



# Lentohuolinta: pelkkä ulkoistettu ulkomaan- kuljetus vai lisäarvoa tuottava palvelu?

---

Andersson, Joonas

2011 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Kerava

Lentohuolinta: pelkkä ulkoistettu ulkomaankuljetus vai  
lisäarvoa tuottava palvelu?

Joonas Andersson  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2011

Joonas Andersson

### Lentohuolinta: pelkkä ulkoistettu ulkomaankuljetus vai lisäarvoa tuottava palvelu?

Vuosi 2011 Sivumäärä 91

---

Tämä työ käsittelee huolinnan ja erityisesti lentohuolinnan palveluaspektin ja lisäarvon selvitystä. Tutkimuksen toimeksiantajana toimi Hub logistics, jonka palvelutarjontaan kuuluu muun muassa materiaali-, tieto- ja pääomavirtojen hallinta. Yrityksessä on kuitenkin pohdittu palveluvalikoiman laajentamista myös huolintapalveluilla. Työn tarkoituksena onkin selvittää lentohuolinnan perusteet; millainen lentohuolinta on prosessina sekä tuonnin että viennin osalta, mikä on asiakkaille tuotettu lisäarvo palveluaspektin kannalta, ja mikä on se todellinen palvelu, mistä huolintaliikkeet asiakkaitaan laskuttavat.

Huolinnan voidaan katsoa edustavan yhdistettyä palvelua, jossa huolitsija kolmantena osapuolena ottaa tavaraerän kuljetettavaksi ja siirrettäväksi maa-, meri- tai ilmaitse. Huolitsija hoitaa kaikki toimenpiteet päästä päähän -kuljetuksissa, mukaan lukien tarvittava paperityö ja dokumentointi. Näitä toimenpiteitä ovat esimerkiksi tavarantoimitus, lastaus, kuljetuskapasiteetin varaus ja ostot, tullaus, purkaminen, luovutus, edelleen toimittaminen, laskutus eri osapuolille, varastointi, Intrastat-tilastointi ja muut logistiset kokonaisratkaisut. Nykyaikana useimmat yritykset keskittyvät omiin ydintoimintoihinsa, ja esimerkiksi logistiikkapalvelut ulkoistetaan usein. Myös huolintapalvelut kuuluvat tähän joukkoon, sillä niiden ostaminen ulkopuolisilta palveluntarjoajilta on usein huomattavasti halvempaa. Lisäksi huolintaliikkeiden toimiva ja laaja kansainvälinen edustajaverkko takaavat toimeksiantojen hoitamisen vaivattomasti, jopa ovelta ovelle -palveluna.

Työssä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusotetta. Pääasiallisena tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluita. Hub logisticsilta haastateltiin toimitusjohtaja Aarno Törmälää. Huolintaliikkeen näkökulma aiheesta saatiin haastattelemalla DSV Air & Sea Oy:n lento-osaston päällikköä sekä tuonnin ja viennin liikennekoordinaattoreita. Asiakasnäkökulmasta vastasi huolintaliikkeen tuontiasiakasyrityksen haastattelu. Haastattelussa käytettiin pääosin puolistrukturoitua menetelmää, joka ei sitonut vastauksia määrättyihin vaihtoehtoihin, vaan antoi vastaajalle vapauden vastata omin sanoin.

Työn teoria perustuu alan kirjallisuuteen, Internet-lähteisiin sekä haastatteluihin. Kirjallisuus toimi erinomaisena pohjana teorian rakentamisessa, ja Internet-lähteet toimivat tukimateriaalina. Haastatteluiden avulla saatiin erinomaista tietoa lähtökohdista, nykytilanteesta sekä tulevaisuuden tarpeista. Hub logisticsin esitykset tutkimuksen taustoista sekä näkemykset ja kokemukset huolinnasta olivat varsin läpikotaisia, ja DSV:ltä saatiin arvokasta tietoa alan proseduureista käytännössä. Tutkimuksen myötä kyettiin muodostamaan selkeä kuva lentohuolinnasta ja sen palveluaspektista.

Asiasanat: huolinta, huolitsija, kansainväliset kuljetukset, lentokuljetukset, lentohuolinta, logistiikkapalveluiden ulkoistaminen

Joonas Andersson

**Air Freight Forwarding: Outsourced International Transport or Value Adding Service**

Year	2011	Pages	91
------	------	-------	----

---

This Bachelor's thesis examines the forwarding business, and especially air freight forwarding and its service aspect. The principal of the thesis is Hub logistics, a logistics company that offers logistics services such as materials, information and capital handling. The company has considered providing forwarding services in the future. The thesis therefore strives to examine the basics of air freight forwarding; what the process of air freight forwarding consists of for both import and export, what the added value to the customer is and what the true service in air freight forwarding is for which forwarders debit their customers.

Forwarding is a combined service in which a forwarder takes the responsibility of transporting and moving cargo via road, sea or air. The forwarder acts as a third party in this process taking care of all the procedures, documentation and reporting needed in the end-to-end transport. These procedures include, for example, the pick-up and loading of the cargo, capacity allocation, customs clearance, unloading, release, delivery, billing of different parties, warehousing, keeping statistics of Intrastat and other logistics solutions. Nowadays most companies focus on their core competencies and they tend to outsource other non-value adding operations. Logistics is one of the most often outsourced operations, so therefore companies outsourcing forwarding to suitable service providers is quite normal. Outsourcing is also often a lot cheaper option than "doing it yourself". In addition, the forwarders' efficient and internationally wide representative network guarantees that the assignments given by the customers are taken care of as effortlessly as possible, even as a door-to-door service.

The research method used in this thesis is qualitative. Information gathered for the study was mainly conducted through theme interviews. Managing Director Aarno Törmälä of HUB logistics was interviewed. To get the forwarder's point of view to the study, Air Freight Manager and Traffic Coordinators of DSV Air Sea Ltd. were interviewed. The interview of an import customer of the forwarding company gave the customers' point of view to the research. The method mainly used in the interviews was half structured, so it did not tie the answers to previously-defined options but it gave the interviewee a chance to answer in his own words.

The theory of the thesis is based on literature concerning logistics, forwarding and foreign trade, and also Internet-based sources and the interviews. The literature acted as an excellent tool in creating the theoretic basis for the thesis, and the Internet-based sources served as great support material. Through the interviews valuable information on the baseline, present state and future needs were gathered. The representative of Hub logistics presented quite thoroughly the background for the research and the company's experiences in forwarding, and DSV was able to provide valuable pieces of information on air freight forwarding procedures in practice. Through the case study a clear image of air freight forwarding and its service aspect could be produced.

Key words: forwarding, forwarder, international transport, air freight, air freight forwarding, outsourcing logistics services

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Tutkimuksen tausta.....	7
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet.....	8
1.3	Tutkimusaiheen rajaus.....	8
1.4	Tutkimusmenetelmät.....	9
1.5	Tutkimuksen rakenne.....	10
2	Logistiikkapalvelut.....	11
2.1	Logistiikkapalveluiden ulkoistaminen.....	12
2.1.1	Toimitusketjut ja lisäarvo.....	14
2.1.2	Ansaintalogiikka.....	15
2.2	Huolintapalvelut.....	16
2.2.1	Huolitsijan valintakriteerit.....	18
2.2.2	Huolintaliikkeen rooli palvelutason parantamisessa.....	18
2.2.3	Huolintaliike osana logistiikkakustannusten pienentämistä.....	20
2.3	Lentohuolinta.....	22
2.3.1	Lentohuolintaan osallistuvat toimijat.....	23
2.3.2	Lentohuolinnan tutkimusperinne.....	25
3	Ulkomaankuljetukset.....	26
3.1	Kuljetusmuodot.....	27
3.1.1	Lentokuljetukset.....	27
3.1.2	Pikalentokuljetukset.....	29
3.1.3	Lentokuljetuksen kustannukset.....	31
3.2	Incoterms 2010 -toimitusehdot.....	32
3.2.1	Toimitusehdot eri kuljetusmuodoissa.....	33
3.2.2	Kuljetuskustannusten ja vastuiden jakautuminen.....	34
4	HUB logistics.....	37
4.1	Yritysesittely.....	37
4.2	Vienti- ja tuontitoiminta.....	39
4.3	Näkemykset ja kokemukset huolinnasta.....	39
5	Tutkimuksen toteutus ja tutkimustulokset.....	40
5.1	Yritysesittely DSV Air & Sea Oy.....	40
5.2	Haastattelu: Tuonnin Liikennekoordinaattori.....	41
5.2.1	Lentohuolinta prosessina: tuonnin näkökulma.....	41
5.2.2	Lentohuolinta palveluna: tuonnin näkökulma.....	45
5.2.3	Lentohuolinnan lisäarvoaikutus: tuonnin näkökulma.....	45
5.2.4	Yhden hinnan periaate ja halpalentoyhtiöt: tuonnin näkökulma.....	46

5.3	Haastattelu: Viennin Liikennekoordinaattori.....	47
5.3.1	Lentohuolinta prosessina: viennin näkökulma.....	47
5.3.2	Lentohuolinta palveluna: viennin näkökulma.....	49
5.3.3	Lentohuolinnan lisäarvoaikutus: viennin näkökulma.....	49
5.3.4	Yhden hinnan periaate ja halpalentoyhtiöt: viennin näkökulma.....	50
5.4	Haastattelu: Lennon Osastopäällikkö.....	51
5.4.1	Lentohuolinta prosessina: osastopäällikön näkökulma.....	51
5.4.2	Lentohuolinta palveluna: osastopäällikön näkökulma.....	51
5.4.3	Lentohuolinnan lisäarvoaikutus: osastopäällikön näkökulma.....	52
5.4.4	Yhden hinnan periaate ja halpalentoyhtiöt: osastopäällikön näkemys	53
5.5	Asiakashaastattelu: Asiakasyritys X:n Edustaja.....	54
5.5.1	Lentohuolinta prosessina: asiakkaan näkökulma.....	54
5.5.2	Lentohuolinta palveluna: asiakkaan näkökulma.....	54
5.5.3	Lentohuolinnan lisäarvoaikutus: asiakkaan näkökulma.....	55
5.5.4	Huolintalaskun yhden hinnan periaatteesta: asiakkaan näkökulma ...	55
6	Johtopäätökset.....	56
6.1	Teema 1: Lentohuolinta prosessina.....	56
6.2	Teema 2: Lentohuolinta palveluna.....	57
6.3	Teema 3: Lentohuolinnan lisäarvoaikutus.....	58
6.4	Huolintalaskun yhden hinnan periaatteesta ja halpalentoyhtiöistä.....	59
6.5	Lentohuolinnan ansaintalogiikka.....	59
6.6	Kehitysehdotukset lentohuolinnan palveluaspektin kannalta.....	60
7	Tutkimuksen yhteenveto.....	62
7.1	Tutkimusprosessi.....	62
7.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	64
	Lähteet.....	66
	Kuviot.....	69
	Taulukot.....	70
	Liitteet.....	71

## 1 Johdanto

Kansainvälisellä kaupalla on jo pitkään ollut merkittävä rooli Suomen kansantaloudessa. Suomi on varsin pieni ja avoin markkinatalousmaa, joten maamme vauraus on riippuvainen kansainvälisestä kaupasta. Monien tuotteiden osalta Suomi on riippuvainen tuonnista, mutta luonnonvarat ja erityisosaaminen esimerkiksi joillain teknologian aloilla antavat myös hyvät valmiudet vientitoimintaan. Ulkomaankauppa mahdollistaa tietyille tuotannon aloille erikoistumisen ja näin ollen luonnonolojen ja erikoisosaamisen parhaiden puolien mahdollisimman tehokkaan hyödyntämisen. (Pehkonen 2000, 9.)

Ulkomaankaupan harjoittaminen edellyttää tehokasta ja toimivaa logistiikkaa, ja se on Suomelle elinehto. Omat erikoisvaatimuksensa asettavat pitkät etäisyydet vientiteollisuuden päämarkkina-alueilta, riippuvuus merikuljetuksista ja kotimaan ohuet tavaravirrat. Suomi on toisin sanoen haasteellinen maa logistiikan näkökulmasta. Maailmanlaajuisen logistiikan hallinnan ongelmiksi muodostuvatkin kilpailuolot ja erityisesti tuotteiden lyhenevät elinkaaret, joten yritysten on hallittava lyhyiden toimitusaikojen lisäksi lyhyet valmistusajat. Menestyäkseen globaaleilla markkinoilla yritysten on kyettävä kehittämään logistisista järjestelmistään joustavia, ja tähän päästään esimerkiksi toimituskanavaa lyhentämällä ja toimituskanavan näkyvyyttä parantamalla. (Koivisto & Ritvanen 2007, 9.)

Huolinnan ja huolintaliikkeiden rooli ulkomaankauppaa harjoittavien yritysten logistisissa ketjuissa on korostunut EU-jäsenyyden myötä; siinä missä aiemmin huolintaliikkeet keräsivät tuottonsaa vienti- ja tuontiselvityksiin liittyvistä tehtävistä, alalla on pyritty kehittämään omaa kuljetustoimintaa, varastointia, terminaalitoimintoja sekä nouto- ja jakelutoimintaa. Asiakkaat ovat nimittäin kiinnostuneet kuljetusverkostoista, jotka pystyvät tuottamaan kaikkia tarvittavia logistiikkapalveluita maailmanlaajuisesti. (Pehkonen 2000, 162.) Nykyään huolintaliikkeet pystyvätkin tarjoamaan asiakkailleen koko kuljetusketjun kattavaa palvelua hyödyntämällä sekä omia ulkomaisia yksiköitään että kansainvälisten kuljetus- ja huolintaliikkeiden kanssa muodostamia verkostoja. (Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus FINTRA 2003, 57.)

### 1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimuksen alullepanijana ja toimeksiantajana toimii keravalainen logistiikkapalveluiden tarjoaja Hub logistics. Yrityksen tuote- ja palveluvalikoima käsittää tällä hetkellä kaikki merkittävimmät logistiikka- ja lisäarvopalvelut, mutta yritys ei tarjoa huolintapalveluita asiakkailleen. Yrityksessä onkin pohdittu palveluvalikoiman ja täten liiketoiminta-alueen laajentamista huolintapalveluilla, mutta palvelun tuottamista tai ostamista koskevan varsinaisen strategisen

päätöksen osalta keskeisessä roolissa on selvittää ensin lentohuolinnan perusteet aina prosessikuvauksesta ansaintalogiikkaan asti.

Olen itse työskennellyt viiden vuoden ajan huolinta-alalla DSV Air & Sea Oy:n merituonnissa. Tuona aikana huolinta on tullut minulle varsin tutuksi, tosin vain merilähetysten osalta. Työväni olen myös keskittynyt pitkälti huolinnan operatiivisten toimintojen hoitamiseen, joten en ole tarkemmin pohtinut huolintapalveluja palvelu- ja lisäarvoaspektien kannalta. Tutkimusaihe herättikin mielenkiintoni; tutkimus olisi hyödyllinen paitsi toimeksiantajalle myös itselleni, sillä sen myötä tietoisuuteni lentohuolinnasta ja sen palvelu-ulottuvuudesta sekä lentokuljetuksista kasvaisi merkittävästi.

## 1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää lentohuolintaa prosessina ja sitä kautta lisäarvoa tuottavana palveluna. Monesti huolinta saatetaan kokea pelkkänä ulkoistettuna ulkomaankuljetuksena ja ulkomaankaupan harjoittamiseen sidottuna pakollisena toimenpiteenä. Tutkimuksen myötä pyritäänkin löytämään lentohuolinnan palvelu-ulottuvuus.

Tutkimusongelmana on selvittää, mikä tekee lentohuolinnasta lisäarvoa tuottavan ja asiakasyrityksen logistisen ketjun kannalta tärkeän palvelukokonaisuuden. Lisäksi tutkimus pyrkii löytämään asiakashaastattelun avulla vastauksen siihen, millä keinoin lentohuolinnasta saisi asiakasnäkökulmasta enemmän palvelun.

## 1.3 Tutkimusaiheen rajaus

Aihe on rajattu lentohuolinnan palveluaspektin ja lisäarvoaikituksen selvittämiseen huolintalan yrityksen toimintaprosesseja ja -tapoja tutkimalla, joten varsinaisena tutkimuksen kohteena toimii huolintaliike DSV Air & Sea Oy. Vaikka hyödynsinkin tutkimuksessa työnantajayritystäni, koen että näkökantani oli silti objektiivinen, sillä minulla ei ole käytännön työkokemusta lentohuolinnasta eikä täten myöskään ennakkoluuloja aiheesta.

Tutkimuskohteeksi valitsin yhden yrityksen monien sijasta, mikä mahdollistaa syvällisemmän lentohuolinnan perusolemuksen tarkastelun. Tämä siitä syystä, että huolinta-ala sisältää suuren määrän yritysten toimintatavoista riippumattomia normistoja, käytänteitä ja määräyksiä, joista mainittakoon tullikäytänteet ja sopimustekniset asiat rahdinkuljettajien kanssa. Vaikka eri huolintaliikkeiden toimintatavat saattavatkin erota hieman toisistaan, taustalla huolinnassa on asiakkaan toimeksiannon mukainen lähetyksen kuljetus lähtöpaikasta määräpaikkaan tarvittava tulliselvitys, dokumentointi ja muu tietovirtojen hoitaminen mukaan lukien. Lentohuolinnan palveluaspektia tutkittaessa tutkimukseen on myös otettu mukaan asiakasnäkökul-



ma, minkä myötä saataneen arvokasta tietoa toimintojen kehittämiseen asiakkaiden tarpeet paremmin huomioiviksi.

#### 1.4 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusta toteutettaessa on käytetty hyväksi alan kirjallisuutta sekä Internet-lähteitä. Myös huolintaliike DSV Air & Sea Oy:n Intranet-sivuja ja muita sisäisiä lähteitä on hyödynnetty. Pääasiallisina tutkimusmenetelminä on käytetty huolintaliikkeen esimerkkilähetysten kautta lentohuolintaprosessissa vaadittavaa dokumentaatiota sekä huolinta-alan asiantuntijoiden ja asiakasyrityksen edustajan haastatteluja. Dokumentaation avulla on pyritty kuvaamaan lentohuolintaprosessi pääpiirteissään sekä tuonnin että viennin osalta asiakkaan toimeksiantovaiheesta alkaen. Haastattelut olivat luonteeltaan teemahaastatteluja, joissa haastateltaville annettiin vapaus kertoa omia näkemyksiään ja mielipiteitä lentohuolinnasta prosessina ja palveluna. Huolintaliikkeen haastateltavista työntekijöistä yksi toimii lentoviennin ja yksi lentotuonnin liikennekoordinaattorina ja kolmas lento-osaston päällikkönä. Asiakashaastattelun tarkoituksena oli puolestaan tuoda asiakasnäkökulma tutkittavaan aiheeseen.

Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa haastattelun aihepiirit eli teemat ovat tiedossa, mutta jossa kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 1998, 204-205). Teemahaastattelu etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijaan tiettyjen keskeisten teemojen varassa, mikä vapauttaa haastattelun tutkijan näkökulmasta tuoden näin tutkittavan äänen kuuluviin. Teemahaastattelussa keskeisessä asemassa ovat ihmisten tulkinnat asioista. Lisäksi haastateltavien asioille antamia merkityksiä pidetään tärkeinä. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 48.)

Käytettyjen tiedonkeruumenetelmien perusteella tutkimus vastaa kokonaisuutena laadultaan kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmät voidaan jakaa karkeasti kolmeen pääluokkaan: syvällisiin, avoimiin haastatteluihin, havainnointiin ja kirjallisiin dokumentteihin perustuvaan tietoon. Haastattelut käsittävät tutkittavien ihmisten kokemusten, mielipiteiden ja tietotaidon tarkastelua, ja havainnoinnissa tutkimuksen kohteena ovat tutkittavan ihmisjoukon tai yhteisön aktiviteetit, käytökset, toimintatavat ja vuorovaikutukset. Dokumentteihin perustuva tieto sisältää muun muassa tutkimusotteiden, virallisten julkaisujen ja raporttien sekä elämäkertojen ja päiväkirjojen tutkimista ja analysointia. (Patton 2002, 4.)

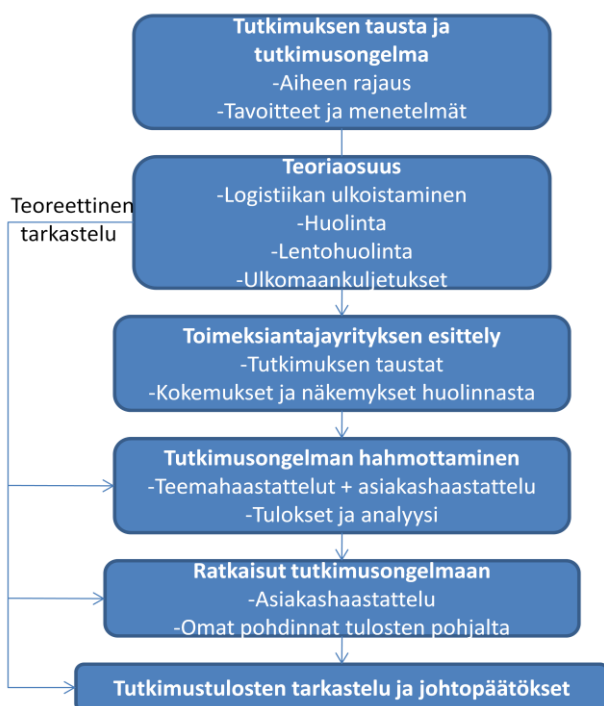
Kvalitatiivinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto koostuu luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on myös tyypillistä, että kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa tapauksia käsitellään lisäksi ainutlaatuisina, minkä mukaan tulkitaan tutkimusaineistoa. Kvalitatiivisen tut-

kimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, mihin sisältyy ajatus moninaisesta todellisuudesta. Tutkimuksessa on kuitenkin huomioitava, että todellisuutta ei voi pirstoa osiin mielivaltaisesti. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toisiaan, joten monensuuntaisten suhteiden löytäminen onkin mahdollista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta pyritään lisäksi tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsijärvi ym. 1998, 161,165.)

## 1.5 Tutkimuksen rakenne

Johdannossa on käsitelty tutkimuksen taustaa, tavoitteita ja rajausta sekä käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Tätä seuraa teoriaosuus, jossa käsitellään logistiikkapalveluiden ulkoistamista, huolintaa ja lentohuolintaa. Myös logistiikan lisäarvoaikutusta ja ansaintalogiikan käsitettä on avattu hieman. Teoriaosuuden toisessa osiossa keskitytään ulkomaankuljetuksiin ja tarkemmin lentokuljetuksiin, sillä kuljetuksella on keskeinen rooli huolintaketjun ja -prosessin toimivuuden kannalta. Tässä kappaleessa on myös käsitelty Incoterms-toimituslausekkeita, jotka määräävät, kenen maksettavaksi huolinta- ja muut logistiikkakustannukset tulevat. Luvussa neljä on esitelty tutkimuksen toimeksiantajayritys sekä heidän kokemuksensa ja näkemysensä huolinnasta. Myös yrityksen tuonti- ja vientitoimintaa on tarkasteltu lyhyesti.

Viidennessä luvussa keskitytään huolintaliikkeessä toteutettuihin teemahaastatteluihin sekä tuontiasiakasyrityksen haastatteluun. Kuudennessa luvussa on esitetty yhteenvetona haastatteluaineistosta saadut tutkimustulokset sekä johtopäätökset niistä. Viimeisessä luvussa on esitelty koko tutkimuksen yhteenveto. Tutkimuksen rakenne on esitelty kuviossa 1.



Kuvio 1: Tutkimuksen rakenne.

## 2 Logistiikkapalvelut

Logistiikka voidaan käsittää materiaalivirran ja informaationvirran hallinnaksi, ja sen tavoitteena on tuottaa mahdollisimman alhaisella kustannusrakenteella asiakkaan haluama palvelutaso. Palvelutaso ja kustannukset komponentteina muodostavatkin logistiikan kaksi peruspilaria. (Hörkkö ym. 2005, 44.) Logistiikkapalvelut puolestaan voidaan määritellä ostettaviksi logistisiksi toimenpiteiksi ja niiden yhdisteiksi. Palvelut voivat olla sisäisiä tai ulkoisia ja ne voidaan usein tilanteen mukaan joko ulkoistaa tai sisäistää. Yritysten onkin tehtävä päätös, milloin on kannattavampaa jättää toimenpide muiden hoidettavaksi, ja milloin se kannattaa tehdä itse; eli ulkoistetaanko vai sisäistetäänkö. Ostamisessa on edelleen lukuisia vaihtoehtoja. Ostaminen voi tapahtua kertaluontoisesti tai pitkäaikaisin sopimuksin, ja laajimmillaan kyse voi olla pysyvästä alihankintasuhteesta. Logistiikan sisäistäminen, ulkoistaminen ja erityisesti ulkoistamisen muoto voi olla yritykselle merkittävä strateginen valinta. (Karrus, 2001, 259.)

Yritystoiminnan yhtenä voimakkaana kehitystrendinä on keskittyminen omaan ydintoimintaan. Tämän seurauksena myös logistiikkatoimintoja on pyritty ulkoistamaan. Yhä useammin toimitusketjut kilpailevat keskenään, ja niiden tehokkuus pitkälti ratkaisee yrityksen menestyksen. Logistiikan ulkoistamisella pyritäänkin nostamaan toimivuutta ja tehokkuutta ja sitä kautta myös kilpailukykyä. Tavallisimpia esille nostettuja ulkoistamisen tavoitteita ovat muun muassa suurempi joustavuus, parempi palvelutaso, kustannusten alentaminen ja logistiikkaan sitoutuneen pääoman vapauttaminen. (Jalanka, Salmenkari & Winqvist 2003, 10.)

Yleisesti käytetyn jaon mukaan ulkoistaminen ja sen yhteistyöluonne voidaan ryhmitellä neljään tasoon. Ensimmäinen taso käsittää yksittäisten palveluiden ostamisen. Kyse ei ole varsinaisesti kumppanuudesta, vaan tyypillisestä ostajan ja myyjän välisestä suhteesta, missä ostaja hyötyy kilpailuttamisesta ja myyjä suuremmista volyyymeista. Toisella tasolla on puolestaan kyse muutamien logististen toimintojen ulkoistamisesta, ja tällöin ulkoistajan tavoitteina ovat joustavuuden lisääminen ja kustannusten alentaminen. (Jalanka ym. 2003, 8.)

Kolmannella yhteistyön tasolla (3PL, third party logistics) yritys on ulkoistanut logistiikkatoimintonsa joko kokonaan tai suurimmaksi osaksi. Tällöin yrityksen tavoitteena on palveluntarjoajan logistiikkaverkoston hyödyntäminen. Palveluntarjoaja hyödyntää palveluiden tuottamisessa ensisijaisesti omaa organisaatiotaan. (Jalanka ym. 2003, 8.)

Laajimmillaan yhteistyö on neljännellä tasolla (4PL, fourth party logistics). Tällä tasolla on tyypillistä, että ulkoistava yritys tekee sopimuksen ainoastaan yhden palveluntarjoajan kanssa, joka johtaa ja operoi ulkoistajan koko toimitusketjua omia ja muiden palveluntarjoajien resursseja hyödyntämällä. Muiden palveluntarjoajien rooli tässä on tyypillisesti maantieteelli-

sen kattavuuden luomisessa toimintaan tai IT-osaamisen tuomisessa. (Jalanka ym. 2003, 8.) Usein ulkoistavan yrityksen sopimuskumppani onkin pelkästään koordinaattori, joka toimii rajapintana asiakkaan ja muiden palveluntarjoajien välillä hankkien suuren osan vaadittavista palveluista ja resursseista muualta. 4PL-logistiikassa on myös tyypillistä, että palveluntarjoaja on yritysten yhteenliittymin muodostunut itsenäinen kokonaisuus. (Gattorna 1998, 425.)

Yhteistyön taso vaikuttaa luonnollisesti ulkoistajan ja palveluntarjoajan väliseen toimintaan. Korkeammalla yhteistyön tasolla toimittaessa on tyypillistä, että tarvittava panostus yhteistyöhön on suurempi ja että toiminta on huomattavasti vilkkaampaa ja avoimempaa ja kehityshakuista. Lisäksi sopimukset laaditaan korkeammalla organisaatiotasolla ja pitemmäksi ajaksi, sekä suoritusta, laatua ja kustannuksia mitataan tarkemmin. Korkeammalla yhteistyön tasolla toimittaessa yhteistyön mahdollinen päätyminen tuo myös mukanaan suurempia riskejä. (Jalanka ym. 2003, 8-9.)

## 2.1 Logistiikkapalveluiden ulkoistaminen

Logistiikkapalveluiden ulkoistamisella tarkoitetaan logistiikkapalveluiden ostamista niiden tuottamiseen erikoistuneilta palveluntarjoajilta sen sijaan, että yritys tekisi nämä toiminnot itse. Mikäli yhteistyö ulkoistajan ja palveluntarjoajan välillä on tiivistä, voidaan puhua kumppanuudesta. (Jalanka ym. 2003, 8.)

Syitä logistiikkatoimintojen ostamiseen ulkopuolisilta palveluntarjoajilta on lukuisia. Tärkeimpiä näistä ovat muun muassa:

- ulkoistavalta yritykseltä puuttuvat tarkoitukseen sopivat tilat tai kalusto
- yritys ei halua tai kykene panostamaan tiloihin, järjestelmiin tai tarvittavaan osaamiseen
- yritys ei halua opetella uutta toimintaa
- yritys haluaa luopua toiminnasta
- kiinteät kustannukset halutaan saada muuttuviksi kustannuksiksi
- halutaan parempi tietous logistiikkakustannuksista
- kustannussäästöt. (Jalanka ym. 2003, 11.)

Liikenne- ja viestintäministeriön julkaiseman logistiikkaselvityksen mukaan yleisimmin ulkoistettuja logistiikkatoimintoja ovat kotimaiset ja kansainväliset kuljetukset, kuljetuksiin olennaisesti liittyvä paluulogistiikka, sekä omana erityisalueenaan huolinta. Näiden lisäksi myös logistiikan tietojärjestelmien hallintaa ja lisäarvopalveluita, kuten kevyttä valmistusta, koonpanoa, tuotteiden viimeistelyä ja pakkaustoimintoja, ulkoistetaan merkittävässä määrin. Vähiten ulkoistettuja toimintoja ovat puolestaan inventaarin hallinta, laskutus, varastointi ja tilausten käsittely. (Logistiikkaselvitys 2010, 110.)

Logistiikkapalveluiden ulkoistamishanke lähtee tavallisesti liikkeelle siitä, että yritys selvittää omista strategisista lähtökohdistaan logistiikan investointi- ja tehostamistarpeensa. Lähtökohdina toimivat muun muassa asiakaspalveluhaasteet, nykyiset logistiikkaresurssit sekä karkea kuva logistiikkapalveluiden tarjonnasta. Lähtökohdina voi myös olla yrityksen logistiikkatoimintojen operatiiviset ongelmat esimerkiksi laadun, kustannustason tai pääoman tuoton suhteen. (Jalanka ym. 2003, 15.)

Kokonaisuudessaan ulkoistamishanke on työläs ja monivaiheinen. Erään luokittelun mukaan se voidaan nähdä käsittävän kaikkiaan seitsemän vaihetta, jotka ovat hankkeen perustaminen, hankkeen valmistelu, tarjousprosessi, sopimusneuvottelut, haltuunotto ja käynnistys, hallinnointi sekä kehittäminen. Ensimmäisessä vaiheessa ulkoistusta suunnitteleva yritys hakee vastausta kysymykseen, mitä tehdään itse ja mitä ostetaan muilta. Toisessa vaiheessa puolestaan tarkastellaan ulkoistamisen vaikutuksia, riskejä ja hyötyjä nykytilanteeseen verrattuna. Kolmas vaihe eli tarjousprosessi itsessään on monivaiheinen prosessi, joka käsittää palveluntarjoajien esivalinnan, tarjouspyynnön laatimisen, tarjouksenteon ja -jätön, tarjousvertailun ja tarjoajan valinnan. Sopimusneuvotteluissa viimeistellään kaikki tarjouksessa avoimeksi jääneet yksityiskohdat, ja haltuunotto- ja käynnistysvaihe sisältää hankkeen virallisen käynnistyksen tarvittavine tiedottamisineen. Viimeinen vaihe käsittää operatiivisen toiminnan sopimuksen mukaisen toteutuksen sekä suoritustason seurannan ja kehittämisen organisoinnin. (Jalanka ym. 2003, 14-27.)

Logistiikkapalveluita ostettaessa ja logistiikkaa ulkoistettaessa on otettava huomioon, että kyse on tavalla tai toisella kumppanuudesta, jossa molemmilta osapuolilta edellytetään rehellisyyttä ja panostuksia yhteistyön toimimiseksi. Ulkoistajan ja palveluntarjoajan on annettava tarkkaa ja luottamuksellista tietoa toisilleen; logistiikan volyymit, tarpeet ja prosessit on kyettävä kuvaamaan yksityiskohtaisesti, jotta toiminnalle asetettavat vaatimukset ymmärrettäisiin. Tämän takia ulkoistajan on oltava jo palveluntarjoajan valintavaiheessa varma siitä, että ulkoistettava palvelukokonaisuus kiinnostaa aidosti tarjoajaa ja että se sopii hänen tarjontansa. (Jalanka ym. 2003, 12, 20.)

Logistiikkapalveluiden ostaminen sisältää toki omat ongelmansa ja riskinsä. Näitä ovat muun muassa osaamisen menetys ostetussa toiminnossa sekä vaara joutua suurista volyymeista nauttivan palveluntarjoajan vallan alle voimaepätasapainon vallitessa. Tämän takia palveluntarjoajia tulee arvioida ennen varsinaista valintaa. Tyypillisiä arvosteluperusteita ovat muun muassa yrityksen koko, maine ja painopistealueet, asiakaskunta ja sen arviot yrityksestä, henkilöstön osaaminen, tekniset resurssit, referenssit toimialalta, hinnoitteluperusteet sekä yrityksen kiinnostus. Täyden selvyuden saaminen kuhunkin näistä kohdista on erittäin työlästä ja paikoin jopa mahdotonta, mutta vankan pohjan potentiaalisen palveluntarjoajan löytämiselle voi luoda jo tarjouspyyntövaiheessa. Sen sijaan, että keskityttäisiin pelkästään hintaver-

tailuun, ulkoistajan tulisi kuvata tarjouspyynnön yhteydessä avoimesti, mitä palveluja palveluntarjoajalta halutaan ja miten toteutettuna, sekä minkä tyyppistä yhteistyötä haetaan. (Jalanka ym. 2003, 21.)

### 2.1.1 Toimitusketjut ja lisäarvo

Tuotteella tai palvelulla on aina hinta, ja ostaessaan tuotteen tarjotulla hinnalla asiakas määrittelee sen arvon. Tuotteen tai palvelun valmistaja tai välittäjä ei kuitenkaan ole synnyttänyt yksin tätä arvoa, vaan se on tuonut lisää arvoa muilta hankkimiinsa aineisiin, tuotteisiin ja palveluihin. Tuotteen tai palvelun arvo onkin syntynyt koko sitä edeltäneessä toimitusketjussa, jota myös kutsutaan arvoketjuksi. Toimitusketjulla tarkoitetaan useamman yrityksen muodostamaa ketjua, missä tavaroita tai palveluita toimittavien yritysten prosessit yhdistyvät asiakasyrityksen prosesseihin. Nykyään toimintaa ei enää välttämättä kehitetä erikseen toimitusketjun yrityksissä, vaan ketjun perättäisten yritysten toimintaa on kehitettävä kokonaisuutena. Kun näin tehdään, lopputuloksena voi olla muutoksia ketjun yritysten välisessä työnjaossa; jotkut toimenpiteet saatetaan tehdä ketjun aikaisemmassa vaiheessa, ja jotkut taas siirtyvät kohti ketjun loppupäätä. Myös päällekkäistä työtä ja toimintojen turhaa toistoa pyritään vähentämään, ja hyvä lopputulos syntyy toimivasta yhteistyöstä. Kilpailua ei käydäkään enää pelkästään yritysten välillä, vaan myös toimitusketjut kilpailevat keskenään. (Sakki 1997, 17-18.)

Logististen toimintojen ulkoistamisessa logistiikkapalveluntarjoajillakin on oma roolinsa arvontuotannossa, sillä ne ovat keskeisessä roolissa asiakkaansa toimitusketjussa. Palveluntarjoajat pyrkivät hoitamaan toimeksiantoja ja tilauksia asiakastarpeiden mukaisesti, mahdollisimman suurella tehokkuudella. Sakin (1997, 17) mukaan juuri asiakastarpeiden tunnistaminen ja asiakaslähtöisyys ovatkin olennaisia tekijöitä koko palveluprosessin kannalta; asiat on hoidettava viipymättä, ja palvelun laadun on tyydytettävä asiakasta. Sakki (1997, 17) korostaa, että palveluprosessi on oltava asiakkaan kannalta mahdollisimman yksinkertainen, sillä se lisää ketteryyttä ja joustavuutta, mitkä ovat yksi kilpailukyyn perusedellytys.

Yhden arvoketjun toimijan lisäarvopanoksen mittaaminen rahallisesti on varsin yksinkertaista; mittari on myyntihinnan ja ostettujen aineiden ja palveluiden erotus eli jalostusarvo. Jalostusarvo siis kuvaa yrityksen omalla työllään osaamisen ja yritykseen sijoitetun pääoman avulla toimitusketjun yhtenä lenkinä aikaansaamaa lisäarvoa. Jalostusarvon riittävä suuruus on edellytys menestymiseen ja kilpailukyyn ylläpitämiseen. (Sakki 1997, 18-19.)

Yritys pystyy tuottamaan sitä suuremman jalostusarvon, mitä paremmin se löytää paikkansa oikeassa toimitusketjussa ja mitä paremmin sen tuotteet ja toiminta vastaavat asiakastarpeita. Menestyminen edellyttääkin aina paitsi asiakkaiden tarpeiden, odotusten ja toiveiden

tuntemista ja täyttämistä myös tehokasta yhteistoimintaa toimitusketjun yritysten välillä. Yleissääntönä voidaan pitää, että mitä enemmän palvelua tuotteeseen liittyy, sitä suuremaksi jalostusarvo muotoutuu. (Sakki 1997, 19.)

Ulkoistaessaan toimintojaan yritykset pyrkivät arvoketjuajattelun mukaisesti karsimaan itselleen arvoa lisäämättömiä toimintoja huomion kiinnittyessä samalla arvoa lisääviin työtehtäviin, kuten yhteistyön edistämiseen yrityksen sisällä ja yritysten välillä. Kilpailuetu syntyykin siitä, miten lisäarvoa lisäävät toiminnot pystytään liittämään yhteen. (Koivisto & Ritvanen 2007, 26.) Näistä arvoa lisäävistä toiminnoista muodostuu asiakaspalveluprosessi, johon sisältyy muun muassa asiakasviestintää, myyntiä ja markkinointia, tavarankäsittelyä, valmistusta ja jakelua. Kun tavaran tai palvelun tuottamiseen liittyvät vaiheet linkitetään kokonaisuudeksi, muodostuu niistä puolestaan logistinen prosessi, joka alkaa asiakkaalta ja päättyy asiakkaalle. Logistinen prosessi on liiketoiminnan ydinprosessia tukeva prosessi, joka kohtaa monessa kohdassa asiakkaan. Tästä syystä logistiikan toteuttaminen on keskeinen menestystekijä ja kilpailukyvyn perusta. (Sakki 1997, 21-22.)

### 2.1.2 Ansaintalogiikka

Ansaintalogiikalla tarkoitetaan loogista mallia tai suunnitelmaa, jolla palvelusta tai tuotteesta pyritään saamaan kannattava. Käytännössä ansaintalogiikalla tarkoitetaan hinnoittelu- ja kustannusrakennetta, verkostovaikutuksia sekä kuvausta ansaintalähteistä ja tavoista tuottaa voittoa. Voitaneenkin puhua liiketoiminnan ymmärtämisestä; mistä raha tulee ja mihin se menee ja miksi asiakas haluaa tuotteen tai palvelun. Ansaintalogiikka on osa liiketoimintamallia, johon kuuluvat lisäksi asiakassuhde- ja jakelumalli, organisaatio, resurssit ja kyvykkyydet sekä tarjoama ja arvolupaus. (Nieminen 2009.)

Ansaintalogiikoita on monenlaisia siitä riippuen, onko tavoitteena suora voiton tuottaminen vai strateginen päätoiminnon menestyksen tukeminen. Palveluiden osalta tavallisimpia ansaintalogiikoita ovat suora, lupaukseen perustuva ja välillinen ansaintalogiikka. Suorassa ansaintalogiikassa palvelun työmäärä käytännössä hinnoitellaan, ja tähän lisätään välilliset muut kulut sekä haluttu kate. Lupaukseen perustuvassa ansaintalogiikassa on puolestaan kyse kiinteän kuukausimaksun omaavasta huoltopalvelusopimuksesta, kun taas välillisessä ansaintalogiikassa palvelu toteutetaan, minkä perusteella räätälöity tuote myydään asiakkaalle. Muista ansaintalogiikoista mainittakoon tuotokseen perustuva, osallistuva ja tietoon perustuva ansaintalogiikka. (Nieminen 2009.)

Ansaintalogiikan käsitteen ymmärtäminen on tutkimuksen kannalta hyödyllistä siinä mielessä, että sen avulla kyetään hahmottamaan lentohuolintaa; mihin huolintaliike käyttää omia ja alihankkijoidensa resursseja ja mitä näiden resurssien käyttö maksaa, sekä mistä asiakkaita

laskutetaan. Toisin sanoen mitä kaikkea vaaditaan lentohuolintapalvelun toteuttamiseen asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Lentohuolinnan ansaintalogiikkaa on käsitelty tarkemmin tutkimuksen johtopäätösten yhteydessä pääluvussa 6.

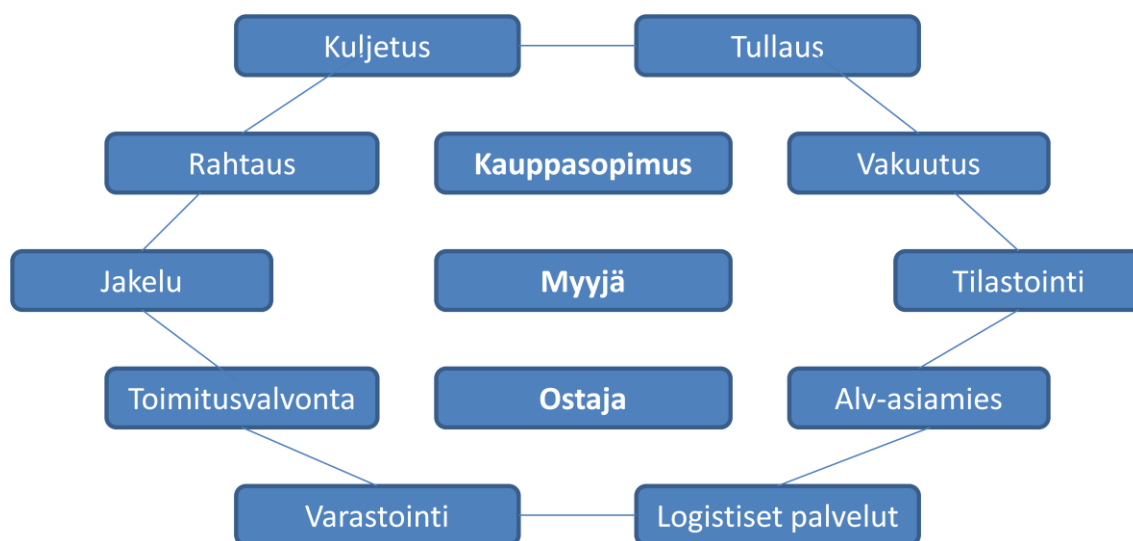
## 2.2 Huolintapalvelut

Huolinnalla tarkoitetaan yhdistettyä palvelua, jossa tavaraerä otetaan kuljetettavaksi ja siirrettäväksi maa-, meri- tai ilmaitse. Huolitsijan vastuulla ovat kaikki toimenpiteet päästä päähän -kuljetuksessa tarvittava dokumentointi mukaan lukien. Huolintaliikkeiden palveluvalikoimaan kuuluvat tuonti- ja vientihuolintapalvelut, ja niillä on usein omia tulliterminaaleja ja vapaavarastoja pääreittiensä yhteydessä. (Karrus 2001, 263.)

Vientihuolinnassa huolitsija tarjoaa asiakkaalleen eri kuljetusvaihtoehdot kustannusvertailuineen, varaa kuljetustilan ja tekee kuljetussopimuksen joko toimeksiantajan nimissä tai omissa nimissään. Vientihuolitsijan tehtäviin kuuluvat usein tavaran nouto asiakkaalta ja toimittaminen lähetevään kulkuneuvoon, tarvittaessa tavaran välivarastointi, pakkaaminen ja merkitseminen sekä lastauksen järjestäminen. Lisäksi huolitsija hankkii usein ainakin osan tavaran lähettämiseen tarvittavista asiakirjoista. Tuontihuolinnan osalta prosessi on päinvastainen; tavaran saavuttua huolitsija ottaa sen vastaan rahdinkuljettajalta, maksaa rahdin, tullaa tavaran ja kuljettaa sen vastaanottajalle. Välivarastointi on myös tuontihuolinnassa mahdollista. (Pehkonen 2000, 161.)

Kansainvälisten kuljetusten järjestämisessä huolintaliikkeellä on tukenaan toimiva ja laaja ulkomaisten edustajien verkko, joka toimivuudellaan ja kattavuudellaan takaa toimeksiannon hoitamisen tarvittaessa ovelta ovelle. Huolitsijan toimenkuva sisältää lukuisia eri toimintoja, jotka ovat esiteltynä kuviossa 2. Näitä toimintoja ovat muun muassa nouto, lastaus, kuljetuskapasiteetin varaus ja osto, tullaus, purkaminen, luovutus, edelleen toimitus, laskutus eri osapuolille, erilaisten tilastojen kerääminen, varastointi, mahdolliset asiamiesarvonlisäverotoimenpiteet, Intrastat-tilastoinnit ja monenlaiset logistiset kokonaisratkaisut. (Hörkkö, Koskinen, Mattsson, Ollikainen, Reinikainen & Werdermann 2005, 22.)





Kuvio 2: Huolinnan osatekijät (Hörkkö ym. 2005, 23).

Huolitsijalla on monia eri velvollisuuksia, jotka sen tulee täyttää toimiessaan viejän, tuojan tai muun toimeksiantajan lukuun. Näihin velvollisuuksiin kuuluvat:

- toimimisvelvollisuus
- tarkastusvelvollisuus
- toimintaohjeiden noudattamisvelvollisuus
- lojaliteettivelvollisuus
- tilitysvelvollisuus. (Hörkkö ym. 2005, 22.)

Velvollisuuksista toimimisvelvollisuuden piiriin kuuluvat muun muassa edustajien ja rahdinkuljettajien valitseminen ja toimintaohjeiden toimittaminen näille. Tarkastusvelvollisuudessa on puolestaan kyse huolitsijan velvollisuudesta tarkastaa kuljetettava tavara ja pakkauksen kunto, lukumäärä, merkit, numerot ja asiapaperit sen ollessa normaalein, tavanomaisin toimenpitein mahdollista. Yleisellä tasolla huolitsijan velvollisuutena on vastiketta vastaan, omista nimissään, joskin toimeksiantajan lukuun huolehtia tavaralähetyksistä ja niihin liittyvistä toimenpiteistä. (Hörkkö ym. 2005, 22-23.)

Toimeksiantaja on velvollinen maksamaan huolitsijalle tehtävän suorittamisesta aiheutuneet kulut ja tavaraan kohdistuneet kustannukset sekä itse työn suorituksesta kuuluvan palkkion. Tavaraan kohdistuvista kustannuksista mainittakoon rahtimaksut, lastaus-, purkaus- ja varastointikustannukset, vakuutusmaksut sekä tulli ja arvonlisävero. Nämä erät eritellään huolintalaskussa. Laskuun sisällytetään tavallisesti myös erillinen huolintasopimuksen teon yhteydessä sovittu rahoituspalkkio, mikäli huolitsija on joutunut maksamaan toimeksiannosta aiheutuneet kustannukset ennen päämieheltään saatua suoritusta. (Pehkonen 2000, 165.)

Suomen laista puuttuu kokonaan maininta huolitsijasta. Tätä tarvetta tyydyttämään on tehty Pohjoismaiden Speditööriliiton Yleiset Määräykset PSYM 2000 -määräykset. Määräyksissä ovat keskeisenä osana huolitsijan tehtävät ja niiden suorittaminen, huolitsijan ja toimeksiantajan vastuuta koskevat määräykset, erimielisyyksien ratkaiseminen ja kulujen korvaaminen. (Hörkkö 2005, 22.)

### 2.2.1 Huolitsijan valintakriteerit

Huolinta- kuten muitakin logistiikkapalveluja ostettaessa on olemassa lukuisia valintakriteereitä, joiden perusteella soveltuva huolintaliike valitaan palveluntarjoajaksi. Näistä tärkeimmiksi kriteereiksi voidaan nostaa:

- hinta
- toimitusten täsmällisyys
- toimitusten nopeus. (Kinnunen 2000, 43.)

Yleisesti huolitsijan joustavuutta ja hintatasoa arvostetaan eniten. Tosin toimitustäsmällisyys, -nopeus ja -varmuus ovat usein tärkeämpiä tekijöitä kuin hinta. Myös tavarantoimitaminen ehjänä perille nousee yhdeksi merkittäväksi kriteeriksi. Lento- ja pikalentokuljetusten osalta tärkein kriteeri vaikuttaisi olevan toimitustäsmällisyys, ja toisella sijalla on toimitusnopeus. Hinnan merkitystä kuvastaa sen sijoittuminen kolmannelle sijalle lentokuljetusten osalta; hinta on siis toissijainen valintakriteeri lentokuljetuspalveluita ostettaessa. (Kinnunen 2000, 43-45.)

### 2.2.2 Huolintaliikkeen rooli palvelutason parantamisessa

Palvelutasolla on tapana määräytyä ostajan ja myyjän välisissä neuvotteluissa, ja huolintaliikkeen tehtävä on toteuttaa sovittu palvelutaso. Palvelutaso voi sisältää tapauskohtaisesti kuljetustäsmällisyyden ja -nopeuden sekä tavarantoimituksen oikean määrän ja laadun sekä mainintojen toimitustiheydestä, informaation kulkuun liittyvistä asioista ja tavarantoimituksen riittävästä suojaamisesta kuljetusvaurioiden estämiseksi. (Hörkkö ym. 2005, 45.)

Myyjän ja ostajan välinen palvelutaso sisältää myös monia tekijöitä, mihin huolintaliike ei voi toiminnallaan vaikuttaa. Tällaisia ovat esimerkiksi tavarantoimituksen vastaaminen ostettuun tuotteeseen tai myyjän laskutuksen oikeellisuus. Palvelutasoon liittyvistä tekijöistä huolintaliike voi kuitenkin toiminnallaan vaikuttaa seuraaviin:

- toimitusvarmuus
- toimitustiheys
- toimituksen nopeus

- tavarán määrän ja laadun säilyminen alkuperäisenä
- lähetystä seuraavan informaation riittävyys. (Hörkkö ym. 2005, 45.)

#### Toimitusvarmuus

- Parantaakseen ja ylläpitääkseen toimitusvarmuutta huolintaliike joutuu sitomaan kaikki kuljetusketjun osapuolet mukaan tavoitteen saavuttamiseksi. Lähetysten toimitamisessa ostajalta myyjälle on mukana lukuisia eri toimijoita, kuten liikennöitsijöitä, varustamoja, ahtaajia, tulli, edustajia ja edustajan alihankkijoita. Toimitusvarmuus luonnollisesti kärsii, jos esimerkiksi ahtaajat järjestävät satamassa usein pistelakkoja tai jos terminaalitoiminta on hidasta, mutta kaikki nämä ovat kuitenkin kontrolloitavissa. Hyvän pohjan toimitusvarmuudelle huolintaliike voikin luoda alihankinta- ja edustajasopimuksia solmiessaan; sopimalla etukäteen toimitusvarmuuteen liittyvistä asioista ja ehkäisemällä uhkatekijät toimitusvarmuus paranee. (Hörkkö ym. 2005, 45-46.)

#### Toimitustiheys

- Toimitustiheyden merkitys palvelutekijänä on kasvanut viime vuosina lähetyskokojen pienennyttyä ja vastaavasti lähetystiheyksien kasvettua. Toimitustiheys kulkee toimitusvarmuuden tavoin läpi koko kuljetusketjun. Mikäli huolintaliikkeellä olisi säännölliset lähdöt tiettyyn kohdemaan, mutta kohdemaan edustajan jakelujärjestelmän puutteellisuuksien vuoksi tavaraa ei saada toimitettua vastaanottajalle haluttuna ajankohtana, ei lähtöpään tiivistä toimitustiheyttä kyetä hyödyntämään kuljetusketjun loppupäässä. Huolintaliikkeen onkin varmistettava, että toimitustiheys todella kulkee läpi ketjun, sillä tästä hyötyvät sekä kaupan osapuolet että huolitsija. (Hörkkö ym. 2005, 46.)

#### Toimitusnopeus

- Erityisesti kiiretilanteissa toimitusnopeus on palvelutason kannalta keskeinen tekijä, ja se vaikuttaa myös positiivisesti tavarahan sitoutuneen pääoman määrään. Toimitusnopeus on kuitenkin pitkälti riippuvainen käytettävästä kuljetusmuodosta, ja siten rahdinmaksajan tulee päättää asiasta. Monet huolintaliikkeet ovat tulleet asiakkaitaan vastaan tuotteistamalla palvelunsa. Erilaisia toimitusnopeuksia vaativat tavarat kuljetetaan saman kuljetusmuodon sisällä erilaisten aikataulujen mukaan, jolloin myös veloitus vaihtelee luvatus kuljetusajan mukaan. Tällaisella tuotteistamisella pyritään asiakkaan valinnan mahdollisuuksien lisäämiseen; asiakas voi valita oikean kuljetusnopeuden kullekin lähetykselle. (Hörkkö ym. 2005, 46.)

### Tavaran määrän ja laadun säilyminen alkuperäisenä

- Tavaran määrän säilymisellä alkuperäisenä tarkoitetaan lähetysten hoitamista siten, että koko lähetys siirtyy lähettäjältä vastaanottajalle ilman katoamisia. Laadun säilyminen alkuperäisenä tarkoittaa puolestaan tavaran perillemenoä vahingoittumattomana ja pilaantumattomana. Nämä tavoitteet edellyttävät koko kuljetusketjun kattavaa laadunvarmistusta, ja tähän on kiinnitettävä huomiota alihankinta- ja edustajaso- pimuksia tehtäessä. Tavaran määrän alkuperäisen säilymisen kannalta tärkeässä ase- massa ovat erilaiset terminaalit ja varastot, eli ne kuljetusketjun kohdat, joissa tava- raan kosketaan. Näissä paikoissa tavaraerän osa voi erkaantua lähetyksestä esimerkik- si kuljetusvälineen kapasiteettiongelmien vuoksi. (Hörkkö ym. 2005, 46.)

### Lähetystä seuraavan informaation riittävyys

- Lähetystä seuraava informaatio voidaan jakaa kahteen toisiaan täydentävään osaan: yksikön sisältämän tavaran erittelemiseen (rahtikirja, lastauslista) sekä tavana- ja kol- limerkintöjen riittävyteen. Näiden tietojen tulee luonnollisesti vastata toisiaan. Ny- kyaikana tavaratieto siirretään vastaanottajalle usein organisaatioiden välisenä säh- köisenä tiedonsiirtona, ja tavaratiedot voidaan lukea viivakodeista. Tämä tieto siir- tyy edelleen yrityksen tietojärjestelmään, jossa sitä verrataan ennalta ilmoitettuihin määriin. Lastauslistat ja rahtikirjat tulevat usein myyjän tietojärjestelmästä, joten huolintaliikkeen on informoitava asiakkaitaan tarpeellisesta tietomäärästä. Riittävän tietomäärän tuottaminen kuljetettavasta tavarasta on erittäin tärkeää, sillä ilman si- tä voi tapahtua helposti sekaannuksia ja toimitusaikataulun viivästyksiä lähetysten osalta. (Hörkkö ym. 2005, 47.)
- Seurantajärjestelmät ovat nykyisin usein hyvin pitkälle automatisoituja. Tämän joh- dosta kuljetuksen eri vaiheet päivämäärin ja kellonajoin voidaan poimia vaikkapa pal- veluntarjoajan Internet-sivuilta. Vaiheiden tarkka seuranta ja tilanteen tietäminen myös mahdollistavat ohjeistuksen muuttamisen matkan aikana. Näihin eri vaiheisiin kuuluvat muun muassa:
  - tilauksen saapuminen
  - noutoauto on hakenut tavaran
  - mahdollinen kansainväliseen lähtöterminaaliin saapuminen
  - lähtö kansainvälisestä lähtöterminaalista
  - saapuminen vastaanottomaan terminaaliin
  - luovutettu vastaanottajalle mainitussa osoitteessa. (Hörkkö ym. 2005, 47.)

### 2.2.3 Huolintaliike osana logistiikkakustannusten pienentämistä

Logistiikkakustannukset voidaan jakaa kuljetus-, varasto-, hallinto-, pääoma- ja pakkaus- tannuksiin. Perinteisesti suomalaisten yritysten logistiikkakustannukset ovat olleet korkeam-

paa tasoa kuin muiden Euroopan maiden. Osa erosta johtuu toimialaeroista sekä Suomen maantieteellisestä etäisyydestä päämarkkinoistamme eli Euroopasta. Huolinta-alan, sen asiakkaiden ja viranomaisten yhteistyöllä voidaan kuitenkin vaikuttaa kustannuksiin merkittävästi. Tärkeimpänä kehityskohteenä huolinta-alalla voidaan pitää kuljetusten nopeuden ja erityisesti täsmällisyyden parantamista sekä organisaatioiden välisen tiedonsiirron kehittämistä. Myös niin sanottuun verkostotalouteen siirtymisen voidaan katsoa avaavan uusia mahdollisuuksia. (Hörkkö ym. 2005, 47-48.)

#### Kuljetusnopeus ja -täsmällisyys

- Kuljetusnopeuteen ja -täsmällisyyteen vaikuttaa saman kuljetusmuodon sisällä monia tekijöitä: tavaravirtojen ja pysähdyspaikkojen määrä, kuljetusmuotojen vaihtuminen ja tullilaitosten toiminta. Mitä enemmän pysähdyksiä, sitä pidempi kuljetusajasta muodostuu. Samalla pysähdyspaikat muodostavat potentiaalisia uhkia toimitustäsmällisyydelle. Pysähdysten määrää on kuitenkin vaikea muuttaa, joten tärkeämmäksi muodostuu pysähdysajan minimoiminen ja riittävien resurssien varaaminen jokaiseen pysähdyspaikkaan. Tällä tavoin kuljetuksen epäluotettavuus ja sitä kautta varastointitarve laskevat, mikä puolestaan pienentää logistiikkakustannuksia. (Hörkkö ym. 2005, 48.)
- Suomalaisten kuljetusten ongelmana ovat myös ohuet tavaravirrat, mikä johtaa helposti kuljetuskapasiteetin vajaaseen käyttöasteeseen tai kuljetusfrekvenssin laskemiseen. Ratkaistakseen tämän ongelman huolintaliikkeet yhdistävät hallussaan olevat tavaravirrat suuremmiksi kokonaisuuksiksi. (Hörkkö ym. 2005, 48.)
- Suomen liittyminen Euroopan Unioniin vuonna 1995 toi logistiikkakustannusten osalta säästöjä suomalaiselle teollisuudelle ja kaupalle yli 67 miljoonaa euroa vuositasolla. Unionin laajentuminen vuonna 2004 toi mukanaan uusia kustannussäästöjä muun muassa huolintaliikkeiden tullaustoimintotuottojen vähenemisestä, maksupalvelutuottojen pienemisestä ja tulliterminaalitoiminnan supistumisesta johtuen. Myös kuljetusnopeuden ja -täsmällisyyden tehostumisesta johtuva pääoman sitoutumisen pieneminen kuljetuksen ja väliaikaisen varastoinnin aikana on huomioitava. (Hörkkö ym. 2005, 48.)

#### Organisaatioiden välinen tiedonsiirto ja informaatiotekniikka

- Organisaatioiden välisellä tiedonsiirrolla ja tehokkaalla automaattisella tietojenkäsittelyllä on tärkeä rooli logistisessa ketjussa tehtävien päällekkäisten töiden poistamisessa, virheiden vähentämisessä ja tiedonkulun nopeuttamisessa. Tulliviranomaiset olivat ensimmäisiä huolinta-alan yhteistyökumppaneita, joiden kanssa sovittiin joustavat ja toimivat tietokonepohjaiset tullausratkaisut; vuonna 2005 käyttöön otettu ITU-tullaus tuottaa kaikille tilanteille mahdolliset sähköistetyt tullitavaran luovutukset. Lisäksi huolintaliikkeiden asiakkaiden tietokannoista siirretään tavaroiden tilaus-

tietoja kuljetusliikkeen tietokantoihin, joiden kautta tehokas ulkomainen edustaja- ja yhteistyöketju käynnistää sovittujen aikataulujen mukaisen toimituksen lähtöpaikasta määräpaikkaan. Organisaatioiden välinen tietotekniikka onkin tullut jäädäkseen tavaravirtojen kulkiessa automaattisesti aikataulutettuina; vain poikkeamista ja muutoksista raportoidaan erikseen. (Hörkkö ym. 2005, 49.)

#### Verkostotalous

- Verkostotalous tarkoittaa keskittymistä omaan ydinosaan ja ydintoimintaa tukevien palveluiden ja tuotteiden hankkimista niiden tuotantoon erikoistuneilta alihankkijoilta. Tällöin kaikki resurssit eivät ole enää oman organisaation hallinnassa vaan niin sanotussa verkostossa. Talouden verkostonäkökulma tarjoaa vaihtoehdoisen mallin perinteisille ostaja-myyjäteorioille, sillä siinä painotetaan alihankinnan ja yhteistyön etuja oman tuotannon asemasta. Alihankintasuhteissa painotetaan erikseen pitkien ja vahvojen suhteiden merkitystä, jolloin keskinäisen kanssakäymisen kustannuksia pystytään pienentämään ja oppimisprosessia hyödyntämään, koska toisen osapuolen käyttäytymismallit eri tilanteissa tunnetaan. (Hörkkö ym. 2005, 49-50.)

Logistiikkakustannusten pienentämisen kannalta kuljetus- ja huolintaliikkeet ovat jo pitkään tarjonneet myös erilaisia logistisia kokonaispaketteja asiakkailleen. Näistä esimerkkeinä ovat 3P- tai nP-logistiikka, varastohotellit, logistiset yhteenlastaukset sekä cross-docking -toiminnot. 3P- tai nP-logistiikassa asiakkaille tarjotaan kolmannen osapuolen toteuttamia palveluita, joiden toteuttamiseen osallistuvina osapuolina voi olla nykyään hyvinkin moninainen määrä alkaen viranomaisista ja päättyen monenlaiseen kaupalliseen yhteistyöhön. Varastohotellipalveluja käyttäessään asiakas puolestaan ostaa tavaralle vain tarvittavan määrän varastotilaa. Tämä kokonaispaketti sisältää usein myös tavarantoimituksen uudelleenpakkaamisen loppuasiakaskohtaisesti, pakkalistojen tuottamisen, osoitelaputuksen, noutovalmiuden varmistamisen, edelleen toimittamisen, täydellisen varastotilaseurannan ja raportoinnin asiakkaalle. Logistisissa yhteenlastauksissa tavarat kootaan suuremmaksi kertatoimituseräksi, ja cross-docking -toiminnoissa on kyse logistisesta yhteenlastauksesta, johon on liitetty ristiinlastaus jopa eri maissa sijaitsevista useammista lähtöpisteistä. (Hörkkö ym. 2005, 51-53.)

### 2.3 Lentohuolinta

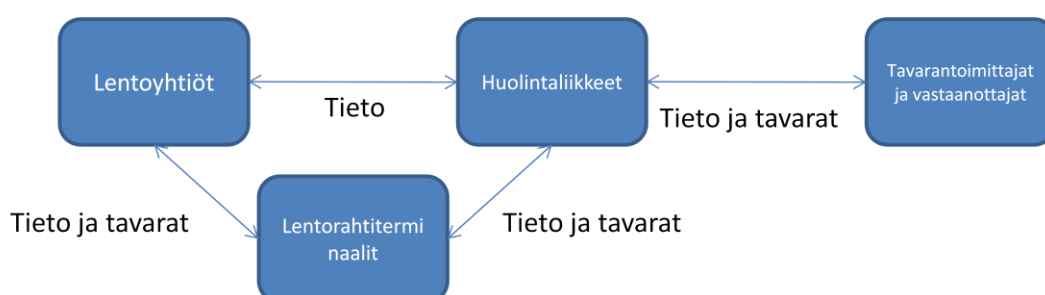
Lentohuolinnalla tarkoitetaan nimensä mukaisesti ilmateitse kuljetettavan tavarantoimitusta. Lentohuolintaan liittyykin olennaisesti edellä huolintapalveluita käsittelevässä kappaleessa mainittua lentorahdin noutoa lähettäjältä, tavarantoimitusta, kuljetuskapasiteetin varausta, tullausta, purkamista, luovutusta, edelleen toimitusta ja varastointia; toisin sanoen kaikkia niitä toimenpiteitä, joita huolintaliike suorittaa kuljetettavalle tavaralle.

Lentorahtiketjun rakentamisesta vastaa yleensä huolintaliike, ja parhaimmillaan ne saattavat vastata jopa noin 95% asiakkaidensa tuonti- ja vientitoimintaan liittyvästä dokumentoinnista ja avustavista pintakuljetuksista (Lentokuljetukset 2011). Lentohuolinnassa huolintaliikkeet noudattavat myös luonnollisesti velvollisuuksiaan, ja toiminta perustuu PSYM 2000:ssa lueteltuihin yleisiin määräyksiin.

### 2.3.1 Lentohuolintaan osallistuvat toimijat

Lentohuolinnassa ja lentorahtiteollisuudessa on neljä keskeistä toimijaa: lentoyhtiöt, asiakkaat eli tavarantoimittajat ja vastaanottajat, lentorahtiterminaalit ja huolintaliikkeet. Lentovienissä lähetykset noudetaan toimittajilta, ja huolitsijoiden varastossa niitä konsolidoidaan eli yhdistetään yhteiskuljetuksiksi sekä pakataan palleille, kontteihin tai muihin yksiköihin. Tämän jälkeen nämä yksiköt lähetetään lentorahtiterminaaliiin, missä tavaroita käsitellään ennen kuin ne lastataan rahtia kuljettavaan lentokoneeseen. Tuonnissa virta on päinvastainen. Ensin kuljetettava rahti puretaan yksiköittäin rahtikoneesta ja tavaraerät erotellaan yksiköistä, minkä jälkeen tavarat tullataan. Ennen lopullista toimitusta vastaanottajalle tavaroita voidaan myös varastoida lyhyitä aikoja lentorahtiterminaalissa tai huolitsijan varastossa. (Cheung, Liu, Tong & Wan 1998, 202.)

Sekä tuonnin että viennin osalta lentohuolintaprosessissa lentoyhtiöt vastaavat itse rahdinkuljettamisesta, terminaalit toimivat rajapintoina lento- ja maakuljetusten välillä, ja huolintaliikkeiden tehtävinä on tulliselvitysten ja maakuljetusten hoitaminen tarvittavine dokumentointeineen sekä asiakkaalle että tullille ja muille viranomaisille. Huolintaliikkeellä onkin tärkeä rooli lentohuolinnassa ja itse kuljettamisessa, sillä se toimii tietovirtojen välittäjänä lentoyhtiöille, lentorahtiterminaalille ja asiakkaille. Huolintaliikkeet myös koordinoivat tavaroiden liikkumista, kuten kuviossa 3 on esitelty, ja tietyissä tapauksissa osallistuvat asiakkaidensa toimitusketjun alavirran toimintoihin tarjoamalla muun muassa laadunvalvonta- ja varastointipalveluita sekä markkinointia. Muodostamalla yhteiskuljetuksia huolintaliikkeet kykenevät hyödyntämään mittakaavaetuja, mikä merkitsee alhaisempia rahtikustannuksia asiakkaille. (Cheung ym. 1998, 202-203.)



Kuvio 3: Lentorahtiteollisuuden toimijoiden väliset suhteet (Cheung ym. 1998, 202).

Lentohuolinnassa ja -kuljetuksissa luotettavuus lähetysten asianmukaisesta käsittelystä, turvallisuudesta ja muiden kuljetukseen liittyvien toimenpiteiden toteuttamisesta pohjautuvat erilaisiin järjestelyihin ja kansainvälisiin sopimuksiin. Näistä "järjestelyistä" yksi merkittävimmistä on reittiliikennettä harjoittavien lentoyhtiöiden yhteistyöjärjestö, Kansainvälinen lentoliikenneliitto IATA (International Air Transport Association), joka vastaa muun muassa rahtimaksujen yhdenmukaistamisesta, aikataulujen ja lentoreittien suunnittelusta sekä yhtenäisten kuljetusehtojen laatimisesta ja lentoasiakirjojen standardoinnista. (Hörkkö ym. 2005, 360.)

IATA:n valtuuttamana lentorahtiedustajaedustajana toimiessaan huolintaliike vastaa kuljetussopimusten laatimisesta lentoyhtiöiden puolesta, sekä tavarahan vastaanottamisesta ja toimittamisesta rahdinkuljettajalle. Lentokuljetussopimus eli lentorahtikirja (Air Waybill, AWB) on tärkein asiakirja lentokuljetustapahtumassa. Useimmissa tapauksissa sen laatii huolintaliike IATA:n hyväksymän mallin mukaista lentorahtikirjaa käyttäen, sekä asiakkaan lähetyksestä antamia tietoja ja kansainvälisiä ilmakuljetuslakien määräyksiä noudattaen. Lentorahtikirja muun muassa vahvistaa lähettäjän sekä huolintaliikkeen ja lentoyhtiön välillä tehdyn kuljetussopimuksen sekä tavarahan hyväksynnän lentolähetykseksi, ja lisäksi se on lähettäjän vakuutus siitä, että hän on osaltaan noudattanut kuljetusehtoja. Lentorahtikirja on myös tärkeä dokumentti esimerkiksi tulli- ja pankkitoiminnoissa, se toimii kuittina suoritetusta rahti- ja vakuutusmaksusta ja se välittää lentoyhtiön henkilökunnalle lähettäjän ohjeet tavarankäsittelyä koskien. (Hörkkö ym. 2005, 361.)

Huolintaliike tekee koko lähetyksestä kuljetussopimuksen lentoyhtiön kanssa, ja tästä laaditaan päärahtikirja eli Master Airwaybill (MAWB). Samalla päärahtikirjalla voi olla useilta eri lähettäjiltä pieniä yksittäisiä lähetyksiä, jotka jaetaan määrääsemällä lopullisille vastaanottajille. Tästä järjestelmästä käytetään nimitystä yhteiskuljetus eli consolidateeraus. Kustakin yksittäisestä lähetyksestä laaditaan alarahtikirjat eli House Airwaybill (HAWB). Consoliderauksessa lähetykset voidaan hinnoitella edullisempien paljous-, erikois- tai yksikköhintojen mukaan, jolloin rahtikulut muodostuvat huomattavasti pienemmiksi. (Hörkkö ym. 2005, 363.) Consolidointi on kuitenkin tehtävä taidokkaasti, jotta lähettäjän asettamat vaatimukset ja preferenssit täytetään ja jotta lentoyhtiöiden veloittamat rahtikulut kyetään minimoimaan (Chi & Huang 2007, 236).

Lentohuolinnassa huolintaliike vastaa myös niin sanottujen tunnistuslipukkeiden kiinnittämisestä jokaiseen kalliin. Lipukkeissa on merkittynä muun muassa lentorahtikirjan numero, kalliin lukumäärä, lähetyksen paino sekä lähtö- ja määrääsema, ja tavarahan laadun vaatiessa erikoiskäsittelyä lisämerkintöjä voidaan tehdä. Eriyisen tarkkoja merkintöjen kanssa tulee olla vaarallisia aineita kuljetettaessa. Tärkeintä lentorahdissa on kuitenkin reitin valinta ja valvonta, ja tästä huolintaliike vastaa asiakkaan tarpeiden mukaan. Nopeita reitityksiä ovat



suorat lennot, mutta lähetykset voidaan reitittää myös yhden tai useamman siirtoaseman kautta. Pääsääntönä reitinvalinnassa voidaan pitää, että lähetyksen lähtöajankohdalla ei ole merkitystä, vaan sillä, milloin se saapuu perille. (Hörkkö ym. 2005, 361.)

### 2.3.2 Lentohuolinnan tutkimusperinne

Lentohuolinnan palveluaspektin ja lisäarvoaiikutuksen parista ei löydy varsinaista tutkimusperinnettä, mutta lentohuolintaa ja huolitsijoiden toimintaa sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla on tutkittu. Julkaisujen luonne vaihtelee aina huolintaliikkeiden lastaustoimintojen optimoinnista lainsäädännöllisiin katsauksiin, huolinta-alan yrityksen globalisoitumisen vaikutuksista alan markkinoihin sekä yksittäisten alan toimijoiden menestystarinoiden tutkimiseen. Seuraavassa on esitelty lyhyesti joitakin tutkimuksia lentohuolinnan parista.

Cheung, Liu, Tong & Wan (1998) tutkivat Hong Kongin lentokentän uudelleensijoittamista kaupungin keskustasta syrjäisemmälle alueelle ja sen vaikutuksia lentohuolitsijoiden varastosijaintipäätöksiin. Ennen varsinaista uuden lentokentän avaamista toteutetussa tutkimuksessa paikallisilta huolitsijoilta tiedusteltiin, millaisia päätöksiä he tekivät varastojensa sijainnin suhteen ja millä perusteilla uusia potentiaalisia sijaintipaikkoja arvioitiin. Huolitsijoista peräti 57,5% päättivät odottaa ennen kuin uusi lentokenttä olisi täydessä toiminnassa ja ennen kuin sen todelliset vaikutukset toimintaan kyettäisiin mittaamaan. Tutkimukseen osallistuneista huolitsijoista, jotka tekivät päätöksensä ennen uuden lentokentän toiminnan käynnistämistä (42,5% koko otoksesta), 39% ei tehnyt muutoksia lainkaan varastosijainnin suhteen, ja vain 6% päätti siirtää varastotoimintonsa uuden lentokentän yhteyteen. 22% puolestaan päätti siirtää varastonsa muualle kaupungissa, ja 22% säilytti nykyisen sijaintinsa lisäen kuitenkin varaston uuden lentokentän yhteyteen. Cheungin ynnä muiden mukaan kukin näistä vaihtoehdoista sisältää omat vahvuutensa ja heikkoutensa, ja tehtävät päätökset riippuvat muun muassa yrityksen koosta ja siitä, minkä tyyppisiä asiakkaita palvellaan.

Chi & Huang (2007) sekä Lau & Tsui (2006) tutkivat edellä käsiteltyä konsolideerausta ja siihen liittyvää problematiikkaa huolitsijoiden näkökulmasta. Chi & Huang kuvaavat tutkimuksessaan, että lentorahdin kustannusrakenne on erittäin monimutkainen, mikä tekee konsolidoinnista optimointiongelman huolintaliikkeille. He esittävät ratkaisuksi ongelmaan kokonaislukuoptimointia hyödyntävän matemaattisen ratkaisun, heuristisen algoritmin, joka tuonee tulevaisuudessa lentorahtibisneksen kasvaessa hyödyllisen matemaattisen mallin konsolideerauksen optimointiin. Lau & Tsui esittävät ratkaisuksi niin ikään heuristiikkaan perustuvan mallin, joka yhdistää sääntöpohjaista tulkintaa, konttien lastauksen heuristiikkaa sekä matemaattista ratkaisua. Malli on kehitetty optimoimaan konsolideerausketjuun kuuluvia toimintoja, ja Lau & Tsui pitävät sitä potentiaalisena työkaluna erityisesti lentohuolintaan liittyvien logistiikan tukijärjestelmien suunnittelussa.

Lee, Lien, Tsai ja Yang (2011) tutkivat puolestaan lentorahtipalveluiden hyödyntämistä Taiwanin korkeateknologiateollisuuden parissa. Lee ynnä muut toteavat, että näitä palveluja tarjoavat yritykset ovat joko pikarahtiyrityksiä tai huolintaliikkeitä. Pikarahtiyritykset hoitavat lähetykset lähtöpaikasta määräpaikkaan usein omaa kalustoaan hyödyntämällä ollen suoraan yhteydessä asiakkaaseen, kun taas huolintaliikkeet hyödyntävät verkostoaan toimien välimiehenä asiakkaidensa, lentoyhtiöiden ja lentorahtiterminaalien välillä hoitaen rahdille maakuljetustoiminnot, kuljetustilan varaamisen sekä tullauksen. Tutkimuksessa teknologiateollisuuden yritysten haastatteluista keräämän tiedon mukaan Taiwanissa lentorahtipalveluiden jaottelu kilpailustrategioiden perusteella hintaa kilpailutekijänä pitäviin huolintaliikkeisiin sekä palvelun täsmällisyyteen ja rahdin vahingoittumattomuuteen keskittyviin pikarahityrityksiin on toimiva. Lee ynnä muut kuitenkin korostavat, että erot strategioissa ja yleisissä toimintatavoissa näiden kahden sektorin välillä ovat varsin pienet ja kaventumaan päin.

### 3 Ulkomaankuljetukset

Suomen maantieteellinen sijainti Euroopan koillislaidalla, saarella, on vaikuttanut kuljetuskalustoon ja kuljetusmuotoihin ulkomaankuljetuksessa. Tehokkuutta on pyritty lisäämään sopeuttamalla toimintatapoja ja muokkaamalla kalustoa. Esimerkkejä näistä ovat irtoperälitkenteen kehittäminen autokuljetuksissa ja yhdistettyjen eli intermodaalikuljetusten käytön lisääminen. Merikuljetuksessa syöttöliikenne Suomen ja Manner-Euroopan välillä on lähes päivittäistä valtamerialusten lastauspaikkojen ollessa Euroopan suursatamissa. Lento- ja kuriirikuljetus ovat omalta osaltaan hyötyneet maamme maantieteellisestä sijainnista, ja sama ilmiö on havaittavissa kauttakululiikenteessä Suomesta Itään ja takaisin eri kuljetusmuodoissa. Myös rautatieliikennettä on kyetty kehittämään toimivaksi kuljetusmuodoksi Suomen ja läntisen Euroopan välillä. (Hörkkö ym. 2005, 324.)

Ulkomaankuljetuksiin on käytettävissä useita eri kuljetusmuotoja. Näitä ovat maantie-, vesitie- ja rautatiekuljetukset sekä ilmakuljetukset, yhdistelmäkuljetukset ja putkikuljetukset (Hokkanen & Karhunen 2007, 23-24). Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin vain lentokuljetuksiin, sillä tutkimusongelmana on lentohuolinnan palveluaspektin selvittäminen. Huolinnassa itse kuljetuksella on keskeinen rooli, varsinkin EU:n ulkopuolelle vietäessä ja sieltä tuottaessa, sillä etäisyydet ovat erittäin pitkät. Lentokuljetusten nopeuden vuoksi kuljetus ei vie ajallisesti kovinkaan pitkään lentohuolintaprosessin läpimenoaikaan verrattuna. Lentokuljetuksen yksi tärkeistä valintakriteereistä on kuitenkin se, että lähetyksen tulee olla perillä tiettyyn aikaan, joten itse kuljetuksen sujuvuudella on keskeinen rooli koko huolintaketjun kannalta.

### 3.1 Kuljetusmuodot

Oikean kuljetusmuodon valinta ei ole yksinkertainen toimenpide, vaan siihen vaikuttaa lukuisia tekijöitä. Suppeimmillaan nämä tekijät voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat kuljetuskustannukset, kuljetusvarmuus ja kuljetusnopeus. Usein valintaan liittyy kuitenkin laaja joukko näihin osa-alueisiin kietoutuvia osatekijöitä kuten tavarán määrä ja laatu, tavarán kaupallinen arvo ja nimike sekä tavarán lähtö- ja määrápaikka. (Pehkonen 2000, 113.) Kuljetusmuodon soveltuvuus yrityksen tarpeisiin on kuitenkin riippuvainen myös muun muassa kuljetuksen luotettavuudesta, kyvykkyydestá, kapasiteetista, pituudesta ja joustavuudesta (Bloomberg, Lemay & Hanna 2002, 100).

Kuljetusmuotoa valittaessa tavoitteena on yhdistää vaatimukset hyvästä palvelutasosta, laadusta ja kohtuullisista kustannuksista. Jokaisella kuljetusmuodolla on heikkoutensa ja vahvuutensa, joten kuljetusmuodon valinta on tehtävä tapauskohtaisesti. On kuitenkin huomioitava, että kuljetusmuodot eivät läheskään aina kilpaile keskenään. Sen sijaan ne muodostavat toisiansa täydentäen kuljetusketjuja, joten kilpailua esiintyykin yritysten välillä. Esimerkiksi tiekuljetus on lähes aina osa kuljetusketjua, vaikka itse runkokuljetus tapahtuisi maa-, meri-, ilma- tai rautateitse. (Kuljetus: yleistä kuljetusmuodoista 2011.)

Toimitusketjussa kuljetusmuodon valintatekijöiden tärkeysjärjestys voi vaihdella. Mitä lähempänä toimitusketjun ylävirtaa eli raaka-aineláhteitä ollaan, sitä suurempi tärkeys on taloudellisuudella. Kuluttajaa lähellä oleva teollisuus puolestaan kiinnittää huomionsa tavarán toimitusnopeuteen mukautuakseen kulutuksen muutoksiin ja sesonkeihin. Kokoonpanevilla teollisuudella arvostus kohdistuu taas lähes sadan prosentin toimitusvarmuuteen JOT-tyyppisesti mahdollisimman pienellä varastolla. (Pehkonen 2000, 113.)

#### 3.1.1 Lentokuljetukset

Lentokuljetus on kuljetusmuotona nopein rahtimuoto pitkillä ja erityisesti mannerten välisillä reiteillä, ja lisäksi se on ajallisesti tarkka ja luotettava joskin hinnaltaan suhteellisen kallis. Lentokuljetusten suhteellisen pienen kuljetuskapasiteetin ja siitä johtuvan kalliin yksikköhintansa vuoksi kyseinen kuljetusvaihtoehto on pysynyt poissa massakuljetuksista. Lentokuljetuksia käytetäänkin pääkuljetusmuotona toimituksille, jotka ovat arvokkaita, luonteeltaan kiireellisiä ja kooltaan tai massaltaan suhteellisen pieniä. Lentokuljetuksissa on aina kyse terminaalista terminaaliin -kuljetuksista, joten ne vaativat usein lisäksi toisen kuljetusmuodon. (Bloomberg ym. 2002, 100; Gourdin 2001, 90; Karrus 2001, 118.)

Lentoliikenteen painopiste on edelleen ihmisten kuljettamisessa, sillä matkustajaliikenteestä saatavat tulot ovat lähes kahdeksankertaisia rahtiliikenteeseen verrattuna. Rahtiliikenteessä

on kuitenkin havaittavissa jatkuvaa kasvua, eikä sitä pidetä enää pelkkänä hätäratkaisuna pikaista toimitusta vaativille tavaraerille. (Lentokuljetukset 2011.)

Lentorahtina kuljetettavaksi kelpaa lähes mikä tahansa, mikä mahtuu lentokoneen kuormatilaan ja mitä ei ole turvallisuussyistä kielletty. Lentorahti on erityisesti sopiva kuljetusmuoto tuotteille, jotka ovat

- kokonsa tai massaansa nähden arvokkaita
- säilyvyysajaltaan rajallisia, kausituotteita tai muuten ajankohtaisuuden menettäviä, elintarvikkeet ja sanoma- ja aikakauslehdet
- kiireellisen statuksen omaavia, kuten tuotannossa tärkeitä varaosia
- pitkälle jalostettuja ja
- helposti vahingoittuvia. (Lentokuljetukset 2011.)

Osa lentorahdista kuljetetaan matkustajakoneiden ruumissa ja osa pelkästään rahdinkuljetukseen tarkoitetuilla koneilla. Rahtikapasiteetti lentokoneissa voi vaihdella suuresti rungon leveydestä ja matkustajakapasiteetista riippuen. Rahtitilan koko ja muoto puolestaan rajoittavat kuljetettavan tavaran massaa; rahtitilassa voidaan kuljettaa vain ennalta määritelty massa neliometriä ja juoksumetriä kohden. (Lentokuljetukset 2011.)

Lentorahtimarkkinat voidaan tavallisesti jakaa kahteen alueeseen:

- Perinteisiin lentoyhtiöihin, joiden toiminta perustuu rahdinkuljettamiseen sekä matkustaja- että rahtikoneissa tai jotka keskittyvät rahtikoneilla suoritettavaan lentorahtiliikenteeseen.
- Pikalento-yhtiöihin, jotka toimittavat pienikokoisia posti- ja kuriirilähetystyksiä erittäin nopeilla aikatauluilla ja jotka hoitavat jakelun ja keräilyn kevyellä tai keskiraskaalla maantiekalustollaan. (Hokkanen & Karhunen 2007, 159.)

Koska lentorahdin määrät ovat yleensä suuria, niiden kuljettaminen ilman rahtikoneita ei olisi mahdollista. Lukumääräisesti suurin osa lentorahdista kulkee kuitenkin matkustajakoneiden ruumissa. Matkustajakoneissa kuljetettavat lähetykset lastataan koneisiin lentokentän maapalvelujen hoitajien toimesta yleensä kolleina. (Karhunen, Pouri & Santala 2004, 292.) Rahtikoneissa kuljetettavat lähetykset lastataan tavallisesti erilaisiin suuryksiköihin, kuten palleille, igluihin ja lentokontteihin. Lentopalletti on lentoliikenteen suurlava, jolle irrallisena toimitettavaksi jätetty rahti kootaan kuljetuksen ajaksi. Iglut ovat puolestaan pallettialustaisia kumpumaisia rakenteita, joissa kuljetettava kuorma voidaan suojata ohuella suojaohuella. Lentokontit ovat alumiinista valmistettuja umpinaisia yksiköitä, jotka suojaavat rahtia ja palleja ja joita on nopeampi ja helpompi käsitellä. Nämä yksiköt ovat usein epäsäännöllisen muotoisia, jotta lentokoneen muoto voitaisiin hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti.

Tästä syystä tiettytyypiset yksiköt sopivat vain tiettyihin konemalleihin. Muihin kuljetusmuotoihin verrattuna lentokuljetusten suuryksiköt ovat kevyitä. (Lentoliikenteen kalusto 2011.)

Lentorahdin tärkeimpiä ominaispiirteitä ovat nopeus ja luotettavuus. Heikkouksina lentokuljetuksissa ovat korkeat rahtihinnat, lähetyskohtaiset mitta- ja painorajoitukset sekä maakäsittelyn hitaus. Lisäksi heikkouksina ovat lentojen myöhästymiset sääolotilojen vuoksi, sekä lentorahtina kuljetettavan arvokkaan tavaran riski joutua varastetuksi maassa. Yksin nopeus ei riitäkään lentokuljetuksen käytön kannattavuudelle, vaan viime kädessä tuotteen laatu määrää lentorahdiksi soveltuvuuden. (Emmett 2009, 30-31; Hörkkö ym. 2005, 360.)

Lentoyhtiöiden kansainvälinen kuljetustoiminta perustuu Kansainvälisen lentoliikenneliitto IATA:n yhdenmukaisiin käsittely- ja vastuumääräyksiin. IATA on reittiliikennettä harjoittavien lentoyhtiöiden yhteistyöjärjestö, johon kuuluu yli 100 lentoliikenneyhtiötä. IATA-lentoyhtiöiden apuna toimii lukuisia huolintaliikkeitä niin sanottuina IATA-lentorahtiedustajina. Jotta huolinta-alan yritys voisi tehdä kansainvälisiä lentokuljetussopimuksia, tulee sen olla IATA:n valtuuttama. Tämä edellyttää huolintaliikkeeltä muun muassa tuntemusta lentorahtiliikenteestä, lähetysten asianmukaisesta käsittelystä, turvallisuudesta ja muiden kuljetukseen liittyvien toimenpiteiden toteuttamisesta. (Hörkkö ym. 2005, 360.)

Lentokuljetuksissa kuljetusketjuun osallistuu monia eri toimijoita. Näitä ovat varsinaisen lentoyhtiön lisäksi kuljetuksia vastaanottavat huolitsijat, maantiesuudet lähetysten lähtö- ja vastaanottopaikkakunnilla, lentoterminaaliin ja tavaran vastaanottajille suorittavat kuljetusyritykset, sekä lentokenttien maatoimintoja suorittavat tahot. Kuljetuksen molemmissa päissä on lisäksi terminaaleja hoitavia yrityksiä, ja lentokuljetuksen pituudesta riippuen kuljetusketjuun voi osallistua useampia lentoyhtiöitä. (Karhunen ym. 2004, 292.)

### 3.1.2 Pikalentokuljetukset

Lentokuljetuksissa säännöllisen matkustajalentoliikenteen aikataulut eivät sovi kovinkaan hyvin rahtikuljetuksiin, joten rahtikuljetukseen parhaiten soveltuva aika on yö. Tätä mahdollisuutta hyödyntämällä erityisesti kuriiripalvelut ovat kasvattaneet maailmanlaajuisia suuryrityksiä. Kuriiriyhtiöt ovat onnistuneet tuomaan lentorahtiin markkinahenkisyyttä ja löytäneet näin uusia lentorahtia hyödyntäviä asiakkaita. Kuriiriyhtiöiden ja perinteisten lentoyhtiöiden väliset raja-aidat ovat kaatuneet vähitellen, kun lentoyhtiöt ovat kehittäneet omia aikataulutettuja pikarahtiliikenteitään, ja vastavuoroisesti pikarahtiyhtiöt ovat laajentaneet palveluntarjontaansa kookkaisiin kertaeriin. (Hörkkö ym. 2005, 373.)

Vertailtaessa lento- ja pikalentorahteja, suurin ero kuljetusmuotojen välillä on lähetysten suurin sallittu koko. Nopeuden takaamiseksi pikarahdeilla on tarkat koko- ja painorajoitukset, kun taas lentorahtilähetysten suurin koko on koneiden suurenemisen johdosta kasvanut jatkuvasti. Kuriiriyritykset tarjoavat lentoyhtiöiden tapaan myös ovelta-ovelle -palveluita, säännöllisiä kuljetuksia ja lähetysten tarkan seurannan seurantakoodin avulla. Kuljetus tapahtuu tavallisesti vuorokauden sisällä. (Karhunen ym. 2004, 294.)

Kuriiriyritysten liikeidea perustuu niiden toimintojen nopeaan hoitamiseen, mihin muuten nopeasti kulkevalta lentorahdilta veisi paljon aikaa. Näitä toimintoja lentorahdin osalta ovat muun muassa käsittely lähtö-, transito- ja määrämaaterminaaleissa sekä paikalliskuljetukset. (Hörkkö ym. 2005, 373.)

Kuljetussopimus kuriiryhtiön kanssa syntyy, kun asiakas täyttää kuriiryhtiön rahtikirjan. Rahtikirjasta ilmenee lähettäjän ja vastaanottajan nimet osoitetietoineen, lähetysten sisältö, arvo ja muoto. Asiakirjojen ja EU:n sisäkaupan lähetyksissä ei tarvita kauppalaskua, mutta tullattavien lähetysten osalta lähettäjän tulee laatia kauppalasku, tavaratodistus ja muut tarvittavat vientiasiakirjat. Rahtikirjan täytön jälkeen kuriiryhtiö noutaa lähetysten, ja asiakkaalla on seurantamahdollisuus rahtikirjan numeron viivakoodiluvun avulla. Usein jo samana iltana lähetys lähtee kuriirilentona Keski-Eurooppaan, jossa se jaetaan edelleen lastattavaksi joko seuraavaan lajittelukeskukseen tai suoraan määrämaahan. (Hörkkö ym. 2005, 374.)

Pikalentolähetysiin keskittyvät kuriiriyritykset jakavat kuljettamansa lähetykset kahteen luokkaan:

1. Asiakirjalähetykset sekä EU:n sisäkaupan lähetykset. Asiakirjalähetysiin kuuluvat muun muassa laskut, konossementit sekä erilaiset tarjoukset ja sopimukset.
2. Tullattavat lähetykset, eli tavarat, joilla on kaupallinen arvo. Esimerkkejä näistä ovat varaosat, yrityslahjat ja erilaiset näytekappaleet. Tullattaville lähetyksille on asetettu kuriiryhtiöittäin vaihtelevia paino- ja mittarajoituksia. Kuriiriyritykset ylläpitävät rekisteriä maakohtaisista tullin luokittelusäännöksistä. (Hörkkö ym. 2005, 373.)

Markkinoilla toimii lukuisia pikalento- eli kuriiriyrityksiä. Näistä esimerkkeinä mainittakoon:

- DHL: yhdysvaltalaislähtöinen, 1970-luvulla perustettu ja nopeasti globalisoitunut toimija, joka on nykyään Saksan postin, Lufthansan ja Japan Airlinesin omistuksessa.
- Federal Express (FedEx): pikarahdeihin keskittynyt yritys, joka sai alkunsa vuonna 1973 Yhdysvalloissa.
- TNT: nykyään Hollannin postin omistuksessa oleva, alunperin australialainen monialainen kuljetusyritys, jonka toiminnassa pikarahdilla on nykypäivänä merkittävä osuus. (Karhunen ym. 2004, 294.)

### 3.1.3 Lentokuljetuksen kustannukset

Kuljetuskustannusten laskennan yhteydessä on huomioitava koko kuljetusketju. Tähän kuuluvat myös omat sisäiset käsittelykustannukset. Normaalisti kuljetuskustannuksiin kuuluvat

- lastaus lähetyspisteessä
- eturahti (nouto + kuljetus kotimaassa terminaaliin tai kuljetusvälineeseen)
- terminaalikäsitteily/rahtaus
- terminaalikäsitteily/lastaus
- vientihuolinta/vientiselvitys
- rahti
- uudelleenlastaus
- purkaus
- tuontihuolinta ja tuontitullaus
- jakelu/varastointi ja
- jatkorahdi määrämaassa. (Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus FINTRA 2003, 54.)

Itse kuljetus muodostaa usein yhden suurimmista logistisista kustannuseristä, ja se saattaa myös olla tuotteen luonteesta riippuen merkittävä osa tuotteen myyntihintaa (Ellram, Lambert & Stock 1998, 217). Kuljetuskustannusten jakautuminen myyjän ja ostajan välillä kansainvälisessä kaupassa määräytyy kauppasopimuksen mukaan. Helpottamaan jakautumisperiaatteiden ymmärrystä, kauppasopimuksessa kannattaa mainita nimeltä Incoterms-toimituslausekkeiden käytöstä. Incoterms 2010 -toimituslausekkeet on käyty tarkemmin läpi jäljempänä.

Lentokuljetuksesta aiheutuu lukuisia erilaisia kustannuseriä, jotka muistuttavat vahvasti edellä lueteltua listaa. Merkittävimmän erän kokonaiskustannuksista aiheuttaa kuitenkin itse rahti lähtölentoasemalta määräasemalle, joten tässä on keskitytty pääasiassa itse rahdin tarkasteluun. Muista lentokuljetusten ja -huolinnan kustannuksista on tarkemmin pääluvussa 5, missä on esitelty tutkimuksen tulokset.

Lentorahtihinnat julkaistaan lähtöasemalta määräasemalle, ja niihin sisältyy kuljetukset siirtokuormauksineen asemien välillä. Kuljetushinnat eivät sisällä maakuljetuksia, tulliselvityksiä eikä muita varsinaisia lentokuljetuksen ulkopuolelle jääviä toimintoja. Julkaistut hinnat ovat kilohintoja, ja valuuttana on useimmiten käytetty lähtömaan valuuttaa. Lentorahti määräytyy lähetysten brutto- tai niin sanotun tilavuuspainon perusteella. Tilavuuspainoehdon mukaan  $1\text{m}^3 = 167\text{kg}$ . Mikäli tilavuuspaino on suurempi kuin bruttopaino, rahti määräytyy tilavuuspainon perusteella. Minimiveloitusta käytetään hinnoittelussa silloin, kun muuta hinnoittelumenetelmää sovellettaessa rahtimaksu jää alle julkaistun minimin. (Hörkkö ym. 2005, 362.)

Reittiliikenteen lentorahti jaetaan IATA:n jaottelun mukaan neljään pääryhmään. Nämä ovat:

1. General Cargo Rates
  - normaalit kilohinnat alle 45 kilon lähetyksille
  - paljousalennetut kilohinnat yli 45, 100, 300 ja 500 kilon lähetyksille
2. Class Rates
  - sovelletaan vain tiettyihin tariffeissa ilmoitettuihin hintoihin
3. Commodity Rates
  - tiettyihin tavaroihin, tiettyjen kohteiden välille sovelletut alennetut yksikkörahdit
4. Unit Load Device (ULD)
  - suuryksikkökuljetuksiin sovelletaan asiakkaalle edullisia suuryksikköhintoja, joten asiakas säästää myös pakkauskustannuksissa kevyitä suuryksiköitä hyödynnettäessä (Hörkkö ym. 2005, 362.)

IATA-rahtien lisäksi on mahdollista käyttää myös niin sanottuja yhteiskuljetushintoja, jotka perustuvat yhteiskuljetuksiin eli niin sanottuihin consolideerauksiin (Hörkkö ym. 2005, 363). Yhteiskuljetukset ovat huolintaliikkeille yksi tärkeimmistä toiminnoista, sillä niillä tehdään merkittävää voittoa. Yhdistämällä asiakkaidensa lähetyksiä suuremmiksi eriksi lentoyhtiöiden myöntämien alennettujen rahtihintojen perusteella lähetys voidaan hinnoitella edullisempien paljous-, erikois- tai yksikköhintojen mukaan, jolloin yksittäisen lähetyksen rahtikustannukset muodostuvat pienemmiksi. (Wu 2010, 3.)

Rahdin lisäksi lentokuljetuksiin kohdistuu muita lisiä. Näitä ovat muun muassa polttoainelisät, koti- ja määrämaan kuljetukset, turvallisuuslisät, vienti- ja tuontiselvitykset sekä terminaalimaksut. Polttoainelisä on suoraan rahtiin kytköksissä oleva lisä, ja usein se on tietty prosentuaalinen osuus rahdista. Koti- ja määrämaan kuljetuskustannusten suuruus riippuu kuljetettavan erän suuruudesta, ja hinnoitteluperusteena toimii lähetyksen paino. Lentokuljetuksissa lentoyhtiö veloittaa turvatarkastusmaksun, mikä määräytyy niin ikään lähetyksen painon mukaan. Vienti- ja tuontiselvityksestä huolitsija puolestaan perii lähetyskohtaisen kiinteän maksun, mikäli tavaraa viedään EU:n ulkopuolelle tai tuodaan EU:n ulkopuolelta. Terminaalimaksu määräytyy lentokuljetuksissa painon perusteella jokaiselta alkavalta sadalta kilolta.

### 3.2 Incoterms 2010 -toimitusehdot

Tavaroiden kuljettamisessa maasta toiseen on monia uhkatekijöitä: tavarat voivat kadota tai vaurioitua, tai toimitus voi viivästyä tai jäädä kokonaan tapahtumatta, koska toinen osapuoli on ymmärtänyt veloitteensa väärin. Vaikka osapuolet toimisivat huolellisesti, voivat velvoitteet, riskit ja kustannusten jakoperiaatteet synnyttää erimielisyyksiä, koska kauppatavat eroavat toisistaan eri maissa. Näiden ongelmien poistamiseen pyritään yhtenäisten toimituslausekkeiden, Kansainvälisen kauppakamarin laatiman sääntökokoelman, Incoterms:n avulla.



Incoterms-lausekkeilla pyritään saamaan aikaan samankaltainen tulkinta eri puolilla maailmaa. Kun kaupan osapuolet käyttävät kauppasopimuksessaan nimeltä mainiten Incoterms-lausekkeita, voivat he luottaa siihen, että asiat tulkitaan samalla tavalla ja kauppa voi toteutua molempien osapuolten ollessa tyytyväisiä. (Hörkkö ym. 2005, 428.)

Toimituslausekkeet selvittävät kustannusten jaon, vahingonvaaran siirtymisen myyjältä ostajalle sekä kaupan osapuolten toimintavelvollisuudet. Näistä vastuukysymyksistä käytetään myös nimityksiä kustannusvastuu, vahinkovastuu ja toimintavastuu. Lausekkeet eivät kuitenkaan sido myyjän ja ostajan lisäksi kolmatta osapuolta, kuten rahdinkuljettajaa tai huolitsijaa, vaan heitä sitovat kuljetusehdot ja -sopimus. Lausekkeet eivät myöskään määrittele tavarantoimitusoikeutta, vaan sen katsotaan siirtyvän ostajalle ensimmäisen rahdinkuljettajan ottaessa tavarat haltuunsa esimerkiksi myyjän varastossa. Kauppasopimuksessa ja kauppalakissa voi kuitenkin olla lisättynä erityinen omistuksenpidätysehto. (Hörkkö ym. 2005, 428.)

Uudessa Incoterms 2010 -lausekkeissa toimituslausekkeiden määrä on vähennetty kolmesta toista yhteentoista. Tähän päädyttiin kahdella uudella lausekkeella, jotka ovat käytettävissä kuljetusmuodosta riippumatta. Uudet lausekkeet ovat DAT (Delivered at Terminal) ja DAP (Delivered at Place), ja ne korvaavat samalla Incoterms 2000:n lausekkeet DAF, DES, DEQ ja DDU. Uudet lausekkeet ovat edeltäjiensä tavoin "delivered"-lausekkeita, joten myyjä vastaa kaikista kustannuksista ja riskeistä tavarantoimittamiseksi nimettyyn paikkaan lukuun ottamatta mahdollista tuontiselvitystä. (International Chamber of Commerce 2010, 6.)

### 3.2.1 Toimitusehdot eri kuljetusmuodoissa

Kaikki toimituslausekkeet eivät sovellu kaikkiin kuljetusmuotoihin. Incoterms 2010:n yksitoista lausekettä esitetään kahtena ryhmänä sen perusteella, miten ne soveltuvat eri kuljetusmuotoihin. Taulukossa 1 on esiteltyä toimituslausekkeiden soveltuvuus kuljetusmuodoittain.

	Laiva	Auto	Lento	Juna	Yhdistelmä
<b>Kaikki kuljetusmuodot</b>					
- EXW	+	+	+	+	+
- FCA	+	+	+	+	+
- CPT	+	+	+	+	+
- CIP	+	+	+	+	+
- DAT	+	+	+	+	+
- DAP	+	+	+	+	+
- DDP	+	+	+	+	+
<b>Vesikuljetukset</b>					
- FAS	+	-	-	-	-
- FOB	+	-	-	-	-
- CFR	+	-	-	-	-
- CIF	+	-	-	-	-

Taulukko 1: Toimituslausekkeiden soveltuvuus kuljetusmuodoittain (International Chamber of Commerce 2010, 7).

Taulukon mukaan ensimmäinen ryhmä eli "kaikki kuljetusmuodot" sisältää seitsemän lauseketta. Nämä sopivat kaikille kuljetusmuodoille riippumatta siitä käytetäänkö kuljetuksessa yhtä tai useampaa kuljetusmuotoa. Ryhmään kuuluvat lausekkeet EXW, FCA, CPT, CIP, DAT, DAP ja DDP. (International Chamber of Commerce 2010, 7.)

Lausekeryhmistä toinen, "vesikuljetukset", sisältää kaikkiaan neljä lauseketta: FAS, FOB, CFR ja CIF. Kussakin näistä lausekkeista sekä toimituskohta että kohta, johon tavara kuljetetaan ovat molemmat satamassa, joten ryhmää kutsutaan osuvasti merilausekkeiden ryhmäksi. Kolmesta viimeksi mainitusta lausekkeesta on poistettu maininta aluksen partaasta ja tavara on toimitettava alukseen, "on board". (International Chamber of Commerce 2010, 7.)

### 3.2.2 Kuljetuskustannusten ja vastuiden jakautuminen

Incoterms-toimituslausekkeiden pääsääntönä voidaan pitää sitä, että myyjä maksaa toimitusta edeltävät kulut, ja ostajan harteille jäävät toimituksen jälkeiset kustannukset (Räty 2006, 104). Seuraavaksi esitellään lyhyesti case-tapauksen kannalta olennaisimmat, lentokuljetuksiin soveltuvat toimituslausekkeet, eli lausekeryhmästä ensimmäiseen kuuluvat. Nämä ovat EXW, FCA, CPT, CIP, DAT, DAP ja DDP. Kunkin lausekkeen yhteydessä on käsitelty kaupan osapuolten vastuita, riskien siirtymistä ja kustannusten jakautumisesta. Myös mahdollisia lausekkeiden erityispiirteitä on pyritty tuomaan esille.

#### EXW, Ex Works (Noudettuna lähettäjältä)

- Lausekkeen mukaan myyjä on täyttänyt toimitusvelvollisuutensa asetettuaan tavaran ostajan käytettäväksi tiloissaan, kuten tuotantolaitoksessa tai varastossa. Ostajan velvollisuuksiin kuuluvat muun muassa vientiselvitys ja lastaaminen ostajan kuljetusvälineeseen. Lauseke tarkoittaa käytännössä sitä, että myyjän velvollisuudet ovat minimissään ja että ostajalla on suurin vastuu kustannuksista ja riskeistä viedessään tavaran myyjän tiloista. Myyjän kannalta kyseessä on minimilauseke, sillä lähes kaikki velvollisuudet on asetettu ostajalle. (Hörkkö ym. 2005, 431.)

#### FCA, Free Carrier (Vapaasti rahdinkuljettajalla)

- Lausekkeen mukaan myyjän velvollisuutena on toimittaa tavara vientiselvitettynä ostajan nimeämälle rahdinkuljettajalle nimetyssä paikassa. Myyjä vastaa kaikista tavaralle mahdollisesti aiheutuneista vahingoista, kunnes tavara on toimitettu ostajalle. Myyjän kustannusvastuu kattaa kaikki tavarasta aiheutuneet kustannukset, kunnes se on toimitettu ostajan nimeämälle kuljettajalle. Tarvittaessa tähän kuuluvat viennin edellyttämät tullimuodollisuuksien kustannukset, viennin tullit, verot ja muut maksut. Ostaja puolestaan maksaa kaikki tämän jälkeiset kustannukset. (International Chamber of Commerce 2010, 23-27.)

#### CPT, Carriage Paid To (Kulut ja rahti maksettuina)

- Lausekkeen mukaan myyjä toimittaa tavarat nimeämälleen kuljettajalle ja vastaa rahtimaksuista tavaran kuljettamiseksi nimettyyn määräpaikkaan. Tarvittaessa viennin edellyttämistä tullimuodollisuuksista aiheutuvat kustannukset tulleineen, veroineen ja muine kuluineen ovat myös myyjän harteilla. Lausekkeen mukaan myyjä vastaa tavaralle aiheutuvista vahingoista, kunnes se on toimitettu sovittulle rahdinkuljettajalle. Tämän jälkeen riski siirtyy ostajalle. (International Chamber of Commerce 2010, 33-37.)

#### CIP, Carriage and Insurance Paid To (Kuljetus ja vakuutus maksettuina)

- Lausekkeen mukaan myyjä luovuttaa tavaran nimeämälleen rahdinkuljettajalle, sopii kuljetussopimuksen ja maksaa tavaran kuljettamisesta aiheutuvan rahdin nimettyyn määräpaikkaan. Myyjä myös solmii vakuutusopimuksen tavarahan kuljetuksen aikana kohdistuvien riskien varalta. Ostajan on kuitenkin huomioitava, että lausekkeen mukaan myyjää edellytetään hankkivan vain vähimmäislausekkeen mukainen vakuutus, joten laajemmasta vakuutusuojasta ostajan on sovittava myyjän kanssa. Ostaja voi myös toki tehdä omat vakuutusjärjestelynsä. (International Chamber of Commerce 2010, 41-49.)

**DAT, Delivered at Terminal (Toimitettuna terminaalissa)**

- Lausekkeen mukaan myyjä toimittaa tavaran ostajalle asettamalla sen ostajan käytettäväksi kuljetusvälineestä purettuna nimetyyn määräpaikan nimetyssä terminaalissa. Myyjä vastaa kuljetuksen aikaisista riskeistä siihen asti, kunnes tavara on purettu tähän terminaaliin, minkä jälkeen riski siirtyy ostajalle. Terminaali voi olla esimerkiksi laiturin, varaston tai lentorahtiterminaalin. Myyjä vastaa tavaran kuljettamisesta nimettyyn terminaaliin aiheutuvista kustannuksista, ja ostajan vastuulla ovat kaikki tämän jälkeen tavarasta aiheutuneet kustannukset. (International Chamber of Commerce 2010, 53-57.)

**DAP, Delivered at Place (Toimitettuna määräpaikalle)**

- Lausekkeen mukaan myyjä toimittaa tavaran ostajalle asettamalla sen ostajan käytettäväksi, nimetyllä määräpaikalla saapuneesta kuljetusvälineestä purettavaksi. Myyjä vastaa kaikista kuljetuksen aikaisista riskeistä nimettyyn paikkaan asti, minkä jälkeen riski siirtyy ostajalle. Myyjä vastaa kaikista kuluista, jotka aiheutuvat tavaran kuljetuksesta nimettyyn määräpaikkaan. Ostaja maksaa kaikki tämän jälkeen aiheutuvat kustannukset mukaan lukien kaikki purkauskustannukset toimituksen vastaanottamiseksi saapuvasta kuljetusvälineestä nimetyllä määräpaikalla, elleivät ne kuljetussopimuksen mukaan kuulu myyjälle. (International Chamber of Commerce 2010, 61-65.)

**DDP, Delivered Duty Paid (Toimitettuna tullattuna)**

- Lauseke tarkoittaa sitä, että myyjän vastuulla on tavaran toimittaminen ostajalle asettamalla sen hänen käytettäväkseen nimetyllä määräpaikalla purettavaksi saapuneesta kuljetusvälineestä. Myyjä vastaa lausekkeen mukaan kaikista kustannuksista ja riskeistä mukaan lukien mahdolliset määräämään tuontimuodollisuudet, tullit ja verot. Kustannusvastuu ja riski siirtyy ostajalle sen jälkeen, kun tavara on toimitettu nimettyyn määräpaikkaan. (International Chamber of Commerce 2010, 69-73.)

## 4 HUB logistics

Tämän tutkimuksen alullepanijana ja toimeksiantajana toimi logistiikkapalveluyritys HUB logistics. Yritys tarjoaa nykyään jo varsin laajan valikoiman logistiikkapalveluita, mutta valikoiman laajentamista huolintapalveluilla on myös pohdittu. Taustana tälle on pyrkimys tuottaa asiakkaille kokonaispalvelu, joka kattaisi käytännössä koko asiakkaan logistisen prosessin. Tämä helpottaisi asiakasyritystä merkittävästi, sillä heidän ei tarvitsisi enää ostaa huolintapalveluita eri palveluntarjoajalta; koko valikoima löytyisi samalta toimittajalta. Valikoiman laajentaminen auttaisi myös HUB logisticsia sitomaan asiakkaansa entistä tiiviimpään yhteistyöhön, ja se nähdään myös mahdollisuutena tuottaa uusia ratkaisuja asiakkaille, joilla on logistisia tarpeita; huolinnasta voitaneenkin käytännössä puhua ovenavaajapalvelusta HUB logisticsin näkökulmasta. Vastaamalla huolintaprosessin tullaustoimenpiteistä sekä vaadittavasta dokumentoinnista ja tietovirtojen hallinnasta omia tietojärjestelmiään hyödyntämällä mahdollistettaisiin asiakkaan kannalta prosessin selkeys ja relevantin tiedon tarjonta nopeasti ja joustavasti. (Törmälä 2011a.)

Mielenkiintoisen näkökulman asiaan tuo myös huolintaliikkeidenkin hyödyntämä yhteenlastaustoiminta, missä usean lähettäjän lähetykset kerätään yhteen, samaan määränpähän toimitettavaan kuljetusyksikköön, ja määränpäässä lähetykset jaetaan lopullisille vastaanottajille. HUB logistics tarjoaa asiakkailleen pakkauspalveluita, missä eri asiakkailta saapuu HUBin varastoon tavaroita (Törmälä 2011a). Hoitamalla huolinnan tarvittavine dokumentointineen ja tilaamalla kuljetustilan yhteenlastattavalle yksikölle HUB logistics kykenisi käytännössä tarjoamaan asiakkailleen kuljetuksen pienemmillä rahtikustannuksilla, joten potentiaalia huolinnalla on olemassa.

Toimitusjohtaja Aarno Törmälän (2011a) pitämän tutkimuksen taustojen esittelyn pohjalta huolintaliikkeessä toteutettavien teemahaastatteluiden pääteemoiksi valittiin lentohuolinta prosessina, lentohuolinta palveluna ja lentohuolinnan lisäarvovaikutus. Neljänneksi tutkittavaksi kokonaisuudeksi otettiin niin sanotun yhden hinnan periaatteen hyödyntäminen huolintalaskuissa sekä halpalentoyhtiöiden astuminen rahtibisnekseen. Teemahaastatteluita ja niiden tuloksia on käsitelty tarkemmin pääluvuissa 5 ja 6.

Seuraavassa on esitelty lyhyesti HUB logistics, heidän palvelutarjontansa, rooli asiakasyritystensä vienti- ja tuontitoiminnassa sekä kokemukset ja näkemykset huolinnasta.

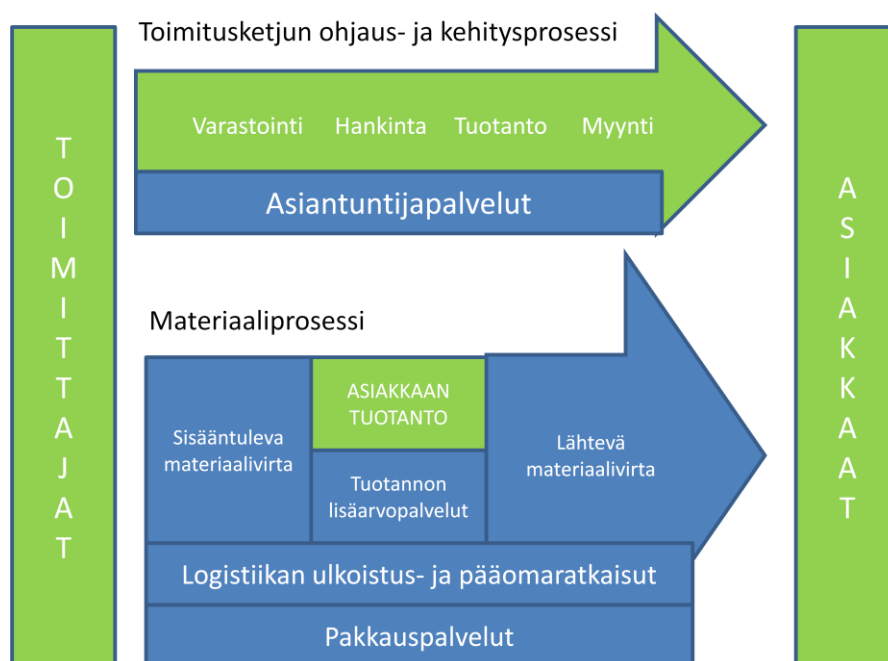
### 4.1 Yritysesittely

HUB logistics on logistiikkapalveluyritys, joka tarjoaa materiaalien, tiedon ja pääomien hallintaan asiakaskohtaisesti räätälöityjä ratkaisuja. Palvelutarjonta kattaa koko logistisen proses-

sin ohjauksesta ja kehityksestä aina vaihto-omaisuuden rahoittamiseen asti. (HUB logistics 2011.) Yrityksen historia ulottuu vuoteen 1992, jolloin toiminta keskittyi logistiikan ja laatu-järjestelmien konsultointiin. Toiminnan laajennuttua myös logististen palveluiden tuottamisesta tuli osa yrityksen toimintaa. (HUB logistics toimintapolitiikka 2011.)

Nykyään yrityksen pääkonttori sijaitsee Keravalla. Tämän lisäksi toimipisteitä ja logistiikka-keskuksia löytyy lukuisilta paikkakunnilta ympäri Suomea. Yritys työllistää tällä hetkellä noin 300 henkilöä ja liikevaihto vuonna 2010 oli noin 15 miljoonaa euroa. Kansainvälisesti HUB Logisticsilla on toimintaa muun muassa Virossa ja Saksassa. (Törmälä 2011b.)

HUB logisticsin tarjoama palvelukirjo on varsin laaja. Yritys tarjoaa asiantuntijapalveluita, logistiikan ulkoistus- ja pääomaratkaisuja sekä pakkauspalveluita. Asiantuntijapalveluilla varmistetaan, että erilaiset ulkoistus- ja pääomaratkaisut ovat mitoitettu oikein ja että kustannustehokkuustavoitteet saavutetaan. Asiantuntijapalvelut soveltuvat myös erilaisiin asiakasyritysten sisäisiin kehityshankkeisiin. Näistä palveluista mainittakoon hankintatoimen kehitys, tuotannonohjaus, varastonhallinta ja pakkaustoiminnot (Asiantuntijapalvelut 2011). Logistiikan ulkoistus- ja pääomaratkaisuisissa on puolestaan kyse joustavista, asiakaskohtaisesti räätälöidyistä logistiikkapalveluista aina yksittäisistä varastointi- ja henkilöstövuokrauspalveluista kokonaisvaltaisiin ulkoistus- ja hankintalogistiikan ratkaisuihin (Logistiikkaratkaisut 2011). Pakkauspalvelut erilaisine asiakaskohtaisine puu- ja vaneripakkauksineen sekä projektipakkaaminen ovat HUBin erikoisosaamista, mistä vastaa HUB logistics Packaging Oy (Pakkaukset ja pakkauspalvelut 2011). Kuviossa 4 on esitelty HUB logisticsin palvelutarjoama.



Kuvio 4: HUBin palvelutarjoama (Törmälä 2011b).

#### 4.2 Vienti- ja tuontitoiminta

HUB logisticsin toimintaan kuuluu muun muassa asiakkaidensa komponenttien keräystä ja setittämistä sekä tuonnin että viennin osalta. Pääosin tuonti ja vienti on EU:n sisäkauppaa, mutta vientiä harjoitetaan myös Shanghaihin Kiinaan. Vastikään Saksaan avattua konttoria on tarkoitus hyödyntää tulevaisuudessa entistä tiiviimmin Keski-Euroopan "hubina" eli eräänlaisena keskusvarastona ja jakelukeskuksena, mistä asiakkaiden lähetykset jaetaan kätevästi ja kustannustehokkaasti suoraan lopullisille vastaanottajille. Tähän toimintamalliin siirtyminen on alentanut joissakin tapauksissa kuljetuskustannuksia merkittävästi, kun tavaroita ei tarvitsekaan tuoda enää erikseen Suomeen, missä ne jaettaisiin omiksi lähetyksikseen ja kuljetettaisiin takaisin päämarkkina-alueelle Eurooppaan. (Törmälä 2011a.) Tekemällä nämä toiminnot suoraan omasta Euroopan hubistaan käsin yritys kykenisikin tarjoamaan yksilöityä palvelua, mikä merkitsisi muun muassa logistiikkakustannussäästöjä sekä toimitusnopeuden ja varmuuden kasvua asiakasyrityksille.

#### 4.3 Näkemykset ja kokemukset huolinnasta

HUB logistics ei ole tähän mennessä hoitanut asiakkaidensa lähetysten huolintaa, vaan pääasiassa tämä on ollut asiakkaan hoidettavissa. Vientilähetyksissä tavarat ovat saapuneet huolinnan jälkeen HUB logisticsin varastoon, josta ne on lähetetty edelleen rahdinkuljettajalle kuljetusta varten. Osalle lähetyksistä huolinta on hoidettu määrärahan asiakkaan suosittelemaa huolitsijaa hyödyntämällä, mikä on merkinnyt kontitussopimuksen tekemistä kyseisen huolitsijan kanssa. Muutaman yksittäisen tapauksen perusteella yhteistyö ei ole kuitenkaan toiminut halutulla tavalla, sillä huolitsijan palvelu ei ole ollut tarpeeksi joustavaa ja asiakaskohtaisesti yksilöityä. Huolinta alana nähdään myös paikoin tiettyyn toimintakonseptiin rajoittuneena, joten tässä on nähtävissä myös piilevää potentiaalia uusien ratkaisujen tuottamisen kannalta. (Törmälä 2011a.)

Pääasiassa yritys käyttää huolitsijoita vain EU:n ulkopuolelle Shanghaihin vietäessä ja sieltä tuotaessa. EU:n sisäkaupassa ja osittain ulkokaupassakin kuljetuksissa hyödynnetään kuriiripalveluita, joten tavarat saapuvat määrärahaan tullattuina ja toimitettuina loppuasiakkaalle. (Törmälä 2011a.) Vaikka yrityksellä olisikin huolintaa sen laajimmassa merkityksessä vaativia lähetyksiä määrällisesti vähän, on huolintapalveluiden tarjoaminen askel kohti kokonaisvaltaisemman logistiikkapalveluratkaisun tarjontaa sekä keino sitouttaa asiakasta tiiviimpään yhteistyöhön.

## 5 Tutkimuksen toteutus ja tutkimustulokset

Tutkimus toteutettiin keväällä 2011, ja pääasiallisena tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja. Haastatteluiden kohteena olivat huolintaliike DSV Air & Sea Oy:n lentosaston päällikkö, lentotuonnin liikennekoordinaattori sekä lentoviennin liikennekoordinaattori. Kukin haastatteluista toteutettiin 2.2.2011 DSV Air & Sea Oy:n tiloissa Vantaalla, ja haastattelujen pohjana käytettiin teemahaastattelulomaketta (Liite 1). Lomaketta ei lähetetty haastateltaville etukäteen täytettäväksi, vaan se toimi aputyökaluna tiettyjen teema-alueiden selvittämisen kannalta. Teemoiksi haastatteluissa valittiin toimeksiantajayrityksen näkemysten perusteella lentohuolinta prosessina, lentohuolinta palveluna sekä lentohuolinnan lisäarvoaikutus. Neljäntenä aihealueena aineistoa purettaessa on tuotu esille muuta tutkimusaiheeseen liittyviä pohdintoja, joita olivat niin sanotun yhden hinnan periaatteen soveltaminen huolintapalveluiden laskutukseen sekä halpalentoyhtiöiden astuminen lentorahtibisnekseen. Asiakasnäkökulman tutkittavaan aiheeseen toi Asiakasyritys X:n Edustajan haastattelu, mitä on käsitelty tarkemmin luvussa 5.5. Asiakashaastattelu: Asiakasyritys X:n Edustaja. Tutkimusetiikkaa noudattaen kaikki haastateltavat on jätetty tutkimuksessa nimettömiksi.

Lentohuolintaprosessin purkua tukemaan ja havainnollistamaan on otettu esimerkkitapaukset yhdestä tuonti- ja yhdestä vientilähetystä. Liitteinä löytyy pääpiirteissään kaikki dokumentointi, mitä lähetysiin kaikkiaan sisältyy. Dokumenteista on poistettu hinnat ja asiakastiedot, sillä DSV ei halua julkistaa edustajien, alihankkijoiden eikä asiakkaidensa kanssa sovittuja hintoja eikä asiakkaidensa nimiä. Prosessikuvausten osalta todettakoon, että kyse on lentohuolintaprosessin kulusta yhden huolintaliikkeen näkökulmasta. Kullakin huolitsijalla on omat toimintatapansa ja -rutiininsa, mutta huolintaliikkeestä riippumatta prosessi koostuu kuitenkin lukuisista identtisistä toimenpiteistä, jotka tuotavalla tai vietävälle tavaraerälle on tehtävä. Tämän takia tutkimuksessa on keskitytty yhden huolintaliikkeen tarkasteluun.

### 5.1 Yritysesittely DSV Air & Sea Oy

DSV Air & Sea Oy on huolinta-alan yritys, joka tarjoaa asiakkailleen monipuolisia, heidän omien tarpeidensa ja vaatimustensa mukaan suunniteltuja meri- ja lentokuljetus- sekä projektipalveluita tuonnin ja viennin osalta. Näihin palveluihin kuuluvat yleisten huolinnallisten toimenpiteiden lisäksi tullauspalvelut, tavarankuljetuksen edelleen jakelu ja varastointi. Tavarankuljetuksen sujuvan liikkuvuuden takaavat laaja edustajaverkosto sekä yhteistyösopimukset suurimpien ja merkittävimpien varustamoiden ja lentoyhtiöiden kanssa. (Palvelut 2011.) DSV Air & Sea Oy on osa Suomen DSV:tä, johon kuuluvat lisäksi DSV Road Oy, DSV Solutions Oy sekä Uudenmaan pikakuljetus Oy eli UPK (DSV Suomessa 2011.)



Omana yrityksenään DSV Air & Sea Oy on toiminut vuodesta 2002 lähtien. Tätä ennen Air & Sea- yksikkö oli osa DFDS Transport Oy:tä toimien omana osastonaan. Suomessa Air & Sealla on toimintaa kolmessa toimipisteessä: Helsinki-Vantaan läheisyydessä sijaitsevassa Vantaan pääkonttorissa, Turussa ja Tampereella. Yritys työllistää tällä hetkellä noin 40 henkilöä myynnin, sekä meri- ja lento- että projektiosaston tehtävissä, esimerkiksi myyntijohtajina ja liikennekoordinaattoreina. (D'Net 2011.) Maailmanlaajuisesti DSV Air & Sealla on toimintaa yli 60 maassa; yhteistyökumppanit, sisaryritykset ja agentit mukaan luettuna luku ylittää sadan. Toiminta on jakautunut kaikille maanosille. Tällä hetkellä DSV Air & Sean työvoima maailmanlaajuisesti on noin 6000. (DSV Annual report 2010.)

DSV Air & Sea Oy noudattaa DSV:n yleisiä arvoja, joita ovat kehitys, kunnioitus ja kannattavuus. Kehityksellä tarkoitetaan toiminnan ja osaamisen jatkuvaa kehitystä niin, että asiakaspalvelu olisi mahdollisimman laadukasta. Kunnioituksen keskeisenä elementtinä ovat suhteet sidosryhmiin sekä asioiden tarkastelu asiakkaiden silmin. Kannattavuus puolestaan mahdollistaa yrityksen kannalta tärkeät kestävät kumppanuussuhteet asiakasyritysten kanssa. (DSV:n arvomaailma 2011.) DSV Air & Sea Oy:n strategiana on puolestaan tarjota asiakkailleen kokonaisvaltaisia logistisia palveluita maailmanlaajuisesti, kasvattaa markkinaosuuttaan hallitusti sekä toimia kannattavasti ja kustannustehokkaasti nykyaikaisia IT-ratkaisuja ja DSV:n yleistä toimintatapaa hyödyntäen. (Suomen DSV:n strategia 2011).

## 5.2 Haastattelu: Tuonnin Liikennekoordinaattori

Taustatietona todettakoon, että Tuonnin Liikennekoordinaattori päätyi huolinta-alalle noin 30 vuotta sitten. DSV:n palveluksessa hän on ollut kahdeksan vuotta, ja liikennekoordinaattorina toimiessaan hänen vastuualueenaan on muun muassa USA:n lentotuonti. Kahdeksan vuoden DSV:llä olonsa aikana haastateltavan toimenkuva on muuttunut erityisesti entiseen työpaikkaan verrattuna. Nykyisessä työssään hän vastaa koko lähetyksen kuljetusketjusta, kun taas aikaisemmat työtehtävät sisälsivät pelkästään tulliselvitysten tekemistä. Työnkuvasta onkin tullut huomattavasti monipuolisempi ja enemmän huollinnan nykyolemusta vastaava. (Tuonnin Liikennekoordinaattori 2011.)

Seuraavassa esitellyt tulokset perustuvat Tuonnin Liikennekoordinaattorin (2011) näkemyksiin, kokemuksiin ja tietoon lentohuolinnasta. Tulokset on esitelty teemoittain.

### 5.2.1 Lentohuolinta prosessina: tuonnin näkökulma

Lentotuonnin huolintaprosessi lähtee usein liikkeelle asiakkaan tekemästä bukkauksesta. Kyse on tuontiasiakkaan eli kauppamielessä ostajan ilmoitus siitä, että tavarat ovat noutovalmiina myyjän tehtaalta tai varastolta. Tämä ilmoitus voi myös tulla suoraan huolintaliik-

keen edustajalta, johon myyjä on ollut suoraan yhteydessä, ja tässä tapauksessa viennistä vastaava edustaja pyytää liikennekoordinaattorilta lastausohjeet. Tämän jälkeen liikennekoordinaattori tarkistaa myyntihinnat, ja antaa edustajalle ohjeistukset muun muassa kuljetuksessa käytettävästä rahdinkuljettajasta eli lentoyhtiöstä, minkä jälkeen edustaja sopii myyjän kanssa tarkemmasta tavarantoimitusohjelmasta.

Kun kaikki on kunnossa lähetyksen viennin osalta, edustaja toimittaa määräämään huolintaliikkeen liikennekoordinaattorille kopiot rahtausasiakirjoista, joihin kuuluvat muun muassa päärahtikirja, alarahtikirja ja edustajan lasku. Päärahtikirja eli MAWB (Master Airwaybill) (Liite 2) on edustajan ja lentoyhtiön välisen kuljetussopimuksen tosite, joka sisältää kuljetettavan tavarakerän kilo- ja kullimäärät sekä erän tilavuuden, lennon numeron, määrärajan sekä lähtö- ja määrärajan huolitsijoiden tiedot. Päärahtikirja on siis koko tavarakerää kuvaava tosite, eli toisin sanoen päärahtikirja voi sisältää usean pienemmän lähetyksen, mistä käytetään nimitystä yhteiskuljetus tai konsolideeraus. Jokaisesta yksittäisestä lähetyksestä laaditaan puolestaan alarahtikirja eli HAWB (House Airwaybill) (Liite 3). Dokumentit vastaanotettuaan liikennekoordinaattori suorittaa tietojärjestelmässä "keikan avauksen", eli yksilöi lähetyksen lähetystietojen perusteella.

Edustajan lasku (Liite 4) sisältää kauppasopimuksessa käytetystä toimituslausekkeesta riippuen mahdolliset lähtöpään kustannukset, jotka edustaja veloittaa DSV:ltä Suomesta sovitun hinnaston mukaan ja jotka DSV veloittaa edelleen asiakkaaltaan sopimuksen mukaan. Esimerkkilähetys on tuontilähetys Perthistä, Australiasta, ja toimituslausekkeena on ollut EXW, joten laskussa on kaikki kustannukset tavarantoimitajalta määräämään lentokentälle asti. Määräämään lentokenttä- ja terminaalikustannukset tulevat laskun muodossa suoraan lentoyhtiöltä. Edustajan laskusta poimitakoon kuluina:

- Export clearance fee = vientiselvitys
- Cartage = tavarantoimitus myyjän varastolta edustajan terminaaliin
- Cartage fuel surcharge = yllä olevan kuljetuskustannuksen polttoainelisa
- Handling = terminaalikäsitteily edustajan terminaalissa
- Airport transfer = siirto edustajan terminaalista lentokentälle
- Carrier security surcharge = lentoaseman turvallisuuslisa
- International freight = lentorahti, joka määräytyy brutto- tai niin sanotun tilavuuspaiknon perusteella
- Carrier fuel surcharge = lentorahdin polttoainelisa

Edustajan lasku, kuten muutkin ostolaskut, syötetään ja kirjataan sähköiseen ostolaskujärjestelmään, josta tiedot päivittyvät tietojärjestelmään lähetyskohtaista kustannus- ja tuottoseurantaa varten.

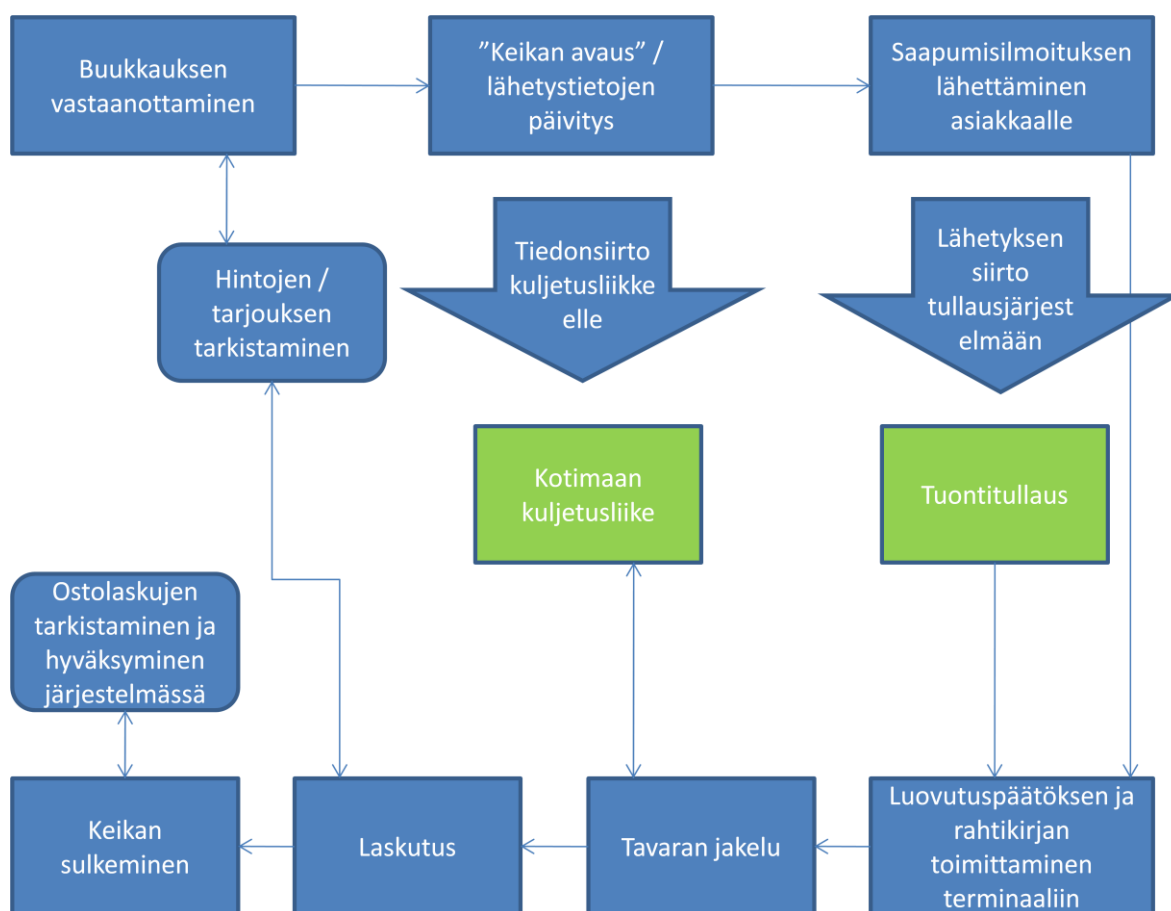
Tavaralla ollessa matkalla liikennekoordinaattori seuraa lentoyhtiön seuranta järjestelmästä tavaralla kulkua, vastaa asiakkaiden aikataulutiedusteluihin ja ilmoittaa heille tarvittaessa mahdollisista viivästyksistä. Tavaralla saapuessa Suomeen lentoyhtiö lähettää huolintaliikkeelle luovutusosittteen (Liite 5), jossa kerrotaan tavaralla purkauspaikka ja mahdolliset terminaalissa todetut tavaraa koskevat vajaukset tai vahingot. Liikennekoordinaattorin tehtävänä on tarkistaa näiden tietojen oikeellisuus ja selvittää mahdolliset ongelmatapaukset vajauksiin ja vahingoittumisiin liittyen. Asiakkaalle puolestaan ilmoitetaan saapuvasta erästä saapumisilmoituksen (Liite 6) muodossa. Saapumisilmoituksessa pyydetään tarvittaessa huolinta- ja edelleenkuljetusohjeet, sekä tullausasiakirjat, joihin kuuluvat kauppalasku (Liite 7), pakkauslista tai -luettelo ja mahdolliset alkuperätodistukset. EU:n sisäkaupassa tullausta ei tosin tarvitse tehdä, joten asiakirjojen toimittaminen huolintaliikkeelle ei ole poikkeustapauksia lukuun ottamatta välttämätöntä. Huolintaohjeissa on syytä mainita, mitä tavaraa ollaan tuomassa ja millaista tulliselvitysmuotoa lähetykseen sovelletaan. Tavallisimmat muodot tuonnissa ovat normaali tuontitullaus eli luovutus vapaaseen liikkeeseen, passitus väliaikaiseen varastoon, tullivarastointi ja sisäinen jalostus. Esimerkilähetykselle liikennekoordinaattori on tehnyt asiakkaan ohjeistuksen mukaan normaalin tuontitullauksen sähköisenä ITU-tuontitullauksena, ja tullimenettelyn hyväksymisestä todisteena huolintaliike saa sähköisesti EDI-sanomana järjestelmästä luovutus päätöksen sekä tullauspäätöksen (Liite 8).

Tullauksen jälkeen lentoyhtiön terminaaliin toimitetaan luovutus päätös ja jakorahtikirja (Liite 9), minkä jälkeen tavarat poistetaan terminaalikirjanpidosta ja toimitetaan edelleen asiakkaan ohjeistamaan osoitteeseen. Jakorahtikirja saadaan suoraan joko omasta tietojärjestelmästä tai alihankkijan järjestelmästä. Tavarantoimituksen jälkeen lähetyksestä tehdään huolintalasku (Liite 10), jossa asiakkaalta veloitetaan sopimuksen ja toimituslausekkeen mukaan lähetyksen kustannukset. Pääsääntönä huolintalaskuissa on, että kustannukset määräämään lentokentälle asti on veloitettu verottomina. Esimerkilaskun kustannuksista poimitakoon:

- Rahti veroton = lentorahti alkuperämaan lentokentältä määräämään lentokentälle (port to port)
- Ulkomaiset kulut = niin sanotut EXW-kustannukset, joita purettiin hieman edustajan laskun sisällön käsittelyn yhteydessä
- Turvatarkastusmaksu = lentoyhtiön tavaralle suorittaman läpivalaisun maksu
- Terminaalikäsittely veroton = lentoyhtiön purkausmaksu, joka määräytyy brutto- tai tilavuuspainon perusteella
- Tulli ja maahantuonnin arvonlisävero = tullin prosenttien mukaan määräytyvät viralliset maahantuonnin maksut, joiden perustana käytetään niin sanottua tullausarvoa (tullausarvo EXW-lähetykselle = tavaralla arvo + rahti + muut ulkomaan kustannukset)
- Maksupalvelupalkkio = tullivakuusmaksu, joka veloitetaan sovitun prosentin mukaan tullista ja maahantuonnin alv:sta, mikäli tullauksessa on käytetty huolitsijan tulliluottoa

- Huolintapalkkio = huolintaliikkeen palkkio toimeksiannon suorittamisesta, tehdyistä tullaustoimenpiteistä sekä tarvittavasta dokumentoinnista
- Ympäristömaksu = lentoyhtiöiden perimä päästömaksu
- Kotimaan rahti = kuljetus määrämaan terminaalista vastaanottajalle; veloitusperusteena brutto- tai tilavuuspaino.

Laskutusta seuraa vielä lähetyiskohtaisten kustannusten ja tuottojen tarkistus, minkä jälkeen lähetys "clousataan" eli suljetaan tietojärjestelmässä. Mahdolliset reklamaatiotapaukset hoidetaan yhteistyössä DSV:n cargo care -osaston kanssa, ja tavoitteena on löytää asiakkaan kannalta oikeudenmukaisin ja edullisin ratkaisu. Kuviossa 5 on esitelty tiivistettynä lentotuonnin huolintaprosessi.



Kuvio 5: Lentotuonnin huolintaprosessi (Lönnroth 2011).

Kokonaisuudessaan Tuonnin Liikennekoordinaattori pitää asiakkaan roolia huolintaprosessissa tärkeänä. Asiakas voi omalla panoksellaan ja yhteistyöhalukkuudellaan nopeuttaa lentuhuolintaprosessin aikaa vieviä maatoimintoja ohjeistamalla huolitsijaa riittävillä tiedonjyvillä hyvissä ajoin.

### 5.2.2 Lentohuolinta palveluna: tuonnin näkökulma

Lentohuolintaprosessi tuonnin osalta alkaa, kun asiakas antaa niin sanotussa buukkausvaiheessa toimeksiannon, jonka huolintaliike välittää nopeasti edustajalleen tavarahan alkuperämaahan. Tästä alkaa prosessi, jonka sujuvuudesta, vaivattomuudesta ja asiakkaan näkökulmasta helppoudesta vastaa haastateltavan mukaan huolintaliike. Kun asiakas on antanut toimeksiannon, voi hän luottaa, että lähetys hoidetaan vankalla ammattitaidolla, laajan ja toimivan edustajaverkon tuomia etuuksia hyödyntämällä vaivattomasti. Prosessissa asiakkaan tarpeet ovat toiminnan keskiössä. Asiakas voi keskittyä omaan ydintoimintaansa siirtämällä heidän toimintakonseptinsa näkökulmasta arvoa tuottamattomat toiminnot ulkopuoliselle palveluntarjoajalle, jolla on tarvittava infrastruktuuri ja osaaminen kansainvälisen kuljetuksen hoitamiseen. Avainsanana lentohuolinnassa palveluaspektista tarkasteltuna on siis huolettomuus.

Huolintaliike toimii maahantuovalle asiakasyritykselle myös neuvonantajana tuontiin liittyvissä asioissa. Mikäli asiakas haluaa tietää esimerkiksi kauppa- ja tullausasiakirjoihin liittyvistä teknisistä seikoista, lähetysten lentoaikatauluista, jakelun aikatauluista, huolintalaskusta, käytettävistä tulliselvitysmuodoista sekä tullin ja arvonnäkökulman määräytymisperusteista, on huolintaliike valmis auttamaan. Tällä tavoin pyritään selvittämään mahdolliset epäselvyydet ja toisaalta kehittämään yhteistoimintaa entistä sujuvammaksi ja joustavammaksi. Näin ollen asiakaspalvelu ja asiakassuhteiden hoitaminen ovat keskeisesti läsnä lentohuolinnassa.

Tuonnin Liikennekoordinaattorin näkemyksen mukaan DSV Air & Sea Oy ei ole kovin suuri huolintaliike merkittävimpiin kilpailijoihin verrattuna, joten asiakkaiden erityistarpeet otetaan yrityksessä paremmin huomioon. Tämän johdosta asiakaskohtainen palvelu on tehokkaampaa, nopeampaa ja ennen kaikkea joustavampaa, ja tätä tukemassa on lento-osaston liikennekoordinaattoreiden pitkä kokemus alalta ja sen mukanaan tuoma tietotaito. Lisäksi laaja edustajaverkosto yhdessä merkittävimpien lentoyhtiöiden kanssa laadittujen sopimusten kanssa mahdollistavat kohtuuhintaiset lentokuljetukset käytännössä mistä päin maailmaa tahansa, mikä tekee palvelusta vaivatonta.

### 5.2.3 Lentohuolinnan lisäarvovaikutus: tuonnin näkökulma

Tuonnin Liikennekoordinaattori näkee lisäarvon tulevan monien tekijöiden summasta. Ensinnäkin hän näkee huolintaliikkeen merkityksen asiakasyrityksen logistisessa toimitusketjussa erittäin suurena. Esimerkiksi ovelta ovelle -palveluna toteutettu lentolähetysten huolinta kattaa jo lähes koko ketjun; alkuperämaan edustaja hoitaa tavarahan myyjän lähtölogistiset toimenpiteet noutamalla tavarat tehtaalta tai varastolta ja toimittaa ne Suomeen, missä paikallinen huolitsija puolestaan hoitaa asiakkaansa ohjeistuksen mukaan tavarantoimituksen lopulliselle vastaanottajalle. Asiakkaalta vapautuu tämän myötä merkittävästi resursseja

ydintoimintojensa hoitamiseen. Huolintaliike edustajineen ja alihankkijaverkostoineen on puolestaan keskittynyt omaan ydinosamiseensa, eli asiakkaansa logistiikan tehostamiseen, mikä itsessään on lisäarvoa tuottava tekijä.

Lisäarvo ilmenee myös kustannussäästöinä ja arvoa tuottamattomien toimintojen suorittamisesta säästettyinä aikaresursseina, mikä on merkittävä esimerkiksi tavaran tulliselvitystä tehtäessä. Huolintaliike suorittaa tullauksen sähköisenä ITU-tullauksena, joten tavara on tulliselvitettynä ja luovutettuna vapaaseen liikkeeseen varsin nopeasti. Tämän mahdollistaa ITU-integroitu tietojärjestelmä; huolintaliikkeen verkkoyhteydet ja tullauksessa käytetty ohjelma ovat yhteensopivat Tullin järjestelmien kanssa. Mikäli asiakas haluaa tehdä itse tulliselvityksen ostamalleen tavaralle, käytännössä ainoa varteenotettava vaihtoehto on niin sanottu manuaalitullaus, jossa asiakas menee tullausasiakirjojen kanssa tullilaitoksen luovutuspuolelle. Monille asiakkaille tämä on kuitenkin erittäin aikaa vievä toimenpide, ja yksi keskeinen syy siihen, miksi huolintaliikkeen osaamista hyödynnetään.

#### 5.2.4 Yhden hinnan periaate ja halpalentoyhtiöt: tuonnin näkökulma

Tuonnin Liikennekoordinaattorin mukaan ajatus niin sanotusta yhden hinnan periaatteesta huolintalaskussa on houkutteleva, mutta se sisältää joitain puutteita. Ensinnäkin, lähetysten hintoja tarjottaessa asiakkaat eivät tiedä lähetysten tarkkoja mitta-, paino- ja tilavuustietoja, joten tarjottu summa perustuu senhetkisiin tietoihin. Lähetysten saapuessa sen koko saatetaan kuitenkin havaita erisuureksi, joten uuden, oikeita paino- ja tilavuustietoja vastaavan hinnan määrittely voi olla vaikeaa. Tämä siitä syystä, että osa kustannuksista on verottomia (pääsääntöisesti lähtöpään kustannukset ja rahtikulut) ja osa verollisia. Lisäksi eri kustannuserien hinnoitteluperusteet saattavat vaihdella merkittävällä tavalla. Toki laskutusnäkökulmasta yhden rivin periaate olisi edullinen, mutta yksimielisyyden löytäminen hinnan hienosäädössä todellisuutta vastaavaksi voi kumota tämän edun monikertaisena. Lisäksi monet asiakkaat haluavat juuri yksityiskohtaisen kustannuserien jaottelun muun muassa laskun oikeellisuuden tarkistamista ja tuotekustannusten laskemista varten.

Halpalentoyhtiöiden lentorahtibisnekseen astumiseen Tuonnin Liikennekoordinaattori suhtautuu hieman skeptisesti. Ensinnäkin halpalentoyhtiöt ovat matkustajaliikenteeseen keskittyviä yhtiöitä, joilla ei ole välttämättä tarvittavaa infrastruktuuria rahdinkäsittelyyn eikä lähetysten tehokkaaseen seurantaan. Lisäksi rahdin liikkumisella joustavasti ja tehokkaasti ei ole kovinkaan varmoja takeita. Muutama esimerkkitapauksen myötä hän toteaa, että lähetysten kulkua on lähes mahdoton seurata, ja reititysongelmien vuoksi rahdinkulku ajallisesti on huomattavasti hitaampaa rahtiliikennettä hoitaviin yhtiöihin verrattuna.

### 5.3 Haastattelu: Viennin Liikennekoordinaattori

Taustatietona todettakoon, että Viennin Liikennekoordinaattori on ollut huolinta-alalla vuodesta 2006. DSV:n palveluksessa hän on ollut kolme vuotta, ja tuona aikana hän on toiminut lentoviennissä hoitaen muun muassa USA:n vientiä. (Viennin Liikennekoordinaattori 2011.)

Seuraavassa esitellyt tulokset perustuvat Viennin Liikennekoordinaattorin (2011) näkemyksiin, kokemuksiin ja tietoon lentohuolinnasta. Tulokset on esitelty teemoittain.

#### 5.3.1 Lentohuolinta prosessina: viennin näkökulma

Lentoviennin huolintaprosessin kulku on käännteinen tuontiin verrattuna. Se lähtee liikkeelle asiakkaalta tai määrämaan edustajalta vastaanotetusta bukkauksesta; vientiasiakas on ilmoittanut tehtaallaan tai varastollaan valmiina olevasta tavarasta, joka pitäisi toimittaa heidän asiakkaalleen määrämaahan. Tämän jälkeen huolintaliike tekee tavanaerälle noudon, ellei asiakas ole jo itse toimittanut tavaroita huolitsijan terminaaliin käsittelyä varten. Noutoa varten tarvitaan noutorahtikirja (Liite 11), mistä käyvät ilmi muun muassa tavarantoimitusosoitteet, kollojen mitat sekä kuljetettavan erän paino. Prosessin seuraavassa vaiheessa lentoviennin liikennekoordinaattori varaa lentoyhtiöltä eli rahdinkuljettajalta kuljetustilan ja tarjoaa tarvittaessa asiakkaalle kuljetuksen ja huolinnan hinnan, mikäli hinnoista ei ole sovittu jo aiemmin.

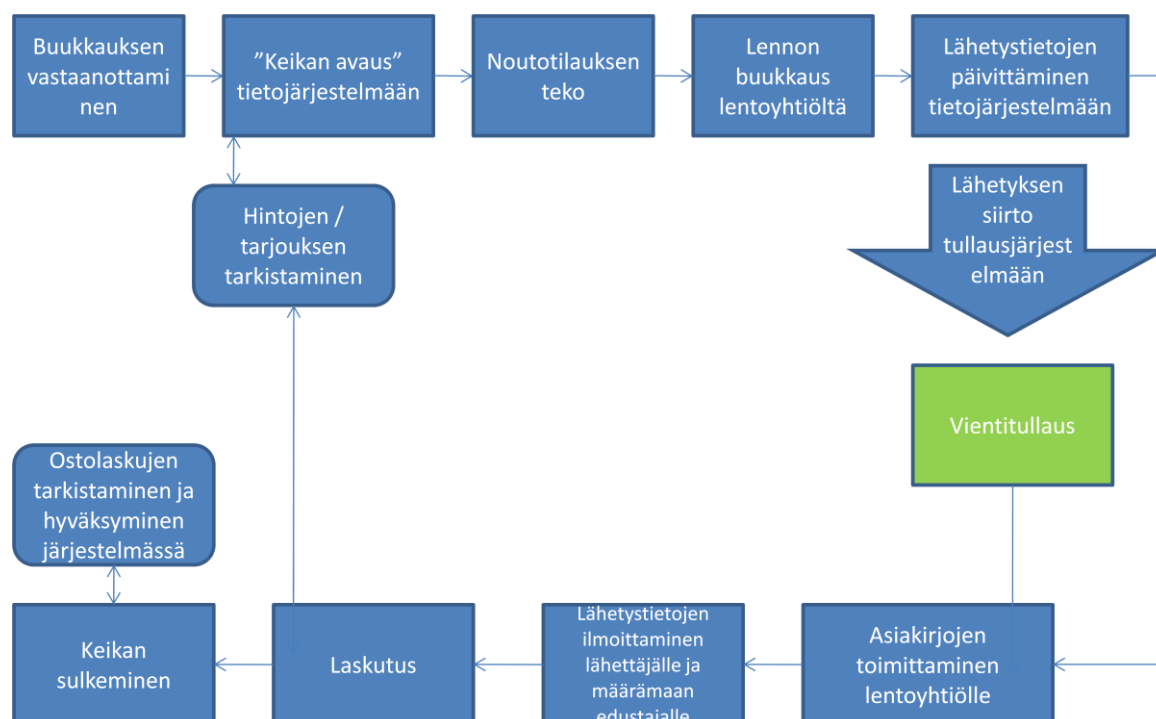
Tämän jälkeen lähetyksestä laaditaan pää- (Liite 12) ja alarahtikirjat (Liite 13) huolintaliikkeen valmiita rahtikirjalomakepohjia hyödyntämällä. Näiden ollessa valmis suoritetaan lähetykselle vientitullaus, mikäli tavara viedään EU:n ulkopuolelle. Yhteisömyynnissä tämä ei ole luonnollisestikaan tarpeen. Muita vientimenettelyjä ovat ulkoinen jalostus, passitus ja tullivara-  
rastointimenettelyyn luovuttaminen. Esimerkkilähetyksessä on kyse ulkoisesta jalostuksesta Yhdysvaltoihin, eli tavarat on viety väliaikaisesti yhteisön ulkopuolelle jalostustoimintoja varten (Ulkoinen jalostus 2009).

Tullaus tapahtuu käytännössä siten, että huolitsija asiakkaan toimittaman kauppalaskun (Liite 14) perusteella syöttää vietävän erän tiedot tietojärjestelmään, jossa varsinainen sähköinen viennin EDI-tullaus toteutetaan. EDI-tullauksen tuloksena huolintaliike saa järjestelmästäan ulos luovutus päätöksen sekä viennin EAD-saateasiakirjan (Liite 15), joka on tulostettava kuljetettavan tavarantoimituksen mukana. Tavarantoimituksen poistuessa yhteisön alueelta poistumispaikan tullin lukee saateasiakirjan viivakoodin, minkä seurauksena tullin tietojärjestelmään tulee vahvistus tavarantoimituksen viennistä yhteisön alueen ulkopuolelle. Tämän jälkeen huolintaliike saa sähköisenä ilmoituksena poistumisvahvistetun luovutus päätöksen (Liite 16), joka lähetetään myös vien-

tiasiakkaalle. Tällä dokumentilla viejä voi osoittaa toteutuneen viennin esimerkiksi veroviranomaisille.

Tavarän poistuttua alkuperämaasta liikennekoordinaattori ilmoittaa määrämaan edustajalleen saapuvasta tavanaerästä ennakoilmoituksella (Liite 17). Vientimaasta riippuen saatetaan määrämaassa tarvita myös mahdollisia lisäselvityksiä tuotavasta tavarasta. Vuoden 2001 syyskuun 11. päivän terrori-iskujen myötä turvatarkastuskontrollointi lentorahtiliikenteessä on lisääntynyt merkittävästi. Tämän takia esimerkiksi Yhdysvaltoihin vietäessä alkuperämaan huolintaliikkeen on vakuutettava, että rahtikirjalle yksilöity erä ei ole tietyssä alkuperämaassa valmistettua eikä sisällä tiettyjä komponentteja. Esimerkki tällaisesta lomakkeesta on liitteenä (Liite 18).

Prosessin viimeisenä askeleena on vientiasiakkaan laskutus, joka riippuu myyjän ja ostajan kauppasopimuksessa sovelletusta toimituslausekkeesta. Esimerkkilähetysten toimitusehtona on käytetty DDP:tä, eli toisin sanoen kaikki kustannukset veloitetaan viejältä Suomesta. Rahdin ja kotimaankulujen lisäksi viejän harteilla ovat siis määrämaan tuontimuodollisuuksista, tulleista ja veroista sekä tavarän käsittelystä ja jakelusta aiheutuneet kustannukset. Esimerkkilähetysten rahtilasku löytyy liitteestä (Liite 19). Laskutusta seuraa vielä lähetyskohtaisten tuottojen ja kustannusten seuranta sekä clousaus. Määrämaan edustaja hoitaa luonnollisesti tarvittavat tuontimuodollisuudet lähetykselle, ja vastaa tavarän toimituksesta oman tavarän ostajan ohjeiden mukaan. Kuviossa 6 on esitelty lentoviennin huolintaprosessi pääpiirteissään.



Kuvio 6: Lentoviennin huolintaprosessi (Lönnroth 2011).



Kokonaisuudessaan lentohuolintaprosessi viennin osalta on monivaiheinen, ja myös asiakkaalla on keskeinen rooli sen sujuvuudessa. Asiakkaalta pyydetään lähetettävää tavaraa koskevia tietoja ja heille tarjotaan informaatiota prosessin kulusta jatkuvasti, heitä neuvotaan kauppasiakirjoja koskevissa asioissa ja määrämaassa mahdollisesti vaadittavien dokumenttien tekemisessä, ja lisäksi lentohuolintaprosessi räätälöidään heidän tarpeitaan ja odotuksiaan vastaavaksi. Huolintaliikkeelle jokainen lähetys on tärkeä, joten myös asiakkaan rooli on tärkeä. Viennin Liikennekoordinaattorin mukaan asiakas voi vaikuttaa merkittäväällä tavalla prosessin kulkuun; tarjoamalla tarvittavaa ja oikeata tietoa heti prosessin alkuvaiheessa säästyään turhilta kyselyiltä, ja tavarat kyetään lähettämään määrämaahan ilman viivästyksiä.

### 5.3.2 Lentohuolinta palveluna: viennin näkökulma

Viennin Liikennekoordinaattorin näkemys lentohuolinnan palveluaspektista on, että huolintaliike pystyy suorittamaan lentona kuljetettavaa tavaraa koskevat vaaditut toimenpiteet helposti, kokemuksen mukanaan tuomaa ammattitaitoa hyödyntäen. Lentorahtikirjojen ja muiden lentohuolintaprosessissa vaadittavien asiakirjojen laatiminen, tulliselvitykset ja lentokuljetustilan varaaminen kuuluvat niiden hoitamiseen rutinoituneen huolintaliikkeen ydintoimintoihin, mikä takaa prosessin sujuvuuden. Lisäksi mahdollisissa ongelmatilanteissa huolintaliike kykenee selvittämään asiat nopeasti asiakkaan etua ajatellen. Keskeisinä tekijöinä ovat myös vaivattomuus ja asiakkaan huolettomuus lentohuolinnassa; huolintaliikkeen laaja edustajaverkosto sekä yhteistyö merkittävimpien lentoyhtiöiden kanssa takaavat lentokuljetuksen kustannustehokkaasti jopa ovelta-ovelle -palveluna. Tällöin huolintaliike on vastannut jo merkittävältä osalta asiakkaan logistisesta toimitusketjusta. Lentohuolinnassa ei siis ole Viennin Liikennekoordinaattorin mukaan suinkaan kyse pelkästä tavarankuljetuksesta tai tulliselvityksestä, vaan voidaan puhua kokonaisvaltaisesta logistiikkapalvelusta.

Viennin Liikennekoordinaattori kokee myös huolintaliikkeen joustavuuden sekä lähetys- ja asiakaskohtaisen panostuksen tärkeäksi. Lisäksi huolintaliikkeen palvelualltius ja halu neuvoa tarvittaessa asiakasta ovat keskeisiä aspekteja, jotka saavat lentohuolinnalle palveluluonteeseen. Kenties tärkeintä lentohuolinnassa on kuitenkin, että antaessaan toimeksiannon tavarankuljetuksesta voi hän luottaa siihen, että tavarat ovat määrämaassa ajallaan ja vahingoittumattomana. Myydessään lentohuolintapalveluita huolintaliike vakuuttaakin noudattavansa sille asetettuja velvollisuuksia.

### 5.3.3 Lentohuolinnan lisäarvoaika: viennin näkökulma

Haastateltavan mukaan merkittävimmät lisäarvoa tuottavat tekijät lentohuolinnassa liittyvät saavutettaviin kustannussäästöihin, huolintaliikkeen infrastruktuuriin toimeksiantojen asianmukaisessa hoitamisessa sekä asiakkaan huolettomuuteen huolintaprosessin etenemisen kan-

nalta. Kustannussäästöissä on kyse muun muassa siitä, että mikäli asiakasyritys hoitaisi lentoviennin suoraan lentoyhtiön kautta, veloittaisi yhtiö lentorahdin IATA:n hinnaston mukaan, mikä on huomattavasti suurempi huolintaliikkeen tarjoamiin hintoihin verrattuna. Huolintaliike kykenee hyödyntämään rahdeissa suuruuden ekonomiaansa; sopimukset merkittävimpien lentoyhtiöiden kanssa takaavat asiakkaille merkittävästi edullisemmat kuljetukset.

Infrastruktuurista puhuttaessa tarkoitetaan ensinnäkin huolintaliikkeiden ajan tasalla olevia tietojärjestelmiä, joilla mahdollistetaan säädösten ja määräysten mukaiset tulliselvitykset. Tullilainsäädäntö elää jatkuvasti, mikä merkitsee muutoksia tuonti- ja vientitoiminnan käytänteissä. Huolintaliikkeessä ollaan, ja täytyykin olla, selvillä näistä muutoksista, ja näiden muutosten mukanaan tuomat vaatimukset kyetään sisällyttämään tietojärjestelmiin välittömästi. Tosin Viennin Liikennekoordinaattori muistuttaa, että tietojärjestelmäkään eivät ole aina toimivuudeltaan täydellisiä, joten kärsivällisyyttä on löydettävä. Lisäksi infrastruktuurilla viitataan huolintaliikkeen laajaan edustajaverkostoon ja yhteistyöhön lentoyhtiöiden kanssa. Asiakkaan huolettomuus puolestaan käsittää huolintaliikkeen kokemuksen ja ammattitaidon mukanaan tuoman rutiinin koko huolintaprosessin hoitamiseen. Asiakasyritys voi toimeksianton tehtyään luottaa, että huolintaliike hoitaa tarvittavat toimenpiteet kauppatavaralle, joten asiakkaalta vapautuu merkittävästi resursseja ydintoimintojensa hoitamiseen.

#### 5.3.4 Yhden hinnan periaate ja halpalentoyhtiöt: viennin näkökulma

Viennin Liikennekoordinaattorin mielipide niin sanotun yhden hinnan periaatteen toimivuudesta huolintalaskuissa on kaksijakoinen. Mikäli lähetyksen todellinen koko vastaa asiakkaan tarjouspyyntövaiheessa esittämiä tietoja, on tämä periaate käytännöllinen ja laskutustapah-tuman näkökulmasta edullinen. Lähetykseen muuttuessa tai sen paljastuessa poikkeavaksi asiakkaan ilmoittamiin tietoihin verrattuna, on uuden hinnan määrittäminen vaikeaa, mikä johtaa usein asiakkaiden yhteydenottoihin ja laskutuksen tarkistuspyyntöön. Haastateltavan mukaan monet asiakkaat haluavat kulu-erät eriteltyinä, ja vaikka pysyväistarjouksiin pohjautuvat yhden hinnan laskutukset ovat mahdollisia, asiakkaan on kyettävä tarjouksen pohjalta laskemaan itse kukin kustannuserä. Avainasemassa onkin huolintaliikkeen ja asiakkaan välinen kommunikointi ja yhteisymmärrykseen pääseminen; jotta turhilta tarkistuspyynnöiltä vältyttäisiin, on kummankin osapuolen tiedettävä tarkkaan mitä lentohuolinta palveluna maksaa.

Halpalentoyhtiöiden rahtibisneksen toimivuuden Viennin Liikennekoordinaattori näkee melko huonona. Ensinnäkin rahdin liikkuvuudesta ei ole täysiä takeita, ja seurantamahdollisuudet ovat varsin heikot. Lisäksi yhtiöiden käyttämä kalusto on ainakin vielä rahdinkäsittelyn kannalta epäsuotuisa, sillä halpalentoyhtiöillä ei ole pääsääntöisesti käytössään laajarunkokoneita. Siispä rahtikapasiteetit olisivat varsin pieniä, eikä tämä toisi takeita rahdinkuljettamisen kannattavuudesta.

#### 5.4 Haastattelu: Lennon Osastopäällikkö

Taustatietona todettakoon, että Lennon Osastopäällikkö päätyi huolinta-alalle vuonna 1979. Kolme vuotta myöhemmin hän perusti silloisen esimiehensä kanssa oman yrityksen, joka toimi noin 15 vuotta, ennen kuin silloinen DFDS eli nykyinen DSV osti yrityksen. Nykyään hän toimii DSV Air & Sea Oy:n lento-osaston päällikkönä, mutta hänen toimenkuvaansa kuuluu myös operatiivisista tehtävistä viennin lentohuolintaa. (Lennon Osastopäällikkö 2011.) Koska Lennon Osastopäällikkö hoitaa myös lentohuolintaa viennin osalta, on haastatteluaineiston purussa ensimmäisen teeman, eli lentohuolinta prosessina, osalta prosessikuvaus jätetty turhan toiston vuoksi pois.

Seuraavassa esitellyt tulokset perustuvat Lennon Osastopäällikön (2011) näkemyksiin, kokemuksiin ja tietoon lentohuolinnasta. Tulokset on esitelty teemoittain.

##### 5.4.1 Lentohuolinta prosessina: osastopäällikön näkökulma

Lentohuolintaprosessin sujuvuuden kannalta Lennon Osastopäällikkö näkee, että asiakkaan keskeisenä roolina on tarvittavien tietojen tarjoaminen huolintaliikkeelle. Nämä käsittävät paitsi tavaran määrälliset tiedot, mutta myös vientiselvityksessä tarvittavat kauppa-asiakirjat muine dokumentteineen. Muuten prosessi on pitkälti huolintaliikkeen vastuulla.

Jotta huolintaliike pystyy suorittamaan prosessin toimeksiannon mukaisesti, tarvitaan laaja edustajaverkosto ja muu huolinnan harjoittamisen edellyttävä infrastruktuuri, kuten tietojärjestelmät ja sopimukset rahdinkuljettajien kanssa, sekä ymmärrys lentorahtibisneksestä. Ymmärryksen takana ovat paitsi huolinta-alan tietotaito, myös kyky hahmottaa prosessin kokonaiskuva asiakkaan kannalta.

##### 5.4.2 Lentohuolinta palveluna: osastopäällikön näkökulma

Kun myyjän ja ostajan välisessä kaupassa, mihin liittyy olennaisesti ulkomaankuljetus, viejä on antanut huolintaliikkeelle tarvittavat dokumentit vientiselvitystä varten, asiakkaan ei tarvitse huolehtia prosessin kulusta; vastuu prosessin sujuvuudesta siirtyy huolitsijalle, eikä asiakkaan tarvitse osallistua kuljetusketjuun. Toki asiakkaan tulee kuitenkin valvoa omaa maksuliikennettään. Lentohuolinnalla on siis haastateltavan mukaan täyden palvelun luonne, eli ostaessaan lentohuolintapalvelun asiakas saa logistisen kokonaisratkaisun, joka kattaa kaikki kansainvälisen kaupan kuljetusketjuun sisältyvät toimenpiteet.

Lennon Osastopäällikkö näkee huolinnan ja täten lentohuolinnan yhtenä linkkinä asiakasyrityksen logistisessa toimitusketjussa. Asiakas kuitenkin itse määrittelee lentohuolintaprosessis-

ta vastaavan huolintaliikkeen todellisen roolin; roolia voi kasvattaa esimerkiksi varastohotellipalveluiden ja lähettämötoimintojen myötä kattavaksi kokonaisratkaisuksi, tai vastaavasti huolinta voi olla asiakkaalle pelkkä kuljetus. Taloudellisen taantuman myötä alkanut hintakilpailu näkyy Lennon Osastopäällikön mukaan kuitenkin edelleen hieman huolintapalveluiden ostamisessa; asiakkailla on taipumusta ostaa lentohuolintapalveluita intensiivisen kilpailuttamisen myötä pelkkään hintaan perustuen eikä itse palvelusisältöön. Yhtenä syynä tähän lieinee, että Suomen etäisen sijainnin myötä yritysten logistiikkakustannukset voivat kasvaa suhteellisen suuriksi, joten taantuman aikaisten säästötoimenpiteiden myötä hinta on säilynyt keskeisenä valintakriteerinä.

Palvelun lentohuolinnasta tekee myös huolintaliikkeiden ammattitaito ja sen mukanaan tuoma ymmärrys lentorahtibisneksestä; kuinka lentoyhtiöt toimivat, ja miten rakennetaan asiakkaiden tarpeiden mukainen ideaalinen kuljetusreititys. Lentohuolinnan asiakaspalveluhenkinen luonne ja huolintaliikkeen kyky ymmärtää asiakkaan tarpeet antavat Lennon Osastopäällikön mielestä oman mausteensa lentohuolinnan palveluaspektin kannalta. Erityisen hyvin palveluluonne ja asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen tulee Lennon Osastopäällikön mukaan näkyviin toimeksiantojen räätälöimisessä asiakkaan odotuksia vastaavaksi. Hän korostaa, että huolintaprosessin kokonaiskuvan ymmärtämällä huolintaliike kykenee panostamaan niihin prosessin vaiheisiin, missä panostuksia tarvitaan, jotta tavarat saadaan kuljetettua kiireellisyysstatuksen mukaan määrämaahan tarvittaessa parin päivän varoitusajalla.

#### 5.4.3 Lentohuolinnan lisäarvovaikutus: osastopäällikön näkökulma

Haastateltavan mukaan lisäarvoa syntyy ensinnäkin saavutettavista säästöistä henkilöstön koulutusta koskeissa asioissa, kun työntekijöitä ei tarvitse kouluttaa kovinkaan yksityiskohteisesti logistisen kuljetusketjun ammattilaiseksi. Tätä kautta saavutetaan säästöjä myös kuljetusketjun valvomisen ja siihen liittyvien toimenpiteiden tekemisen osalta. Huolitsijalla on ammattitaito ja tarvittava infrastruktuuri näiden toimenpiteiden hoitamiseen, joten asiakasyritys voi keskittyä omaan ydinosaamiseensa, eli tavarantoimittamiseen sekä potentiaalisten ostajakandidaattien etsintään ja kauppasuhteiden ylläpitoon. Tällä tavoin asiakkaat eivät Lennon Osastopäällikön mukaan rönsyile turhaan liiketoiminnassaan.

Toinen lisäarvotekijä liittyy haastateltavan mukaan huolintaliikkeiden strukturaaliseen muutokseen. Siinä missä aiemmin lähes kaikissa suurimmissa huolintaliikkeissä oli omat huolintaosastonsa, nykyään kaikki huolintaprosessin toiminnot hoitaa yksi henkilö. Toisin sanoen asiakas tietää tarvittaessa, keneen ottaa yhteyttä, mikäli häntä askarruttaa jokin asia lentohuolintaprosessissa. Kaikki palvelut löytyvät niin sanotusti samasta osoitteesta, eikä asiakkaan tarvitse käyttää turhaan kallisarvoista aikaa oikeiden kontaktien etsimiseen.

Lisäarvoa lentohuolinnassa muodostuu myös huolintaliikkeen kansainvälisesti laajasta edustaja- ja agenttiverkostosta, sekä nykyaikaisen huolintaliikkeen kattavasta palveluvalikoimasta. Kansainväliset kytkökset mahdollistavat kuljetuksen järjestämisen vaivattomasti eri puolille maailmaa sekä lentohuolintaprosessin sujuvuuden seurannan tavarán saapuessa määrämaahan. Huolintaliikkeet tarjoavat asiakkailleen myös lähes kaikkia logistiikkapalveluita, joten asiakkaan on mahdollista saada kattava kokonaisratkaisu yhdeltä toimittajalta. Palvelut voivat lisäksi käsittää erilaista tilastointia ja raportointia asiakkaan puolesta koskien esimerkiksi tavarán määriä tai arvoja liikennesuunnittain, minkä avulla asiakas voi seurata harjoittamansa ulkomaankaupan tilannetta. Lennon Osastopäällikkö myös korostaa, että huolintaliikkeet ovat joustavia palvelussaan; asiakkaan vaatimuksiin ja tarpeisiin taivutetaan melko pitkälti, joten heille ei myydä pelkkää tuotetta. Huolintaprosessi toimintoinen muodostaa asiakaspalveluprosessin, missä asiakasta kohdellaan tärkeänä liikekumppanina.

#### 5.4.4 Yhden hinnan periaate ja halpalentoyhtiöt: osastopäällikön näkemys

Lennon Osastopäällikön näkemyksen mukaan huolintalaskujen yhden hinnan periaate olisi kaikin puolin edullinen vaihtoehto. Tosin monet asiakkaat haluavat juuri kulujen erittelyn laskun tarkistusta varten, joten laskutuksenkin osalta on tärkeää toimia kuten asiakas haluaa. Ongelmaksi muodostuu kuitenkin myös se, että tarjous - jonka mukaan laskutus tapahtuu - on saattanut perustua todellisista tiedoista poikkeaviin kilomääriin. Tämä vaikeuttaa palvelun todellisen hinnan määrittämistä, minkä takia asiakkaan on puolestaan vaikea saada selkoa kuluerien muutoksista.

Halpalentoyhtiöiden rahtibisnekseen Lennon Osastopäällikkö suhtautuu myös varauksella. Halpalentoyhtiöiltä vaadittaisiin hänen mukaansa merkittäviä panostuksia rahtikuljetusinfrastruktuurin rakentamiseen, sen myymiseen ja hallinnoimiseen sekä muihin käytännön toimiin. Nämä yhtiöt valitsevat usein liikenteessään käytettävät lentoasemat edullisuuden perusteella, joten läheskään kaikilla näistä asemista ei ole edes rahtinkäsittelymahdollisuuksia. Lennon Osastopäällikön mukaan halpalentoyhtiöt ovat lisäksi keskittyneet pääsääntöisesti matkustajaliikenteeseen, joten rahtiliikenteen varsin raskas hallinnoiminen vaatisi käytännössä oman organisaationsa. Koko rahtinkäsittelyyn ja -kuljetukseen vaadittavan järjestelmän luominen vaatisi lukuisan joukon sopimuksia eri asiamiesten kanssa, jo edellä mainittuja panostuksia sekä lentorahtiin liittyvien lukuisten turvamääräysten ymmärtämistä ja käytännön soveltamista, joten potentiaalia kannattavaksi bisnekseksi ei löydy. Rahtiliikenne perustuisi hänen mukaansa muutenkin vain joillekin linjoille, eikä kilpailukykyisen kattavan verkoston luominen olisi mahdollista.

## 5.5 Asiakashaastattelu: Asiakasyritys X:n Edustaja

Oman lisämausteensa tutkimukselle tuo huolintaliikkeen tuontiasiakkaan haastattelu. Tutkimukseen valittiin tuontiasiakas vientiasiakkaan sijasta, sillä maahantuova yritys tavaran ostajana määrää toimenpiteet, mitä heidän ostamalleen tavaralle suoritetaan. Lentohuolinnan palveluaspektin kannalta tämä on mielekkäämpää, sillä huolintaliikkeiden tuontiasiakkailleen tarjoama palveluvalikoima varastointi- ja lisäarvopalveluineen on merkittävämpi vientiasiakaskäyttöön verrattuna.

Asiakashaastatteluun valittiin korujen, kellojen ja lahjatavaroiden maahantuontia harjoittava Asiakasyritys X, ja haastattelussa hyödynnettiin teemahaastattelulomaketta (Liite 20). Yrityksen yhteistyö DSV:n kanssa kattaa 23-vuotisen historian, ja vuositasolla DSV hoitaa huolinnan yhteensä noin 150 yrityksen lento- ja merituontilähetykselle (Asiakasyritys X:n Edustaja 2011). Pitkän historian ja lähetysmäärien perusteella kyseessä on varsin merkittävä yhteistyösuhde. Seuraavassa esitellyt tulokset tutkittavasta aiheesta perustuvat Asiakasyritys X:n Edustajan (2011) näkemyksiin ja kokemuksiin.

### 5.5.1 Lentohuolinta prosessina: asiakkaan näkökulma

Lentohuolintaan prosessina ei keskitytty asiakashaastattelussa sen koommin, sillä tämän teeman perimmäinen tarkoitus oli selvittää huolintaliikkeen näkökulmasta, mitä kaikkia toimenpiteitä yksittäiselle lähetykselle suoritetaan huolintaketjussa. Asiakasyritys X:n osalta lentohuolintaprosessia voidaan kuitenkin kuvata osuvasti sanalla vaivattomuus, sillä huolintaliike vastaa yrityksen lähetysten koko logistisesta toimitusketjusta.

### 5.5.2 Lentohuolinta palveluna: asiakkaan näkökulma

Asiakasyritys X:lle lentohuolinnasta tekee palvelun nopeat toimitukset, mikä on edellytys koko huolintaprosessin kulun kannalta. Palvelun lentohuolinnasta tekee myös koko lähetysten huolintaketjun sujuva ja joustava eteneminen alkuperämaasta Suomeen asti. Lentohuolinta mahdollistaakin tavaroiden helpon ja nopean saatavuuden halutussa paikassa haluttuun aikaan, mikä on yksi toimivan logistiikan perusedellytyksistä. Asiakasyrityksen lähetyksissä DSV vastaa koko logistisesta toimitusketjusta lähettäjältä joko suoraan yrityksen varastoon tai DSV:n varastoon edelleen jaettaviksi. Huolintaliikkeen rooli voidaan täten nähdä asiakkaansa logistiikassa varsin merkittävänä, ja varastointi- ja jakopalvelut korostavat tämän roolin merkitystä entisestään. Kyse ei siis ole pelkästä ulkomaankuljetuksesta, vaan toimitusketjun operoinnista ja hallinnasta.

Kokonaisuudessaan Asiakasyritys X:llä ollaan erittäin tyytyväisiä palveluntarjoajansa lento-huolintapalveluihin. Erityisesti huolintaliikkeen työntekijöiden asiakaspalveluun, avuliaisuuteen ja nopeaan toimintaan ollaan tyytyväisiä, ja juuri ammattitaitoinen ja asiantunteva henkilökunta koetaankin ehdottomana edellytyksenä palveluaspektin kannalta. Asiakasyritys X:n Edustaja korostaa, että huolintaliikkeen työntekijöiden tulee hallita kaikki huolinnan osa-alueet, ja tarvittaessa asiakasyritystä on kyettävä neuvomaan ja auttamaan asianmukaisesti. Ainoana parannuksena palvelun kannalta koetaan, että laskutus voisi olla nopeampaa.

### 5.5.3 Lentohuolinnan lisäarvovaikutus: asiakkaan näkökulma

Asiakasyritys X:llä lentohuolinnan lisäarvo koetaan syntyvän muun muassa nopeista toimituksista esimerkiksi merihuolintaan verrattuna. Lisäarvotekijä on niin ikään itse yrityksen päätös ulkoistaa lentohuolinta; ulkoistamalla lentohuolinnan yritys voi keskittyä omaan ydintoimintaansa. Tämä merkitsee säästöjä ajassa mutta myös vaivassa, sillä yrityksen työntekijöiden ei tarvitse osata huolinnan kaikkia osa-alueita.

Ulkoistamalla lentohuolinnan Asiakasyritys X on myös saavuttanut haastateltavan mukaan vaivattomat ja joustavat kuljetukset alkuperämaasta Suomeen. Yritys saa huolintaliikkeeltä myös osaavan ja ammattitaitoisen henkilökunnan hoitamaan koko huolintaketjun siinä vaadittavine toimenpiteineen aina lentojen bukkauksista tullausten tekemiseen, joten yrityksen ei tarvitse huolehtia itse näistä toiminnoista. Tämä itsessään on lisäarvoa tuottava tekijä.

### 5.5.4 Huolintalaskun yhden hinnan periaatteesta: asiakkaan näkökulma

Asiakasyritys X:n Edustajan näkemyksen mukaan huolintalasku on rakenteeltaan selkeä ja helposti luettava, ja se sisältämä nimikemäärä on juuri sopiva. Kustannuserien aiheutumis- ja hinnoitteluperusteita yrityksessä ei kuitenkaan tunneta kovin hyvin, vaikka kunkin nimikkeen sisältö saatetaan ymmärtää; epäselvää on siis itse hinnan muodostuminen eri nimikkeille.

Huolintalaskun yhden hinnan periaatteen toimivuutta ei Asiakasyrityksessä allekirjoiteta, eikä yritys haluakaan niitä huolintaliikkeeltä. Tämä siitä syystä, että kyetäkseen arvioimaan lähetysten todelliset ja tarkat kustannukset tarvitaan huolintalasku, jossa kustannuserät on eritelty selkeästi nimikekohtaisesti.

## 6 Johtopäätökset

Tässä luvussa on esitelty johtopäätökset teemahaastatteluiden pohjalta saaduista tutkimustuloksista. Johtopäätökset on tutkimustulosten esittelyn tavoin jaettu teemoittain neljään alalukuun raportin johdonmukaisuuden ja havainnollisuuden vuoksi.

### 6.1 Teema 1: Lentohuolinta prosessina

Haastatteluista nousi esille, että lentohuolinta prosessina kattaa sekä tuonnin että viennin osalta lukuisia toimintoja, ja tätä tukevat myös teoriaosuudessa esitellyt näkemykset. Prosessiin kuuluu paljon vuorovaikutusta siihen osallistuvien tahojen kanssa, dokumentointia, koulunvalvontaa ja seurantaa. Näiden toimintojen sujuvuuden takaavat paitsi huolintaliikkeen kattava edustaja- ja alihankkijaverkosto myös muu kansainvälisten lentokuljetusten tehokkaassa organisoinnissa vaadittava infrastruktuuri, joista mainittakoon sopimuspolitiikka rahdinkuljettajien kanssa sekä erilaiset tietojärjestelmät.

Mielenkiintoinen kussakin haastattelussa noussut seikka oli kuitenkin se, että asiakas voi omalla panoksellaan vaikuttaa merkittäväällä tavalla lentohuolintaprosessin kulkuun. Mikäli vievä tai tuova asiakasyritys tarjoaa huolintaliikkeelle mahdollisimman aikaisessa vaiheessa lentohuolintaprosessin kannalta tarpeellista, oikeaa ja riittävää tietoa huolinnan kohteena olevasta rahdista, välttää virheitä ja epäselvyyksiltä ja sitä kautta turhilta viiveiltä prosessin läpimenon kannalta. Lentohuolinnassa painopiste on, ja sen pitääkin olla, nopeisiin kuljetuksiin suhteutettuna hitaiden maatoimintojen optimoinnissa, ja esimerkiksi huolintaliikkeen läheinen sijainti lentokenttään nähden on yksi optimoinnissa auttava tekijä. Läheinen sijainti mahdollistaa muun muassa nopean reagoinnin ennakoituihin ruuhkiin ja myöhäisiin toimeksiantoihin, ja lisäksi kuljetuskustannuksissa huolitsijan varaston ja lentokentän välillä voidaan säästää merkittävästi (Cheung ym. 1998, 203). Asiakkaan kannattaakin antaa huolitsijalle lähes poikkeuksetta niin sanottu lähetyskohtainen huolintaohje, jossa paitsi kuvataan tarkkaan huolinnan kohteena olevan tavaraerän luonne, myös kerrotaan selkeästi ne toimenpiteet, mitä asiakas haluaa tälle erälle tehtävän. Huolintaohje on siinäkin mielessä hyvä keino selvittää toimeksiantoa, että se helpottaa esimerkiksi vastuukysymysten selvittämisessä.

Johtopäätöksenä voidaankin todeta, että lentohuolinta ei ole prosessina suinkaan pelkkä asiakasyrityksen ulkoistama toiminto. Kyse voi olla parhaimmillaan kumppanuudesta, missä molemmat osapuolet hyötyvät toistensa panoksesta; siinä missä huolintaliike osallistuu asiakkaansa logistiikan tehostamiseen, asiakasyritys tarjoaa tarpeidensa mukaan räätälöitävillä lentokuljetuksilla huolintaliikkeelle uusia kasvu-uria. Tällaisen kumppanuuden saavuttaminen vaatii tiivistä vuorovaikutusta ja molemminpuolista ymmärrystä, minkä perustana on yksinkertainen liikesuhteiden hoitaminen vierailukäynteineen, muine yhteydenottoineen ja tarjousten



päivityksineen. Lentohuolintaprosessin osalta tämä merkitsee yhteisten pelisääntöjen luomista ja mahdollisten epäselvyyksien karsimista aikaisessa vaiheessa, ja tämä luodaan erilaisten huolintasopimusten ja -ohjeiden avulla. Kuten haastatteluistakin kävi ilmi, huolinnalla ja huolintaliikkeellä on keskeinen merkitys kansainvälistä kauppaa harjoittavien asiakkaiden logistisissa toimitusketjuissa, joten avoimuus ja saumaton yhteistyö takaavat lentohuolintaprosessin sujuvuuden.

## 6.2 Teema 2: Lentohuolinta palveluna

Eniten yhtäläisyyksiä haastateltavien vastauksissa tutkittavien teemojen osalta löytyi teemasta lentohuolinta palveluna. Kukin haastateltava korosti paitsi huolintaliikkeen ammattitaitoa ja lentokuljetusten tarjoamisessa vaadittavaa infrastruktuuria myös asiakkaiden erityistarpeiden huomioimista ja joustavaa toimintatapaa aspekteina, mitkä tekevät lentohuolinnasta palvelun. Asiantunteva ja ammattitaitoinen henkilökunta sekä asiakaspalveluhenkisyys nousivat esille myös asiakashaastattelussa. Ammattitaidolla ja infrastruktuurilla mahdollistetaan haastateltavien mukaan ensinnäkin vaivattomat tulliselvitykset kolmansien maiden vienti- ja tuontilähetyksissä sekä tavaroiden kuljetus käytännössä mille tahansa mantereelle. Toiseksi, niiden avulla lentohuolintaprosessin muut toiminnot varastointi- ja lisäarvopalvelut mukaan lukien kyetään suorittamaan asiakkaan toiveiden mukaan vaivattomasti ja kustannustehokkaasti. Lentohuolinta ei siis ole pelkkää tavarankuljettamista tai tulliselvittämistä, vaan kyse on monissa tapauksissa esimerkiksi teoriaosuudessakin käsiteltyjen nP-logistiikan ja yhteenlas-tausten tuomia etuuksia hyödyntävästä logistisesta kokonaisratkaisusta, minkä todellisen roolin ja merkityksen asiakasyrityksen logistisessa prosessissa määrää asiakas itse.

Sekä huolintaliikkeiden edustajat että asiakashaastateltava korostivat myös palvelun joustavuutta ja nopeutta sekä asiakkaiden erityistarpeiden huomioimisen merkitystä lentohuolinnassa. Huolintaliikkeen haastateltavista kaksi on aiemmin työskennellyt nykyiseen työnantajaansa verrattuna suuremmissa huolintaliikkeissä, joissa asiakaskohtainen panostus ja joustava palvelu eivät olleet ensisijaisia toimintaperiaatteita; laajan asiakaskunnan myötä ei haitannut, vaikka yksittäinen asiakas menetettiin, tai vaikka tietyn asiakkaan hankinnassa ei onnistuttukaan. DSV:n ollessa Suomessa merkittävimpiin kilpailijoihin verrattuna pienempi toimija ovatkin asiakaskohtaiset panostukset edellytys lentohuolintakonseptille, ja asiakkaita kyetään palvelemaan nopeasti ja joustavasti heidän erityistarpeensa huomioimalla. Kutakin lähetystä ja asiakasta kohdellaan tärkeinä, ja juuri tämä palveluallttius ja eräänlainen asiakaspalveluhenkisyys tekevät haastateltavien mukaan lentohuolinnasta palvelun.

### 6.3 Teema 3: Lentohuolinnan lisäarvovaikutus

Haastatteluiden pohjalta on todettavissa, että huolintaliikkeillä ja huolinnalla on keskeinen merkitys lisäarvon tuottamisessa asiakkaidensa arvoketjuissa. Parhaimmillaan tämä tulee esiin lentohuolinnassa ovelta-ovelle -palveluiden muodossa, missä huolitsija vastaa lähes koko logistisesta toimitusketjusta. Huolintaliike huolehtii asiakkaan tarpeiden mukaan tavaran kuljetuksesta, tulliselvityksistä, dokumentoinnista tietovirtoineen ja esimerkiksi tuonnin osalta lopullisesta jakelusta vähittäismyymälään, jolloin huolitsijan rooli ketjussa on merkittävä. Huolintaketjuun on saattanut myös sisältyä varastohotellipalvelua ja siihen liittyviä lisäarvotoimintoja, joten huolintaliike voi omalla panoksellaan osallistua asiakasyrityksen arvoketjun kehittämiseen. Tämä mahdollistaa asiakasyrityksen keskittymisen omiin ydintoimintoihinsa, mikä merkitsee kustannus- ja aikasäästöjä asiakkaalle, ja juuri nämä säästötekijät nousivat kussakin haastattelussa keskeisiksi lisäarvotekijöiksi. Tulosten pohjalta voidaankin todeta, että ostaessaan lentohuolintapalveluja asiakasyritys maksaa ammattitaidosta, joustavasta asiakkaiden tarpeet huomioivasta palvelusta. Huolintaketjun kaikki osapuolet ulkomaan edustajista kuljetusliikkeisiin ovat osana arvon tuottamisessa, ja antaessaan toimeksiannon asiakas voi luottaa siihen, että huolintaliike hoitaa tarvittavat toimenpiteet odotusten ja tarpeiden mukaan, sekä toimivan ja laajan edustajaverkostonsa avulla kustannustehokkaasti. Edustajaverkosto mahdollistaa myös toimitusvarmuuden ja -tiheyden asiakasyritysten logistiikassa sekä ennen kaikkea nopeat toimitukset, joten korkea palvelutaso on taattu.

Toinen esille noussut lisäarvotekijä on lentohuolinnan selkeys ja huolettomuus asiakkaan kannalta ja sitä kautta asiakasyrityksen logistiikan tehostaminen. Asiakkaan antaessa toimeksiannon on vastuu prosessin sujuvuudesta huolintaliikkeellä, eikä asiakasyrityksen tarvitse sen kummemmin huolehtia vaadittujen toimenpiteiden suorittamisesta. Vastaavasti apua tarvitessaan asiakas tietää, keneen ottaa yhteyttä, sillä nykyään huolintaliikkeissä koko kuljetusketjusta vastaa yksi henkilö.

Kolmantena tekijänä lisäarvon tuottamisessa haastatteluista nousi esille huolintaliikkeen asiantuntemuksen ja tulliselvitysten tekemiseen tarvittavan järjestelmäinfrastruktuurin mukanaan tuoma tullausten vaivaton ja helppo suorittaminen. Toki asiakasyritys voi myös hyödyntää itse sähköistä ITU-tullausta, mutta tämä edellyttää ensinnäkin tullilaitoksen rekisteröityä asiakkuutta sekä hakeutumista vähintäänkin EDI-ilmoittajaksi ja EDI-lähtäjäksi (Tuonin EDI-asiakkuus 2008, 6,9). Tehdäkseen tulli-ilmoituksia EDI-lähtäjänä vaaditaan yritykseltä lisäksi melkoisia tietojärjestelmäinvestointeja, jotta omat järjestelmät saadaan integroiduiksi Tullin järjestelmiin. Tästä syystä kustannukset voivat kasvaa erittäin suuriksi. Huolintaliikettä hyödyntämällä huolintakustannukset pienenevätkin merkittävästi, ja tulliselvityksen tekeminen nopeutuu.

#### 6.4 Huolintalaskun yhden hinnan periaatteesta ja halpalentoyhtiöistä

Huolintalaskun yhden hinnan periaatteen hyödyntämisestä haastateltavat olivat varsin yksimielisiä; konsepti olisi sinänsä toimiva ja esimerkiksi laskutusta helpottava, mikäli tarjottu "all-in" -hintaperustuisi lähetyksen todellisiin paino- ja tilavuustietoihin. Tarjousvaiheessa näitä ei kuitenkaan usein tiedetä, mikä vaikeuttaa huolintapalvelun todellisen hinnan määrittämistä. Tämä siitä syystä, että ensinnäkin kaikkien kustannuserien hinnoitteluperusteet eivät ole samat, sekä osa kustannuseristä on verottomia ja osa verollisia. All-in -hinnoittelua käytäessään huolintaliikkeet mainitsevat tarjouksissaan ja sopimuksissaan pidättävänsä oikeudet lähetykskoon muutoksen aiheuttamista vaikutuksista kustannuksiin, mutta laskutusprosessin sujuvuuden kannalta merkittävät muutokset voivat johtaa erimielisyyksiin todellisen hinnan suuruudesta. Kustannuserien yksityiskohtainen erittely ja hinnoitteluperusteiden selvittäminen asiakkaalle jo varhaisessa vaiheessa on suotava toimintatapa, ja monet asiakkaat asiakashaastattelun kohteena ollut yritys mukaan lukien haluavatkin juuri tämän erittelyn. Erittely muun muassa auttaa asiakasyritystä logistiikkakustannusten läpikotaisessa selvittämisessä, ja lentohuolintabisneksen ymmärtämisessä; mistä kaikesta on maksettava, jotta asianmukainen ulkomaankuljetus siihen liittyvine toimintoineen voidaan järjestää.

Halpalentoyhtiöiden rahtibisneksellä ei ole haastattelujen pohjalta potentiaalia ainakaan lähitulevaisuudessa. Yhtiöt ovat keskittyneet matkustajaliikenteeseen, joten rahdinkuljettamiseen tarvittavan infrastruktuurin rakentaminen kalustoineen ja seurantajärjestelmineen saattaisi vaatia melkoisia investointeja. Tämä oli tekijä, joka nousi esille kussakin haastattelussa. Lisäksi kahdessa kolmesta haastattelussa puutteet rahdin liikkuvuuden takeista koettiin keskeisenä halpalentoyhtiöt rahtibisneksessä poissulkevana tekijänä, ja yhdessä tapauksessa kilpailukykyisen kattavan verkoston rakentaminen nähtiin ongelmatekijänä. Halpalentoyhtiöiden konseptiin kuuluu olennaisesti yksinkertaisen konekannan eli yhden konetyypin sekä niin sanottujen kakkoslentokenttien käyttö (Niiranen 2010, 24). Tästä syystä rahtia ei kaikissa tapauksissa kyettäisi kuljettamaan kaluston puutteellisuuksien vuoksi, eikä lentokentiltä välttämättä löytyisi tarvittavaa rahdinkäsittelykalustoa ja -osaamista. Toki halpalentoyhtiöt voisivat hyödyntää rahdinkuljettajien osaamista ulkoistamalla rahtiliikenteen, mutta tällöin kustannukset voivat kasvaa asiakkaan kannalta suuremmiksi kuin että huolintaliike hyödyntäisi jo olemassa olevaa sopimuspolitiikkaansa varaamalla kuljetustilan suoraan rahdinkuljettamiseen keskittyviltä lentoyhtiöiltä.

#### 6.5 Lentohuolinnan ansaintalogiikka

Lentohuolinnan ansaintalogiikkaa selvitettäessä on prosessi purettava ensin osiin. Haastatteluiden perusteella kävi hyvin ilmi, että kokonaisuudessaan lentohuolinta prosessina sisältää lukuisia eri toimintoja ja vaiheita, jossa joko käsitellään fyysistä tavaraa tai palvellaan asia-

kasta. Nouto- ja jakelutoiminnot, terminaalikäsitteily, tavarantoimitus ja lentokuljetus sekä varastointi kattavat fyysisen käsittelyn. Toimeksiantojen käsittely, noutotilausten teko, kuljetustilan varaaminen, tulliselvitykset, vaadittavat dokumentoinnit, lähetystietojen antaminen ja päivittäminen sekä jakelun järjestäminen puolestaan sisältävät palveluaspektin; kaikkien näiden toimintojen perustana on asiakkaan ohjeistusten noudattaminen sekä tarpeiden ja odotusten täyttäminen. Kukin näistä toiminnoista vaatii huolintaliikkeeltä resurssien varausta, olipa kyse yrityksen omasta henkilöstöstä ja tietojärjestelmistä tai alihankkijoiden henkilöstöstä ja kalustosta, ja täten tämä resurssien käyttö maksaa asiakkaalle sopimuksen mukaisen summan.

Siispä ansaintalogiikan näkökulmasta huolintaliikkeiden toiminnassa ja lentohuolinnassa on enemmän ja vähemmän kyse suorasta ansaintalogiikasta. Huolintaliikkeellä on sopimukset edustajien, rahdinkuljettajien, kuljetusliikkeiden ja muiden alihankkijoiden kanssa, joten huolintaliike tietää kustannukset ennen varsinaista palvelun arvon toteutumista ja ostolaskujen käsittelyä. Vastaavasti huolintaliikkeellä on voimassa olevat sopimukset asiakkaidensa kanssa, joiden perusteella toimeksiannosta laskutetaan. Tällainen palvelun toimittaminen on huolintaliikkeelle yksinkertaista ja riskitöntä, ja asiakas tietää etukäteen jo palvelun hinnan.

## 6.6 Kehitysehdotukset lentohuolinnan palveluaspektin kannalta

Vaikka sainkin haastattelujen perusteella monipuolisia näkemyksiä tutkittavasta aiheesta, esille nousi tiettyjä parannuskohteita ja tekijöitä, joilla lentohuolinnasta saataisiin enemmän lisäarvoa tuottava palvelu ja joilla koko prosessista tulisi sulavampi. Tässä esiteltävät kehitysehdotukset eivät ole suinkaan suunnattu tutkimuskohteena olevalle huolintaliikkeelle, vaan ne ovat yleisiä kirvonneita ajatuksia, jotka mielestäni toisivat oman lisämausteensa lentohuolintaan prosessina ja lisäarvoa tuottavana palveluna.

Ensinnäkin huolintaliikkeen haastateltavien organisatorisesta asemasta riippumatta monet esille nousseet näkemykset ja mielipiteet olivat varsin yhteneväisiä, mikä on osoitus huolintalan tietynlaisesta vakiintumisesta ja paikoin myös kaavoihin kangistumisesta. Vaikka huolintalana on ottanut suuria harppauksia sen alkuajoista, ovat toimintatavat ja palvelutarjonnan kirjo kehittyneet viime vuosina varsin vähän. Globaaleista verkostoista ja sen myötä entistä kokonaisvaltaisemman logistiikkapalveluratkaisun tarjoamisesta asiakkaalle on tullut arkea huolintaliikkeiden toiminnassa, mutta erilaisten lisäarvopalveluiden muodossa tapahtuvaa lisämyyntiä ei harjoiteta kovinkaan paljoa. Asiakkaiden tulo- ja lähtölogistiikan kokonaisvaltaisemmassa hoitamisessa olisikin mielestäni potentiaalia huolintaliikkeiden toimintakonseptin ja palveluvalikoiman kehittämisen kannalta; jos tarjonta kattaa jo muun muassa varastohotelli- sekä lähettämö- ja jakelupalveluita, miksi ei laajentaisi valikoimaa myös esimerkiksi puolivalmisteverastointiin, kokoonpanotoimintoihin ja pakkaamoon. Tällä tavoin lentohuolin-

taprosessi saisi uusia ulottuvuuksia, ja huolintaliike kykenisi tarjoamaan entistä kokonaisvaltaisemman räätälöidyn ratkaisun logistiikkansa ulkoistavalle asiakkaalle. Asiakasyritys pystyisi näin ollen ostamaan logistiikkapalvelut useiden toimittajien sijaan yhdeltä kokonaisvaltaisista ratkaisuja tarjoavalta palveluntuottajalta, mikä merkitsisi myös huolintaliikkeelle asiakkaan sitomista tiiviimpään yhteistyöhön. Palvelukokonaisuuden yksilöimisellä voitaisiin myös siirtää palveluntarjoajien valintakriteerien painopistettä pois markkinoilla vallitsevasta armottomasta hintakilpailuttamisesta, sillä se toimisi differentitikeinona ja täten kilpailukykyä edistävänä tekijänä.

Kyseessä olisi sekä palvelunäkökulmasta että lisäarvon tuottamisen kannalta ehdottomasti positiivinen lisä. Toki huolintaliikkeeltä tämä saattaisi vaatia toimintatapojen uudistamista ja mahdollisesti lisähenkilöstön palkkaamista, mutta kyse on loppupeleissä samanlaisesta strategisen tason päätöksestä kuin case-tapauksen logistiikkayrityksen pohdinnasta laajentaa palveluvalikoimaansa. Huolintaliikkeillä, erityisesti suurilla kansainvälisillä toimijoilla on tarjota monipuolista osaamista logistiikan parissa paitsi oman organisaationsa sisällä myös nP-logistiikan periaatteiden mukaisesti alihankkijaverkostonsa kautta, joten kyseessä ei liene mahdoton tehtävä. Saavutettavat hyödyt onkin punnittava tarkkaan ennen päätöstä, ja vaaditut resurssit on tunnistettava mahdollisimman tarkkaan.

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen ja asiakashaastattelun myötä esille nousi kehitettävä osa-alue myös huolintalaskuun ja sen sisältämien nimikkeiden epäselvyyteen liittyen. Monesti huolintalaskujen kymmenet nimikkeet saattavat vaikuttaa asiakkaista varsin sekavilta, eikä kustannusten aiheutumisperusteita tunneta. Tästä syystä huolintaliikkeen tulisi tarjouspyyntivaiheessa, tai viimeistään sopimusvaiheessa selvittää huolintaprosessin kustannuserät aiheutumis- ja hinnoitteluperusteineen, jotta palvelunostaja tietää, mistä hän maksaa. Toki ostajallakin on velvollisuutensa tiedustella näistä perusteista, joten ulkoistamisen molempien osapuolten aktiivisuus on tärkeää. Lentohuolinnan ulkoistamisessa kyse on kuitenkin eräänlaisesta kumppanuussuhteesta, jonka toimivuuden takaavat osapuolten avoimuus, rehellisyys ja panostukset yhteistyöhön. Mitä syvemmästä suhteesta on kyse, sitä merkittävämpiä panostusten tulee luonnollisesti olla. Hinnoitteluperusteiden osalta tämä merkitsee sitä, että asiakasyrityksen tulee kyetä laskemaan lähetyksensä kustannukset riittävällä tarkkuudella etukäteen, joten huolintaliikkeiden asiakkailleen tarjoamien erilaisten rahtilaskureiden intensiivisempi hyödyntäminen jo tarjousvaiheessa onkin suositeltavaa. Tällä tavoin lentohuolintaan saataisiin palveluprosessin luonne jo varhaisessa vaiheessa ennen varsinaista lentohuolintaprosessin alkamista eli asiakkaan toimeksiantoa.

## 7 Tutkimuksen yhteenveto

Tässä kappaleessa on esitelty lyhyesti yhteenveto tutkimuksesta. Ensin on vuorossa katsaus tutkimuksen toteutukseen, tuloksiin ja muihin yleisiin tutkimusprosessiin liittyviin tekijöihin, ja tätä seuraa tutkimuksen luotettavuuden arviointi.

### 7.1 Tutkimusprosessi

Tutkimuksen tarkoituksena oli saada kattava kokonaiskuva lentohuolinnasta prosessina ja lisäarvoa tuottavana palveluna. Pääasiallisena tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja, ja haastateltavina olivat kolme huolintaliikkeessä työskentelevää henkilöä sekä asiakasyrityksen edustaja. Myös alan kirjallisuutta ja lentohuolintaprosessissa tarvittavaa dokumentaatiota hyödynnettiin tutkimuksessa.

Lähtökohtina teemahaastatteluiden suunnittelemiseen ja toteuttamiseen toimivat toimeksiantajayrityksen esitykset lentohuolinnasta selvitettävistä asioista. Näitä olivat lentohuolintaprosessin läpikotainen kuvaus siihen sisältyvine toimintoineen ja dokumentointineen, sekä lentohuolinnan palveluaspekti ja lisäarvovaikutus. Toimeksiantaja halusi myös, että tutkimuksessa otettaisiin kantaa niin sanotun yhden hinnan periaatteen hyödyntämiseen huolintalaskuissa, sekä halpalentoyhtiöiden mahdollisuutta toimia lentorahtibisneksessä. Näiden pohjalta pyrin rakentamaan teemahaastatteluissa hyödynnettävistä kysymyksistä haastateltavien kannalta mahdollisimman selkeät ja tutkimuksen tarkoitusta tukevat kokonaisuudet, jotka antaisivat haastateltaville vapaat kädet tuoda ilmi näkemyksiään, kokemuksiaan ja ideoitaan. Asiakashaastattelussa käytetty lomake strukturoitiin hieman erilaiseksi, sillä sen avulla pyrittiin saamaan asiakasnäkökulma paremmin esille.

Huolintaliikkeen haastateltavista kaksi toimii operatiivisen tason työntekijöinä ja yksi osastopäällikkönä, mikä toimii erinomaisena lisänä tutkimustulosten kannalta; näkökulmat sekä toimihenkilö- että johtotasolta auttoivat muodostamaan kattavan kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Haastateltavat toivat esille mielenkiintoisia näkemyksiä ja kokemuksia lentohuolinnan palvelu- ja lisäarvoaspektia ajatellen. Näiden näkemysten oikeellisuutta ja luotettavuutta tutkimuksen kannalta tukivat se, että haastateltavat ovat pitkän kokemuksen omaavia alan ammattilaisia, jotka ovat toimineet lentohuolinnan parissa eri yrityskulttuureissa. Täten he ovat paitsi kokeneet alan murrokset aina EU:iin liittymisestä tulliselvitysten sähköistymiseen, mutta he ovat myös tutustuneet erilaisiin toimintatapoihin, joilla huolintaa on voitu kehittää entistä enemmän lisäarvoa tuottavaksi palveluksi. Asiakashaastattelu toimi hyvänä lisämausteenä, sillä se auttoi tarkastelemaan lentohuolintaa palveluna logistiikkapalveluiden ostajan näkökulmasta. Asiakashaastattelun voidaan katsoa myös olevan tutkimuksen validiteettia lisäävä tekijä, sillä palveluprosessissa todellisen hyödyn ja lisäarvon kokee asiakas.

Tutkimusetiikka toteutui tutkimuksessa siten, että kaikilta haastateltavilta ja muilta tutkimuksessa mukana olleilta tahoilta kysyttiin luvat kerätyn aineiston käyttämiseen tutkimuksessa. Lisäksi tutkimukseen osallistujat on jätetty nimettömiksi. Heille myös kerrottiin varhaisessa vaiheessa avoimesti, mikä tutkimuksen perimmäinen tarkoitus oli. Lisäksi huolintaliikkeen prosessikuvausten yhteydessä tarkempia hinta- ja asiakastietoja ei julkaistu.

Tutkimustulosten perusteella monet tekijät, mitkä tekevät lentohuolinnasta lisäarvoa tuottavan palvelun, ovat logistiikan ulkoistamisen perussyitä ja sillä tavoiteltuja etuja. Näitä ovat paitsi kustannus- ja aikasäästöt, myös halu keskittyä omaan ydintoimintaan, logistiikan hoitamiseen tarvittavan infrastruktuurin ja osaamisen puute, haluttomuus panostaa ulkoistettavan toiminnon vaatimaan osaamiseen sekä halukkuus selvittää todelliset logistiikkakustannukset. Tulosten pohjalta ei tule kuitenkaan vetää johtopäätöstä, että lentohuolinta olisi pelkkä ulkoistettu toiminto, vaan päinvastoin; teoreettisen tarkastelun ja laadullisten tutkimusmenetelmien avulla tutkimuksen myötä havaittiin, että ostaessaan lentohuolintapalveluita niiden tuottamiseen erikoistuneilta palveluntarjoajilta asiakasyritys voi saavuttaa merkittäviä etuja ja oman toiminnan näkökulmasta lisäarvoa esimerkiksi logistiikan tehostumisen myötä. Kysymys on loppupeleissä siitä, miksi tehdä itse, kun palveluntarjoajalla on tarvittava infrastruktuuri ja suuruuden ekonomian mukanaan tuomat etuudet logistiikkatoimintojen hoitamiseen.

Lisäksi haastatteluiden myötä esille nousseet asiat muistuttavat vahvasti tekijöitä, joilla huolintaliikkeet kykenevät parantamaan asiakkaidensa palvelutasoa ja pienentämään heidän logistiikkakustannuksiaan. Näistä mainittakoon toimitusnopeus ja -varmuus sekä verkostotalouden mukanaan tuomat edut. Tulokset muistuttavatkin vahvasti seikkoja, joita käsiteltiin jo teoriaosuudessa, mikä on osoitus tutkimuksen onnistumisesta ja tulosten luotettavuudesta.

Tutkimukseni eteni mielestäni varsin johdonmukaisesti, ja tarkoitukseni oli laatia siitä mahdollisimman selkeä, looginen ja lukijan kannalta helppolukuinen tuotos. Huolinta-ala ja siihen olennaisesti liittyvät kansainväliset kuljetukset ovat monille varsin tuntemattomia käsitteitä. Siksi pyrin rakentamaan teoriaosuudesta kattavan ja tutkimuksen kannalta eheän kokonaisuuden, jotta lukija ymmärtäisi, mihin huolintaliikkeiden toiminta perustuu, ja mitä logistisia hyötytekijöitä heidän palveluitaan käyttämällä voidaan saavuttaa. Teoriaosuutta seurasi tutkimuksen taustojen esittely toimeksiantajayrityksen näkökulmasta, ja tämän jälkeen teemahaastatteluista saatu aineisto on purettu teemoittain tutkimuksen toteutusta käsittelevässä luvussa. Johtopäätökset toimivat puolestaan tutkimustulosten yhteenvetona, eli siinä olen pyrkinyt kuvaamaan teoriaan peilaten haastatteluissa esille nousseita näkemyksiä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli siis selvittää, mitä kaikkea lentohuolintaan sisältyy, ja mitkä tekijät tekevät siitä potentiaalisen lisäarvoa tuottavan palvelun. Opinnäytetyö onkin

tarkoitettu case-tapauksen palvelutarjontansa laajentamista pohtivalle logistiikkayritykselle lähinnä herättämään ajatuksia siitä, mitä lentohuolinnalla yleisesti tarkoitetaan ja mikä merkitys lentohuolinnalla voi olla asiakasyrityksen logistiikassa. En ota työssäni tarkemmin kantaa siihen, kannattaako HUB logisticsin tarjota jatkossa myös lentohuolintapalveluita, vaan ideana on selventää palvelun perusluonnetta ja sisältöä. Palveluvalikoiman laajentamisessa on kuitenkin kyse liiketoiminta-alueen uudelleenmäärittämisestä ja täten varsin merkittävästä strategisesta päätöksestä, joka on yrityksen johdon päätettävissä.

## 7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen piirissä validiteetin (tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu) ja reliabiliteetin (tutkimustulosten toistettavuus) käsitteiden käyttöä on kritisoitu muun muassa siksi, että ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä ja että käsitteinä niiden ala vastaa lähinnä määrällisen tutkimuksen tarpeita. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa ei olekaan olemassa yksiselitteisiä ohjeita, mutta useimmiten tutkimuksen arviointi kokonaisuutena auttaa, jolloin sen sisäinen koherenssi eli johdonmukaisuus painottuu. Tutkijan voidaan katsoa olevan ikään kuin velkaa uskottavan selityksen aineiston kokoamisesta ja analysoinnista lukijoille. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 136, 140-141.)

Olen kuvannut tämän raportin alussa tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen, eli mitä olen tutkimassa ja miksi. Lisäksi esitin näkemyksen siitä, miksi tutkimus on mielestäni tärkeä paitsi tutkimuksen toimeksiantajalle että minulle. Myös aineistonkeruu sekä menetelminä että tekniikkana on tuotu esiin, ja tutkimukseen osallistuneiden tahojen valinta perusteineen on esitelty. Tutkimusta raportoitaessa olen myös pyrkinyt mahdollisimman perinpohjaisesti kuvaamaan sitä, kuinka tutkimusaineisto on koottu ja analysoitu teemoittain toimeksiantajan tutkimuksen alkuvaiheessa antamien näkemysten ja esitysten pohjalta.

Oman mausteensa tutkimuksen luotettavuudelle tuo myös triangulaatio, millä tarkoitetaan yksinkertaisimmillaan erilaisten metodien, tutkijoiden, tiedonlähteiden tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa. Denzinin (1978) mukaan triangulaatio on toimintasuunnitelma, jonka avulla tutkija kykenee ylittämään henkilökohtaiset ennakkoluulonsa, koska triangulaatiossa hän ei voi sitoutua vain yhteen näkökulmaan. Triangulaatiota voidaan myös pitää laadullisen tutkimuksen validiteettikriteerinä (Sarajärvi & Tuomi 2009, 143.)

Denzinin (1978) mukaan triangulaatiosta erotetaan yleisimminkin neljä päätyyppiä. Nämä ovat tutkimusaineistoon liittyvä triangulaatio, tutkijaan liittyvä triangulaatio, teoriaan liittyvä triangulaatio ja metodinen triangulaatio. Omaksi tyyppikseen on erotettu niin kutsuttu monitriangulaatio, joka tarkoittaa, että yhdessä tutkimuksessa on käytetty kahta tai useampaa triangulaation päätyyppiä. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 144-145.)



Tutkimuksessani on käytetty ainakin asteittain tutkimusaineistoon liittyvää triangulaatiota. Tälle päätyypille on olennaista, että tietoa kerätään monelta eri tiedonantajaryhmiltä (Sara-järvi & Tuomi 2009,144). Tutkimukseen on kerätty tietoa sekä huolinta-alan ammattilaisia että asiakasyrityksen edustajaa haastatteleamalla, joten tiedonantajaryhmiä on ollut kaksi. Eri tiedonantajaryhmien haastattelu toi tutkimukseen lisää syvyyttä, ja se tarjosi erilaisia näkökulmia tutkittavan aiheen kannalta.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet:

Bloomberg, D., Lemay, S. & Hanna, J. 2002. Logistics. New Jersey: Pearson Education International.

Ellram, L., Lambert, D. & Stock, J. 1998. Fundamentals of Logistics Management. McGraw-Hill, USA.

Emmett, S. 2009. Excellence in Freight Transport. How to Better Manage Domestic and International Logistics Transport. Cambridge: Cambridge Academic.

Gattorna, J. 1998. Strategic Supply Chain Alignment: Best Practise in Supply Chain Management. Hampshire: Gower Publishing Ltd.

Gourdin, K. 2001. Global Logistics Management: A Competitive Advantage for the New Millennium. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

Hokkanen, S. & Karhunen, J. 2007. Kansainväliset tavarakuljetukset. Jyväskylä: Gummerus.

Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1998. Tutki ja kirjoita. 3.-4. painos. Tampere: Tammer-Paino.

Hörkkö, H., Koskinen, H., Mattsson, M., Ollikainen, J., Reinikainen, A. & Werdermann, R. 2005. Huolinta-alan käsikirja. Vantaa: Dark.

International Chamber of Commerce. 2010. Incoterms 2010. Helsinki: Kansainvälisen kauppakamarin (ICC) Suomen osasto.

Jalanka, J., Salmenkari, R. & Winqvist, B. 2003. Logistiikan ulkoistaminen: käsikirja ulkoistamisesta. Helsinki: Suomen Logistiikkayhdistys ry & Liikenne- ja viestintäministeriö.

Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus FINTRA ja multikustannus/Multiprint Oy. 2003. Vientopas. 12. uusittu painos. Helsinki: Multiprint.

Karhunen, J., Pouri, R. & Santala, J. 2004. Kuljetukset ja varastointi: järjestelmät, kalusto ja toimintaperiaatteet. Porvoo: WS Bookwell.

Karrus, K. 2001. Logistiikka. 3. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Koivisto, E. & Ritvanen, V. 2007. Logistiikka pk-yrityksissä: Hankinta kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.

Patton, M. Q. 2002. Qualitative research & evaluation methods. 3rd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.

Pehkonen, E. 2000. Tuonti- ja vientitoiminta. Porvoo: WS Bookwell.

Räty, A. 2006. Incoterms, kauppatavat ja toimituslausekkeet. Helsinki: Suomen Logistiikkayhdistys ry.

Sakki, J. 1997. Logistinen prosessi: Ohjaus - Yhteistyö - Lisäarvo. Espoo: Jouni Sakki.

Sarajärvi, A. & Tuomi, J. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Artikkelit:

Cheung, R.K., Liu, J., Tong, J. & Wan, Y. 1998. Warehouse location problems for air freight forwarders: a challenge created by the airport relocation. *Journal of Air Transport Management* 4 (1998) 201-207. Elsevier Science Ltd.

Chi, K. & Huang, W. 2007. A Lagrangian relaxation based heuristic for the consolidation problem of airfreight forwarders. *Transportation Research Part C* 15 (2007) 235-245. Elsevier Ltd.

Lau, H.C.W. & Tsui, W.T. 2007. An iterative Heuristics Expert System for Enhancing Consolidation Shipment Process in Logistics Operations. *IFIP International Federation for Information Processing, Volume 228/2007*, 279-289.

Lee, H.C., Lien, C.W., Tsai, M.C. & Yang, C.W. 2007. Segmenting industrial competitive markets: An example from air freight. *Journal of Air Transport Management* 17 (2011) 211-214.

Wu, Y. 2010. Modelling of containerized air cargo forwarding problems under uncertainty. *Journal of the Operational Research Society* advance online publication.

Sähköiset lähteet:

2010 DSV annual report. DSV. Luettu 10.3.2011.

[http://www.dsv.com/irj/go/km/docs/documents/DSV\\_DFDS%20Transport/Integrated%20Internet/Corporate%20Web%20Repository/Public%20Content/Annual%20Reports/ENG/UK-Annual%20Report%202010.pdf](http://www.dsv.com/irj/go/km/docs/documents/DSV_DFDS%20Transport/Integrated%20Internet/Corporate%20Web%20Repository/Public%20Content/Annual%20Reports/ENG/UK-Annual%20Report%202010.pdf)

Asiantuntijapalvelut. 2011. HUB logistics. Viitattu 10.3.2011.

<http://www.hublogistics.fi/asiantuntijapalvelut>

D'Net: DSV:n intranet. Viitattu 10.3.2011.

DSV:n arvomaailma. 2011. DSV. Luettu 1.3.2011.

[http://www.dsv.com/irj/servlet/prt/portal/prtroot/ExternalWebGui.IntegratedInternet?content=/documents/DSV\\_DFDS%20Transport/Integrated%20Internet/External%20Web%20Site%20Repository/FI/FI#](http://www.dsv.com/irj/servlet/prt/portal/prtroot/ExternalWebGui.IntegratedInternet?content=/documents/DSV_DFDS%20Transport/Integrated%20Internet/External%20Web%20Site%20Repository/FI/FI#) (Meistä -> DSV:n arvomaailma)

DSV Suomessa. 2011. DSV. Viitattu 1.3.2011.

[http://www.dsv.com/irj/servlet/prt/portal/prtroot/ExternalWebGui.IntegratedInternet?content=/documents/DSV\\_DFDS%20Transport/Integrated%20Internet/External%20Web%20Site%20Repository/FI/FI#](http://www.dsv.com/irj/servlet/prt/portal/prtroot/ExternalWebGui.IntegratedInternet?content=/documents/DSV_DFDS%20Transport/Integrated%20Internet/External%20Web%20Site%20Repository/FI/FI#) (-> Meistä)

HUB logistics toimintapolitiikka. 2011. HUB logistics. Viitattu 11.3.2011.

<http://www.hublogistics.fi/toimintapolitiikka>

Kinnunen, S. 2000. Nykyaikaisen logistiikkayrityksen palvelutoimintojen vaatimukset: ASG Oy:n Oulun alueen toimipisteen palvelukuva. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Viitattu 1.2.2011.

[http://www2.tokem.fi/kirjasto/oopinntyo2.nsf/8f2cd0c58afc789e8025672e0051325b/4ab55fbdaf664294c22568b700478062/\\$FILE/Opinnaytetyo.pdf](http://www2.tokem.fi/kirjasto/oopinntyo2.nsf/8f2cd0c58afc789e8025672e0051325b/4ab55fbdaf664294c22568b700478062/$FILE/Opinnaytetyo.pdf)

Kuljetus: yleistä kuljetusmuodoista. 2011. Suomen kuljetusopas. Viitattu 2.2.2011.

<http://www.kuljetusopas.com/kuljetus/>

Lentokuljetukset. 2011. Suomen kuljetusopas. Viitattu 4.2.2011.

<http://www.kuljetusopas.com/kuljetus/lentokuljetukset/>

Lentoliikenteen kalusto. 2011. Suomen kuljetusopas. Viitattu 7.2.2011.  
<http://www.kuljetusopas.com/kalusto/lentoliikennekalusto/>

Logistiikkaratkaisut. 2011. HUB logistics. Viitattu 11.3.2011.  
<http://www.hublogistics.fi/logistiikkaratkaisut>

Logistiikkaselvitys 2010. Liikenne- ja viestintäministeriö. Julkaisuja 36/10. Viitattu 5.2.2011.  
[http://www.lvm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=964900&name=DLFE-11162.pdf&title=Julkaisuja%2036-2010](http://www.lvm.fi/c/document_library/get_file?folderId=964900&name=DLFE-11162.pdf&title=Julkaisuja%2036-2010)

Niiranen, K. 2010. Lentoliikenteen pitkän aikavälin tulevaisuus Euroopassa. Tampereen teknillinen yliopisto. Diplomityö. Viitattu 20.3.2011.  
<http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6767/niiranen.pdf?sequence=3>

Pakkaukset ja pakkauspalvelut. 2011. HUB logistics. Viitattu 11.3.2011.  
<http://www.hublogistics.fi/pakkaukset-ja-pakkauspalvelut>

Palvelut. 2011. DSV. Luettu 1.3.2011.  
[http://www.dsv.com/irj/servlet/prt/portal/prtroot/ExternalWebGui.IntegratedInternet?content=/documents/DSV\\_DFDS%20Transport/Integrated%20Internet/External%20Web%20Site%20Repository/FI/FI# \(-> Palvelut\)](http://www.dsv.com/irj/servlet/prt/portal/prtroot/ExternalWebGui.IntegratedInternet?content=/documents/DSV_DFDS%20Transport/Integrated%20Internet/External%20Web%20Site%20Repository/FI/FI# (-> Palvelut))

Suomen DSV:n strategia. 2011. DSV. Viitattu 1.3.2011.  
[http://www.dsv.com/irj/servlet/prt/portal/prtroot/ExternalWebGui.IntegratedInternet?content=/documents/DSV\\_DFDS%20Transport/Integrated%20Internet/External%20Web%20Site%20Repository/FI/FI# \(Meistä -> DSV:n arvomaailma\)](http://www.dsv.com/irj/servlet/prt/portal/prtroot/ExternalWebGui.IntegratedInternet?content=/documents/DSV_DFDS%20Transport/Integrated%20Internet/External%20Web%20Site%20Repository/FI/FI# (Meistä -> DSV:n arvomaailma))

Tuonnin EDI-asiakkuus. 2008. Tulli. Viitattu 10.3.2011.  
[http://www.tulli.fi/fi/yrityksille/sahkoinenasiointi/edi/ITU/ITU\\_ohjeita/edi/07\\_edi-asiakkuus.pdf](http://www.tulli.fi/fi/yrityksille/sahkoinenasiointi/edi/ITU/ITU_ohjeita/edi/07_edi-asiakkuus.pdf)

Ulkoinen jalostus. 2009. Tulli. Viitattu 30.3.2011.  
[http://www.tulli.fi/fi/yrityksille/muut\\_tullimenettelyt/erityismenettelyt/ulkoinenjalostus/index.jsp](http://www.tulli.fi/fi/yrityksille/muut_tullimenettelyt/erityismenettelyt/ulkoinenjalostus/index.jsp)

Haastattelut:

Lennon Osastopäällikkö. 2011. Lento-osaston päällikön haastattelu 2.2.2011. DSV Air & Sea Oy. Vantaa.

Tuonnin Liikennekoordinaattori 2011. Liikennekoordinaattorin haastattelu 2.2.2011. DSV Air & Sea Oy. Vantaa.

Viennin Liikennekoordinaattori 2011. Liikennekoordinaattorin haastattelu 2.2.2011. DSV Air & Sea Oy. Vantaa.

Törmälä, A. 2011a. Toimitusjohtajan haastattelu 23.3.2011. HUB logistics Oy. Kerava.

Julkaisemattomat lähteet:

Asiakasyritys X:n Edustaja 2011. Asiakashaastattelukysymysten vastaukset. Email: [joonas.andersson@fi.dsv.com](mailto:joonas.andersson@fi.dsv.com) 4.4.2011. Tulostettu 4.4.2011.

Lönnroth, A. 2011. Lennon prosessikuvaukset. Email: [joonas.andersson@laurea.fi](mailto:joonas.andersson@laurea.fi) 22.2.2011. Tulostettu 22.2.2011.

Törmälä, A. 2011b. Powerpoint -esityksen julkaisu. Email [joonas.andersson@laurea.fi](mailto:joonas.andersson@laurea.fi) 23.3.2011. Tulostettu 23.3.2011.

## Kuviot

Kuvio 1: Tutkimuksen rakenne.....	10
Kuvio 2: Huolinnan osatekijät .....	17
Kuvio 3: Lentorahtiteollisuuden toimijoiden väliset suhteet.....	23
Kuvio 4: HUBin palvelutarjooma .....	38
Kuvio 5: Lentotuonnin huolintaprosessi .....	44
Kuvio 6: Lentoviennin huolintaprosessi .....	48

## Taulukot

Taulukko 1: Toimituslausekkeiden soveltuvuus kuljetusmuodoittain.....	34
---	----

## Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelukysymykset, DSV Air & Sea Oy .....	72
Liite 2: Tuonnin päärahtikirja .....	73
Liite 3: Tuonnin alاراhtikirja .....	74
Liite 4: Edustajan lasku .....	75
Liite 5: Lentoyhtiön luovutustosite .....	76
Liite 6: Saapumisilmoitus .....	77
Liite 7: Kauppalasku .....	78
Liite 8: Tullauspäätös .....	79
Liite 9: Tuonnin jakorahtikirja.....	80
Liite 10: Tuonnin huolintalasku.....	81
Liite 11: Noutorahtikirja .....	82
Liite 12: Viennin päärahtikirja.....	83
Liite 13: Viennin alاراhtikirja .....	84
Liite 14: Viennin proformalasku .....	85
Liite 15: Vientiä koskeva saateasiakirja .....	86
Liite 16: Poistumisvahvistettu luovutuspäätös.....	87
Liite 17: Lentoviennin manifest .....	88
Liite 18: MAWB acceptance statement -lomake .....	89
Liite 19: Viennin huolintalasku .....	90
Liite 20: Teemahaastattelukysymykset, Asiakasyritys X:n Edustaja .....	91

Liite 1: Teemahaastattelukysymykset, DSV Air & Sea Oy

1. Kuvailkaa lyhyesti lentohuolintaprosessi (tuonti / vienti)

a. Millä eri tavoin asiakas osallistetaan prosessiin?

2. Kuvailkaa omin sanoin, mitkä asiat tekevät lentohuolinnasta palvelun?

a. Mikä on asiakkaille tuotettu lisäarvo, ja mistä tämä lisäarvo syntyy?

b. Mikä rooli huolinnalla on asiakasyrityksen logistisessa toimitusketjussa?

3. Mikä tekee mielestänne erinomaisen huolitsijan asiakasnäkökulmasta tarkasteltuna?

4. Kuvailkaa lyhyesti, mitä hyvältä huolitsijalta vaaditaan? Mistä asiakas on valmis maksamaan?

5. Kuvailkaa lyhyesti tyypillisen huolintalaskun rakenne. Mistä kulut aiheutuvat?

a. Mikä on näkemyksenne ns. yhden hinnan periaatteesta?

6. Mikä on näkemyksenne halpalentoyhtiöiden astumisesta lentorahtibisnekseen? Onko mahdollista: miksi / miksi ei?

7. Mihin huolintaliikkeen palveluallttius ja kyky suorittaa lentohuolinnan toimeksiantoja perustuvat? (toimivat tietojärjestelmät, laaja edustajaverkosto, sopimukset merkittävimpien lentoyhtiöiden kanssa, kuljetusliikkeiden joustava toiminta jne.)?



Liite 2: Tuonnin päärahtikirja



125PER87672266

125-87672266

Shipper's Name and Address DSV AIR & SEA PTY LTD LEVEL 1 - SUITE 14, CENTURY ESTATE 51 - 53 KEWDALE ROAD WELSHPOOL WA 6106 AU Telephone:		Shipper's Account Number		Not Negotiable <b>Air Waybill</b> Issued by								
Consignee's Name and Address DSV AIR & SEA OY ANSATIE-4 VANTAA HELSINKI ES FIN-01740 FI Telephone:		Consignee's Account Number		Copies 1, 2 and 3 of this Air Waybill are originals and have the same validity. It is agreed that the goods described herein are accepted in apparent good order and condition (except as noted) for carriage SUBJECT TO THE CONDITIONS OF CONTRACT ON THE REVERSE HEREOF. ALL GOODS MAY BE CARRIED BY ANY OTHER MEANS INCLUDING ROAD OR ANY OTHER CARRIER UNLESS SPECIFIC CONTRARY INSTRUCTIONS ARE GIVEN HEREON BY THE SHIPPER, AND SHIPPER AGREES THAT THE SHIPMENT MAY BE CARRIED VIA INTERMEDIATE STOPPING PLACES WHICH THE CARRIER DEEMS APPROPRIATE. THE SHIPPER'S ATTENTION IS DRAWN TO THE NOTICE CONCERNING CARRIER'S LIMITATION OF LIABILITY. Shipper may increase such limitation of liability by declaring a higher value for carriage and paying a supplemental charge if required.								
Issuing Carrier's Agent Name and City DSV AIR & SEA PTY LTD PERTH		Agent's IATA Code 02-3 0215/6522		Accounting Information								
Airport of Departure (Addr. of First Carrier) and Requested Routing PERTH		Reference Number C00091934		Optional Shipping Information								
To	By First Carrier	Routing and Destination	to	by	to	by	Country	CHGS	WTG	DECL	Declared Value for Carriage	Declared Value for Customs
SYD		XM	LHR	BA	HEL	BA	AUD	PP	X	X	NVD	NCV
Airport of Destination HELSINKI (HELSINGFORS)		Requested Flight/Dates XM 566 / 28 BA 016 / 29		Amount of Insurance XXX		INSURANCE - If Carrier offers insurance, and such insurance is requested in accordance with the conditions thereof, indicate amount to be insured in figures box marked "amount of insurance"						
Handling Information BA794/31 PLEASE NOTIFY CONSIGNEE IMMEDIATELY UPON ARRIVAL											CAN: AAXLN6RPL 80	
No. of Pieces RCP	Gross Weight	kg	Rate Class	Commodity Desc No.	Chargeable Weight	Rate	Charge	Total	Nature and Quantity of Goods (incl. Dimensions of Volume)			
3	162.0	K	Q		162.0				Consolidation as per manifest Total: 3 Packs VOL 0.16M3			
3	162.0											
Prepaid		Weight Charge		Collect		Other Charges MYC FUEL SURCHARGE - DUE ISSUING CARRIER SCC SECURITY CHARGE						
Valuation Charge		Tax		Total Other Charges Due Agent		Shipper certifies that the particulars on the face hereof are correct and that insofar as any part of the consignment contains dangerous goods, each part is properly described by name and is in proper condition for carriage by air according to the applicable Dangerous Goods Regulations.						
Total Other Charges Due Carrier		Total Prepaid		Total Collect		DSV AIR & SEA PTY LTD Signature of Shipper or Its Agent						
Currency Conversion Rates		CC Charges in Dest. Currency		27-Oct-10		PERTH		BRYN DONOGHUE AU00048994				
For Carrier's use only at Destination		Charges at Destination		Excluded on (date)		at (place)		Signature of Issuing Carrier or Its Agent				
								125-87672266				

Copy 8 - (for Agent)

Liite 3: Tuonnin alarahtikirja



125 PER 87672266

HAWB No: PER0126619

Shipper's Name and Address  KEWDALE WA 6105 AU Telephone		Shipper's Account Number		Not Negotiable <b>Air Waybill</b> Issued by <b>DSV</b> DSV Air & Sea Pty. Ltd. SYDNEY: Tel Fax MELBOURNE: Tel Fax BRISBANE: Tel Fax ADELAIDE: Tel Fax PERTH: Tel Fax	
Consignee's Name and Address  ESPOO ES 02200 FI Telephone:		Consignee's Account Number		Copies 1, 2 and 3 of this Air Waybill are originals and have the same validity. It is agreed that the goods described herein are received in apparent good order and condition (except as noted by carriage) SUBJECT TO THE CONDITIONS OF CONTRACT ON THE REVERSE HEREOF. ALL GOODS MAY BE CARRIED BY ANY OTHER MEANS INCLUDING ROAD OR OTHER CARRIER UNLESS SPECIFIC CONTRARY INSTRUCTIONS ARE GIVEN HEREON BY THE SHIPPER. AND SHIPPER AGREES THAT THE SHIPMENT MAY BE CARRIED VIA INTERMEDIATE STOPPING PLACES WHICH THE CARRIER DEEMS APPROPRIATE. THE SHIPPER'S ATTENTION IS DRAWN TO THE NOTICE CONCERNING CARRIER'S LIABILITY OF LIABILITY. Shipper may indicate such limitation of liability by declaring a higher value for carriage and paying a supplemental charge if required.	
Issuing Carrier's Agent Name and City DSV AIR & SEA PTY LTD PERTH		Accounting Information			
Agent's IATA Code 02-3 0215/6522		Account No		Reference Number C00081934	
Report of Departure (Addr. of First Carrier) and Requested Routing PERTH		Optional Shipping Information TERMS: EXW		Declared Value for Customs NVD	
To	By First Carrier	Routing and Preferences	No	By	To
SYD		XM	LHR	BA	HEL BA
Airport of Destination HELSINKI (HELSINGFORS)		Requested Flight/Date XM 582 / 27		Requested Flight/Date BA 016 / 28	
Handling Information BA794/30 PLEASE NOTIFY CONSIGNEE IMMEDIATELY UPON ARRIVAL		Currency AUD		Insurance XXX	
CAN: AAXLN6RPL		INSURANCE - If Carrier offers insurance, and such insurance is requested in accordance with the conditions thereof, indicate amount to be insured in figures box marked "amount of insurance".			
No. of Pieces (PCP)	Gross Weight	To	Rate Class	Chargeable Weight	Rate
3	162.0 K	K	Q	162.0	Charge
Total		Nature and Quantity of Goods (incl. Dimensions of Volume)		Total	
3		162.0		As Agreed	
Prepaid		Weight Charge		Collect	
As Agreed		As Agreed		As Agreed	
Value-in-charge		As Agreed		As Agreed	
Total Other Charges Due Agent		As Agreed		As Agreed	
Total Other Charges Due Carrier		As Agreed		As Agreed	
Total Prepaid		Total Collect		As Agreed	
Currency Conversion Rates		CC Charges in Dest. Currency		27-Oct-10	
For Carrier's use only at Destination		Charges at Destination		PERTH	
				BRYN DONOGHUE AU00048994	
				Signature of Issuing Carrier or its Agent	
				Signature of Shipper or its Agent	
				Signature of Collecting Carrier or its Agent	
				125-87672266	

Copy 8 - (for Agent)

Liite 4: Edustajan lasku

**DSV Air & Sea Pty. Ltd.**

ABN 41 602 275 476  
ACH 092 275 070

Level 1 - Suite 14 Century Estate  
51-53 Kewdale Road, Welshpool  
WA, 6106  
Australia  
Phone:   
http://www.dsv.com/au

Fax:   
info@au.dsv.com



**INVOICE S00126619**

DSV AIR & SEA OY  
ATTENTION: THE ACCOUNTS PAYABLE MANAGER  
ANSATIE-4  
VANTAA  
FIN-01740 HELSINKI ES  
FINLAND

ACCOUNT: DSVAIRHEL  
PAGE: 1 of 1  
INVOICE DATE: 28-Oct-10  
DUE DATE: 20-Nov-10  
TERMS: 20 days from EOM  
SHIPMENT: S00126619  
CONSOL: C00091934

CONSIGNOR		CONSIGNEE		
CLIENT / OWNER / ORDER REFERENCE				
S00126619 / A/273757 /				
GOODS DESCRIPTION				
BROKER	WEIGHT	VOLUME	CHARGEABLE	PACKAGES
	162 KG	0.165 M3	162 KG	3PKG
FLIGHT & DATE		MAWB	HAWB	
XM566 / AUSYD / 28-Oct-10 -> / GBLHR / 29-Oct-10		12587672266	PER0126619	
ORIGIN	ETD	DESTINATION	ETA	
AUPER = Perth, Australia	27-Oct-10	FIHEL = Helsinki (Helsingfors), Finland	31-Oct-10	

DESCRIPTION	CHARGES IN AUD
Terminal Security Surcharge	
Airline Document Fee	
Airport Transfer	
Cartage (Metro Area)	
Cargo Management Re Engineering	
Handling Fee	
Professional Indemnity Fee	
Export Clearance Fee	
Cartage Fuel Surcharge	
International Freight	
Carrier Security Surcharge	
Carrier Fuel Surcharge	
Profit Share	

Please contact us within 7 days should there be any discrepancies.

SUBTOTAL

We accept payment by Mastercard, Bankcard and Visa with a surcharge of 3.00%.  
We accept payment by AMEX with a surcharge of 3.75%.

TOTAL AUD

**EFT Payments To:**

Bank 000-000  
Account 1800  
DEN DANSKE BANK A/S  
DENMARK

Pay Ref DSVAIRHEL S00126619 00210742

Due AUD Invoiced: AUC

**Mail Payments To:**

DSV AIR & SEA PTY LTD  
PO BOX 182  
WELSHPOOL DC WA 6986  
AUSTRALIA

## Liite 5: Lentoyhtiön luovutustositte

EUROOPAN YHTEISÖ				1 ILMOITUS		A LÄHETYS-/VIENTI-/MÄÄRÄTOIMIPAIKKA	
2 Lähetys/Viejä Nro				3 Lomakenro		4 Tavarluett. määrä	
5 Vastaanottaja Nro				6 Tav. erit. määrä		7 Kollimäärä 3	
8 Vastanottaja Nro				9 Maksuliikenteestä vastaava		10 Nro	
11 Määrämaa/viik. h.maa				12 Osoite/Tuotanto		13 YMP	
14 Ilmoittaja/Asiamies Nro				15 Lähetys-/Vienti-maa		16 Akuperämaa	
18 Kulkuvälineen tunnus ja kansallisuus lähettäjällä/ saajalla				19 Kotti		20 Toimitusohje	
21 Aktiivisen kulkuvälineen tunnus ja kansallisuus rajalla				22 Val. laji ja leikkauksen kokonaissumma		23 Muutokurssi	
25 Kulkuvälineen tyyppi				26 Sisämaan kulkuväline		27 Lastauspaikka/Purkupaikka	
29 Poistumis-/saapumispaikka				30 Tavarantoimituspaikka		31 Kollin tavarantoimitus	
32 T. erit. laji, nro				33 Tavarantoimitus koodi		34 Akuperämaan - koodi	
35 Kollin tavarantoimitus				36 Bruttopaino (kg)		37 Etuuskohd.	
38 HENNETTELY				39 Nettopaino (kg)		40 Kintä	
41 Muu paino				42 Tavarantoimitus hinta		43 Am-koodi	
44 Lisä- tiedot/ Esikirjat asiakirjat				45 Arvonlisä		46 Tilastoarvo	
47 Tullin tyyppi				48 Maksu lykkäys		49 Varaston tunnuslähde	
50 Var. maksu alv. pvm/kuu				51 Varaston tunnuslähde		52 Varaston tunnuslähde	
53 Var. maksu alv. pvm/kuu				54 Var. maksu alv. pvm/kuu		55 Var. maksu alv. pvm/kuu	
56 Var. maksu alv. pvm/kuu				57 Var. maksu alv. pvm/kuu		58 Var. maksu alv. pvm/kuu	
59 Var. maksu alv. pvm/kuu				60 Var. maksu alv. pvm/kuu		61 Var. maksu alv. pvm/kuu	
62 Var. maksu alv. pvm/kuu				63 Var. maksu alv. pvm/kuu		64 Var. maksu alv. pvm/kuu	
65 Var. maksu alv. pvm/kuu				66 Var. maksu alv. pvm/kuu		67 Var. maksu alv. pvm/kuu	
68 Var. maksu alv. pvm/kuu				69 Var. maksu alv. pvm/kuu		70 Var. maksu alv. pvm/kuu	
71 Var. maksu alv. pvm/kuu				72 Var. maksu alv. pvm/kuu		73 Var. maksu alv. pvm/kuu	
74 Var. maksu alv. pvm/kuu				75 Var. maksu alv. pvm/kuu		76 Var. maksu alv. pvm/kuu	
77 Var. maksu alv. pvm/kuu				78 Var. maksu alv. pvm/kuu		79 Var. maksu alv. pvm/kuu	
80 Var. maksu alv. pvm/kuu				81 Var. maksu alv. pvm/kuu		82 Var. maksu alv. pvm/kuu	
83 Var. maksu alv. pvm/kuu				84 Var. maksu alv. pvm/kuu		85 Var. maksu alv. pvm/kuu	
86 Var. maksu alv. pvm/kuu				87 Var. maksu alv. pvm/kuu		88 Var. maksu alv. pvm/kuu	
89 Var. maksu alv. pvm/kuu				90 Var. maksu alv. pvm/kuu		91 Var. maksu alv. pvm/kuu	
92 Var. maksu alv. pvm/kuu				93 Var. maksu alv. pvm/kuu		94 Var. maksu alv. pvm/kuu	
95 Var. maksu alv. pvm/kuu				96 Var. maksu alv. pvm/kuu		97 Var. maksu alv. pvm/kuu	
98 Var. maksu alv. pvm/kuu				99 Var. maksu alv. pvm/kuu		100 Var. maksu alv. pvm/kuu	


  

LUOVUTUSTOSITTE			
1 Reitinnumero BA794		2 Saapumispäivä 01NOV10	
3 Rehtikriin numero 125-8767-2266		4 Alaraitikirj. numero	
5 Tuotuskuusi 01NOV10 1955		6 Var. aika alle 48h	
7 Asiakas DSV AIR & 15001763		8 Var. aika yli 48h	
9 Paino 163		9 Terminaalimaksut	
10 Kollin - Rahtikirja määrä 3		11 Pöytäluovutusmaksu	
12 Rahtimaksu (CC-fee)		13 Rahtimaksu (CC-fee)	
14 Lentorahdimaksu PX		15 Valuuttakurssi AUD	
16 TULLITOIMIPAIKAN TARKASTUS		17 Yhteensä EUR	
18 TODETTAVA		19 TAVARA ON KÄYTTÖÖNOTTOKIELLOSSA JA SÄILYTETTÄVÄ TUONTIPÄÄLLYKSESSÄ	
20 Tark.		21 Päivämäärä	
22 Aluekirjoitus		23 Sää lisävoitto	
24 Vastaanottajan aluekirjoitus		25 Vastaanottajan aluekirjoitus	

Liite 6: Saapumisilmoitus

```
***** SAAPUMISILMOITUS / ANKOMSTAVI *****
VIITTEEMME: HELAF-25613/PERTAF-0034
TAVARANHALTIJA: 43216 ATT:
DSV ASIAKAS NR:
TOIMITUSOSOITE:
FI-33310 TAMPERE
LÄHETTÄJÄ:
KEWDALE WA 6105
AUSTRALIA
AWB 12587672266 / BA0794 PER0126619
TULOPVM: 01.11.10
TOIMITUSEHTO: EXW
LÄHETYSTIEDOT:
PER0126619 3 CTN ELECT CABLES 162 KG 0,160 CBM LDM
JAKELU:
LISÄTIETOJA: OLTAVA ASIAKKAALLA 3.11.10 KIIRE
VIITTEENNE: PO 0000411144-1
KAIKKI TOIMEKSIANNOT SUORITETAAN PSYM 2000:N MUKAAN.
LÄHETYS ON ASETETTAVA TULLIMENETTELYYN
- 20 VUOROKAUDEN KULUESSA, LENTOKULJETUS
Katso ajankohtaiset tiedotteemme osoitteesta: www.dsv.com/fi
YSTÄVÄLLISIN TERVEISIN
DSV AIR & SEA OY 02.11.10
ANSATIE 4 ASIAA HOITAA:
01740 VANTAA TEL: 020
FAX: 020
```

Liite 7: Kauppalasku

	<p>PTY LTD</p> <p><b>QUALITY CABLE SPECIALISTS</b></p>	<p>ABN: 52 009 290 251 Reprint <b>Tax Invoice</b></p>		
<p>QLD Branch</p> <p>SA / NT Branch</p> <p>WA Branch</p>	<p>Ph:</p> <p>Ph:</p> <p>Ph:</p>	<p><b>Invoice No: A/273757</b></p> <p>Account # : Date: 26/10/2010 Page: 1 Tax No: Export Sales 1: SH Sales 2: SG Order No: 0003041144-1 Delivery Slip: A/130789</p>		
<p>Sold To: <b>CAVOTEC FINLAND OY</b> <b>OLARINLUOMA 14B</b> <b>02200</b> <b>FINLAND</b></p>		<p>Terms: Strictly NETT 30 days</p>		
<p><i>Item No</i></p>	<p><i>Description</i></p>	<p><i>Qty</i> <i>Units</i></p>	<p><i>U/Price</i> <i>Ex-GST</i></p>	<p><i>Subtotal</i> <i>inc GST</i></p>
FLB50RD5	1577/0.20 (50mm <sup>2</sup> ) Flex V90HT RED 500mtr S/N: 20085			METRE
FLB50BE5	1577/0.20 (50mm <sup>2</sup> ) Flex V90HT BLUE 500mtr S/N: 19990			METER
FLB60WE5	1577/0.20 (50mm <sup>2</sup> ) Flex V90HT WHITE 500mtr S/N: 19755 please let me know when ready to send and the dimensions of drums Deliver to:			METRE
<p><i>Deliver To:-</i></p>		<p>Supply of goods &amp; services subject to the DPSA Group's Terms &amp; Conditions of sale which can be downloaded from <a href="http://www.electcables.com.au">www.electcables.com.au</a> or provided on request.</p>		<p>GST COMPONENT</p>
<p>EFT DETAILS - NAB BSB: 084-255 ACC# 82-824-1672</p>		<p><b>TOTAL INVOICE \$ :</b></p>		<p>5 :</p>

## Liite 8: Tullauspäätös

TULLI TULL-CUSTOMS		TULLAUSPÄÄTÖS/LASKU		1 / 1		
Myyjä		Tullausnumero		Tullauspäivä		
AU		1 03005 10306 0011 00		02.11.2010		
Postitusosoite		Tulopäivä	Hyväksymispäivä	Veropäivä		
DSV Air & Sea Ab		01.11.2010	02.11.2010	02.11.2010		
Ansatie 4		Viite				
01740 Vantaa		HELAF-25613				
		Lisäviite				
		25613				
		Tullivelallinen				
		DSV Air & Sea Ab				
Asiamies		Tavaranhaltija		nro		
DSV Air & Sea Ab						
Ansatie 4		02200 ESPOO				
01740 Vantaa						
nro FI1739538-7T0001		V				
Yleisilmoitus / Edeltävä asiakirja		Vakuudesta varattu osuus (%)		Jaksoerittelyn postitusosoitelunnuks		
741 12587672266 6619		10,37		FI1739538-7T0001		
Jäj. nro	Tavaran koodi/ Lisäkoodi	Menettely/ Tullikohtelu	Verolaji	Veron peruste	Yks. Verokanta	Yks. Veron määrä (€)
1		4000 999 1011 100	A00 B00		EUR 3,70 % EUR 23,00 %	
Valmistenumero						
Lisätietoja / Huomautuksia						
Myös tavaranhaltija on velallinen.						
Verolajit						
A00 TULLI B00 ALV						
Yhteensä						
Tullipiiri, toimipaikka ja osoite			Eräpäivä		Maksettava määrä	
Tulli			03.12.2010			
Sähköinen tullauskeskus			Maksuvilite			
Tullauskeskus			103005103060011003			
PL 5			Tilinumero		Pankkilunnuks (BIC/SWIFT) ja kansainvälinen tilinumero (IBAN)	
00501 HELSINKI			Nordea 166030-102304		NDEAFIHH F12616603000102304	
puh. 020 690 617			OKO 500001-20378517		OKOYFIHH F19050000120378517	
Käsittelijä edituonti			Sampo 800017-13916		DABAFIHH F18280001700013916	

**Vallusosoitus**  
Tämän päätöksen täyttämisen saa hakea siihen muutosta valittamalta Helsingin hallinto-oikeuden kirjallisella valituksella. Valitus on tehtävä kolmen vuoden kuluessa tämän päätöksen tekoajasta.

**Valituskielto** on toimitettava valitusajassa päätöksen tehneeseen tullitoimipaikkaan. Omalla vastuulla valitusasiakirjat voi lähettää postitse tai lähettö välityksellä. Postitse lähetetty valituksen tulee olla perillä valitusajan viimeisenä päivänä ennen tullitoimipaikan aukioloajan päättymistä. Tullitoimipaikan aukioloaika päättyy kello 15.15.

**Valituskielto** on ilmoitettava

- valittajan nimi ja kotikunta
- postiosoite ja puhelinnumero, joihin asti käsittelyä koskevat ilmoitukset valittajalle voidaan toimittaa
- päätös, johon haetaan muutosta
- mitä kohdan päätökseen haetaan muutosta ja mitä muutoksia siihen vaaditaan tehtäväksi
- perusteet, jolla muutosta vaaditaan.

Valittajan, laillisen edustajan tai asiamiehen on allekirjoitettava valituskielto. Jos valittajan puhevaltaa käyttää hänen laillinen edustajansa tai asiamiehensä tai jos valituksen laatijana on muu henkilö, on valituskieltoon mainittava myös tämän nimi ja kotikunta.

Valituskielto on ilmentävä

- tämä päätös ekuperäisenä tai jäljennöksenä
- asiakirjat, joihin valittaja vetoaa vaatimuksensa tuoksi, jolle niitä ei jo aikaisemmin toimitettu viranomaiselle.

Asiamiehen, jollei hän ole astanajaja tai yleinen oikeusavustaja, on ilmentävä valitukseen valtakirja.

Tullilomake nro 112s - 06

Liite 9: Tuonnin jakorahtikirja

Lähetettävä Avsändare DSV Air&Sea Oy / Lentotuonti		Asiakasno Kundnr 201947	Päivämäärä Datum 2.11.2010		Numero Nummer HELAF-25613	sivu 1 (1)
Rahtitie, Laituri 68 Ovi 12 01530 VANTAA		Sopimusno Avstahr -	Lähetettävän viite Avsändarens referens -		Vastaanottajan viite Mottagarens referans PO 0000411144-1	
NOUTO: 2.11.2010 0:00:00 - 2.11.2010 0:00:00		RAHTIKIRJA FRAKTSEDEL				
Vastaanottaja Mottagare 33310 TAMPERE TAMPERE Tavaran toimilauseke Godsens leveransadress 33310 TAMPERE TAMPERE		Asiakasno Kundnr Sopimusno Avstahr	Rahdinkuljettaja ja / tai Huoltaja Transportföretag och / eller spedör <b>Uudenmaan Pikakuljetus Oy</b> Vantaa Tulkintie 020 738 8212			
Lähtö- ja laatuapaikka Avs och lastnings VANTAA		(Lähtöas ,raide Avsändningsst, spår) VANLEN	Toimituslauseke Leveransskausat Palvelu: Normal 24 H			
Määräpaikka Bestämelseort TAMPERE		(Määräas ,raide Bestämelsest, spår) TAM	Rahdinsäijä Fraktköretare DSV Air&Sea Oy / Lentotuonti Rahtitie, Laituri 68 Ovi 12 01530 VANTAA		Asiakasno Kundnr 201947 Sopimusno Avstahr	
Merkki / rno Märke / nr	Kotiluku ja -laji Kotilantal och -slag	Sisältö, ulkonäkö ja VAK-merkinnät Innehåll, yttre utseende och ADR- märkingar	(Koodi) (Kod)	Brutto, kg	Tilavuus, m <sup>3</sup> Volym	
26560177	1 CTN	ELECT CABLES	0,00x0,00x0,00	0,00 kg	0,00 m <sup>3</sup>	
26560185	1		0,00x0,00x0,00	0,00 kg	0,00 m <sup>3</sup>	
26560193	1		0,00x0,00x0,00	0,00 kg	0,00 m <sup>3</sup>	
Valtuutettu FIN-lava, kpl Godk. FIN-pati, st		Kolli yht. Kotilantal tot.	Lavamehrit Pakmeter	Brutto yht. total, kg	Rahotusp. Frakti/kt	
		3	0,00	162,00	162,00	
Kuljetusohjeet Transportinstruktioner MAWBNO 125 8767 2266 / HAWB NO PER0126619 / LTAVA ASIAKKAALLA 3.11.10 KIIREELLINEN				Jälkivaatimus, maksuvuote Bet.ref för efterkrav		
Muut tiedot Tilläggsuppgifter LIKENNOITSIJA/KULJETTAJA HUOM!!! Kuittaus faxattava UPK:lle välittömästi kuljetuksen jälkeen Fax 020 738 8852 tai 020 738 8856				Jälkivaatimus, tilino Kontor för efterkrav		
K2				Jälkivaat. Etarkrav.		
Veraumal Förbehåll				Rahti Frakt		
				Lisät. Extra avgift		
				+ Alv. Moms.		
				Käteinen yhti. Kontant tot.		
				Käteismaksu, pvm, palkka ja kuittaus Kontantbetalning, datum, ort och kvittering		
1	2	3	4	5	6	Kmro, kotip. HRnr, hemort/LY-tunnus AS-signum 1739538-7
Pvm / - Kjo		Kuljettaja, pvm, aika ja allekirjoitus Chaufför, datum, tid och underskrift		Lähetettävä, pvm ja allekirjoitus Avsändare, datum och underskrift		
Nimenseivennys				AJO, 358		
Allekirjoitus		Nimenseivennykset Namnförtydiganden				





## Liite 10: Tuonnin huolintalasku



1(1)

DSV AIR & SEA OY  
 Ansate 4, FI-01740 Vantaa, Domicile Vantaa  
 Tel: +358 9 2500 3441 92, SWIFT: DSCAFIN33 Company ID: 1739538-7  
 Nordic Bank: FI 2300 3441 92, SWIFT: NORDFI33  
 Itä: FI 04 1572 3500 3441 92

Maksaessanne pyydämme käyttämään viitenumeroa.

Viitenumero: 64020 43216 00281 8915

Yhteysthenkilö

Puhelin 020

U2200 ESPOO FINLAND	Toimitusosoite				
	FI-33310 TAMPERE				
Asiakkaan viite: PO 0000411144-1	LASKU		GD281891		
Nouto-osoite	Osasto HELAF	Asiakasnumero	02043216		
	DSV-viite HELAF-25613	Yksikön viite	PERTAF-0034		
KEWDALE WA 6105 AUSTRALIA	Asiak.rahtikirja nr				
	Laskutuspäivä	04.11.2010			
	Toimituslauseke	EX WORKS			
	Maksajan ALV numero	FI 05818637			
(M) AWB	Noutopäivä	01.11.2010			
12587672266	Toimituspäivä				
<b>Merkki / nro</b>	<b>Määrä</b>	<b>Kollilaji</b>	<b>Sisältö</b>	<b>Paino kg</b>	<b>Tilavuus</b>
PER0126619	3	CLL	ELECT CABLES	162	0.160 CBM
			Rahdituseruste	162	
-----HUOMIOI SUOMEN DSV-YHTIÖIDEN YHTEINEN PANKKITILI----- Mikäli laskullamme ei esiinny ALV:a noudatetaan käänteistä verovelvollisuutta jos EU direktiivin 2006/112/EY artiklan 47 ehdot täyttyvät. Muistutukset 8 päivässä laskun päiväyksestä viivästytkorko lain mukaan.					
31 RAHTI VEROTON			AUD	Valuuttakurssi	
45 POLTTOAINELISÄ VEROTON			AUD	Valuuttakurssi	
31 TURVATARKASTUSMAKSU VEROTON			AUD	Valuuttakurssi	
42 ULKOMAISET KULUT VEROTON			AUD	Valuuttakurssi	
32 TERMINAALIKÄSITTELY VEROTON			AUD	Valuuttakurssi	
70 TULLI					
70 ARVONLISÄVERO (MAAHANTUONTI)					
10 MAKSUPALVELUPALKKIO					
04 HUOLINTAPALKKIO					
09 YMPÄRISTÖMAKSU					
03 KOTIMAAN RAHTI					
15 KOTIMAAN POLTTOAINELISA					
Netto ilman ALV	* = ALV peruste	ALV %	ALV osuus	Yhteensä	
				EUR	
Eräpäivä:	18.11.2010		ALV NR.	17395387	

## Liite 11: Noutorahtikirja

Lähetiläjä Avsändare		Asiakasno Kunder	Päivämäärä Datum	Número Nummer	RAHTIKIRJA FRAKTSEDEL		sivu 1 (1)	
			4.1.2011	3598235				
48100 KOTKA		NOUTO: 4.1.2011 0:00:00 - 4.1.2011 0:00:00	Vastaanottajan viite Mottagarens referens		HELAF-26728			
Vaatanottaja Mottagare DSV Air & Sea Oy DSV Air & Sea Oy Tulkintie 29 Ovi 1-8 01740 Vantaa		Asiakasno Kunder	Rahtikuljettaja ja / tai Huoltaja Transportföretag och / eller speditör					
Tavarain toimitusosoite Godsens leveransadress: DSV Air & Sea Oy DSV Air & Sea Oy Tulkintie 29 Ovi 1-8 01740 Vantaa		Sopimusno Avtahr	<b>Uudenmaan Pikakuljetus Oy</b> Vantaa Tulkintie 020 738 8212					
				3598235				
Lähti- ja laatusopäkke Ava och lastningsp.		(Lähtöas, raiide Avsändningsort, spår)	Toimitusluokke Leveransklass					
KOTKA		KOT	Palvelu: Normal 24 H					
Määräpaikka Bestämelseort		(Määräas, raiide Bestämelseort, spår)	Rahtimaksaja Fraktbetalare		Asiakasno Kunder			
Vantaa		VANLEN	Dsv Air&Sea Oy/Lentovienti		201942			
Tulkintie 29 01740 VANTAA		Sopimusno Avtahr						
Merkki / no Märke / nr	Kokkaisu (ja -laji) Kollifantal och -slag	Sisältö, ulkomitat ja VAK-merkinnät Innehåll, ytemått och ADR-amerkinningar	(Koodi) (Kod)	Brutto, kg	Tilavuus, m <sup>3</sup> Volym			
27167923	1		0,00x0,00x0,00	0,00 kg	0,00 m3			
Vaihtokelpoinen FIN-lava, kol Godk. FIN-pall, sil Kollit yht. Kollifantal tot			Lavameiri Flakmeter	Brutto yht. total, kg	Rahtilusp. Fraktkvitt			
1				363,00	363,00			
Kuljetusohjeet Transportinstruktioner				Jätkvaatimus, maksuviite Bet.ref för efterkrav				
LENTORAHTIA USAAN. NOUTOVALMIS. MITAT 117X137X58 CM. TULKIL... LE 5.1.2011.				Jätkvaatimus, tiliro Konton för efterkrav				
Muit tiedot Tilläggsuppgifter				Jätkvaat. Efterkrav.				
Ennen purkua soita				Rahti Frakt				
K2				Lisä: Extra avgift				
Varaukset Förbehåll				+ Air, Moms				
				Käteinen yht. Kontant tot.				
				Käteismakau, pvm, paikka ja kultaus Kontantbetalning, datum ort och kvittering				
1	2	3	4	5	6	Kmo, kolp. HRnr, hemort, Y-tunnus AS-signum		
						1739538-7		
Pvm / - Klo		Kuljettaja, pvm, paikka ja allekirjoitus Chaufför, datum, tid och underskrift			Lähetiläjä, pvm ja allekirjoitus Avsändare, datum och underskrift			
Nimenselvitys		Nimenselvennykset Namnförtydliganden						
Allekirjoitus								

Liite 12: Viennin päärahtikirja

618 HEL 8420 3490		618-3430349				
Shipper's Name and Address DSV AIR & SEA OY  ANNASTIE 4 01740 VANTAA		Shipper's account Number	NOT NEGOTIABLE AIR WAYBILL ISSUED BY			
Consignee's Name and Address DSV AIR & SEA INC.  600 EAST DALLAS ROAD, SUITE 500 US-GRANDVILLE, TX, 76051 UNITED STATES		Consignee's account Number	It is agreed that the goods described herein are accepted in apparent good order and condition (except as noted) for carriage SUBJECT TO THE CONDITIONS OF CONTRACT ON THE REVERSE HEREOF. ALL GOODS MAY BE CARRIED BY ANY OTHER MEANS INCLUDING ROAD OR ANY OTHER CARRIER UNLESS SPECIFIC CONTRARY INSTRUCTIONS ARE GIVEN HEREOF BY THE SHIPPER, AND SHIPPER AGREES THAT THE SHIPMENT MAY BE CARRIED VIA INTERMEDIATE STOPPING PLACES WHICH THE CARRIER DEEMS APPROPRIATE. THE SHIPPER'S ATTENTION IS DRAWN TO THE NOTICE CONCERNING CARRIER'S LIMITATION OF LIABILITY. Shipper may increase such limitation of liability by declaring a higher value for carriage and paying a supplemental charge if required.			
Issuing Carrier's Agent Name and City DSV AIR & SEA OY 01740 VANTAA		Accounting Information 01				
Agent's IATA Code 12-4 7727/0175	Account No.	Airport of Departure (Addr. of First Carrier) and requested Routing HELSINKI, FINLAND BEL DFW				
to By First Carrier <u>Routing and Destination</u> to by to by		Currency	Declared Value for Carriage			
BRU DFW		EUR	NVD			
Airport of Destination DALLAS	Flight/Date <u>For Carrier Use only</u> Flight/Date 603669/0507334/09	Amount of Insurance	INSURANCE - If Carrier offers insurance, and such insurance is requested in accordance with the conditions thereof, indicate amount to be insured in figures in box marked "Amount of Insurance"			
Handling Information 1 CLL MARKED ADDRESS GOODS + MANIFEST ATTACHED TO AIR			SC			
No of Pieces RCP	Gross Weight kg/lb	Rate Class Commodity Item No.	Chargeable Weight	Rate / Charge	Total	Nature and Quantity of Goods (incl. Dimensions or Volume)
3	363.0		363.0			117X137X68 CM
Prepaid		Weight Charge	Collect	Other Charges		VOL: 0.925 CBM
Lithiation Charge				400		LHC
Tax				300		MVC
Total other Charges Due Agent		Shipper certifies that the particulars on the face hereof are correct and that insofar as any part of the consignment contains dangerous goods, such part is properly described by name and is in proper condition for carriage by air according to the applicable Dangerous Goods Regulations.				LHC
Total other Charges Due Carrier						
Total prepaid		Total collect		Signature of Shipper or his Agent DSV AIR & SEA OY 01740 VANTAA		
Currency Conversion Rates		CC charges in Dest. Currency		As agent for carrier: SINGAPORE AIRLINES CAR		
For Carrier's Use only at Destination		Charges at Destination		Exhibited on (Date) at (Place) Signature of Issuing Carrier or its Agent		
		Total collect Charges		618-8420 3490		

Liite 13: Viennin alarantikirja

E F 151 8-20 3430		HEAD NO: DFHEL28118	
Shipper's Name and Address FI-48100 NOKIA FINLAND		Shipper's account Number	NOT NEGOTIABLE AIR WAYBILL ISSUED BY ANNAHE & FI-01740 VANTAA, FINLAND
Consignee's Name and Address LA PORTS, TX 75711 USA		Consignee's account Number	Copies 1, 2 and 3 of this Air Waybill are originals and have the same validity It is agreed that the goods described herein are accepted in apparent good order and condition (except as noted) for carriage SUBJECT TO THE CONDITIONS OF CONTRACT ON THE REVERSE HEREOF. ALL GOODS MAY BE CARRIED BY ANY OTHER MEANS INCLUDING ROAD OR ANY OTHER CARRIER UNLESS SPECIFIC CONTRARY INSTRUCTIONS ARE GIVEN HEREON BY THE SHIPPER, AND SHIPPER AGREES THAT THE SHIPMENT MAY BE CARRIED VIA INTER-MEDIATE STOPPING PLACES WHICH THE CARRIER DEEMS APPROPRIATE. THE SHIPPER'S ATTENTION IS DRAWN TO THE NOTICE CONCERNING CARRIER'S LIMITATION OF LIABILITY. Shipper may increase such limitation of liability by declaring a higher value for carriage and paying a supplemental charge if required.
Issuing Carrier's Agent Name and City DSV AIR & SEA NY 01740 VANTAA		Accounting Information	
Agent's IATA Code 19-6 7727-0175	Account No.		
Airport of Departure (Addr. of First Carrier) and requested Routing HELSINKI, FINLAND BRU DFW			
to	By First Carrier	Via and Destination	to
BRU	DFW	SU	DFW
Airport of Destination DALLAS		Flight/Date 803669/05	Flight/Date 807334/09
Handling Information ETA 20:05 / 09 JAN 2011 DELIVERY TERM: DDP REF: 8061438611		INSURANCE - If Carrier offers insurance, and such insurance is requested in accordance with the conditions thereof, indicate amount to be insured in figures in box marked "Amount of Insurance"	
No of Pieces RCP	Gross Weight	kg	lb
	263.0		
Rate Class	Commodity Item No.	Chargeable Weight	Rate / Charge
		263.0	Prepaid as agreed
Nature and Quantity of Goods (incl. Dimensions or Volume) DET. 20 P/BP 117X167X58 CM SHIPMENT TERMS DDP - CHARGES BACK TO AGENT ACCORDING TO INCOTERMS 2000			
Prepaid	Weight Charge	Collect	Other Charges
			Insurance
Total other Charges Due Agent		Total other Charges Due Carrier	
Total prepaid		Total collect	
Currency Conversion Rates	CC charges in Dest. Currency	Total collect Charges	
For Carrier's Use only at Destination		Charges at Destination	
		Executed on	
		Signature of Shipper or his Agent	
		Signature of Issuing Carrier or its Agent	
		Date	
		(Place)	
		Total collect Charges	
DFHEL-28118			

ORIGINAL 3 (FOR SHIPPER)

Liite 14: Viennin proformalasku

PROFORMA

04 January 2011

**Consignor:**

48101 KOTKA  
FINLAND

**Consignee:**

La Porte, Texas 77571

**Transportation by:**

DSV Air and Sea

**Terms of delivery:**

DDP Texas, two-way

**Consignors ref.:**

Work number is 2001432611

**Transport units:**

1 crate

**Dimensions:**

117 x 137 x 58 (height)

**Total weight:**

363 kgs

**Description of goods:**

2<sup>nd</sup> stage bucket set (92 pieces)

**Value:**

Vakuutus tilataan menosuuntaan arvolle ja  
paluusuuntaan arvolle.

Outward value is and coming back value is  
euros.

Custom code

The parts will be repaired in Texas and returned to Finland.

Liite 15: Vientiä koskeva saateasiakirja

EUROOPAN YHTEISÖ		LIIKELUOSTYYPPI(1)		MRN
Lähtijä/Viejä (2) [ ] Nro FI0827424-1		EX	A	Muu SCI (532) ---
FI 48101 Kotka		Lomakeet (3)	11	Vasentilin.(500) S
Vastaanottaja (8) Nro ---		Tavantilaisu (5)	1	Kotimäärä (6)
US LA PORTE TX 77571		1	1	Annettu (pvm): 20110104
Ilmoittaja/Asiamies (14) Nro FI1739538-7		Tullitoimipaikat: FI002002		
DSV Air & Sea Ab Ansatie 4 FI 01740 Vantaa		Vientinumero (7) HELAF-26728		
Kuljetusvälineen tunnus ja kansallisuus lähdeosassa (16) SQ3889 / 5.1.2011		Kuljetuksen maksulavan koodi (S29) ---		
Kuljetusmuoto 4 rajalla (25)		Lähtys-/Vientiin k(15) FI		
Tavarantoimipaikka (30) SERVISAIR TERM.		Määrämaan koodi (17) US		
Poistumispäikkä (29) FI015300		Käsitteilykumaiden koodi (S13)		
Koliin ja tavarantoimipaikka (31)		Yleistin arvon henkilön osamies (14b) Nro		
Merkki ja numerot - Konttien numerot - Lukumäärä ja laji		Sinetin numero (S26) ---		
T. jätyn(32) Kollien lukumäärä ja laji, kappalemäärä, kollien merkit ja numerot (311)		Tavarantoimipaikka (35) 363		
Lähtijä/Viejä (2)		Vestastolija (6)		
Kuljetusvälineen tunnus ja kansallisuus lähdeosassa (16)		Tavaran koodi (33)		
Lähtijän alustettava viitenumero (7)		Vieläimetus / Esikätevä asiakirja (40)		
Esitetyt asiakirjat / todistukset (44/1)		Konttien numerot (31/3)		
Esitettävät (44/2)		Sinetti numero (S26)		
UNDG (44/3)		Määrämaa (15a)		
1 PX Kuormalava 618 8420 3490 / DFHEL26118		Määrämaa (17a)		
FI0827424-1		Bruttopaino (kg) (35)		
---		Nettopaino (kg) (38)		
---		Täastotavo (46)		
---		TURBININ OSAT		
---		84119100 00 0000 0000		
M325 Profomaksuku 2001432611 04.01.2011				
N741 Pääntorahkki 618 8420 3490 04.01.2011				
1743 Ahventorahkki DFHEL26118 04.01.2011				
FOOX Muu isotalo 2 00006 11004 0000 00		2140 70B		
FOBS Vientikujutus yhdellä sopimaksolla				
FOBH Menettelyn päättämisen määräaika 03.01.2013				
FOBN Jäljestuksen luonne				
FOBP Jäljestetut kolliet				
FOBO Ehdotettu tunnistusmenetelmä 2001432611,HS 8411910080,LABEL OFHE				
FOXA Vakava tulli FI015300				
FOXB Menettelyn päättävä tulli FI015300				
S0400 RET.EXP. Poistumisen vahvistus				
FIXAN Tullikoodin liittymä ehtokoodi Y901				
---		150000		
		300		
E LÄHETYS-VIENTITOIMIPAIKAN TARKASTUS		FOISTUMISTOIMIPAIKAN TARKASTUS (K)		
Tarkastuksen tulos:		Saapumispäivä:		
Kiinnitetyt sheetit: lukumäärä:		Sinettien tarkastus:		
tunnus:		Huomautukset:		
Määräaika (päivämäärä): 20110404				

## Liite 16: Poistumisvahvistettu luovutus päätös

TULLI TULL - CUSTOMS		POISTUMISVAHVISTETTU LUOVUTUSPÄÄTÖS 1 (2 )			
		Välialaikainen vienti ulkoisessa jalostusmenettelyssä			
Viejä	Tunnus FI0627424-1T0001	Ilmoitus EX   A	T.erien määrä 1	Kollimäärä 1	Luovutuspäivä 04.01.2011
FI - 48101 Kotka		Tapahtumatunnus 2 00006 11004 0009 00			Vientipäivä 04.01.2011
		MRN 11FI000000002417E7			Laatimispäivä 04.01.2011
Vastaanottaja	Tunniste	Viite HELAF-26728		Lähtymämaa FI	
US - LA PORTEX 77571		Lisäviite 2001432611			Vientimaa FI
		Sijaintipaikka SERVISAIR TERM	O Lastauspaikka		
Edustaja	Tunnus FI1739538-7T0001	Ilmoitettu poistumispaikka FI015300 Helsinki-Vantaa Lentotulli			
DSV Air & Sea Ab Ansatie 4 FI - 01740 Vantaa	Edust. SÄU 2	Kontti 0	Kokon. bruttopaino 363	Varaston tunnus	
Toimitusehto DDP LA PORTE, TX	Kaup. luonne 60 Tavaroiden toimitus korjattavaksi ja				
Sisämaan kuljetusmuoto ja kuljetusvälineen tunnus lähettäessä 3   SQ3669 / 5.1.2011	Seuraava asiakirja N741 Päälentorahtikirja				
Kuljetusmuoto rajalla, aktiivisen kuljetusvälineen tunnus ja kansallisuus 4   SQ7334	SG	Seuraavan asiakirjan numero ja päiväys 618 8420 3490			04.01.2011
Koko tapahtuman asiakirjat ja lisätiedot					
Tulliselvitettävän erän liiteasiakirjat					
N325 Proformalasku	2001432611			04.01.2011	
1743 Alalentoahtikirja (HAWB)	DFHEL28118			04.01.2011	
Tulliselvitettävän erän erityismaininnan koodit					
FIXBH Menettelyn päättämisen määräaika,	03.01.2013				
FIXBN Jalostuksen luonne	KORJAUS				
FIXBP Jalostetut tuotteet					
FIXBQ Ehdotettu tunnistusmenetelmä	2001432611, HS 8411910090, LABEL DFHEL28118				
FIXAA Valvova tulli	FI015300 Helsinki-Vantaa Lentotulli				
FIXBJ Menettelyn päättävä tulli.	FI015300 Helsinki-Vantaa Lentotulli				
FIXBS Vientikuljetus yhdellä sopimuksella					
30400 RET.EXP. Poistumisen vahvistus					
Järj.nro 1	Taric-koodi ja lisäkoodit 2140 7UB	Bruttopaino	Nettopaino 300	Muu paljous ja laji	Tilastoarvo
	Lähtymämaa FI	Määrämaa US	UNDG		
Tavaraerään liittyvät tiedot					
Kuvaus					
Pakkaustiedot 1 PX 618 8420 3490 / DFHEL28118					
Tavaraerän erityismaininnan koodit FIXAN Taric-koodiin liittyvä ehtokoodi Y901					
Lisätietoja/Huomautuksia Ulkoisen jalostus, Yksinkertaistettu lupamenettely					
LIITE: Valitusosoitus					
Tullipiiri, toimipaikka ja osoite Eteläinen tullipiiri FI015300 Helsinki-Vantaa Lentotulli PL 11 (Rahtitie 1 C) FI - 01531 VANTAA			Poistumisvahvistus		
Puh	Faksi	Poistumistoimipaikka FI015300 Helsinki-Vantaa Lentotulli			
Käsittelijä		Poistumispäivä 04.01.2011			

Liite 17: Lentoviennin manifest

DSV AIR & SEA OY

ANSATIE 4  
01740 VANTAA

Name...:  
Phone...: +358  
E-mail...:  
Sent...: 2011.01.04 11:01

Agent:  
DSV AIR & SEA INC.

Transport: AFDALL-0182

600 EAST DALLAS ROAD, SUITE 50  
US-GRAPEVINE, TX, 76051  
UNITED STATES

Date: 05.01.2011

ETA:

Manifest MAWB: 61884203490 Dep: HEL Dest: DFW Flight: SQ3669/05

House information:

HAWB.....: DFHEL28118 Pcs: 1 Weight: 363.0 Kg Value: NVD 0.00  
Dest.....: DFW CC-amount: EUR 0.00  
Commodity: GAS TURBINE PARTS

Cust ref.: PIRJO PARVIAINE  
Our ref...: HELAF-26728

Shipper...:

FI-48100 KOTKA  
FINLAND

Consignee:

LA PORTE, TX 77571  
USA

Totals: 1 HAWB's 1 Pcs 363.0 Kg CC-amount: EUR 0.00



Liite 18: MAWB acceptance statement -lomake

**MAWB ACCEPTANCE  
STATEMENT AND  
ENHANCED SECURITY  
DECLARATION**



**AWB: 618-8420 3490**

**Origin Station: HELSINKI AIRPORT, FINLAND**

**Destination: DALLAS (DFW)**

**Date: 04 JAN 2011**

**This master air waybill (MAWB) contains no shipments containing any of the following:**

1. Supporting shipping documentation that describes the cargo as "personal effects" or "household goods" or has commodity information that is missing or inaccurate.
2. Shipments paid for by cash or personal check, or shipped Cash on Delivery.
3. Shipments from a shipper that does not have an established business relationship of more than 30 calendar days and an established shipping and billing address.
4. Cargo accepted from an International Air Transport Association (IATA)-registered agent, regulated agent or other cargo agent, freight forwarder, consolidator or air carrier that does not have an established business relationship of more than 30 calendar days and an established shipping and billing address.
5. Cargo accepted from a foreign air carrier's or aircraft operator's direct employees or authorized representatives.

We also declare that AWB does not contain any shipments originating from or has passed through the Republic of Yemen or Somalia.

We have also checked the contents list and confirm that the shipment does not contain ink and toner cartridges larger than 500g.

**Signature of the shippers person tendering the shipment to carriage:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**traffic coordinator – DSV Air & Sea Oy, Vantaa, Finland**

DSV Air & Sea Oy

P O BOX 142  
FIN-01511 VANTAA

Ansatie 4  
01740 VANTAA  
FINLAND

Phone +358  
VAT FI 17395387

## Liite 19: Viennin huolintalasku



1(1)

DSV AIR & SEA OY  
 Arosatie 4, FI-01740 Vantaa, Domicile Vantaa  
 Tel: + 358 20 738 8344, Fax + 358 20 738 8906, Company ID 1739538-7  
 Nordicse perike: 157230-344192, Swift: NDEAFIHH  
 iban: FI84 1572 3002 2441 52

Maksassaanne pyydämme käyttämään viitenumeroa.

Viitenumero: 64020 44798 00285 3358

Yhteyshenkilö

Puhelin +358

48101 KOTKA FINLAND	Toimitusosoite				
	LA PORTE, TX 77571 USA				
Asiakkaan viite: PIRJO PARVIAINEN	LASKU				GD285335
Nouto-osoite	Osasto HELAF	Asiakasnumero	2044798		
	DSV-viite HELAF-26728	Yksikön viite	AFDALL-0182		
	Asiak.rahtikirja nr				
48101 KOTKA FINLAND	Laskutuspäivä	05.01.2011			
	Toimituslauseke	DELIVERED DUTY PAID, CLEARED			
	Maksajan ALV numero	FI 08274241			
61884203490	(M) AWB	Noutopäivä	05.01.2011		
		Toimituspäivä			
<b>Merkki / nro</b>	<b>Määrä</b>	<b>Kollilaji</b>	<b>Sisältö</b>	<b>Paino kg</b>	<b>Tilavuus</b>
DFHEL28118	1	CLL		363	0.929 CBM
			Rahdituseruste	363	
-----HUOMIOI SUOMEN DSV-YHTIÖIDEN YHTEINEN PANKKITILI----- Mikäli laskullamme ei esiinny ALV:a noudatetaan käänteistä verovelvollisuutta jos EU direktiivin 2006/112/EY artiklan 47 ehdot täyttyvät. Muistutukset 8 päivässä laskun päiväyksestä. Viivästytkorko 11%.					
31 RAHTI VEROTON 41 TAVARAVAKUUTUS Kolmansiin maihin tapahtuva kuljetuspalvelu VELOITAMME ULKOMAISET KULUT (DDP) MYÖHEMMIN TOTEUTUNEEN MUKAAN.					
Netto ilman ALV	* = ALV peruste	ALV %	ALV osuus	Yhteensä	
	0,00	23,00	0,00	EUR	
Eräpäivä:	19.01.2011	ALV NR.	17395387		

Liite 20: Teemahaastattelukysymykset, Asiakasyritys X:n Edustaja

Merkitse laatikkoon kuinka monta vuotta yhteistyönne DSV:n kanssa on kestänyt.

Merkitse laatikkoon **arviolta**, kuinka monen tuontilähetysenne huolinnan DSV suorittaa vuositasolla

1. Kuvaile lyhyesti yrityksen toiminta.
  
2. Kuinka tyytyväisiä olette DSV:n tarjoamiin lentohuolintapalveluihin?
  - a. Mihin olette tyytyväisiä?
  
  - b. Missä kaipaisitte parannuksia (ja millaisia)?
  
  - c. Mikä rooli huolinnalla ja huolitsijalla on yrityksen logistisessa toimitusketjussa?
  
3. Mitkä asiat tekevät mielestänne lentohuolinnasta palvelun? Miten tätä palveluaspektia voitaisiin kehittää?
  
4. Mikä on mielestänne lentohuolinnan yrityksellenne tuottama lisäarvo, ja mistä tämä lisäarvo syntyy? Miten lisäarvoa kyettäisiin mielestänne tuottamaan entistä enemmän?
  
5. Kuvaile lyhyesti, mitä hyvältä huolitsijalta mielestänne vaaditaan? Mistä olette asiakkaana valmiita maksamaan?
  
6. Kuvaile lyhyesti näkemyksenne huolintalaskun rakenteesta. Onko nimikkeitä liikaa / liian vähän / juuri sopivasti?
  - a. Kuinka hyvin tunnette kustannuserien aiheutumis- ja hinnoitteluperusteet?
  
  - b. Mikä on näkemyksenne yhden hinnan periaatteesta (=huolintalaskussa olisi monien nimikkeiden sijasta yksi kaikki kustannuserät kattava nimike)?