



ARVON JÄLJILLÄ

- Huolitsijan rooli yrityksen lähtölogistiikassa pohjautuen Michael Porterin arvoketjuteoriaan

Reetta Helenius

Opinnäytetyö
Syyskuu 2009
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinoinnin ja kansainvälisten
liiketoimintojen suuntautumisvaihtoehto
Pirkanmaan ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Pirkanmaan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Markkinoinnin ja kansainvälisten liiketoimintojen suuntautumisvaihtoehto

Reetta Helenius:
ARVON JÄLJILLÄ – Huolitsijan merkitys asiakasyrityksille pohjautuen Michael Porterin arvoketjuteoriaan

Opinnäytetyö 39 s.,
Syyskuu 2009

Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkentaa ja lisätä huolitsijana toimivan tilaajayrityksen merkitystä ja asemaa asiakasyrityksen arvoketjussa. Tämän työn tarkoituksena oli selvittää, mitä tarkoittaa huolitsija ja mitä tehtäviä huolintayritykselle kuuluu. Lisäksi pyrittiin arvioimaan huolitsijan merkitystä lähtölogistiikassa. Työn kannalta oleellisia käsitteitä, kuten logistiikkaa ja siihen kuuluvaa lähtölogistiikkaa, pyrittiin myös selvittämään. Tutkimuksen avulla toivottiin löytyvän uusia keinoja palvella tilaajayrityksen nykyisiä asiakkaita paremmin.

Työ pohjautui Michael Porterin teoriaan arvoketjusta ja kilpailuedusta. Kirjallisuuskatsaukseen otettiin mukaan myös Porterin kilpailustrategiat, joiden avulla yritys pyrkii saavuttamaan kilpailuedun. Tutkimuksellinen osuus suoritettiin laadullisena tutkimuksena haastatteleamalla neljää pirkanmaalaista yritystä, jotka harjoittavat ulkomaankauppaa. Haastateltavat toimivat logistiikan koordinaattoreina tai ulkomaankauppaan liittyvissä esimiestehtävissä. Haastattelut suoritettiin yrityksissä henkilökohtaisesti teemahaastatteluina, ilman strukturoitua kyselykaavaketta.

Tutkimuksen tulosten perusteella yritykset pitivät lähtölogistiikkaa tärkeänä erityisesti asiakastyytyväisyyden ja aikataulujen pitävyyden kannalta. Sujuva lähtölogistiikka myös säästi yritysten kustannuksia pienentämällä varastoinnin tarvetta. Huolitsijaa tarvittiin erityisesti Itä-Eurooppaan suuntautuviissa maantiekuljetuksissa ja yritykset arvelivat näin olevan myös tulevaisuudessa. Huolitsijan tärkeimmät valttikortit olivat asiantuntemus ja kokemus ulkomaankaupassa, ja näitä hyödyntämällä tilaajayritys voisikin saavuttaa kilpailuetua muihin huolintaliikkeisiin nähden. Mitään selkeää kehittämiskohdetta huolitsijan ja haastateltujen asiakasyritysten yhteistyössä ei tullut ilmi.

Asiasanat: Huolinta, arvoketju, lähtölogistiikka

ABSTRACT

Pirkanmaa University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Marketing and International Business

HELENIUS, REETTA

CHASING VALUE – Forwarding agent's importance for accounts based on Michael Porter's value chain theory

Bachelor's Thesis 38 p.
September 2009

The objective of this thesis was to define and enhance a forwarding agent's significance and position in its account's value chain. The purpose of this work was to explain, what forwarding means and what functions comprise the services of a forwarding agent. Purpose was also to value forwarding agent's importance in outbound logistics. The focal concepts for this thesis, such as logistics and outbound logistics, were also explained. The aim was also to find new ways to serve forwarding agent's present customers better.

The thesis was based on Michael Porter's theory of value chain and competitive advantage. The theoretical part includes Porter's competition strategies used by companies to achieve competitive advantage. The empirical part was done as a qualitative survey by interviewing four foreign trade practising companies from Pirkanmaa. All the interviewed persons work either logistical coordinators or as superiors in foreign business. The interviews were conducted personally in companies as themed interview, without structural forms.

The results of the survey establish that companies consider outbound logistics important especially in customer satisfaction and running deliveries on schedule. Fluent outbound logistics also saved companies expenses by reducing the storage costs. The forwarding agent was needed specially in eastern Europe transportations and companies expect situation to be the same also in the future. The most important assets for the forwarding agent were knowledge and experience in foreign trade and by using these, company could achieve competitive advantage versus other forwarding companies. No specific parts were found to develop in the co-operation between the forwarder and the interviewed account.

Keywords: Forwarding, Value chain, outbound logistics

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	5
2 AIEMMAT TUTKIMUKSET.....	7
3 LOGISTIikka.....	9
3.1 Logistiikka käsitteen määrittelyä.....	9
3.2 Lähtölogistiikka.....	11
4 HUOLITSIJA JA HUOLINTA-ALA.....	12
4.1 Huolinta – asiantuntevaa huolehtimista.....	12
4.2 Logistiset palvelut ja huolintapalvelut.....	13
5 ARVOKETJU JA KILPAILUETU.....	15
5.1 Arvoketjuajattelu osana toiminnan tehostamista.....	15
5.2 Perus- ja tukitoiminnot.....	16
5.2.1 Perustoiminnot.....	17
5.2.2 Tukitoiminnot.....	18
5.2.3 Arvoketjun sidokset.....	20
5.3 Kilpailuetu.....	21
5.3.1 Kilpailuedun säilyttäminen.....	22
6 LOGISTIikka JA KILPAILUSTRATEGIAT.....	24
6.1 Kilpailustrategian valinta.....	24
6.2 Kilpailun perusstrategiat.....	24
6.2.1 Kustannusjohtajuus.....	25
6.2.2 Differointi.....	26
6.2.3 Keskittyminen.....	27
7 HAASTATTELUTUTKIMUS.....	29
7.1 Taustaa.....	29
7.2 Tutkimusmenetelmä ja tutkimusotteen valinta.....	29
7.3 Kysymysten laadinta ja tulosten analysointi.....	30
7.4 Tutkimuksen luotettavuus.....	31
7.5 Haastattelujen tulokset.....	32
7.6 Yhteenveto ja parannusehdotukset.....	33
8 POHDINTAA.....	36
LÄHTEET.....	38

1 JOHDANTO

Maailmanlaajuinen taantuma on vaikuttanut ulkomaankaupasta riippuvaiseen Suomeen. Vuoden 2009 alussa vienti ja tuonti ulkomaille suorastaan romahtivat ja tämä on johtanut hurjiin säästötoimiin. Monessa yrityksessä on jouduttu lomauttamaan tai jopa irtisanomaan työntekijöitä. Tämän seurauksena myös huolintapalveluiden tarve on vähentynyt. Huolinta-ala on täysin riippuvainen ulkomaankaupasta ja moni huolitsija onkin joutunut miettimään uusia keinoja palvella asiakkaitaan.

Ulkomaankaupan rajun vähenemisen aiheuttama kysynnän lasku on selvästi sekä logistiikkapalveluita tarjoavien että yritysasiakkaiden suurin uhka. Tulevaisuudessa arvioidaan, että perinteisemmät logistiikkapalvelut sekä tietojärjestelmiin liittyvät palvelut tulevat olemaan kysytyimpiä. Suuret yritykset tosin haluavat laajempia palvelukokonaisuuksia niin huolitsijalta kuin kuljetusliikkeiltä. Pienet yritykset taas tarvitsevat luultavasti enemmän yksittäisiä palveluita. (Logistiikkaselvitys 2009, 99-101.)

Tämä opinnäytetyö käsittelee yrityksen arvoketjua ja erityisesti huolinnan ja lähtölogistiikan osuutta ketjussa. Työssä esitellään tarkemmin lähtölogistiikka, huolinta ja arvoketjuteoria, joka on lähtöisin Michael Porterilta.

Työn teoreettinen osuus, erityisesti arvoketjun ja kilpailuedun osalta, pohjautuu Michael Porteriin teoksiin *Kilpailuetu* (1985) ja *Kansakuntien kilpailuetu* (2006). Monet alan teokset pohjautuvat Porterin teoriaan, joten näiden esittelemistä työssä ei ole nähty relevanttina. Lisäksi työhön on liitetty osuus logistiikasta ja sen käytöstä yritysten kilpailustrategioissa. Työn kokonaisuuden kannalta huolinta-alaan ja logistiikkaan liittyvien käsitteiden ja määritelmien selventäminen on tarpeellista. Näihin liittyvä teoreettinen osuus muodostuu useasta eri lähteestä hankitusta materiaalista.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus suoritettiin laadullisena tutkimuksena, jossa aineiston keräämiseen käytettiin haastatteluja. Tavoitteena on luoda selkeä kuva lähtölogistiikan vaikutuksista arvon muodostumiseen ja sitä kautta

löytää uusia keinoja kilpailla huolinta-alalla. Haastattelujen avulla tutkittiin neljän suuren yrityksen lähtölogistiikan merkitystä viennissä ja toisaalta huolitsijan osuutta lähtölogistiikassa. Koska logistiikka on varsin laaja käsite, on työssä nähty tarpeelliseksi rajata tutkimus lähtölogistiikkaan.

2 AIEMMAT TUTKIMUKSET

Aiempiä tutkimuksia aiheeseen liittyen löytyy useampia. Logistiikan kehittämistä ja suunnittelemista on selvitetty useissa opinnäytetöissä vuosien mittaan. Ohessa on esitelty kaksi tähän opinnäytetyöhön läheisesti liittyvää työtä, jotka tutkittavien yritysten kannalta ovat hyvin kiinnostavia. Molemmat yritykset ovat Pirkanmaalaisia ja vientiä/tuontia harjoittavia.

Leena Hulkkonen, Tampereen Ammattikorkeakoulusta, (2008) on tutkinut Metso Minerals Inc. Tampere worksin kuljetusprosessien kehittämistä. Työ käsittelee pääasiassa Metso Mineralsin suurimpiin vientialueisiin kohdistuvia kuljetuksia, kuten Pohjois-Amerikkaa, Aasiaa ja Australiaa. Tutkimuksen tuloksena selvisi, että ratkaisu kuljetusongelmiin on parhaiden logististen palveluntarjoajien valitseminen. Kuljetustarjousten vertailu on kuitenkin hankalaa ja aikaa vievää. Lisäksi ongelmia aiheuttaa kuljetusprosessiin osallistuvien osapuolten suuri määrä.

Heidi Salosen, Tampereen ammattikorkeakoulu, opinnäytetyö (2007) puolestaan käsittelee Gardner Denver Oy:n Iso-Britanniaan suuntautuvan varaosaviennin rahtikustannusten optimointia. Tutkimuksen tarkoituksena oli rahtikustannusten tilanteen selvittäminen sekä mahdollisten ratkaisu- ja parannusehdotusten luominen. Tuloksena saatiin selville, että huolitsijalla tai asiakkaalla ei ole suurta merkitystä rahtikustannusten muodostumisen kannalta. Varteenotettavimmat vaihtoehdot rahtikustannusten optimoinnille ovat toimitustapalausekkeen valinta, varaosien ja asiakkaalta laskutettavien rahtikustannusten uudelleen hinnoittelu sekä nykyisen toimintamallin päivittäminen.

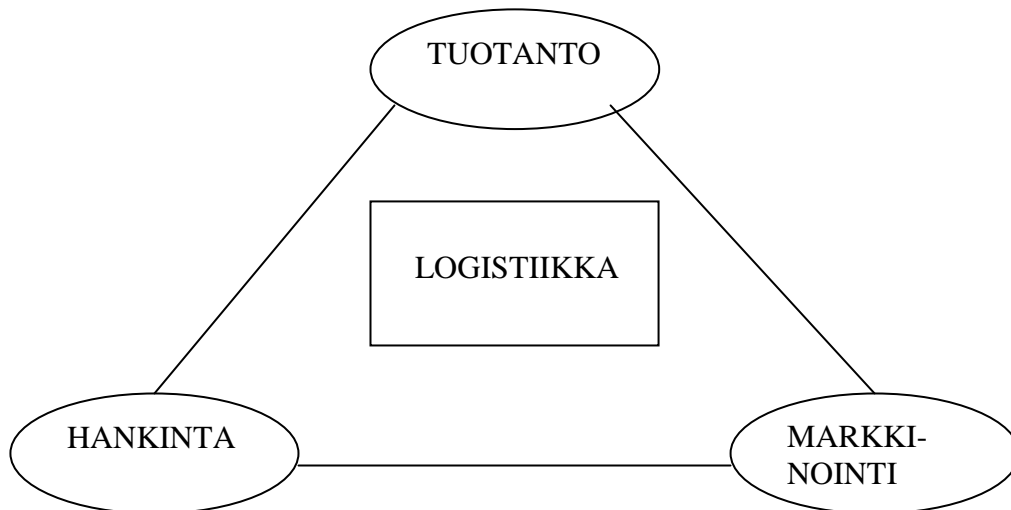
Näitä tutkimuksia vertailtaessa nousee esiin kysymyksiä, joihin tässä työssä on tarkoitus saada ainakin suunta antavia vastauksia. Hulkkosen tutkimuksen mukaan kuljetusongelmien ratkaisuna olisivat parhaat logististen palveluiden tarjoajat. Millainen on paras logistinen palvelu? Missä määrin esimerkiksi hinta ratkaisee? Salosen tutkimuksessa huolitsijalla tai asiakkaalla ei ole merkitystä rahtikustannusten muodostamisessa. Olisiko siis huolitsijalla (joka on yleensä

ammattilainen viennissä/tuonnissa) mahdollisuus avustaa toimeksiantajaa kaupan teossa? Mitkä vientiin liittyvät tekijät aiheuttavat yritykselle eniten päänvaivaa?

3 LOGISTIIKKA

3.1 Logistiikka-käsitteen määrittelyä

Logistiikalle on olemassa useita eri määritelmiä riippuen määrittelijän näkökulmasta ja lähtökohdista. European Logistics Association (ELA) määrittelee logistiikan materiaalivirran suunnitelmalliseksi ohjaukseksi ja valvonnaksi, jonka päämääränä on tyydyttää lopullisen asiakkaan tarpeet. (Mäkelä, Mäntynen & Vanhatalo 2005, 7.) Ainoastaan materiaalivirtojen johtamisesta ei ole kyse, vaan siihen voidaan katsoa kuuluvaksi myös tuotantoon ja kulutukseen liittyvien palvelujen johtaminen ja kehittäminen. (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 23.) Logistiikkaa ei ole erillinen toiminto, vaan se on jossain määrin kaikessa mukana. Se on ajatustapa, toimintojen suunnittelumalli ja toiminnan kehikko. (Sartjärvi 1992, 14) Kuviossa 1 on havainnollistettu logistiikan keskeinen rooli eri toimintojen välillä. (Reinikainen, Mäntynen, Rantala & Viitanen 2002, 5.)



KUVIO 1. Reinikaista ym. (2002, 5) mukaillen logistiikka eri toimintojen yhdistäjänä.

Vuoden 2009 Logistiikkaselvityksessä (2009, 51) teollisuuden alan yrityksen pitävät logistiikkaa yhtenä keskeisimmistä tekijöistä asiakaspalvelun ja kannattavuuden tasoa määriteltäessä. Tämän perusteella logistiikan merkitystä ei voi tarpeeksi korostaa. Sekä teoreetikot että yritykset ovat samaa mieltä siitä, että logistiikka on tärkeää ja sen sujuminen näkyy kaikessa yrityksen toiminnassa, raaka-aineiden vastaanottamisesta valmiin tuotteen myyntiin.

Logistiikka voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen materiaali-, informaatio- ja pääomavirtaan. Tämä perustuu siihen, että materiaalivirran kulkeutuminen logistisen ketjun läpi vaatii sekä informaatiota että pääomaa. (Reinikainen ym. 2002, 6.)

Kuviosta 2 voidaan nähdä logistisen kanavan muodostavat eri osapuolet. Näitä ovat tulo-, tuotanto- ja lähtölogistiikka. Lisäksi logistiikkaan kuuluu yhtenä osapuolena tuotannon ohjausfilosofia, johon liittyy tarvesuunnittelua ja asiakasohjausta. Tuotannon ohjausfilosofia määrittelee miten yritys hoitaa logistiset toimintonsa. Esimerkiksi perustuuko yrityksen toiminta ennusteisiin tulevasta vai toimitaanko JIT-periaatteella eli tuotteet valmistetaan vasta kun asiakas on tehnyt tilauksen. (Reinikainen ym. 2002, 133.) Jokaiseen näistä osapuolista liittyy materiaali-, informaatio- ja pääomavirtaa. Jatkossa työssä keskitytään lähtölogistiikan osaan.



KUVIO 2. Logistinen kanava ja sen osapuolet Reinikaista ym. (2002, 133) mukailten.

3.2 Lähtölogistiikka

Lähtölogistiikka muodostuu yrityksen eri jakelukanavista ja niissä tapahtuvista toiminnoista. Näihin toimintoihin kuuluvat esimerkiksi valmistus, varastointi, toimittaminen ja kuljetus. (Pouri 1997, 21.) Lähtölogistiikka on siis yksinkertaistettuna tuotteen saattamista asiakkaan ulottuville.

Aiemmin mainitut logistiikan osa-alueet materiaali-, informaatio- ja pääomavirta liittyvät myös lähtölogistiikkaan.

Materiaalivirtaan liittyvä lähtölogistiikka tarkoittaa fyysistä jakelua, sekä kaikkia niitä tukitoimintoja, joita tarvitaan tuotteen siirtämiseksi yrityksestä asiakkaalle. Esimerkiksi valmisvarastointi, materiaalinkäsittely, kuljettaminen ja sen ohjaus, lähettäminen sekä tilausten käsittely kuuluvat materiaalivirtaan lähtölogistiikassa. (Mäkelä ym. 2005, 12.)

Lähtölogistiikan informaatiovirta tarkoittaa yrityksen ja ulkopuolisten tahojen välillä tapahtuvaa tiedonkulkua. Jakelu ja kuljettaminen sekä asiakkaisiin kohdistuva asiakaspalvelu ja tuotteen arvolisäys ovat tällaista informaatiovirtaa. Lähtölogistiikan eri osapuolet (kuten kuljettajat ja huolitsijat) tarvitsevat täsmällistä tietoa omien operaatioidensa suorittamiseen. Lähtölogistiikkaan liittyy myös raha. Yritykseen saapuva, myydyistä tuotteista ja palveluista hankitut pääomavirrat lasketaan kuuluvaksi tähän osa-alueeseen. (Mäkelä ym. 2005, 12-13.)

4 HUOLITSIJA JA HUOLINTA-ALA

4.1 Huolinta – asiantuntevaa huolehtimista

Huolinta tarkoittaa yksinkertaistettuna kuljetusketjun sujuvuuden varmistamista. Siihen liittyvät esimerkiksi vienti- ja tuontitullaukset, tullitariffit ja tilastointi. Huolitsijan toimeksiannon laajuus vaihtelee yksittäisistä vientiselvityksistä kokonaisen kuljetusketjun järjestelyyn. (Pastinen, Mäntynen & Koskinen 2003, 148.) Huolinnan periaatteena on, että huolitsijan tulee sovittua vastiketta vastaan, omissa nimissään huolehtia tavaralähetysten ja niihin liittyvistä toimenpiteistä. Huolitsija toimii kaikissa tilanteissa toimeksiantajansa lukuun. (Hörkkö, Koskinen, Mattsson, Ollikainen, Reinikainen & Werdermann 2005, 23; Pastinen ym. 2003, 148.)

Huolitsijan velvollisuuksiin kuuluvat toimimisvelvollisuus, tarkastusvelvollisuus, toimintaohjeiden noudattamisvelvollisuus, lojaliteettivelvollisuus ja tilitysvelvollisuus. Toimimisvelvollisuus tarkoittaa esimerkiksi edustajien ja rahdinkuljettajien valitsemista sekä toimintaohjeiden toimittamista kaikille yhteistyötahoille. Tarkastusvelvollisuuteen kuuluu muun muassa kuljetettavan tavaran, pakkauksen, asiakirjojen ja niin edelleen tarkastaminen, mikäli se normaalein toimenpitein on mahdollista. Huolitsijan tulee noudattaa toimeksiantajaltaan saamia ohjeita ja toimia toimeksiantajan edun mukaisesti kaikissa tilanteissa. Lisäksi huolitsijan tulee informoida toimeksiantajaansa, mikäli kuljetukseen liittyen tapahtuu jotakin odottamatonta. (Hörkkö ym. 2005, 22-23.)

Harvojen maiden lainsäädännössä on mainintaa huolitsijasta tai sen toimialasta. Pohjoismaisen Speditööriliiton Yleiset Määräykset (PSYM) on luotu määrittelemään mitä huolintaan kuuluu. Määräysten keskeisenä osana ovat huolitsijan tehtävät ja niiden suorittaminen, huolitsijan ja toimeksiantajan vastuuta koskevat määräykset, erimielisyyksien ratkaiseminen ja kulujen korvaaminen. (Hörkkö ym. 2005, 22.)

Pohjoismainen Speditööriitto määrittelee huolitsijan tehtäviksi esimerkiksi tavarankuljetuksen ja varastoinnin. Lisäksi toimeksiantoon liittyy tullausta, toimeksiantajan avustamista vienti- ja tuontiasiakirjoissa sekä neuvontaa kuljetus- ja jakelukysymyksissä. Toimeksiantajan vastuulla on muun muassa tavarointa koskevien tietojen oikeellisuus, pakkaaminen, sekä itse tavarankuljetuksen virheettömyys. (Pohjoismaisen Speditööriiton Yleiset Määräykset PSYM 2000.)

Huolintasopimus on viejän, tuojan tai muun toimeksiantajan (huolitsija saattaa toimia esimerkiksi toisen huolitsijan alihankkijana) ja huolitsijan välinen sopimus. Sopimuksen solmimisen ajankohta ja menetelmät vaihtelevat. Toimeksiantajan kaupan luonne ja tarvittujen palveluiden määrä ja laatu vaikuttavat sopimukseen. Esimerkiksi yksittäisen kontin kuljetusta varten saatetaan tehdä yksittäinen sopimus, mutta mikäli yritys toimittaa samanlaisia lähetyksiä useasti samaan paikkaan, saattaa yksi sopimus koskea kaikkia näitä kuljetuksia. Huolintasopimus syntyy, mikäli toimeksiantaja hyväksyy huolintaliikkeen tekemän tarjouksen. Usein tarjoukseen liittyy Pohjoismaisen Speditööriiton Yleiset määräykset, joten nämä määräykset ovat osa sopimusta. (Hörkkö ym. 25-26.)

4.2 Logistiset palvelut ja huolintapalvelut

Logistiset palvelut voidaan jakaa perus- ja lisäarvopalveluihin. Peruspalvelut ovat kilpailijoiden kesken samanlaisia ja välttämättömiä. Lisäarvopalvelut taas nimensä mukaisesti tuottavat asiakkaalle lisäarvoa. Ne ovat kilpailijoiden kesken erilaisia ja muuttuvia. (Mäkelä ym. 2005, 16.) Logistisen palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi toimitustiheys, toimitusaika, toimitusten luotettavuus, toimitusten joustavuus, saatavuus, tilauksen teon helppous, laskujen oikeellisuus, pakkaus, tavarankuljetuksen virheettömyys jne. Palvelutasoa määriteltäessä tulee ottaa huomioon markkina-alueen ja asiakkaiden tarpeet ja toiveet (Reinikainen ym. 2002, 140).

Huolinnassa palvelutaso riippuu ostajan ja myyjän välisestä sopimuksesta. Huolintaliikkeen tulee toimia sopimuksen mukaisesti ja toteuttaa sovittu palvelutaso. Tämä saattaa koskea esimerkiksi täsmällisyyttä, kuljetusnopeutta

ja tavarantoimittajan suojaamista kuljetusvaurioilta. Kaikkeen huolintaliike ei kuitenkaan voi vaikuttaa toiminnallaan, esimerkiksi myyjän lähettämän tavarantoimittajan oikeellisuuteen tai laskun summaan. (Hörkkö ym. 2005, 45.)

Tärkeimmät palvelutason tekijät, joihin huolintaliikkeellä on vaikutuksena, ovat toimitusvarmuus, toimitustiheys, toimituksen nopeus, tavarantoimittajan määrän ja laadun säilyminen alkuperäisenä sekä lähetystä seuraavan informaation riittävyys (Hörkkö, ym. 2005, 45). Sekä logistiikkapalvelut että huolintapalvelut vastaavat siis pitkälti toisiaan ja molempien palveluiden laatuun vaikuttavat hyvin samat tekijät.

Kysyntä logistiikka- ja huolintapalveluista kasvanee jatkossa ja yritysten tuleekin ottaa huomioon palvelutaso merkittävänä kilpailutekijänä. Tulevaisuudessa yritykset pyrkivät vähentämään kustannuksia ja se on johtanut tuotanto- ja kokoonpanolaitosten siirtymiseen ulkomaille. Tämä taas johtaa kuljetusmarkkinoiden kasvuun. Logistiikkapalveluita tarjoavat yritykset ovat ratkaisu sujuvaan vientiin ja tuontiin. Liiketoiminnan eri osista logistiikka on yksi ulkoistetuimmista. (Logistiikkaselvitys 2009, 33.)

5 ARVOKETJU JA KILPAILUETU

5.1 Arvoketju-ajattelu osana toiminnan tehostamista

Kilpailuedun määrittäminen ja parantaminen lähtee arvoketjusta, jonka avulla yrityksen toiminta jaetaan eri toimintoihin. Näitä toimintoja yritys käyttää muun muassa tuottaessaan, markkinoidessaan ja toimittaessaan tuotettaan. Arvoketjussa määriteltyjen toimintojen avulla yritys voi analysoida ja löytää uusia keinoja parantaa toimintaansa. (Porter 1985, 43.) Systemaattisen tutkimisen avulla voidaan ymmärtää kustannusten syntymistä ja mahdollisesti löytää keinoja erilaistua kilpailijoihin nähden. Oikein hyödynnettynä yritys voi suorittaa arvoketjun eri toiminnot alhaisemmilla kustannuksilla tai paremmin kuin kilpailijansa. (Porter, 1985, 51.) Lähtökohta on asiakkaan tarpeen tunnistaminen ja tämän tarpeen tyydyttäminen. Arvoketjuajattelu on siis paljon muutakin kuin pelkästään kustannusten kartoitusta. Sen avulla pyritään lisäämään tuotteen arvoa asiakkaalle ja näin ollen saamaan parempaa tulosta. (Haapanen ym. 2005, 26.)

Arvoketjumallin avulla pyritään huomioimaan yrityksen yhteiskustannukset laajemmin, kuin yleisesti on totuttu ajattelemaan. Kaikissa toiminnoissa on mahdollista saavuttaa kustannusetua. Menestyäkseen yrityksen on saavutettava kustannusetua valmistuksen lisäksi myös muun muassa tuotekehittelyssä, markkinoinnissa ja palvelujen tuottamisessa. Yrityksen on myös huomioitava toimintojen väliset sidokset yrityksen sisällä ja jakelukanavissa sekä näiden toimintojen niiden vaikutukset kustannuksiin. (Porter, 2006, 88.)

Arvotoimintojen kartoittaminen ei onnistu tarkastelemalla laskennallisia luokkia, kuten kiinteitä kustannuksia tai työvoimakustannuksia. Kyse on siitä, että strategisesti ja teknisesti erilliset toiminnot erotetaan toisistaan. Laskennalliset luokat usein erottelevat kustannuksia saman toiminnon sisällä tai päinvastoin. (Porter, 1985, 57.)

Logistinen järjestelmä yhdessä myyntitoiminnan ja huollon kanssa muodostavat mallin arvoketjusta. Sekä logistiikan, että arvoketjun tavoite on sama, tuottaa asiakkaalle lisäarvoa ja tyydyttää asiakkaan tarpeet, yritykselle edullisella tavalla. (Reinikainen ym. 2002, 131.) Porterin arvoketjumalli yhdistää logistiikan ja kilpailuedun. Se toimii pohjana mietittäessä yritysstrategian, strategisen johtamisen ja logistiikan yhteyksiä. Logistiikka on yksi asiakaspalvelun keinoista ja oikein käytettynä se tuottaa tulosta koko liiketoimintaan pitkällä aikavälillä. (Reinikainen ym. 2002, 145.)

Arvokenttäajattelun avulla voidaan arvioida liiketoimintaa ja sen muutoksia. Se auttaa näkemään uusia mahdollisuuksia asiakasmarkkinoilla ja tunnistamaan riskejä. Se toimii myös välineenä, kun mitataan palvelun laatua, toiminnan tehokkuutta, pääoman tuottoa ja riskien hallintaa. (Haapanen ym. 2005, 27-28.)

5.2 Perus- ja tukitoiminnot

Arvoketjumallissa (kuvio 3) yrityksen toiminnot jaetaan perus- ja tukitoimintoihin (joissakin lähteissä käytetään termejä ydin- ja tukitoiminnot). Perustoiminnot liittyvät tuotteen tuottamiseen, myyntiin ja saattamiseen asiakkaalle sekä myynnin jälkeisiin toimintoihin. Tukitoiminnot taas toimivat perustoimintojen tukena. Jokainen toiminto aiheuttaa yritykselle kustannuksia ja toisaalta asiakkaalle lisäarvoa. Jokaisella alalla kilpailuun sisältyy viisi perustoimintojen ja neljä perustoimintojen luokkaa. (Reinikainen ym. 2002, 131.)



KUVIO 3. Arvoketju Porteria (1985, 55) mukaillen.

Kun yrityksen eri toimintoja jaotellaan eri luokkiin, tulee ottaa huomioon toimintojen taloudellinen käyttäytyminen ja arvoketjuanalyysin tarkoitus. Peruseriaate on, että omia kokonaisuuksiaan ovat toiminnot, jotka ovat eri taloudellisten lakien alaisia, joilla on suuri vaikutus differentointiin tai joilla on merkittävä osuus kustannuksissa. Jaottelussa tulee huomioida, että vaikka kaikki yrityksen tekemiset tulisi sisällyttää perustoimintoihin ja tukitoimintoihin, ovat nämä otsakkeet kuitenkin keinotekoisia. Niiden tehtävänä on antaa selvä näkemys liiketoiminnoista. (Porter 1985, 66.)

5.2.1 Perustoiminnot

Perustoimintojen viisi luokkaa ovat tulologistiikka, operaatiot, lähtölogistiikka, myynti ja markkinointi sekä huolto.

Tulologistiikkaan kuuluvat ne toiminnot, jotka liittyvät tuotantopanosten vastaanottoon, varastointiin ja levittämiseen. Näitä toimintoja ovat esimerkiksi materiaalinkäsittely, varaston valvonta, kuljetusten ajoitus ja niin edelleen.

Operaatiot ovat toimintoja, jotka liittyvät tuotantopanosten muuttamiseen lopulliseksi tuotteeksi, toisin sanoen tuotteen fyysinen valmistus. Näitä toimintoja ovat muun muassa koneistus, pakkaus, kokoonpano, kaluston huolto, tarkastus ja muut tehdaspalvelutoiminnot. Lähtölogistiikkaan kuuluvia toimintoja ovat tuotteiden keräämiseen, varastointiin ja fyysiseen jakeluun asiakkaalle liittyvät toiminnot. Näihin kuuluvat esimerkiksi tuotteiden varastointi, materiaalinkäsittely, toimituskuljetukset, tilausten käsittely ja ajoitus. Myynti ja markkinointi koostuu sellaisten keinojen aikaansaamisesta, jotka mahdollistavat tuotteen ostamisen ja jotka kannustavat asiakasta ostamaan. Näitä toimintoja ovat esimerkiksi mainonta, myynninedistäminen, myyntihenkilöstö, tarjoukset, jakelukanavan valinta, suhteet jakelukanaviin ja hinnoittelu. Huolto on myynnin jälkeiseen palveluun liittyvää toimintaa. Sen tarkoituksena on parantaa tuotteen arvoa ja säilyttää se. Huollon toimintoihin kuuluvat muun muassa asennus, korjaus, koulutus, varaosatoimitukset ja tuotteeseen tehtävät muutokset. (Porter 1985, 58.)

Kukin näistä luokista voi olla kilpailuedun kannalta elintärkeä. Jokainen perustoimintojen luokka vaikuttaa jollakin tavoin yrityksen kilpailuun, sillä jokaisessa yrityksessä on jossain määrin kaikkiin näihin luokkiin kuuluvia toimintoja (Porter 2006, 58).

5.2.2 Tukitoiminnot

Tukitoimintoihin kuuluu neljä pääluokkaa, jotka voidaan jakaa useisiin erillisiin arvotoimintoihin, riippuen siitä mikä on kullekin alalle ominaisinta. Pääluokat Porter jakaa hankintaa, tekniikan kehittämiseen, inhimillisten voimavarojen hallintaan ja yrityksen infrastruktuuriin (Reinikainen ym. 2002, 131).

Hankinnalla tarkoitetaan yrityksen arvoketjussa käytettävien tuotantopanosten ostamista. Ostettavia panoksia ovat esimerkiksi raaka-aineet, tarvikkeet ja muut kulutettavat erät, sekä koneet, toimistokalusteet ja rakennukset. Hankinnalla ei tarkoiteta näitä ostettuja panoksia vaan nimenomaan prosessia, joka johtaa panoksen hankkimiseen. Hankintaa tapahtuu eri puolilla yritystä. Perinteinen osto-osasto on usein keskittynyt raaka-aineisiin ja joihinkin tuotteisiin,

tehtaanjohtajat taas hankkivat koneita, myyntimiehet ostavat aterioita ja majoituspalveluita, ja toimitusjohtavat ostavat mahdollisesti konsulttipalveluita. Hankintatapojen parantaminen voi vaikuttaa hyvinkin paljon kustannuksiin ja tuotettavien panosten laatuun. Hankinnalla saattaa olla myös suuri vaikutus yrityksen kustannusasemaan ja differoimismahdollisuuksiin. (Porter 2006, 59.)

Tekniikan kehittäminen liittyy jossakin määrin jokaiseen yrityksen arvotoimintoon. Tekniikkaa esiintyy eri muodoissa tietotaidosta prosessitekniikkaan. Yrityksessä saattaa olla käytössä monenlaista tekniikkaa riippuen alasta ja tuotettavista palveluista tai tuotteista. Tekniikan kehittäminen liittyy tuotteen tai prosessin parantamisyrittäisiin, ja se voi kohdistua mihin tahansa arvotoiminnoissa käytettävään tekniikkaan. Kehittämistä voi esiintyä monessa eri muodossa, perustutkimuksesta ja tuotesuunnittelusta mediatutkimukseen, prosessilaitteiston suunnitteluun ja palvelutapoihin. Tekniikan kehittäminen ei siis välttämättä liity välittömästi lopputuotteeseen. Joillakin toimialoilla tekniikan kehittäminen saattaa olla ratkaisevan tärkeää kilpailuedun kannalta. (Porter 2006, 60.)

Inhimillisten voimavarojen hallinta liittyy henkilökunnan palkkaamiseen, hankintaan, kouluttamiseen, kehittämiseen ja korvaamiseen. Näiden voimavarojen hallinnalla on merkitystä sekä yksittäisissä toiminnoissa, että koko arvoketjussa. Yrityksissä ei aina välttämättä ymmärretä tarpeeksi hyvin inhimillisten voimavarojen hallinnan kokonaiskustannuksia. Esimerkiksi henkilöstöhankinnan kustannukset tai työvoiman vaihtuvuudesta johtuvat koulutuskustannukset saattavat olla hyvinkin yllättäviä. Inhimillisten voimavarojen hallinnalla on merkitystä kilpailuetuun työntekijöiden taitojen ja motivaation kautta. Joillakin aloilla tämä tukitoiminto saattaa olla tärkein kilpailuetuun vaikuttava tekijä. (Porter 2006, 60.)

Yrityksen infrastruktuuri tukee yleensä koko arvoketjua eikä ainoastaan yksittäisiä toimintoja. Infrastruktuuriin kuuluvat muun muassa yleisjohto, suunnittelu, rahoitus, kirjanpito, lakiasiat, suhteet virallisiin elimiin ja laadunvalvonnan ohjaus. Mikäli yritys on monialayritys tai esimerkiksi kansainvälinen suuryritys, saattaa olla, että infrastruktuuri on joko oma kokonaisuutensa tai liiketoimintayksikön ja emoyrityksen yhteinen. Voi olla, että

jotkin toiminnot hoidetaan liiketoimintayksikön (kuten laadunvalvonta) ja toiset taas koko yrityksen tasolla (kuten rahoitusasiat). Yrityksen infrastruktuuri saattaa olla merkittävä kilpailuedun lähde, suurista yleiskustannuksista huolimatta. (Porter 2006, 61.)

5.2.3. Arvoketjun sidokset

Arvotoiminnot muodostavat sisäisten sidosten kautta arvoketjun. Toiminnot eivät siis ole itsenäisiä, vaan toisistaan riippuvien kilpailuedun lähteiden järjestelmä. Sidokset merkitsevät, että eri toimintojen kustannukset ja suoritustavat liittyvät toisiinsa tai ovat toistensa kanssa tekemisissä. Sidokset ovat useimmiten kilpailuedun kannalta aivan yhtä tärkeitä tekijöitä kuin itse toiminnot. Sidosten oikea hyödyntäminen on useimmiten tulosta kahden eri valinnan välillä. Mikäli sidosten halutaan johtavan kilpailuetuun, on pyrittävä optimoimaan ja koordinoimaan. Sattumanvarainen valinta kahden eri sidoksen hyödyntämisessä harvemmin johtaa parhaaseen mahdolliseen tulokseen. Sidosten optimointi ja koordinointi vaatii tietoa ja tästä syystä yrityksen tulee kehittää omia tietojärjestelmiään. Mikäli yritys haluaa kehittää kilpailuetuaan sidosten avulla, tulee sen ensisijaisesti panostaa sidoksista saatavaan tietoon. (Porter 1985, 67-69.)

Myös yrityksen arvoketjuun kuuluvien hankkijoiden ja jakelukanavien välillä on sidoksia. Porter kutsuu näitä sidoksia vertikaalisiksi. Nämä sidokset ovat tosin hyvin samanlaisia kuin yrityksen sisäiset sidokset. Hankkijoiden ja jakelukanavien toiminnot vaikuttavat yrityksen toimintojen kustannuksiin ja suoritustapaan. Myös näitä sidoksia on mahdollista koordinoida ja optimoida, ja sitä kautta parantaa yrityksen kilpailuetua. (Porter 2006, 81.)

5.3 Kilpailuetu

”Kilpailuetu on vapailla markkinoilla toimivan yrityksen menestyksen ydin.” (Porter 1985, 9) Porter käyttää termiä kilpailuetu, kuvatessaan asiakkaalle tuotettavaa arvoa, joka on suurempi kuin sen aikaansaamiseen tarvittavat kustannukset. Yrityksen kilpailuetu liittyy näin ollen olennaisesti arvoketjuajatteluun.

Kilpailuedun Porter jakaa kahteen eri tyyppiin. Näitä ovat kustannusjohtajuus ja differointi. Kustannusjohtajan kilpailuetu perustuu alhaisempiin hintoihin, kun taas differoitsijan etu muodostuu ainutlaatuisesta tuotteesta tai palvelusta. Kilpailuetuun johtavia kilpailustrategioita on kolmea erilaista tyyppiä, kustannusjohtajuus, keskittyminen ja differointi. (Porter, 1985, 15.) Näitä käsitellään enemmän kappaleessa logistiikka ja kilpailustrategiat.

Yrityksen kilpailuetu muodostuu kaikista niistä yksittäisistä toiminnoista joita yritys suorittaa tuotteen suunnittelussa, valmistuksessa, markkinoinnissa, toimituksessa ja menekin tukemisessa. Kaikilla näillä toiminnoilla on vaikutusta yrityksen suhteelliseen kilpailuetuun (Porter 1985, 51). Mikäli yritys haluaa säilyttää asemansa muihin yrityksiin nähden, on sen jatkuvasti saavutettava parempia kilpailuetuja, kuten laadukkaampia tavaroita/palveluita tai tehokkaampaa tuotantoa (Porter 2006, 41).

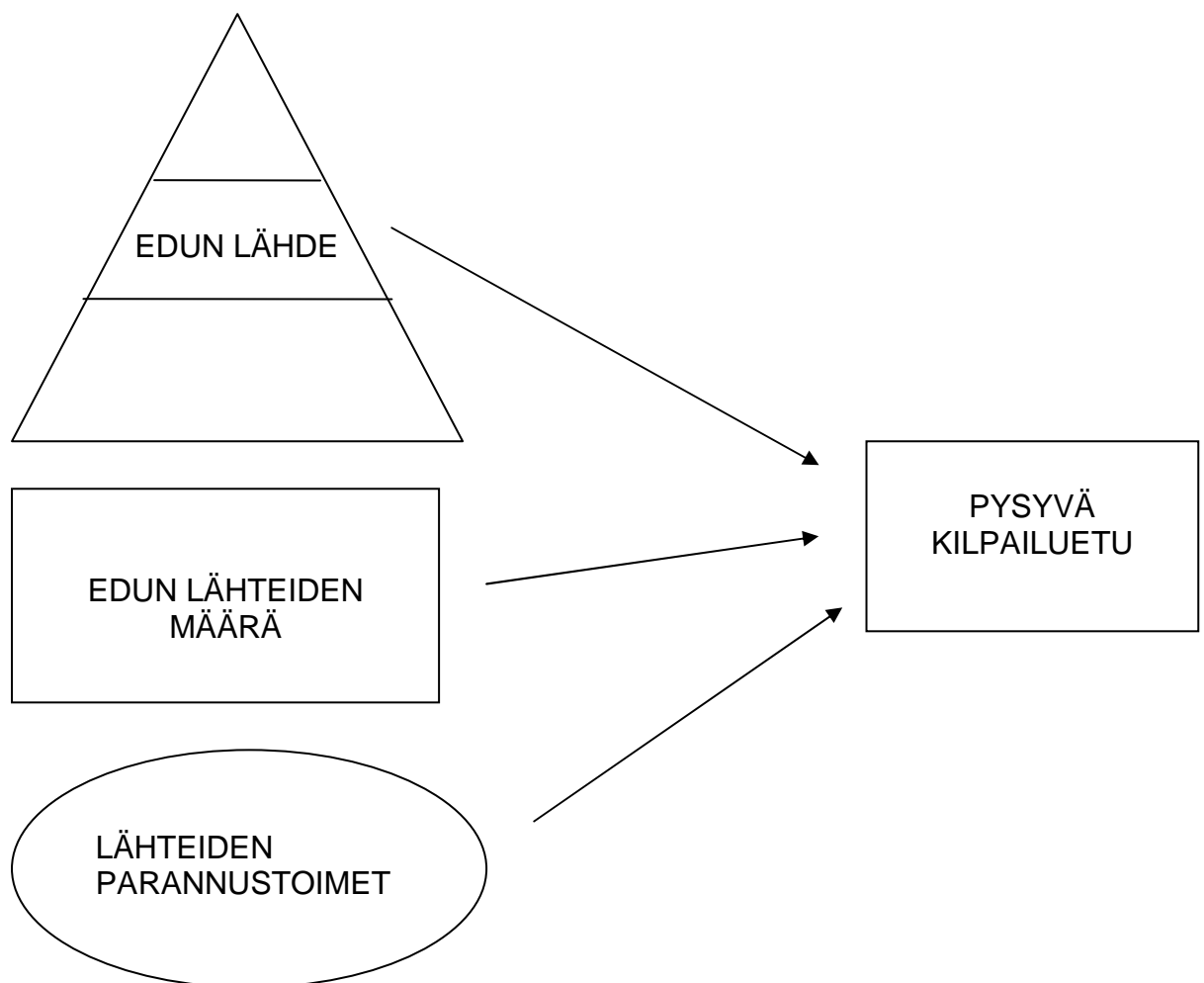
Kilpailuetu vaatii yritykseltä kykyä löytää uusia tai kilpailijoita parempia toimintatapoja. Tästä Porter käyttää käsitettä innovaatio. Innovaatio voi ilmetä esimerkiksi tuotemuutoksina, prosessinmuutoksina, uusina lähestymistapoina markkinointiin, uusina jakelumuotoina tai uusina kilpailukentän määritelminä. Innovaation ei välttämättä tarkoita suuria muutoksia vaan kyse saattaa olla hyvinkin arkipäiväisistä asioista tai pienistä edistysaskelista. Innovaatiot vaativat yritykseltä organisatorista oppimista sekä tutkimus- ja kehitystoimintaa. Kyse on tietojen ja taitojen kehittämisestä sekä usein myös fyysisistä voimavaroista ja markkinoinnista. (Porter 2006, 83.)

Logistiikka on nykypäivänä yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailuetutekijöistä. Sen avulla yritys voi saavuttaa kestäväää etua kilpailijoihin nähden. Mikäli yritys

kykenee toimimaan alhaisemmilla kustannuksilla logistiikan avulla, puhutaan logistisista tehokkuuden kilpailuetekijöistä. Jos taas yritys kykenee erilaistamaan itsensä kilpailijoista, puhutaan logistisista lisäarvotekijöistä. Lisäarvotekijät vaihtelevat yritys- ja tuotekohtaisesti. (Reinikainen ym. 2002, 144-145.)

5.3.1 Kilpailuedun säilyttäminen

Yksistään kilpailuedun saavuttaminen ei riitä vaan yrityksen on pystyttävä myös säilyttämään asemansa ja etunsa. Kilpailuedun säilyttäminen on riippuvainen kolmesta tekijästä. Nämä tekijät ovat kilpailuedun lähde, lähteiden määrä ja jatkuvat parannustoimet. (Porter 2006, 90). Eri tekijät ovat nähtävillä kuviossa 4.



KUVIO 4. Pysyvään kilpailuetuun vaikuttavat tekijät.

Kilpailuedun lähteet muodostavat hierarkian. Hierarkiaa havainnollistaa kuviossa 4 käytetty kolmio. Pieniä etuja, kuten alhaisia työvoimakustannuksia tai halpoja raaka-aineita kilpailijat pystyvät helposti jäljittelemään. Myös tekniikka saattaa olla huono edun lähde, mikäli yritys ei panosta tekniikan uudistamiseen ja päivittämiseen. Pysyvämpiä kilpailuetuja ovat esimerkiksi patentein suojatut tekniikat tai ainutlaatuiset tuotteet sekä palvelut. Myös markkinoinnin avulla saavutettu tuotemerkin maine tai hankkijan vaihtamisesta aiheutuvat korkeat kustannukset luovat pysyvämpiä asiakassuhteita ja tätä kautta paremmin säilyvän kilpailuedun. Pysyvät kilpailuedut vaativat yrityksiltä kehittyneitä taitoja ja valmiuksia. Toiseksi korkealla tasolla olevat edut perustuvat pitkäaikaiseen panostukseen esimerkiksi mainonnassa tai kehitystoiminnassa. Nämä saavat aikaan pysyviä asiakassuhteita ja mainetta. Kilpailijoiden on vaikea saavuttaa näitä etuja, sillä se vaatisi suuren alkupanoksen. Kustannusedut ovat hyvin haavoittuvaisia, eivätkä yleensä niin pysyviä kuin varsinainen differointi. Uudet alhaisten kustannusten lähteet tai uudenlaiset tuotteet saattavat mitätöidä vanhojen tuotteiden tuotannossa ilmenevän kustannusedun. Lähteiden määrän vaikutus kilpailuedun pysyvyyteen on toinen perustekijöistä. Useat kilpailuedun lähteet läpi koko arvoketjun luovat parempaa pysyvyyttä, kuin yksittäiset lähteet. Lukumäärä myös vaikeuttaa kilpailevien yritysten jäljittelymahdollisuuksia, sillä useamman kilpailuedun lähteen jäljittely vaatii suurempaa alkupanosta verrattuna vain yhden edun jäljittelyyn. Kolmantena ja tärkeimpänä syynä kilpailuedun pysyvyyteen ovat jatkuvat parannustoimet. Yrityksen tulee pyrkiä kehittymään jatkuvasti ja luotava uusia etuja. (Porter 2006, 90-92.)

Kun ajatellaan edun säilymistä pitkällä aika välillä, tulee yrityksen pyrkiä laajentamaan ja parantamaan edun lähteitä. Lisäksi yrityksen tulee etsiä hierarkiassa pysyvämpiä kilpailuedun lähteitä. Tämä edellyttää usein muutosta sekä luopumista vanhoista lähteistä siirryttäessä uusiin.(Porter 2006, 91.)

6 LOGISTIIKKA JA KILPAILUSTRATEGIAT

6.1 Kilpailustrategian valinta

Kilpailustrategian valintaan vaikuttavat kaksi perusasiaa. Ensimmäisenä yrityksen tulisi selvittää toimialan rakenne. Kilpailun luonne ei ole samanlainen kaikilla aloilla, eivätkä kaikki alat tarjoa samanlaisia mahdollisuuksia kannattavuuteen pitkällä aikavälillä. Toinen tärkeä kilpailustrategiaan vaikuttava tekijä on asemointi. Toimialoilla on aina kannattavampia asemia riippumatta alan keskimääräisestä kannattavuudesta. Mikäli yritys pyrkii menestymään, sen on reagoitava muutoksiin ja pyrittävä muokkaamaan sitä itselleen edulliseksi. Yritys voi omalla toiminnallaan vaikuttaa sekä toimialan houkuttelevuuteen että kilpailuasemaan. Useimmiten kilpailuaseman muutoksen ovat seurausta toimialarakenteen muutoksesta tai uusien kilpailuedun lähteiden synnystä. (Porter, 2006, 70-71.)

Kilpailustrategioita on kritisoitu siitä, ettei niitä enää voida soveltaa nykypäivään. Arto Lahden mukaan kilpailustrategiat ovat vanhentuneita ja itse asiassa nykypäivänä jäljellä on enää differointi. Hänen mukaansa myös kustannusjohtajuus on erilaistamista kustannusten suhteen (Pouri 1997, 21).

6.2 Kilpailun perusstrategiat

Kilpailu vaikuttaa keskeisesti siihen menestykö yritys. Se määrää, miten yrityksen innovaatiot, sisäinen kulttuuri tai toteutus vaikuttavat menestykseen. Kilpailustrategia tarkoittaa yrityksen valitsemia keinoja suotuisan kilpailuaseman etsimiseen omalta toimialaltaan eli kilpailun perusareenalta. Strategian avulla pyritään saavuttamaan mahdollisimman kannattava ja pysyvä asema toimialalla. (Porter 1985, 13.)

Porterin mukaan kilpailustrategian valintaan liittyy kaksi keskeistä seikkaa. Ensimmäisenä tulee miettiä toimialan houkuttelevuutta pitkällä aikavälillä sekä houkuttelevuuteen vaikuttavia tekijöitä. Eri toimialoilla kannattavuus vaihtelee

suuresti, ja yksittäiseen yritykseen vaikuttaa se, mikä tämän valitsemalle toimialalle on tyypillistä. Toinen huomioon otettava asia on toimialan sisällä kilpailuasemaan vaikuttavat tekijät. Monilla toimialoilla on muita keskimääräistä kannattavampia yrityksiä, joten yrityksen onkin syytä selvittää mikä johtaa tähän parempaan kannattavuuteen. (Porter 1985, 24.)

Kilpailustrategioita on olemassa kolme perusstrategiaa. Kun kaksi kilpailuetua yhdistetään siihen toimintakenttään, jolla yritys pyrkii kilpailuetuaan hyödyntämään, saadaan nämä strategiat. Kilpailustrategioita ovat kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen. Keskittyminen voidaan jakaa kahteen eri tyyppiin, joita ovat kustannuspainotteinen ja differointipainotteinen. Mikäli kilpailuetu halutaan saavuttaa laajassa segmentissä, tulee strategiaksi valita joko kustannusjohtajuus tai differointi. Mikäli segmentti on kapea, on keskittyminen oikea strategia. Strategian toteuttamisessa käytetyt toimenpiteet vaihtelevat alan mukaan. Lisäksi on syytä tiedostaa, ettei strategian valinta ja toteuttaminen ole yksinkertaista. Mikäli yrityksellä ei ole selkeää ajatusta minkälaisesta kilpailuetua se tavoittelee, ei yritys Porterin mukaan voi menestyä keskimääräistä paremmin. Selkeän kilpailuedun puuttuessa yritys päätyy tarjoamaan kaikille kaikkea, mikä taas merkitsee keskinkertaisuutta ja keskimääräistä heikompaa menestystä. (Porter, 1985, 24-31.)

6.2.1 Kustannusjohtajuus

Yksinkertaistettuna kustannusjohtaja pyrkii olemaan oman alansa ainoa alhaisin kustannuksin tuottava yritys. Tämä strategia onkin mahdollista selkein kolmesta perusstrategiasta. Kustannusjohtajuus vaatii useimmiten laajan toimintakentän. Kustannusedun lähteitä voivat olla esimerkiksi suurtuotannon antamat edut, yksinomaisuutena oleva tekniikka ja niin edelleen. Alhaisiin kustannuksin tuottavan yrityksen on kiinnitettävä huomiota alhaisiin kiinteisiin kustannuksiin ja halpaan työvoimaan. Sen on pyrittävä hyödyntämään kaikki kustannusedun lähteet. Usein tällaisessa yrityksessä on suuri henkilöstön vaihtuvuus, joten tehokkaat koulutusmenetelmät ovat tärkeitä. (Porter 1985, 26.)

Kustannusjohtajan tuotteet ovat harvemmin yksilöityjä tai erikoisominaisuuksilla varustettuja. Yleensä tuotteet ovat mutkattomia vakiotuotteita ja yrityksen huomio onkin suurtuotannossa ja kustannuseduissa, eikä siis asiakkaiden erikoistarpeissa. Kustannusjohtajan on pyrittävä pitämään tuotteiden hinnat lähellä keskitasoa. Alhaiset hinnat tuovat parempia voittoja yritykselle, mikäli myös tuotannon kustannukset pysyvät kurissa. Tosin yrityksen on huomioitava kilpailijoiden tuotteet, eikä se voi unohtaa differoinnin perusteita, vaikka sen kilpailuetu perustuukin kustannusjohtajuuteen. Mikäli asiakkaat ovat valmiita maksamaan jostakin ominaisuudesta kilpailijoille, saattaa yritys joutua laskemaan hintojaan rajusti. Tämä taas saattaa johtaa kustannusaseman johtajuuden mitätöitymiseen. Kustannusjohtajan tuotteen on siis oltava edullinen, mutta kuitenkin kilpailijoiden tuotteeseen verrattava menestyäkseen. Näin yritys pystyy siirtämään suoraan kustannusetunsa suurempiin voittoihin kilpailijoihin nähden. Mikäli kustannusjohtajan asemaan on monia pyrkijöitä, saattaa strategia epäonnistua. Jos kaikki kilpailijat pyrkivät samaan, kilpailusta saattaa muodostua liian ankara. Tämä taas johtaa hintojen rajuun laskuun ja voittojen pienenemiseen. Yrityksen on siis päästävä kilpailijoiden edelle tai taivutettava kilpailijat luopumaan strategiastaan. (Porter 1985, 26-27.)

Kustannusjohtajuusstrategiaa noudattava yritys voi saavuttaa kustannussäästöjä kaikissa logistisen ketjun vaiheissa. Onnistunut logististen operaatioiden ja ajoituksen suunnittelu vaikuttavat merkittävästi yrityksen kustannustehokkuuteen. Käytännössä tämä tarkoittaa muun muassa keskitettyjä ostotoimintoja, tehokkaita varastotoimintoja sekä kuljetusten kustannustehokkuutta (esimerkiksi suuria kuljetuseriä). (Reinikainen ym. 2002,146-148.)

6.2.2 Differointi

Differointistrategiaa käyttävä yritys pyrkii olemaan alallaan ainutlaatuinen jossakin asiakkaan arvostamassa asiassa. Yritys keskittyy yhteen tai useampaan ominaisuuteen, jonka asiakkaat näkevät tärkeänä. Tämä johtaa ainutlaatuisuuteen ja sitä kautta mahdollisuuteen nostaa hintoja ja saada suurempia voittoja. Differointikeinoja on useita, riippuen yrityksen toimialasta.

Perustana voi olla tuote, tuotteen jakelu, markkinointi ja niin edelleen. Yritys saa parempia voittoja, mikäli yritys voi nostaa hintojaan tarpeeksi kattaakseen ainutlaatuisuudesta aiheutuneet kustannukset. Tuotteesta saatavan voiton on siis oltava suurempi kuin kilpailijoiden saamat voitot. Tästä syystä differoija ei voi täysin mitätöidä kustannusten merkitystä. Vaikka ainutlaatuisuus vaatiikin usein suurempia kustannuksia, tulee myös niihin kiinnittää huomiota. Mikäli tuotteen hintaa ei voi nostaa kustannusten vaatimalle tasolle, differointistrategia epäonnistuu. Differoinnissa tulee siis pyrkiä samaan tai lähes samaan kustannusasemaan kuin kilpailijat. (Porter 1985, 28.)

Samalle toimialalle mahtuu monia menestyviä differointistrategioita, mikäli asiakkailta on useita yleisesti arvostettuja ominaisuuksia. Yrityksen on kuitenkin huomioitava kilpailijoiden valttikortit ja löydettävä omat ainutlaatuisuuden tekijät. Mikäli yritys pyrkii käyttämään samoja keinoja kuin kilpailijat, päädytään ennemminkin kustannusjohtajuusstrategian puolelle, kuin differointistrategian. Looginen differointistrategia on siis omien valttikorttien löytämistä, ei kilpailijoiden kopioimista. (Porter 1985, 28.)

Differointistrategiassa yritykseltä edellytetään asiakaslähtöisyyttä ja sopeutumista asiakkaiden toiveisiin ja tarpeisiin. Logistisesti tämä merkitsee muun muassa nopeita ja täsmällisiä toimituksia, erilaisia kuljetustapoja sekä toiminnan joustavuutta ja tilausten nopeaa käsittelyä. Huomattavaa on, että ainutlaatuisuus ei tarkoita differointia, ellei se ole jollakin tavalla asiakkaalle arvokasta. (Reinikainen ym. 2002, 146-148.)

6.2.3 Keskittyminen

Keskittymisstrategia eroaa selkeästi muista strategioista toimialan kilpailukentän osalta. Keskittämistä ei voi soveltaa laajaan kilpailukenttään vaan siinä nimenomaan keskitytään selkeästi kapeaan alueeseen. Keskittyjä valitsee toimialalta oman segmenttinsä ja pyrkii palvelemaan ainoastaan valitsemaansa kohdetta. Se ei siis pyri saavuttamaan kilpailuetua koko markkinoilla, vaan ainoastaan valitsemassaan segmentissä/ segmenttiryhmässä. Keskittymisstrategiaa on olemassa kahta erilaista vaihtoehtoa. Nämä ovat

kustannuspainotteinen ja differentiaalipainotteinen keskittymisstrategia. Kustannuspainotteisessa keskittymisstrategiassa yritys pyrkii saavuttamaan kustannusedun, kun taas differentiaalipainotteisessa ainutlaatuisuuden suoman edun. Kohdesegmenttien ja koko toimialan segmenttien väliset erot antavat mahdollisuuden keskittymisstrategialle. Esimerkiksi kustannuskäyttäytymisen erot antavat mahdollisuuden kustannuspainotteiselle keskittymiselle, kun taas joidenkin toimialan segmentit erikoistarpeet antavat mahdollisuuden differentiaalipainotteiselle strategialle. (Porter 1985, 29.)

Ideana keskittymisessä on huomata jonkin kapean kohdealueen tarpeet ja erot, joita kilpailijat eivät ole huomanneet. Kapea kohdealue ei kuitenkaan suoranaisesti takaa keskimääräistä parempaa menestystä. Mikäli keskittyjä valitsee kohdealueensa huonosti ja alue ei eroa tarpeeksi muista segmenteistä, keskittymisstrategia yleensä epäonnistuu. Mikäli yrityksen valitsema kohdesegmentti on houkutteleva, menestyy yritys yleensä keskimääräistä paremmin. Samalle toimialalle mahtuu yleensä useita keskittymisstrategian valintoja yrityksiä, mikäli kohdesegmentit ovat yrityksillä erilaiset. Periaatteissa jokainen toisistaan selkeästi eroava segmentti, yhdellä toimialalla, on potentiaalinen keskittymisen kohde. (Porter 1985, 29-30.)

Keskittymisstrategiassa logistiset ratkaisut riippuvat strategian painopisteestä. Kustannuspainotteisessa logistiset ratkaisut perustuvat tehokkuutta korostaviin tekijöihin. Ratkaisut ovat hyvin pitkälti samoja kuin kustannusjohtajuusstrategiassa. Differentiaalipainotteisessa keskittymisessä logistisia ratkaisuja ovat hankintojen luotettavuuteen ja joustavuuteen liittyvät asiat asiakastarpeen mukaan sekä kuljetusten nopeuteen ja toimituskykyyn liittyvät ratkaisut. (Reinikainen ym. 2002, 146-148.)

7 HAASTATTELUTUTKIMUS

7.1. Taustaa

Tutkimuksen toimeksiantajana toimii huolinta- ja logistiikka-alan yritys. Yritys on vuonna 1996 perustettu ja se tarjoaa huolinnan lisäksi esimerkiksi varastointiin ja toimitusketjun hallintaan liittyviä palveluita. Yritys työllistää tällä hetkellä noin 50 työntekijää ja sen päätoimipaikka on Vantaalla. Lisäksi alueellisia toimipisteitä on viisi, Tampereella, Oulussa, Turussa, Lahdessa ja Hämeenlinnassa

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää vientiin liittyvän lähtölogistiikan merkitystä yritykselle sekä huolinnan osuutta yrityksen arvoketjussa. Tutkimuksen avulla toimeksiantaja toivoo voivansa kehittää palveluitaan ja huomioida paremmin asiakkaidensa tarpeet.

7.2. Tutkimusmenetelmä ja tutkimusotteen valinta

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää uusia keinoja kilpailla huolinta-alalla ja parantaa toimeksiantajayrityksen toimintaa ja asiakaspalvelua. Tarkoituksena oli selvittää, miten arvokkaana yritykset näkevät lähtölogistiikan ja siihen liittyvät toiminnot. Tutkimusongelma oli, miten selkiyttää huolitsijan roolia lähtölogistiikassa ja yrityksen arvoketjussa. Lisäksi pyrittiin määrittelemään huolitsijan tehtävät nyt ja tulevaisuudessa sekä selvittämään huolitsijan vaikutukset lähtölogistiikan kustannuksiin.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin henkilökohtaisilla haastatteluilla neljässä pirkanmaalaisessa vientiyrityksessä. Yritykset valittiin harkinnanvaraisesti toimeksiantajan tämänhetkisistä asiakkaista. Kaikkia yrityksiä yhdistää pitkä kokemus viennistä ja huolitsijan käytöstä.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston sisällön laajuus on tärkeämpää kuin aineiston määrä kappaleina (Vilkka 2009, 109). Haastattelutilanteissa vastaajalta pyrittiinkin saamaan nimenomaan mahdollisimman kattava vastaus esitettyihin kysymyksiin. Tästä syystä tutkimuksen otos oli pieni (vain neljä yritystä), jotta haastatteluille voisi varata mahdollisimman paljon aikaa. Haastattelut tapahtuivat teemahaastatteluina eli puolistrukturoituina haastatteluina. Tutkimusongelmasta poimittiin keskeiset aiheet, joista haastatteluissa keskusteltiin. Teemahaastattelun kysymykset olivat avoimia ja antoivat näin ollen mahdollisuuden keskustella aiheista laajemmin. (Vilkka 2009, 102.)

7.3. Kysymysten laadinta ja tulosten analysointi

Teemahaastattelua käytettäessä kysymysten järjestyksellä ei ole merkitystä. Sen sijaan haastattelijan tulee varmistaa, että kaikki teema-alueet käydään mahdollisimman kattavasti läpi, mutta vastaajalla on mahdollisuus antaa teema-alueista oma kuvauksensa. (Eskola & Suoranta 1998, 87; Vilkka 2009, 101.) Tästä syystä haastattelut koostuivat kolmesta pääkysymyksestä ja näihin liittyvistä lisäkysymyksistä. Lisäkysymyksiä käytettiin, jotta vastauksista saataisiin mahdollisimman kattavat tutkimuksen kannalta. Ohessa kysymykset kokonaisuudessaan:

1. Mikä on lähtölogistiikan rooli viennissä?
 - Mitä osapuolia lähtölogistiikkaan kuuluu?
 - Kuvaile lähtölogistiikan etuja asiakkaan kannalta.
2. Millainen rooli huolitsijalla on lähtölogistiikassa?
 - Minkälaisissa tilanteissa päädytään käyttämään huolitsijaa?
 - Minkä verran tulevaisuudessa tullaan käyttämään huolitsijaa?
 - Millaisia tehtäviä huolitsijalle kuuluu tällä hetkellä?
 - Mitä toivoisitte tulevaisuudessa kuuluvan huolitsijalle?
3. Miten lähtölogistiikka vaikuttaa tuotteen hinnan muodostumiseen?

- Vaikuttaako huolitsijan käyttö jotenkin erityisesti tuotteen hintaan?

Haastattelut kirjoitettiin puhtaaksi heti haastatteluiden jälkeen, eli litteroitiin. Tämän jälkeen tulokset järjesteltiin kysymysten eli teemojen mukaan. Aineistosta nousi esiin toistuvia vastauksia, joista tehtiin yhteenveto. Teemoista nousseet asiat on esitelty haastatteluiden tulokset osiossa.

7.4 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta määriteltäessä tärkein kriteeri on tutkija itse ja arvioinnissa tulee ottaa huomioon koko tutkimusprosessi. Kyse on siis koko prosessi luotettavuudesta, eikä ainoastaan tutkimuksen tulosten. (Eskola ym. 1998, 209-210.)

Luotettavuus perustuu pitkälti siihen, että tutkija ja haastateltava keskustelevat samasta asiasta ja ymmärtävät toisiaan. Tällöin tutkija voi tehdä johtopäätöksiä siitä, mitä haastateltava on todella tarkoittanut. Usein laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan kartoittaa viiden eri kriteerin kautta. Näitä ovat uskottavuus/totuudellisuus, siirrettävyys/sovellettavuus, varmuus/ pysyvyys, vahvistettavuus sekä neutraalisuus/objektiivisuus. (Mäki-Ketelä, 2007.)

Tässä tutkimuksessa totuudellisuuteen pyrittiin harkinnanvaraisen otoksen avulla. Haastateltaviksi valittiin kokeneita henkilöitä pitkään vientiä harjoittaneista yrityksistä. Pitkän kokemuksen ansiosta voitiin luottaa siihen, että vastaukset perustuvat kokonaisuuteen, eivätkä yksittäisiin tapauksiin. Tätä kautta myös tutkimuksen sovellettavuutta ja siirrettävyyttä voidaan pitää mahdollisena.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulee ottaa huomioon tutkijan henkilöllisyys. Tutkimukseen valittujen haastateltavien ja haastattelijan (tutkijan) väliset aiemmat sidokset osaltaan vaikuttivat haastatteluihin. Haastateltaville kerrottiin kuitenkin ennen haastattelua, että tutkimuksen tulokset käsitellään

anonymisti ja yksittäisiä vastauksia ei tulla nostamaan esille. Tällä tavoin pyrittiin saavuttamaan luotettavuus ja rehellisyys haastattelutilanteissa.

7.5 Haastattelujen tulokset

Teema 1, Lähtölogistiikka

Lähtölogistiikan rooli on tärkeä sekä viennissä että yleisesti. Suunnittelu ja aikataulujen pitävyys vaikuttavat sekä lähtöpään että vastaanottopään toimintaan. Vastauksissa nousi esille myös lähtölogistiikan vaikutus varastointiin. Lyhyet varastointiajat ja varaston kiertonopeus ovat yhteydessä sujuvaan lähtölogistiikkaan ja nykypäivänä yritykset haluavat tavaran asiakkaalle mahdollisimman nopeasti. Usein teollisuuden tuotteet, esimerkiksi suuret koneet, valmistetaan tilausta vastaan, jolloin toimitus tapahtuu heti tuotteen valmistuttua.

Lähtölogistiikkaan osallistuvat osapuolet vaihtelevat yrityksissä sen perusteella, millä toimialalla yritys toimii ja miten yritys laajaksi yritys katsoo oman lähtölogistiikkaansa. Vastausten perusteella osa katsoo kaiken myynnistä varsinaiseen kuljetukseen kuuluvan lähtölogistiikkaan. Suurin osa katsoi tuotannon, varastoinnin ja kuljetuksen (kuljetusliikkeen tai huolitsijan kautta) kuuluvan lähtölogistiikkaan.

Asiakkaan kannalta lähtölogistiikalla on merkittävä rooli asiakastyytyväisyyden kannalta. Aikataulujen pitävyys, nopeus, oikeiden tuotteiden toimitus ja hyvä tiedonkulku kuuluvat olennaisesti hyvään asiakaspalveluun.

Teema 2, Huolitsijan rooli yrityksessä

Huolitsijalla on merkittävä rooli erityisesti EU:n ulkopuolisissa kuljetuksissa. Huolitsijalla on suuri vaikutus aikataulujen pitävyyteen ja tätä kautta kustannuksiin. Monet yritykset hoitavat EU:n sisäiset kuljetukset itse tai kuljetusliikkeen kautta. Yritykset käyttävät huolitsijaa ja muita

logistiikkapalveluita varastoinnissa. Kolmessa neljästä tapauksessa varastointi on osittain ulkoistettu.

Huolitsijan etuja ovat asiantuntemus varsinkin Itä-Eurooppaan suuntautuvassa viennissä. Myös toiminnan sujuvuus ja ajan säästyminen katsotaan suureksi eduksi. Mitään ongelmia ei vastauksista noussut esiin. Ainoastaan joissakin yksittäisissä tapauksissa huolitsija on käyttänyt yrityksen leimoja virheellisesti ja tästä on aiheutunut ongelmia yritykselle. Haasteita aiheuttaa tiedonkulkuun ja kommunikaatioon liittyvät katkokset. Esimerkiksi uuden huolitsijan kanssa saattaa olla vaikeuksia löytää yhteisymmärrys.

Tulevaisuudessa huolitsijan rooli tulee pysymään melko vakiona. Venäjän viennissä käytetään edelleen huolitsijaa ja huolitsijalle kuuluvat tehtävät tulevat pysymään samoina. Tämän hetkisen yleisen taloudellisen tilanteen vuoksi on vaikea arvioida tuleeko vienti kasvamaan vai vähenemään. Pienemmissä vientiyrityksissä huolitsijan avun ja konsultoinnin tarve tulee luultavasti kasvamaan viennin sähköistyessä.

Teema 3, Lähtölogistiikan vaikutukset tuotteen hintaan

Tuotteen hinnan muodostumisessa on otettu huomioon logistiikan kustannukset kokonaisuudessaan. Tarkalleen ei voida määritellä lähtölogistiikan osuutta tästä. Myös toimitusehdot vaikuttavat hintaan. Yhdellä vastanneista kuljetukset ja varastointi ovat lisäpalveluita, joista asiakas joutuu erikseen maksamaan.

7.6 Yhteenveto ja parannusehdotukset

Tutkimuksen perusteella yritykset pitävät lähtölogistiikkaa yhtenä tärkeimmistä toiminnoistaan. Sen vaikutukset näkyvät sekä itse yrityksen toimintojen sujuvuudessa että asiakastyytyväisyydessä. Monet yrityksen toiminnot laskutuksesta varastointiin vaikuttavat jossain määrin lähtölogistiikkaan. Tämän perusteella Porterin arvoketju on melko yksinkertaistettu versio yrityksen toiminnasta. Tosin jo aiemmin teoriaosuudessa todettiin, että yritys ei ole vain

joukko erilaisia toimintoja, vaan ennemminkin toimintojen yhteistyön kokonaisuus.

Tulevaisuudessa huolintaa tullaan käyttämään erityisesti itään suuntautuvassa viennissä. Yrityksillä ei ole resursseja huolehtia itse kaikista asiakirjoista ja käytännön asioista, joita erityisesti Venäjälle suuntautuvissa kuljetuksissa vaaditaan. Tämän hetkinen taloudellinen epävarmuus kuitenkin vaikeuttaa tulevaisuuden tilanteen arviointia. Lisäksi tämän vuoden logistiikkaselvityksen perusteella Venäjälle suuntautuvalla viennillä ei olisi suurtakaan kysyntää. Selvityksen mukaan vain noin viisi prosenttia logistiikkayritysten liikevaihdosta tulee Venäjän kaupasta. (Logistiikkaselvitys 2009, 102.)

Kustannuksilla ei ole suurta merkitystä huolintaliikkeen valinnassa. Enemmän vaikuttavat huolintaliikkeen toiminnan sujuvuus, luotettavuus ja asiantuntemus. Alhaisten kustannusten sijasta, huolintaliikkeiden tulisikin panostaa asiantunteviin ja kokonaisvaltaisiin palveluihin. Aiemmissa tutkimuksissa mainittiin yritysten tarpeesta löytää hyviä logistisia kokonaisratkaisuita tarjoavia palveluita, joten tämän tutkimuksen tulokset viittaavat samaan (Hulkkonen 2007, 2). Porterin kilpailustrategioita ajatellen siis kustannusjohtajuus ei ole huolintaliikkeelle paras keino saavuttaa kilpailuetua.

Monessa vastauksessa esille nousi varastoinnin merkitys yrityksille. Monet yritykset eivät halua pitää isoja varastoja vaan pyrkivät toimittamaan tuotteet pikaisesti eteenpäin. Usein tuotteet valmistetaan vasta tilauksesta ja lähetetään viipymättä asiakkaalle eteenpäin. Tämä tarkoittaa sitä, että yritykset eivät halua sitoa omaa pääomaa varastoihin vaan mahdollisesti ostavat varastointipalvelut tarvittaessa ulkopuolisilta tahoilta.

Tutkimuksen perusteella ei huolitsijan roolia lähtölogistiikassa ja yrityksen arvoketjussa voida tarkasti määritellä. Huolitsijan tehtävät ja näin ollen merkitys vaihtelevat yrityksen tarvitsemien palveluiden mukaan. Joissakin tapauksissa rooli on toimia ainoastaan yrityksen ja tullin välikätenä. Toisissa tapauksissa taas huolitsija hoitaa kaiken kuljetuksista ja paperitöistä varastointiin. Voidaan kuitenkin päätellä, että huolitsijalla on merkittävä rooli tavaran eteenpäin saattamisessa tehtaalta asiakkaalle.

Tutkimuksen toimeksiantaja on jo ottanut huomioon varastoinnin merkityksen avaamalla uuden terminaalin Vantaalle. Tästä syystä varastointiin ei liity mitään parannusehdotuksia. Sen sijaan tulisi pohtia asiantuntijapalveluiden kehittämistä sekä yhteistyön kehittämistä jo olemassa olevien asiakkaiden kanssa. Vastauksista ei ollut havaittavissa mitään varsinaisia puutteita yrityksen tämä hetkessä toiminnassa, mutta pitääkseen nykyiset asiakkaat tyytyväisenä olisi suotavaa panostaa toiminnan sujuvuuteen ja luotettavuuteen. Vaikka Venäjän kauppa onkin pientä muuhun ulkomaankauppaan verrattuna, tulisi sen merkitystä liiketoiminnalle pohtia. Tutkimuksessa selvisi, että yritykset pitävät huolitsijan asiantuntemusta tärkeänä erityisesti Venäjän ja Itä-Euroopan kaupankäynnissä.

8 POHDINTAA

Oli kyse sitten palveluita tarjoavasta yrityksestä tai teollisuusalan yrityksestä, on tyytyväinen asiakas aina etusijalla. Se millä tavoin siihen päädytään, riippuu yrityksestä. Usein teollista tuotantoa harjoittava yritys tarvitsee palvelualan yritystä saavuttaakseen halutun lopputuloksen. Ulkomaankuljetuksissa tarvitaan paljon asiantuntemusta ja kokemusta, jotta toimitusketju olisi mahdollisimman sujuva. Huolitsijan toiminta parhaassa mahdollisessa tapauksessa johtaa sujuvaan ketjuun.

Ulkomaankauppa on jatkuvassa muutoksessa ja esimerkiksi tulli pyrkii sähköistymään päivittämällä toimintatapojaan. Omia haasteita tuo lisäksi Euroopan Unionin säädökset. Pienien yritysten on hankalaa ja aikaa vievää seurata alati muuttuvaa ympäristöä, joten on tärkeää, että huolitsija pysyy mukana muutoksissa. Ajanmukaiset ja tehokkaat tietojärjestelmät sekä henkilöstön kouluttaminen muutoksiin takaavat asiantuntevat palvelut tulevaisuudessa.

Arvoketjuajattelu toimii apuvälineenä selvittäessä, mitä asiakas todella arvostaa ja tarvitsee. Tämä taas johtaa yrityksen kilpailustrategian muodostumiseen. Huolitsijan tulee tutkia sekä omaa arvoketjuaan että asiakkaidensa arvoketjua saavuttaakseen johtoaseman kiristyvillä markkinoilla.

Lähtölogistiikan merkitys yritykselle on tärkeä. Se vaikuttaa ehkäpä vieläkin laajemmin, kuin Porter on teoriaansa kehitellessä ajatellut. Tutkimuksessa nousi esille esimerkiksi lähtölogistiikan vaikutus asiakastyytyväisyyteen ja aikatauluihin.

Huolitsijan tulee toimiessaan ottaa huomioon sekä toimeksiantaja että vastaanottava taho. Molempien asiakkaiden tyytyväisyys ovat pysyvän asiakassuhteen kannalta merkittäviä. Sujuva yhteistyö, luottamus ja asiantuntemus ovat huolitsijan valttikortteja tulevaisuudessa ulkomaankauppaa harjoitettaessa.

Porterin arvoketjumalli on yksinkertaisuudessaan hyvin monimutkainen malli. Sen ymmärtäminen täysin vaatisi paljon aikaa ja kokemusta erilaisten yritysten toimintamalleista. Tästä syystä työ kokonaisuudessaan on vain pintaraapaisu teoriaan. Työn empiirinen osuus taas kertoo vain yhdestä arvoketjun toiminnosta, lähtölogistiikasta ja huolitsijan mahdollisuuksista sen osalta. Ei tule kuitenkaan unohtaa muiden perus- ja sivutoimintojen vaikutusta kilpailuetuun ja arvon tuottamiseen.

Tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa paljon tämän hetkinen taloudellinen taantuma, joka vaikeuttaa yritysten arvioita tulevaisuudesta. Uudelle tutkimukselle olisi luultavasti kysyntää, kun talous lähtee uudelleen kasvuun. Lisäksi tutkimusta voisi jatkaa muiden arvoketjun toimintojen lähemmällä tarkastelulla.

LÄHTEET

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus Laadulliseen tutkimukseen. Gummerus: Jyväskylä.

Haapanen, M., Vepsäläinen, A. & Lindeman, T. 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. Porvoo: WSOY

Hörkkö, H., Koskinen, H., Mattsson, M., Ollikainen, J., Reinikainen, A. & Werdermann, R. 2005, Huolinta-alan Käsikirja, uudistettu painos 2005. Suomen Spedservice Oy: Vantaa.

Mäkelä, T., Mäntynen, J. & Vanhatalo, J. 2005. Logistiikka ja kuljetusjärjestelmät. Tampereen teknillinen yliopisto. Liikenne- ja kuljetustekniikan laitos: Tampere

Pastinen, I., Mäntynen, J. & Koskinen, L. 2003. Kaupan ja teollisuuden logistiikka. Tampereen teknillinen yliopisto. Liikenne- ja kuljetustekniikan laitos: Tampere

Porter, M. 1985. Kilpailuetu. Weilin+Göös: Espoo

Porter, M. 2006 Kansakuntien kilpailuetu. Talentum: Helsinki

Pouri, R. 1997 Businesslogistiikka. WSOY Helsinki

Reinikainen, P., Mäntynen, J., Rantala, J. & Viitanen, S. 2002. Logistiikan perusteet. Tampereen teknillinen korkeakoulu. Liikenne- ja kuljetustekniikan laitos: Tampere.

Sartjärvi, T. 1992. Logistiikka Kilpailutekijänä, tavaroiden varastoinnista tilausohjautuvaan logistiikkaan. Otava: Keuruu.

Suomen huolintaliikkeiden liitto. 2000. Pohjoismaisen Speditööriliiton Yleiset Määräykset PSYM 2000. Suomen Spedservice Oy: Vantaa.

Vilka, H. 2009 Tutki ja Kehitä. Tammi: Helsinki

Mäki-Ketelä, J. 2007. Laadullinen tutkimusote – luento. 13.3.2007. Ikaalinen

Hulkkonen, L. 2008. Developing the transportation process at Metso Minerals Inc., Tampere Works. Liiketalouden koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö

Salonen H. 2007. Iso-Britannian varaosaviennin rahtikustannusten optimointi. Case: Gardner Denver Oy. Liiketalouden koulutusohjelma. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö

Liikenne- ja viestintäministeriö. 2009. Logistiikkaselvitys 2009. [verkkodokumentti] Luettu 25.8.2009. Saatavissa http://www.lvm.fi/c/document_library/get_file?folderId=339549&name=DLFE-6903.pdf&title=Julkaisu%2011-2009