

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka / logistiikkapalveluiden markkinointi ja kehittäminen

Johanna Joukainen

LISÄARVOPALVELUIDEN VERTAILU JA KILPAILUEDUN MUODOSTUMI-
NEN

Case: Wim Bosman Finland

Opinnäytetyö 2014

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka

JOUKAINEN, JOHANNA

Lisäarvopalveluiden vertailu ja kilpailuedun muodostuminen

Opinnäytetyö

47 sivua + 8 liitesivua

Työn ohjaaja

KTM Suvi Johansson

Toimeksiantaja

Wim Bosman Finland

Lokakuu 2014

Avainsanat

logistiikka, lisäarvopalvelut, palveluiden asemointimatriisit, kilpailuetu, arvon lisäys

Opinnäytetyössä käsitellään lisäarvopalveluiden vertailua ja kilpailuedun muodostumista yrityksessä. Työn tavoitteena oli löytää ne resurssit, joiden avulla yritys tarjoaa lisäarvopalveluita, ja verrata resursseja kyseisten lisäarvopalveluiden tuottamisen vaatimiin vähimmäisedellytyksiin. Samalla tutkitaan teorian pohjalta, mitä mahdollista kilpailuetua toimeksiantajayritys saavuttaa tarjoamalla valittua ja tutkittua lisäarvopalvelua ja pyritään löytämään ne lisäarvopalvelut, joiden avulla on mahdollista erottua kilpailijoista ja kehittää toimintaa lisäten tai kehittämällä palveluita.

Opinnäytetyön teoreettinen pohja perustuu palveluiden asemointimatriisien käsittelyyn, logistiikan peruskäsitteistöön sekä lisäarvopalveluiden ja kilpailuedun teoriaan. Lähteinä on käytetty logistiikkaa ja kilpailuetua käsitteleviä perusteoksia, tieteellisiä artikkeleita ja internet-lähteitä. Tutkimuksessa menetelminä käytettiin haastattelua sekä valmiiden aineistojen ja dokumenttien tutkimista ja vertailua. Haastattelu toteutettiin elokuussa 2014.

Empiriaosassa muodostettiin sovelletut palveluiden asemointimatriisit, joiden perusteella yritys voi nähdä palvelutarjontansa nykytilan, olemassa olevat resurssit ja vähimmäisedellytykset palveluiden tuottamiseksi. Lisäksi empiriassa analysoitiin lisäarvopalveluiden avulla muodostuvaa kilpailuetua teorian pohjalta.

Vertailevan tutkimuksen tulos osoitti resurssien rajallisuuden, mutta myös mahdollisuuksia oli löydettävissä. Ehdotuksena oli, että yritys muodostaa ja vahvistaa yhteistyöverkostoaan alihankkijoiden ja yhteistyökumppaneidensa kanssa, jolloin jokainen verkoston jäsen saavuttaa kilpailuetua ja hyötyä.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Logistics

JOHANNA JOUKAINEN

Comparison of Value Adding Services and Formation of Competitive Advantage

Bachelor's Thesis

47 pages + 8 pages of appendices

Supervisor

MBA Suvi Johansson

Commissioned by

Wim Bosman Finland

October 2014

Keywords

logistics, value adding services, matrixes, competitive advantage,

This thesis analyses the comparison of value adding logistics services, their resources and basic preconditions, and the formation of competitive advantage based on the theoretical background. The objective of the study was to gather existing resources, compare them against the minimum needs of providing such services and identify the value adding services, which can be developed with the existing resource. A further objective was to examine how competitive advantage can be created. The study provides insight to the company on how to develop its business and improve the service lay-out.

The theoretical part of the study focuses on the description of the service positioning matrixes and competitive advantage. The basics of logistics and value adding services are also discussed. The source material was collected from literature, Internet resources and scientific articles published in international journals. In addition the files of the commissioning company and information gathered via an interview conducted in August 2014 were used.

This was a qualitative study. The interview and the existing files were used as the methods, while the comparison and contrarily positioning of the value adding services were the means. The interview was held during August 2014.

The study results indicate that the resources of the company were limited and improving its business requires cooperation with other companies and collaborative partners. The competitive advantage was created by good service, effectiveness, cooperation and rationally targeted use of the resources. One recommendation could be that the company creates a network, in which the company operates and organizes systems and then functions as a 4PL- logistics service provider.

ALKUSANAT

Tämä työ on tehty Kymenlaakson ammattikorkeakoulun liiketoiminnan logistiikan opinnäytetyönä vuoden 2014 aikana.

Opinnäytetyö on hankkeistettu ja toimeksiantaja oli Wim Bosman Finland. Toimeksiantaja oli erittäin miellyttävällä tavalla mukana projektissa, ja erityiskiitos kuuluu Branch Manager Petra Parviainen-Tohmolle ajasta, avusta, materiaaleista ja tiedonsaannista.

Opinnäytetyötä valvoi ja ohjasi KTM Suvi Johansson. Hän ansaitsee suuren kiitoksen hyvästä työstään.

Metsäkylässä 16.10.2014

Johanna Joukainen

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

ALKUSANAT

4

1 JOHDANTO

7

2 TYÖN TAUSTAT JA TAVOITTEET

8

2.1 Opinnäytetyön tavoite

8

2.2 Viitekehys ja tutkimusongelmat

9

2.3 Rajaukset

10

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

11

3.1 Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät

11

3.2 Case-tutkimus

12

3.3 Valmiit aineistot ja dokumentit

12

4 LOGISTIIKKA JA LISÄARVOPALVELUT

13

4.1 Logistiikan määritelmiä

13

4.2 Logistiikan peruspalvelut ja logistiikkapalveluyritys

13

4.3 Logistiikan lisäarvopalvelut

14

5 PALVELUIDEN ASEMOINTIMATRIISIT

17

5.1 Matriisi Tinnilä & Vepsäläinen

17

5.2 Matriisi Collier & Meyer

20

6 KILPAILUETU

22

6.1 Kustannusetu ja kustannusjohtajuus

23

6.2 Differointietu ja differointi

23

6.3 Keskittymisstrategiat

23

6.4 Kilpailuedun muodostuminen

24

6.5 Kilpailuedun hyödyntäminen

24

7 WIM BOSMAN FINLAND

26

8 TUTKIMUSTYÖ LISÄARVOPALVELUISTA	28
8.1 Lisäarvopalvelut Euroopassa, Wim Bosman Group	28
8.2 Lisäarvopalvelukohtaiset vaatimukset	31
8.3 Resurssit Suomessa	32
8.4 Sovelletut matriisit A & B ja lisäarvopalveluiden vertailu	34
8.4.1 Matriisi A, omat resurssit	35
8.4.2 Matriisi B, resurssit alihankkijan tai kumppanin avulla	37
8.5 Johtopäätökset matriiseista	39
9 KILPAILUEDUN TOTEUTUMINEN	40
10 YHTEENVETO	42
11 LOPPUPOHDINTA	43
LÄHTEET	45
LIITTEET	
Liite 1. Saatekirje ja haastattelukysymykset suomeksi	
Liite 2. Saatekirje ja haastattelukysymykset englanniksi	

1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä on aiheena logistiikkapalveluyrityksen lisäarvopalveluiden vertailu ja kilpailuedun muodostuminen. Opinnäytetyön teoriaosassa tutkitaan Tinnilän & Vepsäläisen ja Collierin & Meyerin palvelun asemointimatriiseja (Tinnilä & Vepsäläinen 1995; Collier & Meyer 1998) sekä kilpailuetua ja kilpailuedun muodostumista teorian pohjalta. Opinnäytetyön empiriaosassa verrataan erilaisten lisäarvopalveluiden tuottamiseen vaadittavia edellytyksiä olemassa oleviin resursseihin ja kilpailuedun muodostumista. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Wim Bosman Finland, joka on logistiikkapalveluita tuottava yritys Suomessa. Wim Bosman Finland on osa hollantilaista Wim Bosman Groupia ja Wim Bosman Group kuuluu Mainfreight-konserniin. (Wim Bosman Group 2014.) Opinnäytetyön aihe valikoitui, koska toimeksiantaja Wim Bosman Finland haluaa kehittää lisäarvopalveluidensa markkinointia tehokkaammaksi ja mahdollisesti lisätä lisäarvopalvelujen tarjontaa.

Tutkimustehtävänä on kartoittaa olemassa olevia lisäarvopalveluita ja niiden tuottamiseen tarvittavia vähimmäisedellytyksiä ja verrata niitä yrityksen käytössä oleviin resursseihin. Lisäarvopalvelut sijoitetaan Tinnilän ja Vepsäläisen ja Collierin ja Meyerin kehittämien palveluiden asemointimatriisien (Tinnilä & Vepsäläinen 1995; Collier & Meyer 1998) perusteella muodostettuihin sovellettuihin matriiseihin A ja B. Matriisien tarkoituksena on selkiyttää yrityksen nykyiset palvelut ja niihin käytettävät resurssit. Tavoitteena opinnäytetyössä on saada myös kuva yrityksen muiden toimipisteiden lisäarvopalveluiden tarjonnasta. Näitä Wim Bosmanin muiden toimipisteiden tarjonnassa olevia lisäarvopalveluita käytetään tutkimustyössä vertailupohjana.

Opinnäytetyön avulla etsitään toimeksiantajalle mahdollisia keinoja kilpailuetua tuottavien lisäarvopalveluiden löytämiseen kilpailuedun teorian pohjalta. Työn tarkoitus on löytää niitä kilpailuetuja, joiden avulla Wim Bosman Finland erottuu muista kilpailijoista ja mahdollisesti pystyy kehittämään toimintaansa Suomessa. Tämän työn tavoitteena on myös olla osana yrityksen markkinointistrategian suunnittelua.

2 TYÖN TAUSTAT JA TAVOITTEET

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön teoriataustan sisältöä sekä opinnäytetyölle määriteltyä tavoitetta. Teoriataustassa tutkitaan logistiikan peruskäsitteistöä, logistiikan lisäarvopalveluita ja niiden määritelmiä, Tinnilän & Vepsäläisen (1995, 62) ja Collierin & Meyerin (1998, 1231) palveluiden asemointimatriisien käyttöä ja perusteita sekä kilpailuetua ja sen muodostumista ja hyödyntämistä. Käsitteitä avataan ja niitä tutkitaan alan teosten ja asiasta julkaistujen tieteellisten tutkimusten ja artikkelien avulla.

2.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyössä on tavoitteena kerätä tietopaketti toimeksiantajayrityksen resursseista tarjota erilaisia lisäarvopalveluja ja verrata resursseja kyseisten lisäarvopalveluiden tuottamisen vaatimiin vähimmäisedellytyksiin. Samalla tutkitaan teorian pohjalta, mitä mahdollista kilpailuetua toimeksiantajayritys saavuttaa tarjoamalla valittua/tutkittua lisäarvopalvelua, ja pyritään löytämään ne lisäarvopalvelut, joiden avulla on mahdollista erottua kilpailijoista ja kehittää toimintaa lisäten palveluja. Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite on myös olla tietopohjana markkinointistrategian suunnittelua ja lisäarvopalvelujen kehittämistä varten.

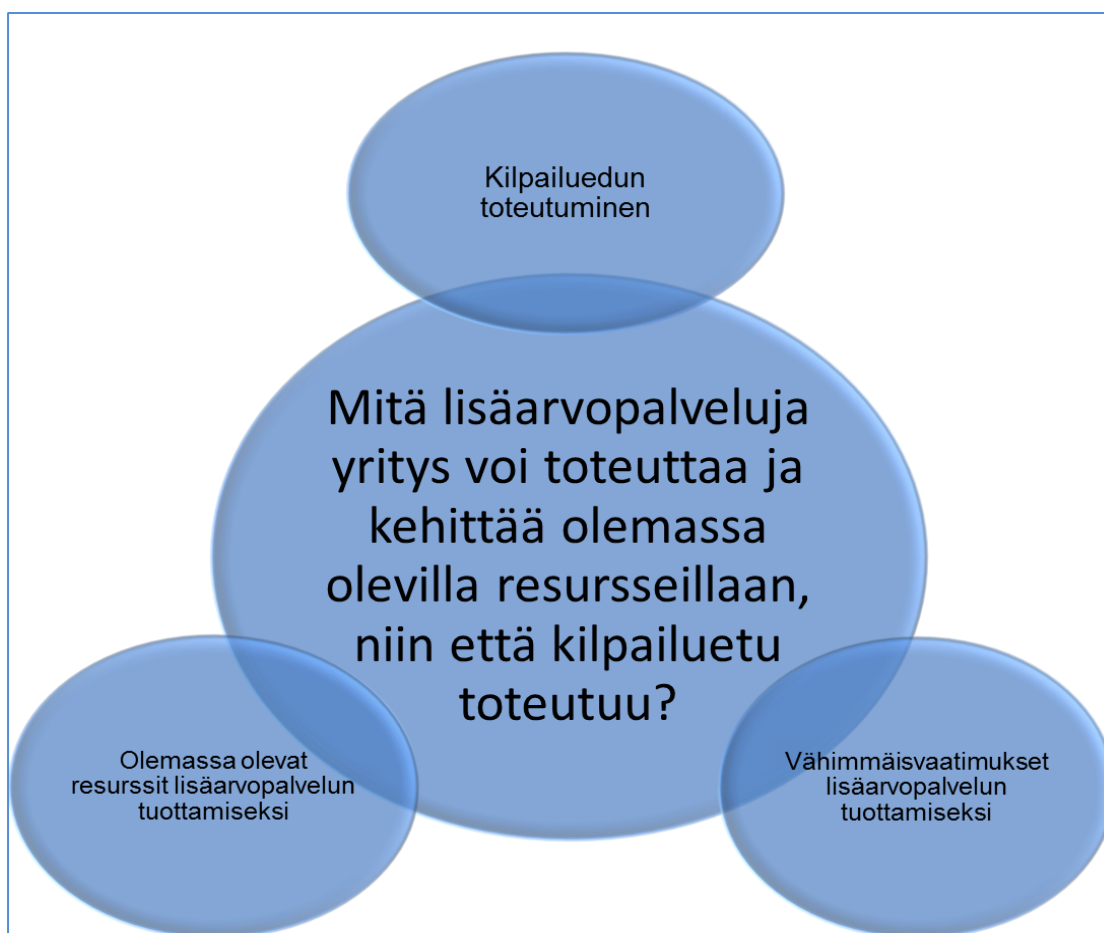
Lisäarvopalvelut sijoitetaan mukailtuun palveluiden asemointimatriisiin tai asemointimatriisiin sovellukseen. Matriisin avulla saadaan esille järjestelmällinen kuva siitä, mitä edellytetään miltäkin lisäarvopalvelulta ja mitä resursseja on jo olemassa. Lisäarvopalveluiden tuottamisen vaatimukset ja olemassa olevat resurssit asetetaan matriisiin siten, että lisäarvopalvelut saadaan palvelun tuottamiseen kuluvien resurssien mukaiseen järjestykseen matriisin lävisijälle. Palvelun asemointimatriisi siis selvittää yrityksen lisäarvopalveluiden tuottamisen nykytilan ja sen, mitä edellytyksiä niiden tuottamiseksi tarvitaan mahdollisesti lisää. Tällöin nähdään, mitä kukin lisäarvopalvelu toimeksiantajalta vaatii ja mitä edellytyksiä toimeksiantajalla jo mahdollisesti on.

Matriisista tehtyjen ja kilpailuedun teoriasta muodostettujen johtopäätösten perusteella tutkitaan, miten mikäkin lisäarvopalvelu tuottaa kilpailuetua toi-

meksiantajalle ja mitkä mahdollisesti ovat niitä lisäarvopalveluja, joita toimeksiantajayrityksen on mahdollista tuottaa tulevaisuudessa.

2.2 Viitekehys ja tutkimusongelmat

Opinnäytetyössä tutkimuksen teoreettinen viitekehys esitetään kuvana ja sanallisesti. Teoreettisen viitekehysten keskiössä on varsinainen tutkimusongelma, jonka ympärille muodostuvat tutkittavat osaongelmat. Viitekehys kuvaa tutkittavien ilmiöiden välistä kontekstia ja olennaisia asioita, joita tutkimus käsittelee. Alla olevassa kuvassa 1 viitekehys esitetään kuvana.



Kuva 1. Viitekehys kuvana

Viitekehys osoittaa tutkimuksen teorian ja empirian välisen kytköksen. Tutkittu teoria antaa pohjaa ja perustelee empiriassa käytettyjen menetelmien tarkoituksenmukaisuuden. Viitekehyksessä kuvatut osaongelmat ovat tutkimuksen

kannalta niitä kysymyksiä, jotka tulee selvittää, ennen kuin voidaan edes tehdä koko tutkimusta ja muodostaa sen perusteella johtopäätöksiä tai kehitysehdotuksia.

Tässä opinnäytetyössä varsinainen tutkimusongelma kysymyksen muodossa on: Mitä lisäarvopalveluja yritys voi toteuttaa ja kehittää olemassa olevilla resursseillaan, niin että kilpailuetu toteutuu? Tutkimusongelma ja osaongelmat vastaavat opinnäytetyön tavoitetta. Tutkimuskysymykseen vastaamisella löydetään ne lisäarvopalvelut, joita toimeksiantajayrityksen on mahdollista tuottaa tulevaisuudessa, ja mitä lisäarvopalveluita kannattaa kehittää toiminnan lisäämiseksi ja samalla kannattavuuden kasvattamiseksi.

Viitekehyksessä on kuvattu kolme osaongelmaa: olemassa olevat resurssit yksittäisen lisäarvopalvelun tuottamiseen, vähimmäisvaatimukset yksittäisen lisäarvopalvelun tuottamiseen ja kilpailuedun muodostuminen. Jokaisen osaongelman kohdalla selvitetään nykytila, joista tehdään johtopäätökset ja tutkimuksen empiriaosaan sopivat tutkimukset. Lisäarvopalvelun tuottamisen resurssit ja vaatimukset selventävät toimeksiantajalle yrityksen voimavarojen jakautumista ja käyttöä. Osaongelmien ratkaisut kertovat yrityksen nykytilan ja sen, miten kilpailuetu toteutuu lisäarvopalvelujen tuottamisella. Tutkimusten tuloksista tehtyjen johtopäätösten perusteella mietitään mitä lisäarvopalveluja yritys voi tulevaisuudessa harkita ja tarjota.

2.3 Rajaukset

Opinnäytetyössä tutkittiin lisäarvopalvelujen toteuttamista toimeksiantajan, eli Wim Bosman Finlandin ja tarvittavin osin Wim Bosman Groupin näkökulmasta. Wim Bosman Groupilla tässä yhteydessä tarkoitetaan Wim Bosmanin toimipisteitä Euroopassa. Wim Bosmanin Russia-toimipiste Venäjällä rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle.

Koska lisäarvopalvelut riippuvat aina toimijasta ja toimijan ydintoiminnan määrittelystä, niin ne lisäarvopalvelut, jotka tutkimukseen on nimetty, ovat Wim Bosman Groupin tarjonnassa ja yritys luokittelee ne omassa toiminnassaan lisäarvopalveluiksi. Transito-, tuonti- ja vientihuolintaa ja huolinnan dokumen-

tointia sekä normaaleja kuljetuksia ei otettu käsittelyyn, koska ne on määritelty Wim Bosman Finlandin ydintoiminnaksi. Kilpailuedun toteutumista tutkittiin teoreettiselta pohjalta, koska opinnäytetyössä ei tehty kilpailija- tai kilpailuanalyysiä, vaan ne ovat jatkotutkimusehdotuksina työn lopussa.

Tutkimuksessa ei otettu huomioon mitään kustannuksia eikä lisäarvopalveluiden tuottamisen aiheuttamia investointeja tai kuluja, vaan tutkittiin ainoastaan olemassa olevia resursseja suhteessa tuottamisen vähimmäisedellytyksiin ja kilpailuedun löytämistä.

3 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa kerrotaan tutkimukseen käytetyistä menetelmistä ja valituista tutkimustavoista. Tutkimusmenetelminä käytettiin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä, jotka soveltuvat tämän opinnäytetyön aiheen käsittelyyn ja siihen, että opinnäytetyössä pystyttiin perehtymään yrityksen sisäisiin tiedostoihin ja järjestelmiin. Lisäksi toteutettiin strukturoitu haastattelu yrityksen lisäarvopalveluista.

3.1 Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät

Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät ovat aiemmin määriteltyjä tutkimuksen toteutusmenetelmiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa painotus on ymmärtämisessä ja vastaajan näkökulman tulkitsemisessä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa näkökulma painottuu subjektiiviseen ”sisäpiiriin” näkökulmaan ja menetelmä on kokonaisvaltainen. (Räsänen 3.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivisena menetelminä tapaus- eli case-tutkimusta, haastattelua sekä valmiiden aineistojen ja dokumenttien tutkimusta. Räsänen (10) mukaan tapaus- eli case- tutkimus sopii moneen tutkimukseen, koska se sopii tutkiviin, kuvaaviin ja selittäviin tutkimuksiin. Haastattelu tutkimusmenetelmänä avaa kyseisen yrityksen osalta käsiteltäviä asioita ja mahdollistaa pääsyn tutkittavan kohteen sisäiseen asiantuntijuuteen.

Valmiit aineistot ja dokumentit –menetelmään päädyttiin, koska niiden tutkiminen on edellytyksenä nykytilan kuvaamisessa, toimialan yleisten käytäntöjen ja tapojen sekä yrityksen toiminnan kartoittamisessa.

3.2 Case-tutkimus

Case-tutkimus on tutkimus, joka tehtiin aikajärjestyksessä ensimmäisenä. Sen perusteella saatiin selville perustiedot lisäarvopalveluista ja niiden tarjonnasta yrityksessä. Case-tutkimuksen pohjalta alettiin tehdä muita tutkimuksia. Case-tutkimus toteutettiin tutkimalla yrityksen lisäarvopalvelujen tarjontaa ja kehityssuunnitelmia. Tutkimus toteutettiin yritykseltä saatujen tietojen perusteella ja haastatteleamalla yrityksen logistiikasta ja markkinoinnista vastaavia henkilöitä.

Case-tutkimuksen haastatteluosuus suoritettiin toimeksiantajan ja muiden toimipisteiden henkilöiden kanssa sähköpostitse sekä yrityksessä työskentelyn ohessa kerätyn tiedon perusteella. Strukturoiduilla haastattelukysymyksillä (liitteet 1 ja 2) pyrittiin selvittämään, mitä kokemuksia yrityksellä on sen muissa toimipisteissä tarjoamistaan lisäarvopalveluista. Haastattelun avulla tutkittiin lisäarvopalvelujen tarpeellisuutta ja resurssivaatimuksista ja miten niiden toteuttaminen on onnistunut yrityksen muissa toimipisteissä.

Kirjallinen aineisto case-tutkimukseen saatiin yrityksen tiedostoista ja Internet-sivustolta. Saatu tieto ja tarjotut lisäarvopalvelut asetettiin myöhemmin tässä opinnäytetyössä esiteltäviin palvelumatriiseihin luokiteltuna olemassa olevien resurssien mukaisessa järjestyksessä. Tutkimuksen empiriaosassa tätä luokittelua verrattiin vaadittavien resurssien mukaiseen järjestykseen.

3.3 Valmiit aineistot ja dokumentit

Tutkimuksessa käytetyt valmiit aineistot ja dokumentit olivat yrityksen sisäisiä tiedostoja, julkaisuja ja raportteja. Tutkimuksessa käytettiin yrityksen vuosiraportteja, Keith Daviesin kirjoittamaa ja Mainfreight-konsernin 2013 julkaisemaa teosta Ready, Fire, Aim – The Mainfreight Story ja InfoZine-magazinea. InfoZine-magazine on englanninkielinen Wim Bosman Groupin julkaisema yrityksen sisäinen lehti, joka jaetaan työntekijöille, asiakkaille ja toimipisteille. Info-

Zine ilmestyy 2 - 4 kertaa vuodessa ja se sisältää esimerkiksi ajankohtaisia tapahtumia, toimintojen ja kaluston esittelyä ja henkilöstön ja liiketoiminnan kehitystä. Lisäksi tietolähteinä käytettiin yrityksen sisäistä toimipisteiden välille integroitua tietojärjestelmää.

4 LOGISTIIKKA JA LISÄARVOPALVELUT

Tässä luvussa käsitellään logistiikan peruskäsitettä ja logistiikan lisäarvopalveluja teorian kautta. Luvun alussa esitetään logistiikan määritelmiä ja logistiikan peruspalveluja Kaj E. Karruksen (Karrus 2005,13) luokittelun mukaisesti sekä logistiikkapalveluyrityksen käsite. Tämän jälkeen tarkastellaan yleisesti logistiikan lisäarvopalveluja ja arvon muodostumista.

4.1 Logistiikan määritelmiä

Logistiikka käsitteenä tarkoittaa raha-, informaatio-, kierrätys- ja tavaravirtoja sekä niihin liittyviä toimintoja. Logistiikan ajatellaan olevan kokonaisuus, joka sisältää tekniikkaa ja taloutta. Logistiset toiminnot ovat yhtenäinen tapahtumaketju, joka kulkee koko yrityksen läpi ja sitoo sidosryhmät yritykseen. (Hokkanen, Karhunen, Luukkainen 2010, 7 - 13.)

Kaj E. Karruksen (2005, 13) mukaan logistiikan määritelmä on: *”Logistiikka on materiaali – tieto – ja pääomavirtojen, hankinnan, tuotannon, jakelun ja kierrätyksen, huolto – ja tukipalveluiden, varastointi -, kuljetus – ja muiden lisäarvopalveluiden sekä asiakaspalvelun ja – suhteiden kokonaisvaltaista johtamista ja kehittämistä.”* Karrus (2005, 260) määrittelee myös, että logistiikan vaiheet ja toimet voidaan hoitaa ostopalveluina tai alihankkijan avulla.

4.2 Logistiikan peruspalvelut ja logistiikkapalveluyritys

Logistiikkapalvelu on palvelu, joka on määritetty sisäiseksi tai ulkoiseksi ostettavaksi logistiseksi palveluksi tai logististen toimintojen yhdistelmäksi. Vähimmillään palvelu on yksinkertainen ja kertaluonteinen pieni toiminto ja laajimmillaan se voi olla pysyvä, syvä alihankintasuhde. (Karrus 2005, 259.)

Karruksen (2005, 257 - 266) mukaan logistisia peruspalveluita ovat kuljetuspalvelut, varastointi, huolinta, tietoliikenne- ja tiedonvälityspalvelut ja muut palvelut, esim. pankki- ja rahansiirtopalvelut. Logistiikkapalvelut on määritelty ostettaviksi palveluiksi tai toiminnoiksi tai näistä muodostuviksi tapahtumaketjuiksi.

Logistiikkapalveluyritys tuottaa edellä mainittuja palveluja, tai osaa niistä, asiakkaansa toimeksiannosta, ilman että omistaa palvelun kohteena olevaa tuotetta tai tavaraa missään palveluketjun vaiheessa. Logistiikkapalveluyritys voi pyrkiä keskittymään omaan ydintoimintaansa, toimimaan yhteistyökumppani- ja alihankkijaverkoston avulla tai tuottamaan asiakkaalle räätälöityä erikoispalvelua. Logistiikkapalveluyritys saattaa myös tuottaa jonkin osan tai koko asiakkaan tuotannollisten tai taloudellisten toimenpiteiden ketjun. (Karrus 2005, 257 – 266.)

Logistiikkapalveluyritykset voidaan luokitella nykyään esimerkiksi 3 Party logistics (3PL) tai 4 Party logistics (4PL)-yrityksiksi. 3PL-yritykset yleensä tuottavat erillisiä palveluita, kuten kuljetusta, pakkausta, lastausta, varastointia ja materiaali- ja informaatiovirtojen hallintaa. 4PL-yritykset ovat logistiikkaintegraattoreita, jotka tarjoavat kokonaisvaltaisia logistiikkaratkaisuja. 4PL-toimijat yhdistelevät ja koordinoivat toimintoja ja lisäarvopalveluita sekä omien resurssiansa että yhteistyökumppanien ja alihankkijoidensa avulla. 4PL-yritykset toimivat usein myös logistiikan kehittäjinä ja suunnittelijoina palveluprosessien tuottamisessa ja kysyntätoimitusketjun hallinnassa. Yleisesti 3PL- ja 4PL-toimijat tuottavat asiakkailleen palveluita, joihin asiakkaille ei ole resursseja. Näin muodostuu asiakkaalle lisäarvoa, josta asiakas on valmis maksamaan. (Heikkilä, Haasis, Meyer & Saurama 2006, 6.)

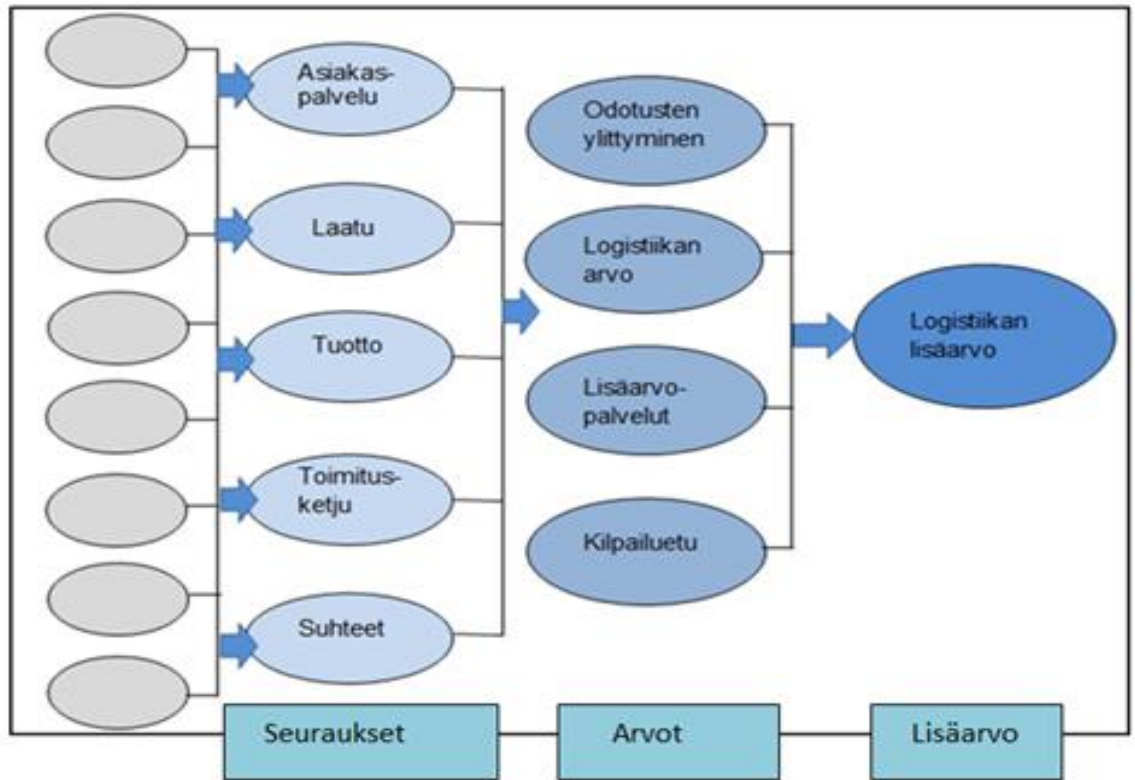
4.3 Logistiikan lisäarvopalvelut

Logistiikan lisäarvopalvelut ovat palveluita, joita yritys tuottaa ydinpalvelunsa lisäksi kilpailukeinona ja tarjotessaan kokonaisvaltaisempaa palvelua asiakkaille. Lisäarvopalvelut ovat toimintoja, jotka ylittävät tavanomaisen logistiikan toiminnot ja tuottavat logistiselle arvoketjulle lisää merkitystä. Lisäarvon tuottaminen saattaa lisätä toimintokohtaisia tai kokonaiskustannuksia, mutta usein

lisäarvopalveluiden tuottaminen tuo yritykselle lisää liiketoimintaa ja luo asiakkaalle kiinnostusta yrityksen tuotetta tai palvelua kohtaan. (Haapakangas, Posti, Ruutikainen & Tapaninen 2009, 103.)

Heikkilän ym. (2006, 3) tutkimuksen mukaan lisäarvopalvelut eivät välttämättä ole yrityksen toiminnan kannalta kriittisiä vaan ne tulevat arvokkaiksi tukemalla yrityksen ydintoimintaa. Lisäksi saatetaan saada ydintoiminnan tehostuminen ja hyötyjä, joita ei pelkkä ydintoiminta tuota. Toiminnan tehostumisen esimerkkinä voi olla luotettavuuden ja tunnettavuuden lisääntyminen, ja esimerkkinä saavutettavasta hyödystä voi olla kustannustason lasku ja ajalliset säästöt. Lisäetuna voidaan pitää esimerkiksi laajentuvaa asiakassuhde- ja kumppanuusverkostoa, joka muodostuu lisäarvopalveluiden tuottamisella alihankkijoiden ja yhteistyökumppaneiden avulla. Lisäarvopalveluita ovat esimerkiksi pakkaus ja kokoonpano, uudelleen kasaus, korjaus, laskutus, tilaustenhallinta ja sen tukitoiminnot, tullaus, tullivarastointi ja verotukseen liittyvät asiat (Wim Bosman Finland, Meistä 2014.)

Asiakkaalle arvon lisäys tarkoittaa saavutettujen hyötyjen positiivista suhdetta menetettyihin uhrauksiin verrattuna. Asiakkaalle arvon määrä on sama kuin mitä asiakas on valmis tuotteesta tai palvelusta maksamaan. (Porter 1985, 15 - 17.) Logistiikan lisäarvopalvelut sisältävät ydinpalvelun lisäksi jotakin asiakkaan kokemaa arvolisäystä tai ylittävät asiakkaan odotukset kyseisestä palvelusta. Lisäarvopalveluiden tarkoitus tai/ja tavoite on vähentää toimitusketjun kustannuksia, lisätä toimitusketjun jäsenten voittoja sekä luoda palveluiden tuottajalle kilpailuetua. (Rutner & Langley 2000, 79.) Kaavio 1 on Stephen M. Rutnerin ja C. John Jr. Langleyn vuonna 2000 kokoama kaavio, ja se on julkaistu *International Journal of Logistics Management* -lehden artikkelissa *Logistics value: Definition, process and measurement*. Kaaviossa 1 kuvataan arvon muodostumista logistiikkapalvelulle ja asiakkaan kokeman arvon kasvaminen.



Kaavio 1. Logistiikan lisäarvon rakentuminen (Rutner & Langley 2000,79).

Lisäarvon kokemus perustuu logistiikan arvon ylle ja koostuu kaaviossa 1 mainitusta perusosasista. Asiakas odottaa tiettyä laatua, tuottoa, asiakaspalvelua, toimitusketjun sujuvuutta ja suhteiden kehittymistä. Logistiikan perusarvo muodostuu näistä odotuksista, ja näiden edellä mainittujen odotusten ylittyminen muodostaa lisäarvoa ja kilpailuetua. Määritelmää ja kaaviota voidaan käyttää apuna lisäarvopalveluiden määrittämisessä ja yrityksen logististen toimintojen prosessien selkiyttämisessä. Kaavio toimii myös siten, että yrityksellä on keino tunnistaa hyödyt ja lisäarvopalveluiden arvo. Kaavio selkiyttää yritykselle ydintoimintaa ja sen ympärillä olevia lisäarvopalveluita. (Rutner & Langley 2000, 79 – 82.)

5 PALVELUIDEN ASEMOINTIMATRIISIT

Tässä osassa käsitellään palveluiden asemointimatriiseja. Matriiseista esitetään M. Tinnilän ja A.P.J. Vepsäläisen vuonna 1995 ja D.A. Collierin ja S. Meyerin vuonna 1998 kehittämät palveluiden asemointimatriisit. Näiden matriisien ideasta ja mallista muokataan sovellettu matriisi, johon opinnäytetyön tutkimustyö perustuu.

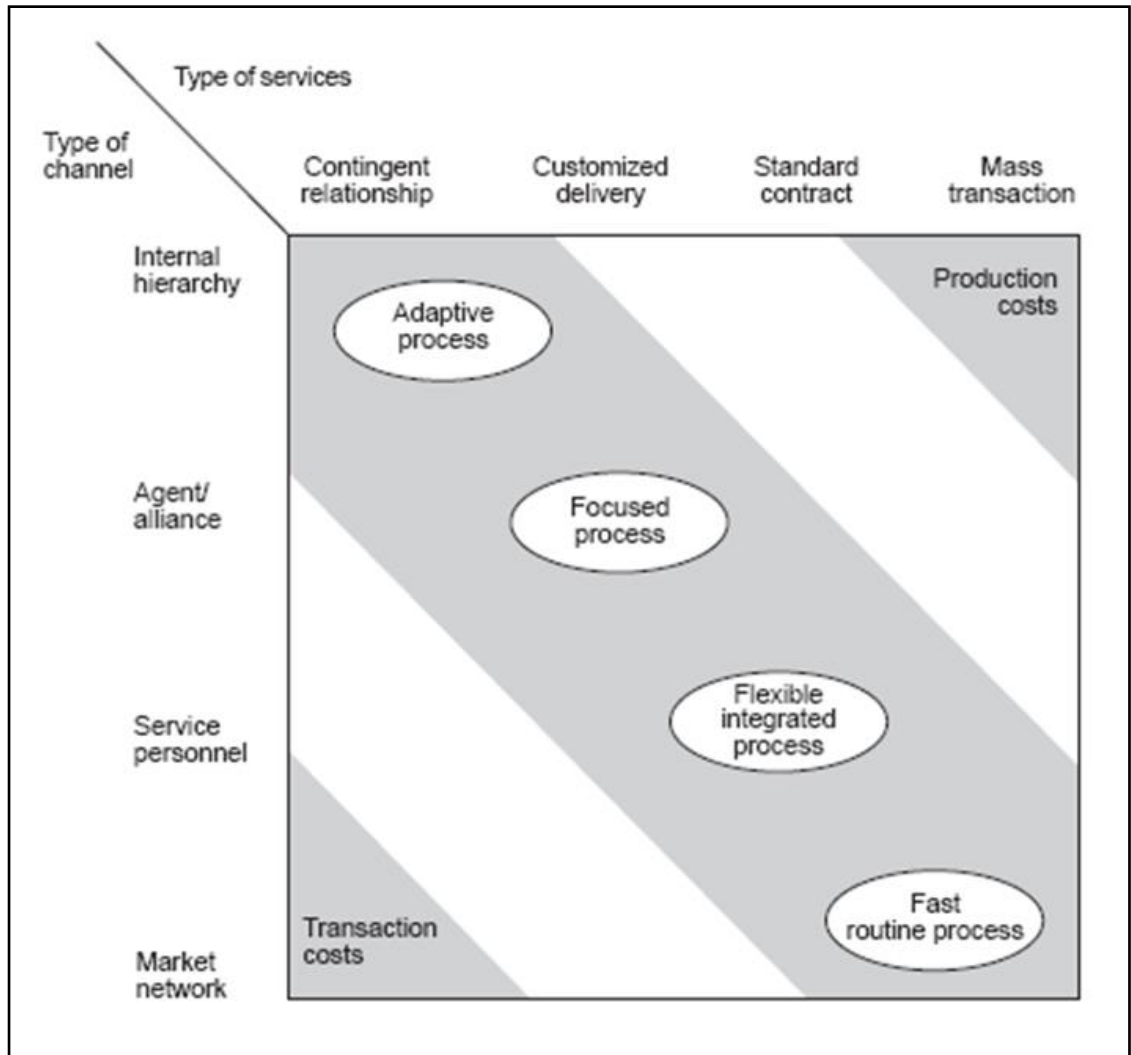
Palveluiden asemointimatriisien perustana ovat erilaiset palveluiden luokittelukriteerit, ja niitä voidaan hyödyntää erilaisten palvelutyypin tunnistamisessa. Esimerkiksi Tinnilän & Vepsäläisen ja Collierin & Meyerin palveluiden asemointimatriiseissa luokitellut palvelut sijoitetaan matriisiin niin, että kunkin palvelun suorittamistavan ja niiden vaatimien resurssien suhde tulee esille. Asemointimatriisissa palvelut sijoitetaan matriisiin lävistäjälle ja optimaalisessa matriisissa eniten resursseja, osaamista tai paljon toimintaedellytyksiä vaativat palvelut ovat matriisin yläkulmassa ja lävistäjän alkupäässä. Lävistäjälle palvelut sijoitetaan laskevassa järjestyksessä resurssivaatimusten mukaisesti niin, että vähiten resursseja vaativa on vastakkain paljon resursseja vaativan palvelun kanssa. (Tinnilä & Vepsäläinen 1995; Collier & Meyer 1998.)

Molemmissa matriiseissa on ideana se, että diagonaalille tai sen välittömään läheisyyteen sijoittuvat palvelut ovat optimaalisella kohdalla palvelujen tuottamiseen kuluvien resurssien suhteen. Jos palvelut sijaitsevat kaukana diagonaalilta, tuhlataan joko asiantuntijuutta ja resursseja tai ei osata hyödyntää myyntikanavia ts. palvelupolkuja riittävästi. (Tinnilä & Vepsäläinen 1995; Collier & Meyer 1998.)

5.1 Matriisi Tinnilä & Vepsäläinen

Markku Tinnilän ja Ari P. J. Vepsäläisen matriisi julkaistiin vuonna 1995 *International Journal of Service Industry Management* -lehden artikkelissa *A Model for strategic repositioning of service processes*. (Tinnilä & Vepsäläinen 1995.) Matriisin keskeisenä ajatuksena on saada aikaan tehokas kompromissiratkaisu palvelujen tuottamistypeille ja tuottamistavoille suhteessa toimitus- ja tuo-

tantokustannuksiin (Tinnilä & Vepsäläinen 1995, 75.) Matriisi on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2. Matrix for service positioning (Tinnilä & Vepsäläinen 1995, 62).

Tinnilän & Vepsäläisen matriisissa on sekä vaaka- että pystyakselilla neljä eri astetta palvelun tuottamisessa. Horisontaalisella eli vaaka-akselilla on neljä eri palvelun tyyppiä (Type of services); Contingent relationship eli jaettu suhde, Customized delivery eli yksilöllinen palvelutoimitus, Standard contract eli vakiosopimus ja Mass transaction eli massatoimitus. Vertikaalisella eli pystyakselilla on neljä eri palvelun tuottamistapaa (Type of channel); Internal hierarchy eli sisäinen johtoporras tuottaa, Agent/alliance eli edustajan tai yhteistyökumppanin avulla tuotettu, Service personnel eli palveluhenkilökunnan tuot-

tama ja Market Network eli markkinaverkoston tuottama palvelu. (Tinnilä & Vepsäläinen 1995, 61 – 62.)

Matriisissa on myös kustannuksille omat kohtansa, vastakkaisissa kulmissa. Toimituskustannukset (Transaction costs) ovat vasemmalla alhaalla ja tuotantokustannukset (Production costs) ovat oikealla ylhäällä. Kustannusten suhteuttaminen kulkee myös diagonaalin suuntaisesti. Toimituskustannukset ovat alhaisimmat silloin, kuin palvelun tuottamiseen kuluu vähiten asiantuntija-resursseja ja palvelu on usein toistettavissa samanlaisena. Vastaavasti tuotantokustannukset ovat suuret silloin, kun palvelu tuotetaan vain kerran tai hyvin yksilöidysti kuluttaen paljon asiantuntijuutta. (Tinnilä & Vepsäläinen 1995, 61 – 62.)

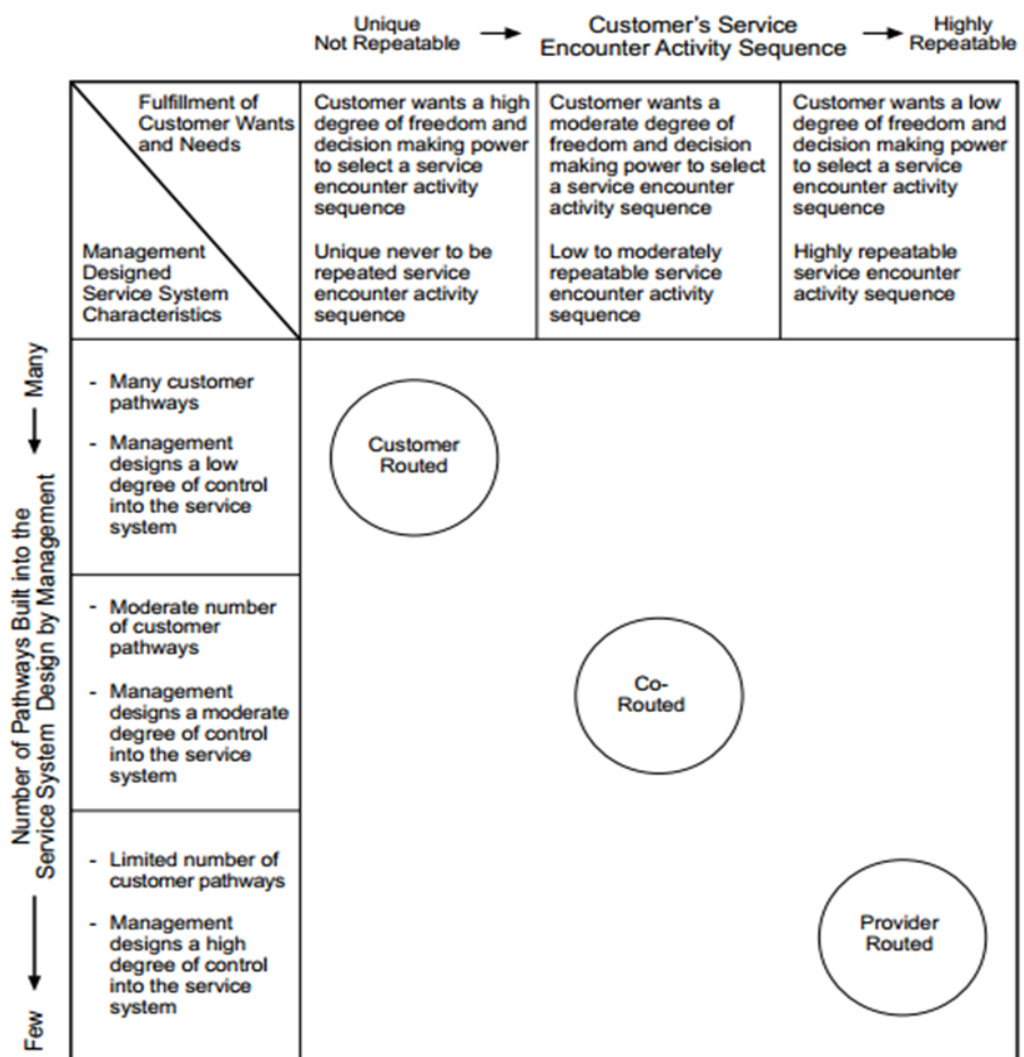
Matriisin diagonaalilla eli lävistäjällä on palveluprosessien suorittamisen vaatimustason aste. Palvelun tuottamisen räätälöinnin ja yksilöinnin määrä vähennee vasemmalta oikealle ja ylhäältä alas katsottaessa. Vasemmalla ja ylhäällä on käsite, joka on nimetty sanoilla ”Adaptive process” eli ”mukautettu prosessi”. Tämä palveluprosessi on matriisin mukaan eniten yrityksen johtoa tai asiantuntemusta sitovaa palvelua, ja se on räätälöity käyttäjäkohtaisesti tiiviiseen ja ainutlaatuihin tuottamistapaan. Seuraava palvelun tuottamisen aste on nimetty sanoilla ”Focused process” eli ”keskitetty prosessi”. Tällä asteella palvelun tuottajaksi on määritelty agentti tai edustajatason henkilöstö ja palvelun tyyppi on räätälöity palvelu. Keskitetty prosessi on asiakokohaiseksi tarkoitettu, mutta sitoutumisen ja asiantuntijuuden määrä on alempi kuin mukautetussa prosessissa. (Tinnilä & Vepsäläinen 1995, 61 – 62.)

Seuraava aste on ”Flexible integrated process” eli ”joustava integroitu prosessi”. Tällä asteella palvelun suorittajana on palveluhenkilökunta, ja se tuotetaan ns. vakiokäytäntöjen ja vakiosopimusten mukaan, usein samanlaisena toistuvana palveluna. Asiakaskohtaisen räätälöinnin määrä on alempi kuin kahdessa edellisessä Alimmana asteena oikealla alakulmassa on ”Fast routine process” eli nopea rutiinitoimitus. Sen tuottajaporras on esimerkiksi vaikkapa verkkokauppa tai suuri vähittäiskauppaketti. Merkityksellistä on siis se, että saatavuuden kanavat ovat määrällisesti suuret ja palvelu tuotetaan ns. massa-

räätelöinnin kautta kaikille samanlaisena. Asiakaskohtaista räätälöintiä on hyvin vähän tai sitä ei ole ollenkaan. (Tinnilä & Vepsäläinen 1995, 61 – 62.)

5.2 Matriisi Collier & Meyer

Collier ja Meyer kehittivät palvelun asemointimatriisin (kuva 3) tutkimuksensa perusteella vuonna 1998. Tutkimus on julkaistu tieteellisen julkaisun International Journal of Operations & Production Managementin artikkelissa A service positioning matrix. Matriisi on esitetty kuvassa 3.



Kuva 3. The service delivery system matrix (Collier & Meyer, 1998,1231).

Collierin ja Meyerin matriisin taustalla on kolmekohtainen teoria, jonka mukaan syy-seuraussuhde muodostuu asiakkaiden palvelutapahtumien luontees-

ta suhteessa suositeltujen palveluiden luonteeseen, matriisin diagonaalille sijoittuvat palvelut ovat suorituskyvyltään tehokkaimmat ja kaksi akselia ovat käsitteellisesti toisistaan riippumattomia. (Collier & Meyer 1998, 1231.)

Tutkimuksensa perusteella Collier ja Meyer muodostivat johtopäätöksen, jonka mukaan heidän kehittämänsä ”The service delivery system matrix” sopii asiakkaiden haluamien palvelutapahtumien asetteluun ja järjestelyyn suunniteltaessa palvelujärjestelmän rakennetta ja palveluiden tuottamisen ja saavuttamisen keinoja. (Collier & Meyer 1998, 1242.)

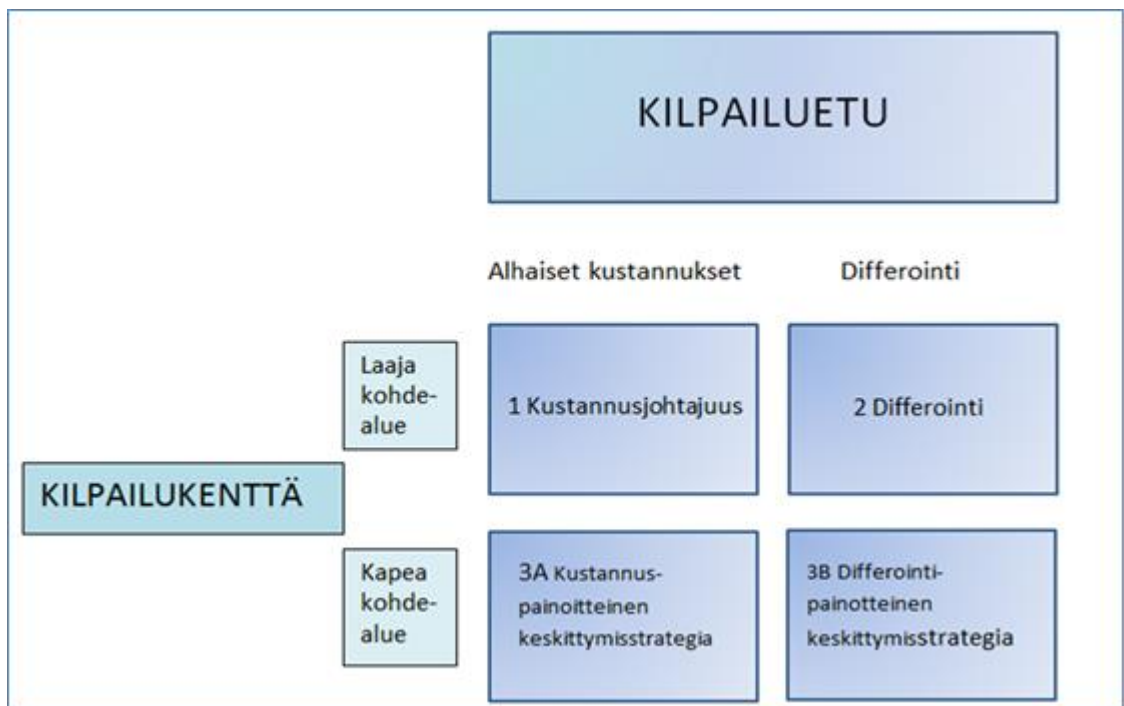
Collierin ja Meyerin matriisilla on kaksi eri tarkoitusta (1998, 1242). Sitä voidaan hyödyntää uusien palvelujen suunnittelussa ja olemassa olevien palvelujen kehittämisessä. Kun palvelut on tunnistettu, luokiteltu ja aseteltu matriisiin, niin sitä voi käyttää palveluiden kuluttamista ja tuottamista koskevan informaation lähteenä. Matriisi voi tarjota uusia näkökulmia ja muuttaa yrityksen käsitystä kyseisen palvelun merkityksestä.

Tässä matriisissa vertikaalisella akselilla on kolme eri hallinnon suunnitteleman palvelujärjestelmän tasoa, joiden sisältönä on asiakkaille tarkoitettujen palvelupolkujen (Customer pathways) määrä ja palvelukohtaisen kontrollin suunniteltu tarve. Palvelupolku ja niiden määrä tarkoittaa ”mitä ja kuinka monta kautta asiakkaalla on pääsy palvelun käyttäjäksi”. Ylimmällä tasolla on monta palvelupolkua ja vain vähän kontrollia tarvitsevat palvelut, keskimmaisella tasolla ovat keskimääräisesti tarvitsevat ja alimmalla tasolla ovat palvelut, joissa vaaditaan paljon kontrollia ja palvelupolkujen määrä on rajoitettu. (Collier & Meyer 1998, 1231.)

Horisontaalisella akselilla on palvelun toistettavuuden taso ja asiakkaiden tarpeiden täyttyminen. Ensimmäinen taso vasemmalla on ainutlaatuinen ja ei-toistettava palvelu, jossa asiakkaalla on paljon päätäntävaltaa. Seuraavalla tasolla molempia ominaisuuksia on keskimääräisesti ja kolmannella eli viimeisellä tasolla oikeanpuoleisessa kulmassa on helposti toistettava ja hyvin vähän asiakkaan muokattavissa oleva palvelu. (Collier & Meyer 1998, 1231.)

6 KILPAILUETU

Kilpailuetua koskevassa luvussa käsitellään kilpailuedun muodostumista, sen hyödyntämistä ja Michael Porterin käsitteitä kilpailuedusta. Käsitteet on julkaistu Porterin teoksessa Kilpailuetu vuonna 1985. Teoksessa Porter loi kolmen perusstrategian mallin, joka on esitetty kuvassa 4. (Porter 1985, 25). Näitä kolmea perusstrategiaa pyritään hyödyntämään opinnäytetyön empiriaosan tutkimuksessa toimeksiantajan kilpailuedun muodostumisen selvittämiseksi.



Kuva 4. Porterin kolme perusstrategiaa (Porter 1985, 25).

Yrityksen saavuttamat kilpailuedut voidaan jakaa kahteen pääryhmään. Michael Porterin (1985, 24) luoman kilpailuetumallin mukaan yritys voi saavuttaa kustannusetua tai differointietua. Nämä edut kertovat yrityksen kyvystä pärjätä paremmin kuin kilpailijansa jollakin osa-alueella. Kahden kilpailuedun, kustannusjohtajuuden ja differoinnin, yhdistämisestä toimintakentällä, jossa yritys käyttää kilpailuetuaan, muodostuu kolme perusstrategiaa, jotka ovat kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen. Nämä strategiat voivat saada yrityksen menestymään keskitasoa paremmin.

6.1 Kustannusetu ja kustannusjohtajuus

Kustannusetu syntyy, kun yritys pystyy edullisemmilla kustannuksilla tuottamaan vastaavaa palvelua kuin kilpailija. Kustannusjohtajuus (kuva3) voi perustua yrityksen liiketoiminnan laajuuteen, edullisempien tuotantokustannusten aiheuttamaan säästöön valmistuksessa, parempaan teknologioiden ja raaka-aineiden hyödyntämiseen tai parempaan palveluprosessin hallintaan. (Porter 1985 15 -17). Kustannusedun kautta saatu asema voi johtaa paremman menestyksen muodostumiseen, jos kustannusetu pystytään säilyttämään (Porter 1985, 24.)

Kustannusjohtajuus yrityksen valittuna strategiana tarkoittaa sitä, että yritys toimii laajalla toiminta-alueella palvelen monia segmenttejä toimialaan verrattuna alhaisella kustannustasolla. Kustannusjohtajuudessa yrityksen on löydettävä ja osattava hyödyntää kustannusedun lähteitä. Kustannusjohtajuudessa tuote tai palvelu on yleisesti vakiolaatua ja se on tuotettavissa suurtuotannon edut hyödyntäen. (Porter 1985, 26.)

6.2 Differointietu ja differointi

Differointietu syntyy siitä, että edullisemmilla kustannuksilla saadaan aikaan parempia etuja asiakkaalle. Differointi (kuva4) eli erilaistaminen on malli ja toinen perusstrategia, jossa yritys pyrkii toimimaan ainutlaatuisella tavalla jossakin asiassa tai toiminnossa suhteessa kilpailijaan asiakkaan kokeman arvon lisäämiseksi. Yrityksen menestyminen differoinnin avulla onnistuu, jos sen tuote tai palvelu on asiakkaan tarpeen tyydyttävä ja differoinnin aiheuttamat kustannukset jäävät sen tuoman hyödyn alle. (Porter 1985, 28.)

6.3 Keskittymisstrategiat

Keskittymisstrategiat (kuva 4) ovat kolmiansia perusstrategioita, jotka tarkoittavat, että yritys valitsee toimialalta kapean kilpailukentän, eli keskittyy tiettyihin segmentteihin. Tuotanto kohdistetaan optimoidusti tiettyyn malliin ja kohteeseen ja jätetään muut kohteet ulkopuolisiksi. Keskittyminen voi tuoda kilpailuedun yritykselle juuri noissa valituissa kohdesegmenteissä, vaikka kilpailue-

tua ei saavutettaisi toimialan yleisellä tasolla. Keskittymisen kaksi muotoa ovat kustannuspainotteinen ja differentiaalipainotteinen keskittymisstrategia (kuva4). Kustannuspainotteisessa strategiassa yritys keskittyy kustannusedun tavoitteeseen ja differentiaalipainotteisessa strategiassa yritys pyrkii erilaistamisen tuomiin etuihin kohdesegmentissään. (Porter 1985, 28.)

6.4 Kilpailuedun muodostuminen

Kilpailuetu käsitetään siten, että yrityksen jokin tuote tai palvelu on kilpailijan vastaavaa parempi jollakin tasolla. Kilpailuetu syntyy siitä, että asiakas kokee saavuttavansa haluttua hyötyä tuotteesta tai palvelusta ja sen käyttäminen merkitsee asiakkaalle enemmän etua kilpailijan tuotteeseen verrattuna. (Strategy - Train, 2009.)

Kilpailuedun perustana on arvo, jonka yritys pystyy luomaan asiakkailleen. Kilpailuetu syntyy, kun yritys tekee jotakin toisin kuin kilpailijat ja tuottaa lisäarvoa tuottavaa palvelua eri tavalla kuin kukaan nykyinen potentiaalinen kilpailija. (Porter 1985, 9-10.)

Hynysen (2012, 29) tutkimuksen mukaan kilpailuetu muodostuu siitä, että yrityksen tuottama palvelu saadaan kuulumaan määrättyyn arvoketjuun. Kilpailuetuna voidaan myös pitää sitä, että yritys osittain tai kokonaan on määrättyssä asemassa ketjun muihin osapuoliin nähden ja hallinnoi jollain tasolla kyseistä ketjua.

6.5 Kilpailuedun hyödyntäminen

Kilpailuedun liiketoiminnallinen merkitys on tuottaa hyvää tuottoa pääomalle, ja kilpailuedun avulla yritys tuottaa lisäarvoa asiakkailleen ja liiketoiminnallista voittoa yritykselle. Kestävän kilpailuedun saavuttaminen mahdollistaa yrityksen menestyksen markkinoilla, minkä vuoksi kilpailuedun hankkiminen ja löytäminen on yrityksen strategiassa keskeinen tehtävä ja siihen tulisi pyrkiä. (Strategy - Train, 2009.)

Kilpailuetuja voi olla yrityksen monilla osa-alueilla ja niiden hyödyntäminen on ensiarvoisen tärkeää yrityksen toiminnan kannalta. Yrityksen on hyvä tunnistaa omat vahvuutensa ja keskittyä omaan ydintoimintansa kehittämiseen sekä ydintoimintaa tukevien palvelujen tuottamiseen. (Hynynen 2012,29 – 33.)

Löytääkseen kilpailuedun jossakin osassa toimintaa ja menestyksen perustan yrityksen on tutkittava kysyntää ja kilpailua sekä yrityksen sisäisiä tekijöitä ja resursseja. Yrityksen asiakas- ja kysyntäkentän analysointi sisältää markkinoiden ja asiakkaiden tarpeen tutkimisen. Kilpailuaseman ja kilpailun tutkimiseen ja määrittämiseen vaikuttavat puolestaan yrityksen valitsemat kilpailustrategiat ja kilpailuedun kestävyys ja sen muodostuminen. (Porter 1985, 24 – 25.) Resurssien eli voimavarojen oikeanlainen hyödyntäminen ja kohdistaminen puolestaan ovat tärkeitä kilpailuedun rakentajina (Barney 1991,101).

7 WIM BOSMAN FINLAND

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Wim Bosman Finland. Se on logistiikkapalveluyritys, jonka Suomen toimipiste sijaitsee Mussalossa, HaminaKotka Sataman alueella. Wim Bosman Finland työllistää 3 - 4 henkilöä, pääasiassa huolitsijoita. Wim Bosman Finland on osa kansainvälistä Wim Bosman Groupia, joka kuuluu Mainfreight-konserniin. Euroopassa Wim Bosman Group toimii yhdeksässä eri maassa ja sillä on 23 toimistoa. Mainfreight-konserni toimii globaalisti ja sen toimipisteitä on Euroopan lisäksi Australiassa, Kiinassa, Uudessa-Seelannissa ja Yhdysvalloissa (Wim Bosman, Meistä 2014.)



Kaavio 2. Organisaatiokaavio (The Official Board 2014).

Kaaviossa 2 on esitetty Mainfreight-konsernin organisaatio. Kaaviosta näkee konsernin rakenteen ja Wim Bosmanin sijainnit organisaatiossa. Oikeassa laatikossa on Wim Bosman Groupin toimipisteet. Kaavioon on myös merkitty konsernin osapuolista koostuvaa yhteistyöverkostoa, joka ulottuu neljään eri maanosaan, Aasiaan, Eurooppaan, Australiaan/ Oseaniaan ja Amerikkaan.

Euroopassa Wim Bosman Groupilla on omaa varastotilaa noin 340 000 m² ja yli 1500 kuljetusyksikköä. Henkilöstön määrä on noin 1 800 ja liikevaihto vuonna 2013 ylitti 250 miljoonaa euroa. Alla olevassa kuvassa on ”Warehouse Antoon” joka sijaitsee Hollannissa ´s-Heerenbergissä. (Wim Bosman NL 2014. Warehouses.)



Kuva 5. Wim Bosmanin varasto ”Antoon” (Wim Bosman NL 2014, Warehouses).

Kuvassa 5 näkyvä varastokompleksi on yksi yrityksen Hollannin varastoista. Yrityksellä on suuret varastokeskittymät ja hubit esimerkiksi myös Belgiassa ja Ranskassa.

Wim Bosman Finlandin tarjoamia palveluja ovat kansainväliset ja kotimaan kuljetukset, toimitusketjun kokonaishallinta, tullikonsultointi, logistiset kokonaisratkaisut ja huolintapalvelut. (Wim Bosman, Meistä 2014.)

Suomessa Wim Bosmanin ydinpalveluita ovat transitihuolintapalvelu, tuonti- ja vientihuolinta sekä normaalit kuljetukset. Wim Bosman Finland toimii Hollannin päämiehen nimissä ja vastuunalaisena sivutoimipisteenä. Huolinnan dokumentointi palvelee enimmäkseen Venäjän transitoliikennettä ja yrityksellä

on myös jonkin verran vienti- ja tuontihuolintaa. Wim Bosman Finland palvelee säännöllisesti muutamaa suurasiakasta ja satunnaisesti muita asiakkaita, joilla on tarve toimittaa lähetyksiä esimerkiksi Yhdysvaltoihin, Australiaan tai Uuteen-Seelantiin. Suomen palvelutarjontaan kuuluu myös kuljetusten ja varastoinnin järjestelypalvelut. (Parviainen-Tohmo 2014.)

8 TUTKIMUSTYÖ LISÄARVOPALVELUISTA

Tässä luvussa käsitellään Wim Bosmanin lisäarvopalveluja, niiden tarjontaa ja käytettyjä resursseja Suomessa ja Euroopassa. Euroopassa tarjonnassa olevat lisäarvopalvelut ovat eritelty Wim Bosman Groupin alle ja Suomessa tarjottavat palvelut on Wim Bosman Finlandin osuudessa. Wim Bosman Group käsittää yrityksen muut Euroopassa sijaitsevat toimipisteet ja Euroopan tukitoiminnot. Nämä toimipisteet sijaitsevat Hollannissa, Belgiassa, Saksassa, Ranskassa, Puolassa, Romaniassa (Wim Bosman, Meistä). Tiedot tähän tarkasteluun on saatu tutkimalla Wim Bosmanin liiketoimintaa, haastattelulla ja työn ohessa käsitellyistä dokumenteista. Tiedoista koostettiin palvelumatriisit A ja B, joiden idea ja malli perustuvat aiemmin tässä opinnäytetyössä käsiteltyihin palveluiden asemointimatriiseihin.

Empiirinen tutkimuksen aineisto perustuu elokuussa 2014 tehtyyn sähköpostihaastatteluun ja aiemmin opinnäytetyön teoriaosassa esiteltyjen tutkimusmenetelmien avulla kerättyihin tietoihin sekä keskusteluissa työskentelyn aikana esiin tulleisiin tietoihin. Haastattelu lähetettiin Hollannin toimipisteen logistiikkaosaston Central Eastern European Branch Managerille herra Randy Brunseille ja Suomen toimipisteen Branch Managerille rouva Petra Parviainen-Tohmolle. Haastattelukysymykset saatekirjeineen ovat liitteissä 1 ja 2.

8.1 Lisäarvopalvelut Euroopassa, Wim Bosman Group

Euroopan tarjonnassa olevat lisäarvopalvelut käsitellään lyhyesti tässä luvussa. Osa palveluista on kuvattu joltain osin InfoZine-julkaisussa ja osasta on kuvaus Keith Daviesin kirjassa. Muihin lisäarvopalveluihin liittyvät tiedot on kerätty haastattelusta ja sisäisistä tiedostoista. Lisäarvopalveluiden nimet ovat tummennettuina seuraavissa kappaleissa.

Wim Bosmanin lisäarvopalvelu **pakkaus** sisältää tuotteen pakkauksen varastolla. Pakattava tuote tulee pakkaamattomana suurissa erissä ja se pakataan kuljetuspakkauksiin (Parviainen-Tohmo 2014). **Kokoonpano** -lisäarvopalvelu taas puolestaan sisältää asiakkaan tuotteen kokoamisen asiakkaan haluamaan muotoon JIT- tai Kanban-periaatteiden mukaisesti. Kokoonpano-lisäarvopalvelu on käytössä esimerkiksi John Deere -tuotemerkin traktoreiden ja maatalous- tai metsäkoneiden kokoonpanolinjastolla (Davies 2013,304), (InfoZine 3/2013, 16). Lisäarvopalvelu **viimeistely** pitää sisällään esimerkiksi tuotteiden osien yhdistelyn. Viimeistely - palvelu on käytössä polkupyörien käsittelyssä. (Davies 2013, 304). **Uudelleenpakkaus tai uudelleen käsittely** -lisäarvopalvelussa tuotteet korjataan, muokataan tai pakataan myyntipakkauksiin. (Parviainen-Tohmo; Bruns 2014).

Laskutuspalvelu lisäarvopalveluna tarkoittaa sitä, että Wim Bosman laskuttaa asiakkaan puolesta vastaanottajaa ja hoitaa valuutansiirrot. Tästä esimerkkinä ovat hammastarvikkeiden toimitukset, joista laskutukset siirtyvät automaattisesti (InfoZine 11/2013, 4-7),(Parviainen-Tohmo; Bruns 2014). Muita sähköisen tiedonsiirron avulla tuotettavia lisäarvopalveluita ovat esimerkiksi **tilaustenhallinta**, jossa Wim Bosman kokoaa ja käsittelee asiakkaiden tilaukset tietokannoista (Parviainen-Tohmo; Bruns 2014), **tullaus- ja veropalvelu**, jossa Wim Bosman hoitaa asiakkaan puolesta arvonlisäveron ja tarvittaessa tullimaksut (Parviainen-Tohmo; Bruns 2014) sekä **lento- ja merikuljetusten tiedonkulun hallinta logistiikkaratkaisuihin**, joissa Wim Bosman hoitaa kuljetusjärjestelyt ja kulunseurannan, esimerkiksi velvoittamalla kuljetusliikkeen raportoimaan tietyin väliajoin (Parviainen-Tohmo; Bruns 2014). Sähköisesti tuotettaviin palveluihin kuuluu myös **varastonhallinta**. Varastonhallinta -lisäarvopalvelu sisältää varastokirjanpidon, lähtevien ja saapuvien tuotteiden hallinnan ja varastosaldon ylläpidon seurantaan. Varastonhallintaohjelmisto on Wim Bosmanin TREX- järjestelmässä (Parviainen-Tohmo; Bruns 2014), (InfoZine 9/2012,3).

Kuljetuksiin ja tavarantoimituksiin liittyviä lisäarvopalveluita ovat **jakelukuljetukset**, joissa Wim Bosman Finland hoitaa esimerkiksi John Deere -tuotteiden jakelun jälleenmyyjille (Davies 2013, 304), **palautuslogistiikka**, jossa Wim Bosman järjestää palautettavien tuotteiden vastaanoton, reklamaation ja pa-

lautusten kuljetukset (Parviainen – Tohmo, Bruns 2014), sekä **varaosavälitysllogistiikka**, jota käytetään John Deere - traktorien voiteluaineiden ja muiden varaosien välityksessä (Parviainen – Tohmo, Bruns 2014).

Varastointiin liittyviä lisäarvopalveluita ovat **tavanomainen varastointi** (Wim Bosman NL 2014, Warehouses), **elintarvikevarastointi**, **kemikaali- ja vaaralliset aineet varastointi (IMO)** (Parviainen-Tohmo; Bruns 2014), ja **Cross-docking -toiminta** (InfoZine 3/2013, 5). Tavanomaista varastointia tapahtuu kaikissa toimipisteissä ja Wim Bosmanilla on suuria varastokeskittymiä esimerkiksi Hollannissa, Ranskassa ja Belgiassa (Wim Bosman NL 2014, Warehouses). Elintarvikevarastoinnissa välivarastoidaan esimerkiksi lemmikkien ruokaa ja kahvituotteita (Parviainen – Tohmo, Bruns 2014) ja kemikaali - ja vaarallisten aineiden varastoinnissa Wim Bosman välivarastoi esimerkiksi kosmeettisia aineita ja niiden valmistusaineita (Parviainen – Tohmo, Bruns 2014). Cross-dockingia eli kuormien uudelleen järjestelyä varastolla tapahtuu esimerkiksi Wim Bosmanin Rotterdamin varastolla Hollannissa. Siellä varastoidaan ja yhdistellään asiakkaan taide- ja taidemaalaustarviketoimituksia (InfoZine 3/2013, 5).

Edellä esitettyjen lisäarvopalveluiden perässä olevat selvitykset ovat esimerkkejä Wim Bosman Groupin Euroopan toiminnoista. Asiakkaita on paljon, eikä ole tarkoituksenmukaista avata jokaisen asiakkaan ja palvelun kohdalla kaikkia tapahtumaketjun osia.

Wim Bosman Finlandin tarjoamat lisäarvopalvelut

Edellisessä kappaleessa mainituista lisäarvopalveluista Wim Bosman Finlandin tarjontaan kuuluvat tällä hetkellä laskutuspalvelu, tilaustenhallinta, lento - ja merikuljetusten tiedonkulun hallinta logistiikkaratkaisuisissa, tullaus - ja veropalvelu, varastoinnit sekä Cross-docking

Näistä palveluista neljä ensin mainittua pystytään tarjoamaan omilla resursseilla, muut kaksi yhteisyökumppanien välityksellä. (Parviainen-Tohmo 2014).

8.2 Lisäarvopalvelukohtaiset vaatimukset

Tässä luvussa tuodaan esille kunkin lisäarvopalvelun tuottamiseen vaadittavat vähimmäisedellytykset. Vähimmäisedellytykset ovat niitä elementtejä, joita tarvitaan kunkin lisäarvopalvelun tuottamiseen minimissään. Vähimmäisedellytykset on koottu koskemaan Wim Bosmanin tarjoamia lisäarvopalveluita ja perusteet kyseisille vähimmäisvaatimuksille on koottu seuraavana olevaan luetteloon. Kaikille Wim Bosmanin lisäarvopalveluille yhteisiä vähimmäisvaatimuksia ovat seuraavat:

Soveltuvat tilat

Jokaisella tuotettavalla lisäarvopalvelulla täytyy olla sille soveltuva tila tai tila, jossa/josta palvelua pystytään tuottamaan. Soveltuva tilan määritelmä vaihtuu eri toimijoilla ja eri palveluilla. Erilaisia tiloja on laidasta laitaan ja lukemattomia variaatioita, joista toiminnan luonne ja laajuus määrittelevät soveltuvan tilan tarpeen. Soveltuvien tilojen on täytettävä palvelun luonteen vaatimat standardit, vastattava viranomais määräyksiä ja oltava normien mukaisia. Soveltuva tila ei kuitenkaan välttämättä tarkoita fyysistä tilaa lainkaan, vaan esimerkiksi jonkin palvelun tuottaminen tapahtuu internet-verkossa tietoyhteyksien kautta, kun taas esimerkiksi varastointi vaatii varastotilan.

Henkilökunta

Lisäarvopalveluiden tuottaminen vaatii (yleensä) henkilökuntaa. Henkilökunnan määrä vaihtelee tuotettavan palvelun luonteen ja laajuuden mukaisesti, niin kuin soveltuvien tilojenkin kohdalla. Henkilökunnan määrä voi myös vaihdella sen mukaan, miten palvelut kehittyvät. Alussa saatetaan tarvita suunnitteluun ja käyttöönottoon paljon enemmän henkilökuntaa kuin itse palveluiden tuottamiseen tai lopuksi koko palvelu saatetaan tuottaa ilman fyysistä henkilökuntaa automaation avulla. Yleensä kuitenkin ainakin suunnittelu- ja kehitysvaiheessa sekä esimerkiksi palveluiden myyntiosuudessa on mukana myös ihmistyötä. Olennaista kuitenkin on, että kyseessä olevan lisäarvopalvelun tuottamisessa on mukana sen palvelun vaatima henkilökunta.

Osaaminen

Lisäarvopalveluiden tuottamisen vähimmäisedellytyksiin kuuluu myös osaaminen. Lisäarvopalvelulle on oltava ohjeistus tai määritelty tapa ja ammattitaitoa sen tuottamiseen. Myös kaikki osaamiseen liittyvät tekijät vaihtelevat lisäarvopalvelusta riippuen ja osaamisen määrän ja laadun on sovelluttava kyseisen palvelun tuottamiseen. Myös palvelujen myynti ja kehittäminen tarvitsee osaamista sekä kaikenlainen esimerkiksi kirjanpidollinen käsittely.

Kalusto

Lisäarvopalvelun tuottamisen edellytys on soveltuva kalusto. Kalustoa ovat esimerkiksi kuljetusvälineet (autot, kontit) asennustyökalut ja asennuslinjastot, muut koneet yms. Soveltuva kalusto täyttää normit ja määräykset ja se sopii kyseisen lisäarvopalvelun vaatimuksiin. Myös soveltuvan kaluston määrä ja laatu riippuu muuttuvista tekijöistä, jotka määräytyvät kyseessä olevan lisäarvopalvelun luonteen mukaisesti. Vaatimukset voivat olla yhdestä pienestä työkalusta tai tietokoneesta suuriin kokoonpanolinjastoihin automaatioineen.

Ohjelmistot/atk

Ohjelmistot, tiedonsiirtojärjestelmät ja internetyhteys ovat myös vähimmäisedellytyksiä Wim Bosmanin lisäarvopalveluiden tuottamisessa. Informaation kulun on oltava toimivasti järjestetty ja tiedon täytyy kulkea läpi palveluntuottamisketjun. Informaation kulku, määrä ja luonne vaihtelevat myös lisäarvopalveluiden mukaisesti, ja kaikilla lisäarvopalveluilla ei ole esimerkiksi samanlaisia ohjelmisto- ja laitevaatimuksia. Wim Bosmanilla on käytössään sille suunniteltu sisäinen ohjelmisto TREX, jonka toimintoihin kuuluvat esimerkiksi kuljetusten hallinta-, myynti-, varastonhallinta- ja huolintaosiot (InfoZine 9/2012,3).

8.3 Resurssit Suomessa

Suomessa toimipisteen omat resurssit riittävät lähinnä vain toimisto- ja tiedonvälityspalveluihin. Suomessa ei ole omaa varastoa, omaa kalustoa, omaa

henkilökuntaa eikä omia tiloja palvelun tuottamiseen. Suomen toiminnoissa on kuitenkin mahdollista käyttää alihankkijaa tai yhteistyökumppania palvelun tuottamisen apuna. (Parviainen-Tohmo 2014.)

Suomessa olevat resurssit on kuvattu seuraavissa kahdessa taulukossa 1 ja 2. Taulukko 1 kertoo olemassa olevat omat resurssit, eli ne jotka Wim Bosmanilla tällä hetkellä toteutuvat. Taulukkoon 2 on koottu ne resurssit, jotka toteutuvat nykyisten alihankkijoiden ja yhteistyökumppaneiden avulla

Taulukko 1. Olemassa olevat omat resurssit

Olemassa olevat omat resurssit / Wim Bosman Finland	1.sopivat tilat	2.henkilökunta	3.osaaminen	4.kalusto	5.ohjelmistot/atk
Pakkaus					
Kokoonpano (JIT/Kanban)					
Viimeistely					
Uudelleenpakkaus/käsittely					
Laskutuspalvelu	X	X	X	X	X
Tilaustenhallinta	X	X	X	X	X
Tullaus/veropalvelu	X	X	X	X	X
Lento - ja merikuljetusten tiedonkulun hallinta logistiikkaratkaisuisissa	X	X	X	X	X
Varaston hallinta	X	X	X	X	
Jakelukuljetukset			X		
Palautuslogistiikka			X		X
Varaosavälityslogistiikka			X		X
Tavanomainen varastointi			X		
Elintarvikevarastointi			X		
Kemikaali – ja vaaralliset aineet varastointi (IMO)			X		
Cross-docking					

Taulukossa 1 on kuvattuna punaisella x-kirjaimella ne resurssit, jotka Wim Bosman pystyy tarjoamaan omin voimin, eli yrityksen ei tarvitse käyttää ulkopuolista apua niiden tuottamiseen. Taulukosta nähdään, että osaamista on eniten ja sen käyttäminen palveluiden tuotannossa olisi mahdollista monessa eri lisäarvopalvelussa. Wim Bosmanin tapauksessa osaaminen tarkoittaa palveluiden järjestämistä, tietoteknistä ja kielitaidollista osaamista ja toimistoasioiden hallintaa kyseisen palvelun kohdalla. Seuraavaksi eniten resursseja olisi ohjelmistojen ja tietotekniikan ratkaisujen käytössä. Varastonhallinta, vara-

osavälitys- ja palautuslogistiikan ohjelmisto on integroituna Hollannin päämiehen ohjelmistojen kanssa. Vähiten omia resursseja löytyy pakkaukseen, kokoonpanoon, viimeistelyyn, uudelleen pakkaukseen ja Cross-dockingiin. (Parviainen - Tohmo 2014). Taulukkoon 2 on lisätty mustalla X- kirjaimella ne lisäarvopalvelut, jotka voidaan tuottaa alihankkijan tai yhteistyökumppanin avulla Suomessa.

Taulukko 2. Resurssit alihankkijan tai yhteistyökumppanin avulla.

Resurssit alihankkijan kautta/ Wim Bosman Finland	1.sopivat tilat	2.henkilökunta	3.osaaminen	4.kalusto	5.ohjelmistot/ atk
Pakkaus	X	X			
Kokoonpano (JIT/Kanban)					
Viimeistely	X				
Uudelleenpakkaus/käsittely	X				
Laskutuspalvelu	X	X	X	X	X
Tilaustenhallinta	X	X	X	X	X
Tullaus/veropalvelu	X	X	X	X	X
Lento - ja merikuljetusten tiedonkulun hallinta logistiikkaratkaisuihin	X	X	X	X	X
Varaston hallinta	XX	X	XX	X	X
Jakelukuljetukset	X	X	XX	X	X
Palautuslogistiikka	X		X		X
Varaosavälityslogistiikka	X		X		X
Tavanomainen varastointi	X	X	XX	X	X
Elintarvikevarastointi	X	X	X	X	X
Kemikaali - ja vaaralliset aineet varastointi (IMO)	X	X	XX	X	X
Cross-docking	X	X	X	X	X

Taulukosta 2 voidaan havaita, kuinka palvelutarjonta ja mahdollisuudet lisääntyvät huomattavasti ja erilaisia palveluyhdistelmiä voidaan tarjota hyvin paljon. Voidaan todeta, että ainoastaan taulukon yläosassa mainittuihin lisäarvopalveluihin ei tällä hetkellä riitä juuri ollenkaan mitään resursseja.

8.4 Sovelletut matriisit A & B ja lisäarvopalveluiden vertailu

Tässä luvussa esitetään haastattelun perusteella ja siitä poimittujen tietojen mukaan sovelletut matriisit A ja B. Matriisit on sovellettu ja yhdistelty yrityksen

tarpeiden mukaisesti aiemmin tämän työn kappaleessa 5 käsiteltyjen Vepsäläisen & Tinnilän ja Collierin & Meyerin (Tinnilä & Vepsäläinen 1995; Collier & Meyer 1998) palvelumatriisisien ja niiden idean perusteella. Matriisien A ja B tarkoituksena on selkiyttää yrityksen nykyiset palvelut ja niihin käytettävät resurssit sekä tunnistaa ne palvelut, joiden tuottamiseen olemassa olevat resurssit riittävät.

Näissä matriiseissa yrityksen tarjoamat lisäarvopalvelut on sijoitettu matriisin diagonaalille siinä järjestyksessä, miten resurssit ja vaatimukset kohtaavat. Vertikaalisen akselin otsikkona on olemassa olevat omat resurssit ja sisemässä pystykentässä on asteikko numeroina viidestä nollaan. Numeroasteikko tarkoittaa olemassa olevien resurssien määrää eli sitä, kuinka monta olemassa olevista resursseista toteutuu kunkin palvelun kohdalla. Numero 5 on ylimmäisenä vasemmalla ja tarkoittaa, että kaikille tässä kohdassa mainituille palveluille kaikki vähimmäisvaatimukset ovat olemassa.

Horisontaalisella akselilla otsikkona ovat vähimmäisvaatimukset (kuinka monta tarvitaan lisää) ja myös tällä akselilla on merkitty sisempään otsikkokenttään numeroasteikko nollasta viiteen. Vähimmäisvaatimukset ovat niitä vähimmäisvaatimuksia, jotka on lueteltu kappaleessa 8.2. Vähimmäisedellytykset ovat matriisin horisontaalisella akselilla sillä tavalla, että ylärivillä oleva luku kertoo, kuinka monta vähimmäisvaatimusta puuttuu.

8.4.1 Matriisi A, omat resurssit

Kuvassa 6 olevassa matriisissa A on sijoitettu yrityksen tarjoamat nykyiset lisäarvopalvelut matriisikenttään niiden vähimmäisvaatimusten ja olemassa olevien omien resurssien mukaan. Matriisista A selviää myös niitä lisäarvopalveluita, joiden tuottamiseen vaadittaisiin vain vähän enemmän voimavaroja. Matriisi A on esitettyä seuraavana (kuva 6)

Vähimmäisvaatimukset (kuinka monta tarvitaan lisää)							
		0	1	2	3	4	5
Olemassa olevat omat resurssit	5	Laskutuspalvelu Tilausten hallinta Tullaus/veropalv. Lento- ja merikulj.hallinta					
	4		Varaston hallinta				
	3						
	2				Palautuslogistiikka Varaosavälitys- logistiikka		
	1					Jakelukuljetukset IMO-varastointi Varastointi Elintarvikevarast.	
	0						Cross-docking Pakkaus Kokoonpano Viimeistely Uudelleenpakkaus& käsittely

Kuva 6. Sovellettu matriisi A, omat resurssit

Matriisista A havaitaan, että Wim Bosman Finlandin lisäarvopalvelut sijoittuvat suurimmalta osin diagonaalin alku- ja loppupäihin. Tästä voidaan päätellä, että yrityksen resurssit ovat jakaantuneet siten, että osaan lisäarvopalveluista on kaikki tarvittava ja osaan ei ole ollenkaan resursseja. Diagonaalin keskiosaan sijoittuvat palvelut ovat niitä, joilta puuttuu yksi tai useampi aiemmin mainituista vähimmäisvaatimuksista.

Diagonaalin alkupäässä ovat laskutuspalvelu, tilausten hallinta, tullaus – ja veropalvelu sekä lento- ja merikuljetusten hallinta. Nämä lisäarvopalvelut ovat luonteeltaan sellaisia, että niiden tuottamisen vähimmäisvaatimukset ovat soveltuvien tilojen osalta normaalit toimisto-olosuhteet tai internetyhteys, henkilökunnan osalta yhteyden käyttäjä, osaamisen osalta palvelun hallinta, kalustovaatimukset ovat hyvin pienet eli tietotekninen kalusto riittää ja ohjelmistojen

on oltava palvelun tuottamiseen sopivia. Nämä vähimmäisedellytykset siis toteutuvat Wim Bosman Finlandilla, joten näiden palveluiden tuottaminen on optimaalisella tasolla eikä niiden tuottamiseen tarvitse hankkia lisää resursseja. Lähelle optimitasoa sijoittuu varaston hallinta- lisäarvopalvelu. Sen kohdalla vähimmäisedellytyksistä puuttuu vain yksi eli ohjelmistot/ atk. Ohjelmistovalmius on sisäisessä järjestelmässä TREX:ssä (InfoZine 9/2012,3), mutta sitä osiota ei ole otettu käyttöön.

Diagonaalin keskiosan palvelut ovat palautuslogistiikka ja varaosavälityslogistiikka. Niiden tuottamiseen on olemassa kaksi nimettyä resurssia, ohjelmistot ja osaaminen. Näiden palveluiden tuottamisesta puuttuu siis kolme edellytystä.

Loppupään palveluita ovat ne, joilta puuttuu joko kaikki viisi tai vähintään neljä nimettyä edellytystä ja samalla on vain yksi tai ei yhtään resurssista. Jakelukuljetukset, IMO-varastointi, tavanomainen varastointi ja elintarvikevarastointi ovat palveluita, joiden kohdalla toteutuu vain yksi resurssi, osaaminen. Cross-docking, pakkaus, uudelleenkäsittely ja uudelleenpakkaus sekä viimeistely ovat vailla yhtäkään resurssia.

8.4.2 Matriisi B, resurssit alihankkijan tai kumppanin avulla

Kuvassa 7 olevassa matriisissa B matriisikenttään on sijoitettu yrityksen tarjoamien nykyisten lisäarvopalvelujen lisäksi ne lisäarvopalvelut, jotka ovat yrityksen tarjonnassa alihankkijoiden tai yhteistyökumppaneiden kautta. Lisätyt palvelut on merkitty punaisella värillä ja myös tähän matriisiin B lisäarvopalvelut on sijoitettu vähimmäisvaatimusten ja olemassa olevien resurssien mukaiseen järjestykseen. Matriisista B selviää, miten palvelutarjonta muuttui, kun lisäarvopalveluita tuotetaan yhteistyössä ja verkoston avulla. Matriisi B on esitettyä seuraavalla sivulla (kuva 7).

		Vähimmäisvaatimukset (kuinka monta tarvitaan lisää)						
		0	1	2	3	4	5	
Olemassa olevat resurssit (alihankkija/yhteistyökumppani)	5	Laskutuspalvelu Tilausten hallinta Tullaus/veropalv. Lento- ja merikulj.hallint	Jakelukuljetukset Varastointi Elintarvikevarast. IMO-varastointi Cross-docking					
	4		Varaston hallinta					
	3			Palautuslogistiikka Varaosavälityslogistiikka				
	2				Pakkaus			
	1					Viimeistely Uudelleenpakkaus & käsittely		
	0						Kokoonpano	

Kuva 7. Sovellettu Matriisi B, resurssit alihankkijan tai yhteistyökumppanin avulla

Matriisi B:n diagonaalilla olevien palveluiden sijoittelu muuttui olennaisesti, kun mukaan otettiin yhteistyökumppaneiden ja alihankkijoiden avulla tuotetut lisäarvopalvelut. Diagonaalin yläosan palvelutarjonta kaksinkertaistui ja aiemmin matriisissa A esitetyt täysin ilman resursseja olevat palvelut, kokoonpanoa lukuun ottamatta, siirtyivät diagonaalin alkuun.

Varaston hallinta pysyi ennallaan eli sen kohdalla resursseista puuttuu edelleen yksi. Palautuslogistiikka, varaosavälityslogistiikka, pakkaus, viimeistely, uudelleenpakkaus ja uudelleen käsittely nousivat ylemmäs eli niiden resurssit lisääntyivät.

8.5 Johtopäätökset matriiseista

Matriisista A voidaan päätellä, että jo yhden resurssin lisääminen vaikuttaa tarjontaan. Näin on varastonhallinnan kohdalla, sillä ohjelmiston käyttöönotto nostaisi myös sen diagonaalin yläkulmaan ja siihen ryhmään, jossa kaikki resurssit ovat olemassa. Wim Bosman Finlandilla näiden diagonaalien yläosassa olevien lisäarvopalveluiden tuottamisen edellytykset ovat samankaltaiset, eli niiden tuottamisen resurssit ovat tilojen ja kaluston osalta vähäiset (toimisto, internetyhteys, tietokone tms.). Henkilökunnan ja osaamisen taso on riittävä ja yrityksen ohjelmistot tukevat yllä mainittuja toimintoja. Näillä palveluilla varsinaisen toiminto on lähinnä tiedonsiirtoa. Materiaali ei siirry fyysisesti, vaan informaatio ja dokumentit siirtyvät useimmiten sähköisesti.

Matriisista A ilmenee myös se, että ne lisäarvopalvelut, joista puuttuu eniten, 4 tai 5 vähimmäisvaatimusta, ovat investointitarpeeltaan ja toiminnoiltaan useimmiten hyvin isoja, laajoja kokonaisuuksia ja tapahtumaketjuja. Näiden kohdalla palvelun yksilöllisyys ja räätälöinti asiakaskohtaisesti on suurta ja vaatii syvää yhteistyötä asiakkaan kanssa. Wim Bosman Finlandin tämän hetkiset omat resurssit eivät riitä näiden lisäarvopalveluiden tuottamiseen.

Matriisi A:n keskiryhmän palvelut, palautus- ja varaosalogistiikka, ovat niitä palveluita, joiden kehittämistä ja suunnittelua Wim Bosmanin ehkä kannattaa miettiä, jos toimintaa halutaan kehittää omilla resursseilla. Näihin kahteen on olemassa toimintamallit Wim Bosman Groupin kautta ja yritys voi tutkia, onnistuvatko nämä toiminnot Suomessa. Lisäksi kannattaa miettiä, miten näiden kahden kohdalla vähimmäisedellytykset täyttyisivät. Näille lisäarvopalveluille olisi tarpeen kartoittaa sopiva tila, miettiä henkilökuntavaatimukset ja kalusto, jolla lisäarvopalvelua voidaan tuottaa.

Matriisi B:n mukaan diagonaalien painopiste muuttui ja Wim Bosman Finlandin tämän hetkisestä palvelutarjonnasta kokonaisuudessaan lähes kaikki lisäarvopalvelut sijoituivat diagonaalilla aikaisempaa ylemmäs. Ylimpään ryhmään nousi monta lisäarvopalvelua alimmasta ryhmästä. Ainoastaan Wim Bosman Groupin toimintamallin mukainen kokoonpano - lisäarvopalvelu ei siirtynyt, sil-

lä siihen ei tällä hetkellä ole edellytyksiä edes yhteistyökumppanin kautta, koska se vaatii niin suuria investointeja ja erikoisosaamista.

Matriisi B:stä ilmenee myös se, että yhteistyön ja verkoston avulla saavutetaan hyötyjä ja palvelutarjonta monipuolistui. Asiakasta pystytään palvelemaan monella erilaisella palveluyhdistelmällä ja ilman omaa pääomaa vaativia investointeja.

9 KILPAILUEDUN TOTEUTUMINEN

Tässä luvussa kerrotaan, miten Wim Bosman Finlandin kilpailuetu toteutuu lisäarvopalveluiden tuottamisella. Kilpailuedun muodostuminen tutkitaan aiemmin tässä työssä sivulla 23 mainitun Porterin teorian mukaan sekä opinnäytetyön teoriaosassa käytettyjen muiden lähteiden pohjalta. Ensin käsitellään kustannusedun toteutumista, sen jälkeen differentointietua ja viimeiseksi keskitymisstrategioita.

Kustannusetu aiemmin tässä opinnäytetyössä mainituissa ja käsitellyissä lisäarvopalveluissa muodostuu pyrittäessä tuottamaan palvelut tehokkaasti, ajantasaisilla ohjelmistoilla ja laitteistoilla sekä laajan verkoston avulla. Kohdeasiakkaille palvelu on tarjottava vakiopalveluna. Palvelun tuottamisen prosessin tulisi soveltua mahdollisimman monelle segmentille, jolloin voidaan hyödyntää suurtuotannon tuomat edut ja palveluprosessin kehittäminen ja räätälöinti ei kuluta liikaa. Hintataso tässä tapauksessa perustuu kilpailijoihin verrattuna alempiin tuotantokustannuksiin.

Kustannusetua Wim Bosman Finlandille muodostuu siitä, että se pystyy tarjoamaan Mainfreigh-konsernin kautta valmiin maailmanlaajuisen yhteistyöverkoston jo tällä hetkellä. Lisää kustannusetua Wim Bosman Finland saavuttaa yhtenäisen sisäisen tietoverkoston avulla, jolloin tiedonsiirto on nopeaa ja saavuttaa organisaation osapuolet nopeasti. Kustannusetua yritys saavuttaa myös sillä, että sillä ei ole pääomakustannuksia eikä taloudellista vastuuta yhteistyökumppanin ja alihankkijan avulla tuotetuissa lisäarvopalveluissa, vaan Wim Bosman Finland voi toimia vain palvelun välittäjänä. Samalla yritys on määräävässä asemassa palveluketjussa, koska se voi valita yhteistyökump-

panin tai palvelun tuottajan itselleen edullisimmista tai parhaista vaihtoehtoista. Wim Bosman Finland voi myös tarjota osan lisäarvopalveluista hyvin laajalle asiakassegmentille samanlaisena ja toistettavana rutiininomaisena palveluna, jolloin yksilöinnin tuomat kustannukset jäävät pois.

Differointietu lisäarvopalveluilla toteutuu niin, että mainittuja palveluja tuotetaan eri tavalla kuin kilpailija ja samalla pidetään tuottamisen kustannustaso alhaisena. Wim Bosman Finlandin lisäarvopalveluja voidaan erilaistaa esimerkiksi siten, että rakennetaan palveluyhdistelmä, jonka sisältöä ei löydy vastaavassa muodossa kilpailijalta. Wim Bosman Finland voi toimia myös ainutlaatuisesta palvelua tuottavana yrityksenä, jos se järjestää puuttuvat resurssit ja kehittää lisäarvopalveluitaan niin, että kilpailija ei kykene samaan tasoon joko laadun, sisällön tai yhteistyön syvyyden muodossa.

Aiemmin opinnäytetyön sivulla 23 mainittujen keskittymisstrategioiden (Porter 1985, 28) valinnassa Wim Bosman Finland voi keskittyä vain tiettyyn lisäarvopalvelun tuottamisen malliin tai tuottaa palveluita vain kapealle sektorille. Resurssianalyysin perusteella Wim Bosman Finlandin vahvuudet ovat tiedonsiirron ja informaation välityksessä yhteistyöketjun sisällä sekä niissä toiminnoissa, joissa ei vaadita esimerkiksi suuria pääomia ja investointeja. Keskittymisstrategian valinta kustannuspainotteisen ja differointipainotteisen strategian välillä riippuu lisäarvopalvelun kysynnästä ja luonteesta.

Kustannuspainotteinen keskittymisstrategia kannattaa valita niille lisäarvopalveluille, joissa olosuhteet pysyvät lähes vakioina, aika- ja henkilökustannukset eivät vaihtelee paljon ja tila- ja kalustoresurssit ovat jo olemassa. Myös yksilöinnin ja räätälöinnin tason on oltava vähäinen ja palvelun tuottaminen on toistuvaa, jolloin kustannukset pysyivät alhaisina. Kustannuspainotteista keskittymisstrategiaa Wim Bosman Finland voi hyödyntää esimerkiksi laskutuspalvelun ja tilaustenhallinnan tuottamisessa. Yritys voi keskittyä tarjoamaan kyseisiä lisäarvopalveluita samassa muodossa monelle asiakkaalle tietyllä sektorilla, esimerkiksi Venäjällä. Palveluprosessi on samanlainen kuin nyt jo olemassa oleva palvelu, joten sen monistaminen ja keskittäminen Venäjälle toisi kustannusetua ja sopisi kustannuspainotteisen keskittymisstrategian kuvaukseen hyötyineen.

Differointipainotteisen keskittymisstrategian valinnassa tärkeää on erilaistaminen ja sen tuoma hyöty asiakkaalle. Wim Bosman Finland voi kehittää ja suunnitella differointipainotteisen strategian mukaisen lisäarvopalvelun esimerkiksi luomalla varaosalogistiikkaketjun John Deere- tuotemerkin tuotteille, sillä tämä tuotemerkki on vahva yhteistyökumppani Euroopassa (Davies 2013,304.). Resurssianalyysin mukaan varaosalogistiikka -palveluun on jo osa resursseista olemassa ja tässä tapauksessa Wim Bosman Finlandille muodostuu differointietua Euroopan toimintojen hyödyntämisestä. Yhteistyökumppanien ja alihankkijoiden kanssa tuotettuna kyseinen lisäarvopalvelu tuo erilaista kilpailuetua, kun yritys voi hyödyntää olemassa olevia yhteyksiä ja asiakassuhdetta mahdollisesti kilpailijaa paremmin.

10 YHTEENVETO

Yhteenvetona voi sanoa, että toimeksiantajalla on rajallinen määrä resursseja omassa toiminnassaan, mutta paljon mahdollisuuksia yhteistyöverkoston avulla. Omien vahvuuksien tunnistamisessa ovat aiemmin tässä opinnäytetyössä käsitellyt matriisit hyvä keino saattaa asiat yrityksen tietoon ja suunnitelmien pohjaksi. Matriiseja voi tulevaisuudessa hyödyntää uusien lisäarvopalveluiden suunnittelussa ja olemassa olevien kehittämisessä. Matriiseihin voi asettaa uuden kehitteillä olevan idean kartoittamalla vähimmäisvaatimukset ja asettamalla uuden idean matriisin diagonaalille. Tällöin selviävät olemassa olevat resurssit ja puutteet, joiden täyttämistä tulee harkita tai suunnitella.

Matriisien heikko kohta on se, että ne eivät tarkemmin yksilöi resursseja eivätkä vaatimuksia. Lisäarvopalveluiden luonne vaikuttaa niin laajasti vähimmäisedellytyksiin, että tarkkaa kuvaa tilanteesta matriisien avulla on vaikea saavuttaa.

Opinnäytetyön tavoitteiden mukaiset kehitettävät lisäarvopalvelut ovat niitä aiemmin mainittuja, joiden vähimmäisedellytyksistä puuttuu vähän tai ei ollenkaan. Näiden palveluiden laatu tulisi pitää korkealla tasolla ja varmistaa aukoton toimitus. Olemassa olevien resurssien hyödyntäminen on edullisempaa kuin kokonaan uusien resurssien hankkiminen, ja Wim Bosman Finlandin on

hyvä keskittyä tiedonsiirtoon ja informaatio- ja rahavirtojen organisointiin lisäarvopalvelutarjonnassaan.

Toimeksiantajalle kilpailuetu tulee nykyisten lisäarvopalveluiden toimivuudesta, laajasta yhteistyöverkostosta ja yhteistyön sujuvuudesta osapuolten kesken. Laajaa yhteistyökumppaniverkosta hyödyntämällä toimeksiantaja voi palvella asiakkaitaan monipuolisesti eri logistiikan sektoreilla tai yksilöidyillä asiakaskohtaisilla ratkaisuilla. Kilpailuetua tulee myös siitä, että Wim Bosman Finland pystyy tarjoamaan asiakkailleen valinnan mahdollisuuden suurista logistiikan kokonaisuuksista pieneen yksittäiseen toimitukseen ja silti toimimaan alhaisella kustannustasolla.

4PL-toiminta ja yhteistyöverkoston tarjoaminen

4PL-toiminta tarkoittaa resurssien, suunnittelun ja teknologioiden yhdistämistä kokonaisvaltaisen toimitusketjun muodostamiseksi ja toteuttamiseksi. Wim Bosman Finlandin kannattaa tulevaisuudessa kehittää vielä lisää 4PL -toimintaansa olemassa olevan Mainfreight -konsernin ja sen tuomien yhteistyökumppanien sekä Wim Bosman Groupin kattavan palveluverkoston avulla. 4PL-toiminta ja yhteistyöverkoston tarjoaminen asiakkaille sisältää toimimisen integraattorina, jolloin Wim Bosman Finland voi suunnitella ja yhdistää omassa verkostossaan toimivien yhteistyökumppaneiden tarjoamia palveluita, ilman että se itse omistaa palvelun tuottamisen resursseja. Yhteistyöverkoston tarkoituksena on yhdistää toimintoja, joita voidaan sisällyttää eri palveluihin. Wim Bosman Finland voi muodostaa monia yhteistyöverkostoja useitakin eri palveluita varten, esimerkiksi ydintoimintaansa varten omansa ja lisäarvopalveluille toisen.

11 LOPPUPOHDINTA

Valitsin työni aiheeksi lisäarvopalveluiden vertailun ja kilpailuedun muodostamisen toimeksiantajayrityksessä. Se oli aiheena haasteellinen, vaikka otsikkona se vaikutti yksinkertaiselta. Teorian haku ja sen löytäminen oli helppoa, sillä aineistoa on runsaasti alan perusteoksissa ja ulkomaisissa artikkeleissa. Teoriaosan haasteina voidaan sanoa olleen rajausten teko sekä oikeanlaisen

ja relevantin teorian koostaminen niin, että se tukee tämän opinnäytetyön empiriaosuutta liittyen jouhevasti siihen. Empiriassa matriisien käsitteleminen ja muodostaminen oli hyvin monimutkaista ja vaati paljon työstämistä. Sopivien argumenttien löytäminen ja vastakkainasettelun järkevyyks oli ehkä opinnäytetyön suurin haaste.

Pidän tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia korkeana, koska empiriaosan tiedot ovat peräisin yrityksen sisältä ja henkilöiltä, jotka ovat vastaajina sellaisessa asemassa, että ei ole syytä kyseenalaistaa vastauksia. Kokonaisuudessaan opinnäytetyö täyttää sille asetetut tavoitteet. Vertailussa päädyin tuloksiin ja pystyin myös löytämään ja tuomaan esille kilpailuedun muodostumista teorian pohjalta toimeksiantajalle. Matriisit ovat jatkossakin toimiva tapa analysoida yrityksen resursseja ja hyvä apuväline toimintojen kehittämisen suunnittelussa. Luontevana jatkotutkimusehdotuksena pidänkin samalle toimeksiantajalle tehtynä kilpailija- ja kilpailuanalyysia sekä markkinointisuunnitelmaa, johon tämä tutkimus tarjoaa pohjaa ja vertailtua tietoa toimeksiantajayrityksen resursseista.

Opinnäytetyön työstäminen pysyi alustavassa aikataulussa, vaikka lopussa kuitenkin tuli kiire. Osaltaan kiireeseen vaikutti myös se, että ajatukseni muuttuivat monta kertaa ja muuttelin työtä useista kohdista matkan varrella.

Yhteistyö toimeksiantajan ja työn ohjaajan kanssa toimi koko opinnäytetyöprosessin aikana ja sain molemmilta tahoilta riittävästi oppia ja ohjausta. Koen oppineeni logistiikan ja lisäarvopalveluiden käsitteet perinpohjaisesti, pystyin soveltamaan aiemmin oppimaani ja ajattelemaan asioita itsenäisesti. Opinnäytetyö antoi hyvän lopetuksen koulutyölleni, tällä erää.

LÄHTEET

- Barney, J. 1991. Firm Resources and sustained competitive advantage. *International Journal of Management*. Saatavissa: [http://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20\(1991\).pdf](http://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20(1991).pdf) [viitattu 19.5.2014]
- Bruns, R. 2014. Central Eastern Europe Branch Manager, Wim Bosman Netherlands. *Haastattelu* 8/2014
- Collier, D. A.; Meyer, S. M. 1998. A service positioning matrix. *International Journal of Operations & Production Management*. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=849160> [viitattu 14.9.2014]
- Davies, K. 2013. *Ready, Fire, Aim – The Mainfreight Story*. Random House, Auckland, New Zealand
- Haapakangas, E-L., Posti, A., Ruutikainen, P. & Tapaninen, U. 2009. *Tralia-Transitoliikenteen lisäarvopalvelut*. Turun Yliopisto /Turun merenkulkualan koulutus- ja tutkimuskeskus.
- Heikkilä, L., Haasis, H., Meyer, J. & Saurama, A. 2006. *Analysis of VAS Driven Potentials And Elaboration Of Strategic Approaches*. Interrg III B Project "Log VAS". Saatavissa: (http://www.logvas.com/fileadmin/Logvas/Final_Reports_06/1_VAS_Driven_potentials_01.pdf) [viitattu 19.9.2014]
- Hokkanen, S., Karhunen, J. & Luukkainen, M. 2010. *Johdatus logistiseen ajatteluun*. Jyväskylä: SHO Business Development Oy
- Hynynen, J. 2012. *Suojaa kilpailuetusi - IPR pähkinänkuoressa*. ELY - keskus. Saatavissa: <http://www.ely-keskus.fi/documents/10191/57200/KES+Suoja+kilpailuetusi+-esite/da844cdf-04a6-47ce-8c02-591e7eed39c7> [viitattu 19.9.2014]

InfoZine-magazine 9/2012. Wim Bosman.

InfoZine-magazine 3/2013. Wim Bosman.

InfoZine-magazine 11/2013. Wim Bosman.

Karrus, K. E. 2005. Logistiikka. Helsinki: WSOY

Parviainen-Tohmo, P. 2014. Branch Manager Wim Bosman Finland, Aloituspalaveri 2/2014, haastattelu 8/2014 ja keskustelut 5/2014 - 9/2014

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

Rutner, S.M. & Langley, C,J, Jr. 2000. Definition, process and measurement. International Journal of Logistics Management. Saatavissa:
<http://search.proquest.com.xhalax-ng.kyamk.fi:2048/docview/235864799/36F2CE708FE43A5PQ/1?accountid=1928#center> [viitattu 28.8.2014]

Räsänen, H. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Hämeen ammattikorkeakoulu. Saatavissa:
http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/koulutus/Ylempi_AMK_tutkinto/kudos/menetelmat/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf__ [viitattu 7.3.2014]

Strategy - Train. Life Long Learning Programme.2009. Saatavissa:
<http://www.strategy-train.eu/index.php?id=35&L=2> [viitattu 2.9.2014]

The Official Board. 2014. Mainfreight. Saatavissa:
<http://www.theofficialboard.com/org-chart/mainfreight> [viitattu 11.8.2014]

Tinnilä, M. & Vepsäläinen, A. P. J. 1995. A model for strategic repositioning of service processes. International Journal of Service Industry Management. Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=851584> [viitattu 14.9.2014]

Wim Bosman Finland. Logistiikka, 2014. Saatavissa:

<http://www.wimbosman.fi/logistiikka.aspx> [viitattu 18.8.2014]

Wim Bosman Finland. Meistä, 2014. Saatavissa:

<http://www.wimbosman.fi/meista.aspx> [viitattu 30.8.2014]

Wim Bosman Group 2014. Saatavissa:

http://www.wimbosman.fi/meista/wim_bosman_group.aspx [viitattu 30.8.2014]

Wim Bosman Netherlands. Warehouses. Saatavissa:

http://www.wimbosman.nl/en/service_center/transport_netherlands/warehouse_value_added_logistics.aspx [viitattu 30.8.2014]

Johanna Joukainen | puh. + 358 405 513 209 | johanna.joukainen@student.kyamk.fi

Tuesday, August 05, 2014

Ms. Petra Parviainen-Tohmo

Branch Manager

Wim Bosman C.E.E. B.V.

Merituulentie 424

48310 Kotka

Hyvä Petra,

opiskelen liiketoiminnan logistiikan koulutusohjelmassa Kymenlaakson ammattikorkeakoulussa Kotkassa ja lähestyn Sinua tämän kyselyn muodossa. Teen opinnäytetyötä lisäarvopalvelujen vertailusta ja kilpailuedun toteutumisesta yrityksessänne. Kysymykset ovat monivalinta- ja/tai asteikkokysymyksiä, joihin vastaaminen tapahtuu laittamalla x-kirjain haluamaanne ruutuun tai valitsemanne arvosana oikeaan kohtaan. Taulukoihin kerätyt lisäarvopalvelut on kerätty yrityksenne internet-sivuilta löytyvistä tiedoista ja halutessanne voitte lisätä sanallisia kommenttejanne. Tietoja ei käsitellä missään muussa yhteydessä ja vastauksenne käsitellään luottamuksellisesti.

Kysymyksiin vastaaminen tapahtuu tällä samalla lomakkeella, voitte tallentaa vastaukset ja palauttaa sen minulle lähettäjän sähköpostiosoitteeseen.

Vastaan mielelläni mahdollisiin kysymyksiin aiheesta. Puhelinnumeroni on + 358 405 513 209 ja sähköpostiosoitteeni on johanna.joukainen@student.kyamk.fi.

Toivottavasti vastaatte viikon kuluessa, kuitenkin 16.8.2014 mennessä.

Vastauksenne on tärkeä työni kannalta, kiitän vastauksista etukäteen.

Parhain terveisin,

Johanna Joukainen

1. Mitä lisäarvopalveluja tai sellaiseksi luokittelemianne palveluja on yrityksenne tarjonnassa?

Vastatkaa tähän vain omilla resursseilla tuotetut lisäarvopalvelut. Omat resurssit – käsite sisältää tässä tapauksessa oman henkilökunnan ja sen osaamisen, omat tai omassa hallinnassa olevat tilat, kaluston ja ohjelmistot/ATK:n.

Pakkaus
Kokoonpano (JIT/Kanban)
Viimeistely
Uudelleenpakkaus/käsittely
Laskutuspalvelu
Tilaustenhallinta
Tullaus/veropalvelu
Lento - ja merikuljetusten tiedonkulun hallinta logistiikkaratkaisuissa
Varaston hallinta
Jakelukuljetukset
Palautuslogistiikka
Varaosavälityslogistiikka
Tavanomainen varastointi
Elintarvikevarastointi
Kemikaali – ja vaaralliset aineet varastointi (IMO)
Cross-docking

2. Mitä lisäarvopalveluja yrityksenne asiakkaat käyttävät tällä hetkellä?

	Suomi
Pakkaus	
Kokoonpano (JIT/Kanban)	
Viimeistely	
Uudelleenpakkaus/käsittely	
Laskutuspalvelu	
Tilaustenhallinta	
Tullaus/veropalvelu	
Lento - ja merikuljetusten tiedonkulun hallinta logistiikkaratkaisuissa	
Varaston hallinta	
Jakelukuljetukset	
Palautuslogistiikka	
Varaosavälityslogistiikka	
Tavanomainen varastointi	
Elintarvikevarastointi	
Kemikaali – ja vaaralliset aineet varastointi (IMO)	
Cross-docking	

3. Mitä lisäarvopalveluja tai sellaiseksi luokittelemianne palveluja on yrityksenne tarjonnassa?

(Vastatkaa tähän vain yhteistyökumppanin tai alihankkijan avulla tuotetut lisäarvopalvelut)

Suomi
Pakkaus
Kokoonpano (JIT/Kanban)
Viimeistely
Uudelleenpakkaus/käsittely
Laskutuspalvelu
Tilaustenhallinta
Tullaus/veropalvelu
Lento - ja merikuljetusten tiedonkulun hallinta logistiikkaratkaisuissa
Varaston hallinta
Jakelukuljetukset
Palautuslogistiikka
Varaosavälityslogistiikka
Tavanomainen varastointi
Elintarvikevarastointi
Kemikaali – ja vaaralliset aineet varastointi (IMO)
Cross-docking

4. Mitä omia resursseja kyseisen palvelun tuottamiseen yrityksellänne on?

	Tilat	Henkilöstö	Osaaminen	Kalusto	Ohjelmistot/Atk
Pakkaus					
Kokoonpano (JIT/Kanban)					
Viimeistely					
Uudelleenpakkaus/käsittely					
Laskutuspalvelu					
Tilaustenhallinta					
Tullaus/veropalvelu					
Lento - ja merikuljetusten tiedonkulun hallinta logistiikkaratkaisuissa					
Varaston hallinta					
Jakelukuljetukset					
Palautuslogistiikka					
Varaosavälityslogistiikka					
Tavanomainen varastointi					
Elintarvikevarastointi					
Kemikaali – ja vaaralliset aineet varastointi (IMO)					
Cross-docking					

5. Mitä resursseja on yhteistyökumppanin tai alihankkijan avulla?

	Tilat	Henkilöstö	Osaaminen	Kalusto	Ohjelmistot/Atk
Pakkaus					
Kokoonpano (JIT/Kanban)					
Viimeistely					
Uudelleenpakkaus/käsittely					
Laskutuspalvelu					
Tilaustenhallinta					
Tullaus/veropalvelu					
Lento - ja merikuljetusten tiedonkulun hallinta logistiikkaratkaisuihin					
Varaston hallinta					
Jakelukuljetukset					
Palautuslogistiikka					
Varaosavälityslogistiikka					
Tavanomainen varastointi					
Elintarvikevarastointi					
Kemikaali – ja vaaralliset aineet varastointi (IMO)					
Cross-docking					

6. Onko yrityksellänne mahdollisuus käyttää tai hyödyntää yhteistyökumppanin tarjontaa kyseisen palvelun tuottamisessa?

	Tilat	Henkilöstö	Osaaminen	Kalusto	Ohjelmistot/Atk
Pakkaus					
Kokoonpano (JIT/Kanban)					
Viimeistely					
Uudelleenpakkaus/käsittely					
Laskutuspalvelu					
Tilaustenhallinta					
Tullaus/veropalvelu					
Lento - ja merikuljetusten tiedonkulun hallinta logistiikkaratkaisuihin					
Varaston hallinta					
Jakelukuljetukset					
Palautuslogistiikka					
Varaosavälityslogistiikka					
Tavanomainen varastointi					
Elintarvikevarastointi					
Kemikaali – ja vaaralliset aineet varastointi (IMO)					
Cross-docking					

7. Seuraavassa kysymyksessä halutaan selvittää yrityksenne resurssien käyttöä/lisäarvopalvelu. (Ei arvioida alihankkijan tai yhteistyökumppaninne toimintaa). Laittakaa arvionne asteikolla 1-4, siten että vähiten resursseja kuluttava palvelu on arvosanalla 1 ja eniten kyseistä resurssia kuluttava on arvosanalla 4. Voitte käyttää samaa arvosanaa useasti kunkin palvelun kohdalla. Käyttäkää arvioidessanne optimitilannetta, jolloin palvelun tuottaminen tapahtuu ilman ennakkoimattomia ongelmia.

	Tilat	Henkilöstö	Osaaminen	Kalusto	Ohjelmistot/Atk
Pakkaus					
Kokoonpano (JIT/Kanban)					
Viimeistely					
Uudelleenpakkaus/käsittely					
Laskutuspalvelu					
Tilaustenhallinta					
Tullaus/veropalvelu					
Lento - ja merikuljetusten tiedonkulun hallinta logistiikkaratkaisuihin					
Varaston hallinta					
Jakelukuljetukset					
Palautuslogistiikka					
Varaosavälityslogistiikka					
Tavanomainen varastointi					
Elintarvikevarastointi					
Kemikaali – ja vaaralliset aineet varastointi (IMO)					
Cross-docking					

Erittäin paljon kiitoksia vastauksistanne ja mielenkiinnosta opinnäytetyötäni kohtaan!

Johanna

Johanna Joukainen |tel. + 358 405 513 209 | johanna.joukainen@student.kyamk.fi

Tuesday, August 05, 2014

Mr. Randy Bruns

Branch Manager Central Eastern Europa

Wim Bosman C.E.E. B.V.

Dear Mr. Bruns

I'm the graduate student in the training program of business logistics at Kymenlaakso University of Applied Sciences, Kotka, Finland. The subject of my bachelor thesis is: Comparison of the value adding logistic services and formation of competitive advantage. I'd be pleased if you have possibility and interest to answer these questions in this questionnaire. The questions are multiple-choice and / or scale questions. You may answer with the letter x or with the number of the scale 1 to 4 in the right position of the table. And also if you'd like, you may give me some free comments. The basic information of your value adding services for this questionnaire is collected from your web site.

All the information will not be used in any other context and your reply will be treated confidentially.

Answering questions could be done at the same form; you can store the answers to this questionnaire and return it to me to the sender's email address.

I'm happy to answer any questions about this subject. My telephone number is + 358 405 513 209 and my e-mail is johanna.joukainen@student.kyamk.fi.

I hope you could respond within a week, however, 16.08.2014 at the latest

Your answer is important for my work, thank you for the answers in advance.

Best Regards

Johanna Joukainen

1. What value-adding services belongs into the offering of your company?

Packing
Assembly (JIT/Kanban)
Late configuration
Re-packing/re-conditioning
Invoicing
Order Management
Customs handling including bonded warehousing and fiscal representation
Air & Ocean and Information management for full Supply Chain Solutions
Stock management
Return logistics/ reverse handling
Spare parts handling
Conventional warehousing
Food warehousing (HACCP)
Chemical (PGS) warehousing
Cross-docking

2. What value-adding services are the customers of your company using at the moment?

3. What value-adding services (or classified as such services) are in the offering of your company?

(Please respond only to this partner or subcontractor produced with value-adding services)

4. Which of these services are able to be provided by your own resources?

	applicable premises	personnel	knowledge	facilities	software
Packing					
Assembly (JIT/Kanban)					
Late configuration					
Re-packing/re-conditioning					
Invoicing					
Order Management					
Customs handling including bonded warehousing and fiscal representation					
Air & Ocean and Information management for full Supply Chain Solutions					
Stock management					
Return logistics/ reverse handling					
Spare parts handling					
Conventional warehousing					
Food warehousing (HACCP)					
Chemical (PGS) warehousing					
Cross-docking					

- 5. What resources do you have through a partner or a subcontractor?
- 6. Does your company have the opportunity to use or take advantage of the offerings of the partner or of the subcontractor?
- 7. The following question is to find out the use of the resources of your company while providing value-adding service. (Do not assess the subcontractor or partner in the operation). Put your assessment on a scale of 1-4, so that the least resource consumption service is a grade 1, and most of that resource consumption is a grade 4. You may use the same rating several times each Service. Use when evaluating an optimal, when the provision of the service is done without unforeseen problems.

Thank you very much for your answers and your interest in my thesis,

Johanna