



Uudenlainen palvelumalli aloittelevien vientiyriytysten logistisiin haasteisiin

Kalle Ranki

2019 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Uudenlainen palvelumalli aloittelevien viennityritysten logistisiin haasteisiin

Kalle Ranki
Liiketalous
Opinnäytetyö
Kesäkuu, 2019

Kalle Ranki

Uudenlainen palvelumalli aloittelevien vientiyriytysten logistisiin haasteisiin

Vuosi 2019 Sivumäärä 35

Tämä opinnäytetyö käsittelee aloittelevien vientiyriytysten logistiikkaan ja toimitusketjun hallintaa liittyviä haasteita, johon toimeksiantajayritys selvittää uudenlaista palvelumallia. Opinnäytetyö on toteutettu toimeksiantona DSV Air & Sea Oy:lle. Tavoitteena oli taustatutkimuksen ja virallisen tutkimuksen avulla tehdä selvitys niistä keskeisistä alkuvaiheen logistiikkaan ja toimitusketjun hallintaan liittyvistä ongelmista, joita yritykset kohtaavat aloittaessaan vientiä.

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta sekä empiirisestä osuudesta. Teoriaosuudessa perehdytään logistiikkaan, huolintapalveluihin, toimitusketjun hallintaan sekä palvelumuotoiluun. Logistiikkaa ja toimitusketjun hallintaa lähestytään palvelun näkökulmasta ja käydään läpi keskeisimmät huolintapalvelut. Palvelumuotoiluprosessin avulla selvitetään muotoilun vaiheita uudenlaisen palvelumallin kehittämisessä. Empiirisessä osuudessa esitellään taustatutkimuksessa esiin tulleet aiheet sekä käydään läpi kvalitatiivissa tutkimuksena toteutettu haastattelut valikoiduille vientiyriytksille. Haastatteluissa selvitettiin viennin alkuvaiheen haasteita, joita yritykset kohtaavat sekä selvitettiin yrityksen keinoa ratkaista nämä ongelmat.

Tutkimustulosten perusteella alkuvaiheen vientiyriytksissä tunnistetaan alkuvaiheen haasteita liittyen logistiikkaan ja toimitusketjun hallintaan. Keskeisimpinä ongelmina nähdään pienuuden ongelma, sopivien palveluntarjoajien löytäminen, riittämätön logistiikkaosaaminen viettiin vaadittavien muodollisuuksien ja selvityksien suhteen. Apua ongelmiin haetaan huolintayrityksiltä, vienti-instituutilta tai muista relevanteista sidosryhmistä, rekrytoimalla yrityksiin sopivaa logistiikkaosaamista tai pyrkimällä ratkaisemaan ongelmat sisäisesti.

Tulosten pohjalta voidaan todeta, että yrityksen tulisi harkita uudenlaista palvelumallia ja lähestymistä, kun kohderyhmänä on aloittelevat vientiyriytukset. Taustatutkimuksen ja virallisen tutkimuksen perusteella, yrityksen kannattaisi kehittää uudenlainen palvelumallia pyrkimällä yhteistyöhön relevanttien sidosryhmien kanssa ja muodostaa keskistetty ekosysteemi auttaakseen paremmin viennin alkuvaiheen yrityksiä.

Avainsanat: Logistiikka, huolinta, toimitusketju, palvelumuotoilu

Kalle Ranki

New service model for startup export companies' logistics challenges

Year	2019	Pages	35
------	------	-------	----

This thesis discusses the main challenges which startup companies face in logistics and supply chain management, where the client is searching to provide new service model by using service design process. The aim of the study is to make a report for DSV Air & Sea Oy of those main challenges which startup export companies may face regarding logistics and supply chain.

The thesis consists of a theoretical part and an empirical part. The theoretical part consists of logistics, supply chain management and service design. Logistics and supply chain management are viewed from service perspective and main freight forwarding services are introduced. By service design process are clarified the main sections in order to create a new service model. The empirical part introduces information from the background study and goes through qualitative interviews for selected export companies. The aim of the interviews was to find out about logistics challenges, which export companies face when starting export and the main sources or ways to overcome the challenges.

According to the findings, companies faces several challenges regarding logistics and supply chain, when they are trying to start export. The main challenges where that the companies experience that they are quite small, and therefore they do not get enough attention for their needs from logistics service providers, some mentioned that finding a suitable provider is a challenge and lack of logistics skills regarding to required export documentation and mandatory information. The companies are searching help for their challenge from logistics service providers, export-institutes or other relevant stakeholders, by recruiting proper logistics people or trying to solve the problems internally.

Based on the findings, it can be suggested that client considers new service model and new approach for early stage export companies. The findings indicate that the client should develop a new service model and try to collaborate with relevant organisations and create a centralized ecosystem in order to provide preferable services for startup export companies.

Keywords: Logistics, freight forwarding, supply chain, service design

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaus.....	6
1.2	Opinnäytetyön rakenne	7
1.3	Teoreettinen viitekehys	7
1.4	Keskeiset käsitteet	7
2	Toimeksiantajayritys.....	9
2.1	Tutkimuksen taustaa	9
2.2	DSV Start-up -palvelu	10
2.3	Case DSV Israel	10
3	Logistiikka palveluna.....	12
4	Huolintapalvelut.....	14
5	Toimitusketjun hallinta	17
6	Palvelumuotoiluprosessi uuden palvelumallin kehittämisessä	18
7	Uuden palvelumallin selvitys	20
7.1	Tutkimusmenetelmä.....	20
7.2	Tutkimushaastattelut	21
8	Tutkimustulokset	22
8.1	Haastateltavien näkemykset vientitoimenpiteitä hidastavana tekijänä	22
8.2	Haastateltavien näkemykset nykyisistä palvelumalleista.....	23
8.3	Haastateltavien näkemykset uudentlaisesta palvelumallista	25
9	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	25
10	Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus	27
11	Yhteenveto	29

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö työ toteutetaan toimeksiantona DSV Air & Sea Oy:lle. Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää alkuvaiheen logistiikkaan ja toimitusketjun hallintaan liittyviä haasteita, joita aloittelevat vientiyritykset kohtaavat käynnistäessään vientiä ulkomaille. Toimeksiantaja yritys on globaali organisaatio ja aloittelevien vientiyritysten räätälöityä palvelumallia on pilotoitu samaisen yrityksen ulkomaisessa yksikössä, josta tarve selvittää uudenlaista palvelumallille myös Suomessa nähdään tarpeelliseksi harkita.

Toimeksiantajayrityksen nykyisen palvelutarjonnan sekä liikeympäristön tarkastelemisen kautta selvitetään, millaisella palvelumallilla voitaisiin jatkossa ratkaista paremmin aloittelevien vientiyritysten logistisia haasteita. Tutkimuksen avulla perehdytään niihin keskeisiin keinoihin, joilla aloittelevat vientiyritykset pyrkivät tällä hetkellä hakemaan ratkaisuja viennin alkuvaiheen haasteisiin. Kvalitatiivisen tutkimuksen perusteella luodaan käsitys niistä keskeisistä ongelmista ja vaiheista, johon toimeksiantajayritys pystyy tutkimuksen avulla kohdentamaan uudenlaista palvelumallia.

Lopputulemana yrityksellä on parempi käsitys aloittelevien vientiyritysten keskeisistä haasteista viennin käynnistämisen kanssa ja se pystyy implementoimaan uudenlaista palvelumallia osana nykyistä palvelukokonaisuutta. Tavoitellun palvelumallin tarkoituksena on tehostaa asiakaslähtöistä liiketoimintaa, parantaa kohderyhmän tavoitettavuutta ja vastata paremmin aloittelevien vientiyritysten haasteisiin logistiikan sekä toimitusketjun hallinnan osalta.

1.1 Tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuksen rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää uudenlaista palvelumallia osana nykyistä palvelukokonaisuutta. Tutkimushaastatteluiden ja taustatutkimuksen tarkoituksena on selkeyttää keskeisiä ongelmia, jotka liittyvät alkuvaiheen vientiyritysten logistiikkaan ja toimitusketjun hallintaan. Keskeisten ongelmien ymmärtämisen ja palvelumuotoiluprosessin avulla, yritys pystyy käyttämään opinnäytetyötä perustana uuden palvelumallin mahdollisessa käyttöönotossa.

Keskeiset tutkimuskysymykset ovat:

- Mitkä ovat keskeiset aloittelevien vientiyrityksien logistiikkaan ja toimitusketjun hallintaan liittyvät ongelmat?
- Miten yritykset pyrkivät tällä hetkellä ratkaisemaan viennin alkuvaiheen ongelmat?

Tässä opinnäytetyön tarkastelun kohteena ovat vain vientiyritykset ja se tutkii viennin alkuvaiheen logistisia haasteita, joita yritykset kohtaavat oman logistiikan ja toimitusketjun

hallinnan osalta. Tutkimus rajataan katsovan palveluntarjoajan eli tässä tapauksessa huolintayrityksen mahdollisuutta kehittää uudenlaista tapaa toimia, jolla se pystyy paremmin vastaamaan alkuvaiheen vientiyriytysten logistiikkaan ja toimitusketjun hallintaan liittyviin haasteisiin. Huolintayritysten palvelut kuvataan siltä osin kuin tarkoituksenmukaista tutkimuksen kannalta, mutta opinnäytetyö ei keskity vertailemaan erilaisia logistiikan ja toimitusketjuun liittyviä ulkoistusvaihtoehtoja vaan pyrkii löytämään ratkaisua auttaakseen alkuvaiheen vientiyrityksiä heidän logistiikkaansa ja toimitusketjun hallintaan liittyvissä asioissa.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osasta, jotka täydentävät ja tukevat toisiaan. Opinnäytetyön käsittelee aihepiirin teoriaa, joissa tuodaan esiin tutkimuksen kannalta merkitykselliset teoriat ja menetelmät. Teoriaosuus käsittelee logistiikkaa, huolintapalveluita, toimitusketjun hallintaa sekä palvelumuotoilua. Empiiriseen tutkimukseen lukeutuu tutkijan tekemä taustatutkimus todellisen tutkimusongelman vahvistamiseksi, joka on luonut pohjan varsinaiselle tutkimukselle. Taustatutkimus esitellään opinnäytetyön alussa, joka havainnollistaa lukijalle opinnäytetyön tarkoitusta. Lisäksi kvalitatiivisen tutkimuksen haastatteluvaiheen esitleminen, tuloksien läpikäynti sekä analysointi. Lopussa esitellään johtopäätökset sekä kehittämisehdotukset uuden palvelunmallin hyödyntämisestä.

1.3 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettisena viitekehysenä toimii logistiikan, huolinnan, toimitusketjun hallinnan sekä palvelumuotoilun kirjallisuus. Kolmannessa luvussa käytetään teoriapohjana logistiikan kirjallisuutta ja tarkastellaan logistiikkaa palveluna. Neljännessä luvussa syvennytään logistiikan osalta huolintapalveluihin, jotka kuuluvat myös toimeksiantajayrityksen palvelutarjontaan. Logistiikkaa laajempaa kokonaisuutta eli toimitusketjua ja sen hallintaa käsitellään opinnäytetyön viidennessä luvussa. Palvelun osien ja keskeisten teorioiden ymmärtäminen antaa perustan uuden palvelumallin kartoitukselle, johon hyödynnetään palvelumuotoilun prosessia.

1.4 Keskeiset käsitteet

Logistiikka

Käsitteenä logistiikka on vakiintunut vasta 1980-luvulla. Kuitenkin menettelytapana logistiikka on tunnettu jo kauan. Kreikan kielessä logistiikka tunnetaan sanalla logistikos, jolla viitataan matematiikkaan. Tämän nähdään olevan nykyisinkin käytettävän termin logistiikka taustalla ja viittaavan laskutaitoon. Logistiikasta on puhuttu myös sodankäynnissä, jossa raha- ja huoltoasioita on hoidettu nykyisinkin tunnetuin suunnitelmallisoin menetelmin. Nykyisessä käsityksessä logistiikka on vakiintunut 2 maailmansodan jälkeen, jolloin käsitettä alettiin käyttää

tieteellisesti kuljetuksen ja tuotannon aihepiirissä. 1980-luvulle tultaessa logistiikan käsite muokkaantui, kun globalisaatio ja kansainvälinen kauppa kiihtyi. Logistiikka voidaan määrittellä kattavan materiaali- pääomavirtojen, hankinnan, kuljettamisen- ja varastoinnin sekä huomioiden kaikki tukipalvelut, asiakaspalvelun ja toiminnan johtamisen. Käsitte on nykyisin hyvin laaja kokonaisuus ja suppeassa merkityksessä logistiikka määritellään useiden näkemysten mukaan vain kuljetukseksi ja varastoinniksi. (Logistiikan maailma. 2018)

Logistiikan määritelmiä on useita ja ne poikkeavat hieman toisistaan. Määritelmässä korostetaan asiakastarpeita, jotka ovat keskiössä, kun tarkastellaan liiketoiminnan kannattavuutta ja tuloksellisuutta. Logistiikkaa voidaan kuvata eräänlaisena prosessina, joka muodostuu erilaisien toimintojen sarjasta. (Ritvanen. 2011, s 20)

Huolinta

Huolinta- ja logistiikkapalvelut kattavat kaiken aina yksittäisten kuljetusmuotojen järjestämisestä useampien kuljetusmuotojen kattaviin tavarantoimituksiin. Huolintapalveluihin kuuluvat tavaran kuljetukset, varastointi, käsittelyyn ja pakkaamiseen liittyvät toimintojen lisäksi erinäiset lisä- ja neuvontapalvelut. Tällaisilla erilaisilla lisä- ja neuvontapalveluilla tarkoitetaan tullaukseen sekä verotukseen liittyviä asioita tuonnin ja viennin osalta, erilaisten asiakirjojen laatiminen ja kerääminen, jotka liittyvät tavaraan ja kuljetukseen liittyviin seikkoihin. (Logistiikan maailma. 2018).

Toimitusketjun hallinta

Toimitusketjeksi kutsutaan prosessia, jossa tavaroita tai palvelua toimittavan yrityksen prosessit yhtyvät asiakasyrityksen prosesseihin. (Sakki. 2003 s 20). Toimitusketju kattaa tuotteen tai palvelun koko prosessia aina raaka-aine vaiheesta loppukäyttäjälle. 1990-luvun alkupuolella, kustannustehokkuutta ja asiakaslähtöistä toimintaa edistäville toimitusketjun toimenpiteille muodostui termi jakeluketjunhallinta, eng. Supply Chain Management. (Inkiläinen. 2011, s 9) Toimitusketjun hallinnalla tarkoitetaan logistiikkaa laajempaa käsitettä. Toimitusketjun hallinta liittyy yhteen kaikki ketjun prosessit, johon lukeutuu organisaation lisäksi, toimittajat ja asiakkaat. (Christopher. 2011, s 3)

Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilulle ei ole tiettävästi ole yleistä vakiintunutta määritelmää. Palvelumuotoilu on poikkitieteellinen lähestymistapa, joka yhdistää erilaiset käytänteet, työkalut sekä harjoitteet. Se on kokonaisvaltainen tapa tuottaa kattavaa näkemystä asiakkaiden tarpeista. Palvelumuotoilun tarkoituksena on tehdä tarjottavasta tuotteesta tai palvelusta hyödyllinen, tehokas, vaikuttava ja haluttava. (Stickdorn & Schneider. 2010, s 29). Palvelun kehittämisen kannalta on keskeistä, että palvelu pilkotaan pienempiin osakokonaisuuksiin. Osakokonaisuudet

jaetaan vielä pienempiin elementteihin, jolloin pystytään tehostamaan palveluiden tarkastelua ja niiden kehittämistä. (Tuulaniemi. 2013, s 27)

2 Toimeksiantajayritys

DSV Air & Sea Oy on osa globaalia DSV yhtiötä, jonka omistaa Tanskalainen DSV A/S. Yritys on perustettu vuonna 1976 ja nykyisin Tanskalaisomisteinen pörssiyhtiö työllistää globaalisti n. 45 000 työntekijää, 80 eri maassa. Kansainvälisen huolintayrityksen toiminnot on jaettu kolmeen eri divisioonaan, jotka ovat Air & Sea, Road ja Solutions.

DSV Air & Sea:n palveluihin kuuluvat meri- sekä lentolähetykset. Vaihtoehtoiset kuljetusratkaisut ja joustavat aikataulut pystytään tarjoamaan globaalisti ympäri maailman. Globaalisti divisioona käsittelee merirahdissa n. 1 400 000 TEU:ta (Twenty foot equivalent unit) ja lentorahdissa n. 650 000 tonnia vuositasolla.

DSV Road vastaa maantiekuljetuksista. Yhtenä suurimpana toimijana Euroopassa, Road toimii jakeluverkoston avulla myös Pohjois-Amerikassa ja Afrikassa. Päivittäin n. 20 000 maantielähetystä, on valmiina operoimaan tehokkaasti huomioiden ympäristöystävälliset toimintatavat.

DSV Solutions suunnittelee ja toimittaa kokonaisvaltaiset logistiikan suunnittelu ja varastointiratkaisut tehokkaasti. Lisäarvopalveluita tuottaen, Solutions operoi yli 400 toimitilassa, joka kattaa n. 5 000 000 m². (DSV. 2017)

2.1 Tutkimuksen taustaa

Osana tutkimuksen taustaa, tutkija on haastatellut vienti-instituuttia, joka toimii Suomessa kansainvälisille markkinoille pyrkivien yritysten kanssa. Tutkija olettaa, että vienti-instituutti saa kyselyitä myös logistiikan haasteisiin liittyen ja tätä kautta vienti-instituutilla on käsitys keskeisistä viennin alkuvaiheen ongelmista, joita yritykset kohtaavat pyrkiessään kansainvälisille markkinoille. Vienti-instituutti kommentoi aiheen olevan heille erittäin ajankohtainen ja viennin alkuvaiheen ongelmia tiedostetaan olevan yrityksissä juuri logistiikan ja toimitusketjun hallinnan suhteen. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan asioihin kaivattaisiin palvelutarjoajien puolelta uudenlaista lähestymistapaa ja neuvontaa aloitteleville vientiyrityksille.

Tämä taustatyön perusteella etenkin aloittelevien vientiyritysten mutta myös kokeneempien yritysten logistiikassa tunnistetaan haasteita ja se antaa perustan jatkaa tutkimusta tarkemmin ongelmien selvittämiseksi ja uuden palvelumallin selvitykselle. Keskustelujen perusteella käy myös ilmi, että vienti-instituutti ei tarjoa neuvontaa suoraan logistiikkaan ja toimitusketjun hallintaan osana palvelukokonaisuuttaan. Vienti-instituutti mainitsee, että viennin asioissa auttamiseen logistiikan osalta kaivattaisiin nimenomaan palveluntarjoajien suunnalta räätälöityä palvelumallia, jolla voitaisiin auttaa yrityksiä viennin käynnistämisen kanssa logistiikan ja toimitusketjun hallinnan osalta.

Huomioitavaa on, että haastatellut vienti-instituutin edustajat toimivat valikoidun kohderyhmän kanssa, jolloin myöskään ei voida olettaa alkuvaiheen ongelmien olevan samankaltaisia kuin yrityksissä, jotka toimivat erilaisella toimialalla erilaisilla tarpeilla. Tutkimuksen objektiivisuuden on tutkimukseen valikoitava tarkkaan myös yrityksiä eri liiketoiminnan alalta, jolloin ongelman lähestymiskulma on mahdollisimman objektiivinen ja tarkoituksenmukainen.

2.2 DSV Start-up -palvelu

Maaliskuussa 2018 DSV aloitti tiettävästi ensimmäisenä logistiikan kuljettamisen alalla räätälöiden palvelumallin startup yrityksille. Tarkoituksena on auttaa jo alkuvaiheessa olevia yrityksiä logistiikan ja toimitusketjun osalta, jotta alkuvaiheen yritykset onnistuisivat paremmin käynnistäessään vientiä tai tuontia. Oikeanlaisella logistiikan toimintamallilla nähdään olevan merkittävä rooli, kun uutta tuotetta lähdetään viemään markkinoille. Konsultointipalvelut ovat usein liian kalliita investointeja aloitteleville yrityksille. Huonosti suunniteltu ja toteutettu logistiikan sekä toimitusketjun hallinta edellyttää uudelleen muokkausta ja aiheuttaa usein paljon lisäkustannuksia aloitteleville yrityksille. DSV Star-up malli on toistaiseksi maksuton mutta myöhemmässä vaiheessa voidaan olla avuksi, kun kuljetusvolyymit kasvavat ja yrityksellä syntyy tarve kokonaisvaltaisemmille logistiikkapalveluille. Vaikuttaminen aloitteleviin yrityksiin jo alkuvaiheessa, nähdään mahdollisuutena lujittaa kumppanuutta ja tuottaa parempaa asiakasarvoa myös tulevaisuudessa. (DSV. 2018)

Mainittu Start-up malli on myös herättänyt kiinnostusta myös DSV Suomen yksikössä ja on osa syy myös tämän opinnäytetyön tekemiselle. Tutkija ja toimeksiantaja yritys tiedostaa, että vastaavanlaista ekosysteemiä ei ole Suomessa rakennettu ja halutaan kartoittaa sopivaa mahdollisuutta ja mallia tällaisen palvelun kehittämiseksi.

2.3 Case DSV Israel

DSV Start-Up palvelu aloitetaan Israelista, joka on jatkoa DSV Israelin pilotti projektille ja jonka kohderyhmänä ovat pienet sekä keskisuuret yritykset. Lähtökohtaisesti nähdään, että useat startup yritykset epäonnistuvat, koska heidän tuotteensa toimitusketju ja jakelu eivät saa riittävästi huomioita. Ideana on auttaa kohderyhmän yrityksiä kasvamaan ja olla heidän valinta kumppaniksi myös tulevaisuudessa. DSV on ensimmäinen kuljetus- ja logistiikkayritys, joka tarjoaa räätälöityä palvelua start-up logistiikkapalvelua.



Kuvio 1 SOSA 2019. DSV Israel Start-up ekosysteemi

DSV Israel on luonut yhteistyötä organisaatioiden kanssa, jotka he ovat ottaneet mukaan DSV Start-Up -ohjelmaan. Paikallinen vienti-instituutti PCPI (Peres Center for Peace and Innovation) auttaa DSV Israelia löytämään potentiaaliset startup yritykset, jolloin se pääsee tarjoamaan apuaan alkuvaiheen yritykselle logistiikan ja toimitusketjun hallinnan osalta. Toinen keskeinen partneri on SOSA, joka tarjoaa alustaa verkostolle, josta voidaan löytää eri liiketoiminta alueen kumppanit. SOSA yhdistää yritykset globaalien partnereiden kanssa, joita voivat olla mm. sijoittajat, muut kansainvälisesti toimivat yritykset, jotka etsivät uudenlaisia disruptiivisia teknologioita ja tuotteita. Voidaankin sanoa, että räätälöidyn palvelun tueksi on pyritty luomaan ekosysteemiä, jossa DSV Israel on mukana auttamassa yrityksiä logistiikan suunnittelussa ja käynnistämässä. (DSV. 2018)

DSV Start-Up palvelu ja DSV Israelin tekemät havainnot ja kokemukset pilottiprojektista ovat osa toimeksiannon perustetta ja tutkija on ollut yhteydessä DSV Israeliin sekä perehtynyt ja havainnoinut mallia, jolla DSV Israel toimii. Yrityksen toiminnan suojaamisen kannalta, tutkija katsoo toimeksiantajayrityksen edun mukaiseksi olla paljastamatta keskustelujen yksityiskohdista.

Alkuvaiheen ongelmien tunnistetaan olevan hyvin samankaltaisia kuin viitaten keskusteluun suomalaisen vienti-instituutin kanssa. Tämä vahvistaa tutkimusongelmaa ja antaa perustan uudelle näkökulmalle lähestyä tutkittavaa ongelmaa. Ei voida olettaa, että viennin alkuvaiheen haasteisiin olisi Suomessa tarjolla vastaavanlaisia toimintamalleja tai organisaatioita Israelissa. Selvää on kuitenkin, että logistiikkaa ja toimitusketjun hallintaa koskevat

globaalisti hyvin samanlaiset lainalaisuudet ja säännökset, joten voidaan olettaa, että yhtäläisyyksiä alkuvaiheen haasteissa logistiikan ja toimitusketjunhallinnan löytyy.

3 Logistiikka palveluna

”Logistiikka on tuotteen tai palvelun ja siihen liittyvän tiedon ja rahan hallintaa organisaatiossa asiakastarpeiden tyydyttämiseksi” (Ritvanen. 2011, s 20)

Logistiikkaa tarvitaan, jotta raaka-aineet ja tuotteet saadaan toimitettua oikea-aikaisesti oikeaan paikkaan ja määrällisesti sekä laadullisesti kuten on sovittu. Yritysten valitseman palvelutason mukaisesti, on yrityksen pyrittävä järjestämään logistiikan mahdollisimman taloudellisesti kannattavasti unohtamatta ympäristöä kuormittavia tekijöitä. Logistiikan kehittämisen kannalta on havainnointava yrityksen koko liiketoimintaympäristöä, jolloin voidaan tehostaa koko toimitusketjun kilpailukykyä. (Ritvanen. 2011, s 19-20)

Yrityksen liiketoimintaprosessi muodostuu eri vaiheista kuten markkinoinnista, myynnistä, asiakasviestinnästä, hankinnoista ja logistiikasta. Menestyvä liiketoiminta edellyttää, että hyvän tuotteen tai palvelun lisäksi myös riittävää osaamista ja kykyä vastata asiakkaiden haluun kysyntään. Logistiikkaprosessi syntyy, kun yrityksen kaikki toiminnot, jotka liittyvät tavaran tai palvelun toimittamiseen yhdistyvät kokonaisuudeksi. Tästä syystä logistiikkaa ei tule tarkastella yksittäisenä toimintona arvoketjussa, vaikka se usein nähdään hyvin irrallisena toimintona. (Sakki. 2003, s 23).

Logistiikan ulkoistaminen on hyvin tyypillistä suuremmissa yrityksissä, jotka harjoittavat logistiikkaa. Pk-yrityksissä logistiikka ja toimitusketjun hallinta tunnetaan usein heikommin kuin suurissa yrityksissä. Siitä huolimatta useat Pk-yritykset pyrkivät hoitamaan logistiikkaa itse, varsinkin jos toiminta tapahtuu pienessä mittakaavassa. (Ritvanen & Koivisto. 2006, s 62)

Logistiikan palvelut voidaan jakaa sisäisiin palveluihin, ostopalveluihin, kokonaispalveluihin sekä integroituihin palveluihin. 1PL (First Party Logistics) eli sisäisillä palveluilla tarkoitetaan mallia, jolloin yritys vastaa omasta logistiikastaan omilla resursseilla ja omalla kuljetuskapasiteetillaan. 2PL (Second Party Logistics) luokitellaan ostopalveluihin, jolloin yritys hankkii yksittäisiä logistiikka palveluita ulkopuolisilta palveluntarjoajilta, kuten kuljetuksia tai varastointipalveluita. 3PL (Third Party Logistics) tarkoittaa toimintamallia, jossa ulkopuolinen toimija vastaa koko toimitusketjusta aina lähtötilanteesta vastaanottajalle asti. 3PL toiminnassa koko logistiikan ja toimitusketjun hallinta on asetettu toisen toimijan vastuulle ja yritys vain vastaanottaa lähetykset. 4PL (Fourth Party Logistics) mallissa, palveluiden ulkoistamisen lisäksi muodostetaan ja määritellään ohjaus- ja kehitysorganisaatio. Integraatiomallin tarkoituksena on, että molemmat osapuolet osallistuvat logistiikan suunnitteluun, sen määrittelyyn ja edelleen arviointiin. Tätä voidaan kutsua myös kumppanuusratkaisuksi. (Ritvanen, V & Koivisto, E. 2006, s 64)

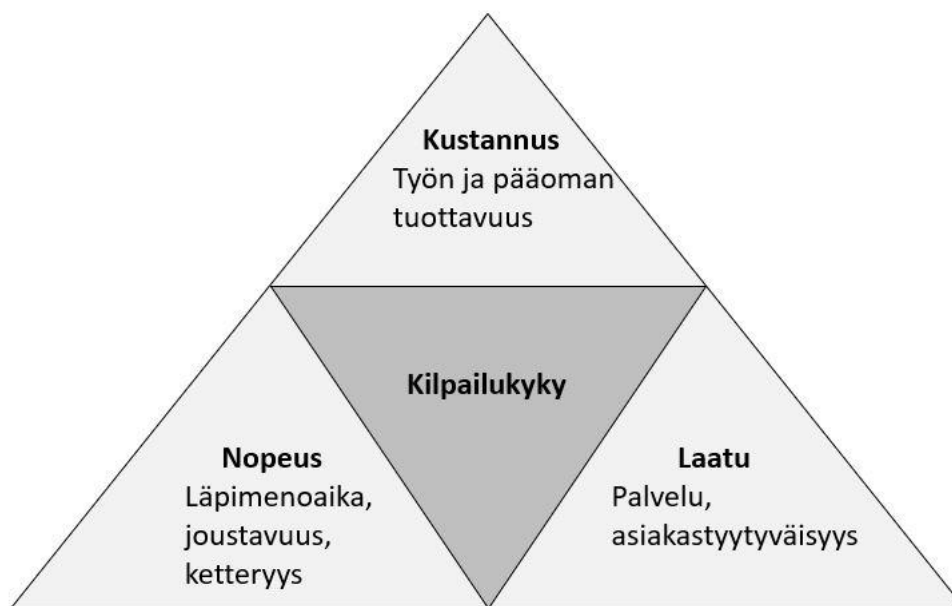
Kansainvälisessä kaupassa logistiikka noteerataan merkittävänä kilpailutekijänä. Kohdemarkkinat saattavat olla hyvin kaukana, jolloin tehokas logistiikka ja toimitusketjunhallinta on avainasemassa. Kilpailuedun saavuttamiseksi lisäarvoa tuottamattomista toiminnoista on luovuttava kustannustehokkuuden kannalta. Saumaton tiedonsiirto eri toimitusketjun osapuolten välillä on välttämätöntä, kun kehitetään omaa logistiikkaa ja toimitusketjua. Uusilla liiketoimintamalleilla voidaan tuottaa lisäarvoa asiakkaille, joka johtaa parempaan asiakastytyvyyteen. (Ritvanen. 2011, s 25)

Nykypäivänä ei voida olettaa, että hyvät tuotteet myyvät itse itsensä ja tämän päivän onnistuminen takaisi yritykselle onnistumista myös tulevaisuudessa. Yritykset pyrkivät etsimään pysyviä kilpailutekijöitä, jolloin yritys pystyy vastaamaan markkinoilla vallitsevaan kilpailuun. Pääasiallisesti voidaan tunnistaa kaksi merkittävintä kilpailutekijää, jotka ovat kustannusetu tai kilpailuetu arvonluonnissa asiakkaalle. Ihannetilanteessa yritys pyrkii näihin molempiin edellä mainittuihin tekijöihin. Yleensä markkinoilla parhaita tuotteita tekevät yritykset omaavat myös tehokkaimman kustannusrakenteen sekä erottuvat arvonluonnissa edukseen.

Perinteisesti tuotteiden kustannustehokkuus saavuttamisen edellytyksenä on pidetty suuria myyntivolyymejä markkinaosuuden parantamiseksi. Suuremmat myyntivolyymit tarkoittavat suurempi logistiikkakustannuksia, jolloin keskittymällä vähentämään logistiikka- ja toimitusketjun kustannuksiin, on pystytty merkittävästi vähentämään tuotekohtaisia kustannuksia. (Christopher. 2011, 4-5).

Tuotekategorioissa, joissa yritys ei pysty saavuttamaan merkittävää kilpailuetua tuotteen arvonluonnissa, ostokriteereiksi yleensä muodostuu pelkästään hinta. Toimialasta riippumatta, asiakkaat etsivät toimittajia, jotka pystyvät paremmin vastaamaan kysyntään tehokkaammin ja parantamaan toimitusvarmuutta. Myös lyhyemmät toimitusajat, juuri oikeanaikaiset toimitukset ja lisäarvopalvelut tuottavat lisäarvoa asiakkaille, joilla voidaan erottua muista toimijoista markkinoilla. (Christopher. 2011, 6).

Sakin mukaan tuotteilla ja palveluilla, jotka kilpailevat hyvin samanlaisilla ominaisuuksilla ja hinnoilla, kilpailutekijöiden merkitys korostuu avoimessa markkinataloudessa. Sakin näkökulmasta kilpailutekijät voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan kuvan mukaisesti. (Sakki. 2003, s 16-17)



Kuvio 2 Kuvio 2 Sakki. 2003. Yhteenveto yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä.

Logistiikan tehtävänä on mahdollisimman asiakaslähtöisesti tarjota kustannustehokkaita ratkaisuja. Palvelutaso vaihtelee yrityskohtaisesti ja yrityksen onkin määriteltävä heidän palvelutasonsa asiakaskohtaisesti. Palvelulupaukset logistiikan suhteen liittyvät usein toimitusajan ja toimitusvarmuuteen. Osa-optimointi voidaan nähdä yrityksen kannalta liiketoiminnan kannalta heikentävänä tekijä. Heikomman toiminnon toimitusketjussa voivat vaikuttaa negatiivisesti myös niihin palvelutasoihin, joissa palvelutaso on korkea. (Ritvanen. 2011, s 27-28)

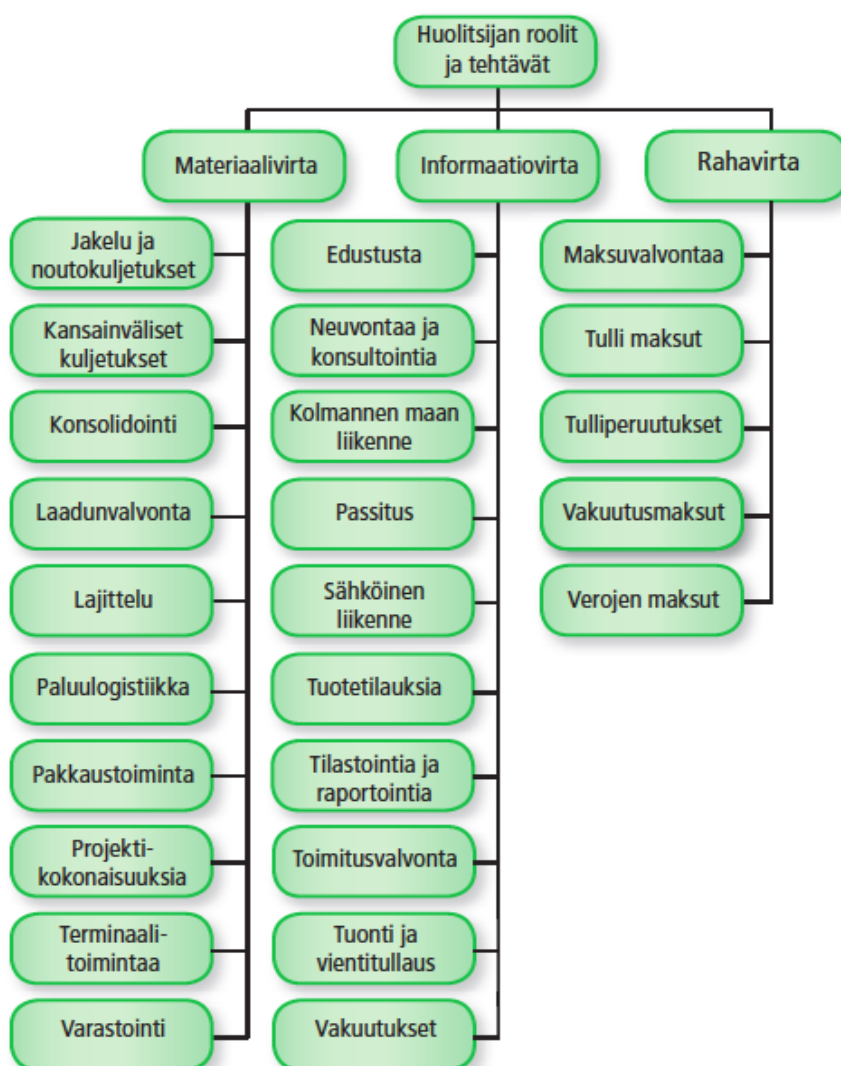
4 Huolintapalvelut

Huolinta ja siihen liittyvät palvelut syntyivät jo 1800-luvulla, kun kansainvälinen kauppa kehittyi ja yksittäiset kauppiat eivät enää voineet itse hallinnoida kaikkia kuljetuksia ja olla tietoisia erilaisista maiden välisistä viennin ja tuonnin muodollisuuksista. Tämän tarpeen pohjalta syntyi huolinta ja ammattina huolitsija. 1990-luvulla, erilaiset rakenteelliset ja lainsäädännölliset seikat ovat vaikuttaneet merkittävästi koko huolinta-alaan. Suomen näkökulmasta sisä- ja ulkomaankauppa syntyi erilaisine toimintoineen, Suomen EU-jäsenyyden myötä. Sisä- ja ulkomaankauppaa koskevat erilaiset säännökset, jotka ovat huomioitava huolintatoiminnassa. (Hörkkö & Koskinen ym. 2010, s 26)

Huolintapalvelut ovat tärkeä osa kansainvälistä kauppaa ja mahdollistaa kustannustehokkaan toiminnan niin tavaravirroissa kuin osto- ja myyntitoiminnassa. Huolintapalvelut ovat muokkaantuneet merkittävästi viimeisen 20-30 vuoden aikana. Vienti- ja tuontimuodollisuuksien hoitamisesta, huolintayrityksen rooli on muuttunut osaksi tärkeää onnistunutta kuljetuskokonaisuuksia. (Von Bell. 2011, s 121)

Huolintaliikkeiden toiminta oli aiemmin hyvinkin paikallista mutta globalisaation myötä ja yritysten kasvavien tarpeiden vuoksi, huolintayritykset ovat nykyisin hyvin kansainvälisesti verkottuneita. Kansainvälisillä yhteistyösopimuksilla tai sijoittamalla oman yhtiön konttori valittuihin kohteisiin ulkomaille mahdollistetaan laajempi palvelutarjonta ja paikallistuntemus. Toimintojen yhteistäminen globaalisti, mahdollistaa asiakkaiden kokonaisvaltaisen palvelemisen eri maissa.

Huolintayrityksen palvelukokonaisuuteen katsotaan lukeutuvan tullauspalvelut, kansainvälisten kuljetusten järjestäminen ja välittäminen sekä niihin liittyvät nouto- ja jakelupalvelut. Huolintapalveluihin kuuluu usein myös kattavampia kokonaisuuksia.



Kuvio 3 Logistiikan maailma. 2018. Huolitsijan roolit ja tehtävät kansainvälisessä kaupassa.

Kuvasta havaitaan, että huolitsijan roolit ja tehtävät voidaan jakaa kolmeen eri pääluokkaan eli materiaali-, informaatio- ja rahavirtaan.

Materiaalivirralla tarkoitetaan pääasiassa tavaraan liittyviä konkreettisia toimenpiteitä, jotka liittyvät kuljetuksen valmisteluun, kuljetuksiin ja varastointiin.

Kansainväliset kuljetukset kattavat kaikki eri kuljetusmuodot, joista yleisempiä ovat maantie-, meri- ja lentorahtikuljetukset. Kuljetukset voivat olla yhdellä kuljetusmuodolla kulkeutuvia suoria lähetyksiä tai mahdollisesti tavaroiden kulkeutuminen määränpäähän voi kattaa enemmän kuin yhden kuljetusmuodon käyttämistä. Esimerkiksi lentorahtikuljetuksissa, osaan matkasta voidaan yhdistää muita kuljetusmuotoja, joista tyypillisin on maantiekuljetus.

Huolintayritykset voivat hoitaa jakelu- ja noutokuljetukset omalla kuljetuskalustollaan tai vaihtoehtoisesti palvelussa voidaan ja usein hyödynnetään alihankintaa.

Kansainvälissä logistiikassa tuotteet voidaan toimittaa toiselle puolelle maailmaa, joka edellyttää saumatonta informaatiovirran kontrollointia. Mahdollisesti kolmansissa maissa lähetyksen vastaanottava ja tuontimuodollisuuksia hoitava yritys ei välttämättä ole sama huolintayritys joka lähetyksen on lähettänyt asiakkaan toimeksiannosta. Tällaisessa tapauksessa puhutaan edustustoiminnasta, kun jonkin toinen huolintayritys toimii varsinaisen huolintayrityksen paikallisedustajana. Tästä syystä on erittäin tärkeää, että tieto liikkuu eri ketjun toimijoiden välillä tehokkaasti, jotta lähetyksen toimitus voi edetä suunnitelman mukaisesti ja välttyään turhilta poikkeamilta, jotka voivat vaikuttaa mm. tavarahan maahantuontiin liittyen.

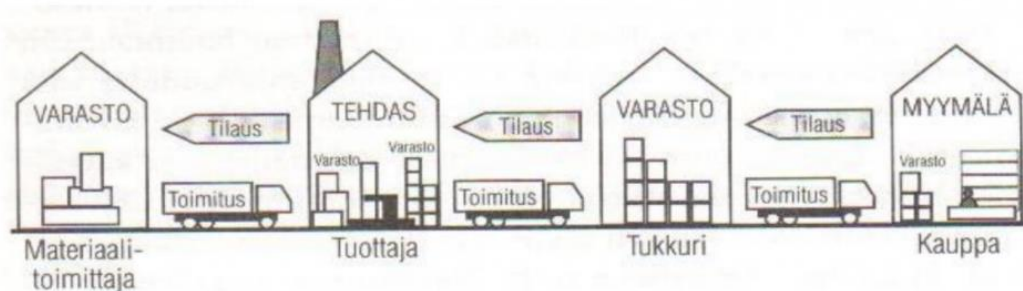
Informaatiovirtaan liittyvät vahvasti erilaiset lähetykseen liittyvät viennin sekä tuonnin muodollisuudet, jotka huolintayritys voi tarjota asiakkaalle. Yleensä huolintayritykset neuvovat asiakkaita tarpeen mukaan esim. kansainvälisissä toimitusehdoissa, aikatauluihin ja reitityksiin liittyvissä asioissa sekä viennin ja tuonnin muodollisuuksissa. Huolintayritykset voivat tarjota myös asiakkailleen vakuutuksia esim. tavarankuljetusvakuutusta, jolla voidaan kattaa epäsuotuissa tilanteissa tavaralle aiheutuneet vahingot. (Von Bell. 2011, s 124-127)

Lähetyksen toimittamisen kannalta, on ensiarvoisen tärkeää, että kaikki kokonaisuuteen liittyvät virtaukset toimivat oikea-aikaisesti, niin myös rahavirran. Kansainväliseen lähetysten rahavirtojen hallinnointiin liittyvät myös vahvasti erilaiset asiakirjat ja sopimukset. Toimittaja voi tarvittaessa sopia huolintayrityksen kanssa, että lähetystä ei luovuteta asiakkaalle määräraamassa ennen kuin toimittaja on saanut suoritteiden lähetyksen maksulle. Rahavirtoja voidaan hallita myös esim. remburssilla, jolloin varmistetaan maksun saanti ennen tavarahan luovuttamista asiakkaalle.

Rahavirtaan liittyvät myös läheisesti tulliperuutukset- ja oikaisut. Huolintayrityksen tehtävänä on hoitaa ja korjata virheellisesti tehdyt vienti- tai tuontiselvitykset, jotta asiakas voi anoa itselleen väärin maksettuja tulleja ja veroja. (Von Bell. 2011, s 126-128)

5 Toimitusketjun hallinta

”Toimitusketjun hallinnalla (Supply Chain Management, SCM) tarkoitetaan yritysverkoston materiaalivirran ja siihen liittyvien tieto- ja rahavirtojen kokonaisvaltaista suunnittelua, ohjausta ja johtamista tavoitteena asiakkaiden arvonnäytteen maksimointi.” (Logistiikan maailma. 2018)



Kuvio 4 Logistiikan maailma. 2019. Tilaus-toimitusketju (Porter).

Ritvasen ja Koiviston määrittelee toimitusketjulla tarkoitettavan logistiikkaa laajempaa käsitettä. Toimitusketjun rakentuu yrityksen tuottamien tuotteiden ja asiakkaiden mukaan. Sen on toimittava mahdollisimman kustannustehokkaasti mutta strategisesti linjattuna tuottaa riittävää palvelutasoa asiakasyrityksille. Toimitusketjun on useista prosesseista ja toimijaverkoista muodostuva kokonaisuus, jossa yrityksen toiminnot yhdistyvät asiakasyrityksen prosesseihin. Tehokas toimitusketjun hallinta tuo yritykselle kilpailuetua ja lisää omistaja-arvoa. (Ritvanen & Koivisto. 2006, s 18)

Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan käsitteiden välillä on ero. Logistiikalla tyypillisesti tarkoitetaan yksittäisiä tavarankuljetukseen liittyviä toimintoja, joissa toimittava yritys toimii yhdessä jonkin ketjun osapuolen kanssa toimittaakseen tuotteen markkinoille. Logistiikka liitetään usein myös pelkästään ostotoimintoihin, jakeluihin, seurantaan ja varastonhallintaan. Toimitusketjun hallinta puolestaan ottaa logistiikan lisäksi huomioon markkinoinnin, taloushallinnon, tuotekehityksen ja asiakaspalvelun. Toimitusketjun hallinnan ajattelussa on otettava huomioon kaikki ne tekijät jotka vaikuttavat asiakkaan odotusten täyttämiseen. (Hugos. 2003, s 4-5)

Christopherin mukaan, toimitusketjun hallinnan sijaan puhutaan yleisimmin kysyntäketjun hallinnasta. Ketjun olemassaolon syynä on markkinoiden kysyntä eikä toimittajien kyky toimittaa tavaroita tai tuotteita. Toimitusketjun hallinnan tehostaminen vain toimittavan yrityksen intressien mukaisesti on usein koko toimitusketjun kannalta heikentävä tekijä ja laskee asiakasarvoa. (Christopher. 2011, s 3)

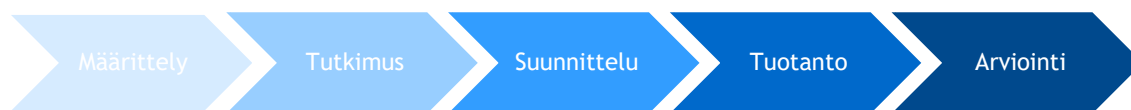
Toimitusketjun käynnistymisen edellytyksenä on kysyntä tuotteille raaka-aineille tai muille kuljetusta edellyttävillä materiaaleilla. Kansainvälisesti toimivat yritykset kilpailevat muiden toimintonsa ohella myös toimitusketjuillaan. On selvää, että toimitusketjua on kehitettävä kokonaisuutena ja tarkasteltava kustannuksia kokonaisuutena molempien osapuolten näkökulmasta. Toimitusketjussa vain osaoptimoimalla ja kustannuksia siirtämällä toiselle yritykselle, ei saavuteta molempia osapuolia parhaiten palvelevia ratkaisuja. Toimivalla yhteistyöllä eri osapuolten kanssa, vähennetään myös päällekkäisyyksiä toimijoiden välillä, jotka muuten aiheuttaisivat turhaa toista ja epätehokkuutta. (Sakki. 2003, s 20)

6 Palvelumuotoiluprosessi uuden palvelumallin kehittämisessä

Palvelumuotoilun hyödyntäminen uuden palvelun kehittämisessä auttaa yritystä tuottamaan parempaa asiakaskokemusta ja havainnoimaan piileviä asiakastarpeita, joita voidaan tyydyttää valituilla malleilla. Luonteeltaan palvelumuotoilun menetelmät ovat riippumattomia yrityksen valitsemista jakelukanavista tai palvelun nykyisistä kontaktipisteistä asiakkaisiin. Lisäksi palvelumuotoilu auttaa suunnittelemaan asiakaspalvelun fokuksista, kun implementoidaan uutta palvelumallia. (Tuulaniemi. 2013, s 100)

Arvonluontia ja uudenlainen lähetystapaa on lähdetty viime vuosina rakentamaan yrityksissä aktiivisesti parantamaan käyttäjälähtöistä palveluiden innovointia. Nykyisten palvelumallien uudelleen räätälöinti, edellyttää kiinnostusta ja sitoutumista palvelun tuottajilta mutta myös niitä kuluttavilta asiakkailta. Palveluja tuottavan yrityksen näkökulmasta, palvelumuotoilu on keino erottua edukseen kilpailevista yrityksistä tuottamalla enemmän lisäarvoa palveluillaan asiakasyrityksille. Uusien palvelumallien muotoilu ei ole pelkästään yritysten ulottuvilla vaan antaa myös merkityksellisen mahdollisuuden julkisen sektorin palveluille. Käyttäjälähtöinen innovaatiotoiminta on tuttua kansainvälisissä suuryrityksissä, joissa tällaista toimintatapaa on omaksuttu kovassa globaalissa kilpailussa. Julkisella sektorilla ja pk-yrityksissä käyttäjälähtöinen palveluiden innovointi mielletään usein vain asiakaslähtöiseksi liiketoiminnaksi. Tästä ei kuitenkaan ole kysymys suoranaisesti. (Miettinen. 2011, s 10-11)

Tutkija on käyttänyt palvelumuotoiluprosessia uuden palvelumallin kehittämisessä. Palvelumuotoiluprosessin tarkoituksena on noudattaa palvelumuotoilun periaatteita ja vapauttaa resursseja luovaan työhön. Luonteeltaan uuden palvelun kehittäminen on uniikkia ja tällöin myöskään palvelumuotoilun täytyy olla joustavaa ja sovellettavaa. Prosessin keskiössä on konseptoinnin lisäksi asiakasymmärrys ja ideointi. Palvelun määrittelyvaiheessa on tärkeää kuitenkin lisätä käytännön osaamista ja läsnäoloa, jolloin tutkimuksessa saatu tieto voidaan heijastaa yrityksen tavoitteisiin nähden valmiiksi palvelutuotteeksi. (Tuulaniemi. 2013, s 127)



Kuvio 5 Tuulaniemi. 2013. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet

Tutkija esittää kuvion 5 tutkimuksen johtopäätöksissä sovellettuna mallina toimeksiantajayrityksen tarpeeseen.

Prosessimallia antaa edellytyksen kokonaisvaltaiselle kehitysmallille. On kuitenkin otettava huomioon yrityksen sisäiset resurssit ja ne käytännön toimenpiteet, joilla yritys pystyy sitoutumaan palvelumuotoiluprosessiin. Ideaalitulanteessa myös asiakasyritykset osallistuvat palvelumuotoiluprosessiin. (Tuulaniemi. 2013, s 127)

Lähtötilanteessa yritys asettaa kehityskohteena olevan asian tavoitteet. Tätä kutsutaan myös määrittelyvaiheeksi. Määrittelyssä on tärkeää tuoda esiin kehityskohteena olevan palvelun kohderyhmä ja sen asiakastarpeet, joihin se pyrkii vastaamaan. Kehitystavoitteena voidaan pitää esimerkiksi tunnettuuden lisäämistä. (Tuulaniemi. 2013, s 132)

Ennen varsinaista suunnittelua yritys toteuttaa esitutkimuksen, jolla kartoitetaan nykyistä markkina- ja kilpailutilannetta sekä perehdytään yrityksen nykyiseen palvelutarjoomaan. Organisaation sisäisten keskustelun ja relevanttien sidosryhmien kanssa käydään läpi strategisia ja liiketoiminnallisia tavoitteita, jotka liittyvät suunniteltavaan palveluun. Palvelumuotoilun avulla havainnollistetaan niitä strategiaprosessin vaiheita, johon palvelua lähdetään tuottamaan. Ratkaisevaa on myös taloudelliset hyödyt. Palvelumuotoilun kohteena olevan palvelun tulee olla yrityksen liiketoiminnan kannalta kannattavaa ja sen alkuinvestoinnit ovat huomiotava (Tuulaniemi. 2013, s 136-138)

Tutkimusvaiheessa pyritään asiakasyymmärryksen kasvattamiseen, joka antaa perustan suunnittelulle ja todellisten palvelukonseptien innovoinnille ja edelleen implementoinnille. Tutkimuksessa tiedonhankinnan tulee olla tarkoituksenmukaista ja laadullisella tutkimusmenetelmällä pyritään saavuttamaan käsitystä räätälöivän palvelun asiakaskunnan todellisista tarpeista. (Tuulaniemi. 2013, s 139)

7 Uuden palvelumallin selvitys

Tässä luvussa siirrytään tutkimuksen teoriaosuudesta tutkimuksen empiiriseen osuuteen. Kapaleessa käydään läpi, miten on systemaattisesti edetty palvelumuotoiluprosessin mukaisesti määrittelyvaiheesta aina varsinaiseen tutkimusvaiheeseen, jota käsitellään seuraavassa luvussa.

Tämän opinnäytetyön osalta tutkija on käynyt läpi toimeksiantajayrityksen kanssa kehityskohteen ja taustatutkimuksen osalta on saatu kuvattua keskeiset tavoitteet johon, yritys pyrkii uudella palvelumallilla vastaamaan. Tutkittavan ongelman vahvistamiseksi on toteutettu taustatutkimus, jossa tutkija on perehtynyt organisaation ulkomaisessa yksikössä toteutettuun Start-up -malliin ja suomalaisen vienti-instituutin näkemyksiin tutkittavasta ongelmasta. Taustatutkimus on vahvistanut tutkimusongelmaa ja mahdollistanut tutkimassa etenemisen. Määrittelyvaiheessa on tutkija käynyt läpi palvelun tuottavan organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä. Aiemmin teoriaosuudessa on synnytty logistiikan, toimitusketjun hallinnan sekä huolintapalveluihin.

Osana taustatutkimusta tutkija on keskustellut saman yrityksen ulkomaisen organisaation yksikön kanssa, joka osaltaan on selkeyttänyt tutkittavan ongelman tavoitteita. Tutkija on myös keskustellut kotimaisen vienti-instituutin kanssa, jota voidaan tässä tapauksessa myös pitää sidosryhmänä siltä osin, kun asiakasyritykset hakevat viennin ongelmiin ratkaisuja organisaatiosta. Keskustelujen pohjalta on saatu vahvistettua käsitystä tutkittavasta ongelmasta.

Esitutkimuksen jälkeen edetään prosessin mukaisesti varsinaiseen tutkimusvaiheeseen. Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen tulokset esitellään seuraavan osiossa.

7.1 Tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kyseisessä tutkimusmenetelmässä pyrkimyksenä on todentamisen ja olemassa olevien väitteiden sijaan pikemminkin tarkoitus löytää ja paljastaa tosiasioita. Tutkimusmenetelmässä tieto hankintaa todellisissa tilanteissa ja on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Tutkimusmenetelmälle tyypillisesti, tutkimuksen kohderyhmä valintaan harkinnanvaraisesti eikä satunnaisesti. Menetelmän onnistumisen kannalta on olennaista, että tutkimus on toteutukseltaan joustava ja suunnitelma mukautuu olosuhteiden mukaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sarjavaara. 2013, 161-164).

Tämän opinnäytetyön tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena, koska se käsittelee ainutlaatuisia tapauksia ja menetelmänä se mahdollistaa tutkittavien näkökulmien ja todellisten ajatusten esiintymisen, joka on olennaista opinnäytetyön tarkoituksen kannalta.

Tutkimusmenetelmä määräytyy tutkimuksen tarkoituksen tai tehtävän mukaisesti. Tutkimus oli aluksi tarkoitus toteuttaa suoraan survey-tutkimuksena, mutta tutkittavan aiheen ja sen luonteen vuoksi, tutkija on katsonut parhaaksi edetä puolistrukturoidulla menetelmällä, jossa on valittu aiheen teemat, mutta tutkijat esittävät lisäksi tarkkoja kysymyksiä.

Survey-tutkimuksella tarkoitetaan, että tietoa keretään valitussa muodossa samanlailla valitulta kohderyhmältä valmiilla lomakkeella tai haastatteluilla strukturoidusti. Aineiston avulla pyritään selittämään, vertailemaan ja kuvailemaan tutkittavaa ilmiötä (Hirsjärvi, Remes & Sarjavaara. 2013, 134).

7.2 Tutkimushaastattelut

Haastateltavat yritykset ovat valikoitu tarkkaan harkiten haastatteluun ja yritykset ovat validoitu ennen virallista haastattelutilannetta. Henkilöt, joita haastateltiin, vastasivat yrityksissään logistiikkaan ja toimitusketjun hallintaa liittyvistä asioita. Lähtökohtana haastatteluille oli, että osa yrityksistä edustavat eri toimialaa, jolloin tutkimuksen näkökulmasta tarkastelu on mahdollisimman objektiivista ja tutkimus pystyy havainnoimaan toimialasta riippumattomia aloittelevien vientiyritysten logistisia haasteita. Haastatteluihin osallistuvilla yrityksillä on vientivalmis tuote ja kaikki ovat viennin suhteen kasvuvaiheessa olevia yrityksiä. Yritykset harjoittavat jonkin verran vientiä tai he ovat aikeissa pyrkiä kasvuun viennin kautta.

Haastateltaville henkilöille on pohjustettu puhelinkartoituksessa mihin aihepiiriin tutkimushaastattelun kysymykset liittyvät ja toimitettu aihepiirejä täsmentävät avoimet kysymykset etukäteen. Haastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluna ennalta sovittuna ajankohtana suoraan haastateltavien kanssa. Tässä haastattelumenetelmässä on hyötyjä mutta myös haittoja.

Haastattelumenetelmässä tutkijan on vaikea ennalta tietää tulevien vastausten suuntia. Ennalta voidaan jo sanoa, että vastauksia tulee monitahoisesti ja erisuuntaisesti. Toisaalta myös halutaan tutkia ongelmia ja haasteita, jotka voidaan nähdä yrityksissä arkoina tai vaikeina aiheina. Menetelmässä haastateltava ihminen halutaan nähdä tutkimustilanteessa subjektina, jolloin hänellä on mahdollisuus tuoda asioita esille mahdollisimman vapaasti. (Hirsjärvi, Remes & Sarjavaara. 2013, s 205-206).

Haastattelukysymykset on jaettu lähtötilanteeseen, nykytilanteeseen ja tavoitetilään, jota havainnointi olisi mahdollisimman tarkka siitä missä kohtaa ongelmia ilmaantuu logistiikan ja toimitusketjun hallinnan suhteen. Näiden eri tilanneosien sisään on asetettu tarkkaan valittuja kysymyksiä, joilla tutkija pyrkii tuomaan esiin niitä keskeisiä haasteita alkuvaiheen viennin osalta.

Tutkimuksessa haastateltiin 5 eri yritystä ja vastaavat henkilöt vastasivat logistiikasta ja toimitusketjun edustamisesta yrityksissä. Haastatteluihin osallistuvien henkilöiden tittelit ovat luonnollisesti erilaiset mutta tutkimuksen kannalta ei ole relevanttia henkilöiden tittelit yrityksissä vaan heidän vastuunsa logistiikasta ja toimitusketjun hallinnasta. Myöskään haastateltavien sukupuolella tai iällä ei ollut merkitystä tutkimuksen kannalta.

Haastateltavien yritysten kartoittaminen aloitettiin viikolla 44 vuonna 2018, jolloin tutkija keräsi toimeksiantajan avulla ja tutkijan omalla kartoituksella haastateltavia yrityksiä. Tutkija aloitti kontaktoinnin yrityksiin viikolla 45. Kontaktoinnin tarkoituksena oli varmistaa yrityksen soveltuvuus haastateltuun. Haastattelun kannalta oli relevanttia, että yritys harjoittaa tai pyrkii vientiin ja se vastaa itse omasta logistiikastaan kansainvälisesti. Kontaktoinnissa selvitettiin logistiikasta ja toimitusketjun hallinnasta vastaavat henkilöt ja toimitettiin heille lomake, johon oli laadittu tarkemmat haastattelukysymykset teemojen alle. Haastattelukysymysten toimittamiseen etukäteen päädyttiin yhteisymmärryksessä toimeksiantajan kanssa, jotta haastatella yrityksillä oli mahdollista perehtyä aihepiiriin etukäteen. Tämän oletettiin lisäävän haastattelujen laajuutta ja mahdollisuutta pyytää tarkennuksia kysymyksiin.

Haastattelut toteutettiin puhelimitse, koska kaikki osallistuvat yritykset eivät sijainneet pääkaupunkiseudulla ja resurssien puolesta tämä katsottiin parhaaksi vaihtoehdoksi. Haastattelut toteutettiin erikseen sovitun aikataulun mukaisesti kunkin yrityksen kanssa viikoilla 48-50. Haastattelu tilanteissa edettiin suunnitelman mukaisesti mutta joiden kanssa syvennyttiin joihin kohtiin enemmän kuin muiden kanssa. Tarvittaessa tarkennettiin tiettyjä kysymyksiä, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman selkeitä ja kattavia. Haastattelut nauhoitettiin puhelimitse ja nauhoitukset purettiin litteroiden puhekielen muodossa jokainen omaan word-tiedostoonsa.

8 Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi kvalitatiivisen tutkimuksen tulokset. Tutkimuksessa haastateltiin viiden eri yrityksen logistiikasta ja toimitusketjun hallinnasta vastaavaa henkilöä. Tutkimuksen haastattelukysymykset löytyvät liitteenä luettelon loppuosassa. Tutkimustulokset on jaettu eri aihepiirien mukaan kolmeen eri osioon, joissa selvitettiin haastateltavien näkemyksiä vientiä hidastavista tekijöistä, näkemyksiä nykyisistä palvelumalleista ja ehdotuksia uudentilaiselle palvelumallille.

8.1 Haastateltavien näkemykset vientitoimenpiteitä hidastavana tekijänä

Suurin osa haastateltavista yrityksistä mainitsee, että heillä ei viennin osalta ollut riittävää osaamista viennin käynnistämiseksi lähtötilanteessa. Osaamisella tässä kohtaa tarkoitetaan sopivien toimijoiden tunnistamista ja löytämistä, vientimuodollisuuksiin ja kansainväliseen

kauppaan sekä logistiikkaan liittyvät muodollisuudet ja selvitykset esimerkiksi kansainväliset toimitusehdot, vientiselvitystä varten tarvittavat tiedot kuten tullinimikkeet ja muut kuljettamiseen liittyvien asiakirjojen ymmärtäminen.

Yritysten sisäisten resurssien ja logistiikan tietotaidon puuttuminen mainitaan myös yhtenä merkityksellisimpänä viennin rajoittavana tai sen kehitystä hidastavana tekijänä. Joko yrityksessä ei ole vaadittavaa osaamista tai osaamista on jouduttu lähteä hankkimaan tilanteessa, kun vientiä pitäisi jo harjoittaa. Toisena merkittävänä tekijänä osa yrityksistä mainitsivat pienuuden ongelman ja he kokevat, että on jopa vaikeaa löytää aluksi pienille lähetysmäärille palveluntarjoajaa kuljettamaan lähetyksiä kansainvälisesti. Kuljetusmäärien järkevöittäminen ja oikean kuljetusmuodon valinnan mainitaan yhtenä haasteena. Osa yrityksistä mainitsee, että alkuvaiheen lähetyksissä aikatauluissa lähetysten suhteen ei olla pystytty toimittamaan sovituksessa ajassa tavaraa maailmalle, joka on nähty myös asiakasyrityksissä viennin kannalta haasteellisena.

”Alkuvaiheessa meillä ei juuri ollut tietoa logistiikan hoitamisesta viennin osalta ja esimerkiksi vientimuodollisuuksien osalta, jolloin tietoa piti etsiä itse esim. internetistä tai kysyä kaverilta, jotka toimivat viennin tehtävien parissa toisissa yrityksissä” - Yritys 1

”Aloittaessa on aina pienuuden ongelma, eli ensimmäiset lähetykset ja jutut eivät meinaa kiinnostaa isoimpia toimijoita tai edes ketään” - Yritys 2

”Yleinen logistiikka osaaminen on vähäistä. Esimerkiksi miten kansainvälisessä kaupassa saadaan pakkausmerkinnät oikein, tullaukseen liittyvät asiat, mistä saadaan keskuskauppakamarin todistus ja mitä se maksaa. Me tiedetään viennistä ja logistiikasta hirveän vähän. Ei ole ihmistä talossa, joka osaisi edes (toimituslausekkeet) incotermsit” - Yritys 3

”Logistiikan aikataulupysyvyys ei ole aina toiminut. Selkeyttä hinnoitteluun ja parempaa toimitusvarmuutta kaivataan” - Yritys 4

”Meidän piti rakentaa logistiikkaverkosto ja suunnitella miten sitä pyöritään. Ne olivat ehkä suurin haaste siinä kohtaa, kun kaikki lähti niin yhtäkkiä liikkeelle. Meillä ei ollut aiempaa kokemusta yrityksessä viennin käynnistämisestä mikä hidasti alkuvaiheessa etenemistä” - Yritys 5

8.2 Haastateltavien näkemykset nykyisistä palvelumalleista

Suurin osa haastateltavista yrityksistä mainitsee, että logistiikkaan ja toimitusketjun hallintaan liittyvissä alkuvaiheen haasteissa apua on haettu suoraan palveluntarjoajilta eli huolintayrityksiltä. Osa yrityksistä mainitsee, että ratkaisu ongelmiin on löytynyt vaihtamalla

palveluntarjoajaa. Muutoin ongelmat ovat pyritty ratkaisemaan talon sisäisesti palkkaamalla henkilöitä, joilla on sopiva tietotaito logistiikkaan ja toimitusketjun hallintaan liittyen. Mainitaan myös, että apua on haettu hyvin monitahoisesti eri paikoista.

Kaikki haastateltavista yrityksistä toimivat logistiikan suhteen ostopalveluita hyödyntäen, jossa kuljettaminen ja mahdolliset muut yksittäiset toiminnot ostetaan suoraan palveluntarjoajilta. Tässä tapauksessa kaikki toimivat suoraan huolintayritysten kanssa hyödyntäen heidän palveluitaan. Lisäksi voidaan todeta, että kaikki vastanneista kokonaan tai suurilta osin käyttävät sellaisia toimitusehtoja, joilla he ovat vastuussa omasta rahdista ja toimittamiseen liittyvistä riskeistä asiakkaalle asti. Tämä tarkoittaa, että omaa toimitusketjua kontrolloidaan ja osa haastateltavista mainitsee tämän parantavan heidän omaa toimitusketjunsä varmuutta.

”Ollaan keskusteltu Business Finlandin Oy:n kanssa, että pidettäisi tällaisia viennin peruskoulutuksia logistiikasta. Kuljetusyhtiöt ovat halukkaita tulemaan kertomaan tällaisista (viennin) asioista. Tulli voi opettaa näissä muodollisuuksiin liittyvissä asioissa myös. Vakuutusyhtiöt, halua tulla kertomaan logistiikan vakuutuksiin liittyvissä asioissa. Myös kauppakamari pitää vientiin liittyviä koulutuksia” - Yritys 3

”Toimimme suoraan palveluntarjoajien eli huolintayritysten kanssa kuljettamiseen liittyvissä asioissa, kun meillä on tarvetta kansainvälisille toimituksille” - Yritys 3

”Isompana firmana on helpompi saada tällaista (vientilogistiikan neuvontaan liittyvää) palvelua esim. huolintaliikkeiltä mutta pienempänä rahdinantaja tällaista palvelua on vaikeampi saada. Pienuuden ongelma, jos pyydetään isompia toimijoita isompaan kehitysprojektiin tai pyydetään päivittämään jotain viennin dokumenttimuutoksiin liittyviä tietoja” - Yritys 3

”Käytämme tällä hetkellä muutamaa eri huolintayrityksen palveluita, riippuen vientikohteesta. Palvelu voisi olla parempaa myös palveluntarjoajien eli huolintaliikkeiden suunnalta” - Yritys 4

”Apua haettiin niin että palkattiin henkilö tekemään logistiikkaa ja apua on haettu myös niin, että on otettu yhteyttä näihin kuljetusliikkeisiin ja pyydetty apua vientiin liittyvissä kysymyksissä, ja on saatukin apua” - Yritys 5

”Meillä on tällä hetkellä menossa muutos, jossa me pyritään hyödyntämään meidän omia logistiikkamme sopimuksia kuljettamisen osalta eli toimimme suoraan huolinta- ja kuljetusliikkeiden kanssa, kontrolloidaksemme paremmin omaa logistiikkaa” - Yritys 5

”Apua on haettu niin, että on yritetty saman yrityksen kanssa uudelleen tai jos on ollut hankalaa niin sitten on vaihdettu toimijaa. Niiden kanssa tehdään jatkuvasti hommia, kenen kanssa hommat onnistuu.” - Yritys 2

”Aluksi toimimme usean eri toimijan kanssa mutta nykyisin hankimme kuljetuspalvelut yhdeltä huolintayritykseltä. Isojen toimijoiden kanssa huomasimme, että emme saaneet riittävästi huomioita ja asiakaspalvelu on ollut vaihtelevaa. Pienemmältä palveluntarjoajalta olemme myös saaneet opastusta viennin aloittamiseen liittyvissä kysymyksissä” - Yritys 1

8.3 Haastateltavien näkemykset uudenlaisesta palvelumallista

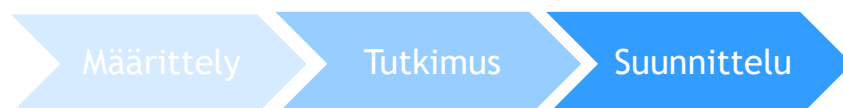
Haastateltavilta kysyttiin, millaista palvelua he kaipaisivat tai olisivat kaivanneet vientiä aloittaessaan. Suurin osa vastanneista ei mainitse nykyisten palvelumallien lisäksi ehdotuksia uusille palvelumalleille. On toki myös huomionarvoista, että yritykset, jotka ovat jo onnistuneet vientiponnisteluissa ovat jotenkin pystyneet ratkaisemaan viennin alkuvaiheen ongelmat.

”Jos osarahteja saisi vietyä aasiaan pakastekuormissa niin se voisi, joiden asiakkaiden kohdalla auttaa aloitusta. Mutta kaikki muuten on kyllä saatu. - Yritys 2

”Aloittelevan vientiyrityksen näkökulmasta, tarvittaisiin kontakteja ja tietoa palveluntarjoajista enemmän, jotta löydetään sopivimmat kumppanit” - Yritys 4

9 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Määrittelyvaiheessa tutkija on toimeksiantajayrityksen kanssa määritellyt tavoitteet työlle ja tässä tapauksessa selvitys tutkimustyö on resursoitu tältä osin tutkijalle. Huolellisella taustatutkimuksella selvittänyt nykyistä toimintamallia ja käynyt keskustelua vienti-instituutin kanssa, joka voidaan katsoa olevan relevantti sidosryhmä työskennellessään aloittelevien vientiyritysten kanssa. Taustatutkimuksessa tehdyt havainnot ovat pystytty todentamaan haastattelututkimuksen avulla ja tutkimuksesta on saatu lisää ja suunnittelua ajatellen tutkimus on pystynyt tuottamaan perusteellista tietoa aloittelevien vientiyritysten toimintamalleista ja heidän logistista haasteistansa. Tutkimuksen perusteella on aiheellista suunnitella DSV Start-up mallin mukaista ekosysteemi mallia, johon tutkija on pystynyt tämän tutkimus-haastattelujen kautta tuomaan esiin relevantteja sidosryhmiä mahdollisen ekosysteemin osalta.



Kuvio 6 Palvelumuotoiluprosessi räätälöitynä DSV:n tarpeeseen

Tutkija on edennyt hyödyntäen palvelumuotoiluprosessia määrittelyvaiheesta palvelun suunnitteluvaiheeseen tämän tutkimuksen osalta.

Tutkimustuloksissa huomattiin, että yrityksissä tunnistettiin viennin käynnistämistä hidastavia tekijöitä. Voidaan todeta, että yrityksillä on ollut haasteina sopivien palveluntarjoajien löytäminen ja yleinen logistiikkaosaaminen liittyen viennin muodollisuuksiin kuten toimitusehtoihin tai muihin vientilogistiikkaan liittyviin muodollisuuksiin, jotka ovat olleet vientiä hidastavia tekijöitä. Toisena keskeisenä nousee esiin myös pienuuden ongelma, jolla haastateltavat tarkoittivat, että he eivät oman liiketoimintansa pienuuden vuoksi saa mielestään riittävää huomiota palveluntarjoajien suunnalta.

Teoriaosuudessa perehdyttiin huolintayrityksen palvelutarjontaan ja sen tuottamiin lisäarvo-palveluihin. Tutkimustulosten perusteella huolintayrityksen palvelutarjonnan sisällössä ei ole merkittäviä puutteita. Ainoana operatiivisena palvelutarjonta puutteena mainittiin pakkaskuljetusten osakuormien järjestäminen kolmansiin maihin, joka ei tällä hetkellä kuulu toimeksiantajayrityksen palvelutarjontaa.

Lisäksi voidaan todeta, että apua logistiikan ja toimitusketjun hallinnan haasteisiin viennin osalta on haettu suoraan palveluntarjoajilta, muista paikoista kuten kauppakamarilta, tullilta, Business Finlandilta tai haasteisiin on pyritty hakemaan ratkaisua sisäisesti. Tämän perusteella voidaan todeta, että tällä hetkellä ei ole olemassa yhtä keskitettyä paikkaa, josta yritykset hakisivat keskitetysti neuvontaa tai ohjeistusta logistisiin liittyvissä haasteissa.

Tuloksista voidaan myös tehdä johtopäätös, että taustatutkimuksessa saadut tulokset ovat todellisia. DSV Israelin tapauksessa mainittiin yhtenä keskeisempänä syynä startup yritysten vientiponnisteluiden esteeksi, että aloittelevien yritysten logistiikka ja toimitusketju ei saa riittävästi huomiota. Tämä tieto puoltaa myös tietoa, jota hankittiin keskustelusta vienti-instituutin kanssa, että palveluntarjoajilta kaivattaisiin uudenlaista näkökulmaa lähestyä aloittelevia vientiyrityksiä logistiikkaan ja toimitusketjun hallintaan liittyvissä asioissa.

Yrityksen kannattaa siirtyä palvelumuotoiluprosessissa tuotantovaiheeseen ja varmistaa resurssit uuden palvelumallin kehittämisellä ja luoda projektiryhmä uuden palvelumallin pilotoinnin ympärille. Uudella palvelumallilla yritys pystyy tuottamaan uudenlaista liiketoimintamallia mutta myös samalla neuvomaan aloittelevia yrityksiä kokonaisvaltaisemmin logistiikkaan liittyvissä asioissa. Tutkijan näkemyksen ja DSV Israelin havaintojen mukaan tällä mallilla pystytään rakentamaan myös pitkäjänteisempiä asiakassuhteita, kun aloittelevien vientiyritysten kuljetusvolyymit kasvavat.

Yrityksen kannattaa pyrkiä yhteistyöhön relevanttien sidosryhmien kanssa, joista aloittelivat vientiyritykset hakevat ratkaisuja logistiikan ja toimitusketjun hallinnan haasteisiin. DSV Israelin startup -mallin mukaan olisi suositeltavaa rakentaa ekosysteemiä niiden organisaatioiden

kanssa, jotka auttavat tällä hetkellä muihinkin viennin kuin logistiikkaan liittyvien haasteiden kanssa. Kun apua aloitteleville vientiyritykselle voidaan tarjota saman ekosysteemin kautta, autetaan vientiyrityksiä nopeammin viennin käynnistämiseen ja kasvuun sekä eliminoidaan alkuvaiheen ongelmia, joita viennin alkuvaiheessa saattaa ilmaantua huonon suunnittelun johdosta.

Ekosysteemin avulla yritys pystyisi auttamaan paremmin alkuvaiheen vientiyrityksiä onnistumaan, jolloin välttään turhilta vientiä hidastavilta tai rajoittavilta tekijöiltä. Ekosysteemissä on myös etuna, että yritys pystyy sitouttamaan yrityksiä paremmin oman toimitusketjun hallintaan ja toisaalta myös markkinoimaan sekä tarjoamaan omia palveluitaan näiden pyrkimysten tukemiseksi.

10 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus

Tutkimuksessa arvioidaan aina tutkimuksen kokonaisluotettavuutta. Tutkimuksen lähtökohdaksi on olla mahdollisimman pätevä ja luotettava sekä välttää mahdollisia virheitä. Tutkimuksissa kuitenkin huomataan, että tulosten pätevyys ja luotettavuus vaihtelevat. Laadullisessa tutkimuksessa, tutkijan tarkka selonteko tutkimuksen toteuttamisesta lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tällaisia aineiston tuottamisen kannalta relevantteja luotettavuutta lisääviä tekijöitä ovat mm. tarkka selostus olosuhteista, ajankohdasta, mahdollisista häiriötekijöistä ja paikasta, jossa haastattelut toteutettiin. (Hirsjärvi, Remes & Sarjavaara. 2013, s 231-232)

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Pätevässä tutkimuksessa ja sitä arvioitaessa tarkastellaan, että tutkimusmenetelmän avulla on tutkittu sitä mitä on pitänytkin alun perin tutkia. Tutkimuksen pätevyyden kannalta on tärkeää, että tutkittavat ovat ymmärtäneet tutkimuksessa esitetyt kysymykset. Tutkimuksen kannalta on epäsuotuisaa, jos haastateltavat ovat ymmärtäneet kysymykset eri lailla kuin tutkija on oletanut. Tutkimuksen kannalta on olennaista, että tutkija on pystynyt siirtämään teorian käsitteet ja ajatuskokonaisuuden haastattelukysymyksiin. (Vilkka. 2015 s 193-194)

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuuden mittarina voidaan pitää sitä, että tutkijasta riippumatta saadaan vastaava tutkimustulos, jos tutkimus toteutetaan täsiin uudelleen. Tutkimuksen väitetään olevan pätevä aina ajassa ja paikassa. Tästä syystä tutkimusta ei tule yleistää pätevyysalueen ulkopuolelle toiseen aikaan tai paikkaan. (Vilkka. 2015 s 194)

Tutkijan tulee ottaa tutkimuksessaan kantaa tutkimuksessa ilmenneisiin satunnaisvirheisiin. Tutkimuksessa voi esiintyä satunnaisvirheitä, jotka vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen. Mitä vähemmän tutkimuksessa on satunnaisuutta, sitä luotettavampi tutkimus on kokonaisuudessaan. Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus muodostavat yhdessä tutkimuksen

kokonaisluotettavuuden. Luotettavuutta alentavia tekijöitä voivat olla mm. tulosten väärin merkkäminen tutkijan toimesta, haastateltavat ovat ymmärtäneet kysymyksen eri lailla kuin tutkija olettaa tai haastattelukysymysten tallettamisessa on tapahtunut virhe. (Vilka. 2015 s 194)

Tutkimuksen teoriaosuudessa esitetyt käsitteet ja aihepiirit on sisällytetty haastattelukysymyksiin. Ennen varsinaisia haastatteluita, tutkija on kontaktoinut haastateltavat henkilöt ja varmistanut, että he vastaavat logistiikkaan ja toimitusketjun hallintaan liittyvistä asioista yrityksissään. Haastattelut olivat sovittu ja aikataulutettu ennalta jokaisen yrityksen kanssa, joka lisää merkittävästi tutkimuksen luotettavuutta. Kohderyhmän valinnan ja tutkimuksen onnistumisen kannalta oli olennaista, että haastateltavat yritykset hankkivat ostopalveluita huolintayrityksiltä. Tutkimustuloksista voidaan huomata, että kaikki yritykset hankkivat logistiikkapalveluita suoraan palveluntarjoajilta. Kontaktoinnissa käytiin läpi haastatteluiden aihepiiri ja haastattelukysymykset toimitettiin etukäteen haastateltaville sähköpostilla ennen varsinaista haastattelua. Tällä varmistettiin, että henkilöillä on riittävä tieto ja mahdollisuus valmistautua haastattelukysymyksiin ja esittää tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä virallisessa haastatteluvaiheessa. Tällä varmistettiin, että haastateltavat yritykset ovat ymmärtäneet haastattelukysymykset oikein. Haastateltavat yritykset edustivat vientituotteeltaan erilaisia tuotteita ja heidän kohdemarkkinansa olivat erilaiset. Erilainen toimiala ja erilaiset vientimarkkinat tekevät tuloksista yleistettävämpiä, kuin jos yritykset edustavat samaa toimialaa ja vientimarkkinoita.

Valittu tutkimusmenetelmä oli tarkoituksenmukainen ja mittasi juuri tutkittavasta ilmiöstä saatavia tuloksia. Haastateltavien kokemukset alkuvaiheen viennin hidastavista tekijöistä oli jokseenkin erilaiset mutta yhtäläisyyksiä löydettiin. Haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että taustatutkimuksessa saaduissa tiedoissa ja haastattelujen tuloksissa viennin alkuvaiheen hidastavissa tai rajoittavissa tekijöissä löydettiin yhtäläisyyksiä, joka lisää puolestaan tutkimuksen luotettavuutta.

Toisaalta on huomionarvoista, että tutkimus ei ota kantaa haastateltavien henkilöiden osaamistasoon logistiikkaan ja toimitusketjun hallintaan liittyen. Tämä voi vaikuttaa siihen, että osalla haastateltavista henkilöistä on karttunut jo aiemmin sellaista kokemusta viennin alkuvaiheen ongelmien ratkaisemista, jotka taas muut haastateltavat kokevat vielä haastavaksi. Toisaalta tutkijan havaintojen perusteella, haastateltavat ovat osanneet lähestyä ongelmaa juuri alkuvaiheen ongelmien suhteen ja pystyneet reflektoimaan aiempia haasteitaan onnistuneesti. Haastattelut ovat toteutettu samalla menetelmällä ja puhelinhaastattelut ovat äänitettetty jokaisesta puhelusta. Puheluiden jälkeen vastaukset ovat litteroitu sellaisenaan puhekielisenä tekstinä ja uudelleen luettu läpi. Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta ja mahdollisesti, että virheitä haastattelujen tallettamisessa ja dokumentoinnissa ei syntynyt.

11 Yhteenveto

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää keskeiset haasteet, joita aloittelevat vientiyritykset kohtaavat aloittaessaan vientiä ja miten yritykset pyrkivät tällä hetkellä ratkaisemaan nämä haasteet eli mistä apua on haettu.

Keskeisiä tutkimuskysymyksiä asetettiin kaksi:

- Mitkä ovat keskeiset aloittelevien vientiyrityksien logistiikkaan ja toimitusketjun hallintaan liittyvät ongelmat?
- Miten yritykset pyrkivät tällä hetkellä ratkaisemaan viennin alkuvaiheen ongelmat?

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona DSV Air & Sea Oy:lle. Opinnäytetyö koostui teoriaosuudesta ja empiirisestä osasta, jotka täydensivät ja tukivat toisiaan. Ennen teoriaosuutta esiteltiin varsinaista tutkimusta edeltänyt taustatutkimus, jonka perusteella toteutettiin empiirisessä osuudessa esitelty kvalitatiivinen tutkimus. Teoriaosuus koostui neljästä pääluvusta, joissa käsiteltiin logistiikkaa palveluna, huolintapalveluita, toimitusketjun hallintaa sekä palvelumuotoilua. Empiirisessä osuudessa käsiteltiin tutkimushaastattelu ja käytiin läpi tulokset ja niistä tehtiin johtopäätökset.

Teoriaosuudessa saatiin paljon tietoa logistiikasta, toimitusketjun hallinnasta, huolintapalveluista sekä palvelumuotoiluprosessin vaiheista uuden palvelumallin kartoituksessa. Opinnäytetyö vastasi asetettuihin tutkimuskysymyksiin ja sitä voidaan pitää siltä osin onnistuneena. Aiheen laajuuteen suhteutettuna olisi voinut kuvitella, että tutkimuksessa olisi noussut esiin enemmän haasteita, jotka liittyvät vaiheeseen ennen kuin vientituotetta lähdetään viemään markkinoille. Tulokset kuitenkin osoittivat, että toimeksiantajayrityksen palvelutarjonta on riittävä mutta haastateltavat yritykset eivät kaikilta osin ollut tietoisia huolintayrityksen mahdollisista palveluista, joita se pystyy tarjoamaan itse kuljettamisen lisäksi.

Haastattelututkimuksessa yritykset vastasivat logistiikkaan toimitusketjun hallintaan liittyviin haasteisiin, joita he ovat kohdanneet. Lisäksi kartoitettiin, miten nämä havaitut haasteet on pyritty ratkaisemaan. Haasteltavat edustivat eri yrityksiä sekä myös vientituotteeltaan erilaista kohdemarkkinää keskenään. Näin voitiin lähestyä logistiikkaan ja toimitusketjun hallintaan liittyviä haasteita objektiivisesti ja vientituotteesta riippumatta.

Tutkimustulosten perusteella viennin alkuvaiheen haasteita logistiikan ja toimitusketjun hallinnan osalta tunnistettiin ja osattiin kertoa, miten niitä on lähdetty ratkaisemaan. Tuloksista voidaan myös todeta, että esiin ei noussut sellaisia keskeisiä palvelutarpeita, joita ei tällä hetkellä löydy toimeksiantajayrityksen palvelutarjonnasta. Ainoastaan tuloksissa nousi esiin

viennin käynnistämistä hidastavia tekijöitä. Ainoana operatiivisesta kehitysehdotuksena palvelutarjonnasta mainittiin pakkaskuljetusten järjestäminen osakuormina merirahtikuljetuksina Suomesta kolmansiin maihin. Tämä ei tällä hetkellä löydy toimeksiantajayrityksen palvelutarjonnasta. Tulokset puoltavat näkemystä myös siitä, että asiakasyritykset eivät ole tällä hetkellä tietoisia kaikista huolintayrityksen palveluista tai huolintayritys ei markkinoi sen palveluita riittävästi, joita se voisi tarjota aloitteleville vientiyrityksille.

Toisaalta myös voidaan todeta yritysten mainitseman pienuuden ongelman olevan ongelmallinen. Tämä sama johtopäätös oli tehty myös tutkijan perehtyessä DSV Start-up -malliin. Tästä voidaan tehdä myös johtopäätös, joka puoltaa vienti-instituutin näkemystä siitä, että aloittavat vientiyritykset tarvitsevat uudenlaista lähestymistapaa palveluntarjoajien näkökulmasta. Tutkimustuloksiin viitaten, yritykset pyrkivät myös etsimään apua viennin ongelmiinsa useista eri paikoista. Sopivien palveluntarjoajien löytäminen on myös koettu ongelmalliseksi ja viennin edistämistä hidastavaksi tekijäksi.

Lähteet

Painetut

Christopher, M. 2011. Logistics & supply chain management. 4. painos. Harlow: PEARSON EDUCATION LIMITED

Hugos, M. 2003. Essentials of Supply Chain Management. New Jersey: John Wiley & Sons.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sarjavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Porvoo: Bookwell.

Hörkkö, H., Koskinen, H., Laitinen, P., Matsson, M., Ollikainen, J., Reinikainen, A. & Werdermann R. 2010. Huolinta-alan käsikirja. Helsinki: Suomen Huolintaliikkeiden Liitto Ry.

Inkiläinen, A. Ritvanen, V. Von Bell, A. Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Helsinki: Reijo Rautauoman sääät

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hallintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknova.

Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2006. Logistiikka Pk-yrityksissä. Hankinta kilpailutekijänä. Porvoo: WSOY

Sakki, J. 2003. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Logistinen B-to-B -prosessi. 6. painos. Espoo: Hakapaino.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. This is service design thinking. Basic - tools - cases. Amsterdam: BIS Publisher.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. 2. Painos. Helsinki: Talentum.

Vilkka, H. 2015. Tutkija ja kehittäjä. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Sähköiset

DSV. 2017. <http://www.dsv.com/About-DSV/media/latest-news/2018/03/DSV-Start-Up>. Luettu: 6.11.2018.

DSV. 2018. <http://www.dsv.com/About-DSV/media/latest-news/2018/12/Almost-a-year-into-DSV-Start-Up>. Luettu 26.5.2019

Logistiikan maailma | Reijo Rautatuoman säätiö. 2018. <http://www.logistiikanmaailma.fi/aineistot/logistiikka-lukiolaisille/mita-on-logistiikka/>. Luettu: 20.11.2018

SOSA. 2019. <https://sosa.co/magazine/how-israeli-startups-are-powering-nextgen-supply-chains/>. Luettu 26.5.2019

Kuviot

Kuvio 1 SOSA 2019. DSV Israel Start-up ekosysteemi	11
Kuvio 2 Kuvio 2 Sakki. 2003. Yhteenveto yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä. ...	14
Kuvio 3 Logistiikan maailma. 2018. Huolitsijan roolit ja tehtävät kansainvälisessä kaupassa.	15
Kuvio 4 Logistiikan maailma. 2019. Tilaus-toimitusketju (Porter).	17
Kuvio 5 Tuulaniemi. 2013. Palvelumuotoiluprosessin vaiheet	19
Kuvio 6 Palvelumuotoiluprosessi räätälöitynä DSV:n tarpeeseen.....	25

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset.....	35
-------------------------------------	----

Liite 1: Haastattelukysymykset

Lähtötilanne

Minkälaisia logistiikkaan ja toimitusketjun hallintaan liittyviin haasteita yrityksenne on kohdannut?

Mistä apua on haettu haasteisiin? Onko apua saatu?

Minkälaista palvelua tai apua yritys olisi kaivannut tai kaipaa aloittaessaan vientiä?

Nykytilanne

Mikä tai mitkä ovat vientituotteenne kohdemarkkinat?

Miten yrityksenne harjoittaa logistiikkaa tällä hetkellä?

Minkälaiset logistiikkaan ja toimitusketjun hallintaan liittyvät tekijät mahdollisesti rajoittavat vientiänne tälle hetkellä?

Millaisena yritys näkee tällä hetkellä logistiikan palvelutarjoajien palvelut tällä hetkellä omasta näkökulmastaan?

Mitä toimitusehtoa yrityksenne pääsääntöisesti käyttää viennissä? Jos tiedossa.

Tavoitetila

Onko yritys aikeissa laajentaa vientiä uusille markkinoille? Mitkä markkinat nähdään potentiaalisina?

Minkälaista logistiikkaan liittyvää palvelua yritys tarvitsisi viennin edistämiseen? Jos jotain.