



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Palvelukonseptin kehittäminen - Case Bang & Bonsomer Group Oy

Hinkkanen, Emilia

Liukkonen, Jani

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Palvelukonseptin kehittäminen -
Case Bang & Bonsomer Group Oy

Emilia Hinkkanen
Jani Liukkonen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2012

Emilia Hinkkanen, Jani Liukkonen

Palvelukonseptin kehittäminen - Case Bang & Bonsomer Group Oy

Vuosi 2012 Sivumäärä 58

Uudenlaiset innovaatiot palveluissa luovat yrityksille lisäarvoa kilpailutilanteessa. Palveluista on nopeasti muodostunut monille teollisuusyrityksille merkittävä kilpailukeino sekä tuloksen-tekoväline. Yritykset ovat huomanneet, että tuotteet ja palvelut täydentävät toisiaan ja markkinoilla pärjää sellainen toimija, joka hallitsee nämä molemmat osa-alueet.

Opinnäytetyömme aiheena on palvelukonseptin kehittäminen Bang & Bonsomer Group Oy:n teollisuuskemikaaliosaston Valkeakosken tehtaalle. Kartoitimme yrityksen nykyistä palvelukonseptia sekä nostimme tutkimuksemme avulla kehittämiskohteita esiin tehtaan toiminnan parantamiseksi. Selvitimme, mitä tavoitteita yritys oli asettanut Valkeakosken tehtaalle, mitkä näistä tavoitteista ovat toteutuneet ja mitkä jääneet toteutumatta. Tehtaan nykytilaa arvioituamme laadimme aiheesta SWOT-analyysin.

Teoriaosuuden lähteinä käytimme artikkeleita ja teoksia muun muassa palvelujen markkinoinnista, kilpailuedusta sekä arvoketjusta. Lähteitä täydensivät lisäksi etsimämme tiedot Internetistä sekä muiden opiskelijoiden aiheesta tekemät opinnäytetyöt. Tutustuimme lähemmin myös kemikaalilainsäädäntöön ja siihen liittyviin rajoituksiin.

Tutkimuksen teoreettisena viitekehystenä käytimme Katri Ojasalon artikkelia The Shift from Co-Production in Services to Value Co-Creation. Kyseisessä artikkelissa tarkastellaan kolmea erilaista lähestymistapaa palvelujen tuotantoon.

Tutkimuksen menetelmäksi valitsimme kvalitatiivisen tutkimuksen, koska mielestämme se antoi parhaat lähtökohdat meille ymmärtää syvällisesti Valkeakosken tehtaan toimintatapoja. Teemahaastatteluita oli yhteensä kaksi, joissa haastattelimme case-yrityksemme edustajaa, yhteistyökumppania sekä asiakasta.

Mielestämme opinnäytetyö onnistui hyvin, koska saimme nostettua konkreettisia kehittämis-ehdotuksia esille, mitkä myös case-yrityksen mielestä olivat potentiaalisia. Yhteistyö Bang & Bonsomerin kanssa oli koko projektin ajan erittäin tiivistä ja saimme positiivista palautetta esiteltyämme tutkimustuloksemme yritykselle.

Asiasanat palvelut, lisäarvo, palvelukonsepti, kilpailuetu, arvoketju

Emilia Hinkkanen, Jani Liukkonen

Development of Service Concept - Case Bang & Bonsomer Group Ltd.

Year	2012	Pages	58
------	------	-------	----

New kinds of innovations in services create additional value for the companies in competitive situations. Services have rapidly proved to be a significant mean of competition and profit. The companies have taken notice that the products and services complete each other and that a company can become a successful player in the market upon mastering these both means.

The subject of our thesis is the development of service concept for Bang & Bonsomer Group Ltd. and for its industrial chemical department's Valkeakoski plant. We researched the company's current service concept and resulted in suggestions for developing for improving the operations of the plant. We clarified what kind of targets the company had set for the Valkeakoski plant, which of these targets have been implemented and which of them have not been fulfilled. After researching the current situation we made a SWOT analysis.

As the references for our theory part we used articles and books on for example service marketing, competitive advantage and value chain. We topped up the references with information found on the internet and thesis made by other students. We also dug deep into the legislation of chemicals and the restrictions which it involves.

As a theoretical frame for the thesis we used an article named The Shift from Co-Production in Services to Value Co-Creation by Katri Ojasalo. Three different approaches to the production of services were researched in the article.

As a method for the study we chose the qualitative research since our opinion is that it gave us a better starting point for understanding the procedures of the Valkeakoski plant.

In our mind the thesis was done well because we brought up some concrete improvement proposals that the case-company also agreed on to be potential. The co-operation with Bang & Bonsomer was close throughout the whole project and we received positive feedback after presenting our results to the company.

Key words services, additional value, service concept, competitive advantage, value chain

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Työn aihepiiri ja taustaa.....	7
1.2	Työn tarkoitus	8
1.3	Työn tavoitteet ja rajaus	9
2	Kemianteollisuus	10
2.1	Kemianteollisuus maailmalla.....	10
2.2	Kemianteollisuus Suomessa.....	12
3	Bang & Bonsomer Group Oy	14
3.1	Yleistä	14
3.1.1	Liiketoiminnot	15
3.2	Teollisuuskemikaaliosasto	17
3.3	Quality system - yrityksen arvonluontiketju	18
3.4	Kotkan varasto	20
3.5	Valkeakosken tehdas	21
3.5.1	Movere Oy	23
3.6	SWOT - Valkeakosken tehdas.....	23
4	Palvelujen markkinointi.....	26
4.1	B-to-B - markkinointi	26
4.2	B-with-B - konsepti	26
4.3	Yhteinen arvonluonti	27
5	Yrityksen kilpailukyky	28
5.1	Ydintuote ja lisäpalvelut.....	29
5.2	Arvoketju	30
5.3	Kilpailuetu ja sen määritelmä	31
5.4	Kilpailuedun saavuttaminen ja sen ylläpitäminen.....	34
6	Yritysten yhteiskunnallinen vastuu	35
6.1	Sosiaalinen vastuu.....	35
6.2	Ekologinen vastuu	36
6.2.1	Responsible Care	37
6.3	Taloudellinen vastuu	37
6.4	Kemianteollisuuden lainsäädäntö	38
6.4.1	REACH	38
7	Tutkimus.....	40
7.1	Tausta	41
7.2	Tutkimusmenetelmä.....	42
7.3	Tutkimuksen toteutus	43
7.4	Tutkimustulosten analysointi	44

8	Tulokset.....	44
8.1	Kehittämisideat.....	44
8.2	Kehittämis ehdotusten esittäminen yritykselle.....	47
8.3	Yhteenveto	48
	Lähteet	49
	Kuvat	53
	Kuviot	54
	Taulukot	55
	Liitteet.....	56

1 Johdanto

Johdanto kappaleessa esittelemme opinnäytetyömme aihepiirin sekä taustaa aiheellemme. Kerromme myös yksityiskohtaisemmin työn tarkoituksen, tavoitteet ja rajauksen.

1.1 Työn aihepiiri ja taustaa

Vuonna 2008 alkanut maailmantalouden taantuma vaikutti erittäin voimakkaasti koko maailman kemikaali raaka-ainemyyntiin; syksyllä 2008 markkinat romahtivat ja teollisuuden raaka-aineiden kysyntä laski nopeasti. Tämä johti siihen, että kemianteollisuuden jakelijayritysten oli keksittävä uusia, innovatiivisia tapoja kehittää omaa toimintaansa pysyäkseen kannattavana.

Vuodet 2008 ja 2009 olivat Bang & Bonsomer Group Oy:lle erittäin vaikeat; yrityksen tulos romahti, liikevaihto supistui ja yt-neuvottelut aloitettiin. Yrityksen oli nopeasti keksittävä ratkaisu kysynnän laskun aiheuttamaan liikevaihdon alenemiseen. Eräänlaisen ratkaisun tähän ongelmaan keksi Bang & Bonsomerin teollisuuskemikaaliosaston johtaja Leo Partanen vuoden 2009 aikana; hän esitteli yrityksen johtoryhmälle suunnitelmansa laajentaa oman osastonsa toimintaa jakelijan roolista pakkaajaksi vanhan sellutehtaan avulla. Hänen tietoonsa oli tullut, että osa Valkeakoskella sijaitsevat UPM Kymmenen Tervasaaren tehtaan toimitiloista seisoi tyhjänä ja ajatus niiden valjastamisesta teollisuuskemikaaliosaston käyttöön tuntui erittäin kannattavalta. Päätökset johtoryhmässä tehtiin nopeassa tahdissa; koettiin, että tällainen tilaisuus ei todennäköisesti toistuisi heti. Sellutehtaan jo olemassa oleva laitteisto takasi sen, ettei suureen alkuinvestointiin ollut tarvetta.

Muuttuneet toimintatavat niin sanotussa peruskemikaalibisneksessä oli herättänyt myös Bang & Bonsomerin johtajat; monet teollisuusraaka-aineiden valmistajat olivat suuremmissa määrin panostamassa bulkki-bisnekseen eli tankkiautokuljetuksiin, joissa jakelijan rooli oli hyvin pieni. Yrityksen oli siis löydettävä uusia toimintatapoja, jolla se pystyy kasvattamaan tuloaan ja mahdollisesti siinä sivussa valtaamaan lisärooleja arvoketjusta.

”Uudistuva tuotantorakenne ja kansainvälisen kilpailun voimistuminen korostavat tutkimuksen, tuotekehityksen ja innovaatioiden merkitystä liiketoiminnan ja kilpailukykyisen toimintaympäristön kehittämisessä. Jo pelkästään nykyisten asemien säilyttäminen kansainvälisillä markkinoilla edellyttää uusia panostuksia tutkimus-, tuotekehitys- ja innovaatiotoimintaan.” Näin todetaan vuonna 2004 valmistuneessa Valtioneuvoston kanslian julkaiseman selvityksen loppuraportissa, jonka aiheena oli Suomi maailmantaloudessa. Innovaatiot palveluissa luovat yrityksille arvoa kilpailutilanteessa. Innovaatioilla tarkoitetaan uusia käytäntöjä, ideoita tai toimintatapoja, joilla palveluita voidaan kehittää. Maailmantalouden tilanne, kiristyvä kilpai-

lutilanne markkinoilla sekä tarve kehittää palveluja tavaran toimittamisen rinnalle ja nostaa tuotteiden jalostusastetta johti Bang & Bonsomerin Valkeakoski-projektiin. Lähtökohtana oli siis tarjota yrityksen asiakkaille pelkkien kemianteollisuuden raaka-aineiden rinnalla jalostettuja tuotteita ja uudenlaisia palvelukokonaisuuksia. Näillä tarkoitetaan muun muassa erilaisia kemikaaliyhdisteitä sekä liettotöitä.

Liike-elämän palveluissa asiakaslähtöisyys edellyttää yrityksiltä erityisesti sitä, että ne tuntevat omien asiakkaidensa liiketoimintaa ja bisnestä riittävästi. (Toivonen 2004a, 150). Asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen olivatkin olennaisia lähtökohtia Valkeakoski-projektiin lähtemiselle. Tilanne markkinoilla tiukentui koko ajan, hintakilpailu oli vaikeaa ja alan toimijat yrittivät pitää tiukasti kiinni omista asiakkaistaan. Bang & Bonsomerin teollisuuskemikaaliosaston johtaja ymmärsi asiakkaiden tarpeita ja alkoi kehitellä ideaa yrityksen omasta tehtaasta, jossa asiakkaille räätälöitäisiin kokonaisia palvelupaketteja pelkkien raaka-ainekuljetusten sijaan. Idea Valkeakosken tehtaan perustamisesta yhteistyössä Moveren Oy:n kanssa sai alkunsa syksyllä 2009, kun yrityksiä edustajat alkoivat yhdessä käydä läpi alustavia suunnitelmia.

Valkeakosken tehdas on ollut toiminnassa nyt noin puolitoista vuotta ja teollisuuskemikaalien myynti on kasvanut suunnitelmien mukaisesti. Silti tehtaan toiminnasta löytyy myös parannettavaa. Työmme tarkastelee muun muassa lähtökohtia koko hankkeen synnyn takana, selvittää mitä tavoitteita tehtaan toiminnassa on saavutettu ja mitä on jäänyt saavuttamatta, sekä nostaa tutkimuksen avulla esiin mahdollisia kehittämiskohteita, joita yritys voisi käytännössä hyödyntää.

1.2 Työn tarkoitus

Palveluista on nopeasti muodostunut monille teollisuusyrityksille merkittävä uusi kilpailukeino ja tuloksentekeväline. Palveluiden tarjoama potentiaali on viimeinkin huomattu laajasti erilaisissa teollisuusyrityksissä ja sitä pyritään jatkuvasti kehittämään. Palveluliiketoimintaan suunnitelmallisesti laajentuneet teollisuusyritykset ovat pysyneet kannattavina, kun taas vanhojen tapojen mukaan toimivat yritykset ovat heikentyneet. Korkean kustannustason maat eivät enää pysty kilpailemaan alhaisemman tason maiden kanssa, minkä takia valmistustoiminta ja tuotanto siirretäänkin yhä useammin halvempiin maihin. Näiden toimintojen hävittyä teollisesta maasta, on niiden tilalle kehitettävä muita ratkaisuja. Palvelujen avulla voidaan myös tasapainottaa jäljelle jääneen valmistustoiminnan suhdannevaihteluja. (Kehitä teollisuuspalveluja. 2008. esipuhe)

On olemassa paljon erilaisia syitä, miksi teollisuusyritysten tulisi jatkossa panostaa palveluihin. Niitä ovat muun muassa taloudelliset hyödyt; palvelut luovat uusia liikevaihdon lähteitä,

ne vaativat tuotteita vähemmän pääomaa, niissä on suuremmat katteet tuotteisiin verrattuna ja ne tuottavat usein tasaisemman kassavirran. Näin ollen tuotteiden kysynnälle tyypilliset syklit ja kausivaihtelut eivät vaikuta kassavirtaan niin paljon kuin aiemmin. Markkinoinnillisiksi hyödyiksi luetaan esimerkiksi palveluista saavutettava asiakastyytyväisyys sekä asiakkaan luottamuksen vahvistuminen. Palvelujen avulla voidaan rakentaa pitkäkestoisia asiakassuhteita, joissa asiakkaalle tarjotaan fyysisen tuotteen lisäksi kokonaisratkaisuja. (Kehitä teollisuuspalveluja. 2008).

Palvelut lisäksi kasvattavat teollisuusyrityksen ydintuotteen kilpailukykyä ja differoivat sitä kilpailijoiden tarjonnasta. Näin tapahtuu erityisesti silloin, kun teknologialla ja hinnalla on vaikea saavuttaa pysyvää kilpailuetua. Palveluista saatava etu kilpailijoihin nähden on myös pysyväluonteisempaa kuin tavaroissa, koska kilpailijoiden on vaikea kopioida niitä niiden aiheettomuuden takia. (Kehitä teollisuuspalveluja. 2008).

Tuotteet ja palvelut täydentävät toisiaan ja markkinoilla pärjääkin juuri sellainen toimija, joka hallitsee nämä molemmat osa-alueet.

Muun muassa näistä edellä mainituista syistä Bang & Bonsomer on alkanut kiinnittää enemmän huomiota oman liiketoimintansa palvelumahdollisuuksiin. Palvelu syntyy yhteistyöverkoston avulla, jolloin jokainen toimija keskittyy omaan ydin-osaamiseensa, pyrkii laajentamaan sitä ja paketoimaan sen järkeväksi. Näin lisätään arvoa ja roolia arvoketjussa. Bang & Bonsomer toimii alalla erikoiskemikaalien teknisenä tukkukauppana, joka tarkoittaa sitä, ettei yritys itse tuota kemikaaleja vaan jakelee niitä valmistajilta asiakkaille. Työn tarkoituksena on kehittää kehittämiskohteita Valkeakosken tehtaan toimintaan tutkimalla koko projektin lähtökohtia, nykytilaa sekä tulevaisuuden visioita.

1.3 Työn tavoitteet ja rajaus

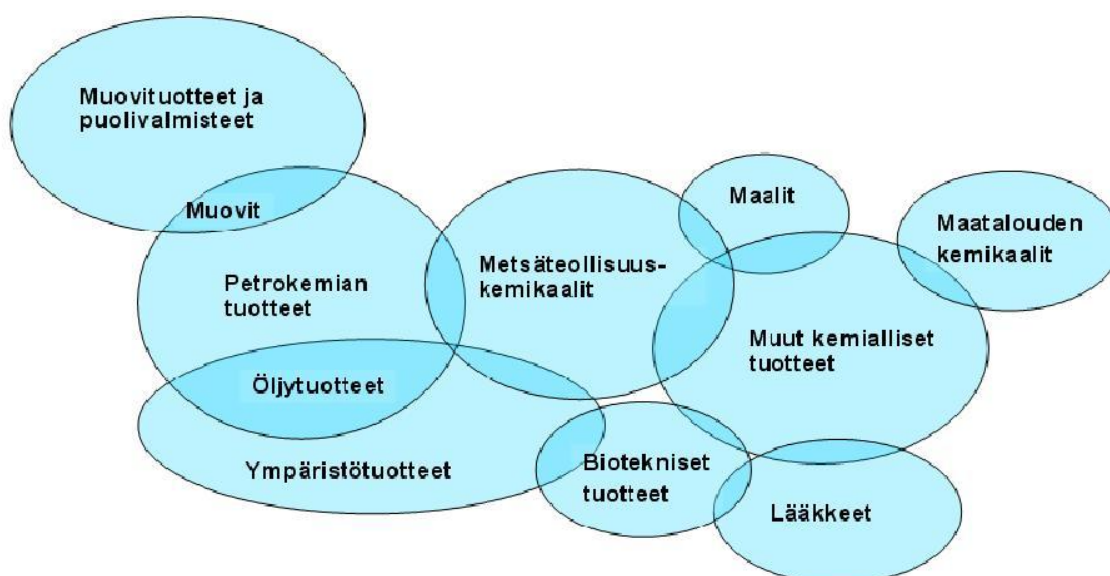
Työn tavoitteena on löytää konkreettisia kehittämissuhteita Valkeakosken tehtaan toimintaa ajatellen. Tutkimme tehtaan perustamisvaiheessa asetettuja tavoitteita ja niiden toteutumista, tehtaan nykytilaan sekä tulevaisuuden visioita. Tutkimus toteutetaan teemahaastattelulla ja niitä analysoimalla pyrimme nostamaan esiin kehittämiskohteita, joilla yritys voisi parantaa tehtaan toimivuutta ja näin ollen saavuttaa kilpailuetua muihin toimittajiin nähden. Tutkimuksessa esille nousevat parannusehdotukset esitellään Bang & Bonsomerin edustajille ja siitä saamamme palaute lisätään osaksi lopputyötämme. Kehitysehdotusten tulee olla realistisia ja toteutettavissa olevia, jolloin yritykselle on työstämme konkreettista hyötyä.

Työmme alussa käsittelemme yleisesti kemianteollisuutta sekä alan toimintaa Suomessa. Maailmalla tapahtuvat muutokset vaikuttavat merkittävästi myös suomalaisten kemianteollisuus-

den yritysten toimintaan. Esittelemme myös kohdeyrityksemme Bang & Bonsomerin sekä erityisesti sen teollisuuskemikaali-osaston toimintaa, kuten myös muita yrityksen toimintaan läheisesti liittyviä kumppaneita kuten esimerkiksi Valkeakosken tehtaalla toimivaa Movere Oy:tä. Tutkimus koskee lähinnä Valkeakosken tehdasta ja sen toimintaa. Muita yrityksen liiketoimintoja käsittelemme tässä työssä vain pintapuolisesti.

2 Kemianteollisuus

Kemianteollisuus on jaettu erilaisiin osa-alueisiin. Alla olevasta kuviosta näkyy, miten yleisimmät kemikaalit voivat olla käytössä monella eri teollisuuden osa-alueella. Useilla raaka-aineilla on monenlaisia käyttötarkoituksia. Yleisesti nämä kemikaalit jaetaan kahteen eri ryhmään; erikois- ja peruskemikaaleihin.

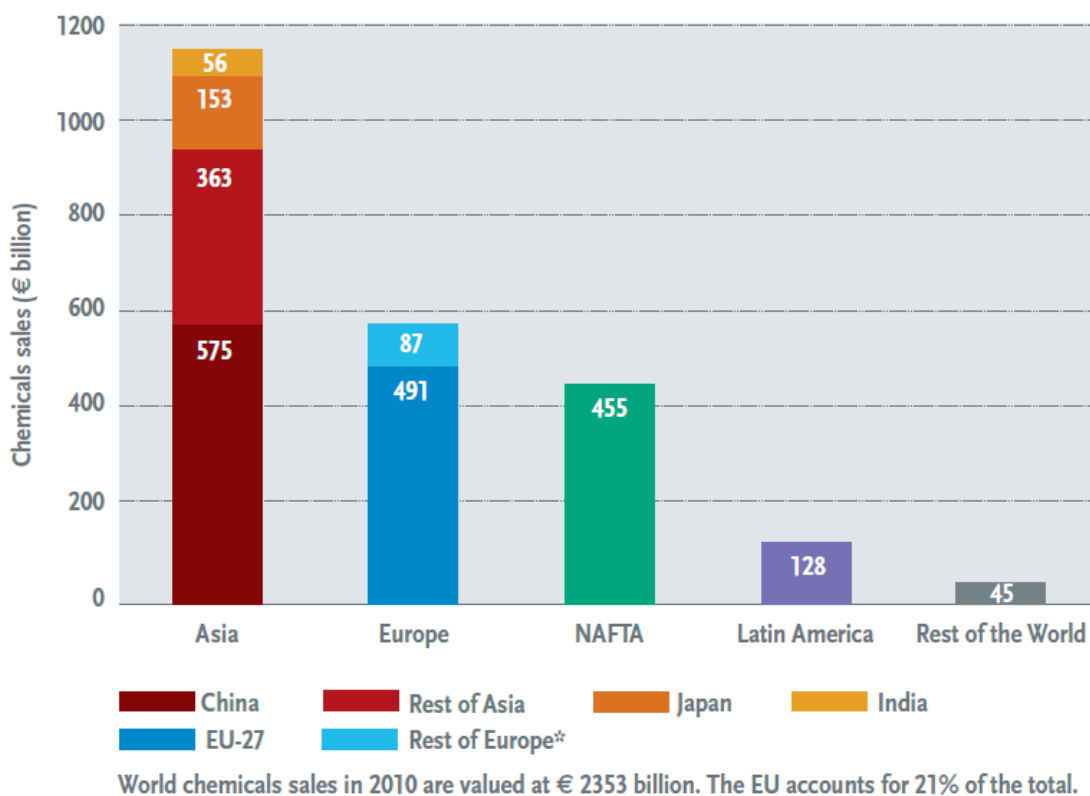


Kuvio 1: Kemianteollisuuden osa-alueet. (Kemianteollisuus Ry, pdf 2007)

2.1 Kemianteollisuus maailmalla

Vuonna 2010 maailman kemianteollisuuden liikevaihdon on laskettu olleen noin 2353 miljardia euroa. Ala toipui hyvin vuonna 2008 alkaneesta talouskriisistä; vuonna 2010 myynnin määrä kasvoi 26,9 prosenttia edellisvuoteen verrattuna, mikä on huomattavasti enemmän kuin monella muulla teollisuuden alalla. Kuten Kemianteollisuus Ry:n kotisivuilla todetaan, kemianteollisuus on monimuotoisuudessaan yksi Euroopan suurimmista teollisuuden toimialoista. Siihen kuuluvat kemian perusteollisuus sekä kemian tuoteteollisuuden eri osa-alueet. Kokonaisuudessaan Euroopan kemianteollisuus, johon lasketaan kuuluvaksi niin Euroopan unionin jäsenmaat kuin muut Euroopan valtiot, on edelleen vahvassa asemassa maailman markkinoilla; maailmanlaajuisen myynnin arvo vuonna 2010 oli 578 miljardia, joka vastaa noin neljäsosaa

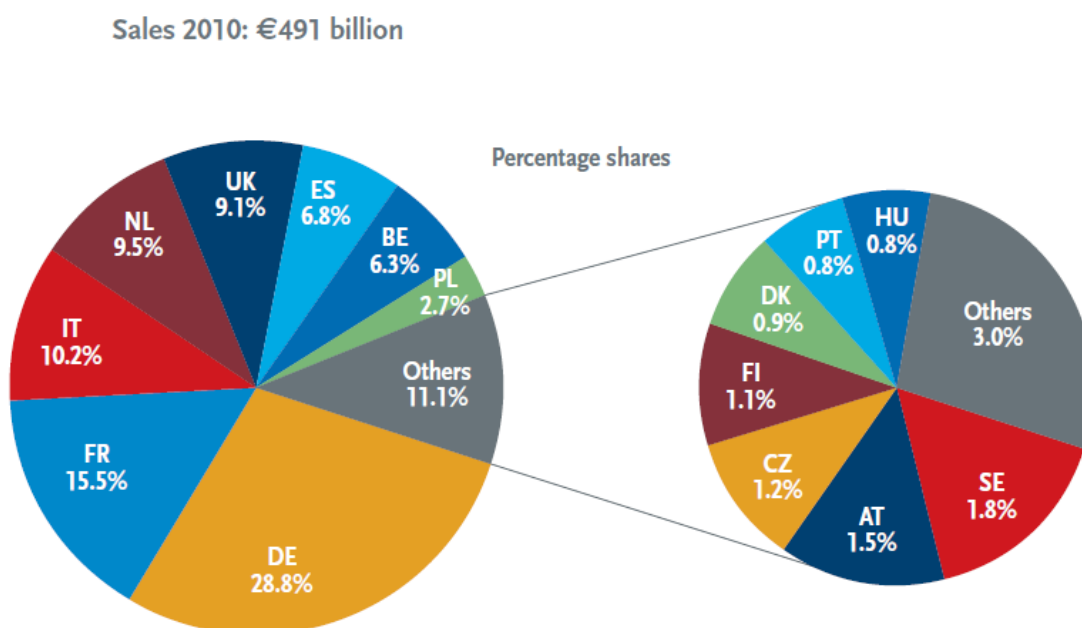
koko teollisuudenalan myynneistä. Vaikka Euroopan asema on vahva, on kilpailu markkinoilla kiristynyt. Viime vuosina Aasia on myyntiluvuilla mitattuna mennyt selvästi Euroopan ohi.



Kuvio 2: Kemikaalien myynti 2010 (Cefic Chemdata International 2012)

Viimeisen kymmenen vuoden aikana Euroopan unioni on selvästi menettänyt asemiaan Kiinalle ja muulle Aasialle. Vuonna 2000 Eurooppa oli vielä selvä markkinajohtaja, mutta vuosi vuodelta painopiste on siirtynyt idemmäksi, vaikka Euroopan unionin kemikaalimyynti onkin lisääntynyt koko ajan. Koko maailman kemikaalimyynti on kasvanut 63,7 prosenttia vuodesta 2000 vuoteen 2010. Vuoden 2007 tilastojen mukaan kemianteollisuus alana työllisti samana vuonna noin 5,4 prosenttia koko EU:n teollisuusalojen työntekijöiden kokonaismäärästä. (Cefic)

Kahdeksan Euroopan maata tuottaa yhteensä noin 90 prosenttia koko Euroopan kemikaaleista, mikä vastaa noin 315 miljardia euroa. Näistä maista Saksa on edelleen kirkkaasti suurin tuottajamaa, jota seuraa Ranska, Italia ja Hollanti. Suomen osuus kemikaalien myynnistä oli noin 1,1 prosenttia vuonna 2010. (Cefic)



Kuvio 3: Myyntien osuudet maittain 2010 (Eurostat ja Cefic Chemdata International 2012)

Eurooppalaisten kemianteollisuuden toimijoiden tulevaisuuden haasteena onkin kilpailukyvyen luominen Aasian valtioita vastaan. Tuotannon hintakilpailu alhaisen kustannustason maita vastaan ei onnistu, joten yritysten on kehitettävä uusia tapoja saavuttaa kilpailuetua. Eurooppalaisten vahva tietotaito sekä osaaminen ovat hyviä esimerkkejä joilla tätä etua voidaan saavuttaa.

2.2 Kemianteollisuus Suomessa

Kemianteollisuus on yksi suurimmista teollisuuden toimialoista myös Suomessa. Tuotannon bruttoarvolla ja viennin arvolla mitattuna se on koko maan päätoimialoista kolmanneksi suurin. Suomen kemianteollisuuden ydinalueet liittyvät pitkälti metsäteollisuuteen, maatalouteen, rakentamiseen, elektroniikkateollisuuteen, elintarvikehuoltoon sekä ympäristötuotteisiin. Uusimpana ydinalueena on biotekniikka, jota pidetään yhtenä lupaavimmista huipputeknologian aloista Suomessa ja jonka potentiaalia pidetään erittäin lupaavana tulevaisuutta ajatellen. (Teollisuusopas.)

Kemianteollisuuden historia Suomessa ulottuu jo 1400- ja 1500-luvun vaihteeseen, jolloin Olavinlinnan ruutimylly aloitti toimintansa. 1600-luvulla alkanut tervanpoltto kasvoi hyvin aina 1860-luvulle saakka, jonka jälkeen muut 1800-luvulla alkaneet kemianteollisuuden alat alkoivat saada suurempia markkinaosuuksia. 1820-luvun aikana Suomessa alkoi niin maali- kuin lannoiteteollisuus sekä kynttilöiden valmistus. 1900-luvulle siirryttäessä lääke-, kumi- ja kloori-alkaliteollisuus alkoi saada jalansijaa ja kehittyi nopeassa tahdissa. 1920-luvulla katsotaan

alkaneeksi nykyaikainen kemianteollisuus, johon kuuluivat muun muassa lannoiteteollisuus sekä rikkihapon eri käyttötarkoitukset. 60- ja 70-luvuilla raaka-aineiden tuotanto oli jo niin suurta, että osa tuotannosta siirtyi myös vientiin. Viennin takia 80-luvulla alkoi suomalaisen kemianteollisuuden nousukausi ja nopea kansainvälistyminen. 90-luvulla ulkomaalaisen omistuksen osuus oli kasvussa ja erikoistuminen erilaisiin kemikaaleihin käynnissä. 2000-luvulle tultaessa suomalainen kemianteollisuutta pidettiin laajajenevana ja monitieteellisenä toimialana. (Kemianteollisuus Ry, pdf 2007)

Suomalainen kemianteollisuus perustuu innovaatioihin. Kyseinen teollisuudenala yhdistää monialaista osaamista ja tuottaa ratkaisuja muun muassa ympäristö-, terveys- ja turvallisuusasioihin. Suomi on ollut kemianteollisuudessa jo pitkään merkittävä kansainvälinen toimija. (Kemianteollisuus Ry, pdf 2007)

Suomessa alan kilpailukyky perustuu pitkälti henkilöstön osaamiseen ja ammattitaitoon. Henkilöstömäärä on pysynyt viime vuosina melko vakaana, mutta yksi monista tulevaisuuden haasteista on työntekijöiden ikääntyminen. Alan vuoden 2000 henkilöstöstä vanhuuseläkkeelle on arvioiden mukaan siirtynyt vuoteen 2020 mennessä 20 000 henkilöä. Tulevaisuudessa alaan panostaakin Suomessa tutkimukseen ja sekä tuotekehitykseen merkittävästi ja lisävoimavaroja saadaan tutkimusyhteistyöllä. Toimialasta tulisikin jatkossa saada houkutteleva ja kiinnostava, jolloin se saisi nuoria uusia toimijoita alalle. Alana kemianteollisuus investoi tutkimukseen toiseksi eniten metalli- ja elektroniikkateollisuuden jälkeen. (Chemind)

Muita tulevaisuuden haasteita on lueteltu Kemianteollisuus Ry:n vuonna 2007 julkaisemassa esityksessä. Näitä haasteita ovat muun muassa kemian kiinnostavuuden lisääminen, kemian ja kemianteknologian osaamisen vahvistaminen, kemian osaamisalueiden hyödyntäminen uusilla tavoilla, kestävä kehitys; ympäristö- ja kemikaalilainsäädäntö, toimivat innovaatiojärjestelmät, yhteiskunnallinen aktiivisuus sekä yrittäjyyden korostaminen.

Johtavia kemianteollisuuden maita maailmassa ovat Iso-Britannia, Italia, Japani, Ranska, Saksa ja Yhdysvallat. Suomessa on kuitenkin lukuisia yrityksiä, joiden tuotteiden markkinaosuus on merkittävä joko maailmanlaajuisesti tai Euroopan tasolla. Yritysten kansainvälistyminen on luonut suomalaisen kemian alan tuotteille mahdollisuuden saavuttaa vahvoja markkina-asemia. Erikoistumalla ja aktiivisella tutkimustoiminnalla saadaan markkinoilla oleville tuotteille kysyntää ja pystytään luomaan uusia kilpailukykyisiä tuotteita. (Kemianteollisuus Ry, pdf 2007)

Kuten jo mainittu suomalainen osaaminen on ollut hyvää kemianteollisuudessa jo pitkään. Markkinaosuuksilla mitattuna Suomi oli vuonna 2007 johtava maa maailmassa muun muassa näillä toimialoilla; sellu- ja paperikemikaalit, kehittyneet sävytysjärjestelmät sekä vedenpuh-

distuskemikaalit. Kärjessä se on myös entsyymeissä, lannoitteissa sekä muurahaishapossa. (Kemianteollisuus Ry, pdf 2007)

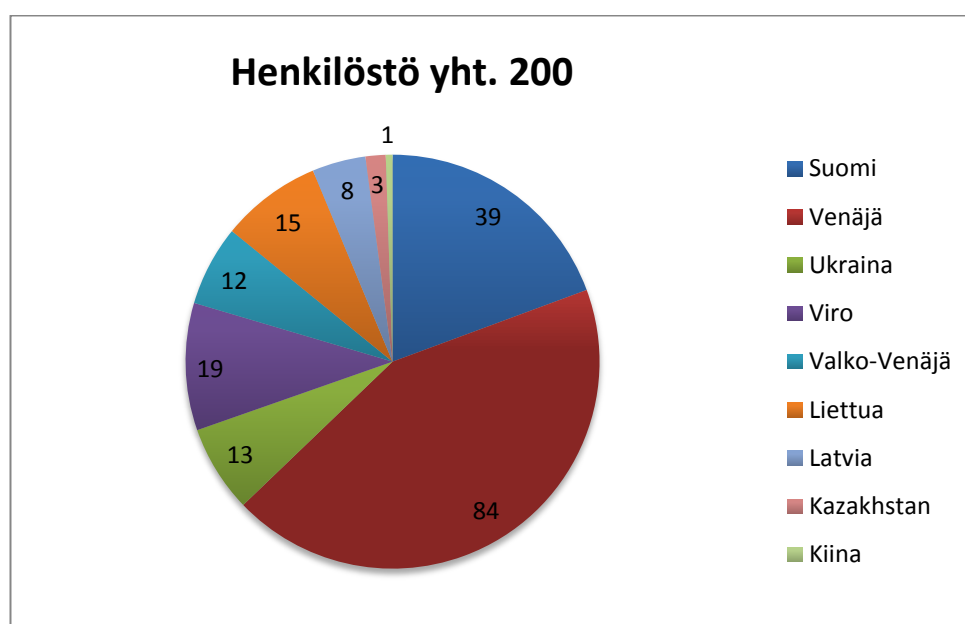
3 Bang & Bonsomer Group Oy

Seuraavassa kappaleessa esittelemme case-yrityksemme Bang & Bonsomerin; sen liiketoimintayksiköitä, yhteistyökumppaneita sekä Valkeakosken tehdasta.

3.1 Yleistä

Bang & Bonsomer Group Oy on yksi Suomen johtavista teollisuuden raaka-aineiden ja kemikaalien maahantuonti- ja agentuurialan yrityksistä. Yritys tuo maahan erilaisia teollisuuden raaka-aineita ja jakelee niitä eteenpäin asiakkailleen niin kotimaan markkinoilla kuin ulkomaillakin. Tällä teollisuuden alalla jakelijoita käytetään lähtökohtaisesti sen takia, että raaka-ainevalmistajien tuoteportfoliot ovat erittäin laajoja ja myyntimäärät niin suuria, ettei pieni teollisuuden toimija pysty niitä itse ostamaan. Jakelija poimii toimittajan tarjonnasta asiakkaalleen sopivat raaka-aineet ja huolehtii toimituksen yksityiskohdista. Bang & Bonsomer tekee myyntitarjouksen, huolehtii kuljetuksesta sekä mahdollisesta tullauksesta, valvoo toimitusta ja jakelee tuotteet loppuasiakkaalle.

Konsernin liikevaihto vuonna 2011 oli 99,5 miljoonaa ja myynti noin 134 miljoonaa euroa. Yrityksen palveluksessa työskenteli noin 200 henkilöä yhdeksässä eri maassa, alla olevassa kuvassa näkyy henkilöstön jakautuminen eri maiden välille. Yritys on jaettu Business Uniteihin, jotka toimivat omina liiketoimintayksiköinä ja jonka johtajat vastaavat kaikkien maiden osastojen toiminnoista. (Bang & Bonsomer 2006.)



Kuvio 4: Case yrityksen henkilöstö maittain (mukailtu Bang & Bonsomer Intra 2012)

Bang & Bonsomer Group Oy on suomalainen perheyrittäjä, joka aikanaan muodostui kahden raaka-ainetoimittajan yhdistyessä. Nämä molemmat yritykset, Bang & Co sekä Bonsomer Ky, ovat olleet vuosien saatossa pääosin perheomistuksessa. Bang & Co perustettiin jo vuonna 1927 ja yritys fuusioitui vuonna 1993 Bonsomer Ky:n kanssa, jonka K.J. Hertell oli perustanut vuonna 1966. Uudeksi nimeksi otettiin siis Bang & Bonsomer Oy. Yritys on läpikäynyt erilaisia organisaattiorakenteita ja muutaman vuoden ajan Helsingin pääkonttorin toiminnat oli hajautettu kahden yrityksen välille; Bang & Bonsomer Group vastasi hallinnollisista osa-alueista ja Bang & Bonsomer Oy taas myynnillisistä toiminnoista. Vuoden 2010 syksyllä nämä kaksi toiminnallista elintä päätettiin yhdistää jälleen, jolloin nimeksi tuli Bang & Bonsomer Group Oy. (Bang & Bonsomer 2006.)

Myyntikonttoreiden lisäksi yrityksellä on laaja varastointiverkosto monissa eri maissa, minkä avulla asiakkaiden tilaamille tuotteille voidaan taata luotettavat ja turvalliset kuljetukset sekä hyvä jakelu. Alla olevaan karttaan on merkitty Bang & Bonsomer Group Oy:n toimipisteet eri puolilla maailmaa. Oranssit pisteet osoittavat myyntikonttoreiden sijainnin ja sinisellä ympyrällä varustetuissa paikoissa toimii myyntikonttorin ohella varasto raaka-aineiden säilytystä varten.



Kuva 1: Case yrityksen toimipisteiden ja varastojen sijainnit (Bang & Bonsomer Intra 2012)

3.1.1 Liiketoiminnot

Bang & Bonsomerin asiakaskunta koostuu monien eri teollisuudenalojen edustajista, minkä takia yrityksen tuotevalikoima on erittäin laaja. Alla olevasta listasta saa hyvän käsityksen asiakaskunnan laajuudesta ja monipuolisuudesta.

Teollisuuden alat, joilla Bang & Bonsomer toimii:

- Elintarvike- ja juomateollisuus
 - Hartsi- ja sideaineteollisuus
 - Kaivos- ja metallurginen teollisuus
 - Kosmetiikkateollisuus
 - Kumi-, rengas- ja kaapeliteollisuus
 - Lääke- ja luontaistuoteteollisuus
 - Lannoite- ja torjunta-aineteollisuus
 - Lasi- ja keramiikkateollisuus
 - Liimateollisuus
 - Lujitemuoviteollisuus
 - Maali- ja pinnoiteteollisuus
 - Muoviteollisuus
 - Painoväriteollisuus
 - Pakkausteollisuus
 - Pintakäsittelyteollisuus
 - Polyuretaaniteollisuus
 - Rakennusteollisuus
 - Teknokemianteollisuus
 - Tekstiili-, nahka- ja kenkäteollisuus
 - Vedenkäsittelyteollisuus
 - Voiteluaine- ja öljyteollisuus
- (Bang & Bonsomer. 2006)

Koska yrityksen liiketoiminnot kattavat hyvin laajan asiakaskunnan, on nähty parhaaksi jakaa Bang & Bonsomerin myyntiorganisaatio erillisiin liiketoimintayksiköihin eli niin sanottuihin Business Uniteihin (BU). Näitä liiketoimintayksiköitä yrityksessä on tällä hetkellä kahdeksan. Jokaista yksikköä johtaa sen oma Business Unit Director, jotka raportoivat suoraan yrityksen johtoryhmälle. Johtoryhmään kuuluu hallituksen ja osakkeenomistajien lisäksi muun muassa toimitusjohtaja sekä Chief Financial Officer (CFO), joka vastaa yrityksen hallinnollisen puolen kolmesta osa-alueesta: kirjanpidosta, rahoituksesta sekä tietotekniikasta. Alla olevasta listasta näkee Bang & Bonsomerin liiketoimintayksiköt.

Liiketoimintayksiköt:

- Construction & Ceramics
- Composites
- Industrial Chemicals

- Food Ingredients
- Paint & Coatings
- Personal & Home Care
- Plastics & Packaging
- Rubber & Polymer Compounding

Vuonna 2008 alkaneesta talouskriisistä yritys on päässyt pitkälle. Vaikeat vuodet ovat takana ja yrityksen liiketoiminnot ovat laajentuneet viime vuosina. Kasvusta kertoo viimeisen vuoden aikana tehdyt yritysostot, joissa Bang & Bonsomer on liittännyt Suomen Gutex Oy:n sekä osan Labnet Oy:n toiminnoista oman yrityksensä liiketoimintoihin.

3.2 Teollisuuskemikaaliosasto

Bang & Bonsomer Gourp Oy on suurimmaksi osin tehnyt itsensä tunnetuksi markkinoilla erikoiskemikaalien jakelija. Erikoiskemikaalien myymiseen tarvitaan paljon erikoisosaamista ja tietoa, koska yritys tarjoaa tuotteiden toimitusten rinnalla myös teknistä apua ja neuvoja niiden soveltamiseen eri käyttötarkoituksiin. Yrityksestä löytyy kuitenkin osasto, joka on erikoistunut peruskemikaalien myyntiin ja jakelemiseen. Industrial Chemical eli teollisuuskemikaaliosasto on Bang & Bonsomerin merkittävin peruskemikaaleja myyvä osasto. Sen toiminta on pitkälti keskittynyt kotimaan markkinoille, jossa sen asiakkaita ovat muun muassa erilaiset vedenkäsittelylaitokset, elektroniikkavalmistajat, kaivos- ja kemianteollisuus sekä muut teollisuuden alat (Bang & Bonsomer 2006.)

Osaston johtajana toimii Leo Partanen, joka on toiminut koko opinnäyteprosessin ajan yhteishenkilönä case-yritykseemme. Työmme keskittyykin juuri tämän osaston toimintaan ja selvittää sen nykyistä palvelumallia sekä perehtyy Valkeakosken tehtaan toimintaan.

Kemikaalit voidaan siis karkeasti jakaa kahteen eri luokkaan; erikois- ja peruskemikaaleihin. Erikoiskemikaalit ovat pitkälti sellaisia aineita, joilla parannetaan jonkin tuotteen jotain tiettyä ominaisuutta. Raaka-aineella on rajatut soveltuvuusmahdollisuudet, jotka myyvän osapuolen tulee tietää tarjotessaan tuotetta asiakkaalle. Erikoiskemikaalit ovat teknisiä ja niiden tuotekehitys vie joissain tapauksissa jopa vuosia. Tuotekehitys tehdään tiiviissä yhteistyössä asiakasyrityksen ja toimittajan kanssa. Näistä syistä johtuen raaka-aineiden toimitusajat ovat yleensä melko pitkiä ja tuotteet voivat tulla pitkänkin matkan takaa, jonka takia koko myyntiprosessi kestää kauan.

Peruskemikaaleihin kuuluu muun muassa erilaiset vaaralliset aineet kuten esimerkiksi ammoniakki, suola- ja rikkihapot, lipeä sekä erilaiset kloorit. Myös vaarattomia aineita löytyy peruskemikaaleista. Näillä kaikilla tuotteilla on monia eri käyttötarkoituksia ja ne ovatkin ylei-

sesti käytettyjä erilaisilla teollisuuden aloilla. Niiden laaja-alaisen käyttömahdollisuuksien takia nopeat toimitusaikataulut sekä edullinen hinta ovat tärkeitä asiakkaille, kun he valitsevat itselleen sopijaa toimittajaa. Raaka-aineita tulee olla nopeasti saatavilla ja hintakilpailu markkinoilla on erittäin tiukkaa.

Teollisuuskemikaaliosaston asemia markkinoilla parantaa Valkeakosken tehdas ja sen mukanaan tuomat uudet lisäpalvelut. Raaka-aine toimitusten lisäksi asiakkaille tarjotaan pakkaamis- tai sekoituspalveluita, varastointia ja logistisia ratkaisuja. Kätevät kiertoastiat kuuluvat myös Valkeakosken kapasiteettiin.

3.3 Quality system - yrityksen arvonluontiketju

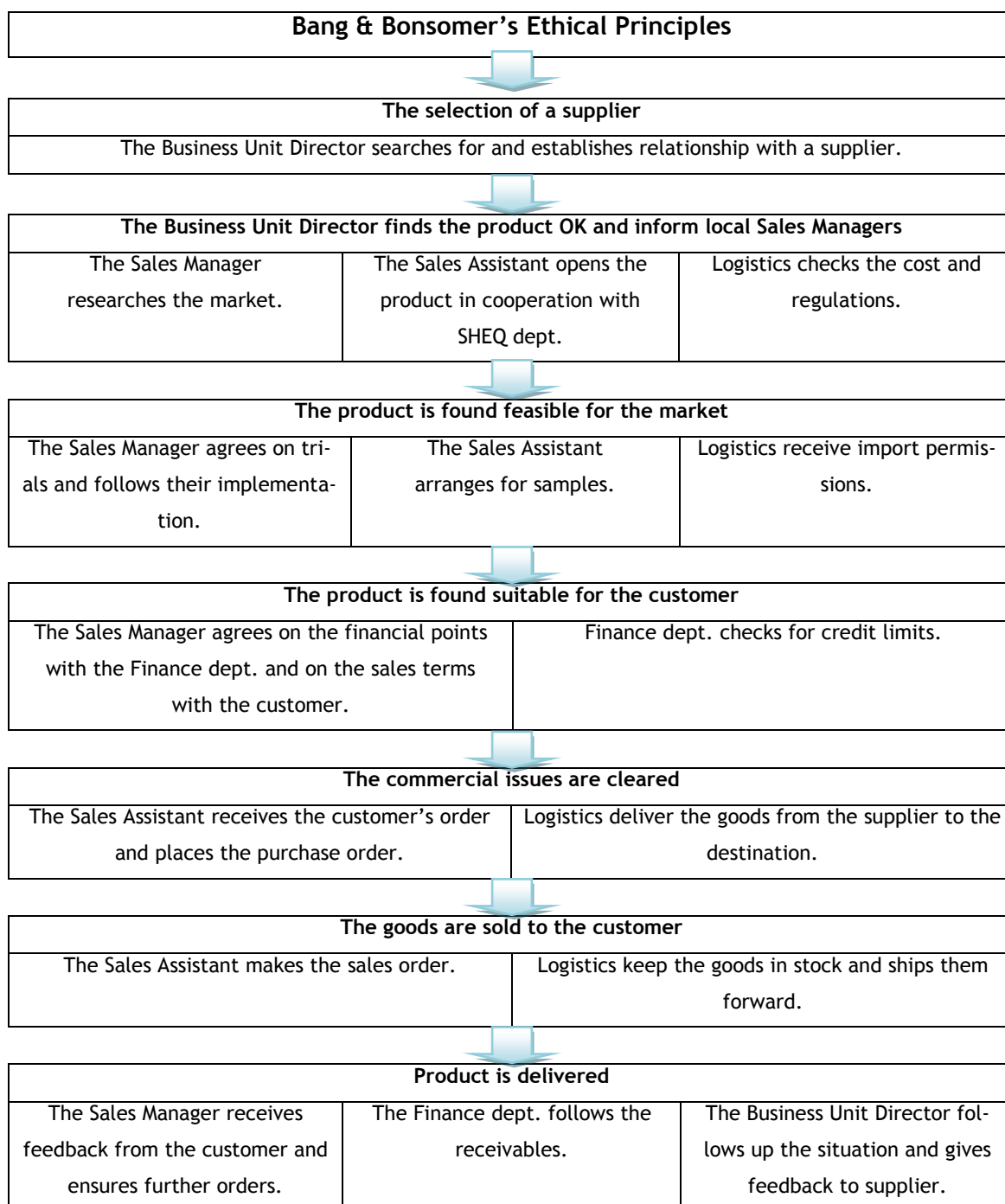
Bang & Bonsomerin sisäinen arvonluontisysteemi uudistettiin vuonna 2012. Tämä uudistus koskee kaikkien yhdeksän maan toimistoja ja sen tarkoituksena on yhdenmukaistaa käytänteitä eri maiden välillä. Tavoitteena on luoda yhteiset pelisäännöt kaikille yrityksen työntekijöille.

Tuoteturvallisuus ja koko toimitusketjun vastuullinen hallinta ovat tärkeä osa yrityksen päivittäistä liiketoimintaa. Tuote- ja ympäristösäädösten muutoksia seurataan tarkasti kaikissa toiminnoissa ja niihin reagoidaan tarpeen vaatimalla tavalla. Bang & Bonsomer onkin sitoutunut kemianteollisuuden omaehtoiseen Responsible Care eli Vastuu Huomisesta -ohjelmaan. Sitoutuminen tähän ohjelmaan merkitsee lainsäädäntöä pidemmälle menevää toimintatapaa. Yrityksen laadunhallintajärjestelmän painopisteitä ovat asiakastyytyvyyden hallinta, johdon sitoutuminen ja toimintojen jatkuva parantaminen. (Bang & Bonsomer 2006.)

Logistiikka ja toimitusketjujen hallinta ovat myös nousseet viime aikoina tärkeiksi kilpailukykyä tekijöiksi. Bang & Bonsomer on ymmärtänyt, että hyvä tavarantoimittaja ja yhteistyökumppani ei vain kuljeta tavaraa paikasta toiseen vaan tietää, mitä kuljettaa sekä milloin, mistä, mihin ja miten sen kuljettaa. Yritys on reagoinut nopeasti uusien logistisiin muutoksiin ja pyrkinyt löytämään nykyaikaisimmat toimitustavat sekä tiedonsiirrossa että tuotteiden kuljetuksessa. Tästä on seurannut merkittävää hyötyä niin toimittajille kuin yrityksen asiakkaille; toimitusvarmuus, nopeat aikataulut, kemikaalilainsäädännön kuljetusvaatimusten täyttämisen sekä alentuneet kuljetuskustannukset. Muun muassa nämä asiat ovat parantaneet Bang & Bonsomerin kilpailukykyä markkinoilla. (Bang & Bonsomer. 2006)

Alla olevassa kuviossa näkyy Bang & Bonsomerin toiminnan peruspiirteet. Siinä on yksityiskohtaisesti kerrottu eri työvaiheet, joita yrityksen sisällä käydään läpi. Kuvio on muokattu yrityksen sisäisestä intranetistä löytyvästä kuvasta, joka on myös lähetetty kaikille Bang & Bonsomerin työntekijöille. He ovat sitoutuneet noudattamaan näitä periaatteita. Yrityksen kansain-

välisen henkilöstön takia kuvio on englanninkielinen, mikä on myös Bang & Bonsomerin virallinen kieli.



Kuvio 5: Bang & Bonsomer's Ethical Principles (mukailtu Bang & Bonsomer Intra 2012)

3.4 Kotkan varasto

Bang & Bonsomerin päävarasto sijaitsee Kotkassa. Nurminen Logistics Oyj vastaa varaston toiminnasta ja logistiikkaan liittyvistä asioista. Yritys on toiminut jo vuodesta 1886 saakka ja se tuottaa korkealaatuisia logistiikkapalveluja, kuten rautatiekuljetuksia, terminaalipalveluja, huolintaa, erikois- ja raskaskuljetuksia sekä muita erilaisia logistisia palveluja. Nurminen Logisticsin päämarkkina-alueita ovat Suomen lisäksi Itämeren alue, Venäjä sekä muu Itä-Eurooppa. Yritys listautui Helsingin pörssiin vuoden 2008 alussa. Vuonna 2011 yritys työllisti 343 ihmistä ja yrityksen liikevaihto oli samana vuonna noin 77 miljoonaa euroa. (Nurminen Logistics Oyj. 2012)

Yhteistyö Bang & Bonsomerin ja Nurminen Logisticsin kesken alkoi vuosien 2004 ja 2005 aikana. Bang & Bonsomerin vanha varasto Helsingin Konalassa ei enää täyttänyt vaadittavia tiukkoja kriteereitä, mitä tuli kemikaalien varastointiin. Näin uudeksi kumppaniksi valikoitui Kotkassa toimiva Nurminen Logistics, jonka moderni varasto tarjosi tarvittavat olosuhteet myös vaarallisten aineiden säilytykseen. Varastoinnin lisäksi Nurminen huollitsee esimerkiksi Euroopan Unionin ulkopuolelta tulevia konttitoimituksia, eli käytännössä hoitaa tullauksen ja tavaravastaanoton. Bang & Bonsomer tilaa viikoittain tällaisia kemikaalikontteja Suomeen, jolloin on hyvä, että yrityksen yhteistyökumppani kykenee hoitamaan kaikki maahantuontiin liittyvät käytännön asiat.

Nurmisen palveluihin kuuluu myös näytteiden vastaanotto, listaaminen, varastoiminen ja eteenpäin lähettäminen. Kemianteollisuuden alalla erikokoisten näytteiden välittäminen toimittajilta asiakkaille on hyvin yleistä, koska raaka-aineiden soveltuvuus eri käyttötarkoituksiin on varmistettava useilla kokeilla. Osa näytteistä luokitellaan vaarallisiksi, joten varastointipaikka näille tuotteille pitää olla säännösten mukainen. Esimerkiksi yrityksen Helsingin toimisto ei sovellu tällaiseksi säilytyspaikaksi.

Kotkan varasto tarjoaa erittäin laadukkaan ja korkeatasoisen varastointipaikan Bang & Bonsomerin tuotteille, minkä takia varastointi sinne on ollut luonnollinen vaihtoehto. Tuotteiden varastoinnin keskittäminen Kotkaan on tuonut säästöä ja yksinkertaistanut toimintaa, mutta se on toisaalta johtanut myös joidenkin tuotteiden osalta varastoinnin liiankin korkeaan laatu-tasoon. Asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan lisähintaa korkean laatu-tason takia. Tällaisia tuotteita ovat teollisuuskemikaaliosaston niin sanotut tekniset tuotteet, jotka ovat nykyään pääosin siirretty Valkeakosken tehtaalle.

3.5 Valkeakosken tehdas

Bang & Bonsomer päätti vuoden 2010 alussa laajentaa teollisuuskemikaaliosaston toimintaa ja aloitti neuvottelut Valkeakosken UPM Kymmenen kanssa heidän Tervasaaren tehtaastaan. Mukana neuvotteluissa oli myös Movere Oy, joka oli valikoitunut tulevaksi yhteistyökumppaniksi jo aiemmin. Käytännössä Movere vuokrasi UPM Kymmeneltä osan vanhan sellutehtaan tiloista ja ne muokattiin teollisuuskemikaaliosaston tarpeiden mukaisiksi; tiloissa on jakelu-, pakkaamis- ja sekoitustoimintaa sekä varastointi irto- ja pakatuille tuotteille. Bang & Bonsomer ostaa logistiikka- ja varastonylläpitopalvelut Moverelta.

Yhteistyökumppanina Movere Oy:n logistiset palvelut täydentävät hyvin teollisuuskemikaaliosaston toimintaa. Moverella on Suomessa laaja rahtariverkosto, mutta yrityksellä itsellään ei ole logistisena palveluoperaattorina edellytyksiä toimia kemikaalien myyjänä. Yritysten välinen yhteistyö toimii sillä periaatteella, että Bang & Bonsomer hoitaa myynnillisen puolen ja Movere vastaa Valkeakosken toiminnasta ja materiaalivirroista.

Pääpaino Valkeakoskella on vaarallisissa, nestemäisissä kemikaaleissa, joita ovat muun muassa rikki-, suola ja muurahaishapot. Tuotantosarjat tehtaalla ovat nopeita ja suhteellisen lyhyitä, jolloin asiakkaiden tarpeisiin voidaan vastata mahdollisimman pienellä viiveellä. Varastonkierto pysyy näin ollen erittäin nopeana, joka on yksi tehtaan toiminnan tärkeimmistä tavoitteista. Varastotuotteet eivät sido pääomaa ja varastointiaika on mahdollisimman lyhyt.

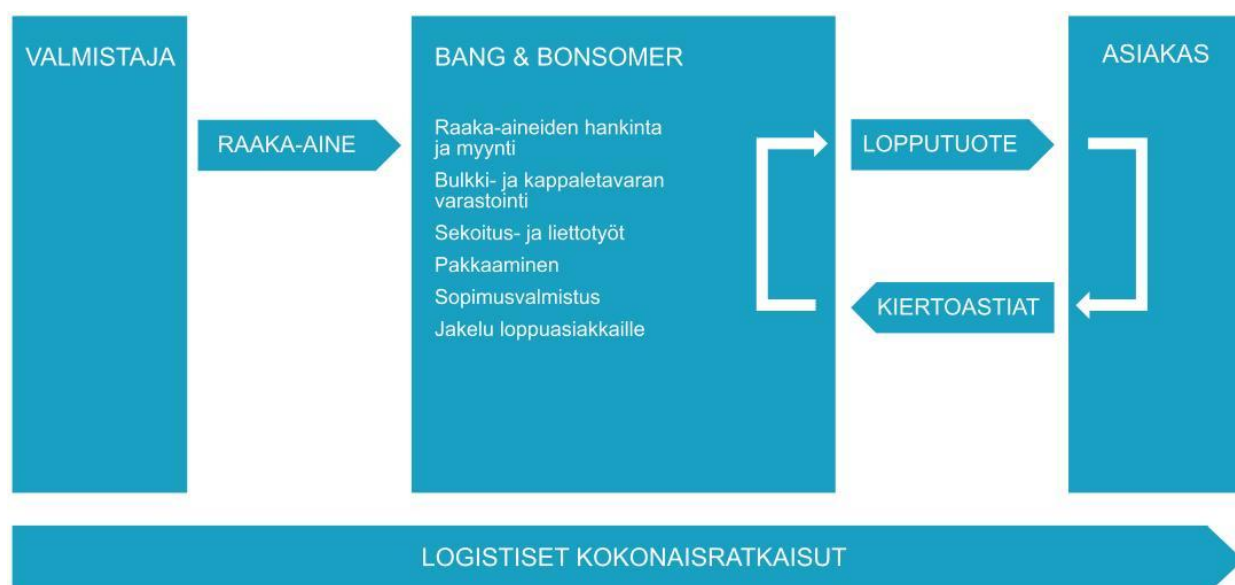
Alla olevassa taulukossa näkyy Valkeakosken tehtaan tämän hetkinen varustelutaso. Osa laitteista on UPM Kymmenen sellutehtaan toiminnan aikana hankittuja, osa taas ostettiin Bang & Bonsomerin teollisuuskemikaaleja varten.

Bang & Bonsomer: teollisuuskemikaalit Valkeakoskella	
✓	Kemikaalien varastointi ja käsittely (myös vaarallisten aineiden)
✓	22 nestesäiliötä tilavuudeltaan 20-1700 m ³
✓	Sekoittimet, liuotuslaitteistot ja pakkaamolinjastot
✓	Lattiapinta-ala n. 3300 m ²
✓	1500 lavapaikkaa
✓	Peruspakkauksina esim. IBC-kontti, 200 l tynnyri ja 30 l kanisteri
✓	Tavaran vastaanotto ja lähetys rekalla ja junalla
✓	UPM Tervasaaren tontilla kulunvalvonta, vedenkäsittelylaitos ja palokunta

Taulukko 1: Teollisuuskemikaalit Valkeakoskella (mukailtu Valkeakoski-esite 2011.)

Koko projektin tarkoituksena on luoda näistä Valkeakosken tarjoamista palveluista tuotteistettuja palvelupaketteja Bang & Bonsomerin asiakkaille. Asiakkaille on siis tarjolla mahdollisimman laaja palvelukokonaisuus, joka muodostuu kemikaalien hankinta- ja jakelutoiminnasta, logistisista ratkaisuksista, varastoinnista, pakkaamisesta, liettotöistä ja sekoituspalveluista. Suomessa yrityksen kilpailijoilla ei ole tarjota vastaavanlaisia kokonaispalveluja, varsinkaan yhtä tehokkaalla toimintamallilla, jossa varasto ja pakkaamo ovat samoissa tiloissa.

Merkittävä osa teollisuuskemikaaliosaston toiminnasta on edelleen perinteistä teknistä kauppaa, mutta sen rinnalle asiakkaille on tarjolla myös muita palveluita. Jakelu-, pakkaamis- ja sekoitustoiminnan keskittäminen Valkeakoskelle mahdollistaa kiertoastioiden tehokkaan käytön sekä kuljetuskilometrien minimoinnin. Keskeinen sijainti keskellä teollista Suomea näin ollen supistaa myös logistisia kuluja. Kiertoastioiden käyttö ei vaan vähennä pakkauskuluja vaan luo asiakkaiden silmissä yritykselle ekologisen imagon.



Kuvio 6: Valkeakosken palvelukonsepti (Valkeakoski esite 2011)

Yllä olevasta kuviosta näkee Bang & Bonsomerin aseman jakeluverkostossa. Jakelijana yritys sijoittuu valmistajan ja asiakkaan väliin. Raaka-ainevalmistajien tuoteportfoliosta poimitaan tietyille asiakkaalle soveltuvat tuotteet, jonka jälkeen jakelija huolehtii käytännön asioista. Bang & Bonsomer siis hoitaa raaka-aineiden hankinnan ja myynnin sekä jakelun loppuasiakkaille; tämä toimintaperiaate koskee kaikkia Bang & Bonsomerin liiketoimintayksiköitä. Valkeakosken tehtaan myötä teollisuuskemikaaliosaston palvelukokonaisuus on laajentunut huomattavasti tästä perinteisestä toimintamallista; se pystyy nykyään tarjoamaan asiakkailleen niin bulkki- ja kappaletavaroiden varastointia, sekoitus- ja liettotöitä, pakkaamista asiakkaan haluamiin astioihin sekä sopimusvalmistusta.

3.5.1 Movere Oy

Movere Oy on tavaravirtojen ohjaukseen sekä täys- ja osakuormakuljetuksiin keskittynyt suomalainen logistiikkayritys. Yritys tuottaa kuljetusten lisäksi myös laivaus-, varastointi- ja logistiikkaprosessien suunnittelupalveluja. Sen päätoimialoihin kuuluu kemianteollisuuden lisäksi maatalous, raskas rautakauppa sekä metsäteollisuus. Yrityksen päätoimipaikka sijaitsee Lahdessa, jonne yrityksen hallinto sekä valtaosa kuljetusten suunnittelusta ovat keskittyneet. Muita toimipaikkoja ovat muun muassa Hyvinkää, Kotka, Turku, Oulu ja Seinäjoki, joten yrityksen toimialue kattaa lähes koko Suomen. (Movere)

Yritys aloitti toimintansa alkuvuodesta 1998. Nykyisin yrityksen omistaa Hankkija-Maatalous Oy, jonka hallussa on noin kaksi kolmasosaa, sekä Yara Suomi Oy. Yara on myös toiminut aiemmin Bang & Bonsomerin kumppanina teollisuuskemikaalien toimittajana. Valkeakosken tehtaassa onkin tällä hetkellä varastoituna myös Yaran tuotteita, jolloin Moveren toimiminen Bang & Bonsomerin yhteistyökumppanina hyödyttää myös logistiikkayrityksen omistajaa. Synergia-toiminnan periaatteet siis toteutuvat verkoston jäsenten välillä. (Movere)

Moveren toiminta on kasvanut ja kehittynyt vuosi vuodelta ja yritys on saavuttanut johtavan aseman niin maatalouslogistiikassa kuin rautakaupan ja kemianteollisuuden alalla. Kemianteollisuuden kuljetuksissa turvallisuusasiat korostuvat erityisesti. Moveren laatu- ja turvallisuusstandardit ovat hyvin tiukat ja kaikilla yrityksen kuljettajilla tuleekin olla voimassa olevat luvat sekä koulutus vaarallisten aineiden kuljettamiseen. (Movere)

Moveren valikoituminen Valkeakoskelle Bang & Bonsomerin yhteistyökumppaniksi oli ollut käytännössä itsestänselvyyttä alusta alkaen; yrityksen valmius ja erikoistuminen vaarallisten aineiden käsittelyyn sekä into lähteä kyseiseen projektiin mukaan sulki pois muut kilpailijat.

3.6 SWOT - Valkeakosken tehdas

Laadimme Valkeakoskea tarkasteltuaamme SWOT-analyysin tehtaalla toiminnasta. Siitä käy ilmi tehtaalla vahvuudet ja mahdollisuudet, mutta myös heikkoudet ja uhat.



Kuvio 7: Valkeakosken tehtaan SWOT-analyysi

Mielestämme Valkeakosken tehtaan suurimmat vahvuudet ovat sen keskeinen sijainti sekä osaava henkilöstö, joka on erikoistunut vaarallisten aineiden käsittelyyn. Myös UPM Kymmenen sellutehtaassa jo valmiina ollut infrastruktuuri mahdollisti suhteellisen pienen alkuinvestoinnin; tarvittavat laitteet olivat jo olemassa, tuotanto- ja varastotilat täytyi vain remontoida teollisuuskemikaaleille sopiviksi. Tehtaan tuotteet ovat myös korkealaatuisia, joten raaka-aineisiin liittyviä reklamaatioita esiintyy harvoin.

Moveren osaaminen ja asiantuntevuus vaarallisten aineiden käsittelyssä on selkeä vahvuus; henkilöstö on koulutettu korkeiden standardien mukaisesti ja riskit kemikaalien käsittelyssä on minimoitu. Henkilöstö on myös pysynyt pitkään samana, mikä edesauttaa tehtaan tehokasta ja turvallista toimintaa. Vaaratilanteiden sattuesssa pidetään jälkikäteen koko henkilöstön kesken laatupalaveri, jossa tapahtumat kartoitetaan huolella ja parannusehdotukset huomioidaan.

Sijainniltaan Valkeakoski on teollisen Suomen keskipisteessä; monet toimittajat ja asiakkaat sijaitsevat lähellä, jonka takia toimitusajat ovat nopeat. Peruskemikaalibisneksessä toimitusnopeus ja varmuus ovat etusijalla yritysten välisessä kilpailussa; yleensä asiakas valitsee toimittajan tuotteen saatavuuden mukaan, jolloin hinta on vasta toissijainen tekijä. Hyvänä esimerkkinä voi mainita esimerkiksi uimahallien käyttämän kloorin, jota myös Valkeakoski myy; kuumana kesänä raaka-aineen tulee olla nopeasti saatavilla kasvaneen kysynnän takia. UPM Kymmenen Tervasaaren alueella sijainneen sellutehtaan vanha infrastruktuuri on valjastettu tehokkaasti Bang & Bonsomerin teollisuuskemikaaliosaston tarpeisiin. Olemassa olevia laitteita piti vain muokata ja tilat remontoida ennen toiminnan aloittamista. Alkuinvestointi

ei siis vaatinut suurta pääomaa, joka sopi erinomaisesti talousvaikeuksissa kamppailleen yrityksen suunnitelmiin.

Heikkouksiksi laskemme tehtaan toimintaan osallistuvien osapuolten suuren lukumäärän. Tehtaan kehitysprojekteissa tulee aina neuvotella sekä Moveren että UPM Kymmenen kanssa; tämä hidastaa merkittävästi suunnitelmien toteutusta. Myös tietojärjestelmät Bang & Bonsomerin ja Moveren välillä ovat aiheuttaneet ongelmia. Järjestelmien yhteensovittaminen olikin haasteellisempaa kuin alkuperäisissä suunnitelmissa oli otettu huomioon. Tieto ei aina välity Helsingin myyntikonttorin ja tehtaan välillä, mikä aiheuttaa riskejä toimitusvarmuuteen.

Vaikka tehtaan infrastruktuurin olemassa olo toi alkuvaiheessa merkittävää säästöä Bang & Bonsomerille, on se myös heikkous, koska nykyiset kehittämissuunnitelmat on aina tehtävä vanhan rakenteen pohjalle. Suuriin laiteuudistuksiin ei ole resursseja ja käytössä olevat laitteet alkavat olla jo melko iäkkäitä. Tehtaan sijainti kaukana rannikolta on myös toisaalta heikkous, jos laivarahtina saapuvat raaka-ainetoimitukset lisääntyvät.

Hyvinä tulevaisuuden mahdollisuuksina näemme raaka-aineiden jalostusasteen nostamisen, mikä tarkoittaa sitä, että loppuasiakkaalle myytävä tuote on läpikäynyt monia prosesseja, jolloin tuotteen kate on myös saatu korkeammaksi. Tehtaan laitteistolla on edellytykset näihin jalostusprosesseihin, jonka takia jalostamista kannattaakin jatkossa lisätä. Kappaletavara-logistiikan kehittäminen on myös hyvä lisä tehtaan mahdollisuuksiin.

Tehtaan laajennus ja tuotantotilojen kehittäminen on laskettu mukaan yrityksen tulevaisuuden suunnitelmiin. Kanistereiden pakkaamista voitaisiin nopeuttaa pienillä kehityksillä, mutta niiden suunnitteleminen ja toteutus eivät ole tällä hetkellä ajankohtaisia.

Jatkossa tehtaan toiminnan uhkina ovat muun muassa UPM Kymmenen tuotannon jatkuminen Valkeakoskella. Koko alan tulevaisuus Suomessa on iso kysymysmerkki tällä hetkellä ja sen siirtyminen alhaisemman kustannustason maihin tuottaisi ongelmia myös Bang & Bonsomerille. Myös laitteiston rikkoutuminen aiheuttaisi isoja ongelmia yritykselle. Tehtaan tuotanto pysähtyisi ja asiakkaat jäisivät ilman tarvitsemiaan raaka-aineita. Tätä uhkaa ennaltaehkäistäänkin jatkuvalla kontrollilla sekä säännöllisillä huolloilla.

Valkeakosken tehtaan toimintamallin jäljittely on myös uhka; kilpailijat nostaisivat merkittävästi asemiaan, jos he pystyisivät noudattamaan Bang & Bonsomerin esimerkkiä. Tämä on mielestämme kuitenkin melko pieni uhakuva, koska yhtä edullisen ratkaisun löytäminen olisi erittäin hankalaa. Kilpailijan tulisi todennäköisesti rakentaa koko tehdas alusta saakka, mikä nostaisi kustannukset liian korkeiksi.

Asiakkaiden tontille astuminen tarkoittaa sitä, että jos Bang & Bonsomerin teollisuuskemikaaliosasto lähtee jalostamaan tuotteitaan liian pitkälle, saattaa se syrjäyttää toiminnallaan osan asiakkaidensa bisneksestä. Tämä aiheuttaisi ristiriitaa markkinoilla ja sitä Bang & Bonsomer ei halua.

4 Palvelujen markkinointi

Tässä kappaleessa käsittelemme teorian kautta opinnäytetyömme aihetta. Puhumme palvelujen markkinoinnista niin B-to-B - markkinoinnin näkökulmasta kuin B-with-B - konseptin. Selvitämme myös yhteisen arvonluonnin peruseriaatteita.

4.1 B-to-B - markkinointi

B-to-B eli business to business markkinointi on osittain samankaltaista kuin kuluttajamarkkinointi, mutta ne eroavat kuitenkin pääpiirteissään. Kuluttajat ja yritykset ostavat asioita eri tavalla; on olemassa ammatti-ostajia (yritykset) ja ei-ammattiostajia (kuluttajat). Näiden väliset ostopäätöskriteerit eroavat myös suuresti toisistaan. Yksi olennaisista eroista on myös se, että yrityksen ostopäätökset vaikuttavat suuremmalla mittakaavalla esimerkiksi moniin ihmisiin kuin kuluttaja-asiakkaiden. Yrityksillä ostokset vaikuttavat pitkään ja saattavat sisältää paljon enemmän riskejä. (B2B-Markkinointi 2012.)

Päätöksentekoon B-to-B markkinoinnissa osallistuu usein monia eri tahoja; päätöksenteko saatetaan hoitaa esimerkiksi hallituksen kokouksissa tai juuri kyseiseen asiaan määrätyissä työryhmissä. (B2B-Markkinointi 2012.)

B-to-B markkinoinnissa on hyvin usein kyse räätälöidystä tuotteesta asiakasyritykselle. Tuotteesta tehdään juuri sellainen kuin asiakasyritys tarvitsee. Tästä on kyse osittain esimerkiksi Bang & Bonsomer ja Movere Oy:n kehittämästä palvelukonseptista. Bang & Bonsomerin kehittämä konsepti koostuu standardiosista, joista poimitaan tietyille asiakkaalle heidän tarvitsemansa tuotteet tai palvelut. Näin ollen lopputuloksena on asiakkaan tarpeiden mukaiseksi räätälöity paketti; asiakas ilmoittaa mitä he tarvitsevat, Bang & Bonsomer hankkii raaka-aineet valmistajilta, muokkaa ne oikeaan muotoon ja toimittaa suoraan asiakkaalle. Tätä Bang & Bonsomerin ja Movere Oy:n kehittämää konseptia voisi kutsua täyden palvelun toiminnaksi. (B-to-B myynti 2010.)

4.2 B-with-B - konsepti

Kuten Katri ja Jukka Ojasalo vuonna 2010 julkaistussa B-to-B -palvelujen markkinointikirjassaan toteavat, palvelulogiikassa nykypäivänä korostuu arvon luominen yhdessä asiakkaan

kanssa, jota kutsutaan co-creationiksi. Heidän mukaansa käsite b-to-b - palvelu ei enää kuvaa parhaimmalla mahdollisella tavalla yritysten toisille organisaatioille tarjoamia palveluja, vaan se antaa koko palvelun arvonluonnista hyvin yksisuuntaisen kuvan. Sen sijaan heidän mukaansa tulisi puhua enneminkin b-with-b - palveluista, joissa yritykset luovat arvoa yhdessä tiiviin yhteistyön kautta. Näin palvelun tuottajan ja palvelun ostajan väliset rajat hämärtyvät.

Yhteisessä arvon luomisessa asiakkaan kanssa on vuorovaikutus erittäin tärkeää. Ensinnä, tulee luoda ympäristö, jossa tämä vuorovaikutus tapahtuu. Tulevaisuudessa ja miksei nykypäivänäkin markkinat alkavat muistuttaa yhteistä foorumia, joka painottuu yhteisten kokemuksen ympärille. Bisnesmaailman johtajat ovat huomanneet, että pelkkä passiivisen tarjooman ympärille keskittynyt liiketoiminta ei tuota yhtä paljon arvoa, kuin aktiivinen asiakkaiden kanssa tuotettu arvo.

Rajojen rikkominen yrityksen ja asiakkaan välillä on luultavasti vaikein askel tässä kyseisessä lähestymistavassa, koska se vaatii vahvaa sitoutumista sekä vuorovaikutussuhteen rakentamista. On olemassa niin sanottu DART-kaava, joka tarkoittaa että dialogi(D) on kaiken toiminnan ydin, asiakkaat ovat aktiivisia pelaajia ja eräänlaisina työntekijöinä he ottavat osaa palvelun tuottamiseen. Asiakkaiden pääsy (access) joihinkin palvelun tuottajan tietoihin, ihmisiin ja muihin voimavaroihin on tehtävä mahdolliseksi, tosin tarkasti rajattuna ja kontrolloituna. Riskit on arvioitava (risk assessment) huolellisesti ja toiminnan on oltava läpinäkyvää (transparency). Tässä lähestymistavassa on heitettävä tittelit sekä työnkuvat roskakoriin, jotta voidaan tehdä yhteistyötä asiakkaan kanssa ja luoda yhdessä jotain arvokasta. Tämä voi olla melko vaikea lähestymistapa joillekin palvelujen tuottajille, mutta yhdessä asiakkaan kanssa on mahdollista kuitenkin luoda jotain arvokasta. (C.K. Prahalad & Venkatram Ramaswamy 2004.)

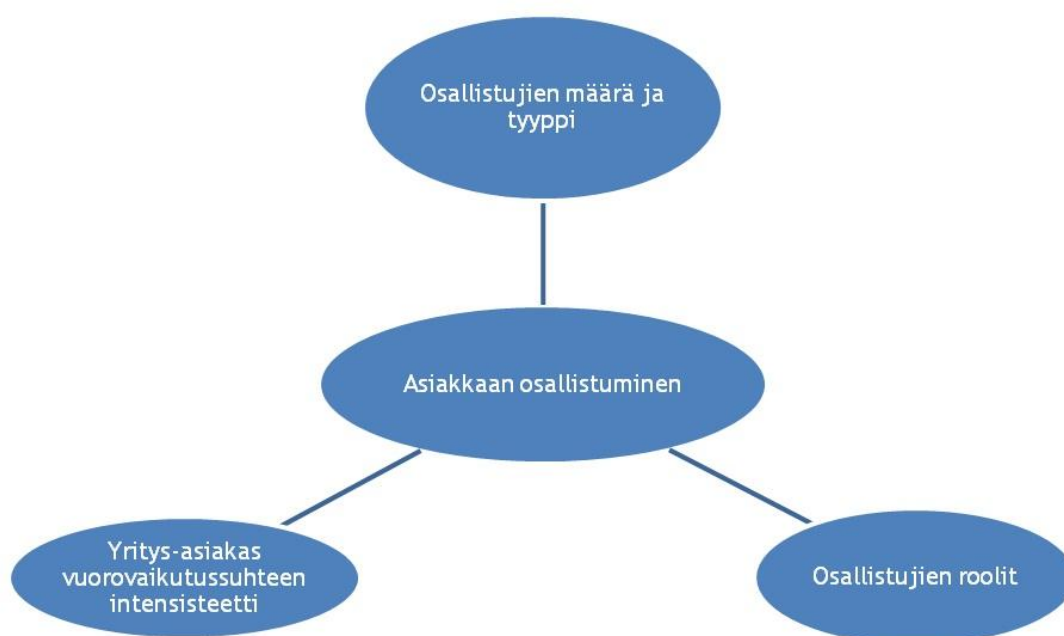
4.3 Yhteinen arvonluonti

Yhteinen arvonluonti on monien mielestä hyvin uusi konsepti, mutta todellisuudessa aktiivinen osallistuminen personalisoidun tuotteen, palvelun tai kokemuksen luomiseen on yksi sen kulmakivistä. Otetaan esimerkkinä konsultit, jotka tapaavat asiakkaitaan keskustellakseen tietystä ongelmasta ja päätyessään tiettyyn ratkaisuun. Tässä on kyse yhteisestä arvonluonnista. Kuitenkin vasta viime aikoina asiakkaat ovat alkaneet muuntautua aktiivisiksi pelaajiksi ja heistä on tullut osa parannettua verkostoa.

Perinteisessä arvonluonnin lähestymistavassa asiakkaat nähtiin passiivisena yleisönä ja arvonluonti hoidettiin yrityksen sisällä ilman asiakkaan osallistumista. Monista syistä johtuen, kuten markkinoiden vapautumisen, globalisaation sekä Internetin nopean kasvun takia perinteinen lähestymistapa on väistymässä uuden, yhteisen arvonluonnin alta.

Tämä vaihto yritysten perspektiivissä siihen, että nähdään asiakkaat aktiivisina arvonluojina toisin kuin passiivisina osallistujina on selvästi nähtävissä yritysten filosofiassa; ”Mitä voimme tehdä teidän hyväksenne?”- kysymyksestä ”Mitä voitte tehdä meidän kanssamme?”- kysymykseen. Arvon ja arvonluonnin prosessin merkitys koskien yritys-asiakassuhdetta on hyvin pikaisesti muuttumassa tuote- ja yrityskeskeisyydestä yksilöityihin asiakaskokemuksiin. (Pluijm Lindsay 2010.)

Asiakkaan osallistuminen yhteiseen arvonluontiin on nykyaikana riippuvainen kolmesta eri ulottuvuudesta, jotka kaikki vaikuttavat omalla tavalla lopputulokseen.



Kuvio 8: Asiakkaan osallistumisen tärkeimmät ulottuvuudet (mukailtu Pluijm 2010)

5 Yrityksen kilpailukyky

Seuraavassa kappaleessa tutustumme siihen, mihin yrityksen kilpailukyky perustuu ja miten sitä ylläpidetään. Esittelemme myös case-yrityksemme ydintuotteet ja lisäpalvelut ja puhumme arvoketjusta. Michael Porterin teosten avulla olemme myös tutustuneet yrityksiin kilpailuetuun, sen määrittelyyn sekä siihen miten kilpailuetu saavutetaan.

5.1 Ydintuote ja lisäpalvelut

Bang & Bonsomerin teollisuuskemikaaliosaston toimintastrategiaa on melko vaikea määritellä yksioikoisesti, koska sen rooli erikoiskemikaalijakelijana riippuu asiakkaiden toimialasta, päämiehistä tai maantieteellisistä markkinoista. Yrityksellä on monia osastoja, joista jokainen myy eri tuotteita, mutta tässä tutkimuksessa keskitymme teollisuuskemikaaliosastoon ja sen toimintatapaan. Yhtenä ydintuotteista voi kuitenkin pitää sen palveluajastusta, johon liittyy Movere Oy. Tämän yrityksen kanssa Bang & Bonsomer on räätälöinyt palvelukonseptin, joka koostuu standardisoiduista osista, joista kootaan asiakkaalle yksilöllisesti sopiva kokonaisuus.



Kuvio 9: Laajennettu palvelutarjoama (mukailtu Grönroos 2009)

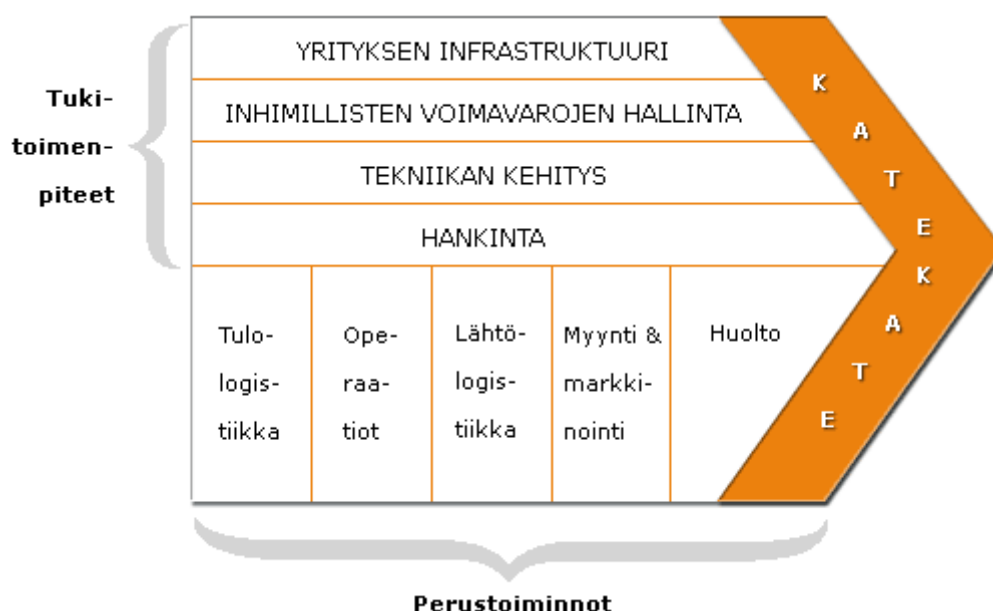
Yllä olevassa kuviossa on esitetty Christian Grönroosin näkemys laajennetusta palvelutarjoamasta. Valkeakosken tehtaan ydinpalveluna voidaan pitää perinteistä raaka-aineiden hankintaa ja myyntiä sekä jakelua loppuasiakkaille. Avustavina ja tukipalveluina voidaan pitää Moveren toimintaa tehtaalla; materiaalivirroista huolehtiminen, kuljetusten järjestäminen sekä pakkaamistoiminta. Vuorovaikutus Bang & Bonsomerin sekä Moveren kanssa on edistänyt tehtaan kehitystä, koska kaikki kehityssuunnitelmat tehdään ja toteutetaan yhdessä; molempia yrityksiä hyödyttää tehtaan menestyminen. Myös asiakkaan osallistuminen palvelukonseptiin on otettu huomioon; heidän tarpeidensa mukaan kootaan palvelupaketti, johon voidaan lisätä muun muassa logistiset palvelut. Palvelun saatavuus on tehty helpoksi, koska asiakkaiden ei tarvitse muuttaa vanhaa toimintamalliansa. Tilaukset lähetetään edelleen samaan myyntikonttoriin Helsinkiin, josta ne toimitetaan tehtaalla. Uudenlaisena palveluajatus on tarjota

Valkeakoskella normaalien raaka-ainetoimitusten rinnalla varastointia, sekoitus ja liettotöitä, sekä pakkaamis- ja sopimusvalmistusta.

5.2 Arvoketju

Arvoketju on määritelmä, jonka on luonut ja tehnyt tutuksi Michel E. Porter kirjassaan *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* vuodelta 1985. Arvoketju kuvaa jonkin hyödykkeen vaiheittaista prosessia alkupisteestä loppuun, eli toisin sanoen raaka-aineesta valmiiksi paketiksi, joka voidaan toimittaa asiakkaalle.

Arvoketjulla tarkoitetaan siis toisin sanoen toimintojen ketjua. Tuotteet kulkevat ketjuun liittyvien toimintojen lävitse tietyssä järjestyksessä. Tuotteet saavat jonkinlaista lisäarvoa ketjun jokaisessa vaiheessa. Nämä arvoketjun eri vaiheet on esitetty alla olevassa kuviossa.



Kuvio 10: Arvoketjuprosessi (mukailtu Porter 1985)

Jokainen arvoketjun vaihe eli yksittäinen prosessi nostaa lopputuotteen arvoa. Arvoketju on suuresti käytetty esimerkiksi yritysten strategisessa suunnittelussa. Yritykset näkevät sen voimakkaana analysointivälineenä. Analysoinnin avulla luodaan helposti lisää arvoa asiakkaille ennen kuin tuote myydään. Tämä on melko helppo laskea teollisuusalalla, mutta palvelualalla mukaan yhtälöön tulevat aineettomia tekijöitä, kuten tieto, aika sekä välineistö. (Strategy Train 2009.)

Mitatakseen arvoa ja arvonluontia, on tärkeää käyttää arvonluonnin analysointityökalua. Tämän avulla on helpompi tunnistaa keinoja, jolla luodaan arvoa asiakkaille, niin sisäisille kuin

ulkoisillekin. Alla mainittujen toimintojen avulla on mahdollista saavuttaa valtavaa kilpailuetua kilpailijoihin nähden.

- Toimintojen analysointi: Tässä ensimmäisessä vaiheessa tunnistetaan ne toiminnot, jotka liittyvät tuotteen tai palvelun toimittamiseen.
- Prosessivirtauksien kartoittaminen ja arvoanalyysi: Tässä toisessa vaiheessa tunnistetaan edellä mainituista toiminnoista ne toimenpiteet, jotka ovat mahdollista toteuttaa parhaan mahdollisen arvon tuottamiseksi asiakkaalle.
- Arviointi ja suunnittelu: Kolmannessa vaiheessa arvioidaan, jos muutosten tekeminen on kannattavaa. Jos ne arvioidaan kannattaviksi, on aika laatia toimintasuunnitelma. Tässä vaiheessa kannattaa asettaa muutokset tärkeysjärjestykseen, koska on mahdollista, että jotkin niistä ovat mahdottomia toteuttaa. (Bright Hub 2012.)



Kuvio 11: Arvoketju

Yllä olevassa kuviossa näkyy normaalin toimituksen arvoketju. Raaka-aine lähtee tankkiautossa valmistajan tehtaalta esimerkiksi Hollannista DHL:n rahtaamana kohti Suomea. Ennen Valkeakosken tehtaan perustamista, tuote kuljetettiin tässä vaiheessa Kemiran tehtaalle Joutsaan, jossa raaka-aine pakattiin tankkiautosta pienempiin astioihin. Tämän jälkeen Bang & Bonsomer jakelijana osti tuotteen pakattuna Kemiralta ja järjesti kuljetuksen oman sopimus-kuljettajan kanssa asiakkaan varastoon. Tämä kuvio vastaa myös normaalia toimitusketjua muissa Bang & Bonsomerin liiketoimintayksiköissä.

Idea Valkeakoski-projektissa olikin saavuttaa suurempi osuus arvoketjusta Bang & Bonsomerin teollisuuskemikaaliosaston hoidettavaksi. Valkeakosken tehtaan soveltuvuus jalostukseen ja pakkaamistoimintaan sekä yhteistyö logistiikkayritys Moveren kanssa laajentaa teollisuuskemikaaliosaston osuutta arvoketjusta; jakelijan roolin lisäksi se toimii jalostajana/pakkaajana sekä osittain kotimaan kuljettajana.

5.3 Kilpailuetu ja sen määritelmä

Miksi yrityksen tulisi saavuttaa kilpailuetu muihin yrityksiin ja miksi se on niin tärkeää? Kun yritys tekee tuottoa yli keskimäärän heidän alallaan, kutsutaan tätä kilpailueduksi muihin yrityksiin verrattuna. Liiketoimintastrategien tavoitteena näin ollen on tietenkin saavuttaa kyseinen tila. Tämän takia on yrityksille erittäin tärkeää löytää heille sopiva hyöty kilpailijoihin verrattuna ja käyttää sitä.

Kilpailun määritelmiä on hyvin monia eikä kukaan ole määritellyt niitä absoluuttisesti. On monenlaisia määritelmiä. Kilpailu on todennäköisesti kaikkein tärkein tekijä siinä, onnistuuko vai epäonnistuuko yritys. Kaikkialla maailmassa on kilpailua eri muodoissa. Urheilussa joukkueet kilpailevat toisiaan vastaan niin kuin myös liiketoiminnassa. Yritykset saattavat kilpailla yhteistyökumppaneista, asiakkaista tai vaikka tuotteista. Kilpailustrategian avulla yritys toimii itsensä hyväksi saavuttaakseen pysyvän ja tuottoisan aseman muita yrityksiä vastaan.

Tärkeää kilpailustrategian valitsemisessa on miettiä toimialan houkuttelevuutta kannattavuusmielessä. Toimiala tulee valita erittäin tarkasti, koska joillain toimialoilla markkinat ovat niin pienet, ettei sinne kannata uusien yritysten tulla, ellei yritys ole luottavaisin mielin. Toinen tärkeä seikka on se, mitkä tekijät määräävät yrityksen suhteellisen kilpailuaseman toimialan sisällä. Useimmilla toimialoilla on yrityksiä, jotka ovat huomattavasti muita kannattavampia, huolimatta siitä millainen alan keskimääräinen kannattavuus on. (Strategy Train 2009).

Michael E. Porterin kilpailuedun mallin mukaan kilpailustrategia on kiinni joko hyökkäämisestä tai puolustamisesta, jotta pystytään luomaan puolustettava asema tietyllä toimialalla. Avain keskimääräistä korkeampaan tulokseen on kestävä kilpailuetu muihin yrityksiin verrattuna. Kilpailuetu on olemassa silloin, kun yritys tekee samanlaista tuottoa kuin kilpailijansa, mutta pienemmillä kuluilla (kustannusetu). Valkeakosken tapauksessa tämä tarkoitti sitä, että Bang & Bonsomer teki pienen alkuinvestoinnin, hankkivat ison kapasiteetin tehtaan ja keskittivät toiminnot sinne.

Toinen vaihtoehto on erilaistumisetu, eli tuottaa etuja, jotka ovat parempia kuin kilpailijoiden tuotteilla. Tällä tavoin kilpailuedun avulla yritys luo merkittävää arvoa asiakkailleen sekä suurta voittoa itselleen. Valkeakosken tehdas tuottaa esimerkiksi jalostettuja raaka-aineita sekä liettotöitä.

Michael E. Porter (1985, 9) uskoo, että monen yrityksen strategia epäonnistuu sen vuoksi, että se ei kykene muuttamaan perustrategiaansa niiksi erityisiksi toimenpiteiksi, joita tarvitaan kilpailuedun saavuttamiseksi.

Resurssipohjainen näkökulma korostaa sitä, että yritys käyttää resurssejaan ja kykyjään kilpailuedun luomiseen, mikä lopulta johtaa ylivoimaiseen arvонуontiin. Alla oleva kuvio yhdistää resurssipohjaisen ja asettelunäkymät kuvatakseen kilpailuedun konseptia. (Porter 1985.)

teollisuudenalalla. Ollakseen menestyvä, yrityksen tulee hyödyntää laaja-alaisten yritysten alisuoriutumista kyseisellä segmentillä käyttäen joko kustannus- tai erilaistumisetua. Bang & Bonsomer on hyvä esimerkki tämänkaltaisen kilpailuedun käyttäjästä. (Euromed Marseille School of Management 2012)

5.4 Kilpailuedun saavuttaminen ja sen ylläpitäminen

Bang & Bonsomer on Suomen johtava teollisuuden kemikaaleja, raaka-aineita, tarvikkeita ja koneita markkinoiva maahantuonti- ja agenttuorialan yritys. Bang & Bonsomerin yksi suurimmista vahvuuksista on sen jatkuvuudessa. Yritys on jo melkein satavuotinen, ja koko tämän ajan se on kasvanut pitkällä tähtäimellä. Jatkuvuudesta kertoo myös se, että yritys on tehnyt yhteistyötä joidenkin asiakkaiden kanssa jopa yrityksen perustamisvuodesta 1927 saakka.

Mietittyämme useita eri osa-alueita, teimme alla olevan listauksen Bang & Bonsomerin vahvuuksista. Näitä vahvuuksia tulee jatkossakin kehittää, jotta yrityksen kilpailukyky pysyisi tiukassa kilpailussa hyvänä.

Bang & Bonsomerin vahvuudet:

- Jatkuvuus
 - pitkät yhteistyökumppanuudet
 - perheyriksenä mahdollisuus olla joustava sekä nopea päätöksentekijä
- Rohkeus ja innovatiivisuus
 - toiminnan kehittämiseksi B&B on laajentunut Suomen rajojen ulkopuolelle kuten Baltiaan, Venäjälle, Ukrainaan, Valko-Venäjälle sekä Kazakstaniin
- Luottamuksen arvoinen yhteistyökumppani
 - tavoitteena olla dynaaminen, joustava, luotettava ja asiakkaiden, päämiesten sekä työntekijöiden suosima yhteistyökumppani
 - usko aktiiviseen yhteistyöhön
- Vankka ammattitaito
 - laaja tietotaito sekä asiantuntemus
 - B&B:n myyntihenkilöt ovat oman alansa ammattilaisia ja ymmärtävät eri teollisuudenalojen erityispiirteitä
- Laaja myyntiverkosto
 - myyntiverkostot jo yli kymmenessä maassa
 - myyntikonttorit 9 maassa (+ Kiinan myyntikonttori), joiden yhteydessä suurimmassa osassa toimii myös varasto
- Strategiset liiketoimintayksiköt
 - myynti organisoitu kahdeksaan eri liiketoimintayksikköön
 - kukin yksikkö vastaa toimialastaan ja sen kehittämisestä

Jokaisella yrityksellä on omat vahvuutensa ja strategiansa. Bang & Bonsomer on luonut omanlaisensa tavan saavuttaa kilpailuetua muihin toimijoihin nähden.

6 Yritysten yhteiskunnallinen vastuu

Nykypäivänä keskustellaan paljon yritysten yhteiskunnallisesta vastuusta liiketoiminnassa. Termi on melko uusi ja monet kuluttajat tai edes yritykset eivät ole täysin tietoisia, mitä termi ja käsite pitävät sisällään. Yritysten yhteiskuntavastuu tulee englannin kielen sanoista Corporate Social Responsibility ja se periaatteessa tarkoittaa yritysten vastuullista liiketoimintaa ja velvoitetta toimia niin. Tätä ei kuitenkaan valvota millään tavoin, vaan ne ovat niin sanotusti vain toivomuksia toimia tietyllä tavalla. Nämä seikat tulevat ilmi yhteiskuntavastuuraporteissa, joissa yritys voi käsitellä kolmea osa-aluetta haluamallaan tavalla, koska mitään määrättyjä normeja ei ole olemassa. Toisin sanoen yritykset voivat jättää mainitsematta asioita, jotka saattaisivat yrityksen huonoon valoon. Yhteiskuntavastuulliseen liiketoimintaan mielletään kolme eri osa-aluetta, jotka näkyvät alla olevasta taulukosta. (Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö 2008.)

Yrityksen vastuullista toimintaa on:		
Taloudellinen vastuu	Ekologinen vastuu	Sosiaalinen vastuu
<ul style="list-style-type: none"> Huolehtia, että se on taloudellisesti kannattava sijoituskohteeseen niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä Kehittää kilpailukykyisiä tuotteita ja palveluja vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin 	<ul style="list-style-type: none"> Olla selvillä toimintansa ympäristövaikutuksista Tuntea lainsäädäntö ja noudattaa sitä Kehittää toimintaansa jatkuvasti Tunnistaa muutostarpeet ja ottaa ne huomioon 	<ul style="list-style-type: none"> Huolehtia henkilöstön hyvinvoinnista, osaamisesta ja motivoinnista Pitää yllä avointa vuorovaikutusta sidosryhmiin Edistää hyviä toimintatapoja ja yhteistyötä

Taulukko 2: Yritysten yhteiskunnallisen vastuun osa-alueet (mukailtu Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö 2008.)

Yritysten yhteiskunnallisesta vastuusta puhutaan nykyaikana paljon ja siitä tulee koko ajan tärkeämpi osa yritysten liiketoimintaa. Tämän takia onkin tärkeää suunnata resursseja sen parantamiseen, jotta pysytään kehityksen mukana. Tämän kaltaisiin yrityksiin kuuluu myös Bang & Bonsomer, joka pyrkii jatkuvasti viemään jokaista yhteiskunnallisen vastuun osa-aluetta eteenpäin. Yhteiskuntavastuun huomioiminen jokapäiväisessä työssä luo yrityksestä luotettavan kuvan niin asiakkaille kuin yhteistyökumppaneille.

6.1 Sosiaalinen vastuu

Yritysten sosiaalisesti vastuulliset toimintatavat hyödyttävät yritystä sekä ulkoisia että sisäisiä sidosryhmiä lisäämällä keskinäistä luottamusta ja parantamalla yrityksen mainetta. Pitkällä tähtäimellä toiminta voi heijastua yritysten kannattavuuden ja kilpailukyyn paranemiseen

sekä uusiin sosiaalisiin innovaatioihin. Sosiaalista vastuuta voi myös tarkastella toisesta näkökulmasta. Lapsityövoimakysymys on yhtä paljon sosiaalista vastuuta kuin esimerkiksi työsuhdekysymykset kotimaan markkinoilla. Monille yrityksille sosiaalinen vastuu taas tarkoittaa hyväntekeväisyyttä ja tämän takia he lahjoittavat tietyn rahamäärän aina tietyin väliajoin. Tämä on tietenkin hyvä asia, ellei samainen yritys riistä työntekijöitään esimerkiksi maksamalla erittäin huonoa palkkaa halvemmissa maissa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2008.)

Yritysten sosiaalista vastuuta on hyvin vaikea parantaa konkreettisesti. Kyseiseen asiaan liittyy paljon erilaisia tekijöitä. Bang & Bonsomer kiinnittää huomiota siihen, että työntekijöillä olisi hyvät oltavat. Yritys kannustaa työntekijöitään osallistumaan erilaisiin urheilutapahtumiin sponsoroimalla osallistumismaksun sekä esimerkiksi tilaamalla heille yrityksen logolla varustetut asusteet. Virkistäytymistilaisuuksia järjestetään aina kun mahdollista ja yleiseen työilmapiiriin kiinnitetään huomiota. Kehityskeskusteluja käydään esimiesten ja työntekijöiden välillä vähintään kerran vuodessa. Työympäristöstä tehdään viihtyisä ja työntekijöiden lojailiuteen pyritään.

6.2 Ekologinen vastuu

Yritysten ekologisella vastuulla pyritään vähentämään ympäristön saastumista ja toimimaan kestävän kehityksen mukaisesti. Yritysten ekologiset vastuut edistävät luonnonvarojen säästämistä sekä tehokasta käyttöä. Yhteiskuntavastuuraportissa on nykypäivänä keskitytty enemmän ja enemmän ekologiseen vastuuseen. Tämä sen takia, että ihmisten tietoisuus ympäristöstä lisääntyy koko ajan lähinnä tiedotusvälineiden ansioista ja se saa heidät suojelemaan luontoa enemmän kuin aikaisemmin. Nykypäivänä yritykset ottavat ekologisuuden huomioon monilla eri tavoilla, esimerkiksi kierrättämällä jätteitä sekä uusiokäyttämällä pakkausmateriaalia. (Energiateollisuus 2010.)

Bang & Bonsomerilla ekologinen vastuu näkyy yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Yleisesti ottaen kemianteollisuuden toimijoille ympäristöasioista huolehtiminen on yrityksen imagon kannalta ensi arvoisen tärkeää. Piittaamattomuus ympäristöstä karkottaisi asiakkaita ja herättäisi negatiivista huomiota. Bang & Bonsomer panostaa myös hyvin paljon turvallisuuteen sekä ympäristöystävällisyyteen, yritys kun käsittelee vaarallisia ja myrkyllisiä aineita päivittäin. Turvallisuus sekä prosessien vastuullinen hallinta kuuluvat yrityksen normaaleihin käytäntöihin.

Bang & Bonsomerilla on erillinen tuoteturvaosasto, joka muiden töiden ohella keskittyy siihen, että turvallisuusasiat ovat ajan tasalla ja ympäristösäädösten muutokset huomioitu. Bang & Bonsomer on yrityksenä sitoutunut kemianteollisuuden Responsible Care (Vastuu Huomises-

ta) - ohjelmaan, joka painottaa vastuullista liiketoimintaa päästöjen vähentämisen ja turvallisuuden lisäämisen muodossa.

6.2.1 Responsible Care

Responsible Care on kemianteollisuuden kansainvälinen ympäristö-, terveys- ja turvallisuusohjelma, joka on toiminut vuodesta 1992. Maailmanlaajuisesti Responsible Care - ohjelmassa on mukana 52 maata ja Suomessa siihen on sitoutunut 102 yritystä kemianteollisuuden eri osa-alueilta, joiden joukossa on myös Bang & Bonsomer Group Oy. Näissä yrityksissä työskentelee Suomessa tällä hetkellä yli 20 000 henkilöä. Ohjelma kattaa yli 80 % Suomen kemianteollisuuden tuotannosta ja siihen kiinnitetään toimintaan sitoutuneissa yrityksissä paljon huomiota. Suomessa ohjelmaa koordinoi Kemianteollisuus Ry, joka seuraa eri mittarein mitattuja tuloksia ja julkaisee tiedotteita tasaisin väliajoin. Alan palkansaajajärjestöt TEAM Teollisuusalojen ammattiliitto ry, Ammattiliitto Pro ry ja Ylemmät toimihenkilöt YNT ry ovat aktiivisesti mukana ohjelman seurannassa ja kehittämisessä. (Kemianteollisuus Ry 2012.)

Toiminnan tavoitteena on jatkuva kehittyminen, joka merkitsee jatkuvaa panostusta ympäristö-, terveys- ja turvallisuustyöhön. Merkittävät päästövähennykset saatiin aikaiseksi jo ohjelman alkuvuosina. Positiivinen kehitys jatkuu edelleen, ja siitä kertovat myös keskeisimmistä vesi- ja ilmapäästöistä kootut indeksit. Kasvihuonekaasujen päästöt ovat laskeneet vuoden 1999 tasosta noin 20 % ja samaan aikaan energiatehokkuus on parantunut saman verran. (Kemianteollisuus Ry 2012.)

Responsible Care - ohjelma panostaa myös henkilöstön turvallisuuteen. Noin 95 % yrityksistä on käytössään jonkin hallintajärjestelmä. Erilaisia koulutuksia järjestetään vuosittain alan työntekijöille, työturvallisuuskortti on merkki suoritetuista koulutuksista. Työtapaturmien määrä on laskenut ohjelman ja koulutusten avulla 20 vuodessa 80 %. Yleisesti ottaen kemianteollisuuden yritykset ovat maamme kärkeä, mitä tulee toiminnan raportointiin. Juuri läpinäkyvyys yritystoiminnassa on tärkeää, kun halutaan ehkäistä niin työtaturmia kuin ympäristöriskejä. Tuotteisiin ja raaka-aineisiin liittyvää tietoa liikkuu yritysten välillä jatkuvasti. (Kemianteollisuus Ry 2012.)

6.3 Taloudellinen vastuu

Yrityksen taloudellinen vastuu tarkoittaa käytännössä sitä, että yritys toimii luotettavana yhteistyökumppanina, on hyvä työnantaja sekä ottaa huomioon asiakkaiden tarpeet kehittäessään uusia kilpailukykyisiä palveluita ja tuotteita. Jotta yrityksen toiminta olisi pitkällä aikavälillä kannattavaa, on sen tuotettava voittoa toiminnallaan. Taloudellisella vastuulla viitataan myös siihen, että yrityksen tulisi olla kilpailukykyinen, kannattava sekä tuotto-

odotuksiltaan oletusten mukainen. Näin tapahtuessa yritys tuottaa taloudellista hyvinvointia koko yhteiskunnalle maksaessaan veroja sekä tuottaessaan että hankkiessaan palveluja. (Energiateollisuus 2010.)

Bang & Bonsomerin on havaittu vuosien varrella olevan erittäin hyvä asiakas sekä yhteistyökumppani. Bang & Bonsomer toimii hyvänä työnantajana ja näin ollen tuottaa osaltaan taloudellista hyvinvointia koko yhteiskunnalle.

6.4 Kemianteollisuuden lainsäädäntö

Kemikaalilainsäädännön päätavoitteena on ehkäistä kemikaalien ympäristöhaittoja jo ennen kuin ne ehtivät aiheuttaa minkäänlaisia ongelmia. Kemikaalilainsäädäntö on tiukentunut huomattavasti parin viime vuosikymmenen aikana. Euroopassa lait ovat paljon tiukempia kuin muualla päin maailmaa. Tämä johtuu nykyisin suurelta osin Euroopan Unionin hyväksymästä asetuksesta nimeltä REACH. Kyseinen asetus aiheutti suurta kohua kemianteollisuudessa, koska monet pelkäsivät sen vaikeuttavan liiketoimintaa ja rajoittavan sitä liikaa. Tähän kiinnittää esimerkiksi huomiota vuonna 2006 Los Angeles Timesissa ilmestyneessä artikkelissa, joka on suomennettu Ulkoasiainministeriön toimesta. Euroopan Unioni oli juuri hyväksynyt maailman ankarimman kemikaalilain, joka oli huomattavasti tiukempi ja kattavampi kuin vastaavat Yhdysvaltain kemikaalisäädökset. Yhdysvaltain kemikaaliteollisuus ja maailman johtavat kemikaalien tuottajat taistelivat vuosia juuri kyseessä olevaa asetusta vastaan, jota luonnehdittiin kalliiksi ja byrokraattiseksi. REACH-asetuksesta on koitunut lisäkuluja koko teollisuudelle, mutta samalla sillä suojellaan ympäristöä sekä ehkäistään kemikaalien mahdollisia haittavaiikutuksia. (Ulkoasiainministeriö 2006, Valtion Ympäristöhallinto 2010.)

Kemianteollisuuden lainsäädännön tiukentuminen on Bang & Bonsomerille sekä uhka että mahdollisuus. Kiristynyt lainsäädäntö luo enemmän paperityötä, vie yrityksen resursseja sekä edellyttää monia muutoksia vanhoihin käytäntöihin. Mahdollisuutena sen voi sen sijaan nähdä siinä mielessä, että se karsii markkinoilta sellaisia kilpailijoita, joilla ei ole riittävää tietotaitoa kiristyneiden asetusten huomioimiseen; niin sanotuilla harrastelijoilla ei ole mahdollisuutta jatkaa toimintaansa tiukasti rajoitetulla toimialalla.

6.4.1 REACH

REACH (Registration, Evaluation, Authorization and Restriction of Chemicals) on Euroopan Unionin uusi kemikaalilainsäädäntö, joka tuli voimaan 1.6.2007. Tämä kyseinen asetus on suoraan jäsenmaata sitovaa lainsäädäntöä. Sen suurimpana tavoitteena on varmistaa kemianteollisuuden korkea turvallisuustaso, tehostaa EU:n kemianteollisuuden kilpailukykyä sekä sallia

tavaroiden vapaa liikkuminen EU:n jäsenmaiden sisällä. (Turvallisuus- ja kemikaalivirasto TUKES 2012.)

Tämä lainsäädäntö koskee aineiden valmistajia ja maahantuojia, esineiden valmistajia ja maahantuojia sekä aineiden käyttäjiä ja jakelijoita. Hoitaessaan velvoitteet oikein, on yrityksen itse tiedettävä missä roolissa tai rooleissa se toimii. Riippuen aineista, yhdellä yrityksellä voi olla yksi tai useampia rooleja ja ne voivat vaihdella tapauskohtaisesti. Lainsäädännön toiminnan hallinnoimiseen on perustettu European Chemical Agency (ECHA) Helsinkiin vuonna 2007; samoihin aikoihin kuin REACH-asetus astui voimaan. ECHAN päätehtävänä on neuvota teollisuutta esirekisteröinnissä, rekisteröinnissä sekä REACH-asetuksen toimeenpanossa. ECHA myös vastaanottaa ja tarkastaa rekisteröinti-ilmoitukset ja päättää yritysten lähettämistä testausehdotuksista.

Kemiallisten aineiden maahantuojalla ja valmistajalla on velvollisuus ilmoittaa ja rekisteröidä tuomansa tai valmistamansa aineet, jos ne kuuluvat REACH-asetuksen soveltamispiiriin sisälle ja jos ainetta tuodaan/valmistetaan yksi tonni tai enemmän per vuosi. (European Chemicals Agency 2012.)

REACH-lainsäädäntö asetettiin voimaan vaiheittain, koska ei voitu olettaa, että jokainen yritys rekisteröi haitalliset ja vaaralliset aineensa heti lainsäädännön tultua voimaan. Tämän takia velvoitteiden määrät tulevat voimaan aina pienissä erissä. Alla olevasta kuviosta käy ilmi rekisteröitymisen porrastuneisuus.



Kuvio 13: REACH (TUKES 2012.)

7 Tutkimus

Tutkimuksemme teoreettinen viitekehys on mukailtu Katri Ojasalon artikkelista *The Shift from Co-Production in Services to Value Co-Creation*, joka julkaistiin Cambridgen yliopiston *Business Review*:ssä joulukuussa 2010. Siinä tarkastellaan uudenlaista lähestymistapaa yrityksen arvonluontiin. Viitekehys kertoo erilaisista arvonluontitavoista sekä niiden tuntomerkeistä ja toimintatavoista. Viitekehyksessä on tunnistettu kolme erilaista tapaa; perinteinen tuote lähestymistapa, yhteisen arvonluonnin lähestymistapa sekä yhteinen palvelujen tuotanto. Näissä lähestymistavoissa erilaista on esimerkiksi se, miten asiakasta kohdellaan sekä millä tavalla palveluprosessi käydään läpi.

Perinteinen tuote lähestymistapa on kaikista yleisin harjoitettu palveluprosessi. Tämä tapa pitää sisällään oston ja myynnin perustoiminnot, kuten esimerkiksi ruokakaupassa käynnit sekä vaatteiden ostamiset. Asiakas on pääasiassa passiivinen ostaja, jonka hankkiman tuotteen arvo luodaan yrityksen sisällä. Yrityksen ja asiakkaan välinen suhde hoidetaan kerralla ja vain tuotteen vaihdon yhteydessä eli toisin sanoen suhde on transaktiopohjainen. Suurin osa Bang & Bonsomerin liiketoiminnasta hoituu tämän lähestymistavan kautta. Ainoastaan teollisuuskemikaaliosasto on siirtynyt vähitellen yhteisen arvonluonnin lähestymistapaan.

Yhteisen arvonluonnissa asiakas määrittelee arvon, joka luodaan oppimalla yhdessä. Yrityksen ja asiakkaan välinen suhde on sarja yhteisen arvonluonnin tapaamisia, joissa vuorovaikutus on aktiivista ja molemminpuolista. Perinteinen tuote lähestymistapa on Bang & Bonsomerilla siirtynyt teollisuuskemikaaliosaston osalta yhteisen arvonluonnin lähestymistapaan Moveren yhteistyön myötä. Bang & Bonsomer ja Movere Oy osallistuvat yhdessä muun muassa tehtaan suunnitteluprosesseihin, tuotantoon kehittämiseen sekä laitteiston testaamiseen.

Yhteisessä palvelujen tuotannossa asiakkaat ovat aktiivisia pelaajia, ikään kuin työntekijöitä, jotka ottavat osaa palvelun tuottamiseen. Koko palveluprosessi ja sen lopputulos tyydyttävät asiakkaan sekä yrityksen tarpeet. Yhteisessä palvelujen tuotannossa jaetaan sekä riskiä että tulosta ja ollaan avoimia palvelun mahdollisille hintamuutoksille suuntaan tai toiseen. Tämän lähestymistavan myötä Bang & Bonsomerin ja Moveren välinen tiivis yhteistyö on luonut yritysten välille ”me”-ilmapiirin, jossa kaikki tekevät työtä yhteisen edun hyväksi. Perinteinen palvelun tuottajan ja palvelun ostajan roolit ovat hämärtyneet.

<p>Perinteinen tuote - lähestymistapa</p> <ul style="list-style-type: none"> • asiakkaat ovat passiivisia, arvo luodaan yrityksen sisällä ilman asiakkaiden panosta • arvon toimittaminen tarkoittaa tuotteen myymistä asiakkaalle, arvo on jo tuotteessa • yritys-asiakas suhde on transaktio-pohjainen • tuotteet tyydyttävät asiakkaan tarpeet • systemaattisilla ja strukturoiduilla keinoilla kerätään tiedot asiakkaiden tarpeista • arvo luvataan etujen myymisellä • vuorovaikutus hoidetaan kerralla ja vain tuotteen vaihdon yhteydessä • valmistaminen ja myyminen 	<p>Yhteisen arvonluonnin - lähestymistapa</p> <ul style="list-style-type: none"> • asiakas määrittelee arvon; asiakkaan kokemukset ja havainnot ovat elintärkeitä arvon määntykselle • yritys-asiakas suhde on sarja yhteisen arvonluonnin tapaamisia • suhteiden rakentaminen ajaa taloudellista arvoa • ratkaisut tyydyttävät asiakkaiden tarpeet • liiketoimintastrategia alkaa ymmärtämällä asiakkaan arvonluontiprosesseja ja siinä milloin yrityksen omat prosessit kohtaavat asiakkaan • arvo luodaan oppimalla yhdessä • tulokset joista saadaan ainutlaatuisia arvoa usein lähtevät keskustelun kautta ja spontaaneista ideoista • aktiivinen vuorovaikutus jatkuvasti • asiakkaat ovat palvelun kehityksessä jokaisen tason aikana: <ul style="list-style-type: none"> ◦ aktiivinen dialogi parantaa asiakkaan tarpeiden ja halujen kartoittamista ◦ asiakkaat voivat olla myös suoraan mukana yhteisessä muotoilussa • kuunnellaan ja opitaan yhdessä
<p style="text-align: center;">Yhteinen palvelujen tuotanto</p> <ul style="list-style-type: none"> • asiakkaat ovat aktiivisia pelaajia, eräänlaisina työntekijöinä he ottavat osaa palvelun tuottamiseen, jonka rajat määrittävät palvelun tuottaja • palveluprosessi ja palveluprosessin lopputulos tyydyttävät asiakkaan tarpeet • arvo tuotetaan yhdessä tekemällä ja pitämällä lupaukset • asiakkaiden hallinnoimisilla, kouluttamisella sekä palkitsemisella parannetaan heidän osallistumistaan palvelun tuottamiseen • asiakkaiden pääsy palvelun tuottajantietoihin, ihmisiin ja muihin voimavaroihin on tarkasti rajattu ja kontrolloitu 	

Kuvio 14: Palvelujen uudet ulottuvuudet (mukailtu Ojasalon artikkeli 2010)

7.1 Tausta

Ajatus Valkeakosken tehtaan perustamisesta lähti liikkeelle jo vuoden 2009 lopulla. Alun perin idea lähti tarpeesta löytää pelkästään teollisuuskemikaaliosastolle sellainen varastointipaikka,

jossa olisi mahdollista tehdä myös pakkaus- ja sekoitustoimintaa. Tämä sen takia, että peruskemikaaleissa pätee erilainen ansaintalogiikka kuin erikoiskemikaaleissa. Peruskemikaaleissa vaatii tuotantokykyä ja tätä mahdollisuutta Bang & Bonsomerin muulloin käyttämässä Kotkan varastossa ei ollut. Tavallinen työnjako on se, että valmistaja myy valtaosan bulkeista ja jakelijat taas pakatuista. Päämiehet eli raaka-aineita valmistavat yritykset harrastavat niin sannottua bulkki liiketoimintaa eli tankkiautokuljetuksia, jolloin tuote siirtyy valmistajalta eteenpäin säiliöissä eikä niitä pakata erillisiin pakkauksiin. Jakelijat taas myyvät valtaosan tuotteistaan pakkauksissa. Bang & Bonsomerin asiakkaista kuitenkin iso osa on pieniä kemianteollisuuden toimijoita, joilla ei ole tarvetta näin suurille tilausmäärille. Kyse oli siis roolien yhteensovittamisesta ja selkeyttämisestä.

Tästä avautuikin Bang & Bonsomerille mahdollisuus laajentaa toimenkuvaansa pelkästä myyntitoiminnasta myös pakkaamiseen, jolloin tätä vaihetta ei tarvinnut ulkoistaa muille yrityksille. Ennen Valkeakosken tehdasta Bang & Bonsomer edusti Kemiraa, jolla oli myös oma pakkaamo. Bang & Bonsomer kuitenkin halusi suuremman siivun arvoketjusta ja toimittajariippumattomuudesta omaa kyvykkyyttä lisäämällä, joten oli aika tehdä jotain. Pakkaamistoiminnot olivat myös hajautettu ympäri Suomea, joka ei pitkällä tähtäimellä ollut järkevää eikä lisääntävää tuottavaa.

7.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista menetelmää. Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluilla, jotka kohdistuvat Bang & Bonsomeriin, yhteistyökumppaniin Movere Oy:hyn sekä asiakasyritykseen Aspocomp Oy:hyn. Bang & Bonsomerin sekä Moveren haastatteluinen toteutetaan yhtenä kokonaisuutena, koska he toimivat yhteistyössä. Näiden haastatteluiden avulla hahmotetaan heidän palvelukonseptinsa prosessi sekä toiminnot sekä kehitetään opinnäytetyön avulla konseptia parempaan suuntaan.

Michael E. Porter julkaisemat teokset ovat myös vaikuttaneet tutkimukseemme. Porteria pidetään palvelujen tuottamisajatuksen esiintuojana sekä palvelujen markkinoinnin edelläkävijänä. Viitekehyksessä on tärkeintä se, että perinteinen tuote-lähestymistapa on tulevaisuudessa väistymässä yhteisten palvelujen tuotannon tieltä. Tutkimuksemme tarkastelee sitä, millä tavoin Bang & Bonsomer on toiminnassaan ottanut huomioon tämän uuden lähestymistavan ja miten sitä tulisi jatkossa parantaa. Tarkoituksena on ottaa selvää kyseessä olevasta palvelukonseptista sekä siitä, miten sitä voisi parantaa.

Valitsimme tutkimuksemme pohjaksi teemahaastattelut sen takia, koska se oli mielestämme paras tiedonkeruumenetelmä tämänkaltaiselle tutkimukselle. Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä ei olisi ollut mahdollista saavuttaa samanlaista laadullista että syvällistä ymmär-

tämistä kohteesta. Teemahaastatteluissa haastateltavat Bang & Bonsomerin sekä Moveren edustajat ovat parhaiten perillä Valkeakosken tehtaan toiminnasta, joten mielestämme heidän ajatustensa kerääminen oli ensiarvoisen tärkeää tutkimuksen toteuttamisen kannalta. Mietimme aluksi myös sitä mahdollisuutta, että olisimme teettäneet kyselylomakkeen, jonka olisimme lähettäneet Bang & Bonsomerin asiakasyrityksille. Koimme kuitenkin, että tällä menetelmällä saatavat tulokset olisivat todennäköisesti liian vähäsanaisia, jotta tarpeellisia kehittämiskohteita nousisi esille. Haastatteluiden avulla pystyimme itse ohjaamaan aihealueita niihin suuntiin, jotka koimme tärkeäksi tutkimuksellemme. Kahden kattavan haastattelun koimme riittävän otannaksi, koska niissä tarkasteltiin Valkeakosken tehtaan toimintaa kaikilta eri näkökulmilta; myyvän osapuolen, tehtaan logistiikasta vastaavan puolen sekä asiakkaan.

7.3 Tutkimuksen toteutus

Aloitimme tutkimuksen toteuttamisen miettimällä ne henkilöt, joita haastatteleamalla saisimme mahdollisimman laajan kuvan tehtaan toiminnasta. Koko tämän projektin ajan yhteysten- kilömme Bang & Bonsomerilla on ollut Leo Partanen, joka toimii teollisuuskemikaaliosaston johtajana. Hän on antanut lähdemateriaalia Valkeakoski-projektin taustoihin sekä auttanut konkreettisesti lopputyömme kanssa. Ensimmäiseen haastatteluun halusimmekin hänet paikalle yhdessä Moveren edustajan Keijo Asunnon kanssa, joka on Valkeakosken tehtaan logistiikkapäällikkö sekä Valkeakoski-projektin toinen johtohahmo. Haastattelu toteutettiin Valkeakosken varastolla, jolloin pääsimme samalla myös tutustumaan tehtaan toimintaan. Haastattelun yleiset teemat olimme miettineet valmiiksi, jotta se etenisi hallitusti rakenteen mukaan. Tilaa vapaalle keskustelulle olimme kuitenkin jättäneet paljon. Haastattelu nauhoitettiin, jotta se oli mahdollista litteroida jälkikäteen.

Haastattelu lähti käyntiin sillä, että molemmat haastateltavat henkilöt kertoivat lähtötilanteesta ja siitä, minkä takia yhteistyöhön alun perin lähdettiin. Tästä siirryttiin siihen, miten yhteistyö on toiminut, minkälaisia ongelmia on kohdattu sekä lopulta siihen, millaisena kumpikin yritys näkee yhteistyön jatkuvan tulevaisuudessa. Haastattelussa nousi monia varteenotettavia kehittämisehdotuksia pinnalle. Uusia ja hyödyllisiä asioita tuli paljon ilmi noin tunnin vapaan keskustelun myötä.

Toisessa haastattelussa päätimme perehtyä Bang & Bonsomerin asiakasyritykseen ja siihen, kuinka tyytyväisiä yleisesti ottaen asiakkaat ovat Bang & Bonsomerin tarjoamiin palveluihin. Tämä jouduttiin valitettavasti toteuttamaan puhelimen välityksellä yrityksen sijainnin sekä sopimattomien aikataulujen takia. Haastateltavana oli oululaisen asiakasyrityksen Aspocomp Oy:n edustaja Antti Ojala, joka on tuotanto- ja logistiikkapäällikkö sekä vastaa osasta yrityksen ostoista. Tämä haastattelu keskittyi Bang & Bonsomerin ja Aspocompin välisiin suhteisiin

ja siihen miten toimivana asiakas koki yritysten välisen yhteistyön. Haastattelu seurasi ensimmäisen haastattelun viitoittamalla tiellä käyttäen samoja aihealueita sekä kysymyksiä.

7.4 Tutkimustulosten analysointi

Tutkimustulosten analysoinnin aloitimme heti haastattelut toteutettuamme. Kuuntelimme molemmat nauhat moneen kertaan sekä yksin että toistemme kanssa ja kirjoitimme muistiinpanoja ja tärkeitä asioita ylös, jotta osaisimme poimia haastatteluista oleelliset aiheet. Kuunneltavana oli yli tunti haastatteluista, joten litterointiin kului paljon aikaa. Tarkoituksena oli poimia litteroiduista haastatteluista esiin kehittämiskohteita ja liittää ne tutkimuksen tulokset osioon. Nämä ehdotukset esiteltäisiin lopuksi myös Bang & Bonsomerin edustajalle.

8 Tulokset

Tässä kappaleessa esittelemme tutkimuksemme tulokset ja esiin nousseet kehittämisideat, jotka myös esiteltiin Bang & Bonsomer Group Oy:lle.

8.1 Kehittämisideat

Bang & Bonsomerin ja Movere Oy:n yhteistyö sujuu tällä hetkellä pääsääntöisesti erittäin hyvin, mutta aina löytyy asioita, jotka voisivat toimia paremmin. Toimintaa on tarkasteltava kriittisesti, jotta sen tehostaminen onnistuisi ja huomiota kiinnitettäisiin asioihin, jotka kaipaavat kehittämistä. Tehokkuus, järjestelmien toimivuus ja pakkaamisen sujuvuus ovat tavoiteltavia asioita. Teemahaastatteluja läpikäytyämme esiin nousi erilaisia kehittämiskohteita. Osa ideoista lähti haastateltavilta itseltään, osan nostimme esiin tarkasteltuamme molempien haastatteluiden materiaalia. Seuraavassa kerromme mielestämme potentiaalisimmat ehdotukset, jotka esittelemme myös Bang & Bonsomerin teollisuuskemikaali-osaston johtajalle.

Pakkaamisjärjestelmä sekä tuotantotilat

Teemahaastattelussa puhuttiin paljon Valkeakosken tuotantotiloista, joihin pääsimme itsekin paikan päällä tutustumaan. Tilat ja toiminnot olivat jo siellä, mutta niitä on kehitetty Bang & Bonsomerin tarpeiden mukaan olemassa olevan infran ehdoilla. Paljon on saavutettu vähässä ajassa ja tehtaan toiminta on saatu varsin tehokkaaksi. Haastattelussa kuitenkin sivuttiin ajatusta suuremmista tuotanto- ja varastointitiloista, jonka takia ryhdyimmekin kehittämään tätä ideaa.

Vaikka tehtaan tuotantotilat ovat pitkälle hiottuja, kehittämiskohteita niistä löytyy myös jatkossa. Pakkaamistyön tulee olla riittävän edullista, jotta tehtaan toiminta pysyy kilpailukykyisenä ja lopputuotteiden hinnat tarpeeksi alhaisina. Pakkaamisen tehokkuuteen vaikuttavat muun muassa asiansa osaava henkilökunta, joka Valkeakoskella on pysynyt pitkään samana. Henkilöstön pysyvyys ja erilaiset koulutukset pitävät kemikaalien käsittelyyn liittyvät riskit minimissä. Valkeakoskella pakkaaminen tapahtuu nykyisin manuaalisesti tehtaan henkilökunnan tekemänä. Tilojen varastointikapasiteetti on melko rajallinen tällä hetkellä, joten astioita ei voi rajattomasti täyttää hyllyihin valmiiksi seisomaan, joten tämän takia astioihin pakataan niin sanotusti sopiva määrä ennalta varastoon. Pakkaamisastioina käytetään 30 litran kanistereita, 200 litran tynnyreitä sekä noin 1000 kilon IBC-kontteja. Kierro tehtaalla on nopeaa sekä ennustettavissa. Pakkaamisessa on parannettavaa, mutta ottaen huomioon, että se tehdään manuaalisesti, on toiminta melko nopeaa.

Tällä hetkellä Bang & Bonsomerin ja Movere Oy:n liiketoiminta on hyvässä kasvussa. Kasvun tulisi kuitenkin olla hallittua, jotta tehtaan tämän hetkinen tuotantokapasiteetti riittäisi hoitamaan nykyisten asiakkaiden tilaukset. Uusien asiakkaiden myötä tilaukset lisääntyvät, joka tarkoittaa lisäpainetta tuotantoon sekä pakkaamiseen. Kun volyymejä halutaan kasvattaa, tulee myös näiden toimintojen tehostua.

Molemmat yritykset ovat tyytyväisiä tuotantotiloihin tällä hetkellä, mutta jatkossa niiden laajennus tulee varmasti ajankohtaiseksi. Laatu- ja turvallisuusasiat toimivat hyvin tehtaassa, joka vaarallisten kemikaalien käsittelyssä onkin ensiarvoisen tärkeää. Hyvät suhteet tilojen vuokraajaan eli UPM Kymmeneen helpottavat jatkossa myös mahdollisten lisätilojen vuokraamisneuvotteluja.

Tulevaisuudessa yrityksen kannattaisikin miettiä mahdollisen uuden varastointihallin hankkimista. Tällä hetkellä monet Valkeakoskella varastoitavista teollisuuskemikaaleista ovat vaaralliseksi luokiteltuja aineita, jolloin ne myös lain mukaan vaativat erityiset varastointiolosuhteet. Kuitenkaan kaikki tehtaan tuotteet eivät ole tällaisia, jolloin niiden säilyttäminen Valkeakoskella tulee pidemmän päälle kohtuuttoman kalliiksi ja nostavat tuotteen hintaa varastointikustannusten ollessa korkeat. Uuteen halliin voisi siis siirtää kaikki sellaiset tuotteet, esimerkiksi tyhjät astiat, jotka eivät vaadi erityisiä säilytysolosuhteita kuten tiettyä lämpötilaa tai kosteutta. Näin ollen Valkeakoskella pystyttäisiin panostamaan sekä luokiteltujen että käsittelyä vaativien aineiden varastointiin.

Varasto- ja tuotantotilojen kehittämiseen ja suunnittelutyöhön kuluu tietenkin sekä aikaa että rahaa, mutta jatkoa ajatellen se on varmasti kannattava investointi. Suuremmat tilat eivät tarkoittaisi suoraan suurempia volyymejä sekä voittoja, vaan pikemminkin sitä, että tulevaisuudessa ei tulisi kasvun rajoitetta lisätilan puutteen takia. UPM Kymmenen Tervakosken teh-

dasalueella saattaisi löytyä lisää tyhjiä varastohalleja, jotka Bang & Bonsomer voisi vuokrata ja muokata omaan käyttöönsä.

Logistiikka

Bang & Bonsomerin ja Moveren toimitusvarmuus on tällä hetkellä hyvällä mallilla. Vaikka Movere Oy on logistiikka-alan yritys, on se ulkoistanut Valkeakosken tehdasta koskevan logistisen toiminnan. Valkeakoskella Moveren tehtäviin kuuluu tehtaan jokapäiväisestä toiminnasta huolehtiminen, pakkaamistoiminta sekä materiaalivirtojen ohjaaminen. Movere käyttää Kiitolinja-nimistä yritystä logistiikkapalveluihinsa; Kiitolinja palkkaa lähialueelta luotettavat kuljettajat hoitamaan kuljetukset loppuasiakkaille. Käytännössä tässä logistisessa palveluketjussa on tällä hetkellä siis kolme eri osapuolta.

Mielestämme tätä ketjua voisi jatkossa yrittää lyhentää. Movere logistiikkayrityksenä voisi itse järjestää luotettavat ja ammattitaitoiset kuljettajat myös Valkeakoskelle; välikäsiä vähentämällä leikattaisiin myös kuljetuskustannuksia. Moverella itsellään on jo kattava rahtariverkosto ympäri Suomea, joten tätä olemassa olevaa verkostoa voisi käyttää hyväksi.

Uhkakuvana kuitenkin on toimitusvarmuuden aleneminen. Kiitolinja on yksi johtavista yrityksistä alallaan ja kuljettajat tarkkaan valittuja sekä koulutettuja käsittelemään vaarallisia kemikaaleja. Uusien kuljettajien etsiminen ja palkkaaminen aiheuttaisi tällä hetkellä liian paljon lisätöitä Moverelle, mutta jatkossa tätä vaihtoehtoa kannattaisi kuitenkin harkita, koska kuljetuskustannusten leikkaaminen aiheuttaisi pidemmän päälle huomattavia säästöjä.

Hinnoittelumalli

Uudenlainen palvelujen hinnoittelumalli oli yksi haastattelussa esille nousseista kehittämiskohteista. Movere laskuttaa Bang & Bonsomeria kuukausittain varaston ylläpitämisestä. Nykyisessä mallissa hinnoitellaan pääsääntöisesti erikseen jokainen työvaihe. Tämä aiheuttaa välillä ongelmia, koska työvaiheiden hinnoittelu ei ole yksinkertaista. Bang & Bonsomerin muiden osastojen asiakkaita laskutetaan tällä periaatteella ja se on erittäin toimiva. Näin ollen se olisi hyvä liittää myös Bang & Bonsomerin ja Movere Oy:n välisiin liiketoimintoihin. Hinnoittelumalli tapahtuu periaatteella x euroa / käsitelty kilo.

Uudesta hinnoittelumallista hyötyisivät siis molemmat yritykset; hinnoittelu Bang & Bonsomerille ja laskuttaminen Moverelle olisi jatkossa helpompaa. Tämä kehittämiskohde tuli esille ensimmäisessä teemahaastattelussa Bang & Bonsomerin Leo Partasen ja Moveren Keijo Asunnon kanssa. He kuitenkin yhdessä totesivat, että se ei ole ykkösprioriteetti tällä hetkellä, kos-

ka se vaatisi liian paljon resursseja. Tulevaisuudessa asioiden parannuttua hinnoittelumallia on mahdollista lähteä kehittämään.

Tietojärjestelmät

Tietojärjestelmissä on ollut ongelmia Valkeakoski-projektin alusta saakka. Bang & Bonsomerin ja Moveren tietojärjestelmät eivät ole toimineet hyvin yhteen, jolloin tieto yritysten välillä ei ole aina liikkunut. Esimerkiksi rahtikirjojen tulostaminen Bang & Bonsomerilta tehtaalle ei ole onnistunut, jonka takia myyntiassistenteille on tuottanut lisätöitä lähettää normaalisti automaattiset rahtikirjat manuaalisesti sähköpostilla.

Ensimmäisessä haastattelussa molempien yritysten edustajat totesivat, että tehtaan perustamisen suunnitteluvaiheessa asiaan ei kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Järjestelmien oletettiin olevan yhteensopivia, jolloin edellä mainitun kaltaisia ongelmia ei olisi pitänyt ilmaantua. Tehtaan perustamisen alkaessa yritykset olivat jo tehneet sitoumuksia sopimustasolla siitä, minkä verran eri toteuttamisvaiheen projektit saavat maksaa. Aikaa ja resursseja ei siis riittänyt paremman tietojärjestelmän kehittämiseen, varsinkaan kun puolet koko projektiryhmästä siirtyivät pois kriittisessä vaiheessa kesällä 2009.

Nämä tietotekniset ongelmat tuottavat kuitenkin tällä hetkellä suhteellisen vähän lisätöitä, minkä takia niiden kehittäminen on jäänyt taka-alalle. Jos kuitenkin käsiteltävien tilausten määrä lisääntyy merkittävästi, puutteet tietojärjestelmissä alkavat haitata tehtaan toimintaa enemmän ja enemmän.

8.2 Kehittämisehdotusten esittäminen yritykselle

Kävimme esittelemässä tutkimuksessa esille nousseet kehittämissuositukset Bang & Bonsomerin teollisuuskemikaaliosaston johtajalle Leo Partaselle. Olimme lähettäneet uusimmat versio on opinnäytetyöstämme hänelle kaksi päivää ennen tapaamista, jotta hän pystyisi tutustumaan sen sisältöön, kirjoittamaan omat kommenttinsa ja valmistautumaan tapaamiseen.

Tapaaminen kesti noin kaksi tuntia ja kävimme siinä läpi koko työmme: yrityksen esittelyn, työmme teoriaosan, tutkimuksen sekä kehittämissuositukset. Leo Partasen mukaan kehittämissuositteiksi nousseet asiat ovat tiedostettu Valkeakoskella jo aiemmin, mutta hän piti sitä hyvänä asiana, että olimme pohtineet aiheita vielä pidemmälle.

Uusi hinnoittelumalli ja tietojärjestelmien muutokset ovat hänen mukaan selkeitä kehittämissuositteita, mutta tällä hetkellä yrityksellä ei ole mahdollisuutta käyttää niihin ylimääräisiä resursseja.

Neuvottelut UPM Kymmenen kanssa uusien lisävarastotilojen vuokraamisesta on jo hänen mukaansa aloitettu. Tämä on nähty selkeänä etuna tehtaan toiminnan tehostamiseen jatkossa. Yaran tuotteet, jotka on varastoitu Valkeakosken tehtaan tiloihin, voitaisiin jatkossa siirtää erilliseen halliin odottamaan toimituksia.

Logistiikan tehostaminen oli hänen mielestään erittäin potentiaalinen vaihtoehto. Tällä hetkellä osasto kuitenkin keskittyy normaalin toiminnan tehostamiseen, eikä logistisen toimintamallin muuttaminen ole ajankohtaista.

Kaiken kaikkiaan palaute Leo Partaselta oli positiivista. Hänen mielestään, yritys ja sen eri osa-alueet esiteltiin kattavasti ja teoriaosuus oli laaja-alainen ja tutkimuksessa esille nousseet asiat keskittyivät todellisiin ongelmakohtiin.

8.3 Yhteenveto

Valkeakosken tehtaan myötä yrityksen palveluihin on voitu lisätä monia uusia toimintoja: sekoitus- ja liettotyöt, pakkaaminen, sopimusvalmistus sekä bulkki- ja kappaletavaran varastointi. Näiden toimintojen kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää jatkossa, koska juuri näillä lisäpalveluilla yritys erottuu muista kilpailijoista markkinoilla. Kilpailevilla raaka-ainetoimittajilla ei ole tarjota asiakkailleen tämän tyyppistä kokonaisratkaisua.

Yritys erottuukin siis kilpailijoistaan, koska kilpailijoilla on tällä hetkellä alalle tulon esteenä tiedonpuute sekä tehtaan perustamisen suuri alkuinvestointi. Myös tiukentuva kemikaalilainsäädäntö rajoittaa harrastelijoiden pääsyä alalle. Erikoistuminen luo uutta liiketoimintaa, joka rahoitetaan peruskemikaalimyynnillä. Näin ollen vanha ja uusi liiketoiminta täydentävät toisiaan ja luovat yritykselle lisäetua markkinoilla. Uuden tehtaan sekä yhteistyökumppani Moveren avulla Bang & Bonsomer on myös laajentanut jakelijan rooliaan arvoketjussa.

Taloudellisesti mitattuna Valkeakosken tehdas on saavuttanut sille asetetut tavoitteet erittäin nopealla aikataululla. Peruskemikaalien myynti on kasvanut odotusten mukaan ja varastonkierto on nopeaa, jolloin varasto ei sido liikaa pääomaa. Uudet toiminnot kuten lietto- ja sekoitustoiminta on saatu jo kannattavaan kasvuun. Yhteenvetona voidaan siis todeta, että Valkeakosken tehtaaseen investoitu pääoma on ollut kannattava ratkaisu ja tuottaa lisävoittoa koko yritykselle.

Lähteet

Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. Vaajakoski: Vastapaino. 3. painos.

C.K. Prahalad & Ramaswamy V. 2004. The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers. Harvard: Harvard Business School Press

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WSOYpro. 3. painos.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2010. B-to-B-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro.

Ojasalo, J. & Ojasalo, K. 2008. Kehitä teollisuuspalveluja. Helsinki: Talentum.

Porter, M. 1988. Kilpailuetu. Espoo: Weilin+Göös

Suutari, M. 2005. Elinkeinoelämän keskusliitto: Palvelut 2020 - Kohti palvelujen tulevaisuutta

Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 19/2004. Osaava, avautuva ja uudistuva Suomi 2004. Suomi maailmantaloudessa - selvityksen loppuraportti.

Sähköiset lähteet

Bang & Bonsomer. 2006. Yritys. Viitattu 14.4.2012.

<http://www.bangbonsomer.fi/company>

Bright Hub. 2012. Value Chain Analysis. Viitattu 13.2.2012.

<http://www.brighthouse.com/office/project-management/articles/51759.aspx>

C.K. Prahalad & Venkatram Ramaswamy. 2004. The Future of Competition. Viitattu 20.3.2012

http://books.google.fi/books?id=GO8wefdWmLIC&pg=PA31&lpg=PA31&dq=DART,+dialogue,+access,+risk+assessment,+transparency&source=bl&ots=Q5_MQBw1vS&sig=2OzkCVZvIlgNSf6vdofArxJwdEXs&hl=fi&sa=X&ei=ikGNT66lLenm4QSi_6CqDw&ved=0CFUQ6AEwAw#v=snippet&q=DART&f=false

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2012. Kemikaalit. Viitattu 3.4.2012.

http://www.ek.fi/ek/fi/energia_ym/ymparisto/kemikaalit.php

Energiatoteellisuus. 2010. Yritysten yhteiskuntavastuu. Viitattu 30.3.2012.

<http://www.energia.fi/energia-ja-ymparisto/ymparisto-ja-kestava-kehitys/yritysten-yhteiskuntavastuu>

Euromed Marseille School of Management. 2012. Porter and Competitive Advantage. Viitattu 27.2.2012.

http://www.chris-kimble.com/Courses/World_Med_MBA/Competitive_Advantage.html

Euroopan Komissio

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=fi>

European Chemicals Agency. 2012. ECHA. Viitattu 3.4.2012.

<http://echa.europa.eu/web/guest>

European Chemicals Agency. 2012. REACH. Viitattu 3.4.2012.

<http://echa.europa.eu/en/web/guest/regulations/reach>

Internet Center for Management and Business Administration

<http://www.quickmba.com/strategy/competitive-advantage/>

Jyväskylän yliopisto. Laadullinen tutkimus. Viitattu 6.6.2012.

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Kemianteollisuus ry. Esittely. Viitattu 16.4.2012.

<http://www.chemind.fi/>

Kemianteollisuus ry. 2012. Tiedote. Viitattu 22.4.2012.

<http://www.chemind.fi/tiedote?id=28064731>

Kemianteollisuus Ry. Kemia tutuksi -kurssin esittely. Viitattu 10.8.2012.

<http://blogit.helsinki.fi/naremo/Kemianteollisuus.pdf>

Movere Oy. Yritys. 2011. Viitattu 13.3.2012.

<http://www.movere.fi/>

Markkinointijohtaja. 2010. B-to-B myynti. Viitattu 13.3.2012.

<http://www.markkinajohtaja.com/>

Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto MTL. 2012. B2B-Markkinointi. Viitattu 13.3.2012.

<http://www.mtl.fi/B2B-markkinointi>

Nurminen Logistics Oyj. 2012. Viitattu 20.6.2012.

<http://www.nurminenlogistics.com/Yritys>

Strategy Train. 2009. Arvoketjuanalyysi. Viitattu 14.2.2012.

<http://www.strategy-train.eu/index.php?id=272&L=2>

Strategy Train. 2009. Liiketoimintatason strategia. Viitattu 21.2.2012.

<http://www.strategy-train.eu/index.php?id=30&L=2>

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö. 2008. Yhteiskuntavastuu. Viitattu 29.3.2012.

<http://www.sak.fi/suomi/tyomarkkinat.jsp?lang=fi&location1=4&id=32480&sl2=5>

Teollisuusopas. Viitattu 21.6.2012

<http://www.teollisuusopas.com/yleistietoa/kemianteollisuus/>

The Guardian

<http://www.guardian.co.uk/environment/2011/nov/24/howlers-and-mistakes-in-company-csr-reports?fb=optOut>

Turvallisuus- ja kemikaalivirasto TUKES. 2012. REACH-asetus. Viitattu 3.4.2012

<http://www.tukes.fi/fi/Toimialat/Kemikaalit-biosidit-ja-kasvinsuojeluaineet/Teollisuus--ja-kuluttajakemikaalit/REACH---asetus/>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2008. Yritysten sosiaalinen vastuu. Viitattu 30.3.2012

http://www.mol.fi/mol/fi/02_tyosuhteet_ja_lait/0181_sosvastuu/index.jsp

Ulkoasiainministeriö. 2006. Eurooppaan tiukka kemikaalilaki. Viitattu 30.3.2012

<http://formin.finland.fi/Public/Print.aspx?contentid=84861&nodeid=15260&culture=fi-FI&contentlan=1>

Valtion Ympäristöhallinto. 2010. Kemikaalilainsäädäntö. Viitattu 2.4.2012

<http://www.ymparisto.fi/default.asp?contentid=637&lan=fi>

Julkaisemattomat lähteet

Carroll Archie B. 1999. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. University of Georgia.

http://www.cs.unitn.it/~andreaus/bs1011/BS_L3_carroll.pdf

Pluijm Lindsay. 2010. Realizing Co-Creation. Universiteit van Tilburg. Master Thesis.

<http://www.oceantree.nl/sites/default/files/Pluijm-MasterThesisCo-creation.pdf>

Kuvat

Kuva 1: Case yrityksen toimipisteiden ja varastojen sijainnit (Bang & Bonsomer Intra 2012)15

Kuviot

Kuvio 1: Kemianteollisuuden osa-alueet. (Kemianteollisuus Ry, pdf 2007)	10
Kuvio 2: Kemikaalien myynti 2010 (Cefic Chemdata International 2012.).....	11
Kuvio 3: Myyntien osuudet maittäin 2010 (Eurostat ja Cefic Chemdata International 2012.)	12
Kuvio 4: Case yrityksen henkilöstö maittäin (mukailtu Bang & Bonsomer Intra 2012).....	14
Kuvio 5: Bang & Bonsomer's Ethical Principles (mukailtu Bang & Bonsomer Intra 2012) ...	19
Kuvio 6: Valkeakosken palvelukonsepti (Valkeakoski esite 2011)	22
Kuvio 7: Valkeakosken tehtaän SWOT-analyysi	24
Kuvio 8: Asiakkaan osallistumisen tärkeimmät ulottuvuudet (mukailtu Pluijm 2010)	28
Kuvio 9: Laajennettu palvelutarjooma (mukailtu Grönroos 2009)	29
Kuvio 10: Arvoketjuprosessi (mukailtu Porter 1985).....	30
Kuvio 11: Arvoketju.....	31
Kuvio 12: Kilpailuedun malli (mukailtu Porter 1985.)	33
Kuvio 13: REACH (TUKES 2012.)	39
Kuvio 15: Palvelujen uudet ulottuvuudet (mukailtu Ojasalon artikkeli 2010)	41

Taulukot

Taulukko 1: Teollisuuskemikaalit Valkeakoskella (mukailtu Valkeakoski-esite 2011.)	21
Taulukko 2: Yritysten yhteiskunnallisen vastuun osa-alueet (mukailtu Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö 2008.)	35

Liitteet

Liite 1: Haastattelu 1	57
Liite 2: Haastattelu 2	58

Liite 1: Haastattelu 1

Bang & Bonsomer Group Oy & Movere Oy

Taustaa:

- Mistä idea Valkeakosken varaston perustamiseen lähti?
- Taustatekijät? Kilpailutilanne markkinoilla?
- Miksi juuri Movere valikoitui yhteistyökumppaniksi?

Nykytilanne:

- Ovatko IT-yhteydet BaBon ja Moveren välillä kunnossa?
- Mitkä alkuperäistavoitteet on saavutettu?
- Varaston toimivuus? Onko ollut odotusten mukaista?
- Onko palvelukonseptin laajentaminen tuonut molemmille yrityksille lisäarvoa?

Tulevaisuus:

- Tuotevalikoiman laajennus?
- Varastoidaanko Imeryksen tuotteet jatkossa Valkeakoskelle?
- Lisäpalvelut?

Kehittämiskohteet:

- Onko mitään kehittämiskohteita tullut esille?
- Parannettavaa yritysten yhteistyössä?
- Mahdolliset lisäpalvelut jo olemassa olevien rinnalle?
- Palvelukonseptin kehittäminen jatkossa?

Liite 2: Haastattelu 2

Aspocomp Oy

Ennen:

- Miten yhteistyö alkoi?
- Tilausmäärät ennen Valkeakosken varaston perustamista?

Nyt:

- Yhteistyön sujuvuus BaBon kanssa?
- Valkeakosken varaston käytön edut/hyödyt? (sijainti,
- Onko Valkeakosken varaston käyttö maantieteellisesti sekä hinta/laatu suhteessa paras vaihtoehto?
- Kuinka suuri osa tilattavista tuotteista toimitetaan Teuvan / Oulun tehtaalle Valkeakoskelta?

Kehittämiskohteet:

- Parannettavaa yhteistyössä?
- Tarvittavat lisäpalvelut?