

Martti Virtanen

SOPIMUSLOGISTIIKAN LISÄARVOPALVELUIDEN
MÄÄRITTELY- JA VASTUUKYSYMYKSET

Tuotantotalouden koulutusohjelma
2017

SOPIMUSLOGISTIIKAN LISÄARVOPALVELUIDEN MÄÄRITTELY- JA VASTUUKYSYMYKSET

Virtanen, Martti Pertti Ilmari
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Tuotantotalouden koulutusohjelma
Marraskuu 2017
Sivumäärä: 77
Liitteitä: 0

Asiasanat: lisäarvo, logistiikka, palvelusopimukset, sopimusehdot, tuotantoketjut

Opinnäytetyön aiheena oli selvittää toimeksiantona kohdeyritykselle, kuinka tuotetaan kohdennettuja lisäarvopalveluita vastaten muuttuneisiin asiakastarpeisiin riskienhallinta huomioiden. Selvityksen laaja-alaisuus asetti haasteen aihealueen rajauksen määrittämisessä. Rajaus muotoituikin tästä johtuen osaongelmien selvitysten myötä, määrittäen varsinaisen tutkimusongelman sisällön. Osaongelmat olivat 1) Miten määritellään perus- ja lisäarvopalvelut, sekä niiden raja sopimuslogistiikan palvelutuotannossa, 2) Miten tunnistetaan asiakastarpeet lisäarvopalvelun tuotannossa, 3) Miten muuttuneet vastuusäädökset (PSYM 2000/2015) tulkitaan nykyisissä ja uusissa lisäarvopalveluissa, 4) Mitä palveluita on mahdollista tuottaa kohdennettuina 3PL lisäarvopalveluina. Selvitystyö suoritettiin syksyn 2016 ja syksyn 2017 välisenä aikana.

Selvityksen teoreettinen osa voidaan jakaa kahteen osaan, ensimmäisessä käsiteltiin palveluiden määritelmiä, logistiikan määritelmiä, sekä kilpailuedun määritelmiä. Toisessa osassa varsinaisen selvityksen teoreettinen osa piti sisällään palvelukuvauksia, kohdeyrityksessä miellettyjä palvelurajapintoja, sekä sopimusehtojen soveltamiseen liittyvän kokonaisuuden läpikäyntiä. Osuuksien tietopohja nojautui vahvasti ammattikirjallisuuteen, sekä kohdeyrityksen antamiin lausuntoihin.

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä case-tutkimusta. Tapaustutkimuksen sisällön rakentamisessa hyödynnettiin toimeksiantajan tarjoamien kohdehenkilöiden tiedonantoa, sekä olemassa olevien sisäisten, sekä ammattikirjallisuuden aineistojen tutkimista.

Selvityksen tuloksena saatiin vastauksia sopimuslogistiikan palvelun tuotannossa ongelmia tuottaneisiin kokonaisuuksiin. Tuloksena voitiin osoittaa palvelutarjonnan kokonaisuuden perus- ja lisäarvopalveluista olevan nyt selkeämpi. Varsinaisen rajan vetäminen perus- ja lisäarvopalveluille oli sopimusteknisistä seikoista johtuen kuitenkin mahdotonta. Itse palvelutuotannon mahdollisuuksiin rajanveto, kuin myöskään muuttuneet vakioehdot (PSYM 2000/2015) eivät asettaneet rajoituksia. Asiakastarpeiden tunnistaminen osoitettiin kilpailuetuna näkyvänä tekijänä, missä tarpeiden tunnistusprosessi nähdään vahvasti pitkäjänteisenä asiakkaan tuntemisprosessina, yksittäisten piirteiden erottelun sijaan.

RESPONSIBILITIES AND DEFINITION OF THE ADDED VALUE SERVICES OF CONTRACT LOGISTICS

Virtanen, Martti Pertti Ilmari
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Industrial Management
November 2017
Number of pages: 77
Appendices: 0

Key words: added value, logistics, service contracts, terms of contract, service chains

The purpose of this commissioned thesis was to find out how to produce targeted added value services with regard to the customers' changed needs and risk management. Because of the broad nature of the topic it was difficult to define the studied area. Therefore, the topic was narrowed down in the process of exploring the following research questions 1) how are basic and added value services defined in the service production of contract logistics 2) how can the customer's needs be identified in producing added value services 3) how are the new regulations interpreted in added value services, and 4) what services can be produced as 3PL added value services. The thesis was conducted during autumn 2016 and autumn 2017.

The theoretical part of the thesis consists of two parts. The first part deals with the definitions of services, logistics and competitive advantage. The second part includes service descriptions, the interfaces of the services in the company and applications of the terms of contract. The theoretical part is based on professional literature and information provided by the target company.

The thesis is a qualitative study and it was carried out as a case study. The material was collected by interviewing personnel appointed by the commissioner. In addition, the data includes the existing material in the company.

The survey produced answers to the problem areas in the production of services related to contract logistics. As a result, the overall production of basic and added value services was clarified. It was impossible to separate basic services from added value services because of the terms of the contract. However, this did not affect the production of services, nor did the other terms (PSYM 2000/2015). Identification of the customers' needs was pointed out to be a beneficiary factor for competition. The process of the identification of the needs is considered as a long-term process where individual features are not very important.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	8
1.1	Taustat ja tavoitteet.....	9
1.2	Rajaukset.....	11
1.3	Toimeksiantaja.....	11
1.4	Teoreettiset lähtökohdat.....	12
1.5	Toteutustapa.....	13
2	LOGISTISET LISÄARVOPALVELUT	15
2.1	Logistiikan määritelmiä	15
2.2	Palveluiden määritelmiä.....	24
2.3	Lisäarvopalveluiden määritelmiä.....	27
2.4	Kolmannen osapuolen logistiikka.....	30
3	KILPAILUETU	33
3.1	Kilpailuedun määritelmiä.....	33
3.1.1	Kustannusjohtajuus.....	34
3.1.2	Differointi	34
3.1.3	Keskittymisstrategiat	35
3.2	Kilpailuedun muodostuminen logistiikka-alalla	35
3.3	Kilpailuedun mittaaminen.....	37
4	PALVELUMÄÄRITYKSET KOHDEYRITYKSESSÄ	41
4.1	Sopimuslogistiikan peruspalvelut	41
4.2	Sopimuslogistiikan lisäarvopalvelut	43
5	SELVITYS LISÄARVOPALVELUISTA.....	53
5.1	Perus- ja lisäarvopalveluiden raja sekä vaatimukset kohdeyrityksessä	53
5.2	Palvelukokonaisuuden merkitys asiakkaille	55
6	SOPIMUSLOGISTIIKAN LISÄARVOPALVELUIDEN JA VASTUIDEN MÄÄRITTELYT.....	57
6.1	Logistiikka-alan lainsäädäntö	57
6.2	Pohjoismaisen Speditööriliiton yleiset määräykset	58
6.3	Vakioehtojen muutoksien vaikutus.....	60
7	POHDINTA.....	68
7.1	Toteutuksen ja tulosten arviointi.....	68
7.2	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	70
	LÄHTEET	74
	LIITTEET	

KÄSITELUETTELO

ADR	European Agreement on the International Carriage of Dangerous Goods by Road. Vaarallisten aineiden kuljettusta koskeva sopimus joka toimii YK:n alaisena. Sisältää vaarallisten aineiden kansainvälisten tiekuljetusten määräykset.
EAN	European Article Numbering code, standardisoitu eurooppalainen tavarantunnistusjärjestelmä, joka tunnetaan myös GTIN – koodina.
EFQM	European Foundation for Quality Management, toiminnan arviointityökalu, jolla voidaan arvioida koko organisaation tai tietyn osan toimintaa.
FIFO	First In, First Out, ensimmäisenä saapunut tavara otetaan ensimmäisenä ulos. Termi esiintyy yleisesti varastoinnin läpivirtauksen määrittelyssä.
HCT	High Capacity Transport, normaalia pidempi tai raskaampi kuljetus.
IMI/TWS	Sisämarkkinoiden tietojenvaihtojärjestelmä. Yrityksen sisäisiä varastohallinta järjestelmiä.
Inbound	(Logistiikassa) Sarja toimintoja vastaanoton, varastoinnin ja jakelun suhteen, saapuvalla tavaralla.
ISO	International Organization for Standardization, kansainvälinen standardisointijärjestö, esim. ISO 9000- ja ISO 14000-sarjat ovat maailmanlaajuisessa käytössä.

KPI	Key Performance Indicator, yrityksen määrittämä tunnusluku, joka kertoo yrityksen toiminnasta ja kannattavuudesta. Esimerkkinä tilausten lukumäärä.
Massavarastointi	Lyhyt aikainen varastointi lattiatasolla, tuotteille joiden kiertonopeus on suurempi kuin hyllytuotteiden.
Outbound	(Logistiikassa) Sarja toimintoja tuotteen varastoinnin, kuljetuksen ja jakelun suhteen asiakkaalle.
SDR	Special Drawing Right. Erityisnosto-oikeus. Kirjanpidollinen yksikkö, jonka arvo määräytyy maailman keskeisten valuuttojen (dollari, euro, jeni, punta) muodostaman valuuttakorin perusteella.
SLA	Service Level Agreement (palvelutasosopimus), asiakkaan ja palveluntarjoajanvälinen sopimus, jossa on palvelulle määritelty tietyt vaatimustasot. Vaatimustasoja mitataan erityyppisillä mittareilla ja halutun tason alittamisesta seuraa yhteisesti hyväksytyt sanktio.
SQAS	Safety and Quality Assessment for Sustainability, standardisoitu malli, jolla arvioidaan logistiikka palveluiden tarjoajia sekä kemikaalijakelijoita. Arvioinnin kohteena ovat laatu, turvallisuus ja ympäristötekijät.
SSCC	Serial Shipping Container Code, sarjatoimitusyksikkökoodi lavataakkojen jäljittämiseen kuljetusketjussa.
TAPA	Transported Asset Protection Association, sertifioitu malli rahdin turvallisuusvaatimuksista. Sisältää liiketoiminnan osa-alueiden lisäksi mm. kulunvalvonnan, työntekijöiden tarkastukset ja valvontalaitteet.

VAK	Vaarallisten aineiden kuljettamisesta käytetty lyhenne. Suomessa VAK – laki koskee kaikkia kuljetusmuotoja.
WEBSTOCK/WOP	Internet – pohjainen käyttöliittymä TWS – järjestelmään, webstockin kautta voidaan hoitaa mm. saldokyselyt, läheteiden tallentaminen ja tilausten statuksen seuranta.

1 JOHDANTO

Tarve lisäarvopalveluille on noussut asiakkaan tarpeista saada palvelu- ja tuotepaket-tikokonaisuuksia yksittäisten palveluiden sijaan. Markkinoiden alati kiristynvä kilpai-lu ajaa logistiikka-alan yritykset kamppailuun jossa voittajat ovat kykeneviä tarjoa-maan asiakkaiden tarpeiden mukaisia lisäarvopalveluita yhdessä onnistuneiden pe-ruspalveluiden kanssa. Lisäarvopalveluiden tarkoituksena ei ole korvata peruspalve-luita, vaan toimia nimensä mukaisesti lisäarvon tuottajina asiakasyrityksen ydintoi-minnalle.

Asiakkaan lähtökohdasta logistiikan ulkoistamisprosessi mahdollistaa yritykselle voimavarojensa keskittämisen ydintoimintojensa kehittämiseen ja ylläpitämiseen. Logistiikan ulkoistaminen harjaantuneen toimijan varaan mahdollistaa koko tuotan-toketjun toiminnan säilymisen tehokkaana markkinoilla tapahtuvista muutoksista huolimatta. Jokainen ulkoistamisprosessi on ainutlaatuinen kokonaisuus tarjoten myös palveluntarjoajalle lähes rajattomat mahdollisuudet lisäarvopalveluiden tuot-toon, pitkän ja solidin asiakassuhteen aikaansaamiseksi. (Heikkilä, Haasis, Meyer & Saurama 2006, 3–8).

Lisäarvopalveluiden kirjoa tutkittaessa muotoutuu tarve määrittää rajapinta perus- ja lisäarvopalveluiden välille palvelusuhteen hahmottamiseksi. Tässä työssä halutaan selkeyttää tuon rajan määrittämistä toimeksiantajan yrityksessä ja tuoda esille palve-lukokonaisuuksien rajapinnan muodostumisen koko palvelutuotannon tasolla.

Opinnäytetyön aihe valikoitui toimeksiantajan tarpeesta tunnistaa entistä tarkemmin perus- ja lisäarvopalveluiden rajapinnan muodostumista omassa toiminnassaan ja saada lisää informaatiota mahdollisuuksista tarkemmin kohdennettavien lisäarvopal-veluiden tuottamiselle suhteessa muuttuneisiin vakioehtoihin.

Opinnäytetyön teoriaosassa tutkitaan toimeksiantajan sopimuslogistiikassa toteuttamien perus- ja lisäarvopalveluiden asemoitumista, määritteitä ja rajapintaa nykyisen tarjonnan mukaan, sekä luodaan teoreettista materiaalia hyödyntäen katsaus kilpailuedun muodostumisesta olemassa olevista kokonaisuuksista. Empiriaosassa verrataan erilaisten lisäarvopalveluiden toteuttamisen mahdollisuuksia muuttuneiden asiakastarpeiden ja vakioehtojen mukaan. Tarkoituksena on luoda katsaus, kuinka voidaan tarkemmin kohdennettuja lisäarvopalveluita tuottaa huomioiden palvelukohtaiset vastuusäädöksiin liittyvät riskitekijät.

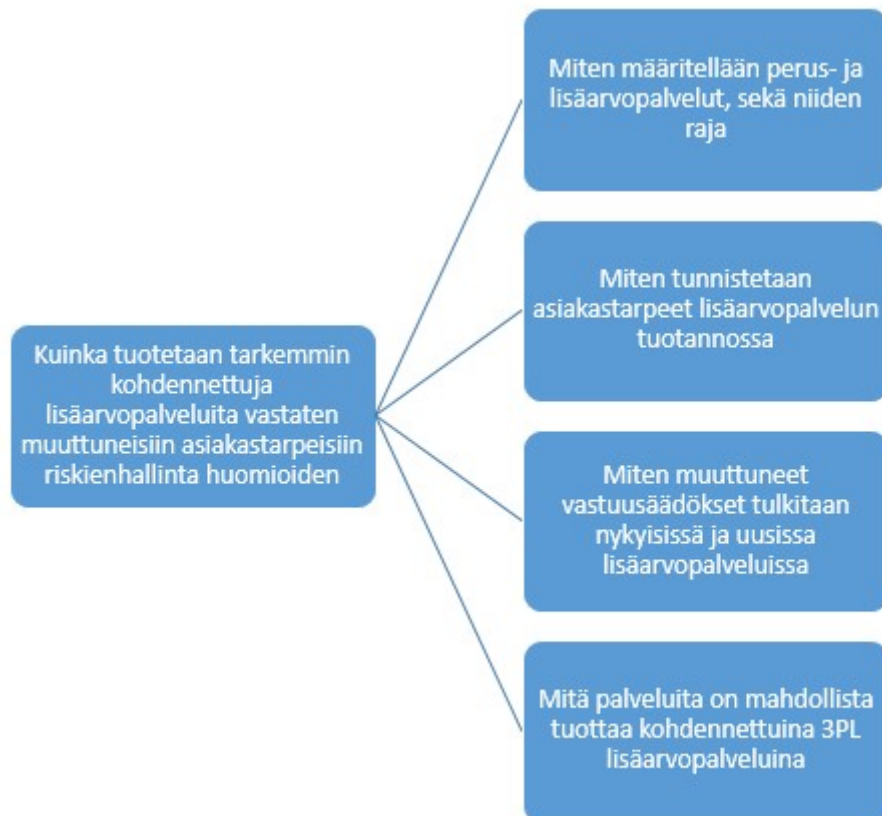
1.1 Taustat ja tavoitteet

Ensimmäisen kappaleen luvuissa tuodaan esille opinnäytetyön teoriataustan sisältöä, sekä tavoitteita joita opinnäytetyöllä halutaan saavuttaa. Teoreettisessa viitekehyksessä tuodaan esille logistiikan peruskäsitteitä yleisesti, rajaukset, toimeksiantajan esittely sekä toteutustapa jolla työ suoritetaan. Käsitteitä avataan alan kirjallisuuden ja asiasta julkaistujen tieteellisten tutkimusten perusteella hyödyntäen lisäksi yhtiön tuottamia selvityksiä ja esityksiä.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää pääongelmana ”kuinka tuotetaan tarkemmin kohdennettuja lisäarvopalveluita vastaten muuttuneisiin asiakastarpeisiin riskien hallinta huomioiden” – sisältäen siitä jakautuvat neljä ala-ongelmaa. Viitekehys (Kuvio 1) kuvaa pääongelman ja alaongelmien suhdetta, niiden kontekstia ja keskeisimpiä asioita joita opinnäytetyössä tullaan käsittelemään.

Viitekehyksessä osoitetut alaongelmat ovat opinnäytetyön kannalta niitä asioita, jotka tulee selvittää ennen kuin voidaan laatia varsinaisen pääongelman ratkaisuehdotuksia. Työssä pää- ja alaongelmat esiintyvät kysymysmuodossa joihin vastaamalla aloittaen alaongelmista löydetään ne määritteet ja tekijät, joita toimeksiantajan on tarpeellista saada lisäarvopalveluiden kohdennetun toteutuksen tueksi. Alaongelmien kohdalla selvitetään nykytila, joista tehdään teoreettinen selvitysosa ja johdopäätöksistä tuotetaan lisäarvoa empiiriseen osaan. Alaongelmien läpikäynnit kertovat kohdeyritykselle selvityskohtien nykytilan ja sen, miten selvityksen alaiset kohdat tulevat vaikuttamaan lisäarvopalveluiden yksilöllisempään palveluntarjontaan

tulevaisuudessa. Selvitysten tuloksista ja niistä tehtyjen johtopäätösten perusteella saadaan tärkeää tietoa lisäarvopalveluiden kohdennettuun tuottamiseen. Ongelma-kohtien läpikäynnillä on tarkoitus tuottaa selvitys toimeksiantajalle aihealueen mukaisista kokonaisuuksista ja täydentää yrityksen arvoa tuottavien ominaisuuksien kirjoa.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

1.2 Rajaukset

Opinnäytetyöstä rajataan pois maa-, rautatie-, meri ja ilmakuljetuksen peruspalvelut tutkittaessa muuttuneita vastuumääryksiä ja palvelurakenteita. Rajauksen ulkopuolelle jätetyt kokonaisuudet ovat jo toimeksiantajan puolesta käsiteltyjä toimintokokonaisuuksia, jotka laajuudeltaan eivät sovellu tämän opinnäytetyön selvityksen alaisuuteen. Työssä tullaan keskittymään sopimuslogistiikan lisäarvopalveluiden kokonaisuuteen, joista lisäarvopalveluiden vastuun määrittelyyn valitaan toimeksiantajan valitsemat palvelut.

Palveluita tarkastellessa kilpailuedun muodostuminen käsitellään työssä teoreettiselta pohjalta, työssä ei ole suoritettu kilpailija- tai kilpailuanalyysia, vaan vertailu kilpailijoihin on esitetty mahdollisena jatkotoimenpiteenä kohdeyrityksen toimesta. Työn varsinaisena tarkoituksena on käsitellä perus- ja lisäarvopalveluiden toteutusta suhteessa muuttuneisiin vakioehtoihin ja asiakastarpeisiin.

1.3 Toimeksiantaja

DB Schenker tarjoaa asiakkailleen Euroopassa rautatie- ja maakuljetuksia, tarjoten globaalisti lisäksi meri- ja lentokuljetuksia. Näiden peruspalveluiden lisäksi yritys tarjoaa palveluita sopimuslogistiikan ja tuotantoketjun hallinnassa. DB Schenkerin liikevaihto maailmanlaajuisella tasolla on noin 15 miljardia euroa ja se toimii 130 eri maassa, noin 2000 toimipisteessä, 68 000 työntekijän voimin ympäri maailmaa. Varastotiloja yrityksellä on käytössään yli 8 miljoonaa neliometriä. (DB Schenker www-sivut 2017).

Suomessa DB Schenker on yksi johtavia kuljetus- ja logistiikkapalveluiden tarjoajia. Suomen palveluvalikoimaan kuuluu maantie, lento- ja merikuljetukset sekä sopimuslogistiikan palvelut. Palveluita kotimaassa tuottaa noin 1325 henkilöä 18 toimipisteessä jakaantuen yhdeksään eri varastokokonaisuuteen. Toimitusjohtajana työn toteutushetkellä toimii Göran Åberg. (Kunnas 2016; DB Schenker www-sivut 2017).

Saksalaisen emoyhtiönsä alle rakentuva Suomen toiminnan kokonaisuus (Kuvio 2) pitää myös sisällään 01.05.2014 lähtien entisen Suomen Kiitoautot Oy: n, Kiitolinja Oy on DB Schenkerin omistama tuotenimi, jolla on tarjottu kotimaan kuljetuspalveluita yhdessä Vähälä Yhtiöiden kanssa. 01.06.2016 lähtien on kotimaan kuljetukset tarjottu yhtenäisesti DB Schenker – palveluina. DB Schenkeriin kuuluva Rengaslinja Oy tuottaa Nokialla rengaslogistiikan palveluita Nokian Renkaat Oyj:lle. (DB Schenker www-sivut 2017).

Deutsche Bahn AG

DB Schenker

Oy Schenker East Ab

Schenker Suomi

- Schenker Oy
- Rengaslinja Oy

Kuvio 2. Schenker Suomessa (DB Schenker www-sivut 2017)

1.4 Teoreettiset lähtökohdat

Opinnäytetyön aiheen valikoituminen tapahtui kohdeyrityksen tarjoamien vaihtoehtojen perusteella. Kyseinen aihe sopimuslogistiikan lisäarvopalveluiden määrittely ja vastuukysymykset olivat vaihtoehtoista luontevin oman ammattitaitoni kehittämiseksi, tarjoten suurimman mahdollisen hyödyn kohdeyritykselle.

Tuotetun aineiston tarkoituksena on tarjota laajempi näkemys kohdeyritykselle niistä olemassa olevista sopimuslogistiikan lisäarvokokonaisuuksista mitä yritys tällä hetkellä toteuttaa. Katsauksen avulla saadaan selville havainnollistaen mitä perus- ja lisäarvopalveluita toimeksiantaja tarjoaa. Perus- ja lisäarvopalveluiden katsauksen jälkeen arvioidaan lisäarvopalveluiden kohdalla, aiheuttavatko muuttuneet vakioehdot palvelun toteutuksessa muutoksia verraten PSYM 2000/2015. Muuttuneiden asiakastarpeiden määrittämisessä käytetään teoreettista viitekehystä tukena luoden suuntaa antava näkemys niistä tekijöistä, joita asiakkaat tulevat tulevaisuudessa nä-

kemään merkittävänä kriteereinä logististen palveluiden hankinnassa. Yhteenvedossa käsitellään muuttuneiden asiakastarpeiden ja vakioehtojen vaikutusta tarkemmin kohdennettavien lisäarvopalveluiden tuotannossa kohdeyrityksessä.

1.5 Toteutustapa

Tutkimusmenetelminä kvalitatiiviset menetelmät sopivat kyseisen aiheen käsittelyyn mahdollistaen teoreettisen perehtymisen yrityksen toimintaan ja toimeksiantajalla olemassa oleviin tiedostoihin ja tietokantoihin. Yrityksen palvelurakenteen ja organisaatiokuvan hahmottamista varten toimeksiannon toteutuksessa oli mukana myös yrityksen markkinointi ja lakiosaston toimihenkilöitä.

Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät soveltuvat tilanteeseen jossa haluamme käsittää ilmiötä, mistä ei tiedetä vielä paljoa. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän painotus onkin ymmärtämisessä, prosessisuuntautumisessa, havainnoissa ja mittauksissa niiden luonnollisessa ympäristössään tuottaen subjektiivista ”sisäpiirin näkökulmaa”. Haasteena tällaisia menettelytapoja käytettäessä tulee vastaan tilanne, jossa joudumme turvautumaan ihmismuistiin. Riskinä on, että tallennamme vain valikoituja paloja todellisuudesta. Työssä onkin tärkeää pyrkiä luomaan diskurssia eri lähteaineistojen kesken. (Räsänen 2014.)

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä case-tutkimusta (tapaustutkimus), haastatteluja sekä olemassa olevien aineistojen tutkimusta. Case-tutkimusmenetelmä on hyvin laajasti käytetty tutkimusmenetelmä opinnäytetöissä ja väitöskirjoissa. Yleinen käsitys on, että case-tutkimusta voidaan käyttää kaiken tyyppisissä tutkimuksissa, tutkivissa, kuvaavissa ja selittävässä. Case-tutkimuksessa on tarkoituksena keskittyä muutamiin tapauksiin syvällisesti ja tutkia niitä eri tavoin ja eri näkökohdilta. Tavoitteena on kuvailla ilmiötä ja tehdä olemassa olevista asioista uusia havaintoja joiden perusteella voidaan jatkossa tehdä uusia päätöksiä. (Räsänen 2014.)

Opinnäytetyössä Case-tutkimuksen avulla saatiin koottua perustiedot palveluista, sekä niiden tarjonnasta kohdeyrityksessä. Case-tutkimus toteutettiin haastattelemalla yrityksen markkinointi ja lakipuolen edustajia, käyttämällä kirjallista lähdeaineistoa ja hyödyntäen yritykseltä saatuja tietoja. Haastatteluosuus toteutettiin yrityksen toimipisteissä, sekä sähköpostitse suoritettuin täydennyksin alkuperäisiin haastatteluihin pohjautuen.

Kirjallinen aineisto case-tutkimukseen saatiin yrityksen tiedostoista, kirja lähteistä ja internet sivustoilta. Kootut tiedostot mahdollistavat palvelumäärittelyjen toteutumisen, sekä tarkemmin kohdennettavien lisäarvopalveluiden viitekehyksen rakentamisen. Valmiina olevat aineistot ja dokumentit ovat yrityksen sisäisiä tiedostoja, julkaisuja sekä raportteja.

2 LOGISTISET LISÄARVOPALVELUT

Tässä luvussa tuodaan esille logistiikan peruskäsitteitä ja miten työssä nähdään logistiikka ja sen sisältämät kokonaisuudet. Kappale lähtee liikkeelle logistiikan käsitteen määrittämisestä ja etenee selvittäen lisäarvopalveluiden käsitteen, sekä selkeyttäen teoreettisella tasolla, miten lisäarvopalveluiden merkitys esiintyy asiakkaalle ja palveluntuottajalle. Logistiikan määrittämisessä nojataan vahvasti Simo Hokkasen ja Jouni Karhusen teokseen Johdatus logistiseen prosessiin (2014) suorittamaan määrittämään logistisesta prosessista. Tuotantoketju ja arvoketjumallin teoreettisena pohjana toimii Michael E. Porter julkaisema kilpailuetu (1985) sisältämät tulkinnat.

2.1 Logistiikan määritelmiä

Logistiikka on toimintojen joukko, joka vastaa materiaalien virrasta toimitusketjussa tavarantoimittajalta yritykseen, yrityksen sisäiseen virtaukseen, vastaten lopuksi materiaalin virtauksesta asiakkaalle (Kuvio 4) mukaisesti. (Waters 2003, 5).

Materiaalia tarkoitetaan logistisessa toimitusketjussa kaikkia niitä tekijöitä joita yritys liikuttaa luodakseen tuotteita tai palveluita. Materiaali voi olla aineellista, kuten raaka-aineet tai aineetonta kuten informaatio. (Waters 2003, 7).

Toimitusketju on joukko toimintoja ja organisaatioita joiden läpi materiaalit virtaavat matkallaan kohti viimeistä päämäärää eli asiakasta. Toimitusketjuun mielletään usein myös tavaran loppusijoitus ja kierrätys jolloin toimitusketjusta kokonaisvaltainen prosessi raaka-aineesta, raaka-aineeksi ”from dirt-to-dirt” (Kuvio 3) mukaisesti. (Waters 2003, 7).

Logistisen ketjun luotettavuus on juuri niin hyvä kuin sen heikon lenkkikin. Kustannukset ovat logistisen suunnittelun suurimman haasteen aiheuttava tekijä. Michael E. Porterin kirjassaan Competitive Advantage (1985) kuvaama tuotteen arvoketju pitää sisällään ketjun yrityksen läpi virtaavista materiaaleista ja niiden jalostuksesta. Kun tätä arvoketjua (Kuvio 5) yhdistetään materiaalin alkulähteeltä loppukäyttäjälle,

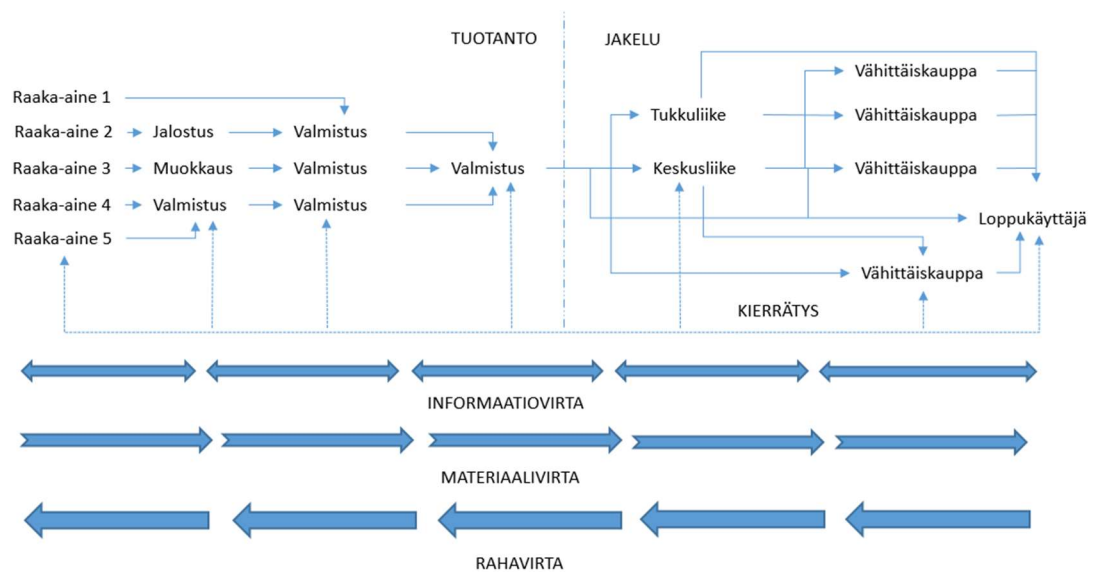
muodostuu logistinen toimitusketju, Supply Chain (Kuvio 3) jonka jokaisessa pisteessä kehittyy tuotteelle arvonlisää. (Hokkanen & Karhunen 2014, 15–19.)

Tuotantoketjut ovat (Kuvio 3) mallisesti rakentuvia kokonaisuuksia, jotka todellisuudessa ovat paljon monimutkaisempia sisältäen lukuisia eri muuttujia ja kokonaisuuksia todellisen palvelun aikaansaamiseksi. Yhtiön tuottaessa useita eri palveluita ja tuotteita on myös tuotantoketjuja jokaiselle palvelulle ja tuotteelle olemassa erilaisia sisältäen jälleen eri tekijät ja muuttujat. Tämän vuoksi tuotantoketjua käsitellään tuotteesta tai palvelusta riippuen myös nimellä tuotantoverkosto. (Waters 2003, 7–10).

Tuotantoketju ajattelussa painotetaan tehokkuutta, asiakkaista lähtevää kysyntää, siihen vastaamista ja lisäarvon tuottamista asiakkaalle. Tuotantoketjun tarkastelussa oma yritys hahmottuu ja jäsentyy toimijana muiden joukossa. Tuotantoketjussa materiaalit kulkevat ylävirrasta alavirtaan ja tieto alavirrasta ylävirtaan. Logistiikan näkökulmasta tuotantoketjua tarkastellaan toimintokohtaisesti niin, että käydään läpi hankintojen, tuotannon varastoinnin ja jakelun merkitystä, sekä tarpeellisuutta toimitusketjussa. (Ritvanen & Koivisto 2007, 18–21).

Logistiikan näkökulmasta tuotantoketjun rakenne voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen, hankinta, tuotanto ja jakelu. (Kuvio 3) esittämän mallin mukaisesti tuotantoketju lähtee hankinta vaiheesta jossa ostotoimintana hankintaan tuotteen tai palvelun aikaansaamiseksi tarvittavat raaka-aineet. Raaka-aineet läpikäyvät alkujalostus, osakokoonpano, jalostus tai muokkaus vaiheen, hyödykkeen ominaisuuksien ja luonteen mukaisesti, tarkoituksena muokata raaka-ainetta aina jalostuneempaan muotoon itse tuotteen tai palvelun valmistuksen mahdollistamiseksi asiakkaan toiveiden mukaisesti. Tuotantovaiheessa tapahtuu itse halutun hyödykkeen valmistus. Vaihe pitää sisällään resurssien ohjausta ja tuotannon ajoitusta markkinoilta saatavien signaalien mukaan. Logistiikan näkökulmasta tuotantovaiheessa tapahtuu yrityksen sisäisen materiaalivirran hallintaa. Jakelu puolestaan muodostuu niiden toimintojen kokonaisuudesta, jotka liittyvät alkupisteestä kuluttajille siirrettävien materiaalien ja valmiiden tuotteiden virtojen suunnitteluun ja toteuttamiseen tarkoituksena täyttää asiakkaiden tarpeet taloudellisesti kannattavalla tavalla. Jakelu vaihe sisältää laajan verkoston tukku ja keskusliikkeitä, varastoja jotka ovat välttämättömiä hyödykkeen mahdollis-

tamisen asiakkaalle kohtuullisin kuluiin. (Mäkelä, Mäntynen & Vanhatalo 2005, 10–11).



Kuvio 3. Supply Chain (Hokkanen ym. 2014, 16)

Tuotantoketjussa informaatio virtaa molempiin suuntiin, loppukäyttäjältä valmistajalle ja päinvastoin. Materiaalien virta kulkee myötapäivään havainnollistaen prosessia raaka-aineesta aina pitkälle jalostettuun lopputuotteeseen. Rahavirta kulkee päin vastaiseen suuntaan tuoden esille jokaisen eri prosessivaiheen luovan kustannuksia tuotteen elinkaaressa. Tuotantoketjussa tapahtuva logistinen toiminta voidaan yksinkertaisimmillaan esittää (Kuvio 4) mukaisesti.



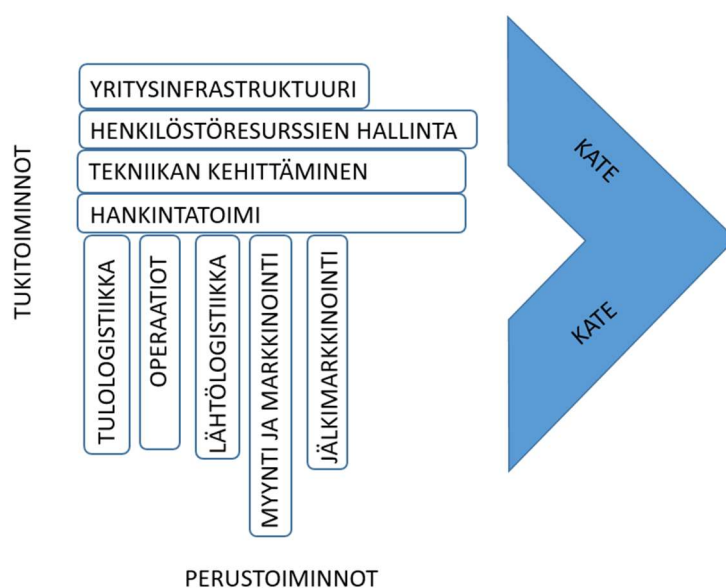
Kuvio 4. Yksinkertaistettu logistinen ketju (Waters 2003, 6; Mäkelä ym. 2005, 11)

Jokainen vaihe hyödykkeen jalostusprosessissa, pitää sisällään (Kuvio 5) mukaisen arvoketju rakenteen. Tuotantoketjun elinkaaressa kunkin jalostusprosessin kohdalla käydään läpi vastaavanlainen arvoketjuprosessi, joka aiheuttaa kuluja hyödykkeen valmistusprosessissa, mutta samalla kasvattaa jalostusarvoa (Kuvio 6) hyödykkeen

edetessä tuotantoketjussa. Loppukuluttajaa hyödyttämättömät prosessit arvoketjussa ovat tarpeettomia ja juuri niiden minimoimiseen logistinen tuotantoketju suunnittelu pyrkii.

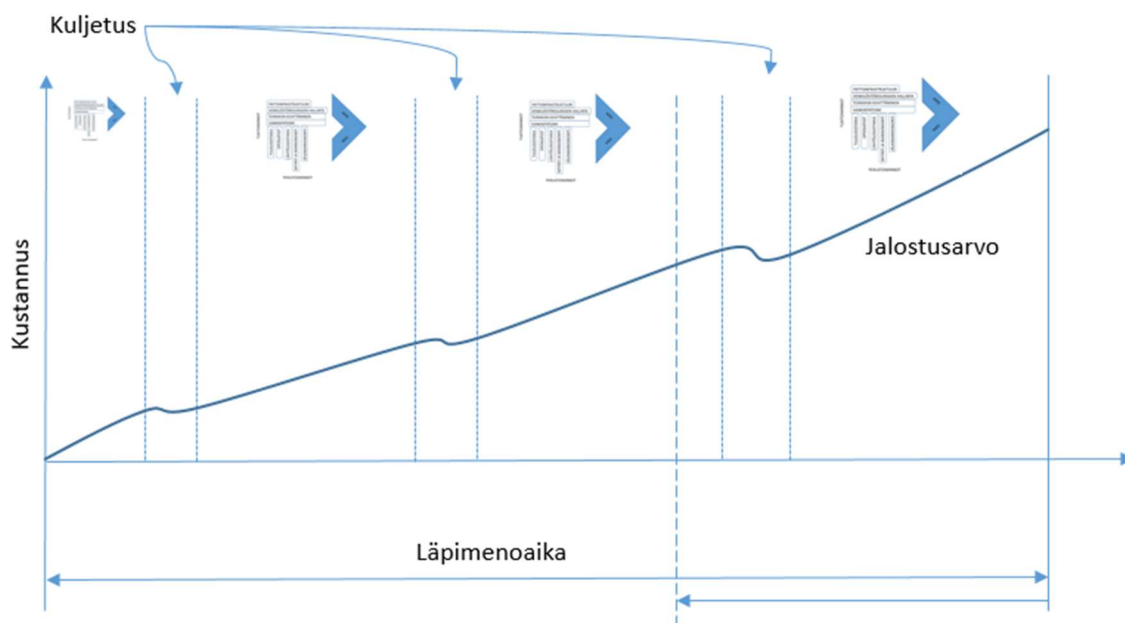
Arvoketjun (Kuvio 5) osa-alueet ovat tuotantoketjussa olevien asiakkaille toimitettavien tuotteiden ja palveluiden läpimenoaika, eri organisaatioiden tehtävät, rutiinien tehokkuus ja sovelletut kannusteet. Keskeinen tavoite on pääoman kierron parantaminen koko ketjussa. (Haapanen ym. 1999, 16–19).

Arvoketjun toiminnot (Kuvio 5) jaetaan perus- ja tukitoimintoihin. Perustoiminnot käsittävät logistisen kokonaisuuden joita avustetaan yrityksen infrastruktuurilla, ihmisten resurssien hallinnalla, tekniikan kehittämisellä ja hankintatoimella. Perustoiminnoista tulologistiikka sisältää tavaran vastaanoton, tavaran tarkastuksen ja pakkausten purkamisen, sekä varastoon sijoittamisen. Operaatiot käsittävät tuotesuunnittelun, tuotteen jalostuksen, työstön, kokoonpanon, viimeistelyn, keskeneräisen tuotannon ja vaiheiden väliset siirrot. Lähtölogistiikka varastosta keräilyyn, pakkaamisen, lähetyksen ja lähtöasiakirjojen laatimisen. Myynti ja markkinointi käsittävät markkinointisuunnittelun, myyntitoiminnot, tuotesuunnittelun, menekinedistämisen. Jälkimarkkinointi puolestaan pitää sisällään markkinoinnin jälkeisen asiakastytyväisyyden ylläpitämisen johon kuuluu asiakkaan kärsimien kustannusten minimointi ja tuotteen käyttöiän maksimointi. (Hokkanen ym. 2014, 19–20.)



Kuvio 5. Yrityksen arvoketju (Hokkanen ym. 2014, 19)

Arvoketjujen jono muodostaa sen logistisen prosessin, jonka aikana tuotteen jalostusarvo lisääntyy. (Kuvio 6) tuo esille karkeasti kunkin välikäden tuoman kustannuslisän tuotteen lopulliseen jalostusarvoon. (Hokkanen ym. 2014, 19–21.)



Kuvio 6. Jalostusarvon muodostuminen logistisessa prosessissa (Hokkanen ym. 2014, 21)

Logistiikka on vastuussa materiaalin ja tiedon virtauksesta läpi tuotantoketjun. Tätä prosessia kutsutaan myös toimitusketjun hallinnaksi. Logistiikka voidaan nähdä resurssien oikea-aikaisena sijoittamisena toimitusketjussa. Puolestaan toimitusketjun voidaan katsoa olevan jakso tapahtumia, joilla pyritään tuottamaan asiakkaalle arvoa tai lisäarvoa. (Waters 2003, 10–17).

Haapanen (1993) näkee logistiikan osana strategista johtamista. Haapasen teorian mukaan logistiikka on tavaran hankintaan, tuotantoon ja jakeluun liittyvä strategisesti johdettu materiaali-, tieto- ja pääomavirtojen integroitu prosessi, jonka päämääränä on parantaa yrityksen tuottoa oikeanlaisilla strategisilla valinnoilla, kehittämällä asiakkaalle lisäarvoa ja hyötyjä, parantamalla materiaalitoimintojen kustannustehokkuutta, sekä lisäämällä kierrätystä.

Logistiikka on materiaali-, tieto- ja pääomavirtojen, hankinnan, tuotannon, jakelun ja kierrätyksen, huolto- ja tukipalvelujen, varastointi-, kuljetus- ja muiden lisäarvopal-

veluiden sekä asiakaspalvelun ja -suhteiden kokonaisvaltaista johtamista ja kehittämistä. (Karrus 2001, 13.)

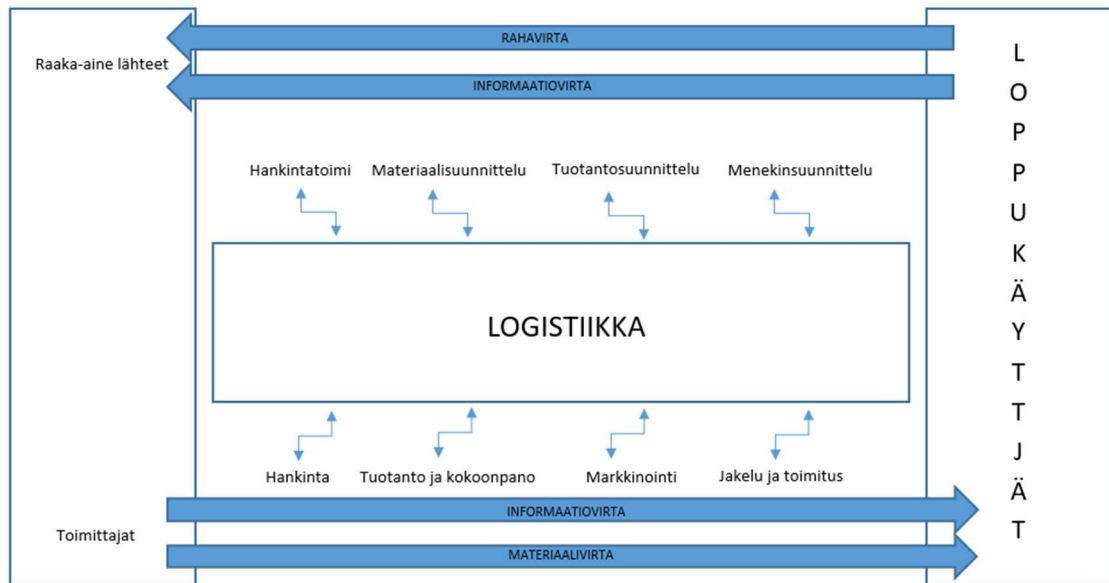
Puori (1997) Logistiikan kohteina ovat materiaali-, tuote-, sekä logistisiin prosesseihin sisältyvät tieto- ja rahavirrat. Osa asiakaspalvelusta, kuten oikea aika ja paikka ovat pääosin logistiikan aikaansaamia.

Bowersox – Closs (1996) Logistiikka sisältää tiedonsiirron, kuljetuksen, vaihtomaisuuden, varastoinnin, materiaalinkäsittelyn ja pakkauksen integroidun prosessin.

Sakki (1994) Logistiset toimenpiteet muodostavat yhtenäisen prosessin, joka kulkee läpi yrityksen.

Inkiläinen, Ritvanen, von Bell & Santala (2011) Logistiikka on materiaali- ja palvelu-ohjaamista ja se käsittää esimerkiksi varastoinnin, kuljetuksen ja hankinnan. Toiminnot ja prosessit yrityksen sisällä ovat keskeisessä osassa. Logistiikka toimii linkkinä toimittajien, asiakkaiden ja markkinoiden välillä. Huomioida tulee myös kustannusten minimointi ja ympäristövaikutukset.

Edellä mainituilla käsitteillä (Karrus 2001; Pouri 1997; Bowersox – Closs 1996; Sakki 1994; Haapanen 1993; Waters 2003; Inkiläinen ym. 2011) logistiikan määritelmästä voidaan ajatella logistiikan olevan kokonaisuus toiminnoista ja tuotantoketjun saumattomasta yhteistyöstä, suuresta kokonaisuudesta, joka laajuudessaan toiminnoista riippumatta vaikuttaa koko yhteiskunnan toiminnan rakenteisiin. Logistiikka ei koskaan ole vain yksi ainoa toiminto, vaan se käsittää aina useita eri tekijöitä, jotka on kaikki otettava huomioon toimitusketjun kokonaisuutta suunniteltaessa. Logistiikassa kustannukset vaihtelevat logistiikan menestyksen mukaan, jossa onnistuneisuus on monen eri tekijän tulo. Logistinen toimitusketju sisältää monta tekijää (Kuvio 7) joiden saumaton yhteistyö vaikuttaa monen eri yrityksen tulokseen. Logistiikan tavoite on karsia tältä matkalta pois kaikki kustannustekijät, jotka eivät anna asiakkaille lisäarvoa. Ei riitä, että asiakkaaksi katsotaan välitön ostaja, vaan on tärkeää ymmärtää koko toimitusketjun olevan loppukäyttäjää varten luotu. Kaikki ketjussa tapahtuvat virheet ja kustannuslisät kerättyvät toimitusketjun loppupäätä kohti mentäessä. (Hokkanen ym. 2014, 19–21.)



Kuvio 7. Logistinen toimitusketju (Hokkanen ym. 2014, 22)

(Karrus 2001b) esittää nykyaikaisen logistiikka-ajattelun rakentuvan seuraavan kolmen peruspilarin varaan.

Logistiikka-ajattelun tärkeimmät piirteet ovat:

- Logistiikka tarkastelee yrityksen reaali prosesseja ja pyrkii kehittämään niitä kokonaisuutena ottaen huomioon yrityksen perustoiminnot kuten hankinnan, tuotannon, jakelun ja markkinoinnin, tilaus- ja palvelutoiminnot, rahaliikenteen ja toiminnan organisoinnin
- Logistiikka ottaa huomioon koko arvonlisäysketjun toimittajilta asiakkaille ja pyrkii kehittämään koko ketjun kilpailukykyä
- Logistiikka vastaa omalta osaltaan sekä arvonlisäyksestä asiakkaille, että yrityksen pääomankäytöstä ja toimintakustannuksista

Näkökulmasta ja määritelmistä riippumatta logistiikka nähdään aina isompana kokonaisuutena, useamman tekijän summana, jossa onnistuneen palvelun tuottamiseksi on oltava palvelurakenne ja toimitusketju rakennettuna vastaanottamaan asiakkaan haluamia muutoksia, tuotantoketjun antamia signaaleja ja palveluntarjoajan sisäisten impulssien virtaa. Logistiikan kokonaisuus rakentuu onnistuneesta toimitusketjun hallinnasta, pitkälle jäsennetyn tuotantoketjun ja arvoketjun toiminnasta ja kyvystä vastata asiakkaan vaatimuksiin tuottaen

asiakassuhteesta riippuen arvoa tai lisäarvoa. Eri määritelmien mukaan logistiikan sisältö on ja tulee aina olemaan tapauskohtaista, jonka seurauksena on tärkeää olla miettimättä konkreettisiä rajakohtia vaan keskittyä enemmän eri toimintojen saumattomaan toimintaan, jotta saavutetaan kustannustehokas materiaali- ja informaatio virtaus läpi tuotantoketjun.

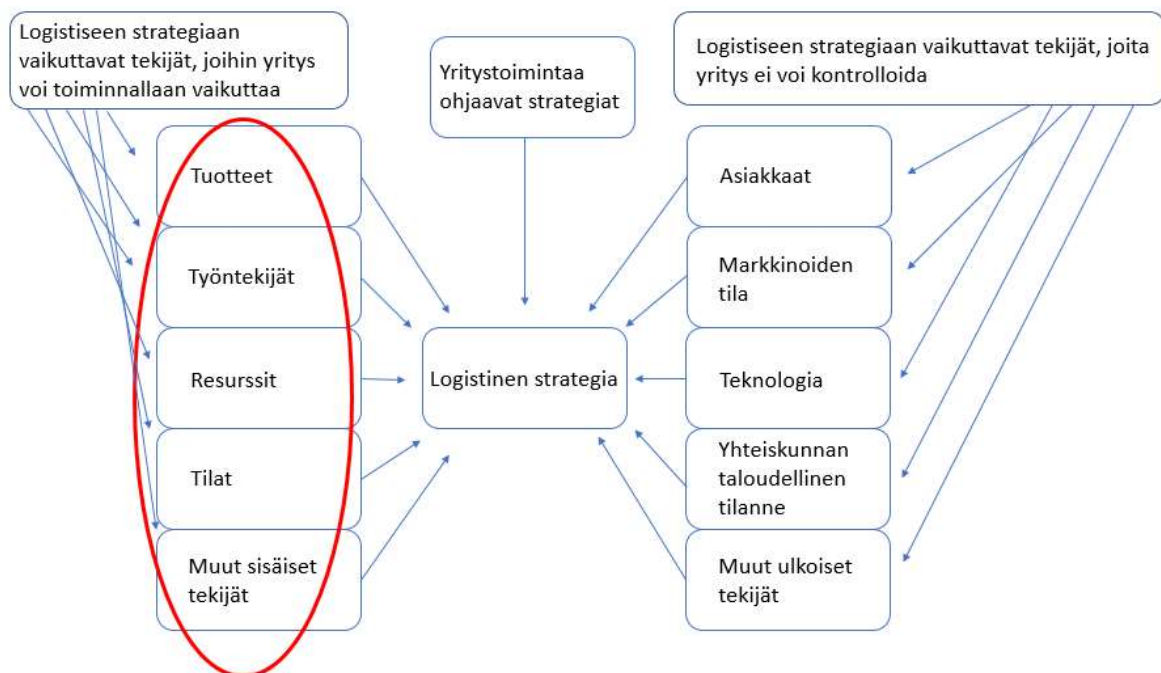
Logistinen strategia sitoo yrityksessä yhteen kaikki ne strategiset päätökset, linjaukset, säädökset ja kulttuurilliset tekijät, jotka vaikuttavat toimitusketjujen hallintaan. (Waters 2003, 62).

Logistiikka strategialla tarkoitetaan olemassa olevien tai potentiaalisten resurssien hyödyntämistaitoa. Selkeää strategiaa suunniteltaessa olisi syytä etsiä vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

1. Mikä ulkoisen ympäristömme eri aspekteihin (väestönrakenne, talous, politiikka, integraatio, kilpailu) ja sisäiseen ympäristöömme liittyvät olemukset ohjaavat strategista päätöksentekoamme?
2. Mitkä ovat perususkomukset ja arvot, jotka ohjaavat liiketoimintaamme?
3. Mitä tuotteita ja/tai palveluja tarjoamme ja mitä emme?
4. Mitä asiakas- ja/tai loppukäyttäjryhmiä palvelemme ja mitä emme?
5. Mitä maantieteellisiä markkinoita palvelemme ja mitä emme?
6. Mitkä tuotteet ja markkinat sisältävät eniten kasvupotentiaalia ja mitkä niistä tarvitsevat eniten investointeja?
7. Minkä kilpailuedun/ -etujen avulla onnistumme?
8. Millaista avainosaamista tarvitsemme tuotteidemme myymiseksi ja kilpailuetumme säilyttämiseksi?
9. Millaisia taloudellisia ja muita tuloksia haluamme saada aikaan? (Freedman & Tregoe 2003, 20–21.)

Logistiikka strategialla kootaan yhteen niitä päätöksentekoon liittyviä logistisia tekijöitä, joilla yritys arvioi voivansa menestyä kilpailijoitaan paremmin. Logistinen strategia sitoo yrityksen laajemmat strategiat ja operatiiviset toiminnot tuotantoketjussa. Yritystoimintaa ohjaavien –strategioiden määrittäessä yrityksen päätavoitteet on logistisen strategian tavoitteena kohdentaa tarvittavat resurssit

näiden tavoitteiden aikaansaamiseksi. Logistinen strategia eläytyy niiden tuotteiden ja palveluiden mukaan, joilla yritys kilpailee, sen seurauksena on vaikea osoittaa tarkkaan niitä tekijöitä joihin logistisen strategian tulisi yksinomaan pureutua. Yleisimmät tekijät joihin logistinen strategia keskittyy ovat; hinta, asiakaspalvelu, lyhyet odotusajat, laatu, tuotteiden/palveluiden ainutlaatuisuus, tuotannon vaihteluihin reagointi, erilaisten teknologisten ratkaisuiden mahdollistaminen, jakelukanavan valinta, toiminnan organisointi ja ohjausjärjestelmät sekä läheinen sijainti. (Kuvio 8) havainnollistaa logistisen strategian merkitystä, mihin sillä voidaan yrityksen toiminnassa konkreettisesti vaikuttaa ja osoittaa niitä tekijöitä millä yrityksen tulisi erottua kilpailijoistaan. Teoriassa kaikissa näissä tulisi olla kilpailijoitaan parempi, mutta käytännössä logistisen strategian keskiössä on yksi johtava pääpainotus, esittäen sitä näkökantaa joka on yrityksen itsensä mielestä heidän toiminnassaan eniten kilpailuetua muodostava tekijä. (Waters 2003, 60–74; Hokkanen ym. 2014, 386).



Kuvio 8. Logistiseen strategiaan vaikuttavat tekijät (Waters 2003, 74)

Kohdeyrityksessä on käytössä DB2020 – strategia, jossa korostuu päämäärä olla markkinajohtaja, panostaen asiakkaaseen ja laatuun, olla paras työnantaja, ollen myös paras palvelija työntekijöilleen ja toimia innovatiivisena ekopioneerina uudistamalla toimintaympäristöään ja lisäämällä ympäristötietoisuutta, sekä sisäisesti että ulkoisesti. Logistisen strategian näkökulmasta kohdeyrityksen korkein prioriteetti on asiakaspalvelu. (Waters 2003, 66; dbschenker.fi; dbschenkerusa.com).

2.2 Palveluiden määritelmiä

Palveluiden tuotanto lähtee siitä perusajatuksesta, missä yrityksen tarjoaman tarjonnan hyödyt ylittävät ne kustannukset ja uhraukset, joita asiakas joutuu tekemään valitsemalla kyseisen palvelun. Asiakkaan kokema hyöty voi olla yhdistelmä tuotteen fyysisiä ominaisuuksia, palveluominaisuuksia, tuotetukea, ostohintaa ja laatua. Vastaavasti asiakas voi kokea uhrukseksi ne kustannukset, jotka koituvat itse ostoksesta esimerkiksi ostohinta, kuljetukset, ylläpitokulut, korjauskulut ja myös mentaaliset kulut, uhrukseksi asiakkaan kannalta lasketaan myös päätöksen tekoon kuluva ajan käyttö. (Bergström & Leppänen 2009, 30–31.)

Logistiikassa palveluiden tavoitteena on tarjota asiakkaille riittävän hyvää palvelutasoa mahdollisimman pienillä kustannuksilla. Riittävän palvelutason tuottaminen aiheuttaa palveluntarjoajalle monia kuluja, laadunvarmistuksen ja varastossa olevan sidotun pääoman suhteen, siksi onkin tärkeää löytää se optimitaso, jossa tuotettu palvelu on asiakkaalle riittävän hyvää, mutta kustannukset ovat samalla mahdollisimman alhaiset. (Logistiikanmaailma www-sivut).

Hyvällä laadulla tarkoitetaan tuotteiden virheettömyyttä, alhaisia laatukustannuksia ja sitä kautta kustannustehokkuutta. Hyvällä laadulla on suotuinen vaikutus yrityksen kanteeseen ja kannattavuuteen. Hyvä laatu lisää asiakkaiden tyytyväisyyttä, kun heidän tarpeensa, odotuksensa ja vaatimuksensa täyttyvät. (Ritvanen ym. 2007, 165.)

Palvelu määritelmänä on moniulotteinen ja jakanut jo pidemmän aikaa mielipiteitä siitä voiko käsitettä lokeroita yhden määritteen alle. Sen sijaan, että palvelu käsitteenä laitettaisiin määritteen alle, tuodaan siitä esille yhteisiä piirteitä. Tässä työssä pal-

veluita katsotaan vuorovaikutustyökaluna prosessissa, jossa asiakkaan ongelmaa ratkotaan.

Palveluita voidaan jakaa niiden luonteen ja toteuttamistavan mukaan, useisiin eri malleihin ja tapoihin toimialasta riippuen. Koska palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat monista toiminnoista tai joukoista toimintoja, nähdään ne usein aineettomina kokonaisuuksina, joita voidaan tarkastella subjektiivisesti tai abstraktisti. (Grönroos 2009, 80).

Palveluilla on yleisesti ottaen kolme jokseenkin yleisluontoista peruspiirrettä:

1. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai joukosta toimintoja.
2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti.
3. Asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana. (Grönroos 2009, 79.)

Logistisia palveluita voidaan suunnitella kolmen periaatteen mukaan, joita voidaan yhdistellä asiakkaan vaatimuksista ja tuotteesta riippuen. Itsepalveluperiaatteen mukaan asiakas ei näe palvelun lisäävän toimitusprosessin arvoa jolloin on aivan tyypillistä, että asiakas itse ottaa suuren vastuun palveluiden onnistumisissa. Normaalipalvelusta puhuttaessa voidaan asiakkaan ja palveluntarjoajan asema nähdä niin sanotusti normaalina, eli rakenne koostuu perinteisestä asiakaspalvelusta ja edellyttää palveluhenkilöstön paikallaoloa. Räättälöity palvelu, johon tässäkin opinnäytetyössä pääsääntöisesti viitataan, sisältää erikoistumista asiakkaan peruspalvelusta poikkeaviin vaatimuksiin. Tyypillisesti tämä prosessi sitoo paljon aikaa ja edellyttää palvelun tarjoajalta laaja tietotaitoa ja kokemusta. (Logistiikan maailma 2017).

Logistinen asiakaspalvelu koostuu mm. seuraavista tekijöistä (Kuvio 9), huomioitavaa on, että välttämättä kaikki tekijät eivät liity jokaiseen transaktioon. Asiakasvaatimukset ja markkina-alueet poikkeavat joskus huomattavastikin toisistaan.

Logistisen asiakaspalvelun tekijöitä

- Kuljetukset
- Varastointi
- Materiaalinkäsittely
- Tietojenkäsittely
- Varaston palveluaste
- Tilauinformaation jakaminen
- Tilausten kiertonopeus
- Toimitusvarmuus
- Jakelun luotettavuus
- Toimitusvaihtoehdot
- Toimitusaika
- Tilaustoimituksen läpimeno
- Tavaraehdot
- Tavaran kunto
- Tilausmenetelmät
- Laskutuskäytäntö
- Valituskäytäntö
- Korvauskäytäntö
- Tilaukseen rajoitukset
- Lisäarvopalvelut

Kuvio 9. Logistisen asiakaspalvelun tekijöitä (Hokkanen ym. 2014, 334.)

Logistiikkapalvelu on palvelu, joka määritetty sisäiseksi tai ulkoiseksi ostattavaksi logistiseksi palveluksi tai logististen toimintojen ymmärtämiseksi. Yksinkertaisimmillaan palvelu on mutkaton ja kertaluontoinen toiminto ja laajimmillaan se voi olla pysyvä, laaja alihankintasuhde. (Karrus 2005, 259.)

Logistisen peruspalvelun määritelmään sisältyy debattia siitä mikä lasketaan peruspalveluksi ja mikä lisäpalveluksi. Karrus (2005b, 257–266) laskee peruspalveluiden varaan kuljetuspalvelut, huolinta, tietoliikenne- ja tiedonvälityspalvelut ja muut palvelut esim. pankki- ja rahansiirtopalvelut. Tässä työssä tullaan keskittymään kohdeyrityksen näkemykseen sopimuslogistiikan perus- ja lisäarvopalveluista, jotka määritellään tarkemmin kappaleessa neljä.

2.3 Lisäarvopalveluiden määritelmiä

Logistiikassa yleinen suuntaus on viimevuosina ollut palvelujen lisääntynyt tarjoaminen jakeluketjussa. Yritykset kilpailevat nykyään hyvin samankaltaisilla perustoinnoilla, minkä johdosta yritykset ovat joutuneet kehittämään ydintoimintoja täydentäviä palveluita, lisäarvopalveluita. (Grönroos 2001, 17–18)

Logistiikassa **perusarvo** muodostuu täyttämällä asiakaspalveluvaatimukset mahdollisimman hyvin samalla kun minimoidaan toimitusketjussa muodostuvat kustannukset ja maksimoidaan kumppanien voitot. (Haapakangas, Posti, Ruutikainen & Tapaninen 2009, 103).

Lisäarvoa ei voida yleisesti tuottaa ilman perusarvoja. Lisäarvon muodostumiseen vaikuttavat perusarvojen lisäksi myös odotusten ylittyminen, lisäarvopalvelut ja kilpailuetu, joiden summalla toimitusketjulle voidaan tuottaa erityistä lisäarvoa. (Rutner & Langley 2000, 79).

Lisäarvopalvelulla on monia määritelmiä, riippuen miltä kannalta ja kuka asiaa tarkastelee. Tämän ansiosta tarkastellaan, mitä piirteitä lisäarvopalvelut kattavat. Lisäarvopalvelut voidaan käsittää niinä palveluina, jotka eivät ole perusarvo palveluita, kuten kuljetus, varastointi ja tavaroiden käsittely. Näin asiaa katsottuna, varastopalveluita olisi mm. tullaus ja dokumentointi. (Heikkilä ym. 2006, 5).

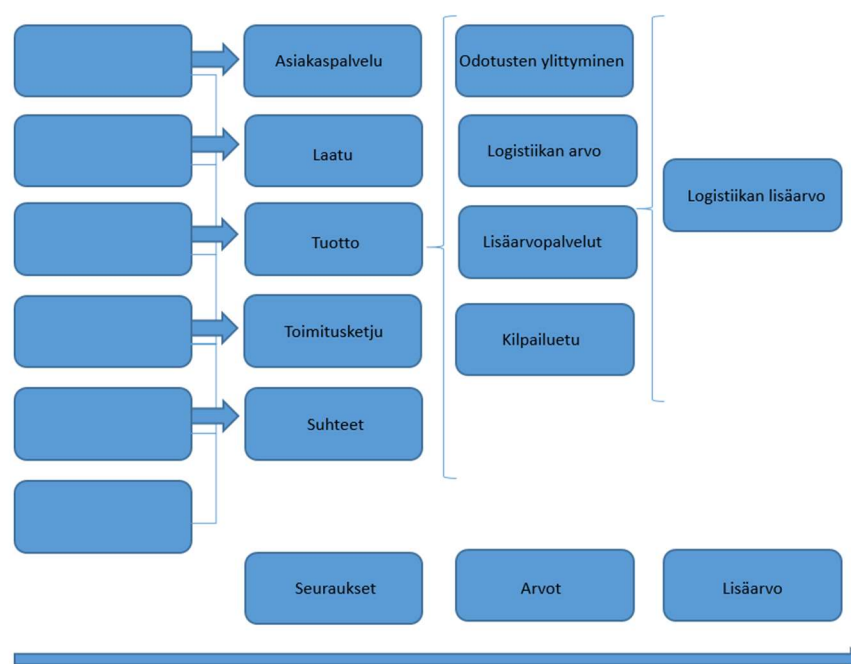
Lisäarvopalvelut ovat palveluita, jotka toimivat toimitus- tuotantoketjussa tuoden arvoa kuljettaville tuotteille, siinä tuotemuutosten tai palvelulisäyksien kautta. Tarkoituksena hyödyttää koko tuotantoketjua ja tavarantoimittajan ja/tai palvelun ostajaa eli asiakasta, tuoden tehokkuutta koko toimitusketjun sisälle, palveluntuottajalta asiakkaalle asti. IT – palvelut toimivat myös merkittävässä roolissa tuoden lisätoimintoja peruspalveluiden kokonaisuuksiin, kuten tietoliikenne ja karttapalvelut. (Heikkilä ym. 2006, 5).

Logistisilla lisäarvopalveluilla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, jotka ovat normaalin peruslogistiikan (kuljetus, varastointi, huolinta) ulkopuolelle laajentuneita toimintoja. (Karrus 2001, 264.)

Lisäarvopalvelut eivät ole välttämättä yrityksen toiminnan kannalta kriittisiä, vaan ne tulevat arvokkaiksi tukemalla yrityksen ydintoimintaa. Saavutetut hyödyt riippuvat paljolti, miten lisäarvopalvelut toteutetaan, kohdennetaan ja miten asiakas niihin reagoi. Esimerkkinä tavoitteellisista hyödyistä lisäarvopalveluilla ovat toiminnan tehostuminen, luotettavuuden ja tunnettavuuden lisääntyminen, kustannustason lasku ja ajalliset säästöt. Lisäarvopalveluita tuottamalla voidaan laajentaa asiakas- ja kumppanuus suhdetta ja kasvattaa yhteistyöverkostoa. (Heikkilä ym. 2006, 3).

Logistiikan lisäarvopalvelut ovat palveluita, joita yritys tuottaa ydinpalvelunsa lisäksi kilpailukeinona ja tarjotessaan kokonaisvaltaisempaa palvelua asiakkaille. Lisäarvopalvelut ovat toimintoja, jotka ylittävät tavanomaisen logistiikan toiminnot ja tuottavat logistiselle arvoketjulle lisää merkitystä. Lisäarvon tuottaminen saattaa lisätä toimintokohtaisia tai kokonaiskustannuksia, mutta usein lisäarvopalveluiden tuottaminen tuo yritykselle lisää liiketoimintaa ja luo asiakkaalle kiinnostusta yrityksen tuotetta tai palvelua kohtaan. (Haapakangas ym. 2009, 103.)

Logistiikan perusarvo muodostuu asiakkaan sille asettamista oletuksista, laatu, tuotto, asiakaspalvelu ja toimitusketjun kokonaisvaltaisesta toimivuudesta (Kuvio 10). Lisäarvopalveluiden tarkoitus on vähentää toimitusketjun kustannuksia, tuoden lisää voittoja ja tuottaa palveluiden tuottajalle kilpailuetua.

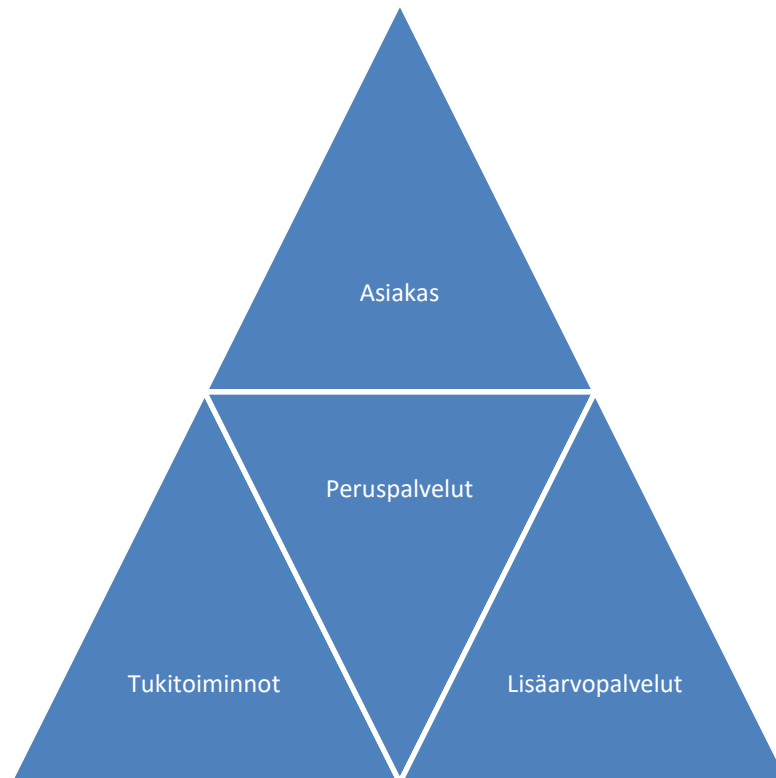


Kuvio 10. Logistiikan lisäarvon muodostuminen (Rutner ym. 2000, 79)

Asiakkaalle arvo muodostuu hänen tuotteestaan saamansa hyödyn ja maksamansa hinnan erotuksena. Erotus muodostuu niistä kaikista hankinnoista ja kulutustekijöistä joita toimitusketju sisällään pitää. (Haapanen & Vepsäläinen 1999, 24–27).

Asiakkaalle lisäarvo muodostuu saavutetuista positiivisista hyödyistä suhteessa menetettyihin uhrauksiin. Asiakas kokee arvon määrän samana kuin mitä asiakas on valmis tuotteesta tai palvelusta maksamaan. (Porter 1985, 15–17.)

Logistisen palveluntuoton kokonaisuudessa tuon esille neljää tekijää (Kuvio 11). Tekijät pohjautuvat edellä mainitun arvoketjun rakenteeseen, tuoden esille havainnollistaen logistiikan yhtenä arvoketjun lenkkinä. Palveluntuoton keskiössä tulee aina olla asiakas. Asiakas mahdollistaa koko yrityksen olemassaolon ja toiminnan jatkumisen. Toimeksiantajan pitämisenä asiakkaana täytyy palveluntuottajan kyetä tarjoamaan arvoa tuottavia toimintoja. Arvoa tuottavat toiminnot logistisessa palveluntuotannossa rakentuvat toimivien peruspalveluiden varaan. Peruspalvelut ovat operatiivisen toiminnan keskiössä ja mahdollistavat arvoa tuottavien palveluiden muodostumisen. Ilman toimivia peruspalveluita ei ole mahdollista laajentaa toimintaansa tukitoimintoihin. Tukitoiminnot pitävät sisällään sitä tietovirtaa jota on kerätty asiakkaalta peruspalveluita toteuttaessa. Onnistuneiden peruspalvelu- ja tukitoimintojen avulla palveluntarjoaja voi mahdollistaa lisäarvopalveluiden tuoton, joiden tavoitteena on muodostaa pitkäaikainen asiakassuhde ja mahdollistaa logistiikkapalveluiden kokonaisvaltainen tarjonta.



Kuvio 11. Palveluiden asemoituminen logistisessa ketjussa

2.4 Kolmannen osapuolen logistiikka

Logistiikan ulkoistaminen voidaan jakaa neljään eri tasoon, jossa **1st party logistics** tarkoittaa, että palvelua tuottava yritys omistaa itse kuljetuskalustonsa ja kuljetushenkilöstönsä. **2nd party logistics** – mallissa palvelua tuottava yritys on luopunut kuljetuskalustosta, jättäen itselleen vain kuljetuksen suunnittelu- ja varastohenkilöstön. **3rd party logistics** – asteella yrityksen kaikki logistiikka toiminnot ovat annettu jonkin ulkopuolisen tahon hoidettaviksi. **4th party logistics** kokonaisuudessa puhutaan jo logistiikka integraation syntymisestä, jossa hoidetaan keskitetysti jonkin toimialan eri yritysten logistiikkapalveluita. Tähän integraatio kokonaisuuteen liittyy vahvasti myös konsultointi- ja koulutuspalvelut. (Hokkanen ym. 2014, 387–388.)

Kolmannen osapuolen logistiikassa (3PL) yritys ulkoistaa toimitusketjuun liittyviä kokonaispalveluja, mutta ei ydinpalveluja. Ulkoistaminen tapahtuu ulkoisille logistiikkapalveluiden tarjoajille eli 3PL – palveluntarjoajille. 3PL – palveluntarjoaja on logistiikka palvelujen tuottaja, joka korvausta vastaan ohjaa ja hallinnoi asiakkaan materiaalivirtoja tai niihin kuuluvia toimintoja. Ulkoistettavat logistiikkatoiminnot

ovat yleensä rutiinitoimintoja ja asiakas säilyttää vielä itsellään logistiikan ohjauksen. (Logistiikan maailma 2017).

3PL voidaan ymmärtää myös kolmannen yhteistyön tasona, jossa yritys ulkoistaa logistiikkansa kokonaan tai merkittävältä osalta, sopimuksen mukaisesti. Ulkoistamisen tavoitteena on päästä hyödyntämään palvelun tuottajan logistiikkaverkostoa. Yleisimmät ulkoistetut toiminnot ovat varastointi ja jakelu, toiminnan laajuuden ulottuessa reitti-, alue-, tai maakohtaisesti pois sulkeutumatta kansainvälisen toiminnan vastaavaa kenttää. Laajimmillaan ulkoistettuun kuljetukseen voi liittyä koko lähtölogistiikan hoito, kuten varastointi ja tilausten käsittely, lähetysten seuranta, laskutus sekä toiminnan ohjaus. Myös paluulogistiikkaa on ulkoistettu, esimerkiksi palautukset ja takuuasiat. 3PL palveluntuoton piiriin kuuluvat myös lisäarvopalvelut, esimerkkinä kevyt valmistus, kokoonpano, esikeräily ja tuotteen viimeistely. Viimeisimpänä ketjuun on tullut koko IT-toiminnan ulkoistaminen, esimerkkeinä toimitusketjun ennustaminen, suunnittelu sekä varaston ja kuljetusten hallinta. Logistiikka-alan konsultointi on toiminut vahvana lisäarvopalveluna yrityksille jotka ovat hakeneet asiantuntemusta ja suunnittelun työkaluja kansainvälisille markkinoille. (Jalanka, Salmenkari & Winqvist 2003, 8–13).

Aina ei kuitenkaan yrityksen intresseissä ole hajauttaa toimintojaan ulospäin, jos yrityksen tuotanto perustuu johonkin raaka-aineeseen tai komponenttiin, jonka saanti tai jakelu halutaan turvata. Tällöin yritys pyrkii hankkimaan omistukseensa joko toimittajansa tai jakelijansa. Tätä toimintaa kutsutaan integraatioksi ja jos toiminta tapahtuu arvoketjun suuntaisesti, siitä käytetään nimitystä horisontaalinen integraatio. Yrityksillä voi olla myös tilanne jossa samalla toimialalla olevat toimijat eivät ole varsinaisia kilpailijoita keskenään, esimerkiksi segmenttien ja markkina-alueiden suhteen. Tällaisessa tilanteessa tuotannon, hankinta- ja jakelukanavien yhdistämisellä voidaan saada yhteistä lisäarvoa eli synergiaa, tätä tilannetta kutsutaan vertikaaliseksi integraatioksi. (Hokkanen ym. 2014, 388).

Syyt ulkoistamisprosessille ovat toimiala ja yrityskohtaisia, mutta tavanomaisimpina syinä voidaan pitää yrityksen puutteellisia tiloja tai kalustoa, yrityksen kyvyttömyyttä investoida tiloihin ja järjestelmiin tai omaan osaamiseen, kustannus rakenteen

muuttamista kiinteistä kustannuksista muuttuviksi kustannuksiksi, sekä yleiset kustannussäästöt. (Jalanka ym. 2003, 11).

Logistiikkatoimintojen ulkoistamisen hyödyiksi voidaan katsoa toimitusketjun tehostumisen, logistiikkakustannusten alentuminen, toimitusketjun tehostuminen, riskien jakaminen. Vastaavasti ulkoistamisen esteinä/haittoina voidaan pitää piilevien kustannusten muodostumista, toimintojen hallinnoinnin vaikeutumista, palvelun laatu ei parane tai sen ei koeta paranevan. (Kivinen & Lukka 2002, 36–38; Karrus 2001, 270).

Kolmannen osapuolen logistiikka palvelut ovat kehittyneet nopeasti Euroopassa siten lähtien kapeista palveluvalikoimista 1950 – luvulla kasvaen jatkuvasti laajemmiksi palvelukokonaisuuksiksi, asiakkaiden vaatimusten ja kiristyvän kilpailun ansiosta. Uusimmat ja voimakkaimmin kasvavat alueet ovat ennustettu olevan logistiikan informaatiopalvelut. (Karrus 2001, 266–267).

3 KILPAILUETU

Kilpailuetua ja sen muodostumista lähestytään tässä opinnäytetyössä Michael E. Porterin luomista käsitteistä, jotka ovat julkaistu kilpailuetua käsittelevissä kirjoissa vuonna 1985 kilpailuetu ja vuonna 1990 julkaistu kansakuntien kilpailuetu. Teoksissa otetaan kantaa kilpailuedun muodostumiseen Porterin luoman kolmen perusstrategian mukaan. Kilpailuedun muodostumisen ja kilpailutekijöiden tunnistamisen tulokset pyritään hyödyntämään opinnäytetyön empiriaosan toteutuksessa.

3.1 Kilpailuedun määritelmiä

Yrityksen kilpailuetu pohjautuu asiakkaalle tuotettavaan arvoon, joka on suurempi kuin sen aikaansaamiseen tarvittavat kustannukset. Arvo puolestaan on se määrä mitä ostajat ovat halukkaita maksamaan. Kilpailuetua on olemassa kahta tyyppiä: kustannusjohtajuus (alhaiset kustannukset) ja differointi (ainutlaatuisuus). Nuo kaksi kilpailuedun tyyppiä kuvaavat yrityksen kykyä pärjätä paremmin tietyllä osa-alueella kuin kilpailijansa. Kun yhdistetään siihen toimikenttään, jossa yritys pyrkii kilpailuetuaan hyödyntämään, saadaan kolme perusstrategiaa (Kuvio 12). Kolme strategiaa ovat kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen, joista keskittymisstrategia jakaantuu vielä kustannuspainotteiseen ja differointipainotteiseen strategiaan. Näillä kolmella perusstrategialla pyritään saavuttamaan keskimääräistä parempi menestys. (Porter 1985 15–25).

		KILPAILUETU	
		Alhaiset kustannukset	Differointi
KILPAILUKENTTÄ	Laaja kohdealue	Kustannusjohtajuus	Differointi
	Kapea kohdealue	Kustannuspainotteinen keskittymisstrategia	Differointipainotteinen keskittymisstrategia

Kuvio 12. Kilpailun perusstrategiat (Porter 1985, 25)

3.1.1 Kustannusjohtajuus

Kustannusjohtajaksi asemoitunut yritys pyrkii olemaan alansa ainut alhaisin kustannuksin tuottava yritys. Toimikentän ollessa laaja, palvelee kustannusjohtaja monia alan segmenttejä. Jos yritys saavuttaa ja säilyttää kustannusjohtajuuden, se menestyy alalla keskimääräistä paremmin, jos se pystyy pitämään hintansa alan keskitasolla tai lähellä sitä. Kustannusjohtaja ei kuitenkaan voi olla huomioimatta differoinnin perusteita, sillä menestyäkseen keskimääräistä paremmin on kustannusjohtajan oltava differoinnin perusteissa yhdenvertainen tai lähes yhdenvertainen kilpailijoidensa kanssa (identtinen tuotetarjonta tai asiakkaiden mielestä samanarvoinen), vaikka kilpailuetu perustuu lähinnä kustannusjohtajuuteen. Yhdenvertaisuus differoinnin perusteissa antaa kustannusjohtajalle mahdollisuuden siirtää kustannusetunsa suoraan suurempiin voittoihin kuin kilpailijoilla on. (Porter 1985, 26–27.)

Yrityksellä on kustannusetu, jos sen kaikkien arvotoimintojen suorittamisesta koituvat yleiskustannukset ovat kilpailijoiden kustannuksia alhaisemmat. Strateginen arvo kustannusedussa muodostuu sen pysyvyydestä. Etu on pysyvä, jos sen lähteet ovat vaikeita jäljitellä. Loppuen lopuksi kustannusedun arvon määrittää asiakas, jos asiakas hyväksyy yrityksen tuottaman arvon. (Porter 1985, 125).

3.1.2 Differointi

Tällä strategialla yritys pyrkii olemaan alallaan ainutlaatuinen jossakin asiakkaiden yleisesti arvostamissa suhteissa. Yritys valitsee yhden tai useamman ominaisuuden, jota monet alan asiakkaat pitävät tärkeänä, ja etsii itselleen aseman, jossa se tyydyttää nuo tarpeet. Differointikeinot ovat kullakin alalla erilaisia, mutta yritys joka pystyy saavuttamaan ja säilyttämään differoinnin menestyy keskivertoa paremmin, jos sen hintaero on suurempi kuin ainutlaatuisuuden saavuttamiseksi tarvittu ylimääräiset kustannukset. Differoinnissa yritys tavoittelee yhdenvertaista tai lähes yhdenvertaista kustannustasoa kaikilla niillä aloilla jotka eivät vaikuta differointiin. Differoinnissa yritys valitsee valttikortikseen sellaiset ominaisuudet jotka ovat erilaisia kuin kilpailijoiden valttikortit. (Porter 1985, 28.)

3.1.3 Keskittymisstrategiat

Poiketen muista strategioista keskittymisessä valitaan kapea kilpailukenttä toimialan sisältä. Keskittymisstrategiassa valitaan alalta segmentti tai segmenttiryhmä, jonka pohjalta strategia laaditaan niin että se palvelee vain kohdesegmenttiä ja sulkee muut segmentit ulkopuolelle. Kustannuspainotteisessa keskittymisessä yritys pyrkii saavuttamaan kustannusedun kohdesegmentissään. Differointipainotteisessa yritys pyrkii noudattamaan differointia kohdesegmentissään. (Porter 1985, 29.)

Kilpailuetu on yrityksen suhteellinen etu kilpailijoihinsa, sekä potentiaalsiin kilpailijoihinsa nähden jossain kilpailutekijään vaikuttavassa kyvyssä tai muussa menestystekijässä. Kilpailuetu syntyy usein hankalasti kopioitavista tekijöistä, kuten aineetomasta pääomasta. Yrityksille on erittäin tärkeää tunnistaa kilpailuetunsa, sillä juuri kilpailuedulla saavutetaan menestystä, jonka ansiosta kilpailuetua voidaan pitää yhtenä yrityksen oleellisimmista pyrkimyksistä. (Barney 1991, 99–120).

3.2 Kilpailuedun muodostuminen logistiikka-alalla

Menestyvät yritykset erottuvat kilpailijoistaan määrätietoisuudellaan ja kilpailuhenkisyydellään. Ominaisuuden merkitys on yhtä suuri kansainvälisessä kilpailussa, mutta korostuu entistä merkittävämmäksi globaalissa kilpailussa. (Porter 1990, 648–649).

Kilpailuedun muodostumisen keskiössä on asiakas, jos asiakas kokee saavansa haluttua hyötyä tuotteesta tai palvelusta ja sen käyttäminen merkitsee asiakkaalle enemmän etua kilpailijan tuotteeseen verrattuna, syntyy yritykselle kilpailuetua. Tämä on kilpailuedun perustana oleva arvo. Kilpailuetu perustuu niihin moniin erillisiin toimintoihin, joita yritys suorittaa suunnitellensa, valmistaessaan, markkinoidessaan ja toimittaessaan tuotetta tai palvelua ja tukiessaan sen menekkiä. Kaikkia yrityksen toimintoja ja niiden keskinäistä vuorovaikutusta on tutkittava systemaattisesti, jotta pystytään analysoimaan todellisia kilpailuedun lähteitä. (Porter 1985, 9–51).

Kilpailuetua logistiikassa tuovat tuottavuus ja arvo. Tuottavuus tarkoittaa kapasiteetin käyttöastetta, ominaisuuden kiertonopeutta ja aikataulujen yhteensovittamista. Arvo puolestaan käsittää räätälöidyt palvelut, luotettavuuden ja kysyntään reagoimista. Logistiikka on merkittävä osa yrityksen arvoketjua. Arvoketjun merkitys yritykselle on määrittää ne toiminnot, joiden avulla asiakkaille tuotetaan lisäarvoa ja siten saavutetaan kilpailukuinen asema ja ideaalitulanteessa kilpailuetu muihin yrityksiin nähden. Kilpailuedun saavuttamiseksi logistiikkaketjussa on osapuolten päästävä eroon päällekkäisistä ja tarpeettomasta työstä. Tämän ajattelun hahmottamiseksi kannattaisi yrityksen siirtää huomionsa toiminnoista prosesseihin, voitonhausta kannattavuuteen, tuotesuuntauneisuudesta asiakkaisiin, varastoinnista tiedon välittämiseen ja liiketapahtumista liikesuhteisiin. (Ritvanen ym. 2007, 15–16.)

Trendit, joihin kohdeyrityksessä keskitytään vuonna 2017 ovat:

- Toimitusketjun virtaviivaistaminen ja yksinkertaistaminen
 - Oikean kuljetusmuodon tarjoaminen asiakkaalle tehokkuuden maksimoimiseksi.
- Vastuullinen logistiikka
 - Asiakkaita kiinnostaa yhä enemmän, miten kuljetusten ympäristövaikutuksia voidaan vähentää.
 - Kohdeyrityksen halu olla edelläkävijä ympäristöasioissa mm. Neste MY – dieselin käyttö, HCT - yhdistelmät
- Teknologiset ratkaisut
 - eSchenker – asiakasportaali, asiakkaan kuljetusketjun optimointiin ja läpinäkyvyyteen
 - Itseohjautuvat robottiautot raskaassa kalustossa (pilottiprojekti – tasolla)
 - Drive4Schenker – alusta lähetysten ja saatavilla olevan kuljetuskapasiteetin joustavaan yhdistämiseen. (Drenthen 2017, 14–15; Matikka, 2017, 6–9 Nummelin 2017, 20; Åberg 2017, 3).

3.3 Kilpailuedun mittaaminen

Kilpailuedun mittaamisessa kehittämisen näkökulmat voidaan pelkistää ajatteluun:

1. Palvelutason kehittäminen siten, että kasvatetaan tuottoja paremman hinnan tai lisääntyneen myynnin muodossa
2. Logistisen rakenteen ja toimintatapojen kehittäminen, arvoketjun kokonais-kustannusten laskemiseksi
3. Logistiikan operatiivisen tehokkuuden kehittäminen, logistiikka kustannusten alentamiseksi (von Bagh-Günther-Salmenkari 2000, 163).

Tässä opinnäytetyössä kilpailuedun mittaamista tullaan tarkastelemaan palvelutason kehittämisen myötä. Logistiikassa on tunnistettava asiakasajatteluun perustuvat mittarit entistä tehokkaammin, sillä logistiikka ja tietojärjestelmät muodostavat yhä merkittävämmän operatiivisen linjan toimittajan ja asiakkaan välille. (Karrus 2001, 298).

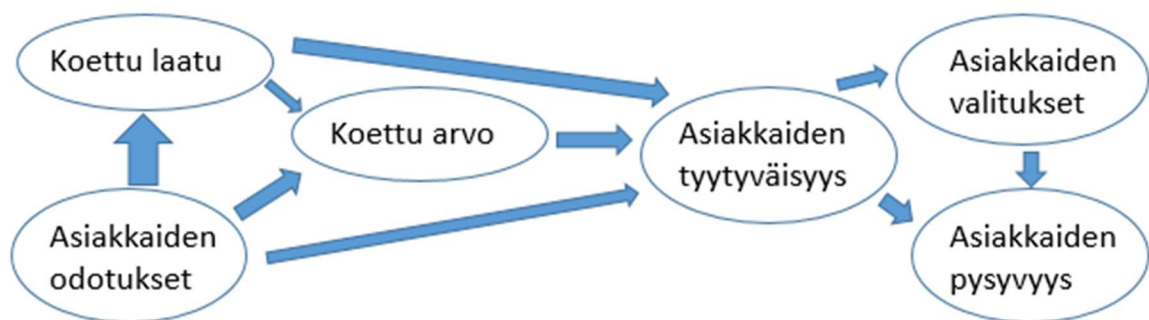
Palvelun laatu on yksi ratkaisevista tekijöistä asiakkaan valitessa toimittajaa. Toimittajan on aina selvitettävä palvelun laadun ulottuvuuden asiakkaan näkökulmasta ja kehitettävä toimintatapaan ja kohdeasiakaskuntaan kelvolliset palvelun laadun mittarit. Yleisimmät logistiikassa esiintyvät palvelun laadun mittarit liittyvät saatavuuteen, toimitusvarmuuteen ja tilaus-toimitusviiveeseen. (Karrus 2001, 174–175).

Asiakkaat muodostavat yrityksen logistisen virtojen pääpisteen. Eri asiakkailta on toisistaan poikkeavat logistiset ominaisuudet ja palvelutason tarpeet. Asiakkaiden sijainti, ostojen määrä ja yksilölliset palvelutasotarpeet luovat puitteet jakelujärjestelmän rakenteelle. Logistiikkaa varten on asiakkaista tiedettävä niiden logistiset ominaisuudet ja palvelusvaatimukset. (Taulukko 1) esittää toimittajien arviointiin liittyviä mittauskohteita. (von Bagh ym. 2000, 162.)

Taulukko 1. Asiakkaiden logistiikkaan vaikuttavien tekijöiden mittaus (von Bagh ym. 2000, 162)

	Volyyymi	Resurssit	Aika	Laatu	Palvelutaso
Yritys	Liikevaihto, markkinaosuus, myytävien tuoteryhmien osuus	Kannattavuus, vaka-varaisuus, likviditeetti		Yhteistyön luonne	
Materiaalivirta	Kokonaismäärä, tuoteryhmät, oma osuus, erät	Tuotekoneisto, kapasiteetit	Toimitusaika, kuljetusaika	Sopivuus, luotettavuus, virheet	Tavoitteet, puutteet, myöhästymiset
Kierrätysvirta	Asiakkailta palaava materiaali		Toimitusaika, kuljetusaika	Sopivuus, luotettavuus, virheet	
Infomaatio	Tapahtumat		Tilausten käsittelyaika	Puutteet, myöhästymiset, virheet	
Rahavirta	Myyntin volyyymi	Myyntisaamiset, ennakkomaksut, rästit, riskit, hinnat, luottotappiot	Maksuaika, käsittelyaika, poikkeamat	Virheet	

Asiakastytyväisyysindeksi (ACSI) auttaa määrittelemään asiakkaan tyytyväisyyteen ja ostoukkollisuuteen vaikuttavia syy-seuraussuhteita (Kuvio 13). Asiakastytyväisyys indeksi auttaa hahmottamaan asiakastytyväisyyden syvyyttä laajempänä ongelmana kuin vain toimitustapa ja toimitusaika tekijöinä.



Kuvio 13. Asiakastytyväisyyden ACSI rakenne (Karrus 2001, 299)

Kirjallisuudessa on esitetty kahdenlaisia mittareita, joilla laatua voidaan mitata. Attribuuttipohjaiset mittausvälineet, jotka kuvaavat palvelun ominaisuuksia sekä kvalitatiiviset mittausvälineet, kuten kriittisten tapahtumien arviointiin perustuvat mallit. (Grönroos 2009, 113).

Asiakkaiden odotuksiin ja toimittajan suoritteiden tuloksiin pohjautuu myös palvelujen aukkomalli SERVQUAL – menetelmä. Menetelmässä vertaillaan asiakkaiden palvelua koskevien odotusten ja heidän siitä saamiensa kokemusten vertailuun, odotusten vahvistumisena tai kumoutumisena. Näitä viittä osa-aluetta kuvataan yleisesti 22 attribuutilla ja vastaajat ilmoittavat seitsemän kohtaisen asteikon maastossa ovatko he ”täysin samaa mieltä” vai ”täysin eri mieltä”, siitä mitä he odottivat palvelulta ja miten kokivat sen. Poikkeamien perusteella lasketaan kokonaislaatua kuvaava tulos. Menetelmässä havainnointiin alun perin kymmenen tekijän mukaan asiakkaiden palvelun kokemista. Myöhemmässä vaiheessa palvelun laadun kymmenen osatekijää karsittiin viiteen. SERVQUAL – menetelmän käytöstä on ollut kiistaa (mm. osa-alueiden toteaminen) ja mittarin tuloksia tulisi soveltaa aina harkitusti. Menetelmän taustalla vaikuttavat viisi tekijää:

1. Konkreettinen ympäristö → toimitilat, laitteet ja ulkonäkö
2. Luotettavuuteen → uskottavuus ja tarkkuus
3. Reagointiherkkyyteen → helppous, saatavuus ja täsmällisyys
4. Vakuuttavuuteen → osaaminen, kohteliaisuus ja ammattimaisuus
5. Empatiaan → käyttäjien tarpeiden ymmärtäminen (Grönroos 2009, 114–116).

Menetelmä toteutetaan kohdeasiakkaiden haastatteluilla. Kohdeasiakkaat vastaavat palvelun laatutekijöihin perustuviin kysymyksiin, joiden vastauksista kootaan asiakkaan kokooma laadun arvo. Tuloksia voi hyödyntää palvelun laadun kehittämisessä, mutta tämä vaatii tulosten tarkkuutta, vakautta ja dokumentointia.

Käytännön testauksen ja monissa palvelun laatua koskevissa tutkimuksissa SERVQUAL – mallin osatekijät ovat kuitenkin jakautuneet seitsemään kriittiseen tekijään, jotka eivät nekään aukottomia, mutta todistetusti empiirisin ja teoreettisin tutkimuksin tarjoavat hyvää ohjenuoraa käytännön johtamisperusteisiin.

1. Ammattimaisuus ja taidot, asiakkaille tehdään selväksi, että palveluntarjoajalla on sekä henkilöstä, että tietotaito asiakkaan ongelmien ammattimaiseen ratkaisuun
2. Asenteet ja käyttäytyminen, asiakkaat kokevat, että palveluntarjoaja antaa heille huomiota ja osoittaa haluavansa ratkaista asiakkaan ongelmat
3. Lähestyttävyyys ja joustavuus, aukiolo, sijainti ja työntekijät, sekä operatiiviset järjestelmät toimivat niin, että yritys pystyy sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toivomuksiin joustavasti
4. Luotettavuus, asiat tapahtuvat siten, kun on sovittu, silloin kun on sovittu
5. Palvelun normalisointi, asiakkaat tietävät, jos jotain menee vikaan ja palveluntarjoaja ryhtyy välittömästi toimiin, löytäen hyväksyttävän ratkaisun
6. Palvelumaisema, ympäristö ja palvelutapahtumaan liittyvät tekijät tukevat myönteistä kokemusta
7. Maine ja uskottavuus, asiakas voi luottaa palveluntarjoajan toimiin ja kokee saavansa rahoilleen vastinetta, suorituskriteerein jotka asiakas on itse hyväksynyt. (Grönroos 2009, 120–122).

4 PALVELUMÄÄRITYKSET KOHDEYRITYKSESSÄ

Selkeän rajan vetäminen logistiikan ydintoimintojen ja lisäarvopalveluiden välille on aina tapaus- ja toimialakohtaista. Tässä kappaleessa tullaan käymään läpi toimeksiantajan peruspalveluiden ja lisäarvopalveluiden rakenne jo olemassa olevista palveluista. Lisäarvopalvelu kohdassa, ovat palvelukokonaisuudet jaettu neljään eri ryhmään palveluiden eri luonteen hahmottamiseksi, käyttäen (Haapakangas ym. 2009, 141) mallia pohjana.

4.1 Sopimuslogistiikan peruspalvelut

Kappaleessa 1.2 mainitun rajauksen mukaan tarkasteluun otetaan vain sopimuslogistiikan palvelukokonaisuudet kohdeyrityksessä. Peruspalvelu rakenne kohdeyrityksessä rakentuu maa-, lento-, meri-, sopimuslogistiikka-, messu- ja erikoiskuljetuksiin, sekä kotijakeluun ja pakettipalveluihin.

Sopimuslogistiikalla tarkoitetaan mahdollisuutta tarjota asiakkaiden tarpeisiin sopivia tukipalveluita kehittämällä niitä yhdessä eteenpäin. (Kunnas 2016).

Sopimuslogistiikan palvelukokonaisuus rakentuu

1. Lähetysten vastaanotosta
2. Varastoinnista
3. Tilausten keräilystä ja lähetyksestä
4. Palautusten käsittelystä
5. Lisäarvopalveluista

Lähetysten vastaanotto sisältää saapuvien yksiköiden purun, laadullisen tarkastuksen ja ennakkotietoihin vertailun, varastopaikalle hyllytyksen sekä varastointijärjestelmään kirjauksen. Poikkeustilanteissa, kuten vaarallisten aineiden vastaanotossa ja hyllytyksessä on omat tarkemmat työvaiheet. (Kunnas 2016.)

Varastointi pitää sisällään asiakkaan tuotteiden säilytyksen niiden ominaisuuksien mukaan. Ominaisuuksien kirjo vaihtelee varastoitavien kohteiden mukaan mm. päi-

vittäistavarat, elintarvikkeet, vaaralliset aineet, kemikaalit, renkaat, autonvaraosat, kodinkoneet ja rakennustarvikkeet. (Kunnas 2016.)

Tilausten keräily- ja lähetys on laaja kokonaisuus, joka pitää sisällään saapuneiden tilausten keräilyä varastopaikoilta, tilausten pakkausta lähetyskohtaisiin toimituksiin tuotteiden vaatimalla tavalla, osoitetarrojen kiinnitystä, lähdeluetteloiden lisäystä tarvittaessa ja vaarallisten aineiden keräilyä ja lähettämistä kemikaalilainsäädäntö huomioon ottaen. (Kunnas 2016.)

Palautusten käsittelyssä toimitaan ohjeistuksen mukaisesti tarkastaen laadun ja asiakastoiveet hyllytyksen ja hävityksen suhteen. (Kunnas 2016.)

Lisäarvopalvelut ovat kattava kokonaisuus toiminnoista jotka räätälöidään asiakkaan tarpeiden ja toiveiden mukaisesti, sisältäen ne kaikki kokonaisuudet toiminnot ja palvelut joita ei sopimukseen ole sisällytetty peruspalveluna laadullisesti, ajallisesti tai työmenetelmien osalta. (Kostiainen 2017).

Lisäarvopalveluiden palvelukokonaisuuteen kuuluu palautuksen laadullinen tarkistus ohjeistuksen mukaisesti, tuoteseurannat, tuotteiden uudelleen tarroitus, pakkaus ja lavoitus, tuotteiden lajitelma ja kampanjapakkaukset, erityispakkauksien rakennus, tuotemodifikaatiot, asennus- ja testauspalvelut ja kemikaalien käsittelyyn, varastointiin ja kuljettamiseen liittyvä ennakoiva neuvonta asiakkaille. Palvelukokonaisuuteen voidaan mukaan lukea myös inbound ja outbound pikatoimituspalvelut. (Kostiainen 2017; Kunnas 2016.)

4.2 Sopimuslogistiikan lisäarvopalvelut

Kohdeyrityksessä sopimuslogistiikan lisäarvopalvelut nähdään kokonaisuutena, jossa halutaan tarjota asiakkaiden tarpeisiin soveltuvia tukipalveluita, jotka kehittyvät asiakkaan tarpeiden mukaan pitkäjänteisesti eteenpäin. Tarkoituksena on tarjota asiakkaalle kattavaa lisäarvopalveluvalikoimaa, jonka johdosta asiakas saa juuri sitä mitä tilaa. (Kunnas 2016)

(Kuvio 14) osoittaa lisäarvopalveluiden palvelukokonaisuudet palveluiden luonteen hahmottamiseksi tarkentaen palvelukokonaisuuksien kattavaa sisältöä. Kuviossa yhdistyy sopimuslogistiikan lisäarvopalveluiden kokonaisuudet yhdeksi isoksi kokonaisuudeksi, jonka pohjalta suoritetaan vertailua muuttuneiden vakioehtojen vaikutuksesta palveluiden tuotannossa.

Sopimuslogistiikan lisäarvopalvelukokonaisuudet jaetaan kohdeyrityksessä neljään eri kokonaisuuteen:

1. **Tietotaito**, jonka avulla rakennetaan asiakkaan tarpeisiin vastaavia logistiikka palveluita. Tietotaitoon nojaavat asiantuntijapalvelut liittyvät esimerkiksi kemikaalivarastointiin, erikoistuotteiden käsittelyyn, teknisiin logistiikkaratkaisuihin tai logistiikan ulkoistukseen.
2. **Tietotuotanto**, asiakkaan tarjoaman tiedon avulla jalostetaan tukea päätöksentekoon ja toiminnanohjaukseen. Tietotuotantoprosessissa tallennetaan asiakkaan tilaukset järjestelmään ja seurataan tilausten, erän tai tuotteiden kiertoa esimerkiksi FIFO:n, SSCC:n tai sarja- ja eränumeroseurannan mukaisesti. Saadusta tiedosta luodaan asiakkaan tarpeisiin sopivia raportteja, kuten tuotteiden saapumispäivämäärät ja tilaushistoria. Hyvän tietotuotannon kokonaisvaltaisella hallinnalla mahdollistetaan myös tuotteiden tarroitus, tuotetietojen päivitystä ja kotiinkutsuja eli varastosaldojen asiakkaan kanssa sovittua koordinoitua ja lava-alustojen seuranta sekä palautusta. Lisäksi voidaan tietotuotannon kokonaisuuteen laskea toimituskoordinointi, jossa hoidetaan asiakasyritysten perinteiset logistiikkakoordinaattorin työt.
3. **Käsittelytyö**, on kokonaisuutena erittäin laaja ja sisältää käytännössä mitä tahansa, jolla edesautetaan asiakkaan liiketoimintaa. Valikoiman hahmotta-

miseksi voidaan käsittelytyö määritellä esimerkiksi uudelleenpakkauksiin, asennuksiin, nastoitukseen ja hinnoittelumerkintöihin prosessin nopeuttamiseksi. Tarjoamaan kuuluu myös tuotteiden pesua ennen niiden varastointia, täsmäinvestointeja, tuotteiden lavoituksia, kuljetuspakkausten rakentamista, pakkausten hävittämistä, tuotteiden teknistä tarkastusta ja tuotevirheiden valvontaa, sekä näytetoimitukset ja näytekansioiden teko. Lisäksi projektitoimitukset ja asiakkaan tarpeista riippuen kokoonpanotöitä, asiakaspalautusten kuntotarkastuksia ja ohjeiden mukaisia tuotteiden hävitysjärjestelyitä ja jätehuoltoa.

4. **Erityisvarastointi**, sisältää kemikaalien, korkeiden ja pitkien tavaroiden ja vahingoittuneiden tuotteiden varastoinnin. Valikoima kattaa myös massavarastoinnin, sekä erilaiset asiakaskohtaiset ratkaisut, jotka voivat sisältää, varastotilan yhteyteen tarvittavat huolto- tai toimistotilat. (Kunnas 2016).

Tietotuotannon kokonaisuuteen kuuluu

- **Cross-Docking**

Eli siirtokuormaus, on tapahtumaketju, jossa varastoon tai terminaaliin tuleva tavara, osittain tai kokonaan lastataan uudelleen kuljetettavaksi ilman varastokäsittelyä tai hyllytystä. (Hokkanen ym. 2014, 448).

- **Lokalisointi; tuotetarroitus ja käyttöohjeiden lisäys**

Kohdeyrityksessä tuotetarroituksella tarkoitetaan esimerkiksi ulkomailta saapuvien tuotteiden tuotetietojen lisäämistä kuten suomenkieliset tuoteselosteet, elintarvikkeisiin. Tuotetarroitus voi sisältää myös EAN – koodi lisäyksen, asiakkaan kanssa tehdyn sopimuksen mukaisesti, jossa lähetyskohtainen tarroitus yksilöi jokaisen tuotteen asiakkaan haluamalla tavalla, jokaisen tuotteen sisältäessä omat eriarvoiset koodinsa eli tietonsa. Käyttöohjeiden lisäyksessä esimerkiksi ulkomailta tuleviin tarvikkeisiin lisätään suomenkieliset käyttöohjeet. Lokalisointi on tuotetarroitukseen ja käyttöohjeiden lisäykseen liittyvä lisäpalvelu, jossa tuotteisiin lisätään lähtövaiheessa asiakkaan haluttu artikkeli. (Rutanen 2017).

- **Asiointi**

Kohdeyrityksessä asiointipalveluiden kokonaisuus kattaa dokumenttien täytön lisäksi asiakkaan tarvitsemien lupapapereiden leimausta tarvittavissa instituutioissa. Esimerkkinä kohdeyrityksessä on alkuperäistodistusten vienti ja haku kauppakamarilta, asiakkaan toiveiden ja sopimuksen mukaisesti. Kyseenomaista menettelyä käytetään mm. Venäjälle vietävien tuotteiden kanssa. (Kunnas 2017).

- **Dokumentointi ja tullauspalvelut**

Tullauspalvelut pitävät sisällään mm. asiakkaan puolesta suoritettavat tull ilmoitukset, tarvittavine asiakirjoineen, sekä alkuperäistodistusten hankkimista asiakkaan puolesta. Dokumentoinnissa suoritetaan asiakkaan puolesta tiedonkeruuta mm. varaston kierrosta ja suoritetaan säännöllisin väliajoin sopimuksen mukaan raportointia asiakkaalle. (Rutanen 2017).

- **Räätälöity asiakaspalvelu**

Asiakkaalla voi olla oma räätälöity kontaktihenkilö, esim. varastonpuolen työnjohtaja, joka vastaa suoraan osastonsa asiakaspalvelusta kohdeasiakkaalle. (Rutanen 2017).

- **Kuormansuunnittelu**

Kuormansuunnittelussa luodaan kuljetuksen kokonaisvaltainen optimointi. Optimoinnin tuloksena voidaan mm. muokata ajoreitti ja -järjestys, ajoneuvojen käyttöastetta tilavuuden tai massan mukaan, sekä ajankäyttöä asiakkaan halujen mukaisesti tai kustannusten alentamiseksi.

Tietotaidon palvelut pitävät sisällään

- **Konsolidointi**, joka on tavaratoimitusten purkamista ja yhdistämistä yhdeksi asiakaskuljetukseksi. Useamman tavarantoimittajan käytön johdosta valmistajien tavarat eivät saavu saamaan aikaan välivarastoon tai asiakkaalle. Tästä johtuen eri aikaan saapuneet lähetykset varastoidaan ja yhdistetään myöhemmin yhdeksi asiakkaalle meneväksi toimituseräksi. Konsolidoitu kuljetus on siis kuljetus, jossa kuljetetaan yhden rahtikirjan alla useita yksittäisiä lähe-

tyksiä eri alarahtikirjoilla. Tarve tälle palvelulle lähtee luonnollisesti asiakkaasta, joka haluaa saada kaikki tavaransa samanaikaisesti samassa lähetyksessä. Kansainvälisessä liikenteessä samaan kohdemaahan meneviä palveluita voidaan yhdistää myös lajittelemattomina, jolloin tavarat lajitellaan vasta kohdemaassa ja toimitetaan sen jälkeen lopulliseen määränpäähän. (Heikkilä yms. 2006, 6; Logistiikanmaailma www-sivut).

Esimerkkitapauksena palveluntarjoaja voi muodostaa yhden asiakkaan useista kuljetuksista yksittäisen yhtenäisen kuljetuksen, jolle laaditaan yksittäinen rahtikirja. Kuljetusten yhdistäminen voidaan suorittaa varaston puolella tai terminaalissa. Palveluntarjoajan konsolidointi näkyy myös tapahtumana, jossa asiakkaalla on kaksi eri varastoa, joista tilaukset lähtevät omina tilauksinaan, mutta yhdistyvät terminaalissa yhdeksi kuljetukseksi. Sopimuksesta riippuen yhdistyminen voi tapahtua myös asiakkaan varastoissa. (Rutanen 2017).

- **IT-palvelut** ovat jatkuvasti kasvava kokonaisuus jonka merkitys globalisointuneessa ja verkostoituneessa liiketoimintaympäristössä on kiistaton. Informaatioteknologian mahdollistamia palveluita voidaan hyödyntää lähes jokaisessa logistiikan osa-alueessa. Käytännön tasolla lisäarvo muodostuu toimitusketjun eri osa-alueille helpompana ohjautuvuutena ja paremman organisoinnin muodossa. (Heikkilä yms. 2006, 7; Okkonen yms. 2004, 21).

Kohdeyrityksessä IT – palveluiden esimerkki; IT – palveluiden kokonaisuus varaston puolella pitää sisällään; IMI; WOP ja TWS; WEBSTOCK – järjestelmät. WOP ja WEBSTOCK- web portaalien avulla asiakas pystyy itse seuraamaan tuotesaldojaan ja suorittamaan haluamansa tilaukset. Puolestaan IMI ja TWS ovat yrityksen sisäisiä varastonhallinta järjestelmiä. (Rutanen 2017).

- **Erikoisluvut**

Erikoisluvut tulevat olennaisiksi mm. vaarallisten aineiden, sekä elintarvikkeiden varastoinnissa. Erikoislupien omaaminen antaa palveluntuottajalle luvat esimerkiksi ADR-VAK tuotekuljetuksiin ja säilytykseen. (Rutanen 2017).

- **Laatu**
Toimeksiantajan yrityksessä on erityinen laatuorganisaatio, jonka tehtävänä on varmistaa mm. auditoinnein, SQAS – arvioinnein, EFQM – mallia hyödyntäen palveluiden tasainen laatu. Laatumittareina käytetään mm. KPI, SLA, PSYM, ISO -sertifikaatit, sekä TAPA – luokitus. (Kunnas 2017).
- **Logistiikan konsultointi**
Konsultointi toiminta voi tapahtua monella eri tavalla, joista näkyvimmit ovat: vaihtoehdot logistiikan ulkoistamismahdollisuuksista ja kuljetusten kannattavaa pakkaamista, sekä kuljettamista. Tarkoituksena saavuttaa asiakkaan logistisen prosessin tehostamista ja täten kustannusten pienentymistä. (Rutanen 2017).
- **Tietoturva**
Kohdeyrityksen esimerkkinä asiakkaalle voidaan tarjota tietoturvaa, tietojen arkistointi palveluna. Kyseessä on erityisesti fyysisessä muodossa olevat artikkelit kuten mapit. Tietoturvan toteuttamisessa ja laadun takaamisena asiakkaalle toimii palveluntarjoaja TAPA – sertifikaatin korkeimman A-turvallisuustason mukaisesti. (Kunnas 2017).

Käsittelytyön kokonaisuus pitää sisällään

- **Vastaanottotarkistukset**
Saapuvan tavaran kunnan tarkistaminen sekä raportointi asiakkaalle. Jos tarvetta tai sopimuksen antamissa puitteissa myös kunnostustyötä. (Rutanen 2017).
- **Kierrätys- ja jätepalvelut** ovat osa tuotteen elinkaaren päättymisen hallintaan ja tuotteiden palautuslogistiikkaan liittyvää kokonaisuutta. Palvelukokonaisuudet pitävät sisällään muun muassa tuotteiden uusiokäytön, hävittämisen ja varastossa olevien ylimääräisten tavaroiden palautukseen liittyviä prosesseja. (Heikkilä yms. 2006, 7).

Kierrätys- ja jätepalvelut pitävät sisällään myös kunnostustyön kokonaisuuden joka on eräänlainen jatkuva tuotannollinen palvelumuoto, jossa palveluntarjoaja voi tarjota pieniä kunnostus- ja asennustoimintoja, sekä uusille, että vanhoille tuotteille. (Heikkilä yms. 2006, 6)

Palveluntarjoajan esimerkki, Yritys X. Eri toimipisteillä sijaitsevat Yritys X:n myyntipisteet kuuluvat Schenkerin kierrätys- ja jätepalvelun piiriin. Yritys X:n myyntipisteen lopettaessa Schenker noutaa kalusteet pois ja toimittaa Oulunkylän varastoon. Oulunkylän varastossa tarvikkeet tarkastetaan ja jos tuotteet ovat korjattavissa pienin toimenpitein kuten maalaus ja puhdistus, tuotteet kunnostetaan ja laitetaan varastossa takaisin hyllyyn seuraavaa asiakasta varten. Jos tuotteet ovat epäkurantteja, ne puretaan kierrättäen kaikki kierrätyskelpoiset materiaalit. Yleisimmin kierrätys palvelut näkyvät jokapäiväisessä toiminnassa asiakkaan tilatessa uuden tuotteen, vie palveluntarjoaja vanhan tuotteen pois, pakkausjätteineen sopimuksen mukaisesti. (Rutanen 2017).

- **Displayn teko**

Asiakkaan palveluntarjoajan varastossa olevista tuotteista tehdään halutunlainen yhdistetty kokonaisuus useammista materiaaleista/tuotteista asiakkaan antaman ohjeistuksen mukaan, josta syntyy yksi yksittäinen tuote. Displaytuote mielletään usein esillepanotuotteena. Display periaatteen mukaisesti voidaan rakentaa myös KIT – tuote. KIT – tuote sisältää vastaavasti eri tuotteita varastosta, joista muodostetaan yksi yhtenäinen kokonaisuus. Varastohallinnan kannalta displayssa, useammasta tuotteesta tehdään tilaus, jotka lähtevät saldoilta, tämän jälkeen tehdään uusi vastaanotto yhdelle tuotteelle, joka on itse display. Varastohallinnan kannalta, KIT – tuote muodostuu vastaavasti kuten display tai niin että asiakkaalta tuleva KIT – tilaus muutetaan järjestelmässä niin, että tuotteet keruutetaan yksittäisinä artikkeleina muodostaen yhden tuotteen. (Rutanen 2017).

- **Nastoitus**

KIT – mallinen tuotekokonaisuus, jossa yhdistetään asiakkaan haluamat artikkelit yhdeksi tuotteeksi. Kyseisessä tapauksessa auton renkasiin laitetaan nastat. (Rutanen 2017).

- **Vannetus**

KIT – mallinen tuotekokonaisuus, jossa yhdistetään asiakkaan haluamat artikkelit yhdeksi tuotteeksi. Kyseisessä tapauksessa auton renkaat laitetaan vanteille. (Rutanen 2017).

- **Katkaisut**

Katkaisussa tuotteet pilkotaan asiakkaan haluamiin mittoihin, yksiköiden ollessa m tai m². Metreinä tapahtuvissa katkaisuisissa halutut pitkätavarat leikataan lähetysvaiheessa haluttuun määrämittaan. Neliömetreinä tapahtuvissa katkaisuisissa rullana varastoidut matot, leikataan lähetysvaiheessa haluttuun neliö määrämittaan. (Rutanen 2017).

- **Kokoonpano**

Varastossa olevat eri komponentit kasataan lähetysvaiheessa yhteen asiakkaan ohjeistuksen/sopimuksen mukaisesti. (Rutanen 2017).

- **Koekäyttö**

Koekäytössä tärkeimpänä toimialueena tulee moottorien testaus. Ennen asiakkaalle lähettämistä moottorit tulee koe käynnistää, varmistaen moottorin halutunlainen toiminta. (Rutanen 2017).

- **Esivalmistus**

Kohdeyrityksessä esimerkkinä esivalmistuksessa toimitetaan asiakkaan tuotantolaitokseen komponentteja, joista poistetaan tuotepakkaukset ja suoritetaan alustavaa komponenttien yhdistämistä tai asiakkaan haluamaa esikäsitteilyä, jotta asiakasyritys pääsee kokoamaan tuotteet kasaan nopeammin. (Kunnas 2017).

- **Tuotantoon liittyvät palvelut**

Kohdeyrityksessä tuotantoon liittyvät palvelut näkyvät esimerkiksi autoteollisuudessa toimivilla asiakkailla. Asiakkaan tarpeen ja sopimuksen mukaisesti palveluntarjoaja suorittaa komponenttien oikea-aikaisen viennin asiakkaan valmistuslinjoille juuri valmistuvaan tuotteeseen. (Kunnas 2017).

- **Näytteidenotto ja otantaperuste**

Näytteidenotto esimerkki, saapuvista öljytuotteista otetaan näytteitä, jotka lähetetään asiakkaalle tutkittavaksi tai laboratorioon tuotteen laadun varmistamiseksi. Otantaperusteen esimerkkinä mm. voiteluaineet, joissa on lyhyt säilymisaika ja kun tuotteen ensimmäinen tarkastuspäivä (eräpäivä) lähestyy, tuotteesta otetaan valvontaviranomaisen näyte ja saadun lausunnon mukaisesti voidaan tuotteelle saada lisää myyntiaikaa. Tarkoituksena varmistaa tuotteen käyttökelpoisuus asiakkaan ja lain asettamien kriteerien mukaisesti. Otantaperuste on siis asiakkaan tilaama tietyin ajanjaksoin tapahtuva näytteenotto. (Kunnas 2017).

- **Terminaalitoimitus**

Terminaalitoimituksessa tuotteita ei varastoida, vaan tuotteet käyvät varastossa tai kuljetusterminaalissa, jossa tuotteet yhdistetään muihin saman vastaanottajan toimituksiin. Terminaalitoimitus voi olla valmis lähetys, joka ei tarvitse mitään toimenpiteitä tai kyseessä voi olla tavarantoimittajan lava, joka puretaan eri vastaanottajille näiltä saatujen tilausten mukaan. Onnistunut terminaalitoimitus edellyttää kollikohtaisten tunnisteen ja sähköisten kuormakirjojen käyttöönottoa. (Finne & Kokkonen 2005, 309-311.)

- **Maahan- ja markkinoille tulotarkistukset**

Ulkomailta saapuvat tavarat tarkastetaan, täyttävätkö tuotteet asiakkaan kriteerit jotka asiakas on sopinut toimittajan kanssa. (Kunnas 2017).

- **Työkalut**

Asiakkaan toimittama työkalu jolla asiakas haluaa esimerkiksi katkaisut (määrämittaiset tuotteet) suoritettavan. (Kunnas 2017).

Erikoisvarastoinnin kokonaisuus sisältää erityisiä toimenpiteitä vaativia tuotteita varten. Erityisvarastoinnin kohteena ovat esimerkiksi vaaralliset aineet, renkaat, elintarvikkeet, alkoholi ja ylisuuritavara. Erityisvarastoinnin kokonaisuuteen kuuluvat myös massavarastoinnit ja erityistoimenpiteitä vaativat asiakaskohtaiset ratkaisut. (Rutanen 2017).

- **Pakkaus ja tunnistuspalvelut**

Pakkauspalvelut voivat olla esimerkiksi asiakkaan toimeksiantajan varastossa eri paikoilla olevien tuotteiden pakkaamista niin, että eri artikkelit yhdistetään yhdeksi kokonaisuudeksi. Pakkauspalvelut sisältävät myös lisäpakkaukset mm. herkästi vaurioituvat tuotteet. Tunnistuspalveluita käytetään muun muassa vaarallisten aineiden käsittelyssä, jotta tuotteet saavat tarvittavat merkinnät kuljetusta ja pelastusviranomaisia varten. (Rutanen 2017).

- **Verovapaat varastot**

Verovapaat varastot ovat varastopaikkoja esimerkiksi alkoholivarastot, jonka toimintaperiaatteena toimeksiantaja maksaa verot vasta kun tuotteet poistuvat varastosta. (Rutanen 2017).

Tullivarastoinnissa varastoidaan tullaamatonta tavaraa, jota halutaan varastoida pitempiaikaisesti (yli 90vrk). Kyseessä on yleisesti kolmannen maan (muut kuin Pohjoismaat, EU:n jäsenmaat, Liechtenstein ja Sveitsi) tavarasta, josta ei haluta maksaa tuontiveroja heti maahantuonnin yhteydessä tai maahantuonti ei ole järkevää tai edes mahdollista. (Logistiikanmaailma [www-sivut](http://www.sivut)).

Tietotuotanto

- Cross-Docking
- Lokalisointi; tuotetarroitus ja käyttöohjeiden lisäys
- Asiointi
- Dokumentointi ja tullauspalvelut
- Räätelöity asiakaspalvelu
- Kuormansuunnittelu

Tietotaito

- Konsolidointi
- IT-palvelut
- Erikoisluvut
- Laatu
- Logistiikan konsultointi
- Tietoturva

Käsittelytyö

- Vastaanottotarkistukset
- Kierrätys- ja jätteenpalvelut
- Displayn teko
- Nastoitus
- Vannetus
- Katkaisut
- Kokoonpano
- Koekäyttö
- Esivalmistus
- Tuotantoon liittyvät palvelut
- Näytteidenotto ja otantaperuste
- Terminaalitoimitus
- Maahan- ja markkinoille tulotarkistukset
- Työkalut

•Eriyisvarastointi

- Pakkaus- ja tunnistuspalvelut
- Verovapaat varastot

Kuvio 14. Kohdeyrityksen lisäarvopalvelut kategorioittain (Kostiainen, Kunnas & Rutanen 2017).

5 SELVITYS LISÄARVOPALVELUISTA

5.1 Perus- ja lisäarvopalveluiden raja sekä vaatimukset kohdeyrityksessä

Perus- ja lisäarvopalveluiden rajan määrittäminen on aina tapauskohtaista ja äärimmäisen haastavaa on eritellä lisäarvopalveluita tarkasti perustoimintojen joukosta. Se mitä asiakas mieltää peruspalveluksi ja mitä lisäarvopalveluksi riippuu vahvasti heidän aikaisemmista näkemyksistä ja kokemuksista. Vastaava näkemys toteutuu myös tuotetasolla. (Haapakangas ym. 2009, 105).

Otsikon mukaisesti tässä työssä perus- ja lisäarvopalveluiden raja tullaan määrittämään toimeksiantajan näkökulmasta, jättäen pois tulkinnat asiakkaiden mieltämistä rajapinnoista.

Pitkäaikainen asiakkuus koetaan arvokkaaksi toimittajalle, sillä se luo edellytyksiä vertikaaliselle/horisontaaliselle yhteistyölle ja antaa mahdollisuuksia säästöihin. Pitkäaikainen asiakkuus voi antaa uusia tuote ja palveluideoita, sillä on mahdollisesti korkea referenssiarvo ja se voi estää kilpailijaa tunkeutumasta markkinoille. (Karrus 2001, 292–293.)

Bain & Companyn Yhdysvalloissa suorittama monia palvelualoja kattava tutkimus osoitti, että asiakassuhteiden säilymisen vaikutukset voittoihin ovat hämmästyttäviä. Tutkimuksessa havaittiin, että keskimääräinen voitto asiakasta kohden kasvoi jatkuvasti viiden ensimmäisen vuoden aikana. Asiakasuskollisuuden taloudellinen vaikutus johtuu seuraavista tekijöistä: hankintakustannukset, tuottojen kasvu, kustannussäästöt, referenssit ja hinta. (Grönroos 2009, 179.)

Hyvän palvelun ylläpitämiseksi aiheutuu kuluja, näitä kuluja kutsutaan suhdekustannuksiksi, joita muodostuu sekä asiakkaalle, että palveluntarjoajalle. Suhdekustannukset muodostuvat välittömistä kustannuksista, välillisistä kustannuksista ja psykologisista kustannuksista. Suhdekustannukset ovat asiakkaalle ja palveluntarjoajalle tekijöitä joiden tulos näkyy pitkällä aikavälillä. Parhaimmassa tapauksessa hyvästä suh-

teesta asiakkaaseen, toimittaja/palveluntarjoaja pystyy nostamaan hintaa yli markkinahinnan, sekä saavuttaa tuotantokustannusten laskua. Asiakkaalle hyvän suhteen merkitys näkyy toimittajaan pidettävän suhteen ylläpitokustannusten laskuna, sekä varmuutena toimittajaan/palveluntarjoajaan jolloin ei synny uusia palveluntarjoajan etsimis- eikä aloituskustannuksia. (Grönroos 2009, 188–191).

Toimittaja joka tarjoaa kireillä markkinoilla vain ydinpalvelua fyysisen tuotteen muodossa, huomaa pian, että hintapaineet kasvavat vähitellen yhä suuremmiksi. Hintapaineiden kasvun tilanteeseen joudutaan, kun asiakas huomaa, ettei toimittaja tarjoa tuotteen lisäksi muuta tukea, vaikka markkinoilla on kilpailevia tarjoajia, jolloin hinta nousee jopa tärkeimmäksi ostokriteeriksi. Pelkän teknisen ratkaisun taannoin suoma kilpailuetu on useimmilla aloilla hävinnyt jo kauan sitten. (Grönroos 2009, 497–499).

Kohdeyrityksen näkökulmasta lisäarvopalvelut ovat merkittävä lisäarvon tekijä asiakkaalle niiden ollessa kohdeyritykselle rakentava voimavara pitkäaikaisen asiakassuhteen luomiseksi. Palvelutuotannon integraatiolla asiakkaan toimintaan saadaan laaja otos asiakkaan tarpeista nyt ja tulevaisuudessa, pystyen monipuolisesti vastaamaan markkinoilla tapahtuviin muutoksiin, joustavan palvelurakenteen ansiosta. (Kunnas 2016).

Kohdeyritykselle lisäarvopalvelut ja pitkäaikaiset asiakassuhteet tuovat turvaa markkinoilla, lisääntyneiden tulojen sekä vapautuneiden resurssien ansiosta. Tämä kohonnut asiakastyytyväisyys luo mahdollisuudet pitkille ja kestäville asiakassuhteille. Lisäarvopalveluiden merkitys korostuu asiakassuhteiden luomisessa, jossa palveluntarjoaja voi ehdottaa asiakkaalle suoria ratkaisuja, toimintamenetelmiä ja toiminnanohjauksen kokonaisuuksia ilman, että asiakkaan tarvitsee lähestyä palvelun tarjoajaa.

Ydin- ja tukitoimintoihin kytkeytyvien prosessien tunnistaminen, eli arvoketjun hallinta ja kriittinen analysointi synnyttävät usein aivan uudenlaisia toimintamalleja. Onnistuneen toiminnan tuloksena yritys synnyttää lisäarvoa, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan. (Haapanen ym. 1999).

5.2 Palvelukokonaisuuden merkitys asiakkaille

Asiakas ryhtyy toimittajan kanssa sopimussuhteeseen saadakseen jonkin suoritteen helpommin, nopeammin tai halvemmin kuin itse kyseisen suoritteen tehden, eli saadakseen lisätua tuotteista tai palveluista ostamalla ne. Jotta asiakas valitsee palveluita toimittavan yrityksen, on yrityksen kyettävä tyydyttämään asiakkaan tarpeita tehokkaasti, pitää asiakkaat tyytyväisenä ja säilyttää tämä taso myös pitkällä aikavälillä. (Karrus 2001, 293.)

Lisäarvopalveluiden merkitystä palvelun tuotannossa korostaa palvelurakenteen kokonaisvaltainen muutosliike perinteisistä palveluista palvelumuotoiluun (Service Design). Palvelun tuotto korostuu yhä useammin monitahoisina hybridituotteina ja palveluyksikköjen keskittymänä, joilla haetaan täydennystä palvelujen tarjontaan. Logistiikassa tämä näkyy lisääntyneenä vertikaali integraationa. Vaikka kehitys on myönteinen palvelun tarjoajalle, asettaa se asiakkaan ongelmalliseen tilaan, sillä riski asiakkaan palvelun standardisoitumiseen on suuri, asiakkailla on aina yksilölliset tarpeet ja odotukset, joihin palveluntuottajan tulee pystyä vastaamaan. Asiakkaan käyttäytymistä ja tarpeisiin vastaamisesta vastataan kehittyneellä ja nopeasti reagoivalla informaatioketjulla. (Moritz 2005, 23–30).

Logistiikan tuoma arvo muodostuu asiakkaalle sijainnin (place utility) tai ajan (time utility) perusteella. Sijainnin pohjalta muodostuva arvo tarkoittaa hyödykkeiden saamista asiakkaan käyttöön oikeaan paikkaan, kun puolestaan aikaan nojaava arvon muodostus tarkoittaa hyödykkeiden saapumista oikeaan aikaan. Vaikka logistiikka mielletään hyödykkeiden saamisella oikeaan paikkaan, oikeassa ajassa on ratkaiseva tekijä kuitenkin läpimenoaika (lead time) jossa hallinnoidaan kokonaisaikaa raaka-ainetilauksesta, valmiin hyödykkeen saamisesta loppuasiakkaan käyttöön. Asiakkaan silmissä tuotantoketjun eri tekijät painivat jatkuvasti, jossa logistiikan rooli on merkittävä. Logistiikan merkitys korostuu sen merkittävänä kulueränä, logististen kulujen laskennallisena keskiarvona on käytetty Britanniassa 15 – 20% luokkaa kokonaisliikevaihdosta, joskin kulut ovat riippuvaisia toimialasta ja hyödykkeestä. Suomessa varastokustannukset ovat kansainvälisesti korkealla tasolla niiden ollessa jopa 30% yrityksen liikevaihdosta, toimialasta riippuen. Varastojen kulujen muodostumiselle on katsottu olevan kaksi pääsyytä. Ensimmäisenä kohtana on toimitusketjun

kahden peräkkäisen pisteen välinen tavaravirta, joka on suurempi kuin vastaanottavan pisteen välitön tarve, josta seuraa, että ylimääräinen tavara jää hetkeksi varastoon seisomaan. Toisena syynä on katsottu olevan epävarmuus, kun kysynnän määrän ja ajoituksen ennustamisen vuoksi tavaraa tilataan yli ennakoitun tarpeen. Muina syinä on katsottu olevan toimitusketjuun liittyvät epävarmuustekijät kuten kausiluontoisuus raaka-aineissa. Juuri näiden kulujen hallintaan pyritään oikealla hallinnoimisella, jotta taloudellisten hyötyjen voidaan katsoa olevan suurempia kuin haittojen. (Waters 2003, 18–23; Hokkanen ym. 2014, 130–132).

Asiakkaiden tyytyväisyyteen vaikuttavat itse tuotteen lisäksi tuotteen toimitus, hinta ja tuki. Asiakkaan tyytyväisyys perustuukin hänen saamaansa tuotepalvelukokonaisuuteen eli kuljetuspalveluyrityksen rooli asiakaspalvelussa jää taustalle varsinaisen tavarantoimittajan ollessa toimituksesta kokonaisvastuussa. Palveluntarjoajan tulisi pyrkiä tekemään asiat kustannustehokkaasti yhdistelemällä eri-asiakkaiden kuljetuksia, valiten tarpeen mukaan edullisin kuljetusmuoto ja minimoimalla kuljetuksiin liittyvät muut kustannukset. (Ritvanen ym. 2007,189; Karrus 2001, 297).

Asiakkuus logistiikassa omistaa useammat kasvot. Tuotantoketjun mukaisesti asiakas on jokainen jalostus- tai jakeluketjussa seuraavana jäsenenä oleva kohde eikä pelkästään varsinainen loppuasiakas. Tämä asetelma asettaa omat haasteensa kuljetussuorituksen onnistumiseen, sillä jokaisella asiakkaalla voi olla omat asiakkaansa jonka seurauksena tavarantoimittajan tulee ehdottomasti valvoa tavarantoimittajiensa toiminnan tasoa. (Karrus 2001, 294–297).

6 SOPIMUSLOGISTIIKAN LISÄARVOPALVELUIDEN JA VASTUIDEN MÄÄRITTELYT

6.1 Logistiikka-alan lainsäädäntö

Tässä opinnäytetyössä tullaan keskittymään kuljetusoikeuden lainsäädännöllisten tekijöiden tulkitseminen kohdeyrityksessä tapahtuvan sopimuslogistiikan palvelutuotannon näkökulmasta. Tästä syystä kuljetusmuotojen väliset lainsäädölliset eriävyydet jätetään vaille tarkempaa käsittelyä, keskittyen vain toimeksiantajan kautta tapahtuvan huolintatoimen tehtäviin, sekä toimeksiantajan vastuuseen PSYM 2000/2015 – ehtojen mukaan. PSYM 2000 ja 2015 vakioehtojen eroavaisuuksia ei tulla kaikilta kohdilta tässä opinnäytetyössä käymään. Lisäksi tullaan tarkastelemaan muuttuneiden vastuusäädöksiä vaikutusta palvelutuotannon kokonaisuuteen kappaleessa yksi esitettyjen rajausten mukaisesti.

PSYM – ehtojen pohja perustuu kauppakaareen, jossa käsitellään talletukseen ja toisen huostaan uskotun tavaran sovellettavia sääntöjä. Huolintaan liittyvää varastointia koskevat kauppakaaren 12 luvun säännökset, puolestaan kun on kysymys toimeksiantajan edustamisesta, sovelletaan osin kauppakaaren 18 lukua. Laki on alkuperäisesti muodostaan Ruotsin kuningaskunnan ajalta vuodesta 1734 kokenut monia muutoksia ja pykäläin kumouksia, siitäkin huolimatta Suomessa on edelleen voimassa kohtia panttausta, lainaamista ja talletusta koskevista säädöksistä. (Sisula-Tulokas 2007 22–23; Kauppakaari 3/1734).

Kuljetustoiminnan ja kuljetustoiminnan lainsäädännön kohdalla on yleisesti lähdetty eri kuljetusmuotoihin pohjautuvasta jaottelusta. Lähtökohdat muodostuvat neljän eri pääkuljetusmuodon mukaan tiekuljetus, merikuljetus, rautatiekuljetus ja ilmakuljetus. Lainsäädäntö muodostaa monimuotoisen kokonaisuuden, johtuen muun muassa siitä, että jokaiselle kuljetusmuodolle on oma normijärjestelmänsä. Kuljetusmuotojen järjestelmissä on yhtäläisyyksiä, mutta myös niin merkittävästi eroja, että voimassa olevan lainsäädännön läpikäynti edellyttää jokaisen kuljetustyyppin erillistä selvittämistä. Kuljetusmuotojen välinen kilpailu ja yhdistettyjen kuljetusten lisääntynyt merkitys ovat kuitenkin ajaneet tarvetta yhtenäistää säännöstöjä. Suomessa tätä toimintaa on

edustettu olemalla mukana vuodesta 1920 lähtien kuljetusoikeutta koskevista kansainvälisissä yleissopimuksissa, konventioissa. Suomessa on voimassa konventioissa kehitty kansainvälinen lainsäädäntö (esim. COTIF, CMR, Haag-Visby) joita on valmisteltu myös yhteistyössä muiden Pohjoismaiden kanssa. (Huolintaliitto www-sivut, 2017; Sisula-Tulokas 2007, 8–29.)

6.2 Pohjoismaisen Speditööriliiton yleiset määräykset

Huolinta muodostaa kokonaisuuden, jota ei ole yhtenäisesti oikeudellisesti säännelty. Lakipykälien tahokohtaiset tulkintaerot ja siitä syntyvät hankaluudet yhdessä kustannusten hallinnan kanssa toimivat merkittävimpana tekijöinä asiakas- sekä huolintalan järjestöille alkaa yhdessä laatia toimialakohtaisia ehtoja. PSYM eli Pohjoismaisen Speditööriliiton yleiset määräykset ovat tämän toiminnan tulos. PSYM muodostaa rakenteen vakioehdoista jotka osapuolet voivat sopimusta laatiessaan, liittää osaksi sopimusta. PSYM määräykset määrittelevät huolitsijan ja toimeksiantajan oikeudet ja velvollisuudet, sekä määräykset huolitsijan vastuusta kuljetusoikeuden eri konventioiden mukaan kuljetusmuodosta riippuen. Vakioehtojen avulla voidaan toteuttaa kuljetusasiakkaan tarve koko kuljetuksen kattavasta vähimmäisvastuusta. Ehtojen avulla voidaan siis säännellä sopimusosapuolten suhdetta huolinnan ja sopimuslogistiikan palveluissa. (Korkka 2017; Logistiikanmaailma www-sivut 2017; Sisula-Tulokas 2007, 253–254).

Ehtojen sisältö tulee mielenkiintoiseksi siinä vaiheessa, kun toiminnassa on sattunut virhe ja sattuneelle virheelle haetaan vastuunkantajaa. PSYM:in sisältämät vastuupykälät tulevat sovellettaviksi, ellei pakottavasta kuljetusoikeudellisesta toimialakohtaisesta lainsäädännöstä muuta seuraa. (Logistiikan maailma www-sivut 2017.)

Ehtoja voidaan soveltaa kaikkiin toimeksiantoihin, joita Speditööriliiton jäsenet hoitavat. Suomessa ehdot astuvat yksittäisen huolintasopimuksen osaksi, mikäli huolitsija on tarjouksessaan viitannut ehtoihin tai ehtojen soveltamisesta on muutoin sovittu osapuolten välisessä suhteessa. Ehdot eivät pidä sisällään yksityiskohtaisia määräyksiä siitä, kuinka toimeksianto on hoidettava, mutta huolitsijalla kuten rahdinkuljettajallakin on yleinen huolenpitovelvollisuus valvoa toimeksiantajan etuja. (Logis-

tiikan maailma www-sivut 2017; Huolintaliitto www-sivut, 2017; Sisula-Tulokas 2007, 255.)

Huolinta on käsitteenä alati kehittyvä jatkuvasti muuttuvien palveluiden ansiosta. Huolinnan voidaan kuitenkin katsoa yleisesti sisältävän useampia yhdellä tai useammalla eri kuljetusvälineellä toteutettavia tavarankuljetukseen, yhteislastaukseen, varastointiin, käsittelyyn, pakkaamiseen tai jakeluun liittyviä palveluita sekä näihin liittyviä lisä- ja neuvontapalveluja. (Logistiikan maailma www-sivut 2017.)

Huolitsija on kuljetusalan monitoimiosaja, jonka tehtävät voivat vaihdella huomattavasti. Huolitsijan tehtävä voi olla rahdinkuljettaja, lähettäjä tai välittäjä. Huolitsijan päätehtävänä on perinteisesti ollut logistiikkapalveluiden välittäminen. (Sisula-Tulokas 2007, 22–254.)

Huolitsijan vastuualuiden tulkinta ja määritelmät, sekä palveluntarjonnan kannalta konkreettisimmat erot tullaan selvittämään tarkemmin seuraavassa kappaleessa, jossa esitellään PSYM 2000 ja 2015 välisiä eroja.

6.3 Vakioehtojen muutoksien vaikutus

Huolitsijan tarkempi vastuu riippuu siitä, mitä hän on ottanut tehtäväkseen, tähän suhteeseen verrattuna huolitsijan asema tehtävien ja vastuun osalta nähdään (Kuvio 15) PSYM 2000 ja 2015 vastaavasti:

PSYM 2000	§	PSYM 2015	§
Huolitsijan tehtävä/Toimeksianto	(2)	Huolintasopimus/Palvelut	(3)
Huolitsijan vastuu rahdinkuljettajana	(2) 15-23	Huolitsijan vastuu sopimusosapuolena	(3) (15) 2,6,16-21
Huolitsijan vastuu välittäjänä	(2) 24-26	Huolitsijan vastuu välittäjänä	(3) (22) 2,15-24
Varastointi	(2) 15-23,17- 19,22,24-27	Varastointi	(3) (25) 15,17-26

Kuvio 15. PSYM 2000/2015 vastaavuudet

Huolintatoimeksianto nähdään PSYM 2000 pohjalta huolitsijalle annettuna tehtävänä, joka voidaan jakaa neljään päätyyppiin:

- Tavarankuljetuksesta huolehtiminen rahdinkuljettajan vastuulla
- Kuljetuksesta huolehtiminen, välittäjänä ilman rahdinkuljettajan vastuuta
- Tavarankuljetuksesta huolehtiminen
- Muiden liitännäistehtävien hoitaminen edellä mainittujen toimintojen yhteydessä, kuten tavarankuljetuksen vastaanotto toimeksiantajan lukuun, tavarankuljetuksen tullaaminen, tavarankuljetuksen käsittely, tavarankuljetuksen tutkiminen purettaessa tai lastattaessa tavaraa välisatamassa, vakuutuksen ottaminen toimeksiantajan lukuun ja monet muut tehtävät, jotka ovat sopimuskohtaisesti määritetty. (Sisula-Tulokas 2007, 255.)

Huolintasopimus nähdään PSYM 2015 pohjalta moniulotteisempänä kokonaisuutena huolitsijan tehtävistä, muuttuneissa määräyksissä lisääntyneiden työtoimenkuvien määränä ja lisäksi PSYM 2000 määräyksissä mainittuihin kohtiin PSYM 2015 näkee huolitsijan mahdollisina tehtävinä/palveluina logistiikkapalvelut, toimitusketjun hallintapalvelut ja neuvonta palvelut. (PSYM 2015, 3 §.)

Molemmat ehtoversiot nimikkeiden muuttumisesta huolimatta sisältävät toisiaan vastaavat jaot huolitsijan vastuusta. Määräyksissä on tärkeää huomioida vastuun merkityksen vaihteluista tehtävien mukaan. Tässä suhteessa ehdoissa erotellaan kolme vastuutyyppiä:

1. Huolitsijan vastuu rahdinkuljettajana/Huolitsija sopimusosapuolena

- a) PSYM 2000: Jotta huolitsija vastaisi rahdinkuljettajana, on hänen oltava (kuljetuksen suorittaminen omalla kuljetusvälineellä) suorittava rahdinkuljettaja tai että hän on antanut nimenomaisen kuljetuslupauksen (sopimuksen tehnyt rahdinkuljettaja). Huolitsijan katsotaan olevan sopimuksen tehnyt rahdinkuljettaja, kun hän on antanut kuljetusasiakirjan omissa nimissään tai markkinoinut kuljetusta omana tuotteenaan tai kysymys on maantiekuljetuksesta. Rahdinkuljettajan vastuuta on kahta tyyppiä, a. sovittu noudatettavaksi tai b. tosiasiassa noudatetaan. a. Jos asiakas on sopinut huolitsijan kanssa siitä, että kuljetukseen käytetään tiettyä kuljetusvälinettä, tai jos hän voi osoittaa, mitä kuljetusvälinettä käytettiin, kun vahinko sattui, huolitsija vastaa kyseisestä kuljetusvälinettä koskevien säädösten mukaisesti. Mikäli esimerkiksi kuljetus on sovittu suoritettavaksi aluksella tai jos kyse on esim. suolaveden aiheuttamasta vahingosta tavaralle, sovelletaan merilain vastuumääräyksiä. b. Jos asiakas ei ole huolitsijan kanssa sopinut minkään tietyn kuljetusvälineen käyttämisestä tai ei voi osoittaa, millä kuljetusosuudella tavara on vahingoittunut, vastuu määräytyy PSYM:n yleisten rahdinkuljettajan vastuuta koskevien sääntöjen mukaisesti. Huolitsija on vahingosta vastuussa, ellei hän voi osoittaa PSYM:n ehtojen mukaisen vastuuvapausperusteen olemassaoloa, kuten toimeksiantajan virhe, laiminlyönti tai tavarahan oma laatu, puutteellinen pakkaus sekä yleinen peruste; olosuhde, jota huolitsija ei ole voinut välttää ja jonka seurauksia hän ei ole voinut estää. Tämän lisäksi huolitsijalla on yleinen vastuu viivästyksestä, viivästysvahinko on korvattava, mikäli toimeksiantoa ei täytetä sovituissa tai olosuhteet huomioonottaen kohtuullisessa ajassa. Huolitsija on voinut antaa nimenomaisen aikalupauksen, jolloin vastuu on suurempi. Määrätyn

ajan kuluttua viivästysvahinko kovertoidaan esinevahingoksi. Yleisvastuun yläraja on 8,33 SDR kilolta laskettuna vahingoittuneen, hävinneen, vähentyneen tavaran painon mukaan. Viivästysvahingoissa vastuu rajoittuu rahtiin.

- b) PSYM 2015: Huolitsija on vastuussa kaikista niistä palveluista, jotka hän on ottanut suorittaakseen, lukuun ottamatta välittäjän roolissa olevissa tapauksissa. Huolitsija on lisäksi vastuussa muista osapuolista, joita huolitsija on käyttänyt sopimuksen täyttämiseen puolestaan. Huolitsija on sopimusosapuolena vastuussa tavaran katoamisesta, vähenemisestä ja vahingosta sen haltuun ottamisen ja luovuttamisen välisenä aikana, sekä tavaran noudon ja luovutuksen viivästyisestä. Jos tavara noudetaan, kuljetetaan tai luovutetaan myöhemmin kuin mitä 7 §:n ensimmäisessä kappaleessa on sanottu, on huolitsijan korvattava toimeksiantajalle sellaiset välittömät ja kohtuulliset kustannukset, jotka sopimusta tehdessä saatettiin katsoa viivästymisen todenmukaisiksi seurauksiksi. Huolitsijan on korvattava enintään se määrä, joka vastaa tehtävästä sovittua rahtia tai muuta korvausta. Aikalupaksen menettely PSYM 2000 – säädösten mukaan sovellettaen vastaavasti. Määrätyn ajan kuluttua viivästysvahinko muuttuu katoamiseksi. Huolitsijan vastuu tavaran katoamisesta, vähenemisestä tai vahingoittumisesta rajoittuu 8,33 SDR: ään kilolta tavaran bruttopainosta, siltä osin kuin tavara on kadonnut, vähentynyt tai vahingoittunut. Huolitsijan vastuu muista taloudellisista vahingoista rajoittuu 100 000 SDR: ään jokaista toimeksiantoa kohden.

Vastuuvapaus kohdat PSYM 2000 ja 2015 sisältävät vastaavat kohdat, pois lukien PSYM 2015 16 § kohdat b. ja g.

2. Huolitsijan vastuu välittäjänä ilman rahdinkuljettajan vastuuta/Huolitsija välittäjänä
 - a) PSYM 2000: Huolitsijan vastuu sisältää vastuun niistä tahoista, joita hän on käyttänyt tehtävän suorittamiseen (alihankkijat), kun hänellä on rahdinkuljettajan vastuu, kun hän on suorittanut tehtävän itse omilla välineillä ja työntekijöillä, kun työ on tehty omaan lukuunsa. Huolitsija vastaa vahingosta, joka aiheutuu siitä, ettei hän ole noudattanut riittävää huolellisuutta tehtävän suorittamisessa. Huolitsija on velvollinen näyttämään, että hän on tehtävänsä rajoissa valvonut huolellisesti toimeksiantajan etuja. Huolitsija ei vastaa kolmannen henkilön toimenpiteistä, eikä laiminlyönneistä; kuljetuksessa, lastauksessa, purkamisessa, luovutuksessa, tullauksessa, varastoinnissa, perimistehtävässä tai muissa huolitsijan välittämässä tehtävissä edellyttäen, että huolitsija voi näyttää noudattaneensa asiaankuuluvaa huolellisuutta kolmannen henkilön valinnassa. Rahat, arvopaperit ja muut kalleudet kuuluvat huolitsijan vastuuseen ainoastaan, jos tästä on erikseen sovittu. Laskettaessa korvausta tavaran katoamisesta, vähenemisestä, vahingoittumisesta sekä viivästymisestä on noudatettava sitä mitä näiden määräysten 17–19 § sekä 20 § 1 momentissa on määrätty. Huolitsijan vastuu on rajoitettu 50 000 SDR jokaista tehtävää kohden kuitenkin niin, että korvaus on enintään viivästyksen osalta tehtävästä sovitun huolitsijalle tulevan korvauksen suuruinen, tavaran katoamisesta, vähenemisestä tai vahingoittumisesta 8,33 SDR kilolta tavaran bruttopainosta siltä osin kuin tavaraa on hävinnyt, vähentynyt tai vahingoittunut.
 - b) PSYM 2015: Välittäjänä toimiessaan huolitsija ei ole vastuussa muista osapuolista vaan ainoastaan omista työntekijöistään, jos huolitsija on erityisesti ilmoittanut toimeksiantajalle, että hän suorittaa palvelut pelkästään välittäjänä. Edellytyksenä on, että huolitsija erityisesti ilmoittaa toimeksiantajalle, että hän suorittaa palvelut pelkästään välittäjänä. Vastuu vahingosta toimii soveltaen vastaavia PSYM 2000 –määräyksiä. Laskettaessa korvausta tavaran katoamisesta, vähenemisestä, vahingoittumisesta, viivästymisestä ja muista vahingoista, nou-

datetaan 17–21 § mukaisia korvauseriaatteita. Huolitsijan vastuu on rajoitettu jokaista toimeksiantoa kohden 50 000 SDR: ään ja kokonaisuudessaan 500 000 SDR: ään yhdestä ja samasta tapahtumasta. Vastuu ei kuitenkaan missään tapauksessa ylitä viivästyksen osalta huolitsijalle tehtävästä sovitun korvauksen määrää, tavaran katoamisen, vähentymisen tai vahingoittumisen tilanteissa 8,33 SDR: ää kilolta tavaran bruttopainosta siltä osin kuin tavara on kadonnut, vähentynyt tai vahingoittunut. Kaikissa muissa vahingoissa summaa, joka vastaa huolitsijalle tehtävästä sovitun korvauksen viisinkertaista määrää.

3. Huolitsijan vastuu varastointitoimeksiannossa

- a) PSYM 2000: Huolitsija vastaa joko rahdinkuljettajana, välittäjänä tai varastojana. a. Sellaisen kuljetuksen yhteydessä, josta huolitsijalla on ollut rahdinkuljettajan vastuu, huolitsija vastaa myös varastoinnista, rahdinkuljettajana 15 päivän ajan kuljetuksen jälkeen. b. Jos huolitsijan vastuu varastoinnista on pelkkää välittäjän vastuuta, hänen tulee valita tavaralle soveltuva varasto ja ryhtyä myös mahdollisiin toimenpiteisiin, jos ilmenee että varastointi ei ole tyydyttävä. c. Varastointi omaan lukuun asettaa huolitsijan vastuuseen myös alihankkijoistaan. Huolitsijalla on tavaran vakuuttamisvelvollisuus esimerkiksi palo-, vesi- ja murtovakuutus. Kokonaisvastuu suhteessa kaikkiin toimeksiantajiin samasta tapahtumasta aiheutuneista vahingoista on rajoitettu 500 000 SDR: räin. Tavaran katoamisesta, vähenemisestä tai vahingosta, jota edellä tarkoitettu vakuutus ei kata tai vakuutusta ei ole otettu, huolitsija vastaa virheensä tai laiminlyöntinsä perusteella, kuitenkin kokonaisvastuun ehtojen mukaisesti. Lisäksi PSYM 2000/2015; Huolitsijan tulee tarkastaa ja kuitata vastaanotetuiksi kokonaiset kolli, kuitenkin olematta vastuussa niiden sisällöstä ja piilevästä vahingosta. Toimeksiantajan vaatimuksesta huolitsijan on suoritettava varaston kokonaisinventaarior. Mikäli kokonainen kolli rikkontuu vastaanoton jälkeen, tulee huolitsijan välittömästi reklamoida puuttellisuudesta tai vahingosta, jonka hän on havainnut tai joka hänen olisi pitänyt havaita. Huolitsijan on huolehdittava tarpeellisesta luovutus-

tarkastuksesta. Ellei toimeksiantaja ole erikseen maininnut ohjeita tavaravaran varastoinnista, huolitsijalla on oikeus valita vapaasti eri säilytystapojen välillä. Jos varastoitu tavara ominaisuuksiensa vuoksi saattaa aiheuttaa vahinkoa henkilöille tai omaisuudelle on toimeksiantaja heti velvollinen viemään tavaravaran pois. Toimeksiantajan on viimeistään varastoinnin alkaessa ilmoitettava huolitsijalle osoite, johon tavaraa koskevat ilmoitukset on lähetettävä ja josta ohjeet annetaan. Toimeksiantajan on myös välittömästi tiedotettava huolitsijalle mahdollisista osoitteenmuutoksista.

- b) PSYM 2015: Ellei toimeksiantaja ole antanut kirjallisesti muuta, huolitsijan tulee omissa nimissään ja toimeksiantajan lukuun merkitä palo-, vesi- ja murto- vakuutus, joka perustuu tavaralaskun arvoon varastoinnin alkaessa + 10 %. Ellei toimeksiantaja ole ilmoittanut huolitsijalle tavaroiden arvoa, tällöin huolitsija saa arvioida tavaroiden arvon. Toimeksiantaja kantaa riskin tavaroiden väärinarviosta. Huolitsijan kokonaisvastuu suhteessa kaikkiin toimeksiantajiin samasta tapahtumasta aiheutuneista vahingoista on rajoitettu 500 000 SDR: ään, vastaavasti kuin PSYM 2000. Viivästyksen vastuu huolitsijan nimiin 19–20 ja 21 B § mukaisesti. Nämä varastointia koskevat määräykset eivät koske ehtojen 15 §:n 2 momentissa tarkoitettuja tilanteita. (Logistiikan maailma www-sivut, 2017; Laitinen 2015, 9–36; Sisula-Tulokas 2007, 255–259.)

Huolintatoimensa turvaksi huolitsija voi ottaa huolintavakuutuksen. Esimerkkinä Vakuutusyhtiö OP-Pohjola tarjoaa huolintavakuutusta (AKH 02) huolintaa harjoittavalle yritykselle. Huolintavakuutuksella huolitsija voi kattaa vakuutusehtojen mukaisesti sen korvausvelvollisuuden, joka hänelle syntyy toimeksiantajaansa kohtaan Pohjoismaisen Speditööriliiton yleisten määräysten perusteella. Huolitsijan tulee huolintatehtävän osalta sopia sitovasti toimeksiantajan kanssa Pohjoismaisen Speditööriliiton yleisten määräysten noudattamisesta. Mikäli näin ei tehdä ja vaikka huolitsija olisi sitoutunut korvaamaan laajemmin kuin PSYM-määräysten mukaisesti, vakuutuksesta maksetaan enintään PSYM-määräysten mukainen korvaus. Vakuutuksesta korvataan sellainen huolintatoiminnassa toiselle aiheutettu esine- ja varallisuusvahinko, josta vakuutuksenottaja on kulloinkin voimassa olevien Pohjoismaisen

Speditööriunionin yleisten määräysten mukaan korvausvastuussa, kun korvausvastuu perustuu vakuutuskauden aikana sattuneeseen tekoon tai laiminlyöntiin. (Huolinta-vakuutus 2016, § 1–3.)

Siirtyminen PSYM 2000/2015 välillä ei ole esimerkissä mainitussa vakuutusyhtiössä aiheuttanut lisäriskejä tai luonut ongelmia vakuutusten käytäntöönpanossa. Muuttuneet vakioehdot eivät ole rajoittaneet vastuunlaajuuksia vahinkojen sattuessa, eikä prosessiin vakuutussopimusten laadinnassa ole tarvinnut tehdä reaalisia muutoksia vastuusääntöjen vaihtuessa. Tyypillisimmät huolitsija vahingot ovat yhtiössä olleet huolitsijan välittäjänä aiheuttamat virheet esimerkkeinä konttien seisottaminen ja väärään paikkaan lähetetyt tuotteet. Huomioitavaa on kuitenkin, että uudet vakioehdot ovat astuneet voimaan 1.1.2016, jonka johdosta ajanjakso on ollut riittämätön pitempiaikaisten yleistysten jakamiseksi. (Purtilo 2017; Samaletdin 2017).

Suuri osa PSYM-määräysten aiemmasta sisällöstä on edelleen relevanttia, mutta osa sisällöstä on ollut välttämätöntä päivittää. Päivitetty kokonaisuus huomioi kehityksen, jossa perinteisen huolinnan lisäksi palvelukokonaisuuksiin voi liittyä monentyyppisiä logistiikka- ja toimitusketjun hallintapalveluita. Määräyksillä onkin erityinen merkitys niihin palveluihin, joita koskevaa erityislainsäädäntöä ei ole olemassa. Pakottavia kuljetuskohtaisia sääntöjä PSYM ei kuitenkaan syrjäytä. (Tompuri, 2016.)

Uusien sopimusehtojen käyttöönotto ei ole pois sulkenut mahdollisuutta käyttää PSYM 2000 – ehtoja sopimuksissa. Tapauskohtaisesti riippuen sopimuksen voimassaolosta ja asiakkaan halusta, voidaan vanhempiakin ehtoja käyttää sopimuksissa sellaisenaan. Sopimusvapauden nojalla voi Suomessa käyttää kumpiakin ehtoja, kuhan ehdot tuodaan osaksi sopimusta. Toimeksiantajan näkökulmasta rooli sopimusosapuolena on lähtökohtaisesti ollut ottaa suora vastuu asiakkaaseen ehdoista riippumatta.

1.1.2016 voimaan astuneet PSYM 2015 – määräykset pohjautuvat vanhemman PSYM 2000 mallin pohjalle. Kehitystyön lähtökohtana on toiminut tarve muuttaa vanhemman säädösten ongelmakohdat eli ne kohdat, jotka eivät sen hetkisessä muodossa enään vastanneet palveluiden kuvauksia toimintakentän laajentumisen myötä tai minkä tulkinnassa on syntynyt epäselvyyksiä ja niiden välttämiseksi on asiaan

haluttu puuttua. Konkreettisimmat erot paljastuvat huolitsijan toimintakentän muuttumisena. Tärkeimpänä erona vanhoihin säädöksiin nouseekin logistiikkatoimijan asema laajempaan palveluntarjoajana (logistiikkapalvelut, toimitusketjun hallintapalvelut ja neuvontapalvelut) kuin vain rahdinkuljettajana. PSYM – ehtojen muuttuminen ei sellaisenaan aiheuta käytännötason esteitä kohdeyrityksen palveluntuotannolle vaan olemassa olevat sopimuslogistiikan lisäarvopalvelut voidaan toteuttaa PSYM ehtojen pohjalta palveluntarjoajan valitsemalla tavalla sellaisenaan, sopimuksesta riippuen. PSYM 2015 tarjoaa säännökset palveluntarjoajan ja asiakkaan oikeuksien ja velvollisuuksien määrittämiseen, sopimuslogistiikkapalvelun luonteesta riippumatta. (Korkka 2017).

7 POHDINTA

7.1 Toteutuksen ja tulosten arviointi

Käsitellessä opinnäytetyön tulosten ja toteutuksen arviointia käytetään termejä validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen kykyä selvittää sitä, mitä sillä on tarkoitus selvittää, sekä miten hyvin tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä mittaa tutkittavan ilmiön ominaisuutta. Mikäli saatu tieto vastaa vallalla olevaa teoriaa tai pystyy sitä tarkentamaan ja parantamaan, on tulos silloin validi. Reliabiliteetti puolestaan ilmaisee sen, miten luotettavasti ja toistettavasti, (eli ei-sattumanvaraisuutta) käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa haluttua ilmiötä. Jos mittauksen tulos on toistuvasti lähestulkoon sama on mittaus silloin realiaabeili. (Hiltunen 2009).

Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä case-tutkimusta eli tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksessa hyödynnetään haastatteluja sekä olemassa olevia tutkimuksia. Tapaustutkimus menetelmä on hyvin laajasti käytetty tutkimusmenetelmä opinnäytetöissä ja väitöskirjoissa. Useat kotimaiset opinnäytetyöt, jotka käsitelivät vastaavaa aihekehystä olivat toteutettu kyseisellä menetelmällä. Tapaustutkimuksen monimuotoisuutta selittää sen kyky olla sovellettavissa kaiken tyyppisissä tutkimuksissa, tutkivissa, kuvaavissa ja selittävässä. Tavoitteena tämän menetelmän käytöllä on kuvailla ilmiöitä ja tehdä olemassa olevista asioista uusia havaintoja joiden perusteella voidaan jatkossa tehdä uusia päätöksiä. Näiden tekijöiden pohjalta oli tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmä valittu.

Teoriaosuuden luotettavuutta tukee alan tarvittavan laaja kirjallisuus, joka mahdollisti niin suomen- kuin englanninkielisen lähdemateriaalin helpon saatavuuden ja tulokinnan. Tuotantoketju, prosessi- ja palvelukuvaukset sekä logistiikka ovat käsitteinä laaja-alaisesti tutkittuja mikä tuo reliabiliteettia työssä käytettyihin kuvauksiin ja lähteisiin. Keskeisimpinä eroina kansainvälisen ja kotimaisen lähdemateriaalin kesken muodostui palvelukäsitteiden laajuus, ja toimitsijan sekä asiakkaan roolin merkitys.

Sopimuslogistiikan lisäarvopalveluiden määrittämisessä kohdeyrityksessä oli määritetty valmiiksi raamit, joiden puitteissa palveluita voidaan tarjota. Ongelmaksi muodostui palveluiden jäsentely annettuihin kenttiin, sisältäen määrittämiset mitä nämä kyseiset palvelut olivat. Kohdeyrityksestä löytyi selkeät vastaukset tarvittavilta toimihenkilöiltä, joka mahdollisti palveluiden kategoroinnin ja palvelun määrittämis. Joidenkin palveluiden kohdalla esiintyi eriävyyksiä palvelun kuvauksesta, mutta työn julkaisuun mennessä näkemykset olivat oikaistu yhdenmukaisiksi kaikkien toimihenkilöiden kesken.

Logistiikka-alan lainsäädännön tulkinta suoritettiin tässä työssä palveluntuotannon näkökulmasta mikä näkyy pelkistettynä tulkintana PSYM – vakioehtojen läpikäynnissä. Vertailussa suoritettiin selkeyttäviä yleistyksiä, mutta lainsäädännön ja vakioehtojen tulkinta on aina tapauskohtaista ja siihen tulee kiinnittää huomiota tätä työtä luettaessa. Asiakastarpeiden tulkinnassa käytettiin tässä työssä vain teoreettista lähdepohjaa, eikä tätä työtä varten ole suoritettu asiakkaiden haastatteluita tai analyyssejä yksityiskohtaisista, asiakaskeskeisistä tarpeista.

Työn aihealueen monimuotoisuus loi suunnittelu- ja kirjoitusvaiheessa useita tilanteita jossa läpikäytävien kokonaisuuksien ulottuvuuksia tuli rajoittaa merkittävästi, jotta työn aikataulu, sekä asiayhteydet pysyvät kohtuullisissa rajoissa, korostaen logistiikka-alan lainsäädännön läpikäyntiä ja PSYM – vakioehtojen tulkintaa. Tulosten arvioinnissa tulee ottaa huomioon, ettei haastattelu osuudessa käytetty vertailukelpoista haastattelupohjaa vaan jokaiselle haastattelun alaiselle toimihenkilölle pohja oli ainutlaatuinen. Syyksi kyseiseen toteutusmalliin on työn monimuotoisuus ja selvitettävien ongelmien eriäväisyys, joka vaatii erilaista lähestymistapaa eri toimihenkilöiden kesken. Mahdolliset vaikutukset esiintyvät subjektiivisten tekijöiden summana, näkemys ja tulkintaeroina. Yhteenvetona työn validiteettia ja realiabiliteettia katsottaessa voidaan tuloksia pitää ajankohtaisina ja luotettavina työn tekohetkellä, tarvittavan laajasta lähdemateriaalista ja lukuisista tarkastuksista yhtiön toimihenkilöiden kautta.

7.2 Yhteenveto ja johtopäätökset

Opinnäytetyön pääongelmana oli selvittää, kuinka tuotetaan tarkemmin kohdennettuja ja lisäarvopalveluita vastaten muuttuneisiin asiakastarpeisiin riskienhallinta huomioiden. Kohdennettujen lisäarvopalveluiden kehitystyö on jatkuvasti kehittyvä kokonaisuus, jota on toimeksiantajan puolesta käsitelty useamman selvityksen näkökulmasta, minkä johdosta tämän työn rajauksen ulkopuolelle asettuvat asiakokonaisuudet ovat esitetty toimeksiantajalle mahdollisiksi selvityksiksi tulevaisuudessa tai kokonaisuudet ovat jo käsitelty toisessa yhteydessä. Tämän selvityksen aikajänne ajoittuu marraskuusta 2016, marraskuulle 2017.

Lisäarvopalveluiden tarjonnan monimuotoisuuden keskellä selvityksessä tuli esille hankaluus määrittää perus- ja lisäarvopalvelun konkreettinen rajapinta. Tämän rajapinnan haasteet ulottuvat yli palvelukuvauksen, sillä asiakkaiden mieltämät rajapinnat yhdessä palveluntarjoajan kanssa voivat muodostaa kaksi paikoitellen täysin toisistaan eriyvää maailmaa. Vaikka selvityksessä saatiin selkeästi määriteltyä mitä kuuluu perus- ja lisäarvopalvelu kokonaisuuteen, ei rajapinnan määrittäminen asiakkaalle ole niin yksiselitteinen asia. Rajapinnan muodostuminen rakentuu täysin sopimusteknisten tekijöiden varaan, johon vaikuttavat pitkät neuvottelut, sisältäen kappaleessa viisi (5) esitettyjen kokonaisuuksien kirjon.

Kappaleessa kolme (3) esitettyjen kilpailuetutekijöiden pohja muodostuu Porterin teorian, sekä muiden opinnäytetyön teoriaosassa käytettyjen lähteiden mukaan. Kilpailuedun muodostuminen kohdennettujen lisäarvopalveluiden tuotannossa voidaan katsoa rakentuvan kustannusjohtajuuden, differoinnin ja keskittymistrategoiden varaan. Kilpailuedun perustrategoiden matriisissa esitettyjen tekijöiden mukaan, tämän selvityksen pohjalta kohdeyrityksen kilpailuetu keskittyy voimakkaasti differointipainotteiseen keskittymisstrategiaan. Tätä näkemystä tukee yrityksen keskeinen tavoite (DB2020 – strategia) tarjota yhtenä tekijänä alansa parasta asiakaspalvelua.

Kustannusjohtajuuden asema näkyy asiakkaalle ja palveluntarjoajalle eri tavoin, tarjoten kuitenkin pitkällä aikavälillä vastaavan taseisia hyötyjä. Palveluntarjoajan näkökulmasta kustannusjohtajuuden saavuttaminen on pitkällä aikavälillä tapahtuva asiakkaan toimintakokonaisuuksien integrointi osaksi omaa toimintaa, tapahtuen

käytännössä asiakkaan toiminnan horisontaalisena integraationa. Kustannusten säästö muodostuu tällöin kyvystä reagoida asiakkaan toimintaan nopeammin, edullisemmin, laajemmilla oikeuksilla ja ennen kaikkea kykyä tarjota palveluita mitä asiakas toimintansa kehittämiseksi suorasti tai epäsuorasti tarvitsee, suhdekustannusten pienentymisellä. Asiakkaan hyödyt muodostuvat kontrastina vastaavien tekijöiden summasta, oman toimintansa nopeutumisena, yrityksen voimavarojen laajempaan suuntaamisena tarkemmin arvoatuottaviin tekijöihin, toimitusketjun tehostumisella, logistiikkakustannusten alentumisella, toimitusketjun tehostumisella ja riskien jakamisella.

Differointi painotteinen keskittymistrategia muodostaa kilpailuetua palveluntarjoajalle laajentuneena alihankinta suhteena. Laajentunut alihankinta suhde mahdollistaa kustannusjohtajuuden tekijöiden tehokasta käytäntöön panoa, syventyneen integraation myötä. Syventynyt integraatio mahdollistaa palveluntarjoajan aseman muuttumisen konkreettisesti kuljetuspalveluiden tarjoajan statuksesta monimuotoiseksi toimitusketjun hallitsijaksi tarjoten lisänä asiakkaalle laajamittaisia logistiikkapalveluita, toimitusketjun hallintapalveluita, sekä neuvontapalveluita.

Kilpailuetu perustuu niihin moniin erillisiin toimintoihin, joita yritys suorittaa suunnitellessaan, valmistaessaan, markkinoidessaan ja toimittaessaan tuotetta tai palvelua ja tukiessaan sen menekkiä. Kaikkia yrityksen toimintoja ja niiden keskinäistä vuorovaikutusta on tutkittava systemaattisesti, jotta pystytään analysoimaan todellisia kilpailuedun lähteitä. (Porter 1985, 9–51).

Kilpailuetua logistiikassa tuovat tuottavuus ja arvo. Tuottavuuden ollessa kapasiteetin käyttöaste, ominaisuuden kiertonopeutta ja aikataulujen yhteensovittamista. Arvo puolestaan käsittää räätälöidyt palvelut, luotettavuuden ja kysyntään reagoinnin. Logistiikka on merkittävä osa yrityksen arvoketjua. Arvoketjun merkitys yritykselle on määrittää ne toiminnot, joiden avulla asiakkaille tuotetaan lisäarvoa ja siten saavutetaan kilpailukuinen asema ja ideaalitalanteessa kilpailuetu muihin yrityksiin nähden. Kilpailuedun saavuttamiseksi logistiikkaketjussa on osapuolten päästävä eroon päällekkäisistä ja tarpeettomasta työstä. Tämän ajattelun hahmottamiseksi kanttaisi yrityksen siirtää huomionsa toiminnoista prosesseihin, voitonhausta kannattavuuteen,

tuotesuuntautuneisuudesta asiakkaisiin, varastoinnista tiedon välittämiseen ja liiketa-
pahtumista liikesuhteisiin. (Ritvanen ym. 2007, 15–16.)

Selvityksen tarkoituksena oli saada vastauksia seuraaviin alaongelmiin:

1. Miten määritellään perus- ja lisäarvopalvelut, sekä niiden raja
2. Miten tunnistetaan asiakastarpeet lisäarvopalvelun tuotannossa
3. Miten muuttuneet vastuusäädökset tulkitaan nykyisissä ja uusissa lisäarvo-
palveluissa
4. Mitä palveluita on mahdollista tuottaa kohdennettuina 3PL lisäarvopalveluina

Alaongelmassa 1 perus- ja lisäarvopalveluiden rajan määrittäminen on aina tapaus-
kohtaista. Äärimmäisen haastavaksi muodostuu taso eritellä lisäarvopalveluita tar-
kasti perustoimintojen joukosta. Se mitä asiakas mieltää peruspalveluksi ja mitä lisä-
arvopalveluksi riippuu vahvasti heidän aikaisemmista näkemyksistä, kokemuksista ja
asiakassuhteen luonteesta. Rajapinnan määrittelyssä muodostui keskeisiksi tekijöiksi
sopimustekniset ratkaisut, ainoastaan sopimuksessa määrätyt palvelut ja niiden jaot-
telut muodostavat juridisesti pätevän rajapinnan perus- ja lisäarvopalveluiden välille.

Alaongelmassa 2 asiakkaat muodostavat yrityksen logistisen virtojen pääpisteen. Eri
asiakkailla on toisistaan poikkeavat logistiset ominaisuudet ja palvelutason tarpeet.
Asiakkaiden sijainti, ostojen määrä ja yksilölliset palvelutasotarpeet luovat puitteet
jakelujärjestelmän rakenteelle. Palveluntuotantoa varten on asiakkaista tiedettävä
heidän logistiset valmiutensa ja palvelutasovaatimukset. Kappaleessa 3.3 esitettyjen
mittareiden ja mallinnuskeinojen mukaan voidaan tuottaa arvokasta tietoa palvelu-
tarpeiden määrittämiseksi. Huomioitavaa on kuitenkin asiakkaiden yksilöllisyys pal-
veluiden tunnistuksessa ja olemassa olevien mittaristojen laaja-alaisuus, joka edellyt-
tää asiakkaiden läpikotaista tuntemista, jotta mittareista saatava tieto voidaan nähdä
arvoa tuottavana tekijänä.

Alaongelmassa 3 tuotiin esille kysymys muuttuneiden vastuusäädösten PSYM 2000
ja 2015 tulkintaeroista kohdennettujen lisäarvopalveluiden tuotannossa. Kappaleessa
kuusi (6) todettujen tekijöiden mukaan PSYM – ehtojen muuttuminen ei sellaisenaan
aiheuta konkreettisia esteitä kohdeyrityksen palveluntuotannolle vaan olemassa ole-

vat sopimuslogistiikan lisäarvopalvelut voidaan toteuttaa soveltaen sellaisenaan, sopimuksesta riippuen.

Alaongelmassa 4 käsiteltiin palvelukokonaisuuksien selkeyttämistä, mitkä palvelut ovat peruspalveluita ja mitkä lisäarvopalveluita. Kappaleesta neljä (4) löytyy täysimittainen kuvaus palveluista mitkä kohdeyrityksen sopimuslogistiikassa lasketaan peruspalveluiksi ja mitkä lisäarvopalveluiksi.

Tämän työn tekohetkellä keskeisiksi tulevaisuuden tutkimusaiheiksi nousivat käytännöntason kilpailija- ja kilpailuanalyysin teko todellisten asiakastarpeiden ja kilpailuvalttien määrittämiseksi, tässä työssä käytetyn teoreettisen pohjan sijaan. Keskeisenä hankkeena voidaan mainita myös PSYM 2000/2015 erojen, haasteiden ja kehitystarpeiden määrittäminen pitemmällä aikavälillä (5 – 10 vuotta) vakioehtojen tulkinnan selkeyttämiseksi, vahinkotapausten menettelyiden selkeyttämiseksi, sekä riskien tarkemman kartoituksen mahdollistamiseksi.

LÄHTEET

AKH 02 1.1.2016 muutoksineen.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99 – 120.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy

DB Schenker www-sivut. 2017. Viitattu 15.5.2017.
<http://www.dbschenker.com/global/about/profile>

DB Schenker www-sivut. 2017. Viitattu 15.5.2017. http://www.dbschenker.fi/log-fi-fi/Uutiset_ja_julkaisut/Rengaslinjan_toimitusjohtaja_vaihtuu.html

DB Schenker www-sivut. 2017. Viitattu 15.5.2017. https://www.dbschenker.fi/log-fi-fi/Yritystiedot/DB_Schenker_Suomessa/suomi.html

Drenthen, C. 2017. Maailma muuttuu, DB Schenker kehittyy. *Network* 1, 14–15.

Finne, Sami, Kokkonen, Tuomas 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju: Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. Helsinki: WSOYpro.

Freedman, M & Tregoe, B. 2003. Strategisen johtamisen taito. Rastor – yhtiöt.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy.

Haapakangas, E-L., Posti, A., Ruutikainen, P. & Tapaninen, U. 2009. Tralia-Transitoliikenteen lisäarvopalvelut. Turun Yliopisto /Turun merenkulkualan koulutus- ja tutkimuskeskus.

Haapanen, M. & Vepsäläinen, A. 1999. Jakelu 2020. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Heikkilä, L., Haasis, H., Meyer, J. & Saurama, A. 2006. Analysis of VAS driven potentials and elaboration of strategic approaches. Viitattu 15.5.2017.
http://www.logvas.com/fileadmin/Logvas/Final_Reports_06/1_VAS_Driven_potentials_01.pdf

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja realiaabiliteetti. Luento Jyväskylän Yliopiston gradu-ryhmän koulutus 18.2.2009.

Hokkanen, S. & Karhunen, J. 2014. Johdatus logistiseen ajatteluun. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Huolintaliitto www-sivut. 2017. Viitattu 17.10.2017.
<http://www.huolintaliitto.fi/tietoa-alasta/vakioehdot/psym-20152000.html>

Jalanka, J. Salmenkari, R. Winqvist, B. 2003. Logistiikan ulkoistaminen. Helsinki.
Karrus, K. E. 2005. Logistiikka. Helsinki: WSOY

Kauppakaari 31.12.1734/3 muutoksineen.

Kivinen, P. & Lukka, A. (2002). Value Added Logistical Support Service, Part 1,

Korkka, M. Logistiikka-alan asiantuntija, DB Schenker. Puhelinhaastattelu
13.10.2017. Haastattelijana Martti Virtanen. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Korkka, M. Logistiikka-alan asiantuntija, DB Schenker. Puhelinhaastattelu
30.10.2017. Haastattelijana Martti Virtanen. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Kostiainen, K. DB Schenker logistiikan lisäarvopalveluiden määrittäminen - opinnäytetyö.
Pää- ja alaongelmat rakenne 27.3.2017 klo 12:10. Vastaanottaja: Martti Virtanen.
Lähetetty 17.3.2017 klo 12:10. Viitattu 18.06.2017.

Kostiainen, K. DB Schenker logistiikan lisäarvopalveluiden määrittäminen - opinnäytetyö.
Lisätietokysely opinnäytetyöhön 26.7.2017 klo 12:29. Vastaanottaja: Martti Virtanen.
Lähetetty 20.6.2017 klo 21:10. Viitattu 6.8.2017.

Kunnas, M. 2016. Sopimuslogistiikan palvelut. Esitelmä DB Schenker 18.10.2016.

Kunnas, M. Business Developer/KAM, DB Schenker. Puhelinhaastattelu 13.9.2017.
Haastattelijana Martti Virtanen. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.

Kunnas, M. DB Schenker logistiikan lisäarvopalveluiden määrittäminen - opinnäytetyö.
Palvelukuvaukset 12.9.2017 klo 12:05. Vastaanottaja: Martti Virtanen. Lähetetty
26.08.2017 klo 15:21. Viitattu 10.10.2017.

Laitinen, P. 2015. PSYM 2015 – ehdot – voimaan 1.1.2016. Esitelmä Suomen huolinta- ja logistiikkaliitto ry. Viitattu 18.10.2017.
http://www.huolintaliitto.fi/media/psym_2015_2000_suomi-vertailu_shll-ry_18.12.2015.pdf

Logistiikan maailma www-sivut. 2017. Viitattu 2.7.2017.
<http://www.logistiikanmaailma.fi/aineistot/sanastot/logistiikan-maailma-termisanasto/>

Logistiikan maailma www-sivut. 2017. Viitattu 15.5.2017.
<http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/logistiikka-ja-toimitusketju/palvelutason-maarittaminen/>

Logistiikan maailma www-sivut. 2017. Viitattu 16.5.2017.
<http://www.logistiikanmaailma.fi/huolinta-terminaalit/huolinta/huolintayritysten-tarjoamat-palvelut/>

Logistiikan maailma www-sivut. 2017. Viitattu 18.10.2017.
<http://www.logistiikanmaailma.fi/huolinta-terminaalit/huolinta/psym-pohjoismaisen-speditooriliiton-yleiset-maaraykset/>

- Logistiikan maailma www-sivut. 2017. Viitattu 26.8.2017.
<http://www.logistiikanmaailma.fi/kauppa-tullaus/ulkokauppa/veroton-varastointi/>
- Matikka, J. 2017. Kappaletavarat perille nopeasti ja luotettavasti. *Network* 3, 6–9.
- Moritz, S. 2005. *Service Design. Practical access to an evolving field.* London. Viitattu 26.8.2017. https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign
- Mäkelä, T. Mäntynen, J & Vanhatalo, J. *Logistiikka ja kuljetusjärjestelmät. Pro gradu – tutkielma.* Tampereen teknillinen yliopisto: Liikenne- ja kuljetustekniikan laitos.
- Nummelin, J. 2017. Uusiutuvaa dieseliä tankkiin. *Network* 1, 20.
- Okkonen, K., Lukka, A. 2004. VALSSI: Value added logistical support service: Logistiikan palveluiden tarjoajat Suomessa. Part 4. Department of Industrial Engineering and Management, Lappeenranta University of Technology. ISBN 951-764-864-2.
- Porter, M.E. 1990. *Kansakuntien Kilpailuetu.* Helsinki: Talentum Media Oy.
- Porter, M.E. 1985. *Kilpailuetu.* Espoo: Weilin+Göös.
- Purttilo, A-P. Vahinkoasiantuntija, OP Vakuutus OY. Puhelinhaastattelu 7.11.2017. Haastattelijana Martti Virtanen. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.
- Ritvanen, V. Koivisto, E. 2007. *Logistiikka Pk-yrityksissä.* Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Rutanen, M. DB Schenker logistiikan lisäarvopalveluiden määrittäminen - opinnäytetyö. Palvelukuvaukset 6.9.2017 klo 9:53. Vastaanottaja: Martti Virtanen. Lähetetty 26.8.2017 klo 15:13. Viitattu 5.10.2017.
- Rutner, S. & Langley, J. (2000). *Logistics Value: Definition, Process and Measurement.* The International Journal of Logistics Management, Volume 11, Issue, 2, 2000.
- Räsänen, H. 2014. *Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät.* Esitelmä Hämeen Ammattikorkeakoulu. Viitattu 15.5.2017.
http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf
- Samaletdin, U. Senior Underwriter, OP Vakuutus Oy. Puhelinhaastattelu 7.11.2017. Haastattelijana Martti Virtanen. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.
- Tervahauta, J. Logistiikka-alan asiantuntija, DB Schenker. Puhelinhaastattelu 13.10.2017. Haastattelijana Martti Virtanen. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.
- Tompuri, V. Speditöörin ehdot saivat uuden kuosin. *Network-lehden* 2/2016 haastattelusta. Viitattu 18.10.2017.
http://www.expressmagnet.eu/pub/34/Network_0216/#p=21

Trends and Conceptual Model. Department of Industrial Engineering and Management, Lappeenranta University of Technology, Research report 137.

Waters, D. 2003. Logistics; An Introduction to Supply Chain Management. Hampshire: Palgrave MacMillan. Viitattu 13.07.2017.
<https://www.ellibslibrary.com//book/1-4039-1447-8>

Åberg, G. 2017. Lisää vauhtia liiketoimintaan. Network 3, 3.

Åberg, G. 2017. Olemme uuden aikakauden alussa. Network 1, 3.