

**YHTEINEN KEHITTÄMINEN LIIKETOIMINTAMALLIN EKSPANSIIVISEN
UUDISTAMISEN MAHDOLLISUUTENA**

**Tapaustutkimus logistiikkayrityksen ja sen asiakkaan yhteistyön
kehittämisestä**

Pro gradu-tutkielma

Arja Haapasaari

Syyskuu 2008

Helsingin yliopisto

Käyttäytymistieteellinen tiedekunta

Kasvatustieteen laitos

Aikuiskasvatustieteen ja työn kehittämisen maisteriohjelma

Ohjaaja: Jaakko Virkkunen

SISÄLTÖ

1 Johdanto	1
1.1 Tutkimuksen lähtökohdat	1
1.2 Tutkimuksen kohde ja sisältö	4
2 Miten liiketoiminnan muutosta on selitetty?	6
2.1 Victorin ja Boyntonin tuotantotapojen kehitystä koskeva teoria	6
2.2 Kaarion ym. liiketoimintamallien perustyyppinä koskeva teoria ja liiketoimintamallien kehittäminen	11
2.3 Liiketoiminta arvon tuottamisena	16
2.3.1 Arvon luomisen muutos tietoyhteiskunnassa	16
2.3.2 Arvoketjusta arvotähteen	18
2.3.3 Toimittajan arvonluomispotentiali	20
2.4 Kumppanuuden ulottuvuudet	22
2.5 Yhteenveto	24
3 Liiketoiminnan muutos yhteiseen kehittelyyn perustuvana ekspansiivisena oppimisena	26
3.1 Toimintajärjestelmä	26
3.2 Käyttöarvon ja vaihtoarvon jännite toimintajärjestelmän kehitysdynamiikan lähteenä	29
3.3 Toiminnan ekspansiivinen kehitys	30
3.4 Lähikehityksen vyöhyke	32
3.5 Vuorovaikutuksen kolme tasoa	34
3.6 Yhteenveto	37
4 Tutkimusprosessi	38
4.1 Tutkimuskysymykset	38
4.2 Tutkimusasetelma	39
4.3 Tutkimusaineistot ja niiden analyysi	44
4.3.1 Haastattelut	47
4.3.2 Yhteistyöpalaveri	50

4.3.3 Tutkimusaineistojen analysointi	51
5 Logistiikka-alan murros: Satamahuolitsijasta kumppaniksi	53
5.1 1900-1955 Tullaushuolitsija	54
5.2 1956-1989 Kuljettava huolitsija	56
5.3 1990- Ulkoistettujen palvelujen tarjoaja	58
6 Tutkimuskohteena logistiikka-alan yritys	64
7 Logistiikkayrityksen liiketoiminnan kehitysvaiheet ja sen asiakasyhteistyössä kohtaamat haasteet	68
8 Asiakkaalle ja logistiikkayritykselle yhteistyössä tärkeät asiat	77
8.1 Asiakkaalle yhteistyössä tärkeät asiat	78
8.2 Asiakkaalle tärkeät asiat logistiikkayrityksen näkökulmasta	92
8.3 Logistiikkayritykselle yhteistyössä tärkeät asiat	97
8.4 Yhteenveto	103
9 Yhteistyön syventämisen mahdollisuudet	111
9.1 Logistiikkayrityksen ja asiakasyrityksen nykyinen yhteistyömalli ja haasteet	111
9.2 Yhteistyön kehittäminen	115
9.3 Yhteistyöpalaveri yhteistyön kehittämisen välineenä	125
9.3.1 Yhteistyöpalaverin keskustelun teemat	127
9.3.2 Vuorovaikutuksen kohteellisuus	136
9.4 Yhteenveto	148
10 Pohdinta ja arviointi	154
10.1 Tutkimuksen tulosten pohdintaa	154
10.2 Tutkimuksen arviointia	159
LÄHTEET	166

LIITTEET

- Liite 1. Teemahaastattelun runko (Ensimmäinen tutkimusongelma)
- Liite 2. Teemahaastattelun runko (Toinen tutkimusongelma)
- Liite 3. Aikajana 1900-2008
- Liite 4. Yhteistyöpalaverin keskustelujen teemat

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Yksi tämän päivän yhteiskuntaa parhaiten kuvaavista sanoista on globalisaatio. Globalisaatio on ensisijaisesti taloudellinen prosessi, mutta se vaikuttaa myös kulttuuriseen ja poliittiseen toimintaan. Globalisaatiokehityksen etenemisen edellytyksinä ovat Väyrysen (2006, 7-8) mukaan kaksi taustavoimaa: informaatio- ja kommunikaatioteknologian nopea kehitys sekä maailmankauppaa ja pääoman liikkeitä koskevien esteiden poistaminen, deregulaatio ja privatisaatio. Perez (2005, 21) esittää, että juuri informaatio- ja kommunikaatioteknologian ominaisuuksien ja mahdollisuuksien täysimääräisestä hyödyntämisestä on seurauksena jättimäisten globaalien markkinoiden tavoittelu. Teknologinen kehitys on alentanut pääomien, tuotteiden ja tuotannon tekijöiden liikkumisen kustannuksia ja mahdollistanut liiketoiminnan maailmanlaajuisen koordinoinnin. Lisäksi markkinatalousmaissa on jo useiden vuosien ajan vähennetty kaupankäynnin ja pääomaliikkeiden esteitä. (Osaava, avautuva ja uudistuva Suomi 2004, 11-12.)

Yritystoiminnan globalisoituminen korostaa logistiikan merkitystä yritysten kilpailutekijänä. Yritysten tuotannollinen toiminta on siirtynyt Suomesta yhä kasvavalla vauhdilla edullisempien tuotantokustannusten maihin, kuten Venäjälle ja Itä-Euroopan maihin sekä Aasiaan ja Etelä-Amerikkaan (Kasvio ja Nieminen 1999, 37). Tavarantoimittajien ja asiakkaiden sijainnin hajautuminen maantieteellisesti laajalle alueelle pakottaa yritykset tehostamaan logistista toimintaansa. Tuotantolaitokset kannattaa yritystoiminnan näkökulmasta sijoittaa lähelle kasvavia markkinoita. Näillä alueilla valmistetut tuotteet on saatava kuluttajien ulottuville myös Eurooppaan ja Pohjois-Amerikkaan. Kiristyvässä kilpailutilanteessa korostuvatkin toimitusketjun luotettavuus ja kilpailukyky. Logistiikan merkitys tulee siten kasvamaan globalisaation ja maailmankaupan rakenteen muuttumisen myötä.

Perinteisesti ajatellaan hyvin tuotelähtöisesti, että tuotteen arvo muodostuu tuotannossa. Korkmanin (2007) mukaan arvo muodostuu tuotteen tai palvelun kuluttamisessa, ei niin-

kään tuottamisessa. Arvo muodostuu siellä missä tuotetta tai palvelua käytetään, kuluttamisen eri käytännöissä. (Korkman 2007). Tällöin voi ajatella, että logistiikan merkitys tuotteen arvossa on olennainen osa, koska tuotteen on oltava asiakkaan käytettävissä.

Logistiikka on terminä melko nuori. Termi otettiin käyttöön 1980-luvun lopulla ja se on tarkentunut vuosien varrella. Käytän logistiikka-termiä tutkielmassani siten kuin se on määritelty ”Logistiikka 2010” tavoiteohjelmassa. Määritelmä eroaa aikaisemmista siinä, että siihen on otettu mukaan sekä materiaalit että palvelut. Fyysisen ja tiedollisen hallinnan lisäksi myös taloudellinen näkökulma on otettu määritelmässä huomioon. Määritelmän mukaan ”logistiikka on yritysten ja laitosten materiaalivirran fyysistä, tiedollista ja taloudellista hallintaa hankintalähteiltä asiakkaille. Logistiikka on materiaalien ja palvelujen hankintaa ja ostamista sekä fyysistä logistiikkaa eli kuljettamista, varastointia ja materiaalinkäsittelyä.” (Logistiikka 2010, 6.) Näin määriteltynä logistiikka-termi on hyvin laaja käsite ja ymmärrän sen sisältävän myös tutkielmassani keskeisen huolinnan käsitteen. Käytän logistiikka-termiä sen laajassa merkityksessään.

Kaupankäynnin ja markkina-alueiden laajentuminen on itse asiassa ollut käynnissä hyvin pitkän aikaa. Jo keskiajalla ja uuden ajan alussa kaupankäyntiä harjoitettiin ja tavaraa kuljetettiin yhä pidempien matkojen päähän. Markkina-alueiden laajentuminen ja yhä lisääntyvä välimatkaero tuotannon ja kulutuksen välillä ovat kasvattaneet kuljetus- ja huolintapalveluiden merkitystä ja kysyntää. Kuljetus-, huolinta- ja logistiikka-ala kokonaisuudessaan ovat keskellä sitä maailmankaupan rakenteessa ja maantieteellisessä jakaumassa tapahtunutta murrosta, joka on viimeisten 30 vuoden aikana vain voimistunut.

1980-luvulla käynnistyi logistiikka-alalla rakenteellinen muutos, joka on jatkunut 2000-luvulle asti. Alan kehitys on kulkenut kohti suurempia toiminnallisia kokonaisuuksia. Yritykset ovat erilaisin yritysjärjestelyin ja yrityskaupoin pyrkineet kasvamaan yhä suuremmiksi toimijoiksi alalla. Logistiikka-alan yritysten kasvaminen suuremmiksi toimijoiksi, joilla on edustus kaikissa maanosissa ja maissa, on vastaus ulkomaankauppaa harjoittavien yritysten kansainvälistymiseen. Logistiikkayritysten on kyettävä tarjoamaan asiakkailleen globaaleja logistiikkapalveluja.

Logistiikka-alan keskittymistrendistä huolimatta eri maissa toimii edelleen myös pieniä ja keskisuuria yrityksiä. Näiden yritysten vahvuutena ovat muun muassa paikallinen osaaminen, asiakaskohtainen joustavuus ja tiivis yhteistyö sekä globaalien toimijoiden että muissa maissa toimivien pienempien yritysten kanssa. Pienet yritykset muodostavat löyhiä maailmanlaajuisia verkostoja, joiden kautta ne pystyvät tarjoamaan asiakkailleen globaaleja logistiikkaratkaisuja.

Tämän tutkimuksen aihe on ajankohtainen ja yhteiskunnallisesti tärkeä. Yritysten toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, tekniikan ja erityisesti informaatio- ja kommunikatioteknologian kehittyminen ja sen hyödyntämisen lisääntyminen, ulkomaankauppaa käyvien yritysten tarpeiden muuttuminen ja logistiikkayritysten palvelutarjonnan monipuolistuminen kuvaavat yritysten toimintaan vaikuttavaa kehitystä. Myös yritysten välisen yhteistyön, yhteisen suunnittelun ja kehittelyn merkitys sekä erilaisten verkostojen merkitys kasvat koko ajan. Liiketoiminnassa on osattava löytää oikeita kumppaneita, joiden kanssa yhteistyössä yritys voi oppia ja luoda mahdollisesti uusia innovaatioita. Myös kyky luoda oikeita verkostoja ja kyky vaikuttaa verkostoissa ovat erittäin tärkeitä. Kilpailuedun kannalta yritysten on osattava luoda kumppanuussuhteita ja alliansseja toisten organisaatioiden, kuten tavarantoimittajien, asiakkaiden ja erilaisten instituutioiden, tutkimuslaitosten kanssa

Kehitys tuo mukanaan monia oppimishaasteita yritysten työntekijöille. Henkilöstön on opittava työskentelemään organisaatorajat ylittävissä verkostoissa ja hyödyntämään teknologian tarjoamia mahdollisuuksia. Globaalisti toimivien asiakkaiden liiketoiminnan ja tarpeiden ymmärtäminen on edellytyksenä sille, että osataan aidosti kehittää yhteistyötä ja luoda kumppanuussuhteita yritykselle tärkeiden asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa.

1.2 Tutkimuksen kohde ja sisältö

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on ollut selvittää miten logistiikka-alan yritys voisi vastata logistiikka-alan murrokseen ja yritystoiminnan globalisoitumishaasteeseen. Miten logistiikkayritys voisi kehittää yhteistyötään asiakkaidensa kanssa. Yhteistyön kehittäminen puolestaan edellyttää, että logistiikkayrityksen työntekijät ymmärtävät mikä on asiakkaalle tärkeää ja mitä asiakasyritys arvostaa yhteistyössään logistiikkayrityksen kanssa.

Tutkimuksessa tarkastellaan tutkimuksen kohteena olevan logistiikkayrityksen ja sen asiakkaan yhteistyötä, yhteistyösuhteen kehittämistä ja kehittymistä. Arvonmuodostus on keskeinen tekijä yritysten välisessä yhteistyössä. Mikä tuottaa asiakkaalle arvoa. Tavoitteena on löytää tekijöitä, jotka vaikuttavat logistiikkayrityksen asiakkaalleen tarjoaman palvelun käyttöarvoon. Miten logistiikkayritys voi kehittää tarjoamaansa ja päästä syvemmälle asiakkaan arvontuotantoprosessiin.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millaisia askeleita logistiikkayritys voisi realistisesti ajatellen ottaa asiakasyhteistyön syventämisessä ja etenemisessä yhteiskehittelyn suuntaan. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tietyn asiakkaan ja logistiikkayrityksen yhteistyöstä ja sen kehittämistä, mutta pyrkimyksenä on myös pureutua syvemmälle ilmiöön. Mitä yhteiskehittely oikeastaan on? Millaisia askeleita ottaen siihen on mahdollista päästä? Millaisin metodein sitä voidaan tarkastella?

Tutkimusraportin alussa, luvussa yksi olen tarkastellut tutkimuksen lähtökohtia. Luvussa kaksi keskityn käsittelemään teoreettisia näkökulmia miten liiketoiminnan muutosta on selitetty. Tarkastelen Victorin ja Boyntonin teoriaa tuotantotapojen kehityksestä ja Kaarion ym. liiketoimintamallien perustyyppjä koskevaa teoriaa. Arvon käsite on tässä tutkimuksessa keskeinen käsite ja tarkastelen millaisia muutoksia arvon luomisessa on tapahtunut, kun on siirrytty tietoyhteiskuntaan. Arvon luomisessa kumppanuus ja yhteinen kehittäminen ovat keskeisessä asemassa. Luvussa kolme käsittelen edelleen tutkimuksen teoreettisia lähtökohtia. Tarkastelen kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian käsitteellisiä välineitä,

joiden avulla voidaan kuvata liiketoiminnan muutosta yhteiseen kehittelyyn perustuvana ekspansiivisena oppimisena. Tutkimuskysymyksistä, -menetelmistä ja aineistosta kerron luvussa neljä. Luvun viisi aiheena on logistiikka-alan historiallinen kehitys 1900-luvun alusta aina nykypäivään saakka. Sen jälkeen luvussa kuusi tarkastelen kohdeyritykseni historiallista kehitystä ja hahmottelen taustaa yrityksen lähikehityksen vyöhykkeelle. Käyn läpi tutkimuksen tuloksia luvuissa seitsemän, kahdeksan ja yhdeksän. Luvussa seitsemän jatkan luvussa kuusi aloittamaani tutkimuksen kohdeyrityksen tarkastelua. Millaisia haasteita logistiikkayritys on asiakasyhteistyössään kohdannut ja millaiselta näyttää yrityksen lähikehityksen vyöhyke. Luvussa kahdeksan käsittelen asiakkaan ja logistiikkayrityksen yhteistyössään kokemaa arvoa ja sitä mikä yhteistyössä on tärkeää. Luvussa yhdeksän tarkastelen yhteistyön kehittämistä ja sen syventämisen mahdollisuuksia. Pohdin tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä sekä arvioin toteuttamaani tutkimusta lopuksi luvussa kymmenen.

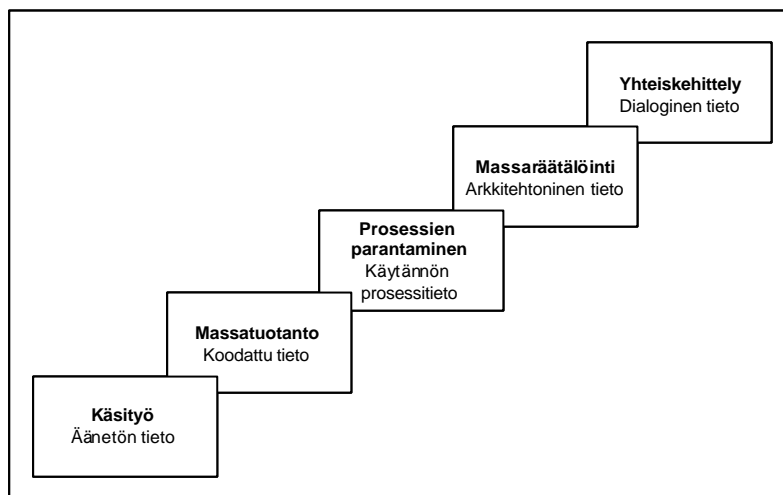
2 Miten liiketoiminnan muutosta on selitetty?

Käsittelen tässä luvussa teoreettisia näkökulmia miten liiketoiminnassa tapahtuneita muutoksia on pyritty selittämään. Tarkastelen ensin tuotantotapojen organisoinnin tyyppejä Victorin ja Boyntonin (1998) teorian pohjalta. Sen jälkeen pohdin liiketoimintamallin käsitettä ja Kaarion ym. (2004) esittämiä geneerisiä liiketoimintamalleja. Arvon käsite on yksi tutkimukseni keskeisistä käsitteistä. Käsite on hyvin monimutkainen ja sitä voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa keskeinen näkökulma kohdistuu asiakkaan ja logistiikkayrityksen käsittämään tai kokemaan arvoon (perceived value) ja yhteistyössä luotuun arvoon. Forsströmin (2005, 48) mukaan koettu arvo (perceived value) on subjektiivinen arviointi hyötyjen ja uhrausten välisestä kompromissista tietyssä aikana ja tietyssä yhteydessä. Pohdin liiketoimintaa arvon tuottamisena. Luvun lopussa esitän yhteenvedon tarkastelemistani teoreettisista käsitteistä ja niiden liittymisestä tutkimukseni empiiriseen osaan.

2.1 Victorin ja Boyntonin tuotantotapojen kehitystä koskeva teoria

Tarkasteltaessa yrityksen tuotannon organisointia on Victorin ja Boyntonin (1998) esittämä teoria tuotannon organisoinnin historiallisista kehitysvaiheista osoittautunut hyvin käytökelpoiseksi. Victor ja Boynton ovat tutkineet yritysten tuotannon organisoinnin historiallista kehitystä ja pelkistävät kehitysaskleet viideksi historialliseksi tyyppiä: käsityö, teollinen massatuotanto, prosessien jatkuva parantaminen, massatuotannon asiakaskohtaistaminen ja yhteiskehittely. Näissä tyypeissä tuotanto organisoidaan ja yritystä johdetaan eri periaatteiden mukaan. Siirtyminen kehitysaskelelta toiselle tapahtuu Victorin ja Boyntonin mukaan tässä nimenomaisessa järjestyksessä, koska tietyn periaatteen mukainen toiminta tuottaa uutta tietoa ja osaamista, joka on edellytyksenä siirtymiselle kehittyneempään työn organisoinnin muotoon. (Victor ja Boynton 1998, 6-14.) Näitä työn historiallisia tyyppejä voidaan pitää myös erilaisten tuote- ja liiketoimintakonseptien perustyyppinä,

jolloin jokaista tyyppiä löytyy organisaatioissa tänä päivänä eli mikään tuotannon vaihe ei ole puhtaasti vain tietyn tyyppistä (Virkkunen 2004, 7-8).



Kuvio 1. Työn historialliset kehitystyyppit. (Victor ja Boynton 1998; Engeström 2004, 80.)

Käsiyössä yksilöt ja pienet ryhmät kehittävät ja valmistavat ainutlaatuisia ja innovatiivisiakin tuotteita ja palveluita yksittäisinä kappaleina tai pieninä sarjoina. Työssä vastataan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Toimintatavoissa ei ole valmista kaavaa miten työn tulee edetä, vaan työprosessi mukautuu sen mukaan mitä tuotetaan. Käsiyö on kuitenkin tuotantotapana kallis. Niinpä organisaation ja tuotannon kasvaessa yritys siirtyy useinkin teollisen massatuotannon vaiheeseen. On kuitenkin olemassa tuotannon aloja ja yrityksiä, jotka pysyvät käsiyötuotannossa. Tuotteen ominaisuudet, käyttötarkoitus tai asiakaskunta voivat jopa edellyttää käsiyötuotantoa. (Victor ja Boynton 1998, 7-8.)

Massatuotannossa käsiyölle tyypillinen monimutkainen ammattitaitoa vaativa työ jaetaan yksinkertaisiin standardoituihin vaiheisiin. Perusajatuksena on työn suunnittelun ja toteuttamisen erottaminen toisistaan, jotta päästäisiin mahdollisimman tehokkaaseen ja tuottavaan tulokseen. Teollinen massatuotanto on hyvin kurinalainen tuotantotapa, jossa arvoa tuotetaan valmistamalla standardituotteita pitkinä sarjoina homogeenisille markkinoille. Massatuotanto sopiikin toimialoille, joissa tuotetaan perustuotteita ja toimitaan muutaman

tuote- ja tuotantokonseptin varassa. Kaupankäynnin globalisoituessa massatuotteille avautuu entistä laajemmat markkinat. Toisaalta massatuotanto on tuotantotapana herkkä kansainväliselle kilpailulle. (Victor ja Boynton 1998, 7-10; Virkkunen 2002, 27.)

Prosessien jatkuvaan parantamiseen perustuva tuotanto kehitettiin massatuotanto-osaamisen pohjalta. W. Edward Deming ja hänen seuraajansa keskittyivät tuotteen ja prosessien laadun jatkuvaan parantamiseen ja kehittämiseen. Huomio tuotantoprosessissa kiinnitettiin virheisiin ja häiriöihin sekä niiden poistamiseen, jotta prosessista saadaan mahdollisimman sujuva. Työkaluina prosessien jatkuvassa parantamisessa käytetään muun muassa prosessien dokumentointia ja niiden kehittämisen tekniikoita, asiakastyytyväisyysmittauksia ja tiimien rakentamista. Työntekijät selvittävät oma-aloitteisesti työn tekemisen ohella häiriöitä ja parantavat työmenetelmiä. (Victor ja Boynton 1998, 11-12.) Prosessien jatkuvan parantamisen myötä liiketoimintamallien kuvaaminen ja hallinta kehittyivät. Liiketoimintaa kuvattiin asiakkaan ostopäätöksistä alkavina kehinä, jotka päättyvät asiakkaan tarpeen tyydyttämiseen. Johtamisessa otettiin laajempaan käyttöön liiketoimintaprosessin ja liikeidean käsitteitä.

Prosessien jatkuvalla parantamisella yritys pyrkii vastaamaan markkinoilta tuleviin signaaleihin ja näin työntekijät kohtaavat jatkuvasti muuttuneita prosesseja ja uusia tuotevaateita. Tämän tuloksena yritykselle kertyy osaamista muuttuviin tilanteisiin vastaamisesta. Samalla se avaa yrityksen vaikutusmahdollisuudet suunnitella ja vaikuttaa itse tuleviin muutoksiin. Tällainen osaaminen mahdollistaa siirtymisen massatuotteiden asiakaskohtaistamiseen. (Victor ja Boynton 1998, 88-89.)

Tuotannon kehityksessä seuraava vaihe on ollut massatuotteiden asiakaskohtaistaminen. Tämä tuotantotapa yhdistää massatuotannon ja yksilöllisesti räätälöidyt tuotteet ja palvelut. Massatuotteiden asiakaskohtaistamisessa tavoitteena on tuottaa riittävän yksilöityjä tuotteita ja palveluja heterogeenille markkinoille menettämättä kuitenkaan massatuotannon mitakaavaetuja. (Pine 1993, 44-50.) Lähtökohtana on asiakkaiden tarpeiden erittely ja omien tuotteiden ja palvelujen mahdollisuuksien tuntemus. Tuotteet jaetaan osakokonaisuuksiksi,

moduuleiksi, joita eri tavoin yhdistämällä pystytään vastaamaan asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin. Moduulit ja niiden rajapinnat on suunniteltava huolellisesti, jotta asiakkaiden tarpeisiin pystytään vastaamaan nopeasti ja tehokkaasti sekä vältetään kallis käsityönä tapahtuva räätälöinti. (Victor ja Boynton 1998, 12-13; Pine 1993.) Massatuotteiden laajamittaisen asiakaskohtaistamisen on mahdollistanut tehokas tietotekniikan hyödyntäminen. Ilman tietotekniikkaa tuotteiden modularisointiin perustuvaa tuotantoa olisikin mahdoton hallita. (Virkkunen ja Ahonen 2007, 60.)

Massatuotannon asiakaskohtaistamisesta huolimatta kaikkien asiakkaiden tarpeisiin ei pystytä vastaamaan. Yritysten välisen yhteistyön kehittämisen kannalta mielenkiintoisin Victorin ja Boyntonin esittämistä historiallisista työtyypeistä on viides tyyppi, yhteiskehittely, co-konfiguraatio. Yhteiskehittelytyö tapahtuu yrityksen, asiakkaan ja tuotteiden tai palvelujen rajapinnassa ja se edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta niiden kaikkien välillä. Tuote tai palvelu ei varsinaisesti valmistu vaan sitä muokataan koko ajan uudelleen eli co-konfiguroidaan. Asiakas osallistuu aktiivisesti tuotteen tai palvelun kehittämiseen ja sen uudelleen määrittelemiseen. (Victor ja Boynton 1998, 195-196.)

” Kun yritys tekee yhteiskehittelytyötä se luo tuotteen, joka voi oppia ja sopeutua, mutta se myös rakentaa jatkuvan suhteen jokaisen asiakas-tuote parin ja yrityksen välillä. Massatuotannon asiakaskohtaistaminen vaatii tuotteen suunnittelua vähintään yhden kerran jokaiselle asiakkaalle. Tämä suunnitteluprosessi vaatii, että yritys ymmärtää ja vastaa yksittäisen asiakkaan tarpeisiin. Mutta yhteiskehittelytyö vie tämän suhteen asteen pidemmälle – se tuo mukaan älykkään ja sopeutuvan tuotteen. Yritys jatkaa siten työskentelyä tämän asiakas-tuote parin kanssa saadakseen tuotteen vastaamaan paremmin käyttäjän tarpeita. Tällä tavalla asiakaskohtaistamisesta tulee jatkuvaa. ... Yhteiskehittely ei pääty valmiiseen tuotteeseen. Sen sijaan asiakkaan, tuotteen ja yrityksen välille kehittyy elävä, kasvava verkosto.” (Victor ja Boynton 1998, 195.)

Massatuotannossa tuottajan ja käyttäjän välinen työnjako on selvä. Tuottaja valmistaa ja käyttäjä kuluttaa. Massatuotannon asiakaskohtaistamisessa tuottaja ja käyttäjä keskustele-

vat käyttäjän tarpeista ja tuottajan mahdollisuudesta vastata näihin tarpeisiin. Yhteiskehittelytyö menee vielä astetta pidemmälle. Asiakkaasta tulee tavallaan tuottajan kumppani. Tuottaja ja käyttäjä käyvät aktiivista vuoropuhelua ja kehittävät tuotetta tai palvelua yhdessä. Tällaisen yhteistyömuodon hallinta vaatiikin uusia välineitä ja uudenlaisia tottumuksia (Engeström 2004, 66).

Victorin ja Boyntonin esittämästä yhteiskehittelykuvioista puuttuu Engeströmin ym. (1999, 348) mukaan keskinäinen riippuvuus, joka vallitse strategisen allianssin, toimittajaverkoston tai muun kumppanuusmallin muodostavien monien sellaisten tuottajien välillä, jotka yhdessä valmistavat tuotteen tai palvelun. Logistiikkapalveluyritys alihankkijoineen ja yhteistyökumppaneineen muodostavat tällaisen verkoston, joka tuottaa yhdessä palveluja asiakkailleen.

Engeström ym. (1999, 348) nimeävät yhteiskehittelytyölle kuusi kriteeriä: ”a) sopeutuva tuote tai palvelu; b) jatkuva suhde asiakkaan, tuotteen/palvelun ja yrityksen välillä; c) jatkuva konfigurointi tai asiakaskohtaistaminen; d) asiakkaan aktiivinen osallistuminen; e) monia yhteistyötä tekeviä tuottajia ja f) keskinäinen oppiminen osapuolten välisestä vuorovaikutuksesta.”

Engeström ym. (1999) toteavat, että Victorin ja Boyntonin teoria työn historiallisista tyypeistä on ansiokas, mutta yhteiskehittelyä kuvaavassa tyypissä he keskittyvät liikaa tietotekniikan mahdollistamiin asiakasälykkäisiin tuotteisiin, kuten esimerkiksi digitaalisten kuulolaitteiden kehittämiseen. Palvelutuotteiden yhteiskehittelyn pohdinta jää teoriassa vähemmälle. (Engeström ym. 1999, 348.) Palvelutuotteissa, kuten logistiikkapalvelujen tuottamisessa on vaikea määritellä esimerkiksi sitä, mikä palvelussa voisi olla tietoteknisiin ratkaisuihin upotettua asiakasälykkyyttä.

Tuotteiden kehittäminen ja asiakaskohtaistaminen, markkinoiden laajentuminen sekä erityisesti teknologian kehittyminen aiheuttavat nopeita muutoksia työssä, sen organisoimisessa ja kehittämisessä. Virkkusen (2004) mukaan toiminnan kehittäminen voidaan jakaa kar-

keasti kahteen osaan. Yhtäältä toimintaa kehitetään vallitsevan toimintakonseptin puitteissa esimerkiksi käsityötä käsityönä, massatuotantoa massatuotantona siirtymättä kokonaan uuteen työtyyppiin. Toisaalta siirrytään käsityöstä massatuotantoon, jatkuvasta parantamisesta massatuotannon asiakaskohtaistamiseen jne. Erityisesti tietotekniikka-alan yritykset ovat kehittäneet tuottajan ja käyttäjän yhteiseen kehittelyyn perustuvia toimintakonsepteja. Nopeiden muutoksien vuoksi toiminnan kehittäminen tietyn toimintakonseptin puitteissa ja toimintaperiaatteen uudistaminen kietoutuvat toisiinsa. (Virkkunen, 2004, 7-8.) Samassakin yrityksessä voidaan työ organisoida esimerkiksi toisaalla prosessien jatkuvan parantamisen tyyppin mukaan ja toisaalla kehittää massatuotannon asiakaskohtaistamista.

2.2 Kaarion ym. liiketoimintamallien perustyyppejä koskeva teoria ja liiketoimintamallien kehittäminen

Yritysten kiinnostus liiketoimintamallien kehittämiseen on viime vuosina kasvanut. Useilla toimialoilla on teknologian kehityksen myötä tapahtunut suuria muutoksia, jotka ovat tehneet vanhan toimintamallin käyttökelvottomaksi. Monissa yrityksissä on todettu, että nykyinen, tuotelähtöinen ansaintamalli ei enää kilpailun puristuksessa tuota riittävää tulosta. (Korkman 2004, 15.) Hinta on useinkin liian määräävässä asemassa asiakkaiden valitessa tavarain tai palvelun toimittajaa. Liiketoimintamallin muuttaminen ja uuden kehittäminen on kuitenkin erittäin vaikeaa, koska muutos vaikuttaa kokonaisvaltaisesti koko organisaatioon.

Liiketoimintamallin käsite on suhteellisen uusi ja sen käyttö liiketaloustieteessä yleistyi voimakkaasti vuosituhaten vaihteessa Internetin, e-busineksen ja e-kaupankäynnin myötä (Osterwalder 2004, 23). Informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehittyminen synnyttivät uusia yrityksiä, joiden liiketoimintamalli ja ansaintalogiikka poikkesivat hyvin paljon perinteisten yritysten liiketoimintamallista.

Kirjallisuudessa keskusteltiin vuosituhannen vaihteessa laajalti siitä, miten uudet yritykset ja liiketoimintamallit muuttavat kilpailun sääntöjä kehittämällä uusia arvolupauksia asiakkailleen. Uudet yritykset pyrkivät perinteisiä yrityksiä paremmin ja tehokkaammin sopeutumaan markkinoiden muutoksiin globalistuvassa taloudessa, vastaamaan nopeammin asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja tehostamaan kustannusrakennettaan. Ne pyrkivät luomaan arvoa yhdistämällä arvoa tuottavia tekijöitä uudella tavalla. (Tapscott 1999; Boulton ym. 2000)

Erityisesti 2000-luvun alussa esitettiin kirjallisuudessa erilaisia liiketoimintamallin määrittelmiä. Useimmissa näistä liiketoimintamalliin sisällytetään jossain muodossa käyttöarvolupaus, markkinalohko, tarjooma, toimintojen arkkitehtuuri ja ansaintalogiikka. Tuote- ja/tai palvelukokonaisuuden käyttöarvolupaus tarkoittaa millaisia hyötyjä asiakkaille ja yhteistyökumppaneille tuotetaan. Markkinalohko tarkoittaa kenelle ja millaisille asiakkaille hyötyjä tuotetaan. Tarjooma pitää sisällään sen millaisina asiakkaille tarjottavina tuotteiden ja palvelujen kokonaisuuksina ja millaisen tuottajan ja asiakkaan työnjaon ja yhteistyön avulla asiakkaat voivat saada tarjotun hyödyn. Toimintojen arkkitehtuuri kertoo miten ja millaisen toimintojen järjestelmän avulla hyöty asiakkaalle tuotetaan. Ansaintalogiikka paljastaa millä tavalla yritys saa toiminnasta voittoa. (Osterwalder 2004; Virkkunen 2004, 10-11.) Liiketoimintamallin määrittely on yleisellä tasolla tosin vaikeaa, koska toimintamallin rakenne muodostuu yrityksen omiin asiakkaisiinsa asettamista tavoitteista ja asiakkaan odotuksista ja toimintalogiikasta.

Kaario ym (2004) jakavat liiketoimintamallit kolmeen generiseen tyyppiin: tuotekeskeisiin, ratkaisukeskeisiin ja arvokeskeisiin sen mukaan mikä kussakin mallissa on liiketoiminnan ensisijainen kohde. Tuotekeskeisessä liiketoimintamallissa menestyminen edellyttää, että toimittajan tuote on ylivoimainen ja erottuu selvästi kilpailijoiden tuotteista tai on hinnaltaan kilpailukykyinen. Kaupankäynti keskittyy tuotteen ja sen ominaisuuksien ympärille eikä asiakas halua toimittajan kanssa kovin läheistä yhteistyötä. Yhteydenpito asiakkaaseen keskittyy ostos-osastoon. Ostoneuvottelut ovat yleensä hintakeskeisiä ja lisäarvo-

palvelut ja muut osatekijät jäävät neuvotteluissa ja asiakkaan päätöksenteossa toissijaisiksi. (Kaario ym. 2004, 32-33.)

Ratkaisukeskeisessä liiketoimintamallissa lähtökohtana on asiakkaan liiketoimintatarpeiden ymmärtäminen. Toimittaja kokoaa asiakkaan tarpeita vastaavan kokonaisratkaisun yhdistämällä sekä omia että kumppaneidensa tuotteita ja palveluja. Asiakas saa enemmän arvoa itselleen ostamalla koko ratkaisupaketin kuin jos hän kokoaisi ratkaisun itse useiden toimijoiden tuottamista osista. Tässä toimintamallissa asiakas luottaa toimittajayritykseen ja sen kykyyn täyttää annetut lupaukset. Ratkaisujen hankkimiseen osallistuu osto-osaston lisäksi yrityksen liiketoiminnon johto. Neuvotteluja ei käydä tuotteen hinnasta vaan kokonaiskustannuksista. (Kaario ym. 2004, 34-35.)

Arvokeskeisessä liiketoiminnassa toiminnan kohteena on asiakkaan liiketoiminnan kehittäminen yhdessä asiakkaan kanssa. Tämä edellyttää toimittajalta syvällistä tietämystä asiakkaan liiketoiminnan ajureista ja liiketoimintaprosesseista. Toimittajan on tiedettävä mitkä tekijät luovat arvoa asiakkaalle, jotta hän voi tarjota asiakkaan kilpailukykyä kasvattavia ratkaisuja. Tavoitteena on vahvistaa asiakkaan kilpailukykyä kehittämällä tekijöitä, jotka tuovat asiakkaalle taloudellisia säästöjä tai parantavat asiakkaan prosessien toimintaa sekä asiakkaan toimintaa tämän omien asiakkaiden kanssa. (Kaario ym. 2004, 35-37.) Virkkusen ja Ahosen (2007, 23) mukaan arvokeskeinen liiketoimintamalli on lähellä yhteiseen kehittelyyn perustuvaa liiketoimintamallia, koska ”asiakkaan arvonmuodostuksen parantaminen ei perustu vain tuottajan panokseen vaan kahden (tai useamman) yrityksen erityisosaamisen yhdistämiseen ja vuorovaikutukseen.”

Arvokeskeisessä liiketoimintamallissa haasteena on tuntea asiakkaan liiketoimintaprosessi niin perusteellisesti, että toimittaja pystyy innovoimaan uusia tapoja prosessin hoitamiseen. Toimintamallissa tarvitaan keskinäistä luottamusta sekä avointa tiedon vaihtoa ja vuorovaikutusta. Yhdistämällä oma osaamisensa ja resurssinsa sekä asiakkaan liiketoiminnan ja prosessien tuntemus on toimittajalla mahdollisuus toimia asiakkaan prosessin kehittäjänä ja innovoida ratkaisuja ja muutoksia prosessiin. Tällöin toimittajan roolista alkaa kehkey-

tyä luotettavan kumppanin rooli. Kumppanuuden olisi tuotava hyötyä molemmille osapuolille. Toimittaja hyötyisi uuden ratkaisun luomisesta ja asiakas toimintansa paranemisesta. Arvomyynnissä kontakteja ei luoda vain päällikkötason henkilöihin vaan ylimpään johtoon asti. Toimittajan onkin luotava laaja kontaktiverkosto asiakkaan koko organisaatioon. (Kaario ym. 2004, 35-37.)

Kaarion ym (2004) mukaan ulkoistamisessa toimittaja ottaa vastuun jostakin asiakkaan liiketoimintaprosessista ja hoitaa sitä hänen puolestaan. Tavoitteena on parantaa toiminnan tehokkuutta ja tuloksellisuutta. Ulkoistamisella ei kuitenkaan yleensä haluta muuttaa kyseistä liiketoimintaa, siinä ei esimerkiksi vähennetä sijoitetun pääoman kokonaisuutta. Toiminto vain siirretään toimijalta toiselle. Asiakkaan prosessin innovointi ja arvomyynnin toimintamalli poikkeaa ulkoistamisesta siten, että ulkoistamisessa ei muuteta itse prosessia. Arvokeskeisessä liiketoimintamallissa toimittaja pyrkii tarjoamaan palveluja, joiden avulla asiakkaan prosessi suunnitellaan uudelleen innovatiivisten ratkaisujen avulla. (Kaario ym. 2004, 29-30.)

Kaikkia kolmea liiketoimintamallia voidaan käyttää rinnakkain samassa organisaatiossa. Liiketoimintamallin valinta on riippuvainen asiakkaan odotuksista ja toimintalogiikasta, koska asiakasorganisaatiot kohdistavat toimittajiin erilaisia odotuksia. (Kaario ym. 2004, 31.) Yrityksessä voidaan todeta, että liiketoimintamalleja on oltava useita, erilaisille asiakkaille on oltava erilaisia toimintatapoja. Kaarion ym. esittämät geneeriset liiketoimintamallit tarjoavat hyvän lähtökohdan hahmottaa yrityksen liiketoimintaa. Teoriassa ei kuitenkaan käsitellä yrityksen liiketoiminnan tai asiakassuhteen historiallista kehitystä ja siirtymää mallista toiseen. Kehityksen historiallinen tarkastelu auttaisi hahmottamaan tulevaisuuden mahdollisuuksia ja piirtämään skenaarioita, vaikkakin karkealla tasolla, siitä mihin ollaan menossa.

Asiakkaat, jotka ovat valmiita osallistumaan uusien ideoiden testaamiseen ja uusien liiketoimintamallien luomiseen ovat yritykselle erittäin arvokkaita. Tavoitteena näiden asiakkaiden kanssa on etsiä ja luoda yhdessä innovaatioita. Liiketoimintamallin kehittämisessä

tuoteinnovaatio ei ole keskeisessä asemassa, vaan kysymys on enemmänkin eri toimintojen yhteensopivuuden parantamisesta ja arvon luomisesta asiakkaalle ja yritykselle itselleen. Arvon luominen ei aina tarkoita jonkin uuden kehittämistä, vaan se voi olla myös toiminnan yksinkertaistamista. Vähentämällä joitakin ylimääräisiä lisäarvopalveluita vältetään asiakkaan ylivalvelemiselta tai tuottamasta sellaista palvelua, josta asiakas ei ole valmis maksamaan. (Storbacka 2005, 138-139.)

Storbacka (2005) jakaa innovaatiot radikaaleihin ja asteittäisiin innovaatioihin. Radikaalien innovaatioiden luominen ja nykyisen liiketoimintamallin muuttaminen on yrityksille erittäin vaikeaa. Vallitsevaa järjestystä ravistelevat ajatukset tyrmätään helposti. Organisaation sisällä radikaalien innovaatioiden toteuttaminen voi olla lähes mahdotonta. Myöskään asiakkaat eivät helposti halua muuttaa nykyisiä toimivia rutiinejaan. Yrityksen olisikin pyrittävä toteuttamaan asteittäisiä innovaatioita, joiden avulla se voi tarjota asiakkaalle uusia mahdollisuuksia tuottaa arvoa itselleen. Näitä innovaatioita olisi tuotettava mielellään proaktiivisesti, ennen kuin asiakas osaa niitä kysyä. (Storbacka 2005, 142.)

Liiketoimintamallin uudistaminen voi tapahtua työstämällä sitä yksittäisten asiakkaiden kanssa tai lähestymällä innovaatiota asiakassegmenttikohtaisesti. Innovointi asiakkaiden kanssa soveltuu parhaiten asteittaisen liiketoimintamallin kehittämiseen. Tiiviissä yhteistyössä yksittäisen asiakkaan kanssa asiakasta osallistamalla voi yritys löytää nykyisestä liiketoimintamallista kehittämiskohteita ja uudistaa toimintamallia asteittain. Yksittäisten asiakkaiden kanssa työskentely ei ole kuitenkaan paras mahdollinen vaihtoehto, kun haetaan radikaaleja innovaatioita. Radikaalit innovaatiot ovat kalliita ja siksi ne vaativat myös suuren määrän asiakkaita, joille liiketoimintamalli on arvokas. (Storbacka 2005, 147-148.)

Liiketoimintamallia uudistettaessa on tärkeää muodostaa syvälinen ymmärrys monen eri tahon toiminnasta. Erityisen tärkeää on tuntee asiakkaan liiketoimintaprosessi perusteellisesti. Millaisia ovat asiakkaan asiakkaat ja miten asiakas luo arvoa omille asiakkailleen. Myös yrityksen arvontuotantoverkoston kuuluvien muiden toimijoiden tilanne ja tavoitteet on kartoitettava. Tällöin on mahdollista kehittää asiakkaan liiketoimintaprosessia niin,

että ehdotettu innovaatio luo arvoa asiakkaalle, joko tuloa kasvattamalla tai kustannuksia vähentämällä, sekä arvoa yritykselle ja arvontuotantoverkostolle. (Storbacka 2005, 143-145.)

2.3 Liiketoiminta arvon tuottamisena

Liiketoimintaan liittyvä arvo määritellään usein taloudellisin mittarein. Objektivisena arvon mittarina raha on kenties käytetyin mittari. Rahallinen arvo ei kuitenkaan ole ainoa yritysten väliseen pitkäaikaiseen yhteistyöhön liittyvä arvo. Andersson ja Narus (1999, 5-6) määrittelevät arvon pääasiallisesti rahaan liittyvin käsittein hyötyinä, joita asiakasyritys saa vaihtona siitä hinnasta, jonka se maksaa tarjoomasta. Grönroos ja Zeithaml määrittelevät arvon laajasti, jolloin se sisältää rahallisten hyötyjen lisäksi muun muassa kilpailuetuun, kompetensseihin, sosiaalisiin suhteisiin ja tietoon liittyviä etuja. (Grönroos 2000; Zeithaml 1988, 13.) Arvon määrittämistä vaikeuttavatkin juuri yhteistyösuhteeseen liittyvien taloudellisten ja ei-taloudellisten hyötyjen ja uhrausten yksilöiminen ja mittaaminen.

2.3.1 Arvon luomisen muutos tietoyhteiskunnassa

Korkmanin (2004) mukaan arvon hahmottamista auttaa ymmärrys siitä missä arvo muodostuu. Arvo muodostuu ”käytön avulla saadun edun kautta suhteessa nykyiseen toimintaan (use value). Kuluttaminen on siis periaatteessa arvonlähde, eikä tuotanto, niin kuin on usein perinteisesti ajateltu. Yritys saa osan kuluttamisen kautta tapahtuvasta arvonmuodostumisesta itselleen ikään kuin palkintona (exchange value).” Korkmanin mielestä käyttö tulisi nähdä arvoa luovana prosessina ja tuotanto puolestaan tämän prosessin mahdollistajana, joka saa palkkion tuotetusta arvosta. (Korkman 2004, 8.)

Yrityksen on ymmärrettävä mitkä asiat auttavat asiakasta menestymään omassa toimintaympäristössään ja miten yritys voi olla mukana parantamassa näitä menestymisen edelly-

tyksiä. Asiakkaan ymmärtäminen yleisellä tasolla ei kuitenkaan riitä, vaan yrityksen on ymmärrettävä asiakkaan arvoverkostoa ja siinä tapahtuvaa jatkuvaa muutosta. Yrityksen täytyy ymmärtää asiakkaan kilpailijoita, asiakkaita, alihankkijoita ja löytää mahdollisuuksia parantaa arvonmuodostumista arvoverkoston sisällä. Ymmärryksen luomiseksi yritys tarvitsee tietoa asiakkaan historiallisesta perspektiivistä, jotta se voi löytää asiakkaan oikeita haasteita ja mahdollisuuksia, eikä ainoastaan niitä, joita asiakas itse pystyy ilmaisemaan. (Korkman 2004, 9-10.)

Yritysassiakkuuksissa muodostunut arvo voi koostua Korkmanin (2004) mukaan kolmesta eri osa-alueesta: asiakkaiden lisätuotoista, asiakkaiden kustannusten vähentämisestä ja sitoutuneen pääoman vähentämisestä. Asiakkaiden lisätuotot voivat liittyä esimerkiksi siihen, että yritys auttaa asiakasta löytämään uusia asiakkaita tai myymään enemmän. Asiakkaan kustannuksia voidaan vähentää muun muassa pienentämällä materiaalitarpeita tai ylläpitokustannuksia. Sitoutuneen pääoman vähentäminen onnistuu esimerkiksi pienentämällä varastoja. Mikäli yritys pystyy hoitamaan jotain määrättyä prosessia tehokkaammin kuin asiakas, pystyy se usein vangitsemaan itselleen osan prosessin arvosta ja ansaitsemaan siitä. (Korkman 2004, 6-8.)

Adler ja Heckscher (2006) esittävät, että kun massatuotantomarkkinoiden yrityksille oli ominaista keskittyminen sisäiseen tehokkuuteen ja kustannusten hallintaan korostuvat tietoyhteiskunnassa sen sijaan yhteistyösuhteet asiakkaisiin, toimittajiin ja muihin sidosryhmiin. Yritysten on kehitettävä jatkuvasti ymmärrystään omista asiakkaistaan. Yritysten on myös kehitettävä ymmärrystään toimittajiensa kyvykkyydestä tuottaa yrityksen tarpeisiin sopivia ratkaisuja. (Adler ja Heckscher 2006, 32.) Tietoyhteiskunnassa vaaditaan organisaatorajat ylittävää yhteistä kehittelyä, mikä puolestaan edellyttää dialogia, kykyä kommunikoida yhteistyöhön kytkeytyvistä asioista.

2.3.2 Arvoketjusta arvotähteen

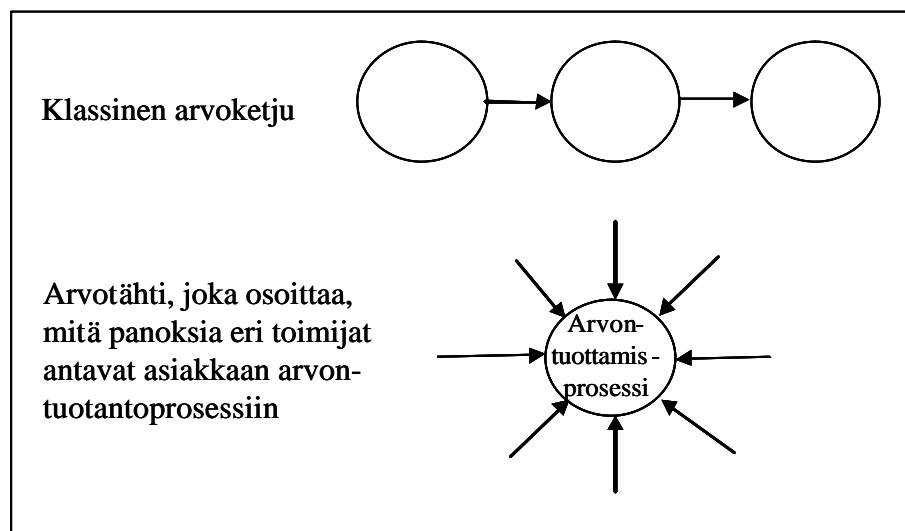
Porterin (1998) arvoketjuteoriassa taloudelliset toimijat lisäävät tuotteen arvoa vuorotellen kukin osaltaan ja tätä arvoa siirretään eteenpäin seuraavaan vaiheeseen arvoketjua kunnes tuote lopulta myydään loppuasiakkaalle. Normannin ja Ramirezin (1994) mukaan toimijoiden välinen suhde on paljon monimutkaisempi kuin Porterin arvoketjuteoriassa kuvaama yhdensuuntainen valmista-osta-malli. Sen sijaan, että toimijat lisääisivät tuotteen arvoa toinen toisensa jälkeen, toimijat luovat yhdessä arvoa tuotteeseen erilaisten yhteistuotannolisten suhteiden kautta. (Normann ja Ramirez 1994, 29.)

Normann ja Ramirez (1994, 51) esittävät ajatuksen arvon yhteistuotannosta (value co-production) vastakohtana perinteiselle arvon luomisen ajatukselle. Arvon yhteistuotannossa korostetaan sitä, että tuottajat ja asiakkaat muodostavat yhdessä arvoa tuottavan järjestelmän. Järjestelmässä, arvoryhmittymässä taloudelliset toimijat tuottavat arvoa yhdessä ja jakavat arvon luomisessa tarvittavat tehtävät keskenään. Asiakas ei myöskään ole passiivinen tilaaja/ostaja vaan osallistuu monin eri tavoin tarjoaman kehittämiseen. (Normann ja Ramirez 1994, 54.) Suurin haaste on saavuttaa sellainen luottamussuhde eri toimijoiden välillä ja asiakkaan kanssa, että he ovat valmiita jakamaan tietoa keskenään ja kehittämään toimintaa yhdessä.

Wikström ja Normann (1994) ovat tutkineet erään palveluntarjoajan, ruotsalaisen pesulan ja sen asiakkaan, Volvon yhteistyötä ja yhteistyön kehittämistä. Yhteistyössä olleiden ongelmien ratkaisemiseksi ja toiminnan tehostamiseksi yritykset järjestivät yhteisiä seminaareja ja seurantapalavereita ja pyrkivät kehittämään yhteisiä ratkaisuja. Yhteisen keskustelun myötä osapuolet havaitsivat, että ongelmat ja toisen osapuolen tarpeet eivät olleetkaan siellä missä toinen osapuoli oletti niiden olevan. Myyjän ja ostajan syvemmän yhteistyön, jossa asiakas osallistuu valmiin ”tuotteen” tuottamiseen kanssatuottajana (co-producer), tulokset tuottivat arvoa molemmille osapuolille. Volvo sai taloudellisemman ja vähemmän henkilökuntansa aikaa vievän järjestelmän. Pesula puolestaan sai tyytyväisen ja lojaalin asiakkaan, mutta kehitti myös omaa liiketoimintamalliaan, jota se voi hyödyntää muissa

asiakassuhteissaan. Tilausrutiinien käsittelystä käynnistynyt kehittämishanke päättyi siihen, että pesula otti hoitaakseen Volvon koko työvaatehuollon hoitamisen. Tällainen asiakkaan sitouttaminen yhteistyön kehittämiseen avasi pesulalle täysin uuden lähestymistavan kehittämistyöhön. (Wikström ja Normann 1994, 118-119.)

Jotta saa kuvan arvontuottamisjärjestelmästä, on tarkasteltava sitä kokonaisu ympäristöä, missä asiakkaat tuottavat arvoa. Tämä tarkoittaa, että yritys ei tarkastele asiakkaalle tuotettavaa tarjoomaa oman tuotantojärjestelmän tuotoksena vaan asiakkaan arvontuottamisprosessin panoksena. Tällöin on tarkasteltava myös muita asiakkaan arvontuottamiseen osallistuvia panoksia. Panosten joukkoa Normann luonnehtii asiakkaan arvotähdeksi. (Normann 2002, 98-99.)



Kuvio 2. Arvoketjusta arvotähden (Normann 2002, 100.)

Toimijan pyrkiessä olemaan osa asiakkaan arvontuottamisprosessia, se pyrkii myös pidempiaikaiseen suhteeseen asiakkaan kanssa. Tällöin Normannin (2002) mukaan myös toimintaan liittyvät riskit monimutkaistuvat. Kun tarjoomia pidetään lähinnä tuotoksina, käyttöön liittyvät riskit ovat asiakkaalla, ja toimittaja vastaa vain niistä riskeistä, jotka liittyvät tuotantoprosessiin ja tuotteen tekniseen toimivuuteen (esim. tuotetakuut). Koska asiakasta ei kiinnosta enää pelkkä tuote, vaan koko arvontuottamisen prosessi (josta tuote

on vain osa), hän odottaa toimittajan ottavan pidempiaikaisemman vastuun ja laajentavan riskin kohdealuetta tuotteen toimivuudesta arvoa tuottavan järjestelmän toimivuuteen. Tarjoomat kohdistuvatkin yhä enemmän tulevaisuuteen ja siten myös riskit liittyvät tulevaisuudessa tapahtuvaan hyödyntämiseen ja arvon luomiseen. (Normann 2002, 164-165.)

Arvon yhteistuotannon lisäksi asiakas voi tuottaa arvoa itsenäisesti, jolloin yrityksen tehtävä on tukea asiakasta sen tuottaessa arvoa itselleen, tukea asiakkaan arvontuotantoprosessia. (Normann 2002; Storbacka 2005, 47.) Tällöin asiakas luo arvoa omassa monimutkaisessa kontekstissaan ja toimittajan rooli on ymmärtää arvon tuotantoa ja yrittää tuottaa asiakkaalle arvoa vapauttamisen tai mahdollistamisen kautta. Vapauttaminen tarkoittaa, että erikoistunut toimittaja tekee asiakkaan puolesta niitä asioita, joita se osaa tehdä asiakasta paremmin joko siksi, että sillä on enemmän kokemusta tai se saavuttaa toiminnassaan mitatakavaetuja. Tämä parantaa asiakkaan sisäistä tehokkuutta. Mahdollistamisen tarkoituksena on laajentaa asiakkaan toimintakenttää. Asiakasta autetaan kohentamaan markkina-asemaansa eli parantamaan ulkoista tehokkuuttaan. Asiakas saa tällöin uusia kykyjä ja markkinamahdollisuuksia. (Normann 2002, 129.)

2.3.3 Toimittajan arvonluomispotentialiaali

Monet arvon luomiseen liittyvistä tutkimuksista tarkastelevat arvoa asiakkaan näkökulmasta. Walter ym. (2001, 366) ovat tutkineet toimittajan asiakasyhteistyössä kokema arvoa. He esittävät, että arvo on kompromissi niiden hyötyjen ja uhrausten välillä, joita toimittajan organisaatiossa työskentelevät päätöksentekijät kokevat saavansa yhteistyösuhteesta. Walter ym. (2001) luokittelevat toimittajan kokeman arvon kahteen ulottuvuuteen, suoraan arvoa luovaan ja epäsuorasti arvoa luovaan ulottuvuuteen. Toimittajan näkökulmasta yhteistyösuhteessa suoraan arvoa luovia funktioita ovat voitto-, volyyymi- ja varmistusfunktio. Epäsuorasti arvoa luovia funktioita ovat innovaatio-, markkina-, tiedustelija- ja tavoittamisfunktio. (Walter ym. 2001, 367.)

Suoraan toimittajalle arvoa luovat funktiot viittaavat omien resurssien mahdollisimman tehokkaaseen hyödyntämiseen. Voittofunktio tarkoittaa, että tuotteista tai palveluista saadaan asiakkaalta suurempi voitto, kate. Volyymifunktio viittaa asiakkaalle tapahtuvan myynnin volyymin kasvamiseen. Varmistusfunktio tarkoittaa sitä, että toimittaja erilaisin sopimusjärjestelyin ja monipuolisen asiakaskannan myötä varmistaa oman myyntinsä jatkuvuuden esimerkiksi ylikapasiteettitilanteissa. (Walter ym. 2001, 367; Möller ja Törrönen 2003, 111-112.)

Epäsuorasti arvoa luova innovaatiofunktio viittaa toimittajan ja asiakkaan yhdessä tapahtuvaan uusien tuotteiden ja prosessien kehittämiseen (Walter ym. 2001, 368). Möllerin ja Törrösen (2003) mukaan yksittäinen toimittaja voi luoda uusia tehokkaita ratkaisuja, mutta se yhä vaikeampaa ja kalliimpaa toimintaan liittyvien monimutkaisten teknologioiden vuoksi. Niinpä uusien resurssien luominen tapahtuu nykyään yhä useammin yritysten välisessä yhteistuotannossa, toimittajan/toimittajien ja asiakkaan välisessä yhteistyössä. (Möller ja Törrönen 2003, 112.)

Markkinafunktio tarkoittaa pääsyä uusien asiakkaiden luo tai uusille markkinoille. Mikäli toimittaja on erittäin arvostettu, voi toimittajan ja asiakkaan välinen yhteistyösuhde toimia positiivisena referenssinä laajemmalle toimijoiden verkostolle. Tiedustelijafunktio tarkoittaa tiedon saamista asiakkaan markkinoilla tapahtuvasta kehityksestä. Tavoittamisfunktio viittaa kolmansien osapuolten tavoittamiseen asiakkaan kautta. (Walter ym. 2001, 368.) Möllerin ja Törrösen (2003) mukaan tavoittamisfunktio kuvaa tietyn toimijan verkostoyhteyksiä sisältäen alihankkijayhteydet, yhteydet tutkimuslaitoksiin, valtion hallintoon ja muihin asiakkaisiin.

Kuten edellä esitellyistä käsityksistä ja teorioista voi päätellä, voidaan arvo ymmärtää ja kokea monella eri tavalla. Käsitykseen vaikuttavat muun muassa toimijan rooli ja konteksti. Forsström (2005, 18) kuten myös Möller ja Törrönen (2003, 110) näkevät arvodynamiisena ilmiönä, joka vaihtelee eri aikoina eri asiakkaiden välillä ja erilaisissa myyjä-ostaja suhteissa.

2.4 Kumppanuuden ulottuvuudet

Yritysten välistä kumppanuutta kuvaavat usein sanat luottamus ja sitoutuminen. Kasvavan luottamuksen ja sitoutumisen myötä asiakas ja toimittaja pyrkivät sopeuttamaan toimintaansa yhteistyössä. Sopeutuva käyttäytyminen puolestaan ruokkii keskinäistä luottamusta ja sitoutumista. (Brennan ja Turnbull 1999, 486.) Kyseessä on positiivinen kehä. Brennan ja Turnbull (1999) ovat tarkastelleet myös keskinäisen valtasapainon vaikutusta sopeuttamaan toimintaan. Voisi olettaa, että jos toisella osapuolella on enemmän valtaa suhteessa toiseen, ei kumppanuudelle tärkeä sopeuttaminen toteudu tasapuolisesti. Brennan ja Turnbull toteavatkin, että sosiaalinen vuorovaikutus ja vallan tasapaino yhteistyösuhteessa ovat tärkeitä osapuolten sopeuttavalle käyttäytymiselle. (Brennan ja Turnbull 1999, 490.) Myös Gadde ja Snehot (2000) esittävät, että toimintojen koordinointi, resurssien sopeuttaminen ja ihmisten välinen vuorovaikutus kuvaavat kumppanuutta. Kumppanuuden voi erottaa transaktiosuhteesta juuri näiden kolmen tekijän perusteella.

Kumppanuus kehkeytyy vuorovaikutuksessa pitkän aikavälin kuluessa ja rakentuu osapuolten keskinäiselle luottamukselle ja sitoutumiselle. Luottamus yhteistyösuhteessa on uskoa siihen, että toinen yritys hoitaa oman osuutensa yhteistyössä niin ettei tuota pettymystä toiselle osapuolelle. Sitoutuminen on halua kehittää yhteistyötä ja valmiutta tehdä lyhyen aikavälin uhrauksia suhteen ylläpitämiseksi. (Andersson ja Narus 1999, 384-387.)

Ostajan ja myyjän välinen kumppanuus on yksi kahden yrityksen muodostaman allianssin muoto. Yritykset pyrkivät muodostamaan korkeaa sitoutumista vaativia kumppanuussuhteita, jos ne näkevät, että läheisestä yhteistyöstä on saatavissa jotakin etua. Asiakkaan sitoutuessa yhteistyöhön se ei pyri optimoimaan jokaiseen yksittäiseen transaktioon liittyviä kustannuksia. Sen sijaan se pyrkii parantamaan toimintojaan pitkällä aikavälillä käyttämällä tehokkaammin toimittajansa resursseja. Myöskään toimittaja, joka sitoutuu yhteistyöhön, ei pyri maksimoimaan saamaansa tuottoa ja minimoimaan panostaan, vaan pyrkii parantamaan sekä omaansa että asiakkaansa liiketoimintaa pitkällä aikavälillä. Pyrkimykset

pienentävät yhteistyösuhteen kokonaiskustannuksia, kun molemmat yritykset sopeuttavat toimintaansa ja kehittävät uusia ratkaisuja yhdessä. (Ford ym. 2003, 37-41.)

Korkeaa sitoutumista vaativat kumppanuussuhteet tarjoavat etuja molemmille osapuolille. Näitä etuja ovat teknisen ja kaupallisen osaamisen saaminen, operatiivisten ja kehittämisskulojen pienentyminen, materiaalivirran parantuminen, nopeampi ja tehokkaampi ongelmanratkaisu, hallintokulujen alentuminen, osaaminen, jota voi soveltaa muissa yhteistyösuhteissa ja muiden verkostoon kuuluvien osapuolten tavoittaminen. (Ford ym. 2003, 97-102.)

Dyer ja Singh (1998) esittävät, että yhteistyötä tekevät yritykset voivat luoda yhteistyösuhteeseen liittyviä etuja ja hyötyjä suhdessesifien etujen, tiedon jakoon ja vaihtoon liittyvien rutiinien, toisiaan täydentävien resurssien sekä tehokkaan ohjauksen ja hallinnoinnin kautta. Suhdessesifeillä eduilla Dyer ja Singh tarkoittavat erilaisia hallinnointijärjestelyjä kuten pitkäaikaisia sopimuksia, jotka turvaavat yhteistyösuhteeseen tehtyjä investointeja. Tiedon hankintaan liittyen yritysten yhteistyökumppanit ovat useinkin niiden tärkeimpiä informaation ja uusien ideoiden lähteitä. Mikäli yhteistyökumppaneiden toisiaan täydentävät resurssit tuovat strategisia synergiaetuja voi niiden yhdistämisen tuloksena syntyä uusien tuotteiden, palveluiden ja teknologioiden yhteistä kehittämistä. Tehokas ohjaus ja hallinnointi vaikuttavat transaktiokustannuksiin ja osapuolten halukkuuteen sitoutua arvoa luoviin aloitteisiin. (Dyer ja Singh 1998, 664-668.)

Kumppanuussuhteet ovat yrityksen aineetonta varallisuutta, minkä vuoksi niitä on hoidettava huolellisesti. Kumppanuussuhteet tuovat etujen lisäksi myös mukanaan kuluja: investointikuluja, häiriökustannuksia, kontrollin menetystä ja mahdollisia negatiivisia vaikutuksia muihin yhteistyösuhteisiin. (Forsström 2005, 83.)

Tässä tutkimuksessa logistiikkayrityksen ja sen asiakkaan välisestä suhteesta voidaan käyttää kumppanuuden käsitettä. Osapuolet myös viittaavat haastatteluissa keskinäiseen suhteeseensa puhumalla kumppanuudesta, partnershipistä.

2.5 Yhteenveto

Tuotantotapojen historiallista kehittymistä koskeva n Victorin ja Boyntonin (1998) esittämän teorian avulla voidaan tarkastella yrityksen tuotannon organisoinnin kehittymistä. Victorin ja Boyntonin mukaan yritys kulkee tiettyä polkua pitkin. Polku alkaa käsityömaisestä tuotannosta ja kulkee massatuotantomaisesti organisoidun tuotannon, prosessien parantamisen ja massaräätälöinnin kautta yrityksen ja sen asiakkaan yhteiseen kehittämiseen perustuvaan tuotantoon. Massatuotteiden asiakaskohtaistaminen, massaräätälöinti ja yhteiskehittely ovat juuri tietoyhteiskunnalle tyypillisiä tuotannon organisoinnin tapoja.

Yritysten kiinnostukseen kehittää liiketoimintamalleja vaikuttivat voimakkaasti informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehittyminen vuosituhannen vaihteessa sekä prosessien jatkuvaan parantamiseen perustuva tuotantotapa. Kaario ym. (2004) esittävät kolme geneeristä liiketoimintamallia; tuotokeskeinen, ratkaisukeskeinen ja arvokeskeinen malli. Vaikka liiketoimintamallin määrittely on yleisellä tasolla vaikeaa, tukevat Kaarion ym. esittämät mallit sen hahmottamista mihin näiden kolmen mallin muodostamaan jatkumoon yrityksen ja sen asiakkaan yhteistyö ja liiketoiminnan malli voidaan sijoittaa. Storbackan (2005) mukaan asiakkaat, jotka osallistuvat liiketoimintamallin kehittämiseen ja uusien ideoiden testaamiseen ovat yritykselle erittäin arvokkaita. Liiketoimintamallin kehittäminen yhteistyössä asiakkaan kanssa onnistuu parhaiten asteittain edeten, molempia osapuolia kuunnelen ja osallistaen.

Yhteistyö eri toimijoiden välillä ei ole uusi ilmiö. Eri toimijat ovat harjoittaneet tavoitteellista ja koordinoitua yhteistyötä aikaisemminkin. Uutta tämän päivän verkottuneessa taloudessa on se, että asiakkaalle tarjottavan tarjooman tuottamiseen osallistuu useita yrityksiä. Uutta yhteistyössä on Normannin (2002) mukaan roolien jakaminen uudella tavalla sekä uudet ja erilaiset vuorovaikutusmuodot. Asiakasta pidetään arvon kanssatuottajana yhdessä yrityksen ja muiden toimijoiden kanssa. Yritys, sen kanssatuottajat, asiakas ja muut toimijat toimivat arvoa luovassa prosessissa vuorovaikutuksessa keskenään. (Normann 2002, 123.)

Liiketoimintaan liittyvä arvo määritellään usein taloudellisin mittarein. Arvon määrittämiseen vaikuttavat kuitenkin myös ei-taloudelliset yhteistyösuhteeseen liittyvät hyödyt ja uhraukset. Arvon hahmottamista auttaa ymmärrys siitä missä arvo muodostuu. Korkmanin (2004) mukaan arvo muodostuu kuluttamisessa, kuluttamisen eri käytännöissä. Tällöin on tärkeää ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa, arvoverkostoa ja siinä tapahtuvaa muutosta.

Monet arvon luomiseen liittyvistä tutkimuksista tarkastelevat arvoa asiakkaan näkökulmasta. Walter ym. (2001) ovat tarkastelleet toimittajan arvoa asiakkaalle, toimittajan arvonluomispotentiaalia ja havainneet, että toimittajan näkökulmasta arvon luomiseen liittyy suoria ja epäsuoria funktioita. Suorien, taloudellisiin mittareihin liittyvien funktioiden lisäksi arvoa voidaan luoda epäsuorasti esimerkiksi yhteisten kehittämisprojektien kautta.

Yritysten välinen yhteistyö ja yhteinen kehittäminen edellyttävät luottamusta ja sitoutumista. Yhteistyöhön sitoutuminen tarkoittaa luopumista joltakin osin omasta valinnanvapaudesta ja resurssien investointia yhteistyösuhteeseen. Toisaalta yritykset voivat yhteistyösuhteessa luoda arvoa itselleen ja kumppanilleen. Keskinäisestä riippuvuudesta tulee arvon lähde.

3 Liiketoiminnan muutos yhteiseen kehittelyyn perustuvana ekspansiivisena oppimisena

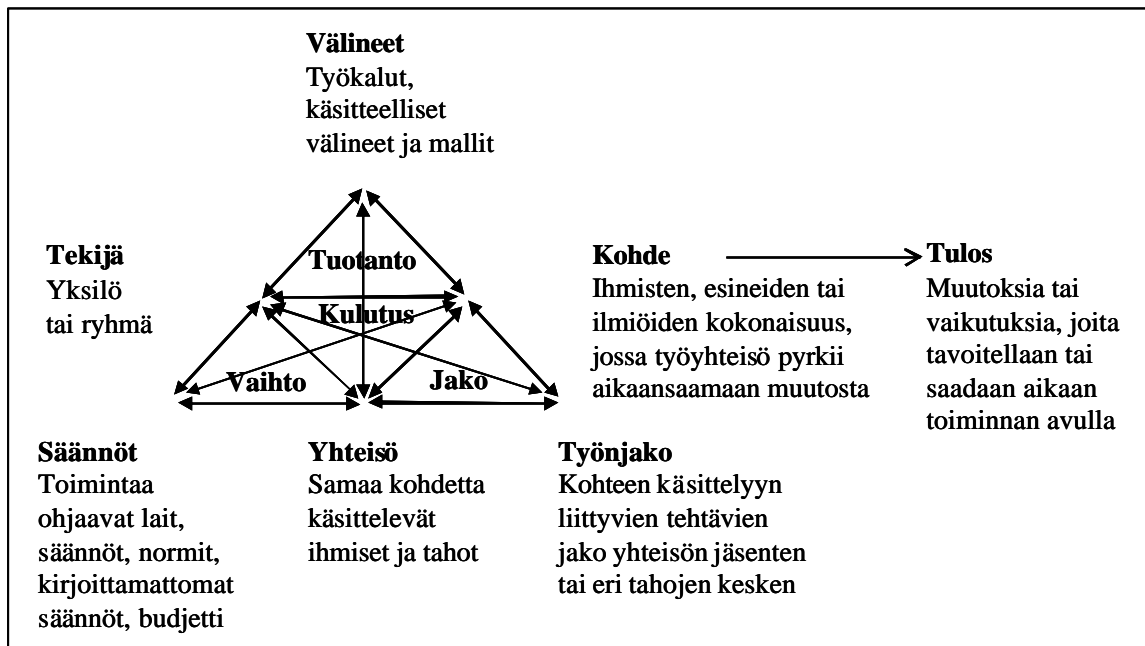
Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli saada tietoa siitä, miten logistiikkayritys voi kehittää liiketoimintaansa ja yhteistyötään asiakkaansa kanssa. Jotta toimintaa voidaan kehittää, on tunnettava sen nykytilanne, miten siihen on tultu ja mitkä ovat sen realistiset kehittymismahdollisuudet. Virkkusen (2004) mukaan liiketoimintamalleja koskevien teorioiden ansiona on pyrkimys systeemiseen tarkasteluun ja kehityksen syklien tunnistamiseen. Toisaalta liiketoimintamallit kuvataan ikään kuin poikkileikkauksena kiinnittämättä huomiota toiminnan muutokseen ja kehityksen dynamiikkaan. Mallien avulla on vaikea havaita missä sijaitsevat järjestelmän sisäiset ristiriidat. Kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian lähestymistapa toiminnan kehittämiseen ja käsitteelliset välineet tarjoavat mahdollisuuden hahmottaa toiminnan muutoksia osittain yleispätevämmällä, mutta osittain konkreettisemmalla tasolla kuin liiketoimintamalleja koskevat teorit. Kulttuurihistoriallisessa toiminnan teoriassa keskitytään tarkastelemaan rajattua paikallista toimintaa. Tarkastelusta tulee kuitenkin yleispätevää, kun huomio kiinnitetään yleisesti käytössä oleviin kulttuurisiin välineisiin ja malleihin toimintajärjestelmän sisäisiin ristiriitoihin. Tällöin paikallisessa toiminnassa voidaan löytää ratkaisuja, joita voidaan hyödyntää muissa paikallisissa toiminnoissa, joissa löytyy vastaavanlainen järjestelmän osien välinen ristiriita. (Virkkunen 2004, 12-13.) Mielestäni kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian lähestymistapa ja käsitteelliset välineet tarjoavat hyvän lähtökohdan tämän tutkimuksen tutkimusongelmien ratkaisemiseen. Tarkastelen seuraavaksi teoreettisia käsitteitä toimintajärjestelmä, toimintakonsepti, kehityssykli ja lähikehityksen vyöhyke. Vuorovaikutuksen tarkasteluun soveltuvat toiminnan teorian käsitteet koordinaatio, kooperaatio ja kommunikaatio, joita tarkastelen luvun lopussa.

3.1 Toimintajärjestelmä

Engeströmin (1987, 2002) esittämä toimintajärjestelmän yleinen malli on malli, jonka avulla työtoimintaa ja ihmisen toimintaa yleisemminkin voidaan kokonaisvaltaisesti kuva-

ta. Malli tuo esiin toimintaan liittyvät olennaiset tekijät sekä toimintajärjestelmän sisäiset ja ulkoiset vuorovaikutussuhteet. Toimintajärjestelmän malli on kolmio, jonka osatekijät ovat tekijä, väline, kohde sekä tulos, säännöt, yhteisö ja työnjako. Kaikki toimintajärjestelmän osatekijät ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Toimintajärjestelmän tekijänä voidaan tarkastella ketä tahansa organisaation yksittäistä työntekijää tai työntekijäryhmää. Työvälineet tarkoittavat työyhteisön ja työntekijöiden käytössä olevia työkaluja sekä käsitteellisiä välineitä ja malleja, joiden avulla työtä tehdään. Työn kohteella tarkoitetaan sitä ilmiöiden, esineiden tai olentojen kokonaisuutta, jossa organisaatio pyrkii haluamaansa muutokseen. Kohdetta määriteltäessä voidaan erottaa tiettyjen tekojen kohde (esim. asiakkaan toimeksiannon bookkaaminen varustamoon) ja koko kollektiivisen toimintajärjestelmän kohde (asiakkaan toimeksiantojen hoitaminen). Toiminnan kohde ei ole pysyvä ja selvärajainen vaan jatkuvasti kehittyvä. Kohdetta voidaan tarkentaa erottamalla siitä työn tulos. Näin voidaan tarkastella ”kohdetta raaka-aineena” ja ”kohdetta tuotoksena tai tuloksena”. (Engeström 2002, 41-61.) Toiminnan laadun kannalta on ratkaisevaa miten työntekijät tiedostavat toiminnan kohteen. Monimutkaisessa työnjaolisessa toiminnassa yksittäinen työntekijä tiedostaa tavallisesti vain yksittäisten tekojensa tavoitteet, mutta ei välttämättä osaa liittää niitä koko toiminnan motiiviin ja rakenteeseen. (Engeström ja Engeström 1986, 158.)

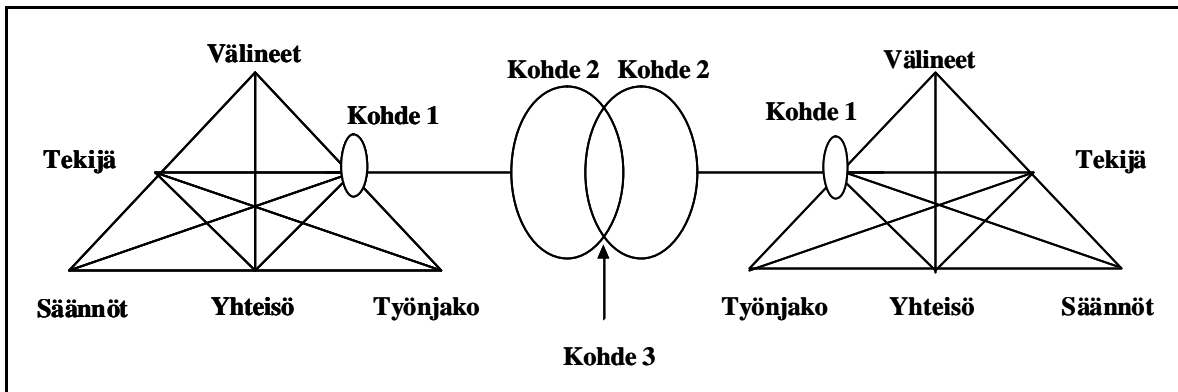
Toimintajärjestelmän säännöt ovat yhteisöä koskevia kirjoitettuja ja kirjoittamattomia sääntöjä, normeja ja sopimuksia, jotka määrittävät toimintaa ja vuorovaikutusta toimintajärjestelmässä. Yhteisöllä tarkoitetaan kaikkia niitä toimintajärjestelmän osanottajia, jotka jakavat saman kohteen eli kaikkia, jotka osallistuvat saman palvelun tuottamiseen. Työnjako tarkoittaa tehtävien, päätösvallan ja etujen jakaantumista eri osanottajien kesken. Toimintajärjestelmän mallin osakolmioihin merkityt prosessit: tuotanto, jako, vaihto ja kulutus kertovat järjestelmän sisällä jatkuvasti käynnissä olevista keskeisistä prosesseista. Näiden osaprosessien kautta toimintajärjestelmä, esimerkiksi jokin työpaikka, uudistaa jatkuvasti itseään. (Engeström 2002, 46.)



Kuvio 3. Työ toimintajärjestelmänä (Engeström 1987, 78; Koistinen 2007, 28.)

Yhteiskuntaa ja siinä tapahtuvaa toimintaa voidaan tarkastella toisiinsa kytkettyjen toimintajärjestelmien dynaamisena verkkona. Tutkimuksessa onkin hyödyllistä lähteä liikkeelle tutkittavasta työstä tai toiminnasta ”keskustoimintana” ja rakentaa sen ympärille naapuritoiminnoista koostuva verkko. (Engeström 2002, 53-54.)

Toimintajärjestelmien verkkoja voidaan mallintaa paitsi organisaatioiden välisinä, myös yksittäisten ihmisten vuorovaikutusverkkoina. Työprosesseissa tapahtuvia työntekijän ja asiakkaan kohtaamisia voidaan kuvata toimintajärjestelmien välisinä kytkentöinä. Keskustoiminta ja kohdetoiminta ovat tällöin vuorovaikutuksessa toisiinsa. (Engeström 2002, 55-57.) Kuviossa 4 on hahmoteltu kahden toimintajärjestelmän muodostama verkko ja toimintajärjestelmien yhteinen toiminnan kohde.



Kuvio 4. Kahden toimintajärjestelmän verkko (Engeström 2002, 54 mukailten)

Tällaisella mallilla logistiikkayrityksen ja sen asiakkaan työntekijät voivat kuvata yhteisen merkityksellisen kohteen toiminnalleen. Yhteisen kohteen tiedostaminen auttaa ymmärtämään eri toimijoiden työtoimintaa ja kehittämään sitä yhteisesti sovittuja tavoitteita kohti.

3.2 Käyttöarvon ja vaihtoarvon jännite toimintajärjestelmän kehitysdynamiikan lähteenä

Markkinataloudessa toiminnan kaikilla osilla on toisaalta käyttöarvo toiminnassa ja toisaalta vaihtoarvo markkinoilla. Toiminnan kohde sisältääkin nämä kaksi osaa, asiakkaalle tuotetun käyttöarvon ja tuotoksen vaihtoarvon markkinoilla. Käyttöarvo ja vaihtoarvo ovat kuitenkin ristiriitaisessa suhteessa toisiinsa. Käyttöarvo määräytyy paljolti käyttäjien tarpeista. Keino lisätä tuotteen tai palvelun käyttöarvoa on räätälöidä se asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin ja vaihteleviin olosuhteisiin. Toisaalta tuotteen tai palvelun vaihtoarvon ja oman toiminnan kannattavuuden parantaminen edellyttävät tuotteiden tai palveluiden yhtenäistämistä ja valmistamista suurina massoina. (Virkkunen 2004, 16; Toiminnanteoreettinen tulkinta toimintakonseptista 2008.)

Toimintakonseptia kehittämällä käyttöarvon ja vaihtoarvon suhdetta voidaan parantaa. Tällöin tavoitteena on lisätä käyttöarvoa ilman että vaihtoarvo nousee tai alentaa vaihtoar-

voa ilman että käyttöarvo vähenee. Keino tähän kannattavuuden ylläpitämiseen ja parantamiseen on laajentaa yhteistoimintaa ja vaihtoa ja vastaavasti syventää työnjakoa ja erikoistumista. Tämä puolestaan edellyttää ratkaisujen ja välineiden yhtenäistämistä. Yhtenäistäminen vaikeuttaa kuitenkin asiakaskohtaisten erityistarpeiden ja olosuhteiden huomiointia. Kannattavuuden parantamisessa onkin jatkuva jännite toisaalta toimintojen keskittämisen ja vaihdon piirin laajentamisen sekä toisaalta asiakaskohtaisten tarpeiden huomiointien ja jatkuvan kehittelyn välillä. (Mikä on toimintakonsepti? 2008.)

Erilaiset toimintakonseptit ovat erilaisia tapoja ratkaista käyttöarvon ja vaihtoarvon välinen jännite. Toimintakonseptin kehittämisessä ei olekaan yhtä ainoaa mahdollisuutta ratkaista tämä jännite vaan on olemassa erilaisia vaihtoehtoja ja niiden yhdistelmiä. Toimintakonseptin historiallinen kehitys eteneekin välillä yhteen ja välillä toiseen suuntaan. (Mikä on toimintakonsepti? 2008.)

3.3 Toiminnan ekspansiivinen kehitys

Toiminnan teoriaan perustuvassa kehittävässä työntutkimuksessa historiallinen tutkimusote ja muutoksen tutkiminen ovat keskeisiä. Historiallinen analyysi luo perustaa nykytilanteen tulkinnalle ja tulevaisuuden vaihtoehtojen kehittelylle. Tulevaisuuden mahdollisuudet kuvataan hypoteesina, oletuksena lähikehityksen vyöhykkeestä. Lähikehityksen vyöhyke ei ole mikään valmis tila vaan vyöhyke, jonka poikki voi kulkea useitakin polkuja. Kehittävän työntutkimuksen historiallisessa analyysissä ei siis ole kyse kuvailevan historiikin kirjoittamisesta, vaan teoreettisten käsitteiden avulla suoritettavasta analyysistä. Toiminnan kehityssyklin ja toimintajärjestelmän mallien avulla toiminnan kehitystä jaksotellaan laadullisten muutosten sykleiksi. (Engeström 2002, 135-138; Engeström 2004, 12.)

Nykyisessä toiminnassa ja tuotannossa ilmeneviä ongelmia ja ristiriitoja on vaikea ymmärtää, jos ei tarkastele miten toiminta on kehittynyt nykyiseen vaiheeseensa. Analyysin rajoittuminen nykytilaan saattaa johtaa kehittämistyössä pelkästään akuuttien oireiden ho-

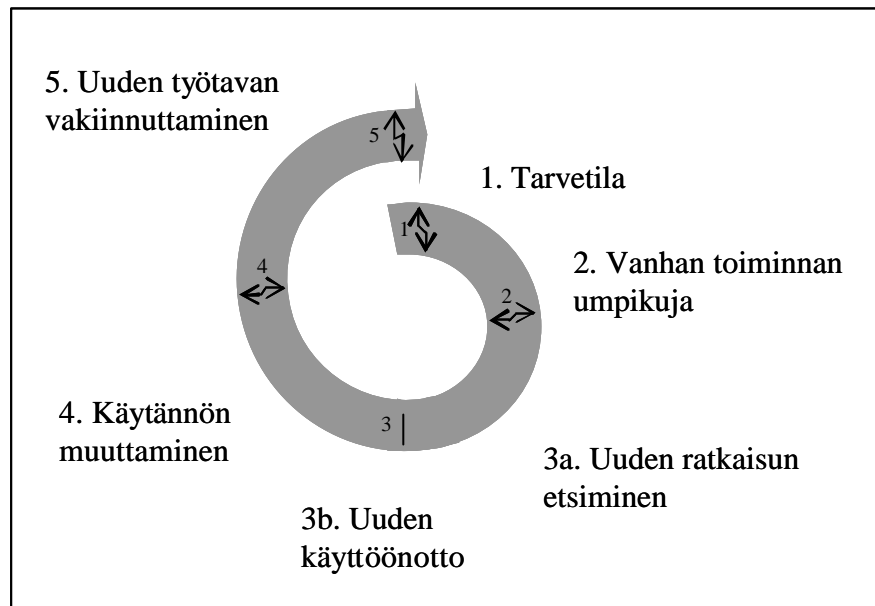
tamiseen. Historiallinen analyysi auttaa kuvaamaan ongelmien taustalla olevia toimintajärjestelmän elementtien välisiä ristiriitoja. (Koistinen 2007, 26.)

Toiminnan muutosprosesseja ja ekspansiivista kehitystä voidaan kuvata toimintajärjestelmän kehityssyklin mallin avulla. Engeströmin (1987, 2002) esittämä muutoksen syklimallin keskeinen ajatus on mallittaa muutosta, jossa toiminta muuttuu laadullisesti. Uusi sykli käynnistyy, kun toiminnassa alkaa esiintyä pieniä ongelmia, mutta ei toimintaa uhkaavia vakavia häiriöitä. Syklin ensimmäistä vaihetta kutsutaan tarvetilaksi. Kohta 1. tarvetila, kuviossa 5. (Engeström 1987; 2002, Koistinen 2007, 26.)

Mitättömiltä tuntuvat ongelmat kärjistyvät toiminnan sisäisiksi ristiriidoiksi, jotka vaativat uuden toimintamallin luomista. Kohta 2. vanhan toiminnan umpikuja, tarkoittaa, että toimintajärjestelmän joidenkin osien välille on muodostunut kärjistyvä ristiriita ja työhön käytetyt panokset eivät tuota toivottua tulosta. (Engeström 1987; 2002, Koistinen 2007, 26.)

Tilanteen ekspansiivinen ratkaiseminen edellyttää nykyisen toiminnan analyysia. Uuden ratkaisun etsiminen ja toimintamallin muodostaminen merkitsevät vaihetta (kohta 3a ja b kuviossa 5), jossa työyhteisön jäsenet hahmottelevat ja suunnittelevat uuden ratkaisun nykyvaiheen ristiriitoihin. Uusi toimintamalli on laadullisesti uusi eikä vain korjattu ja paranneltu vanha malli. Tähän vaiheeseen liittyy myös uusien strategisten työvälineiden sekä työnjako- ja yhteistoimintamuotojen kehittäminen. (Engeström 2002, 90.)

Uuden toimintamallin käyttöönottoon (kohta 4 kuviossa 5) liittyy häiriöitä ja konflikteja, muutosvastarintaa. Käyttöönotto tapahtuu usein asteittain ensin osaratkaisujen kokeiluna ja yleistyy koko toimintajärjestelmän kattavaksi muutokseksi. Uuden toimintatavan vakiinnuttaminen (kohta 5 kuviossa 5) edellyttää, että työyhteisö pitää yhdessä huolen uuden mallin käytöstä ja jatkuvasta arvioinnista. Kun uusi toimintamalli vakiintuu, voi se synnyttää ristiriitoja naapuritoimintojen välillä. (Engeström 2002, 91.)



Kuvio 5. Muutoksen syklimalli (Engeström 1987, 189; Koistinen 2007, 27.)

Engeströmin (2002) esittämä syklimalli liittyy koko toimintajärjestelmän tason muutokseen eli järjestelmännovaatioihin. Syklimallin avulla voidaan kuvata myös toimintajärjestelmää pienempiä yksiköitä, esimerkiksi yksittäisten ratkaisunnovaatioiden kehittämistä. Pienemmät kehityssykli toimivat mahdollisina ponnahduslautoina suurempiin muutoksiin. Pienemmät kehityssykli voivat jäädä yksittäisiksi tapahtumiksi kokonaiskehityksen laantuessa. Pienempiä kehityssykliä tuleekin tarkastella aina suhteessa laajempaan toimintajärjestelmän tasoiseen kehitykseen. (Engeström 2002, 92.)

3.4 Lähikehityksen vyöhyke

Lähikehityksen vyöhyke on yksi kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian keskeisistä käsitteistä. ”Kollektiivisen toimintajärjestelmän tasolla lähikehityksen vyöhyke merkitsee välimatkaa vallitsevan epätydyttäväksi koetun toimintatavan ja sen ristiriitoihin ratkaisun tuovan, historiallisesti mahdollisen uuden toimintatavan välillä.” (Engeström 2002, 93.)
Uutta toimintatapaa ei voi etukäteen tarkasti määrittellä vaan se kehkeytyy ja tarkentuu ke-

hityssyklin edetessä. Toki syklin analyysivaiheessa sen sisällöstä voidaan hahmotella työhypoteesi, suuntaa antava oletamus. (Engeström 2002, 94.)

Siirtyminen uuteen toimintatapaan ei välttämättä tarkoita siirtymistä historiallisesta työtyypistä toiseen, esimerkiksi massaräätälöinnistä yhteiskehittelyyn. Tuotannon organisointi ei organisaatioissa ole useinkaan puhtaasti tietyn työtyypin mukainen vaan toiminnassa on kerrostumia vanhasta ja uudesta. (Engeström 2002, 94.) Siirtymistä tapahtuu siis työtyypistä toiseen, mutta toimintaa voidaan kehittää myös tietyn työtyypin sisällä.

Kuva lähikehityksen vyöhykkeestä on kehittävän työntutkimuksen hankkeissa aina jouduttu pohtimaan tapauskohtaisesti. Esimerkiksi Alioikeuksien työn kehittämistutkimuksessa lähikehityksen vyöhyke nähtiin muodostuvan neljänlaisista aineksista. Ensimmäinen on toimintajärjestelmän oma historia ja kulttuuri. Toinen on toimintajärjestelmän sisällä kehiteltävä tulevaisuus, uudet mallit ja kokeilut. Kolmantena ovat nykytoiminnan ristiriidat, joita ilmentävät arkityön häiriöt ja innovaatiot. Neljäntenä aineksena ovat toimintaan vaikuttavat tavoitteet, säännökset ja esikuvat. Näiden neljän aineksen kohtaamisessa syntyy muutosmahdollisuuksien alue. Tätä lähikehityksen aluetta, vyöhykettä hahmotellaan samalla kun sillä edetään. (Engeström 2002, 94-95.)

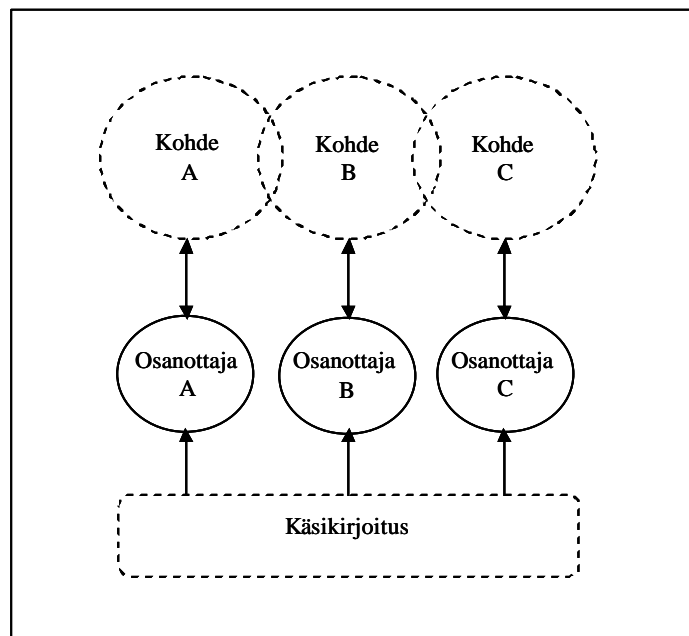
Lähikehityksen vyöhykkeen periaate tarkoittaa sitä, että tietyn toiminnan tulevaan kehitykseen vaikuttavat sen aikaisempi kehitys, kehityksen luomat edellytykset ja ratkaisua vaativat ristiriidat. Jotta toimintaa voidaan kehittää eteenpäin, on lähikehityksen vyöhyke analysoitava huolellisesti. Useimmat kehityshankkeet epäonnistuvatkin juuri sen vuoksi, että tarjottu ratkaisu ei vastaa toiminnan kehittämisen tarvetta sen lähikehityksen vyöhykkeellä. Hanke voi epäonnistua eikä johda toiminnan kehitykseen, koska uusia välineitä haetaan kehitysvaiheesta, johon toiminta ei ole vielä kypsä, esimerkiksi yhteiskehittelyn mallia tarjotaan toimintaan, joka on vielä täysin massatuotantomaista. (Virkkunen ja Ahonen 2007, 65.)

3.5 Vuorovaikutuksen kolme tasoa

Kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian näkökulmasta toiminta ja ihmisten välinen vuorovaikutus on aina kohteellista. Täten vuorovaikutuksen ymmärtäminen edellyttää sen kohteen ymmärtämistä. Vuorovaikutuksen kohde ei tosin aina ole helposti tunnistettavissa.

Vuorovaikutuksessa keskustelun osanottajat ovat suhteessa vuorovaikutuksen kohteeseen ja toisiinsa. Näitä kahta suhdetta voidaan kuvata Raeithelin (1983) esittämien kolmen vuorovaikutuksen eri tyyppin, koordinaatio, kooperaatio ja kommunikaatio avulla. (Engeström 2004, 106.)

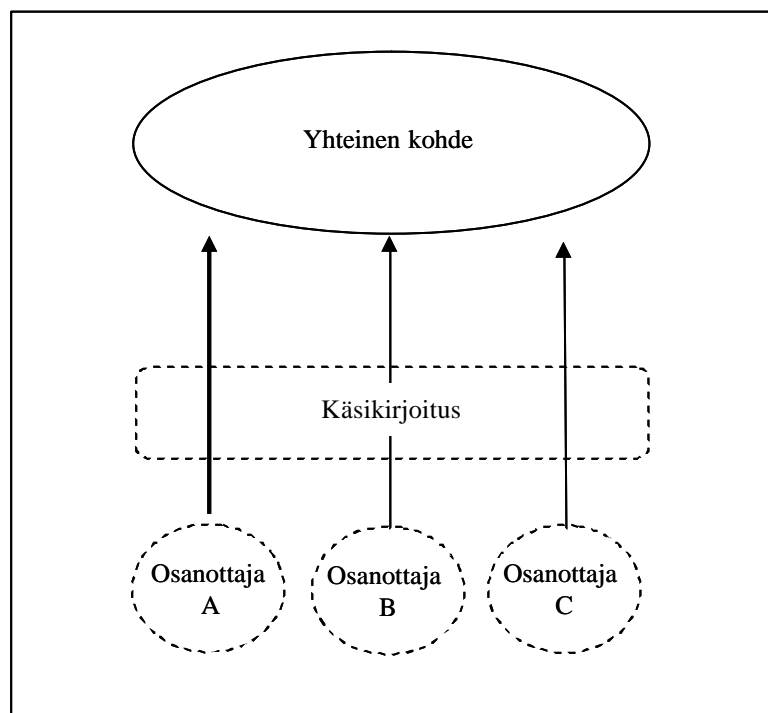
Koordinaatiossa jokaisella vuorovaikutukseen osallistuvalla on oma kohteensa. Osanottajilla ei ole yhteistä kohdetta eivätkä he itse asiassa puhu toisilleen tai vaihda ajatuksia. Jokainen keskittyy oman näkökulmansa ja ajatuksiensa esittämiseen. Kuviossa 6 on esitetty koordinaation yleinen rakenne. Kuviossa 6 sekä kuvioissa 7 ja 8 yhtenäiset viivat osoittavat, että asiat ovat osanottajien tietoisien huomion kohteena. Katkonaiset viivat puolestaan tarkoittavat, että asiat eivät ole osanottajien tietoisien huomion kohteena. (Engeström 2004, 107.)



Kuvio 6. Koordinaation yleinen rakenne (Engeström 2004, 107; Engeström 2008, 50.)

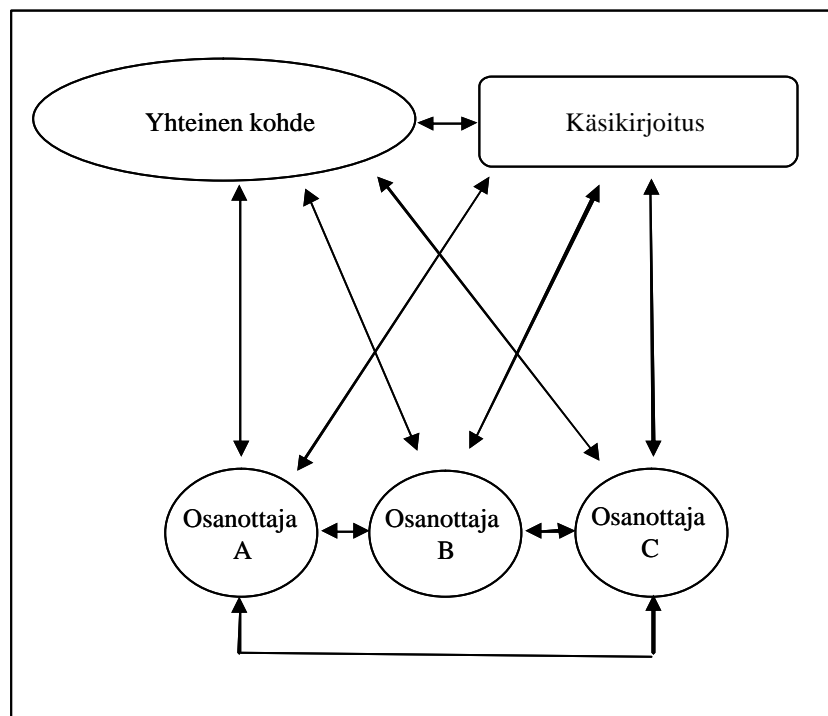
Vuorovaikutuksen kohde tarkoittaa asiaa tai ongelmaa, jota osanottajat käsittelevät. Kohde voi yrittää hahmottaa analysoimalla keskustelun puheenaiheita, mutta puheenaiheet eivät aina kuitenkaan paljasta mikä on vuorovaikutuksen kohteena. Kohde voi elää vuorovaikutuksen aikana. Koordinaatiossa osanottajilla on mielessään eri kohteet, joita sovitellaan yhteen muodostamatta kuitenkaan yhteistä kohdetta. (Engeström 2004, 109-110.)

Käsikirjoitus toimii vuorovaikutusta ohjaavana julkilausuttuna tai julkilausumattomana sääntönä, suunnitelmana tai traditiona. Kokouksessa käsikirjoitus voi olla kirjoitettu esityslista, kokouksen puheenjohtajan mielessään laatima suunnittelema tai esimerkiksi aikaisempien kokousten pohjalta muovautunut osanottajien tottumus tai odotus kokouksen kuluksi. Käsikirjoitus ohjaa vuorovaikutuksen kulkua siten, että se määrittelee millaisia näkökulmia ja intressejä osanottajien odotetaan edustavan ja mitä heidän odotetaan sanovan tai tekävän kokouksen kuluessa. (Engeström 2004, 113-114.)



Kuvio 7. Kooperaation yleinen rakenne (Engeström 2004, 108, Engeström 2008, 51.)

Kooperaatiossa osanottajat käsittelevät ja muokkaavat yhteistä kohdetta eivätkä niinkään keskity oman näkökulmansa ja roolinsa esittämiseen. Kooperaatiossa osanottajat puhuvat toisilleen ja vaihtavat ajatuksia yhteisestä kohteesta, jolle he etsivät yhteistä ratkaisua. Osanottajat myös ylittävät ennalta annetun käsikirjoituksen rajoja sitä kuitenkaan muuttamatta. Kooperaatiolle on tyypillistä keskustelun intensiivisyys ja konkreettisten ratkaisujen löytyminen. Tämä ilmenee toisen osanottajan puheen keskeyttämisenä, yhdessä ajattelemisena ja sellaisten kysymysten tulvana, joilla hankitaan lisää tietoa toiselta osanottajalta. Kooperaatio on usein hyvin lyhytkestoinen vaihe vuorovaikutuksessa. Kuviossa 7 on kooperaation yleinen rakenne. (Engeström 2004, 108.)



Kuvio 8. Kommunikaation yleinen rakenne (Engeström 2004, 109, Engeström 2008, 51.)

Osanottajien muokatessa yhteistä kohdetta he voivat samalla kiinnittää huomiota omaan vuorovaikutukseensa ja sen käsikirjoitukseen. Tällöin vuorovaikutuksessa tapahtuu kommunikaatiota. Kommunikaatio on luonteeltaan reflektiivistä vuorovaikutusta, jossa osanottajat erittelevät ja suunnittelevat omaa toimintatapaansa. Reflektiivinen kommunikaatio on puhetta siitä, mistä keskustellaan ja miten. Kommunikaatio on hyvin vaativaa ja siksi myös

hyvin harvinaista päivittäisessä vuorovaikutuksessa. Kuviossa 8 on kommunikaation yleinen rakenne. (Engeström 2004, 109; Engeström 2008, 51.)

3.6 Yhteenveto

Kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian käsitteelliset välineet toimivat hyvinä malleina ja työkaluina tämän tutkimuksen tutkimusongelmien pohtimisessa ja ratkaisemisessa. Tarkastelen luvussa seitsemän logistiikkayrityksen kehitystä ja liiketoimintaan liittyviä kehittämishaasteita. Käytän tässä tarkastelussa tukena toiminnan ekspansiivisen muutoksen syklimallia ja lähikehityksen vyöhykkeen käsitettä. Näiden käsitteellisten välineiden avulla toiminnan muutos ja kehityksen dynamiikka nousevat esille tarkastelun kohteeksi.

Luvussa kahdeksan huomioni kiinnittyy logistiikkayritykselle ja sen asiakkaalle yhteistyössä tärkeisiin, arvokkaisiin asioihin. Toimintajärjestelmän mallin käyttäminen mahdollistaa arvoa tuottavien järjestelmän osatekijöiden ja asioiden paikantamisen toimintajärjestelmien muodostamassa verkossa.

Tarkastelen yhteistyön kehittämistä ja sen syventämisen mahdollisuuksia luvussa yhdeksän. Kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian käsitteelliset välineet vuorovaikutuksen tarkasteluun: koordinaatio, kooperaatio ja kommunikaatio tarjoavat mallin tarkastella sitä miten logistiikkayrityksen ja asiakasyrityksen työntekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Miten mahdollisesti kumppanuus ja yhteinen kehittäminen näkyvät arjen yhteistyössä.

4 Tutkimus prosessi

4.1 Tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen lähtökohtana oli saada tietoa siitä miten logistiikkayritys voisi kehittää yhteistyötään asiakkaansa kanssa. Millaista polkua pitkin logistiikkayritys voisi edetä asiakkaansa kanssa kohti yhteistä arvon luomista, yhteiskehittelyä. Kirjallisuuskatsauksessa on edellä käsitelty, että yhteiskehittelytyö tapahtuu yrityksen, asiakkaan ja tuotteiden tai palvelujen rajapinnassa ja edellyttää jatkuvaa vuorovaikutusta niiden kaikkien välillä. Tuote tai palvelu ei varsinaisesti valmistu vaan sitä muokataan koko ajan uudelleen eli co-konfiguroidaan. (Victor ja Boynton 1998, 195-196.) Tuottaja ja käyttäjä käyvät aktiivista vuoropuhelua ja kehittävät tuotetta tai palvelua yhdessä.

Jotta toimintaa ja asiakasyhteistyötä voidaan kehittää, on tunnettava sen nykytilanne ja se historiallinen polku, miten tämän hetkiseen tilanteeseen on tultu. Tutkimuksen teoreettisissa lähtökohdissa, luvuissa 3.3 ja 3.4, on käsitelty historiallisen analyysin merkitystä nykytilanteen tulkinnalle ja tulevaisuuden vaihtoehtojen kehittelylle. Ensimmäinen tutkimuskysymys käsittelee logistiikkayrityksen tuotantotavan organisoinnin historiallista kehitystä. Ensimmäisen kysymyksen vastaus pyrkii luomaan historiallisen hypoteesin, jota koettelen ja tarkennan muihin tutkimuskysymyksiin liittyvällä tutkimuksella.

Tutkimuksen tavoitteena on saada tietoa arvonluomisesta, siitä miten asiakas luo arvoa itselleen ja miten logistiikkayritys voi osallistua tähän arvonluomisprosessiin ja vangita osan arvosta itselleen. Luvussa 2.3 on tarkasteltu arvon käsitettä ja liiketoimintaa arvon tuottamisena. Jotta logistiikkayritys voi kehittää yhteistyötä, on sillä oltava ensinnäkin ymmärrys siitä mikä on asiakkaalle yhteistyössä arvokasta. Sen on myös tunnistettava itselleen tärkeät asiat. On lisäksi pohdittava miten arvoa voidaan luoda yhdessä. Toinen tutkimuskysymys käsittelee tekijöitä, jotka ovat asiakkaalle ja logistiikkayritykselle tärkeitä yhteistyössä.

Yhteistyön kehittäminen vaatii molemmilta osapuolilta paljon. Se vaatii molemminpuolista sitoutumista ja aitoa halua kehittää ja luoda uusia käytäntöjä. Tutkimuksen tavoitteena onkin saada tietoa siitä miten yhteistyötä ja yhteistä toimintamallia on kehitetty ja voidaan kehittää sekä millaisia askeleita ottaen logistiikkayritys ja asiakasyritys voivat edetä yhteistä polkua kohti yhteiskehittelyä.

Ensimmäinen tutkimuskysymys liittyy logistiikkayrityksen tuotannon organisoimien historialliseen kehitykseen.

1. Mitkä ovat logistiikkayrityksen liiketoiminnan kehitysvaiheet ja ajankohtaiset haasteet?

Toinen tutkimuskysymys ja sen alakysymykset liittyvät tekijöihin, jotka ovat asiakkaalle ja logistiikkayritykselle yhteistyössä tärkeitä.

2. Mitkä tekijät ovat asiakkaalle ja logistiikkayritykselle yhteistyössä tärkeitä?

2.1 Mikä on asiakkaalle yhteistyössä tärkeää?

2.2 Mikä on logistiikkayritykselle yhteistyössä tärkeää?

Kolmas tutkimuskysymys ja sen alakysymykset liittyvät yhteistyön kehittämiseen.

3. Miten yhteistyötä ja yhteistä toimintamallia voidaan kehittää?

3.1 Miten yhteistyötä on kehitetty ja millaisia kehittämisajatuksia osapuolilla on?

3.2 Miten yhteistyöpalaveri toimii yhteistyön kehittämisen välineenä?

4.2 Tutkimusasetelma

Tutkimusta voidaan luonnehtia laadulliseksi tapaustutkimukseksi. Tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, jossa yritetään ymmärtää nykyajassa tapahtuvaa monimuotoista sosiaalista ilmiötä sen todellisessa elämäntilanteessa, sen omassa ympäristössä (Eskola ja Suoranta 2001, 65). Tämä tutkimus edustaa tapaustutkimusta, missä tutkitaan tietyn myyjän ja ostajan, logistiikkayrityksen ja sen asiakkaan välistä suhdetta. Perusteena tapaustutkimuk-

selle on se, että minulle tutkijana ja logistiikkayrityksen työntekijänä oli mahdollista päästä lähelle molempia organisaatioita ja haastatella henkilöstöä luottamuksellisesti ja syvällisesti. Toinen syy tapaustutkimukselle oli se, että yhteistyön ja kumppanuuden kehittämiseen liittyvä aihe on erityisesti logistiikka-alalla varsin kartoittamaton. Kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian näkökulman mukaan paikallista toimintaa tutkittaessa voidaan myös löytää ratkaisuja, joita voidaan hyödyntää muissa paikallisissa toiminnoissa, joissa löytyy vastaavanlainen toimintajärjestelmän osien välinen ristiriita. Yksittäisen tapaustutkimuksen kautta voi myös nousta esille mielenkiintoisia jatkotutkimusaiheita.

Tutkimusta voidaan edelleen luonnehtia interventiotutkimukseksi. Kehittävän työntutkimuksen lähestymistapaan kuuluvat tutkittavaan toimintaan kohdistuvat interventiot. Toteutin toiseen tutkimusongelmaan liittyvissä haastatteluissa kevyitä interventioita. Pyrin haastattelemaan ensin asiakasyrityksen edustajaa, minkä jälkeen oli logistiikkayrityksen edustajan haastattelun vuoro. Tämä toteutui siten, että logistiikkayrityksen edustajan haastattelu seurasi ajallisesti häntä vastaavalla organisaatiotasolla olevaa asiakkaan edustajaa. Tavoitteena oli löytää asiakkaan edustajien haastatteluista yhteistyöhön liittyviä solmukohtia, niissä ilmeneviä ongelmia ja mahdollisuuksia. Asiakkaan edustajien haastattelujen jälkeen pyysin logistiikkayrityksen edustajia kommentoimaan ongelmia ja mahdollisuuksia heidän haastatteluissaan. Tutkimus on eräänlainen interventiotutkimus, jossa pyrin vaikuttamaan logistiikkayrityksen edustajiin, jotta he huomaisivat yhteistyössä esiintyviä ristiriitoja ja mahdollisuuksia.

Suunniteltu haastattelujärjestys toteutui muiden kuin operatiivista työtä tekevien henkilöiden kohdalla. Syynä tähän oli se, että asiakkaan toimipaikka sijaitsee kaukana logistiikkayrityksen toimipaikasta. Toteutin asiakkaan operatiivisten henkilöiden haastattelut samalla kertaa, kun asiakkaan tiloissa järjestettiin yhteistyöpalaveri.

Tutkimuksen tärkein aineistonkeruumenetelmä oli haastattelu. Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyvissä haastatteluissa keskityttiin saamaan tietoa logistiikkayrityksen historiallisesta kehityksestä, logistiikkayritykselle ja sen asiakkaille tärkeistä, arvokkaista asi-

oista sekä siitä miten asiakasyhteistyötä voidaan kehittää. Toinen tutkimuskysymys koskee arvonmuodostusta. Asiakkaalle tärkeiden, arvokkaiden asioiden tutkiminen samoin kuin yrityksen ja sen asiakkaan välisen yhteistyön tutkiminen edellyttää asianosaisten henkilöiden kuulemista. Kun halutaan tietää ihmisten ajatuksia ja motiiveja, on paras tapa kysyä sitä heiltä suoraan, haastatella heitä.

Tutkimuksen haastatteluissa on sovellettu Holsteinin ja Gubriummin (1995) kehittämää aktiivisen haastattelun näkökulmaa. Holstein ja Gubrium korostavat, että aktiivinen haastattelu on näkökulma eikä niinkään tietty tutkimusväline (Holstein ja Gubrium 1995, 4). Aktiivinen haastattelu on joustavasti organisoitua keskustelua. Keskustelua ohjaavat kuitenkin haastattelija ja tutkimusagenda. Päinvastoin kuin standardoidussa kyselyssä, jossa on selkeät kysymykset, aktiivisessa haastattelussa keskustelun ohje tai haastattelurunko toimii ohjeellisena ja neuvoa-antavana. Ohjeen käyttö voi vaihdella haastattelusta toiseen. (Holstein ja Gubrium 1995, 76.)

Tavoitteena aktiivisessa haastattelussa on edistää ja vaalia haastateltavan narratiivista, kerroksellista toimintaa. Haastatteluohjeen käytössä onkin tärkeää antaa haastateltavan vastauksen määrittellä ovatko jotkut tietyt kysymykset tarpeellisia ohjaamaan haastattelukeskustelua. Tämä antaa haastattelulle improvisoidun vaikkakin fokusoidun luonteen. (Holstein ja Gubrium 1995, 77.)

Taustatieto tutkimusaiheeseen tai haastateltavan kokemukseen liittyvistä olosuhteista ja tilanteista voi olla Holsteinin ja Gubriummin (1995) mukaan arvokas tietolähde haastattelijalle. Kun haastattelijalla on riittävästi taustatietoa, voi hän liikkua helposti abstraktin ja haastateltavalle henkilölle konkreettisten kysymysten välillä, mikä on hyvin hedelmällinen keino edistää sisällöllisesti rikasta kuvausta. (Holstein ja Gubrium 1995, 77.)

Aktiiviselle haastattelulle on myös ominaista se, että haastattelija tietoisesti, mutta varovaisesti edistää moniäänisyyttä. Haastattelija rohkaisee haastateltavaa vaihtamaan narratiivista asemaansa ja käsittelemään asiaa eri roolien kautta. (Holstein ja Gubrium 1995, 77.)

Tutkimuksessa käytettyä haastattelutyyppeä voidaan vielä kuvata teemahaastatteluksi. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit, teema-alueet on etukäteen määrätty, mutta teemojen järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastattelusta toiseen (Eskola ja Suoranta 2001, 86). Haastattelutilanteissa käytettävissäni oli tukilista käsiteltävistä asioista kysymysten muodossa. Kävin kaikissa haastatteluissa teema-alueet läpi, mutta haastattelun laajuus ja syvyys ohjautuivat haastateltavasta käsin.

Teemahaastattelun valintaa aineistonkeruumenetelmäksi puoltaa se, että haastateltava saa halutessaan puhua varsin vapaamuotoisesti. Teemat takaavat kuitenkin sen, että jokaisen haastateltavan kanssa puhutaan samoista aiheista. Teemat muodostavat myös rungon litteroidulle aineistolle, jolloin aineistoa voidaan analysoida jäsentyneemmin kuin täysin avoimen haastattelun aineistoa. (Eskola ja Suoranta 2001, 87.)

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen liittyvien haastattelujen teemoja oli kolme:

- Asiakasyhteistyö tänä päivänä ja siinä tapahtuneet historialliset muutokset
- Asiakkaalle tarjotut palvelut ja niissä tapahtuneet historialliset muutokset
- Asiakasyhteistyön kehittäminen

Hahmottelin teemojen ympärille kysymyksiä, joita käytin keskustelun eteenpäin viemisessä. Haastattelurunko on liitteenä 2.

Haastateltujen henkilöiden kokemus toimimisesta logistiikkayrityksessä ja yleensä alalla otettiin huomioon haastattelussa siten, että esimerkiksi asiakasyhteistyössä tapahtuneita muutoksia osa haastatelluista pystyi kommentoimaan pidemmältä aikaväliltä kuin toiset ja tällöin historiallinen aikajänne ulottui kauemmaksi.

Toiseen tutkimuskysymykseen liittyvien teemahaastattelujen teemoja oli kolme. Hahmottelin myös näiden teemojen ympärille kysymyksiä, joita käytin keskustelun eteenpäin viemisessä. Haastattelun teemat olivat:

- Logistiikkayrityksen ja asiakkaan yhteinen logistiikkaprosessi
- Arvonmuodostus

- Yhteistyön kehittäminen

Haastattelun runko on liitteenä 3.

Haastattelujen tavoitteena oli tavoittaa moniäänisyys eli saada eri toimijoiden näkökulmat ja mielipiteet kuuluviin.

Tutkimushenkilöt

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt edustavat sekä työntekijätason henkilöitä että päällikkö- ja johtotason henkilöitä. Ensimmäinen tutkimuskysymys käsittelee logistiikkayrityksen historiallista kehitystä ja lähikehityksen vyöhykettä. Saadakseni tietoa yrityksen historiallisesta kehityksestä, tämän päivän haasteista ja tulevaisuuteen suuntautuvista näkemyksistä haastattelin kolmea logistiikkayrityksen johtoa edustavaa henkilöä. Heistä yhdellä on usean vuosikymmenen kokemus toimimisesta logistiikka-alalla ja yli kymmenen vuoden kokemus työskentelystä tutkimuksen kohteena olevan logistiikkayrityksen johdossa. Kahdella muulla haastattelemani henkilöllä on yli kymmenen vuoden kokemus alasta ja alle kymmenen vuoden kokemus tutkimuksen kohteena olevan logistiikkayrityksen johtamisesta.

Toisen tutkimuskysymyksen osalta tutkimukseen osallistuneet henkilöt on valittu niin, että yritysten välistä yhteistyötä hoitavat henkilöt eri organisaatiotasolla tulevat huomioitua mahdollisimman kattavasti ja taloudellisesti. Johdon ja päällikkötason edustajat tarkastelevat liiketoimintaa laajasta näkökulmasta huomioiden alan kehittymiseen vaikuttavat tekijät, kuten teknologian kehittymisen sekä kilpailu- ja markkinatilanteen. Työntekijätason henkilöt keskittyvät puolestaan selkeämmin asioiden hoitamiseen ja ongelmien ratkomiseen käytännön tasolla. Haastattelin asiakasyrityksen neljää henkilöä, jotka edustavat yrityksen ylintä johtoa (1), keskijohtoa (1) ja operatiivisia asioita hoitavia henkilöitä (2). Logistiikkayrityksessä haastattelin vastaavasti neljää henkilöä. Haastateltavia olivat yrityksen ylimmän johdon edustaja (1), asiakassuhdetta ja yhteistyötä hoitava myyntipäällikkö (1) sekä operatiivisia asioita hoitavat henkilöt (2).

Kolmas tutkimuskysymys käsittelee yhteistyön kehittämistä. Tutkimushenkilöitä ovat logistiikkayrityksen ja asiakasyrityksen järjestämään yhteistyöpalaveriin osallistuneet henkilöt, joita oli yhteensä kymmenen. Logistiikkayrityksestä yhteistyöpalaveriin osallistuivat samat henkilöt kuin tutkimusongelman kaksi osalta haastatellut henkilöt. Asiakasyrityksestä yhteistyöpalaveriin osallistui kuusi henkilöä. Näistä kolme oli samoja kuin tutkimusongelman kaksi kohdalla haastatellut henkilöt. Kolme muuta henkilöä osallistuivat tutkimukseen vain tämän yhteistyöpalaverin ja kolmannen tutkimusongelman osalta.

4.3 Tutkimusaineistot ja niiden analyysi

Tutkimuksen aineisto koostuu henkilöiden nauhoitetuista haastatteluista ja haastatteluista kirjoitetuista litteraateista sekä yhteistyöpalaverissa nauhoitetuista keskusteluista ja niiden litteraateista.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen ensisijaisena aineistona ovat logistiikkayrityksen johdon edustajien nauhoitetut haastattelut ja haastattelujen litteraatit. Olen analysoinut tämän aineiston tarkkaan ja tutkimusongelmaani liittyvät johtopäätökset perustuvat tähän aineistoon. Toissijaisena aineistona olen käyttänyt materiaalia, jonka merkitys on ollut lähinnä orientoiva ja tutkimuskysymykseen vastaamista tukeva.

Toissijaisina aineistoina ovat olleet Blombergin toimittama huolinta-alan 100-vuotishistoriikki, Liikenne- ja viestintäministeriön teettämät logistiikkaselvitykset, Logistiikka-alan vuoteen 2010 suuntautuva tavoiteohjelma ja erilaiset lehtiartikkelit, joissa aikalaiset ovat käsitelleet omana aikanaan tärkeitä asioita. Olen tutkimusprosessin aikana käynyt myös epävirallisia keskusteluja logistiikkayrityksen työntekijöiden ja johdon edustajien kanssa. Logistiikkayrityksen esitteet, Intranet- ja Internet-sivut ovat myös tukeneet ymmärryksen luomisessa yrityksen historiallisesta kehityksestä. Oma, noin neljän vuoden mittainen työkokemukseni kohdeyrityksessä ja vuosien varrella yrityksen toiminnasta muodostamani ymmärrys on lisäksi toiminut tutkimuksen toissijaisena aineistona.

Toisen tutkimuskysymyksen aineisto koostuu asiakasyrityksen ja logistiikkayrityksen edustajien nauhoitetuista haastatteluista ja haastattelujen litteraateista. Toissijaisena aineistona tämän tutkimusongelman kohdalla ovat olleet asiakasyrityksen yritysotteet, asiakaslehdet, vuosikertomus ja Internet-sivut. Tämän toissijaisen aineiston rooli on ollut lähinnä orientoiva ja ymmärrystä luova.

Kolmannen tutkimuskysymyksen aineisto koostuu yhteistyöpalaverin nauhoitetuista keskusteluista ja keskustelujen litteraateista. Oma työkokemukseni logistiikkayrityksessä on myös toiminut tutkimuksen toissijaisena aineistona.

Olen koonnut taulukkoon 3 kuvauksen kuhunkin tutkimuskysymykseen liittyvästä kerätystä aineistosta ja aineiston analyysissä käytetyistä havaintoyksiköistä.

Taulukko 3. Tutkimuskysymys, tutkimusaineisto ja havaintoyksikkö

Tutkimuskysymys	Ensisijainen aineisto	Toissijainen aineisto	Havaintoyksikkö
1. Mitkä ovat logistiikkayrityksen liiketoiminnan kehitysvaiheet ja ajankohittaiset haasteet?	- Nauhoitetut tallenteet (c-kasetit) logistiikkayrityksen johdon edustajien haastatteluista - Haastattelujen litteraatit: 1. haastattelu 2. haastattelu 3. haastattelu 4. haastattelu	- Huolinta-alan historiikki - Logistiikkaselvitykset - Logistiikka-alan tavoiteohjelma - Lehtiartikkelit - Epäviralliset haastattelut - Logistiikkayrityksen yritysotteet ja Internet-sivut	Puheenjakso, jossa haastateltavat kertovat yrityksen historiallisesta kehityksestä ja nykytilasta sekä tulevaisuuden haasteista asiakasyhteistyön näkökulmasta käsin
2. Mitkä tekijät ovat asiakkaalle ja logistiikkayritykselle yhteistyössä tärkeitä? 2.1 Mikä on asiakkaalle yhteistyössä tärkeää? 2.2 Mikä on logistiikkayritykselle yhteistyössä tärkeää?	- Nauhoitetut tallenteet (c-kasetit) logistiikkayrityksen ja asiakkaan edustajien haastatteluista - Haastattelujen litteraatit: 1. haastattelu 2. haastattelu 3. haastattelu 4. haastattelu 5. haastattelu 6. haastattelu 7. haastattelu 8. haastattelu	- Asiakkaan vuosikertomus ja yritysotteet - Asiakkaan Internet-sivut	Puheenjakso, jossa haastateltavat kertovat mikä on asiakkaalle tärkeää Puheenjakso, jossa haastateltavat kertovat mikä on logistiikkayritykselle tärkeää
3. Miten yhteistyötä ja yhteistä toimintamallia voidaan kehittää? 3.1 Miten yhteistyötä on kehitetty ja millaisia kehittämissajatuksia osapuolilla on?	- Nauhoitetut tallenteet (c-kasetit) logistiikkayrityksen ja asiakkaan edustajien haastatteluista - Haastattelujen litteraatit: 1. haastattelu 2. haastattelu 3. haastattelu 4. haastattelu 5. haastattelu 6. haastattelu 7. haastattelu 8. haastattelu		Puheenjakso, jossa haastateltavat kommentoivat yhteistyötä, siinä tapahtuneita muutoksia, miten yhteistyötä on kehitetty ja miten sitä voisi kehittää
3.2 Miten yhteistyöpalaveri toimii yhteistyön kehittämisen välineenä?	- Nauhoitettu tallenne (c-kasetti) yhteistyöpalaverista, joka kesti 2 tuntia 45 minuuttia - Yhteistyöpalaverin litteraatti: 33 sivua		Keskustelujakso, jossa on vähintään kolme puheenvuoroa samasta kohteesta

4.3.1 Haastattelut

Ensimmäinen tutkimuskysymys

Ensimmäistä tutkimuskysymystä koskevat haastattelut toteutin syksyllä 2007. Haastatteluja oli yhteensä neljä. Ensimmäinen haastattelu oli 26.9.2007 ja viimeinen oli 16.11.2007.

Haastattelutilanteet olivat yksilöhaastatteluja. Haastattelujen pituus vaihteli puolesta tunnista yhteen tuntiin ja neljäänkymmeneen minuuttiin. Nauhoitin haastattelut kokonaisuudessaan. Taulukossa 4 ovat haastattelut, niiden ajankohdat ja kesto sekä litteroidun aineiston pituus.

Taulukko 4. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen haastattelujen ajankohdat ja kesto

Haastattelu	Aika	Kesto	Litteroidun aineiston pituus, sivua
Logistiikkayrityksen johdon edustaja	26.9.2009	1 h 40 min	9 sivua
Logistiikkayrityksen johdon edustaja	7.11.2007	1 h 15 min	8 sivua
Logistiikkayrityksen johdon edustaja	9.11.2007	30 min	3 sivua
Logistiikkayrityksen johdon edustaja	16.11.2007	1 h	8 sivua

Logistiikkayrityksen johdon edustajien haastatteluissa minun ei tarvinnut erikseen kertoa tutkimuksen tarkoituksesta tai sen merkityksestä yritykselle, koska kaikki haastateltavat olivat tietoisia tutkimuksesta. Haastattelujen teemoina olivat: asiakasyhteistyö tänä päivänä ja siinä tapahtuneet historialliset muutokset, asiakkaalle tarjotut palvelut ja niissä tapahtuneet historialliset muutokset sekä asiakasyhteistyön kehittäminen. Olin hahmotellut teemoihin liittyviä kysymyksiä, jotka olin antanut haastateltaville etukäteen. Kysymykset olivat kuitenkin sen verran väljästi aseteltuja, että ne antoivat tilaa haastateltavan omille ajatuksille ja pohdinnoille. Haastattelut olivat siten puolistrukturoituja teemahaastatteluja.

Yksi haastatteluista (9.11.2007) poikkesi muista siten, että siinä keskityttiin tulevaisuuteen. Asiakasyhteistyötä ei käsitelty historiallisesta näkökulmasta vaan pohdittiin nykyisen toiminnan haasteita ja tulevaisuuden mahdollisuuksia sekä sitä miten asiakasyhteistyötä voidaan kehittää. Haastattelurunko on liitteenä numero 2.

Toinen tutkimuskysymys

Toteutin haastattelut elokuun ja lokakuun välisenä aikana vuonna 2007 niin, että tein itse kaikki haastattelut. Haastattelutilanteet olivat yksilöhaastatteluja, yhtä poikkeusta lukuun ottamatta. Asiakasyrityksen ylimmän johdon edustajan haastatteluun osallistui osan ajasta myös asiakasyrityksen keskijohdon edustaja. Haastattelujen pituus vaihteli viidestäkymmenestä minuutista kahteen tuntiin neljäänkymmeneen minuuttiin. Nauhoitin jokaisen haastattelun kokonaisuudessaan. Ensimmäinen haastattelu oli 3.8.2007 ja viimeinen oli 2.10.2007. Yhteensä haastatteluja oli kahdeksan. Taulukossa 5 ovat haastattelut, niiden ajankohdat ja kesto.

Taulukko 5: Toisen tutkimuskysymyksen haastattelujen ajankohdat ja kesto

Haastattelu	Aika	Kesto	Litteroidun aineiston pituus, sivua
Asiakasyrityksen keskijohdon edustaja	3.8.2007 klo 9.00-11.40	2 h 40 min	16 sivua
Logistiikkayrityksen asiakas-suhdetta hoitava henkilö	14.8.2007 klo 9.00-10.20	1 h 20 min	11 sivua
Logistiikkayrityksen operatiivinen henkilö	21.8.2007 klo 9.45-11.10	1 h 25 min	11 sivua
Logistiikkayrityksen operatiivinen henkilö	29.8.2007 klo 9.10-10.00	50 min	8 sivua
Asiakasyrityksen ylimmän johdon edustaja	31.8.2007 klo 9.00-10.30	1 h 30 min	10 sivua
Logistiikkayrityksen ylimmän johdon edustaja	11.9.2007 klo 13.40-15.20	1 h 40 min	10 sivua
Asiakasyrityksen operatiivinen henkilö	2.10.2007 klo 9.00-9.50	50 min	8 sivua
Asiakasyrityksen operatiivinen henkilö	2.10.2007 klo 10.00-11.00	1 h	8 sivua

Kerroin joko haastattelupyyntöä koskevassa sähköpostissani tai haastattelun aluksi tutkimusprosessista ja tutkimuksen merkityksestä yrityksille. Haastattelun aluksi esittelin haastattelun kolme teemaa, jotka olivat logistiikkayrityksen ja asiakkaan yhteinen logistiikkaprosessi, arvon muodostuminen ja yhteistyön kehittäminen. Tavoitteenani oli keskustella teemoista ja saada selville haastateltavan ajatuksia ja kokemuksia aiheista. Tämän vuoksi haastatteluissa sovellettiin aktiivisen haastattelun menetelmää (Holstein ja Gubrium, 1995). Itselläni oli apupaperilla teemoihin liittyviä kysymyksiä, joita en kuitenkaan näyttänyt haastateltaville. Haastattelurunko on liitteenä numero 3.

Apupapereihin, joita näytin ja joita käsitelimme yhdessä haastattelutilaisuuden aluksi, olin kuvannut sekä merivienti- että merituontiprosessit. Prosessikuvaukset on tehty logistiikkayrityksessä ja sen näkökulmasta, joten niiden käsittely asiakasyrityksen edustajien kanssa oli hyvin hedelmällinen. Graafinen kuvaus prosessista auttoi hahmottamaan kuljetusprosessiin liittyviä solmukohtia, ongelmia ja kehittämisideoita sekä asiakasyritykselle tärkeitä asioita.

Toteutin haastattelut siten, että pyrin haastattelemaan ensin asiakasyrityksen henkilöä ja sen jälkeen logistiikkayrityksen henkilöä. Tällöin pystyin toteuttamaan kevyen intervension, jossa esitin logistiikkayrityksen edustajalle asiakasyrityksen edustajan ajatuksia ja kokemuksia yhteistyöstä. Näin menetellen logistiikkayrityksen edustajien haastatteluissa tulivat esille asiakkaan kokemukset yhteistyöstä ja sen kehittämisestä.

Purin sekä ensimmäiseen että toisen tutkimuskysymykseen liittyvät haastattelut nauhalta tekstimuotoon mahdollisimman pian haastattelun jälkeen. Litteroin kaikki tekemäni haastattelut sanatarkasti mukaan lukien myös erilaiset äännähdykset. Tein haastattelun aikana myös muistiinpanoja, jotka tukivat aineiston analysointia. Olen käyttänyt litteroinnissa seuraavia merkkejä:

// Virke on katkaistu ...
sana ... puheenvuoro jää kesken

(-) epäselvästi kuuluva kohta
sana lausuttu painokkaasti

Turvatakseni sekä asiakasyrityksen ja logistiikkayrityksen että tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden anonymiteetin olen korvannut henkilöiden nimet sekä muun muassa maiden, satamien ja tuotteiden nimet yleisemmällä käsitteellä. Käytän henkilöistä nimen sijaan käsitettä yrityksen edustaja tai työntekijä. Tietyn maan tai tietyn sataman nimen olen korvannut sanoilla ulkomaa tai kotimaan/ulkomainen satama. Haastattelut ovat olleet keskustelunomaisia, jolloin litteroidussa tekstissä on paljon täytesanoja, kuten hmm, kyllä, tota noin, joo, niinkö. Tutkimusraportin tekstissä täytesanat voivat häiritä lukemista ja tekstin sujuvuutta ja olen sen vuoksi poistanut ne tutkimusraportista. Poistaminen ei kuitenkaan ole vaikuttanut asiasisältöön tai aineiston analyysiin.

Aineistoa litteroidessani käytin fonttina Times New Roman 12 ja rivivälinä 1. Litteroitua tekstiä syntyi tällöin yhteensä 110 sivua.

4.3.2 Yhteistyöpalaveri

Asiakasyritys ja logistiikkayritys pyrkivät järjestämään muutaman kerran vuodessa yhteistyöpalavereita, joihin osallistuu henkilöitä kattavasti yritysten eri organisaatio- ja yksiköiltä. Käytännössä palaveri on toteutunut kerran vuodessa. Yhteistyöpalavereissa on tarkoitus käydä läpi ajankohtaisia ja konkreettisia asioita ja ongelmakohtia sekä keskustella yhteistyön sujuvuudesta ja yhteistyön kehittämisestä. Palaverille on laadittu agenda.

Tutkimuksen aineiston keräämisen aikana asiakasyritys ja logistiikkayritys järjestivät yhden yhteistyöpalaverin asiakkaan toimitiloissa 1.10.2007. Palaveri alkoi kello 13.00 ja päättyi 15.45 kestäen 2 tuntia 45 minuuttia. Palaveriin osallistui kuusi henkilöä asiakasyrityksestä ja neljä henkilöä logistiikkayrityksestä. Osallistuin myös itse viidentenä logistiikkayrityksen edustajana palaveriin. Havainnoin palaverissa käytyjä keskusteluja ja yhteis-

työtä. Nauhoitin palaverin kokonaisuudessaan ja tein samalla muistiinpanoja, jotka tukevat aineiston analysointia. Varsinainen osallistumiseni palaverikeskusteluihin rajoittui siihen, että esittelin lyhyesti tutkimukseni taustan ja tarkoituksen. Yhteistyöpalaverin yhteydessä logistiikkayrityksen edustajat tutustuivat asiakasyrityksen tuotantoon ja toimintaan kiertämällä tuotantolaitoksessa.

Litteroin myös palaverissa tuotetun puheen sanatarkasti tallentaen erilaiset äännähdykset ja täytesanat. Puheessa käytettyjä äännähdyksiä ovat muun muassa öö, hmm. Täytesanoja ovat muun muassa niin kun, tota noin. Aineiston analysoinnin jälkeen kirjoittaessani tutkimusraporttia olen poistanut äännähdyksiä ja täytesanoja sekä korvannut joitakin murre sanoja kirjakielisillä muodoilla suojatakseni ihmisten yksityisyyttä. Esitän tutkimusraporttissa suoria lainauksia ihmisten puheesta, joiden avulla konkretisoin ja havainnollistan tekemääni luokittelua ja analyysiä. Täytesanojen ja äännähdyksien poistaminen ei ole vaikuttanut puheiden merkitykseen ja sisältöön.

Olen koodannut haastatellut henkilöt ja yhteistyöpalaveriin osallistuneet henkilöt tunnisteella, jonka perusteella voidaan havaita kumman yrityksen edustaja esittää kulloinkin kyseisiä ajatuksia. Tunnisteessa kirjain A vastaa asiakasyritystä ja kirjain L logistiikkayritystä. Yksittäiset henkilöt olen numeroinut 1-6. Näin tehden yksittäisten henkilöiden anonymiteetti on suojattu.

4.3.3 Tutkimusaineistojen analysointi

Kerättyjen aineistojen analysoiminen on tapahtunut teoriaohjaavasti ja aineistolähtöisesti. Aineistolähtöisyyteen liitetään induktiivinen päättely, jonka avulla aineistosta muodostetaan käsitteitä ja käsitteiden mukaan määritellään ilmiötä koskeva teoria. Tässä tutkimuksessa aineiston analysointi on tapahtunut enemmänkin abduktiivisesti. Anttilan (2002) mukaan abduktiivien ajattelu lähtee liikkeelle jostakin konkreettisesta pyrkien jäsentämään sitä ensin teoreettisesti erilaisten mallien ja systeemien avulla ja palaamaan sen jälkeen

takaisin konkretiaan. Tutkijalla on käytössä joku johtolanka. On suotavaa, että hän hallitsee tutkimansa aiheen jollakin tavalla ja että hänellä on teoreettista ja tiedollista esiyymmärrystä tutkimastaan aiheesta. Tutkijan kiinnostus kohdistuu aineistossa tärkeäksi oletettuihin tai tiettyihin erityisiin seikkoihin. (Anttila 2002.)

Olen koko tutkimusprosessin aikana käynyt jatkuvasti läpi tutkimusaiheeni koskevaa teoriaa. Ennen empiirisen aineiston keräämistä ja haastattelujen tekemistä muodostin jonkinlaisen teoreettisen esiyymmärryksen tutkimusaiheestani. Teoria on kuitenkin kehkeytynyt ja tarkentunut koko ajan aineiston keräämisen ja analysoinnin edetessä. Vaikka aineiston analysointi on pääosin tapahtunut aineistolähtöisesti, on teoreettinen viitekehys kulkenut rinnalla ja tukenut prosessia.

Eskolan ja Suorannan (2001) mukaan aineistoa analysoitaessa sen jäsentäminen ja tulkinta tapahtuvat useassa vaiheessa. Tutkijan on tärkeää tämän vuoksi tuntea aineistonsa hyvin (Eskola ja Suoranta 2001, 151). Luinkin aineistoani läpi useaan kertaan. Teemahaastattelun teemat muodostavat sinällään aineiston jäsenyyksen (Eskola ja Suoranta 2001, 151). Niinpä aineiston purkamisen jälkeen koodasin aineiston haastattelun teemojen mukaan. Sen jälkeen annoin aineiston levätä kunnes luin sitä taas uudelleen ja tarkistin teemoitteluani. Teemoittelu vaatii teorian ja empirian vuorovaikutusta, joka näkyy tutkimusraportissa niiden lomittumisena (Eskola ja Suoranta 2001, 175). Esitän tarkemman kuvauksen kunkin aineiston analyysimenetelmästä ja tutkimustuloksista luvuissa 7-9.

5 Logistiikka-alan murros: Satamahuolitsijasta kumppaniksi

Ensimmäinen tutkimuskysymys koskee logistiikkayrityksen tuotantotavan organisoinnin historiallista kehitystä sekä nykyisen kehitysvaiheen luonnetta ja kehityshaasteita. Vastaminen kysymykseen vaatii logistiikkayrityksen ja logistiikka-alan kehityksen tarkastelua. Historiallinen analyysi auttaa ymmärtämään nykytilannetta ja tukee tulevaisuuden vaihtoehtojen kehittelyä.

Tarkastelen seuraavaksi ensin logistiikka-alan kehitystä ja pyrin tulkitsemaan millaisia kehitysvaiheita alan historiassa on löydettävissä. Tämän jälkeen tarkastelen tutkimukseni kohteena olevan logistiikkayrityksen kehitystä luvussa 6. Tarkastelen logistiikka-alan yritysten ja kansainvälistä kaupankäyntiä harjoittavien suomalaisten yritysten kohtaamia muutoksia ja haasteita 1900-luvulla ja 2000-luvun alussa. Näkökulmani keskittyy kansainväliseen kuljetus- ja huolintatoimintaan, mutta pyrin huomioimaan toiminnan liittymisen laajempaan logistiikan kontekstiin. Tarkoitukseni ei ole tuottaa tarkkaa historiankirjoitusta, vaan nostaa esille asioita, joita logistiikka-alalla toimineet henkilöt ovat kokeneet tärkeiksi ja haasteellisiksi yleensä alalla ja erityisesti asiakkaiden kanssa tehtävässä yhteistyössä.

Lähdeaineistonani olen käyttänyt aikalaisten haastatteluja sekä huolinta-alan historiaa käsittelevää teosta, Liikenne- ja viestintäministeriön teettämiä logistiikkaselvityksiä, logistiikka-alan tavoiteohjelmaa, alan ammattilehtiä, joista tärkein on Logistiikka-lehti ja sen edeltäjät: Kuljetustaloudellinen ja –teknillinen aikakauslehti, Materiaalitaloudellinen aikakauslehti ja Logistinen aikakauslehti.

Aloitin aineiston analysoinnin lukemalla huolellisesti kirjallista lähdeaineistoani ja etsimällä mainintoja huolinta- ja kuljetusalalla tapahtuneista muutoksista, mainintoja asioista ja tehtävistä, jotka kuuluvat huolitsijan tehtäväkenttään ja mainintoja mitkä asiat ovat kansainvälistä kaupankäyntiä harjoittavien yritysten mielestä tärkeitä kuljetus-, huolinta- ja logistiikkatoiminnoissa. Samaan aikaan kun kävin läpi kirjallista lähdeaineistoa, haastattelin aikalaisia, joista osalla on kokemusta huolinta-alasta aina 1960-luvulta lähtien.

Tein aikajanan, johon merkitsin kirjallisen lähdeaineiston mainintojen ja haastatteluissa esitettyjen puheenjaksojen pohjalta merkittävimmät yhteiskunnalliset ja alalla tapahtuneet muutokset. Aikajana on liitteenä 1. Merkitsin aikajanaan myös huolitsijan tai logistiikkayrityksen tärkeimmät tehtävät ja asiakkaan yhteistyössä kokemat tärkeät asiat. Tarkastelin aikajanassa olevia, kullekin vuosikymmenelle tekemiäni merkintöjä ja yhdistin niitä laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Tarkasteluni tuloksena syntyi kolme ajanjaksoa, joita kutakin kuvaa ajanjaksolle tyypillinen huolitsijan tehtävä. 1900-1955 välisenä aikana huolitsijan tehtävänä oli tullaaminen ja toiminta satama-alueilla. 1956-1989 välistä ajanjaksoa kuvaa huolitsijan tehtävän laajeneminen kuljettamisen suuntaan. Aikaa 1990-luvulta nykypäivään kuvastaa logistiikkapalvelujen ulkoistaminen toimintaan erikoistuneille logistiikkayrityksille. Käsittelen seuraavaksi kutakin ajanjaksoa erikseen. Luvun lopussa esitän taulukon, johon olen merkinnyt neljä vaihetta logistiikkapalveluyritysten ja niiden asiakkaiden välisessä yhteistyössä 1900-2000-luvulla

5.1 1900-1955 Tullaushuolitsija

Suomessa huolitsijan tavanomaisin tehtävä 1900-luvun neljän ensimmäisen vuosikymmenen aikana oli yleensä laivalla maahantuodun tai maasta vietävän kauppatavaran tullaaminen, toiminta satama-alueilla ja tavarankuljetus vastaanottajalle. Tämän vuoksi huolitsijaa usein nimitettiin satamahuolitsijaksi. Tullausprosessi oli hyvin byrokraattinen ja aikaa vievä tapahtuma. Kaikki ulkomailta tullut tavara purettiin Tullin varastoihin, lähetykset avattiin, tavarat tarkastettiin, laskettiin, punnittiin jne. ennen kuin ne pääsivät vapaaseen liikenteeseen. (Logistiikkayrityksen johdon edustaja 7.11.2007.)

Suomessa vaikuttaneiden sotien jälkeen kaupankäynti vapautui asteittain, kun erilaiset säännöstelyt, vienti- ja tuontilisensijärjestelmä ja valuuttarajoitukset vähitellen poistuivat. Toisen maailmansodan jälkeen käynnistynyt jälleenrakentaminen, sotakorvausteollisuus ja siihen liittynyt raaka-aineiden tuonti ulkomailta olivat merkittävä tekijä elinkeinoelämän ja

kansantalouden elpymisessä (Blomberg 2007, 65). Sotakorvausten maksamisen jälkeen Neuvostoliitto säilyi Suomen tärkeimpänä vientimaana aina 1960-luvulle saakka, jolloin Länsi-Euroopan maista tuli Suomen suurin vientimarkkina-alue.

Sotien jälkeen huolinta-alalle perustettiin lukuisia uusia yrityksiä ja kilpailu niiden välillä oli kovaa. Myös neuvostoliittolaiset kuljetus- ja huolintaliikkeet tulivat mukaan kilpailuun ja pyrkivät hoitamaan asiakkaidensa toimeksiantoja Suomen ja Neuvostoliiton välisessä tavaraliikenteessä ja transitoliikenteessä. Suuret huolintaliikkeet perustivat 1950-luvulla pienille rannikkopaikkakunnille ja sisämaahan sivukonttoreita. Huolintaliikkeet hankkivat itselleen lisäksi kuljetuskalustoa voidakseen hoitaa asiakkaansa toimeksiannon myös kuljetuksen osalta. (Blomberg 2007, 74-75.)

Huolitsijan tehtävä oli olla kaupan ja liikenteen yhdysrengas. ”Teollisuus valmistaa tavarat, ostaja ostaa ne. Laivat, junat, autot, lentokoneet ja muut kulkuneuvot siirtävät ne myyjältä ostajalle. Huolitsija on se, joka on erikoistunut ko-ordinoimaan kaikki tähän tavaroiden liikuntaan vaikuttavat tekijät yhdeksi harmoniseksi kokonaisuudeksi. Hänen tehtävänänsä on löytää kus sakin tapauksessa halvin, nopein ja tarkoitukseen soveltuvin ratkaisu. ... Nykyaikainen kansainvälinen huolitsija ei enää ole se yhden-kahden miehen yritys, joka vielä ennen sotia auttoi päämiestänsä ainoastaan tulliselvityksissä. Tämä on vain yksi sektori huolitsijan työkentässä. ... On olemassa koko joukko muita tehtäviä, jotka kuuluvat huolitsijan toiminnan puitteisiin, kuten vakuutuksista huolehtiminen, varastointi, pakkaaminen, näytteiden otto, jakelu jne. ... Huolinta alkaa – oikein järjestettynä – valmistuspaikkakunnalta ja päättyy vasta silloin, kun tavara on ostajan varastossa.” (Eerikäinen 1959, 44-46.)

1950-60-luvuilla kuljetus- ja huolinta-alan ammattilaisilta edellytettiin laaja-alaista asiantuntemusta, koska asiakkailta ei ollut paljoakaan vienti- ja tuontikaupan osaamista ja siihen liittyvien määräysten ja menettelytapojen tuntemusta. Huolintaliikkeen valinnassa perinteellä oli vielä suuri merkitys ja yhteistyö asiakkaan kanssa oli hyvin henkilökohtaisella tasolla. Myös suomenkielisten ja ruotsinkielisten yritysten ja asiakkaiden välillä oli korkea muuri. (Logistiikkayrityksen johdon edustaja 26.9.2007.)

Huolinta-alan liitto, SHLL, sääteli huolinta-alan hinnoittelua. Ohjehinnoista tingittiin isojen asiakkaiden kohdalla, mutta keskisuuret ja piene mmät asiakkaat maksoivat hinnaston mukaan. Tämän vuoksi alalla ei syntynyt aitoa kilpailua, jotta erityisesti keskisuuret tai pienet asiakkaat olisivat hyötynet huolintaliikkeen vaihtamisesta. Kuljetustoiminnassa kotimaanliikenteen jakelussa SKAL puolestaan suositteli ohjehinnat. Kuljetusalan kilpailua väärästi lisäksi ammattimaisen autoliikenteen luvanvaraisuus ja siihen liittyvä tarveharkintamenettely. (Logistiikkayrityksen johdon edustaja 26.9.2007.)

5.2 1956-1989 Kuljettava huolitsija

1950-luvun lopulta lähtien ja koko 1960-luvun ajan uudet kuljetusmuodot yleistyivät eivätkä merikuljetukset olleet enää ainoa vaihtoehto kansainvälisessä tavaraliikenteessä. Juna-, auto- ja lentoliikenne muodostuivat yhä tärkeämmiksi vaihtoehtoiksi. (Logistiikkayrityksen johdon edustaja 20.2.2006.)

Suurimpia muutoksia kansainvälisessä kaupankäynnissä 1970-luvulla tapahtui tullitarkastuksissa. Aikaisemmin tullitarkastajan piti nähdä kaikki tavarat. 1970-luvulla Suomen Tulli otti käyttöön kotitullausjärjestelmän ja ilmoitusmenettelyn. Järjestelmä tarkoitti sitä, että tavarat ohjattiin yksinkertaisin valvontatoimenpitein satamasta tai rajalta tullaamattomina suoraan vastaanottajan varastoon. Ilmoitusmenettely merkitsi sitä, että maahantuojat itse tai yleensä huolitsija tariffioi tavarat. (Kekkonen 1964, 7.)

Lisääntyvän kansainvälistymisen myötä myös yrityksissä kiinnitettiin yhä enemmän huomiota kuljetusten kustannusvaikutuksiin ja kuljetustoiminnan tehostamiseen. ”Kuljetukset muodostuvat lähitulevaisuudessa yhä merkittävämmiksi. Tämä johtuu monista tekijöistä, joista mainittakoon laajentuneet raaka-aineiden saantimahdollisuudet ja toisaalta laajentuneet jakelumahdollisuudet. Toisaalta parantuneet kuljetusmahdollisuudet ovat myös osaltaan luoneet edellytykset tehokkaalle keskittämislle.” (Harama 1971, 7.)

Kuljetuksen osuus huolintaliikkeiden tarjoamien palvelujen joukossa kasvoi 1970-luvulla. Huolitsijat alkoivat luopua pelkän perinteisen speditöörin roolista, joka toimi eräänlaisena agenttina yhdistäen eri kuljetusketjun osat toisiinsa toimien omissa nimissään, mutta asiakkaan lukuun. Huolitsija otti yhä useammin varsinaisen rahdinkuljettajan tehtäviä tarjoten asiakkailleen kuljetuksia ja kuljetusyhdistelmiä rahdinkuljettajan ehdoilla ja vastuulla. (Pasilta-Lehmuskallio 1980, 41.) Rahdinkuljettajien tehtävien ottaminen koski erityisesti kansainvälisiä maantiekuljetuksia.

Lentorahtihuolitsijoiden markkinoita uhkasi 1970-luvulta alkaen niin sanottujen pikakuljetusintegraattoreiden kuten DHL:n, TNT:n, UPS:n ilmaantuminen. Lentorahdin huolitsijat ovatkin keskittyneet nykyään painavampaan rahtitavaraan ja lähetyksiin, jotka eivät sovi integraattoreiden standardoituun palveluun (Blomberg 2007, 103- 105.)

Merkittävimpiä muospaineita 1980-luvulla olivat tietotekniikan kehittyminen sekä kuljetusmäärien lisääntyminen ja eri kuljetusmuotojen yhteensovittaminen. Tietotekniikan kehittymisen myötä huolintaliikkeisiin ja asiakasyrityksiin tuli erilaisia toimistosovelluksia ja huolintasovelluksia. Asiakirjojen hallinta ja paperityö siirtyi osittain asiakkaalle, mikä selitti tullauksen aseman heikkenemisen huolitsijan tarjoamassa palvelupaketissa. (Salonen ja Taivainen 1989, 12.) Tietotekniikka tehosti myös tullin ja huolitsijoiden välistä yhteistyötä.

1980-luvulla logistiikka-alalla alkoi rakenteellinen muutos, joka on jatkunut 2000-luvulle asti. Muutos on muovannut alan toimijoiden kenttää hyvinkin voimakkaasti. Huolintayritykset olivat aikaisemmin kilpailleet hinnoilla, mikä puolestaan heijastui alan kannattavuuteen. Kannattavuus oli nyt turvattava oman toiminnan rationalisoinnilla ja kustannusten vähentämisellä. Alan keskittymistä perusteltiin myös tietojärjestelmien investointien vaatimilla suurilla taloudellisilla panostuksilla. (Hillo 1986, 28.)

Asiakkaiden osaaminen kuljetus- ja huolintapalveluiden ostajina kehittyi. Kuljetukset hahmotettiin selkeämmin osana yritysten materiaalitoimintojen kokonaisuutta. Asiakkaat

osasivat määritellä mitä he huolitsijalta ja kuljetuksilta halusivat ja mitä olivat valmiita maksamaan. Hallitsevin kriteeri kuljetusten valinnalle ei kuitenkaan enää ollut hinta. Kuljetusratkaisuilta odotettiin luotettavuutta, joustavuutta ja säännöllisyyttä. (Mäntynen 1987, 22.) Huolitsijan kuljetuskonsultin tehtävät lisääntyivät. Asiakkaat odottivat huolitsijalta entistä parempaa osaamista kuljetusketjujen rakentamisessa ja asiakkaan materiaalivirtojen hoitamisen konsultoinnissa. (Teinilä 1983, 44.)

5.3 1990- Ulkoistettujen palvelujen tarjoaja

Toimintaympäristöön vaikuttavia muutostekijöitä 1990-luvulla olivat muun muassa Euroopan talousalue ja siihen liittyvät epävarmuustekijät, Suomen liittyminen EU:iin, informaatiotekniikan nopea kehitys, Itä-Euroopan ja Venäjän poliittiset ja taloudelliset muutokset, vuosikymmenen alun lama, rakennemuutokset ja yritysfuusiot sekä huomion kiinnittäminen yhä enemmän laatu- ja ympäristönäkökohtiin. (Kanerva ym. 1993, 7. ja Kanerva ym. 1997, 7.)

Euroopan unionin syntymisen myötä muodostunut EU-yhteismarkkina-alue johti perinteiselle huolinnalle tyypillisten tullaustehtävien loppumiseen EU:n sisäisessä liikenteessä. Talousyhteisön sisällä huolintaliikkeen rooli muuttuikin enemmän kuljetus-, varastointi- ja jakelupainotteiseksi. (Kanerva ym. 1997, 8.)

2000-luvun logistiikalle tunnusomaisia kehityssuuntia ovat: ”yritystoiminnan keskittyminen ja globalisoituminen, logistiikan kehitysinvestointien lisääntyminen informaatioteknologian ja automaation myötä, kustannussäästöjen tavoittelu toimitusketjua tehostamalla, kumppanuustoiminnan kehittäminen sekä logistiikkapalvelujen ulkoistaminen.” (Logistiikka 2010, 3.)

Kilpailun kiristyessä ja kaupankäynnin globalisoituessa yritykset pyrkivät tehostamaan toimintaansa ja vähentämään kustannuksiaan. Yritykset ovat siirtäneet ja siirtävät edelleen

tuotantoyksiköitään kehittyviin maihin, mikä johtaa kasvaviin tavaravirtoihin matalan kustannustason maista kehittyneissä maissa sijaitseviin kokoonpanoyksiköihin sekä asiakkaille. Tämän johdosta kuljetusmarkkinat kasvavat nopeasti ja erityisesti konttiliikenteen ja lentorahdin osalta kappaletavaran kuljetuskustannukset ovat alentuneet merkittävästi. Logistiikan alalle on syntynyt globaaleja logistiikkayrityksiä, jotka tarjoavat kattavaa palvelupalvelettia erityisesti konttiliikenteessä, huolinnassa ja lentorahdissa. Tästä huolimatta logistiikkapalveluiden markkinat ovat edelleen hyvin pirstoutuneet. (Naula ym. 2006, 24-25.)

Erityisesti suurten teollisuuden ja kaupan yritysten tärkein kehitystarve liittyy läpinäkyvyyden lisäämiseen toimitusketjussa. Toimitusketjun tehokas johtaminen edellyttää logistiikkatoimintojen koordinoitua ketjussa aina raaka-ainetoimittajista loppukäyttäjiin saakka. Ketjun hallinnalla pyritään vähentämään kustannuksia, jakamaan tietoa ja riskiä ketjun osapuolten välillä sekä vähentämään toimittajien määrää, jotta yhteistyöketjusta tulisi mahdollisimman tehokas. (Naula ym. 2006, 22.) Yritysten tavoittelema toimitusketjun läpinäkyvyys ei kuitenkaan toteudu pelkästään teknisillä ratkaisuilla, koska asiaan liittyy yritysten toimintaperiaatteisiin ja kilpailutilanteeseen kytkeytyviä tekijöitä. Toimitusketjun hallinta edellyttää tiedonhallinnan lisäksi luottamuksellisen tiedon jakamista ketjun kumppaneiden kesken. Toimitusketjun läpinäkyvyyden toteutuminen käytännössä onkin hyvin haasteellista. Ongelmana ei ole teknologian puute vaan vaikeudet hyötyjen ja riskien jakamisessa yritysten välillä. (Naula ym. 2006, 55.)

Logistiikkapalvelujen ulkoistaminen on yleistynyt viime vuosina yhä kasvavalla vauhdilla. Ulkoistamisen syinä nähdään tarve keskittyä yrityksen omaan ydinosaamiseen, tarve joustavalle palvelukapasiteetille sekä tarve alentaa logistiikkakustannuksia. Yritykset uskovat, että logistiikkapalvelun tarjoaja pystyy hyödyntämään mittakaavaetuja tarjotessaan samaa palvelua useammalle asiakkaalle. Ulkoistamisesta syntyviä hyötyjä asiakkaalle voivat olla mm. kustannusten ja palvelutason läpinäkyvämpi mittaaminen, sitoutuneen pääoman tarpeen väheneminen, kapasiteetin joustavuus ja keino vähentää yrityksen maantieteelliseen laajentumiseen liittyvää riskiä. Toisaalta ulkoistamisen esteinä yritysten näkökulmasta

nähdään, että ulkoistaminen ei kenties paranna palvelutasoa ja se, että ulkopuolista palvelutarjontaa on vaikea arvioida ja seurata. (Naula ym. 2006, 35; Bask 1999.)

Ulkoistaminen ja kolmannen osapuolen ratkaisut eivät kuitenkaan sovi kaikille yrityksille. Mikäli yrityksen logistiikkatoiminnot toimivat hyvin ja yrityksessä on omaa osaamista, ei ulkoistaminen välttämättä ole tarpeellinen. Liian suuri riippuvuus palvelun tarjoajasta ulkoistamisen myötä ja korkeat vaihtokustannukset sekä asiakas- ja tavarantoimittajakontaktien väheneminen, työpaikkojen menetys, IT-järjestelmien heikko yhteensopivuus, oman osaamisen menettäminen ja tiedon vuotaminen yrityksen ulkopuolelle ovat syitä pitää logistiikkatoiminnot itsellä. (Naula ym. 2006, 35.)

Logistiikkapalveluyritysten keskeisimpinä kehittämistarpeina 2000-luvulla ovat yhteistyöverkostojen ja asiakaspalvelun kehittäminen. Lisäksi palveluvalikoiman laajentaminen, tietojärjestelmien kehittäminen ja tuotantokustannusten alentaminen koetaan keskeisinä kehityskohteina. (Naula ym. 2006, 81.) Logistiikkapalveluyritykset pyrkivät vastaamaan toimintaympäristön muutoksiin tarjoamalla yhä laajempia palvelukokonaisuuksia ja toimimaan maantieteellisesti laajemmalla alueella. Kuljetus- ja varastointipalveluiden lisäksi erilaiset IT-palvelut ja konsultointipalvelut tulevat yhä kiinteämmäksi osaksi logistista arvoketjua. (Naula ym. 2006, 24.)

Edellä esittelemieni aikalaisten kertomien ajatusten, Liikenne- ja viestintäministeriön teettämien logistiikkaselvitysten, Logistiikan kehittämisen tavoiteohjelman, huolinta-alan historiikin ja lehtiartikkelien pohjalta olen hahmotellut logistiikka-alan yritysten ja niiden asiakkaiden yhteistyösuhteen kehittymisen askeleita 1900-luvulla ja 2000-luvun alussa. Yhteistyösuhteessa on havaittavissa historiallisia vaiheita. Logistiikkayrityksen tehtävä asiakasyhteistyössä ja asiakkaan yhteistyösuhteessa kokema arvo ovat muuttuneet tiettyjen ajanjaksojen kuluessa. Ajanjaksot eivät ole tarkkoja vaan pikemminkin hahmotelmia siitä minkä ajan kuluessa logistiikkayrityksen tehtävä ja yhteistyösuhde ovat kehittyneet tiettyyn suuntaan. Esitän hahmottelemani ajanjaksot taulukossa 1.

Erotan logistiikkayrityksen ja asiakkaan yhteistyön kehittämisessä neljä vaihetta. Ensimmäinen vaihe ulottuu 1900-luvun alusta 1950-luvun puoleen väliin saakka. Logistiikkayrityksen pääasiallinen tehtävä oli asiakkaan tavaroiden tullaaminen, toiminta satama-alueella ja tavarankuljetus vastaanottajalle. Asiakkaan tarpeiden mukaan logistiikkayritys voi huolehtia muun muassa vakuutuksista, varastoinnista, pakkaamisesta ja näytteiden otosta. Asiakkaan logistiikkayrityksen kanssa tekemässään yhteistyössä tärkeiksi kokemat asiat liittyivät tulliselvitysten tekemiseen ja kansainvälistä kaupankäyntiä koskevien menettelytapojen ja määräysten tuntemukseen.

Seuraavassa vaiheessa, joka ulottuu 1950-luvun puolesta välistä aina 1980-luvun loppuun, logistiikkayrityksen tehtävä laajeni kuljetusten koordinoimiseen ja kuljetusketjujen rakentamiseen suuntaan. Asiakkaan tärkeiksi kokemat asiat liittyivät kuljetustoiminnan tehostamiseen uusien kuljetusmuotojen käytön myötä ja asiakkaan konsultointiin kuljetusketjujen rakentamisessa ja materiaalivirtojen hoitamisessa.

Kolmatta vaihetta kuvaa 1990-luvulla yleistynyt logististen toimintojen ulkoistaminen. Asiakkaat ulkoistivat lähinnä kuljetukseen ja varastointiin liittyviä toimintojaan logistiikkayrityksille. Logistiikkayritykset pyrkivät myös tarjoamaan laajempia palvelukokonaisuuksia ja globaaleja logistiikkapalveluja. Euroopan Unionin syntymisen myötä tullaustehtävä päättyi EU:n sisäisessä liikenteessä vuonna 1995. Asiakkaan arvokkaiksi kokemat asiat kytkeytyivät ulkoistettujen kuljetus- ja varastointipalvelujen hoitamiseen ja globaalien logistiikkapalvelujen tarjoamiseen. Asiakkaat ryhtyivät tavoittelemaan toimitusketjun läpinäkyvyyttä ja tehostamista.

Neljännessä vaiheessa olevan vaiheen trendeinä esitän ajatuksia, jotka kuvaavat logistiikka-alan yritysten ja niiden asiakkaiden yhteistyön tiivistymistä, kumppanuutta ja kulkua yhteiskehittelyyn suuntaan. Logistiikkayritys osallistuu asiakkaansa toimitusketjun tehostamiseen ja hoitaa asiakkaan ulkoistamia globaaleja logistiikkatoimintoja. Asiakkaan tärkeiksi kokemat asiat liittyvät yhteistyön tehostamiseen, kumppanuuteen ja yhteiseen kehittelyyn.

Taulukko 1. Neljä vaihetta logistiikkapalveluyritysten ja niiden asiakkaiden välisessä yhteistyössä 1900-2000-luvulla

Ajanjakso	Logistiikkayrityksen tehtävä asiakasyhteistyössä	Asiakkaan yhteistyössään logistiikkayritysten kanssa tärkeiksi kokemat asiat
I 1900-55 Tullaushuolitsija	1. Tullaaminen ja toiminta satama-alueella 2. Tullaustehtävän lisäksi mm. vakuutuksista huolehtiminen, varastointi, pakkaaminen, näytteiden otto, jakelu	1. Tulliselvityksissä avustaminen 2. Kansainväliseen kaupankäyntiin liittyvien menettelytapojen ja määräysten tuntemus
II 1956-89 Kuljettava huolitsija	1. Huolintatehtävän lisäksi kansainvälisten kuljetusten koordinointi 2. Kuljetusketjujen rakentaminen	1. Kuljetustoiminnan tehostaminen ja uusien kuljetusmuotojen käytön osaaminen 2. Konsultointi kuljetusketjujen rakentamisessa ja asiakkaan materiaalitöimintöjen hoitamisessa
III 1990- Ulkoistettujen palvelujen tarjoaja	1. Huolinta- ja kuljetustehtävän lisäksi ulkoistettujen logistiikkapalvelujen (mm. kuljetus ja varastointi) hoitaminen 2. Laajojen palvelukokona isuuksien ja globaalien logistiikkapalvelujen tarjoaminen 3. Tullaustehtävän päättyminen EU:n alueella	1. Ulkoistettujen kuljetus- ja varastointipalvelujen hoitaminen 2. Globaalien logistiikkapalvelujen tuntemus ja tarjoaminen 3. Toimitusketjun läpinäkyvyys ja sen tehostaminen
IV Tulevaisuuden trendejä	1. Osallistuminen asiakkaan toimitusketjun tehostamiseen 2. Ulkoistettujen globaalien logistiikkatoimintojen hoitaminen 3. Kumppanuus	1. Yhteistyö ja yhteiskehittely globaalien logistiikkatoimintojen hoitamisessa 2. Kumppanuus

Hahmottelemani logistiikkayrityksen tehtävä ja asiakkaan kokema arvo ovat siinä mielessä yleistyksiä, että joidenkin logistiikkayritysten ja asiakkaiden kohdalla tehtävä on voinut olla suppeampi tai laajempi. Toiviainen (2003, 57-62) on tutkiessaan monitasoisista oppi-

mista pienyritysverkostossa hahmottanut teknologiateollisuuden alan kehitystä ja historiallista hypoteesia vastaavanlaisella tavalla.

6 Tutkimuskohteena logistiikka-alan yritys

Tarkastelin luvussa 5 logistiikka-alan historiallista kehitystä. Esittelemäni neljä vaihetta löytyvät myös tutkimukseni kohteena olevan logistiikkayrityksen kehityksestä. Seuraavaksi tarkastelen kohdeyritykseni historiallista kehitystä ja hahmottelen taustaa yrityksen lähi-kehityksen vyöhykkeelle.

Tämän tutkimuksen kohteena oleva logistiikkayritys perustettiin 1940-luvulla. Yritys perustettiin lähinnä tukioorganisaatioksi suomalaiselle maahantuojayritykselle. Yhtenä perustamissyynä oli, että sodan aikana huolintaliikkeet saivat joitakin säännösteltyjä tuotteita kuten polttoainetta ja auton varaosia. Logistiikkayritys hoiti maahantuojayrityksen tuotteiden maahantuontiin liittyviä asiapapereita, tuontilisenssien anomuksia, tullauksia ja kotimaan jakelua. (Logistiikkayrityksen johdon edustaja 7.11.2007.)

Logistiikkayritys pysyi hyvin pienenä yrityksenä aina 1970-luvulle saakka. Yrityksellä oli vain muutamia asiakkaita, joista jotkut ovat yrityksen asiakkaita vielä tänäkin päivänä. Yritys hoiti asiakkaidensa pääasiassa meriteitse, mutta myös lento- ja maanteitse lähtevien ja saapuvien tavaroiden tullauksia. Yrityksessä heränneiden kansainvälistymistavoitteiden myötä yritys pyrki kehittämään erilaisia yhteistyömuotoja muiden alan yritysten kanssa. Kaikki tavoitteet eivät kuitenkaan toteutuneet ja yritys jäi vielä tuolloin pääasiallisesti tullaushuolitsijaksi. Yritys verkostoitui kuitenkin muutamien kansainvälisten kuljetus- ja huolintayritysten kanssa. (Logistiikkayrityksen johdon edustaja 7.11.2007.)

1990-luvulla logistiikkayritys kasvoi voimakkaasti. Henkilöstömäärä nousi 20:stä 50:een ja liikevaihto 20 miljoonasta markasta noin 20 miljoonaan euroon. Kasvun mahdollistajana oli erityisesti kuljetus- ja huolinta-alan rakennemuutos. Logistiikkayritys sai paljon hyviä ammatti-ihmisiä palvelukseensa ja uusia ulkomaisia edustajia. Se rakensi myös itse systemaattisesti toimintakonseptejaan ja edustajaverkostoaan. (Logistiikkayrityksen johdon edustaja 7.11.2007.)

Logistiikkayritystä kehitettiin ja etsittiin aktiivisesti uusia kasvumahdollisuuksia. Muutamia vuosia Neuvostoliiton hajoamisen jälkeen käynnistyi Venäjän kaupan ja erityisesti transitoliikenteen kasvu. Yritys hankki osakkuuden Venäjän transitoliikenteeseen keskittyneestä menestyvästä yrityksestä. Lentorahti- ja projektiliiketoiminta olivat uusia aluevaltauksia. Yritys sai IATA-oikeudet ja käynnisti lentorahtitoiminnan 1990-luvun puolessavälissä. Yritys myös kansainvälistyi ripeästi ja perusti osakkuusyhtiöitä ja myyntitoimistoja sekä Suomen lähialueille että muualle Eurooppaan. Koska yritys oli ollut kohtuullisen pieni ja melko tuntematon, oli sen suurena haasteena 1990-luvun alussa saada uusia asiakkaita. (Logistiikkayrityksen johdon edustaja 7.11.2007.)

Kuten muissa yrityksissä ymmärrettiin logistiikkayrityksessäkin 1990-luvulla tietotekniikan kasvava merkitys oman toiminnan tehostamisessa ja asiakaspalvelun kehittämisessä. Yrityksessä otettiin käyttöön erilaisia tietoteknisiä sovelluksia sekä sisäisen raportoinnin että operatiivisen toiminnan parantamiseksi. (Logistiikkayrityksen johdon edustaja 7.11.2007.)

2000-luvulla logistiikkayrityksen kasvu on ollut myös voimakasta. Henkilöstömäärä on noussut tasaisesti ja yrityksessä työskenteleekin tällä hetkellä yli 100 työntekijää. Myös liikevaihto on kasvanut. Tilikaudelle 2007 budjetoitu liikevaihto oli yli 50 miljoonaa euroa. Logistiikkayritys on myös laajentanut palveluvalikoimaansa varasto- ja terminaalitoimintojen suuntaan. Varasto- ja terminaalitoimintojen myötä yritys pystyy tarjoamaan asiakkailleen kokonaisvaltaisia logistiikkapalveluja aina kuljetuksesta, materiaalinkäsittelystä ja varastoinnista huolintaan saakka.

Erotan tutkimuksen kohteena olevan logistiikkayrityksen historiallisessa kehityspolussa ja asiakasyhteistyön hoitamiseen liittyvässä tehtävässä sekä asiakkaan yhteistyösuhteessa tärkeiksi kokemissa asioissa samat neljä vaihetta kuin yleensä alalla logistiikkayritysten ja asiakkaiden yhteistyössä olen havainnut. Logistiikkayritys on kuitenkin kehittynyt perustamisestaan aina 1990-luvulle saakka hitaammin kuin muut alan yritykset. Tosin yritys on kehittynyt ripeästi viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana.

Ensimmäinen vaihe ulottuu yrityksen perustamisesta 1940-luvun alusta 1990-luvun alkuun. Logistiikkayritys toimi pääasiallisesti tullaushuolitsijana, jonka tehtävänä oli tullaamisen lisäksi asiapapereiden laatiminen ja kotimaan jakelu. Asiakkaan yhteistyössä tärkeiksi kokemat asiat liittyivät tulliselvitysten tekemiseen ja kansainvälisen kaupankäynnin menettelytapojen ja määräysten tuntemiseen.

Taulukko 2. Neljä vaihetta tutkimuksen kohteena olevan logistiikkayrityksen ja sen asiakkaiden välisessä yhteistyössä 1940-2000-luvulla

Ajanjakso	Logistiikkayrityksen tehtävä asiakasyhteistyössä	Asiakkaan yhteistyössään logistiikkayrityksen kanssa tärkeiksi kokemat asiat
I 1940-90 Tullaushuolitsija	1. Tullaaminen ja toiminta satama-alueella 2. Tullaustehtävän lisäksi mm. asiapapereiden laatiminen ja kotimaan jakelu	1. Tulliselvityksissä avustaminen 2. Kansainväliseen kaupankäyntiin liittyvien menettelytapojen ja määräysten tuntemus
II 1991-2000 Kuljettava huolitsija	1. Huolintatehtävän lisäksi kansainvälisten kuljetusten koordinointi 2. Kuljetusketjujen rakentaminen 3. Tullaustehtävän päätyminen EU:n alueella	1. Kuljetustoiminnan tehostaminen ja uusien kuljetusmuotojen käytön osaaminen 2. Konsultointi kuljetusketjujen rakentamisessa ja asiakkaan materiaalitoimintojen hoitamisessa
III 2000- Ulkoistettujen palvelujen tarjoaja	1. Huolinta- ja kuljetustehtävän lisäksi ulkoistettujen logistiikkapalvelujen (mm. kuljetus ja varastointi) hoitaminen	1. Ulkoistettujen kuljetus- ja varastointipalvelujen hoitaminen 2. Globaalien logistiikkapalvelujen tuntemus ja tarjoaminen 3. Toimitusketjun läpinäkyvyys ja sen tehostaminen
IV Lähikehityksen vyöhyke		

Toinen vaihe, 1990-2000, oli ensimmäistä vaihetta huomattavasti lyhyempi, kestäen noin kymmenen vuotta. Logistiikkayritys laajensi tehtävänsä kuljetusten koordinoimiseen ja kuljetusketjujen rakentamiseen suuntaan. Asiakkaan yhteistyössä tärkeiksi kokemat asiat kytkeytyivät kuljetustoiminnan tehostamiseen uusien kuljetusmuotojen käytön myötä.

Kolmas vaihe alkoi logistiikkayrityksessä 2000-luvun taitteessa. Yritys on ottanut hoitaakseen huolinta- ja kuljetustehtävän lisäksi asiakkaiden tavaroiden varastointiin ja terminaali-toimintoihin liittyviä tehtäviä. Asiakkaat kokevat yhteistyön arvoa tuottavaksi logistiikkayrityksen hoitaessa ulkoistettuja kuljetus- ja varastointipalveluja. Asiakkaat odottavat, että logistiikkapalveluyritys tarjoaa globaaleja logistiikkapalveluja.

Palaan logistiikkayrityksen lähikehityksen vyöhykkeeseen ja taulukkoon 2 luvussa 7. Käsitellen luvussa 7 tutkimuksen ensimmäistä tutkimuskysymystä ja pyrin esittämään historiallisen hypoteesin logistiikkayrityksen kehityksestä ja tulevaisuuden mahdollisuuksista.

7 Logistiikkayrityksen liiketoiminnan kehitysvaiheet ja sen asiakasyhteistyössä kohtaamat haasteet

Käsittelen tässä luvussa ensimmäistä tutkimuskysymystä, joka koskee logistiikkayrityksen liiketoiminnan kehitysvaiheita ja sen asiakasyhteistyöhön liittyviä kehitys haasteita. Tavoitteeni on luoda historiallinen hypoteesi, jota koettelen ja tarkennan toiseen ja kolmanteen tutkimuskysymykseen liittyvällä tutkimuksella. Aloitin keräämään aineiston analysoinnin lukemalla haastatteluaineiston litteraatteja ja etsimällä puheenjaksoja, joissa puhutaan logistiikkayrityksen liiketoiminnan kehitysvaiheisiin ja asiakasyhteistyössä ilmeneviin haasteisiin liittyvistä aiheista. Puheenjaksot koostuivat yhdestä tai muutamasta lauseesta. Suoritin puheenjaksojen tarkastelua käyttämällä Victorin ja Boyntonin tuotantotapojen organisoimisen kehityksen teorian käsitteitä, Kaarion ym. liiketoimintamallien perustyyppejä koskevan teorian käsitteitä sekä kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian käsitteitä.

Tarkastelen seuraavassa logistiikkayrityksen liiketoiminnan kehitystä ja esitän yrityksen johdon haastatteluissa esille nostamia asiakasyhteistyössä ja sen kehittämisesä sekä asiakaille tarjotuissa palveluissa olevia haasteita. Lopuksi pyrin luomaan kuvan logistiikkayrityksen lähikehityksen vyöhykkeestä. Engeströmin (2002) mukaan historiallinen analyysi luo perustaa nykytilanteen tulkinnalle ja tulevaisuuden vaihtoehtojen kehittelylle. Tulevaisuuden mahdollisuudet voidaan kuvata hypoteesina, oletuksena lähikehityksen vyöhykkeestä. Lähikehityksen vyöhyke ei siis ole mikään valmis tila vaan vyöhyke, jonka poikki voi kulkea useitakin polkuja. (Engeström 2002, 135-138.) Lähikehityksen vyöhyke merkitsee välimatkaa vallitsevan epätydyttäväksi koetun toimintatavan ja sen ristiriitoihin ratkaisun tuovan, historiallisesti mahdollisen uuden toimintatavan välillä. Siirtyminen uuteen toimintatapaan ei siten välttämättä tarkoita siirtymistä historiallisesta työtyypistä toiseen, esimerkiksi massaräätälöinnistä yhteiskehittelyyn. (Engeström 2002, 93-94.)

Tällä hetkellä logistiikkayrityksen tuotannon organisoiminen ja johtaminen ovat Victorin ja Boyntonin (1998) kuvaaman mallin mukaisesti nähtynä pääosin prosessien parantamisen kehitysvaiheessa. Yrityksessä on ISO 9001:2000 standardin mukaan sertifioitu laadunhal-

lintajärjestelmä. Yrityksessä pyritään palvelun ja prosessien laadun jatkuvaan parantamiseen ja kehittämiseen. Yrityksen tuotannon organisointi ei ole kuitenkaan puhtaasti prosessien jatkuvan parantamisen mallin mukainen. Toiminnassa on havaittavissa piirteitä sekä massatuotannosta että massatuotteiden asiakaskohtaistamisesta. Riittävän suuren volyymin ja mittakaavaetujen saavuttamiseksi on yrityksen tuotettava tiettyyn asteeseen saakka standardeja massatuotteita. Palvelu ei kuitenkaan ole täysin massatuote vaan sitä räätälöidään jonkin verran asiakkaan tarpeiden mukaisesti.

”Tässä mittakaavassa me emme voi räätälöidä jokaiselle asiakkaalle täysin omia ratkaisuja. Perusratkaisun täytyy olla tietyllä tavalla massatuote, mutta siinä voi olla lisäarvoasioita, jotka on räätälöity asiakaskohtaisesti.” (Logistiikkayrityksen johdon edustaja 16.11.2007)

Logistiikkayrityksen keskeisimpiä kehittämiskohteita ovat yhteistyöverkoston ja asiakaspalvelun kehittäminen. Yritys pyrkii mahdollisimman kattavaan kokonaispalveluun verkostoitumalla eri toimintoihin erikoistuneiden yritysten kanssa. Yhteistyöverkoston lukeutuu muun muassa maantieliikennettä hoitavia kuljetusliikkeitä, varustamoja, satamaoperaattoreita, lentoyhtiöitä, tullilaitos, ulkomaisia edustajia ja tietysti asiakasyritys. Asiakkaan palvelu tapahtuu tämän yhden yrityksen kautta ja silloin myös se on asiakkaan näkökulmasta katsottuna vastuussa, ainakin maineellaan, koko ketjun tai verkoston toiminnasta. Verkostoon kuuluvien yhteistyökumppaneidensa kautta yritys pystyy tarjoamaan globaaleja palveluja asiakkailleen ja vastaamaan asiakkailta tulevaan haasteeseen ja vaatimuksiin globaaleista logistiikkaratkaisuista.

”Me vastaamme alihankkijoidemme tekemisistä. Tehtävämme on hoitaa, että edustajat ja alihankkijat ja kaikki muut tuottavat sellaista palvelua, mitä me olemme asiakkaalle luvanneet. Se on suuri haaste.” (Logistiikkayrityksen johdon edustaja 16.11.2007)

Logistiikkayrityksen toiminnassa on havaittavissa viitteitä myös pyrkimyksestä yhteiskittelyn suuntaan. Yritys pyrkii luomaan kumppanuuksia muutamien tärkeiden asiakkaidensa kanssa. Tavoitteena on käydä aktiivista vuoropuhelua asiakkaan kanssa ja kehit-

tää yhteistyötä. Asiakkaalle tuotettavaa palvelua kehitetään yhteistyössä asiakkaan ja muiden palvelun tuottamisen verkostoon kuuluvien yhteistyökumppaneiden kanssa.

Logistiikkayrityksessä pääasiallisesti vallitseva liiketoimintamalli edustaa perinteistä tapaa organisoitua tuotteiden ympärille. Tuotokeskeisessä liiketoimintamallissa menestyminen edellyttää, että tuote tai palvelu on ylivoimainen verrattuna kilpailijoiden vastaaviin tarjoomiin. Logistiikkayritys onkin pyrkinyt erottautumaan kilpailijoistaan erinomaisella palvelulla. Tuotokeskeisessä liiketoimintamallissa asiakas useinkin tuntee tuotteen tai palvelun hyvin ja on kiinnostunut kustannuksista, jolloin keskustelu kääntyy helposti hintaan. Ostoneuvottelut ovat yleensä varsin hintakeskeisiä ja lisäarvopalvelut ja muut osatekijät jäävät toissijaisiksi.

Yritysten tavoitteleman kumppanuustoiminnan myötä myös logistiikan palveluyritysten rooli toimitusketjussa tai –verkostossa on kasvanut. Logistiikkayritys pyrkii luomaan pitkäjänteisiä, kestäviä ja luottamuksellisia asiakas- ja yhteistyösuhteita, joista kaikki osapuolet hyötyvät. Tavoitteena on luoda molempia osapuolia hyödyttävä suhde, win-win suhde, jossa tarjoaman hinta ei ole ensimmäisenä keskustelunaiheena.

”Meidän ei kannata aina tarjota asiakkaille hintaa, kun ne sitä pyytävät. Olisi parempi esitellä meidän tapaa toimia ja yrittää selvittää mitä se potentiaalinen asiakas tarvitsee, millaista on sen liiketoiminta ja millaiset ovat tavoitteet. Ymmärryksen luominen asiakkaan tarpeista ennen kuin edes rupeaa mitään tarjousta tekemään. Hinta ei saa olla ensimmäisenä esillä keskusteluissa.” (Logistiikkayrityksen johdon edustaja 9.11.2007)

Ongelma pitkäjänteisten asiakassuhteiden luomisessa on se, että monet alan yritykset, sekä globaalit logistiikkayritykset että pienet huolintaliikkeet, tarjoavat näennäisesti hyvin samanlaista palvelua.

”Kysymys on hyvin pitkälle siitä, miten me paketoimme nämä asiat ja miten me saamme itsellemme sellaisen tietyllä tavalla luotettavan imagon, jotta asiakas kokee, että noille kannattaa maksaa vähän enemmän kun jollekin toiselle. Meidän on hoidettava asiat joka kerta niin kun olemme luvanneet. Silloin kun jotain tapahtuu, olemme

aktiivisia ja ilmoitamme asiakkaalle ja kysymme mitä he haluavat meidän tekevän. Meidän täytyy olla myös riittävän kustannustehokkaita. Ei asiakas maksa meille kah-tasataa euroa, jos naapuri tarjoaa sata, näennäisesti samasta palvelusta.” (Logis-tiikkayrityksen johdon edustaja 16.11.2007)

Ongelmana alalla on se, että asiakkaat ovat kokeneet kuljettamisen ja huolinnan rasitteena, välttämättömänä pahana, joka ei tuo mitään lisäarvoa tuotteeseen. Asiakkaat kilpailuttavat palveluntarjoajia useamman kerran vuodessa ja pohjaavat ostopäätöksensä pääosin hintaan. Nykyinen toimintatapa alalla yleensä on sellainen, että asiakas lähettää tarjouspyynnön esimerkiksi kuudelle yritykselle. Logistiikkayritys lähestyy viittä varustamoaa, paria edusta-jaa ja työllistää omaa henkilöstöä melko paljon. Jokainen verkostossa tekee noin tunnin töitä, samoin kilpailijoilla. Asiakkaalla voi kuitenkin olla jo alun perin tiedossa keneltä hän ostaa palvelun.

”Me haluamme käydä asiakkaan kanssa arvokeskustelua, keskustella yhteistyöstä, yhteisestä kehittämisestä. Yhteinen kehittäminen ja sitoutuminen yhteistyöhön ovat tärkeitä, samoin kuin avoimuus ja läpinäkyvyys. Tämä edellyttää kuitenkin sopimuk-sia. Tarjosten sijasta haluamme tehdä asiakkaan kanssa sopimuksen, jossa sovimme yhteiset pelisäännöt. Win-win-ajattelu on molemmille kannattavaa.” (Logistiikkapal-veluyrityksen johdon edustaja 9.11.2007.)

Eri palveluntarjoajilla on omat vahvat osa-alueensa. Nämä osa-alueet voivat olla eri kulje-tusmuotoja tai maantieteellisiä alueita, joissa vain jotkin palveluntarjoajat operoivat. Näillä osa-alueilla he pystyvät tarjoamaan parempia ja kustannustehokkaampia logistiikkapalve-luja kuin kilpailijansa. Jakamalla logistiikkapalvelujensa ostot eri palveluntarjoajien kes-ken asiakkaat pyrkivät hyödyntämään nämä eri palveluntarjoajien vahvuudet mahdolli-simman hyvin.

Yhteistyöverkoston ja asiakaspalvelun kehittämisen lisäksi logistiikkayritys on viime vuo-sina pyrkinyt kehittämään palveluvalikoimaansa. Yritys on laajentanut palveluvaliko-iomaansa varasto- ja terminaalitoimintojen suuntaan. Varasto- ja terminaalitoimintojen myö-tä yritys pystyy tarjoamaan asiakkailleen kokonaisvaltaisia logistiikkapalveluja aina kulje-tuksesta, materiaalinkäsittelystä ja varastoinnista huolintaan saakka.

Logistiikkaprosessien tietointensiivisyys ja toimitusketjun tehokkuus edellyttävät läpinäkyvyyttä eli ajantasaisen tiedon jakamista kaikille verkostossa toimiville yrityksille. Läpinäkyvyyden saavuttamisessa tietotekniikan ja tietoliikenteen merkitys on olennainen. Tekniikan avulla voidaan parantaa informaation oikeellisuutta ja nopeutta sekä toisaalta tehostaa toimintaa ja saavuttaa sitä kautta kustannussäästöjä.

”Tavoitteena on, että mitä vähemmän pitää puhelimella ottaa yhteyttä niin sitä enemmän meille itsellemme jää aikaa varsinaisen työn tekemiseen ja asiakkaan kanssa kommunikointiin. Mitä vähemmän me joudumme kommunikoimaan alihankkijoiden ja edustajien kanssa sitä parempi. Toki täytyy muistaa, että ne ovat paljon isompia instituutioita kuin me ja käsittelevät paljon suurempaa tiedon määrää kuin me.” (Logistiikkayrityksen johdon edustaja 16.11.2007)

Asiakkaiden vaatimukset tehokkaammasta toiminnan ohjauksesta, ennustettavuudesta sekä tiedon ja kapasiteetin hallinnasta edellyttävät kuitenkin ajantasaisen tiedon hyödyntämistä. Tämän vuoksi logistiikkayritys on myös lähtenyt kehittämään tilaus valvontajärjestelmää.

”Tiedon määrä tänä päivänä on niin valtava, että haasteena on poimia joukosta se merkittävä tieto. Asiakkaita ei kiinnosta muu kuin se, että ne saavat tiedon silloin, kun sovitusta palvelusta tulee poikkeama. Tietojärjestelmässä täytyy olla jonkinlaiset hälytysjärjestelmät tai rajoittimet, jotka varmistaa, että asiakas saa oikean ja tärkeän tiedon.” (Logistiikkayrityksen johdon edustaja 16.11.2007)

Tiedon vaihtoon ja tietojärjestelmiin liittyvien sanomien merkitys kuten myös tiedon standardoimisen merkitys kasvavat koko ajan. Tietointensiivisyyteen ja tiedon välityksen automatisointiin liittyy myös riskejä. Haasteena on se, että tietojärjestelmät eivät taivu inhimillisen toiminnan moninaisuuteen ja joustavuusvaatimuksiin. Varustamoissa kaikki asiat hoituvat erilaisten tietojärjestelmien kautta. Järjestelmät ovat jäykkiä ja niistä puuttuu joustavuus (Logistiikkayrityksen huolitsija 21.9.2007).

Peruskriteerit, joilla yritykset valitsevat logistiikkapalvelun tarjoajan eivät ole vuosien saatossa kovinkaan paljon muuttuneet. Yhä edelleen ammattitaitoinen henkilökunta, asiakaspalvelu, luotettavuus, joustavuus, kilpailukykyiset hinnat ja yrityksen vakavaraisuus ovat

tekijöitä, joita korostetaan. Globaalisti toimiva asiakas arvostaa palvelua ja joustavuutta tarpeidensa mukaan (Logistiikkayrityksen huolitsija 21.9.2007). Myös logistiikkapalveluntarjoajan käyttämällä työkaluilla ja toimitiloilla sekä hyvällä henkilöstöpolitiikalla on merkitystä. Esimerkiksi siisti, hyvin hoidettu varasto luo kuvan vastuunsa kantavasta ja huolellisesta yrityksestä ja toimintatavasta. Henkilöstön tyytyväisyys vaikuttaa ratkaisevasti asiakaspalveluun ja asiakaspalvelun tasoon ja sitä kautta yrityksen tulokseen. (Logistiikkayrityksen johdon edustaja 26.9.2007.)

Esitän taulukossa 6 johdon edustajien haastatteluissa ilmaisia haasteita ja tavoitteita, joita yrityksessä koetaan asiakasyhteistyössä ja sen kehittämisessä.

Taulukko 6. Logistiikkayrityksen asiakasyhteistyössä kokemia haasteita ja tavoitteita

Logistiikkayrityksen haasteet asiakasyhteistyössä	Logistiikkayrityksen tavoitteet asiakasyhteistyön kehittämisessä
Vastuu alihankkijoiden palvelusta ja toimitusvarmuudesta	Oman yhteistyöverkoston kehittäminen
Palveluvalikoiman laajentaminen	Kokonaisvaltaiset logistiikkapalvelut
Hintakeskeiset neuvottelut asiakkaiden kanssa, tuotokeskeisyys	Tuotokeskeisestä ratkaisu- ja arvokeskeiseen liiketoimintaan
Oman toiminnan kustannustehokkuus	Erikoistuminen
Massatuotannon/prosessien parantamisen tuotantotapa	Massaräätälöinti, modularisointi ja yhteiskehittely asiakkaiden kanssa
Tietojärjestelmien kehittäminen ja tiedon käsittelyn tehostaminen	Yhteiskehittelyn tarvitsemat tietotekniset työvälineet

Tarkastelin luvuissa 5 ja 6 logistiikka-alan ja logistiikkayrityksen historiallisia kehitysvaiheita 1900-luvun alusta aina 2000-luvulle saakka. Peilasin logistiikkayrityksen kehittymistä logistiikka-alan kehitykseen ja havaitsin, että logistiikkayritys kehittyi aluksi, aina 1990-

luvulle saakka hitaammin kuin ala yleensä. Viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana logistiikkayritys on kuitenkin kehittynyt erittäin nopeasti. Esitin taulukossa 2 itse asiassa vain kolme vaihetta tutkimuksen kohteena olevan logistiikkayrityksen ja sen asiakkaiden välisessä yhteistyössä 1940 - 2000-luvulla. Täydennän nyt taulukkoon 7 ensimmäistä tutkimuskysymystä koskevan aineiston pohjalta hypoteesin logistiikkayrityksen lähikehityksen vyöhykkeestä. Tämä hypoteesi on vastaus ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni. Pyrin koettelemaan ja tarkentamaan tätä hypoteesia lähikehityksen vyöhykkeestä tutkimukseni toisen ja kolmannen tutkimuskysymyksen avulla.

Logistiikkayrityksen lähikehityksen vyöhykettä muovaavat asiakkaiden odotukset globaaleista logistiikkapalveluista, tarpeet toimitusketjun läpinäkyvyydestä ja tehostamisesta sekä ajatukset yhteistyön syventämisestä ja kumppanuudesta. Globaalien logistiikkapalvelujen tarjoamisen ja toimitusketjun läpinäkyvyyden ja tehostamisen haasteisiin vastaaminen edellyttää logistiikkayritykseltä oman yhteistyöverkostonsa kehittämistä. Yhteistyöverkostossa yhteistyösuhteiden merkitys korostuu, samoin kuin ymmärryksen luominen asiakkaiden tarpeista ja toimittajien ja muiden sidosryhmien kyvystä tuottaa erilaisiin tarpeisiin sopivia ratkaisuja. Logistiikkayrityksen suurena haasteena onkin saavuttaa sellainen luottamussuhde yhteistyökumppaneidensa ja asiakkaan kanssa, että he jakavat tietoa keskenään ja kehittävät toimintaa yhdessä.

Logistiikkayritys elää hyvin pitkälti tuotokeskeisessä massatuotantomaailmassa. Yrityksessä pääasiallisesti vallitseva liiketoimintamalli on perinteinen malli organisoitua tuotteiden ympärille. Yrityksen haasteena onkin siirtyä tuotokeskeisestä liiketoimintamallista ratkaisukeskeisempään ja edelleen arvokeskeiseen malliin. Ratkaisukeskeistä mallia voidaan soveltaa silloin, kun asiakas tarvitsee asiantuntemusta ratkaisun osalta. Logistiikkayrityksen työntekijöillä on osaamista ja asiantuntemusta kuljettamisen, huolinnan ja varastoinnin alueelta ja siitä asiantuntemuksesta olisi osattava rakentaa ratkaisuja asiakkaan moninaisiin tarpeisiin. Asiakkaat, joille sopii ratkaisukeskeinen liiketoimintamalli, eivät hae pelkästään tuotteita, ja hintaa, vaan kokonaisratkaisuja logististen tarpeidensa täyttämiseksi.

Taulukko 7. Hypoteesi logistiikkayrityksen lähikehityksen vyöhykkeestä

Ajanjakso	Logistiikkayrityksen tehtävä asiakasyhteistyössä	Asiakkaan yhteistyössään logistiikkayrityksen kanssa tärkeiksi kokemat asiat
I 1940-90 Tullaushuolitsija	1. Tullaaminen ja toiminta satama-alueella 2. Tullaustehtävän lisäksi mm. asiapapereiden laatiminen ja kotimaan jakelu	1. Tulliselvityksissä avustaminen 2. Kansainväliseen kaupankäyntiin liittyvien menettelytapojen ja määräysten tuntemus
II 1991-2000 Kuljettava huolitsija	1. Huolintatehtävän lisäksi kansainvälisten kuljetusten koordinointi 2. Kuljetusketjujen rakentaminen 3. Tullaustehtävän päättyminen EU:n alueella	1. Kuljetustoiminnan tehostaminen ja uusien kuljetusmuotojen käytön osaaminen 2. Konsultointi kuljetusketjujen rakentamisessa ja asiakkaan materiaalitoimintojen hoitamisessa
III 2000- Ulkoistettujen palvelujen tarjoaja	1. Huolinta- ja kuljetustehtävän lisäksi ulkoistettujen logistiikkapalvelujen (mm. kuljetus ja varastointi) hoitaminen	1. Ulkoistettujen kuljetus- ja varastointipalvelujen hoitaminen 2. Globaalien logistiikkapalvelujen tuntemus ja tarjoaminen 3. Toimitusketjun läpinäkyvyys ja sen tehostaminen
IV Hypoteesi lähikehityksen vyöhykkeestä	<ul style="list-style-type: none"> - Vastuu alihankkijoiden toiminnasta -> Arvoa luovan yhteistyöverkoston kehittäminen - Tuotokeskeinen liiketoimintamalli -> Ratkaisukeskeinen ja arvokeskeinen liiketoimintamalli - Huomio omaan palvelutuotteeseen -> Asiakkaan logistiikkaprosessin tukeminen ja kehittäminen - Massatuotanto/prosessien parantaminen -> Massatuotannon asiakaskohtaistaminen ja edelleen yhteiskehittely - Yhteiskehittelyn vaatimien tietoteknisten työvälineiden kehittäminen 	

Arvokeskeisessä liiketoimintamallissa pääpaino ei ole enää ylivertaisissa tuotteissa tai asiakkaan tarpeiden ymmärtämisessä vaan arvon luomisessa asiakkaalle ja asiakkaan konsultoinnissa. Asiakkaan konsulttina toimiminen edellyttää syvällistä tietämystä asiakkaan tavasta toimia, asiakkaan prosesseista. Yhdistämällä omat kompetenssinsa ja resurssinsa asiakkaan prosessia koskevan tietämyksen kanssa pystyy konsultti kehittämään asiakkaan prosessia ja vahvistamaan asiakkaan kilpailukykyä. Logistiikkayritys tavoittelee arvokeskeistä liiketoimintamallia ja kehittää sitä yhteistyössä muutamien asiakkaidensa kanssa, muun muassa tutkielman kohteena olevan asiakkaan kanssa.

Logistiikkayrityksen tuotannon organisointi on pääosin prosessien parantamisen kehitysvaiheessa. Toiminnassa on myös piirteitä massatuotannosta sekä massatuotteiden asiakas kohtaamisesta. Joidenkin asiakkaiden kanssa pyritään yhdessä kehittämään yhteistyötä ja logistiikkayrityksen tuottamia palveluja. Näen logistiikkayrityksen tuotannon organisoinnissa ja johtamisessa piirteitä useasta Victorin ja Boyntonin (1998) tuotantotapojen kehitystä koskevan teorian historiallisesta kehitysvaiheesta. Uskoisin, että näin on myös monessa muussa yrityksessä. Tuotanto ei ole aina puhtaasti tietyn mallin mukaista vaan yritys pyrkii kehittämään toimintaansa muun muassa asiakassegmenttikohtaisesti. Suuntana on kuitenkin Victorin ja Boyntonin kuvaama yhteiskehittely.

Yhteiskehittelyn mahdollistajana on ollut informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehittyminen. Yhteiskehittely myös vaatii tietoteknisiä ja dialogisia työvälineitä. Logistiikka-prosessi on hyvin tietointensiivinen prosessi ja tällöin toiminnan ja tuotannon tehostaminen edellyttää tietoteknisten työvälineiden kehittelyä ja käyttöönottoa.

8 Asiakkaalle ja logistiikkayritykselle yhteistyössä tärkeät asiat

Toinen tutkimuskysymys käsittelee asiakasyritykselle ja logistiikkayritykselle yhteistyöhön ja sen kehittämiseen kytkeytyviä tärkeitä asioita. Tutkimuskysymys kuuluu: Mitkä tekijät ovat asiakkaalle ja logistiikkayritykselle yhteistyössä tärkeitä? Alakysymykset ovat: Mikä on asiakkaalle yhteistyössä tärkeää? ja Mikä on logistiikkayritykselle yhteistyössä tärkeää? Käsitellen luvussa 8.1 asiakkaalle yhteistyössä tärkeitä asioita. Sen jälkeen, luvussa 8.2 tarkastelen sitä miten logistiikkayrityksen edustajat näkevät asiakkaalle yhteistyössä arvokkaat asiat. Luvussa 8.3 tarkastelen logistiikkayritykselle yhteistyössä tärkeitä asioita. Lopuksi pohdin yhteenvedossa miten asiakkaan ja logistiikkayrityksen käsitykset ja näkemykset yhteistyössä tärkeistä asioista kohtaavat. Ovatko käsitykset yhteistyössä koetusta arvosta yhteneväisiä vai erilaisia.

Aloitin analysoinnin lukemalla haastatteluaineiston litteraatteja ja etsimällä puheenjaksoja, joissa puhutaan arvoon tai muuhun tärkeäksi koettuun asiaan liittyvästä aiheesta. Tärkeiksi ja arvokkaiksi koettuihin asioihin liittyvät puheenjaksot koostuivat yhdestä tai muutamasta lauseesta. Luokittelin puheenjaksot sen mukaan puhutaanko asiakkaalle arvokkaasta asiasta, logistiikkayritykselle arvokkaasta asiasta vai siitä, miten logistiikkayrityksen edustajat kommentoivat asiakkaalle tärkeitä asioita, mikä on heidän mielestään asiakkaalle tärkeää ja arvokasta. Tein näihin kolmeen luokkaan kuuluvista puheenjaksoista kustakin oman taulukon, johon merkitsin eri sarakkeisiin puheenjakson, kuka puheenjakson oli tuottanut ja puheenjaksosta nostamani avainlausuman. Avainlausumassa kiteytin puheenjaksossa mainitun arvokkaan tai tärkeän asian. Seuraavaksi muodostin avainlausumista alateemoja ja alustavan pohdinnan siitä, mihin toimintajärjestelmän osatekijään kyseinen havainto liittyi. Taulukkoon ”Asiakkaalle arvokkaiden asioiden teemat” kertyi yhteensä 52 havaintoa. Taulukkoon ”Asiakkaalle arvokkaat asiat logistiikkayrityksen näkökulmasta” kertyi yhteensä 20 havaintoa. Taulukkoon ”Logistiikkayritykselle arvokkaiden asioiden teemat” kertyi yhteensä 26 havaintoa.

Esitän taulukossa 8 esimerkin miten olen analysoinnin tutkimuskysymyksen 2 ja sen alakysymysten osalta suorittanut.

Taulukko 8. Esimerkki haastatteluaineiston puheenjaksojen analyysistä

Kuka	Toimintajärjestelmä	Pääteema	Alateema	Puheenjakso, jossa avainlausuma on lihavoituna
A2	Asiakkaan toimintajärjestelmä	Oman osaamisen tehokas hyödyntäminen	Moniosaaminen on organisaation vahvuus	Haastatteliija: Varmaan jossain määrissä menee sitten se raja mihinkä saakka kannattaa itse tehdä. A2: Kyllä tietty määrä tulee kannattavaksi. Toki, jos on pieniä määriä niin se, että on oma henkilö varattuna siihen, jos ei pysty tekemään montaa eri työtä. Se toki on ... Meillä on aika pitkälle kuitenkin pyritty siihen, että moniosaaminen ois meidän organisaation vahvuus.

8.1 Asiakkaalle yhteistyössä tärkeät asiat

Haastattelin neljää asiakasyrityksen henkilöä. Näissä haastatteluissa nousi esille useita asioita, jotka ovat asiakkaalle tärkeitä yhteistyössä logistiikkayrityksen kanssa. Havaintoyksiköitä eli puheenjaksoja asiakasyritykselle arvokkaista asioista on yhteensä 52. Näistä 52 puheenjaksosta useissa puhuttiin samasta asiakkaalle tärkeästä asiasta. Esimerkiksi asiakkaan omassa toimintajärjestelmässä olevaa moniosaamista korostettiin neljässä puheenjaksossa (vastaava 3, työntekijä 1). Muodostin näistä neljästä yhden alateeman, jonka nimesin ”Moniosaaminen on organisaation vahvuus”. Muodostin 52 puheenjaksosta 23 alateemaa. Teemoittelun ja taulukoinnin jälkeen tarkastelin havaintojani, teemoitteluani ja sitä mihin toimintajärjestelmän osatekijään havainto kytkeytyi. Tarkasteltuani alateemoja ja niiden välisiä riippuvuussuhteita muodostin kahdeksan pääteemaa. Pääteemojen määrittelyssä huomioin myös sen mihin toimintajärjestelmän osaan puheenjakso liittyi. Teemat ovat taulukossa 9.

Taulukko 9. Asiakkaalle arvokkaiden asioiden teemat

Toimintajärjestelmä	Pääteema	Alateema
Asiakkaan toimintajärjestelmä	Oman osaamisen tehokas hyödyntäminen	Oman toiminnan tehostaminen (vastaava 1) Moniosaaminen on organisaation vahvuus (vastaava 3, työntekijä 1) Muutokset toiminnassa vaativat omaa osaamista (vastaava 2)
	Omien välineiden käytön tehostaminen	Oman hinnastopohjan täyttäminen kumppanin toimesta (vastaava 2) Tietojärjestelmien merkitys hankintaprosessissa kasvaa (vastaava 1)
	Sisäisen työnjaon tehostaminen	Matala, hajautettu organisaatio (vastaava 2)
Toiminnan kohde	Tehokkuutta keskittämisen myötä	Kuljetusten keskittäminen muutamille kumppaneille (vastaava 2) Päätöksentekokriteerinä hinta (vastaava 2, työntekijä 1)
	Kontrolli ja luotettavuus	Toimituksiin liittyvä kontrolli halutaan pitää itsellä (vastaava 1) Huono kontrolli kuljetuksiin (vastaava 5) Kontrollitarpeen kasvaminen (vastaava 1) Palveluntarjoajan kannettava vastuu toimitusvarmuudesta (vastaava 4)
Logistiikkayrityksen toimintajärjestelmä	Logistiikkayrityksen työntekijät joustavia ammattilaisia	Rahtineuvottelija logistiikkayrityksestä (vastaava 1) Huolitsijan tieto-taito ja kokemus tärkeitä (vastaava 1) Nopea vastaaminen kyselyihin ja poikkeamiin (vastaava 4, työntekijä 1) Poikkeamista tiedottaminen asiakkaalle (vastaava 1, työntekijä 2) Avoimuus ja lupausten pitäminen tärkeitä (vastaava 1, työntekijä 1) Asiakkaan liiketoiminnan tuntemus (vastaava 1) Henkilökohtaiset suhteet (vastaava 1) Omaehtoinen kehitystoiminta (vastaava 1)
	Logistiikkayrityksen viestintävälineet tiedottamiseen	Logistiikkayrityksen työvälineet toimituksista tiedottamiseen (työntekijä 2)
	Logistiikkayrityksen verkoston merkitys	Logistiikkayrityksen vaikutusvalta varustamoon (vastaava 5) Logistiikkayrityksen edustajasuhteet (vastaava 2)

Kuten taulukosta näkee ovat asiakasyrityksen edustajat nostaneet esille sekä omaan toimintajärjestelmäänsä että logistiikkayrityksen toimintajärjestelmään liittyviä tekijöitä. Myös asiakasyrityksen omaan verkostoon ja logistiikkayrityksen verkostoon kuuluvien toimijoiden toiminta ja toiminnan kontrollointi koetaan tärkeänä. Monet asiat, kuten logistiikkayrityksen työntekijöihin liittyvät alateemat kytkeytyvät tiettyyn yhteistyösuhteeseen tiettyinä ajankohtana. Asiakasyrityksen edustajan arvokkaaksi kokemat asiat liittyvät myös paljolti hänen omaan työhönsä. Esimerkiksi poikkeamista tiedottaminen on tärkeää juuri operatiivista työtä tekeville henkilöille. Taulukossa onkin esitettyä kunkin alateeman kohdalla sulkeissa onko asia tärkeä toiminnasta vastaavalle henkilölle (päällikölle ja/tai johtajalle) vai operatiivisia asioita hoitavalle työntekijälle. Käsittelen seuraavassa kutakin asiakkaalle arvokasta asiaa.

Tehokkuutta omaan toimintajärjestelmään oman osaamisen, työvälineiden käytön ja työnjaon tehostamisen myötä

Asiakas on globaalisti toimiva yritys, jolla on tuotantolaitoksia Suomessa ja ulkomailla. Myös yrityksen asiakkaat toimivat globaalisti. Tällöin logistiikkaan liittyvät kustannukset ovat tärkeässä asemassa yrityksen pyrkiessä toimimaan mahdollisimman kustannustehokkaasti. Niinpä arvo, jota asiakasyritys tavoittelee, liittyy vahvasti operatiiviseen kustannustehokkuuteen. Oman henkilöstön osaamisen tehokas hyödyntäminen, työvälineiden tehokas käyttö ja sisäisen työnjaon tehostaminen ovat keinoja oman toiminnan tehostamisessa. Tehokkuustavoitteet kuuluvat selvästi asiakasyrityksen toiminnasta vastaavien henkilöiden puheenjaksoissa. Asiakkaan toimintajärjestelmään liittyvistä 12 puheenjaksosta peräti 11 puheenjaksossa on vastaavassa asemassa olevan henkilön ilmaisema asiakkaalle arvokas asia. Myös työntekijätason henkilö korosti oman moniosaamisen merkitystä työn hallinnan ja motivaation kannalta.

Oman osaamisen tehokas hyödyntäminen

Asiakasyrityksen logistiikkaorganisaatiossa oma logistiikkaosaaminen koetaan tärkeäksi. Organisaatiossa on paljon muun muassa vienti- ja tuontikauppaan, tullauksiin, kuljettamiseen ja lastauksiin liittyvää osaamista. Moniosaaminen on organisaation vahvuus. Moniosaamisen myötä henkilöstö pystyy hoitamaan tuuraukset joustavasti. Myös henkilöstön oman kehittymisen ja motivaation kannalta moniosaaminen koetaan tärkeänä.

A1: ”(Asiakkaan edustaja) sitten tuuraa. Ollaan opeteltu toistemme hommat, että ne pystyy sitten hoitamaan. // Kun meitä on niin vähän, niin se on tavallaan pakkokin, että asiat hoituvat, jos toinen on pois. Ettei jää sinne pinoon makaamaan ja lojuamaan, kun ei niitä voi silleen jättää hoitamatta ja tekemättä.” //
”Kyllä se on tosi kiva, että itselle tulee se tietämys ja taito muusta kun siitä omasta. Se on vain hyvä hyöty itselle.” (Haastattelu: A1)

Toki organisaatiossa on aika ajoin pohdittu oman osaamisen merkitystä ja toiminnan ulkoistamista. Näyttää kuitenkin siltä, että logistiikan ja hankintatoimen merkityksen korostuessa tulevaisuudessa myös oman logistisen osaamisen merkitys korostuu asiakasyrityksessä. Globalisaation myötä osto- ja myyntitoiminnan kenttä on laajentunut ja muuttunut haasteellisemmaksi. Tällöin ostajan ja myyjän on hallittava erilaisia sopimusteknisiä asioita. Henkilökohtaisten suhteiden merkitys on kaupankäynnissä myös tärkeä.

Muutamia vuosia sitten massiiviset logistiset hubit, joihin monen yrityksen tavarat kerätään, yleistyivät, mutta kaikkien tavarantoimittajien tuotteet eivät välttämättä sovellu hubi-toimintaan. Asiakkaan tuotteetkaan eivät ole täysin standardituotteita. Tällöin asiakasyrityksen asiakkaiden ei kannata kuljettaa tuotteita hubien kautta vaan hoitaa kuljetukset suoraan valmistajalta itselle tai omille asiakkailleen. Keskitetyistä hubeista suoriin toimituksiin siirtyminen vaatii kuitenkin logistista osaamista yrityksiltä itseltään.

”// Näiden asiakkaiden ei kannata käyttää näitä omia logistiikkaratkaisujaan, vaan heidän kannattaa hoitaa se logistiikka suoraan valmistajalta, eli meiltä, sinne omalle asiakkaalleen. Muutamia vuosia sitten menttiin semmoseen keskitettyihin, maantieteellisesti muutamiin isoihin hubeihin. Se nähtiin trendinä johon monet pyrkivät. Tänä

päivänä ehkä pyrkimystä on järkevöittää ja tietyissä tuotehankinnoissa ja kanavissa jopa päästä eroon siitä. // Näin ollen monestikin logistinen osaaminen on yrityksen ulkopuolella. Sanotaan, että tätä perinteistä logistiikkaa ymmärtäviä henkilöitä ei välttämättä sitten hirveästi ole. // Mikäli tähän tulee poikkeamia ja todetaan, että meidän pitäisi alkaa ottaa sitä takasin itselle ja järjestelemään, niin monesti se tulee toimittajalle ja tässä tapauksessa meille se kysely sieltä, että voidaanko me järjestää.” (Haastattelu: A2)

Omien välineiden käytön tehostaminen

Tietojärjestelmien merkitys koko logistiikkaprosessin hallinnassa ja erityisesti globaaleissa hankintaprosesseissa kasvaa tulevaisuudessa. Tällöin myös tiedon luotettavuus ja ajantasaisuus ovat keskeinen haaste tietojärjestelmien käytettävyydelle.

Asiakasyrityksellä on omassa toiminnanohjausjärjestelmässään rahditusmoduuli. Yrityksen laajan vienti- ja tuontitoiminnan vuoksi moduulissa oleva kuljetushinnasto on kohtuullisen suuri ja sen ylläpitäminen vie aikaa. Asiakas pyytääkin logistiikkayrityksiltä tarjoukset siinä muodossa, että ne ovat helposti siirrettävissä suoraan järjestelmään. Asiakasyrityksen koko henkilöstö hyödyntää rahditusmoduulia. Myyntihenkilöstö näkee järjestelmästä kuljetuksia koskevat sopimushinnat. Logistiikkayritysten laskujen hyväksymistä helpottaa valmis hinnastopohja. Rahditusmoduuli tehostaa paljolti asiakkaan omaa työtä, mutta vaatii logistiikkayrityksiltä joustavuutta ja suurempaa työpanosta tarjousvaiheessa.

Sisäisen työnjaon tehostaminen

Asiakas on hakenut kustannustehokkuutta omassa toiminnassaan muun muassa hajauttamalla logistiikkaorganisaatiotaan keskitetystä mallista divisioonatasolle. Tällaisessa mallissa kustannusten tarkkailu ja hallinta on erittäin tärkeää.

”Aikaisemmin meillä oli keskitetty logistiikkaorganisaatio. Tänä päivänä jokaisella divisioonalla on omat logistiikka- ja hankintavastuut ja sitä myöten ollaan pienemmissä yksiköissä kuin aikaisemmin ja ollaan integroiduttu aika paljon siihen muuhun ympäristöön, eli ollaan hyvin kiinni tuotanto, myynti, markkinointi ja logistiikka. //

Toki tämmöisessä mallissa kustannusten tarkkailu ja kustannusten hallinta on erittäin tarkkaa verrattuna siihen, että on iso organisaatio, jonka kustannuksia jaetaan tiettyjen sovittujen pelisääntöjen mukaisesti. (Haastattelu: A2)

Logistiikkaorganisaation keskeinen rooli on toimia asiantuntijana ja tukifunktiona asiakkaan tuotanto-, myynti- ja ostotoiminnoille. Yhteistyö eri toimintojen välillä on tiivistä ja sen täytyykin toimia saumattomasti, jotta jokainen toiminto pystyy optimoimaan ja tehostamaan omaa työskentelyään.

Tehokkuus ja luotettavuus tärkeitä toiminnan kohteessa

Asiakas tavoittelee tehokkuutta ja luotettavuutta toiminnan kohteena olevassa logistiikka-prosessissa. 16 puheenjaksosta, jotka liittyivät toiminnan kohteeseen, 15 puheenjaksossa asiakasyrityksen vastuullisessa asemassa olevat henkilöt puhuivat siitä, että asiakkaalle on tärkeää logistiikkaprosessiin kustannustehokkuus ja se, että asiakasyritys itse pystyy kontrolloimaan prosessia. Yhdessä työntekijätason henkilön puheenjaksossa tuli myös voimakkaasti esille hinnan merkitys päätöksentekokriteerinä.

Tehokkuutta keskittämisen myötä

Asiakas pyrkii paitsi tehostamaan omaa toimintaansa myös yhteistyötään logistiikkayritysten kanssa. Yhteistyön tehostamisessa muutamien hyvien, omalla sarallaan tehokkaiden kumppaneiden löytäminen on tärkeää. Logistiikkapalvelujen ostot keskitetään näille muutamille kumppaneille. Tavoitteena on muun muassa tehostaa tarjouskilpailujen asiakkaalta vaatimaa omaa työmäärää ja saada neuvoteltua itselle paremmat ostoehdot. Toisaalta asiakas haluaa nostaa valittujen palveluntarjoajien painoarvoa antamalla heille suurempia kokonaisuuksia.

”Kun meillä oli tää viimesin tarjouskierrös, niin me supistettiin partnereiden määrää. // Keskitettiin isompiin kokonaisuuksiin ja pyrittiin löytämään pikkasen enemmän neuvotteluvälittejä. Toisaalta kun keskitettiin kokonaisvolyyymia, niin saatiin sitä kautta näille partnereille kokonaisuuksia myöskin. Päästiin parempiin lopputuloksiin,

kuin että olisi hajautettu ja haettu joka maasta sitä halvinta. Sitä on aika vaikea hallita. Sanotaan, että mitä enemmän niitä partnereita on, niin sitä haasteellisempaa se toiminta on ja ne säästöt mitä niistä kaikista, jos aina etsii sitä halvinta niin, loppujen lopuksi se työmäärä on usein isompi kuin saavutettu säästö siitä. (Haastattelu: A2)

Logistiikkaan ja kuljettamiseen liittyvien palvelujen ostoissa hinnan merkitys on asiakkaalle tärkeä. Tiettyjen kuljetuspalvelujen ostot on keskitetty tietyille kumppaneille, mutta niiden lisäksi asiakasyritys ostaa satunnaisia spottikuljetuksia. Näissä erikoistapauksissa hinnan merkitys korostuu voimakkaasti. Asiakas pyrkii kuitenkin katsomaan yhteistyössä kokonaisuutta eikä ryhdy kilpailuttamaan jokaista toimitusta ja yksittäistä keikkaa erikseen. Tällöin kokonaisuus yhteistyössä kärsisi. Yhteistyösuhteita tulisi myös niin paljon, että ne tuskin olisivat kovinkaan syvällisiä.

Kontrolli ja luotettavuus

Hankintatoimen globalisoituessa siihen liittyvien riskien määrä kasvaa. Kontrollin määrä logistiikkaputken eri vaiheissa tulee asiakkaan mukaan lisääntymään. Hankintaan ja kuljetuksiin liittyvien riskien hallinta ja kontrolli ovat asiakkaalle erittäin tärkeitä. Asiakas pystyy vaikuttamaan omiin sisäisiin prosesseihinsa hyvin. Tavarantoimittajiin liittyviä riskejä se pyrkii hallitsemaan sopimusteknisin ratkaisuin. Kuljetuksiin liittyvät riskit asiakas sen sijaan kokee vaikeiksi hallita.

Haastattelija: ”Mitkä ovat teille tärkeitä ja arvokkaita asioita logistiikkaprosessissa?”

A4: ”Meillä on sisäiset prosessit aika hyvin kunnossa, mutta kuljetus, tuonti- ja vientikuljetukset, on se, missä voi mennä huonosti // Mun mielestä partnerisuhteiden hoitaminen kuljetuksessa, kun me ostetaan myöskin välitystavaroita, niin se on tällä hetkellä mun mielestä vaikein ja tärkein asia sikäli, että ne on meidän lupauksia mitä kuljettajat tai meidän alihankkijat täyttävät.” (Haastattelu: A4)

Logistiikkayritys on sitoutunut Pohjoismaisen speditööriliiton yleisiin määräyksiin (PSYM 2000) sekä eri konventioihin. Määräyksissä on määritelty muun muassa huolitsijan tehtävät, tehtävän suorittaminen ja huolitsijan vastuun määräytyminen eri tilanteissa. Määräys-

ten mukaan logistiikkayritys voi huolitsijana suorittaa toimeksiantoja joko omaan lukuunsa tai välittäjänä. Huolitsijan katsotaan toimivan rahdinkuljettajana vaikka kuljetustapahtuma olisikin annettu erillisen kuljetusyrityksen hoidettavaksi, mikäli huolitsija on antanut nimellisen kuljetuslupauksen. Huolitsijan vastuu sisältää siten vastuun myös käytetystä alihankkijasta. Logistiikkayritys ostaa kuljetuspalvelut alihankintana varustamoilta. Varustamoja puolestaan sitovat konossementti ja merikuljetuksia koskeva lainsäädäntö. Logistiikkayrityksen vaikutusvalta suurten globaalisti toimivien varustamojen toimintaan on riippuvainen lähinnä sen ostovolyymistä. Mitä merkittävämpi asiakas logistiikkayritys on varustamolle, sitä paremmin se pystyy vaikuttamaan varustamon toimintaan ja ajamaan asiakkaidensa etuja. Vaikka toimintaa säätelevätkin lainsäädäntö ja erilaiset sopimukset jää niiden ulkopuolelle paljon asioita, joiden sujuvaan toimintaan voi vaikuttaa yhteistyöhalukkuudella ja toimintatapoja muuttamalla.

Kuljetuksiin liittyvistä riskeistä keskeisin on toimitusvarmuuteen kytkeytyvä riski. Lastaanko tavara siihen valtamerialukseen ulkomaisessa satamassa kuten on suunniteltu? Tapahtuuko merimatkan aikana joko ihmisestä tai luonnonvoimista johtuvia viivästyksiä? Tapahtuuko siirtokuorma eurooppalaisessa satamassa ajallaan? Hoituvatko satamatoiminnot suomalaisessa satamassa sujuvasti? Näihin varustamoihin ja muihin logistiikkayrityksen verkostoon kuuluviin toimijoihin liittyviin seikkoihin logistiikkayrityksen vaikutusvalta on melko pieni ja sen vuoksi vastuun rajaaminen on ymmärrettävää. Asiakasta rajattu vastuu ei tietysti paljon lohduta, kun se joutuu vastaamaan omista sitoumuksistaan omille asiakkailleen. Viivästyssanktiot voivat olla hyvinkin suuret. Tavaran myöhästyminen voi olla kriittinen asia asiakkaan tuotannolle. Joka tapauksessa se aiheuttaa paljon ylimääräistä työtä asiakasyrityksen henkilöstölle.

”Mun mielestä olisi tärkeää, että olisi sellainen palvelun tarjoaja kuljetuspuolella, joka pystyy oikeasti hyvän palvelupaketin tarjoamaan. Että tavara on ajallaan ja he ottaisivat siitä vielä vastuunkin, jos se tavara on myöhässä. Totta kai siitä voidaan keskustella, että mitä sitten tehdään. Jos oli päivän myöhässä, niin hyvä on, eikä aiheuttanut asiakkaalle mitään haittaa. Mutta jos se on viikon - kaksi myöhässä ja me joudutaan sen takia maksamaan esimerkiksi asiakkaalle joku valtava sanktio. // Useimmiten meillä ei ole sellaisia mahdollisuuksia, että voisimme kirjoittaa sopimuk-

set sillä tavalla, että kuljetusliikkeestä johtuva myöhästyminen ei ole meidän vastuulla.” (Haastattelu: A4)

Kuljetusten toimitusvarmuuden parantaminen on asia, joka pohdituttaa asiakasta paljon. Kyse on asiakkaan mukaan luottamuksesta ja vastuun kantamisesta. Jos jotakin luvataan, niin siitä pitäisi myös pitää kiinni. Palveluntarjoajan olisi kannettava vastuu toimitusvarmuudesta. Kuljetustoiminnassa kuljetusliikkeiden vastuu on kuitenkin rajattu ja suojattu erilaisin säännöksin. Tämä aiheuttaa sen, että asiakkaan on suojattava itsensä vakuutuksin erilaisia viivästymis- ja vahinkotapauksia vastaan. Vakuutusmaksut voivat puolestaan olla niin korkeat, että asiakkaan ei ole järkevää vakuuttaa rahtia täydestä arvostaan vaan sen on kannettava itse osa riskistä.

Logistiikkayrityksen työntekijöihin, välineisiin ja verkostoon kohdistuu monia odotuksia ja vaatimuksia

Logistiikkayritys on asiakkaan tärkein kuljetuksiin liittyvä yhteistyökumppani meriteitse tapahtuvassa viennissä ja tuonnissa. Asiat, jotka asiakas kokee tärkeiksi ja arvokkaiksi logistiikkayrityksen toimintajärjestelmässä liittyvät logistiikkayrityksen työntekijöihin, työvälineisiin ja logistiikkayrityksen yhteistyöverkostoon. Logistiikkayrityksen toimintajärjestelmässä asiakkaalle tärkeitä asioita esitettiin 24 puheenjaksossa. Näistä 15 puheenjaksossa nostettiin esille logistiikkayrityksen työntekijöihin liittyviä asiakkaalle tärkeitä asioita. Näistä 11 on vastaavassa asemassa olevan henkilön ja 4 työntekijän esittämiä. Asiakasyrityksen työntekijät korostivat logistiikkayrityksen viestinnän ja viestintävälineiden tärkeyttä. Asiakasyrityksen toiminnasta vastaaville henkilöille puolestaan logistiikkayrityksen vaikutusvallalla omassa verkostossaan on suuri merkitys. Tätä he korostivat 7 puheenjaksossa.

Logistiikkayrityksen työntekijät ovat joustavia ammattilaisia

Logistiikkayrityksen työntekijöihin kohdistuu monia odotuksia ja vaatimuksia. Heiltä odotetaan ammattitaitoa, neuvottelutaitoja, nopeaa reagointia, asiakkaan tukemista, ongelmanratkaisukykyä, avoimuutta, luotettavuutta ja aitoa kiinnostusta asiakkaan liiketoimintaan ja tarpeisiin. Asiakas pyrkii tehostamaan omaa toimintaansa ja työpanostaan ja hakee logistiikkayrityksen työntekijästä itselleen rahtineuvottelijaa, joka kilpailuttaa varustamoja ja neuvottelee niiden kanssa asiakkaalle kilpailukykyiset kuljetushinnat. Mikäli asiakas itse ylläpitäisi varustamoyhteyksiä ja kilpailuttaisi jatkuvasti varustamoja vaatisi se paljon asiakkaan henkilöresursseja.

”//Haluttiin ehkä vähän yksinkertaistaa sitä meidän puolta ja korostaa teidän painoarvoa ja kilpailuttaa näitä varustamoja. Siirrettiin vähän sitä meidän työtä teille.”
(Haastattelu: A2)

Hankintatoimen muuttuessa haasteellisemmaksi asiakkaalle ovat tärkeitä osaavat yhteistyökumppanit, jotka pystyvät omalla osaamisellaan tarjoamaan lisäarvoa ja tukemaan asiakasta kansainväliseen kaupankäyntiin ja logistiikkaan liittyvissä asioissa.

”Huolitsijan tieto-taito tietyistä kohdemaista esimerkiksi tai kokemus toiminnasta tietyillä alueilla on plussaa, jos hän pystyy antamaan jotain vinkkejä tai tietää asioita, joita tulisi ottaa huomioon. Hänellä on aikaisempaa kokemusta ja pystyy tavallaan antamaan asiakkaalle sitä kautta jotain lisäarvoa.” (Haastattelu: A2)

Logistiikkayritys toimii tiiviissä yhteistyössä omaan verkostoonsa kuuluvien yritysten, kuten varustamoiden kanssa. Logistiikkayritys saa yhteistyöverkostonsa kautta tietoa alan kehityksestä ja markkinatilanteesta. Välittämällä tätä markkinatietoa asiakkaalle ja tarjoamalla konsultointia voi logistiikkayritys sitouttaa asiakkaan yhteistyöhön paremmin kuin tarjoamalla vain tarjoamalla pelkkää kuljetuspalvelua.

Erilaisiin kyselyihin ja kuljetusprosessiin liittyvän tiedon nopea saaminen ja saadun tiedon luotettavuus ovat asiakkaalle tärkeitä. Asiakas pyrkii toiminnassaan tehokkuuteen ja tällöin

raaka-aineiden ostoista lähtevän materiaalivirran sujuvuus ja oikea-aikaisuus, tuotannon optimointi ja asiakastoimitusten tehokkuus vaikuttavat koko logistiikkaprosessin toimintaan. Materiaalivirtaan liittyvän tietovirran on oltava sujuva ja luotettava. Asiakasyrityksen logistiikkaorganisaatio joutuu vastaamaan oman yrityksensä eri toimijoiden tarpeisiin. Tällöin logistiikkakumppanin asiakkaalle antama tuki on tärkeä. Mikäli logistiikkaorganisaatio on kyettävä laskemaan tietyn projektin kuljetuskustannukset mahdollisimman tarkasti ja nopeasti on logistiikkayrityksen puolestaan annettava asiakkaalle nopeita vastauksia ja useita vaihtoehtoja, jotta asiakas voi valita ehdotuksista tarpeisiinsa parhaiten soveltuvan vaihtoehdon.

”Meidän logistiikka joutuu vastaamaan myynnin tarpeisiin. Sitä kautta sitten taas se, että kenen kanssa me asioidaan, on hyvin pitkälle kiinni siitä, kuinka on saatu sitä supportia aikasemmin sieltä. Ja onko oletusarvo se, että jos mä tarvitsen tietyn vastauksen esimerkiksi kahden tunnin sisällä, se annetaan. Meidän pitää kuitenkin mahdollisimman tarkkaan pystyä laskemaan tietyn projektin tai tietyn tarjouksen kustannukset, että mitä ne tulisivat olemaan tiettyyn maahan.” // Sekin on plussaa, jos pysyy sanomaan, että mä saan sen hinnoteltuna tänään tähän, mutta jos sulla on aikaa odottaa huomiseen, niin mä voin etsiä sulle vaihtoehtoja. Elikä tarjoaa asiakkaalle useampia vaihtoehtoja kun vaan sen yhden.” (Haastattelu: A2)

Tiedon nopea välittäminen korostuu erityisesti silloin, kun kuljettamisessa tapahtuu poikkeamia, viivästyksiä. Poikkeamia voi tapahtua missä tahansa vienti- tai tuontikuljetusprosessin vaiheessa. Asiakas odottaa, että logistiikkayrityksen työntekijä ilmoittaa prosessissa ilmenneistä poikkeamista asiakkaalle mahdollisimman nopeasti.

*”Meille on tärkeätä se, että tiedetään varmasti milloin se (tavara) on meillä. Jos tulee joitakin poikkeavuuksia, niin siitä ilmoitetaan heti. Se on tärkeä pointti se. Puhe-
limellakin saa soittaa, jos on jotakin tärkeätä tai vakavampaakin. Soittaa vaikka ja laittaa heti perästä postia.” (Haastattelu: A1)*

Ongelmatilanteissa punnitaan logistiikkayrityksen kyky löytää vaihtoehtoisia ratkaisuja. Vaikka poikkeamista on tärkeää ilmoittaa mahdollisimman nopeasti, on tärkeää myös löytää ratkaisuvaihtoehtoja, kun jokin menee pieleen.

”Sillon puolitoista vuotta sitten oli se, että kun me tarvittiin sitä raaka-ainetta tosi kiireellä. Jostain syystä valtamerilaiva oli myöhässä. Sitten miten me saadaan se kontti ja meillä on aikaa tyyliin viikko. Ja kaksi viikkoa vielä veisi se työ. Sitten sitä ruvettiin tän (logistiikkayrityksen edustajan) kanssa erilaisia kuvioita hoitamaan.”
(Haastattelu: A1)

Logistiikkayrityksen työntekijöiden avoimuus ja se, että he pitävät antamistaan lupauksista kiinni ovat asiakkaalle erittäin tärkeitä. Avoimuus ja luotettavuus ovat yhteistyön perusta. Logistiikkayrityksen on vastattava siitä mitä se lupaa. Luotettavuus tulee esille viestinnän ja tiedottamisen avoimuudessa ja rehellisyydessä sekä siinä, että osapuolet ymmärtävät toisiaan arjen yhteistyössä. Voi luottaa siihen, että toinen toimii niin kuin on sovittu.

Haastattelija: ”Mitä sinun mielestäsi tarkoittaa paras palvelu? Mitä se pitää sisällyksen?”
A2: ”Pidetään mitä luvataan ja kerrotaan avoimesti ja rehellisesti niin hyvät kuin huonotkin uutiset.” (Haastattelu: A2)

”Kyllä se varmasti on just se, että on semmonen yhteisymmärrys, että miten näitä asioita hoidetaan. Ja se on kyllä ollu ainakin (logistiikkayrityksen edustajan) ja mun välillä hirveen hyvä.” (Haastattelu: A5)

Henkilökohtaiset suhteet ja se, että logistiikkayrityksen edustajat tuntevat asiakkaan liiketoimintaa ovat asiakkaan mielestä tärkeitä. Yhteistyön alkuvaiheessa suhteen luominen on paljon myyjän vastuulla. Hänen on kyettävä luomaan luottamuksellinen suhde potentiaaliin asiakkaaseen. Logistiikka-alalla kilpailijoista erottautuminen palvelutuotteiden kautta on vaikea ja silloin henkilökohtaisten suhteiden ja palvelun merkitys korostuu.

”Se on aika paljon kiinni siitä myyntihenkilöstä. Se on se, joka myy sitä palvelua. Ja tavallaan kuitenkin voi sanoa niin, että jos sen ostajan ja myyjän kemia ei kohtaa niin ei synny kauppaa. Näin se menee. Et tavallaan se vaikutelma minkä se myyjä luo siihen ostajaan päin. Tavallaan se suhde luodaan siinä.” (Haastattelu: A2)

Myyjän kiinnostus asiakkaan liiketoimintaa ja tarpeita kohtaan korostuu yhteistyösuhteen alkutaipaleella. Tosin se on tärkeä koko yhteistyösuhteen ajan. Aito kiinnostus asiakkaan tarpeista ja kyky luoda ratkaisuehdotuksia on tärkeää. Asiakas saattaa kertoa kaikille palvelutarjoajille tiettyjä palvelutuotteeseen kohdistuvia vaatimuksiaan, mutta jos myyjä on

ottanut asioista selvää ja osaa kysyä enemmän, osoittaa se, että myyjä on aidosti kiinnostunut ja haluaa myös ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa, tarpeita ja ongelmia.

”Me täällä logistiikassa tuetaan myyntiä siten, että annetaan niitä vaihtoehtoja. Ja taas me tarvitaan meidän kontaktiverkostoa siihen, että me voidaan nopeasti vastata. Se minkä tasoinen tällä myyntihenkilöllä on tuntemus meidän liiketoiminnasta ... Jos soittelee, että tämmöstä näin ja näin, niin paljastuu jo heti, että ei ole hirveen paljon otettu asioista selvää mitä me kuljetetaan. (Haastattelu: A2)

Yhteistyön jatkuessa logistiikkayrityksen halu ja kyky kehittää yhteistyötä yhdessä asiakkaan kanssa on tärkeää. Logistiikkayrityksen ideat asiakkaan logistiikkaan liittyvien asioiden kehittämiseksi ovat tervetulleita. Tulevaisuudessa esimerkiksi tietotekniikan merkitys logistiikkaprosessin hallinnassa ja tehostamisessa kasvaa. Asiakas arvostaakin logistiikkayrityksen kykyä kehittää erilaisia kustannussäästöjä tuovia ratkaisuja. Myös erilaisten yhteistyötä parantavien työvälineiden merkitys on tärkeä.

Haastattelija: ”Mitkä tekijät voisivat ylittää odotuksesi? Mikä voisi yllättää sinut positiivisesti”?

A2: ”Rahdinkuljettajan omaehtoinen kehitystoiminta/ ideat, joilla asiakas voisi säästää merkittäviä säästöjä.” (Haastattelu: A2)

Logistiikkayrityksen viestintävälineet tiedottamiseen

Toimeksiantoon ja kuljettamiseen liittyvä tiedottaminen ja viestintä on tärkeää erityisesti asiakasyrityksen operatiivisia asioita hoitaville henkilöille. Tiedon saaminen kuljettamisen aikana tapahtuvista muutoksista ja suunniteltuun aikatauluun tulevista poikkeamista on tärkeää asiakkaan tuotannon sujuvuuden kannalta. Tietoa olisi saatava koko kuljetusprosessin matkalta, eikä vasta silloin kun tavarankuljetuksen tulisi olla jo melkein perillä.

Haastattelija: ”Miltä susta vaikutti tuo tilausvalvontajärjestelmä?”

A1: ”Luulen että siitä on hyötyä, jos me nähdään missä se (tavara) menee. Jos sen näkisi sillä lailla, että kun se (ulkomailta) lähtee, näkyisi se (ulkomaa) Eurooppa väli myös, eikä vaan sitten, kun se on Saksassa. Että tieto tulisi sieltä välistäkin. Mutta onko se mahdollista, en tiedä. // Muutaman kerran on käynyt niin, että kun se laiva

on ollut uudelleen lastauksessa (ulkomaisessa satamassa), se on viivästynyt ja sen takia aikataulu mättää. // Olisi hyvä tietää mitä siellä välillä tapahtuu. Jos se siellä myöhästyy viikolla tai kahdella, niin sitten kun se tulee Eurooppaan, se voi olla hätä ja kiirekin sillä tavaralla. Sitten joudutaan keksimään tällaisia koppaskonsteja, että me saadaan se kontti äkkiä tänne.” (Haastattelu: A1)

Logistiikkayritys ja asiakasyritys ovat käyttäneet toimitusten seurannassa erilaisia työvälineitä, muun muassa viikkoseurantaraporttia. Tällä hetkellä logistiikkayritys kehittää tilaus-
ten valvontaa varten tietojärjestelmää, joka olisi asiakkaan koko organisaation hyödynnettävissä.

Logistiikkayrityksen verkostolla on suuri merkitys

Logistiikkayrityksen yhteistyökumppaneilla ja koko verkostolla sekä logistiikkayrityksen asemalla ja vaikutusvallalla verkostossa on suuri merkitys asiakkaalle. Asiakkaalle on tärkeää löytää sellainen kumppani, joka pystyy tarjoamaan hyvät ja toimivat logistiikkapalvelut verkostonsa kautta ja joka pystyy ajamaan asiakkaan etua verkostossa.

”Mun mielestä sillä suhteella, mikä teillä tai jollain muulla on niihin palvelun tarjoajiin siellä taustalla, on suuri merkitys. Meidän kannalta sen palvelun tarjoajan löytäminen, jolla tää suhde on paras ja että se pystyy vaikuttamaan esimerkiksi (tiettyyn varustamoon) tai johonkin suureen varustamoon jollakin tavalla edes. Me halutaan löytää semmonen toimija, joka sillä rintamalla pystyy vaikuttamaan asioihin.” (Haastattelu: A4)

Logistiikkayrityksen vaikutusvalta varustamoon näkyy esimerkiksi siinä, että asiakkaan tavarat mahtuvat tiettyyn laivaan, vaikka se olisikin melko täynnä. Logistiikkayrityksen painoarvo varustamoiden suuntaan on paljolti riippuvainen sen ostovolyyymistä ja myös henkilökohtaisista suhteista. Logistiikkayrityksen eri maissa toimivilla edustajilla on myös suuri merkitys laivausten sujuvuuteen. Logistiikkayrityksen edustajan ja paikallisten toimijoiden välillä onkin käytävä aktiivista vuoropuhelua toimeksiantoon liittyvästä työnjaosta ja vastuista.

8.2 Asiakkaalle tärkeät asiat logistiikkayrityksen näkökulmasta

Mikä on asiakkaalle tärkeää? Miksi asiakas ostaa palvelun meiltä? Ovatko asiakkaan arvokkaiksi kokemat asiat kaikkien tiedossa logistiikkayrityksessä? Näiden kysymysten pohjimmalla on tärkeää yhteistyön kehittämisen kannalta. Haastattelin logistiikkayrityksessä neljää henkilöä. Puheenjaksoja, joissa logistiikkayrityksen edustajat puhuivat siitä mikä on asiakkaalle tärkeää, miksi asiakas ostaa palveluja juuri tästä yrityksestä, kertyi yhteensä 20. Useissa puheenjaksoissa puhuttiin samasta aiheesta. Logistiikkayrityksen henkilöt toivat esimerkiksi kuudessa puheenjaksossa (vastaava 4, työntekijä 2) esille sen, että heidän mielestään asiakkaalle on tärkeää logistiikkayrityksen työntekijöiden joustavuus. Muodostin näistä kuudesta puheenjaksosta yhden alateeman, jonka nimesin ” Joustava asiakaspalvelija”. Muodostin 20 puheenjaksosta yhdeksän alateemaa, joista edelleen viisi pääteemaa. Pääteemojen määrittelyssä huomioin sen mihin toimintajärjestelmän osaan puheenjaksot liittyivät. Teemat ovat taulukossa 10.

Taulukko 10. Asiakkaalle arvokkaat asiat logistiikkayrityksen näkökulmasta

Toimintajärjestelmä	Pääteema	Alateema
Asiakkaan toimintajärjestelmä	Asiakkaan välineiden käytön tehostaminen	Laajan tarjouspohjan ylläpitäminen asiakkaalle (työntekijä 1)
Toiminnan kohde	Toiminnan kustannustehokkuus	Asiakkaan on puristettava rahtikustannuksia (vastaava 1, työntekijä 1)
	Luotettavuus ja vastuu toimitusvarmuudesta	Kuljetusliikkeen vastuu toimitusvarmuudesta (vastaava 1, työntekijä 1)
Logistiikkayrityksen toimintajärjestelmä	Logistiikkayrityksen työntekijät joustavia asiakaspalvelijoita	Rahtineuvottelija logistiikkayrityksestä (työntekijä 2) Joustava asiakaspalvelija (vastaava 4, työntekijä 2) Aina tavoitettavissa (vastaava 1) Nopea vastaaminen kyselyihin ja poikkeamiin (vastaava 1, työntekijä 2)
	Logistiikkayrityksen vaikutusvalta verkostossaan	Logistiikkayrityksen neuvotteluvoima varustamoihin nähden (vastaava 1, työntekijä 2)

Kuten taulukosta näkyy liittyvät logistiikkayrityksen edustajien näkemysten mukaan asiakkaalle tärkeät asiat suurelta osin logistiikkayrityksen toimintajärjestelmään ja erityisesti sen työntekijöihin. Myös logistiikkayrityksen yhteistyöverkostolla on suuri merkitys. Asiakkaan toimintajärjestelmässä ja toiminnan kohteessa on joitakin tärkeiksi koettuja asioita.

Olen merkinnyt taulukkoon alateeman kohdalle sulkeisiin myös sen onko teema tärkeä toiminnasta vastaavan henkilön (johtaja/myyntipäällikkö) vai operatiivisia asioita hoitavan työntekijän näkökulmasta.

Asiakkaan välineiden käytön tehostaminen

Yksi logistiikkayrityksen edustajista otti esille asiakkaan toiminnanohjausjärjestelmässä olevan rahditusmoduulin ja sen merkityksen asiakkaan toiminnalle. Järjestelmä tehostaa hänen mielestään asiakkaan omaa toimintaa, mutta teettää melkoisesti työtä logistiikkayrityksessä, kun logistiikkayrityksen edustaja ylläpitää hinnastopohjaa asiakkaan järjestelmään.

”(Logistiikkayrityksen edustajalla) meni varmasti yks päivä, kun se päivitti sitä meriviennin tarjousta. Siinä meillä menee niin kun työtunteja ja rahaa sen ylläpitämiseen. Mut onhan se sinänsä heille helpompi, kun heillä on tällanen systeemi. Se helpottaa heidän työtänsä paljon, mut sen ylläpitäminen tossa laajuudessa on kyllä aikamoinen homma (logistiikkayritykselle). Näitä juttuja ne ostaa meiltä. Periaatteessa. Näitä palveluita.” (Haastattelu: L1)

Järjestelmän ylläpitäminen asiakkaan puolesta on kuitenkin sitä palvelua, lisäarvoa jota logistiikkayritys voi tuottaa asiakkaalle ja ansaita sitä kautta asemansa asiakkaan arvontuotannossa.

Tehokkuus ja luotettavuus toiminnan kohteessa

Asiakasyritys kuuluu globaaliin konserniin ja sen on pyrittävä toimimaan mahdollisimman kustannustehokkaasti ja pitämään logistiikkakustannuksensa kurissa. Logistiikkayrityksen

edustajat ovat tiedostaneet, että asiakkaalle on tärkeää laskea kustannuksensa tarkkaan ja pohtia mitä kannattaa tehdä itse ja mitä ulkoistaa palveluntarjoajille. Logistiikkayrityksen tehtävä onkin tukea asiakasta tämän tavoitteen saavuttamisessa.

”Kyllähän viesti, minkä he oli saanu pääkonttorista oli selvä, ett heidän on puristet-tava rahtikustannuksia. // Sen takia täs puolin ja toisin yritetään, ett se palvelu pelaa erittäin hyvin. Samoin toi hintapolitiikka, että he tavallaan olis, ainakin meidän toi-mesta, mahdollisimman kilpailukykyinen.” (Haastattelu: L3)

Logistiikkayrityksen edustajien mukaan asiakkaalle tärkeä kriteeri logistiikkakumppanin valinnassa on luotettavuus ja kuljetusten toimitusvarmuus.

Haastattelija: ”Mikä on (asiakkaalle) arvokasta ja tärkeää?”
L2: ”Uskoisin, että kuljetusaika ja varmuus siitä, että se tulee siinä luvatussa ajassa.” (Haastattelu: L2)

Asiakasyrityksen edustajat korostivat haastatteluissa voimakkaasti kuljetusliikkeiden ja varustamon vastuuta kuljetusten toimitusvarmuudesta. Heidän näkemyksensä mukaan kuljetusliike ja varustamo eivät vastaa juuri lainkaan tavarahan myöhästymisestä tai katoamisesta. Asiakasyritys on sen sijaan vastuussa omille asiakkailleen tavarahan laadusta ja toimitusajasta. Kuljetuksesta johtuva viivästyminen raaka-aineen saamisessa ja sitä kautta tuotteen valmistuksessa ja valmiin tuotteen toimittamisessa voi aiheuttaa asiakkaalle melkoisia korvausvaatimuksia loppuasiakkaalta. Logistiikkayrityksessä ymmärretään asiakkaan tilanne. Ratkaisu tilanteeseen on logistiikkayrityksen edustajien mukaan tavarahan vakuuttaminen vakuutusyhtiössä. Vakuuttaminen voi joissakin tapauksissa olla hyvinkin kallista. Tällöin asiakas voi ottaa tietoisesti riskin ja kantaa viivästymisen tai vahingon aiheuttamat kustannukset itse.

Logistiikkayrityksen työntekijöiden ja yhteistyöverkoston merkitys

Logistiikkayrityksen edustajien mukaan logistiikkayritys pystyy tarjoamaan asiakkaalle lisäarvoa juuri omien työntekijöidensä tuottaman palvelun ja oman yhteistyöverkostonsa

kautta. Logistiikkayrityksen työntekijät tuottavat asiakkaalle palvelua, jota se ei saa suoraan esimerkiksi varustamosta. He toimivat ikään kuin asiakkaan logistiikkaorganisaation jatkeena. Logistiikkayritys takaa asiakkaalle pääsyn hyödyntämään varustamoiden palveluja tehokkaammin kuin jos se ostaisi itse suoraan varustamolta. Logistiikkayrityksen edustajien esittämistä asiakkaalle arvokkaita asioita koskevista puheenjaksoista 12 puheenjaksoissa korostettiin logistiikkayrityksen työntekijän merkitystä yhteistyön sujuvuudessa. Toiminnasta vastaavat henkilöt ja työntekijät korostivat molemmat 6 puheenjaksoissa logistiikkayrityksen työntekijän roolia asiakkaan arvonmuodostuksen tukemisessa.

Logistiikkayrityksen työntekijät ovat joustavia asiakaspalvelijoita

Logistiikkayrityksen edustajien mukaan juuri asiakaspalvelu ja joustavuus ovat yrityksen vahvuudet asiakasyhteistyössä. Asiakas arvostaa logistiikkayrityksen palvelua, joustavuutta ja tavoitettavuutta. Asiakas odottaa logistiikkayrityksen työntekijöiden reagoivan nopeasti asiakkaan erilaisiin tarpeisiin ja poikkeamiin kuljetusprosessissa.

”Nää on asioita, mitkä on loppupeleissä ja käytännössä hirveen tärkeitä, just tällaset tavoitettavuudet. Nehän saa meidät kiinni käytännössä mihin kellonaikaan tahansa.”
(Haastattelu: L4)

Logistiikkayrityksessä ymmärretään, että nopea reagointi ja vastaaminen asiakkaan erilaisiin kyselyihin sekä useiden vaihtoehtojen tarjoaminen, joista asiakas voi valita, ovat asiakkaalle tärkeitä asioita. Logistiikkayrityksen edustajan täytyy esitellä mitä kuljetusvaihtoehtoja asiakkaalle on tarjolla ja asiakkaan tehtäväksi jää vain valinnan ja päätöksen tekeminen. Tiedottaminen kuljetusprosessiin liittyvistä asioista koetaan myös asiakkaalle tärkeäksi. Missä tavara on menossa? Milloin se on Suomessa?

”Näin mä oon nähny, ett kun heille tulee joku kysely, niin häneltä (asiakkaan edustajalta) odotetaan kommenttia erittäin nopeasti siihen asiaan. Sillon tarkottaa sitä, ett ketjun toisessa päässä vaan vauhti kiihtyy, elikä meillä. Toisaalta kyl (asiakkaan edustajankin) pitää ymmärtää, ett jos mennään joihinkin eksoottisiin pisteisiin, ettei mennä vaan pelkästään satamaan, vaan tarttee hommaa se veto johonkin sinne sisä-

maahan, niin se on pakko aina kysyä tapauskohtaisesti, koska ne kulut saattaa olla aivan astronomikal.” (Haastattelu: L3)

Oman toiminnan tehostaminen ja kustannustehokkuus ovat logistiikkayrityksen edustajien mukaan tärkeimpiä syitä miksi asiakkaan kannattaa käyttää logistiikkayrityksen palveluja sen sijaan, että ostaisi kuljetuspalvelut suoraan varustamoilta. Asiakas on oman toimintansa tehostamiseksi ulkoistanut erilaisten työtehtävien hoitamisen logistiikkayritykselle. Asiakas ostaa logistiikkayrityksestä rahtineuvottelijan, joka neuvottelee ostovolyyminsa ja henkilökohtaisten suhteidensa perusteella asiakkaalle edullisemmat hinnat varustamolta verrattuna siihen, jos yritys ostaisi itse suoraan varustamolta.

Logistiikkayrityksen mukaan varustamot ovat tehostaneet toimintojaan ja ottaneet käyttöön erilaisia sähköisiä työvälineitä. Henkilöstön osaaminen ja toimenkuva varustamoissa tunnetaan olevan hyvin kapea-alainen, jolloin henkilöstöllä ei ole laajaa kokonaisnäkemystä liiketoiminnasta ja asiakaspalvelu on myös heikompi kuin logistiikkayrityksessä. Mikäli asiakas olisi suoraan yhteydessä varustamoon, olisi esimerkiksi hinnan saaminen jollekin tietylle kuljetukselle huomattavasti hitaampaa ja vaikeampaa.

Logistiikkayrityksen vaikutusvalta yhteistyöverkostossaan

Logistiikkayrityksen merkitys omassa verkostossaan korostuu erityisesti sen suhteessa varustamoihin. Logistiikkayrityksen edustajat näkevät, että juuri ostovolyymien suuruuden myötä sen merkitys ja vaikutusvalta varustamoihin kasvaa. Sitä kautta se saa neuvoteltua itselleen edulliset rahtihinnat ja pystyy myös antamaan asiakkaalleen paremmat rahtihinnat kuin jos asiakasyritys ostaisi itse suoraan varustamosta.

”Osittain syy miksi (asiakas) varmaan meidät valitsi, oli se, että me ollaan kuitenkin paikallisesti iso ostaja rahtien suhteen ja tämä on meidän ydinliiketoimintaa. Me herätetään luottamusta asiakaskunnassa. Vuosittain (niin ja niin monta) miljoonaa euroa ostetaan rahtipalvelua, niin paikallisesti ollaan iso. (Asiakas) itsessään on, jos ajattelee niiden rahtirahaa, niin se on aika pientä, mutta kuitenkin se on meille merkittävä asiakas.” (Haastattelu: L4)

Logistiikkayritys on paikallisesti suuri rahdin ostaja. Logistiikkayrityksen kautta asiakas saa paitsi edullisemmat hinnat se saa ne hinnat myös helpommin. Asiakkaan ei tarvitse kilpailuttaa itse kaikkia varustamoita vaan logistiikkayrityksen edustaja tekee työn hänen puolestaan.

8.3 Logistiikkayritykselle yhteistyössä tärkeät asiat

Logistiikkayrityksen neljän henkilön haastatteluissa keskusteltiin siitä mikä on logistiikkayritykselle tärkeää yhteistyössä. Mikä on logistiikkayrityksen yhteistyössä kokema arvo. Havaintoyksiköitä eli puheenjaksoja logistiikkayritykselle arvokkaista asioista on haastatteluissa yhteensä 26. Useissa puheenjaksoissa puhuttiin samasta asiasta. Esimerkiksi tiedon saamista asiakkaalta korostettiin kuudessa (vastaava 3, työntekijä 3) puheenjaksossa. Muodostin näistä kuudesta yhden alateeman, jonka nimesin ”Tiedon saaminen asiakkaalta”. Muodostin 26 puheenjaksosta kymmenen alateemaa. Teemoiteltuani ja taulukoituani tarkastelin havaintojani ja sitä mihin toimintajärjestelmän osatekijään havainto kytkeytyi. Alateemojen ja niiden välisten riippuvuussuhteiden tarkastelun jälkeen muodostin kymmenestä alateemasta edelleen neljä pääteemaa. Pääteemojen määrittelyssä huomioin sen mihin toimintajärjestelmän osaan puheenjakso liittyi. Teemat ovat alla olevassa taulukossa 11.

Taulukko 11: Logistiikkayritykselle arvokkaiden asioiden teemat

Toimintajärjestelmä	Pääteema	Alateema
Asiakkaan toimintajärjestelmä	Asiakkaan työntekijät aktiivisia viestittäjiä	Tiedon saaminen asiakkaalta (vastaava 3, työntekijä 3)
Logistiikkayrityksen toimintajärjestelmä	Logistiikkayrityksentyön työntekijät joustavia ja avoimia	Poikkeamista tiedottaminen asiakkaalle (vastaava 2) Avoimuus ja luotettavuus tärkeitä (vastaava 3) Yhteistyötä monella tasolla (vastaava 2)
	Teknologian hyödyntäminen välineiden kehittämisessä	Omien tietoteknisten välineiden kehittäminen (vastaava 2)
	Logistiikkayrityksen verkoston merkitys	Tiedon saaminen varustamolta (vastaava 2, työntekijä 3)

		Varustamon toiminnan joustavuus ja luotettavuus (vastaava 1, työntekijä 2) Ostovolyymi varustamolta (vastaava 1) Yhteistyö ulkomaisten edustajien kanssa (vastaava 1, työntekijä 1)
--	--	---

Kuten taulukosta näkee, liittyvät logistiikkayritykselle tärkeät asiat suurimmaksi osaksi omaan toimintajärjestelmään ja erityisesti yhteistyöhön verkostoon kuuluvien kumppaneiden kanssa. Myös tässä taulukossa kuten aikaisemmissakin arvokkaita asioita kokoavissa taulukoissa on esitettyä kunkin alateeman kohdalla sulkeissa onko asia tärkeä toiminnasta vastaavalle henkilölle vai operatiivisia asioita hoitavalle työntekijälle. Käsittelen seuraavaksi kutakin logistiikkayritykselle arvokasta asiaa erikseen.

Asiakkaan työntekijöiden toiminta tiedon välittämisessä tärkeä

Viestinnän ja tiedottamisen toimivuus on avainasemassa logistiikkayrityksen ja asiakkaan välisessä yhteistyössä. Jotta logistiikkayritys pystyy toimimaan mahdollisimman tehokkaasti ja tuottamaan asiakkaalle erinomaista palvelua, on sen saatava tietoa asiakkaalta. Tieto liittyy asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin logistiikkayrityksen tuottamasta palvelusta. Yritys onkin tähdentänyt asiakkaalle tiedon oikeellisuutta ja tietovirran aikaistamista, jotta logistiikkayritys pystyy hoitamaan oman tehtävänsä mahdollisimman hyvin.

L2: ”Hyvä saada (bookkaus) ajoissa. Että tavara valmistuu kahden viikon päästä tai kolmen viikon päästä. Onhan se hyvä sillä tavalla saada, että pystytään varaamaan laivapaikka, kun kaikki laivat on ääriään myöten täynnä koko ajan.”

Haastattelija: ”Eiks just se (satama) oo erittäin vaikea saada laivapaikkaa?”

L2: ”Kyllä. Siel on ruuhkalisät voimassa.” (Haastattelu: L2)

Tiedon saaminen asiakkaalta helpottaa erityisesti logistiikkayrityksen operatiivista toimintaa. Pystyäkseen tuottamaan asiakkaalle mahdollisimman hyvää asiakaspalvelua tarvitsee logistiikkayritys asiakkaalta ennakkotietoa laivattavista tavarosta ja määristä sekä viennis-

sä että tuonnissa. Tiedon saamisen merkitystä korostivat sekä logistiikkayrityksen toiminnasta vastaavat henkilöt että työntekijät.

Logistiikkayrityksen työntekijöiden, välineiden ja yhteistyöverkoston merkitys

Logistiikkayritykselle yhteistyössä tärkeitä asioita käsittelevistä 26 puheenjaksosta 20 puheenjaksossa logistiikkayrityksen edustajat nostivat esille omaan toimintajärjestelmäänsä liittyviä asioita. Näistä 14 puheenjaksoa on toiminnasta vastaavien henkilöiden esittämiä ja 6 puheenjaksoa työntekijöiden esittämiä. Työntekijöille tärkeät asiat liittyvät yhteistyöhön varustamon kanssa. Toiminnasta vastaavat korostivat myös varustamon merkitystä, mutta painottivat erityisesti omien työntekijöiden tärkeää roolia yhteistyön hoitamisessa ja teknologian ja tietoteknisten välineiden hyödyntämistä toiminnan tehostamisessa.

Logistiikkayrityksen joustavat ja avoimet työntekijät

Tiedon välittäminen on keskeisessä osassa logistiikkayrityksen asiakaspalvelua. Kaikista kuljetusprosessissa tapahtuvista poikkeamista on välitettävä asiakkaalle tieto mahdollisimman nopeasti. Se edellyttää herkkyyttä ja reagointikykyä. On myös tärkeää osata löytää ratkaisuvaihtoehtoja ongelmatilanteissa. Ongelmanratkaisutaidon koetaankin olevan yhden tärkeimmistä logistiikkayrityksen työntekijöiden kyvyistä. Taito löytää ratkaisuja ja hoitaa asiat nopeasti kuntoon.

”Kun liikutetaan tavaraa, niin aina tulee tilanne, että joku ei mene niin kun on aikataulutettu. Se on sitä herkkyyttä ja reagointikykyä, mihin pitää olla paukut sitte ilmoittaa. Ilmottaa myös negatiiviset asiat. Ja ennen kaikkea ilmoittaa myös ne vaihtoehdot. Meil on nää vaihtoehdot toimia. Miten tehdään. Et löytyy myös ratkaisu niihin kohtiin.” (Haastattelu: L4)

Logistiikkayritykselle on tärkeää avoimuus ja luotettavuus yhteistyössä asiakkaan kanssa. Logistiikkayrityksen edustajan mukaan avoimuus on asiakassuhteessa kaiken a ja o.

”Me keskustellaan hyvin avoimesti. Vaikka hän on asiakas ja mä oon palvelun tarjoaja, niin kyllä me erittäin avoimesti keskustellaan ja tavoitteetkin on ihan samat. Heidän pitää saada se keikka liikkumaan ja me halutaan tehdä ja olla siin bisnekseks mukana. Kyl sellanen avoin peli on kaikist helpointa. Sun ei tarvitse hirveesti funtsata mitähän mä oon tähän vastannu aikasemmin ja voit tehdä sitä asiaa rauhassa.”
(Haastattelu: L3)

Asiakasyhteistyön hoitamiseen osallistuu logistiikkayrityksestä henkilöitä monelta organisaation tasolta. Yhteistyösuhdetta hoidetaan niin strategisella kuin operatiivisellakin tasolla. Logistiikkayritykselle on erittäin tärkeää, että tyytyväisyys yhteistyöhön on hyvä kaikilla tasoilla, niin operatiivisilla henkilöillä, logistiikkayrityksen myyntihenkilön ja asiakkaan ostohenkilön kuin johtajienkin tasolla.

”Me mennään sinne aina laajalla rintamalla. Meille ei riitä se, ett onko (asiakkaan logistiikkapäällikkö) tyytyväinen. Siel on oltava (Liisat) ja kaikki muut tytöt tyytyväisiä yhtä lailla.” (Haastattelu: L4)

Jos ja kun poikkeamia tai ongelmia tulee, niin asiakkaan kynnys vaihtaa yhteistyökumppania on korkeampi silloin kun tyytyväisyys yhteistyön toimivuuteen on kaikilla yhteistyötasoilla hyvä. Kun asiakkaalla on positiivinen mielikuva ja halu tehdä yhteistyötä, sitoutuu se myös paremmin logistiikkayritykseen.

Teknologian hyödyntäminen välineiden kehittämisessä

Logistiikkayrityksessä koetaan, että kuljettamiseen liittyvissä apuvälineissä hyödynnetään teknologiaa yhä enemmän. Teknisillä apuvälineillä pystytään tarjoamaan asiakkaille myös parempaa palvelua.

”Voidaan miettiä tällasia yhteistyötä parantavia asioita; sähköisiä juttuja, laskutusta, tiedon siirtoa ... tän tyyppisiä juttuja. // Kyllähän nää tekniset apuvälineet tähän varsinaiseen kuljettamiseen, ett saadaan puettua se paremmaksi palveluksi, niin ne on tulossa.” (Haastattelu: L4)

Logistiikkayrityksen yhteistyöverkoston merkitys

Logistiikkayrityksen verkostoon kuuluvien yhteistyökumppaneiden toiminnan laatu ja tehokkuus on elintärkeä asia logistiikkayritykselle. Ovathan logistiikkayrityksen asiakkaalle antamat lupaukset lupauksia, joita yhteistyökumppanit täyttävät.

Verkoston toimintaa koskevista puheenjaksoista monet liittyvät varustamoiden kanssa tapahtuvaan yhteistyöhön. Keskeisessä asemassa yhteistyössä on toimeksiantoihin liittyvän tiedon välittäminen. Tieto tavaran laivauksesta suomalaisessa satamassa, tieto tavaran uudelleenlaivauksesta eurooppalaisessa satamassa ja tieto poikkeamista luvatuissa toimitusajoissa on logistiikkayrityksen tärkeää saada mahdollisimman nopeasti. Varustamot ovat oman toimintansa tehostamiseksi kehittäneet erilaisia sähköisiä ratkaisuja ja velvoittavat logistiikkayrityksiä ja muita asiakkaita hakemaan itse tarvitsemansa tiedon järjestelmästä. Tiedonhaku vie aikaa ja resursseja. Varustamot eivät koe tiedon välittämiseen liittyvää asiakaspalvelua tärkeänä ja juuri tässä onkin logistiikkayritysten ansainnan mahdollisuus. Logistiikkayritys toimii ikään kuin välittäjänä varustamon ja ulkomaankauppaa harjoittavien yritysten välillä. Logistiikkayritys pystyy tuomaan lisäarvoa asiakkaalleen juuri tiedon välittämisen kautta.

Tiedonkulun varmistamiseksi on varustamoiden kanssa sovittu tietyistä yhteisistä toimintatavoista. Tiedon siitä, että asiakkaan tavara ei ehdi/mahdu valtamerialukseen eurooppalaisessa satamassa on tultava mahdollisimman pian logistiikkayritykseen, joka välittää tiedon edelleen asiakkaalle.

”Nythän on sovittu niin, ett jos tulee poikkeama, me saadaan tieto siitä saman tien. Me pyydettiin itse asiassa alun perin niin, että joka kontti, kun laivataan valtamerialukseen, niin sieltä tulee tiedot, ett se on todella lähteny. Ett jos siinä käy niin, ett se jääkin jostain syystä huilaamaan sinne viikoks, niin ei menetetä heti seuraavia aluksia. Ett päästäs siihen seuraavaan alukseen kiinni. Nimenomaan niin päin, niin kun se kaikessa on, että sillan (asiakkaan) täältä on helpompi päästä reagoimaan ja kertomaan, ett nyt on tullu dilei. Kun että odotetaan siihen asti, kun laivan pitäis

saapua sinne ja sit sieltä päämies, vastaanottaja ilmottaa, ett ei tänne oo tavaraa tul-lukaan ja sit ruvetaan käymään sitä vyyhtiä läpi..” (Haastattelu: L3)

Tiedonkulku ei tosin ole aivan ongelmaton, koska tieto voi tulla vasta siinä vaiheessa, kun nopea reagointi mahdolliseen poikkeamaan ei enää ole mahdollinen. Tämä aiheuttaa lisätyötä logistiikkayrityksessä.

”Ne ilmoitukset (varustamolta) tulee periaatteessa lähes poikkeuksetta aina vasta sen jälkeen kun valtamerilaiva on lähteny Keski-Euroopasta. // Useimmiten se tulee vasta siinä vaiheessa, kun mä näen, että feederi on myöhässä, ett se voi olla ett se myöhäs-tyy. Se vahvistus on tullu sen jälkeen, kun valtamerilaiva on lastattu tai on lastaus-vaiheessa.” (Haastattelu: L1)

Logistiikkayrityksen kannalta varustamon toiminnan luotettavuus ja joustavuus ovat tärkei-tä. Logistiikkayrityksen onkin valittava omaan yhteistyöverkostoonsa sellaisia varustamo-ja, joiden toimintaan ja lupauksiin se voi luottaa. Mikäli varustamo lupaa yrityksen asiak-kaan käyttöön esimerkiksi tietyn määrän kontteja, on logistiikkayrityksen voitava luottaa varustamon antamiin lupauksiin. Näitä lupauksia logistiikkayritys antaa sitten edelleen omalle asiakkaalleen. Joustavuus ilmenee esimerkiksi siinä, että varustamo pystyy pitä-mään asiakkaalle varattuna tietyn määrän kontteja satamassa.

”Nyt on ollu kontteja tosi hyvin siellä (satamassa), // ett ei oo mitään ongelmaa ollu saada lisätilaa. Toisaalta kesän aikana mullahan oli bookkauksia sisässä viikolle se kaheksan. // Varustamo tsekkaa sitä varmaan viikottain, ett mulla on ne bookkaukset siel sisässä. Luulen, ett niil on joku systeemi. Jos siel alkaa näyttää hälyyttävältä, niin ne hommaa sinne lisää kontteja. Mut ne kattoo sitä sillee, ett riittää tavallaan koko aika.” (Haastattelu: L1)

Varustamon joustavuus näkyy myös erilaisten dokumenttien teossa. Mikäli varustamo ei pysty hoitamaan muutoksia kuljetusdokumentteihin vaadituissa aikatauluissa voi siitä ai-heutua asiakkaalle ongelmia. Asiakkaan tavara saattaa ehtiä määränpäähänsä ennen kuin dokumentit ovat valmiit ja siitä voi aiheutua viivästymisiä tavaran luovutuksessa.

”// Se oli laivanvarustamon kanssa, kun he eivät pystyneet tekee sellasia korjauksia siihen konossementtiin, mitä remburssi olis vaatinut. Se remburssin tekeminen kesti varmaan puolitoista ellei kaks viikkoa, ett me saatiin semmonen, mikä meni jokaisesa paikassa läpi. Ja sen remburssin lisäksi tarvittiin vielä kaks semmosta virallista laivanvarustamon tekemää vahvistusta. Täällaset byrokratiat vie aikaa.” (Haastattelu: L1)

Logistiikkayrityksen vaikutusvalta varustamon suuntaan on riippuvainen sen ostovolymistä. Logistiikkayritykselle onkin tärkeää, että sillä on mahdollisimman suuri asiakasmasa ja ostovolyyymi takanaan, kun se neuvottelee varustamon kanssa. Kyetessään tarjoamaan varustamolle toimeksiantoja sekä viennissä että tuonnissa se saa neuvoteltua itselleen mahdollisimman hyvät ostohinnat ja kykenee myös mahdollisesti vaikuttamaan varustamon toimintaan.

Logistiikkayritykselle on myös tärkeää, että sillä on hyvät edustajat eri maissa. Edustajat hoitavat paikallisesti toimeksiantoihin liittyvät tehtävät. He valvovat laivaukset satamissa, järjestävät jatkokuljetukset ja huolehtivat samoista tehtävistä ulkomailla kuin logistiikkayritys Suomessa.

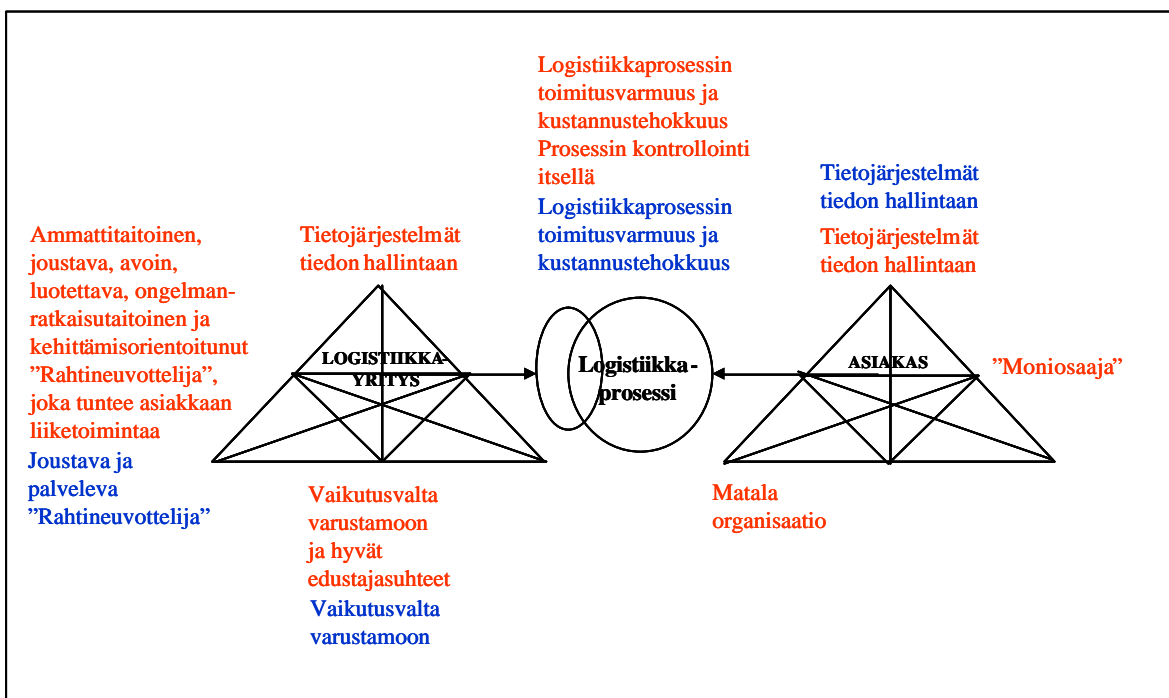
”Se osottaa tavallaan meidän agenttienkin valveutuneisuutta, ett kuin nopeesti he antaa niit hintoja. Hyvä esimerkki on just tää (agentti).// Sielt tuli todella terhakkaasti kommentit. Mä luulen, ett se oli yks erittäin merkittävä syy myös päätöksentekoon. (Asiakkaan edustaja) näki heti, että siel oli homma hanskassa ja ne haluaa tehä tätä bisnestä. // Tämmöses hommas just nää edustajavalinnat on erittäin tärkeitä koko ketjun kannalta.” (Haastattelu: L3)

8.4 Yhteenveto

Tarkastelen tässä yhteenvedossa aluksi asiakkaalle yhteistyössä tärkeitä asioita ja peilaan niitä siihen miten logistiikkayrityksen edustajat näkevät asiakkaalle tärkeät asiat. Mikä on heidän mielestään asiakkaalle yhteistyössä arvokasta. Tämän jälkeen tarkastelen logistiikkayritykselle yhteistyössä arvokkaita asioita. Lopuksi pohdin onko osapuolten tärkeiksi

kokemissa asioissa ristiriitaa vai ovatko näkemykset yhteistyössä koetusta arvosta yhteneväiset.

Olen hahmotellut kuvioon 9 asiakkaan ja logistiikkayrityksen toimintajärjestelmät. Merkitsein kuvioon asiakkaalle yhteistyössä arvokkaat asiat punaisella värillä ja logistiikkayrityksen edustajien mielestä asiakkaalle yhteistyössä arvokkaat sinisellä värillä.



Kuvio 9. Asiakkaalle yhteistyössä tärkeät asiat asiakkaan ja logistiikkayrityksen näkökulmasta

Asiakkaalle yhteistyössä tärkeät asiat

Asiakkaalle tärkeät asiat kytkeytyvät sen omaan toimintajärjestelmään, logistiikkayrityksen toimintajärjestelmään ja toiminnan kohteeseen, logistiikkaprosessiin. Asiakkaalle tärkeä näkökulma sen omassa toimintajärjestelmässään on tehokkuus. Asiakas pyrkii hyödyntämään omassa logistiikkaorganisaatiossa olevaa monipuolista osaamista ja tehostamaan omien tietoteknisten välineiden käyttöä ja yrityksen sisäistä työnjakoa. Asiakas tavoittelee

tehokkuutta myös toiminnan kohteessa, logistiikkaprosessissa. Kustannustehokkuus ja toimitusvarmuus ovat asiakkaalle tärkeitä arvoja. Myös logistiikkaprosessin ja siihen liittyvän kuljetusprosessin kontrolloinnin asiakas kokee tärkeänä ja haluaa pitää prosessin valvonnan omissa käsissään. Tehokkuusnäkökulma korostuu asiakkaan toiminnasta vastaavien henkilöiden puheenjaksoissa, kun taas työntekijät nostavat enemmän esille logistiikkayrityksen työntekijöihin ja tietovirtaan liittyviä asioita. Nämä asiat ovat tärkeitä operatiivisen toiminnan ja arjen työn sujuvuudessa.

Asiat, jotka asiakas kokee tärkeiksi ja arvokkaiksi logistiikkayrityksen toimintajärjestelmässä kytkeytyvät logistiikkayrityksen työntekijöihin, työvälineisiin ja logistiikkayrityksen yhteistyöverkoston. Logistiikkayrityksen työntekijöillä on merkittävä asema asiakasyhteistyön kehittämisessä ja asiakkaan tukemisessa tehokkuustavoitteen saavuttamisessa. Asiakas odottaa logistiikkayrityksen työntekijöiltä ammattitaidon lisäksi joustavuutta, avoimuutta, luotettavuutta, ongelmanratkaisutaitoa ja kykyä kehittää asiakkaan toimintaa tehostavia ratkaisuja. Logistiikkayrityksen työntekijöillä on myös tärkeä rooli rahtineuvottelijana asiakkaan ja varustamon välillä. Henkilökohtaiset suhteet ovat tärkeitä yhteistyön sujuvuuden kannalta.

Logistiikkayrityksen verkostolla on suuri merkitys asiakkaalle. Logistiikkayrityksen asema omassa verkostossaan, sen neuvotteluvoima ja henkilökohtaiset suhteet alihankkijoihinsa ovat asiakkaalle tärkeitä. Logistiikkayrityksen kautta asiakas pääsee hyödyntämään etuja, joita se ei välttämättä saavuttaisi toimimalla suoraan varustamoiden kanssa. Myös logistiikkayrityksen ulkomaisella edustajaverkostolla, sen laajuudella ja tehokkuudella on merkitystä kuljetusprosessin toimivuuden kannalta.

Läpitunkevana tekijänä asiakkaan yhteistyössä tärkeiksi kokemissa asioissa on tietovirran hallinta. Logistiikkayrityksen tietotekniset välineet tiedon hallintaan ovat asiakkaalle toki tärkeitä, mutta luotettavan ja reaaliaikaisen tiedon merkitys korostuu koko logistiikkaprosessin hoitamisessa. Myös logistiikkayrityksen työntekijöiden ja varustamon rooli tiedon välittämisessä on merkittävä.

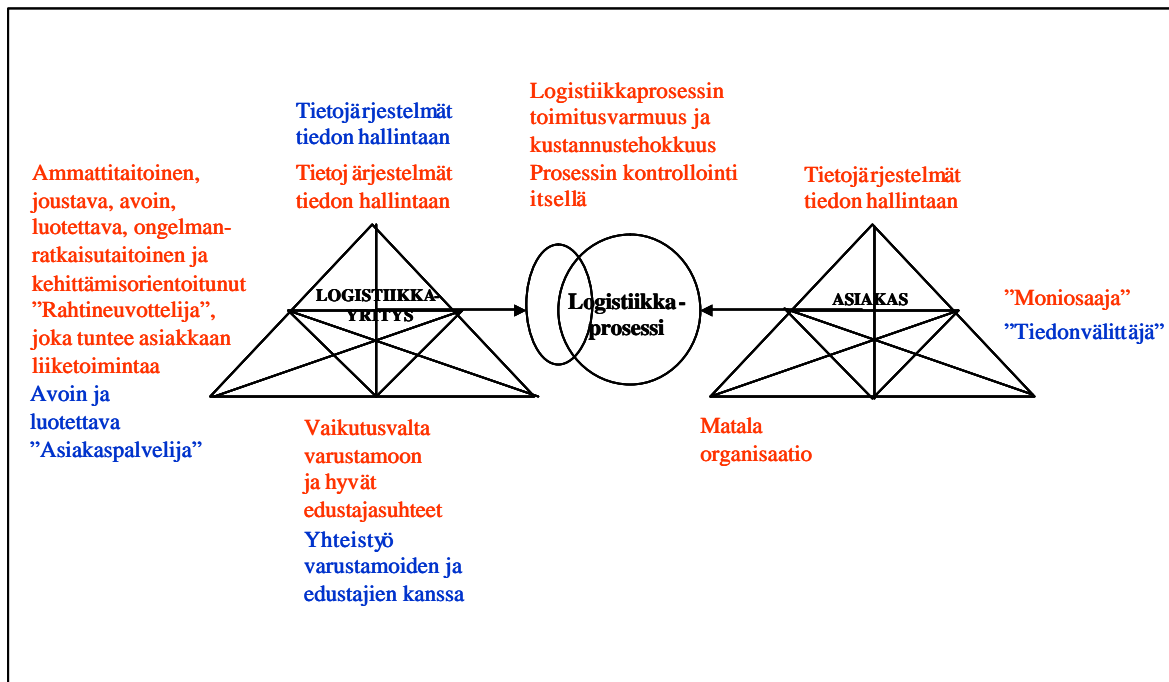
Asiakkaalle logistiikkayrityksen edustajien mielestä yhteistyössä tärkeät asiat

Logistiikkayrityksen edustajien mielestä asiakkaalle yhteistyössä arvokkaat asiat liittyvät pääosin logistiikkayrityksen toimintajärjestelmään, mutta myös toiminnan kohteena olevaan logistiikkaprosessiin sekä asiakkaan omaan toimintajärjestelmään. Logistiikkayrityksen edustajat kokevat, että yrityksen työntekijät pystyvät luomaan arvoa asiakkaalle palvelun myötä. Asiakas odottaa heidän mielestään logistiikkayrityksen työntekijöiltä asiakaspalvelua, joustavuutta, tavoitettavuutta ja nopeaa reagoitua asiakkaan vaihteleviin tarpeisiin. Asiakas hakee logistiikkayrityksen työntekijästä itselleen myös rahtineuvottelijaa, joka omaan ostovolyymiinsä ja neuvotteluasemaansa nojaten kykenee neuvottelemaan asiakkaalle edulliset rahtihinnat varustamolta.

Palvelufunktion lisäksi logistiikkayrityksen edustajat näkevät, että asiakas tavoittelee yhteistyön kautta oman toimintansa tehostamista. Logistiikkayrityksen yhteistyöverkostolla ja logistiikkayrityksen asemalla ja vaikutusvallalla verkostossa on asiakkaalle suuri merkitys. Tehokkuustavoitteet näkyvät myös asiakkaan tietoteknisten välineiden käytön tehostamisessa ja logistiikkaprosessin kustannustehokkuustavoitteissa sekä toimitusvarmuusvaatimuksissa.

Logistiikkayritykselle yhteistyössä tärkeät asiat

Olen hahmotellut kuvioon 10 asiakkaan ja logistiikkayrityksen toimintajärjestelmät ja merkinnyt kuvioon asiakkaalle yhteistyössä arvokkaat asiat punaisella ja logistiikkayritykselle yhteistyössä arvokkaat sinisellä värillä.



Kuvio 10. Asiakkaalle ja logistiikkayritykselle yhteistyössä tärkeät asiat

Logistiikkayritykselle tärkeät asiat liittyvät sen omaan ja asiakkaan toimintajärjestelmään. Logistiikkayritykselle tärkeä näkökulma sen omissa toimintajärjestelmässä on asiakkaan palvelu. Logistiikkayritys pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan erinomaisella asiakaspalvelulla. Tällöin sen työntekijöiltä vaaditaan muun muassa avoimuutta, luotettavuutta ja joustavuutta. Asiakasyhteistyötä pyritään myös hoitamaan monen organisaatiotason edustajan muodostamalla tiimillä. Kaikilla yhteistyöhön osallistuvilla henkilöillä on silloin tieto asiakkaan liiketoiminnasta ja tarpeista. Logistiikkayrityksen toiminnasta vastaavat henkilöt korostavat asiakaspalvelun merkitystä asiakasyhteistyössä. Työntekijät painottavat oman asiakaspalvelun lisäksi varustamoyhteistyön merkitystä. Operatiivista työtä tekeville henkilöille onkin arjen työssä tärkeää, että yhteistyö varustamon kanssa on joustava ja tiedon välitys toimii.

Logistiikkayritykselle sen yhteistyö verkostoon kuuluvien alihankkijoiden ja yhteistyökumppaneiden, erityisesti varustamon, toiminnan joustavuus, luotettavuus ja tehokkuus ovat tärkeitä. Alihankkijat ja yhteistyökumppanit toteuttavat niitä lupauksia, joita logistiikk-

kayritys on omille asiakkailleen antanut. Logistiikkayrityksen neuvotteluvoima ja vaikutusvalta esimerkiksi juuri varustamoihin nähden ovat riippuvaisia sen ostovolyymistä. Tietovirran hallinta on asiakkaalle tärkeä ja niin se on myös logistiikkayritykselle. Tiedon saaminen asiakkaalta, tiedon saaminen varustamolta ja kaiken toiminnan kohteeseen, logistiikkaprosessiin, liittyvän tiedon hallinta ja välittäminen eri osapuolten välillä on logistiikkayritykselle tärkeää. Tietovirran reaaliaikaisessa hallinnassa ja tiedon välittämisessä tietoteknisten välineiden kehittäminen ja hyödyntäminen tulevat yhä merkittävimmiksi.

Miten logistiikkayritys voi tukea asiakkaan arvontuotantoprosessia

Arvon hahmottamista auttaa ymmärrys siitä missä arvo muodostuu. Perinteisesti arvon on ajateltu muodostuvan tuotannossa. Viime vuosina on voimistunut ajatus, että arvo muodostuu kuluttamisessa, tuotteen tai palvelun käytössä. Tällöin tuotteen tai palvelun tuottaja saa osan tästä muodostuneesta arvosta itselleen ikään kuin palkintona. Yrityksen tehtävä on tukea asiakkaan arvontuotantoprosessia. Arvontuotantoprosessin tukeminen voi tapahtua niin, että toimittaja tehostaa asiakkaan sisäistä tehokkuutta tekemällä asiakkaan puolesta niitä asioita, joita se osaa tehdä asiakasta paremmin joko siksi, että sillä on enemmän kokemusta tai se saavuttaa toiminnassaan mittakaavaetuja. Yritys auttaa tällöin asiakasta vähentämään kustannuksia tai sitoutunutta pääomaa. Yritys voi tukea asiakkaan arvontuotantoprosessia myös auttamalla asiakasta parantamaan ulkoista tehokkuuttaan eli kohentamaan markkina-asemaansa.

Mielestäni tämän tutkielman kohteena olevan asiakkaan ja logistiikkayrityksen yhteistyössä asiakkaan sisäisen tehokkuuden tehostaminen voisi radikaaleimmillaan tarkoittaa asiakkaan logistiikkaan liittyvien toimintojen ulkoistamista logistiikkayritykselle. Harkittaessa logistiikkapalvelujen ulkoistamista on tarkasteltava yrityksen oman toiminnan tehokkuutta ja logistiikkapalvelujen tarvetta. Logistiikkaan ja yleisemminkin hankintaan liittyvien toimintojen monimutkaistuminen edellyttää yhä laajempaa ja syvempää osaamista, jota voi olla vaikea hankkia ja ylläpitää, jos palvelujen tarve ei ole suuri. Asiakkaan toiminnan laajuus ja sen vaikutusvalta kuljetuksia toteuttaviin yrityksiin, kuten varustamoihin, vaikutta-

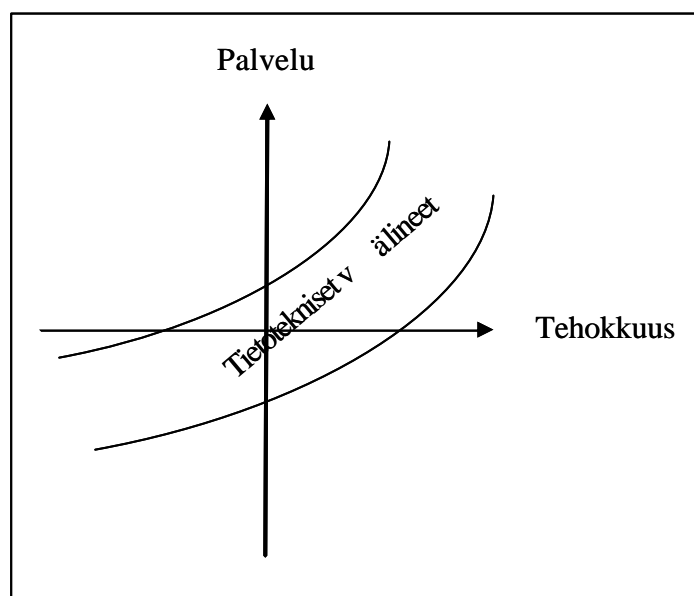
vat siihen hyötykö yritys enemmän siitä kun se hoitaa itse logistiikkaprosessiaan vai ulkoistaa sen hoidon ulkopuoliselle logistiikkayritykselle.

Logistiikkayritys voi tukea asiakkaan arvonmuodostusta nykyisessäkin yhteistyömallissa hyvin. Nykyisen yhteistyömallin kehittämistä varten on kuitenkin nostettava esille molemmille osapuolille tärkeät asiat. Asiakkaan tärkeimpänä tavoitteena on ostaa haluamansa palvelutaso mahdollisimman edullisin kustannuksin. Tehokkuusnäkökulma on hyvin läpitunkeva asiakkaan toiminnassa ja päätöksenteossa. Logistiikkayrityksen tavoitteena on puolestaan tuottaa asiakkaalle palvelua, mutta mahdollisimman edullisin kustannuksin. Logistiikkayritys voi vaikuttaa palvelutasoonsa ja kustannustavoitteisiinsa kehittämällä palvelutuotantoaan ja parantamalla neuvotteluasemaansa alihankkijoihinsa nähden. Palvelutasoa voi kehittää esimerkiksi tehostamalla yrityksen sisäistä tehokkuutta toteuttamalla asiakaskohtaista massaräätälöintiä modularisoinnin keinoin.

Logistiikkayritys voi luoda arvoa asiakasyhteistyössä suoraan voitto-, volyyymi- ja varmistusfunktioiden kautta. Nämä funktiot liittyvät omien resurssien hyödyntämiseen ja yrityksen sisäisen tehokkuuden parantamiseen. Logistiikkayrityksen toimintalogiikkaan sisältyy voittofunktio eli tavoite tuottaa asiakkaan haluamaa palvelua mahdollisimman edullisin kustannuksin. Kuten yleensäkin markkinataloudessa yritysten on tuotettava voittoa jotta ne pystyvät toimimaan kannattavasti. Volyymifunktioon liittyy omien resurssien tehokas hyödyntäminen, mutta myös logistiikkayrityksen ja varustamoiden yhteistyön kehittäminen. Mitä suurempi toimeksiantovolyymi logistiikkayrityksellä on, sitä paremmin se pystyy neuvottelemaan sekä itselleen että asiakkailleen edulliset sopimukset varustamoiden kanssa. Varmistusfunktio tarkoittaa, että logistiikkayritys pyrkii tekemään asiakkaidensa kanssa pitkäaikaisia sopimuksia spottikaupan eli yksittäisten tarjousten ja toimeksiantojen sijaan.

Logistiikkayrityksen ja asiakkaan keskenään ristiriitaisiin tavoitteisiin ja niiden toteutumiseen vaikuttavat molempien osapuolten halu löytää ja kehittää yhdessä osapuolten toimintaa tehostavia ja kustannuksia alentavia ratkaisuja. Yhteistyön kehittämisessä, toiminnan tehostamisessa ja molemmille osapuolille tärkeässä tietovirran hallinnassa teknologian ja

tietoteknisten välineiden merkitys korostuu voimakkaasti. Kuulen haastatteluissa molempien osapuolten edustajien puheenjaksoissa selkeästi yhteistyö- ja kehittämishalun. Erityisesti asiakasyrityksen hankinta- ja logistiikkapäällikön ja logistiikkayrityksen myyntipäällikön puheenjaksoissa esittämät ajatukset paljastavat sen miten avoimesti ja toisiaan kuunnellen he keskustelevat yhteistyöstä, siinä ilmenneistä haasteista ja yhteistyön kehittämisestä. Havainnollistan tätä palvelun ja tehokkuuden välistä ristiriitaa ja ristiriitaan ratkaisun tuovia tietoteknisiä välineitä kuvion 10 avulla.



Kuvio 10. Tietotekniset välineet tehostavat palvelutuotantoa ja parantavat toiminnan tehokkuutta

9 Yhteistyön syventämisen mahdollisuudet

Kolmas tutkimuskysymys liittyy yhteistyön kehittämiseen ja sen syventämisen mahdollisuuksiin. Pääkysymykseni on: Miten yhteistyötä ja yhteistä toimintamallia voidaan kehittää? Sen alakysymykset ovat: Miten yhteistyötä on kehitetty ja millaisia kehittämisajatuksia osapuolilla on? ja Miten yhteistyöpalaveri toimii yhteistyön kehittämisen välineenä? Tavoitteeni on löytää vastauksia pääkysymykseeni alakysymysten kautta. Ensimmäiseen alakysymykseen pyrin löytämään vastauksia asiakasyrityksen ja logistiikkayrityksen edustajille tekemistäni haastatteluista. Käsittelen tätä tutkimuskysymystä luvussa 9.2. Toiseen alakysymykseen pyrin vastaamaan yhteistyöpalaverissa käytyjen keskustelujen kautta. Käsittelen tätä tutkimuskysymystä luvussa 9.3.

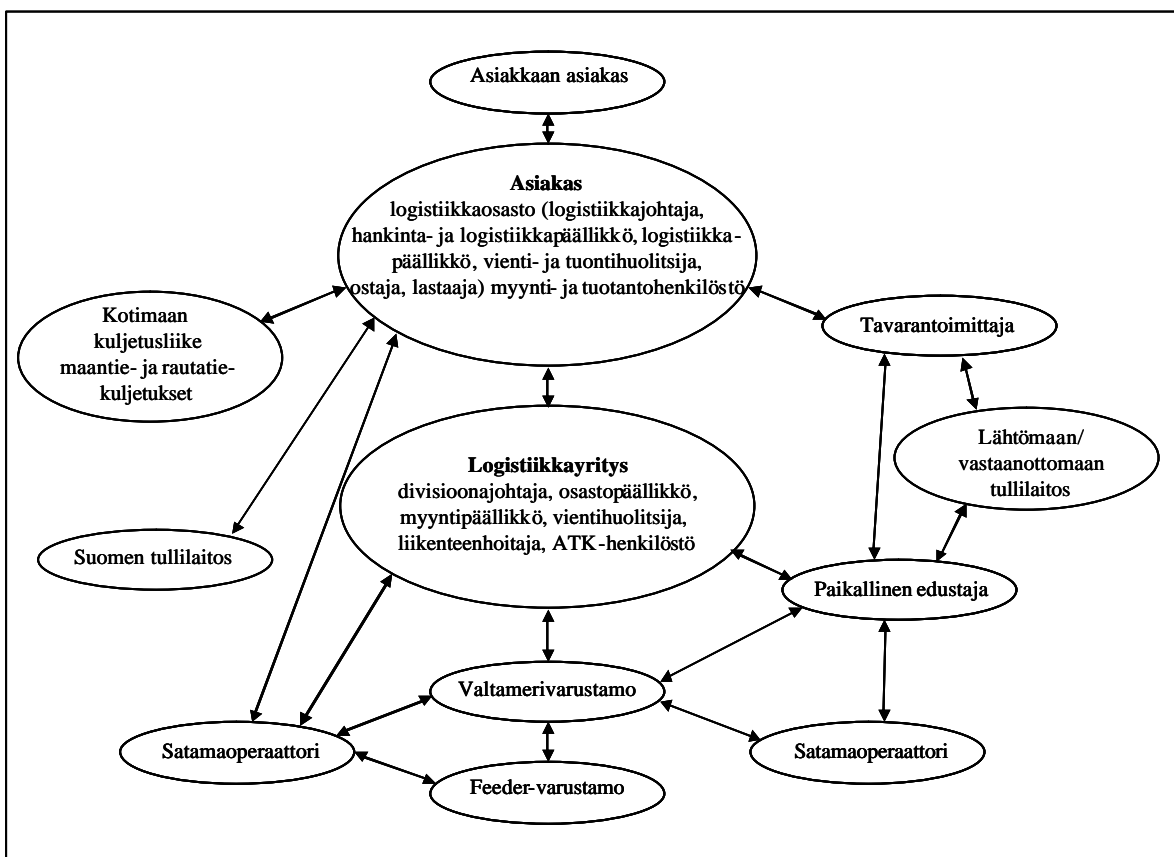
Ennen tutkimuskysymysten käsittelyä ja tulosten tarkastelua esittelen logistiikkayrityksen ja asiakasyrityksen nykyistä yhteistyömallia ja siihen liittyviä haasteita. Lukijan on täten helpompi ymmärtää yritysten välistä yhteistyötä ja yhteistyöverkoston toimintaa.

9.1 Logistiikkayrityksen ja asiakasyrityksen nykyinen yhteistyömalli ja haasteet

Yhteistyö logistiikkayrityksen ja asiakasyrityksen välillä alkoi noin viisi vuotta sitten. Asiakasyritys osti yhteistyön alkutaipaleella logistiikkayritykseltä maantiekuljetuksiin liittyviä kuljetuspalveluja. Tällä hetkellä logistiikkayritys hoitaa pääosin asiakasyrityksen merikuljetuksia, sekä vienti- että tuontikuljetuksia.

Asiakasyrityksen logistiikkaprosessin hoitamiseen kytkeytyy laaja toimijoiden verkosto. Asiakasyrityksen harjoittamaan kansainväliseen kaupankäyntiin, vientiin ja tuontiin, liittyy tavarantoimittajan lisäksi muun muassa lähtömaassa oleva paikallinen kuljetusliike, laivanvarustamo, satamaoperaattori, logistiikkayrityksen paikallinen edustaja, satamaoperaattori valtamerisatamassa (mm. Hampuri, Antwerpen), feederin omistava varustamo (varustamo, joka kuljettaa vienti- ja tuontitavaraa suomalaisen sataman ja valtamerisataman välil-

lä), satamaoperaattori suomalaisessa satamassa, kotimaan paikalliskuljettaja, tullilaitos sekä lähtömaassa että Suomessa ja logistiikkayritys sekä tietysti asiakkaan oman organisaationsa sisällä olevat ostoihin, myyntiin ja tuotantoprosessiin liittyvät henkilöt. Olen hahmotellut logistisen yhteistyöverkoston kuvioon 11. Kuviossa olevat nuolet osoittavat sen mitkä toimijat tekevät yhteistyötä keskenään. Logistiikkayritys esimerkiksi tekee tässä yhteistyömallissa yhteistyötä satamaoperaattorin, valtameri- ja feeder-varustamon, paikallisen edustajan sekä tietysti asiakkaan kanssa.



Kuvio 11. Logistinen yhteistyöverkosto

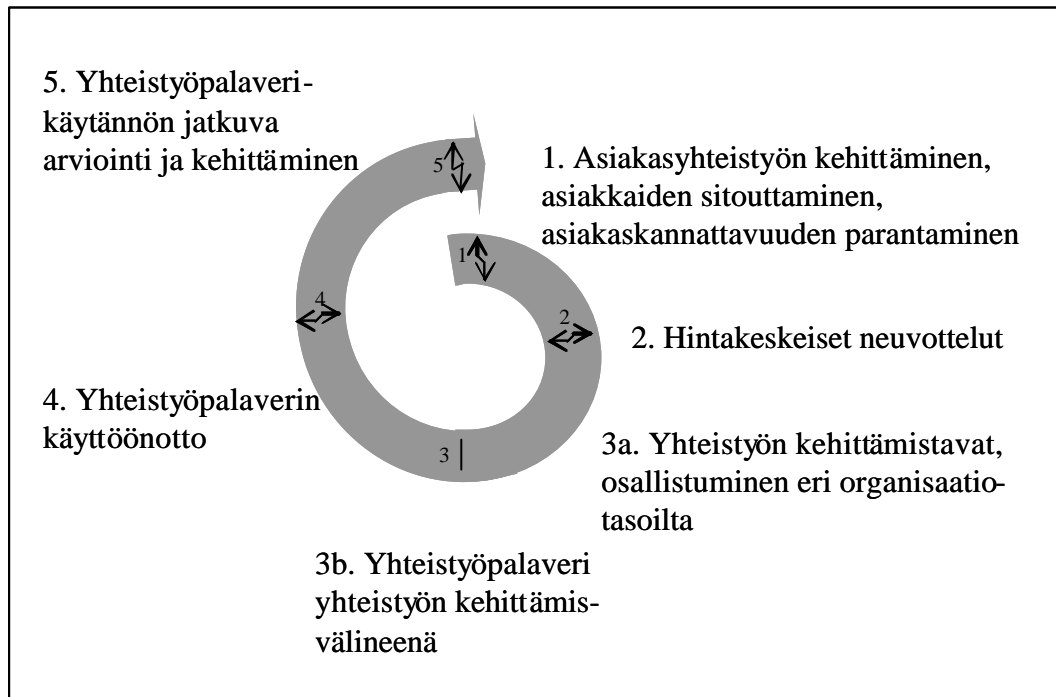
Logistiikkayrityksessä asiakasyrityksen toimeksiantoihin liittyviä toimijoita ovat vientihuolitsija, liikenteenhoitaja, myyntipäällikkö, osastopäällikkö ja divisioonajohtaja. Vientihuolitsija ja liikenteenhoitaja huolehtivat operatiivisesta työstä varaamalla varustamosta laivatilan, hoitamalla paperisotaa ja erityisesti tiedon välitystä varustamon, kuljetusliik-

keen, ulkomaisen edustajan ja asiakkaan operatiivisen henkilön, huolitsijan välillä. Myyntipäällikön rooli on hoitaa asiakassuhdetta, muun muassa kommunikoida asiakkaan hankinta- ja logistiikkapäällikön kanssa, hinnoitella ja tehdä tarjouksia. Tarjousten teossa hän tekee yhteistyötä osastopäälliköiden ja divisioonan johtajan kanssa. Divisioonajohtaja vastaa varustamo-, kuljetusliike- ja edustajasuhteista ja niiden ylläpidosta.

Yksi suurimmista haasteista yhteistyöverkoston toiminnassa on materiaalivirtaan ja siihen liittyvän tietovirran koordinointi. Logistiikkayrityksellä on keskeinen rooli kuljetusketjujen yhdistämisessä ja kuljetusprosessiin kytkeytyvän tiedon välittämisessä. Yritys ei omista tavarankuljettamisessa tarvittavaa kuljetuskalustoa vaan ostaa palveluja alihankintana. Onnistuminen kuljetusketjujen yhdistämisessä ja prosessin eri osapuolille jaettavan tiedon välittämisessä vaikuttavat asiakkaan toimeksiannon suoritukseen, toimitusvarmuuteen. Toimitusvarmuus on asiakkaalle erittäin tärkeä. Toimituksen myöhästyminen tai liian aikainen saapuminen tehtaalle voi vaikuttaa asiakkaan tuotantoprosessiin tai varastointikustannuksiin joko kustannuksia nostamalla tai asiakkaan omille asiakkailleen antamien lupauksen pitämättömyydellä.

Yhteistyö logistiikkayrityksen ja asiakasyrityksen välillä alkoi tuotokeskeisellä liiketoimintamallilla. Asiakasyrityksellä on itsellään vahva osaaminen hankintatoimen ja logistiikan alalta ja se on tottunut ostamaan kuljetuspalveluja. Koska asiakasyrityksessä oleva osaaminen ja tietämys ovat hyvät, kääntyy keskustelu helposti hintaan. Hahmottelin logistiikkayrityksen ja asiakasyrityksen yhteistyön kehittymistä ja kehittämistä Engeströmin esittämän muutoksen syklimallin avulla kuvioon 12. Engeströmin (1987, 2002.) mukaan muutoksen sykli alkaa, kun toiminnassa esiintyy pieniä ongelmia, mutta ei toimintaa uhkaavia vakavia häiriöitä. Logistiikkayrityksessä on koettu tarvetta kehittää asiakasyhteistyötä, sitouttaa asiakas paremmin yhteistyöhön sekä myös parantaa asiakaskannattavuutta. Tuotokeskeinen liiketoimintamalli ja asiakkaan kanssa käytävien neuvottelujen hintakeskeys muodostivat umpikujan, jolle on haettu ratkaisua arvokeskeisemmästä liiketoimintamallista ja yhteisestä kehittämisestä. Keskeisin ero yhteistyöhön muiden asiakkaiden kanssa on siinä, että tämän asiakkaan kanssa käydään eräänlaista arvokeskustelua. ”Keskustel-

laan muun muassa siitä mitä kumppanuus tarkoittaa, mitä asiakas haluaa ja miten yhteistyötä voidaan kehittää. Olemme ottaneet aikaa yhteiselle laajalla rintamalla tapahtuvalle keskustelulle, jossa yhdessä kehitetään toimintaa.” (Logistiikkayrityksen johdon edustaja 9.11.2007.)



Kuvio 12. Yhteistyömallin muutossykli

Arvokeskustelu ja yhteistyön kehittäminen näkyvät arjen yhteistyössä siten, että logistiikkayritys ja asiakasyritys järjestävät yhteistyöpalavereita. Yhteistyöpalaverit eroavat normaaleista kahden tai muutaman henkilön välisistä palavereista siten, että niissä pyritään laajalla rintamalla keskustelemaan yhteistyöstä ja toimintatapojen kehittämisestä. Palaverissa henkilöt tapaavat toisensa, jolloin he oppivat tuntemaan toisiaan ja yhteistyö on myös sen vuoksi helpompaa. Esimerkiksi operatiivisia asioita hoitavien työntekijöiden on helpompi ottaa keskenään yhteyttä, kun he ovat tavanneet kasvotusten.

Palaveri on järjestetty tähän mennessä kerran vuodessa. Palaveri on ollut vasta kaksi kertaa, joten siitä ei ole vielä kovin paljon kokemusta, mutta yleisesti ottaen palaute ja koke-

mus palaverin hyödyllisyydestä ovat erittäin positiiviset. Uuden yhteistyömallin vakiintuminen edellyttää Engeströmin (2002, 91.) mukaan, että osapuolet pitävät yhdessä huolen mallin käytöstä ja jatkuvasta arvioinnista. Uutta yhteistyöpalaverimallia on arvioitava jatkuvasti. Ovatko palaverille asetetut tavoitteet toteutuneet ja voidaanko sen avulla aidosti kehittää yhteistyötä. On myös yhdessä pohdittava miten mallia voidaan kehittää, jotta se vastaa molempien osapuolten omia sekä yhteisiä odotuksia ja tarpeita.

9.2 Yhteistyön kehittäminen

Käsittelen tässä luvussa kolmannen tutkimuskysymyksen ensimmäistä alakysymystä. Miten yhteistyötä on kehitetty ja millaisia kehittämisajatuksia osapuolilla on? Pyrin löytämään vastauksia kysymykseen asiakasyrityksen ja logistiikkayrityksen edustajille tekemistäni haastatteluista.

Suoritin aineiston analyysin tarkastelemalla ensin haastatteluaineiston litteraatteja ja etsimällä puheenjaksoja, joissa puhutaan yhteistyössä toteutetuista kehittämistoimenpiteistä tai yhteistyön kehittämistä koskevista kehittämisideoista. Kehittämiseen liittyvät puheenjaksot koostuivat yhdestä tai useammasta lauseesta. Tein taulukon, johon merkitsin eri sarakkeisiin puheenjakson, kuka puheenjakson oli tuottanut ja puheenjaksosta nostamani avainlausuman. Avainlausumassa kiteytin puheenjaksossa mainitun kehittämistä koskevan asian. Seuraavaksi muodostin avainlausumista teemoja ja alustavan pohdinnan siitä, mihin toimintajärjestelmän osatekijään kyseinen havainto liittyi. Havaintoyksikköjä eli puheenjaksoja kertyi yhteensä 28. Teemoittelun ja taulukoinnin jälkeen tarkastelin havaintojani, teemoitteluani ja sitä mihin toimintajärjestelmän osaan havainto kytkeytyi. Muodostin 15 alateemaa, joiden välisiä riippuvuussuhteita tarkasteltuani muodostin 10 pääteemaa. Pääteemojen määrittelyssä huomioin myös sen mihin toimintajärjestelmän osatekijään puheenjakso liittyi. Teemat ovat taulukossa 13. Esitän vielä taulukossa 12 esimerkin miten olen analysoinnin suorittanut.

Taulukko 12. Esimerkki toteutettuja kehittämistoimenpiteitä ja kehittämisideoita sisältävien haastatteluaineiston puheenjaksojen analyysistä

Kuka	Toimintajärjestelmä	Pääteema	Alateema	Puheenjakso, jossa avainlausuma on lihavoituna
A2	Asiakkaan toimintajärjestelmä	Asiakkaan tekijöiden toiminta tiedon välittämisessä tärkeä	<i>Toteutettu: Tuontia koskevat ennakkoarviot logistiikkayritykselle</i>	A2: Tuonnin osalta siinä vaiheessa, kun meillä on tieto niistä raaka-ainetarpeista elikä kun osto ja tuotannosuunnittelu suunnittelee yhdessä ja on tieto, että näin ja näin paljon tarvittaisiin siihen nyt teijen kanssa tehtiin sitä, että meijen osto ilmoittaa teille ennakkoon ne määrät ja tonniarviot, mitä ois tulossa sieltä. Se oli sinälään edistystä, koska aikasemmin aika pitkälle sieltä on saatu niitä kontteja sillon, kun niitä on tarvittu, niin ei oo tämmöstä tarvinnu tehdä. Me on suunniteltu kyllä itse etukäteen, mutta sitten vasta kun on ollu tarve, niin on bookattu.
A2	Logistiikkayrityksen toimintajärjestelmä	Logistiikkayrityksen toimintaohjeiden selkeyttäminen	Kehittämisidea: Työohjeet voivat poistaa ongelmia	A2: Ollaan erittäinkin tyytyväisiä teijen kanssa tekemään yhteistyöhön. Toki tiettyjä haasteita on ollut ... Ne on johtuneet siitä, että teijen alihankkijat on töppäilleet meijen kuljetusten kanssa ja se toimitusvarmuus on heijastunut sinne meijen asiakkaille. Osittain ois ehkä voitu välttää tietyllä tarkemmalla ohjeistuksella tämmösiä tapauksia, mitkä sitten on aiheuttaneet reklamaatioita.

Taulukko 13. Yhteistyössä toteutetut kehittämistoimenpiteet ja kehittämisideat

Toimintajärjestelmä	Pääteema	Alateema
Asiakkaan toimintajärjestelmä	Asiakkaan tekijöiden toiminta tiedon välittämisessä tärkeä	<i>Toteutettu: Tuontia koskevat ennakoarviot logistiikkayritykselle (asiakkaan vastaava 1)</i> Remburssitiedon saaminen asiakkaalta (logistiikkayrityksen työntekijä 1)
	Asiakkaan välineiden käytön tehostaminen	<i>Toteutettu: Asiakkaan hinnastojen automaattinen päivitys (asiakkaan vastaava 1)</i>
Toiminnan kohde	Logistiikkaprosessin tunteminen	Asiakkaan lastaustoimintaan tutustuminen (asiakkaan vastaava 1, logistiikkayrityksen vastaava 1) Kuljetusprosessin kuvaaminen (asiakkaan vastaava 3)
	Hinnoittelun yksinkertaistaminen	Logistiikkayrityksen kehittämisehdotus hinnoittelun uudistamiseksi (logistiikkayrityksen vastaava 2, asiakkaan vastaava 1) Lentorahtihintojen päivittäminen (asiakkaan vastaava 1)
	Logistiikan ulkoistaminen	Logistiikan tai sen osaprosessin ulkoistaminen (asiakkaan vastaava 2)
	Kuljetusketjujen rakentaminen	Kuljetusketjun rakentaminen (asiakkaan vastaava 2)
Logistiikkayrityksen toimintajärjestelmä	Logistiikkayrityksen tekijöiden osaamisen hyödyntäminen	Logistiikkayrityksen työntekijöiden asiantuntemuksen hyödyntäminen (asiakkaan vastaava 1)
	Logistiikkayrityksen välineiden tehostaminen	Teknologian hyödyntäminen viestinnän tehostamisessa (asiakkaan vastaava 1) Tilausvalvontajärjestelmä on hyödyllinen (asiakkaan työntekijä 2)
	Logistiikkayrityksen toimintaohjeiden selkeyttäminen	Työohjeet voivat poistaa ongelmia (asiakkaan vastaava 1, logistiikkayrityksen vastaava 1) Työohjeet uusista kohteista logistiikkayritykselle (asiakkaan työntekijä 2)
	Logistiikkayrityksen yhteistyöverkoston resurssien riittävyys	<i>Toteutettu: Konttien ennakkovaraus varustamolle viennissä (asiakkaan vastaava 1, logistiikkayrityksen vastaava 2, logistiikkayrityksen työntekijä 1)</i>

Molemmissa yrityksissä pohditaan paljon yhteistyön kehittämistä sekä omalla taholla että myös yhdessä kumppanin kanssa. Yhteistyön kehittämiseksi tehdyt toimenpiteet olen kirjoittanut taulukkoon kursivoituina. Kehittämisideat olen kirjoittanut normaalilla fontilla. Taulukosta näkee, että kehittämistoimenpiteet ja kehittämisideat kohdistuvat sekä asiakkaan että logistiikkayrityksen toimintajärjestelmään ja yhteiseen toiminnan kohteeseen. Henkilöt, jotka esittävät kehittämisajatuksia edustavat sekä toiminnasta vastaavia henkilöitä että operatiivisia asioita hoitavia työntekijöitä. Käsittelen seuraavassa kutakin pääteemaa erikseen.

Asiakkaan toimintajärjestelmään liittyvien osatekijöiden kehittäminen

Asiakkaan toimintajärjestelmään kytkeytyvät toteutuneet kehittämistoimenpiteet ja kehittämisideat koskevat asiakkaan työntekijöiden toimintaa ja asiakkaan välineiden käytön tehostamista. Toteutetuista kehittämistoimenpiteistä puhui asiakasyrityksen edustaja. Kehittämisidean puolestaan esitti logistiikkayrityksen edustaja.

Logistiikkayrityksen palvelukyvyyn ja toiminnan sekä logistiikkaprosessin tehokkuuden turvaamisessa asiakkaan työntekijöiden toiminta tiedon välittämisessä on tärkeä. Yhteistyötä onkin kehitetty niin, että asiakasyrityksen edustaja ilmoittaa tuontia koskevat ennakoarvot logistiikkayrityksen työntekijälle. Tällöin konttien ja laivatilan saaminen varustamolta on helpottunut. Toinen toteutunut kehittämistoimenpide on koskenut asiakkaan hinnastojen automaattista päivitystä, minkä myötä asiakkaan tietoteknisten välineiden käyttö on tehostunut.

Asiakkaan työntekijöiden toiminta tiedon välittämisessä on logistiikkayritykselle arvokas asia.

”Tossa tapauksessa yksi vois olla ehkä just se, että sen rempan tosiaan sais mahdollisimman aikasin, bookkausvaiheessa jo asiakkaalta niin sit sen vois käydä tavallaan lävitse ehkä jo laivanvarustamonkin kanssa ett pystytäänhän tämmöset remburssit tekemään. Ettei se mee niin, että sit, kun kontti on lähtenyt, niin sit annetaan konosse-

menttiohjeet, jossa se remppa on siinä... Sen mukaan pitää tehdä se konossementti ja sit huomataankin, ett varustamo ei pysty semmisiin ehtoihin mitä remburssissa on.”
(Haastattelu: L1)

Logistiikkayrityksen työntekijän esittämä kehittämisidea koskeekin logistiikkaprosessiin liittyvän tiedon, remburssitiedon saamista asiakkaalta mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Informaatiovirran aikaistaminen voisi tehostaa yhteistyötä varustamon kanssa ja parantaa logistiikkayrityksen asiakaspalvelua.

Ideoita logistiikkaprosessin kehittämiseksi

Ideoita toiminnan kohteena olevan logistiikkaprosessin kehittämiseksi esittivät sekä asiakasyrityksen että logistiikkayrityksen toiminnasta vastaavat henkilöt. Logistiikkayrityksen on erityisen tärkeää tuntea asiakkaan liiketoiminta ja tarpeet, jotta se pystyy kehittämään yhteistyötä. Sekä asiakasyrityksen että logistiikkayrityksen edustajat esittivätkin erilaisia keinoja ja mahdollisuuksia perehtyä paremmin asiakkaan toimintaan ja koko logistiikkaprosessiin. Logistiikkayrityksen varasto- ja terminaalitoimintoja hoitava henkilö voisi mennä tutustumaan asiakkaan lastaustoimintaan paikan päälle. Prosessien kuvaaminen ja mallintaminen on myös hyvä tapa oppia tuntemaan logistiikkaprosessia ja sen sisältämiä ongelmakohtia ja kehittämismahdollisuuksia.

Kuljetusprosessiin liittyvien palvelujen hinnoittelun uudistaminen, spottihinnastojen päivittäminen, koko logistiikan tai sen osaprosessien ulkoistaminen sekä erilaisten kuljetusketjujen rakentaminen logistiikkayrityksen toimesta ovat kehittämisideoita, joita molemmat osapuolet nostivat esille. Ideat vaativat kuitenkin vielä kypsyttelyä ja jalostamista konkreettisemmiksi kehittämis ehdotuksiksi.

Logistiikkayrityksen toimintajärjestelmän osatekijöiden toiminnan tehostaminen

Logistiikkayrityksen toimintajärjestelmään liittyvät ja jo toteutuneet kehittämistoimenpiteet ja haastatteluissa esille nousseet kehittämisideat kytkeytyvät logistiikkayrityksen työn-

tekijöihin, välineisiin, sääntöihin ja yhteisöön. Toteutettuja kehittämistoimenpiteitä ja kehittämisisideoita nostavat esille sekä asiakasyrityksen että logistiikkayrityksen edustajat.

Asiakasyrityksen edustajan mukaan logistiikkayrityksen työntekijöiden osaamista ja asiantuntemusta voisi hyödyntää paremmin yhteistyön kehittämisessä ja lisäarvon luomisessa asiakkaalle. Asiakasyritys toimii globaalisti ja tekee hankintasopimuksia useissa eri maissa toimivien tavarantoimittajien kanssa. Logistiikkayrityksen edustajien ammattitaitoa ja osaamista tavarankuljettamiseen liittyvistä ja sitä edistävistä tekijöistä voisi mahdollisesti hyödyntää jo ostosopimusten tekovaiheessa.

Tiedon nopea ja virheetön liikkuminen on asiakkaan ja sen logistiikkaorganisaation toiminnan kulmakiviä. Logistiikkayritykselle asiakkaalta ja yhteistyöverkostosta saatava logistiikkaprosessiin liittyvä tieto on erittäin tärkeä. Logistiikkayritys sijaitsee verkostossa liikkuvan tiedon solmukohdassa ja toimii tiedon välittäjänä asiakkaan ja oman yhteistyöverkostonsa välillä. Nykyisessä toimintatavassa tietoa välitetään perinteisin välinein, sähköpostilla, faksilla ja puhelimitse. Asiakasyritys kokee tällaisen henkilökohtaisen yhteydenpidon erinomaisen hyvänä. Toki tällaisessa toimintamallissa työlle laskettu hinta on korkeampi kuin jos viestin välityksessä hyödynnettäisiin teknologian mahdollistamia ratkaisuja.

Logistiikkayritys on kehittänyt sähköistä tilausvalvontajärjestelmää muutamille asiakkailleen. Tutkimusprosessin aikana logistiikkayritys ja asiakasyritys järjestivät yhden yhteistyöpalaverin, jossa asiakkaalle esiteltiin kyseistä tietojärjestelmää. Palaverin jälkeen asiakkaan edustajille tehdyissä haastatteluissa haastatellut kommentoivat järjestelmää hyödylliseksi. Järjestelmästä saatava hyöty on kuitenkin riippuvainen siitä kuinka ajantasaista ja luotettavaa tieto on ja kuinka käyttäjäystävällinen tietojärjestelmä on.

”Riippuu vähän siitä, että miten siitä pystyy seuraamaan. Lähinnä varmaan sitten ne poikkeamat, että jos niitä tulee. Jos jää Hampurista jotain laivaamatta tai siirtyy seuraavaan jatkolaivaan tai muuta. Niistähän on tullu meille kyllä sähköisesti viesti.”
(Haastattelu: A5)

Logistiikkayrityksen ja asiakasyrityksen välisessä yhteistyössä on ollut joitakin ongelmia, jotka ovat liittyneet lähinnä logistiikkayrityksen alihankkijoiden toimintaan ja logistiikkayrityksen alihankkijoiden kuljettajille antamaan ohjeistukseen. Asiakasyrityksen edustajan mukaan häiriöt ja niistä asiakkaan asiakkaille aiheutuvia ongelmia voitaisiin välttää sillä, että toimeksiannon hoitamiseen laaditaan tarkemmat työohjeet. Logistiikkayrityksen edustajan mukaan ongelma on tänä päivänä tiedostettu ja yritys on laatinut työohjeet sekä järjestelmän toimeksiantojen suorittamisen seurantaan.

Logistiikkayrityksen yhteisöön, toimintajärjestelmien verkkoon kuuluvan varustamon toiminta ja yhteistyö on keskeisessä asemassa koko palvelun sujuvuuden kannalta. Logistiikkayritys, asiakasyritys ja varustamo ovatkin yhdessä keskustelleet asiakkaan tarpeista.

”Te (logistiikkayritys), varustamo plus me kaikki kolmestaan on juteltu siitä, että meillä on tällaisia tarpeita.” (Haastattelu: A2)

Keskustelujen myötä esimerkiksi vientikuljetuksissa konttien ja laivatilan saamiseen liittyvät ongelmat ovat ratkenneet. Toiminta pohjautuu ennakoivaan toimintaan ja etukäteen tapahtuvaan viestintään. Kun kaikilla osapuolilla on tarvittava tieto ajoissa, on toimintaa helpompi suunnitella.

Yhteenveto kehittämistoimenpiteistä ja kehittämideoista

Asiakasyrityksen ja logistiikkayrityksen edustajat esittivät haastatteluissa yhteensä 28 puheenjaksoa, joissa he nostivat esille yhteistyössä toteutettuja kehittämistoimenpiteitä tai yhteistyön kehittämistä koskevia kehittämideoita. Tarkastelen seuraavassa kytkeytyvätkö nämä toteutetut toimenpiteet tai vielä ajatuksen tasolla olevat ideat jommankumman osapuolen yhteistyössä tärkeiksi kokemuksiin asioihin.

Logistiikkayritykselle ovat tärkeitä tiedon kulkuun ja tietovirran hallintaan liittyvät asiat. Logistiikkaprosessiin liittyvän tiedon välittämiseen logistiikkayritykselle onkin kiinnitetty

huomiota ja tiedottamista kehitetty. Esimerkkeinä ovat asiakasyrityksen edustajan logistiikkayrityksen edustajalle lähettämä tieto ennakoarvioista ja varustamolle tehtävä ennakkovaraus konteista. Logistiikkayrityksen työntekijä esitti myös remburssia koskevan tiedon kulun kehittämiseksi kehittämisisään.

Asiakkaalle yhteistyössä tärkeitä asioita on kehitetty enemmänkin. Samoin kehittämisisään esitettiin haastatteluissa useita. Asiakkaalle on tärkeää omien tietoteknisten välineiden käytön tehostaminen ja siihen onkin kiinnitetty huomiota automatisoimalla asiakkaan hinnastojen päivitystä. Asiakkaalle on tärkeää logistiikkayrityksen työntekijöiden vahva ammattitaito ja logistinen osaaminen. Asiakkaan edustajat esittivät haastatteluissa, että tätä osaamista voisi hyödyntää enemmänkin. Asiakkaalle on tärkeää myös se, että logistiikkayritys hyödyntää teknologian suomia mahdollisuuksia viestintävälineidensä kehittämisessä. Logistiikkayrityksen yhteistyöpalaverissa esittelemä tilausvalvontajärjestelmä koettiin hyödylliseksi.

Logistiikkayrityksen yhteistyöverkosto ja sen toiminta on molemmille osapuolille tärkeä. Yhteistyössä onkin toteutettu kehittämistoimenpide, joka koski vientikonttien ennakkovarausta varustamolle.

Mielestäni yhteistyössä toteutetut kehittämistoimenpiteet ja kehittämisisäänat kytkeytyvät molemmille osapuolille arvokkaisiin asioihin. Osapuolet esittivät myös kehitysideoita asioista, jotka voisivat parantaa asiakkaan tehokkuutta tai logistiikkayrityksen palvelua. Logistiikkaprosessin tuntemusta voisi kehittää kuvaamalla ja mallintamalla prosesseja ja laatimalla työohjeita. Asiakkaan edustajat esittivät lisäksi ajatuksia pidempien kuljetusketjujen rakentamisesta sekä logistiikkaprosessin osaprosessien ulkoistamisesta. Kehittämisisäänat ovatkin ituja, joita yhteistyössä jalostamalla asiakas voi parantaa omaa arvonmuodostustaan ja logistiikkayritys osallistua asiakkaan arvontuotantoprosessiin.

Ovatko kehittämisideat oman toiminnan vai yhteisen logistiikkaprosessin kehittämisittä?

Asiakkaan ja logistiikkayrityksen edustajat nostivat haastatteluissa esille jommankumman osapuolen yhteistyössä tärkeiksi kokemia asioita tai ideoita yhteistyön kehittämiseksi yhteensä 126 puheenjaksossa. Olen edellä, luvussa 8 ja sen alaluvuissa 8.1, 8.2, 8.3 ja 8.4, tarkastellut miten puheenjaksoissa esitetyt arvokkaat asiat kytkeytyvät yritysten toimintajärjestelmään. Tässä luvussa, 9.2, tarkastelin millaisia kehittämisajatuksia, yhteistyössä jo toteutettuja kehittämistoimenpiteitä tai yhteistyön kehittämistä koskevia kehittämisideoita yritysten edustajat esittivät haastatteluissa. Seuraavaksi kokoan vielä haastattelujen puheenjaksot yhteen ja tarkastelen missä määrin niissä puhutaan omaan toimintaan ja missä määrin yhteiseen logistiikkaprosessiin liittyvistä asioista. Tein puheenjaksojen luokittelun omaan toimintaan tai yhteiseen logistiikkaprosessiin kunkin puhujan näkökulmasta. Jos puhujana oli asiakkaan edustaja, luokittelin puheenjaksot, joissa hän ei puhunut selkeästi oman yrityksensä toiminnassa tärkeistä asioista, yhteiseen logistiikkaprosessiin kuuluviksi. Taulukossa 8, sivulla 81, esitetty esimerkki toimii hyvin esimerkkinä myös tässä luokittelussa havainnollistaen sitä, minkä puheenjakson olen luokitellut puheenjaksoksi, jossa puhutaan omasta toiminnasta. Yhteenvedo puheenjaksoista on taulukossa 14.

Taulukko 14. Kehittämisideoita sisältävät haastatteluissa esitetyt puheenjaksot

Puheenjakso,	Asiakasyritys (71)	Logistiikkayritys (55)	Yhteensä (126)
jossa puhutaan omasta toiminnasta	14	23	37
jossa puhutaan yhteisestä logistiikkaprosessista	57	32	89
jossa esitetään kehittämisideoita	17	5	22
jossa puhutaan jo toteutetusta kehittämistoimenpiteestä	3	3	6

Kuten taulukosta näkee puhuvat asiakkaan edustajat yhteensä 71 puheenjaksossa yhteistyössä arvokkaaksi tai tärkeäksi koetusta asiasta ja kehittämisideasta. Näistä 14 puheenjak-

soa on sellaisia, joissa asiakkaan edustajat puhuvat omassa toiminnassaan tärkeistä asioista. 57 puheenjaksossa käsitellään yhteiseen logistiikkaprosessiin kytkeytyviä asioita. Logistiikkayrityksen edustajat nostivat puolestaan esille 55 puheenjaksossa yhteistyössä arvokkaita asioita tai kehittämideoita. Näistä 23 puheenjaksossa henkilöt puhuivat omaan toimintaansa liittyvistä asioista ja 32 puheenjaksossa yhteiseen logistiikkaprosessiin liittyvistä asioista.

Asiakkaan edustajat keskittyvät puheenjaksoissaan enemmän yhteiseen logistiikkaprosessiin kuin omassa toiminnassaan ilmeneviin asioihin. Heille on tärkeää nostaa esille ja puhua omista tarpeistaan logistiikkaprosessissa. Tekijät, jotka tukevat prosessin toimintaa ja ovat kriittisiä sen sujuvuudelle ja tehokkuudelle ovat asiakkaalle tärkeitä. Logistiikkayrityksen edustajat nostivat asiakkaan edustajia enemmän esille omaan toimintaansa liittyviä asioita. Logistiikkayritys tarjoaa palveluitaan asiakkaalle ja silloin on tärkeää tuntea omat vahvuudet suhteessa kilpailijoihin ja pystyä vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. Tällöin puhe keskittyy omaan osaamiseen. Toki yhteinen logistiikkaprosessi, jonka kiinteä osa logistiikkayritys on, nousee vahvasti esille puheenjaksoissa, joita on yhteensä 32.

28 puheenjaksossa puhutaan kehittämideoista tai jo toteutetuista kehittämistoimenpiteistä. Asiakkaan edustajat nostavat 17 puheenjaksossa esille uusia kehittämideoita ja kolmessa puheenjaksossa jo toteutettuja kehittämistoimenpiteitä. Logistiikkayrityksen edustajat puolestaan puhuvat viidessä puheenjaksossa vielä pohdinnan alla olevista ideoista ja kolmessa puheenjaksossa toteutetuista ideoista. Yhteistyön kehittämiseen tähtäävien ajatusten esittämisessä painopiste on asiakkaan puolella. Esitetyt kehittämideat koskevat sekä asiakkaan että logistiikkayrityksen toimintaa, mutta kytkeytyvät vahvasti myös yhteiseen logistiikkaprosessiin.

9.3 Yhteistyöpalaveri yhteistyön kehittämisen välineenä

Tarkastelen seuraavaksi kolmannen tutkimuskysymyksen toista alakysymystä. Miten yhteistyöpalaveri toimii yhteistyön kehittämisen välineenä?

Logistiikkayritys ja asiakasyritys järjestävät vähintään kerran vuodessa yhteistyöpalaverin, johon osallistuu molemmista organisaatioista yhteistyötä tekevät henkilöt. Pyrkimyksenä on, että palaveriin osallistuvat sekä operatiivista työtä tekevät työntekijät että toiminnasta vastaavat päälliköt ja johtajat. Palavereissa keskustellaan ajankohtaisista, yhteistyössä esille tulleista asioista ja pohditaan miten yhteistyötä voisi kehittää.

Tutkimuksen aineiston keräämisen aikana osapuolet järjestivät asiakkaan toimitiloissa yhden palaverin, joka kesti kokonaisuudessaan 2 tuntia 45 minuuttia. Palaveri voidaan jakaa neljään jaksoon. Ensimmäinen jakso oli keskustelua kokoustilassa. Tämän jälkeen osallistujat tutustuivat asiakkaan tuotantolaitoksen toimintaan tekemällä kierroksen tehtaalla, varastossa ja toimistotiloissa. Kolmas ja neljäs jakso olivat keskustelua kokoustilassa.

Ensimmäinen jakso oli kokoustilassa tapahtuvaa keskustelua ja se kesti 17 minuuttia. Puhetta johti asiakkaan keskijohdon edustaja. Hän kertoi globaalisti toimivasta konsernista, johon asiakasyritys kuuluu tytäryrityksenä. Tietokoneella tehdyn esitysmateriaalin avulla keskijohdon edustaja esitteli asiakasyrityksen toimintaa hyvin kattavasti. Hän kertoi organisaation historiasta, organisaation rakenteesta ja avainhenkilöistä, liikevaihdosta, tuotteista ja teknologiasta, alan markkinanäkymistä, asiakkaan asiakkaista ja niiden tarpeista, logistiikkaorganisaation toiminnasta ja sen keskeisestä roolista yrityksessä, vienti- ja tuontimaista sekä vienti- ja tuontimääristä. Puhe oli keskijohdon edustajan esittämää monologia, jonka rikkoivat sekä asiakkaan että logistiikkayrityksen edustajien lyhyet kommentit ja kysymykset. Logistiikkayrityksen edustajat saivat esityksen aikana hyvän kuvan asiakkaan liiketoiminnasta ja tarpeista.

Toisen jakson aikana logistiikkayrityksen edustajat tutustuivat asiakkaan tuotantolaitoksen toimintaan. Tutustumiskierros tuotantolaitoksessa kesti 42 minuuttia. Tämän toisen jakson aikana tapahtuneita keskusteluja ei nauhoitettu.

Kolmas jakso oli kokoustilassa tapahtuvaa keskustelua ja se kesti 59 minuuttia. Keskusteluissa käsiteltiin erilaisia aiheita. Lyhyen tauon jälkeen alkoi palaverin neljäs jakso, joka kesti 32 minuuttia. Neljännen jakson aikana logistiikkayrityksen edustaja esitteli yrityksen kehittämää tietojärjestelmää, jonka avulla voidaan seurata kuljetusprosessia.

Aloitin palaverin keskustelujen analysoinnin lukemalla palaverista tekemääni litteraattia läpi useaan kertaan. Havaintoyksikkönä analysoinnissa on keskustelujakso, jossa on vähintään kolme puheenvuoroa samasta puheenaiheesta. Luokittelin keskustelujaksot keskustelun teeman (alateema ja pääteema) mukaan ja sen mukaan mihin toimintajärjestelmän osatekijään teema liittyi. Lisäksi luokittelin keskustelujaksot sen mukaan esiintyykö niissä koordinaatiota, kooperaatiota tai kommunikaatiota, kuka tekee keskustelualoitteen ja sen mukaan onko kyseessä kehitysaloite. Tein taulukon numero 15 (Liite 4), johon merkitsin eri sarakkeisiin nämä luokitukset sekä keskustelujakson litteraatissa olevat rivinumerot. Keskustelujaksoja taulukkoon kertyi yhteensä 40. Taulukossa 16 esitän kaksi esimerkkiä tekemästäni analyysistä. Havaintoyksikkö eli keskustelujakso, joka koostuu vähintään kolmesta puheenvuorosta, on näiden esimerkkien osalta niin pitkä, etten esitä niitä tässä taulukossa vaan lukija voi lukea keskustelujaksot luvusta 9.3.2 Vuorovaikutuksen kohteellisuus. Esimerkki, joka on litteraatin sivuilla 475-497 on sivulla 146. Esimerkki, joka on litteraatin riveillä 867-889 on sivulla 141.

Taulukko 16. Esimerkki yhteistyöpalaverin keskustelujaksojen analyysistä

Rivi	Toim. järj. osa	Pääteema	Alateema	Koordinaatio	Kooperaatio	Kommunikaatio	Aloite asiakas	Aloite log.y.	Kehitysaloite asiakas	Kehitysaloite log.y.
475-497	Toiminnan kohde	Logistiikkaprosessin sujuvuus	Vientitavarojen sujuva laivauskäytäntö		x			x		x
867-889	Log. yrityksen välineet	Tiedon hallinta tietojärjestelmän avulla	Tietojärjestelmän avulla voidaan todeta toimitusluopusten pitäminen	x			x		x	

9.3.1 Yhteistyöpalaverin keskustelun teemat

Tarkastelin ensin yhteistyöpalaverissa käytyjen keskustelujen puheenaiheita. Mistä palaverissa puhutaan? Keskustellaanko palaverissa sekä asiakasyritykselle että logistiikkayritykselle tärkeistä, arvokkaista asioista? Kiteytin keskustelujaksoissa puheenaiheena olleen asian alateemaksi. Seuraavaksi tarkastelin näitä alateemoja ja muodostin niistä pääteemoja sekä käsitykseni siitä, mihin toimintajärjestelmän osaan keskustelujakso liittyi. Teemat ovat taulukossa 17.

Taulukko 17. Yhteistyöpalaverin keskustelujen teemat ja teemojen liittyminen asiakasyrityksen ja logistiikkayrityksen toimintajärjestelmään

Toimintajärjestelmän osa	Pääteema	Alateema
Asiakasyrityksen toimintajärjestelmä	Asiakasyrityksen ja logistiikkayrityksen työntekijöiden yhteistyön sujuvuus	Toimiva yhteistyö operatiivisten henkilöiden välillä (asiakasyritys 2)
	Asiakasyrityksen viestintävälineet tiedon hallintaan	Kuljetuksiin liittyvän tiedon merkitys (asiakasyritys 1) Toimitusten seuranta seurantalistojen avulla (asiakasyritys 1) Tuontikuljetuksiin liittyvän tiedon välitys koko prosessin ajalta (asiakasyritys 1) Nykyiset bookkauskäytännöt; fax ja s-posti (asiakasyritys 1)
	Tullaustoiminnan säännöt muuttuvat	Sähköinen tullaus (asiakasyritys 1) AEO-lupa (asiakasyritys 1)
	Asiakasyrityksen esittely	Asiakasyrityksen organisaatio, tuotteet, asiakkaat (asiakasyritys 7)
Toiminnan kohde	Muutokset kuljetusvolyymeissä	Muutokset asiakasyrityksen vienti- ja tuontivolyymeissä (logistiikkayritys 1, asiakasyritys 1)
	Toiminta asiakasyrityksen markkina-alueella	Liiketoiminnalliset tavoitteet ja markkinanäkymät tietyillä markkina-alueilla (asiakasyritys 2) Toiminta viennissä tiettyyn maahan (asiakasyritys 1)
	Ongelmat logistiikkaprosessissa	Ongelmia tietyistä maasta tapahtuneessa tuonnissa (asiakasyritys 1)
	Logistiikkaprosessin kustannustehokkuus ja sujuvuus	Asiakasyrityksen päätöksentekokriteerit spottikaupassa (asiakasyritys 1) Vientitavaroiden sujuva laivauskäytäntö (logistiikkayritys 1) Kuljetuskustannusten nousun vaikutus asiakasyrityksen logistiikkaprosessiin (logistiikkayritys 1, asiakasyritys 1)
	Tullaustoiminnan tehostaminen	Asiakasyrityksen vientitullaustoiminta (asiakasyritys 1) Asiakasyrityksen huolintatoiminnan ulkoistaminen (logistiikkayritys 1)
Logistiikkayrityksen toimintajärjestelmä	Asiakasyrityksen ja logistiikkayrityksen työntekijöiden yhteistyön sujuvuus ja logistiikkayrityksen tekijän joustavuus	Toimiva yhteistyö operatiivisten henkilöiden välillä (asiakasyritys 2) Asiakasyrityksen päätöksentekokriteerit spottikaupassa (asiakasyritys 1) Muutokset toimituksissa vaativat joustavuutta (asiakasyritys 1)

	Logistiikkayrityksen viestintävälineet tiedon hallintaan	Kuljetuksiin liittyvän tiedon merkitys (asiakasyritys 1) Toimitusten seuranta seurantalistojen avulla (asiakasyritys 1) Tuontikuljetuksiin liittyvän tiedon välitys koko prosessin ajalta (asiakasyritys 1) Nykyiset bookkauskäytännöt; fax ja s-posti (asiakasyritys 1)
	Tiedon hallinta tietojärjestelmän avulla	Muutostiedon havaitseminen tietojärjestelmässä (asiakasyritys 1) Seurantatieto kuljetusprosessin toimitusvarmuudesta tietojärjestelmän avulla (asiakasyritys 1) Tiedon välityksen parantuminen ja palvelun tehostuminen tietojärjestelmän avulla (logistiikkayritys 1) Raporttien saaminen tietojärjestelmästä (asiakasyritys 1) Tietojärjestelmän avulla voidaan todeta toimituslupausten pitäminen (asiakasyritys 1) Tieto kuljetusprosessin eri vaiheisiin kuluva ajasta tietojärjestelmän avulla (asiakasyritys 1) Tiedon välityksen tehostuminen tietojärjestelmän avulla (asiakasyritys 1)
	Logistiikkayrityksen verkoston merkitys tärkeä	Logistiikkayrityksen edustajan toiminta tietyllä markkina-alueella (logistiikkayritys 1) Etukäteisbookkaus varustamolle (logistiikkayritys 1) Varustamoiden toiminta ja tulevaisuuden näkymät (logistiikkayritys 1) Kuljetusalan markkinatilanne ja tulevaisuuden näkymät (asiakasyritys 1)
	Tullaustoiminnan säännöt muuttuvat	Tullin kumppanuus (logistiikkayritys 1) AEO-lupa (asiakasyritys 1)

Kuten taulukosta 17 näkee liittyvät palaverin keskustelut asiakasyrityksen tai logistiikkayrityksen toimintajärjestelmän osatekijään tai yhteiseen toiminnan kohteeseen. Olen merkinnyt taulukkoon alateeman kohdalle sen kumman yrityksen edustaja teki aloitteen kyseisen asian esille ottamiseksi. Yhteistyöpalaverin keskustelua johti asiakasyrityksen keskijohdon edustaja ja tällöin onkin luonnollista, että keskustelualoitteiden teko on pitkälti hänen harteillaan. Käsittelen seuraavassa keskustelun teemoja ja sitä kuka teeman nosti esille. Tarkastelen myös sitä käsitelläänkö yhteistyöpalaverissa asiakasyrityksen ja logistiikkayrityksen edustajien haastatteluissa esille nostamia molemmille osapuolille arvokkaita asioita.

Teemana asiakasyrityksen toimintajärjestelmän osatekijät

Asiakasyrityksen toimintajärjestelmään liittyvät keskustelujaksot käsittelevät asiakasyrityksen ja logistiikkayrityksen työntekijöiden yhteistyötä, asiakasyrityksen ja logistiikkayrityksen yhteisiä välineitä ja asiakasyrityksen toimintajärjestelmään vaikuttavien sääntöjen muuttumista. Myös asiakasyrityksen edustajan pitämä asiakasyrityksen esittely liittyy toimintajärjestelmään. Keskustelualoitteen näissä kaikissa keskustelujaksoissa teki asiakasyrityksen edustaja.

Asiakasyrityksen ja logistiikkayrityksen työntekijöiden välisen yhteistyön sujuvuus on molemmille osapuolille tärkeää. Asiakasyrityksen edustajat tekivät kaksi keskustelualoitetta yhteistyön sujuvuudesta. Asiakasyritykselle on tärkeää, että normaalit operatiiviset toiminnot hoituvat suoraan kyseisten henkilöiden välillä eikä rutiinitoimintaan liittyviä päätöksiä tarvitse kierrättää ylempien organisaatiotahojen kautta. Molempien yritysten edustajat korostivat, että yhteistyö heidän välillään toimii hyvin. Olen merkinnyt nämä alateemat molempien yritysten toimintajärjestelmien osatekijöiden kohdalle, koska ne koskevat molempien yritysten työntekijöitä.

Asiakasyrityksen ja logistiikkayrityksen välisen tiedon hallinta ja tiedon välitykseen liittyvät välineet nousivat esille neljässä eri keskustelujaksossa. Jokaisessa näissä keskustelujaksossa aloitteen tekijänä oli asiakasyrityksen edustaja. Asiakasyritys pyrkii virtaviivaistamaan tuotantoprosessiaan ja tehostamaan siihen liittyvää hankinta- ja logistiikkaprosessia. Logistiikkaprosessin osana kuljetusprosessilla onkin suuri merkitys toimintojen tehokkuudessa. Asiakasyritykselle on tärkeää, erityisesti meriteitse tapahtuvassa tuonnissa saada mahdollisimman tarkka tieto siitä, missä tavara on kulloinkin kuljetusprosessissa menossa. Asiakasyrityksen tavaran toimittajat sijaitsevat kaukana. Välimatkaetäisyys aiheuttaa sen, että logistinen putki raaka-aineiden toimittajalta asiakasyritykseen kestää kuusi, jopa seitsemän viikkoa. Mikäli putkessa tapahtuu viivästymisiä, vaikuttaa se hyvin nopeasti asiakasyrityksen tuotantoprosessiin. Asiakasyrityksen edustajat kaipaavatkin väliaikatietoja

kuljetusprosessista ja tietoa prosessissa tapahtuvista myöhästymistä mahdollisimman nopeasti.

Tiedon välitykseen käytettävät välineet nousivat myös keskustelun teemaksi. Toimitusten seuranta tapahtuu tällä hetkellä erilaisten seurantalistojen avulla. Nykyisinä bookkausten eli varausten tekovälineinä käytetään faksia ja sähköpostia. Tiedon välitykseen käytettävien välineiden kehittämisen asiakasyrityksen edustaja nosti keskustelun teemaksi kahdessa keskustelujaksossa. Toisessa keskustelujaksossa logistiikkayrityksen edustaja tarttui keskusteluun ja kertoi, että logistiikkayritys on kehittämässä tietojärjestelmää kuljetusprosessiin liittyvän tiedon hallintaan ja esittelee järjestelmää palaverin myöhemmässä vaiheessa.

Tiedon hallintaan ja viestintävälineisiin liittyvät teemat koskevat sekä asiakasyrityksen että logistiikkayrityksen välineitä. Olen sen vuoksi merkinnyt ne taulukkoon sekä asiakasyrityksen että logistiikkayrityksen toimintajärjestelmän kohdalle.

Molempien toimintajärjestelmien sääntöihin vaikuttavat tullauksessa tapahtuvat muutokset. Suomen Tulli on viime vuosina kehittänyt voimakkaasti omaa toimintaansa ja ottanut käyttöön erilaisia tietoteknisiä ratkaisuja ja sovelluksia. Sähköisesti tapahtuva vienti- ja tuontitullaus puhutti palaverin osanottajia. Tullin ja huolitsijoiden sekä isojen vienti- ja tuontiyritysten yhteistyön tehostamiseksi tullin on kehittänyt uusia toimintamalleja, kuten Tullin kumppanuus-malli ja valtuutetun taloudellisen toimijan malli (AEO – Authorised Economic Operator).

Asiakasyrityksen edustaja esitteli palaverin alussa asiakasyrityksen organisaatiota ja toimintaa hyvin kattavasti. Asiakasyrityksen esittely esitysmateriaalin avulla antoi palaverin osanottajille hyvän kokonaiskuvan yrityksen liiketoiminnasta ja tulevaisuuden näkymistä.

Toiminnan kohteena logistiikkaprosessi

Toiminnan kohteena olevaan logistiikkaprosessiin liittyvissä keskustelujaksoissa käsitellään asiakasyrityksen kuljetusvolyymeissa tapahtuvia muutoksia, asiakasyrityksen toimintaa tietyillä markkina-alueilla, kuljetusprosessissa olleita ongelmia, kuljetusprosessin kustannustehokkuutta ja sujuvuutta sekä asiakasyrityksen vientitullaustoimintaa. Keskustelualoitteita keskustelujaksoissa, joissa käsitellään toiminnan kohdetta, on tehnyt sekä asiakasyrityksen että logistiikkayrityksen edustaja.

Keskustelujaksoissa, joissa keskusteltiin asiakasyrityksen kuljetusvolyymeissa lähitulevaisuudessa tapahtuvista muutoksista ja asiakasyrityksen toiminnasta tietyillä markkina-alueella asiakasyrityksen edustaja kertoi yrityksen liiketoiminnallisista tavoitteista ja niiden vaikutuksesta logistiikka- ja kuljetusprosessiin. Keskustelualoitteen neljässä keskustelujaksossa teki asiakasyrityksen edustaja. Yhdessä keskustelujaksossa aloitteen tekijänä on logistiikkayrityksen edustaja, joka halusi tarkentaa edellisessä keskustelujaksossa käsiteltyä asiaa.

Yritysten välisessä yhteistyössä ja yhteisessä logistiikkaprosessissa on ollut hyvin vähän ongelmia. Palaverin keskusteluissa nostettiin esille kaksi ongelmallista tilannetta. Toinen ongelma koski tietystä maasta tapahtunutta tuontia. Tuonnissa olleet ongelmat olivat vaikuttaneet kuljetusprosessin sujuvuuteen muutama vuosi aikaisemmin, mutta eivät enää hierrä nykyistä yhteistyötä. Tuontiongelmat vaikuttavat kuitenkin yhteistyön nykyiseen malliin siten, että logistiikkayritys ei hoida kyseisen maan tuontikuljetuksia. Keskustelualoitteen teki asiakasyrityksen edustaja. Toinen ongelma on liittynyt bookkauskäytäntöön. Käsitellen sitä logistiikkayrityksen toimintajärjestelmän verkoston yhteydessä.

Asiakasyritys pyrkii tuotantoprosessinsa ja hankintaprosessinsa optimointiin ja Just in time-toimintamalliin, jolloin logistiikka- ja kuljetusprosessin kustannustehokkuus ja sujuvuus ovat erittäin tärkeitä tekijöitä. Kustannustehokkuuden tavoittelu ilmenee keskustelujaksoissa siten, että kolmessa keskustelujaksossa käsitellään kuljetuskustannusten nousun

vaikutusta asiakasyrityksen logistiikkaprosessin kustannuksiin. Keskustelujaksoissa pohditaan erilaisia ratkaisumalleja, joita asiakasyrityksellä on käytettävissään kuljetuskustannusten pienentämiseksi. Näistä kolmesta keskustelujaksosta kahdessa aloitteentekijänä on logistiikkayrityksen edustaja ja yhdessä asiakasyrityksen edustaja. Neljäs keskustelujakso, jonka pääteema on kustannustehokkuus, liittyy asiakasyrityksen päätöksentekokriteereihin spottikaupassa. Hinnan merkitys satunnaisesti hoidettavissa kuljetuksissa korostuu, kun asiakasyritykselle on tärkeää edullinen hinta ja logistiikkayrityksen edustajan joustavuus ja reaktionopeus. Tämän keskustelujakson aloitteen tekee asiakasyrityksen edustaja.

Tavaroiden vienti- ja tuontitullaus ovat osa logistiikkaprosessia. Tullaustoiminnan tehostamista käsitellään kahdessa keskustelujaksossa, joista toisessa aloitteen tekee asiakasyrityksen edustaja ja toisessa logistiikkayrityksen edustaja. Asiakasyrityksen edustajan keskustelualoite liittyy vientitullauksissa tapahtuviin muutoksiin ja asiakasyrityksen vaihtoehtoihin toimintamalleihin tullauksen tekemisessä. Logistiikkayrityksen edustajan aloitteen tekemässä keskustelujaksossa käsitellään huolinnan ulkoistamista. Asiakasyrityksen edustaja nostaa esille yrityksessä olevan oman huolintaosaamisen merkityksen ja korostaa sitä, että asiakasyritys haluaa pitää huolintaprosessin hallinnan ja kontrollin itsellään. Prosessin joustavuus säilyy myös paremmin, kun asiakasyrityksen työntekijät hoitavat itse koko huolintaprosessin.

Teemana logistiikkayrityksen toimintajärjestelmän osatekijät

Logistiikkayrityksen toimintajärjestelmään liittyvät keskustelujaksot käsittelevät asiakasyrityksen ja logistiikkayrityksen työntekijöiden yhteistyötä, asiakasyrityksen ja logistiikkayrityksen yhteisiä välineitä, tiedon hallintaa tietojärjestelmän avulla, logistiikkayrityksen verkoston merkitystä sekä logistiikkayrityksen toimintajärjestelmään vaikuttavien sääntöjen muuttumista. Keskustelualoitteita näissä keskustelujaksoissa ovat tehneet sekä asiakasyrityksen että logistiikkayrityksen edustajat.

Asiakasyrityksen ja logistiikkayrityksen työntekijöiden yhteistyön sujuvuus nostettiin esille kahdessa keskustelujaksossa, joita käsittelin asiakasyrityksen toimintajärjestelmän osatekijöiden kohdalla. Yhteistyön sujuvuuden lisäksi kahdessa keskustelujaksossa asiakasyrityksen edustaja teki keskustelualoitteen logistiikkayrityksen työntekijöiden joustavuudesta. Logistiikkayrityksen tekijöiden reaktionopeus ja joustavuus asiakasyrityksen toiminnassa tapahtuviin muutoksiin koetaan erittäin tärkeänä.

Tiedon välitystä ja viestintävälineitä koskevat teemat liittyvät sekä asiakasyrityksen että logistiikkayrityksen toimintajärjestelmään. Käsittelin näitä teemoja ja keskustelujaksoja asiakasyrityksen toimintajärjestelmän kohdalla.

Logistiikkayritys pyrkii vastaamaan kuljetusprosessiin liittyvän tiedon hallinnan ja tietotekniikan aiheuttamien muutosten ja tarjoamien mahdollisuuksien haasteisiin kehittämällä tietojärjestelmän toimituksiin liittyvän tiedon hallintaan. Järjestelmä on jo käytössä muutamissa asiakasyrityksissä. Tosin se vaatii vielä kehitystyötä. Logistiikkayrityksen edustaja esitteli järjestelmää palaverissa. Järjestelmää koskevasta seitsemästä keskustelujaksosta kuudessa asiakasyrityksen edustaja teki keskustelualoitteen. Yhdessä keskustelualoitteen tekijänä oli logistiikkayrityksen edustaja.

Tietojärjestelmään liittyvät keskustelujaksot koskivat tiedonvälityksen parantamista ja kuljetusprosessin tehokkuuden seuraamista järjestelmän avulla. Kolmessa keskustelujaksossa, joista kahdessa keskustelualoitteen teki asiakasyrityksen edustaja ja yhdessä logistiikkayrityksen edustaja käsiteltiin tiedon välityksen parantamista järjestelmän avulla. Asiakasyritykselle on tärkeää saada tieto kuljetusprosessissa tapahtuvista muutoksista ja viivästymisistä mahdollisimman nopeasti. Tietojärjestelmässä muutokset toimituksen tilatiedossa onkin asiakasyrityksen edustajan mielestä havaittava helposti. Järjestelmän avulla voidaan tehostaa tiedonvälitystä siten, että ajantasainen tieto löytyy järjestelmästä eikä tarvitse enää lähettää sähköpostilla tai faksilla aikaisemmin käytössä olleita seurantaraportteja.

Kuljetusprosessin tehokkuuden seurantaan liittyvät neljä keskustelualoitetta teki asiakasyrityksen edustaja. Tietojärjestelmä mahdollistaa kuljetusprosessin tehokkuuden seurannan. Järjestelmään tallentuneiden tietojen avulla logistiikkayritys voi seurata kuljetusprosessissa toteutuvaa toimitusvarmuutta ja todentaa asiakasyritykselle antamiensa toimituslupausten pitävyyden. Erilaisten mittareiden ja raporttien avulla toimintaa voidaan paremmin seurata ja kehittää.

Logistiikkayrityksen yhteisöön kuuluvien varustamoiden ja ulkomaisten edustajien merkitys koko verkoston toimivuuden kannalta on erittäin tärkeä. Logistiikkayrityksen verkostoon liittyvissä neljässä keskustelujaksossa kolme keskustelualoitetta teki logistiikkayrityksen edustaja ja yhden asiakasyrityksen edustaja. Keskustelujaksoissa käsiteltiin logistiikkayrityksen ulkomaisen edustajan ja varustamoiden toimintaa. Kuljetusalan markkinatilanne ja tulevaisuuden näkymät olivat logistiikkayrityksen edustajan pitämän pitkän puheenvuoron teemana.

Toinen ongelma, johon palaverin keskustelujaksoissa viitattiin, liittyi konttien ja laivatilan varaamiseen varustamoilta. Ongelma oli ollut ajankohtainen vuosi sitten, mutta varustamon kanssa käydyssä keskustelussa ja etukäteisbookkauksen myötä ongelma oli ratkennut.

Keskustelujaksoja, joissa käsiteltiin asiakasyrityksen ja logistiikkayrityksen toimintajärjestelmän sääntöihin vaikuttavia muutoksia tarkastelin asiakasyrityksen toimintajärjestelmän yhteydessä.

9.3.2 Vuorovaikutuksen kohteellisuus

Erilaiset liiketoimintamallit edellyttävät erilais ta vuorovaikutusta palvelun tuottajan ja asiakkaan välillä. Massatuotantomaisesti organisoidussa tuotekeskeisessä mallissa tarvitaan erilaista vuorovaikutusta kuin ratkais- tai arvokeskeisessä ja yhteiskehittelyyn perustuvasa liiketoimintamallissa. Yhteiskehittely vaatii aitoa kommunikaatiota vuorovaikutuksen osapuolten välillä. Keskityn seuraavassa tarkastelemaan yhteistyöpalaverin keskusteluja vuorovaikutuksen näkökulmasta käyttämällä toiminnan teorian käsitteitä koordinaatio, kooperaatio ja kommunikaatio. Tarkastelen puhutaanko palaverissa yhteisestä kohteesta ja vaihdetaanko siellä ajatuksia ja tapahtuuko palaverissa oikeasti yhteistyön kehittämistä. Eli kuvaako keskustelu kumppanuutta? Onko arjen keskustelussa nähtävissä kumppanuutta ja yhteistyön kehittämistä?

Kuten luvussa 9.3 kerroin luokittelin havaintoyksiköt eli keskustelujaksot sen mukaan onko keskustelu koordinaatiota, kooperaatiota vai kommunikaatiota. Seuraavaksi tarkastelin sitä kuka palaverissa teki keskustelualoitteita. Tarkastelin myös oliko kyseessä kehittämisaloihte ja miten niihin aloitteisiin muut palaverin osallistujat reagoivat. Johtivatko aloitteet syvällisempään yhteiseen keskusteluun. Oliko niissä nähtävissä yhteistä kehittelyä. Olen merkinnyt taulukkoon 15, joka on liitteenä 4, havaintoyksiköiden luokittelun koordinaation, kooperaation ja kommunikaation sekä aloitteiden teon mukaan. Taulukon laajuuden vuoksi en esitä sitä tässä tekstin yhteydessä.

Kuten taulukosta 15 käy ilmi on yhteistyöpalaverin vuorovaikutus pääosin koordinaatiota. Neljästäkymmenestä havaintoyksiköstä, eli keskustelujaksosta 29 on vuorovaikutuksen näkökulmasta koordinaatiota. Viidessä keskustelujaksossa on nähtävissä kooperaatiota. Kuudessa keskustelujaksossa ollaan kooperaation kynnyksellä. Keskustelu ei ole vielä selkeää kooperaatiota, mutta siinä on nähtävissä kooperaation piirteitä, joten kutsun näitä keskustelujaksoja näennäiskooperaatioksi. Palaverin keskustelujaksoissa ei esiinny lainkaan kommunikaatiota. Engeströmin (2004) mukaan kommunikaatiossa osanottajat kohdistavat huomionsa yhteisen kohteen lisäksi omaan vuorovaikutukseensa ja sen käsikirjoitukseen.

Kommunikaatio on luonteeltaan reflektiivistä ja ilmenee puheena siitä mistä keskustellaan ja miten. Tällainen reflektiivinen kommunikaatio on erittäin vaativaa. (Engeström 2004, 109.) Kommunikaatio edellyttää hyvin avointa ja luottamuksellista keskusteluilmapiiriä.

Tein taulukosta 15 yhteenvedon taulukkoon 18, jossa esitän kuinka paljon koordinaatiota, näennäiskooperaatiota ja kooperaatiota palaverissa esiintyy ja kumpi yritysosaapuoli on ollut aktiivisempi osallistumaan vuorovaikutukseen ja tehnyt keskustelualoitteita tai kehittämisaloitteita.

Taulukko 18. Koordinaatiota vai kooperaatiota

Koordinaatiota vai kooperaatiota	Keskustelualoitteen tekee		joissa kehitysaloitteen tekee	
	Asiakasyritys	Logistiikkayritys	Asiakasyritys	Logistiikkayritys
Koordinaatio 29	24	5	7	0
Näennäis- kooperaatio 6	4	2	3	0
Kooperaatio 5	3	2	1	1
Yhteensä 40	31	9	11	1

Kuten taulukosta näkee ovat asiakasyrityksen edustajat olleet aktiivisempia tekemään keskustelualoitteita palaverissa. Asiakasyrityksen edustajat ovat tehneet yhteensä 31 keskustelualoitetta kun taas logistiikkayrityksen edustajat ovat tehneet 9 keskustelualoitetta. Epätasapaino keskustelualoitteiden tekemisessä johtuu siitä, että asiakasyrityksen keskijohdon edustaja toimi palaverissa puheenjohtajana. Hän teki paljon keskustelualoitteita, mutta suuri osa niistä on kysymyksiä tai kommentteja muille palaverin osanottajille, jotka tarttuvat kysymykseen tai kommenttiin ja lähtevät keskustelemaan asiasta.

Palaverin osanottajat tekivät keskustelujaksoissa kehitysaloitteita. Myös kehitysaloitteiden tekemisessä asiakasyrityksen edustajat olivat aktiivisempia. Asiakasyrityksen edustajat tekivät 11 kehitysaloitetta kun taas logistiikkayrityksen edustajat yhden.

Tarkastelen seuraavassa yhteistyöpalaverin keskustelujaksoja koordinaation, näennäiskooperaation ja kooperaation sekä aloitteiden tekemisen näkökulmasta.

Koordinaatiossa jokaisella on oma kohde

Koordinaatiossa jokainen keskustelun osanottaja keskittyy oman näkökulmansa esittämiseen ja tuo esille omia intressejään. Osanottajat eivät niinkään puhu toisilleen eivätkä vaihda ajatuksia yhteisestä kohteesta vaan jokaisella on oma kohteensa. (Engeström 2004, 107.)

Yhteistyöpalaverin 40 keskustelujaksosta 29 keskustelujaksossa vuorovaikutus on koordinaatiota. Selkeimmin koordinaatio tulee esille kahdessa palaverin jaksossa ja aiheessa. Palaverin ensimmäisen jakson aikana asiakasyrityksen keskijohdon edustaja esitteli asiakasyritystä ja sen toimintaa. Yrityksen esittely oli monologin omaista puhetta, jonka katkaisivat palaverin osallistujien silloin tällöin esittämät kysymykset ja kommentit. Vuorovaikutus on koordinaatiota, jossa puhuja keskittyy yrityksen ja oman näkökulmansa esittämiseen. Toinen selkeä pidempi koordinaatio-osuus on palaverin kolmannen jakson aikana logistiikkayrityksen edustajan esittämä pitkä puheenvuoro, jossa hän kertoo kuljetusalan markkinatilanteesta ja tulevaisuuden näkymistä. Myös tämän puheenvuoron katkaisivat silloin tällöin esitetyt kommentit ja kysymykset. Asiakasyrityksen ja logistiikkayrityksen edustajien pitkien asiakasyrityksen toimintaa ja kuljetusalaa koskevien puheenvuorojen tarkoitus on luoda yhteistä ymmärrystä sekä asiakasyritykselle tärkeistä asioista että kuljetus- ja logistiikka-alalla vaikuttavista tekijöistä. Tiedon jakaminen jostakin aiheesta onkin usein koordinaatiota, jos palaverin osallistujilla ei ole aiheesta aikaisempaa kokemusta tai näkemystä.

Koordinaatiota sisältävissä keskustelujaksoissa keskustelualoitteen tekee asiakasyrityksen edustaja 24 keskustelujaksossa ja logistiikkayrityksen edustaja viidessä keskustelujaksossa. Se, että asiakasyrityksen edustaja on tehnyt enemmän keskustelualoitteita, johtuu siitä, että

asiakkaan edustaja toimi palaverin puheenjohtajana ja nosti roolinsa puolesta esille useampia keskusteluteemoja.

Keskustelujaksoja, joissa vuorovaikutus on koordinaatiota, mutta joissa asiakasyrityksen edustaja tekee kehitysaloitteen, on seitsemän. Tämä tarkoittaa, että keskustelun osanottaja tekee aloitteen, johon muut osanottajat eivät tartu. Kehitysaloite ei johda yhteiseen kehittelyyn. Näistä seitsemästä asiakkaan edustajan tekemästä kehitysaloitteesta kolme sisältävät ehdotuksia ja ideoita logistiikkayrityksen esittelemän tietojärjestelmän kehittämiseksi, kolme koskee tullaustoiminnan tehostamista ja yhdessä asiakkaan edustaja nostaa esille toimitusten seurantaan liittyvän tiedon hallinnan. Toimintajärjestelmän näkökulmasta katsottuna kehittämisaloitteet koskevat logistiikkayrityksen tai asiakasyrityksen välineitä, sääntöjä tai toiminnan kohdetta.

Esitän seuraavaksi esimerkin koordinaatiosta, jossa keskustelun osanottajan tekemä kehittämisaloite jää koordinaation tasolle eikä johda yhteiseen kehittelyyn. Keskustelujaksossa käsitellään logistiikkayrityksen kehittämää tietojärjestelmää. Esimerkki on litteraatista riiveiltä 867-889.

A2: Onks tää autokuljetuksissa?

L3: Kyl se on, autokuljetuksissa.

L4: Se on käytännössä kaikki. Joo.

//

L3: Se sykli on koko kumipyöräliikenteessä kummiskin niin paljon nopeempi, niin mitkä ne hyödyt on sitten tavallaan?

A2: Sä myyt semmosta palvelua jollain kriteerillä, että esimerkiksi Saksaan vienti viis päivää tähän hintaan. Jos menee kuus niin mä maksan loput. Sä voit todentaa sen tällä järjestelmällä. Näin tapahtu.

A1: Kato kuskilla pitää olla semmonen ...

L3: Skanneri, viivakoodi ...

A2: Sit joku asiakas maksaa sulle siitä mitä sä lupaat ja sä voit näyttää sen jollain järjestelmällä.

L3: Täshän tää skenario just onkin, ett kun se asiakas ei maksa siitä.

A2: Mä sanon, ett semmosia asiakkaita on, jotka maksaa ...

Kooperaatiossa jäsenetään yhteistä kohdetta

Kiinnostavimpia yhteisen kehittelyn kannalta ovat keskustelujaksot, joissa on nähtävissä kooperaatiota tai näennäiskooperaatiota. Näitä keskustelujaksoja on palaverissa yhteensä 11. Kooperaatiota on viidessä keskustelujaksossa ja näennäiskooperaatiota kuudessa keskustelujaksossa.

Kooperaatiossa osanottajat yrittävät yhdessä jäsentää ja muokata yhteistä kohdetta sen sijaan, että jokainen esittäisi omaa näkökulmaansa ja intressejään. Osanottajat puhuvat toisilleen ja ikään kuin ajattelevat yhdessä vaihtaen ajatuksia yhteisestä kohteesta. Kooperaatiolle on ominaista toisten osanottajien puheen keskeyttäminen, yhdessä ajatteleminen ja tiedon hankkiminen kysymällä toinen toiselta. (Engeström 2004, 108.)

Esitän seuraavassa viisi keskustelujaksoa, joissa on nähtävissä kooperaatiolle ominaista yhteisen kohteen jäsentämistä ja ajatusten vaihtoa. Näissä keskustelujaksoissa ilmenee puheen keskeyttämistä ja runsasta tiedon hankkimistarkoituksessa tapahtuvaa kyselyä. Kaikki kooperaatiota sisältävät keskustelujaksot tapahtuvat palaverin kolmannen jakson aikana.

Ensimmäinen keskustelujakso on tekemässäni litteraatissa riveillä 159-183. Keskustelualoitteen keskustelujaksossa tekee logistiikkayrityksen edustaja. Edeltävissä keskustelujaksoissa asiakasyrityksen edustaja on esitellyt yritystä ja kertonut yritykselle tärkeistä asioista. Logistiikkayrityksen edustaja kysyy asiakasyrityksen vienti- ja tuontivolyymeissa lähitulevaisuudessa mahdollisesti tapahtuvista muutoksista. Keskustelun teema liittyy toiminnan kohteeseen, logistiikkaprosessiin.

L3: Semmonen kysymys, kun tää vienti teillä kasvaa aika räjähdysnomaisesti. Tarkottaako se myöskin, ett tuonnin osalta volyymit kasvaa. Eiks niin?

A1: No tavallaan...

A2: Osittain kyllä.

A1: Osittain.

A7: Ei välttämättä kyllä kauheesti. Kyllähän meille se, mitä nyt tässä pystytään tekee, niin varmaan tulee, ett se ...

A1: Se taas riippuu, että mistä tulee sitä tavaraa. Se voi olla, ettei se välttämättä tule just sieltä (tietystä maasta), että se tulee (tietystä maasta), että se niin kun vaihtelee...

L3: Hinnan mukaan.

A2: Hinnan mukaan. Ja sitte sen tuotteen mukaan mikä on kulloinkin kova sana.

Keskustelujaksoon osallistuvat logistiikkayrityksen edustajan lisäksi asiakasyrityksen kolme edustajaa. Vuorovaikutuksen kooperatiivista luonnetta ilmentävät kysymyksen muodossa esitetty keskustelualoite ja puheen keskeyttäminen sekä yhdessä ajatteleminen.

Toinen keskustelujakso, jonka vuorovaikutuksessa on nähtävissä kooperaatiolle tunnusomaisia piirteitä on litteraatin riveillä 299-335. Keskustelualoitteen tekee asiakasyrityksen edustaja, joka kertoo asiakasyrityksen vienti- ja tuontivolyyymeissä lähitulevaisuudessa tapahtuvista suunnitelmista ja muutoksista. Keskustelun teema liittyy toiminnan kohteeseen, logistiikkaprosessiin.

A2: Strategisista syistä me tullaan ajamaan meijen tuotantoa osittain alas sitten, kun ollaan saatu nää isot toimitukset liikkeelle kaikki. Siten, että pyritään optimoimaan meijen vuodenvaihdetta ja saamaan meijen varastot globaalisti siedettävälle tasolle siihen vuoden vaihteeseen.

//

L3: Millon se selkenee?

A2: Kyl se selkenee ens kuun alku...

L3: Joo, joo. Se tulee sit hyvissä ajoin se tieto, että mihin se ...

L4: Niin, mietkö, että se joulukuukin olis kuitenkin vielä semmosta kymmentä ... Ei vaan ...

A2: Ei. Vaan joulukuun ... sanotaan, että siel voi olla satunnaisesti jotain.

L4: Just.

L3: Just.

A2: Periaatteessa se tippuu sit näin.

//

L3: Joo, joo. Mut joka tapauksessa radikaali...

A2: Kyllä.

L4: Joo.

L3: pudotus. Kunnes sit taas uus vuos uudet kujeet.

A5: Joo.

Keskustelujaksoon osallistuvat sekä asiakasyrityksestä että logistiikkayrityksestä kaksi edustajaa. Keskustelun intensiivisyys näkyy toisen osanottajan puheen keskeyttämisenä ja puheen jatkamisena.

Kolmas keskustelujakso on tekemässäni litteraatissa riveillä 400-438. Keskustelualoitteen keskustelujaksossa tekee asiakasyrityksen edustaja. Hän ottaa esille lentokuljetukset, jotka eivät sisälly yhteistyön vakiopalveluihin. Logistiikkayritys tarjoaa asiakasyritykselle pääasiassa meriteitse toteutettavia kuljetuspalveluja. Asiakasyritys ostaa lentokuljetuspalveluja satunnaisesti eli spottikauppana. Keskustelujakson pääteema on logistiikkaprosessin kustannustehokkuus ja logistiikkayrityksen työntekijöiden joustavuus ja reaktionopeus tarjouksen tekemisessä. Teema liittyy toiminnan kohteeseen, logistiikkaprosessiin ja logistiikkayrityksen tekijään.

A2: Lentokuljetuksista sen verran, että tällä hetkellä ollaan käyty spottikauppaa niistä keikoista mitä meillä on.

//

A2: Ja niissä on yleensä se, että vastausaika on aika lyhyt.

A1: Vastausaika heti.

A2: Tosiaan. Jos kyselyitä on ja niihin reagoidaan, plus osataan esittää meille semmosia lentovaihtoehtoja, mitkä on oikeita, ett ne ei oo niin kun ...

L4: Mikä siin on se pääpäättöksentekokriteeri, jos puhutaan vaikka tota ... Meil oli tää lento(tiettyyn maahan). Oliko se se kuljetusaika vai se hinta vai niiden kombinaatio vai mistä se niin kun se ...

A2: Sanotaanko nyt näin, että pääosin hinta.

L4: Joo. Koska siel on sit kuitenkin eroja, ettet sä voi päästä sinne kahes päiväs perille. Tai sit se voi olla, ett otetaan neljä, viis tai kuus päivää. Ja siin on aikamoinen käppi siin hinnassa. Mut se varmaan voidaan laskea, ett haetaan aina sitä halvinta. Lähetään siitä.

A2: Se on oikee lähtökohta.

L4: Okei, hyvä.

//

A2: Okei. Mut tosiaan se, että tavallaan teijen...

L4: reaktionopeus ja se, ett haetaan sitä halvinta vaihtoehtoa ...

A2: Aivan.

L4: Juuri näin.

A2: Plus sitten se, että ei tarjota mitään semmosta dimensiota mitä me ei ... me kyllä ilmotetaan yleensä ne mitä me tarvitaan, ett sit sen verran tarkkaavaisuutta. Voi sanoa, ett välillä tulee semmosia palautteita, ett tos ois rahti ja sit kysytään mikä se

korkeus on, niin siin menee sit kaks tuntia ennen kun se vastataan, ett mitä on tarjottu. Semmost just ei tarvi.

Keskustelujaksoon osallistuvat asiakasyrityksen kaksi edustajaa ja logistiikkayrityksen yksi edustaja. Keskustelun intensiivisyyttä ilmentävät puheen keskeytykset ja toisen osanottajan puheen täydentäminen ja toistaminen sekä kysyminen. Keskustelujaksossa logistiikkayrityksen edustaja pyrkii kysymällä saamaan tietoa asiakkaan päätöksentekokriteereistä. Keskustelujaksossa osanottajat päätyvät yhteiseen ymmärrykseen siitä mitkä ovat asiakasyrityksen päätöksentekokriteerit lentokuljetuksia koskevassa spottikaupassa.

Neljäs keskustelujakso on litteraatin riveillä 475-497. Keskustelualoitteen tekee logistiikkayrityksen edustaja. Edeltävässä keskustelujaksossa on keskusteltu nykyisistä bookkauseli varauskäytännöistä. Varustamolle tehdään bookkauksia etukäteen useammalle viikolle, mikä on poistanut aikaisemmat ongelmat laivatilan saamisessa. Logistiikkayrityksen edustaja jatkaa keskustelua samasta aihepiiristä ja tekee aloitteen vientitavaran laivaamisesta jonkin muun sataman kuin kotisataman kautta. Aloite on myös kehitysaloite. Logistiikkayrityksen edustaja kiteyttää siinä aikaisemman keskustelun kuljetusalalla tapahtuneista muutoksista ja markkinatilanteesta. Keskustelun teemana on toiminnan kohteena oleva logistiikkaprosessi. Asiakkaalle on tärkeää se, että vientitavarat pystytään vapaasti kontittamaan tehtaan alueella ja laivaamaan kotisatamasta.

L3: Mut sä kun otit puheeks ton äskösen tapauksen. Niin joka tapaukses kohta rupee varmaan olee laskennan paikka taas (tietyn sataman) kautta ulos.

L4: Kyllä.

//

A2: X ei tuosta lauseesta tykkää.

A5: Niin.

A6: Harmi, kun mä en oo puolustamassa tätä (kotisataman)toimintaa.

L3: Ei, sehän on ihan selvä juttu, että ykkösprioriteettihan on tää, tietysti.

L1: Nyt varsinkin, kun se toimii. Niin sinänsähän se on ...

A6: Se on meille tosi merkittävä logistinen etu, ett kun meil on tosiaan kolme kaveria tuolla kentällä tekemässä kaikkia näitä askareita, mitä tähän kuuluu, niin se, että meillä ne kontit on tossa yks viiva kaks vuorokautta tossa kentällä ja aina sopivassa välissä pystytään niitä kontittamaan

L4: Joo.

L3: Joo.

A6: Verrattuna siihen, ett junan kyydissä tai miten tahansa (toisesta satamasta) tulee kontti, joka täytyy kahen tunnin sisään lastata ja palauttaa taas konttialueelle, niin tää on kyllä niin merkittävä etu tähän meijen etukäteissuunnitteluun. Toivotaan, että tää pysyy kilpailukykyisenä. Mutta tietysti me vastataan niihin haasteisiin, jos jossain vaiheessa tulee ratkaisut, että ne (toisesta satamasta) kontitetaan tai lastataan, niin täytyy mukautua siihen ja koittaa jollakin tavalla selvitä niistä haasteista.

L3: Joo.

Keskustelujaksoon osallistuvat asiakasyrityksen ja logistiikkayrityksen kolme edustajaa. Vuorovaikutuksen kooperatiivisuus näkyy siten, että logistiikkayrityksen kaksi edustajaa ilmaisevat ymmärtävänsä asiakasyrityksen huolen kotisataman toiminnasta.

Viides keskustelujakso on litteraatin riveillä 680-708. Keskustelualoitteen tekee asiakasyrityksen edustaja. Edeltävässä keskustelujaksossa on ollut logistiikkayrityksen edustajan pitkä puheenvuoro kuljetusalan markkinatilanteesta ja tulevaisuuden näkymistä. Asiakasyrityksen edustaja pohtii esille tulleiden kuljetuskustannusten nousun vaikutusta asiakasyrityksen logistiikkaprosessiin. Teema liittyy toimintajärjestelmien toiminnan kohteeseen, logistiikkaprosessiin.

A2: Toi oli varmaan hyvä meille kaikille vähän siitä taustasta, ett miten se homma toimii. Ja meijen pitää tosissaan miettiä ne vaihtoehdot mitä meillä on käytettävissä. Onks se sitten joku kompromissi, voihan se olla näinkin. Mutt tosiaan lähtökohta on se, että pyritään hyödyntää tätä (kotisatamaa) niin kauan kun se mahdollista suinkin on ja taloudellisesti järkevää. Toki meille se, että jos sen kontin saa eri reittiä tietyillä euroilla, joka on selkeästi edullisempi, niin meijen pitää miettiä täällä päässä se kustannustekijä myöskin, että minkä verran se aiheuttaa meille lisää painetta. Tarkottaako se sitten mahdollisesti meille lisää henkilöresursseja tänne kautta sitä, että pystytäänkö me nykyporukalla hoitaa sitä ...

L3: Hyöty palaa siinä, ett sä otat yhen tänne lisää.

A2: Aivan.

A6: Joskushan juteltiin semmostakin, ett otettais (kotisatamasta) kontit tänne ja viettäis (toiseen satamaan) ja sieltä laivattais ... tai joku tämmönen kombinaatio, jos ois mahdollista

L3: Antaaks varustamot?

A6: Niin.

L1: Muutamissa keikoissa se on silleen toiminu.

A6: Joo, joskus on tehty.

L1: Sillon, kun on ollu pakko laivata jostain. (Tietty maa)on esimerkiks semmonen, mihin saa paremman transitoajan (toisesta satamasta)usein verrattuna (kotisatamaan). Sillon on käytetty niin, ett on otettu täältä kontti. Mut se on vaan ollu se yks tai sinne kun ei niin paljon mene.

A6: Aivan

L1: Mä en tiedä sit ...

A2: Se on sit se VR-kuvio mukana siinä.

A6: Niin

A2: Ja se hinta on taas ...

L3: Niin, ne nosti sen pilviin vuodenvaihteessa.

A5: Se on jotain 10 viiva 15 prosenttia ...

A2: Ett meil on vastassa aika iso ...

Keskustelujaksoon osallistuvat asiakasyrityksen kolme edustajaa ja logistiikkayrityksen kaksi edustajaa. Keskustelujaksossa on havaittavissa piirteitä yhteisestä kehittelystä. Osanottajat pohtivat asiakasyrityksen käytettävissä olevia ratkaisuvaihtoehtoja kuljetuskustannusten nousulle. Asiakasyrityksen edustaja tekee kehitysaloitteen vientikonttien laivaamisesta muun kuin kotisataman kautta. Logistiikkayrityksen edustajat tarttuvat aloitteeseen ja pohtivat ehdotusta. Vuorovaikutuksen kooperatiivista luonnetta ilmentävät toisen osanottajan puheen keskeyttäminen ja jatkaminen sekä yhteinen kehittäminen.

Viidestä kooperaatiota sisältävästä keskustelujaksosta kolmessa keskustelualoitteen on tehnyt asiakasyrityksen edustaja ja kahdessa logistiikkayrityksen edustaja. Molemmat tekevät yhden kehitysaloitteen. Kooperaatiota sisältävissä keskustelujaksoissa molempien yritysten edustajat ovat yhtä lailla aktiivisia.

Kaikissa viidessä keskustelujaksossa keskustelun pääteema kytkeytyy logistiikkaprosessiin ja yhdessä tämän lisäksi vielä logistiikkayrityksen työntekijään. Logistiikkaprosessi kiinnostaa molempien yritysten edustajia ja siitä on kaikilla palaverin osanottajilla kokemusta, näkemyksiä ja mielipiteitä, jolloin yhteiseen keskusteluun on helppo osallistua. Näkisin, että juuri yhteisen kohteen löytäminen aktivoi osanottajia osallistumaan keskusteluun.

Kooperaation kynnyksellä

Palaverissa on kuusi keskustelujaksoa, joissa osapuolet pyrkivät jäsentämään ja muokkaamaan yhteistä kohdetta. Vuorovaikutus ei kuitenkaan ole selvää kooperaatiota, joten kutsun näitä keskustelujaksoja näennäiskooperaatioksi. Keskustelujaksoista kaksi ajoittuu palaverin kolmanteen jaksoon ja neljä palaverin neljänteen jaksoon. Kahdessa kolmanteen jaksoon ajoittuvassa keskustelujaksossa teemana on logistiikkayrityksen toimintajärjestelmän yhteisöön kuuluva edustaja ja toiminnan kohteena oleva logistiikkaprosessi. Kolmessa palaverin neljänteen jaksoon ajoittuvassa keskustelujaksossa teemana on logistiikkayrityksen välineet, kehitteillä oleva tietojärjestelmä. Yhdessä neljännen jakson keskustelujaksossa keskustellaan asiakasyrityksen tekijöistä ja toiminnan kohteena olevasta logistiikkaprosessista.

Huomionarvoista keskustelujen teemoissa on se, että kolmessa keskustelujaksossa teemana on logistiikkayrityksen kehittämä tietojärjestelmä. Tietojärjestelmän käsittely voisi toimia hyvänä ponnahduslautana yhteiselle kehittelylle. Onhan se molempia osapuolia kiinnostava ja yhteistyötä mahdollisesti parantava ja tehostava työväline.

Kuudesta näennäiskooperaatiota sisältävästä keskustelujaksosta neljässä keskustelujaksossa keskustelualoitteen on tehnyt asiakasyrityksen edustaja ja kahdessa logistiikkayrityksen edustaja. Asiakasyrityksen edustaja on tehnyt kehitysaloitteen kolmessa keskustelujaksossa.

Esitän seuraavassa kaksi esimerkkiä näennäiskooperaatiosta. Ensimmäinen keskustelujakso koskee kehitteillä olevan tietojärjestelmän käsittelyä ja toinen keskustelujakso pureutuu asiakasyrityksen tekijöihin ja toiminnan kohteeseen.

Ensimmäinen esimerkki on litteraatin riveillä 776-801. Keskustelualoitteen ja samalla myös kehittämisaloitteen keskustelujaksossa tekee asiakasyrityksen edustaja. Hän kysyy

tuleeko tietojärjestelmästä automaattisesti ilmoitus muutoksista asiakkaan sähköpostiin.

Keskustelun teemana on muutostiedon havaitseminen tietojärjestelmästä.

A2: Tuleeks siitä asiakkaan sähköpostiin ilmoitus?

L4: Se on asia, mitä me on pohdittu, ett miten me halutaan se tehdä. Yks ehdotus on se, ett jokaisesta poikkeamasta, ja nyt me seurataan niin kun päivämääriä, niin jokaisesta poikkeamasta lähtis asiakkaalle sähköpostilla ilmoitus, ett nyt on tapahtunu muutos, automaattisesti ja määrämuodossa. Tai halutaanks me tehdä se niin, ett täällä esimerkiks tää status kertoo sen jollain eri värillä. Ett esimerkiks joku keikka, jos muuttuu tässä punaseks, niin silloin tiedetään, ett silloin siel on jotain tapahtunu, todennäkösesti joku viivästyminen ja näin pois päin. Se herjaa viikon verran, jonka jälkeen se palaa normaaliin väriin.

//

A2: Oletusarvosesti tää ois helppo, jos ois vaan vaikka (tietty maa). Jos meil ois vaikka useampi destinaatio ja rivi on pitkä, niin se, että kun sinne loggaantuu, niin se pitäis olla niin selkee, ett sä heti näät siinä, ett jotain on tehty. Sun ei tarvi kattoo niitä kaikkia läpi, että toi.

L4: Joo. Just näin.

L3: Eiks siit ollu puhetta, ett kun sinne on tullu jotain niin ne singahtais tähän päällimmäisiks.

L4: Joo.

L3: Kun sä hyppäät siihen sisään, niin silloin ne ois siin ylimpänä.

Keskustelujaksoon osallistuu asiakasyrityksestä yksi ja logistiikkayrityksestä kaksi edustajaa. Vuorovaikutus keskustelujaksossa on koordinaation ja kooperaation välimaastossa, kooperaation kynnyksellä.

Toinen näennäiskooperaatiota sisältävä esimerkki on litteraatin riveillä 1060-1075. Keskustelualoitteen tekee logistiikkayrityksen edustaja. Keskustelujaksossa puhutaan asiakasyrityksen huolinnan ulkoistamisesta. Asiakas haluaa pitää prosessin hallinnan itsellään ja kokee joustavuuden tärkeänä, jolloin asiakas hoitaa itse tullauksiin ja huolintaan liittyvät toimenpiteet.

L4: Niin. Siis mehän myydään vientihuolintapalveluita meripuolella. Yhessäkymmentä prosenttia meijen asiakaskunnasta maksaa sen, ett me tehdään se heidän puolestaan. Ja voisין kuvitella ...

L1: Joo, se on harvempi itseasiassa kuka tekee itse.

L4: Voisin kuvitella, että se suhde tulee säilymään aika samana.

A2: Joo.

L4: On asiakkaita, jotka kokee sen omakseen. On asiakkaita, jotka kokee sen täysin vieraaks ja halua sen ulkoistaa. Sillonhan se oikee osoite on just tän tyyppinen yritys kun me ollaan. Se on vähän, ett miten se asiakas kokee sen. Ett onks se osa sitä omaa tuotetta. Vai halutaanko, ett se on ostettu.

A2: Sitähän me tavallaan just peilataan, kun tällä hetkellä se osaaminen ja tieto-taito on meillä. Me voidaan se tehdä. Tavallaan just pyritään sitä miettimään ja miten se muuttaa sitä meidän tekemistä ja ... Tavallaan halutaan pitää se prosessi hallinnassa. Ja se, ett se joustavuus säilyy siinä niin.

L3: Paljon se sit taas vapauttaa resursseja niin kun johonkin tuottavampaan?

A2: Niin... Hyviä kysymyksiä.

Keskustelujaksoon osallistuu asiakasyrityksen yksi edustaja ja logistiikkayrityksen kolme edustajaa. Vuorovaikutuksessa on piirteitä kooperaatiosta.

9.4 Yhteenvedo

Käsittelen tässä yhteenvedossa kolmanteen tutkimuskysymyksen ja sen alakysymyksiin löytämiäni vastauksia. Tavoitteeni oli löytää vastauksia kysymyksiin: Miten yhteistyötä ja yhteistä toimintamallia voidaan kehittää?, Miten yhteistyötä on kehitetty ja millaisia kehittämisajatuksia osapuolilla on? ja Miten yhteistyöpalaveri toimii yhteistyön kehittämisen välineenä?

Yhteistyön kehittäminen ja osapuolten kehittämisajatukset

Tarkastelin luvussa 9.2 asiakasyrityksen ja logistiikkayrityksen edustajien haastatteluissa esittämiä ajatuksia yhteistyön kehittämisestä. Tarkastelin miten yhteistyötä on kehitetty, mitä kehittämistoimenpiteitä on toteutettu ja millaisia kehittämisajatuksia yritysten edustajat esittivät. Esitin yhteenvedon toteutetuista kehittämistoimenpiteistä ja uusista kehittämisideoista luvun lopussa.

Yhteistyössä toteutetut kehittämistoimenpiteet ja kehittämisideat kytkeytyvät molemmille osapuolille arvokkaisiin asioihin. Kehittämistoimenpiteet ovat pureutuneet tiedon välityksen parantamiseen, asiakkaan toiminnan tehostamiseen ja varustamoyhteistyön kehittämiseen. Osapuolet esittivät myös kehittämisideoita asioista, jotka voisivat parantaa asiakkaan tehokkuutta tai logistiikkayrityksen palvelua. Kehittämisideat ovatkin ituja, joita yhteistyössä jalostamalla asiakas voi parantaa omaa arvonmuodostustaan ja logistiikkayrityksen osallistua asiakkaan arvontuotantoprosessiin.

Kokosin myös yhteen haastattelujen puheenjaksot ja tarkastelin missä määrin puheenjaksoissa käsitellään omaa toimintaa ja missä määrin yhteiseen logistiikkaprosessiin liittyviä asioita. Asiakkaan edustajien puheenjaksot painottuvat yhteisen logistiikkaprosessin tarkasteluun. Logistiikkayrityksen edustajat keskittyvät puolestaan asiakkaan edustajia enemmän omaan toimintaansa yhteistä logistiikkaprosessia kuitenkin unohtamatta.

Yhteistyöpalaveri yhteistyön kehittämisen välineenä

Asiakasyritys ja logistiikkayritys järjestivät yhteistyöpalaverin, johon osallistui molemmista yrityksistä useita henkilöitä eri organisaatioitasoilta. Palaverissa keskusteltiin ajankohtaisista asioista sekä molemmille osapuolille yhteistyössä tärkeistä asioista ja yhteistyössä ilmenneistä ongelmista. Käsittelen seuraavaksi yhteistyöpalaverissa käytyjen keskustelujen teemoja ja peilaan niitä asiakasyrityksen ja logistiikkayrityksen edustajien haastatteluissa esittämiin yhteistyössä arvokkaiksi koettuihin asioihin.

Yhteistyöpalaverin keskustelun teemat

Palaverissa käsiteltyjä ajankohtaisia teemoja olivat molempia osapuolia pohdituttavat muutokset tullaustoiminnassa, asiakkaan liiketoiminnassa tapahtuvat muutokset ja muutokset kuljetusalan markkinatilanteessa. Suomen Tulli on kehittänyt voimakkaasti toimintaansa ja muutokset tullauskäytännössä vaikuttavat sekä viejä- ja tuojayritysten että kuljetus- ja huolintayritysten toimintaan. Asiakasyrityksen edustaja esitteli yrityksen toimintaa ja kertoi

liiketoiminnassa tapahtuvista muutoksista. Logistiikkayrityksen edustaja kertoi kuljetusalalla tapahtuvista muutoksista. Näkisin, että yksi palaverin tärkeistä tehtävistä onkin ajankohtaisen liiketoimintaa ja markkinatilannetta koskevan tiedon välittäminen osapuolten välillä. Palaverin osanottajille syntyy yhteinen ymmärrys nykytilanteesta ja siihen liittyvistä haasteista ja tulevaisuuden tavoitteista.

Ajankohtaisten asioiden lisäksi palaverin keskusteluteemoiksi nousivat molemmille osapuolille tärkeät asiat. Tärkeitä asioita edustavat palaverissa käsitellyt yritysten työntekijöiden yhteistyöhön, tiedon hallintaan ja viestintävälineisiin, logistiikkaprosessin kustannustehokkuuteen ja kontrolliin sekä logistiikkayrityksen verkostoon kytkeytyvät asiat.

Yritysten työntekijöiden välisen yhteistyön sujuvuus on molemmille osapuolille tärkeää. Palaverin keskustelujaksoissa käsiteltiinkin työntekijöiden välistä yhteistyötä ja sen sujuvuutta. Yhteistyön sujuvuuden lisäksi osapuolet nostivat esille sen, että asiakkaalle on tärkeää logistiikkayrityksen työntekijöiden joustavuus ja se, että he reagoivat nopeasti asiakkaan toiminnassa tapahtuviin muutoksiin.

Logistiikkaprosessiin ja kuljetusprosessiin liittyvän tiedon hallinta ja tietotekniset välineet tiedon tehokkaaseen välittämiseen ovat molemmille yrityksille tärkeitä asioita. Palaverissa keskusteltiinkin kuljetusprosessia koskevan reaaliaikaisen tiedon ja muutostiedon välittämisestä osapuolten välillä. Tietotekniset välineet parantaisivat tiedon välitystä, joka tällä hetkellä tapahtuu perinteisin välinein sähköpostilla ja faksilla.

Asiakas pyrkii parantamaan logistiikkaprosessinsa kustannustehokkuutta. Asiakkaalle on tärkeää myös pitää prosessin kontrolli omissa käsissään. Palaverissa nostettiin monessa keskustelujaksossa esille logistiikkaprosessin kustannustehokkuuteen ja sujuvuuteen vaikuttavia tekijöitä. Osanottajat keskustelivat asiakkaan päätöksentekokriteereistä spottikaupassa, laivauskäytännöistä ja asiakasyrityksen huolintatoiminnan ulkoistamisesta ja kontrollin tarpeesta, asioista, joita yritysten edustajat olivat nostaneet esille myös haastatteluisa.

Logistiikkayrityksen verkoston toiminta ja logistiikkayrityksen rooli ja vaikutusvalta verkostossa ovat ratkaisevassa asemassa koko kuljetusputken toiminnan kannalta. Molempien yritysten edustajat korostivat haastatteluissa varustamon ja logistiikkayrityksen edustajien toiminnan merkitystä. Myös palaverin keskustelujaksoissa varustamoiden toiminta ja varustamoyhteistyön kehittäminen nostettiin esille.

Yhteistyöpalaverissa keskusteltiin molemmille osapuolille arvokkaista asioista. Keskustelujen teemat kytkeytyvät sekä asiakasyrityksen ja logistiikkayrityksen toimintajärjestelmään että toiminnan kohteena olevaan logistiikkaprosessiin. Yhteistyön kehittämisen kannalta on tärkeää, että keskustellaan osapuolille arvokkaista asioista. Yhteisen kehittelyn kannalta on toisaalta tärkeää se miten arvokkaista asioista keskustellaan. Pidättäytyvätkö osapuolet omissa ajatuksissaan ja omissa intresseissään vai kehittelevätkö he asioita yhdessä.

Yhteistyöpalaverin vuorovaikutuksen kohteellisuus

Seuraavaksi tarkastelen miten logistiikkayrityksen ja asiakasyrityksen järjestämä yhteistyöpalaveri toimii yhteisen kehittämisen välineenä. Tarkastelen millaista palaverin osanottajien vuorovaikutus on palaverissa ja miten vuorovaikutus tukee yhteistä kehittelyä.

Yhteistyöpalaverin vuorovaikutus on pääosin koordinaatiota. Neljästäkymmenestä keskustelujaksosta 29 keskustelujaksoa on vuorovaikutuksen näkökulmasta koordinaatiota. Koordinaatiossa osanottajilla ei ole yhteistä vuorovaikutuksen kohdetta eivätkä he itse asiassa puhu toisilleen tai vaihda ajatuksia vaan jokainen keskittyy oman näkökulmansa ja ajatuksensa esittämiseen (Engeström 2004, 107). Aloitteen keskustelujaksoissa tekee pääosin asiakasyrityksen edustaja. Keskustelualoitteiden painottuminen asiakasyrityksen edustajille johtuu siitä, että asiakasyrityksen edustaja toimii palaverin puheenjohtajana.

Yhdessätoista keskustelujaksossa on nähtävissä kooperaatiota tai näennäiskooperaatiota. Kooperaatiossa osanottajat yrittävät yhdessä jäsentää yhteistä kohdetta ja ikään kuin ajattelevat yhdessä vaihtuen ajatuksia yhteisestä kohteesta (Engeström 2004, 108). Viidessä keskustelujaksossa palaverin osanottajat yrittävät yhdessä muokata yhteistä kohdetta. Näille keskustelujaksolle on ominaista toisten puheen keskeyttäminen ja vilkas kysymysten esittäminen. Osanottajat pyrkivät jäsentämään yhteistä kohdetta. Näissä kooperaatiota sisältävissä keskustelujaksoissa aloitteen tekijöinä toimivat sekä asiakasyrityksen että logistiikkayrityksen edustajat.

Kooperaatiota sisältäville keskustelujaksolle yhteistä on sama keskustelun pääteema, logistiikkaprosessi. Keskustelujaksoissa käsitellään logistiikkaprosessissa tapahtuvia volyymimuutoksia, prosessin kustannustehokkuutta ja sujuvuutta. Yhdessä keskustelujaksossa otetaan esille vielä logistiikkayrityksen työntekijän osaamisen ja joustavuuden merkitys asiakkaan logistiikkapalvelujen ostoa koskevassa päätöksenteossa. Logistiikkaprosessi on kaikille mahdollinen yhteinen kohde. Se kiinnostaa kaikkia ja jokaisella on siitä kokemusta, näkemyksiä ja mielipiteitä. Yhteisen kohteen käsittelyyn on helppo osallistua ja vuorovaikutuksessa syntyy silloin kooperaatiota.

Kuudessa keskustelujaksossa ollaan kooperaation kynnyksellä. Vuorovaikutuksessa on kooperaation piirteitä, mutta osapuolet pidättäytyvät keskustelussa omissa näkökulmissaan eivätkä ryhdy jäsentämään yhteistä kohdetta. Tietojärjestelmän käsittely olisi potentiaalinen ponnahduslauta yhteiselle kehittelylle. Tietojärjestelmä on konkreettinen kohde, josta jokaisen on mahdollista keskustella. Järjestelmän avulla yhteistyötä voidaan parantaa ja tehostaa. Se vaikuttaa myös kaikkien työhön. Asiakasyrityksen edustaja tekeekin kolme tietojärjestelmään liittyvää kehittämisaloitetta, mutta niihin ei tartuta riittävän aktiivisesti, jotta ehdotusta ryhdyttäisiin kehittelemään eteenpäin ja syntyisi aitoa yhteistä kehittelyä. Näkisin, että asiakkaan olisi voinut ottaa paremmin mukaan tietojärjestelmän kehittälytyöhön, osallistaa häntä yhteisen työvälineen kehittämisessä. Osallistamisen myötä syntyy myös sitoutumista. Toki asiakkaan osallistaminen vaatii molemmilta osapuolilta henkilö- ja aikaresursseja, mutta uhrauksista saadut hyödyt voivat olla panoksia suuremmat.

Yhteistyöpalaverin vuorovaikutuksessa ei ole kommunikaatiota lainkaan. Kommunikaatio onkin erittäin vaativa vuorovaikutuksen muoto. Koordinaation määrän suuruus palaverin vuorovaikutustilanteissa puolestaan kertoo siitä, että palaverissa ei synny aitoa yhteistä kehittelyä kovinkaan paljon. Kooperaatiotilanteet tukisivat yhteistä kehittelyä. Jotta kooperaatiota syntyisi enemmän, olisi palaverin osanottajien mielestäni löydettävä enemmän yhteisiä vuorovaikutuksen kohteita. Myös kommunikaatiotyyppinen vuorovaikutus edellyttää yhteisiä kohteita. Uskon, että kommunikaatiotyyppisen vuorovaikutuksen mahdollistava yhteinen kohde voisi olla yhteinen logistiikkaprosessi. Vielä konkreettisemmän kohteen, kuten tietojärjestelmän käsittely voisi toimia potentiaalisena yhteisenä vuorovaikutuksen kohteena ja yhteisen kehittelyn ytimenä kaikille osanottajille.

10 Pohdinta ja arviointi

Pohdin tässä luvussa ensin tutkimukseni tuloksia ja sen jälkeen pyrin arvioimaan koko tutkimusprosessia ja tutkijan asemaani. Lopuksi tarkastelen vielä tutkimuksen tuloksia ja niiden yleistettävyyttä.

10.1 Tutkimuksen tulosten pohdintaa

Tutkimukseni lähtökohtana oli selvittää miten logistiikka-alan yritys voisi vastata logistiikka-alalla tapahtuneeseen ja yhä käynnissä olevaan murrokseen, yritystoiminnan globalisoitumishaasteeseen ja informaatio- ja kommunikaatioteknologian tarjoamiin mahdollisuuksiin. Pyrkimykseni oli saada tietoa siitä miten tutkimuksen kohteena oleva logistiikkayritys voisi kehittää yhteistyötään asiakkaansa kanssa. Millaista polkua pitkin logistiikkayritys voisi edetä asiakkaansa kanssa kohti yhteistä arvon luomista, yhteiskehittelyä. Kokoan tässä luvussa tutkimukseni tulokset käsittelemällä tutkimuskysymyksiin aineistoa analysoimalla löytämiäni vastauksia.

Tutkimuskysymys 1: Mitkä ovat logistiikkayrityksen liiketoiminnan kehitysvaiheet ja ajan-kohtaiset haasteet?

Tarkastelin logistiikka-alan ja logistiikkayrityksen historiallisia kehitysvaihteita 1900-luvun alusta aina 2000-luvulle saakka. Tekemäni historiallisen analyysin tuloksena syntyi hypoteesi logistiikkayrityksen lähikehityksen vyöhykkeestä. Vyöhykettä muovaavat asiakkaiden odotukset globaaleista logistiikkapalveluista, tarpeet toimitusketjun läpinäkyvyydestä ja tehostamisesta sekä ajatukset yhteistyön syventämisestä ja kumppanuudesta. Globaalien logistiikkapalvelujen tarjoamisen ja toimitusketjun läpinäkyvyyden ja tehostamisen haasteisiin vastaaminen edellyttää logistiikkayritykseltä oman yhteistyöverkostonsa kehittämistä. Normannin ja Ramirezin (1994) ajatuksessa arvon yhteistuotannosta korostuu tuottajien ja asiakkaiden yhteistyö arvoa tuottavassa järjestelmässä. Arvoa ei tuoteta ketjumaisesti

siten, että kukin osapuoli vuorollaan lisää tuotteen tai palvelun arvoa, vaan arvon tuottamisprosessissa, arvoryhmittymässä, toimijat tuottavat arvoa yhdessä ja jakavat arvon luomisessa tarvittavat tehtävät keskenään. (Normann ja Ramirez 1994, 54.) Normann (2002) tarkoittaa tällä siirtymistä arvoketjusta arvotähteen. Haasteena on kuitenkin luoda sellainen luottamussuhde yhteistyökumppaneiden ja asiakkaan kanssa, että he jakavat tietoa keskenään ja kehittävät toimintaa yhdessä.

Logistiikkayritys elää hyvin pitkälti tuotokeskeisessä massatuotantomaailmassa. Yrityksessä pääasiallisesti vallitseva liiketoimintamalli on perinteinen malli organisoitua tuotteiden ympärille. Tuotokeskeisessä mallissa menestyminen vaatii ylivoimaisia tai hinnaltaan kilpailukykyisiä tuotteita. Yrityksen suurena haasteena onkin siirtyä tuotokeskeisestä ratkaisukeskeisempään ja edelleen arvokeskeiseen liiketoimintamalliin. Kaarion ym. (2004) mukaan ratkaisukeskeisen liiketoimintamallin lähtökohtana on asiakkaan liiketoimintatarpeiden ymmärtäminen. Arvokeskeisessä liiketoimintamallissa puolestaan pääpaino ei ole enää ylivertaisissa tuotteissa tai asiakkaan tarpeiden ymmärtämisessä vaan arvon luomisessa asiakkaalle ja asiakkaan konsultoinnissa. Asiakkaan konsulttina toimiminen edellyttää syvällistä tietämystä asiakkaan tavasta toimia, asiakkaan prosesseista. (Kaario ym. 2004, 34-37.) Logistiikkayrityksen toiminnan kohteena tulisikin olla palvelutuotteen sijasta asiakkaan logistiikkaprosessin tukeminen ja kehittäminen.

Logistiikkayrityksen tuotannon organisointi on pääosin prosessien parantamisen kehitysvaiheessa. Toiminnassa on myös piirteitä massatuotannosta sekä massatuotteiden asiakaskohtaistamisesta. Victorin ja Boyntonin (1998) mukaan massatuotteiden asiakaskohtaistamisessa pyritään tuottamaan riittävän yksilöityjä palveluja menettämättä massatuotannon mittakaavaetuja. Tällöin on tärkeä tuntea ja ymmärtää asiakkaan liiketoimintaa ja tarpeita, jotta pystytään jakamaan omat palvelut sellaisiksi osakokonaisuuksiksi, moduuleiksi, joita voidaan yhdistellä eri tavoin vastaamaan asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin. Palvelujen modularisoinnilla vältetään kallis käsityömäisesti tapahtuva asiakaskohtainen räätälöinti. (Victor ja Boynton 1998, 12-13.)

Logistiikkayritys pyrkii yhdessä joidenkin asiakkaiden kanssa kehittämään yhteistyötä ja tavoittelemaan yhteiskehittelyä. Yhteiskehittelyn mahdollistajana on ollut informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehittyminen. Yhteiskehittely myös vaatii tietoteknisiä ja dialogisia työvälineitä. Logistiikkaprosessi on hyvin tietointensiivinen prosessi ja tällöin toiminnan ja tuotannon tehostaminen edellyttää tietoteknisten työvälineiden kehittelyä ja käyttöönottoa. Koistisen (2007) tutkimuksen mukaan yrityksen siirtyessä massatuotannosta tietointensiiviseen tuotantoon tarvitaan työntekijöitä, jotka pystyvät kehittelemään asiakkaille uusia tuotteita ja palveluja. Tuotteiden kehittely tapahtuu tiiviissä yhteistyössä asiakkaiden kanssa ja silloin työntekijöiden rooli ei voi olla enää pelkästään operatiivista vaan operatiiviset ja strategiset tavoitteet on saatettava vuorovaikutukseen keskenään. (Koistinen 2007, 165.)

Tutkimuskysymys 2: Mitkä tekijät ovat asiakkaalle ja logistiikkayritykselle yhteistyössä tärkeitä? ja sen alakysymykset 2.1: Mikä on asiakkaalle yhteistyössä tärkeää? ja 2.2: Mikä on logistiikkayritykselle yhteistyössä tärkeää?

Asiakkaan ja logistiikkayrityksen edustajille tekemiäni haastattelujen tavoitteena oli löytää osapuolille sekä omaan toimintaan että yhteistyöhön ja sen kehittämiseen kytkeytyviä tärkeitä asioita. Tarkastelin ovatko käsitykset yhteistyössä koetuista arvokkaista asioista yhteneväiset vai erilaiset. Asiakkaalle tärkeä näkökulma sen omassa toiminnassaan on tehokkuus. Asiakas tavoittelee myös toiminnan kohteena olevassa logistiikkaprosessissa kustannustehokkuutta ja toimitusvarmuutta. Logistiikkaprosessin läpinäkyvyys ja prosessin kontrollointi ovat myös asiakkaalle arvokkaita asioita. Yhteistyössä logistiikkayrityksen kanssa asiakkaalle tärkeään asemaan nousevat logistiikkayrityksen työntekijät ja logistiikkayrityksen yhteistyöverkosto. Logistiikkayrityksen työntekijöihin kohdistuu paljon erilaisia odotuksia ja heillä on merkittävä rooli asiakasyhteistyön kehittämisessä ja asiakkaan tukemisessa tehokkuustavoitteen saavuttamisessa. Logistiikkayrityksen verkosto ja logistiikkayrityksen asema ja vaikutusvalta omassa verkostossaan ovat myös tärkeitä tekijöitä, joiden avulla asiakas tavoittelee tehokkuutta.

Logistiikkayritykselle tärkeä näkökulma on asiakaspalvelu. Yrityksessä korostetaan asiakaslähtöisyyden merkitystä asiakasyhteistyössä. Asiakaspalveluhenkinen ja joustava, asiakkaan liiketoiminnan ja tarpeet tunteva henkilöstö luo asiakaslähtöisen toimintatavan. Jotta logistiikkayritys kykenee tuottamaan erinomaista asiakaspalvelua, tarvitsee se myös hyviä yhteistyökumppaneita. Logistiikkayrityksen yhteistyöverkoston kuuluvien alihankkijoiden ja yhteistyökumppaneiden, ja tämän tutkimuksen kohteena olevassa asiakassuhteessa erityisesti varustamon toiminnan joustavuus, luotettavuus ja tehokkuus ovatkin keskeisessä roolissa.

Asiakkaalle tärkeä tavoite on ostaa sen haluama palvelutaso mahdollisimman edullisin kustannuksin. Logistiikkayrityksen tavoitteena on puolestaan tuottaa asiakkaalle palvelua, mutta mahdollisimman edullisin kustannuksin. Näihin keskenään ristiriitaisiin tavoitteisiin ja niiden toteutumiseen vaikuttavat molempien osapuolten halu löytää ja kehittää yhdessä toimintaa tehostavia ja kustannuksia alentavia ratkaisuja. Yhteistyön kehittämisessä, toiminnan tehostamisessa, palvelun parantamisessa ja molemmille osapuolille tärkeässä tietovirran hallinnassa teknologian ja tietoteknisten työvälineiden merkitys korostuu voimakkaasti.

Tutkimuskysymys 3: Miten yhteistyötä ja yhteistä toimintamallia voidaan kehittää? ja sen alakysymykset 3.1: Miten yhteistyötä on kehitetty ja millaisia kehittämisajatuksia osapuolilla on? ja 3.2: Miten yhteistyöpalaveri toimii yhteistyön kehittämisen välineenä?

Pyrin tarkastelemaan kytkeytyvätkö yhteistyössä toteutetut kehittämistoimenpiteet ja asiakasyrityksen ja logistiikkayrityksen edustajien haastatteluissa esittämät kehittämisideat molemmille osapuolille arvokkaisiin asioihin. Kehittämistoimenpiteet ovat pureutuneet molemmille osapuolille tärkeään tiedon välityksen parantamiseen sekä asiakkaan toiminnan tehostamiseen ja varustamoyhteistyön kehittämiseen. Osapuolet esittivät myös sekä omaan toimintaansa että yhteiseen logistiikkaprosessiin liittyviä kehittämisideoita. Kehittämisideat voisivat parantaa asiakkaan tehokkuutta tai logistiikkayrityksen palvelua. Kehittämisideat ovatkin yhteisen kehittelyn ituja, joita yhteistyössä jalostamalla asiakas voi pa-

rantaa omaa arvonmuodostustaan ja logistiikkayritys osallistua asiakkaan arvontuotantoprosessiin.

Sekä haastattelujen että yhteistyöpalaverin puheenjakoista näkyy, että molempien yritysten työntekijät ovat sitoutuneet yhteistyöhön. Henkilöt keskustelevat tarpeistaan ja yhteistyöstään avoimesti ja luottamuksellisesti. Anderssonin ja Naruksen (1999) mukaan luottamus yhteistyösuhteessa on uskoa siihen, että toinen yritys hoitaa oman osuutensa yhteistyössä niin ettei tuota pettymystä toiselle osapuolelle. Sitoutuminen on halua kehittää yhteistyötä ja valmiutta tehdä lyhyen aikavälin uhrauksia suhteen ylläpitämiseksi. (Andersson ja Narus 1999, 384-387.)

Asiakasyritys ja logistiikkayritys ovat kehittäneet uuden toimintamallin, yhteistyöpalaverikäytännön. Yhteistyöpalaveri poikkeaa muusta kokouskäytännöstä siten, että palaveri koontuu kerran vuodessa ja siihen osallistuu useita henkilöitä sekä organisaation operatiiviselta että strategiselta tasolta. Yhteistyöpalaverin fokus on tulevaisuudessa ja yhteistyön kehittämisessä. Yhteistyön kehittämisen kannalta onkin tärkeää, että palaverissa keskustellaan molemmille osapuolille arvokkaista asioista. Toisaalta merkityksellistä on myös se miten tärkeistä asioista keskustellaan, kehitelläänkö palaverissa jotakin yhdessä.

Analysoin tutkimuksen aineiston kokoamisen aikana järjestetyn yhden yhteistyöpalaverin keskusteluja ja vuorovaikutusta. Vuorovaikutus oli pääosin koordinaatiota, jossa palaverin osanottajat esittivät omia näkökulmiaan ja omia ajatuksiaan. Koordinaatiossa osanottajilla ei ole yhteistä vuorovaikutuksen kohdetta jolloin ei synny aitoa yhteistä kehittelyä. Näkisin, että palaverin osanottajat seisovat kuitenkin kooperaation kynnyksellä. Kooperaatiossa osanottajat yrittävät yhdessä jäsentää ja muokata yhteistä kohdetta, mikä puolestaan tukee yhteistä kehittelyä.

Sekä asiakasyrityksen että logistiikkayrityksen edustajat kokevat yhteistyöpalaverikäytännön hyväksi toimintamalliksi. Tarkasteluni tuloksena esitän, että jotta yhteistyöpalaveri toimisi aitona kehittämisen välineenä, tulisi sitä kehittää. Mielestäni palaveri kutsutaan

koolle liian harvoin. Kerran vuodessa pidettävä yhteistyöpalaveri keskittyy herkästi tilannekatsauksen pitämiseen, mikä tosin on myös tärkeää. Molempien osapuolten edustajat kertovat kuulumisistaan ja vuorovaikutus jää koordinaation tasolle. Jotta palaverissa syntyisi kooperaatiolle tyypillistä yhteisen kohteen jäsentämistä ja muokkaamista ja yhteistä kehittelyä, näkisin että palaverissa olisi hyvä keskittyä jonkin/joidenkin teeman/teemojen ympärille. Jonkin konkreettisen kohteen kuten esimerkiksi tietojärjestelmän käsittely tai jonkin logistiikkaprosessin osaprosessin mallinnoksen käsittely voisi toimia potentiaalisena yhteisenä kohteena ja yhteiskehittelyn lähteenä kaikille palaverin osanottajille. Tietokoneella tai käsin piirretty kuvaus auttaisi osanottajia hahmottamaan paremmin yhteisen keskustelun kohdetta ja nostamaan mallinnoksesta esille asioita, joita voisi kehittää ja parantaa yhdessä.

Esitän, että erilaiset liiketoimintamallit edellyttävät erilaista vuorovaikutusta palveluntuottajan ja asiakkaan välillä. Tuotokeskeisessä liiketoimintamallissa ei niinkään tarvita aktiivista keskustelua ja yhteistä kehittelyä osapuolten välillä, mutta siirryttäessä ratkaisukeskeiseen ja arvokeskeiseen liiketoimintamalliin vaaditaan organisaatorajat ylittävää yhteistä kehittelyä ja kykyä kommunikoida yhteistyöhön kytkeytyvistä asioista. Yhteiskehittely jopa vaatii kommunikaation tai vähintään kooperaation tyyppistä vuorovaikutusta. Yhteinen vuorovaikutuksen kohde mahdollistaa kommunikaatiotyyppisen vuorovaikutuksen ja näkisin, että tässä yhteistyösuhteessa tämä yhteinen kohde voisi olla yhteinen logistiikkaprosessi.

10.2 Tutkimuksen arviointia

Tätä tutkimusta voidaan luonnehtia laadulliseksi tapaustutkimukseksi. Tutkimusta voidaan edelleen luonnehtia interventiotutkimukseksi sen vuoksi, että toteutin logistiikkayrityksen edustajien haastatteluissa kevyitä interventioita, joissa nostin esille asiakasyrityksen edustajien omissa haastatteluissaan esittämiä yhteistyössä arvokkaiksi kokemia asioita ja yhteistyössä ilmenneitä ongelmia. Arvioin seuraavaksi koko tutkimusprosessiani, suoritta-

maani aineiston keruuta, tekemääni aineiston analyysiä, tutkimukseni tuloksia ja asemaani tutkijana.

Tutkimusta arvioitaessa on tarkasteltava validiteetin ja reliabiliteetin toteutumista koko tutkimusprosessissa ja tutkimuksen tuloksissa. Validiteettitarkastelussa on pohdittava rakentaako tutkija johtopäätöksensä siitä ilmiöstä, jota on aikonut tutkia. Olennaista validiteetin kannalta on se, että haastatellut paneutuivat haastattelun teemoihin ja ilmaisivat näkemyksiään aiheesta. Mielestäni on vaikea kuvitella syitä, miksi haastatellut eivät olisi kertoneet totuudenmukaisesti näkemyksiään ja kokemuksiaan, sillä pyrin turvaamaan sekä yritysten että haastateltujen henkilöiden anonyymisyyden tutkimusraportissani.

Reliabiliteetti- eli luotettavuuskysymys liittyy koko tutkimusprosessiin. Olen koko tutkimusprosessin aikana pyrkinyt työskentelemään johdonmukaisesti ja rakentamaan myös tutkimusraportistani eheän kokonaisuuden. Teoreettinen viitekeh്യkseni koostuu kahdesta asiakokonaisuudesta. Toisen kokonaisuuden muodostavat liiketoiminnan muutosta ja arvontuottamista käsittelevät teoriat. Toinen kokonaisuus muodostuu kulttuurihistoriallisen toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen teoreettisista malleista. Tutkimukseni empirisessä osuudessa käytetyt analyyttiset käsitteet ovat peräisin teoreettisesta viitekeh്യksestä.

Laadullisen analyysin reliabiliteetin ja luotettavuuden kannalta mielenkiintoisin on kysymys kuinka luotettavia tutkijan analyysien perusteella tekemät päätelmät ovat. Tulosten uskottavuutta tarkastelevat erityisesti yritysten edustajat, jotka arvioivat saatuja tutkimustuloksia. Pyysinkin molempien yritysten johtoa edustavia henkilöitä lukemaan tutkimusraporttini. Saamani palaute antoi ymmärtää, että tekemäni päätelmät ovat onnistuneet.

Tutkimuksen luotettavuutta kohentaa vielä tutkijan mahdollisimman tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2004, 217). Olenkin pyrkinyt kertomaan mahdollisimman selvästi ja tarkasti aineiston keruusta ja haastattelujen ja yhteistyöpalaverin toteuttamisesta. Olen myös pyrkinyt kertomaan analysointitavastani ja siitä

mihin aineistosta tekemiäni päätelmät perustan. Lukija voi todentaa tekemiäni päätelmiä lukemalla esittämiäni suoria haastatteluotteita.

Aineiston keruu

Olen kertonut keräämästäni aineistosta seikkaperäisesti. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta aineisto koostuu logistiikkayrityksen johdon haastatteluista, aikalaisten haastatteluista ja kirjallisesta dokumentaatiosta, kuten huolinta-alan historiikista, tutkimuksista ja lehtiartikkeleista. Toisen tutkimuskysymyksen osalta aineistona ovat asiakasyrityksen ja logistiikkayrityksen edustajien haastattelut. Kolmannen tutkimuskysymyksen aineistona ovat sekä haastattelut että yritysten järjestämä yhteistyöpalaveri. Tutkimuksen aineistojen valintaa ohjasi tavoitteeni tuoda esiin moniäänisyys. Triangulaatio toteutuu, kun tutkimuksen aineistoa kerätään useasta eri lähteestä. Erityisesti ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla, jossa keskityn historialliseen analyysiin, kirjallisen ja haastatteluaineiston käyttö varmistaa sen, että en tutkijana tee liian subjektiivista analyysiä. Toisen ja kolmannen tutkimuskysymyksen osalta luotettavuutta parantaa se, että useita samoja yhteistyössä tärkeiksi koettuja asioita nostettiin esille sekä yritysten edustajien haastatteluissa että yhteistyöpalaverissa.

Tutkimukseen osallistuneet henkilöt on valittu niin, että tavoiteltu moniäänisyys toteutuu. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta haastattelin logistiikkayrityksen johdon edustajia. Saadakseni tietoa yrityksen historiallisesta kehityksestä, tämän päivän haasteista ja tulevaisuuteen suuntautuvista näkemyksistä paras informaation lähde oli yrityksen johto. Toisen tutkimuskysymyksen osalta tutkimukseen osallistuneet henkilöt on valittu niin, että yritysten välistä yhteistyötä hoitavat henkilöt eri organisaatio- ja tasoilla tulevat huomioitua mahdollisimman kattavasti. Johdon ja päällikkötason edustajat tarkastelevat liiketoimintaa laajasta näkökulmasta huomioiden alan kehittymiseen vaikuttavat tekijät. Työntekijätason henkilöt keskittyvät puolestaan selkeämmin asioiden hoitamiseen ja ongelmien ratkomiin käytännön tasolla. Kolmannen tutkimuskysymyksen tutkimushenkilöitä ovat sekä

haastatellut että logistiikkayrityksen ja asiakasyrityksen järjestämään yhteistyöpalaveriin osallistuneet henkilöt.

Aineiston analyysi

Aineiston analyysissä käyttämäni analyyttiset käsitteet olen kuvannut teoreettisessa viitekehityksessä. Ensimmäisessä tutkimuskysymyksessä, historiallisessa analyysissä, käytin toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen lähikehityksen vyöhykkeen käsitettä maalatessani logistiikkayrityksen tulevaisuuden haasteita ja mahdollisuuksia. Pyrin koettelemaan ja tarkentamaan esittämäni hypoteesia toisen ja kolmannen tutkimuskysymyksen avulla.

Toisessa tutkimuskysymyksessä, jossa tarkastelin asiakkaalle ja logistiikkayritykselle arvokkaita asioita, käytin käsitteellisenä välineenä toimintajärjestelmämallia. Käytin toimintajärjestelmän mallia myös kolmannen tutkimuskysymyksen ensimmäisessä alakysymyksessä, jossa tarkastelin miten yhteistyötä on kehitetty ja millaisia kehittämisajatuksia osapuolilla on. Mallin käyttö auttoi hahmottamaan missä toimintajärjestelmän osatekijässä sijaitsevat asiakkaalle ja logistiikkayritykselle arvokkaat asiat ja se tuki systemaattisen analyysin tekemistä.

Kolmannen tutkimuskysymyksen toisessa alakysymyksessä käytin toiminnan teorian ja kehittävän työntutkimuksen käsitteitä koordinaatio, kooperaatio ja kommunikaatio. Nämä analyyttiset käsitteet auttoivat jäsentämään yhteistyöpalaverissa toteutunutta vuorovaikutusta.

Olen kuvannut mahdollisimman tarkasti aineiston keruun ja sen miten muodostin aineistosta havaintoyksikköjä. Olen myös kuvannut kunkin tutkimuskysymyksen osalta käyttämäni analyysimenetelmän. Aineiston luokittelun ja analyysin kannalta luotettavuutta pyrin parantamaan siten, että suoritin luokittelun kahteen kertaan. Ensimmäisen luokittelun jälkeen annoin aineiston levätä kunnes luin sitä taas uudelleen ja tarkistin hahmotteluani. Olen

myös pyrkinyt käyttämään mahdollisimman paljon suoria otteita aineistosta kertoessani aineiston analyysistä. Tällöin lukija voi seurata mihin tulkintani perustuu ja miten analyysi on rakentunut.

Tutkijan rooli

Tutkija on aina osa tutkimusprosessia. Kvalitatiivisissa metodioppaissa neuvotaankin avaamaan auki ja kertomaan tutkijan asemasta ja roolista tutkimuksessa (Alasuutari 1999; Eskola ja Suoranta 2001). Oma roolini tässä tutkimuksessa on sekä tutkijan rooli että logistiikkayrityksen työntekijän rooli. Roolini yrityksen työntekijänä on mahdollistanut pääsyn lähelle sekä asiakkaan että logistiikkayrityksen organisaatiota. Kokemukseni yrityksen työntekijänä on myös ollut vahva pohja, jolle olen voinut rakentaa ymmärrystä tutkittavasta kohteesta ja ilmiöstä. Tutkimuskohteen ja tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden tuntemisen koen olleen tärkeässä roolissa, että olen voinut haastatella henkilöstöä luottamuksellisesti ja syvällisesti. Sovelsin tutkimuksen haastatteluissa Holsteinin ja Gubriummin (1995) kehittämää aktiivisen haastattelun näkökulmaa. Holsteinin ja Gubriummin mukaan taustatieto tutkitusta aiheesta tai haastateltavien henkilöiden kokemukseen liittyvistä olosuhteista ja tilanteesta voi olla arvokas tietolähde haastattelijalle. Kun haastattelijalla on riittävästi taustatietoa, voi hän liikkua helposti abstraktin ja haastateltavalle henkilölle konkreettisten kysymysten välillä, mikä on hyvin hedelmällinen keino edistää sisällöllisesti rikasta kuvausta. (Holstein ja Gubrium 1995, 77.)

Toisaalta mahdolliset ennakkoasenteeni ja käsitykseni tutkittavasta kohteesta ovat saattaneet häiritä tutkimusprosessin aikana. Olen pyrkinyt huomioimaan omat käsitykseni ja kokemukseni työntekijänä ja kirjoittanut mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti tutkimuksen asetelmasta, aineiston keruusta ja analysointimenetelmästä. Olen esittänyt useita esimerkkejä keräämästäni aineistosta, johon olen analyysini perustanut. Lukija voi tällöin arvioida tekemiäni johtopäätöksiä ja tuloksia.

Tutkimuksen tulosten yleistettävyys

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan tutkimuksen kohteena olevan logistiikkayrityksen ja sen asiakkaan yhteistyötä ja yhteistyösuhteen kehittämistä. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tietyn asiakkaan ja logistiikkayrityksen yhteistyöstä ja sen kehittämisestä, mutta pyrkimyksenä on myös pureutua syvemmälle ilmiöön. Mitä yhteiskehittely oikeastaan on?

Laadullisessa tapaustutkimuksessa voidaan herkästi tehdä liian pitkälle meneviä johtopäätöksiä yhden tapauksen pohjalta. Tutkijan onkin tärkeä pohtia mikä tai mitkä tuloksista pätevät tutkimuksen kohteeseen ja mitkä tuloksista voidaan yleistää koskemaan laajempaa joukkoa. Alasuutari (1999) korostaa, että laadullisessa tutkimuksessa pyritään yleensä ottamaan tutkimuksen kohteeksi ilmiö, jonka suhteen yleistäminen ei ole ongelma. Olennaisinta on tutkimuksen pyrkimys selittää ilmiötä ja tehdä se ymmärrettäväksi eikä niinkään todistaa tai paljastaa sen olemassaoloa. (Alasuutari 1999, 237.) Vaikka tässä tutkimuksessa tarkastellaan tiettyjä yrityksiä ja niiden välistä yhteistyösuhdetta ja yhteistyön kehittämistä, voidaan arvonluomista ja yhteistä kehittelyä koskevia johtopäätöksiä yleistää.

Logistiikkayrityksen ja asiakasyrityksen yhteistyössä on tapahtunut yhteistyön kehittämistä ja liiketoimintamallin uudistamista tuotokeskeisestä arvokeskeisempään toimintamalliin. Yhteistyötä ja liiketoimintamallia on kehitetty asteittain ja molempia osapuolia kuunnellen. Yhteistyössä on toteutettu yhteistyötä parantavia käytännön kehittämistoimenpiteitä sekä kehitetty uusi toimintamalli, yhteistyöpalaveri, joka toimii keskustelufoorumina ja jatkuvan yhteistyön kehittämisen välineenä. Storbackan (2005) mukaan liiketoimintamallin uudistaminen yhteistyössä yksittäisen asiakkaan kanssa onnistuu parhaiten asteittain ja molempia yhteistyön osapuolia osallistaen. Tiiviissä yhteistyössä asiakkaan kanssa yritys voi löytää nykyisestä liiketoimintamallista hyviä kehittämiskohteita. Liiketoimintamallin kehittämisessä keskeistä onkin arvon luominen asiakkaalle ja yritykselle itselleen. Arvon luominen ei tarkoita aina jonkin uuden kehittämistä, vaan se voi olla myös toiminnan yksinkertaistamista. Asiakkaat, jotka osallistuvat yhteistyön kehittämiseen, uusien ideoiden testaamiseen ja uusien liiketoimintamallien luomiseen ovat yritykselle erittäin arvokkaita. (Stor-

backa 2005, 138-148.) Kaikki asiakkaat eivät tosin ole valmiita syvempään yhteistyöhön, kumppanuuteen ja siksi toimintatapoja, liiketoimintamalleja on oltava useita, eri asiakas-segmenteille erilaisia.

Informaatio- ja kommunikaatioteknologian nopea kehitys ja globalisaatio ruokkivat yritystoiminnassa vallitsevaa trendiä keskittyä omaan ydinosaamiseen ja ulkoistaa muita toimintoja. Tämä puolestaan vahvistaa yritysverkostojen ja yritysten välisen yhteistyön merkityksen kasvua. Yritysten välinen yhteistyö ja yhteinen kehittäminen edellyttävät luottamusta ja sitoutumista. Yhteistyöhön sitoutuminen tarkoittaa luopumista joltakin osin omasta valinnanvapaudesta ja resurssien investointia yhteistyösuhteeseen. Toisaalta yritykset voivat yhteistyösuhteessa luoda arvoa itselleen ja kumppanilleen. Keskinäisestä riippuvuudesta tulee tällöin arvon, ja uusien innovaatioiden lähde.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Adler, P. S. & Heckscher, C. (2006). Towards collaborative community. Teoksessa Heckscher, C. & Adler, P. S. (toim.), *The firm as a collaborative community. Reconstructing trust in the knowledge economy*. Oxford: Oxford University Press, 11-105.

Andersson, J. C. & Narus, J. A. (1999). *Business market management. Understanding, creating and delivering value*. New Jersey: Prentice-Hall.

Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.

Bask, A. H. (1999). *Third party relationships in logistics services*. Helsinki School of Economics and Business Administration. Department of Marketing, Logistics. Licentiate Thesis.

Blomberg O. (2007). *100 vuotta huolintaa. Speditööristä logistikoksi*. (Suomen Huolintaliikkeidenliitto ry:n kustantama) Hämeenlinna: Karisto Oy.

Boulton, R. E. S., Libert, B. D. & Samek, S. M. (2000). *Cracking the Value Code*. New York: HarperCollins.

Brennan, R. & Turnbull, P. W. (1999). Adaptive behaviour in buyer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management* 28, 481-495.

Dyer, J. H. & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review* 24(3), 660-679.

Eerikäinen, S. A. (1959). Mistä huolinta alkaa ja mihin se loppuu. *Kuljetustaloudellinen ja –teknillinen aikakauslehti* 2, 44-46.

Engeström, Y. (2002). *Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita*. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus.

Engeström, Y. (2004). *Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä*. Tampere: Vastapaino.

Engeström, Y. (2008). *From teams to knots. Activity-theoretical studies of collaboration and learning at work*. New York: Cambridge University Press.

Engeström, Y. & Engeström, R. (1986). Developmental work research: The approach and an application in cleaning work. *Nordisk Pedagogik* 1, 2-15.

Engeström, Y. & Engeström, R. & Vähäaho, T. (1999). *When the center does not hold: the importance of knotworking. Activity theory and social practice: cultural-historical approaches*. Aarhus: Aarhus University Press.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2001). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Jyväskylä: Vastapaino.

Ford, D. & Gadde, L-E. & Håkansson, H & Snehota, I. (2003). *Managing business relationships*. Chichester: John Wiley & Sons.

Gadde, L-E. & Snehota, I. (2000). Making the most of supplier relationships. *Industrial Marketing Management* 29, 305-316.

Grönroos, C. (2000). *Service management and marketing. A customer relationship management approach*. Chichester. John Wiley & Sons.

Harama, T. (1971). Voiko kuljetusten käyttäjä osallistua kuljetusten kehittämistoimintaan? *Materiaalitaloudellinen aikakauslehti*. Kuljetus. 2, 7-8.

Hillo, H. (1986). Huolinta keskittyy Suomessa. *Kuljetus. Materiaalitaloudellinen aikakauslehti*. 3, 28-29.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004). *Tutki ja kirjoita*. Jyväskylä: Gummerus.

Holstein, J. A. & Gubrium, J. F. (1995). *The Active Interview. Qualitative research methods*. Vol. 37. Thousand Oaks: Sage Publications.

Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K. & Mäkinen, H-L. (2004). *Arvomyynnillä kasvuun*. Porvoo: WSOY

Kanerva, K., Bagh, von, A., Huiskonen, J., Lehtonen, J. & Sandström, R. (1993). *Logistiikkaselvitys 1992. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja nro 6/93*. Helsinki: Liikenne- ja viestintäministeriö.

Kanerva, K., Lehtonen, J., Sandström, R. & Tevä, V. (1997). *Logistiikkaselvitys 1996-1997. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja nro 33/97*. Helsinki: Liikenne- ja viestintäministeriö.

Kasvio, A. & Nieminen, A. (1999). *Kilpailu työstä. Tutkimus globalisaatiosta, maailmanlaajuisesta työpaikkakilpailusta ja Suomen mahdollisuuksista*. Tampere: Tampere University Press.

Kekkonen, P. (1964). Tullilaitoksen tehtävät kansainvälisen kuljetustoiminnan kehittämisessä. *Materiaalitaloudellinen aikakauslehti*. Kuljetus 7, 20-22.

Logistiikka 2010. Logistiikan kehittämisen tavoiteohjelma. (1999). Forssa: Suomen Logistiikkayhdistys r.y.

Mäntynen, J. (1987). Kuljetusalan uudet haasteet – entä vastaukset? Kuljetus. Materialitaloudellinen aikakauslehti. No 2, s. 22.

Möller, K. E. & Törrönen, P. (2003). Business suppliers' value creation potential. A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management* 32, 109-118.

Naula, T., Ojala, L. & Solakivi, T. (2006). Logistiikkaselvitys 2006. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja nro 35/2006. Helsinki: Liikenne- ja viestintäministeriö.

Normann, R. (2002). Normannin liiketoimintateesit. Porvoo: WSOY.

Normann, R. & Ramírez, R. (1994). *Designing interactive strategy. From value chain to value constellation.* New York: John Wiley & Sons.

Osaava, avautuva ja uudistuva Suomi. (2004). Valtioneuvoston nk. Globalisaatio-työryhmän raportti

Pasila-Lehmuskallio, K. (1980). John Nurminen välittää Suomesta. Huolinnan uranuurtaja etenee omia teitään. *Kuljetus. Materiaalitaloudellinen aikakauslehti* 7, 40-42.

Pine, B. J. (1993). *Mass Customization. The New Frontier in Business Competition.* Boston: Harvard Business School Press.

Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance.* New York: The Free Press.

PSYM 2000. Pohjoismaisen speditööriliiton yleiset määräykset.

Salonen, I-M. ja Taivainen, E. (1989). Huolinta-alan muutospaineet. Kuljetus. Logistinen aikakauslehti 5, 12-14.

Storbacka, K. (2005). Kannattava kasvustrategia. Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. Porvoo: WSOY.

Tapscott, D. (1997). The Digital Economy. Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York: McGraw-Hill.

Teinilä, P. (1983). Huolitsijan mahdollisuus vaikuttaa kuljetusmuodon valintaan. Kuljetus. Materiaalitaloudellinen aikakauslehti 9, 42-44.

Walter, A. & Ritter, T. & Gemünden, H. G. (2001). Value creation in buyer-seller relationships. Theoretical considerations and empirical results from a supplier's perspective. Industrial Marketing Management 30, 365-377.

Victor, B. & Boynton, A. C. (1998). Invented here – Maximizing your organizations internal growth and profitability. Boston: Harvard Business School Press.

Wikström, S. & Normann, R. (1994). Knowledge and value. A perspective on corporate transformation. London: Routledge.

Virkkunen, J. (2002). Konseptin kehittäminen osaamisen johtamisen haasteena. (Developing concepts as a challenge of knowledge management). Teoksessa Virkkunen, J. (toim.), Osaamisen johtaminen Muutoksessa. Ideoita ja kokemuksia toisen sukupolven knowledge managementin kehittelyyn. Helsinki: Työelämän kehittämisselma. Raportteja 20, 11-50.

Virkkunen, J. & Ahonen, H. (2007). Oppiminen muutoksessa. Uusi väline työyhteisön oppimiskäytäntöjen uudistamiseen. Vantaa: Infor Oy TAT.

Väyrynen, R. (2006) Globalisaation hallinnan ongelmia. Teoksessa Kolanen, R. (toim.) Työtä! Hyvinvointi globaalissa murroksessa. Työväen sivistysliitto. 7-15.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing* 52, 2-22.

Painamattomat lähteet

Korkman, O. (2007). Oskar Korkmanin haastattelu 8.1.2007. Haastattelija Arja Haapasaari.

Logistiikkayrityksen johdon edustaja 20.2.2006. Haastattelija Arja Haapasaari.

Logistiikkayrityksen huolitsija 21.9.2007. Haastattelija Arja Haapasaari.

Logistiikkayrityksen johdon edustaja 26.9.2007. Haastattelija Arja Haapasaari.

Logistiikkayrityksen johdon edustaja 7.11.2007. Haastattelija Arja Haapasaari.

Sähköiset lähteet

Anttila, P. (2002). Tutkimisen taito ja tiedonhankinta.

<http://www.metodix.com> (luettu 20.5.2007)

Engeström, Y. (1987). Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research.

<http://communication.UCSD.edu/MCA/Paper/Engstrom/expanding/toc.htm> (luettu 3.1.2007)

Forsström, B. (2005). Value co-creation in industrial buyer-seller partnerships – creating and exploiting interdependencies: an empirical case-study. Åbo: Åbo Akademi University Press.

<https://oa.doria.fi/handle/10024/4144> (luettu 6.4.2008)

Koistinen, K. (2007). Kaveriporukasta liiketoiminnaksi. Tuotannon häiriöt ja organisaation oppiminen nopeasti muuttuvassa yrityksessä. Helsingin yliopisto, Kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 213.

<https://oa.doria.fi/handle/10024/12003> (luettu 3.2.2008)

Korkman, O. (2004). Olisiko aika vaihtaa liiketoimintamallia? – Puheenvuoro asiakasläh- töisten liiketoimintamallien puolesta.

http://www.muutoslaboratorio.fi/content.php?page=emagazine&emag_id=14 (luettu 10.10.2006)

Mikä on toimintakonsepti?

<http://www.muutoslaboratorio.fi/content.php?document=136> (luettu 20.5.2008)

Perez, C. (2005). Respecialisation and the deployment of the ICT paradigm. An essay on the present challenges of globalisation.

<http://www.carlotaperez.org/indexofpapers1.htm> (luettu 1.6.2008)

Osterwalder, A. (2004). The business model ontology. A proposition in a design science approach. University of Lausanne. Painamaton väitöskirja.

www.hec.unil.ch/aosterwa/PhD/

Toiminnanteoreettinen tulkinta toimintakonseptista.

<http://www.muutoslaboratorio.fi/content.php?document=137> (luettu 4.6.2008)

Toiviainen, H. (2003). Learning across levels. Challenges of collaboration in a small-firm network. University of Helsinki, Department of Education.

<https://oa.doria.fi/handle/10024/3574> (luettu 1.11.2007)

Virkkunen, J. (2004). Toimintakonseptin osallistava kehittäminen – tekijät mukaan uudistamistyöhön. Helsinki.

http://www.muutoslaboratorio.fi/content.php?page=emagazine&emag_id=14

http://www.tulli.fi/fi/02_Yritykset/10_Tullin_kumppanuusohjelma/index.jsp (20.12.2007)

TUTKIMUSKYSYMYS 1: Mitkä ovat logistiikkayrityksen liiketoiminnan kehitysvaiheet ja ajankohtaiset haasteet?

Teemahaastattelun runko

1. Asiakasyhteistyö tänä päivänä ja siinä tapahtuneet historialliset muutokset
 - Millä kriteereillä asiakkaat valitsivat huolinta- ja kuljetusliikkeen aikaisemmin?
 - Mitkä nämä kriteerit voisivat olla tänä päivänä?
 - Miten kriteerit ovat muuttuneet vuosien saatossa?
 - Miten yhteistyö asiakkaan kanssa sujui aikaisemmin?
 - Mitä ongelmia ja haasteita siinä oli?
 - Mihin suuntaan yhteistyö on kehittynyt?
2. Asiakkaalle tarjotut palvelut ja niissä tapahtuneet historialliset muutokset
 - Mikä oli huolinta- ja kuljetusliikkeen tehtävä aikaisemmin?
 - Mikä on huolinta- ja kuljetusliikkeen/logistiikka-alan yrityksen tehtävä tänä päivänä?
 - Mitä muutoksia on tapahtunut?
 - Miten tarjotut palvelut ovat muuttuneet?
3. Asiakasyhteistyön kehittäminen
 - Miten yhteistyötä asiakkaiden kanssa voisi kehittää?

TUTKIMUSKYSYMYYS 2:

2 Mitkä tekijät ovat asiakkaalle ja logistiikkayritykselle yhteistyössä tärkeitä?

2.1 Mikä on asiakkaalle yhteistyössä tärkeää?

2.2 Mikä on logistiikkayritykselle yhteistyössä tärkeää?

1. Logistiikkayrityksen ja asiakasyrityksen yhteinen logistiikkaprosessi

- Millainen on asiakasyrityksen ja logistiikkayrityksen yhteinen logistiikkaprosessi? Prosessikaavion läpikäynti
- Millaisen suuremman prosessin osa on logistiikkayrityksen tarjoama asiakasyritykselle?
- Mitkä muut toimijat tuovat panoksia tähän prosessiin tai järjestelmään?

2. Arvon muodostus

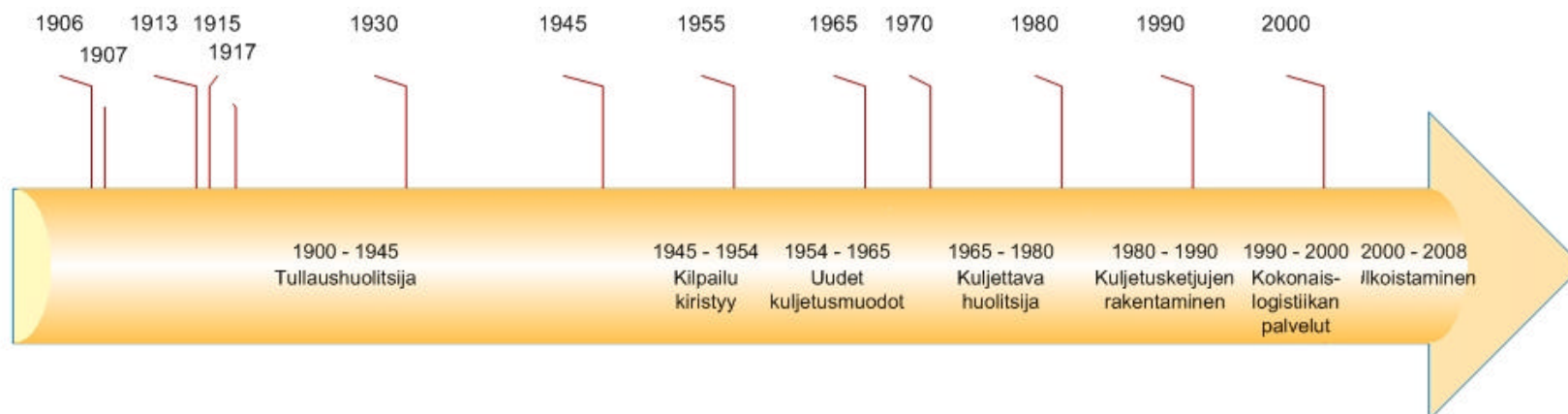
- Missä vaiheessa asiakasyrityksen prosesseissa tulevat esille sellaiset asiat, jotka toteutuvat myöhemmin yhteisessä logistiikkaprosessissa?
- Mitkä tekijät ovat asiakasyritykselle arvokkaita logistiikkaprosessin eri vaiheissa tällä hetkellä?
- Mitkä tekijät ovat turhia tai arvoa vähentäviä logistiikkaprosessin eri vaiheissa tällä hetkellä?
- Mitkä ovat prosessin solmukohtia? Mitä ongelmia ja mahdollisuuksia niihin liittyy?
- Onko logistiikkaprosessissa tapahtunut muutoksia aikaisempaan verrattuna? Miten ongelmat ovat muuttuneet?
- Miten prosessia ja yhteistyötä muuttamalla logistiikkayritys voisi parantaa tarjottamansa arvoa asiakkaalle?
- Mitä logistiikkaprosessin toimintoja logistiikkayritys voisi ottaa hoidettavakseen entisten lisäksi?
- Millaiset ovat asiakasyrityksen ja sen logistiikkatoimintojen tulevaisuuden näkymät?
- Millaisia ovat logistiikan tulevaisuuden näkymät? Miten globalisaatio ja yritysten verkottuminen vaikuttavat? Mikä tulee olemaan tärkeää?

3. Yhteistyön kehittäminen

- Miten yhteistyö toimii tällä hetkellä?
- Miten ongelmia ratkotaan tänä päivänä?
- Onko yhteistyö muuttunut viime aikoina? Jos on, niin miksi sitä on lähdetty muuttamaan?
- Miten yhteistyötä voisi/pitäisi kehittää?
- Mitä odotuksia ja tavoitteita on yhteistyölle?
- Millaisina näet nykyiset yhteistyöpalaverit, joihin osallistutaan laajalla rintamalla?
 - o Mitä hyötyä niistä on?
 - o Miten palavereita voisi kehittää?
- Mitä muita yhteistyömuotoja, menettelytapoja, foorumeita voisi olla?

Kysy mitä haastateltavan mielestä pitäisi vielä kysyä?

Rohkaise vaihtamaan näkökulmaa ja roolia -> moniäänisyys



1906	Suomen huolitsijoiden yhdistys perustetaan
1907	Pohjolan yleiset ehdot huolintasopimukseksi
1914	I Maailmansota
1915	Vilkas kauttakulkuliikenne Pohjois-Suomen kautta Venäjälle
1917	Tuontilisensijärjestelmä ja valuuttarajoitukset
1930	Yleismaailmallinen lama
1945	II Maailmansota
1900 - 45	Huolitsijan tehtävä: Tullaaminen ja toiminta satama-alueella Asiakkaalle tärkeä asia: Tulliselvityksissä avustaminen
1945 - 55	Perustetaan lukuisia uusia huolintaliikkeitä, kilpailu kiristyy
1946 - 59	Huolitsijan tehtävä: Tullaamisen lisäksi vakuutuksista huolehtiminen, varastointi, pakkaaminen, näytteiden otto, jakelu Asiakkaalle tärkeä asia: Kansainväliseen kaupankäyntiin liittyvien menettelytapojen ja määräysten tuntemus
1955 - 65	Kansainväliset autokuljetukset, konttikuljetukset, lentokuljetukset yleistyvät
1970-luku	Kuljetusten osuus palvelujen joukossa kasvoi, Tullilaitos uudistui (kotitullausjärjestelmä ja ilmoitusmenettely), pikakuljetusintegraattorit
1960 - 79	Huolitsijan tehtävä: Huolintatehtävän lisäksi kansainvälisten kuljetusten organisointi Asiakkaalle tärkeä asia: Kuljetustoiminnan tehostaminen ja uusien kuljetusmuotojen käytön osaaminen
1980-luku	Fuusioiden aika logistiikka-alalla, tietotekniikan kehittyminen, EU-yhteismarkkina-alue
1980 - 89	Huolitsijan tehtävä: Huolintatehtävän lisäksi kuljetusketjujen rakentaminen Asiakkaalle tärkeä asia: Konsultointi kuljetusketjujen rakentamisessa ja asiakkaan materiaali-toimintojen hoitamisessa
1990-luku	Kokonaislogististen palvelujen tarjonta
1990 - 99	Huolitsijan tehtävä: Huolintatehtävän lisäksi kuljetusketjujen rakentaminen, ulkoistettujen logistiikkapalvelujen (kuljetus ja varastointi) hoitaminen, tullaustehtävän päätyminen EU:n alueella Asiakkaalle tärkeä asia: Ulkoistettujen kuljetus- ja varastointipalvelujen hoitaminen
2000-luku	Teknologian hyödyntäminen, ulkoistaminen, 3PL, Tulliyhteistyö tiivistyy
2000 -	Huolitsijan tehtävä: Ulkoistettujen logistiikkapalvelujen hoitaminen, laajojen palvelukokonaisuuksien ja globaalien logistiikkapalvelujen tarjoaminen Asiakkaalle tärkeä asia: Ulkoistettujen logistiikkapalvelujen hoitaminen, globaalien logistiikkapalvelujen tarjoaminen, toimitusketjun läpinäkyvyys ja tehostaminen

Rivi	Toimintajärjestelmän osa	Pääteema	Alateema	Koordinaatio	Näennäis-kooperaatio	Kooperaatio	Aloite asiakasyritys	Aloite logistiikkayritys	Kehitysaloite asiakasyritys	Kehitysaloite logistiikkayritys
1-21		Asiakasyrityksen esittely	Asiakasyrityksen organisaatio, historia, liikevaihto	x			x			
22-40		Asiakasyrityksen esittely	Asiakasyrityksen tuotteet, teknologia, markkinanäkymät	x			x			
41-59		Asiakasyrityksen esittely	Asiakasyrityksen organisaation vastuhenkilöt, markkina-alueet	x			x			
60-69		Asiakasyrityksen esittely	Asiakasyrityksen asiakkaat ja niiden tarpeet	x			x			
70-87		Asiakasyrityksen esittely	Asiakasyrityksen tuotteet	x			x			
88-106		Asiakasyrityksen esittely	Asiakasyrityksen logistiikkaorganisaatio	x			x			
107-118		Asiakasyrityksen esittely	Asiakasyrityksen tuotteet, vientimäärät, vientimaat	x			x			
123-158	Asiakasyrityksen ja logistiikkayrityksen toimintajärjestelmä, välineet	Asiakas- ja logistiikkayrityksen viestintävälineet tiedon hallintaan	Kuljetuksiin liittyvän tiedon merkitys	x			x			
159-183	Toiminnan kohde	Muutokset kuljetusvolyymeissä	Muutokset asiakasyrityksen vienti- ja tuontivolyymeissä			x		x		
186-203	Toiminnan kohde	Ongelmat logistiikka-prosessissa	Ongelmia tietyistä maasta tapahtuneessa tuonnissa	x			x			

Rivi	Toimintajärjestelmän osa	Pääteema	Alateema	Koordinaatio	Näennäis-kooperaatio	Kooperaatio	Aloite asiakasyritys	Aloite logistiikka-yritys	Kehitysaloite asiakasyritys	Kehitysaloite logistiikka-yritys
211-233	Asiakasyrityksen ja logistiikkayrityksen toimintajärjestelmä, välineet	Asiakas- ja logistiikkayrityksen viestintävälineet tiedon hallintaan	Toimitusten seuranta seurantalistojen avulla	x			x		x	
234-259	Asiakasyrityksen ja logistiikkayrityksen toimintajärjestelmä, tekijät	Asiakasyrityksen ja logistiikkayrityksen tekijöiden yhteistyön sujuvuus	Yhteistyö operatiivisella tasolla suoraan kyseisten henkilöiden välillä	x			x			
260-273	Asiakasyrityksen ja logistiikkayrityksen toimintajärjestelmä, välineet	Asiakas- ja logistiikkayrityksen viestintävälineet tiedon hallintaan	Tuontikuljetuksiin liittyvän tiedon välitys koko prosessin ajalta	x			x			
299-335	Toiminnan kohde	Muutokset kuljetusvolyymeissä	Muutokset asiakasyrityksen vienti- ja tuontivolyymeissä			x	x			
345-358	Toiminnan kohde	Toiminta asiakasyrityksen markkina-alueella	Liiketoiminnalliset tavoitteet tietyllä markkina-alueella	x			x			
359-369	Logistiikkayrityksen toimintajärjestelmä, yhteisö	Logistiikkayrityksen verkoston merkitys tärkeä	Logistiikkayrityksen edustajan toiminta tietyllä markkina-alueella		x			x		
372-387	Toiminnan kohde	Toiminta asiakasyrityksen markkina-alueella	Toiminta viennissä tiettyyn maahan		x		x			
388-399		Toiminta asiakasyrityksen markkina-alueella	Markkinanäkymät tietyllä markkina-alueella	x			x			
400-438	Toiminnan kohde ja logistiikkayrityksen toimintajärjestelmä, tekijä	Logistiikkaprosessin kustannustehokkuus ja logistiikkayrityksen tekijän joustavuus	Asiakaskasyrityksen päätöksentekokriteerit spottikaupassa			x	x			

Rivi	Toimintajärjestelmän osa	Pääteema	Alateema	Koordinaatio	Näennäis-kooperaatio	Kooperaatio	Aloite asiakasyritys	Aloite logistiikka-yritys	Kehitysaloite asiakasyritys	Kehitysaloite logistiikka-yritys
439-447	Asiakasyrityksen ja logistiikkayrityksen toimintajärjestelmä, välineet	Asiakas- ja logistiikkayrityksen viestintävälineet tiedon hallintaan	Nykyiset bookkauskäytännöt; fax ja s-posti	x			x			
448-453	Logistiikkayrityksen ja asiakasyrityksen toimintajärjestelmä, tekijä	Asiakasyrityksen ja logistiikkayrityksen tekijöiden yhteistyön sujuvuus	Yhteistyö operatiivisten henkilöiden välillä toimii	x			x			
454-474	Logistiikkayrityksen toimintajärjestelmä, yhteisö	Logistiikkayrityksen verkoston merkitys tärkeä	Etukäteisbookkaus varustamolle	x				x		
475-497	Toiminnan kohde	Logistiikkaprosessin sujuvuus	Vientitavaroiden sujuva laivauskäytäntö			x		x		x
498-512	Logistiikkayrityksen toimintajärjestelmä, tekijä	Logistiikkayrityksen tekijän joustavuus	Asiakasyrityksen toimituksissa paljon muutoksia	x			x			
513-618		Toiminta kuljetusalalla	Kuljetusalan markkinatilanne ja tulevaisuuden näkymät	x			x			
619-640	Toiminnan kohde	Logistiikkaprosessin kustannustehokkuus	Kuljetuskustannusten nousun vaikutus asiakasyrityksen logistiikkaprosessiin	x				x		
641-679	Logistiikka yrityksen toimintajärjestelmä, yhteisö	Toiminta kuljetusalalla	Kuljetusalan markkinatilanne ja tulevaisuuden näkymät	x				x		
680-708	Toiminnan kohde	Logistiikkaprosessin kustannustehokkuus	Kuljetuskustannusten nousun vaikutus asiakasyrityksen logistiikkaprosessiin			x	x		x	

Rivi	Toiminta-järjestelmän osa	Pääteema	Alateema	Koordi-naatio	Näemäis-kooppe-raatio	Kooppe-raatio	Aloite asiakas-yritys	Aloite logistiikka-yritys	Kehitys-aloite asiakas-yritys	Kehitys-aloite logistiikka-yritys
776-801	Logistiikkayrityksen välineet	Tiedon hallinta tietojärjestelmän avulla	Muutostiedon havaitseminen tietojärjestelmässä		x		x		x	
808-832	Logistiikkayrityksen välineet	Tiedon hallinta tietojärjestelmän avulla	Seurantatieto kuljetusprosessin toimitusvarmuudesta tietojärjestelmän avulla		x		x		x	
833-848	Logistiikkayrityksen välineet	Tiedon hallinta tietojärjestelmän avulla	Tiedon välityksen parantuminen ja palvelun tehostuminen tietojärjestelmän avulla	x				x		
849-866	Logistiikkayrityksen välineet	Tiedon hallinta tietojärjestelmän avulla	Raporttien saaminen tietojärjestelmästä		x		x		x	
867-889	Logistiikkayrityksen välineet	Tiedon hallinta tietojärjestelmän avulla	Tietojärjestelmän avulla voidaan todeta toimituslupausten pitäminen	x			x		x	
890-922	Logistiikkayrityksen välineet	Tiedon hallinta tietojärjestelmän avulla	Tieto kuljetusprosessin eri vaiheisiin kuluva ajasta tietojärjestelmän avulla	x			x		x	
923-963	Logistiikkayrityksen välineet	Tiedon hallinta tietojärjestelmän avulla	Tiedon välityksen tehostuminen tietojärjestelmän avulla	x			x		x	
964-995	Asiakasyrityksen välineet	Tullaustoiminnan säännöt muuttuvat	Sähköinen tullaus	x			x		x	

Rivi	Toiminta-järjestelmän osa	Pääteema	Alateema	Koordi-naatio	Näe nnäis-kooppe-raatio	Koope-raatio	Aloite asiakas-yritys	Aloite logistiikka-yritys	Kehitys-aloite asiakas-yritys	Kehitys-aloite logistiikka-yritys
996-1005	Logistiikkayrityksen säännöt	Tullaustoiminnan tehostaminen ja sääntöjen muuttuminen	Tullin kumppanuus	x				x		
1006-1024	Asiakasyrityksen ja logistiikkayrityksen säännöt	Tullaustoiminnan säännöt muuttuvat	AEO-lupa	x			x		x	
1025-1044	Toiminnan kohde	Tullaustoiminnan tehostaminen	Asiakasyrityksen vientitullaustoiminta	x			x		x	
1060-1075	Toiminnan kohde	Tullaustoiminnan tehostaminen	Asiakasyrityksen huolintatoiminnan ulkoistaminen		x			x		