

# HUONEKALUKULJETUSTEN VALINTAPROSESSI JA -KRITEERIT

Case: Sisustus- ja pientavarakauppa

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketaloudenlaitos  
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Maaliskuu 2007  
Mervi Snellman

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketaloudenlaitos

SNELLMAN MERVI:

Huonekalukuljetusten  
valintaprosessi ja –kriteerit  
Case: Sisustus- ja pientavarakauppa

Kansainvälisenkaupan opinnäytetyö, 72 sivua, 5 liitesivua

Maaliskuu 2007

## TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee huonekalulogistiikkaa ja organisatoristen markkinoiden ostoprosessia. Tutkimusongelmana on selvittää, miten business to business -markkinoiden ostotoiminnan valintakriteerit toteutuvat huonekalukuljetuksissa.

Teoriaosuudessa selvitetään Suomen huonekalumarkkinoiden rakennetta ja kehitystä. Huonekalualalla verkostoitumisella ja ketjuuntumisella on huomattava vaikutus jakeluteiden muodostumiseen. Jakelukanavan yhteydessä tarkastellaan logistiikan kustannuksia osana yritysten liiketoimintaa ja perehdytään logistiseen kilpailukykyyn vaikuttaviin asioihin. Logistiikka kuuluu harvoin yritysten ydinosaamiseen, ja siten kustannustehokkaan liiketoiminnan saavuttamiseksi yritysten tulisi ulkoistaa sitä rasittavat toiminnot. Teorian tavoitteena on hahmottaa yritysten liikennöitsijän valintaprosessi ja valintakriteerit organisatorisen ostoprosessin näkökulmasta.

Empiriaosan tarkoituksena on kartoittaa LBC Finland Oy:n huolintapalveluiden asiakaspotentiaalia Forma Ry:n jäsenyrityksissä, joita ovat sisustus- ja pientavara-valmistajat, -vähittäiskauppiat ja –tukuliikkeet. Empiriaosuus koostuu Forma Ry:n sisustus- ja pientavarayrityksille osoitetusta logistiikan markkinatutkimuksesta, joka toteutettiin sähköisesti Webropol-internettyökalun ja lisäksi postitse lähetettyjen kyselylomakkeiden avulla. Kyselyssä selvitettiin Forma Ry:n jäsenyritysten liikennöitsijän valintaan vaikuttavia kriteereitä.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että tärkeimpiä toimittajien valintaan perustuvia ostokriteereitä ovat sisustus- ja pientavaramarkkinoilla toimitusvarmuus ja palveluiden hinta-laatusuhde. Forma Ry:n jäsenyrityksissä on markkinapotentiaalia huolintapalveluille, koska suurin osa kyselyyn vastanneista harjoittaa kansainvälistä liiketoimintaa.

Avainsanat: logistiikka, ostaminen, organisaatio, huolinta, LBC Finland Oy, Forma Ry, huonekalukuljetukset

Lahti University of Applied Sciences  
Faculty of Business Studies

SNELLMAN MERVI:

Furniture transport  
buying process and criteria  
Case: Decor and small item business

Bachelor's Thesis in International Trade, 72 pages, 5 appendices

March 2007

## ABSTRACT

---

This thesis deals with furniture logistics and the organisational purchasing process. The research problem is to clarify how purchasing criteria of furniture transport are realized in business to business –markets.

The theoretical part deals with the structure of the Finnish furniture market and its development. Networking has a considerable impact on the supply chain formation in the furniture market. These facts are discussed together with transportation costs as part of business operations. The chapter deals with the facts which affect to logistic competitiveness. Logistics rarely belongs to companies' main business operations and that is why the logistics part causes extra costs for a business. Consequently companies should outsource their logistics operations to obtain more benefits from lower costs. The aim of theory section is to outline the organisational buying process and criteria when choosing a forwarding company or freight services.

The purpose of the empirical part is to determine the demand for LBC Finland Corporation's forwarding services in Forma Corporation's members, which are decor and small item manufacturers, retail business and wholesalers. The empirical part consists of the logistics inquiry survey carried out for the Forma corporation members: decor and small item business. The inquiry was done both with the electronic Webropol-internet tool and with a questionnaire sent to the companies. The inquiry reported the criteria of Forma corporation members when choosing freight services.

The results of the study showed that the most important criteria in the decor and the small item business when choosing the supplier are reliability of delivery and the relationship of price and quality. The results also showed that there is a marketing potential for forwarding because most of the companies which took part in the survey are doing international business.

Keywords: logistics, purchasing, organization, forwarding, LBC Finland Oy, Forma Ry, furniture transport

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimusongelma ja tavoitteet	2
1.2	Rajaukset ja opinnäytetyön rakenne	2
1.3	Tutkimusmenetelmät	5
2	HUONEKALULOGISTIikka –JAKELUKANAVAT JA ERITYISPIIRTEET SUOMESSA	6
2.1	Huonekalumarkkinoiden nykytila ja kehitys	6
2.2	Huonekalulogiistiikan ja jakelukanavan erityispiirteet	13
2.2.1	Toimialan erityispiirteet	17
2.2.2	Huonekalujen erityispiirteet	20
2.3	Logistinen kilpailukyky	22
2.4	Huolitsijan toimenkuva ja merkitys	24
3	ORGANISATORINEN OSTOKÄYTTÄYTYMINEN	26
3.1	Business to Business –markkinat	27
3.2	Organisatorinen ostoprosessi	30
3.3	Ostopäätöskriteerit	35
3.4	Verkostoitumisen ja alihankkijoiden vaikutus ostotoimintaan	38
3.5	Asiakkaiden tarpeet ja asiakastyytyväisyys	40
4	LIKENNÖITSIJÄN VALINTAPROSESSI –TUTKIMUS	43
4.1	Sisustus- ja pientavarakaupan tausta	43
4.2	Sisustus- ja pientavarayrityksille suunnattu kyselytutkimus liikennöitsijän valinnasta	44
4.3	Kyselytutkimuksen tulokset	47
4.3.1	Vastaajien taustatiedot	47
4.3.2	Kansainvälinen liiketoiminta	48
4.3.3	Valintakriteerit ja liikennöitsijään liittyvän tiedon hankinta	51
4.3.4	Kilpailuttaminen osana liikennöitsijän valintaprosessia	55
4.3.5	Kehitystarpeet	57
4.4	Kyselytutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset	58

5	YHTEENVETO	61
	LÄHTEET	64
	LIITTEET	68

## 1 JOHDANTO

Suomalaiset huonekalumarkkinat elävät murroskautta, sillä yhä lisääntyneen tuonnin seurauksena kilpailu kotimaan markkinaosuuksista kovenee. Huonekalujen viennin osuus laskee vuosi vuodelta, mikä on osaltaan seurausta kalliista raaka-aineista ja työvoimasta. Nämä seikat asettavat suomalaisen huonekaluteollisuuden kovien kehittämispaineiden alle. Pakarisen & Turusen (1999, 29) mukaan suomalaisen huonekaluteollisuuden on menestyäkseen tehostettava alihankkijoiden käyttöä, jolloin järjestelmän edut syntyvät erikoistumisesta ja kilpailusta. Tällöin voidaan useimmiten parantaa kuljetuksia ja toteuttaa ne kustannustehokkaasti (Sakki 2003, 209). Näin ollen yksi keskeisimmistä teollisuusyrityksen saatavuuden kilpailutekijöistä on oikeat jakelutieratkaisut sekä lastaus- ja kuljetusjärjestelmät. (Lampikoski 1996, 175.)

Yrityksen ydintoimintoihin keskittyvillä liiketoimintasuhteilla on positiivinen vaikutus yrityksen kilpailukykyyn (Tsupari, Sisto, Godenhjelm, Oksanen & Urrila 2004, 26). Organisatorisen ostotoiminnan tavoitteena on hankkia yritykselle arvoa ulkoisesta toimintakentästä siten, että kullakin osa-alueella paras tekee työn (Tolvanen 2002, 4). Tällöin kapasiteettia vapautuu ydintoimintoihin ja voidaan saavuttaa kustannustehokasta liiketoimintaa. Näitä keinoja tehostamalla suomalaisen huonekaluteollisuudella on paremmat mahdollisuudet selvitä markkinoiden muuttuvissa olosuhteissa ja kasvattaa kilpailukykyään.

## 1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, miten business to business -markkinoiden ostotoiminnan valintakriteerit toteutuvat huonekalukuljetuksissa. Opinnäytetyön tavoitteet on jaettu kahteen osatavoitteeseen. Teorian tavoitteena on hahmottaa liikennöitsijän valintaprosessi ja valintakriteerit organisatorisen ostoprosessin näkökulmasta. Empirian tavoitteena on sen sijaan kartoittaa, millainen asiakaspotentiaali Forma Ry:n jäsenyrityksissä on ajatellen tutkimuksen toimeksiantajan LBC Finland Oy:n huolintapalveluja.

LBC Finland Oy tarjoaa huonekalujen huolintapalveluja maahantuojille ja pienille ja keskisuurille huonekaluvalmistajille, -tukkukauppiaille ja jälleenmyyjille. Tämän opinnäytetyön tulosten avulla LBC Finland Oy voi ennakoida huolintapalveluja ostavan yrityksen ostoprosessin vaiheet ja kriteerit. Näin LBC Finland Oy voi kehittää huolintapalvelujaan vastaamaan yhä enemmän asiakkaiden tarpeita.

## 1.2 Rajaukset ja opinnäytetyön rakenne

Teoriaosuudessa selvitetään Suomen huonekalumarkkinoiden rakennetta ja kehitystä viennin ja tuonnin osalta. Huonekalumarkkinoiden jakelukanavan yhteydessä tarkastellaan logistiikan kustannuksia osana yritysten liiketoimintaa ja perehdytään logistiseen kilpailukykyyn vaikuttaviin asioihin. Huonekaluun tutustutaan toimialan ja tuotteiden erityispiirteitä tarkastelemalla. Aihealuetta lähestytään organisatoristen markkinoiden näkökulmasta.

Logistiikka kattaa koko materiaali-, rahoitus- ja tietovirran alkaen raaka-aineiden hankinnasta ja päätyen tuotteen toimittamiseen asiakkaalle. Logistiikan tavoitteena on organisoida materiaalitoiminnot mahdollisimman kustannustehokkaasti valmistajalta loppuasiakkaalle (Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1996, 195). Tässä opinnäytetyössä logistiikkaa käsitellään kuljetuksien osalta.

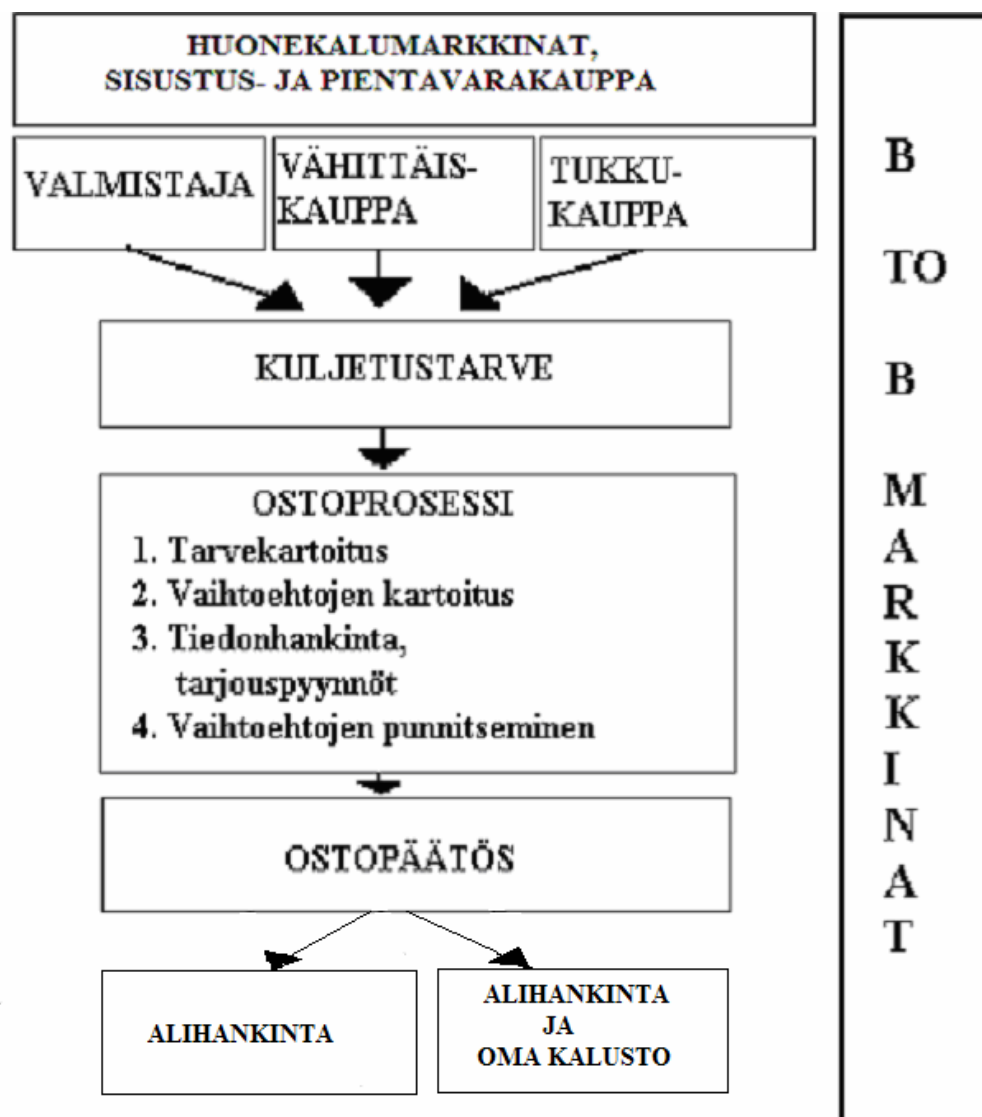
Toisessa teoriakappaleessa selvitetään, miten business to business -markkinat eroavat kuluttajamarkkinoista ja mitkä ovat organisatorisille markkinoille ominaisia piirteitä. Business to business –markkinoilla tarkoitetaan organisaatiomarkkinoita (Rope 2000, 645). Tässä opinnäytetyössä käsitellään kaupallisia organisaatioita, joissa myyvänä osapuolena toimii palveluyritys ja asiakkaita ovat teollisuusyritykset, tukku- ja vähittäiskaupat.

Luvussa kolme luodaan yleiskatsaus organisatoriseen ostoprosessiin ja perehdytään ostoprosessin ostovaiheeseen vaikuttaviin tekijöihin. Organisaation ostoprosessin päätöksentekoon vaikuttavat ostopäätöskriteerit, joita tarkastellaan ostettavan palvelun näkökulmasta. Palvelujen ostoprosessi tähtää verkostoitumiseen. Tässä opinnäytetyössä käsitellään verkostoitumista alihankinnan ja ulkoistamisen kannalta. Ulkoistamisella tarkoitetaan palveluiden ostamista niiden tuottamiseen erikoistuneelta palveluntuottajalta (Jalanka, Salmenkari & Winqvist 2003, 8). Koska logistiikan päämääränä on asiakastyytyväisyyden synnyttäminen, käsitellään luvun lopussa asiakkaiden tarpeita logistiikan lähtökohtana.

Ostotilanteet vaikuttavat oleellisesti ostopäätökseen niiden säännöllisyyden ja ainutkertaisuuden perusteella. Säännöllisiä merkityksellisiä hankintoja ovat jatkuvaluonteiset tuotantoprosessiin liittyvät alihankintapalvelut, joita käsitellään opinnäytetyön neljännessä luvussa, empiriaosassa. Empiria koostuu Forma Ry:n sisustus- ja pientavarayrityksille osoitetusta logistiikan kyselytutkimuksesta. Kyselyssä selvitettiin Forma Ry:n jäsenyritysten liikennöitsijältä ostettavan palvelun valintaan vaikuttavia kriteereitä, yritysten harjoittamaa viennin ja tuonnin määrää, yleisimpiä markkinakumppaneita sekä mahdollisia kehitystarpeita kuljetuksia ajatellen.



Kuvio 1 luo koko tutkimukselle teoreettisen viitekehyksen, joka havainnollistaa tässä opinnäytetyössä käsiteltävän logistiikan ja organisatorisen ostoprosessin nivoutumista yhteen. Kuvioista voidaan havaita, kuinka valmistajan, vähittäiskaupan ja tukkukaupan kuljetustarve ostoprosessin kautta päättyy ostopäätökseen, jonka tuloksena yritys käyttää joko alihankintaa tai alihankinnan ja oman kuljetuskaluston yhdistelmää. Koko prosessi on erikoistavara-kaupan ja palvelun tuottajien business to business –liiketoimintaa, johon vaikuttavat organisatoriselle liikekäyttäjälle ominaiset piirteet.



KUVIO 1. Huonekalulogistiikan kuljetustarpeen muodostuminen ja ostoprosessi

### 1.3 Tutkimusmenetelmät

Teoriaosuus on koottu pääosin kirjallisuudesta ja elektronisesta aineistosta. Tietoa on täsmennetty lehtiartikkeleilla, koska ajankohtaista tietoa huonekalualasta on vähän saatavilla. Teoria-aineiston pohjalta luodaan katsaus Suomen huonekalumarkkinoiden nykytilaan ja huonekalulogistiikan erityisvaatimukseen sekä käsitellään business to business -markkinoiden ostoprosessia ja -kriteerejä.

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Tämä tutkimus on toteutettu survey-tutkimuksena, jossa kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta yrityksiä. Tyypillistä survey-tutkimukselle on kyselylomakkeen avulla toteutettu otos tietystä kohderyhmästä. Kerätyn aineiston avulla pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään jotakin ilmiötä. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2000, 123.)

Tässä opinnäytetyössä survey-tutkimus on toteutettu Forma Ry:n jäsenyrityksille, joita ovat sisustus- ja pientavarayritykset. Internetissä ja postitse lähetetyssä kyselylomakkeessa kerättiin tietoa pääasiassa kohderyhmän liikennöitsijän valintaan vaikuttavista tekijöistä. Aineiston avulla pyritään kuvailemaan Forma Ry:n jäsenliikkeiden ostopotentiaalia LBC Finland Oy:n huolintapalveluille huonekalumarkkinoilla ja selvittämään tärkeimpiä liikennöitsijän valintaprosessiin vaikuttavia tekijöitä.

## 2 HUONEKALULOGISTIIKKA –JAKELUKANAVAT JA ERITYISPIIRTEET SUOMESSA

Tässä luvussa perehdytään Suomen huonekalumarkkinoiden nykytilaan ja kehitysnäkömiin. Luvussa selvitetään huonekalujen logistisia erityisvaatimuksia ja jakeluketjun rakennetta. Luvussa käsitellään logistisen kilpailukyvyn merkitystä ja sen vaikutusta yrityksen kannattavuuteen. Lopussa perehdytään huolitsijan toimenkuvaan, sillä on todennäköistä, että tulevaisuudessa huonekalualalla tarvitaan yhä enemmän huolitsijoiden välittäjäpalveluja huonekalujen lisääntyvän tuonnin myötä. Huolitsijalla tarkoitetaan yleisesti huolintatoimia hoitavaa yritystä tai huolintatehtäviä joko huolintaliikkeessä tai tuonti-vientiyhtiössä hoitavaa henkilöä (MOT Ulkomaankaupan erikoistermit, 2006).

### 2.1 Huonekalumarkkinoiden nykytila ja kehitys

Suomen huonekalu- ja sisustustarvikekaupan kokonaismyynti on noin kaksi miljardia euroa (Aaltonen 2006). Huonekalujen ja sisustustarvikkeiden kulutus henkilöä kohden on noussut vuosina 1993–2003 lähelle muun Euroopan keskikulutustasoa. Kulutuksen kasvu on keskittynyt sisustustarvikkeiden, kuten patjojen, mattojen, tekstiilien, valaisimien sekä koriste-esineiden, puolelle. Merkittävimmän jakelukanavan ovat muodostaneet huonekaluvähittäisliikkeet, joiden yhteenlaskettu liikevaihto vuonna 2003 oli 708 miljoonaa euroa. Monimymäläyritysten, ostoryhmittymien ja ketjujen osuus oli 80 prosenttia liikevaihdosta. (Kodin sisustamiseen käytetään rahaa entistä enemmän 2003.) Vähittäiskaupan markkinajohtaja on Indoor Group eli Asko ja Sotka 15 prosentin osuudella. Seuraavaksi suurimpia Suomen markkinoita johtavia yrityksiä ovat Ikea, Isku, Masku, Stemma, Vepsäläinen ja Jysk. Noin 35 prosenttia huonekalualan yrityksistä koostuu pienistä liikkeistä, mikä tekee alasta hajanaisen. (Aaltonen 2006.)

Suomalaisessa huonekaluteollisuudessa pieniä valmistajia on paljon ja kilpailu on siten melko intensiivistä (Pakarinen & Turunen 1999, 25). Vuonna 2003 huone-

kalutoimiala työllisti 11 257 henkilöä (Vallila 2004, 4). Suomen huonekaluteollisuuden ongelmana on ollut heikko tuottavuus ja kannattavuus. Lisäksi suomalaisen huonekaluteollisuuden kilpailukykyä heikentää vähäinen yhteistyö yritysten välillä (Pakarinen & Turunen 1999, 25). Huonekaluteollisuuden kohentamiseksi ja viennin parantamiseksi suomalaisten huonekaluvalmistajien pitäisi käyttää enemmän alihankintaa (Karttunen 2006, 40–44). Pakarinen (1999, 57) sen sijaan painottaa pienyritysvaltaisen huonekaluteollisuuden yhteistoiminnan laajentamista tuotannossa, markkinoinnissa sekä yleisessä edunvalvonnassa.

Pienten ja keskisuurten huonekaluvalmistajien keskeisin markkina-alue on kotimaa, sillä vain 7 % huonekaluvalmistajista harjoittaa pääasiassa vientiä. 78 % huonekaluvalmistajista ei katso yritystoiminnallaan olevan tarvetta kansainvälistymiseen, kun taas 3 % aikoo panostaa siihen erityisesti. (Vallila 2004, 14.)

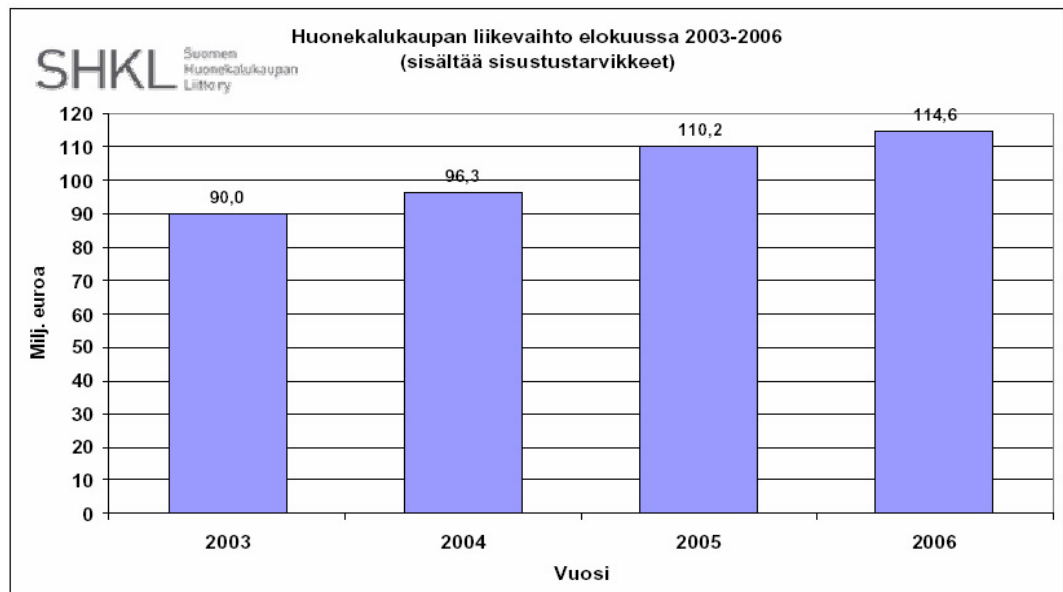
Huonekalut ovat kulutushyödykkeinä pitkäikäisiä, ja siten niiden käyttötarve muuttuu muita kestokulutushyödykkeitä hitaammin. Markkinaosuudet kotimaassa ja ulkomailla on vallattavissa muilta valmistajilta paremmalla osaamisella, mikä tekee alasta haastavan (Tiensuu 1999,6).

Seuraavalla sivulla oleva taulukko 1 kuvaa huonekalumarkkinoiden kotimaan kehitystä. Vuonna 2004 huonekalujen kotimaan tuotannon bruttoarvo oli 1145 miljoonaa euroa, joista viennin arvo oli 287 miljoonaa euroa. Huonekalujen tuonnin arvo sen sijaan oli 339 miljoonaa euroa, jolloin kokonaistarjonnaksi muodostui 1197 miljoonaa euroa. Huonekalujen kokonaistarjonta on noussut miltei puollella vuoteen 1995 nähden. Tuonnin määrä on kasvanut koko ajan tasaisesti vuosina 1995–2004. Vallilan (2004, 14) mukaan tuonnin kasvu johtuu tuontituotteiden edullisemmasta hinnasta kotimaisiin huonekaluihin verrattuna.

TAULUKKO 1. Huonekalujen kotimaan markkinakehitys 1995–2004 (Vallila 2004, 14)

HUONEKALUJEN KOTIMAAN MARKKINOIDEN KEHITYS										
1995-2004e (milj. €)										
Tuotanto	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004e
Bruttoarvo	747	765	919	1031	1 049	1 191	1 168	1 171	1 140	1 145
- Vienti	221	218	241	278	245	269	255	269	271	287
Kotimaahan	526	547	678	753	804	922	913	902	869	858
+ Tuonti	115	145	180	250	289	307	303	326	330	339
Tarjonta	641	693	858	1 004	1 093	1 229	1 216	1 228	1 199	1 197

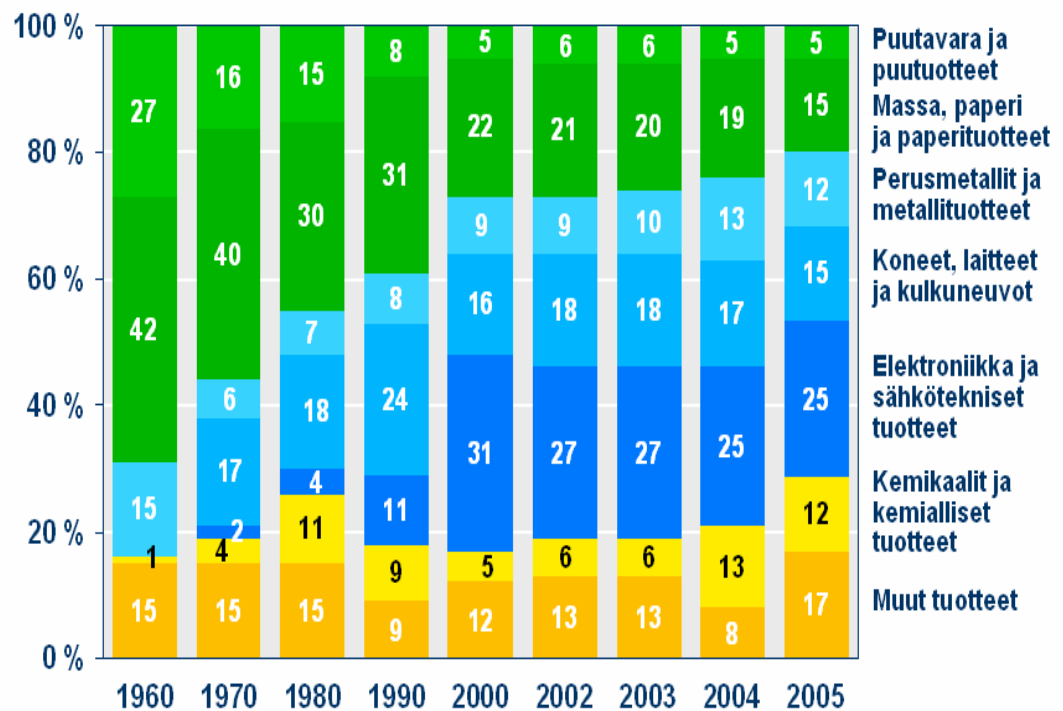
Alla olevasta kuviosta 2 voidaan havaita, että Suomessa huonekalukaupan liikevaihto on kasvanut tasaisesti vuosittain. Vuoden 2006 elokuussa liikevaihto kasvoi 4,0 % edellisvuoden elokuun liikevaihtoon verrattuna.



KUVIO 2. Suomen huonekalukaupan liikevaihto elokuussa 2003–2006 (Forma Oy 2006)

Huonekalujen vienti osoittaa laskua Suomen huonekaluteollisuuden huonon kilpailukyvn vuoksi. Vienti on laskenut 13 prosenttia tammi-maaliskuussa 2006, tuonnin kasvaessa samaan aikaan 22 prosenttia. Kalliit raaka-aineet ja työvoima ovat este valmistajien kilpailukyvyille. Huonekalujen tuonti on kasvanut merkittävästi Kiinasta, Saksasta, Vietnamista ja Norjasta. Kodin huonekalujen osuus on 60 prosenttia alan liikevaihdosta. (Karttunen 2006, 40–44.)

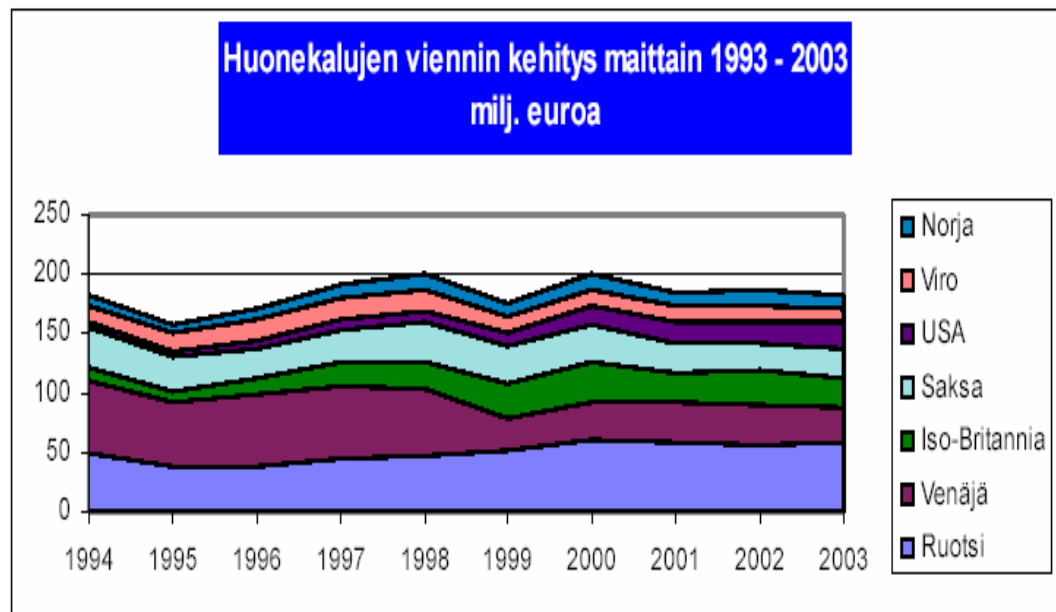
### Tavaraviennistä



KUVIO 3. Suomen vienti toimialoittain (Kansantalous ja elinkeinoelämä 2006).

Kuvio 3 kuvaa Suomen vientiä toimialoittain. Kuvioista voidaan havaita, että puutavarojen ja puutuotteiden, vienti on laskenut entisestään 2000-luvulla 1990-lukuun verrattaessa. Huonekalut kuuluvat puutuotteisiin. Vuonna 2005 puutavaran ja puutuotteiden viennin osuus oli Suomen tavaraviennistä vain 5 %. Sama suuntaus on ollut viennissä puutavarojen kohdalla viimeisten viiden vuoden ajan.

Huonekalujen vienti oli 271 miljoonaa euroa vuonna 2003, mikä osoittaa 2 miljoonan euron laskua vuoteen 2002 verrattuna. Suurin osa huonekalujen viennistä on kotikalusteita. Huonekalujen osat muodostavat toiseksi suurimman ryhmän. (Vallila 2004, 17–18.)

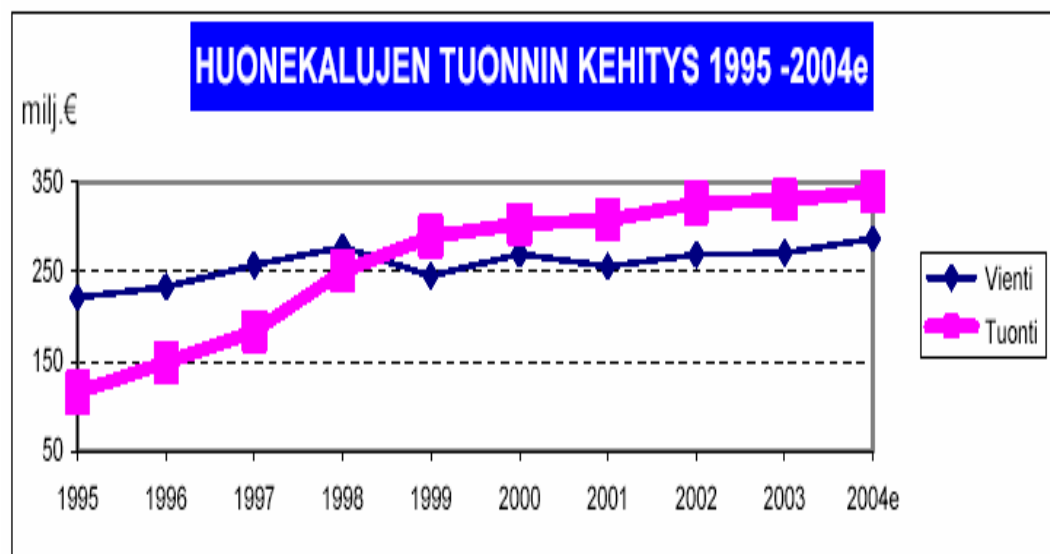


KUVIO 4. Huonekalujen viennin kehitys maittain (Vallila 2004, 18)

Kuviosta 4 voidaan havaita, että eniten huonekalujen vientiä on Ruotsista, Venäjältä, Iso-Britanniasta ja Saksasta. Tuonnin kehitys maittain on pysynyt vuodesta 1999 miltei samana näiden maiden kohdalla. Ruotsi on ollut tärkeä markkina-alue suomalaisille huonekaluvalmistajille, ja sen osuus kokonaisviennistä on pysynyt 20 %:n vaiheilla. Ruotsin vienti perustuu maantieteelliseen läheisyyteen sekä siihen, että ruotsalaisilla on samankaltaiset kulutus- ja makutottumukset kuin suomalaisilla. Venäjän osuus viennistä oli 12 % vuonna 2003, mutta Venäjällä olisi markkinapotentiaalia suurempaankin vientiin Venäjän markkinoiden 20 % vuotuisen kasvun vuoksi. Iso-Britannian vienti on osoittanut kasvua 1990-luvun puolivälistä lähtien. Vuonna 2003 viennin määrä oli 9 % huonekalujen kokonaisviennistä. Iso-Britannia on haasteellinen markkina-alue alati kiristyvän kilpailun takia. Saksan osuus viennistä on laskenut viime vuosina 9 %:iin, vaikka Saksassa olisikin

markkinapotentiaalia enemmän. Saksan viennin laskuun on vaikuttanut saksalaisten ostoryhmien hallinta jakeluteistä, jolloin markkinoille pääsy edellyttää kokonaiskonseptin hallintaa ja vientistrategian tarkkaa suunnittelua. (Vallila 2004, 18-19.)

Huonekalujen tuonti on kasvanut kolminkertaiseksi vuosina 1995–2004. Alla oleva kuvio 5 osoittaa, että tuonnin määrän kasvaessa vienti on säilynyt miltei samana viime vuosina.

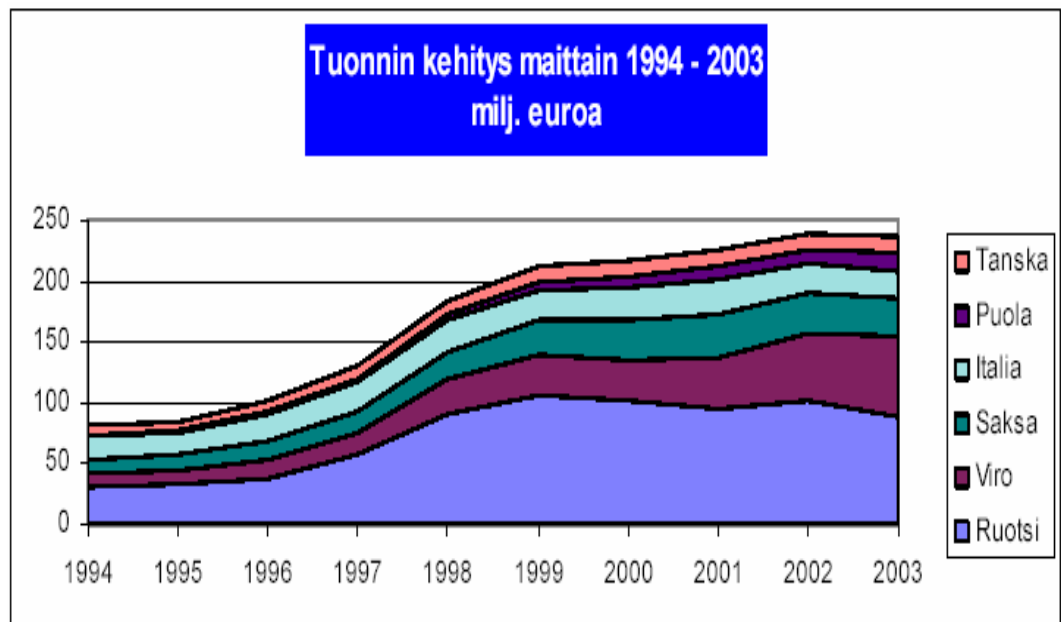


KUVIO 5. Huonekalujen tuonti 1995–2004. (Vallila 2004, 10)

Huonekaluteollisuuden kysyntä ja tarjonta ovat olleet kauan tasapainossa (Tiensuu 1999,6). Suomessa huonekalujen ja sisustustarvikkeiden kulutus henkilöä kohden on noussut kymmenessä vuodessa yli puolitoistakertaiseksi (Aaltonen 2006). Vuonna 2005 huonekalujen myynti kasvoi 8 prosenttia. Myynnin kasvua voidaan selittää kulutustottumusten muutoksella. Nykyään ostetaan sisustuskokonaisuuksia yksittäisten huonekalujen sijaan. (Lilius 2006a.)



Alla oleva kuvio 6 osoittaa, että Ruotsi ja Viro ovat merkittävimpiä huonekalujen tuonnissa. Vuonna 2003 huonekalujen tuonti kasvoi merkittävimmin Virosta, kun taas Ruotsin osuus tuonnista pieneni hieman. Ruotsin tuonti oli 88 miljoonaa euroa eli 27 % huonekalujen kokonaistuonnista vuonna 2003, jota selittää Ikea Oy:n kalusteiden suosio Suomessa. Ruotsin tuonti voi laskea tulevaisuudessa Ikea Oy:n tuodessa huonekaluja Suomen myymälöihin suoraan valmistusmaista. Viron 67 miljoonan euron tuonti pohjautuu osittain suomalaisten tehtaiden ja jakeluketjujen komponenttien ja huonekalujen alihankintaostoihin. (Vallila 2004, 21.)



KUVIO 6. Huonekalujen tuonnin kehitys maittain. (Vallila 2004, 21)

## 2.2 Huonekalulogistiikan ja jakelukanavan erityispiirteet

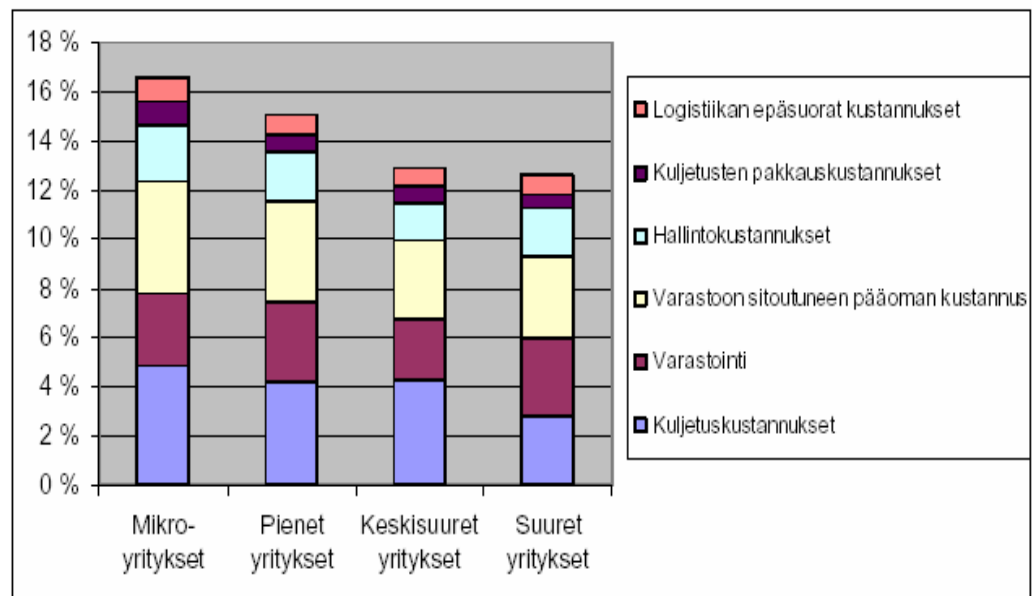
Logistiikka on tulevaisuuden kasvava toimiala, joka tällä hetkellä kasvaa 10–20 prosentin vuosivauhdilla. Kasvu on seurausta siitä, että yritykset ulkoistavat toimintojaan logistiikkayrityksiin. (Kamppila 2006, 12.) Suomi on logistiikan kannalta haasteellinen pitkien välimatkojen vuoksi sekä kotimaan kuljetuksissa että vienti- ja tuontikuljetuksissa. Muuhun Länsi-Eurooppaan verrattaessa logistiikkakustannukset ovat korkeampia kuljetusten, varastoinnin ja sitoutuneen pääoman vuoksi. (Korolainen 2002, 3.)

Taulukosta 2 voidaan havaita, että logistiikkakustannusten osuus on kasvanut 11,5 %:iin yritysten liikevaihdosta. Suomen elinkeinoelämän logistiikkakustannukset ovat noin 26,4 mrd. euroa, mikä vastaa 17 %:a bruttokansantuotteesta. Muihin teollisuusmaihin verrattuna Suomen kustannusten taso on korkea, sillä logistiikkakustannukset ovat tyypillisesti 10–17 % BKT:stä. (Naula, Ojala & Solakivi 2006, 9.) Tavarantoimitusten logistiset kustannukset syntyvät teollisuudessa, jake- lussa ja myymälässä, jolloin ne voivat muodostaa jopa 15% kaupan kokonaisarvosta (Räsänen 2002, 2).

TAULUKKO 2. Suomen Logistiikkamarkkinoiden keskeisiä tunnuslukuja. (Naula 2006, 10)

Tunnusluku / vertailuvuosi	1990	1995	2000	2005	kv. vertailuarvo
Teollisuuden ja kaupan logistiikkakustannukset	19,1 mrd.€	15,4 mrd.€	19,6 mrd.€	26,4 mrd.€	-
Logistiikkakustannusten osuus liikevaihdosta	11,0 %	10,3 %	10,2 %	11,5 %	OECD 7 % - 10 %
Kuljetuskustannusten osuus liikevaihdosta	4,8 %	4,7 %	4,5 %	5,0 %	3 % - 5 %
Logistiikkakustannukset suhteessa BKT:een	17-18 %	14-15 %	14-15 %	17 %	10-17 %

Suurten yritysten logistiikkakustannukset ovat pk-yrityksiä pienemmät, sillä suuret yritykset ovat kyenneet siirtämään logistiikkakustannuksiaan tavarantoimittajille ja – jakelijoille. Suurten yritysten huomattavin kehitystarve on läpinäkyvyyden lisääminen toimitusketjussa, mikä vaatii entistä parempaa tietoa toimittajien toimituskyvystä. Pienten yritysten kehitystarpeet koskevat yleensä henkilöstön osaamista. Kansainvälisen kilpailun paineessa toimivat yritykset hallitsevat yleensä paremmin toimitusketjua kuin kotimarkkinayritykset. (Naula 2006, 11-12.)



KUVIO 7. Kaupan alan logistiikkakustannukset yritysten koon mukaan (Naula 2006, 10)

Kuvio 7 osoittaa, että mikroyrityksillä kuljetuskustannukset ja varastoon sitoutuneen pääoman kustannukset ovat muita yrityskokoluokkia suuremmat. Suurilla yrityksillä logistiikan kustannukset ovat huomattavasti pienemmät kuin pienillä tai mikroyrityksillä. Logistiikan epäsuorat kustannukset ja kuljetusten pakkaus-kustannukset ovat kaikilla yrityksillä samat yrityksen koosta riippumatta. Naulan (2006, 9-10) mukaan varastokustannukset ja logistiikan hallinnointikustannukset ovat kasvaneet kaikilla yrityksillä. Kuljetuskustannusten osuus on laskenut 5 %:iin liikevaihdosta. Tuotantotoimintaa myös ulkomailla harjoittavien yritysten logis-

tiikkakustannukset ovat pienemmät kuin yrityksillä, jotka harjoittavat vain kotimaista liiketoimintaa.

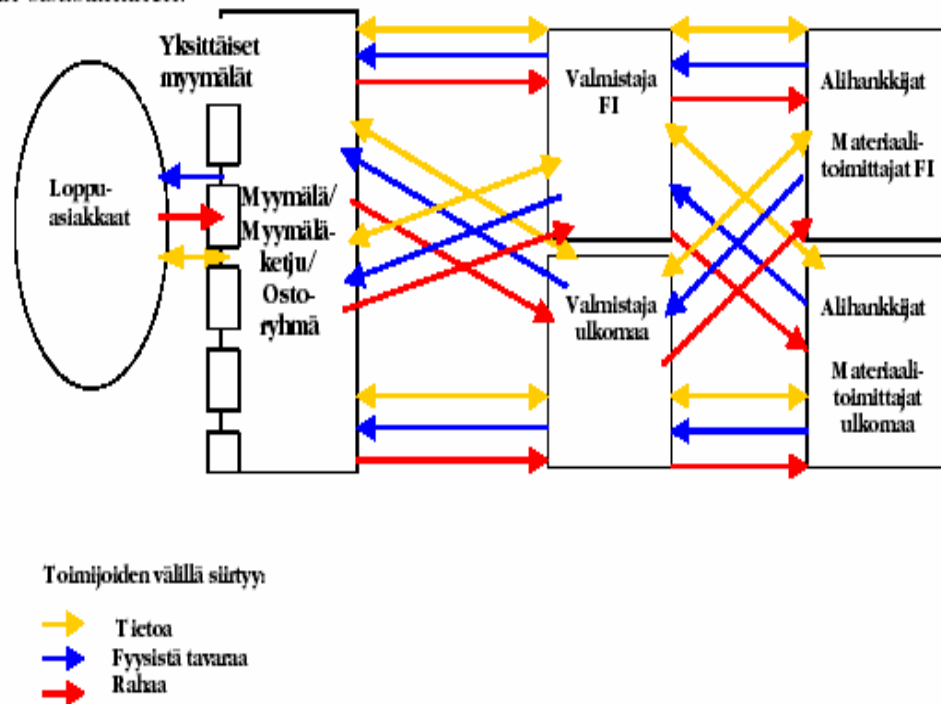
Jakeluun eli tuotteen tai palvelun saatavuuteen vaikuttavat kolme osa-aluetta: markkinointikanava, fyysinen jakelu ja sisäinen ja ulkoinen saatavuus. Markkinointikanavalla tarkoitetaan tuotteen jakelutietä, jonka avulla tuotteen informaatio ja omistusoikeus välittyvät eteenpäin. Fyysinen jakelu koostuu kuljetuksesta, varastoinnista ja tilaamisesta. Ulkoinen saatavuus (ts. saavutettavuus) kuvaa sitä, kuinka vaivattomasti yrityksen toimipaikka voidaan löytää ja sisäinen saatavuus kertoo, miten hyvin tuotteet tai palvelut ovat tarjolla. (Bergström & Leppänen 2003, 236.)

Jakelukanavan valinnassa on otettava huomioon monia tekijöitä, jotka vaikuttavat olennaisesti yrityksen kannattavuuteen. Asiakkaiden määrä, sijainti, ostotottumukset ja mielikuvat jakelijoista määräävät jo osaltaan jakelukanavaa. Kuljetettavan tuotteen ominaisuudet, koko ja käsiteltävyys vaikuttavat siihen, kuinka paljon välilastauksia tai – purkuja tuotteella voi olla ja millaista kuljetusratkaisua käytetään. Myös valmistajan tai maahantuojan jakelulle asettamat tavoitteet on otettava huomioon. Jakelukustannukset vaikuttavat hinnoitteluun ja kannattavuuteen. (Lampikoski 1996, 187.) Näin ollen jakelulogistiikka muodostaa keskeisen kilpailutekijän huonekaluteollisuudelle. Jakelua tulee mitata kustannustehokkuuden lisäksi lisäarvojen tuomina tuottoina, läpimenoaikoina ja pääoman tuottona. (Hakovirta 2000, 63.)

Huonekalukaupalle ominaisia piirteitä ovat osamaksukaupan yleisyys ja monipuoliset tuotteen toimitustavat asiakkaalle. Toimitusketju koostuu erilaisista välittäjistä, kuten huolitsijoista, pankeista, agenteista ja maahantuojista. (Korolainen 2002, 4-5.)

Kuvio 8 havainnollistaa jakelutien, joka etenee kotimaisten ja ulkomaisten valmistajien ja alihankkijoiden kautta myymälöihin, myymäläketjuihin tai ostoryhmille ja sieltä edelleen yksittäisiin myymälöihin ja loppuasiakkaille. Kaikkien näiden toimijoiden välillä siirtyy tietoa, fyysistä tavaraa ja rahaa. Jakelutie muodostuu koko tästä prosessista.

Kodin sisustaminen:



KUVIO 8. Kodin sisustamisen jakelutie (Korolainen 2002, 6)

Yleisin kodin sisustamisen jakelutie on vähittäiskauppa, joka luo paineita logistiikkatoimintojen jatkuvalla kehittämiselle. Toimitusketjut pyrkivät entistä pienempiin varastoihin ja lyhyempiin toimitusaikoihin. (Korolainen 2002, 6.)

Kuljetukset ovat yleensä huonekalualalla ulkoistettuja toimintoja, mutta osalla huonekalualan valmistajista ja kauppiaista on myös omaa kuljetuskalustoa. (Korolainen 2002, 8.) Logistiikkapalveluiden ulkoistamisen ennustetaan yleistyvän kaikkien palveluiden osalta. Kuljetuspalvelut ovat tällä hetkellä eniten ulkoistettuja. Informaatiologiikan palvelut ja varastointi ovat tulevaisuudessa yhä ulkoistettavia osa-alueita. (Naula 2006, 12.) Koska pienerät ovat hyvin tyypillisiä huone-

kaluvalmistajille, kustannustehokasta haja-asutusaluejakelua on parannettu yritysten välisellä yhteistyöllä. (Korolainen 2002, 8.)

Fyysisen jakelun kilpailukeinot voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen (Lampikoski 1996, 192.):

1. Sijaintitekijöitä ovat tehtaan, varaston ja myymälöiden sijainti.
2. Kuljetuskilpailukeinoja ovat kuljetustyytit, kuljetuskustannukset, kuljetusnopeus, kuljetusvarmuus, yhteiskuljetukset ja pikatoimitukset.
3. Varastoinnilliset kilpailutekijät voidaan jakaa varastotyyppeihin, varastoinnin kustannuksiin, tilausmääriin, tilausjärjestelmiin ja pikatilauksiin.
4. Pakkauksen ja materiaalikäsitteilyn kilpailutekijöihin kuuluvat tuotannon rationalisointi, materiaalikäsitteilyn optimointi ja suuret yksikkökoot.

### 2.2.1 Toimialan erityispiirteet

Suomen huonekaluteollisuus on rakenteeltaan pääosin pienten yritysten harjoittamaa liiketoimintaa. Alaa hallitsevat muutamit suuret yritysketjut ja ostoryhmät, joilla on vahva ote jakeluteistä. (Korolainen 2002, 4.)

Yritysyhteistyö eli verkostoituminen tuo liiketoimintaan asiakaskeskeisyyttä, tehokkuutta ja innovatiivisuutta. Huonekalukaupassa on ollut jo pitkään kahdenlaista verkostoitumista: business verkostoitumista ja yhteistyöverkostoitumista. Businessverkostoitumisessa rakennetaan usean yrityksen keskinäiseen kaupankäyntiin perustuva verkosto, jossa on kyse yhteisen brandin ja konseptin alla toimimisesta. Yhteistyöverkostoituminen on pienten kodinhuonekaluvalmistajien keskinäistä ajatustenvaihtoa, messuosallistumisia, projektien toteuttamista, kehitystyötä ja koulutusta. (Hakovirta 2000, 136.)

Korolaisen (2002, 12) mukaan integroidut toimitusketjut ovat huonekalualalla tulevaisuuden kehityssuunta. Kansainvälisillä markkinoilla suuret ketjut karsivat tavarantoimittajiensa määrää. Sama kehitys on tulossa myös Suomen markkinoille.

Ketjuuntumiselle ominaista on se, että yksittäisellä tavarantoimittajalla tai alihankkijalla on vain vähän mahdollisuuksia muuttaa toimitusverkon toimintatapoja. Toimitusketjun yhteistyössä on tärkeää partneriyhteistyön kehittäminen antamalla toimittajalle enemmän vastuuta suurista kokonaisuuksista ja ottamalla alihankkijat mukaan tuotesuunnitteluun. Yrityksissä pyritään rakentamaan entistä tiiviimpiä partnerisuhteita, joissa tiedonvälitykseltä vaaditaan reaaliaikaisuutta ja läpinäkyvyyttä. (Korolainen 2002, 12–13.)

Ketjuuntumisella on useita etuja. Ketjun yhteisostojen kautta yksittäisen jäsenen ostoedut paranevat edullisten ostohintojen vuoksi. Markkinointietuja saavutetaan mainoskustannusten säästöillä yhdistettynä valtakunnalliseen näkyvyyteen. Varastointiedut kasvavat tavaroiden saatavuuden parantuessa yhteisvarastojen avulla ja pääoman vapautuessa turhista kuluista. (Anttila & Iltanen 1993, 208.)

Seuraava taulukko 3 tiivistää huonekalutoimialan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat SWOT-analyysiin:

TAULUKKO 3. Huonekalumarkkinoiden SWOT – analyysi (Vallila 2004, 35)

<p><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ammattitaitoinen työvoima</li> <li>- Valmistamisen perinteet</li> <li>- Vahva yrittäjyys</li> <li>- Tuotantoteknologian yleistaso</li> <li>- Pienten erien toimituskyky</li> <li>- Hyvä maine</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakaslähtöisyyden puute</li> <li>- Markkinointiosaamisen taso</li> <li>- Pääoman ja henkilöstöresurssien puute</li> <li>- Erikoistuminen vähäistä</li> <li>- Pitkäjänteinen alihankinta olematonta</li> <li>- Alan edunvalvonta hajanaista</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Puun arvostuksen nousu</li> <li>- Sisustamisen painoarvon nousu</li> <li>- Lähimarkkinoiden taloudellinen elpyminen</li> <li>- Uudet innovaatiot</li> <li>- Suomalaisten design-imago</li> <li>- Komponenttien ostohalukkuus Euroopassa</li> </ul>	<p><b>Uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yleinen suhdannekehitys</li> <li>- Kansainvälinen tarjonta lisääntyy</li> <li>- Ikean rahoittamat tehdashankkeet Venäjällä</li> </ul>



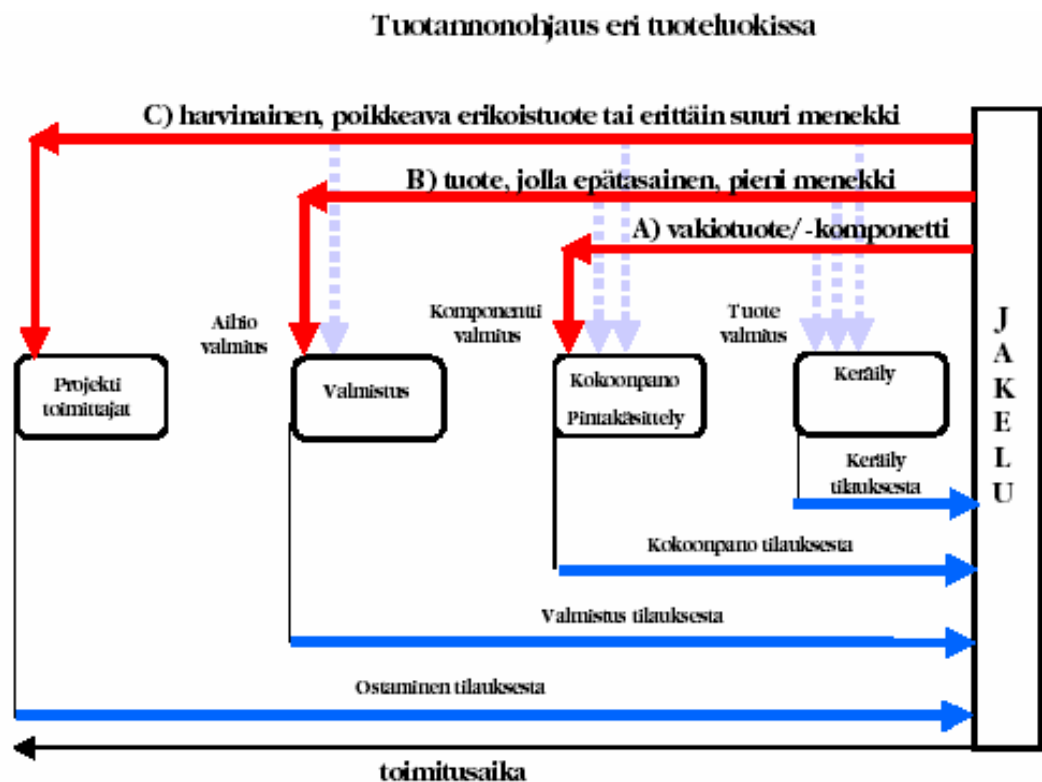
## 2.2.2 Huonekalujen erityispiirteet

Logistiikan kannalta huonekalujen keskeinen erityispiirre on niiden rakenteellisuus ja moniosaisuus. Esimerkiksi asiakkaalle toimitettu kirjahylly on usein moniosainen lähetys. Huonekalut ovat modulaarisia eli komponenteista koottavia. Osalla alan yrityksistä on tuotantoa ohjaamassa selkeä komponenttiluokitus, joka on suunniteltu menekin ja kiertonopeuden perusteella. (Korolainen 2002, 4.) Toimialalla huonekalut jaetaan kodinhuonekaluihin, julkikalusteisiin ja keittiökalusteisiin (Vallila 2004, 5). Suomalaisen huonekalun vahvuuksia ovat muotoilun taso ja omaperäisyys, kun taas heikkouksiin voidaan lukea huonekalujen laatu ja viimeistely esimerkiksi saksalaisiin huonekaluihin verrattuna. (Salakari 2001, 50-51.)

Tuotteina huonekalut ovat sekä investointi- että kulutushyödykkeitä, joille on ominaista korkea yksikköhinta ja pitkä käyttöikä. Toimiala on muuttunut yhä kii-vaammassa tahdissa asiakaslähtoisemmäksi. Yksittäisten huonekalujen sijaan tarjotaan sisustuskokonaisuuksia ja oheispalveluita. Jakelutiet ovat laajentaneet tuotevalikoimiaan ja valmistajat ovat liittäneet tuotevalikoimiinsa mallistoja täydentäviä pientavaroita sekä piensisustustavaraa ja tekstiilejä. (Korolainen 2002, 5.)

Huonekalut ovat tuotteina arkoja vaurioille. Yhdellä tuotteella voi olla toimitusmatkallaan valmistajalta loppuasiakkaalle kymmeniä siirtoja kuljetusneuvosta ja paikasta toiseen. Kuljetusliikkeiden mukaan kuljetusvaurioita ehkäistään parhaiten paremmilla pakkauksilla, kun taas kaupan mukaan valmistajien selkeämmillä tuotetiedoilla helpotettaisiin lähetysten käsittelyä. (Korolainen 2002, 7.)

Alla olevassa kuviossa 9 on esimerkki huonekalualan imuojhautuvasta tuotannonohjauksen järjestämisestä. Kokoonpano ja keräily tapahtuvat lähellä asiakkaita olevasta jakelukeskuksesta. (Korolainen 2002, 5.) Lisäksi kuviosta voidaan havaita, että vakiotuotteet kootaan tilauksesta ja siirretään suoraan jakeluun, kun taas epätasaisen menekin tuotteet valmistetaan tilauksesta ja harvinaiset tuotteet teetetään projektitoimittajilla. Näin ollen tuotteen jakelu lopulliselle asiakkaalle on riippuvainen tuotteen menekistä.



KUVIO 9. Huonekalualan tuotannonohjausjärjestelmä (Korolainen 2002, 4)

Palveluiden ja tuotteiden tarjonnan globalisoitumisen myötä yritykset joutuvat kehittämään logistista toimitusketjuaan. Teollisuus pyrkii rakentamaan omaehtoisia jakelukanavia kilpailukyvyyn parantamiseksi, kun taas kauppa kehittää noutotoimintojaan asiakaslähtöisen jakelukanavan saavuttamiseksi. (Jaakkola 2002, 2). Esimerkiksi huonekaluliike Vepsäläinen Oy on tehostanut toimitusketjuaan minimoimalla varastoinnin tarpeen. Kalusteet valmistetaan asiakkaiden tilausten mukaan asiakkaan toivomista materiaaleista (Salakari 2001, 55).

### 2.3 Logistinen kilpailukyky

Logistiikan merkitystä osana yrityksen kilpailukykyä kiinnitetään yhä enemmän huomiota. Erityisesti logistiset ratkaisut painottuvat kansainvälisillä markkinoilla toimittaessa. Kuten edellä on jo todettu, logistiikkakustannusten osuus yritysten liikevaihdosta Suomessa ei osoita laskua, vaan on vuoteen 2001 verrattaessa jopa noussut. (Naula 2006, 12.)

Erityisesti huonekalualalla kuljetuskustannukset muodostavat huomattavan osan tuotteen lopullisesta hinnasta, mikä vaikuttaa olennaisesti yrityksen kilpailukykyyn. Kuljetustavaroina huonekalut vievät arvoonsa nähden paljon tilaa. Lisäksi Suomen maantieteellisesti syrjäinen sijainti aiheuttaa lisäkustannuksia kansainvälisessä kaupassa. (Pakarinen & Turunen 1999, 25.)

Nykyään yritysten tilaus-toimitusketjut kilpailevat keskenään siitä, millä yrityksellä on kustannustehokkain ketju kokonaisuudessaan. Päällekkäisiä toimintoja pyritään välttämään. Toimitusketju kulkee yhteen suuntaan raaka-ainelähteiltä lopulliselle asiakkaalle. Toimitusketju syntyy kuitenkin kysynnästä ja sen muodostama tiedon virta kulkee toimitusketjussa pääosin vastakkaiseen suuntaan loppuasiakkaalta valmistajalle. (Sakki 2003, 20.) Menestymisen avaintekijöitä ovat toimitusten maantieteellinen kattavuus, logistiikkapalveluiden monipuolisuus ja tiedon jatkojalostaminen reaaliajassa (Jaakkola 2002, 2). Logistiikan päämääränä on asiakastyytyväisyyden synnyttäminen, mikä onkin liiketoiminnan menestyksen edellytys. (Pouri 1997, 10.)

Yrityksen sisäinen ja ulkoinen tehokkuus tulee olla tasapainossa kilpailukykyyn saavuttamiseksi. Ulkoista tehokkuutta ovat joustavuus, hyvä toimitus- ja palvelukyky sekä ympäristöosaaminen. Nämä tekijät lisäävät yrityksen kilpailuetua ja luovat pohjaa pitkäaikaiselle asiakassuhteelle. Sisäinen logistinen tehokkuus ei sen sijaan vaikuta suoraan asiakkaan ostopäätökseen. Yrityksen sisäisiä ominaisuuksia ovat työn tuottavuus, tavarantoimittajayhteistyö, hintakehitys, logistinen asiakasyhteistyö, kuljettamisen ja varastoimisen tehokkuus, pääoman tuotto ja materiaalin ohjaus. (Sakki 2003, 144–145.)

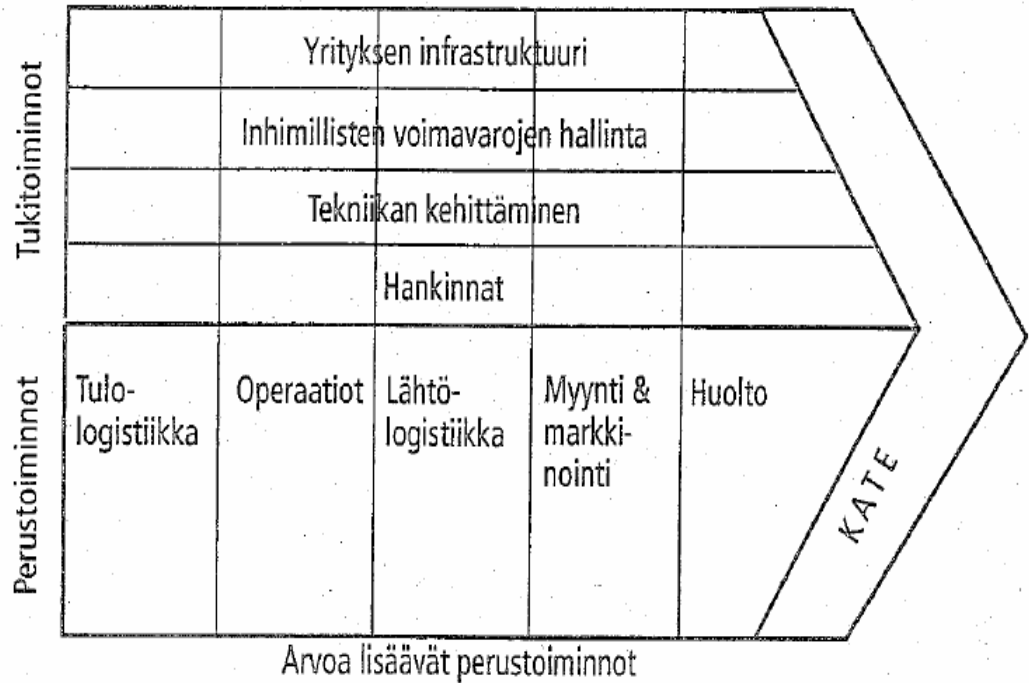
Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavia asioita voidaan hahmottaa kuviosta 10. Kilpailukeinot voidaan tiivistää kolmeen päätekijään: Toiminnan tehokkuus vaikuttaa kustannuksiin ja myyntihintaan. Nopeus ja joustavuus sekä toiminnan laatu vaikuttavat osaltaan ostopäätökseen ja näiden kolmen kriteerin perusteella ostaja arvioi palvelun tai tuotteen hinta-laatusuhdetta. (Sakki 2003,16.)



KUVIO 10. Kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät. (Sakki 2003, 17)

Porterin arvoketjumallin mukaan yrityksen toiminnot voidaan jakaa yritykselle arvoa tuottaviin perustoimintoihin ja tukitoimintoihin (Kuvio 11). Perustoimintoja ovat tulologistiikka, eli saapuneiden tavaroiden kuljetus, vastaanotto ja varastointi, operaatiot (usein valmistus), lähtölogistiikka, eli lähtevien tavaroiden kuljetus ja varastointi, myynti ja markkinointi sekä huolto. Perustoimintoja tukevat tukitoiminnot, joita ovat hankinnat eli ostotoiminta, tekniikan kehittäminen, inhimillisten voimavarojen hallinta ja infrastruktuuri, eli rahoitus, kirjanpito, lakiasiat ja yritysjohdo. Liiketoiminnan jakaminen kuvion 11 kaltaisiin osiin havainnollistaa kaikki yrityksen ketjuuntuneet toiminnot, jotka voivat tuottaa yritykselle lisäarvoa tai kustannuksia. Jotta yritys saavuttaa kilpailuetua suorittamalla arvotoimintonsa

pienemmillä kustannuksilla kuin kilpailijat, yrityksen toiminnan lähtökohtana on oltava vahva asiakastuntemus. (Sakki 1999,18.)



KUVIO 11. Yrityksen arvotoiminnot (soveltaen Porter 2006, 78)

#### 2.4 Huolitsijan toimenkuva ja merkitys

Yritykset käyttävät usein huolitsijaa eli niin sanottua välittäjäyritystä logistiisiin ratkaisuihin, kun omat ydinresurssit eivät ulotu kuljettamiseen, jakeluun tai varastointiin (Naula 2006, 40). Huolitsijan työssä korostuu kaksisuuntainen viestintä: markkinointi, tiedon välittäminen ja sopimusten tekeminen. (Sakki 2003, 31–32.) Huolinta- ja rahtausalan yritysten määrä on kasvanut miltei koko ajan. Vuodesta 1995 vuoteen 2004 huolinta- ja rahtausyritysten määrä on kasvanut noin 1,7 – kertaiseksi (Naula 2006, 40).

Huolitsija voi toimia joko rahdinkuljettajana, välittäjänä tai varastojana. Rahdinkuljettajana huolitsija suorittaa omalla kuljetusvälineellään kuljetuksen. Huolitsijan toimiessa välittäjänä vastataan sellaisista kuljetuksista, jotka eivät sisälly rahdinkuljetukseen. Huolitsijalla on vastuu kaikista niistä tahoista, joita käytetään

tehtävän suorittamiseen. Huolitsijan toimenkuvaan voi kuulua myös tavaran tullaus, toimeksiantajan avustaminen julkisoikeudellisten velvollisuuksien täyttämiseksi, tavaran käsittely ja merkintä, vakuutuksen merkitseminen, avustaminen vienti- ja tuontiasiakirjojen laadinnassa, jälkivaatimusten periminen, neuvonta kuljetus- ja jakelukysymyksissä. (PSYM 2000.)

Yhdistämällä omat ja logistiikkayrityksen kuljetusvolyymit, voidaan useimmiten parantaa kuljetuksia ja toteuttaa ne kustannustehokkaasti. Tällaisissa ratkaisuisa säästyy välillisiä kustannuksia, kun kuljetusjärjestelyjä tai hintojen kilpailuttamista varten ei tarvita omaa henkilöstöä. (Sakki 2003, 209)

Logistiikkapalveluyritykset toimivat useita asiakkaita palvellessaan kustannustehokkaasti suuruuden ekonomian tarjoamien tehokkuusetujen vuoksi. Tällöin jakelukuljetusten tiheys voidaan pitää suurena ja vastata näin pienien ja tiheästi toistuvien toimituserien tarpeisiin. Alalla vallitseva kilpailu edellyttää logistiikkapalveluyritysten jatkuvaa kehittämistä, johon yksittäisellä asiakasyrityksellä ei olisi resursseja. Logistiikkapalveluyritykset tehostavat ydinosaamistaan ja pyrkivät uusiin palvelutuotantoon. Yksittäisen asiakasyrityksen uusiutuminen taas keskittyy asiakasyrityksen ydintoimintoihin, ja logistiikkapalvelut jäävät usein investoinneissa taka-alalle. (Pouri 1997, 196.)

Logististen palveluyritysten eli huolitsijoiden keskeinen menestystekijä on taito hallita resursseja suhteessa volyymeihin. Ulkoistamisen hyödyt ja haitat ovat nähtävissä sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Logistiikkapalveluiden ulkoistaminen voi parantaa merkittävästi työn tehokkuutta ja joustavuutta. Kustannustehokkuus saavutetaan lyhyellä aikavälillä, kun pääomaa ei ole sitoutunut tiloihin tai kalustoihin. (Sakki 2003, 208 – 209.)

Yritysstrategia tulisi laatia niin, että yritys voisi keskittyä vain ydintoimintoihinsa esimerkiksi ulkoistamalla jakelun ja varastoinnin ja parantaa siten kilpailukykyään (Pouri 1997, 197). Ulkoistamisen seurauksena kustannukset alenevat, koska palveluyritykselle maksetaan tehtyjen työsuoritteiden perusteella. Toimitusketjun

osana välittäjä luo arvoketjuun todellista lisäarvoa, keskittymällä ydinosaamiseen ja karsimalla kaiken muun turhan pois. (Sakki 2003, 31–32.)

Ulkoistamisesta voi koitua myös haittaa ja ylimääräisiä kustannuksia silloin, kun ulkoistaminen on suunniteltu huonosti tai toteutettu taitamattomasti. Esimerkiksi puutteellinen henkilöstöhallinto voi muutoksen keskellä osoittautua yritystä rasittavaksi ulkoistamisen seuraukseksi. Ulkoistaminen on kokonaisuudessaan laaja prosessi, johon koko yrityksen tulee sitoutua. (Sakki 2003, 209.)

### 3 ORGANISATORINEN OSTOKÄYTTÄYTYMINEN

Tässä luvussa perehdytään business to business -markkinoiden ostokäyttäytymiseen ja ostoprosessiin, jotta voidaan ymmärtää, millaisia vaiheita yritykset käyvät läpi valitessaan tavaroidensa liikennöitsijää. Luku selvittää myös, miten business to business -markkinat eroavat kuluttajamarkkinoista ja millaiset ostopäätöskriteerit voivat vaikuttaa ostopäätökseen.

Luvun puolivälissä käsitellään verkostoitumisen ja alihankinnan vaikutusta ostotoimintaan, koska huonekalumarkkinoille tyypillistä on ketjuuntuminen ja verkostomaisuus. Verkostoitumisella tarkoitetaan tässä yhteydessä yrityssuhteiden solmimista ja yhteistyökumppaneiden muodostamaa verkostoa. Viimeinen kappale käsittelee ostotoimintaa asiakaslähtöisyyden näkökulmasta, sillä ostotoiminta tähtää aina asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen ja asiakastyytyväisyyden synnyttämiseen.

### 3.1 Business to Business –markkinat

Business to business -markkinoilla ostaja on yritys tai organisaatio. Kaupallisia organisaatioita ovat teollisuusyritykset, palveluyritykset ja tukku- ja vähittäiskaupat. Julkisia organisaatioita ovat valtion ja kunnan virastot sekä yhteiskunnan palvelulaitokset. Kolmas organisatorinen ryhmittymä on aatteelliset organisaatiot, joihin voidaan lukea järjestöt ja yhdistykset sekä tapahtumaorganisaatiot. (Rope 1998, 13.)

Organisatoriselle ostamiselle ovat ominaista seuraavat piirteet (Lampikoski 1996, 57–58.):

- Ostaja toimii organisaationsa edustajana ja vaikuttaa yrityksensä kannattavuuteen.
- Ostaminen on ryhmätyötä, jossa neuvotellaan osapuolten tavoitteista ja odotuksista.
- Ostoprosessi on pitkä ja muodollinen verrattuna kuluttajan ostoprosessiin.
- Ostoon vaikuttavat emotionaaliset seikat, kuten kuluttajamarkkinoillakin. Budjetointi ja tarjousten vertailu ovat rationaalisia.
- Valintapäätöksiin vaikuttavat yrityskuva, yrityksen ikä, yrityksen suuruus ja tunnettavuus.

Business to business -markkinoiden tuotteet hankitaan yrityksen toimintatarpeisiin, mutta näitä hankintoja yhdistää se, että hankinnat tehdään tunteiden perusteella kuten kuluttajamarkkinoillakin. Tällöin imago ja brandiperusteinen tuotteen markkinoinnillinen tehostaminen on keskeinen tekijä myös yritysmarkkinoiden tarjonnan markkinoinnillisessa serveeraamisessa. (Rope 1998, 241–242.)



Rope (2000, 60) tiivistää organisaatiomarkkinoiden ja kulutusmarkkinoiden eroavaisuudet taulukkoon 4:

TAULUKKO 4. Organisaatiomarkkinoiden ja kulutusmarkkinoiden eroavaisuudet

<b>Organisaatiomarkkinat</b>	<b>Kulutusmarkkinat</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tyydyttävät organisaation tarpeet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tyydyttävät yksilön tarpeet</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potentiaalisia asiakkaita rajoittunut määrä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potentiaalisia asiakkaita lähes rajaton määrä</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monimutkainen ja – vaiheinen prosessi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yksinkertainen prosessi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monimutkainen tuote</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yksinkertainen tuote</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kallis hankintahinta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Huokea hankintahinta</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suuri huoltotarve</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vähäinen huoltotarve</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ostajat ”ammattilaisia”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ostajat ”ei ammattilaisia”</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suora yhteys valmistajan ja käyttäjän välillä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ei suoraa yhteyttä valmistajan ja käyttäjän välillä</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vaikeasti määriteltävä oston päättäjäryhmä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Helposti määriteltävä oston päättäjäryhmä</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rationaaliset ostomotiivit painottuvat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Epärationaaliset ostomotiivit merkittäviä</li> </ul>

Organisatoriseen ostokäyttäytymiseen vaikuttavat muun muassa ostavan organisaation koko, henkilöstön määrä ja toimipaikka. Lisäksi mielikuvatekijät ja ostoon sitoutuminen ohjaavat organisatorista ostokäyttäytymistä samoin kuin kuluttajamarkkinoillakin. (Bergström & Leppänen 2003, 127.)

Business to business – markkinat tähtäävät usein pitkään yrityssuhteeseen. Partnership on ostavan yrityksen ja sen tavaran- ja palveluntoimittajien välistä pitkäaikaista toimintaa, johon sisältyy yhteisen toiminnan kehittämistavoite. Partnershi-  
pissä yritykset täydentävät toisiaan keskittymällä omaan ydinosaamiseensa ja siten saavuttamalla kilpailukykyä ja tehokkuutta. Partnership-toiminta tähtää avoimeen tiedonvälitykseen, molemminpuoliseen sitoutumiseen ja riskien jakamiseen yritysten välillä. (Sakki 2003, 130–131.)

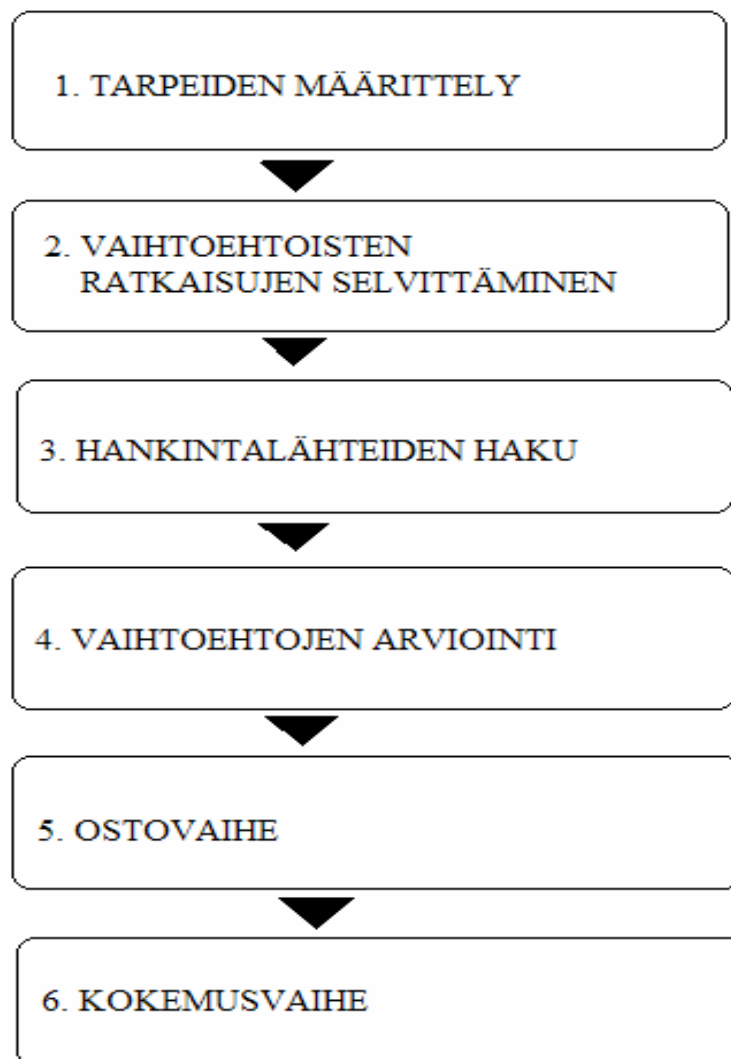
Partnership on ostotoiminnan vaihtoehto, jonka motiivi on todellisten kustannusten alentaminen yhteistyön avulla, ajan hallinta sekä täydentävän osaamisen hankinta. Onnistunut kumppanuus edellyttää molempien osapuolten sitoutumista ja avointa tiedonvaihtoa. (Tolvanen 2002, 4.)

Yrityksen ydintoimintoihin keskittyvillä liiketoimintasuhteilla on positiivinen vaikutus yrityksen kilpailukykyyn. (Tsupari, Sisto, Godenhjelm, Oksanen & Urrila 2004, 26). Ostotoiminnan tavoitteena on hankkia yritykselle arvoa ulkoisesta toimintakentästä siten, että kullakin osa-alueella paras tekee työn (Tolvanen 2002, 4).

### 3.2 Organisatorinen ostoprosessi

Osto- ja hankintatoimi muuttuvat yhä strategisempaan suuntaan (Aminoff & Pajunen-Muhonen 2002, 27). Hankinnan hallinnan pääalueet ovat strategia, kysynnän ja tarjonnan hallinta, toimittajien ja partnershipin hallinta, sisäisen ja ulkoisen yhteistoiminnan ja tiedonkulun organisointi ja operatiivinen tehokkuus (Aminoff & Pajunen-Muhonen 2002, 31).

Seuraava kuvio 12 havainnollistaa organisatorisen ostoprosessin päävaiheet:



KUVIO 12. Organisatorinen ostoprosessi (mukaillen Rope 1998, 19)

Organisatorinen ostotoiminta on aina prosessi, joka alkaa *tarpeiden määrittelystä* eli keinoista ongelman ratkaisuun. (Hutt & Speh 1998, 70.) Tarpeet voidaan erottaa toisistaan välttämättömiin toimintatarpeisiin ja toisarvoisiin täydennystarpeisiin. Toimintatarpeita voivat olla esimerkiksi raaka-aineiden tai tuotantokoneiden hankinta. Täydennystarpeita sen sijaan ovat markkinointitutkimukset, koulutuspalvelut ja konsultointipalvelut. Eri yritykset voivat kuitenkin pitää toisarvoisia täydennystarpeita välttämättöminä ja välttämättömiä toisarvoisina. (Rope 1998, 21.)

*Vaihtoehtoisten ratkaisujen* löytämiseksi yrityksen on kartoitettava parhaimmat vaihtoehdot ostokriteerien täyttämiseksi. Lisäksi yrityksen tulee etsiä potentiaalisia ostolähteitä ja sopivaa informaatiota hankintavaihtoehdoista. (Bergström & Leppänen 2003, 128.)

*Hankintalähteiden haun* tavoitteena on selvittää, miten markkinoivan yrityksen tarjonta sopii ostavan yrityksen tarpeisiin. Hankintalähteiden haun onnistumisen edellytyksenä on, että hankintalähteenä oleva yritys on saattanut toimintansa ja tuotteensa ostavien yritysten tietoisuuteen. Tällöin ostavalla yrityksellä on mahdollisuus löytää juuri se myyjä, joka parhaiten vastaa ostokriteerejä. (Rope 2000, 66.)

Hankintalähteiden *arviointi* on eri vaihtoehtojen analysointia, jossa neuvotellaan toimittajien kanssa ja pyritään asettamaan eri vaihtoehdot paremmuusjärjestykseen (Bergström & Leppänen 2003, 128).

Varsinainen *osto on tilaus*, jossa määritellään ostotoimituksen yksityiskohdat (Bergström & Leppänen 2003, 128). Ostovaihe pitää sisällään myös tilausrutiinin suunnittelun (Hutt & Speh 1998, 71).

*Kokemusvaihe* osoittaa, kuinka ostettu tuote tai palvelu vastaa odotuksia (Rope 2000, 67). Tässä vaiheessa annetaan palautetta kokemuksen perusteella ja analysoidaan, oliko osto tarvekartoitusta vastaava (Hutt & Speh 1998, 71). Analysoinnin tulos vaikuttaa seuraaviin hankintoihin; asiakkaan ollessa tyytyväinen uusinta-

ostot ja suosittelu ovat todennäköisiä ja asiakassuhde jatkuu, kun taas tyytymätön asiakas hakee uusia toimittajia ja vaihtoehtoja tarpeisiinsa (Bergström & Leppänen 2003, 128).

Hankintatoiminta voidaan jakaa strategiseen, toimittajaperusteiseen ja tilausperusteiseen ostotyöhön. Strategiseen ostotyöhön kuuluu toiminnan suunnittelu ja ohjaus, henkilöstöjohtaminen, toiminnan kehitystyö, raportointi, yrityksen johtamiseen osallistuminen ja operatiivinen kehitystyö. Toimittajaperusteinen ostotyö sen sijaan koostuu viidestä päävaiheesta: 1. tarjonnan hallinta (tarjouspyynnöt ja vertailu), 2. sopimusneuvottelut, 3. yhteistyö yrityksen muiden osastojen kanssa, 4. toimittajayhteistyö ja 5. seuranta, tilastointi ja raportointi. Kallein ostoprosessi on tilausperusteinen, jonka vaiheet ovat tilaus, kuljetus- ja huolintajärjestelyt, maksuliikenteen hoito, toimitusten valvonta, reklamaatiot ja palautukset. (Aminoff & Pajunen-Muhonen 2002, 10.)

Yrityksellä on oltava normaali ostorutiini tai menettely, jolla se varmistaa, että ostotoiminta tähtää siihen, mitä on tilattu. Ostorutiinit vaihtelevat erityyppisten hankintojen mukaan. Kaikki olennaiset yksityiskohdat on mainittava tilaushetkellä. (Bagh 2006, 55.) Hankinnan rutiinitoiminnot tulisi automatisoida ja ostotoiminnan strategisuutta pitäisi painottaa enemmän (Aminoff & Pajunen-Muhonen 2002, 26).

Merkittävimmät yrityksen sisäiset ongelmatekijät ostotoiminnan hoitamisen kannalta ovat kiire, tiedonkulun puute ja hitaus, ennusteiden puute ja huono laatu, toiminnan suunnittelemattomuus ja tietojärjestelmän puutteellisuus (Aminoff & Pajunen-Muhonen 2002, 16).

Yrityksen hankintastrategiassa tulisi huomioida seuraavat tekijät (Aminoff & Pajunen-Muhonen 2002, 18):

- laadullisten vaatimusten ja tavoitteiden määrittely koskien ostettavaa palvelua ja yrityksen toimintaa
- toimittajien valinta ja arviointi
- toimittajayhteistyön kehittäminen
- henkilöstön kehittäminen
- toiminnan kustannusvaatimusten ja tavoitteiden määrittely
- henkilöstön osaaminen ja taidot.

Ostotilanteet vaikuttavat oleellisesti ostopäätökseen niiden säännöllisyyden ja ainutkertaisuuden perusteella. Säännöllisiä merkityksellisiä hankintoja ovat esimerkiksi jatkuvaluonteiset tuotantoprosessiin liittyvät alihankintapalvelut. Ainutkertaisten, merkityksellisten hankinnat ovat muun muassa harvoin suoritettavat peruslaitteinvestoinnit. (Rope 1998, 51.) Perusteellisesta ostoprosessista on kyse, kun suoritetaan taloudellisesti ja toiminnallisesti merkittävä hankinta. Tällöin ostoprosessin tarkoituksena on minimoida ostoriskit, joita ovat toiminta-, kehitys-, tulos- ja talousriskit. (Rope 1998, 53.)

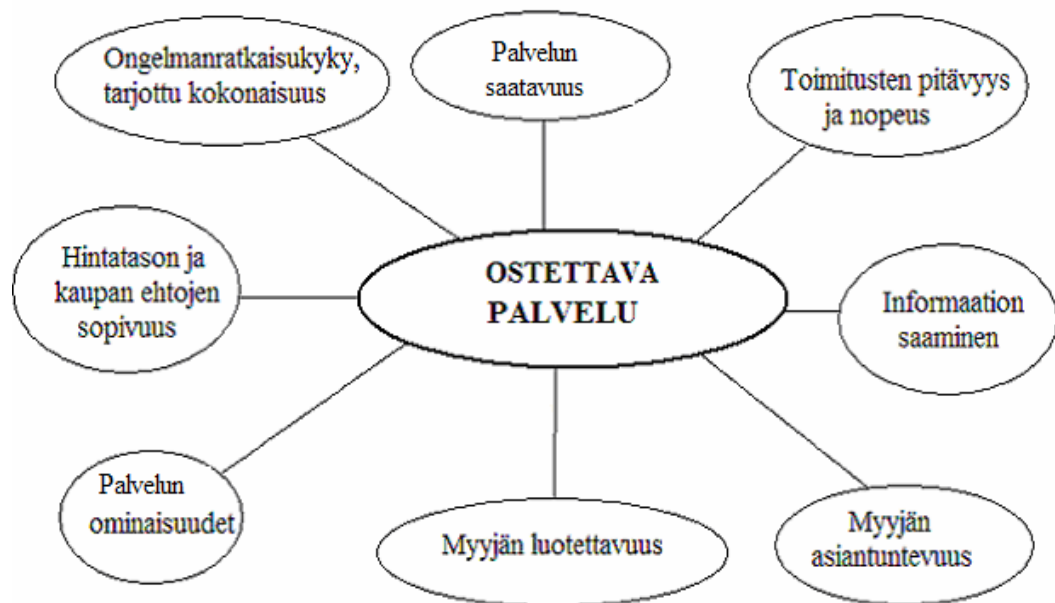
Hankintatoiminnan menestystekijät ovat hankintastrategia, verkottuminen, partnership, teknologian hyödyntäminen, operatiivinen tehokkuus, ennusteiden hallinta, hintojen hallinta, toimittajavalvonta, seuranta ja mittaaminen, henkilöstö, hankinnan organisointi ja ostotoiminnan kehittäminen (Aminoff & Pajunen-Muhonen 2002, 17).

Ostopäätökseen vaikuttavat oleellisesti ostoprosessiin osallistuvat henkilöt ja heidän roolinsa ostoprosessissa. Ostopäätökseen osallistuvat henkilöt voidaan jakaa viiteen eri rooliin: 1. Ostettavan palvelun tulevat käyttäjät. 2. Organisaation vaikuttavat jäsenet, jotka vaikuttavat ostopäätökseen suoraan tai epäsuoraan tuomalla esiin vaihtoehtojen arviointikriteerejä. 3. Ostajat eli organisaation jäsenet, jotka määrittävät mahdolliset hankkijat tai ostoehdot. 4. Päätäjät eli henkilöt, joilla on valta tehdä lopullinen päätös toimittajasta. 5. Informaation välittäjät, jotka vaikuttavat ostopäätökseen kontrolloimalla yritykseen tulevaa informaatiota. (Lampikoski 1996, 59). Yleensä organisaation hankinnoista päättää useampi henkilö. Varsinaisen oston hoitavat ostajat, mutta lopulliseen päätökseen vaikuttavat tuotteen tai palvelun käyttäjät, muut asiantuntijat ja päätäjät, jotka viime kädessä päättävät toimittajan. (Bergström & Leppänen 2003, 126.)

### 3.3 Ostopäätöskriteerit

Organisaation ostokäyttäytymistä selittävät ostopäätöskriteerit, joita voivat olla kokemukset toimittajista ja heidän tuotteistaan, yritysten business to business – markkinointi, osto-olosuhteet ja ostoprosessi, ostoon osallistuvien taustatiedot, tavoitteet ja odotukset. (Lampikoski 1996, 58.)

Toimittajien tärkeimpiä palvelutason mittareita ovat toimituskyky, toimitustäsmällisyys, toimitusvarmuus ja toimitusaika. Muita palvelun mittareita ovat poikkeamista informointi, palveluajat, toimituspolitiikka ja tuotevalikoima (Aminoff & Pajunen-Muhonen 2002, 13).



KUVIO 13. Organisaation ostoprosessin päätöksentekoon vaikuttavat tekijät (soveltaen Bergström & Leppänen 2003, 130.)

Kuviosta 13 voidaan hahmottaa, että ostettavan palvelun ostopäätöskriteerit muodostuvat monista eri tekijöistä. Myyjän luotettavuus ja asiantuntemuus ovat edellytyksiä sille, että ostava organisaatio on vakuuttunut ostettavan palvelun kannattavuudesta. Informaation välittyminen palvelusta ostoprosessin aikana on



vuudesta. Informaation välittyminen palvelusta ostoprosessin aikana on myös yksi edellytys ostopäätöksen syntymiselle. Ostava organisaatio punnitsee hintatason ja kaupan ehtojen sopivuutta tarpeisiinsa ja siihen, vastaavatko palvelun ominaisuudet ja tarjottu kokonaisuus ostavan organisaation kysyntään.

Rope (1998, 47) nostaa esille ostopäätöskriteistä edullisuuden, laadun ja luotettavuuden lisäksi henkilösuhteet, jotka usein myötävaikuttavat ostopäätöksen syntymiseen. Henkilösuhteita ovat muun muassa tuttavuus tai pitkäaikainen asiakassuhde, jotka korostuvat, kun tarjonnassa on vaikea havaita perusteltuja toiminnallisia eroja.

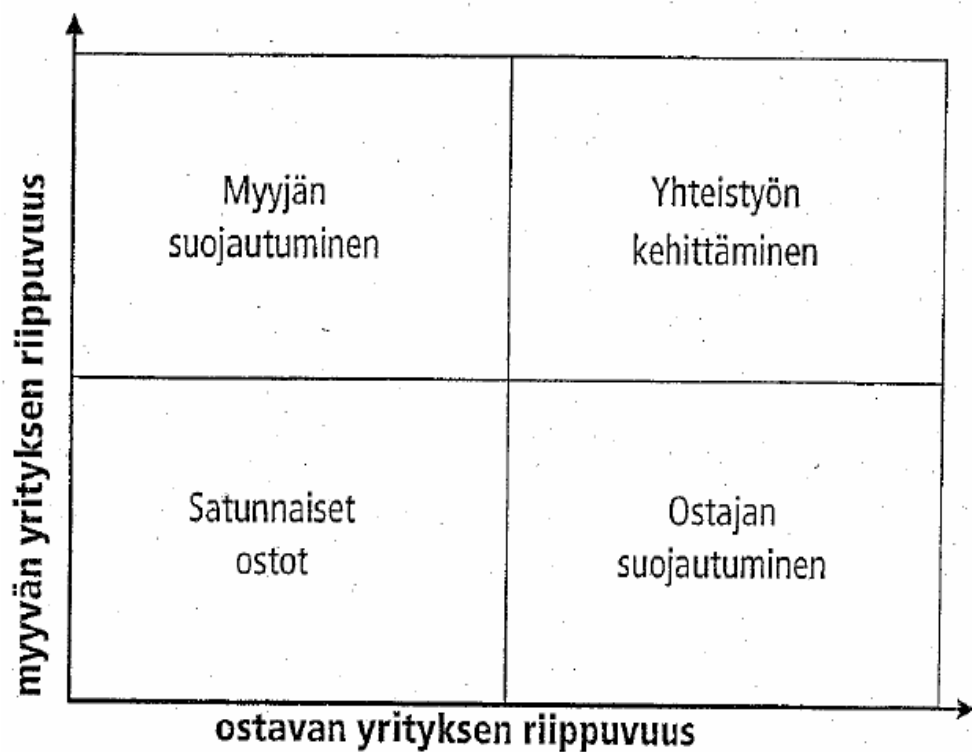
Alihankitut palvelut, kuten kuljetukset, voivat vaikuttaa laatuun, ja siksi niihin on kiinnitettävä huomiota. Alihankkijaa valitessa valintakriteerit voivat olla alihankkijoiden luotettavuus, toimituskyky, resurssit, toimitusaika, hinta, aiemmat kokemukset, alihankkijan maine ja alihankkijan ympäristövaikutukset (Bagh 2000, 58.)

Ostostrategian tehtävänä on ohjata käytännön ostoprosessia niin, että muutoksista saadaan mahdollisimman suuri hyöty. Ostostrategia voi koostua muun muassa seuraavanlaisista kriteereistä: myyjän kansallisuus tai kansainvälisyys, suorien toimittajien kokonaismäärä, yhteistyön syvyys ja läheisyys, standardien ja laatu normien noudattaminen, varastoinnin määrä, tavaroiden kuljetus ja logistiset palvelut ja hankintojen tekijä tai tekijän asema yrityksessä. (Sakki 2003, 135.) Ostotoiminnan varmistuskysymyksiä ennen ostopäätöstä ovat toiminnalle olennaisten hankintojen tunnistaminen, ostovastuut ja ostomenettelyt, ostojen ja alihankinnan kirjallinen näyttö sekä ajantasainen alihankkijaluettelo. (Bagh 2006, 59.)

Yrityksen palvelukyky muodostuu siitä, kuinka hyvin yrityksen palvelu vastaa asiakkaan odotuksia. Kilpailukykyisyys on asiakkaan mielikuva yrityksen tuotteiden ja palveluiden hintasuhteesta. Toimitusvarmuus on asiakkaan kokemus yrityksen toimituskyvystä. Asiakkaat haluavat yleensä toimituksensa pienissä erissä ja tiheällä rytmillä. Joustavuus muodostuu kokonaisläpimenoajasta ja pikatoimitus-

ten määrästä. Asiakas kokee usein tärkeäksi toimituksen seuraamisen, jolloin yhteistyökyky ja tietoyhteys korostuvat. (Sakki 2003, 159–160.)

Ostavan ja myyvän yrityksen välillä vallitsee riippuvuussuhde, jonka perusteena on hankintojen rahallinen arvo sekä ostajan hankintojen tai myyjän toimitusten osuus yrityksen koko liikevaihdosta. Kuviosta 14 voidaan havaita, kuinka riippuvuus keskinäisessä yhteistyössä liikekumppaneiden kesken johtaa osapuolten erilaiseen ostokäyttäytymiseen. (Sakki 2003, 135.)



KUVIO 14. Myyvän ja ostavan yrityksen riippuvuussuhde. (Sakki 2003, 135)

Tyypillinen liiketoimintasuhteen kesto on yhdestä kahteen vuotta. Kaupan alan yritykset suosivat tieto- ja viestintäteknikassa kolmesta viiteen vuotta kestäviä sopimuksia, kun taas teollisuudessa ja palveluissa yli viisi vuotta kestävät liiketoimintasuhteet ovat yleisimpiä (Tsupari 2004, 22). Tilastokeskuksen teettämän tutkimuksen mukaan liiketoimintasuhteiden esteiksi on koettu huoli kumppanin ydinosuamisesta tai liian vähäinen hyöty odotettuihin panoksiin nähden, uhka ra-

hoituksen tai henkilöstön virheinvestoinneista, tarve toimia itsenäisesti tai muiden strategisten tekijöiden pitäminen tärkeämpänä (Tsupari 2004, 26).

### 3.4 Verkostoitumisen ja alihankkijoiden vaikutus ostotoimintaan

Organisatorisilla markkinoilla keskitytään massamarkkinoinnin sijaan yksilölliseen business to business –markkinointiin ja verkostoitumiseen, koska ostavia organisaatioita on yleensä vähän (Bergström & Leppänen 2003, 127). Yritysverkostoille on yleensä ominaista, että vähintään kahdella yrityksellä on keskenään kaupallisia suhteita ja verkostoon kuuluvat yritykset ovat riippuvaisia toistensa voimavaroista. Niinpä verkostossa olevat yritykset sitovat omia resurssejaan yhteistoimintaan, joka perustuu yritysten keskinäisiin neuvotteluihin. (Karjalainen 2003, 17.)

Verkostoitumisyhteistyö toimittajien kanssa vaikuttaa olennaisesti ostavan yrityksen menestykseen. Verkostoituminen on osittain seurausta teknologian nopeasta kehityksestä, jonka hyödyntäminen edellyttää erikoistuneiden tuottajien käyttämistä. Liiketoiminnan kansainvälistyminen edellyttää liikesuhteisiin liittyvää markkina-alue-tuntemusta ja tietotaitoa sekä asiakas- että hankintamarkkinoilla. (Pouri 1997, 55.)

Verkostoituminen on yrityksille keino luoda tuotteelleen lisäarvoa yhdistämällä eri toimijoiden voimavaroja. Arvo syntyy kustannuksien alenemisesta ja asiakkaan suorituskyvyn paranemisesta. (Karjalainen 2003, 18.) Niinpä kumppanuutta avaintoimittajien kanssa tulisi syventää, jotta yhteistoiminnan hyödyt olisivat mahdollisimman suuret ja ne voitaisiin jakaa tasaisesti eri toimijoiden kesken (Aminoff & Pajunen-Muhonen 2002, 26).

Seuraavalla sivulla olevasta kuviossa 15 yrityksen ostotoiminta on jaettu kolmeen eri alueeseen: osa tuotteista hankitaan ostotilauksella, osa alihankintana ja osa hankinnoista on kokonaan ulkoistettu. (Sakki 1999, 234.) Lisäksi kuviosta voidaan havaita, kuinka perinteisestä tuotteenostotoimesta voi kehittyä pitkällä aikavälillä

yri­tysten välinen alihankinta- tai partnership-sopimus, jolloin toimittajien määrä vähenee ja tuote tai palvelu synnyttää yritykselle lisäarvoa. Tällöin ostoketju on tehokkaampi ja osapuolten kustannukset pienenevät.

<b>TUOTTEENHANKINTA</b>	<b>ALIHANKINTA</b>	<b>ULKOISTAMINEN</b>
<b>Ostotilaus</b>	<b>Vuosisopimus</b>	<b>Partnership-sopimus</b>
<b>Maksu toimituksen mukaan</b>	<b>Maksu käytön mukaan</b>	<b>Maksu tuloksen mukaan</b>
<b>Toimittajia paljon</b>	<b>Toimittajia vähän</b>	<b>Toimittajia vielä vähemmän</b>
<b>Tuote tai palvelu on kustannus</b>	<b>Tuote tai palvelu on kustannus</b>	<b>Tuote tai palvelu tuo lisäarvoa</b>

KUVIO 15. Erilaisia hankintatapoja (Sakki 1999, 234)

Alihankkijat ovat nykyään pitkäaikaisia ja tasavertaisia yhteistyökumppaneita, jotka tuovat tärkeää tietotaitoa liiketoimintaan, osallistuvat liiketoiminnan rahoitukseen ja jakavat ostajan kanssa liiketoiminnan riskejä. (Pouri 1997, 58.) Esimerkiksi huonekalukonserni Suomi-Soffa Oy käyttää kuljetuksissaan alihankintayritystä, joka kuljettaa kalusteita konsernin 20 myymälään Suomi-Soffa Oy:n omilla rekoilla. Tiivis yhteistyö alihankkijan kanssa on osoittautunut kannattavaksi. (Harjuvuori 2006, 45.)

Ostomenettely määräytyy sen mukaan, miten alihankkijat tai tavarantoimittajat on valittu. Yritys vastaa kaikissa tilanteissa omalle asiakkaalleen alihankkijoidensa työn laadusta. (Bagh 2000, 58.) Alihankkijoiden käytön etuna on yritysten markkinoille tulon madaltuminen ja pk-yritysten sitominen osaksi suurempien yritysten tuotantoa, mikä taas osaltaan parantaa pk-yritysten toimimista tehokkaasti osana tuotantoketjua. Niinpä esimerkiksi suomalaisen huonekaluteollisuuden on menes-

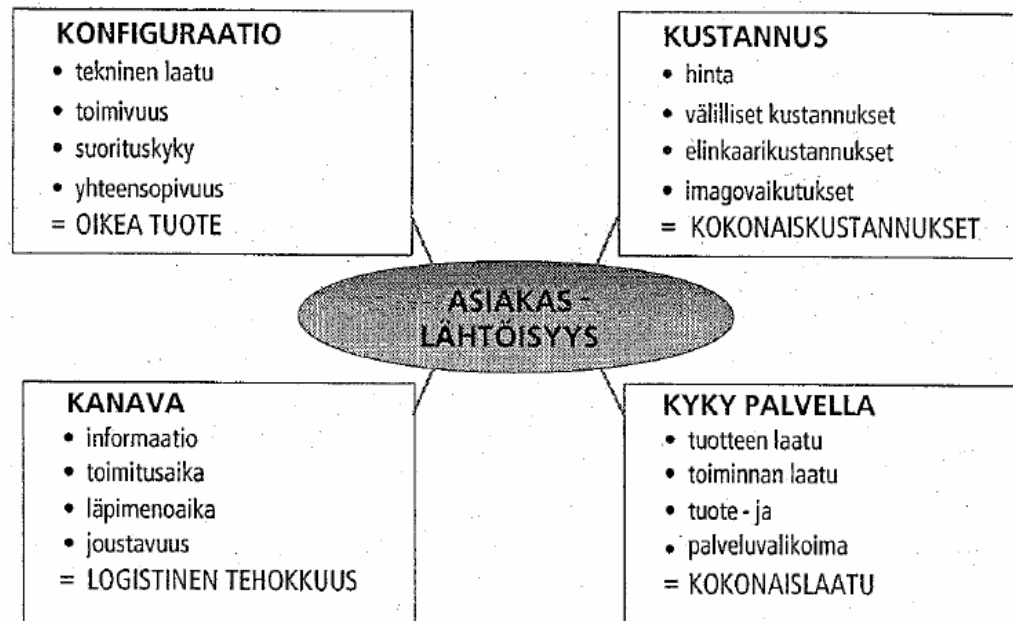
tyäkseen tehostettava alihankkijoiden käyttöä, jolloin järjestelmän edut syntyvät erikoistumisesta ja kilpailusta. (Pakarinen & Turunen 1999, 29.) Koska suomalainen huonekaluteollisuus muodostuu suurelta osin pk-yrityksistä, alihankkijoiden käytön osuus kasvaa. Tämän vuoksi suomalaisen huonekaluteollisuuden on kiinnitettävä enemmän huomiota alihankintaan ja sen mukanaan tuomiin mahdollisuuksiin.

Verkostoitumisen kaksi keskeisintä tavoitetta ovat kustannustehokkuus ja liiketoiminnan kasvu. Verkostokumppaneiden keskinäisten suhteiden organisointi parantaa koko verkoston kustannustehokkuutta. Verkosto mahdollistaa uusien markkinaosuuksien kasvun, koska sillä on joustava ja kattava palvelu- ja tuotekokonaisuus. (Tsupari 2004, 46–47.) Sen sijaan verkostoitumisen riskinä voivat olla yhteistyöhön liittyvät valvontakustannukset ja yhteistyön sitominen tiiviiksi toiminnaksi (Tsupari 2004, 48).

### 3.5 Asiakkaiden tarpeet ja asiakastyytyväisyys

Laadun ja logistiikan päämääränä on asiakastyytyväisyyden synnyttäminen, sillä menestys liiketoiminnassa perustuu tyytyväisiin asiakkaisiin. Asiakkaat haluavat vain laatua, toimituskykyä ja luotettavaa huoltoa, eikä ratkaisujen tekemisessä haluta nähdä liikaa vaivaa. (Pouri 1997, 10.)

Koskisen, Lankisen, Sakin & Vepsäläisen (1995) mukaan asiakaslähtöisyyteen perustuvaa ostostrategiaa voidaan kuvata 4K-mallilla (kuvio 16), jossa pyritään varmistamaan ostotoiminnan tehokkuus. Organisaation asiakaslähtöisyys muodostuu konfiguraatiosta, kustannuksista, kanavasta ja kyvystä palvella. Konfiguraatiolla tarkoitetaan oikeaa tuotetta, joka sopii yhteen ostajan tarpeiden kanssa täyttämällä suorituskyvyn ja laadun tasaisuuden. Oikea hinta muodostuu kustannuksista, johon sisältyvät kaikki tuotteen elinkaarikustannukset. Logistiseen tehokkuuteen sisältyy toiminnan ja prosessin laatu, jotka muodostavat kanavan. Toimiva tiedonkulku, asiakaspalvelun joustavuus ja helppous ovat kykyä palvella. (Sakki 2003, 139-140.)



KUVIO 16. Asiakaslähtöisyyden 4K-malli (Koskinen ym. mukaan 1995, Sakki 2003,140)

Asiakkaat ovat oikeutettuja odottamaan toimittajiltaan suorituskykyä sekä maksunsa vastineeksi parhaita asiakasarvoja. Asiakasarvojen erot aiheuttavat toimittajien kilpailuttamisen, koska asiakkaat etsivät heille parhaiten sopivia ratkaisuja. Asiakkaita ei yleensä kiinnosta, miten toimittaja tekee tuotteensa, vaan mikä lopputulos on suhteessa asiakkaan tarpeisiin. Asiakas ostaa siis etuja eli arvoja itselleen. (Pouri 1997, 10.)

Pienet ja keskisuuret yritykset tarjoavat asiakkailleen erilaisia tukipalveluja kilpailukyvyyn parantamiseksi. Asiakkaan palvelutarve vaihtelee tuotteen mukaan. Korolaisen teettämien yrityshaastatteluiden mukaan huonekalukauppa kaipaa lisäpalveluja ja kehittämistä. (Korolainen 2002, 9.) Näin ollen esimerkiksi niiden huolinta-liikkeiden, jotka tarjoavat huonekalumarkkinoilla huolinta- ja kuljetuspalveluja, tulisi kehittää liiketoimintaansa asiakaslähtöisemmäksi kehittämällä lisäpalveluja kuljetuksen ohella. Tällaisia lisäarvoa tuottavia palveluja voisivat olla kotiinkuljetus ja tuotteiden kokoamisessa opastaminen.

Asiakassuhteen kehittäminen on prosessi, joka alkaa niin sanotusta kosketuksesta, eli yrityksen ensi kohtaamisesta asiakkaan kanssa. Kosketusta seuraa pilottivaihe, jonka aikana asiakassuhde kehittyy joko kiinteäksi tai löyhäksi asiakassuhteeksi. Jos asiakassuhde jatkuu vielä, suhde voi kehittyä partnershipiksi. Mitä pidemmälle asiakassuhde kehittyy, sitä enemmän asiakas sitoutuu suhteeseen. (Sipilä 1998, 162.)

Yritysmarkkinoilla tyytyväisyysajattelun sisäistäminen on yrityksen toiminnan perusarvona ratkaisevan tärkeässä asemassa pitkäaikaisia ja tuloksellisia asiakassuhteita ajatellen. Yrityksen tarjonta ja siihen liittyvät toimintatekijät voidaan kokea hieman eri tavoin tilanteiden ja asiakkaiden mukaan. Yleisimpiä tyytyväisyyden aiheita ovat poikkeuksellisen hyvä asiakaspalvelu, tilannekohtainen ongelmatilanteiden ratkaisu, yllättävän elementin antaminen tavallisen palvelun tai tuotteen mukana, poikkeuksellisen hyvin hoidetut reklamaatiot ja asiakkaalle edullisemmän vaihtoehdon tarjoaminen. Tyytymättömyystekijöitä sen sijaan ovat sovitujen asioiden laiminlyöminen, epätasainen toimintataso, yllättävä hintojen nousu, valitusten käsittelemättä jättäminen sekä reagoimattomuus asiakkaan pyyntöihin. (Rope 1998, 87.)

## 4 LIKENNÖITSIJÄN VALINTAPROSESSI –TUTKIMUS

Opinnäytetyön empiriaosan tavoite on kartoittaa LBC Finland Oy:n huolintapalveluiden asiakaspotentiaalia Forma Ry:n jäsenyrityksissä, joita ovat sisustus- ja pientavarayritykset. Aluksi luodaan lyhyt katsaus erikoistavarakaupan toimialaan, johon sisustus- ja pientavarakauppa kuuluvat. Seuraavaksi perehdytään kyselytutkimuksen toteutukseen ja pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä.

Kyselytutkimuksen tulokset ovat jaettu neljään osaan: vastaajien taustatiedot, kansainvälinen liiketoiminta, valintakriteerit ja liikennöitsijään liittyvän tiedonhankinta ja kilpailuttaminen osana liikennöitsijän valintaprosessia. Tulosten jälkeen ovat johtopäätökset, jossa kootaan kyselytutkimuksen keskeisimmät havainnot yhteen.

### 4.1 Sisustus- ja pientavarakaupan tausta

Sisustamisen painoarvo on kasvussa ja huonekalujen kauppa voi hyötyä siitä kasvusta, mutta toistaiseksi kuitenkin muut sisustustuotteet ovat ottaneet kaiken kasvusuuden (Vallila 2004, 33). Sisustus- ja pientavaramarkkinat ovat osa huonekalumarkkinoita. Näille hyödykkeille on ominaista niiden kuljettaminen yhdessä huonekalujen kanssa. Tässä kvantitatiivisessa tutkimuksessa on selvitetty sisustus- ja pientavaralogistiikkaan kohdistuvia kehitystarpeita ja liikennöitsijän valintaan vaikuttavia tekijöitä.

Suomen Kaupan Liiton mukaan sisustustarvikekaupan myynnin kehitys paranee entisestään myynnin kasvun nopeutumisen myötä. Vuonna 2007 kulutustavartukkukaupan ennustetaan kasvavan 3,0 % ja vähittäiskaupan 4,0 %. (Wires 2006.) Sisustustavarakaupan myynti on kasvanut huonekalukaupan ohessa. Sisustustavarakauppa koostuu enimmäkseen pienistä erikoisliikkeistä. Suurin sisustusmyymäläketju on suomalainen Pentik Oy, jonka myymälöitä on Suomessa 71 ja Pohjoismaissa parikymmentä. (Lilius 2006b.)



Huonekaluliike Ikea Oy:n tuotevalikoima koostuu puoliksi sisustus- ja keittiötarvikkeista. Nyt myös suuremmat huonekaluketjut pyrkivät ennakoimaan kuluttajan ostokäyttäytymistä lisäämällä valikoimiinsa enemmän sisustustavaraa, jonka valikoimat vaihtuvat nopeissa sykleissä. (Lilius 2006a)

Erikoistavarakaupan logistiikka on kehittynyt voimakkaasti kustannustehokkaammaksi. Logistinen ohjaustiedonhallinta ja palvelutarjonta ovat parantuneet huomattavasti, koska kuljetus-, huolinta- ja varastopalveluyritykset tarjoavat yhä laaja-alaisempia, nopeampi ja luotettavampia palveluja. (Räsänen 2002, 2.) Sisustus- ja pientavarakaupan voidaan katsoa kuuluvan erikoistavarakauppaan.

#### 4.2 Sisustus- ja pientavarayrityksille suunnattu kyselytutkimus liikennöitsijän valinnasta

Yrityksille suunnattu kyselytutkimus suoritettiin 2.10.–13.10.2006 välisenä aikana. Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen perusjoukkona olivat Forma Ry:n jäsenyritykset, joita on yhteensä 173 yritystä. Forma Ry:n jäsenyrityksiin kuuluvat sisustus- ja pientavarakaupan vähittäiskauppiat, tukkuliikkeet, valmistajat ja agentit. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, koska tutkimus haluttiin tehdä kaikille Forma Ry:n jäsenyrityksille ja perusjoukosta haluttiin kerätä tietoa standardoidussa muodossa. Perusjoukon ollessa 173 yritystä parhaaksi ja tehokkaimmaksi menetelmäksi osoittautui kyselytutkimus.

Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa huolintapalveluiden kysyntää huonekalu- ja sisustustarvikemarkkinoilla ja sitä, mitkä olivat tärkeimpiä huolintapalveluiden ostoprosessiin vaikuttavia kriteereitä. Tutkimus suoritettiin LBC Finland Oy:n toimeksiannosta. LBC Finland Oy tarjoaa huonekalujen huolintapalveluja maa-hantuojille ja pienille ja keskisuurille huonekaluvalmistajille, -tukkukauppiaille ja jälleenmyyjille.

Kysely toteutettiin sekä webropol-palvelua käyttäen sähköisen internet-lomakkeen avulla, että postitse lähetetyllä lomakkeella, koska Forma Ry:n jäsenrekisterissä ei ollut kaikkien yritysten sähköpostiosoitetta. Kysely (LIITE 2) koostui monivalin-

takysymyksistä, joissa vastaajilla oli mahdollisuus vastata myös oma vastausvaihtoehtojen ulkopuolinen kanta.

Kyselyrunko koostui pääosin työn teoriaosaa vastaavista aihealueista. Aluksi lomakkeessa selvitettiin vastaajien toimialaa ja kansainvälisen liiketoiminnan osuutta yrityksen liikevaihdosta. Seuraavaksi kyselyssä siirryttiin kuljetusratkaisuihin ja selvitettiin kuka päättää liikennöitsijän valinnasta yrityksessä, mitkä ovat valintaan vaikuttavia kriteerejä ja mitkä tekijät vuorostaan vaikuttavat liikennöitsijän vaihtamiseen. Kyselylomakkeella selvitettiin myös sisustus- ja pientavaroiden kuljetusratkaisuja ja sisustus- ja pientavarakuljetuksiin liittyviä kehitystarpeita. Näitä aihealueita ei käsitelty teoriassa, koska aiheesta ei ollut saatavilla kirjallista tietoa. Niinpä näiden kysymysten osalta kerätty tieto on uutta.

Forma Ry:n jäsenyrityksille lähetettiin saatekirje (LIITE 1) sähköpostilla. Saatekirjeessä oli linkki, jonka kautta vastaanottajat pääsivät vastaamaan kyselyyn. Kysely lähetettiin yhteensä 173 yritykselle, joista 128 yritykselle sähköpostilla ja 45:lle postilla, koska heille ei ollut mahdollisuutta lähettää sähköistä lomaketta. Kyselyyn vastasi määräaikaan mennessä 45 yritystä. Näin vastausprosentiksi muodostui 26,0 %. Kyselytutkimuksen poistuma oli 128.

Kyselytutkimuksen etuna pidetään laajan tutkimusaineiston keräämistä yhdellä kerralla. Kyselytutkimuksen tulosten käsittely ja analysointi on nopeaa tiedon standardoidun muodon vuoksi. Kyselyn heikkous on usein vastaamattomuus eli kato. Kyselyyn vastanneiden vakavamielisyyttä tutkimusta kohtaan ei voida tietää. Vastausvaihtoehdot voivat myös olla moniselitteisiä ja niistä voi koitua väärinymmärryksiä, joita on vaikea kontrolloida. Kyselytutkimuksen kohdalla ei tiedetä, ovatko vastaajat perehtyneet aihealueeseen. (Hirsjärvi 2000, 182.) Kyselytutkimuksen tuloksia luettaessa on siis huomioitava kyselyn mahdolliset haittapuolet, joita ei voida nähdä suoraan tuloksista.

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen vastausten kykyä antaa mahdollisimman ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi 2000, 213.) Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia eli luotettavuutta voi-

daan pitää kohtalaisena, koska näyte koostuu melko tasapuolisesti tukkukauppiaista, vähittäiskauppiaista ja valmistajista. Agentit eivät ole laisinkaan edustettuna tässä tutkimuksessa. Näytteen pienehkö koko vaikuttaa heikentävästi tutkimuksen reabiliteettiin. Suuremmalla ja tasaisemmin jakautuneella näytteellä tutkimuksen tulokset olisivat olleet luotettavammat.

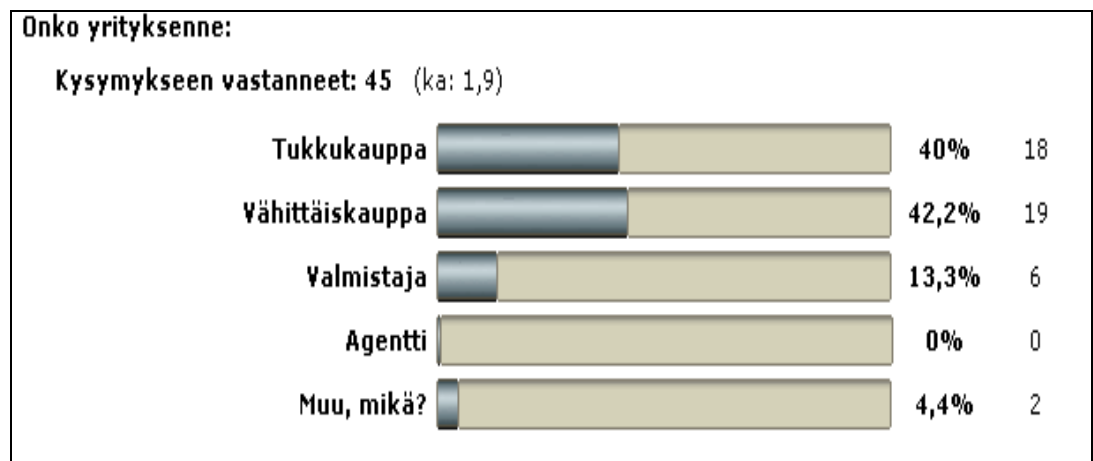
Tutkimuksen validiteetti eli pätevyydellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Toisin sanoen validius tarkastelee tutkimusmenetelmän sopivuutta tutkittavaan. (Hirsjärvi 2000, 213.) Tämän kyselytutkimuksen validiteetti on tyydyttävä, koska tutkimusmenetelmän ansiosta sekä sähköpostin, että tavallisen postiosoitteen omaavilla yrityksillä oli mahdollisuus vastata kyselyyn. Vastausprosenttia voidaan pitää kohtalaisena. Huomioitavaa on se, ettei kyselyyn vastannut yhtään agenttia ja osa vastanneista yrityksistä oli sekä tukku- ja vähittäiskauppiaita että valmistajia.

### 4.3 Kyselytutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa esitellään yrityksille suunnatun kyselytutkimuksen tulokset. Tulokset on jaettu osa-alueisiin aihealueiden mukaisesti: vastaajien taustatiedot, kansainvälinen liiketoiminta, valintakriteerit ja liikennöitsijään liittyvän tiedonhankinta ja kilpailuttaminen osana liikennöitsijän valintaprosessia.

#### 4.3.1 Vastaajien taustatiedot

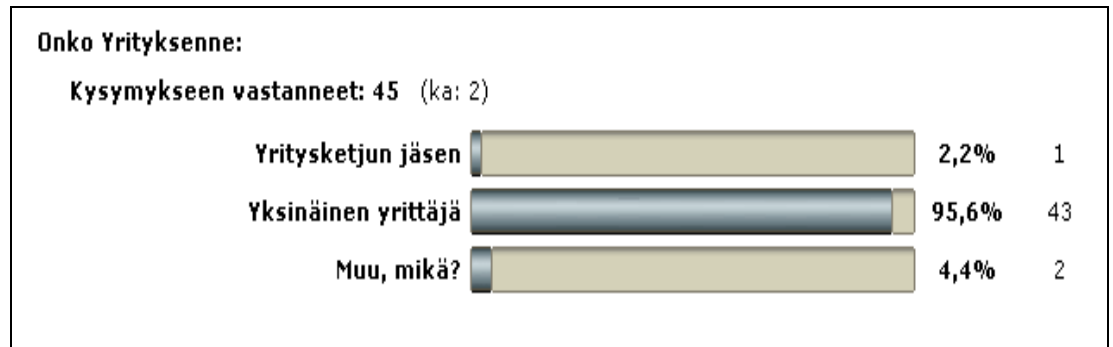
Seuraava kuvio osoittaa, miten vastanneet yritykset sijoittuvat tukkukauppaan, vähittäiskauppaan, valmistajiin ja agentteihin:



KUVIO 17. Yrityksen toimiala

Kuten kuvio 17 osoittaa, että miltei puolet vastanneista oli vähittäiskauppiaita ja puolet tukkukauppiaita. Valmistajia oli vain reilu kymmenes vastanneista. Vastanneista kukaan ei toiminut agenttina. Vaihtoehtoja muunlaisia yritysratkaisuja olivat oma vähittäismyyntiketju (1 kpl), tukku/ valmistuttaja/valmistaja (1 kpl), tukku/vähittäiskauppa/valmistaja (1 kpl), vähittäiskauppa 80 % / tukku 20 % liikevaihdoista (1 kpl).

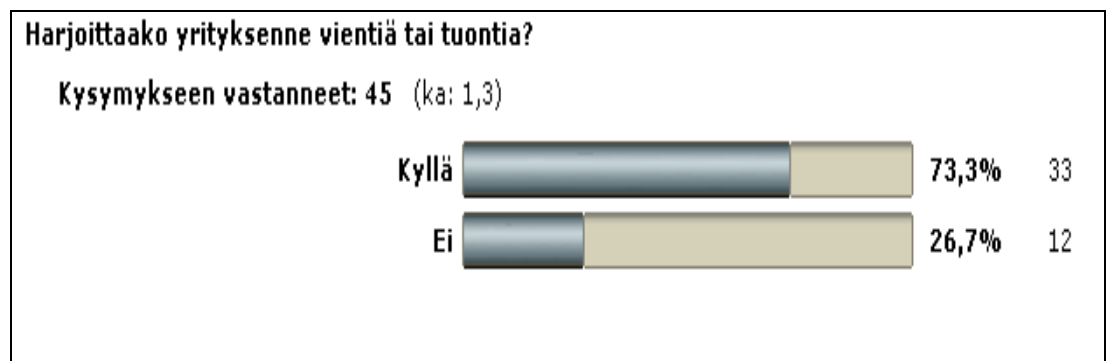
Kuten alla olevasta kuviosta 18 voidaan havaita, valtaosa yrityksistä on yksittäisiä yrittäjiä ja vain yksi vastaajista kuuluu yritysketjuun. Muita yritysmuotoja olivat tukkuliike (1 kpl), tukkuliike, vähittäiskauppa ja valmistaja, jotka ovat yhdistyksen omistuksessa (1 kpl).



KUVIO 18. Yritysten ketjuuntuminen

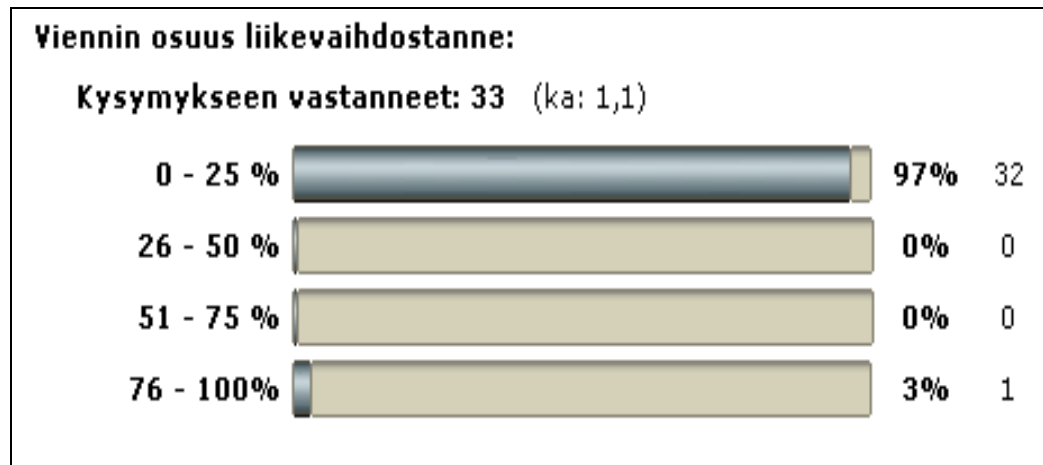
#### 4.3.2 Kansainvälinen liiketoiminta

Kuviosta 19 voidaan havaita, että yrityksistä suurin osa harjoittaa vientiä tai tuontia. Vastanneista neljännes on keskittynyt vain kotimaan markkinoihin.



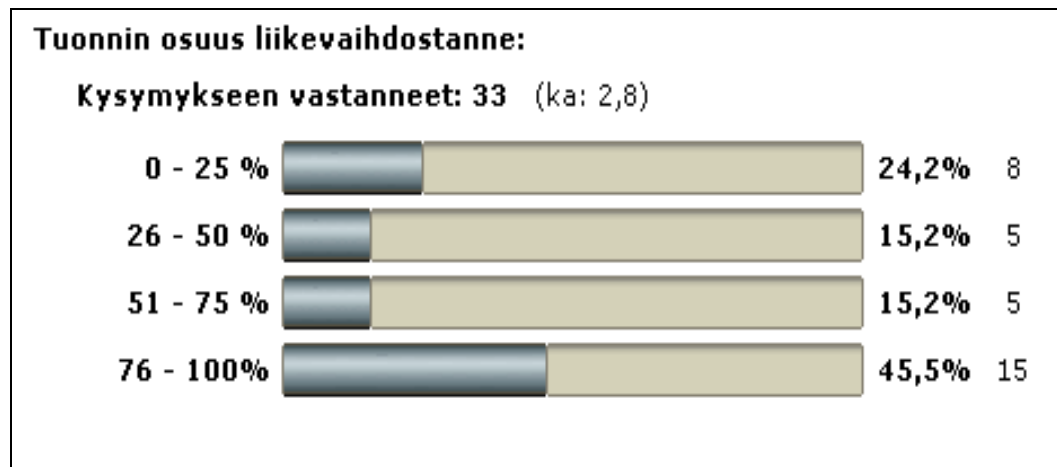
KUVIO 19. Kansainvälisyys

Kuviossa 20 Viennin osuus suurimmalla osalla yrityksistä on alle neljänneksen liikevaihdosta. Vain yksi vastanneista yrityksistä harjoittaa päätoimisesti vientiä.



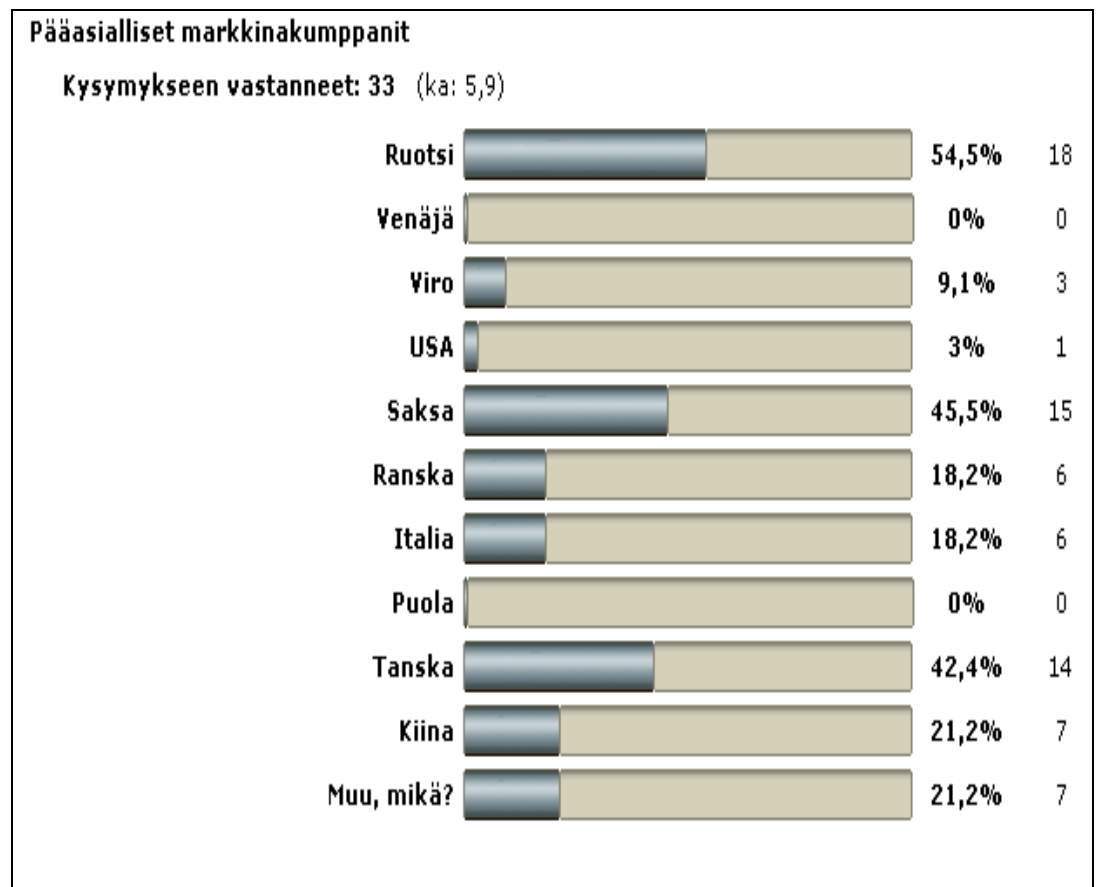
KUVIO 20. Viennin osuus liikevaihdosta

Kuvio 21 osoittaa, että miltei puolella vastanneista tuonnin osuus on yli 76 % liikevaihdosta. Lopulla vastanneista tuonti jakautuu melko tasaisesti alle 76 % liikevaihdosta.



KUVIO 21. Tuonnin osuus liikevaihdosta

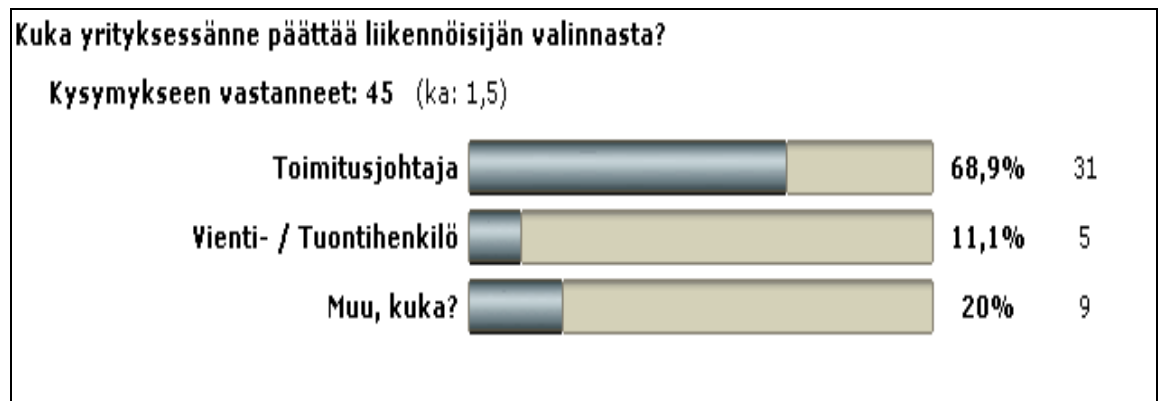
Kuvio 22 osoittaa, että pääasialliset markkinakumppanit ovat Ruotsi, Saksa, ja Tanska. Kiina, Italia ja Ranska ovat keskenään yhtä yleisiä markkinakumppaneita, kun taas Puola ja Venäjä näyttävät olevan harvinaisia markkinakumppaneita. Muita markkinakumppaneita olivat Hollanti (5 kpl), Intia (2 kpl), Thaimaa (2 kpl), Tshekki (2 kpl), Sveitsi (2 kpl), Indonesia (1 kpl), Vietnam (1 kpl), Norja (1 kpl), Espanja (1 kpl), Britannia (1 kpl) ja Itävalta (1 kpl). Jokainen vastaaja on valinnut kolme tärkeintä markkinakumppania.



KUVIO 22. Tärkeimmät markkinakumppanit

#### 4.3.3 Valintakriteerit ja liikennöitsijään liittyvän tiedon hankinta

Kuten kappaleessa 3.2 todettiin, organisaation hankinnoista päättää yleensä useampi henkilö. Lopulliseen päätökseen vaikuttavat tuotteen tai palvelun käyttäjät, muut asiantuntijat ja päättäjät, jotka viime kädessä päättävät toimittajan.

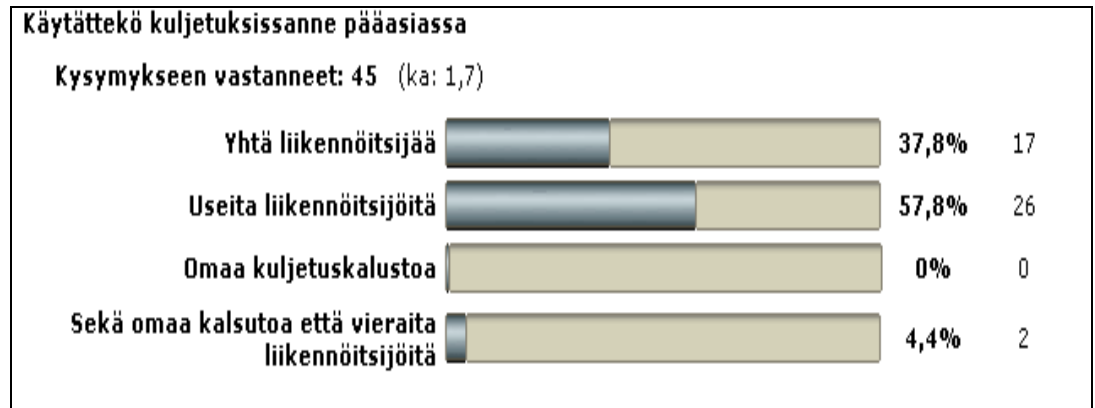


KUVIO 23. Liikennöitsijän valinta

Kuviosta 23 voidaan havaita, että liikennöitsijän valinnasta päättää useimpien vastanneiden kohdalla toimitusjohtaja. Vienti- ja tuontihenkilöt eivät valitse käytettävää liikennöitsijää kovin usein. Muissa tapauksissa liikennöitsijän valinnasta päättää joku seuraavista: yrittäjä itse (1 kpl), hallitus (1 kpl), tavarantoimittajat (4 kpl), myymäläpäällikkö ja toimitusjohtaja (1 kpl), maahantuojat (1 kpl) ja markkinointipäällikkö (1 kpl).

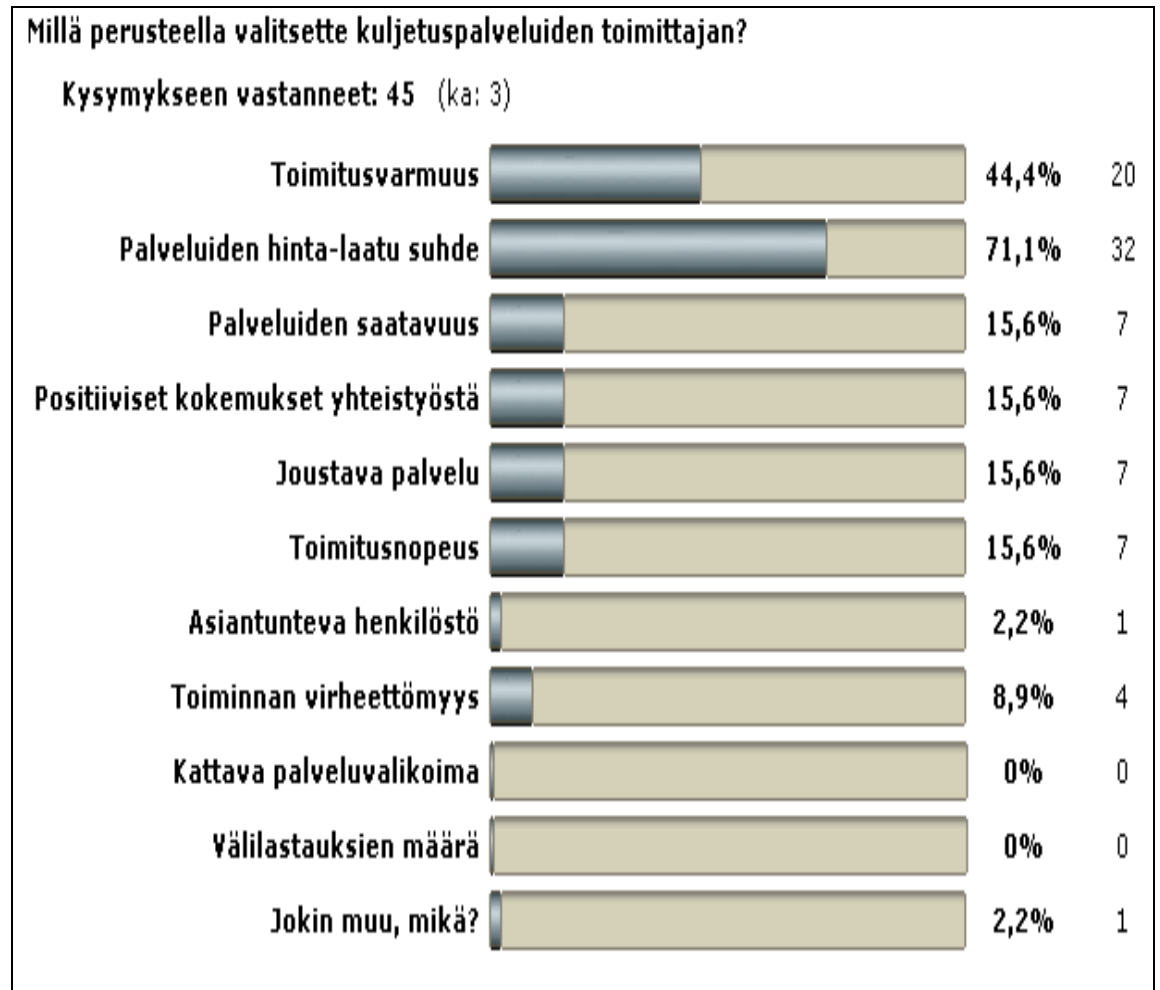


Kuten kappaleessa 2.4 todettiin, kuljetuksia voidaan usein toteuttaa kustannustehokkaammin yhdistämällä omat ja logistiikkayrityksen kuljetusvolyymit. Kuvio 24 mukaan kuljetuksissa käytetään pääasiassa useita liikennöitsijöitä. Vain yhtä liikennöitsijää käyttää reilu kolmasosa vastaajista. Mikään vastanneista yrityksistä ei käytä omaa kuljetuskalustoa.



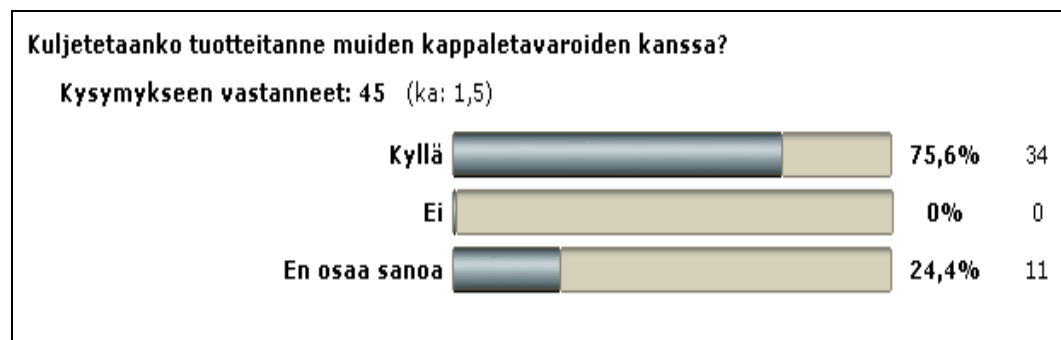
KUVIO 24. Kuljetukset

Seuraavalla sivulla olevasta kuviosta 25 voidaan havaita, että kuljetuspalveluiden toimittajan valintaan vaikuttaa eniten palveluiden hinta-laatusuhde. Toimitusvarmuus on toiseksi merkittävin tekijä kuljetuspalveluiden toimittajaa valitessa. Väli-lastauksien määrällä tai palvelujen kattavuudella ei ole vaikutusta toimittajan valintaan. Vastaajat saivat valita kaksi tärkeintä vaihtoehtoa.



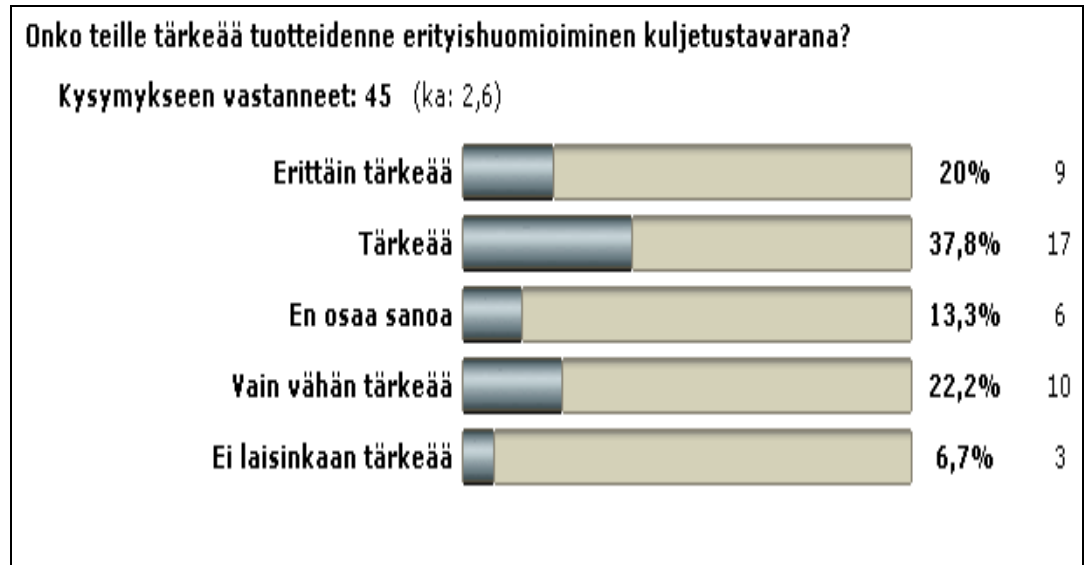
KUVIO 25. Kuljetuspalveluiden toimittajan valinta

Kuvio 26 osoittaa, että tuotteiden kuljettaminen muiden kappaletavaroiden kanssa on yleistä. Viidesosa vastanneista ei osaa sanoa, kuljetetaanko heidän tuotteitaan muiden kappaletavaroiden joukossa.



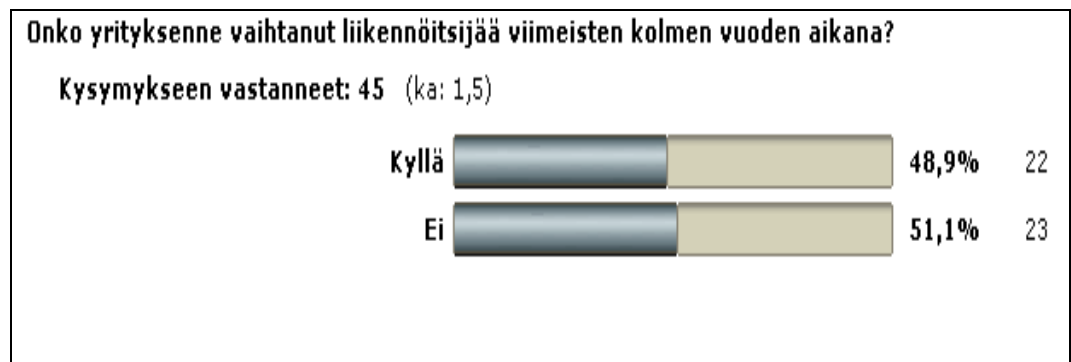
KUVIO 26. Muiden kappaletavaroiden kanssa kuljettaminen

Tuotteiden erityishuomioiminen kappaletavarana on tärkeää yli kolmannekselle vastanneista (Kuvio 27). Erittäin tärkeänä erityishuomioimista pitää viidesosa yrityksistä. Joka kolmas vastaajista pitää tuotteiden erityishuomioimista joko vain vähän tärkeänä tai ei laisinkaan tärkeänä.



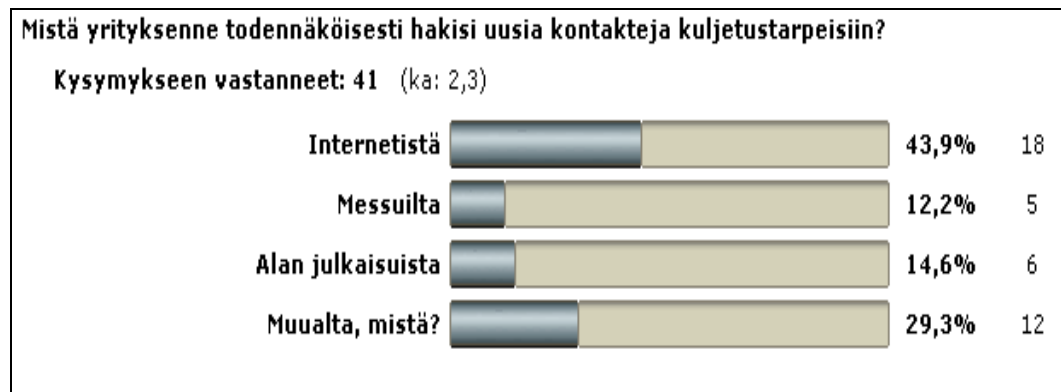
KUVIO 27. Tuotteiden erityishuomioiminen

Kuten aiemmin todettiin kappaleessa 3.3, liiketoimintasuhteen kesto on yleensä noin kaksi vuotta. Kaupan alalla suositaan kolmesta viiteen vuotta kestäviä sopimuksia, kun taas teollisuudessa ja palveluissa yli viisi vuotta kestävät liiketoimintasuhteet ovat yleisimpiä. Kuvio 28 osoittaa, että hieman alle puolet vastanneista on vaihtanut liikennöitsijää viimeisten kolmen vuoden aikana.



KUVIO 28. Liikennöitsijän vaihtaminen

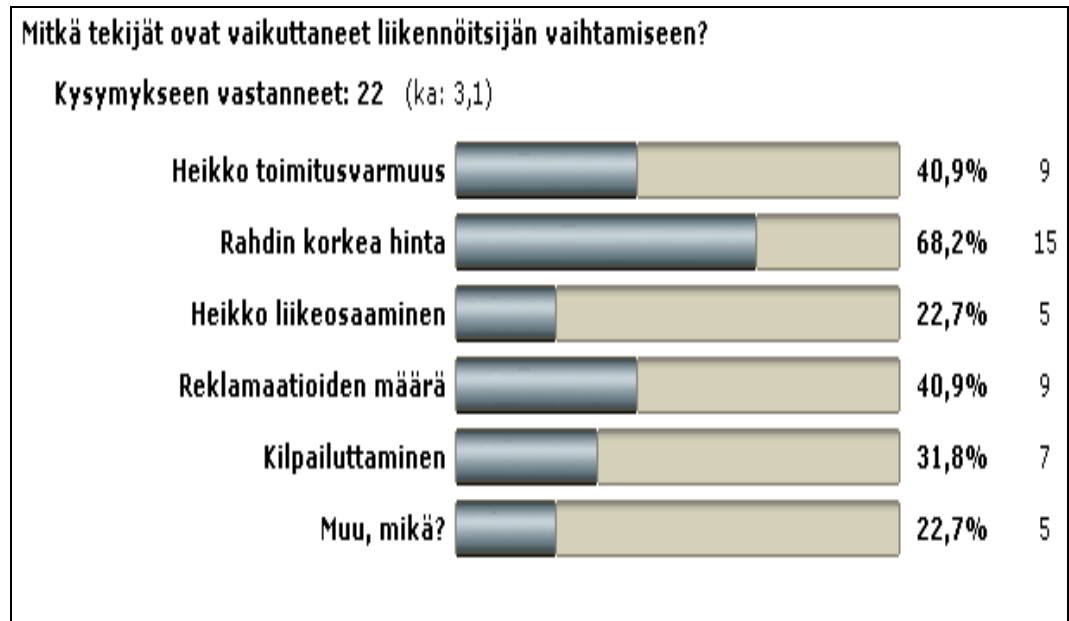
Suurin osa vastaajista hakisi uusia kontakteja kuljetustarpeisiin internetistä (Kuvio 29). Noin joka kolmas vastaajista etsisi uusia toimittajia messuilta tai alan julkaisuista. Muita esiin tulleita keinoja olivat tuttavat (3 kpl), entisten kokemukset (2 kpl), suoraan kuljetusliikkeiltä kysymällä (2 kpl), ns. viidakkorumpu (2 kpl) ja puhelinluettelo (1 kpl).



KUVIO 29. Uusien kontaktien hankinta

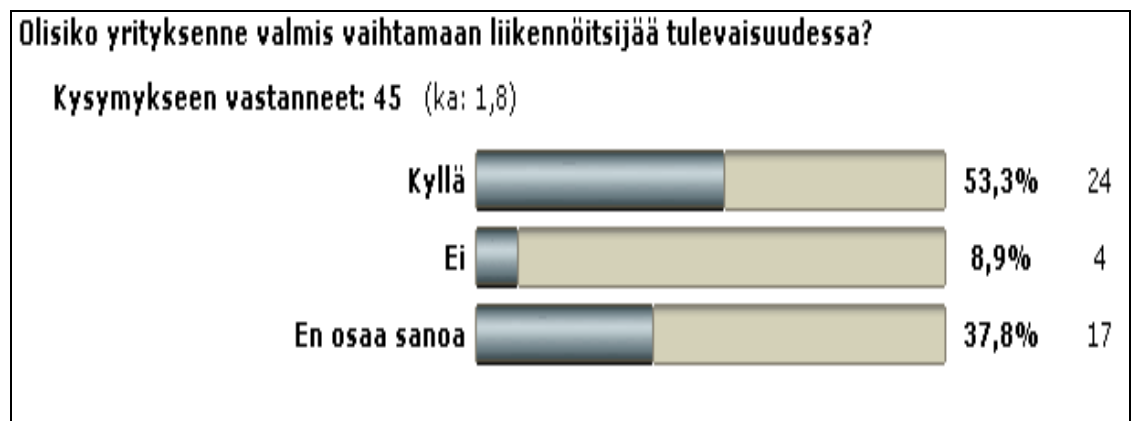
#### 4.3.4 Kilpailuttaminen osana liikennöitsijän valintaprosessia

Kuvion 30 mukaan liikennöitsijän vaihtamiseen on vaikuttanut eniten rahdin korkea hinta. Toiseksi merkittävimpänä vaihtamisen syynä ovat olleet heikko toimitusvarmuus ja reklamaatioiden määrä. Kilpailuttaminen on vaikuttanut toimittajan vaihtamiseen kolmanneksella vastaajista. Muita esille tulleita liikennöitsijän vaihtamiseen johtaneita tekijöitä olivat huono avainmaan kattavuus (1 kpl), ulkomalaisen valmistajan valitsema huolitsija (1 kpl), joustavuus (1 kpl), konkurssi (1 kpl), minne tavara menee (1 kpl) ja toimitushitaus (1 kpl). Vastaajat saivat valita kolme tärkeintä vaihtoehtoa.



KUVIO 30. Liikennöitsijän vaihtamiseen vaikuttavat tekijät

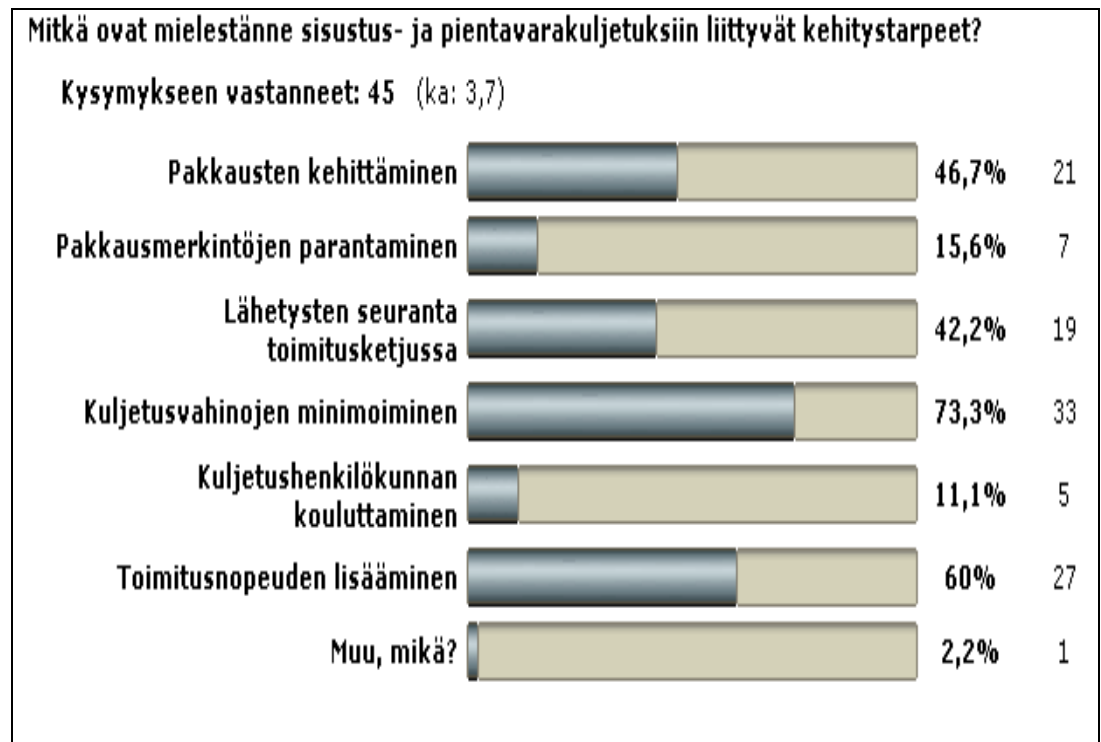
Kuvio 31 kertoo, että liikennöitsijän vaihtaminen tulevaisuudessa on todennäköistä hieman yli puolelle vastaajista. Vain alle kymmenes vastanneista ei aio vaihtaa liikennöitsijää vastaisuudessa.



KUVIO 31. Liikennöitsijän vaihtaminen tulevaisuudessa

#### 4.3.5 Kehitystarpeet

Kuvio 32 perusteella voidaan päätellä, että sisustus- ja pientavaralogistiikan tärkeimpänä kehitystarpeena nähdään kuljetusvahinkojen minimoiminen. Toiseksi tärkeintä on toimitusnopeuden lisääminen ja pakkausten kehittäminen. Kuljetushenkilökunnan kouluttamista ei ole nähty tarpeelliseksi, eikä myöskään pakkausmerkintöjen parantamista oleellisenä kehitystarpeena. Muu esille tullut kehityskohde oli kohtuullinen hinta (1 kpl). Vastaajat valitsivat kaksi vaihtoehtoa.



KUVIO 32 Kuljetuksiin liittyvät kehitystarpeet

#### 4.4 Kyselytutkimuksen yhteenveto ja johtopäätökset

Empirian tavoitteena oli kartoittaa LBC Finland Oy:n huolintapalveluiden asiakaspotentiaalia Forma Ry:n jäsenyrityksissä, joita ovat sisustus- ja pientavarayritykset. Tutkimuksessa kävi ilmi, että suurin osa sisustus- ja pientavarayrityksistä harjoittaa vientiä tai tuontia ja vastanneista vain neljännes on keskittynyt ainoastaan kotimaan markkinoihin. Päätoimisesti vientiä harjoittavia yrityksiä on murtoosa vastanneista, kun sen sijaan tuonnin osuus on miltei joka toisella vastanneista yrityksistä yli puolet liikevaihdosta. Näin ollen voidaan päätellä, että huolintapalveluilla on sisustus- ja pientavarayrityksissä markkinapotentiaalia, sillä suurin osa (73,3 %) yrityksistä harjoittaa kansainvälistä liiketoimintaa, jolloin yrityksille syntyy tarve tuotteiden kuljetukseen, jakeluun, varastointiin tai huolitsijan välittäjäpalveluihin.

Aiemmissä tutkimuksissa huonekaluviennin ja -tuonnin osalta pääasiallisia markkinakumppaneita olivat Ruotsin ja Saksan lisäksi Venäjä ja Viro. Tässä kyselytutkimuksessa yritysten yksi pääasiallinen markkinakumppani oli Ruotsin ja Saksan lisäksi myös Tanska. Tuloksien perusteella voidaan olettaa, että sisustus- ja pientavarayritysten tavallisimmat kansainväliset liikekumppanit eivät ole täysin samoja kuin huonekalualalla, vaan viennin ja tuonnin määrä voi poiketa joidenkin maiden kohdalla huonekalumarkkinoista.

Tämän kyselytutkimuksen mukaan kuljetuksissa käytetään pääasiassa useita liikennöitsijöitä, eikä mikään vastanneista yrityksistä käytä ainoastaan omaa kuljetuskalustoa. Tästä voidaan päätellä, että joko logistiikka ei kuulu sisustus- ja pientavarayritysten ydinosamiseen tai ainoastaan oman kuljetuskaluston käyttämistä rahdinkuljetukseen ei ole nähty kannattavana vaihtoehtona. Tällöin kuljetukset toteutetaan alihankintana ja huolitsijan palveluille voisi olla kysyntää.

Hieman alle puolet vastanneista on vaihtanut liikennöitsijää viimeisen kolmen vuoden aikana ja liikennöitsijän vaihtaminen tulevaisuudessa on todennäköistä

miltei joka toiselle vastanneista. Näin ollen voidaan päätellä, että vastanneilla yrityksillä ei ole kovin vakiintuneita liikesuhteita logistiikan osalta. Yritykset eivät ole mahdollisesti löytäneet sopivaa liikekumppania, koska liikennöitsijää on vaihdettu viimeisen kolmen vuoden aikana ja rahdinkuljettajan vaihtaminen on todennäköistä myös jatkossa. Tämän tutkimuksen perusteella liikennöitsijän vaihtamiseen on vaikuttanut eniten rahdin korkea hinta, heikko toimitusvarmuus ja reklaamatioiden määrä. Myös kilpailuttaminen on vaikuttanut toimittajan vaihtamiseen kolmanneksella vastaajista.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että kuljetuspalveluiden toimittajan valitaan vaikuttavat eniten palveluiden hinta-laatusuhde ja toimitusvarmuus. Myös teoriakappaleessa 3.3 on todettu, että muun muassa hinta-laatusuhde, toimitusvarmuus ja henkilösuhteet ovat ostopäätökseen vaikuttavia valintakriteereitä. Henkilösuhteet nousivat esille kyselyssä positiivisina kokemuksina yhteistyöstä ja myös yrityksiä etsiessä uusia kontakteja kuljetustarpeisiin tuttavien kautta. Välilastauksien määrällä tai palvelujen kattavuudella ei näytä olevan vaikutusta toimittajan valintaan.

Edellisistä tuloksista voidaan päätellä, että kuljetuspalveluja tarjoavan yrityksen kannattaa kiinnittää huomiota toimitusvarmuuden parantamiseen ja painottaa sitä myös kuljetustarjouksessa. Hinta-laatusuhde taas on usein ostavan yrityksen kokemus palvelun vastaavuudesta sen hintaan nähden, jolloin myyvä organisaatio voi vaikuttaa palvelun laatuun lisäämällä palvelualltiutta ja yhteistyötä ostavan organisaation kanssa. Myyjäyrittäjä voi myös kehittää jakeluketjuaan kustannustehokkaammaksi ja tarjota siten ostavalle organisaatiolle kuljetuspalveluja yhä kilpailukykyisemmällä hinnolla. Yrityksen nykyisiin henkilösuhteisiin panostamalla voidaan saavuttaa positiivista suusta suuhun -viestintää, joka puolestaan voi myötävaikuttaa potentiaalisten asiakkaiden ostopäätökseen.

Huomioitavaa on myös se, että aiemmista tutkimuksista poiketen sisustus- ja pien-tavara-alalla liikennöitsijän valinnasta päättää useimmissa tapauksissa toimitusjohtaja. Lisäksi kyselyyn vastanneista yrityksistä suurin osa hakisi uusia kontakteja kuljetustarpeisiin internetistä, jolloin kuljetuspalveluja tarjoavien yritysten tulisi kehittää internetsivujaan vastaamaan ostavien organisaatioiden tarpeita.



Sisustus ja pientavaroiden kuljettaminen muiden kappaletavaroiden kanssa on yleistä. Tuotteiden erityishuomioimista kappaletavarana pitää tärkeänä tai erittäin tärkeänä yli puolet vastanneista, mikä saattaa johtua tavaroiden kuljetusvahingoista. Niinpä sisustus- ja pientavaralogistiikan tärkeimpänä kehitystarpeena nähdäänkin kuljetusvahinkojen minimoiminen. Toiseksi tärkeintä on toimitusnopeuden lisäämien ja pakkausten kehittäminen. Kuljetushenkilökunnan kouluttamista ei ole nähty tarpeelliseksi, eikä myöskään pakkausmerkintöjen parantamista oleellisena kehitystarpeena.

## 5 YHTEENVETO

Tutkimusongelmana oli selvittää, miten business to business –markkinoiden eli organisaatiomarkkinoiden ostotoiminnan valintakriteerit toteutuvat huonekalukuljetuksissa. Valintakriteereiden toteutumista tutkittiin kuljetuspalveluiden liikennöitsijöiden valinnassa sisustus- ja pientavarayritysten kohdalla, jotka ovat osa huonekalualaa. Ostotoiminnan päätöksentekoon eli oston valintaan vaikuttavia kriteereitä ovat empiriaosan kyselytutkimuksen mukaan pääasiassa palveluiden hinta-laatusuhde ja toimitusvarmuus. Myös palveluiden saatavuus, positiiviset kokemukset yhteistyöstä, palveluiden joustavuus ja toimitusnopeus vaikuttavat toimittajan valintaan. Kyselytutkimuksen perusteella empirian ostopäätöskriteerit vastaavat pääosin teoriaosuuden valintakriteereitä. Näin ollen voidaan päätellä, että organisaatioiden ostotoiminnan valintakriteerit toteutuvat osittain huonekalukuljetuksissa.

Teorian tavoitteena hahmottaa liikennöitsijän valintaprosessi ja valintakriteerit organisatorisen ostoprosessin näkökulmasta. Teoriassa perehdyttiin aluksi suomalaisten huonekalumarkkinoiden rakenteeseen ja huonekalujen ulkomaankaupan kehitykseen. Suomen huonekaluteollisuus on rakenteeltaan pääosin pienten yritysten harjoittamaa liiketoimintaa. Kilpailukykyä heikentää vähäinen yhteistyö yritysten välillä, joka on heijastunut viennin laskuun. Tuontihuonekalut sen sijaan valtaavat alaa kotimaisilta markkinoilta. Suomen huonekalu- ja sisustustarvikekaupan kokonaisymyynti oli vuonna 2006 toista miljardia euroa. Suomessa huonekalujen ja sisustustarvikkeiden kulutus henkilöä kohden on noussut kymmenessä vuodessa yli puolitoistakertaiseksi. Muutokseen on vaikuttanut muun muassa se, että nykyään ostetaan sisustuskokonaisuuksia yksittäisten huonekalujen sijaan.

Huonekaluteollisuuden kohentamiseksi ja viennin parantamiseksi suomalaisten huonekaluvalmistajien pitäisi käyttää enemmän alihankintaa. Alihankkijat ovat pitkäaikaisia ja tasavertaisia yhteistyökumppaneita, jotka tuovat tärkeää tietotaitoa liiketoimintaan. Alihankkijoiden avulla pk-yrityksillä on matalampi kynnyks suuril-

le yritysmarkkinoille ja heidän kilpailukykyensä paranee. Tällaisen verkostoitumisen keskeisimmät tavoitteet ovat kustannustehokkuus, liiketoiminnan kasvu ja lisäarvon tuottaminen eri toimijoiden voimavaroja yhdistämällä.

Erityisesti huonekalualalla kuljetuskustannukset muodostavat huomattavan osan tuotteen lopullisesta hinnasta, sillä yhdellä tuotteella voi olla toimitusmatkallaan valmistajalta loppuasiakkaalle kymmeniä siirtoja kuljetusneuvosta ja paikasta toiseen. Näin ollen toimitusketjuun tulisi kiinnittää yhä enemmän huomiota, sillä jakelulogistiikka muodostaa keskeisen kilpailutekijän huonekaluteollisuudelle. Tehokkaan jakelun etuja kustannustehokkuuden lisäksi ovat lisäarvojen tuotot, lyhyet läpimenoajat ja pääoman tuotto. Liiketoiminnan kaikki ketjuuntuneet toiminnot voivat tuottaa yritykselle lisäarvoa tai kustannuksia. Tilaus-toimitusketjut pyritään muodostamaan mahdollisimman kustannustehokkaasti välttämällä päällekkäisiä toimintoja. Kilpailuetu voidaan saavuttaa asiakaslähtöisellä liiketoiminnalla ja arvotoimintojen kustannuksia pienentämällä. Asiakkaat ovat oikeutettuja odottamaan toimittajiltaan suorituskykyä sekä maksunsa vastineeksi parhaita asiakasarvoja.

Huolitsijan ja liikennöitsijän valinta pohjautuu organisatoriseen ostotoimintaprosessiin, joka pohjautuu yrityksen ostoprosessiin. Ostopäätökseen vaikuttaa oleellisesti ostoprosessiin osallistuvat henkilöt ja heidän roolinsa ostoprosessissa. Lisäksi mielikuvatekijät ja ostoon sitoutuminen ohjaavat organisatorista ostokäyttäytymistä samoin kuin kuluttajamarkkinoillakin. Merkittävimmät yrityksen sisäiset ongelmatekijät ostotoiminnan hoitamisen kannalta ovat kiire, tiedonkulun puute ja hitaus, ennusteiden puute ja huono laatu, toiminnan suunnittelemattomuus ja tietojärjestelmän puutteellisuus.

Huolitsijaa tulisi käyttää logistisiin ratkaisuihin, kun omat ydinresurssit eivät ulotu kuljettamiseen, jakeluun tai varastointiin. Huolitsijoiden keskeinen menestystekijä on taito hallita resursseja suhteessa volyymeihin. Yhdistämällä omat ja logistiikkayrityksen kuljetusvolyymit, voidaan parantaa kuljetuksia ja toteuttaa ne kustannustehokkaasti. Näin säästetään välillisiä henkilöstökustannuksia kuljetusjärjeste-

lyistä ja hintojen kilpailuttamisesta. Tällainen yritysyhteistyö tuo liiketoimintaan asiakaskeskeisyyttä, tehokkuutta ja innovatiivisuutta.

Empiriaosan tarkoituksena oli kartoittaa LBC Finland Oy:n huolintapalveluiden asiakaspotentiaalia Forma Ry:n jäsenyrityksissä. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että huolintapalveluilla on sisustus- ja pientavarayrityksissä markkinapotentiaalia, sillä suurin osa yrityksistä harjoittaa kansainvälistä liiketoimintaa, jolloin yrityksille syntyy tarve tuotteiden kuljetukseen, jakeluun, varastointiin tai huolitsijan välittäjäpalveluihin. Logistiikka ei näytä kuuluvan sisustus- ja pientavarayritysten ydinosaamiseen, joten kuljetukset toteutetaan alihankintana. Siten huolitsijan palveluille voisi olla kysyntää. Asiakaspotentiaalin puolesta puhuu myös se, että Forma Ry:n jäsenyrityksillä ei ole kovin vakiintuneita liikesuhteita logistiikan osalta.

Sisustus- ja pientavaralogistiikan tärkein kehitystarve on kuljetusvahinkojen minimoiminen, toiseksi tärkeimpänä kehityskohteena on nähty toimitusnopeuden lisäämien ja kolmanneksi pakkausten kehittäminen. Jatkotutkimuksena tälle työlle voitaisiin tutkia, miten käytännössä huonekaluvalmistajan toimitusketjua asiakkaalle on kehitetty nopeammaksi, kuinka pakkauksia voitaisiin kehittää vastaamaan paremmin toimitusketjun vaatimuksia ja miten kuljetusvahinkoja voitaisiin minimoida. Lisäksi tämän opinnäytetyön jatkotutkimuksena voitaisiin tarkastella, kuinka logistiikan ulkoistaminen on vaikuttanut yritysten kustannustehokkuuteen ja onko ulkoistaminen vapauttanut yrityksen resursseja ydintoimintoihin.

## LÄHTEET

### Painetut lähteet:

Aminoff, A. & Pajunen-Muhonen, H. 2002. Hankintatoiminnan nykytila ja kehittäminen kysyntä- ja tarjontaverkostossa. Oyj EDITA Abp. Helsinki: Pikkapaino.

Anttila, M. & Iltanen K. 1993. Markkinointi. Porvoo: WSOY

Bergström, S. & Leppänen, A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hakovirta, M. 2000. Huonekalualasta Suomessa ABC. Lahti: Lahti Print.

Harjuvuori, A. 2006. Suomi Soffa kokonaan kotimainen. Forma & Furniture 4/2006, 45.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino.

Hutt, D. & Speh, T. 1998. Business marketing management. Harcourt Brace & Company. Orlando.

Jaakkola, T. 2002. Kuljetusketjuihin uusia toimijoita. Helsingin Sanomat 3.8.2002

Jalanka, J., Salmenkari, R. & Winqvist, B. 2003. Logistiikan ulkoistaminen. Helsinki.

Kamppila, P. 2006. Tavaroiden liikuttaminen tuo työtä. Etelä-Suomen Sanomat 213/2006, 12.

- Karjalainen, E. 2003. Jakelulähtöisen yritysverkoston muodostumisprosessi huonekaluteollisuudessa. Lahti: Markprint.
- Karttunen, A. 2006. Suomi-huonekalu taistelee elämästään. *Talouselämä* 23/2006, 40–44.
- Korolainen, A. 2002. Katsaus huonekalualan logistiikkaan. Wellbond Oy.
- Lampikoski, K., Suvanto, P. & Vahvaselkä I. 1996. Markkinoinnin menestystekijät. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.
- Naula, T., Ojala, L. & Solakivi, T. 2006. Logistiikkaselvitys 2006. Helsinki.
- Pakarinen, T. & Turunen T.1999. Puuhuonekalujen ja -huonekaluteollisuuden menestystekijät. Joensuu: Joensuun yliopistopaino.
- Porter, M. 2006. Kansakuntien kilpailuetu. Helsinki: Talentum.
- Pouri, R. 1997. Businesslogistiikka. Suomen Logistiikkayhdistys ry. Helsinki: WSOY:n Graafiset laitokset.
- Rope, T. 1998. Business to Business – markkinointi. Porvoo: WSOY-kirjapainoyksikkö.
- Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy.
- Räsänen, J. 2002. Onnistunut tavarantoimitus säästää kuluttajan rahaa. Helsingin Sanomat 29.7.2002
- Sakki, J. 1999. Logistinen prosessi. Espoo: Hakapaino Oy.
- Sakki, J. 2003. Tilaus-Toimitusketjun hallinta, Logistinen B-to-B – prosessi. Espoo: Hakapaino Oy.

- Salakari, T. 2001. Mitä kuuluu, suomalainen huonekalu? Avotakka 9b/2001, 50–55.
- Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas. Porvoo: WSOY.
- Tiensuu, V. 1999. Suomen Huonekaluteollisuus, Lähtökohdat 2000- luvulle. Lah-  
ti: Esa Print Oy.
- Tolvanen, J. 2002. Hankintatoimi luo ja ylläpitää kilpailukykyä. Logisti 3/2002, 4-  
6.
- Tsupari, P., Sisto, J., Godenhjelm, P., Oksanen, O-P. & Urrila, P. 2004. Yritysten  
liiketoimintasuhteet. Selvitys liiketoimintasuhteista ja verkostoitumisesta  
Suomessa. Helsinki: Multiprint.

Elektroniset lähteet:

- Aaltonen, J. 2006. Huonekalut myllerryksessä [verkkolehti]. Helsingin Sanomat  
[viitattu 1.11.2006]. Saatavissa: [www.hs.fi/arkisto](http://www.hs.fi/arkisto)
- Bagh, Günther, Salmenkari. 2006. 2000-Luvun logistiikan johtaminen [verkkojul-  
kaisu]. Suomen Logistiikkayhdistys [viitattu 20.11.2006]. Saatavissa:  
[www.logy.fi/julkaisut.shtml](http://www.logy.fi/julkaisut.shtml)
- Forma ry. 2006. [verkkojulkaisu]. Forma Ry [viitattu 20.12.2006]. Saatavissa:  
<http://www.formamessut.fi/formafurniture/pdf/2006/shkl1.pdf>
- Kansantalous ja elinkeinoelämä 2006. [verkkojulkaisu]. Tekes [viitattu  
20.12.2006]. Saatavissa:  
[http://www.tekes.fi/TilastotJaVaikutukset/KansantalousJaElinkeinoelama  
.htm](http://www.tekes.fi/TilastotJaVaikutukset/KansantalousJaElinkeinoelama.htm)

- Kodin sisustamiseen käytetään rahaa entistä enemmän. 2003. [verkkojulkaisu].  
Suomen Messut [viitattu 23.11.2006]. Saatavissa:  
<http://www.finnexpo.fi>
- Lilius, A-L. 2006a. Suomalaiset hurahivat kodinvarusteluun [verkkolehti].  
Talouselämä [viitattu 23.11.2006]. Saatavissa:  
[http://www.talouselama.fi/doc.do?f\\_id=861051](http://www.talouselama.fi/doc.do?f_id=861051)
- Lilius, A-L. 2006b. Sävy sävyyn ketjukaupasta [verkkolehti]. Talouselämä [viitattu 24.11.2006]. Saatavissa:  
[http://www.talouselama.fi/doc.te?f\\_id=861053](http://www.talouselama.fi/doc.te?f_id=861053)
- MOT Ulkomaankaupan erikoistermit. 2006. MOT sanakirjasto. [verkkojulkaisu].  
[viitattu 09.01.2007]. Saatavissa:  
<http://mot.kielikone.fi/mot/phkk/netmot.exe>
- PSYM. 2000. Pohjoismaisen Speditoriliiton yleiset määräykset. [verkkojulkaisu].  
Pohjoismainen Speditoriliitto. [viitattu 11.11.2006]. Saatavissa:  
<http://www.huolintaliitto.fi/PSYM.pdf>
- Vallila, A. 2004. Huonekalujen valmistus. [verkkojulkaisu]. [viitattu 20.12.2006].  
Saatavissa: <http://www3.hamk.fi/kirjasto/edita/ktm/04/04.pdf>
- Wires, G. 2006. Vähittäiskaupan kasvu on voimistunut edelleen [verkkojulkaisu].  
Suomen Kaupan Liitto [viitattu 23.11.2006]. Saatavissa:  
[http://www.kaupankl.fi/kaupanliitto/?we\\_objectID=4668](http://www.kaupankl.fi/kaupanliitto/?we_objectID=4668)



## LIITTEET

## LIITE 1

Hei,

Olen Lahden ammattikorkeakoulun kansainvälisenkaupan opiskelija ja teen päätöstyötä Sisustus- ja pientavaralogistiikan markkina-analyysistä. Tavoitteenani on perehtyä suomalaisen huonekalukaupan nykytilaan ja logistisiin kehitysnäkömiin. Suoritan parhaillaan työharjoittelua huolinta-alalla ja olen saanut toimeksiannon LBC Finlandilta tutkimukseeni.

Lähetän Teille liitteenä kyselylomakkeen, johon toivon Teidän vastaavan mahdollisimman pian, kuitenkin *viimeistään 13.10.2006 mennessä*. Kysely koostuu monivalintakysymyksistä ja vastaaminen vie vain muutaman minuutin.

Kysely koskee suomalaisten sisustus ja pientavaraviejien- ja tuojien liikennöitsijän/huolitsijan valintaan vaikuttavia tekijöitä sekä mahdollisia kehitystarpeita kuljetuksia koskien.

Kysely on luottamuksellinen. Yrityksenne nimeä ei mainita kyselytuloksissa eikä yhteystietojanne luovuteta toimeksiantajalle ilman suostumustanne.

Valmistuttuani keväällä 2007, opinnäytetyöni julkaistaan myös internetissä, jolloin kyselyn tulokset ovat luettavissa.

Vastaa mielelläni kyselyä koskeviin kysymyksiin.

Kiitos vaivannäöstänne!

Ystävällisin terveisin,

Mervi Snellman

Lahden AMK,

Kansainvälinen kauppa

Rengastakaa vain *yksi* vastausvaihtoehto jokaista kysymystä kohden, ellei toisin mainita.

**1. Onko yrityksenne:**

- a) Tukkukauppa
- b) Vähittäiskauppa
- c) Valmistaja
- d) Agentti
- e) Muu, mikä? \_\_\_\_\_.

**2. Onko yrityksenne:**

- a) Yritysketjun jäsen
- b) Yksittäinen yrittäjä
- c) Jokin muu, mikä? \_\_\_\_\_.

**3. Harjoittaako yrityksenne vientiä tai tuontia?**

- a) Kyllä
- b) Ei (*Sirtykää kysymykseen 7.*)

**4. Viennin osuus liikevaihdostanne:**

- a) 0-25 %
- b) 26-50 %
- c) 51-75 %
- d) 75-100 %

**5. Tuonnin osuus liikevaihdostanne:**

- a) 0-25 %
- b) 26-50 %
- c) 51-75 %
- d) 75-100 %

jatkuu

**6. Pääasialliset markkinakumppaninne.****Valitkaa kolme tärkeintä.** Ruotsi     Venäjä     Viro     USA     Kiina Italia     Saksa     Ranska     Puola     Tanska Muut, mitkä? \_\_\_\_\_.**7. Kuka yrityksessänne päättää liikennöitsijän valinnasta?**

- a) Toimitusjohtaja
- b) Vienti/tuonti henkilö
- c) Muu, kuka? \_\_\_\_\_.

**8. Käytättekö kuljetuksissanne pääasiassa**

- a) Yhtä liikennöitsijää
- b) Useita liikennöitsijöitä
- c) Omaa kuljetuskalustoa
- d) Sekä omaa kalustoa että vieraita liikennöitsijöitä

**9. Millä perusteella valitsette kuljetuspalveluiden toimittajan? Valitkaa kaksi tärkeintä.**

- a) Toimitusvarmuus
- b) Palveluiden hinta-laatu suhde
- c) Palveluiden saatavuus
- d) Positiiviset kokemukset yhteistyöstä
- e) Joustava palvelu
- f) Toimitusnopeus
- g) Asiantunteva henkilöstö
- h) Toiminnan virheettömyys
- i) Kattava palveluvalikoima

(jatkuu)

## LIITE 2 (jatkuu)

- j) Välilastauksien määrä
- k) Jokin muu, mikä?

**10. Kuljetetaanko tuotteitanne muiden kappaletavaroiden kanssa?**

- a) Kyllä
- b) Ei
- c) En osaa sanoa

**11. Onko teille tärkeää sisutus- ja pientavaroiden erityishuomioiminen kuljetustavarana?**

- a) Erittäin tärkeää
- b) Tärkeää
- c) En osaa sanoa
- d) Vain vähän tärkeää
- e) Ei laisinkaan tärkeää

**12. Onko yrityksenne vaihtanut liikennöitsijää viimeisten kolmen vuoden aikana?**

- a) Kyllä
- b) Ei (*Siirtykää kysymykseen 14.*)

**13. Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet liikennöitsijän vaihtamiseen? Valitkaa kolme tärkeintä.**

- a) Heikko toimitusvarmuus
- b) Rahdin korkea hinta
- c) Heikko liikeosaaminen
- d) Reklamaatioiden määrä
- e) Kilpailuttaminen
- f) Muu, mikä?

**14. Olisiko yrityksenne valmis vaihtamaan liikennöitsijää tulevaisuudessa?**

- a) Kyllä (jatkuu)

## LIITE 2 (jatkuu)

- b) Ei (*Siirtykää kysymykseen 16.*)
- c) En osaa sanoa

**15. Mistä yrityksenne todennäköisesti hakisi uusia kontakteja kuljetustarpeisiin?**

- a) Internetistä
- b) Messuilta
- c) Alan julkaisuista
- d) Muualta, mistä?

**16. Mitkä ovat mielestänne sisustus- ja pientavarakuljetuksiin liittyvät kehitystarpeet?**

- a) Pakkausten kehittäminen
- b) Pakkausmerkintöjen parantaminen
- c) Lähetysten seuranta toimitusketjussa
- d) Kuljetusvahinkojen minimoiminen
- e) Kuljetushenkilökunnan kouluttaminen
- f) Toimitusnopeuden lisääminen
- g) Muu, mikä?

**17. Tietonne**

- a) Saa luovuttaa toimeksiantajalle
- b) Ei saa luovuttaa toimeksiantajalle

Postittakaa kyselylomake oheisessa LBC Finlandin kirjekuoressa viimeistään *11.10.2006 mennessä*. Mikäli haluatte luovuttaa yhteystietonne LBC Finlandille, täyttäkää myös oheinen yhteyslomake ja postittakaa se kyselyn kanssa samassa kuoressa.

*Kiitos!*