hyötyä osaamisesta ja palvelusta sekä kehittää suhteita, joissa asiakkaat ovat mukana kehittämässä ja parantamassa palvelua myös erityistarpeiden osalta. Palvelukeskeisessä logiikassa taloudellista suorituskykyä mitataan analysoimalla markkinoiden palautetta ja tämän avulla suorituskykyä pyritään parantamaan. (Vargo ja Lusch, 2004.) Kuviossa 1 on kuvattuna perinteisen tuotokeskeisen logiikan pääpiirteet verrattuna palvelukeskeisen logiikan pääpiirteisiin.



Kuvio 1 Tuotokeskeinen logiikka vs. palvelukeskeinen logiikka (mukaillen Vargo ja Lusch, 2004).

Yrityksillä, joilla on vakiintunut tuotokeskeinen liiketoimintamalli, siirtymistä osittain tai kokonaan palvelukeskeiseen liiketoimintamalliin voidaan nähdä siirtymänä. Siirtymä tapahtuu yleensä pienin askelin palvelusisällön lisääntymisenä asteittain. (Oliva & Kallenberg, 2003.) Martin ja Hornen (1992) mukaan palveluliiketoimintaan on mahdollista luoda positiivista vaikutusta, kun toimittaja miettii tarkan palvelukehitysprosessin, selvittää markkinatilanteen ja tiedostaa ja tunnistaa asiakkaiden tarpeet. Gebauerin, Fleischin ja Friedlin (2005) mukaan mitä suurempi ja kattavampi toimittaja yrityksen tarjonta on, sitä enemmän se sisältää erilaisia palvelukomponentteja. Neun ja Brownin (2005) mukaan tämä voi luoda haastetta erityisesti teollisuusyrityksille siinä, miten käsitellä palvelukehitystä todellisuudessa, eli miten voi kehittää palveluita ja tuotteita samanaikaisesti. Haasteita voi olla esimerkiksi palvelutoimintojen ja henkilöstön välillä koskien tuotteisiin liittyviin toimintoihin, mikäli henkilöstöllä ei ole pääsyä kaikkiin yrityksen sisäisiin valmiuksiin ja resursseihin mitä tarvittaisiin kehittyneemmän palvelutarjonnan kehittämiseen. (Neu & Brown, 2005.) Myös Shahin, Rustin, Parasuraman, Staelin ja Dayn (2006) mielestä tuotokeskeisestä palvelukeskeiseen liiketoimintamalliin siirtymisen haasteet liittyvät usein sisäisiin näkökohtiin.

Neelyn (2008) mukaan muutokset, joita tuotokeskeiseen liiketoimintamalliin perustuvat yritykset kohtaavat siirtyessään palveluliiketoimintamalliin, voidaan luokitella kolmeen tyyppiin. Ensimmäisenä on haasteet ajattelutavan muuttamisessa tuotokeskeisestä logiikasta palvelukeskeiseen logiikkaan. Toisena on aikahorisonttiin liittyvät haasteet, jotka liittyvät usein pidempään aikaikkunaan palveluliiketoimintamallissa. Kolmantena nähdään asiakastarjonnan haasteet, jotka liittyvät yleensä lisääntyneeseen käyttöarvon ja asiakasarvon luomiseen. (Neely, 2008.) Kuvioon 2 on koottu muutokset ja haasteet, joita siirtymässä voidaan havaita.



Kuvio 2 Muutokset palveluliiketoimintamalliin siirtyessä (mukaihen Neely, 2008).

2.2 Asiakasarvon luonti

Grönroosin ja Ravaldin (2011) mukaan perinteisemmässä näkemyksessä vain asiakkaita pidetään arvon luojina, mutta heidän tutkimuksessaan toimittajat ovat arvon mahdollistajina. Jos toimittajan tuottamaa resurssia käytetään arvon luomiseen asiakkaalle, toimittaja voi osallistua välillisesti prosessiin. Vuorovai-
kutteisissa tilanteissa toimittajilla on potentiaalia olla osa arvonluontiprosessia ja tuoda lisäarvoa asiakaskokemukseen. (Grönroos & Ravald, 2011.) Grönroosin ja Ravaldin (2011) mukaan asiakkaan arvonluontiprosessi on liiketoiminnan tärkein huolenaihe, ja myös tavarantoimittajien on hyödynnettävä tätä prosessia ja kerättävä sen kautta arvoa, jotta liiketoiminta olisi kannattavaa.

Kumarin ja Reinartzin (2016) tutkimuksen mukaan asiakkaan arvon koke-
misen mittaaminen voidaan jakaa kolmeen keskeiseen tehtävään, joiden avulla luodaan asiakasarvoa toimittajilta asiakkaille. Ensimmäiseksi mitataan asiak-
kaan arvo, sitten mahdolliset ominaisuudet ja edut, lopuksi määritetään koko-
naisarvoon liittyvien ominaisuuksien ja etujen osuus. Yritykset voivat luoda ar-
voa asiakkaille hyödyntämällä heidän kykyjään, esimerkiksi mukautumalla asi-
akkaiden käsityksiin siitä, mikä on arvokasta heidän näkökulmastaan, ja hake-
malla etua kilpailijoihin nähden. (Kumar & Reinartz, 2016.) Arvonluonti asiak-
kailta toimittajille voi tapahtua suoraan tai epäsuorasti. Suora arvonluonti on

yrityksen kannattavuuteen vaikuttava tekijä ja se tapahtuu ostojen kautta, kun taas epäsuora arvонуonti tapahtuu asiakasarvostelujen ja sosiaalisten verkostojen kautta tai suoraan toimittajalle annetun palautteen avulla. Toimittajien tulee analysoida, arvioida ja tunnistaa toimittajalle uskollisia asiakkaita, luoda arvoa ja helpottaa sekä edistää yrityksen toimintaa. (Kumar & Reinartz, 2016.)

Vargon ja Luschin (2004) mukaan asiakasarvo voidaan määritellä yhdessä luomisena, jossa toinen osapuoli hyötyy toisen tiedoista ja taidoista. Arvонуonti on kaksisuuntainen prosessi, jonka tavoitteena on luoda arvoa asiakkaille ja toimittajille. Payne, Storbacka ja Frow (2008) tutkivat ja päätyivät siihen, että asiakasprosessin käsite liittyy arvон yhteisluontiin, sen voi nähdä ryhmänä toimintoja, joita asiakas tekee päästäkseen tietynlaiseen tavoitteeseen. Jotta arvон yhteisluominen on mahdollista saavuttaa, tulee asiakkaan ja toimittajan prosessien välillä olla jatkuvaa vuorovaikutusta. Vuorovaikutustilanteet luovat mahdollisuuksia arvон yhteisluomiseen koko asiakasprosessin ajan ja voidaan sanoa, että ne ovat välttämättömiä. Näiden vuorovaikutustilanteiden aikana on mahdollista tarjota strategisia vaihtoehtoja, jotka vaikuttavat arvонуontiin. (Payne ym. 2008.)

Grönroos ja Ravald (2011) on tutkinut palveluliiketoiminnan yhteydessä arvон prosesseja yhteisluomisessa, joka perustuu asiakkaan ja toimittajan väliseen suhteeseen. Saatujen havaintojen mukaan asiakkaan ja toimittajan välistä vuorovaikutusta prosessien välillä ja sen kautta tuomaa arvoa ja merkitystä tulisi korostaa. Tutkimuksen mukaan asiakkaan ja toimittajan prosessi arvонуonnissa voidaan jakaa kahteen osaan, joissa toisessa osassa on mahdollisuus keskinäiseen vuorovaikutustilanteeseen ja toisessa osassa vuorovaikutustilanteeseen ei ole mahdollisuutta. Tässä mallissa tulee ilmi toimittajan potentiaali arvонуuojaksi, jolloin toimittajan on mahdollista vaikuttaa asiakkaan arvонуontiprosessiin. Tämä tilanne syntyy, jossa toimittajalla on mahdollisuus päätyä arvонуuojaksi, yleensä tuotannon jälkeen. Arvонуontiprosessin alkupäässä asiakkaalla on tilaisuus kohdata nämä mahdollisuudet, kun toimittajan tarjoamat resurssit ovat vielä asiakkaan käytössä palveluna ja vaihe kahden prosessin välillä on avoin. (Grönroos & Ravald, 2011.)

Palvelukeskeisen logiikan mukaan kaikki toimittajan asiakkaalle tarjoamat resurssit sisältävät potentiaalista arvoa, jota asiakkaalla on mahdollista käyttää palvelun muodossa. Tämän logiikan mukaan asiakasta voidaan pitää pääasiallisena arvонуuojana, sillä palvelun avulla on mahdollista luoda arvoa vain silloin, kun asiakas käyttää sitä. (Gummesson, 2002.) Toisaalta Grönroosin ja Ravaldin (2011) mukaan asiakkaalle arvон luominen tapahtuu kahden eri prosessin avulla, jossa ensin toimittaja toimittaa asiakkaalle tarvittavat resurssit ja tämän jälkeen kyseisiä resursseja hyödynnetään arvонуomiseen asiakkaan omissa prosesseissa. Palvelukeskeisen logiikan mukaisesti arvoa luodaan yhteisesti ja siinä ovat mukana toimittaja, asiakas sekä muut sidosryhmät. Käyttöarvoa voidaan pitää terminä sille arvolle, joka syntyy silloin, kun asiakas hyödyntää toimittajan tarjoamia resursseja. Tämä haastaa ajatuksen perinteisemmästä vaihtoarvosta, jossa arvон ajatellaan olevan jo toimittajan valmistamassa tuotteessa valmiiksi. (Grönroos & Ravald, 2011.) Grönroos ja Ravald (2011) summaa, että

palvelukeskeisen logiikan avulla toimittajalla on laajempi mahdollisuus vaikuttaa asiakkaisiinsa ja arvонуontiin.

Palveluliiketoiminnan avulla palveluntarjoajan on mahdollista laajentaa asiakkaan arvонуontiprosessia verrattaessa perinteiseen eli tuotelähtöiseen liiketoimintaan (Grönroos & Ravald, 2011). Näin ollen palveluntarjoajalla on mahdollista palveluliiketoiminnan avulla toimia asiakkaan kanssa aktiivisesti vuorovaikutuksessa sekä palvelun tuotanto- että kulutusvaiheessa (Grönroos, 2006). Toisaalta välillä voi tapahtua niin, että mahdollisuudet vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa ovat niin etäiset, että arvонуontia ei pystytä toteuttamaan. Siinä tapauksessa palveluntarjoaja voi pyrkiä löytämään ratkaisuja esimerkiksi lisäpalvelujen ja alustojen kautta. Näitä lisäpalveluja ovat esimerkiksi nettisivut, tekninen tuki tai asiakaspalvelu, joiden avulla vuorovaikutusta ja viestintää voi lisätä. (Grönroos & Ravald, 2011.)

2.3 Palveluliiketoimintamalli kaupintavarastointi

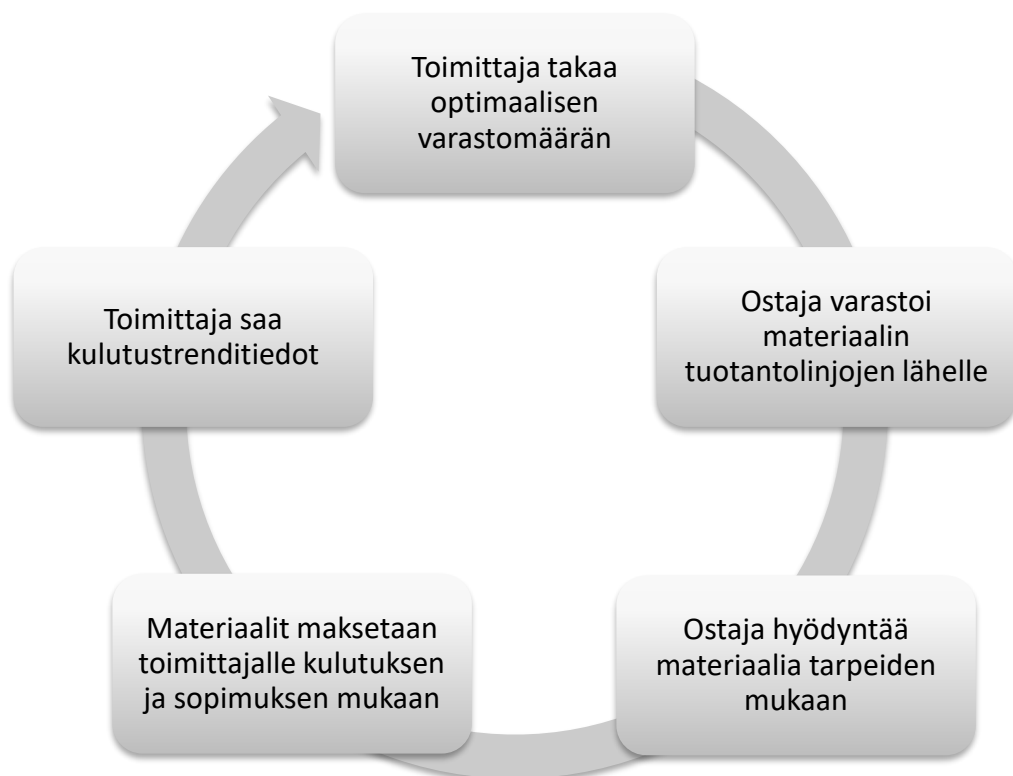
Zavanella ja Zanoni (2009) mukaan yritykset ovat kuluneiden vuosien aikana muuttaneet toimitussopimuksiaan ja varastojen johtamista. Muuttunutta varastojen hallintaa varten on luotu englanniksi kutsuttu Vendor-managed Inventory eli toimittajan hallinnoima varasto eli niin kutsuttu kaupintavarasto. Se edustaa kiintoisaa tapaa varaston seurannassa ja hallinnassa ja sitä on asteittain harkittu tai otettu käyttöön useissa yrityksissä. Tutkimuksessaan Zavanella ja Zanoni (2009) selvittivät miten toimittajan hallinnoima varasto eli kaupintavarastointi voi edustaa tuloksellista strategiaa sekä ostajalle että toimittajalle. Kaupintavarastointilogiikan mukaan ostaja ja toimittaja tekevät kaupintavarastointisopimuksen, jonka puitteissa materiaalia toimitetaan ja varastoidaan ostajan varastoon. Materiaali on toimittajan omistuksessa siihen asti, kunnes ostaja kuluttaa materiaalin, jonka jälkeen ostaja maksaa sopimuksen mukaisesti kuluttamansa materiaalin. (Valentini & Zavanella, 2003.) Laajimmillaan kaupintavarastointi voi johtaa toimittajan varaston katoon, koska valmiiden materiaalien varastointiin hyödynnetään ostajan varastoa (Zavanella ja Zanoni, 2009).

Vastapuolena myyjä on se, joka takaa ostajan varastoon varastoidun määrän ja sen pysymisen enimmäis- ja vähimmäistason välillä. Tämä tukee varaston mahdollista loppumista ja siitä aiheutuvia lisäkuluja. Ostaja on se osapuoli, joka hyödyntää varastosta tarvittavan määrän materiaalia tuotantosuunnitelmiansa toteutukseen. Kulutettu materiaali maksetaan toimittajalle kaupintavarastointisopimuksen mukaan. (Zavanella ja Zanoni, 2009.) Kaupintavarastointipalvelu on levinnyt nopeasti erilaisiin tuotantoympäristöihin, mikä voi vahvistaa strategista ja positiivista kiinnostusta toimittajayrityksiä ja toimitusketjujen toteutusta kohtaan (Zavanella ja Zanoni, 2009).

Valentinin ja Zavanellan (2003) mukaan erityisesti kahden toimijan eli ostajan ja toimittajan välinen vahva vuorovaikutus ja luotettava yhteistyö ovat nousseet strategisiksi kysymyksiksi ja tehokkaiksi välineiksi kilpailuetujen säilyttämiseksi tai hankkimiseksi dynaamisilla ja valikoivilla markkinoilla.

Varastopolitiikassa ja sen hallinnassa tällä aiheella on keskeinen rooli. (Valentini & Zavanella, 2003.)

Kaupintavarastointipolitiikan mukaan yrityksen ja toimittajan välinen suhde perustuu tiettyihin käytänteisiin. Toimittaja takaa ostajalle käytettävissä olevan varaston jatkuvuuden, pitäen sen minimi- ja maksimitason välissä. Materiaalit varastoidaan ostajan raaka-ainevarastoon tuotantolinjojen lähelle. Näin ollen ostaja saa tarvitsemaansa materiaalia päivittäin ja näistä materiaaleista maksetaan toimittajalle kaupintavarastointisopimuksen mukaan. Tämän avulla kulutustrenditiedot päivittyvät jatkuvasti ja välittyvät välittömästi toimittajalle. (Valentini & Zavanella, 2003.) Kaupintavarastointipolitiikan käytänteet ovat kuvattuna kuviossa 3.



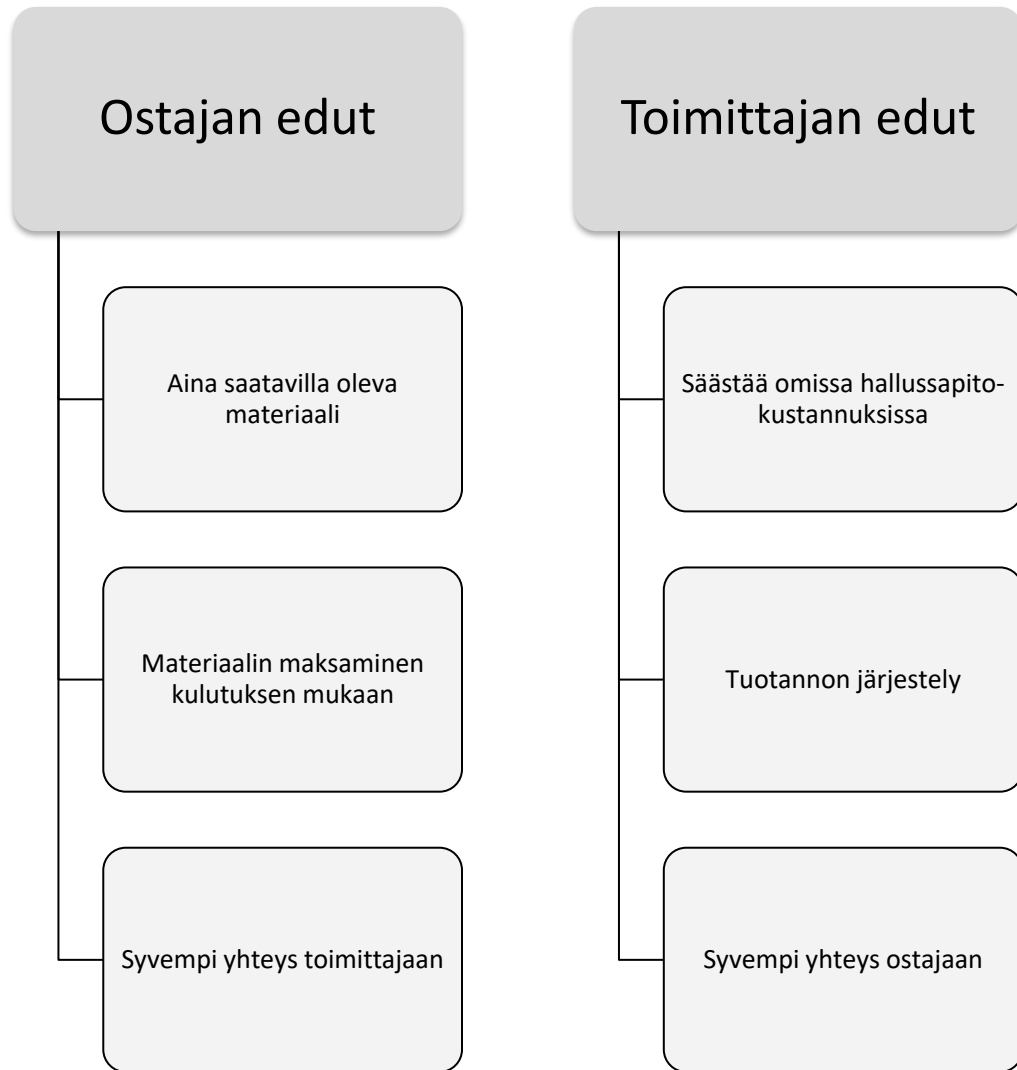
Kuvio 3 Kaupintavarastointipolitiikan käytänteet (mukaiillen Valentini & Zavanella, 2003).

Varastojen jatkuva täydennys toimittajan toimesta suojaa ostajaa kysynnän vaihteluilta, mutta toisaalta mahdolliset varastotilanteen määräämät kustannukset saatetaan veloittaa toimittajalta sopimussakkoina, riippuen sopimuksista. Joka tapauksessa kaupintavarastointitoiminnan myötä toimittajan on helpompi ymmärtää ostajan vaatimuksia, varastointikustannukset vähenevät ja markkinoiden kysynnän jatkuva kehitys on havaittavissa esimerkiksi sähköisen tiedonsiirto-rajapinnan EDI (Electronic Data Interchange) avulla. (Valentini & Zavanella, 2003.)

2.3.1 Kaupintavarastoinnin haasteet, edut ja kustannusrakenne

Teollisuuden puolella kaupintavarastointisopimusten kohdalla on havaittu kahdenlaista ongelmaa. Toinen näistä ongelmista on käsitys siitä, että ostaja saa enemmän etua kaupintavarastointitoiminnasta toimittajaan nähden, eritoten silloin, kun kyseessä on suuri ostajayritys, jonka toimittajana toimii pieni tai keski-suuri yritys. Toisena ongelmana on tullut esiin se, että toimittaja joka tapauksessa toimittaisi saman materiaalin eri asiakkaille, eli toimittajalla ei ole välttämättä selkeästi havaittavissa todellisia vaikutuksia kaupintavarastointitilausten mukaan tuotettuihin materiaaliin. Tästä syystä toimittaja saattaa epäillä kaupintavarastointisopimuksen todellisia etuja yritykselleen. (Zavanella & Zanoni, 2009.) Haasteena saattaa tulla esiin myös se, mitä lisätukea tarvitaan jatkuvalla digitaalisen tiedon vaihdolle kahden toimijan välillä. Tästä aiheesta saattaa tulla keskustelua yhtenäisestä tietojärjestelmästä, jota saatetaan tarvita toimijoiden välille. Muutos voi olla pienelle ja keskisuurelle yritykselle kallis sekä henkilöstön ja digitalisaation osalta, jolloin saattaa olla väistämätöntä kumppanuus suuremman ostajan kanssa. (Zavanella & Zanoni, 2009.)

Kaupintavarastointilogiikka tarjoaa etuja molemmille osapuolille. Ostajan näkökulmasta etuna on se, että tarvittavaa materiaalia on aina saatavilla omissa tiloissa lähellä tuotantopaikkaa, jolloin pidempiaikaisilta toimitusajoilta säästytään. Toisena etuna voidaan nähdä, että ostaja maksaa materiaalien kulutuksen vasta, kun materiaali otetaan käyttöön tuotannossa. Kolmantena etuna nähdään se, että toimittajaan on mahdollista luoda syvempi yhteys, joka voi näkyä asiakasarvona. (Valentini & Zavanella, 2003.) Toimittajan näkökulmasta etuna tulee esille se, että toimittaja säästää hallussapitokustannuksissa, sillä toimittajan ei tarvitse säilyttää materiaalia omissa varastoissaan. Lisäksi toimittajalla on mahdollista järjestää tuotantoaan eri tavoin tarpeen vaatiessa. Myös toimittajalla on mahdollista luoda syvempi yhteys ostajaan ja luoda sitä kautta arvoa. Koska ostajan ja toimittajan välille syntyy uusi, erilainen ja vahvempi yhteys, luo kaupintavarastointitoiminta yhteistä arvoa. (Valentini & Zavanella, 2003.) Kaupintavarastointitoiminnan edut molempien toimijoiden osalta ovat esiteltyinä kuviossa 4.



Kuvio 4 Kaupintavarastointitoiminnan edut (mukaiillen Valentini & Zavanella, 2003).

Valentini ja Zavanella (2003) mukaan kaupintavarastointilogiikka vaatii erilaisten parametrien määrittelyä. Logiikka vaatii $s:n$ ja $S:n$ (s, S) politiikan määrittelyä tarkkaan, joka on käytössä oleva varastokäytäntö. Se tarkoittaa sitä, että mikäli jakson lopussa varasto ei ole suurempi kuin s , hankitaan välittömästi lisäämäärä, joka nostaa varaston S :ään. Mikäli kauden lopussa varasta ylittää $s:n$, mitään täydennystä ei tarvitse tehdä. (Pinsky & Karlin, 2011.) Valentinin ja Zavanellan (2003) mukaan pitää lisäksi huomioida jatkuva tiedonkulku digitaalisesti materiaalin kulutuksesta ostajan toimesta toimittajalle. Tämän tiedon valossa toimittajalla on mahdollisuus ennakoida paremmin oman tuotantonsa hallintaa ja materiaalien toimitusta.

Valentini ja Zavanella (2003) väittävät, että varastoteorian yksi tärkeimpiä tuloksia on osoittaa, että (s, S) politiikan käytännöt sopivat ja ovat optimaalisia varastomalleille, jotka ovat dynaamisia ja joissa on säännöllisiä kaupintavarastontäyttöjä. Kaupintavaraston täydentämisongelmat täyttävät yleisesti kohtuullisen hyvin ne matemaattiset ehdot, joissa (s, S) politiikka koetaan käteväksi. Kaupintavaraston perusajatuksena on se, että fyysinen materiaalivarasto sijaitsee

ostavan yrityksen varastotiloissa ja varastoidun materiaalin määrä vaihtelee vaapaasti vaaditun vähimmäistason s ja suurimman sallitun tason S välillä. Peruseriaatteena kaupintavarastossa on se, että materiaali lunastetaan eli ostetaan virallisesti vasta silloin, kun materiaali kulutetaan. Tämän takia, vaikka materiaali sijaitsee ostajan varastossa, se on siitä huolimatta toimittajan omistuksessa kulutushetkeen asti. (Valentini & Zavanella 2003.)

Kustannusrakenteeseen kaupintavarasto tuo Valentinin ja Zavanellan (2003) mukaan muutoksia. Oletetaan, että varaston yksikkökustannus on h , joka perustuu kahteen pääkomponenttiin: taloudelliseen (h_{fin}) sekä varastointiin (h_{stock}). Huomioitavaa on, että taloudelliseen osaan sijoittuu vaihtoehtokustannuksia, joita ostajalle eli yritykselle aiheutuu sijoittaessaan taloudellisia resursseja tuotteen tuottamiseen. Toiminnalliseen komponenttiin liittyy muun muassa varastointi- ja siirtokustannuksia. Perinteisessä toimitussopimuksessa ilman kaupintavarastointilogiikkaa nämä kustannukset maksetaan taulukon 1 mukaisesti. Perinteisessä toimitussopimuksessa sekä ostaja että toimittaja ylläpitävät koko varastokustannuksia, jotka sisältävät rahoitus- ja varastokomponentit, kun materiaalia varastoidaan, nämä kustannukset määräytyvät yritysten endogeenisten ominaisuuksien mukaan. (Valentin & Zavanella, 2003.) Kaupintavarastointipolitiikan mukaan jakautuvat kustannukset näkyvät taulukossa 2.

Taulukko 1 Perinteisen toimitussopimuksen mukaiset kustannukset (Valentini & Zavanella, 2003)

		Raaka-aineen sijainti	
		Ostaja	Toimittaja
Kustannukset	Ostaja	$h_{s,fin}+h_{s,stock}$	o
	Toimittaja	o	$h_{c,fin}+h_{c,stock}$

Taulukko 2 Kaupintavarastointipolitiikan mukaiset kustannukset (Valentini & Zavanella, 2003)

		Raaka-aineen sijainti	
		Ostaja	Toimittaja
Kustannukset	Ostaja	$h_{s,fin}+h_{s,stock}$	$h_{s,fin}$
	Toimittaja	o	$h_{c,stock}$

Taulukosta 2 näkyy, että materiaali on jo toimitettu ostajan eli yrityksen varastoon ja näin ollen ostajalle aiheutuu varastointikustannuksia, mutta ostajalle ei aiheudu vielä taloudellisia kustannuksia, koska materiaali ostetaan muodollisesti vasta kulutuksen jälkeen. Näin ollen toimittaja kantaa edelleen taloudelliset vaihtoehtokustannukset ennen kuin kulutus tapahtuu. Ilman mahdollisia viiveitä maksussa ostajan ja toimittajan välillä, voidaan toimittajan ja ostajan kustannuksia pitää enemmän ja vähemmän identtisinä, eli $h_{c,stock}=h_{s,stock}$. Järjestelmän kokonaisvarastokustannus on pienempi kaupintavarastointitoiminnassa,

kun viitataan samaan keskimääräiseen varastotasoon, vaikka osa kustannuksista siirtyisi toimittajalle. (Valentini & Zavanella, 2003.) Toimittajan etuna toisaalta näkyy se, että toimittajan omiin varastoihin jää enemmän tilaa, kun varastoidun materiaalin määrä pienenee ja toimittaja voi hallita tuotantosuunnitelmaa joustavammin (Valentini & Zavanella, 2003).

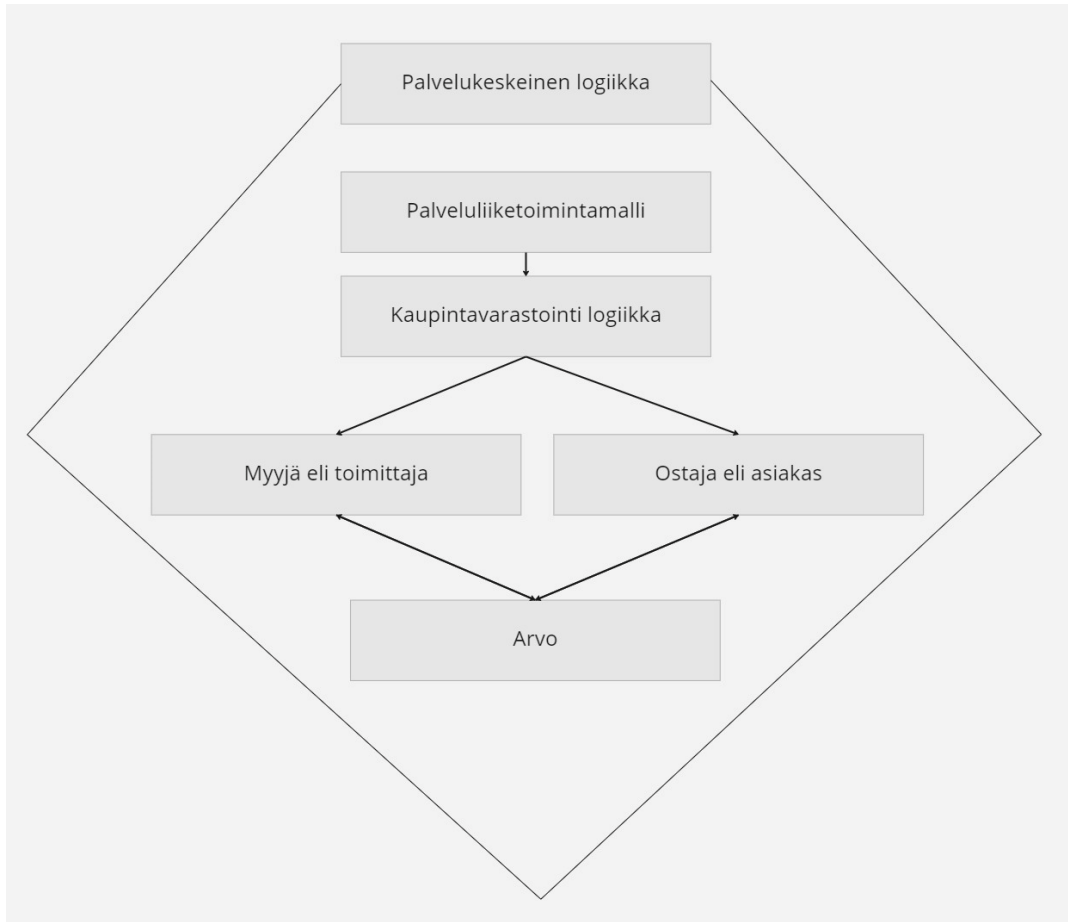
2.4 Teoreettinen viitekehys

Tässä tutkielmassa pääviitekehystenä on hyödynnetty palvelukeskeistä logiikkaa, jossa palvelut vaikuttavat taloudelliseen vaihtoon sekä arvonluontiin ostajan ja toimittajan välillä (Vargo & Akaka, 2009). Palvelukeskeinen logiikka eroaa perinteisemmästä tuotekeskeisestä logiikasta niin, että palvelua eli osaaamista ja sen soveltamista hyödynnetään toisen osapuolen hyödyksi ja se on vaihdon perusta (Lusch & Vargo, 2019). Prosessissa voi myös olla tuotteita mukana, jolloin ne voivat olla esimerkiksi palveluntarjoamisvälineitä (Vargo & Akaka, 2009). Palvelukonsepti liittyy vahvasti yrityksen arvonluontiprosessiin (Lusch & Vargo, 2004).

Arvonluontia perinteisemmässä näkemyksessä ajatellaan niin, että asiakas on arvon luojana, mutta palvelukeskeisessä logiikassa arvonluontia pidetään kaksisuuntaisena prosessina, jonka tarkoituksena on luoda arvoa asiakkaille ja toimittajille (Vargo & Lusch, 2004; Grönroos & Ravald, 2011).

Palveluliiketoimintamalliin nojautuvassa kaupintavarastointitoiminnassa arvoa luodaan kahden eri toimijan eli ostajan ja toimittajan välillä. Näillä kahdella toimijalla on vahva vuorovaikutus ja luotettava yhteistyö, joka mahdollistaa kaupintavaraston hyödyntämisen. (Valentini & Zavanella, 2003.)

Teoreettisena pääviitekehystenä on käytetty palvelukeskeistä logiikkaa, johon pohjautuu palveluliiketoimintamalli, jota on sovellettu kaupintavarastointilogiikassa, ja jonka tarkoituksena on luoda arvoa kahden toimijan eli ostajan ja toimittajan välillä mahdollisimman tehokkaasti. Mainitut teoriat on yhdistetty tämän tutkielman teoreettiseksi viitekehykseksi, joka on kuvattuna kuviossa 5. Seuraavassa luvussa paneudutaan tarkemmin tässä tutkielmassa käytettyyn tutkimusmetodologiaan.



Kuvio 5 Tutkielman teoreettinen viitekehys

3 TUTKIMUSMETODOLOGIA

Tässä luvussa on katsaus tutkielmassa käytetyistä menetelmistä. Luvussa esitetään ja selitetään aluksi tutkielman lähestymistapa ja perustelut sille, miksi valitut menetelmät sopivat saavuttamaan tutkielmalle määritellyn tarkoituksen. Sen jälkeen käydään läpi aineistonkeruumenetelmä, johon sisältyy tutkimuskontekstin, tutkimuskysymysten operationalisoinnin ja teemahaastatteluiden läpikäynti. Lopuksi tarkastellaan aineiston analysointia.

3.1 Tutkimuksen lähestymistapa: kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä

Tutkimusmetodia valittaessa tutkimusongelman ja tiedonkeruun tulee sopia valittuun tutkimusmetodiin. Tutkimusmenetelmä, kerätty tieto sekä teoreettinen viitekehys pitää olla linjassa ja niiden avulla pitää pystyä vastaamaan tutkimuskysymykseen. Ilman selkeästi valittua metodia ja määriteltyjä sääntöjä koskien sitä, minkälaisista havainnoista määritellään mitään, tutkimus voi muuttua tutkijan omien ennako-olettamusten todisteluksi. (Alasuutari, 2012.)

Tutkimusmenetelmät jaetaan kahteen kategoriaan kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen. Kvalitatiivisessa menetelmäsuuntauksessa tutkimuslogiikka on joko deduktiivinen, abduktiivinen tai induktiivinen päättely (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007; Eriksson & Kovalainen, 2008). Laadullista eli kvalitatiivista lähestymistapaa sovelletaan yleensä silloin, kun aiempaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä on niukasti (Eriksson & Kovalainen, 2008). Hirsjärvi ym. (2007) mukaan tavoitteena laadulliselle tutkimukselle on muodostaa laajempi kuva tutkittavasta ilmiöstä. Tämä tutkimus perehtyy selvittämään millä tavoin kaupintavarastointitoiminta luo arvoa asiakkaalle. Tässä tutkielmassa tutkimuksen tarkoitusta lähestytään kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusotteella, sillä se riittää tutkimusongelman ymmärtämiseen ja jatkotulkintaan (Eriksson & Kovalainen, 2008). Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä soveltuu tähän tutkielmaan, sillä kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän lähestymistapa mahdollistaa liiketoimintaan liittyvän ilmiön tutkimisen ja tukee sitä (Eriksson & Kovalainen, 2008). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa, kvantitatiivisesta tutkimuksesta eroten, ei hyödynnetä hypoteesien testausta vaan tarkoituksena on havaita ilmiöitä, kun tutkimusaineistoa analysoidaan (Hirsjärvi ym. 2007). Luonteeltaan tutkimus on kartoittava, koska tarkoitus on perehtyä siihen, millä tavoin kaupintavarastointipalvelu luo arvoa ostajalle (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 129).

Tutkimuksen strategiaksi valittiin tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa on tarkoitus saada yksityiskohtaista tietoa yksittäistapauksesta intensiivisesti tai toisiinsa suhteessa olevista pienemmästä joukosta tapauksia (Hirsjärvi ym. 2004, 125). Tavoitteena on kuvata kaupintavarastointilogiikka ja arvonluontiin liittyvät seikat mahdollisimman tarkasti, jotta siitä voidaan tuottaa mahdollisimman

rikasta tietoa. Syvällisellä perehtymisellä on mahdollista ymmärtää vaikuttavat tekijät. Joiltakin osin tapaustutkimuksen tulokset voivat olla yleistettävissä yleisemmällä tasolla. Tutkimuksen motivaattorina on tutkijan oma halu oivaltaa kaupintavarastointilogiikkaa palveluliiketoimintamallina ja asiakasarvon luomisen merkitystä.

Analysoidessa empiiristä osuutta, voidaan käyttää deduktiivista, induktiivista tai abduktiivista tutkimuslogiikkaa. Teorialähtöisessä eli deduktiivisessa analyysissä teoria ohjaa tutkimuksen empiria-analyysiä. Tästä poiketen induktiivinen analyysi luo teorian empiirilähtöisesti. (Eriksson & Kovalainen, 2008.) Abduktiivinen eli teoriasidonnainen tutkimuslogiikka tarkoittaa sitä, että tutkija liikkuu empirian ja teorian välillä tutkimuksessa, jolloin kerätyn aineiston havaintojen tueksi etsitään selityksiä ja kytköksiä teoriasta (Dubois & Gabbe, 2022; Sarajärvi & Tuomi, 2018). Tässä tutkielmassa käytetään abduktiivista tutkimuslogiikkaa. Deduktiivisen ja induktiivisen logiikan käsitykset yhdistyvät abduktiivisessa tutkimuslogiikassa. Aineistoa analysoidessa abduktiivisesti kategoriat ja johtopäätökset perustuvat olemassa oleviin teorioihin. (Sarajärvi & Tuomi, 2018.)

3.2 Aineistonkeruumenetelmä

Yinin (2015, 138) mukaan kvalitatiiviset tiedonkeruumenetelmät ovat haastattelu, tarkkailu, kerääminen ja tutkiminen sekä tunteiden tulkinta. Tässä tutkielmassa käytetään aineistonkeruumenetelmänä haastattelua. Haastattelussa on haastattelija sekä haastateltava tai haastateltavia ja aineisto kerätään haastatteluiden avulla (Yin, 2015, 138). Eisenhardtin ja Graebnerin (2007) mukaan haastattelut ovat yleisesti hyödynnetty aineistonkeruumenetelmä, sillä niiden avulla saadaan kerättyä rikasta empiiristä dataa. Haastattelut voivat olla monimuotoisia, mutta ne voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään, strukturoituihin eli jäseneltyihin haastatteluihin, puolistrukturoituihin ja strukturoimattomiin eli avoimiin haastatteluihin. Strukturoidussa haastattelussa on tarkoin valittu ja käsikirjoitettu kyselylomakepohja, jota hyödynnetään haastattelussa, jotta haastatteluista saadaan mahdollisimman yhtäläisiä, strukturoimattomassa tällaista päinvastoin ei ole. Puolistrukturoitua haastattelua ei ole myöskään tarkoin käsikirjoitettu vaan tutkija voi noudattaa tutkimusprotokollaa, mutta todellisuudessa kysymysten esittely vaihtelee haastattelun asetelman ja kontekstin aikana. (Yin, 2015, 140–143.) Koska strukturoidussa haastattelussa on rajallinen kyky esimerkiksi huomioida olosuhteita ja trendejä käytetään tässä tutkielmassa puolistrukturoitua teemahaastattelua aineistonkeruussa, sillä sen avulla saadaan kerättyä rikasta aineistoa tutkittavasta ilmiöstä (Yin, 2015, 143). Haastattelut toteutetaan teemahaastatteluina, koska teemahaastatteluiden avulla voidaan parhaiten vastata tutkimusongelmaan. Haastattelun teemat ovat etukäteen suunniteltu, mutta puolistrukturoidusta teemahaastattelusta puuttuu kysymysten tarkka muotoilu ja järjestys, näin ollen haastattelussa korostuu haastateltavien kokemukset ja näkökulmat omakohtaisesti (Hirsjärvi & Hurme, 2022). Kvalitatiivisessa

tutkimuksessa ei ole tarkoitus tilastollisesti yleistää, joten haastatteluaineisto kerätään harkinnanvaraisesti tehdyllä otannalla, kuitenkin niin, että aineisto on edustava ja sopiva (Eskola & Suoranta, 1998, 61–62). Aineistonkeruuta varten teemahaastatteluun osallistui kolme eri asiakasorganisaation edustajaa ja kaksi toimittajaorganisaation edustajaa perusteellisemmän kokonaiskuvan saamiseksi tutkittavasta ilmiöstä. Näin ollen tutkimuksen luotettavuutta saatiin lisättyä, sillä tutkimuksessa kerättiin sekä toimittajan että asiakkaan näkemykset tutkittavasta ilmiöstä.

3.2.1 Tutkimuskonteksti

Aineiston rajauksessa on huomioitu teoreettisen osuuden laajuus. Ilmiötä tutkitaan tapaustutkimuksessa tapahtuvan ilmiön nykyajassa niin, että ympäristö on ilmiölle luonnollinen. (Eskola & Suoranta, 1998, 64–65). Tapaustutkimus tehtiin kaupintavarastointipalvelua tarjoavasta yrityksestä ja asiakkaista, joiden käytössä kaupintavarastointipalvelu on. Tutkimuksen kohteeksi valikoitui toimittajayritys, jolla on monen vuoden kokemus kaupintavarastointipalvelun tarjoamisesta asiakkailleen. Kokemuksia tarkastellaan kontekstissa, jossa kaupintavarastointipalvelu on ollut käytössä asiakkailla jo useamman vuoden ajan.

Kaupintavarastointipalvelu on ajankohtainen ja alati kasvava varastohallinnan muoto. Kaupintavarastointitoiminta on yleistynyt erilaisiin tuotantoympäristöihin, mikä voi vahvistaa strategista ja positiivista kiinnostusta kaupintavarastointipalvelua tarjoavia yrityksiä kohtaan. (Zavanella & Zanoni, 2009.) Kaupintavarastointitoiminnassa toimittajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus vahvistuu, joka voi olla tehokas väline kilpailuedun säilyttämisessä (Valentini & Zavanella, 2003). Toimittajayritykset voivat toimillaan luoda arvoa asiakkaille hyödyntämällä omia kykyjään ja mukautumalla asiakkaiden käsitykseen siitä, mikä on asiakkaiden mukaan arvokasta ja saavuttaa sen avulla etua kilpailijoihin nähden (Kumar & Reinartz, 2016).

Koska toimittajaorganisaatiolla on useamman vuoden kokemus kaupintavarastointipalvelun tarjoamisesta, voi asiakaskokemus ja arvonluonti jäädä osin havainnoimatta. Tutkimusta varten toteutetaan haastattelut toimittajaorganisaatiosta ja sen asiakasorganisaatioista yksilöhaastatteluiden avulla. Yksilöhaastatteluilla pyritään luomaan keskustelunomainen ympäristö, jossa kokemuksista on mahdollista kertoa turvallisesti ja luottamuksellisesti.

3.2.2 Tutkimuskysymysten operationalisointi

Haastatteluiden avulla kerättyyn aineistoon pohjautuen on tarkoitus tehdä tutkittavasta ilmiöstä päätelmiä ja tulkintoja. Koska aineistonkeruumenetelmäksi on valittu puolistrukturoitu teemahaastattelu, tehdään haastattelurungot etukäteen, joiden tarkoituksena on tukea haastattelua. Rungon tekemiseen tutkijalla pitää olla tarvittava tieto tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelurungossa on kysymysjoukkoja, jotka ovat osa tutkielman viitekehyksessä esiin nousseita keskeisiä teemoja (Sarajärvi & Tuomi, 2018, 89). Operationalisointiin käytetään avuksi tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti muodostettuja tutkimuskysymyksiä

hyödyntäen. Teoreettiset käsitteet on tarkoitus muuttaa empiirisesti mitattavaksi operatinalisoinnin avulla. (Eskola & Suoranta, 1998, 75–78.)

3.2.3 Teemahaastattelut

Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on tuoda ymmärrystä ja teoreettista näkökantaa rajatusta ilmiöstä, joten tutkimuksen ei ole tarkoitus pyrkiä tilastolliseen yleistämiseen. Haastatteluaineisto kerätään harkinnanvaraisella otannalla. Haastatteluista saadun aineiston tulee olla edustava ja kooltaan sopiva. (Eskola & Suoranta, 1998, 60–62.)

Tutkimusta varten haastateltiin kolmesta eri ostajaorganisaatioista kolmea avainhenkilöä, jotka ovat päivittäisessä työssään kaupintavarastointitoiminnan yhteyshenkilöinä. Jotta tutkielmasta saatiin mahdollisimman rikas, haastateltiin yhdestä toimittajaorganisaatiosta kahta avainhenkilöä, joiden työtehtäviin kuuluvat kaupintavarastoiden hallinta, seuraaminen ja yhteyshenkilönä oleminen toimittajan puolelta. Tätä tutkimusta varten haastateltavat rajattiin sen mukaan, että kaupintavarastointitoiminta on ollut organisaatioissa käytössä useamman vuoden ajan ja haastateltava henkilö on jokapäiväisessä työssään tekemisissä kaupintavarastointitoiminnan kanssa sekä organisaation yhteyshenkilö liittyen päivittäiseen kaupintavarastointitoimintaan. Näitä kriteereitä käytettiin tutkielman rajauksena. Potentiaalisiin haastateltaviin oltiin ensin yhteydessä puhelimitse, jossa kerrottiin tutkimuksen tavoite, syyt ja tiedusteltiin mielenkiintoa osallistua haastatteluun. Haastattelutiedusteluun vastasi viisi haastateltavaa ja kaikki suostuivat osallistumaan haastatteluun. Puheluiden jälkeen haastateltaville lähetettiin henkilökohtaiset kalenterikutsut, jotka sisälsivät haastattelurungon (liite 1 & liite 2) ja tietosuojailmoituksen. Haastattelut saatiin sovittua kaikkien viiden avainhenkilön kanssa, joista kolme oli asiakasorganisaatioista ja kaksi toimittajaorganisaatiosta.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Haastattelut tehtiin Teams -sovelluksen kautta, jonka aikana haastattelu äänitettiin ja litteroitiin sovelluksen avulla. Haastattelut tehtiin suomen kielellä, koska se oli kaikkien haastateltavien ja tutkijan äidinkieli. Haastattelut tehtiin anonyymisti, niin, että ketään haastateltavaa ei ole mahdollista tunnistaa. Ennen aineistonkeruuta valmisteltiin tietosuojailmoitus, joka jaettiin kaikille haastatteluun osallistujille haastattelukutsun yhteydessä. Ennen haastattelun aloitusta varmistettiin, että haastateltava oli vastaanottanut tietosuojailmoituksen ja kysyttiin, oliko haastateltavalla jotakin kysymyksiä koskien tietosuojailmoitusta. Haastateltaville ilmoitettiin vielä ennen haastattelun alkua, että haastattelu tullaan äänittämään ja litteroimaan. Haastattelijä kertoi olevansa haastattelussa tutkijana eikä minkään yrityksen tai organisaation edustajana. Lisäksi käytiin läpi mikä on tutkimuksen tarkoitus. Haastateltaville korostettiin, että haastatteluun osallistuminen on luottamuksellista ja vapaaehtoista sekä se, että vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Haastatteluissa kerätty aineisto tuhotaan, kun se on käsitelty.

Haastatteluja tehtiin, kunnes aineistossa havaittiin toistoa. Voidaan myös sanoa, että aineisto lievästi kylläntyi eli saturoitui tutkimuksen otoksen ja rajauksen huomioon ottaen. Saturatio eli kylläntyminen liittyy tulosten

yleistettävyyteen. Kylläntyminen eli saturaatio temahaastatteluissa ilmenee usein teeman tai tutkittavien vastausten toistuessa (Sarajärvi & Tuomi, 2018). Taulukossa 3 nähdään yhteenveto haastateltavista.

Taulukko 3 Tutkimukseen haastateltavat avainhenkilöt

Haastateltava	Organisaatio	Ajankohta	Kesto
T1	Toimittaja	7.2.2023	45 min
O1	Asiakas	9.2.2023	26 min
T2	Toimittaja	10.2.2023	42 min
O2	Asiakas	10.2.2023	27 min
O3	Asiakas	23.2.2023	24 min

3.3 Aineiston analysointi

Aineiston analysoinnilla on tarkoitus selkeyttää aineistoa ja tuottaa uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Ekola & Suoranta, 1998). Aineiston analysointiin käytettiin sisällönanalyysin keinoja, jossa aineisto käytiin läpi systemaattisesti ja kokonaisvaltaisesti ja aineistosta erotettiin olennaiset ja merkitykselliset osuudet, muut osuudet jätettiin huomiotta. Analysoinnissa aineistoa käytiin läpi teemojen mukaisesti, mutta tilaa jätettiin myös mahdollisille uusille teemoille abduktiivisen tutkimuslogiikan mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi, 2004; Dubois & Gabbe, 2022; Sarajärvi & Tuomi, 2018.)

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin Teams -sovelluksen avulla haastattelutilanteessa, koska kaikki haastattelut tehtiin etäyhteyksin, pitkistä maantieteellisistä välimatkoista johtuen. Haastatteluiden kestot olivat pituuksiltaan 24 minuutin ja 45 minuutin väliltä. Haastatteluaineiston analysoinnin alussa aineisto käytiin läpi mahdollisimman pian haastatteluajankohdan jälkeen ja litterointi kirjoitettiin puhtaaksi sanasta sanaan. Vaikka kerätty aineisto käytiin läpi ja kirjoitettiin puhtaaksi, muutettiin teksti yleiskielimuotoon, jolloin murre sanat jäivät pois ja näin ollen tällaiset tunnistetiedot poistuivat. Litteroituun aineistoon ei merkitty millaisia ajatustaukoja haastateltavilla oli, koska tässä tutkimuksessa se ei ollut oleellista, vaan kerätty tieto haastateltavien mielipiteistä oli oleellinen asia. Tämän jälkeen aineisto käytiin useaan otteeseen läpi ja sisällönanalyysi aloitettiin teemoittelulla, johon hyödynnettiin litteroitua aineistoa. Aineisto käytiin läpi tarkasti ja perusteellisesti ja kiinnostavat tai usein esiin nousseet osat erotettiin muusta materiaalista.

Teemat valittiin operationalisointitaulukon avulla, korostaen sellaisia teemoja, jotka nousivat haastatteluissa esiin. Useimmat teemat perustuivat haastattelurunkoihin, koska puolistrukturoidussa haastattelussa nousevat esiin ennalta määrätty aiheet. Ottaen kuitenkin huomioon abduktiivisen tutkimuslogiikan, myös uusille teemoille annettiin tilaa. Analyysissä esiin nostetut teemat

perustuvat aina haastattelijan tulkintaan aiheesta, koska haastateltavat ilmaisevat harvoin saman kaltaisesti samoja asioita. (Hirsjärvi & Hurme, 2022.)

Tuloksissa on nostettu esiin haastateltavien sitaatteja, tämän takia teksti on eläväisempää ja lukijalla on mahdollisuus luoda sitaateista myös omia merkityksiä. Koska tutkimustuloksissa hyödynnetään haastateltavien sitaatteja tai viitataan tiettyyn haastateltavaan, on ostajaorganisaatioiden haastateltavat merkitty tunnisteilla O1, O2 ja O3 ja toimittajaorganisaation haastateltavat on merkitty tunnisteilla T1 ja T2. Suorissa lainauksissa haastatteluista [hahasulkeiden] sisään on saatettu lisätä selventäviä sanoja, mikäli vastaaja on korvannut omassa vastauksessaan tutkijan käyttämän terminologian esimerkiksi sanoilla "se", "tämä" tai "tuo". Seuraavassa luvussa esitellään tarkemmin tutkimuksessa saadut tulokset.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään ja selitetään tämän tutkielman empiirisiä tuloksia. Haastateltavien sitaatteja käytetään tukemaan ja havainnollistamaan empiirisiä havaintoja. Tarkoituksena oli selvittää miten palveluliiketoimintamalliin pohjautuva kaupintavarastointi luo asiakasarvoa. Tutkimustulokset esitetään osaongelmien mukaisessa järjestyksessä. Aluksi käsitellään palveluliiketoimintamallia ja tarkastellaan kaupintavarastointitoimintaa, sen tuomia etuja ja haasteita sekä nykyistä tilannetta ja tulevaisuuden näkymiä tarkemmin. Sen jälkeen käydään läpi, miten kaupintavaraston käyttö luo asiakasarvoa ja minkälaisia kehityskohteita arvonluonnissa nähdään. Lopuksi tarkastellaan asiakasarvon viestintää ja kommunikointia tällä hetkellä ja mitä kehityskohteita asiakasarvon viestinnässä ja kommunikoinnissa koetaan. Tutkimustulokset saatiin puolistrukturoiduilla haastatteluilta, joissa hyödynnettiin operatonalisointitaulukoita (liite 1 & liite 2). Tuloksissa ostajaorganisaatioiden haastateltavat on merkitty tunnisteilla O1, O2 ja O3. Toimittajaorganisaation haastateltavat on merkitty tunnisteilla T1 ja T2.

4.1 Palveluliiketoimintamalli kaupintavarastointi

Aluksi empiirisessä tutkimuksessa selvitettiin, millainen käsitys haastateltavilla on palveluliiketoimintamallista ja heitä pyydettiin kertomaan mitä palveluliiketoimintamalli heidän mielestään tarkoittaa. Aineistonkeruussa saaduissa vastauksissa korostui käsitys siitä, että palveluliiketoimintamallissa asiakas ei osta pelkkää tuotetta, vaan tuotteeseen lisätään tai kuuluu jonkunlainen palvelu. Saatujen vastausten pohjalta palveluliiketoiminnan määritelmät haastateltavien mukaan on koottu taulukkoon 4.

Taulukko 4 Haastateltavien määritelmät palveluliiketoimintamallille

Haastateltava	Palveluliiketoimintamallin määritelmä
O1	<i>Käytännössähän se on vähän enemmän kuin pelkkää tavarantoimintaa.</i>
O2	<i>Minä ymmärrän, että se on sellaista, että tarjotaan pelkän tuotteen lisäksi sellaista kokonaisvaltaisempaa palvelua ja tavallaan sellaista eräänlaista liiketoiminnan kehittämistä yhdessä asiakkaan kanssa.</i>
O3	<i>Ymmärrän sen niin, että palvelulla on osuutta tähän kaupantekoon, että se ei ole pelkästään tavarantoimintaa vaan siinä on myös sitten jonkun asteinen palvelu liittyä tähän [kaupankäyntiin], oli se muodossa tai toisessa.</i>
T1	<i>Minä käsittän sen niin, että palveluliiketoimintamalli on, jos tuotteeseen liitetään jotain palvelua.</i>

T2	<i>Palveluliiketoiminta voisi ajatella tarkoittavan sitä, että normaalisti me toimittajana myydään näitä tuotteita ainoastaan, tässä tapauksessa siihen on luotu tällöinen kaupintapalvelu.</i>
----	---

Haastateltavien määritelmien perusteella voidaan havaita, että kaupintavarastotoiminta perustuu palveluliiketoimintamalliin, sillä esimerkiksi haastateltavalla T2 oli assosiaatio palveluliiketoimintamallista kaupintavarastointipalveluun. Vastauksissa ei ollut nähtävissä eriäviä näkemyksiä ostaja- ja toimittajaorganisaatioiden välillä siitä, mitä palveluliiketoimintamalli tarkoittaa.

Seuraavaksi haastateltavia ohjattiin syvemmälle aiheeseen ja kysyttiin kaupintavarastointilogiikasta. Vastaukseksi saatiin haastateltavalta O1, että kaupintavarastointi tarkoittaa varastoa, joka sijaitsee asiakkaan tiloissa ja kulutetut materiaalit veloitetaan voimassa olevan sopimuksen mukaisesti, kun materiaali on otettu käyttöön asiakkaan tuotannossa. Tutkimuksessa nousi esiin, että toimittaja tarjoaa kaupintavarastoa haastateltavan T2 mukaan siksi, koska se yleisesti ottaen mahdollistaa liiketoiminnan asiakkaan kanssa.

Varasto asiakkaan tiloissa ja [materiaalien] käyttö veloitetaan ottojen mukaan sovitusti. O1

Toisaalta toimittajan näkökulmasta kaupintavarasto on palveluna edistämässä materiaalin myyntiä asiakkaalle. Haastateltavan T1 mukaan toimittajaorganisaatio tarjoaa kaupintavarastointipalvelua, koska toimittaja haluaa sitoa asiakasta toimittajaan. Haastateltavan O2 mukaan asiakkaan näkökulmasta tärkein syy kaupintavarastointipalvelun käyttöönottoon omassa organisaatiossa on ollut se, että materiaalin saanti on turvattu.

Meidän tapauksessamme tämä kaupintavarasto on ikään kuin palveluna siinä välissä edistämässä materiaalien myyntiä asiakkaalle. T2

4.2 Kaupintavarastoinnin edut ja haasteet

Edut kaupintavarastoinnissa

Empiirisessä tutkimuksessa tehtyjen havaintojen mukaan asiakkaat kokivat, että kaupintavarastointitoiminnan suurin hyöty on se, että materiaalia on aina riittävästi ja varastoa pystytään pitämään sen verran korkealla tasolla, että asiakkaat saavat turvattua materiaalien saatavuuden myös kausivaihteluiden aikana. Haastateltava O2 mainitsee myös, että heidän organisaatiossaan osa tuotteista on merkitty volyymituotteiksi, jolloin niiden tuotteiden kohdalla pidetään varmuusvarasto eli materiaalin määrä erityisen korkealla. Lisäksi etuna nähtiin se, että koska materiaali on asiakkaan omissa tiloissa, lähellä tuotantopaikkaa, on materiaali nopeasti käytettävissä tarpeen mukaan. Lisäksi nousi esiin, että kaupintavarastoon ei sitoudu niin paljon asiakkaan pääomaa, jolloin pääoma on mahdollista käyttää muihin toimintoihin. Myöskään toimittajan vaihteleva

toimitusvarmuus ja mahdollisesti pitkät toimitusajat eivät vaikuta kaupintavarastointitoimintaan niin paljon kuin se suoriin materiaalitoimituksiin vaikuttaisi. Kaupintavarastointitoiminnassa nähdään hyötyjä varsinkin silloin kun asiakkaan oma kysyntä vaihtelee.

Meidän näkökulmastamme, sen [kaupintavaraston] tarkoitus on varmistaa se materiaali riittävyys ja myös pääoma. Ei tarvitse sitoa niin paljoa sitä omaa pääomaa näihin varastoihin tai tavaroihin. O3

Materiaalivarasto on asiakkaan lähellä nopeasti käytettävissä, mutta ei taas sido sitten asiakkaan, eli meidän pääomaa siihen, ja mahdollistaa sitten tietysti hankintatoimen keskittymisen muihin asioihin. O1

Materiaalien saatavuus on turvattu ja varastoarvo saadaan pidettyä järkevällä tasolla. Se, että varastoa pystytään pitämään sen verran korkealla tasolla, että se riittää myös mahdollisesti tuollaisissa kausivaihteluissa, joita meillä jonkun verran, että ei ole sellaista välttämättä tasaista menekkiä, että välillä voi jopa tuplavauhtia mennä normaaliin verrattuna. Sitten välillä taas vähän hiljaisempaa. Tuolla kaupintavarastolla se toimii aika hyvin, että pidetään ne varastotasot sen verran korkeana niissä volyymituotteissa, että pärjätään niiden kausivaihteluiden yli. O2

Toimittajan vastauksien perusteella toimittajalla on samansuuntainen näkemys siitä, millaisia etuja asiakas saa kaupintavarastointipalvelusta. Toisaalta toimittajan tehtävä on ylläpitää asiakkaan etua siinä suhteessa, että asiakkaalla on aina riittävästi materiaalia saatavilla. Toimittaja kokee myös, että asiakkaalle on hyötyä vapautuneesta pääomasta. Tämän lisäksi kaupintavarastointisopimuksesta riippuen voi asiakkaalla olla enemmän maksuaikaa, joka helpottaa kassanhallintaa.

Sillä [kaupintavarastolla] pyritään vastaamaan siihen, että sitä materiaalia olisi aina riittävästi saatavilla asiakkaalla ja lisäksi vapautunut pääoma asiakkaille. T1

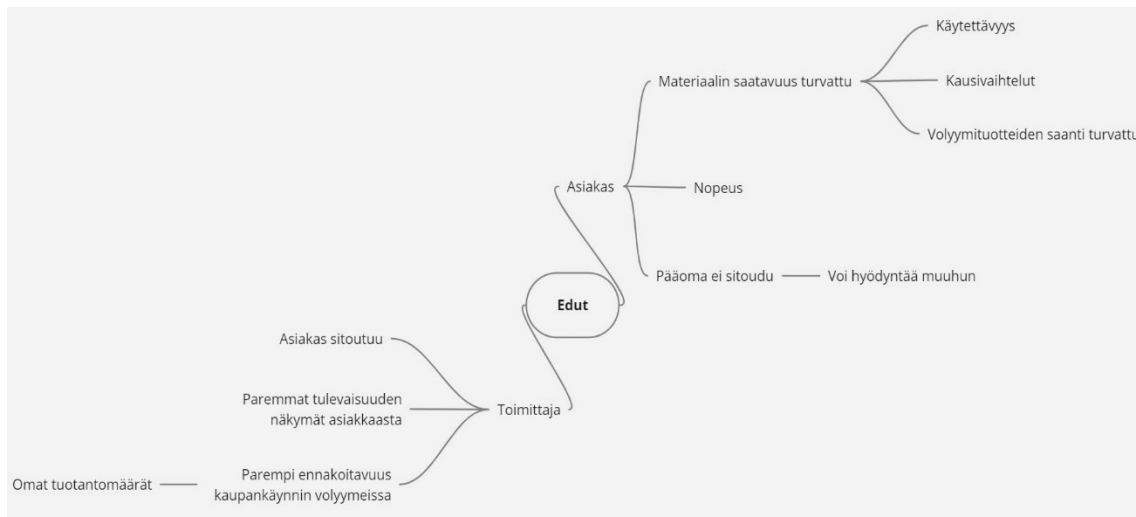
...asiakkaan näkökulmasta turvata materiaalin saanti ja myös rahoituksellinen parempi asema, enemmän maksuaikaa ja sitä myötä se voi helpottaa kassanhallintaa. T1

Keskusteluissa tuli ilmi, että toimittajan kokemina etuina kaupintavarastointitoiminnassa toimittajan omasta näkökulmasta koettiin se, että asiakas sitoutuu toimittajaan ja toimittajalla on paremmat näkymät asiakkaan toimintaan ja tulevaisuuden näkymiin. Lisäksi toiminnan nähtiin tuovan ymmärrystä molemmin puolin kaupintavarastointitoimintaan, kun molemmat ovat sidoksissa kaupintavarastoon. Lisäksi yhteistyö koettiin tiiviimpänä. Toimittajan näkökulmasta etuna toimittajalle nousi esiin se, että kun asiakas on sitoutuneempi toimittajaan kaupankäynnin volyymit pystyttiin ennakoimaan paremmin, ja näin ollen toimittajalla on mahdollisuus tasata omaa tuotantoaan esimerkiksi tuotantomäärien suhteen. Yhteistyön syveneminen toi varmuutta asiakas- ja toimittajasuhteen jatkuvuudesta. Toisaalta toimittajaorganisaatiossa nähtiin etuna myös se, että kaupintavarastointitoiminnan avulla saatiin eliminoitua toimittajan omia toimitusaikojen vaihtelua ja mahdollisia viiveitä tuotannossa ilman, että se vaikuttaisi kovin suuresti asiakkaan eli ostajan omaan tuotantoon. Kuviossa 6 nähdään

yhteenvedona empiirisessä tutkimuksessa esille nousseita toimittajan ja asiakkaan kokemia etuja.

Se [kaupintavarastointitoiminta] avaa näkymän asiakkaan kokonaistoimintaan. Toisaalta se kyllä lisää ymmärrystä molemmin puolin, asiakas ymmärtää toimittajaa paremmin ja toimittaja asiakasta paremmin. Kun vaikka toimituksista ja erinäisistä asioista keskustellaan vähän niin kuin yhteisesti, se kuitenkin on vähän yhteinen se varasto, niin siinä se yhteistyö tyypillisesti tiivistyy ja pyritään ratkomaan niitä asioita. T2

Paremmen ennakoitava kaupankäynnin volyyymi eli kun asiakas on sitoutunut paremmin toimittajaan niin se tuo ennakoitavuutta kaupankäyntiin. Lisäksi se antaa mahdollisuuden toimittajalle tasata omaa tuotantoaan. Eli sitä [kaupintavarastoa] voidaan myös käyttää niin kuin puskurina, että voidaan tehdä omaa tuotantoa josain määrin silloin kun se on meille sopivaa. Toki myös kaupintayhteistyö, kun se on pitkäjänteistä toimintaa, kyllä se syventää myös sitä yhteistyötä ja keskinäistä toimintaa. On mielekkäämpää kehittää pidemmälle, kun molemmilla on varmuus asiakas- ja toimittajasuhteen jatkuvuudesta. Parempi sitoutuminen kuin kvartaali- tai kuukausisopimuksessa. T1



Kuvio 6 Edut kaupintavarastointitoiminnassa

Haasteet kaupintavarastoinnissa

Empiirisen tutkimuksen mukaan asiakkaat kokivat suurimpana haasteena kaupintavarastointitoiminnassa sen, että materiaalitöimitusten toimitustäsmällisyys on epätäsmällinen ja tieto siitä, milloin toimitukset oikeasti saapuvat ei välttämättä ole paikkansa pitävä. Asiakkaita helpottaisi, mikäli toimitukset saapuivat aikataulussa, mutta alan luonteen vuoksi voi viivästyksiä tulla toimittajasta riippumattomista syistä tai toimittajan sisäisistä ongelmista johtuen.

...suurin ongelma että kun niistä [materiaalitilauksista] ei saa luotettavaa tietoa, että milloin ne täytöt oikeasti tulevat, että jos on annettu vahvistus niin se voikin olla sitten väärää tietoa mitä siellä toimittajan järjestelmässä on. Lähinnä luotettavampi tieto täytöistä, ja että toimittajan pitäisi olla aikataulussa. O2

Asiakkaat kokivat, että varastointitilat ovat välillä koetuksella, kun materiaalia on mennyt odotettua vähemmän asiakkaan omassa tuotannossa esimerkiksi kausivaihteluiden takia, tai materiaalitoimituksissa on ollut viiveitä ja epätasaisuutta eli toimittajan toimitustasaisuudessa on ollut haasteita. Näin ollen varastointitiloja on pitänyt lisätä, joka on voinut olla haasteellista. Lisäksi haasteena nähtiin asiakkaan oman tuotannon eli materiaalikulutusten arviointi ja mahdolliset muutokset omassa liiketoiminnassa, jotka toimittajalle tulisi saattaa tietoon. Vastaaja O1 kokee myös, että varastotilaa kasvatettaessa tulee haasteita myös niin kutsuttuun FIFO-logiikkaan eli First-in-first-out periaatteeseen, jossa on tarkoitus käyttää ensimmäisenä tulleet materiaalit pois saapumisjärjestyksessä, jotta varastossa olisi aina mahdollisimman tuoretta materiaalia.

Kulutuksen kausivaihtelujen takia meillä saattaa itsellä varastointitila olla välillä niin sanotusti kortilla, jos onkin sillä tavalla, että materiaalia kuluu vähemmän. Toimittajalta on vähän vaikea sitten enää jarrutella niitä toimituksia, että mitä siellä jonossa on, että ne [materiaalit] sieltä [kaupintavarastosta] sitten kuluu, mutta siellä voi hetkellisesti olla meillä varastointitila kortilla. O2

No haittoja tai haasteita on sen kulutuksen arvioinnin nopeus ja muutokset sitten omassa liiketoiminnassa, että pystytään sitten informoimaan toimittajaa näistä kulumuutoksissa ja jos niin käy, että näissä jäädytään vähän jälkeen, niin sitten niin saantua yli varastoa tulee sinne kaupintaan ja sitä kautta sitten muodostuu tietynlaiseksi ongelmaksi. O3

Siinä on haasteita, toimitusaikojen epätasaisuus tai pitkät toimitusajat aiheuttavat sen, että periaatteessa varastotilan määrää pitää kasvattaa, siinä tulee haasteita. Sitten se aiheuttaa haasteita myös samalla FIFO-tyyliin, kun sitä [varaston] määrää joutuu kasvattamaan niin, että saadaan ne [materiaalit] sitten sillä tavalla varastoon, että ne on helposti FIFO tyylillä pois otettavissa sieltä. O1

Toimittajan kokemat haasteet omassa toiminnassaan nähtiin niin, että toimittajalla on suuri vastuu asiakkaan materiaalitarpeesta, sillä kaupintavarastot sopimus sitoo toimittajan toimittamaan asiakkaalle materiaalia tietyn ehdoin, näin ollen, mikäli toimittajan omassa tuotannossa on haasteita, voi näitä velvoitteita olla välillä vaikea täyttää. Lisäksi toimittajalla on erinäisiä määrävarauksia eri materiaalien osalta liittyen omaan materiaalituotantonsa. Tämä tarkoittaa sitä, että tiettyä materiaalia pystytään tuottamaan tietyssä ajanjaksossa vain tietty määrä. Välillä markkinatilanteen tai tuotantohäiriöiden takia näitä varausmääriä on jouduttu karsimaan, jolloin ongelmia koituu sekä toimittajalle että asiakkaalle, kun materiaalia on joko vähän tai ei ollenkaan. Myös tästä syystä materiaalitoimituksissa voi olla myöhästymisiä tai katkoksia. Näissä tilanteissa käytössä oleva materiaali priorisoidaan asiakkaiden tai materiaalien mukaan.

Iso vastuu asiakkaan materiaalitarpeesta kaikissa tilanteissa, se on ehkä se suurin haaste. Kun on sopimus tehty, niin siellä edellytetään jonkunlaista materiaalin huoltoa asiakkaan suuntaan ja meillä voi tulla ongelmia tuotannossa, jolloin niitä velvoitteita voi olla vaikea täyttää. Se on varmasti se suurin haaste. T1

Jos määrävaraukset eivät riitä tai jos on jonkun markkinatilanteen tai tuotantohäiriön takia jouduttu leikkaamaan normaaleista määrävarauksista niin silloin on auttamatta edessä haasteita tai jopa ongelmia. Joko joudutaan priorisoimaan asiakkaita tai

nimikkeitä tai jakamaan niukkuutta. Se tuo ongelmia sekä toimittajalle että asiakkaalle. T1

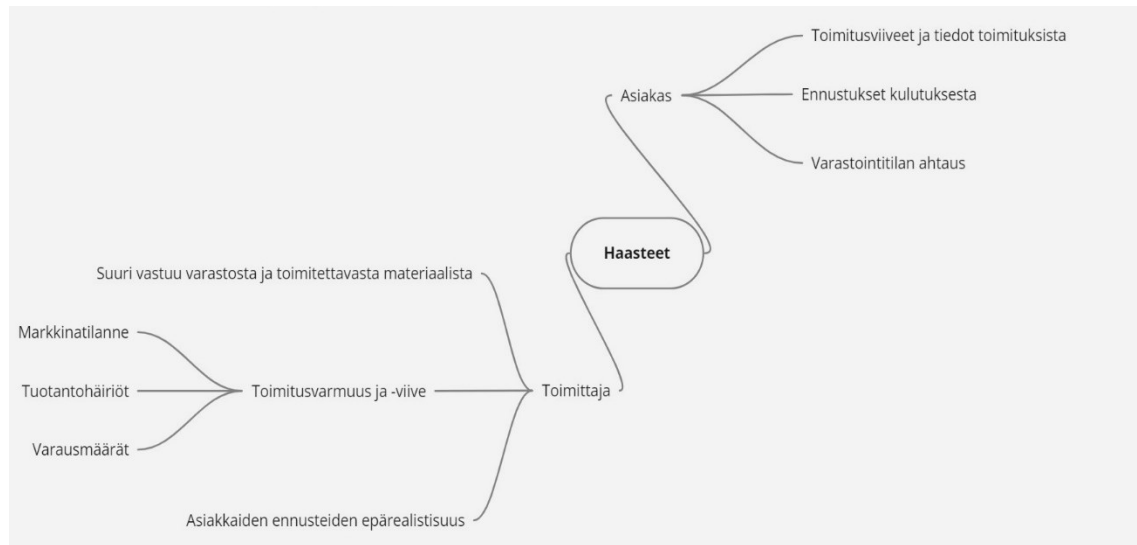
Toimittajan mukaan haasteena kaupintavarastointitoiminnassa nähdään toimittajan toimitusvarmuus ja -viiveet, jotka voivat johtua esimerkiksi tuotantohäiriöistä tai markkinatilanteesta. Näiden toimitusviiveiden paikkaaminen on ollut haastavaa, koska siinä vaiheessa, kun viive saadaan kiinni, kaupintavarastoon saatetaan toimittaa pienen ajanjakson sisällä enemmän materiaalia kuin oli tarkoitus, ja näin ollen suunniteltu varastonkiertonopeus ei toteudu kaupintavarastossa ja kaupintavarastossa voi olla varastointitilaa puutteellisesti, mikä luo edellä mainittuja haasteita varastoinnissa asiakkaille varastointitilan osalta. Tästä haasteesta johtuen asiakas saattaa joutua ostamaan materiaalia joltain muulta taholta, mikäli materiaalitoimitusten aikatauluviiveet venyvät aikajanallisesti liian pitkiksi.

Suurin haaste on ollut tämä meidän toimitusvarmuutemme ja toimitustäsmällisyys aikajanalla, se on liian vaihteleva. Sekä suuret viiveet, että niiden paikkaaminen ovat haasteita. Käytännössä niin, että kun me olemme myöhässä, niin asiakas joutuu hankkimaan sen tavaran jostain muualta ja sitten kun me ajetaan meidän jättämä kiinni, niin sitten sitä tavaraa on yhtäkkiä siellä kaupinnassa enemmän kuin sitä pitäisi olla. Ja sitten siitä aiheutuu se, että kierto ei toteudu. T1

Toimitustäsmällisyys on toisinaan aiheuttanut haasteita. Vaikka meidän erät ovat olleet paljon myöhässä, mistä johtuen asiakas on joutunut omat aikataulunsa pitääkseen ostamaan tavaraa jostain muualta ja sitten ovat saaneet ne materiaalit, ja myöhässä olevat kaupintamateriaalit, niin sitä tavaraa on kaksin verroin. T2

Lisäksi toimittaja on huomannut haasteita toisinaan asiakkaiden omissa myyntiennusteiden paikkansapitävyyksissä, joka on voinut johtaa tilanpuuteongelmiin kaupintavarastossa, jos materiaalimäärät ovat nousseet liian suuriksi. Toisaalta kaupintavaraston materiaalitäyttömäärät on myös voinut jäädä liian pieneksi ennusteen puutteista johtuen. Kuvioon 7 on koottu yhteenvetona asiakkaiden ja toimittajan kokemat haasteet kaupintavarastointitoiminnassa empiirisen tutkimuksen pohjalta.

No siellä asiakkailla on ollut haasteita toisinaan omien myyntiennusteidensa paikkansapitävyydestä, mistä johtuen jotkut kaupintanimikkeet ovat saattaneet kumuloidua niin isoksi, että on voinut tulla ihan fyysisiä tilaongelmia. T2



Kuvio 7 Haasteet kaupintavarastointitoiminnassa

4.3 Kaupintavaraston materiaalitäytöt ja varastonkiertonopeus

Kaupintavaraston materiaalitäytöt

Tutkimuksessa selvisi, että kaupintavaraston materiaalitäytöennusteet tehdään hieman eri tavoin asiakkaiden omista toimintatavoista riippuen, sillä jokaisella asiakasorganisaatiolla on omanlainen sisäinen prosessinsa. Yhtenäistä oli se, että jokainen prosessi ja siitä saatu lopputulema perustuu ennusteeseen, joka pohjautuu historiatietoihin. Asiakkaat saattavat tehdä ennusteen esimerkiksi viikko- tai kuukausikohtaisesti, siitä kuinka paljon ja mitä materiaalia tarvitsevat kaupintavarastoon. Joissakin kaupintavarastomateriaaleissa on kulutus melko vakio, mutta tarpeen muuttuessa asiakas on yhteydessä toimittajaan, mikäli huomaa muutoksia kulutuksissa, jotka vaikuttavat ennusteeseen. Työkaluina käytetään muun muassa asiakkaiden sisäistä ERP-järjestelmää, sähköpostia ja Excel -kulutussimulaatiota, jossa ennusteet ja kulutukset ovat materiaalikohteisesti. Toimittaja syöttää materiaalitäyttötilaukset järjestelmänsä sovitusti.

Täytöt tehdään meidän antaman ennusteen pohjalta. Työkalut ovat: sähköpostilla lähetetään pyyntö ja sitten käytetään Exceliä. Meidän toiminnan ERP-järjestelmää käytetään ennustuksen selvittämiseen. O1

Käytännössä käytetään tällaista kulutussimulaatiota tai käyttösimulaatiota, jossa nähdään se, koska se kulutus on näillä kaupintatuotteilla suurin piirtein vakiota tai se on hyvin ennustettavissa niin sitten näiden viikkokohtaisten ennusteiden mukaan täytöt tapahtuu toimittajan toimesta alustavasti ja myös yhteistyössä. Puolin ja toisin sitten annetaan vinkkejä toisillemme näistä, jos huomataan jotakin erikoisuuksia. O3

Tällä hetkellä meidän varastotäytöt suunnitellaan pääasiassa historiatiedon perusteella. Tai minä suunnittelen, eli minä tarkastan jokaiselle materiaalille kahden viiva

kolmen kuukauden kulutukseen ja katson sen mukaan ne tarpeet tuleville kuukausille. Eli historiatieto on tällä hetkellä se minkä perusteella täytetään ja siksiinkin siinä voi tulla sitä jonkun näköistä heilahtelua tietenkin aina, että jos kulutukset vaihtelee. O2

Toimittajan mukaan materiaalitäyttöjä tehtäessä otetaan huomioon viikko-kohtaiset materiaalikulutukset ja asiakkaan toimittama ennuste, jonka lisäksi huomioidaan mahdolliset sesonkivaihtelut. Lisäksi asiakkaiden olisi hyvä päivittää ennustetta noin kuukausitasolla, jotta tiedetään, mikäli joissain materiaaleissa tulee muutoksia kulutuksien määrässä, jolloin nämä muutokset otetaan huomioon materiaalitäytöissä. Toimittaja keskustelee ja käy läpi ennustemääriä noin kvartaaleittain asiakkaiden kanssa. Lisäksi toimittajalla on mahdollisuus ottaa materiaalitäytöissä huomioon oman tuotantonsa tilanne, mikäli on tiedossa esimerkiksi viiveitä. Haastateltava T1 tuo esille myös, että asiakkaan antaman ennusteen lisäksi toimittajan pitää huomioida oman tuotantonsa reunaehdot eli erittelyaika, joka tarkoittaa sitä missä aikataulussa materiaalia saadaan tuotettua ja toimitettua.

...määritetään sitä, miten sitä tavaraa kuuluisi kulua viikoittain, niin siellä käytetään vuosien ennustetta. Lähestulkoon kaikilla asiakkailla on sesonkivuonteisuutta, että aina johonkin vuoden aikaan materiaalikulutus voi olla huomattavasti suurempaa. Ne [materiaalitäytöt] perustuvat siihen, että asiakkaalla on ennuste ja mielellään sellainen ennuste mitä päivitetään, jos ei kuukausittain, mutta suurin piirtein kuukausitasolla, jotta tiedetään, että minkä verran materiaalia kuluu. Se on keskeistä, että monella asiakkaalla voi hyvinkin joidenkin yksittäisten materiaalinimikkeiden kulutus hetkellisesti kaksin tai kolminkertaistua tämmöiseen keskimääräiseen vuosiennusteseen nähden, joten se kommunikaatio asiakkaan kanssa niistä ennustemääristä kvartaaleittain, minkälaisia näkymiä on näille nimikkeille niin se on se oleellinen. Nämä nykytyökalut ovat sitä, että myyjä ja asiakas yhdessä seuraavat varastosaldoja, ja ovat määrittäneet niille ne keskimääräiset kulutusnopeudet ja tarkentavat ennusteita asiakkaalta saatujen tietojen perusteella. Toki käyttörytmeistä ja sen perusteella mitä myyjä tuntee sen hetken todellisesta toimitustilanteesta siihen liittyvistä viiveistä ja muusta. T2

Kaupintavarastoa täytetään asiakkaan antaman ennusteen perusteella ja meidän tuotannon antamien reunaehtojen mukaan. T1

Lisäksi toimittajan pitää ottaa huomioon mahdolliset asiakas- ja materiaali-kohtaiset erot siinä, kuinka korkealla niin kutsuttua varmuusvarastoa pidetään eli mikä on kaupintavaraston minimisaldo. T1 kertoo, että mikäli halutaan täysi varmuus siitä, että materiaali ei pääse loppumaan missään kohtaa kaupintavarastosta, pitää varmuusvarastojen olla suuremmat, joka taas vaikuttaa suoraan tehtäviin materiaalitäyttöihin. Mikäli asiakkaalle ei aiheudu kohtuutonta harmia jonkun materiaalin mahdollisesta loppumisesta kaupintavarastosta, voidaan varmuusvarastoa pitää määrällisesti pienempänä.

Toisaalta sitten otettu huomioon myös se, että mikä se minimisaldo olisi järkevä olla, jotta tämmöinen niin kun kokemukseräisesti tunnettu toimitustäsmällisyyden heitely ei aiheuta materiaalikatkoksia siellä varastossa, että kuinka paljon materiaalia ennen laskennallisesti nollean menemistä pitää tilata varastoon lisää. T2

Lisäksi voi olla asiakaskohtaisia eroja siihen, että kuinka suuri varmuus eli kuinka iso palveluaste halutaan tarjota, että jos halutaan 100 % varmuus siitä, että tavara

riittää niin varmuusvarastojen on oltava suuremmat. Sitten voi olla asiakkaita, joilla se ei ole niin katastrofaalista, jos joku materiaali pääsee loppumaan, niin silloin varmuusvarasto voi olla pienempi. Asiakaskohtaisuuden lisäksi voi olla vielä materiaalikohtaisia eroja, ne voi olla niin erikoisia ne materiaalit, ettei niitä saa muualta. T1

Tutkimuksessa selvitettiin, miten asiakkaat toivoisivat tulevaisuudessa materiaalitäyttöjen toteutuvan. Haastateltava O2 kertoi, että toivottu muutos vaatisi muutoksia oman sisäisen prosessin näkökulmasta. Eli haastateltavan O2 mukaan toivottu muutos vaatisi heidän sisäisen ERP-järjestelmän vaihtamisen, jolloin heidän olisi helpompi tehdä tuotekohtaisia ennusteita tarkemmiksi, mikäli he saisivat heidän omilta asiakkailtaan hyvät tuotekohtaiset ennusteet. Haastateltava O3 oli sitä mieltä, että materiaalitäyttöjä tulisi jatkaa niin kuin tähän asti, eli pohjautuen ennusteisiin ja riittäviin saldorajoihin, jolloin akuutit materiaalit eivät pääse loppumaan kaupintavarastosta. Haastateltava O1 toivoi puolestaan materiaalitäyttöihin jatkossa täsmällisyyttä toimittajan toimitusaikojen osalta, mutta jatkaisi myös jatkossa omien ennusteiden tekemistä, koska kokee saavansa tarkemmat ennusteet itse kuin että toimittaja tekisi ne asiakkaan puolesta.

Hyvä tapa olisi ja, jonka minä haluaisinkin saada, se toki vaatii ehkä meiltä mahdollisesti jopa jossain vaiheessa tuon ERP-järjestelmän vaihdon, eli kun me saadaan meidän asiakkailta hyviä tuotekohtaisia ennusteita me saataisiin purettua ne ihan materiaalitasolle asti, niin sitten minä näkisin, että mitä materiaaleja ja kuinka paljon menee keskimäärin kuukausitasolla, jolloin pystyisin sitten paremmin ennustamaan sitä niiden mukaan. O2

Kyllä varmaan se sama tyyli kuin tähänkin asti, että ennusteiden perusteellahan sitä pitää täyttää, että siellä on sitten myöskin otettu huomioon näille riittävät hälytysrajat. O3

Hyvä tapa: täsmällisyys. En minä nyt tiedä sitten että, jos toimittaja sitä [ennustetta] tekee, niin se ei välttämättä tiedä sitä, että mikä on asiakkaan menekki. Osaako niin hyvin ennustaa sitä, että ainahan se on mahdollista, että toimittaja täyttää sen, mutta en usko, että toimittaja pystyy meidän tapauksessa paremmin sitä ennustamaan. O1

Kaupintavaraston kiertonopeus

Toimittajan pitää ottaa kaupintavarastointitoiminnassa ja materiaalitäytöissä huomioon myös kaupintavaraston varastonkiertonopeus. Toimittajan määrittelemä kaupintavarastojen tavoitekiertonopeus on kuusi (6). Mikäli kaupintavaraston tavoitekiertonopeus toteutuu, tulee materiaalin kiertää varastossa 2 kuukauden välein kokonaan ympäri. Haastateltava T2 täsmentää, että toimittajalla on tietynlaiset materiaalikohtaiset saldorajat, jotka perustuvat sekä vuosienennusteisiin että siihen, että varastonkiertonopeutta saadaan pidettyä tavoitteessa eli varastonkiertonopeudessa kuusi.

Kaikkiin kaupintavarastoihin on tehty tietynlaiset nimikekohtaiset saldorajat perustuen niihin ennustettuihin vuosimääriin, määritetty siten, että kuinka paljon kyseistä nimikettä voi olla, jotta materiaali kiertotavoite 6 toteutuu kaiken aikaa. T2

Tutkimuksessa selvitettiin kiertonopeus, jonka asiakkaat kokisivat itselleen sopivaksi. Asiakkaiden näkemyksissä oli nähtävissä eroja verrattuna toimittajaan. Asiakkaat kokevat, että toimittajan antama tavoitekiertonopeus eli kiertonopeus kuusi on toisaalta hyvä, mutta siinä pitäisi huomioida mahdolliset haastetilanteet, joita ei tällä hetkellä ole huomioitu. Näitä haastetilanteita ovat esimerkiksi materiaalien viivästyneet toimitusajat. Silloin tavoitekiertonopeuteen ei useimmiten päästä, mutta tätä tilannetta ei ole otettu toimittajan osalta huomioon kaupintavaraston tavoitekiertonopeudessa. Asiakkaat kokevat, että osa materiaaleista liikkuu nopeammin, osa hitaammin. Vastaaja O3 kokee, että varastonkiertonopeus 4–6 voisi olla realistinen, koska kiertonopeus on myös materiaalista kiinni, joten kiertonopeutta voisi olla hyvä miettiä materiaalikohtaisesti. Joka tapauksessa osa asiakkaista kokee, että välillä kiertonopeus kuusi on vaikea saavuttaa, johtune se sitten pienestä menekistä tai toimittajan toimitusvaikeuksista.

Siinä on ollut se kuusi tavoite ja mielestäni se on ihan hyvä sinänsä, mutta siinä tapauksessa, jos toimitusajat ovat pitkät, esimerkiksi tiettyjen materiaalien kohdalla, niin se kuuteen pääseminen on kyllä haasteellista, että se ei kyllä onnistu. Eli kaupintavaraston kiertonopeus riippuu myös toimittajan kyvykkyydestä toimittaa. O1

Minä näkisin, että ehkä sellainen 4–6 voisi olla se kierto mikä olisi hyvä. Tosin se on niin paljon tuotteistakin kiinni, mutta jos neljäänkin pääsee, niin se on kaupintavarastoperiaatteella ihan kohtalainen. O3

4.4 Kaupintavarastointitoiminnan nykytila ja tulevaisuuden kehityskohteet

Kaupintavarastointitoiminnan nykytila

Tällä hetkellä kaupintavarastointi toimii asiakkaiden mielestä pääsääntöisesti hyvin. Kuitenkin kaupintavarastointitoimintaa varten asiakkaiden on pitänyt kehittää omaa raportointiaan, jonka avulla he pystyvät antamaan kulutusennusteita. Lisäksi osa asiakkaista on luonut sisäisen mallin, jonka avulla pystytään varmistamaan kulutusten oikeellisuus. Edellä mainittuihin sisäisiin käytäntöihin asiakkaat ovat kehittäneet omia mallejaan sekä tarpeen mukaan sopineet näistä toimittajan kanssa. Haastateltava O2 huomauttaa, että kaupintavarastointi toimii muuten hyvin, mutta ongelmia aiheutuu jo mainituista materiaalitoimitusten myöhästymisistä. Tällä hetkellä osa asiakkaista kokee, että toimittajan julkaisemat kehitykset kaupintavarastointitoimintaa koskevissa digitaalisissa järjestelmissä ei ole ollut heti toimiva ratkaisu asiakkaan osalta, mutta omien sisäisten muutosten myötä digitaalinen järjestelmä on saatu toimivaksi haastateltavan O3 mukaan. Vaikka kaupintavarastointitoiminta pääsääntöisesti toimii hyvin, ovat vastaajat sitä mieltä, että kehitettävää vielä löytyy.

Siihen on kehitetty raportointia sitä varten, että pystytään antamaan sitten näitä kulutusennusteita ja sitten tietenkin näihin ottotapahtumiin, että miten me

raportoidaan se [materiaalien] käyttö, niin siihen on kehitetty oma malli, että millä tapaa se varmistetaan se ottojen oikeellisuus. O3

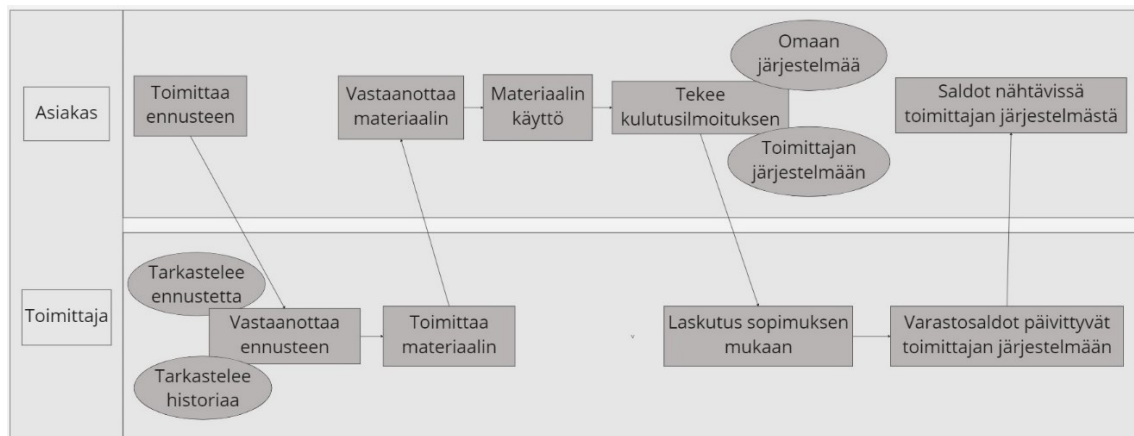
Sovittu miten tavaroiden käyttö hoidetaan, eli miten se saadaan raportoitua omaan ja toimittajan järjestelmään, se on vaan sovittu. O1

Meillä on ollut niin kauan se kaupintavarasto, että se on ihan toimiva konsepti, että toki niin kuin toimittajan puolesta siihen on tullut sitten tiettyjä muutoksia raportointiin, jotka välttämättä ei sitten meille ehkä ole heti istunut, kuin nenä päähän, mutta se itse idea ja se varasto, niin on toimiva systeemi. O3

Toimittajan mukaan kaupintavarastointitoiminta toimii tällä hetkellä hyvin. Toimittajan näkemyksen mukaan oleelliset komponentit toiminnalle ovat asiakkaalta saatu materiaaliennuste ja se, että toimittajan tuotannon omat reunaehdot otetaan huomioon. Toimittaja on kehittänyt melko uuden digitaalisen järjestelmän, josta asiakkailla on mahdollista saada ajantasaista tietoa esimerkiksi varastosaldoista eli siitä kuinka paljon materiaalia varastossa on kyseisellä hetkellä. Asiakkaat myös ilmoittavat materiaalikulutukset tämän järjestelmän kautta toimittajalle.

...onhan meillä nyt ollut näitä digitaalisia järjestelmiä mitä kautta asiakkaat saavat ajantasaista tietoa kaupintavarastojen saldosta ja pystyvät tekemään kulutusilmoitukset sitä kautta me ollaan digitaalisella puolella lähestytty asiakkaita. T2

Tämän hetken kaupintavarastointitilologiikan prosessi on kuvattuna kuviossa 8. Kuviossa on kerätty yhteen empiirisessä tutkimuksessa saatu tieto prosessista ja sen tiedon valossa asiakkaan ja toimittajan toiminnot kaupintavarastointitoiminnassa on kuvattuna alla.



Kuvio 8 Kaupintavarastointitoiminnan prosessikaavio

Kaupintavarastointitoiminnan kehityskohteet

Empiirisessä tutkimuksessa tuli esiin, että asiakkaan näkökulmasta manuaalista työtä on paljon ja sitä haluttaisiin vähentää. Kuvion 9 avulla näkee, että asiakas tekee manuaalista työtä kahteen kertaan tehdessään kulutusilmoituksen

käyttämistään materiaaleista sekä omaan että toimittajan järjestelmään. Yhtenä ratkaisuna tuli useammalta haastateltavalta esille, että manuaalista työtä vähentävä konkreettinen työkalu voisi olla viivakoodinlukija, jonka avulla asiakkaat lukisivat materiaalien tunnistetiedot ja tiedot liikkuisivat sekä asiakkaan että toimittajan järjestelmiin automaattisesti. Manuaalista työtä haluttiin vähentää myös sen takia, että se pienentäisi virheenriskiä ja toiveena oli, että tieto siirtyisi verkkoa pitkin asiakkaan järjestelmästä toimittajan järjestelmään automaattisesti esimerkiksi EDI tiedonsiirtorajapinnan avulla. Näin ollen automaattinen tiedonsiirto pienentäisi virheiden mahdollisuuksia. Lisäksi haastateltava O3 mainitsi, että prosessiin tehtävät muutokset olisi hyvä tehdä asiakkaiden kanssa yhteistyössä. Kuviossa 9 on kuvattuna asiakkaan tekemä kulutusilmoitus, jossa on nähtävillä nykyinen toimintatapa ja toivotut kehityskohteet.

Tällä hetkellä tuo kaupintavaraston ylläpito vaatii hankintatoimelta aika paljon niin sanottua käsityötä, mutta tähänhän olisi ratkaisuna mahdollisesti muun muassa EDI, joka sitten helpottaisi tätä jatkossa. Se on tietysti yksi iso juttu, että saataisiin sitä käsityötä pois, toinen esimerkki on viivakoodilukijoilla, joiden avulla voisi lukea materiaalilapuista mitä käytetään sieltä kaupintavarastosta ja sitten niistä muodostuisi ostotilaus ja se päivittyisi sitten suoraan sinne toimittajan järjestelmään. O2

Jos mietitään nykytilaa mitä tukea ja kehitystyötä toivottaisiin niin tavallaan se, että saataisiin vähän helpotettua sitä. Viivakoodisysteemiä ja semmoista käyttöä, että se olisi ehkä sellainen hyvä asia. Nopeuttaisi sitä [kulutusilmoitusten raportointia] ja selkeyttäisi käyttöönottoa ja että ne saataisiin paremmin FIFO periaatteella käytettyä ja olisi vähemmän virheitä. No ei tässä virheitä paljon ole, mutta se että virheet voitaisiin eliminoida ne loputkin virheet, kun on se viivakoodilukija. O1

No nimenomaan kaikki muutokset mitä toimittaja haluaa prosessiin tehdä niin tehtäisiin sitten yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Siinä ehkä isoin juttu on. Ei ole yksittäisiä esimerkkejä nyt tässä, mutta niitä toki on. Liittyy varmaan tähän raportointiin nyt etupäässä, kulutusraportointiin eli ottoihin, tämän puolen kehittäminen asiakastyövälisemmäksi niin on ehkä tässä tavoitteena. O3

	Tällä hetkellä	Kehityskohde
Materiaalikulutusten raportointi Asiakas	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaat luoneet omia sisäisiä käytäntöjä • Ottojen oikeellisuuden varmistus • Raportointi omaan ja toimittajan järjestelmään • Paljon manuaalista työtä • Asiakas kokee, että toimittaja tekee kehitystyötä konsultoimatta asiakkaita 	<ul style="list-style-type: none"> • Viivakoodinlukijan avulla ilmoitetaan kulutukset • Viivakoodinlukija helpottaisi FIFO -logiikkaa ja vähentäisi virheitä • Tieto liikkuisi asiakkaan ja toimittajan järjestelmän välillä automaattisesti • Manuaalisen työn väheneminen • Kehitysprojektit yhteistyössä asiakkaan kanssa

Kuvio 9 Materiaalikulutusten raportointi tällä hetkellä ja kehityskohteet

Erilaisena näkemyksenä, toimittajan osalta, tulevaisuuden näkymät ja kehityskohteet olivat sellaisia, että toimittaja voisi tehdä suoraan asiakkaan päivä-, viikko- tai kuukausikohtaisen ennusteen pohjalta varastonhallintaa asiakkaalle. Lisäksi tätä ajatusta vietiin eteenpäin niin, että vuosiennuste, olemassa olevat materiaalisaldot ja lähikuukausien ennusteet olisivat automatisoituna pohjatietona ja jonka avulla voitaisiin koodata tietokoneohjelma, joka näiden pohjatietojen avulla veisi tiedon materiaalien täyttötilauksista järjestelmään automaattisesti. Tämä vähentäisi manuaalista työtä sekä asiakkaan että toimittajan osalta. Lisäksi haastateltavan T2 mukaan mahdollisena tulevaisuuden kehityskohteena toimittajan puolelta voisi olla sellainen statistiikka, josta asiakas näkee ajankohtaisen tiedon toimittajayrityksen toimitusvarmuudesta.

No, siihen voisi ehkä lisätä tällaisia palveluita, että suoraan asiakkaan ennusteen pohjalta me tekisimme sitä varastonhallintaa heille. Toinen mitä voitaisiin tehdä, on tällaiset materiaalikohtaiset raportoinnit, joissain sovituisissa ajanjaksoissa, on se sitten päivä- tai viikko- tai kuukausikohtaisia. Ehkä se tulee päällimmäisenä mieleen, että asiakas ikään kuin ulkoistaa sen varaston hallinnan meille. T1

Idealistihan voisi olla niin, että kaikki olisi tosiasiaassa automatisoitu, siten että on se vuosiennuste siellä pohjalla, olemassa olevat kaupintavaraston saldot ja sitten toisaalta myös se lähikuukausien tarkennettu viimeisin ennuste asiakkaalta, minkä perusteella pystyttäisiin hyvin jokin tietokoneohjelma ohjelmoida siihen, että se tekisi automaattisesti täyttötilauksia tehtaalle. T2

4.5 Asiakasarvo ja arvonluonti

Osa asiakkaista koki arvonluonnille tärkeänä sen, että kaupintavarastointitoiminta syventää ja laajentaa yhteistyötä toimittajaan. Syvempi yhteistyö koettiin lisäävän asiakasarvoa. Toisaalta vastaajista O3 koki, että yhteistyö olisi samanlaista toimittajan kanssa myös ilman kaupintavarastointitoimintaa eikä kokenut, että kyseisellä toiminnalla olisi suoria vaikuttavia tekijöitä yhteistyön osalta. Tuli esiin, että asiakkaat kokivat, että kaupintavarastointitoimintaan liittyvät jo toteutetut kehityskohteet ovat tuoneet pääasiassa arvoa vain toimittajalle, koska niitä ei ole tehty yhteistyössä asiakkaiden kanssa.

Ehkä se syventää sitä yhteistyötä, mutta en minä tiedä onko siinä muuta. O1

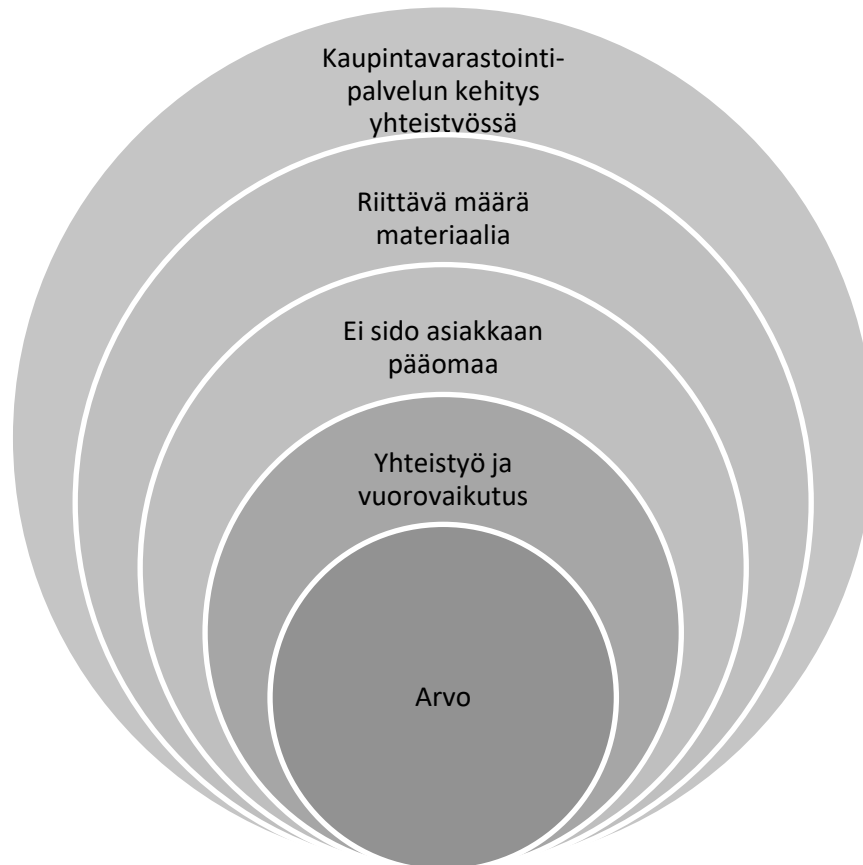
Tokihan se tietysti varmaan sillä tavalla syventää sitä yhteistyötä ja sillä tavalla molemmin puolin käydään aika paljon noita [kaupintavaraston] asioita läpi toimittajan myyjän kanssa. Ehkä minä sanoisin, että se sitten jollakin lailla syventää sitä yhteistyötä sitten kuitenkin. O2

En osaa tuohon vastata, jos vertaa sitä, että mitä se itse kaupintavarasto tuo lisäarvoa, että millä tapaa me toimittaisiin eri lailla, kun se, että me ostaisimme suoraan sitä tavaraa. Tietenkin ne samat hyödythän siinä on mitä minä tuossa jo aikaisemmin sanoin, mutta yhtä lailla uskon, että yhteistyö ja palaverit toimisivat, niin kuin tähänkin asti. Siinä mielessä se kaupintavarasto ei ehkä ole mitenkään ratkaisevassa vaikutuksessa tähän niin kuin toimittajasuhteeseen. O3

Jokainen haastateltava asiakasorganisaatioista vastasi, että arvoa tuottaa eniten se, että materiaalia on riittävästi, nopeasti ja aina saatavilla kaupintavarastossa. Lisäksi tuli esiin se, että asiakkaiden oma pääoma ei sitoudu kaupintavarastoon. Toisaalta nousi esiin se, että osa vastaajista koki, että toimittajan pitäisi valvoa täyttötilausten toimituksia tehokkaammin itse, sillä tällä hetkellä siihen osallistuu myös asiakas, joka voi hieman vaikuttaa arvonluontiin negatiivisesti, mikäli työtaakka nousee liian isoksi asiakkaan suunnalla. Kuviossa 10 on kuvattu asiakkaiden kokemat arvoa tuottavat aiheet ja tärkeimmät pilarit arvonluonnille.

Arvoa tuottaa se varmuus siitä, että meillä on riittävästi sitä tavaraa siellä varastossa ja nythän pitäisi olla niin, että täyttömäärät automaattisesti tulisi ja toimitusvalvonta sieltä toimittajan puolelta, että asiakkaana ei tarvitsisi tuota siihen ottaa kantaa, mutta tällä hetkellä se on nyt ollut tämmöistä yhteistoimintaa, että olemme valvoneet myös itse sitä kaupintavaraston materiaalivirtoja, missä kohti mennään. O3

Materiaali heti saatavissa ja meidän pääomaamme ei ole sidottu siihen varastoon. O2



Kuvio 10 Asiakkaan kokema arvo ja arvoluonnin pilarit

Toimittajahaastateltavien kanssa käydyissä keskusteluissa nousi vahvasti esiin samat aiheet kuin asiakkaiden mainitsemat, jotka liittyvät asiakasarvoon ja arvонуontiin. Keskusteluissa tuli ilmi, että toimittajan näkökulmasta asiakkaiden ja toimittajan välisessä suhteessa kaupintavarastointi luo arvoa asiakkaalle ja heidän toiminnalleen. Tällöin asiakkaalla on aina materiaalia kaupintavarastossa saatavissa, joten heidän tuotantonsa pysyy käynnissä, vaikka asiakkaan omilla tilauksilla tulisi kasvupiikkejä. Toimittajan puolelta nähtiin positiivisena asiana se, että kun toimittaja sitoo omaa pääomaa kaupintavarastoon ja näin ollen asiakkaille jää omaa pääomaa käyttöön esimerkiksi erilaisiin kehityskohteisiin tai yrityksen kasvuun. Nousi esiin, että asiakkaiden on mahdollista tuottaa tasalaatuisempaa tuotetta materiaaleista, kun se on kaupintavarastotoiminnan myötä yhdeltä toimittajalta. Lisäksi huomattiin, että toimittajan uudehko järjestelmä, johon asiakkaat tekevät myös materiaalikulutuseroilmoitukset, asiakkaiden on mahdollista päästä katsomaan sitä kautta eri dokumentteja, kokonaisvarastosaldot, materiaalitäyttötilausten tiedot sekä toimitusaikaennusteet ja -määrät.

Materiaalin saatavuus vaikeissakin tilanteissa on parempi, ei välttämättä vaikeassa markkinatilanteessa, vaan myös vaihtelevassa tuotantotilanteessa. Kaupintavarasto antaa mahdollisuuden nopeaan reagointiin tuotannossa, kun ne tavarat ovat siinä varastossa. Se [kaupintavarastointitoiminta] antaa myös asiakkaille tasalaatuisemman materiaalin, kun se on yhdeltä toimittajalta. T1

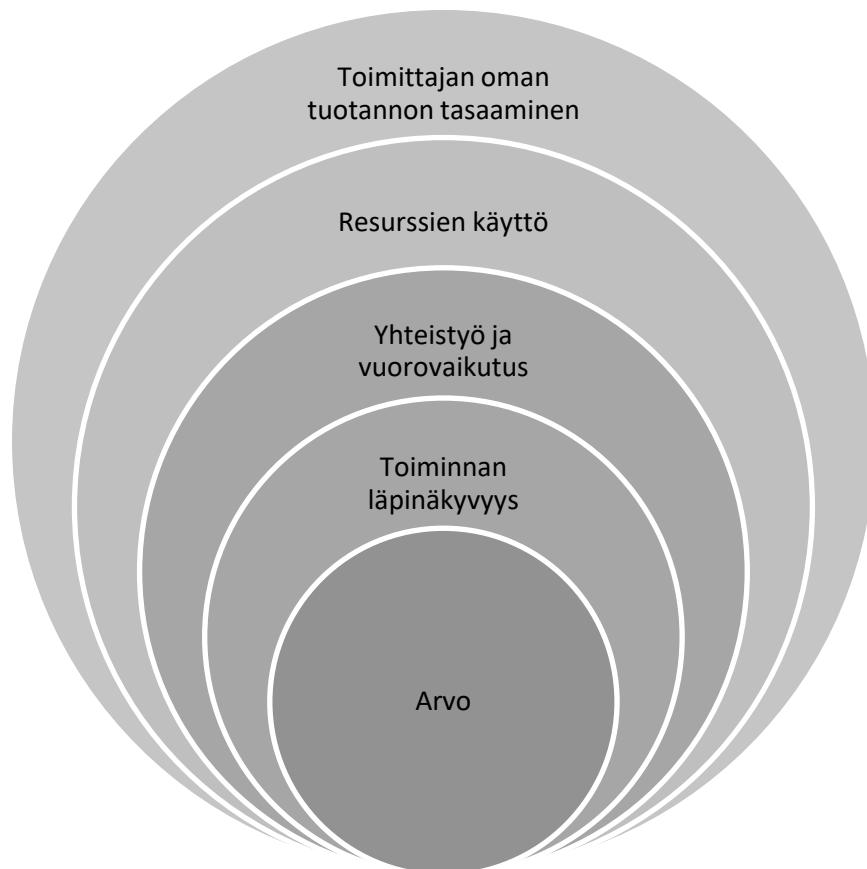
Meillä on todella kattava se tarjoama, että meillä on isoja kaupintavarastoja mihin si-
toutuu meiltä kohtuullisen iso määrä pääomaa ja asiakas pääsee siinä niin kun mah-
dollisimman minimi rahallisella sijoituksella siihen raaka-aineeseen tuottamaan tuot-
teita oikea aikaisesti ja maksamaan niitä laskuja sen mukaisesti. T2

Vapautunut pääoma asiakkaille on varmasti iso etu, varsinkin jos jotain kasvua täy-
tyy asiakkaan rahoittaa. Aina saatavissa ne materiaalit siellä varastossa niin asiakas
pystyy hyvin nopeasti reagoimaan tilauksiinsa ja muutoksiin ja näkemään, mikä se
tilanne on, että sitä tavaraa ei tarvitse alkaa minkään erittelyajan päästä tilaamaan,
joten heillä on välitön reagointiaika, jos he saavat tilauksia, niin pystyvät nopeasti
sitä tavaraa sieltä toimittamaan. T2

Toimittaja koki arvonluonnille tärkeänä sen, että kaupintavarastointitoi-
minta lisää, laajentaa ja luo läpinäkyvämpää yhteistyötä asiakkaaseen. Lisäksi
koettiin, että sekä asiakkaan että toimittajan on mielekkäämpi käyttää resursseja,
kun yhteistyö on pitkäjänteistä ja näin ollen myös yhteisymmärrys on parempi.
Toimittajan kokema arvo on kuvattuna kuviossa 11.

Lisää sitä yhteistyötä, että se on yhteistä asiaa ja se on kaikkien etu, että se homma
toimii, että kyllä se on tuo siihen yhteistyöhön tiiveyttä ja läpinäkyvyyttä ja leveyttä,
että se niin kun avaa sen koko toiminnan kyllä tämä kaupintavarastotoiminta. T2

Se on mielekkäämpää käyttää resurssia puolin ja toisin, kun kaikilla on halu tehdä
pitkäjänteisesti sitä yhteistyötä, että voidaan tehdä jotain panostuksia johonkin asioi-
hin mitä keskenään siltä asiakas- ja toimittajasuhteelta halutaan, kun tiedetään että se
on pitkäjänteistä ja ne panostukset, jotka tehdään niin niillä on pitkä elinkaari. T1



Kuvio 11 Toimittajan kokema arvo ja arvonluonnin pilarit

4.6 Arvonluonnin kehityskohteet

Keskusteluissa nousi esiin useasti, että asiakkaiden näkökulmasta kehityskohteet, joiden on ollut tarkoitus luoda arvoa molemmille, on luonut arvoa enimmäkseen toimittajalle, mutta asiakkaan omien kokemusten perusteella ei asiakkaalle itselleen. Asiakkaat toivovat, että heidän näkemyksensä otettaisiin paremmin esiin kehitysprojekteissa, jotta he tietäisivät mitä on mahdollisesti tulevaisuudessa tulossa ja voisivat päästä kehitysprojektiin osalliseksi, jolloin kehitettävät osa-alueet toimisivat myös asiakkaan päässä tehokkaasti. Kaupintavaraston materiaalikulutusilmoitusten toimintatapoihin toivottaisiin edelleen parannusta, jolloin se poistaisi manuaalista työtä ja virheen mahdollisuutta asiakkaiden päässä. Kehitysideaksi, joka loisi asiakkaalle arvoa, nousi viivakoodinlukija, jolla käytettyjen materiaalien luetut viivakooditiedot siirtyisivät sekä asiakkaan että toimittajan järjestelmään ja tämän avulla syntyisi lasku käytetyistä materiaaleista. Lisäksi nousi esiin toimitusaika ja mahdolliset viiveet, joiden ilmoittamisesta asiakkaalle olisi todella paljon arvoa ja helpottaisi käytännön työtä ja tuotantoa asiakkaan päässä. Toimittajan luomaan järjestelmään toivottiin luotettavampaa tietoa toimitusajoista, sillä usein järjestelmässä on epärelevanttia tietoa materiaalitöiden toimitusaikaennusteista.

Kehittämällä edelleen näitä kaupintavaraston käytön toimintatapoja, että esimerkiksi tämä uusi [toimittajan] systeemi mikä on netin kautta niin se on hyvään suuntaan, mutta vielä sitä voi kehittää, että se vähentää sitä turhaa lisätyötä myös täällä asiakkaan päässä, ei pelkästään siellä toimittajan päässä. Nyt tämä kehitys on käytännössä toimittajan suunnassa tehtyä, että toimittajan omien prosessien nopeuttamista ja helpottamista, mutta se että myös asiakkaan päässä mallia voidaan kehittää parantamalla näitä järjestelmiä. Viivakoodinlukija, käytännössä voisi olla yksi hyvä asia, ainakin ensiaskel parempaan suuntaan. Sitten palataan edelleen tähän samaan iankaikkiseen aiheeseen niistä toimitusajoista. Se on tietysti kysymys sinänsä, että tuoko se lisäarvoa mutta eikö sekin ole lisäarvoa, että se vähentää työtä jommassakummassa päässä? O1

Siellähän [toimittajalla] varmaan kaikennäköisiä projekteja mitä on suunnitteilla, että tällaista ja tällaista on tulossa, mutta sitä ei tule toimittajan suunnalta oikein mitään tietoa asiakkaalle. Olisi kiva, kun niistä tulisi tietoa, että tällaista on suunnitteilla ja menossa, että jossain vaiheessa tulee tällainen. Välillä tuntuu, että ei oikein mitään tulossa ja sitten yhtäkkiä tuleekin esimerkiksi tämä uusi toimittajan järjestelmä, joka mielestäni tosi hyvä juttu mikä tuli. O2

Kulutusraportoinnin kehittäminen asiakasystävällisemmäksi. O3

...suurin ongelma, kun niistä [toimitusajoista] ei saa luotettavaa tietoa, että milloin ne täytöt oikeasti tulee, että jos on annettu vahvistus niin se voikin olla sitten väärää tietoa mitä siellä toimittajan järjestelmässä on, että lähinnä se on luotettavampi tieto täytöistä. O2

Myös toimittajan näkemyksenä nousi esiin se, että kaupintavarastointitoiminta tuottaisi arvoa molemmille osapuolille, mikäli ylimääräinen manuaalinen työ saataisiin poistettua esimerkiksi järjestelmien kehittämisen ja automatisoinnin kautta. Toimittaja otti kantaa myös siihen aiheeseen, joka nousi

asiakkaidenkin keskusteluissa esiin, eli asiakasarvoa lisäisi se, että toimittajan tuotannosta olisi ajantasaista tietoa toimitusajasta ja toimitusten täsmällisyydestä. Vaikka asiakkaalla on mahdollisuus päästä katsomaan materiaalityötilausten toimitusaikaennusteet toimittajan luomasta järjestelmästä, voi järjestelmässä olla virheellistä tietoa, sillä toimitusaikaennuste ei välttämättä pidä paikkaansa, mikäli toimittajan tuotantoon on tullut muutoksia. Tästä syystä olisi äärimmäisen tärkeää, että asiakkaille saataisiin viestitettyä muutokset toimitusajoissa jotakin tiettyä väylää pitkin.

Se, mitä voidaan tehdä niin kun tässä meidän tapauksessamme missä vielä aika paljon nämä varastosaldot ja täyttötilauksien seuranta on suhteellisen manuaalista työtä. Täytyisi tehdä semmoinen kunnon kehitysprojekti ja katsoa että, kun siellä on erilaisia tuotteita, on erilaisia erittelyaikoja ja sitten on tätä toiminnan jättämätilannetta, että miten sellaista saadaan rakennettua sinne [järjestelmään], mutta ilman muuta totta kai tällaisia asioita kannattaisi automatisoida mikäli ne nämä edellä mainitut lähtötiedot olisi jotenkin saatavissa johonkin yhteen järjestelmään automaattisesti, mutta siellä tulee ongelmia juuri näiden jättämätilanteiden esimerkiksi kuvaamisesta, että mistä se tieto saadaan aina tapauskohtaisesti ja ajantasaisesti sinne. T2

Toimittajan tuotannosta olisi nopeammin ajantasaiset toimitusvarmuustiedot, jolloin voitaisiin reagoida varastosaldossa paremmin ja nopeammin vallitsevaan toimitustäsmällisyyteen, nimenomaan aikajanalla eli toimitusajansuhteen toimitustäsmällisyyteen. T1

4.7 Asiakasarvon viestintä ja kommunikointi tällä hetkellä

Empiirisessä tutkimuksessa selvitettiin asiakkaiden näkemys siitä, miten he kokevat sen, miten toimittaja on viestinyt arvoa asiakkaille. Haastateltavien O1 ja O2 mukaan toimittaja on viestinyt arvosta asiakkaille huonosti. Haastateltava O1 tarkentaa, että ei muista, että asiakasarvosta olisi viestitty ollenkaan, joten tästä johtuen se on huonosti. Haastateltava O2 taas kokee, että koska he ovat joutuneet olemaan itse yhteydessä toimittajaan enimmäksessä tapauksissa erilaisista huolenaiheista, se vaikuttaa negatiivisesti asiakkaan kokemaan viestintään arvosta. Toisaalta haastateltava O3 koki, että asiakasarvosta on viestitty kohtalaisesti ja koki helpommaksi antaa sille arvosanan 1-10 asteikolla. Haastateltavan antama arvosana oli 7½. Näin ollen voidaan sanoa, että suurimmaksi osaksi viestiminen on ollut joko huonoa tai kohtalaista.

Minun mielestä aika huonosti, että melkein se itse on täältä meidän puolelta aina niitä kyselyitä juttuja ja muuta, että toimittajan puolelta on minun mielestä aika huonosti viestitetty niistä yleensäkin, että mitä olisi tulossa ja muuta niin ei paljon etukäteen ole kyllä tullut mitään. Kehitysjututkin ovat aika pitkälle täältä meidän suunnalta tullut. Parantamisen varaa olisi minun mielestä aika paljon toimittajan suunnalta tuossa asiassa. O2

Onko sitä ollut? Huonosti. En nyt muista, että mitä, miten toimittaja olisi tuonut sen asiakasarvon viestinnässä, silloinhan se on huonosti. O1

Olisi helppo, kun pystyisi antamaan numeroita, mutta minä sanon, että kohtalaisesti. 7 puoli, asteikolla 1-10. O3

Toimittajalta kysyttiin samaa asiaa arvoviestinnästä, eli miten he ovat mielestään viestineet arvoa asiakkaille. Toimittaja koki, että arvoa ei ole enää tarpeellista erityisemmin viestiä silloin kun kaupintavarastointitoiminta on jo olemassa asiakkaalla, eikä sitä tästä syystä viestitä erikseen, ellei ole tulossa esimerkiksi uusia lisäpalveluita kaupintavarastointitoimintaan. Toimittajan mukaan keskusteluissa toimittaja saattaa välillä tuoda asiakkaille esille kaupintavarastoinnin hyötyjä, mutta erikseen toimittaja ei ole luonut suunnitelmaa arvoviestinnästä eikä se näin ollen ole systemaattista. Toimittaja ei markkinoi tai mainosta tarjoamaansa kaupintavarastointitoimintaa, joten tämä voi olla myös syynä, miksei viestintää toteuteta enempää. Toimittaja kokee, että asiakkaat, joilla on jo käytössä kaupintavarastointipalvelu tietävät mitä hyötyjä ovat sen myötä saaneet.

No, silloin kun kaupintavarasto on jo olemassa niin minun mielestä sitä ei viestitä oikeastaan erikseen mitenkään. Se tulee ehkä keskusteluissa ilmi sitten asiakkaan kanssa, mitä hyötyjä kenties siitä kaupintavarastosta heille on meidän mielestä, mutta erikseen sitä ei kyllä mitenkään viestitä tai siihen ei ole mitään suunnitelmaa. T1

...tavallaan sen [asiakasarvon] alleviivaamisesta asiakkaille ketkä siinä toiminnassa on, ei ole niin kun ehkä sellaista mieltä, ellei me tuoda sinne jotain tällaisia lisäpalveluita, niin kun nyt näitä digitaalisia yhteyksiä. Kaikille kaupintavarastoa ei tarjota niin tästä markkinointi on vähän, ei arveluttavaa, mutta sellaista että sitä ei haluta avoimesti todeta, että meillä on tällainen mahdollisuus sitten. Toisaalta ne asiakkaat ketkä tässä toiminnassa on kiinni tietävät mitä ovat saaneet. T2

Asiakkaiden mukaan toimittaja kommunikoi asiakkaan suuntaan melko hyvin, mutta toisaalta koettiin, että vastauksien saaminen kestää. Toisaalta haastateltava O2 toi esiin sen, että vastauksien viivästymiseen voi vaikuttaa muut sisäiset sidosryhmät, joihin toimittajan pitää mahdollisesti olla yhteydessä ennen kuin asiakkaalle on mahdollista vastata tai ilmoittaa tarvittavia tietoja. Tällaisia sidosryhmiä voi olla esimerkiksi kuljetus- tai tuotannosuunnittelu. Kokonaisuudessaan asiakkaat kokivat, että kommunikointi on riittävällä tasolla ja molemminpuolista. Haastateltavista O3 halusi vielä korostaa, että oleellisesti tärkeää on se, että kommunikaatio on molemminpuolista.

Yleisimpiä kommunikointiin liittyviä aiheita ovat toimitusajat, uusien materiaalien käyttöönotto kaupintavarastoon, käytössä olevien materiaalityöjien muuttaminen, materiaalityötilaukset ja -ennusteet, hinnoittelu, reklamaatiot ja toimittajan järjestelmän ongelmat. Yleisimpänä nousi esiin toimitusaikojen kyselyt asiakkaan suunnalta.

Kommunikoi kyllä, mutta välillä vastausten saaminen kestää pitkään. Lähinnä nämä toimitusajat ovat ne, että jos on myöhästymisiä, niin tietysti sitten otan myyjään yhteyttä, joka on se minun yhteyshenkilö tuolla toimittajan suunnalla. Myyjä ottaa yhteyttä tuotannosuunnitteluun ja sitten ne taas ilmoittavat aikataulua, mutta tarkkaa päivää ei yleensä saa. Silloin, kun tuotteet ovat myöhässä niin silloin pitäisi nimenomaan saada meille se tarkka päivä, että milloin ne [materiaalit] oikeasti on tulossa. Yleensä sen [toimitusajan] saa 3 päivän tarkkuudella suurin piirtein ja se on vähän huono juttu siinä vaiheessa, kun ei ole materiaalia. O2

Riittävällä tasolla, hyvällä tasolla ja molemmin puolista. Oleellinen viesti on, että on molemminpuolista kommunikaatiota. O3

Toimittajan näkökulmasta asiakasta pyritään varoittamaan materiaalikatkoksista, jotka johtavat toimitusviivästyksiin. Näin toimitaan, mikäli katkokset ovat tiedossa etukäteen, mutta aina näin ei kuitenkaan ole, ja tästä syystä materiaali- ja toimituskatkokset voivat tulla myös toimittajalle yllättäen, jolloin ennakkoivaa kommunikointia asiakkaan suuntaan ei ole mahdollista tehdä. Toimittaja pyrkii olemaan aktiivinen sen suhteen, ettei asiakkaan kaupintavaraston varmuusvarasto pääse liian alhaiseksi tai loppumaan kokonaan näissä tilanteissa, siitä syystä kommunikointi on tärkeää molempien osapuolten kannalta.

Asiakkaalle toimitetaan automaattisesti kaupintavarastonsaldolistat sekä listaus iäkkäistä materiaaleista, joka liittyy FIFO-logiikan mukaisesti toimimiseen kaupintavarastossa. Teknisesti toimittaja kommunikoi asiakkaiden kanssa puhelimitse tai sähköpostitse, lisäksi on fyysisiä ja etäpalavereja. Yleensä kommunikointi liittyy kaupintavarastointisopimusten hintoihin, kaupintavaraston saldoihin ja tilauksiin, dokumentteihin sekä materiaalien ikälistaukseen.

Riippuu asian tasosta, että mikäli olemme näkemässä, että tulee riski siihen, että kaupintavarastossa tulisi vaikka materiaalikatkos, niin toki sitten sitä varoitellaan asiakkaalle etukäteen, monesti tuotteet ovat korvattavissa vaihtoehtoisilta, vaikka tukkuri-toimittajilta, niin niissä [materiaalikatkoksissa] pyritään olemaan hereillä ja jos nähdään tämmöisiä törmäyskursseja. Totta kai pyritään olemaan niissä proaktiivisia ja välttämään kaikista huolimatta se asiakkaan tuotantokatkos mikä on se kaikista kriittisin tai eniten niin kun niin sanottua mielipahaa siinä toiminnassa aiheuttava asia. T2

Teknisiä tapoja on kaksi eli puhelimitse ja meilitse. Lisäksi kommunikoidaan palavereissa esimerkiksi hinnat ja muut sovittavat asiat. Automaattisesti toimitetaan saldot ja esimerkiksi vanhenevien materiaalienlistaus. Me kommunikoidimme myös dokumenttien muodossa, mitä tilauksiin liittyy, tilausvahvistus ja prosessin mukaiset dokumentit, lähetyksilmoitus, todistukset ja lasku. T1

4.8 Asiakasarvon viestinnän ja kommunikoinnin kehityskohteet

Empiirisessä tutkimuksessa nousi kommunikoinnin ja asiakasarvon viestinnän osalta useasti esiin se, että asiakkaat toivovat toimittajalta ennakoivampaa ja avoimempaa viestintää, varsinkin niissä tapauksissa, kun asia on asiakkaan kannalta tärkeä. Näitä esille nousseita tärkeitä ja jopa kriittisiä asioita asiakkaan kannalta ovat materiaalityötoimitusten viivästykset. Toimitusviiveistä toivottaisiin enemmän, nopeampaa ja täsmällisempää tietoa. Oikeastaan kaikki haastateltavat toivoivat parempaa kommunikointia materiaalityötoimituksiin ja mahdollisiin viiveisiin, sillä se vaikuttaa asiakkaan omaan toimintaan mistä syystä se nähtiin kaikista suurimpana huolenaiheena ja kehityskohteena. Vaikka asiakkaan on periaatteessa mahdollista nähdä toimittajan luomasta järjestelmästä materiaalityötoimitusten ennakoitujen toimitusajajat, on järjestelmässä usein virheellistä tietoa ja tähän toivottaisiin muutosta, jotta järjestelmästä näkisi todellista tietoa toimitusten osalta. Haastateltava O1 alleviivasi, että toimittajan pitäisi tulevaisuudessa olla aktiivisempi kommunikoijia asiakkaan suuntaan, ettei vastuu esimerkiksi tiedusteluista jäisi kokonaan asiakkaalle. Myös haastateltavan O3 mielestä vastuu

esimerkiksi toimitusaikojen kyselyistä on jäänyt enimmäkseen asiakkaalle ja tähän toivottiin toimittajalta aktiivisuutta tulevaisuudessa. Ihanteellista olisi, jos toimittaja voisi toimittaa täsmällistä ennakkotietoa materiaalityöistä.

Toimitusviiveet, niiden osalta niin toivoisin tai toivottaisiin, että niiden osalta olisi enemmän ja nopeampaa informaatiota. Eli toimitusajoista ja sitten täyttö aikataulut niin niiden täsmällisyyttä, suunnitelman mukaan. O3

No tähänkin voisin sanoa, että avoimempaa kommunikointia liittyen esimerkiksi jälleen tässäkin ne toimitusongelmat, joka on ehkä se suurin juttu. Yleensä sitten kun itse kysyy niistä niin sitten vasta jotakin vähän ympäröivä vastauksia saa, mutta ei semmoista todellisten vastauksien saaminen on aika vaikeata ja se kestää. Kestää monesti, että ettei tule sellaista, että olisi ennakkotietona, että "no nyt toimitukset on tämän ja tämän verran myöhässä". Nyt sieltä toimittajan järjestelmästä tulee semmoinen raportti, mutta siinäkin on se ongelma, että se ei ole todellinen se toimituspäivä. Että voi olla, että siinä on toimitus siirtynyt esimerkiksi 3 viikkoa, mutta sitten ne [materiaalit] tulee kuitenkin 2 viikkoa ennen sitä. Se ei oikein palvele sitten kuitenkaan. O2

Myös toimittaja koki samansuuntaisesti, että asiakkaille olisi suurta hyötyä siitä, mikäli toimittajan olisi mahdollista tuottaa asiakkaalle dataa toimitusajasta päivän tai parin päivän tarkkuudella, jolloin asiakas tietäisi tarkemmin, milloin materiaali on todellisuudessa tulossa. Tämä tieto olisi tärkeää, oli materiaalityöissä viivästyksiä tai ei. Tämä olisi asiakkaan kannalta kriittistä tietoa, sillä asiakkaan pitää tehdä päätöksiä tarvitseeko sen tilata materiaalia mahdollisesti muualta ennen kuin kaupintamateriaali saapuu. Toisaalta toimittaja toivoisi myös asiakkaan suunnalta tehokkaampaa kommunikointia materiaalien menekkimuutoksista, jolloin toimittajan olisi hyvä saada tieto nopeammin, sillä se vaikuttaa materiaalityttöihin kaupintavarastoon.

Semmoinen kehitettävä kohta varmasti on se, että jos ja kun joskus päästäisiin, näissä toimitusaika tiedossa suurin piirtein päivätasolle, että asiakas pystyisi oikeasti tietämään koska se tavara tulee. Materiaalin tuloista on se, että jos niitä viivästyksiä, että meillä ehkä se kriittisin tieto voisi olla nimenomaan just näiden kaupintaan tulevien täyttöerien tarkat toimitusajat on ne myöhässä tai ei, niin päästäisiin päivä ja tai parin päivän tarkkuudella niissä niin se olisi arvokasta tietoa asiakkaalle, jotta sitten tiukassa saldotilanteessa asiakas pystyy tekemään päätöksiä, että tarvitaanko esimerkiksi materiaalia ulkoa vai kestääkö siihen asti, kunnes materiaali saapuu. T2

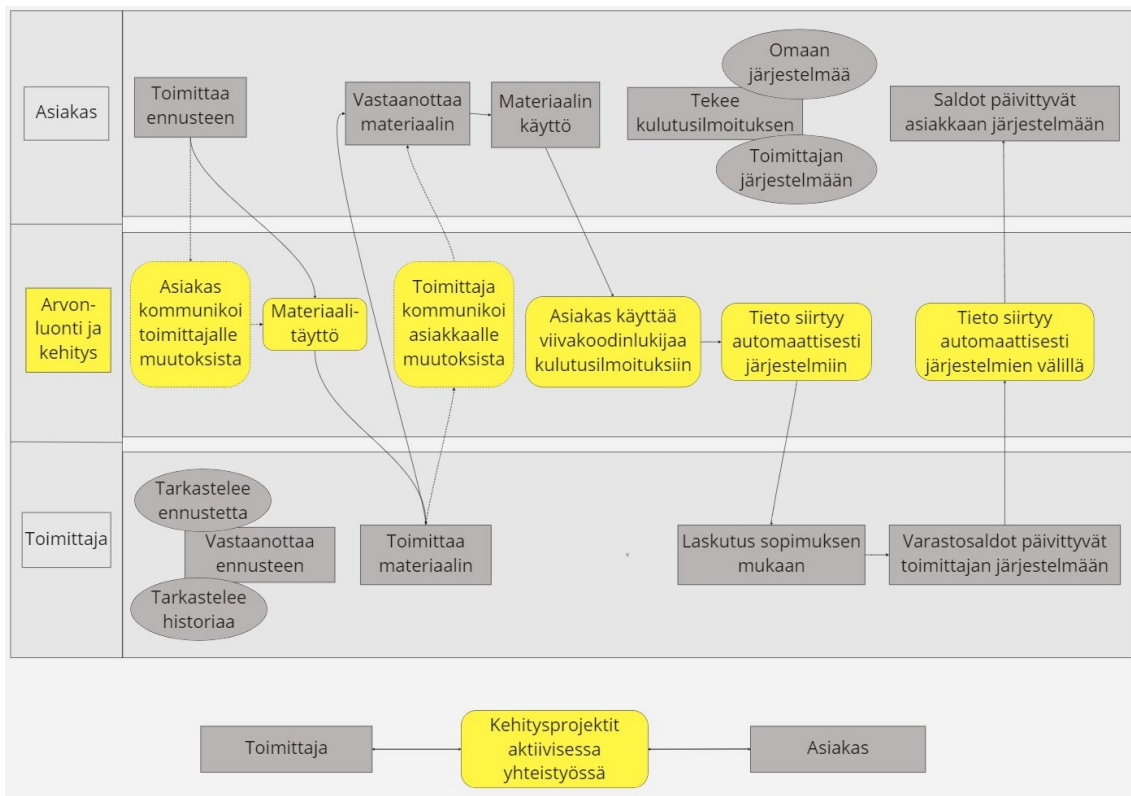
Teknisiä asioita tulee mieleen, asiakas voisi nopeammin reagoida meille jostain materiaalin menekkimuutoksista tai edellyttäen että heillä on itsellään se tieto olemassa. Materiaalien menekki vaihtelu voisi olla meillä nopeammin ja paremmin tiedossa. T1

Tutkimuksessa selvitettiin millä tavoin asiakasarvoa voisi viestiä tehokkaammin toimittajan suunnalta. Toimittaja voisi viestiä kaupintavarastotoiminnan tuomia etuja alleviivatummin ja systemaattisemmin asiakkaille, jotka ovat nyt jo kaupintavarastointitoiminnassa mukana. Toimittajan mielestä voisi olla mahdollista tehdä esitys kaupintavarastointitoiminnan kaikista eduista, jota voisi esitellä sekä mukana oleville että uusille kaupintavarastointiasiakkaille. Tällä hetkellä asiakas laskee itsenäisesti esimerkiksi sen, kuinka paljon vähemmän heillä on sitoutunutta pääomaa, mikäli heillä on tai on tulossa kaupintavarastointipalvelu, eli toimittaja voisi käydä myös nämä aiheet läpi asiakkaiden

kanssa yhdessä. Selvisi, että toimittaja voisi tehdä arvoviestintää järjestelmällisemmin ja suunnitelmallisemmin edellä mainittujen työkalujen avulla. Viestintään liittyen toimittaja voisi tuottaa relevanttia ja helposti luettavaa dataa ja raportteja asiakkaille kaupintavaraston vaiheista ja muutoksista, sekä menekeistä ja materiaalikulutuksista. Lisäksi raporteissa voisi olla mukana myös muualta kerättyä tietoa, esimerkiksi Talouselämä-lehdestä tai muusta sellaisesta lähteestä, josta voisi olla asiakkaalle ja heidän toiminnalleen hyötyä. Tutkimushaastattelussa ilmenneet kehityskohteet arvonluonnissa ja automaation kehityksessä on havainnollistettu alla olevassa kuviossa 12.

...esimerkiksi meidän yrityksen tapauksessa niin voisi olla perusteltua tehdä joku esitys näistä kaupintavarastotoiminnan eduista. Toki asiakas laskee, että ne saa nyt vaikka x määrän materiaalia, että näin paljon vähemmän sitoutunutta pääomaa, että heillä on todella niiden omien tuotteidensa tekemiseen todella vähän rahaa siinä hetkessä sitoutuneena, että se on yksi selkeä hyöty. Ehkä strukturoidummin alleviivata niitä etuja tuonne asiakkaalle, mitä siinä nyt on jo siinä toiminnassa. T2

Viestintään liittyen me voitaisiin tuottaa jotain helposti luettavaa ja oleellista dataa tai raportteja heille niin kuin kaupintavarastonvaiheista ja muutoksista ja menekeistä ja kulutuksista, ja kenties ottaa siihen jotain muita suoranaisesti kaupintavarastoon liittymättömistä asioista, en tiedä, Talouselämästä tai jostain. Tuollaista dataa varmaan me voisimme aika helposti tuottaa heille, jos viestimismielessä ajatellaan. T1



Kuvio 12 Kaupintavarastoinnin prosessikaavio ja kehityskohteet arvonluonnissa

Kuvion 12 mukaan asiakkaan tulisi kommunikoida toimittajalle tarpeen mukaan materiaaliennusteen muutoksista ja toimittajan tulisi kommunikoida

asiakkaille materiaalitoimitusten muutoksista tarvittaessa. Sekä asiakkailta että toimittajalta jää tämän prosessikaavion mukaan manuaalista työtä pois ja automatisointia näkyy erityisesti tiedonsiirrossa. Seuraavassa luvussa esitellään tämän tutkielman johtopäätökset.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää miten palveluliiketoimintamalliin pohjautuva kaupintavarastointi luo asiakasarvoa. Tässä luvussa käydään läpi empiirisen tutkimuksen tuloksista saadut johtopäätökset peilattuna tutkielman viitekehukseen.

5.1 Palveluliiketoimintamalli kaupintavarastointi

Kaupintavarastointi-palveluliiketoimintamalli on asiakkaan ja toimittajan yhdessä hallinnoima kokonaisuus, jossa toimittaja takaa ostajalle käytävissä olevan materiaalin varastoon, joka sijaitsee asiakkaan tiloissa. Kaupintavarastointiin linkittyy vahvasti yhteistyö ja vuorovaikutus. (Zavanella & Zanonni, 2009; Valentini & Zavanella, 2003.) Tässä tutkielmassa keskityttiin selittämään kaupintavarastointi-palveluliiketoimintamallia, toimittajan ja asiakkaan välistä yhteistyötä ja kommunikaatiota sekä arvonluontia ja sen viestimistä. Tutkielman tarkoituksiksi tarkentui pyrkimys tarjota ymmärrystä siitä, miten palveluliiketoimintamalliin pohjautuva kaupintavarastointi luo asiakasarvoa.

Osaongelmien avulla pyrittiin vastaamaan tutkielman tarkoitukseen, osaongelmat ovat: 1. Mitä tarkoitetaan palveluliiketoimintamallilla? 2. Miten kaupintavarastoinnin käyttö luo asiakasarvoa? 3. Miten asiakasarvosta voidaan viestiä tehokkaasti? Tapaustutkimuksen muodossa saatiin vastaukset osaongelmiin. Tapaustutkimus toteutettiin teemahaastatteluin kaupintavarastotoiminnassa mukana oleville asiakasorganisaatioiden ja toimittajaorganisaation avainhenkilöille. Tuloksia peilataan seuraavaksi kirjallisuuskatsauksesta syntyneeseen teoreettiseen viitekehukseen. Johtopäätösten muoto rakentuu kahden proposition ympärille, jonka avulla teoreettinen kontribuutio pohjustetaan. Osaongelmiin vastataan näitä propositioneja hyödyntäen.

Jotta kaupintavarastointi-palveluliiketoimintamallia ja sen luomaa asiakasarvoa voitiin tarkastella tarkemmin, piti saada käsitys siitä, mitä palveluliiketoimintamallilla haastateltavien mielestä tarkoitetaan. Palveluliiketoiminta perustuu palveluihin, tässä tapauksessa kaupintavarastointipalveluun, jonka politiikan mukaan ostajan ja toimittajan välinen suhde perustuu tiettyihin käytänteisiin, johon linkittyy vahvasti yhteistyö ja vuorovaikutus (Vargo & Akaka, 2009; Valentini & Zavanella, 2003). Palveluliiketoimintamalli perustuu kaupankäyntiin, jossa on mukana myös palvelua pelkän materiaalin sijaan eli siinä tarjotaan kokonaisvaltaisempaa palvelua ja liiketoiminnan kehittämistä yhdessä asiakkaan kanssa.

Voidaan ajatella, että palveluliiketoimintamalli on moniulotteisempi kuin perinteinen materiaaliin pohjautuva liiketoimintamalli. Palvelukeskeisessä logiikassa asiakas ja toimittaja jakavat tietoaan keskenään yhteisen hyvän saavuttamiseksi. Palvelukeskeisen logiikan mukaan yhteistyö on pitkäjänteistä ja

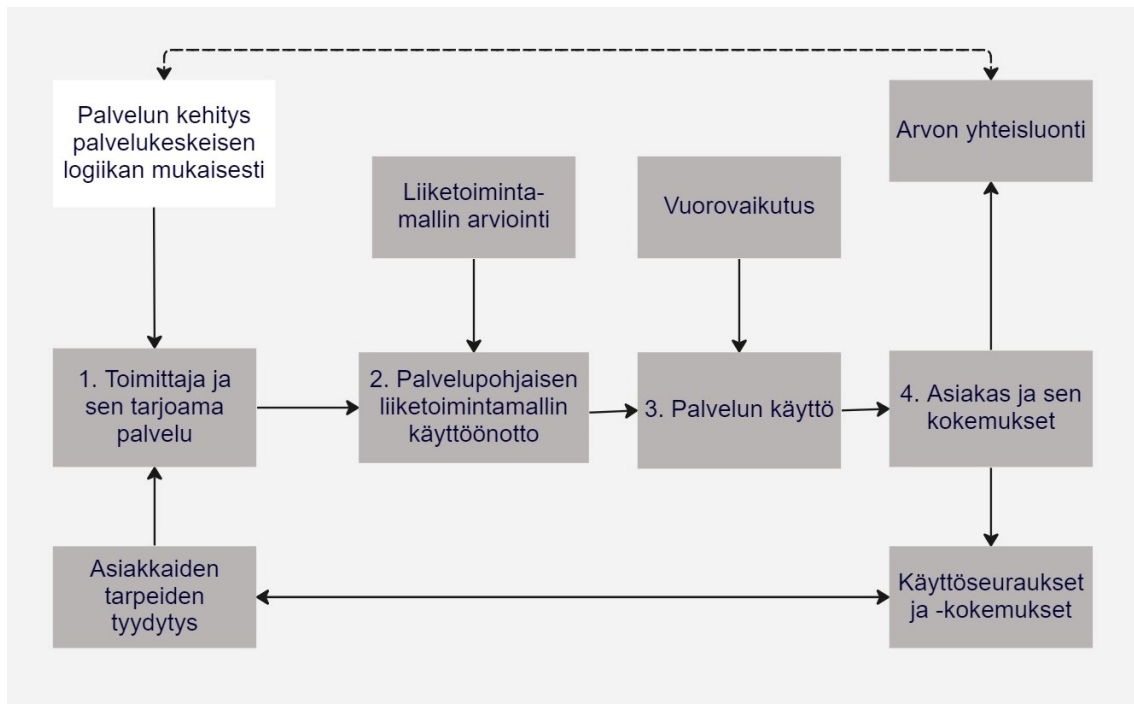
molemmilla osapuolilla voi olla pyrkimys kehittää palvelua yhteistyössä. Empiirisessä tutkimuksessa tuli kuitenkin esiin, että kaupintavarastointipalvelu ja sen luoma arvo näyttäytyi erilaisena riippuen siitä oliko äänessä asiakas vai myyjä.

5.2 Asiakasarvon luonti kaupintavarastointitoiminnassa

Toimittajan näkökulmasta kaupintavarastointipalvelun yksi tärkeimmistä funktiosta on sitouttaa asiakas toimittajaan. Asiakkaan näkökulmasta tärkein funktio on aina saatavilla oleva materiaali ja se, ettei asiakkaan oma pääoma sitoudu varastoon. Toimittajan on tarkoitus toimia niin, että kaupintavarastointitoiminnan keskiössä on se, että asiakkaalla on aina materiaalia saatavilla kaupintavarastossa. Asiakkaan toimittama ennuste auttaa tämän asian saavuttamisessa ja ylläpitämisessä. Jotta nämä aiheet toteutuvat tarvitaan syvällistä yhteistyötä. Suurin osa molemmista osapuolista kokee, että yhteistyö on osin syvempää ja tiiviimpää, kun kaupintavarastointipalvelu on käytössä. Myös Valentinin ja Zavanella (2003) mukaan kaupintavarastointipalvelu syventää ostajan ja toimittajan välistä suhdetta sekä luo kilpailuetua dynaamisilla markkinoilla.

Toimittajan mukaan kaupintavarastointi luo asiakasarvoa, koska se poistaa asiakkaalta suuren riskin siltä osin, että asiakkaan ei tarvitse sitoa pääomaa varastossa oleviin materiaaleihin, kun toimittaja on vastuussa materiaalista ja sen toimituksista. Toisaalta toimittaja voidaan nähdä tukena varastohallinnassa ja sen materiaalitäyttösuunnittelussa. Asiakkaalla on näin ollen myös parempi näkyminen toimittajan omaan tuotantoon, sillä toimittajalla on mahdollisuus huomioida oman tuotannon riskit paremmin kaupintavarastointihallinnassa ja täyttösuunniteluissa. Tällöin toimittaja jakaa tietotaitonsa asiakkaan kanssa koskien materiaaleja ja varastohallintaa. Myös toimittajalla on parempi näkyminen asiakkaan toimintoihin ja tulevaisuuden suunnitteluun yhteistyön ja asiakkailta tulevien ennusteiden avulla. Tätä löydöstä tukee Valentinin ja Zavanellan (2003) tutkimustulokset, joista selvisi, että toimittajan on helpompi ymmärtää ostajan vaatimuksia ja markkinoiden kysynnän jatkuva kehitys on helpommin havaittavissa.

Toisaalta empiirisestä tutkimuksesta nousi esiin, että toimittaja eli myyvä yritys ei toimi sillä tavalla kuin palvelukeskeinen logiikka edellyttää. Palvelua ja sen kehittämistä ei ole toteutettu yhteistyössä asiakkaiden kanssa, vaan palvelua tuottava yritys eli toimittajaorganisaatio on tuottanut ja toteuttanut palvelun itsenäisesti ottamatta huomioon asiakkaiden tarpeita, ongelmia ja mielipiteitä tai tarkkaa näkemystä asiakkaiden liiketoiminnasta. Toisaalta toimittaja on palvelua tarjoava organisaatio ja heillä on mahdollisuus toteuttaa palvelu ja sen kehityskohteet itsenäisesti, mutta mikäli palvelua halutaan tarjota asiakkaille palvelukeskeisen logiikan mukaisesti, tulisi palvelu ja sen kehityskohteet toteuttaa yhteistyössä asiakkaiden kanssa, jotta palvelu tuottaisi molemmille osapuolille aidosti arvoa. Palveluliiketoimintamallin toteutus kuvataan prosessimaisena, joka havainnollistetaan kuviossa 13.



Kuvio 13 Palveluliiketoimintamalli prosessinomaisena

Kuviossa 13 nuolien avulla osoitetaan millä tavoin prosessin vaiheet etenevät ja miten ne vaikuttavat toisiinsa. Asiakkaan käyttökokemukset heijastuvat asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen ja tarpeiden tyydyttäminen käyttökokemuksiin. Tästä syystä suhdetta on kuvattu kaksisuuntaisella nuolella. Asiakkaan kokemuksilla tulisi olla vaikutusta toimittajan tuottamaan palveluun. Lisäksi arvon yhteisluonti on kuvattu kaksisuuntaisella nuolella siitä syystä, että toimittajan tarjoaman palvelun tulisi luoda yhteisarvoa sekä toimittajalle että asiakkaalle ideaalitulanteessa (Vargo & Akaka, 2009). Kuitenkin arvon yhteisluonti on kuvattu katkoviivalla, koska tutkimustulosten perusteella on nähtävissä ristiriita näkemysten välisestä erosta johtuen.

Tulin, Kohlin ja Bharadwajin (2007) mukaan ratkaisuliiketoiminnassa voi olla näkemysten välistä eroa, mikä tulee esiin silloin, kun pyydetään toimittajaa kertomaan minkälaista ratkaisua tai palvelua he tuottavat asiakkaalle, mitä heiltä toimittajana odotetaan ja mitä arvoa palvelu tuottaa asiakkaille. Kun samat asiat kysytään asiakkailta niin asiakkaan perspektiivi on erilainen, josta syntyy ristiriita. Ristiriita syntyy, kun toimittaja kuvittelee, että ratkaisuliiketoiminta on sitä, että liitetään yhteen tuotteita ja palveluita, mikä toimitetaan asiakkaalle. Asiakkaan näkökulmasta ratkaisuliiketoiminta on taas sitä, että toimittaja kommunikoi ja keskustelelee asiakkaan kanssa syvällisesti asiakkaiden tarpeista ja ongelmista ja sen pohjalta kehittää palvelun ja ymmärtää miten kyseinen palvelu istutetaan asiakkaan prosessiin. (Tuli ym. 2007.)

Zimmerin, Salosen ja von Wangenheimin (2020) mukaan toimittajaorganisaation asemoituminen ratkaisukeskeiseksi myyjäksi toimii myös positiivisena merkinä palveluntarjoajan laadusta asiakkaille. Asiakkaat suosivat

ratkaisukeskeisten tarjoajien tarjoamia tarjouksia enemmän kuin toimijoiden, jotka eivät toimi ratkaisukeskeisenliiketoiminnan mukaisesti, vaikka asiakas ostaisi vain tuotteita. (Zimmer ym. 2020) Ratkaisuliiketoimintaa ja sen kuvaavia näkemyseroja voidaan soveltaa tähän tutkimukseen, sillä tämän tutkimuksen empiirisessä osuudessa tuli esiin kyseinen ristiriita, jossa tuotelähtöinen yritys on lähtenyt kehittämään palveluliiketoimintaa sen mukaan, että he tuottavat palvelua, jota ei ole rakennettu palvelukeskeisen logiikan mukaisesti, jolloin sillä ei ole mahdollisuutta arvon yhteisluontiin vaan esiin tulee ratkaisuliiketoiminnan näkemysten välinen ero. Ensimmäinen propositio esitetään näiden havaintojen pohjalta seuraavasti:

P1. Kaupintavarastointi luo palveluna asiakasarvoa sen suhteen, että asiakkaalla ei sitoudu pääomaa varastoon ja kaupintavarastoa hoidetaan yhteistyössä toimittajan kanssa, mutta asiakkaan kokemaa arvoa vähentää se, että palvelua ei ole luotu asiakkaiden tarpeiden ja ongelmien perusteella ja palvelukeskeisen logiikan mukaisesti, vaan toimittaja tarjoaa palvelua tuotekeskeisen logiikan mukaisesti.

Toisaalta tämä tutkimus tukee käsitystä siitä, että kaupintavarastointitoiminta voi syventää asiakkaan ja toimittajan välistä suhdetta, kuten Valentinin ja Zavanella (2003) tutkimuksessaan väittävät, mutta tämän tutkimuksen kontekstissa palvelun tuottaja ei ymmärrä miten palvelukeskeistä logiikkaa sovelletaan tässä palveluliiketoiminnan esimerkissä. Tästä syystä syntyy näkemysero toimittajan ja asiakkaan välille. Konkreettisempaan esimerkkinä voidaan nähdä se, että mikäli toimittaja tarjoaa tuotteita ja palveluita, niillä tuotteilla ja palveluilla ei ole itsessään mitään arvoa. Mikäli toimittajan mielestä niissä on arvoa, niin toimittajan näkemys perustuu tuotekeskeiseen logiikkaan eikä palvelukeskeiseen logiikkaan (Grönroos, 2008; Vargo & Lusch, 2009). Palvelukeskeisen logiikan mukaan tuotteet, palvelut ja niiden mahdolliset yhdistelmät sulautetaan asiakkaan prosessiin ja niistä syntyy sen avulla käyttöarvoa asiakkaalle.

5.3 Asiakasarvosta viestiminen

Tutkimuksessa tehtiin tärkeitä havaintoja arvoviestinnästä kaupintavarastointilogiikassa asiakkaan ja toimittajan välillä. Vuorovaikutteisissa tilanteissa toimittajalla on mahdollisuus olla osa arvonluontiprosessia ja tuoda lisäarvoa asiakaskokemukseen (Grönroos & Ravald, 2011). Tutkimuksessa selvisi, että toimittaja koki arvonluonnille tärkeänä sen, että kaupintavarastointitoiminta syventää, laajentaa ja luo läpinäkyvämpää yhteistyötä asiakkaan kanssa. Lisäksi selvisi, että asiakkaan ja toimittajan on mielekkäämpi hyödyntää resursseja, kun yhteistyö on pitkäjänteistä. Kuitenkin tuloksien mukaan asiakkaiden näkökulmasta kaupintavarastointitoimintaan liittyvät kehityskohteet ovat tuoneet pääasiassa arvoa vain toimittajalle, tästä syystä asiakkaat toivovat, että heidät otettaisiin kehitysprojekteihin aktiivisemmin mukaan, jotta myös asiakas kokisi

arvoa. Mahdollisesti myös automatisointi mahdollisimman monessa kohtaa kaupintavarastointiprosessia loisi arvoa sekä asiakkaalle että toimittajalle, mikäli ne toteutettaisiin yhteistyössä.

Asiakasarvoa on tutkimuksen mukaan viestitetty asiakkaille heikosti toimittajan suunnalta. Asiakkaat kokevat, että ovat itse olleet vastuussa viestinnästä ja kommunikoinnista pääsääntöisesti. Myös toimittajan mukaan asiakasarvoa ei ole viestitty kaupintavarastointitoiminnassa mukana oleville asiakkaille. Toimittaja kokee, että asiakkailla on jo tiedossa minkälaista hyötyä he saavat kaupintavarastointitoiminnasta. Parantavana ehdotuksena toimittajan suunnalta heräsi se, että asiakkaille kerättäisiin helposti luettavaa dataa tai raportteja eri lähteistä ja sen avulla voisi viestiä palvelun tuomasta arvosta. Kuitenkin Terhon, Haasin, Eggertin ja Ulagan (2012) mukaan ennen kuin arvosta voi viestiä ja kommunikoida, tulee olla ymmärrys asiakkaan prosessista ja liiketoiminnan ajureista. Ilman tätä ymmärrystä arvosta ei ole mahdollista kommunikoida. Tämä arvomyyntikonsepti on vakiintunut käsite, joka perustuu arvon kommunikointiin. Viime vuosina vaihto- ja käyttöarvo on eroteltu toisistaan ja nykyään resurssien vaihdossa käyttöarvolla on suurempi merkitys kuin aiemmin (Eggert, Ulaga, Frow & Payne, 2018).

Peruseriaate arvomyynnissä on, että se tarjoaa asiakkaan prosesseihin ja liiketoiminnan ajureihin positiivisen vaikutuksen. Ideaalitapauksissa vaikutusta pystytään kommunikoidaan numeroiden avulla. Numeroiden avulla kommunikointi voi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että niiden avulla viestitään miten ja kuinka paljon asiakkaat pystyvät parantamaan liikevaihtoaan tai madaltamaan erityyppisiä kustannuksiaan. Arvomyynnissä toimittajalla on mahdollisuus kertoa mihin osaan asiakkaan liiketoimintaa se vaikuttaa ja millä tavoin. Arvomyynnissä toimittajan viestinnän tulisi tapahtua numeroin eli toisin sanoen arvomyynnissä arvo on rahallista arvoa, joka pystytään todentamaan. (Terho ym. 2012.)

Tässä tutkimuksessa tuli esiin, että toimittaja ei ole onnistunut viestimään arvosta asiakkaille ja tähän voi olla suurena syynä se, että toimittajalla ei välttämättä ole käytössään ymmärrystä arvomyynnistä, jonka pohjalta arvosta kyettäisiin kommunikoidaan arvomyyntikonseptin avulla. Mikäli toimittajalla ei ole tarkasti ja yksityiskohtaisesti tiedossa mitä arvo on ja mistä elementeistä se muodostuu, on arvomyyntiä ja arvoviestintää vaikea toteuttaa. Tämän lisäksi toimittajalla tulisi olla tiedossa riittävän tiivis näkemys asiakkaan liiketoiminnasta. Mikäli nämä elementit eivät toteudu, on arvon viestintä vaikeaa.

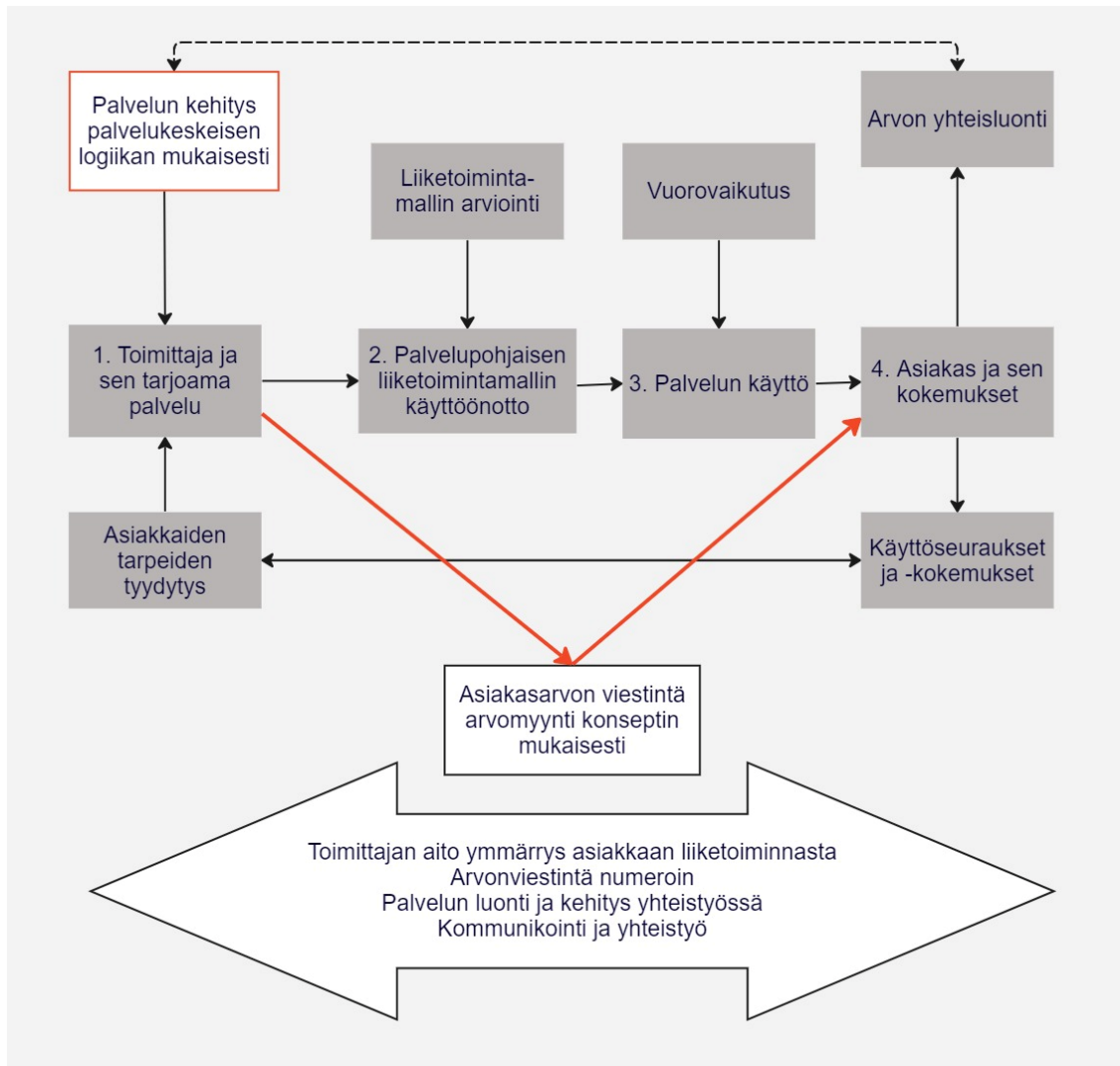
Toisaalta arvoviestintä on molemmin suuntaista niin kuin Spohrer ym. (2008) toteavat tutkimuksessaan, että palvelutieteessä huomioitavaa on, että toimittajan ja asiakkaan välillä arvon yhteisluominen on vastavuoroista ja vuorovaikutteista. Vastavuoroisuuden tärkeys tuli myös tässä tutkimuksessa ilmi varsinkin kommunikoinnin osalta, sillä molemmat osapuolet näkivät sen tärkeänä, jotta vaadittu tieto siirtyy osapuolelta toiselle. Toisaalta arvonluonnin kannalta viestintä asiakkaille toimittajan suunnalta nähtiin tärkeänä asiana Kumarin ja Reinartzin (2016) tutkimuksen mukaan sen takia, että kun toimittaja analysoi, arvioi ja tunnistaa toimittajalle tärkeät asiakkaat, heidän on aktiivisemmin oltava yhteydessä näihin tärkeäksi luokiteltuihin asiakkaisiin ja luotava heille arvoa.

Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että kaupintavarastointitoiminnassa mukana olevat asiakkaat ovat toimittajalle tärkeitä, sillä he ovat sitoutuneita toimittajaan, jolloin arvонуonti ja sen viestintä olisi erityisen tärkeässä roolissa asiakassuhteen kannalta.

Vastauksista selvisi, että asiakkailla oli arvoviestinnästä hieman negatiivinen assosiaatio, sillä he kokivat, että toimittaja on viestinyt arvosta kohtalaisesti tai heikosti. Tämä voi johtaa siihen, että asiakkaan kokema arvo jää heikommaksi mitä se voisi olla silloin, mikäli toimittaja olisi tuottanut ja viestinyt arvosta arvomyyntikonseptin mukaisesti. Eli toisin sanoen tuotelähtöisen logiikan mukaan luotu palvelu ja sen tuoma arvo ei ole riittävää, vaan toimittajan pitäisi luoda palvelu palvelulähtöisen logiikan mukaan ja viestiä arvosta asiakkaalle arvomyyntikonseptin mukaisesti. Näihin esitettyihin löydöksiin perustuen esitetään seuraavaa:

P2. Asiakkaiden kokema arvo toimittajan tarjoamasta kaupintavarastointipalvelusta nousisi, mikäli palvelu tuotettaisiin palvelukeskeisen logiikan mukaisesti ja toimittaja viestisi asiakkaille arvosta arvomyyntikonseptin mukaisesti.

Toimittajalla olisi mahdollisuus nostaa palvelun tuottamaa arvoa, mikäli palvelu tuotettaisiin palvelukeskeisen logiikan raamien mukaan ja arvosta viestittäisiin asiakkaille arvomyyntikonseptin mukaisesti. Tämä vaatisi toimittajalta kaupintavarastointipalvelukonseptiin tehtäviä muutoksia, jotta siitä saataisiin palvelukeskeisen logiikan mukainen, jonka jälkeen toimittajan tulisi viestiä arvosta arvomyyntikonseptin mukaisesti. Kuviossa 14 on kuvattuna palveluliiketoimintamalli prosessimaisena, jossa on lisäksi havainnollistettu asiakasarvon viestintä.



Kuvio 14 Palveluliiketoimintamalli prosessinomaisena, lisänä asiakasarvon viestintä

Kuviosta 14 voidaan nähdä, että toimittajan luoman palvelun arvoviestintä vaikuttaa suoraan asiakkaan kokemuksiin. Asiakasarvoa voitaisiin viestiä arvomyyntikonseptin mukaisesti, mikäli toimittajalla olisi syvä ymmärrys asiakkaan liiketoiminnasta, palvelun luonti ja kehitys tehtäisiin yhteistyössä asiakkaiden kanssa palvelukeskeisen logiikan mukaisesti sekä kommunikointi ja yhteistyö olisi molemmin puolta. Arvomyynnin avulla tehtävä numeraalinen viestintä voi olla esimerkiksi energian kulutuksen vähentymiseen tai tuotannon nopeutumiseen tai muuhun liittyviä toiminallisia teemoja, joiden alle arvohyödyt voivat asettua ja, jotta arvomyynnin käsitettä voidaan konkreettisesti hyödyntää, tulisi arvolle löytää numeraalinen aspekti (Terho ym. 2012).

Tämä tutkimus havaitsi, että onnistunut kaupintavarastointitoiminta on erittäin riippuvainen siitä, miten toimittaja on luonut ja tuottanut palvelun. Arvomyyntikonseptin ja palvelukeskeisen logiikan mukaisilla toimilla kaupintavarastointitoiminta saadaan sille tasolle, että siitä on hyötyä ja arvoa molemmille osapuolille. Tätä tukevat lukuisat keskustelut aiemmissa tutkimuksissa, kun

korostetaan yhteistyön ja arvonluonnin roolia kommunikoinnissa (katso esim. Grönroos & Ravald, 2011; Kumar & Reinartz, 2016, Terho ym. 2012). Seuraavassa luvussa on esiteltyä tämän tutkielman yhteenveto.

6 YHTEENVETO

Tutkielman tarkoituksena oli selvittää miten palveluliiketoimintamalliin pohjautuva kaupintavarastointi luo asiakasarvoa. Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen teoreettiset kontribuutiot, liikkeenjohdolliset implikaatiot, tutkielman luotettavuus, tutkielman rajoitteet ja lopuksi jatkotutkimusehdotukset.

6.1 Tutkimuksen teoreettiset kontribuutiot

Palveluliiketoimintamalli on kasvanut ja nostanut suosiotaan organisaatioiden tarjoamien materiaalikeskeisten liiketoimintojen rinnalla. Teoreettista ymmärrystä tästä kasvaneesta mallista on melko paljon, mutta hieman jäsentymättömämpää tietoa löytyy kaupintavarastoinnista ja toimijoiden välisestä yhteistyöstä sekä siitä, mitkä ovat kaupintavarastointitoiminnan ja toimijoiden yhteistyön yhteisvaikutukset arvonluonnin kannalta. Tutkimuksessa teoreettinen panos liittyy ensisijaisesti palveluliiketoimintaa soveltavaan kaupintavarastointiin, mutta sitä tarkastellaan erityisesti asiakkaan kokeman arvon osalta. Tämä tutkimus on askel saada lisää tietoa, mitä konkreettiseksi koettua arvoa kaupintavarastointitoiminnalla on jokapäiväisessä työssä sekä asiakasorganisaation että toimittajaorganisaation näkökulmasta ja millä tavalla arvoa voisi viestiä paremmin.

Ilmenneen tutkimusaukon perusteella tutkielman tarkoituksiksi muotoutui saada parempi kuva siitä, miten palveluliiketoimintamalliin pohjautuva kaupintavarastointi luo asiakasarvoa. Aineisto kerättiin teemahaastatteluiden avulla asiakasorganisaatioista ja toimittajaorganisaatiosta. Kaikista organisaatioista valittiin sellaiset henkilöt, jotka ovat päivittäisessä työssään tekemisissä kaupintavarastointitoiminnan kanssa, jotta saatiin perusteellinen näkemys aidoista kokemuksista. Tutkimusta rikastettiin sillä, että tutkimukseen haastateltiin sekä asiakasorganisaatioita että toimittajaorganisaatiota. Osaongelmilla tarkennettiin tutkielman tarkoitusta: 1. Mitä tarkoitetaan palveluliiketoimintamallilla? 2. Miten kaupintavarastoinnin käyttö luo asiakasarvoa? 3. Miten asiakasarvosta voidaan viestiä tehokkaasti?

Tutkimustuloksista selvisi, että palveluliiketoiminta tarkoittaa sitä, että liiketoimintaan lisätään jokin palvelu, tässä tapauksessa kaupintavarastointipalvelu. Palvelun avulla toimittaja ja asiakas vaihtavat tietojaan ja osaamistaan keskenään. Palvelu halutaan saada yhteisen edun takia toimimaan mahdollisimman moitteettomasti ja toimintaa halutaan kehittää. Kaupintavarastointitoiminta on tapa syventää asiakkaan ja toimittajan välistä suhdetta ja yhteisymmärrystä, joka voi lisätä asiakasarvoa. Konkreettisia hyötyjä kaupintavaraston käytössä asiakkaan kannalta oli se, että asiakkailla on materiaalia riittävästi, nopeasti ja aina saatavilla kaupintavarastossa ja yhteistyö toimittajaan syventyy.

Tutkielmasta tuli uusia näkökulmia sille, että toimittajan tulisi viestiä asiakasarvosta asiakkaalle. Lähtökohtaisesti toimittajan tulisi luoda

kaupintavarastointipalvelu palvelukeskeisen logiikan mukaisesti, jotta siitä olisi aidosti arvoa asiakkaille. Lisäksi arvosta tulisi viestiä asiakkaille arvomyyntikonseptin mukaisesti numeroin, jotta koettu arvo on helpommin sijoitettavissa asiakkaan liiketoiminnan toiminnallisiin teemoihin konkreettisesti. Näin asiakkaiden olisi helppo ymmärtää miten toimittajan palvelu luo heille asiakasarvoa ja mitä hyötyä siitä on heidän yritystoiminnalleen. Kommunikaation tulisi olla molemmin puolista ja tarpeeksi aktiivista esimerkiksi huolenaiheista materiaalitoimituksiin liittyen. Keskinäistä sopimista ja viestintää ajatellen tulisi toimittajan ja asiakkaan yhteistyön olla mahdollisimman läpinäkyvää ja kommunikaation riittävällä tasolla. Arvonluonti ja viestintä tulisi olla molemminpuolista kaupintavarastointitoiminnassa.

Otettaessa huomioon, että tutkimus on abduktiivinen, tutkimuksessa pyrittiin ymmärtämään miten kaupintavarasto-palveluliiketoimintamalli tulisi luoda ja kehittää B2B asiakkaalle. Tutkimuksen kautta selvisi, että toimittajayritys ei ole täysin sisäistänyt palvelukeskeisen logiikan periaatteita eikä sillä näin ollen ole riittävä ymmärrystä siitä, miten palvelua tulisi luoda ja kehittää niin, että se aidosti luo ja kommunikoi asiakasarvoa.

6.2 Tutkielman liikkeenjohdolliset implikaatiot

Tämä tutkielma toteaa, että kaupintavarastointitoiminnassa on merkittävästi läsnä arvonluonti. Kaupintavarastointipalvelun tarjoamat edut nähtiin etuina niin asiakkaan kuin toimittajan näkökulmasta. Lisäksi arvokkaaksi koettiin tiivis yhteistyö ja molemmin puolinen kommunikointi.

Tutkimuksen tuloksista voi hyötyä tutkimukseen osallistuneet organisaatiot, sekä muut kaupintavarastoinnista ja arvonluonnista kiinnostuneet organisaatiot ja päättäjät, niin toimittaja- kuin asiakasorganisaatioista. Yhtenä löydöksenä toimittajaorganisaation kehityskohteeksi tutkimuksessa nousi esiin, että toimittajan tulisi toteuttaa kaupintavarastointipalvelu palvelukeskeisen logiikan mukaisesti, jotta se loisi asiakkaille enemmän arvoa. Lisäksi arvon viestinnässä tulisi hyödyntää arvomyyntikonseptia, jonka mukaan arvosta voisi viestiä numeroiden avulla. Tutkimuksen tulosten mukaan asiakkaat, joilla on käytössä kaupintavarastointipalvelu, kokevat, että he haluaisivat saada ennakoivampaa tietoa toimittajalta ja asiakkaat toivovat pääsevänsä kehitystyöhön osalliseksi. Näitä huomioita voidaan hyödyntää jo olemassa olevien kaupintavarastojen hoidossa tai uuden kaupintavaraston käyttöönotossa.

Kaupintavarastointitoiminnan arvonluonnin kartoittaminen auttaa kehittämään kaupintavarastointipalvelua. Kaupintavarastointitoiminnan määrittely tuo esiin koetut ongelma-alueet ja havaitut vahvuudet sekä asiakasarvon. Kaupintavaraston hallinnassa osapuolilla pitää olla tiedossa, mitä kumpikin osapuoli odottaa toisiltaan ja kyseiseltä palvelulta, jotta toiminta on mahdollisimman sujuvaa. Yhteistyön tärkeyttä ei pidä unohtaa kaupintavarastointitoiminnassa, sillä yhteistyö mahdollistaa arvonluonnin. Toimittajan tarjoamat digitaaliset järjestelmät eivät korvaa henkilökohtaista kommunikointia ja arvoviestintää. Tuloksien

mukaan asiakkaat kokevat arvokkaaksi molemminpuolisen kommunikaation ja yhteydenpidon, tarpeellisen viestinnän materiaalitoimituksista ja ylipäänsä sen, että kaupintavarasto on tarpeeksi kattava eli materiaalia on tarpeeksi. Jo olemassa olevan kaupintavarastotoiminnan muutoksiin on mahdollista saada tukea tutkimuksen empiirisistä tuloksista. Toisaalta tuloksista saa apua myös kaupintavarastotoiminnan käyttöönottoon.

6.3 Tutkielman luotettavuus

Tutkimuksesta ja sen luonteesta riippuen arviointi luotettavuudesta perustuu reliabiliteetin ja validiteetin erilaisiin mittareihin. Reliaabelius tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset on mahdollista toistaa, eikä tulokset ole sattumanvaraisia eli toisin sanottuna toistettavuudella tarkoitetaan sitä, että eri tutkijan tekemänä tutkimuksesta saadut tulokset olisivat vastaavia (Grönfors, 1985). Validiteetti osoittaa kuinka tarkkoja havainnot ovat tutkijan osallistujien näkökulmasta eli kuinka havainnot vastaavat kyseessä olevaan tutkimusilmiöön. Validiuden kannalta on tärkeää, että tutkimuksessa tutkitaan sitä, mikä on tutkielman tavoitteena. (Hirsjärvi ym. 2004, 213–214.)

Koska tämä tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, painopisteenä oli tuottaa tuoretta tietoa ja tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä, joten tutkimusmenetelmän takia tulosten toistettavuuden mittaaminen on epäolennaista ja osaksi mahdotonta. Kuitenkin Rosen ja Johnsonin mukaan (2020), valittujen tutkimusmenetelmien oikea perustelu ja johdonmukainen hyödyntäminen ovat keinoja lisätä tutkimuksen luotettavuutta. Tästä syystä luotettavuutta arvioidaan tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa näiden seikkojen mukaan. Tässä tutkimuksessa luotettavuutta parannettiin seuraamalla toteutettua teoreettista viitekehystä ja tutkimusmenetelmää systemaattisesti, perustellusti ja johdonmukaisesti sekä kuvailemalla jokainen tutkimusvaiheen osa yksityiskohtaisesti. Kuten Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan, luotettavuutta arvioitaessa on tutkimuksessa keskityttävä sisäiseen johdonmukaisuuteen. Tämän takia tiedonkeruu, analysointi, perustelut ja raportointi suoritettiin johdonmukaisesti koko tämän tutkielman teon ajan. Kuten Rose ja Johnson (2020) totesivat, luotettavuuden lisäämiseksi menetelmien johdonmukainen dokumentointi sekä yksityiskohtainen tutkimusprotokolla tehdään, jotta muut voivat noudattaa samantaisia strategioita, mikäli tutkimus toistettaisiin.

Tutkija toteutti itse haastattelut, litteroinnit ja analysoinnit haastatteluista. Näin ollen voidaan todeta, että haastatteluista saatu sanoma pysyi samanlaisena koko ajan eikä merkitykset muuttuneet, jolloin tämä parantaa tulkinnan luotettavuutta. Lukiessaan tutkielmaa lukijalla on mahdollista pysyä ajan tasalla tutkijan tekemästä päättelytyöstä, koska tulokset-luvussa on hyödynnetty sitaatteja, joiden avulla lukijalla on mahdollisuus oivaltaa mistä johtopäätökset on tuotettu. Luotettavuutta lisää myös se, että haastatteluihin osallistui sekä toimittajaorganisaatiosta että asiakasorganisaatioista haastateltavia ja vastauksissa näkyi yhtäläisyyksiä tutkielman teoreettiseen viitekehykseen.

Muut tekijät, jotka mahdollisesti lisäsivät tämän tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia olivat haastateltavien anonymisuus, haastattelijan oma objektiivisuus ja avoimet haastattelukysymykset. Tutkimusaihe ei myöskään ollut sensitiivinen aihe, joka olisi voinut vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Tästä syystä voidaan olettaa, että tutkimukseen osallistuneet haastateltavat olivat totuudenmukaisia vastauksissaan. Lisäksi tutkimustulokset saavuttivat tutkimuksen otoksen ja rajauksen huomioon ottaen lievän kylläntymisen eli saturaation, ja yhteyksiä oli mahdollista löytää empiirisen tiedon ja teoreettisen viitekehyksen väliltä, joten tästä syystä voidaan todeta, että tutkimuksessa mitattiin oikeita asioita. Huolimatta yleistettävyyden puutteesta tämä tutkimus onnistui tuottamaan pätevää ja tuoretta tietoa tutkittavasta ilmiöstä.

6.4 Tutkielman rajoitteet

Otettaessa huomioon tutkielman tutkimusmenetelmä on tavanomaista, että tämä tutkimus ei tarjonnut yleistettäviä tutkimustuloksia, koska kyseessä on kvalitatiivinen tapaustutkimus. Mikäli tämä sama tutkimus tehtäisiin uudelleen täysin samoilla haastateltavilla, voisi tiedossa olla samantyyllisiä vastauksia, mutta vaikka henkilöiden vastaukset olisivat sisällöltään samanlaisia, täysin samoja vastauksia ei olisi mahdollista saada. Voidaan todeta myös, että sillä ajankohdalla milloin tutkimus ja haastattelut on tehty, voi olla vaikutusta saatuihin vastauksiin. Kaupintavarastointilogiikka olisi pysynyt luultavasti samana, mutta vastassa olisi voinut olla erilaisia mietteitä kaupintavarastointitoiminnan toimivuudesta, arvonluonnista ja kehityskohteista.

Tutkimuksessa haastateltiin vain yhtä toimittajaorganisaatiota, näin ollen voidaan sanoa, että aineisto ei ole niin täydellisesti saturoitunut mitä olisi voitu saavuttaa isommalla otoksella. Toimittajayrityksestä otos harkittiin huolellisesti sen mukaan ketkä ovat päivittäin tekemisissä kaupintavarastointitoiminnan kanssa. Asiakkaiden otos tehtiin harkinnanvaraisesti sen mukaan, että asiakkailla oli jo käytössä kaupintavarasto yrityksessään. Mikäli ajatellaan yleisesti, haastattelut olivat toisaalta pintaraapaisu aiheesta, mutta tutkimuksen otokseen ja rajaukseen verrattaessa kerätty aineisto oli riittävä ja siitä saatiin syvällistä tietoa. Tutkimuksen ja sen laajuuden huomioon ottaen ei olisi ollut tehokkaampaa haastatella tätä syvempää tai useampaa haastateltavaa.

Haastattelut olivat vuorovaikutteisia ja haastatteluihin osallistuneilla oli mahdollisuus tarkentaa tutkijan kysymyksiä tarpeen mukaan. Lisäksi tutkijalla oli mahdollisuus tarttua kysymyksenasetteluun, mikäli koki, että haastateltava ymmärsi kysymyksen väärin. Tutkija saattoi myös pyytää tarkennuksia vastauksiin haastatteluissa. Jos toinen tutkija olisi tehnyt haastattelut ja tutkimuksen, haastattelut ja vuorovaikutus olisi voinut olla erilainen, jolloin vastaukset olisivat saattaneet poiketa nyt saaduista vastauksista.

Rajoituksena tutkimuksessa on se, että tutkimuksessa oli vain yksi toimittajaorganisaatio ja näin ollen tutkimustuloksille ei ole vertailukelpoista aineistoa

muista toimittajaorganisaatioista. Myös tästä syystä tutkimuksesta saatuja tuloksia on hankalaa, ellei jopa mahdotonta yleistää.

6.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus kartoitti koko kaupintavarastointilogiikan ja arvonluonnin edistäviä tekijöitä. Kaupintavarastointitoiminnassa on monta sidosryhmää ja vaikuttavaa tekijää, jotka voivat suoraan vaikuttaa asiakkaan ja toimittajan kokemaan arvoon. Kaupintavarasto prosessin kannalta yksi tärkein vaihe on materiaaliennusteiden ja -täyttöjen oikeellisuus, realistisuus ja se, että ne saadaan vietyä käytäntöön eli toteutettua sovitusti. Tällä vaiheella on suuria vaikutuksia siihen, kuinka kaupintavarastointitoiminnan muut vaiheet etenevät kaupintavarastointikäytänteiden mukaisesti ja toivotulla tavalla. Tästä syystä materiaaliennustelausiiin liittyvää vaihetta voitaisiin tutkia yksityiskohtaisemmin ja sen vaikutusta arvonluontiin ja koko toiminnan kulmakivenä. Näin saataisiin vielä yksityiskohtaisempaa tietoa tähän koko kaupintavarastointitoimintaan vaikuttavaan prosessin vaiheeseen ja sen kehityskohteisiin.

Jos tutkimusta haluttaisiin nostaa yleisemmälle tasolle, voitaisiin mahdollisesti saada hieman yleistettävämpää tietoa, mikäli tutkimuksessa olisi mukana useampi toimittajaorganisaatio ja asiakasorganisaatioiden otos olisi suurempi. Tällainen tutkimus kuitenkin vaatisi sen, että tutkimuksessa määriteltäisiin ja rajattaisiin haastateltavat yritykset tarkkaan, esimerkiksi sen mukaan, että kaikki organisaatiot toimisivat samalla alalla.

Tämä tutkimus olisi mahdollista uusaa, mikäli esille tulleet kehityskohteet pantaisiin tuotantoon, jolloin saataisiin tarkempaa tietoa siitä, olivatko kehityskohteet onnistuneita ja toimivatko ne realistisesti ja asiakkaiden sekä toimittajan odotusten mukaisesti. Tutkimuksesta saatuja tuloksia voitaisiin verrata tässä tutkimuksessa saatuihin tuloksiin.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 2012. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.
- Battini, D., Grassi, A. D., Persona, A. & Sgarbossa, F. 2010. Consignment stock inventory policy: methodological framework and model. *International Journal of Production Research* Vol. 48, No. 7, 1 April 2010, 2055–2079, 2055-2079.
- Corbett, C. J. 2001. Stochastic inventory systems in a supply chain with asymmetric information: Cycle stocks, safety stocks, and consignment stock. *Operations Research; Linthicum* Vol. 49, Iss. 4, 487-500.
- Dubois, A., Gadde, L. E. 2002. Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*. Vol. 55 (7), 553–560.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A. & Roos, I. 2005. Service portraits in service research: a critical review. *International journal of service industry management 2005, Vol.16 (1)*, p.107-121.
- Eggert, A., Ulaga, W., Frow, P., & Payne, A. (2018). Conceptualizing and communicating value in business markets: From value-in-exchange to value-in-use. *Industrial Marketing Management*, 69, 80–90.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. 2007. Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*. Vol. 50 (1), 25–32.
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. London: SAGE Publications Ltd.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino 1. p., Tampere.
- Gebauer, H., Fleisch, E. & Friedli, T. 2005. Overcoming the Service Paradox in Manufacturing Companies. *European Management Journal*. Volume 23, Issue 1, February 2005, 14-26.
- Grönfors, M. 1985. *Kvalitatiiviset kenttätutkimusmenetelmät*. WSOY.
- Grönroos, C. 2006. Adopting a service logic for marketing. *Marketing theory 2006, Vol.6 (3)*, 317-333.
- Grönroos, C. & Ravald, A. 2011. Service as business logic: implications for value creation and marketing. *International journal of service industry management 2011, Vol.22 (1)*, 5-22.
- Gummesson, E. 2002. Relationship marketing and a new economy: it's time for de-programming. *Journal of Services Marketing*, Vol. 16 No. 7, 585-589.
- Hariga, M., As'ad, R. & Khan Z. 2017. Manufacturing-remanufacturing policies for a centralized two stage supply chain under consignment stock partnership. *International Journal of Production Economics Volume 183, Part B, January 2017*, 362-374.
- Hartwig, K., von Saldern, L. & Jacob, F. 2021. The journey from goods-dominant logic to service-dominant logic: A case study with a global technology manufacturer. *Industrial marketing management 2021, Vol.95*, 85-98.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: *Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudemus.

- Hirsjärvi S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. *Tutki ja kirjoita*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Tammi.
- Kowalkowski, C., Kindström, D., & Brehmer, P. O. 2011. Managing industrial service offerings in global business markets. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 26(3), 181–192.
- Kumar, V. & Reinartz, W. 2016. Creating Enduring Customer Value. *Journal of Marketing*. Volume 80, Issue 6, November 2016, 36-68.
- Maglio, P., P. & Spohrer, J. 2008. Fundamentals of service science. *Journal of the Academy of Marketing Science* volume 36, 18–20.
- Martin, JR., R., C. & Horne, D., A. 1992. Restructuring towards a Service Orientation: The Strategic Challenges. *International Journal of Service Industry Management*, Volume 3, Number 1, 1992, 0-0(1).
- Neely, A. 2008. Exploring the financial consequences of the servitization of manufacturing. *Operations management research 2008*, Vol.1 (2), 103-118.
- Neu, W., A. & Brown, S., W. 2005. Forming Successful Business-to-Business Services in Goods-Dominant Firms. *Journal of Service Research: JSR; Thousand Oaks* Vol. 8, Iss. 1, 3-17.
- Oliva, R. & Kallenberg R. 2003. Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management* 14(2), 160-172.
- Payne, A., F., Storbacka, K. & Frow, P. Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science* 2008, Vol.36 (1), 83-96.
- Pinsky, M., A. & Karlin, S. 2011. *An Introduction to Stochastic Modeling* (Fourth Edition). 3 - Markov Chains: Introduction. 2011 Elsevier Inc., 79-163.
- Plé, L. and Cáceres, R. C. 2010. Not Always Co - Creation: Introducing Interactional Co - Destruction of Value In Servicedominant Logic. *Journal of Services Marketing*, Vol. 24 Issue: 6, 430-437.
- Rose, J. & Johnson, C. W. 2020. Contextualizing reliability and validity in qualitative research: Toward more rigorous and trustworthy qualitative social science in leisure research. *Journal of Leisure Research* 51 (4), 432-451.
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 1. uud. p. Tammi, Helsinki.
- Shah, D., Rust, R., T., Parasuraman, A., Staelin, R. & Day, G., S. 2006. The Path to Customer Centricity. *Journal of service research: JSR 2006*, Vol.9 (2), 113-124.
- Spohrer, J., Vargo S., L., Maglio P., P. & Caswell N., S. 2008. The Service System Is the Basic Abstraction of Service Science. *1st Hawaii International International Conference on Systems Science (HICSS-41 2008), Proceedings*, 7-10.
- Terho, H., Haas, A., Eggert, A., & Ulaga, W. 2012. It's almost like taking the sales out of selling' – Towards a conceptualization of value-based selling in business markets. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 174-185.
- Tuli, K., R., Kohli, A., K. & Bharadwaj, S., G. 2007. Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. American Marketing Association. *Journal of Marketing* Vol. 71 (July 2007), 1–17.

- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2004. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Valentini, G. & Zavanella, L. 2003. The consignment stock of inventories: industrial case and performance analysis. *International Journal of Production Economics Volumes 81-82, 11 January 2003*, 215-224.
- Vargo, S., L & Akaka, M., A. 2009. Service-Dominant Logic as a Foundation for Service. *Science: Clarifications Service Science 1(1)*, 32-41.
- Vargo, S., L. & Lusch, R., F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of marketing 2004, Vol.68 (1)*, 1-17.
- Vargo, S., L. & Lusch, R., F. 2019. *The SAGE Handbook of Service-Dominant Logic*. SAGE Publications Ltd.
- Zavanella, L. & Zanoni, S. 2009. A one-vendor multi-buyer integrated production-inventory model: The 'Consignment Stock' case. *International Journal of Production Economics Volume 118, Issue 1*, 225-232.
- Zimmer, M., Salonen, A., & von Wangenheim, F. 2020. Business solutions as market signals that facilitate product sales. *Industrial Marketing Management, 91*, 30-40.
- Yin, R., K. 2015. *Qualitative Research from Start to Finish*. Guilford Publications.

LIITTEET

Liite 1 Operationalisointitaulukko 1

Operationalisointitaulukko 1		Haastattelurunko asiakkaalle
Tutkimuksen tarkoitus		Tutkielman tarkoituksena on selvittää miten palvelukeskeiseen liiketoimintamalliin pohjautuva kaupintavarastologiikan hyödyntäminen luo asiakasarvoa.
Osatutkimuskysymys	Teema/käsite	Haastattelukysymys
1: Mitä tarkoitetaan palveluliiketoimintamallilla?	Palveluliiketoimintamalli	1. Miten ymmärrätte käsitteen "palveluliiketoimintamalli"?
	Kaupintavarastologiikka	2. Mikä on kaupintavaraston tarkoitus?
2: Miten kaupintavarastoinnin käyttö luo asiakasarvoa?	Palvelukeskeinen liiketoimintamalli kaupintavarasto	3. Miksi organisaatiossanne on käytössä palvelukeskeistä liiketoimintamallia soveltava kaupintavarasto? 4. Miten olette kehittäneet omia sisäisiä käytäntöjä sopimaan kaupintavarastointiin ja siihen liittyviin käytäntöihin? 5. Miten koette kaupintavaraston nykytilan?
	Arvonluonti	6. Arvonluonti, minkä koette arvokkaaksi ja mikä teille tuottaa arvoa kaupintavarastoinnissa? 7. Minkä tyyppistä tukea tarvitsette kaupintavarastotoimintaan toimittajalta?
	Liiketoiminta	8. Miten kaupintavarastointipalvelumalli on yhteen sovitettavissa liiketoimintanne kanssa?
	Arvonluontiin vaikuttavat tekijät	9. Mitä hyötyjä koette saavanne kaupintavarastoinnista? 10. Liittyykö kaupintavarastointiin haittoja/haasteita? Jos kyllä, mitä? 11. Mitä arvoa kaupintavarastointi tuo yhteistyöhön toimittajan kanssa?

	Kaupintavaraston hallinta ja materiaalitäytöt	<p>12. Millä perusteella kaupintavarastoa täytetään tällä hetkellä? Mitkä ovat olemassa olevat työkalut?</p> <p>13. Mikä olisi mielestänne hyvä tapa täyttää varastoa tulevaisuudessa? Mikä teidän mielestänne olisi hyvä kaupintavaraston kiertonopeus?</p>
3: Miten asiakasarvosta voidaan viestiä tehokkaasti?	Asiakasarvon viestintä	<p>14. Mikä on tämänhetkinen kokemuksenne siitä, miten toimittaja on onnistunut kaupinnan tuoman asiakasarvon viestinnässä?</p> <p>15. Mitä parannettavaa toivoisitte arvon viestintään liittyen toimittajalta?</p>
	Kommunikointi ja viestintä	<p>16. Miten koette teidän ja toimittajan välisen kommunikaation liittyen kaupintavarastointiin?</p> <p>17. Missä tilanteissa olette yhteydessä toimittajaan koskien kaupintavarastoa?</p> <p>18. Miten toimittaja viestii kaupintavarastointia koskevissa asioissa ja tilanteissa? Mitä parannettavaa kaipaatte siihen?</p>
	Yhteistyö ja arvonluonti	<p>19. Miten yhteistyötä/tapaa toimia yhdessä voisi kehittää sellaiseen suuntaan, että se tuo teille arvoa?</p>

Liite 2 Operationalisointitaulukko 2

Operationalisointitaulukko 2		Haastattelurunko toimittajalle
Tutkimuksen tarkoitus		Tutkielman tarkoituksena on selvittää miten palvelukeskeiseen liiketoimintamalliin pohjautuva kaupintavarastologiikan hyödyntäminen luo asiakasarvoa.
Osatutkimuskysymys	Teema/käsite	Haastattelukysymys
1: Mitä tarkoitetaan palveluliiketoimintamallilla?	Palveluliiketoimintamalli	1. Miten ymmärrätte käsitteen "palveluliiketoimintamalli"?
	Kaupintavarastologiikka	2. Mikä on kaupintavaraston tarkoitus?
2: Miten kaupintavarastoinnin käyttö luo asiakasarvoa?	Palvelukeskeinen liiketoimintamalli kaupintavarasto	3. Miksi toimittajaorganisaatio tarjoaa palvelukeskeistä liiketoimintamalliin pohjautuvaa kaupintavarastointia asiakkaille? 4. Miten olette kehittäneet omia sisäisiä käytäntöjä toimittajana sopimaan kaupintavarastointiin?
	Arvonluonti	5. Miten kaupintavarastoinnin tarjoamaa arvoa voisi lisätä tulevaisuudessa?
	Arvonluontiin vaikuttavat tekijät	6. Mitä hyötyjä kaupintavarastolla on toimittajan näkökulmasta asiakkaalle? 7. Mitä hyötyjä kaupintavarastointi ja sen tarjoaminen asiakkaille tuo toimittajalle? 8. Mitä arvoa kaupintavarastointi tuo yhteistyöhön asiakkaiden kanssa? 9. Mitä haasteita asiakas on kohdannut kaupintavarastoinnista toimittajan näkökulmasta? 10. Mitä haasteita kaupintavarastoinnilla on toimittajalle?

	Kaupintavaraston hallinta ja materiaalitäytöt	<p>11. Miten toimittaja pitää kaupintavarastoa hyvässä balanssissa asiakkaan tuotantoon ja tarpeisiin nähden eli millä perusteella kaupintavarastoa täytetään? Mitkä ovat olemassa olevat työkalut?</p> <p>12. Miten kaupintavaraston materiaalitäyttöjen toimintatapaa voisi kehittää?</p>
3: Miten asiakasarvosta voidaan viestiä tehokkaasti?	Asiakasarvon viestintä	13. Miten viestitte asiakkaalle kaupinnan tuomasta asiakasarvosta tällä hetkellä?
	Kommunikointi	<p>14. Miten koette teidän ja asiakkaan välisen kommunikaation liittyen kaupintavarastointiin?</p> <p>15. Miten kommunikoitte asiakkaalle kaupintavarastointiin koskevissa asioissa ja tilanteissa?</p>
	Yhteistyö ja arvon viestintä	<p>16. Miten yhteistyötä/tapaa toimia yhdessä voisi kehittää sellaiseen suuntaan, että siitä on asiakkaalle arvoa?</p> <p>17. Miten voisitte parantaa kaupintavarastotoimintaan liittyvää arvon viestintää asiakkaan suuntaan?</p>