

TURUN YLIOPISTON  
MERENKULKUALAN KOULUTUS- JA TUTKIMUSKESKUKSEN JULKAISUJA

PUBLICATIONS FROM THE CENTRE FOR MARITIME STUDIES  
UNIVERSITY OF TURKU

B 187  
2012

# LOGISTINEN PALVELUTARJONTA ETELÄ-SUOMESSA

Logistiikkasektorin asiakasnäkökulma

Laura Leppänen



Euroopan unioni  
Euroopan aluekehitysrahasto

Vipuvoimaa  
EU:lta  
2007-2013





TURUN YLIOPISTON  
MERENKULKUALAN KOULUTUS- JA TUTKIMUSKESKUKSEN JULKAISUJA

PUBLIKATIONER AV SJÖFARTSBRANSCHENS UTBILDNINGS- OCH  
FORSKNINGSCENTRAL VID ÅBO UNIVERSITET

PUBLICATIONS FROM THE CENTRE FOR MARITIME STUDIES  
UNIVERSITY OF TURKU

B 187  
2012

**LOGISTINEN PALVELUTARJONTA  
ETELÄ-SUOMESSA**  
Logistiikkasektorin asiakasnäkökulma

Laura Leppänen

Turku 2012

JULKAISIJA / PUBLISHER:

Turun yliopisto / University of Turku  
MERENKULKUALAN KOULUTUS- JA TUTKIMUSKESKUS  
CENTRE FOR MARITIME STUDIES

Käyntiosoite / Visiting address:  
ICT-talo, Joukahaisenkatu 3-5 B, 4.krs, Turku

Postiosoite / Postal address:  
FI-20014 TURUN YLIOPISTO

Puh. / Tel. + 358 (0)2 333 51  
<http://mkk.utu.fi>

Painosalama Oy  
Turku 2012

ISBN 978-951-29-4880-2 (nid.)

ISBN 978-951-29-4881-9 (PDF)

ISSN 1456-1824

## **ESIPUHE**

Logistiikkatoimintojen ulkoistaminen on ollut kaupan ja teollisuuden alan yrityksissä yleistä jo vuosia. Logistiikkatoimintojen ulkoistamisen lisääntyessä tarve erilaisille logistiikkapalveluille on kasvanut, ja logistiikkasektorin tarjoama palvelutarjonta onkin ajan saatossa kehittynyt kahden osapuolen logistisesta palvelutarjonnasta aina neljännen osapuolen logistiseen palvelutarjontaan saakka.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää logistiikkasektorin asiakastoimialojen, kaupan ja teollisuuden alojen yritysten näkemyksiä logistiikka-alan palvelutarjonnan kehittämistarpeista ja mahdollisista palvelupuutteista Etelä-Suomen alueella. Aihepiiriin liittyy kiinteänä osana myös yritysten logistiikkatoimintojen ulkoistaminen sekä logistiikkaosaaminen yrityksissä. Lisäksi tutkimuksessa tarkastellaan logistiikkasektorin asiakastoimialojen näkemyksiä logistisen toimintaympäristön kehittämistarpeista.

Tämä tutkimus on osa Etelä-Suomen kuljetuskäytävän kilpailukykyä kehittävää ELLO-hanketta. ELLO on Euroopan aluekehitysrahaston osittain rahoittama hanke, jossa luodaan kansainvälinen markkinointikampanja kuljetuskäytävän tunnettuuden lisäämiseksi, tuotetaan uutta tietoa logistiikka-alan suorituskyvystä ja tulevaisuuden liiketoimintaympäristöstä sekä tunnistetaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia logistiikkakeskittymien ekologisuuden ja turvallisuuden kehittämiseksi. ELLO-hanketta toteuttavat NELI – North European Logistics Institute, Turun yliopiston Merenkulkualan koulutus- ja tutkimuskeskus (MKK), Lappeenrannan teknillisen yliopiston Pohjoisen ulottuvuuden tutkimuskeskus (NORDI), Kymenlaakson ammattikorkeakoulu, Hämeen ammattikorkeakoulu sekä Turku Science Park.

Nyt käsillä oleva tutkimusraportti on toteutettu ELLO-hankkeen työpaketissa WP1. Työpaketti käsittelee logistiikka-alan suorituskykyä, Etelä-Suomen logistista toimintaympäristöä, yritysten sijoittumistekijöitä sekä logistiikkatoimialan asiakasnäkökulmaa. Työpaketin toteutuksesta vastaa Turun yliopiston Merenkulkualan koulutus- ja tutkimuskeskus (MKK). Tutkimuksen tekijä kiittää kaikkia tätä tutkimusta varten haastateltuja henkilöitä sekä esittää parhaimmat kiitokset ansiokkaista kommentteista DI Sakari Kajanderille sekä DI Antti Postille.

Turussa 10. tammikuuta 2012

Laura Leppänen

Turun yliopiston Merenkulkualan koulutus- ja tutkimuskeskus

## ELLO-HANKKEEN RAHOITTAJAT



Etelä-Karjalan liitto



Leverage from  
the EU  
2007-2013

Egentliga Finlands förbund

Varsinais



Suomen liitto  
Regional Council of Southwest Finland



Logistiikan  
tutkimuksen  
edistämisen  
säätiö



European Union  
European Regional Development Fund



## ELLO-HANKKEEN TOTEUTTAJAT



## TIIVISTELMÄ

Tässä tutkimuksessa on selvitetty logistiikkasektorin asiakastoimialojen, kaupan ja teollisuuden alojen yritysten näkemyksiä logistiikka-alan palvelutarjonnan kehittämistarpeista ja mahdollisista palvelupuutteista. Aihepiiriin liittyy tiiviisti yritysten logistiikkatoimintojen ulkoistaminen sekä yritysten oma logistiikkaosaaminen. Tutkimuksessa tarkastellaan myös logistiikkasektorin asiakastoimialojen näkemyksiä logistisen toimintaympäristönsä kehittämistarpeista.

Tutkimuksessa luodaan aluksi viitekehys logistiikkatoimintojen ulkoistamiseen; saataisiin hyötyihin sekä logistiikkatoimintojen ulkoistamiseen liittyviin potentiaalisiin riskeihin. Tutkimuksen empiirinen osio on toteutettu haastatteleamalla logistiikkasektorin asiakastoimialojen (teollisuuden ja kaupan alat) edustajia ja analysoimalla kerättyä aineistoa sisällönanalyttisin menetelmin. Tutkimuksen empiirisessä osiossa on selvitetty mm. yritysten logististen toimintojen ulkoistamista ja siitä saatavia hyötyjä tai koituvia haittoja sekä logistiikkatoimintojen ulkoistamisella saavutettavaa erityistä lisäarvoa. Tutkimuksessa tarkastellaan myös logistiikka-alan palvelutarjoajan valintaan liittyviä tekijöitä sekä logistiikkapalveluiden tarvevaatimusten kehittymistä. Tutkimus selvittää vastaajien tyytyväisyyttä logistiikkapalvelutarjonnan eri osa-aloihin sekä havaittuja logistiikka-alan palvelutarjonnan ongelmakohtia ja kehittämistarpeita.

Tutkimuksen mukaan on ilmeistä, etteivät kustannussäästöt ole ainoa syy logistiikkatoimintojen ulkoistamiseen. Ulkoistamisella saavutetaan myös palvelutason parantumista tai levikin laajenemista. Lisäksi ulkoistamisratkaisut mahdollistavat yrityksen keskittymisen omaan ydintoimintaansa.

Tutkimusta varten haastatellut vastaajat ovat hyvin tyytyväisiä Etelä-Suomen liikenneinfrastruktuuriin; oma sijainti ja käytettävissä oleva liikenneinfrastruktuuri koetaan hyvin toimivina. Vastaajat toivat kuitenkin esiin huolensa kuljetuskustannuksista ja niiden jatkuvasta noususta sekä tie- että meriliikenteessä. Tieliikenteessä jatkuva polttoainehinnan nousu ja meriliikenteessä rikkidirektiivin voimaantulo nähdään yritystoiminnan kustannusrakenteeseen negatiivisesti vaikuttavina tekijöinä.

Tutkimusta varten haastateltujen toimijoiden on hyvin vaikea löytää suoranaisia palvelupuutteita Etelä-Suomen logistiikka-alan palvelutarjonnassa. Syyt palvelupuutteiden vähyyteen ovat toisaalta maantieteellisestä sijainnista johtuvia ja toisaalta markkinatekijöihin liittyviä. Mahdolliset puutteet logistisessa palvelutarjonnassa korjautuvat yleensä kun puute logistiikka-alan palvelutarjonnassa ilmenee ja mahdollisuus uudelleen palvelutoimintaan avautuu. Toisaalta Etelä-Suomen rannikkoa seurailevalla satamien ketjulla on oma vaikutuksensa logistisen palvelutarjonnan kasaantumiseen tutkimusalueelle. Hyvä logistiikka-alan palvelutarjonta tutkimusalueella vaikuttaa myös hintakilpailuun; useiden logistiikka-alan yritysten sijainti eteläisen Suomen alueella vaikuttaa hintoja alentavasti kun logistiikka-alan palvelutarjontaa on alueella runsaasti.

Joillakin logistiikka-alan erikoispalvelun osa-aloilla palveluiden tarjonta on vähäistä, kapasiteettia on heikosti saatavilla tai aikataulutus saattaa tuottaa ongelmia logistiikkapalvelun ostajalle. Logistiikkapalvelun ostajan näkökulmasta erikoistumisen vaatimaa

osaamista ei aina ole tarjolla. Suhteellisen ohuiden tavaravirtojen vuoksi yhteistyön lisääminen logistiikka-alan eri toimijoiden välillä on tärkeää kustannussäästöjen luomiseksi ja palvelutason parantamiseksi.

Logistiikkatoimintojen ulkoistaminen on jatkunut kaupan ja teollisuuden alan yrityksissä jo vuosia. Logistiikkatoimintojen ulkoistamisessa piilee riski logistiikkaosaamisen vähenemiseen kaupan ja teollisuuden alan yrityksissä. Toisaalta logistiikkatoimintojen ulkoistaminen mahdollistaa kaupan ja teollisuuden alan yrityksille yhteistyökumppanin logistiikkaosaamisen hyödyntämisen.

Muuttuvien volyymien vuoksi henkilöstöresursointi logistiikkatoimintojen osalta koetaan yrityksissä paikoin haastavana tehtävänä. Logistiikkatoiminnon ulkoistamisen sijasta tai ohella henkilöstövuokraus voidaan nähdä keinona jakaa riskejä, tuoda joustavuutta toimintaan tai suorittaa toimintaa kustannustehokkaasti operatiivisella tasolla.

Suurimpana logistiikka-alan kehittämistarpeena haastatellut toimijat kokevat logistiikka-alan suuntaamisen innovaatio- ja kehittämisorientoituneeseen suuntaan. Tarvetta kehittämisorientoituneeseen lähestymistapaan nähdään paitsi arkipäiväisessä operatiivisessa toiminnassa, myös pitkäjänteisessä kehittämistyössä. Logistiikka-alan palveluita hyödyntävät yritykset toivovat, että logistiikka-alan yritykset kehittäisivät aktiivisemmin ja oma-aloitteisemmin tarjoamiaan logistisia palveluita, teknisiä ratkaisuja, palvelukonsepteja ja hyviä käytäntöjä ja myös tarjoaisivat niitä aktiivisesti logistisia palveluita ostaville yrityksille.

Eniten ulkoistamismahdollisuuksia vastaajat näkevät sisälogistiikassa. Yleisesti ottaen varastointi nähdään potentiaalisena ulkoistamiskohteenä. Ulkoistamisen tavoitteena on varastointiin sidottujen pääomien minimointi. Myös keräily- ja pakkaustoiminnoissa nähdään ulkoistamismahdollisuuksia, joskin tuotetuntemuksen tarpeellisuus asettaa omat vaatimuksensa näiden logistiikkatoimintojen ulkoistamiselle. Huolinta koetaan mahdollisena ulkoistamiskohteenä erityisesti vientiorientoituneiden yritysten keskuudessa sekä sellaisten yritysten keskuudessa, joille ulkomaanvienti ei ole jokapäiväistä tai jokaviikkoista toimintaa. Ulkoistamismahdollisuuksia nähdään myös sähköisissä tilaus- ja toimitusketjujen hallinta- ja organisointityökaluissa. Sen sijaan kuljetusten osalta usea yritys on jo ulkoistanut kaikki sellaiset kuljetustoimintonsa, jotka ovat ulkoistettavissa.



## **ABSTRACT**

This study examines the views of the logistics sector's customer segments, companies in the fields of trade and industry, regarding the needs for improvement and possible shortcomings in the services provided by the logistics industry. The outsourcing of the logistics operations of enterprises as well as the enterprises' own logistics skills are closely associated with the theme. The study also explores the views of the customer segments in the logistics sector regarding development needs in their logistics operating environment.

The study will firstly create a framework for the outsourcing of logistics operations; the benefits that can be achieved as well as the potential risks related to the outsourcing of logistics operations. The empirical section of the study has been carried out by interviewing representatives of the customer segments (the fields of industry and trade) in the logistics sector and by analysing the collected data by using content analysis methods. The empirical section of the study explores, among others, the outsourcing of the logistics operations of enterprises and the benefits that can be achieved or disadvantages that can be caused, as well as the special additional value to be gained from outsourcing logistics operations. Factors related to the selection of a logistics service provider as well as the development of the requirements for logistics services are also discussed. The study surveys the respondents' level of satisfaction concerning the various sub-segments of the logistics services as well as the perceived problems in the services and the need for development in the logistics industry.

According to the study, it is apparent that cost savings are not the only reason for outsourcing logistics operations. By outsourcing, it is possible to improve the level of service or to expand distribution. Additionally, outsourcing solutions enable the business to focus on its core activities.

The respondents who were interviewed for the study are very happy with the transport infrastructure in South Finland; they see their own location and the available transport infrastructure as highly functional. However, the respondents expressed their concerns regarding transport costs and their continuous rise both in road and sea transport. The continuous increase in the road transport fuel prices and the entry into force of the EU Directive regarding the sulphur content of marine fuels are seen as factors that have a negative impact on the cost structure of business operations.

The actors that were interviewed for this study found it very hard to identify any actual failings in the services of the logistics industry in South Finland. On the one hand, the small number of service failings is due the geographical location and, on the other hand, it is related to the market factors. The possible failings in the logistic services are generally remedied when a failing is identified and the possibility of a new kind of service activity arises. At the same time, the chain of ports trailing the coast of South Finland is contributing to the accumulation of logistics services in the surveyed area. The good level of logistics services in the surveyed region also affects price competition - the concentration of many logistics enterprises in Southern Finland pushes the prices down, as the service offerings in the logistics industry are abundant in the region.

In some subareas of logistics special services, the selection of services is restricted, the availability of capacity is low or scheduling may cause problems for the buyer of the logistics service. From the viewpoint of the logistics service buyer, the knowledge required for specialisation is not always available. Due to fairly low goods flows, it is important to increase cooperation between the different actors in the logistics industry in order to create cost savings and improve the service level.

The outsourcing of logistics operations by enterprises in the fields of trade and industry has continued for years. If logistics operations are outsourced, this underlies the risk that the logistics skills of the enterprises in the fields of trade and industry will decrease. On the other hand, the outsourcing of logistics operations enables the enterprises in trade and industry to utilise the logistics skills of a cooperation partner.

Due to the changing volumes, human resourcing with regard to logistics operations is considered, in some places, a challenging task by the enterprises. Instead of or in addition to outsourcing a logistics activity, personnel leasing can be seen as a way to share risks, bring flexibility to the activities or carry out operations cost-efficiently at the operational level.

According to the interviewees, the most significant development need in the field of logistics is to turn the focus of the industry to innovation and development. Besides the everyday operational activities, the need for a development-oriented approach is also seen in the long-span development work. The enterprises using logistics services are also hoping for a more active and spontaneous approach by the logistics enterprises in developing the logistics services, technical solutions, service concepts and good practices that they offer and also in offering them actively to the businesses that buy logistics services.

According to the respondents, the highest number of outsourcing possibilities can be found in internal logistics. Generally, storage is seen as a potential outsourcing target. The aim of outsourcing storage is to minimise the capital employed in storage. Outsourcing possibilities are also found in collection and packaging operations, although the need for product knowledge sets its own requirements for the outsourcing of these logistics activities. Forwarding is seen as a potential outsourcing target, particularly among export-oriented enterprises and businesses, of which daily or weekly activities do not include export. Outsourcing possibilities are also seen in the electronic order and supply chain management and organisation tools. However, with regard to transport, many enterprises have already outsourced all transport activities that can be outsourced.

## **SISÄLLYSLUETTELO**

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>11</b>
1.1	Tavoitteet .....	11
1.2	Tutkimuskysymykset.....	12
1.3	Aineisto ja menetelmät .....	13
<b>2</b>	<b>LOGISTIIKKATOIMINTOJEN ULKOISTAMINEN JA LOGISTISET PALVELUHANKINNAT YRITYKSISSÄ – KIRJALLISUUSKATSAUS....</b>	<b>16</b>
2.1	Logistiikan rooli muuttuvassa toimintaympäristössä .....	16
2.2	Logistiikkapalveluiden hankinta yrityksissä .....	19
2.3	Kilpailuetua logistiikkaosaamisesta .....	29
<b>3</b>	<b>LOGISTISEN PALVELUTARJONNAN KEHITTÄMISTARPEET ETELÄ- SUOMESSA – LOGISTIIKKASEKTORIN ASIAKASTOIMIALOJEN NÄKÖKULMA.....</b>	<b>31</b>
3.1	Logistiikkaosaaminen haastatelluissa yrityksissä.....	31
3.2	Logististen toimintojen ulkoistaminen – palveluhankinnoista .....	32
3.3	Logistiikkapalvelutarjonta Etelä-Suomessa – asiakasyritysten kokemuksia palvelutarjonnasta .....	38
<b>4</b>	<b>LOGISTISEN TOIMINTAYMPÄRISTÖN KEHITTÄMISTARPEET ETELÄ-SUOMESSA .....</b>	<b>46</b>
<b>5</b>	<b>YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>49</b>
	<b>LÄHDELUETTELO .....</b>	<b>52</b>
	<b>LIITE 1. HAASTATELLUT HENKILÖT .....</b>	<b>55</b>
	<b>LIITE 2. HAASTATTELUKYSYMYKSET .....</b>	<b>56</b>



# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää logistiikkasektorin asiakastoimialojen, kaupan ja teollisuuden alojen yritysten näkemyksiä logistiikka-alan palvelutarjonnan kehittämistarpeista ja mahdollisista palvelupuutteista. Aihepiiriin liittyy tiiviisti yritysten logistiikkatoimintojen ulkoistaminen sekä yritysten oma logistiikkaosaaminen. Tutkimuksessa tarkastellaan myös logistiikkasektorin asiakastoimialojen näkemyksiä logistisen toimintaympäristön kehittämistarpeista.

Tutkimuksessa luodaan viitekehys logistiikkatoimintojen ulkoistamiseen; saataviin hyötyihin sekä logistiikkatoimintojen ulkoistamiseen liittyviin potentiaalisiin riskeihin. Yritysten logistiikkatoimintojen ulkoistamista ja ulkoistamisstrategioita Suomessa on tarkastellut erityisesti Jouni Juntunen (2010a) omassa väitöskirjatyössään. Varsinaista logistiikkapalveluyritysten palvelutarjontaa on selvitetty useassa tutkimuksessa. Tämänkaltaisen tutkimusprojekti on esimerkiksi VALSSI (Value Added Logistical Support Service) -hanke, jossa selvitettiin haastattelututkimuksen keinoin Suomessa toimivien logistiikkapalveluyritysten palvelutarjontaa kuljettamisen, huollinnan, varastoinnin, lisäarvopalveluiden sekä IT-palveluiden osalta (ks. Okkonen & Lukka 2004). Posti, Ruutikainen, Haapakangas ja Tapaninen (2009) ovat puolestaan käsitelleet TRALIA –transitoliikenteen lisäarvopalvelut -tutkimuksessaan logistiikan ulkoistamista ja lisäarvopalveluita erityisesti logistiikan palvelutarjoajien näkökulmasta.

Nyt käsillä oleva tutkimus keskittyy logistiikkayritysten asiakasnäkökulmaan eli siihen, kuinka logistiikkasektorin asiakkaat mieltävät logistiikka-alan palvelutarjonnan Etelä-Suomessa. Tutkimuksessa tarkastellaan myös logistiikka-alan palvelutarjoajan valintaan liittyviä tekijöitä sekä logistiikkapalveluiden tarvevaatimusten kehittymistä. Tutkimuksen empiirinen osio on toteutettu haastattelemalla logistiikkasektorin asiakastoimialojen (teollisuuden ja kaupan alat) edustajia ja analysoimalla kerättyä aineistoa sisällyttämällä menetelmin. Empiirisessä osiossa on selvitetty mm. yritysten logististen toimintojen ulkoistamista ja siitä saatavia hyötyjä tai koituvia haittoja sekä logistiikkatoimintojen ulkoistamisella saavutettavaa erityistä lisäarvoa. Tutkimus tarkastelee vastaajien tyytyväisyyttä logistiikkapalvelutarjonnan eri osa-aloihin sekä havaittuja logistiikka-alan palvelutarjonnan ongelmakohtia ja kehittämistarpeita.

Tutkimuksessa luodaan katsaus myös kaupan ja teollisuuden alojen yritysten käsityksiin logistisen toimintaympäristönsä kehittämistarpeista. Tämän selvityksen tavoitteena ei kuitenkaan ole yritysten näkökulmasta tarpeellisten infrastruktuuritarpeiden listaus, koska sellaisia on jo olemassa useita (mm. Keskuskauppakamari 2009, Keskuskauppakamari 2011). Infrastruktuurikysymyksiä käsitellään luvussa 4. Tutkimuksen pääpaino on sen sijaan kaupan ja teollisuuden alan yritysten logististen palveluiden ja palvelutarpeiden selvittämisessä. Tässä tutkimuksessa luodaan aluksi kirjallisuuskatsaus aihepiiristä tehtyyn tutkimukseen. Kirjallisuuskatsauksen jälkeen esitellään haastattelujen tulokset ja tehdään yhteenveto logistiikka-alan palvelutarjonnan kehittämisehdotuksista.

## 1.2 Tutkimuskysymykset

Tässä raportissa selvitetään logistiikkasektorin asiakastoimialojen logistisia palvelutarpeita. Logistiikka-alan asiakastoimialoiksi tähän tutkimukseen on valittu teollisuuden ja kaupan toimialat. Tutkimuksen tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitkä ovat haastateltujen kaupan ja teollisuuden alojen yritysten logistiikka-osaamisen vahvuudet ja kehittämistarpeet?
2. Miten logistiikkatoiminnot on järjestetty haastatelluissa kaupan ja teollisuuden toimialojen yrityksissä (ml. ulkoistetut logistiikkatoiminnot, logistiikkatoimintojen ulkoistamisen vaikutukset, toimivuus ja seuranta)?
3. Millaisia kehittämistarpeita logistiikkasektorin asiakastoimialat näkevät alueensa logistiikkapalveluissa ja logistisessa toimintaympäristössään?

Selvityksen maantieteellinen tutkimusalue sijoittuu ELLO-hankkeen mukaisesti (kuva 1.1) Etelä-Suomen alueelle käsittäen Etelä-Karjalan, Uudenmaan, Kanta-Hämeen, Kymenlaakson, Päijät-Hämeen ja Varsinais-Suomen maakunnat. Haastateltavaksi valitut yritykset sijaitsevat em. maantieteellisellä alueella.



Kuva 1.1 Etelä-Suomen maakunnat ja logistiset yhteydet (kuva: Päijät-Hämeen liitto 2012).

## 1.3 Aineisto ja menetelmät

### 1.3.1 Kirjallisuuskatsaus ja haastatteluaineisto

Tutkimuksen aluksi tehdään kirjallisuuskatsaus, jonka tavoitteena on esitellä tutkimuksen aihepiiri. Kirjallisuuskatsaukseen on valittu sekä selvitystyyppisiä teoksia että logistiikka-alan tieteellisiä julkaisuja. Kirjallisuuskatsauksessa perehdytään logistiikkatoimintojen ulkoistamiseen, logistiikka-alan palvelutarjontaan ja palvelutarjoajan valintaan. Lisäksi tarkastellaan logistiikkaosaamista. Kirjallisuuskatsauksen jälkeen esitellään haastattelujen tulokset.

Tutkimuksen empiiristä osiota varten on haastateltu logistiikkasektorin asiakastoimialojen edustajia. Logistiikka-alan asiakastoimialoista tähän tutkimukseen on valittu kaupan ja teollisuuden toimialat. Haastateltavat on valittu sekä maantieteellisesti laajasti että Tilastokeskuksen toimialaluokitusta (TOL 2008) hyödyntäen (taulukko 1.1). Vastajaryitykset valittiin heterogeenisesti, ja haastateltujen yritysten joukossa on edustajia sekä pk-yrityksistä että suuremmista yrityksistä. Haastateltavien valintakriteereinä olivat siis haastateltavien maantieteellinen sijainti sekä eri kaupan ja teollisuuden toimialojen edustavuus. Yritysten koosta ja volyymieroista johtuen logistiikkajärjestelyt haastatteluissa yrityksissä olivat keskenään varsin erilaiset. Tämän katsottiin antavan paremmin tietoa yleisesti logistiikkaratkaisuisista suomalaisissa yrityksissä. Asiantuntijänäkemystä haastatteluteemoihin ja -tuloksiin liittyen antoivat myös Turun Kauppakamarin asiamies Jarkko Heinonen sekä Nurminen Logistics Oyj:n osastopäällikkö Seija Hummelin-Uusilehto.

Logistiikkasektorin asiakastoimialojen edustajiksi valittiin yksittäisiä kaupan ja teollisuuden alan toimijoita. Haastateltaviksi on valittu päivittäistavarakaupan, erikoistavarakaupan, verkkokaupan sekä tukkukauppojen edustajia. Teollisuuden alalta haastateltaviksi on valittu metsäteollisuuden, metalliteollisuuden ja elintarviketeollisuuden edustajia. Haastattelut on suoritettu henkilökohtaisina haastatteluina. Henkilökohtaisten haastatteluiden katsottiin antavan parhaiten tietoa haastateltujen kokemuksista, mielipiteistä, tavoitteista ja ajattelusta (vrt. Kitchin & Tate 2000: 213). Tutkimusta varten haastateltuja henkilöitä oli yhteensä 15. Kaikki tutkimusta varten haastatellut henkilöt on listattu liitteessä 1.

Haastatteluiden kesto oli noin tunti haastateltavaa kohden. Tehdyt haastattelut nauhoitettiin ja ne litteroitiin eli kirjoitettiin tekstimuotoon. Haastattelujen nauhoittamiseen pyydettiin lupa haastateltavalta. Haastattelut nauhoitettiin, jotta haastattelija kykeni keskittymään paremmin haastatteluiden asiasisältöön muistiinpanojen tekemisen sijasta (vrt. Kitchin & Tate 2000: 218). Haastateltavien kanssa sovittiin etukäteen, ettei haastattelunauhoista poimita suoria lainauksia tai että suoria viittauksia yritykseen ei tehdä. Tämä asettaa joitakin rajoituksia aineiston hyödyntämiselle, mutta sallii samalla haastateltavan tuoda vapaammin mielipiteitään esiin.

Haastatteluissa hyödynnettiin puolistrukturoitua haastattelurunkoa ja teemahaastattelun periaatteita. Haastattelukysymykset valittiin etukäteen. Haastattelukysymykset jaettiin kolmeen pääteemaan, logistiikkasektorin asiakastoimialojen palvelutarvekysymyksiin

(ulkoistaminen ja palvelutarpeet), logistiikan osaamiskysymyksiin sekä logistista toimintaympäristöä koskeviin kysymyksiin. Haastateltaville sallittiin joustavuutta aiheiden käsittelyssä, eli haastatteluissa keskityttiin tarkemmin niihin kysymyksiin, joita haastateltava piti kaikkein olennaisimpina keskustelunaiheina.

*Taulukko 1.1 Kaupan ja teollisuuden toimialat Tilastokeskuksen toimialaluokitus TOL 2008:n mukaisesti. Haastateltavat henkilöt valittiin tämän toimialarajauksen puitteissa.*

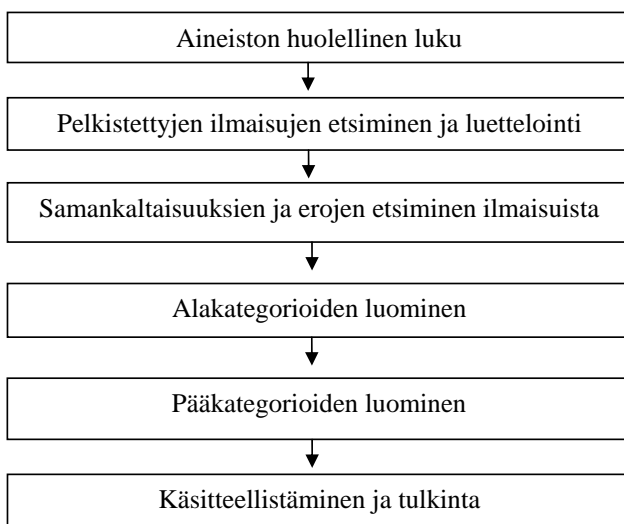
	<b>Koodi</b>	<b>Alatoimialan kuvaus</b>	
Teollisuus	10	Elintarvikkeiden valmistus	
	11	Juomien valmistus	
	12	Tupakkatuotteiden valmistus	
	13	Tekstiilien valmistus	
	14	Vaatteiden valmistus	
	15	Nahan ja nahkatuotteiden valmistus	
	16	Sahatavaran sekä puu- ja korkkituotteiden valmistus (pl. huonekalut; olki- ja punontatuotteiden valmistus)	
	17	Paperin, paperi- ja kartonkituotteiden valmistus	
	18	Painaminen ja tallenteiden jäljentäminen	
	19	Koksin ja jalostettujen öljytuotteiden valmistus	
	20	Kemikaalien ja kemiallisten tuotteiden valmistus	
	21	Lääkeaineiden ja lääkkeiden valmistus	
	22	Kumi- ja muovituotteiden valmistus	
	23	Muiden ei-metallisten mineraalituotteiden valmistus	
	24	Metallien jalostus	
	25	Metallituotteiden valmistus (pl. koneet ja laitteet)	
	26	Tietokoneiden sekä elektronisten ja optisten tuotteiden valmistus	
	27	Sähkölaitteiden valmistus	
	28	Muiden koneiden ja laitteiden valmistus	
	29	Moottoriajoneuvojen, perävaunujen ja puoliperävaunujen valmistus	
	30	Muiden kulkuneuvojen valmistus	
	31	Huonekalujen valmistus	
	32	Muu valmistus	
	33	Koneiden ja laitteiden korjaus, huolto ja asennus	
	Tukku- ja vähittäiskauppa; moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien korjaus	45	Moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien tukku- ja vähittäiskauppa sekä korjaus
		46	Tukkukauppa (pl. moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien kauppa)
		47	Vähittäiskauppa (pl. moottoriajoneuvojen ja moottoripyörien kauppa)



### 1.3.2 Sisällönanalyysi menetelmänä

Yritysten logistisia palvelutarpeita ja osaamisen teema-alueita tarkasteltiin sisällönanalyttisin keinoin luokittelemalla ja lajittelemalla vastauksia aihepiirien ja teemojen mukaisesti. Sisällönanalyysi voidaan toteuttaa teoriaohjautuvasti, teoriaan perustuen tai aineistopohjaisesti. Teoriaohjautuvassa analyysissä teoriaa hyödynnetään, mutta analyysi ei suoraan pohjautu teoriaan. Teoriapohjainen analyysi perustuu tiettyyn teoriaan, malliin tai ajatteluun. Aineistopohjainen analyysi pyrkii rakentamaan teoreettisen kokonaisuuden aineistoon pohjautuen. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 95–112.) Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin olemassa olevaa teoreettista ja tutkimuksellista pohjaa, eli valittu menetelmä oli teoriaohjautuva.

Sisällönanalyysiä voidaan ajatella eteneväksi erilaisten vaiheiden kautta empiirisestä ymmärryksestä kohti käsitteellisempää ajattelua (kuva 1.2). Sisällönanalyysi alkaa taustateorioiden ja oleellisten käsitteiden tutkimisella, ja tätä seuraa kerätyn aineiston systemaattinen lukeminen. Sisällönanalyysin toisessa vaiheessa on aineiston pelkistäminen, mikä tarkoittaa epäolellaisen tiedon poistamista aineistosta. Sisällönanalyysin kolmannessa vaiheessa tietoa ryhmitellään etsien aineistosta samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, ja samankaltaiset asiat ryhmitellään omiin luokkiinsa. Neljänneksi, muodostettuja alaluokkia yhdistellään suuremmiksi kokonaisuuksiksi perustuen luokkien sisältöön, eli alakategorioista muodostetaan laajempia, yleisiä kategorioita. Tämän jälkeen jokainen luokka voidaan nimetä luokan sisältöä kuvaavasti. Sisällönanalyysin viides vaihe on tulosten tulkinta, jolloin luodaan kuvaus tutkimuskohteesta yleisten käsitteiden kautta ja verrataan teoriaa ja johtopäätöksiä keskenään. Tuloksena saadaan malli tai käsitteellinen järjestelmä. (cf. Tuomi & Sarajärvi 2009: 91–113.) Tässä tutkimuksessa sisällönanalyysiä hyödynnettiin erityisesti aineiston luokittelussa ja keskeisten teemojen esiin nostamisessa.



Kuva 1.2 Sisällönanalyysin vaiheet (muokattu: Tuomi & Sarajärvi 2009: 109; Leppänen 2011: 13).

## **2 LOGISTIKKATOIMINTOJEN ULKOISTAMINEN JA LOGISTISET PALVELUHANKINNAT YRITYKSISSÄ – KIRJALLISUUSKATSAUS**

### **2.1 Logistiikan rooli muuttuvassa toimintaympäristössä**

Logistiikalla tarkoitetaan laajasti ymmärrettyinä koko tilaus-toimitusketjun hallintaa ja siihen liittyviä operatiivisia toimintoja. Okkonen ja Lukka (2004: 16) ovat määritelleet peruslogistiikan osaelementeiksi kuljetuksen, materiaalinkäsittelyn, tilausten käsittelyn, varaston hallinnan, varastoinnin ja pakkaamisen. Ritvanen (2011: 20) määrittelee logistiikan tuotteen tai palvelun ja siihen liittyvän tiedon ja rahan hallinnaksi organisaatiossa asiakastarpeiden tyydyttämiseksi. Logistiikan arvo muodostuu asiakaspalveluvaatimusten täyttämisestä, toimitusketjun kustannusten minimoimisesta ja voittojen maksimoimisesta (Posti et al. 2009: 103).

Logistiikan lisäarvo rakentuu logistiikan perustoimintojen toimitusketjulle tuottaman arvon päälle. Logistiikan lisäarvon muodostumiseen vaikuttaa asetettujen odotusten ylittyminen, lisäarvopalvelut sekä saavutettu kilpailuetu (Posti et al. 2009: 103). Tarjotakseen kilpailukykyiset olosuhteet asiakasyrityksilleen teollisuuden ja kaupan aloilla, logistiikkapalveluyritysten on kehitettävä peruslogistiikan lisäksi asiakkailleen lisäarvoa tuottavia palveluita (Okkonen & Lukka 2004: 16). Rutnerin ja Langleyn (2000: 79) mukaan logistiikan lisäarvopalvelut tarjoavat joko logistiikan peruspalvelut ylittäviä palveluita tai ne ylittävät asiakkaan palveluvaatimukset. Logistiikan lisäarvopalvelut saattavat alentaa toimitusketjun kustannuksia tai lisätä kumppanin voittoja sekä tuottaa kilpailuetua markkinoilla. Tämänkaltaisia lisäarvopalveluita voivat olla mm. asennus, pakkaaminen, laadunvalvonta, kokoonpano ja hintamerkintä (Okkonen & Lukka 2004: 16). Logistiikan ydintoimintojen ja lisäarvopalvelujen välinen raja on osittain yrityksestä ja sen toiminnoista riippuvainen eikä aina kovinkaan selvärajainen (Posti et al. 2009: 105). Yhdessä yrityksessä ydintoimintona koettu logistinen toiminto saatetaan toisessa yrityksessä kokea lisäarvoa tuottavana toimintona tai palveluna.

Logistiikan rooli yrityksissä muodostuu materiaalivirtaan liittyvistä toiminnoista. Materiaalivirroilla on sekä näkyvä, konkreettinen fyysinen rooli tavarankäsittelyn toimintojen sekä varastoinnin, pakkaamisen ja kuljetusten saralla. Fyysisten materiaalivirtojen ohjaamiseen tarvitaan kuitenkin myös näkymättömämpiä virtojen, kuten tietojärjestelmien ja rahavirtojen hallintaa. Materiaali- ja tietovirtojen ohjaamisen tavoitteena on toimittaa tuotantoprosessissa tarvittavat raaka-aineet, komponentit, puolivalmisteet, valmiit tuotteet sekä palvelut oikeaan paikkaan oikeaan aikaan ja oikean laatuina. Tämä prosessi pyritään yrityksissä suorittamaan laadukkaasti ja mahdollisimman edullisilla kokonaiskustannuksilla (esim. Holma & Kajander 2010: 16).

Logistiikkaa pidetään hyvin monissa yrityksissä toimintona, joka ei kuulu yrityksen varsinaiseen ydintoimintaan (Posti et al. 2009: 105). Logistiikkakustannusten osuus yritysten liikevaihdosta on kuitenkin keskimäärin jopa 11,9 % (Solakivi et al. 2010: 14). Tästä syystä yrityksen tilaus-toimitusketjun organisointi, hallinta ja tehokkuus tulisi nähdä mahdollisuutena saavuttaa kustannussäästöjä, luoda lisäarvoa, lisätä yrityksen tuottavuutta ja tuottaa kilpailuetua yritykselle. Logistiikkaratkaisujen integroiminen

yrittäjien strategiaan on tärkeää näiden tavoitteiden saavuttamiseksi (vrt. Persson 1991: 10).

Kustannusten pienentäminen on yksi keskeinen tavoite yritystoiminnassa. Tämä on johdantanut siihen, että tuottamattomasta toiminnasta ollaan yrityksissä enenevästi pyrkimässä eroon – erikoistuminen ja keskittyminen yrityksen ydintoimintaan on jatkuva trendi, joka johtaa eri osa-alojen ulkoistamiseen (Ritvanen 2011: 25). Ulkoistamisen tavoite on logistiikkatoiminnoissa selkeä kehityssuunta. Muita logistiikkaratkaisujen perustrendejä ovat olleet tuotantosykliden lyheneminen sekä logistiikkatoimintojen lisääntyvä integraatio yrityksen kaikkiin toimintoihin pyrkimyksenä vähentää esimerkiksi pääomakustannuksia ja logistiikkavirtojen käsittelykustannuksia (Häkansson ja Persson 2004: 11). Näistä kehityssuunnista logistiikkatoimintojen ulkoistaminen on ollut trendinä jo pitkään; asiakkaat keskittyvät yhä enemmän omaan ydinliiketoimintaansa, ulkoistavat logistiikkaprosessejaan ja edellyttävät palveluja tarjoavilta yrityksiltä entistä laajempien kokonaisuuksien hallintaa. Logistiikan merkitys globaalissa verkostotaloudessa onkin siten kasvanut.

Kilpailuetujen ylläpitäminen on tullut vaikeaksi yrityksille nykyisessä, erittäin vahvasti kilpailussa ja monimutkaisessa globaalissa ympäristössä – yksittäiset yritykset ja toimitukset pyrkivätkin löytämään uusia ja innovatiivisia tapoja saavuttaa kilpailuetuja (Yazdanparast et al. 2010: 375). Logistiikka ja tehokkaat logistiikkaratkaisut nähdään yhä enenevästi mahdollisuutena saavuttaa kilpailuetua ja pienentää kustannuksia. Yrityksen logistiikkaprosessin strategisella, taloudellisella ja pitkäjänteisellä suunnittelulla on mahdollista saavuttaa kustannussäästöjä ja kasvattaa yrityksen kilpailukykyä. Myös yrityselämälle tarjolla olevien logistiikkapalveluiden saatavuus sekä niiden riittävyys, monipuolisuus, laatu ja kustannustekijät ovat keskeisiä tekijöitä yrityksen toiminnan ja logistisen kilpailukykyyn kannalta. Logistiikkapalveluiden riittävyyttä, monipuolisuutta ja laatua keskeisempänä tekijänä on kuitenkin yrityksen strategia ja ymmärrys logistiikan merkityksestä yritystoiminnalle kilpailuetua tuottavana ja kustannussäästöjä mahdollistavana tekijänä.

Suomi on logistiikan kannalta haastava maa erityisesti pienten kotimaanmarkkinoiden ja pitkien kuljetusetäisyyksien vuoksi. Suomen maantieteellinen sijainti Pohjois-Euroopassa ja pitkät etäisyydet eurooppalaisille markkinoille vaikeuttavat logistiikkapalveluiden tarjoamista laajemmalle asiakaskunnalle. Myös logistiikkapalveluiden markkinat Suomessa ovat kohtalaisen pienet. Toimintaan sitoutunut pääoma puolestaan on suurta johtuen suuremmista kuljetus- ja varastointikustannuksista sekä varastoituihin tuotteisiin sitoutuneesta pääomasta. Lisäksi Suomen maantieteellinen sijainti ei ole paras mahdollinen kansainvälisten yritysten keskuslogistiikkavarastojen sijoittamiselle (Okkonen & Lukka 2004: 16). Logistiikkatoimintojen aiheuttamat kustannukset yritykselle ovatkin erityisesti Suomessa merkittävä osa kaupan ja teollisuuden alan yritysten kokonaiskustannuksista.

Suomen tilannetta käsittelevän Logistiikkaselvitys 2010 -raportin (Solakivi et al. 2010) mukaan vuonna 2009 logistiikkakustannusten taso oli 2,3 prosenttiyksikköä alhaisempi kuin vuonna 2008 ja 1,2 prosenttiyksikköä alhaisempi kuin vuonna 2005. Kuljetuskustannukset ovat edelleen suurin yksittäinen logistiikkakustannusten erä, vaikkakin kulje-

tuskustannusten osuus yritysten liikevaihdosta on laskenut 5,5 prosentista 3,8 prosenttiin vuodesta 2008 vuoteen 2009. Kustannusten alenemiseen on vaikuttanut vuoden 2008 lopussa alkanut talouden taantumajakso.

Suomessa kuljetuskustannusten jälkeen seuraavaksi suurimmat kustannuserät ovat varastoon sitoutuneen pääoman kustannus ja varastointikustannukset. Varastoon sitoutuneen pääoman kustannukset kohosivat 3,4 prosenttiin liikevaihdosta vuonna 2009. Vuonna 2008 vastaava luku oli 3,2 prosenttia. Logistiikkaselvitys 2010 -raportin keskeinen havainto on, että logistiikan vaikutus yrityksen kustannuksiin on merkittävä erityisesti keskisuurissa ja suurissa yrityksissä. (Solakivi et al. 2010: 71–77.) Nämä yritykset näyttävät sisäistäneen ajatuksen, että logistiset toiminnot vaikuttavat yrityksen koko liiketoimintaan. Logistiikkakustannusten merkitys yrityksille vaihtelee myös yrityksen toimialan mukaan; valmistavalla teollisuudella materiaaliavirrat ja siten myös logistiikkakustannukset ovat suuret, sen sijaan esimerkiksi informaatioteknologian alan yrityksissä kuljetussuoritteet ovat merkittävästi pienemmät ja siten myös kokonaislogistiikkakustannukset ovat alemmat (Holma & Kajander 2010: 16). Yrityksen mahdollisuudet vaikuttaa omiin logistiikkakustannuksiinsa ovat osin rajalliset. Esimerkiksi rahtihinnat ja korkotaso ovat suurelta osin yrityksen päätätävällän ulkopuolella (Solakivi et al. 2010: 72). Yritystoiminnassa on kuitenkin mahdollista saavuttaa huomattavia kustannussäästöjä tai parantaa palvelutasoa kehittämällä yrityksen logistiikkajärjestelmiä tai ulkoistamalla yrityksen logistiikkatoimintoja.

Muuttuvassa toimintaympäristössä on tärkeää kartoittaa logistiikan haasteet ja määrittää ne toimenpiteet, joilla voidaan vahvistaa Suomen talouskasvua ja työllisyyttä. Sekä logistiikkakustannusten että palvelukyvyn merkitys korostuu erityisesti toimintaympäristön muuttuessa. Onkin siis tarpeen tunnistaa liikenteen kysyntään sekä logistiikka-alan toimintaympäristöön vaikuttavia muutostekijöitä, jotta niitä voidaan ennakoida. Logistiseen toimintaympäristöön ja liikennevirtoihin vaikuttavia muutostekijöitä ovat ensinnäkin elinkeinoelämän rakenteellinen muutos ja maailmantalouteen liittyvät seikat kuten maailmankaupan vapautuminen ja globalisaatio. Suomen näkökulmasta erityisesti Venäjän talouden kehitys vaikuttaa henkilö- ja tavaraliikenteeseen, varsinkin transitoliikenteeseen. Suomen logistinen asema onkin muuttunut merkittävästi EU:n laajentumisen sekä Venäjän ja Aasian nopean talouskasvun myötä. Yleisen taloustilanteen kehitys vaikuttaa Suomen tuotantorakenteeseen ja aiheuttaa muutoksia teollisuudessa sekä kuljetussektorilla. Muutos tuotantorakenteessa, erityisesti palveluiden merkityksen kasvu sekä sähköisen asioinnin ja kaupankäynnin lisääntyminen (erityisesti tietoliikenneyhteyksien merkityksen kasvu), aiheuttavat liikennesektoriin ja logistiseen toimintaympäristöön muospaineita. Teollisuuden rakennemuutoksen kautta syntyy myös uusia teollisuuden aloja. Esimerkiksi kaivostoiminnan on arveltu lisääntyvän ja vaikuttavan osaltaan Suomen logistiseen järjestelmään ja sen kehitykseen. Myös raskaan teollisuuden kuljetukset muuttuvat maailmantalouden muutosten myötä. Teknologiset ratkaisut ja tekniset sovellukset kehittyvät ja uusia innovaatioita syntyy logistiikkatoimialan käyttöön. (vrt. Sala et al. 2008; Liikennevirasto 2011.)

Toisekseen demografiset tekijät, kuten väestön keskittyminen eteläisen Suomen kasvu-keskuksiin ja väestön ikääntyminen, aiheuttavat liikenne- ja logistiikkasektoriin muospaineita. Tuotanto keskittyy suurille kaupunkiseuduille, joissa on hyvä logistinen

saavutettavuus sekä osaavaa työvoimaa saatavilla. Kolmas osatekijä, ympäristönäkökohtien korostaminen ja energiapoliittiset ratkaisut kuten energian hinnan nousu, bioenergian käytön lisääntyminen sekä teknologinen kehitys polttoaineteknologian saralla aiheuttavat muospaineita liikennesektoriin ja logistiikkaratkaisuihin; ilmastonmuutoksen torjunnan merkitys on kaiken aikaa kasvamassa. Ilmastonmuutos ja ympäristövaatimukset saattavat aiheuttaa paineita esimerkiksi kulkumuotojakauman muutoksille. Kuljetuskustannusten nousu ja ympäristövaatimukset painostavat yrityksiä tehokkuuteen myös logistiikkaratkaisuihin. Neljäs toimintaympäristön muutostekijä on taloudellinen, verotuksellinen ja poliittinen sääntely, jolla on merkittävä vaikutus logistiseen toimintaympäristöön ja logistiikkakustannusten määräytymiseen esimerkiksi polttoaineverotuksen muodossa. (vrt. Sala et al. 2008; Liikennevirasto 2011.)

## **2.2 Logistiikkapalveluiden hankinta yrityksissä**

### **2.2.1 Logistiikkatoimintojen ulkoistaminen yrityksissä**

Yritystoiminnan kehitystrendinä on jo pitkään ollut keskittyminen omaan ydintoimintaan. Yhä useammat yritykset keskittyvät ydinosamiseensa ja ulkoistavat logistisia toimintojaan. Logistiikkatoimintojen ulkoistamisella tarkoitetaan logistisen palvelun ostamista oman organisaation ulkopuoliselta palvelun tuottamisesta erikoistuneelta palveluntuottajalta sen sijaan, että toiminto tehtäisiin itse. Juntunen (2010a: 57) on määrittellyt ulkoistamisen yhteistyösuhteen järjestelyinä kumppaniorganisaatioiden välillä tavoitteena parantaa suorituskykyä yritysten välisissä liiketoimissa ja se perustuu pitkäaikaiseen perehdyttämiseen, suunnitteluun ja toimintaan organisaatioiden intressien yhteensovittamiseksi. Ulkoistamisen aste vaihtelee yksittäisen palvelun ostamisesta aina syvälliseen kumppanuuteen saakka. Ulkoistaminen perustuu pitkäaikaiseen sopimukseen ja luottamuksen rakentamiseen sekä yhteisten intressien jakamiseen organisaatioiden välillä (Juga & Juntunen 2011: 179). Esimerkiksi teollisuuden ja kaupan alan yrityksissä logistiikkatoiminnot on yleensä ulkoistettu joko osittain tai kokonaan hoidettaviksi pitkäaikaisin yhteistyösopimuksin (Holma & Kajander 2010: 20).

Vaikka ulkoistaminen on ollut käytössä logistiikassa jo vuosia, se määritellään yhä usein yksittäiseksi logistiseksi toiminnoksi kuten kuljetukseksi tai varastoinniksi (Jharkharia & Shankar 2007: 276). Suomessa yritysten eniten ulkoistettu logistiikkatoiminto on koti- ja ulkomaankuljetukset. Laajimmillaan ulkoistettuun kuljetukseen voi liittyä koko lähtölogistiikan hoito eli esimerkiksi varastointi, tilausten käsittely, lähetysten seuranta, laskutus sekä toiminnan ohjaus (Jalanka et al. 2003: 9). Suomessa kuljetusten ohella eniten ulkoistettuja logistiikkatoimintoja ovat paluulogistiikka ja huolinta sekä logistiikan tietojärjestelmät (Solakivi et al. 2010: 110). Logistiikkapalvelun tuottaja tarjoaa usein erilaisia logistisia lisäarvopalveluita kuten kevyttä valmistusta ja kokoonpanoa, esikeräilyä, tuotteiden viimeistelyä tilauksen perusteella, pakkausta, merkintää ja kuljetusvirtojen yhdistelyä (Jalanka et al. 2003: 10). Lisäarvopalveluiden käyttöön ja hyödyntämiseen vaikuttaa logistiikkatoimintoihin ulkoistavan yrityksen tarpeet ja yrityksen suhtautuminen logistiikkatoimintoihinsa ulkoistamiseen.

Logistiikan ulkoistaminen on edennyt viime vuosikymmenten aikana vaihteittain yritysten omista logistiikkatoiminnoista aina neljännen osapuolen logistiikkaan saakka. Logistiikkapalveluissa ulkoistamisen aste voidaan määritellä syvyytensä perusteella neljään eri tasoon. Yhden osapuolen logistiikassa (1PL) yritys hoitaa itse omat logistiikkatoimintonsa. Kahden osapuolen logistiikassa (2PL) yritys voi ostaa yksittäisiä logistiikkapalveluja logistiikan palveluntuottajalta esimerkiksi joustavuuden lisäämiseksi tai kustannussäästöjen aikaansaamiseksi. Logistiikan palveluntuottajan ja ostajan välinen suhde on siis perinteinen osto-myynti-suhde. Kolmannen osapuolen logistiikassa (3PL) yritys ulkoistaa logistiikkansa kokonaan tai merkittävältä osalta tavoitteenaan hyödyntää palveluntuottajan logistiikkaverkostoa. Kolmannen osapuolen logistiikassa logistiikkapalvelun tuottaja käyttää logistisen palvelun tuottamiseen ensisijaisesti omaa organisaatiotaan. 3PL-palveluista on ollut viimeisten vuosikymmenten aikana kasvava kysyntä sekä tarjontavolyymin että palveluiden monipuolisuuden suhteen. Tämä on johtanut erilaisten logistiikkapalveluiden kehittymiseen 3PL-sektorilla (Hilletoft & Hilmola 2010: 49). Neljännen osapuolen logistiikassa logistiikkapalveluntarjoajien verkottuessa yhteistyöfoorumi yhdistää yksittäisiä palveluja, niiden käyttäjiä ja tietojärjestelmiä yhtenäiseksi logistiseksi kokonaispalveluksi. Tällöin logistisia palveluitaan ulkoistava yritys tekee sopimuksen yhden palveluntuottajan kanssa, joka johtaa ja operoi logistiikkatoimintojaan ulkoistavan yrityksen koko toimitusketjua. Logististen palveluiden tuottaja voi käyttää sekä omaa organisaatiotaan että myös muiden logistiikkapalvelun tuottajien organisaatiota hyödyksi. Yhteistyön ollessa syvempää voidaan puhua ostopalveluiden sijaan kumppanuuksista, jossa yhteisten tietojärjestelmien avulla toimintaa kehitetään yhdessä pitkäaikaisilla sopimuksilla. (ks. myös Jalanka et al. 2003: 8–9; Okkonen & Lukka 2004: 13.)

Termillä LLP (Lead Logistics Provider tai Lead Logistics Partner) viitataan logistiikkapalvelun tuottajaan, jonka toiminnassa on sekä kolmannen osapuolen logistiikan että neljännen osapuolen logistiikan piirteitä. Tällöin logistiikkapalvelun tuottaja toimii kolmannen osapuolen logistiikkatoimijan piirteiden mukaisesti, mutta huomioi toiminnassaan erityisesti strategiset näkökohdat, suunnittelun ja muutoksen johtamisen (ks. Okkonen & Lukka 2004: 13).

Suomessa 4PL-konseptilla toimivaa logistiikkatoimintojen ulkoistamista ei ole vielä täysimääräisesti hyödynnetty. Uusien palvelukokonaisuuksien, toimialojen ja logistiikan palveluntarjoajien myötä logistiikkatoimintojen ulkoistamiselle luodaan kuitenkin alati kasvavia markkinoita. On esimerkiksi ennustettu, että yritysten on edelleen parannettava palveluntarjontaansa sopeutuakseen alati muuttuvaan ja edelleen globalisoituvaan liiketoimintaympäristöön. Logistiikka toimii tässä pyrkimyksessä yhtenä palveluntarjontaa ja palvelutasoa parantavana tekijänä (Kemppainen & Vepsäläinen 2003: 705).

Jouni Juntunen (2010a; 2010b: 130) on esitellyt väitöstutkimuksessaan mallin erilaisista logistiikan ulkoistamisen strategioista. Juntunen on nimennyt strategiat horisontaaliseksi ja vertikaaliseksi ulkoistamisen strategiaksi. Strategioiden keskeinen eroavaisuus toisiinsa nähden on logistisen palvelun tuottajan ja palvelun ostajan välisen suhteen syvyydessä; voidaan puhua joko palveluhankinnoista tai kumppanuussuhteesta. Horisontaalinen ulkoistamisen strategia on löyhempi kuin vertikaalinen ulkoistamisstrategia. Horisontaalisessa ulkoistamisen muodossa useat logistiikan palveluntarjoajat kilpailevat

markkinoilla sopimuksista. Mallissa keskitytään palvelun suoriin kustannuksiin, mikä käytännössä tarkoittaa tiukkaa hintakilpailutusta ja hinnan keskeistä merkitystä palveluntarjoajan valinnassa. Horisontaalinen ulkoistaminen soveltuu parhaiten helposti vaihdettavissa olevien ja oman toiminnan kannalta vähäisen merkityksen palveluiden tai toimintojen hankintaan, mutta syvemmissä, pitkäjänteisissä kumppanuussuhteissa horisontaalinen ulkoistamisstrategia ei johda parhaimpaan lopputulokseen. Pahimmillaan pelkkään hankintahintaan perustuva kilpailutus voi johtaa tilanteeseen, jossa toimintaa ei pystytä kehittämään ja kilpailijat menestyvät pitkällä tähtäimellä paremmin kehittyneempien toimintojensa avulla. Vertikaalinen ulkoistamisstrategia perustuu syvempään kumppanuussuhteeseen ja toimintojen kehittämiseen yhteistyössä logistista palvelua tuottavan palveluntarjoajan sekä palvelua ostavan yrityksen välillä. Vertikaalisessa ulkoistamisen muodossa keskitytään siis yhteistyöllä saatavaan lisäarvoon eli strategiseen kumppanuuteen ja pitkään ajalliseen sitoutumiseen yhteistyökumppanin kanssa. Vertikaalinen ulkoistaminen ja toimintojen kehittäminen yhteistyössä palveluntarjoajan kanssa soveltuu paremmin merkittävimpiin toimintoihin. Näiden sekamuodoissa keskitytään ulkoistamisen kokonaiskustannuksiin huomioiden suorien kustannusten lisäksi myös transaktiokustannukset. (Juntunen 2010a.) Pitkälle viedyssä logistiikkatoimintojen ulkoistamisessa sekä horisontaalinen että vertikaalinen ulkoistaminen ovat yleisiä. Niitä seuraa usein toiminnallista oheistamista, joka saattaa johtaa eri kumppaneiden välisiin jatko- ja oheistuotteistuksiin sekä laajaan verkostotalouteen. Näyttää ilmeiseltä, että ulkoistaminen etenee usein horisontaalisesta yhteistyöstä vertikaaliseen yhteistyöhön ja siitä edelleen toiminnallisiin jatko- ja oheistuotteistuksiin. Logistiikkatoimintojen ulkoistamista yrityksissä kuvaa usein siirtymä logistiikkatoimintojen itse hoitamisesta yksittäisten palvelujen ostojen kautta kolmannen ja neljännen osapuolen logistiikkajärjestelyihin. (Juntunen 2010b: 130.)

Logistiikkaselvitys 2010 -raportissa (Solakivi et al. 2010: 110) on selvitetty kaupan ja teollisuuden alan yritysten logistiikkatoimintojen ulkoistamista. Selvityksessä ilmeni, että logistiikan ulkoistamisen yleisyydessä ei ollut löydettävissä juuri minkäänlaisia eroja teollisuuden ja kaupan yritysten välillä. Raportissa on myös selvitetty kaupan ja teollisuuden alan yritysten odotuksia ulkoistamisen kehittymisestä seuraavien vuosien aikana. Ulkoistamisen odotetaan lisääntyvän eniten laskutuksen, logistiikan tietojärjestelmien, inventaarin hallinnan, varastoinnin ja lisäarvopalveluiden osalta sekä tilausten käsittelyssä (Solakivi et al. 2010: 112).

Wilding ja Juriado (2003) ovat selvittäneet asiakasnäkökulmaa logistiikan ulkoistamis- kysymyksissä eurooppalaisessa kuluttajatarveteollisuudessa. Tutkimuksen tuloksena ilmeni, että logistiikkatoimintojen ulkoistaminen on vähemmän riippuvaista kustannustekijöistä kuin mitä aiemmin on oletettu. Kyseisessä tutkimuksessa kuljetuspalvelut osoittautuivat parhaiten soveltuviksi toiminnoiksi ulkoistettavaksi ja informaatiojärjestelmät puolestaan huonoiten (Wilding & Juriado 2003).

### **2.2.2 Logistiikkatoimintojen ulkoistamisesta koituvat hyödyt, siitä aiheutuvat riskit sekä ulkoistamisen esteet**

Yritykset asettavat logistiikkatoimintojensa ulkoistamiselle tavoitteita. Usein logistiikkatoimintojen ulkoistamisella pyritään kustannussäästöihin, voittojen kasvattamiseen, palvelutason parantamiseen tai joustavuuteen (vrt. Rabinovich et al. 1998: 353; Boyson et al. 1999: 94). Kaupan ja teollisuuden alan yrityksille on myös tärkeää, että he voivat keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa. Kustannussäästöjen aikaansaamista on pidetty ehkä tärkeimpänä logistiikkatoimintojen ulkoistamisen tavoitteena. Kustannussyyt eivät kuitenkaan ole ainoa syy logistiikkatoimintojen ulkoistamispäätöksille, vaikkakin Suomessa logistiikkatoimintojen ulkoistamispäätöksissä kustannuksilla on erityisolosuhteiden vuoksi huomattava merkitys (Juntunen et al. 2010: 214–215). Logistiikkaselvitys 2010 -raportin mukaan tärkeimmät logistiikkatoimintojen ulkoistamisen syyt Suomessa olivat asiakaspalvelun parantaminen, logistiikkatoimintojen ja kustannusten joustavuus, kustannussäästöt, oman markkinaosuuden turvaaminen sekä riskien vähentäminen (Solakivi et al. 2010: 113–114). Syyt logistiikkatoimintojen ulkoistamiseen vaihtelevat vahvasti toimintaansa ulkoistavasta yrityksestä riippuen.

Logistiikkatoimintojen ulkoistamisesta saatavia hyötyjä on listattu useissa eri julkaisuissa. Logistiikkatoimintojen ulkoistamisesta saatavat hyödyt voidaan jakaa karkeasti ottaen neljään ryhmään, kustannustekijöihin, osaamiseen, investointeihin sekä yritystoiminnan laadun ja tehokkuuden paranemiseen (taulukko 2.1). Logistiikkatoimintojen ulkoistamisesta saatavat hyödyt ja hyötyjen merkitys ovat riippuvaisia yrityksestä, yritysstrategiasta ja yrityksen valitsemasta logistiikkastrategiasta.



Taulukko 2.1 Logistiikkatoimintojen ulkoistamisesta saatavat potentiaaliset hyödyt (mukaillen: Bolumole 2001: 93; Kivinen & Lukka 2002: 36–37; Wilding & Juriado 2003: 630; Juntunen 2010a: 39–40).

---

### **Kustannustekijät**

---

- kustannustietouden kehittyminen
- kiinteät kustannukset muuttuviksi kustannuksiksi (pääomakustannukset pienemmiksi)
- logistiikkakustannusten alentaminen ja skaalaedut

---

### **Osaaminen**

---

- yrityksen ulkopuolisen asiantuntemuksen tarve; mahdollisuus hyötyä logistiikkapalvelun tuottajan asiantuntemuksesta, taidoista ja kyvyistä
- yrityksen henkilöstön ei tarvitse opetella uutta toimintaa
- mahdollisuus hyötyä viimeisimmästä teknologiasta

---

### **Investoinnit**

---

- yrityksen ei tarvitse investoida logistiikkatarkoituksiin soveltuvaan kalustoon tai toimitiloihin
- logistiikkatoimintojen ulkoistaminen vapauttaa yrityksen pääomia yrityksen ydintoiminnoille, yrityksen investoinnit mahdollista tehdä vain ydintoimintoihin keskittyen
- yleisesti investointitarpeen vähentyminen

---

### **Yritystoiminnan laadun ja tehokkuuden paraneminen**

---

- logistiikkatoimintojen laadun, joustavuuden ja nopeuden paraneminen, koko toimitusketjun tehostaminen
  - yritys voi keskittyä ydintoimintojensa kehittämiseen
  - mahdollisuus päästä eroon logistiikan toiminnallisista ongelmista
  - mahdollisuus vastata nopeasti asiakasvaateisiin joustavan ja tehokkaan logistiikan ja palvelukapasiteetin avulla, asiakaspalvelun paraneminen
  - riskien jakaminen
  - palvelutason paraneminen, erikoistuneempien palveluiden tarjoaminen
- 

Logistiikkaselvitys 2010 -raportin mukaan tärkeimmät esteet logistiikkatoimintojen ulkoistamiselle Suomessa ovat epävarmuus palvelutason parantumisesta, kontrollin menettäminen, ulkoistamisella saavutettavien kustannussäästöjen vähäisyys, logistiikkapalveluyritysten riittämätön osaamistaso sekä ostopalveluiden tason arvioimisen vaikeus. Myös yrityksen riippumattomuuden menettäminen, oman osaamisen puute ostopalveluiden käytössä ja kustannusseurannan vaikeus koetaan esteinä yrityksen logistiikkatoimintojen ulkoistamiselle (Solakivi et al. 2010: 114–115).

Logistiikkatoimintojen ulkoistaminen on monelta osin yritykselle monimutkainen ja vaativa prosessi, joka tulee suorittaa suurta harkintaa käyttäen. Vaikka logistiikkatoimintojen ulkoistaminen tuottaakin usein yritykselle erilaisia hyötyjä, se voi aiheuttaa myös riskitekijöitä. Logistiikkatoimintojen ulkoistamisesta saatavat kustannussäästöt eivät välttämättä ole odotetunlaiset, omasta organisaatiosta voi löytyä logistiikkaratkai-

sujen toteuttamiseen strategisella ja operatiivisella tasolla tarvittavaa osaamista tai logistiikkatoiminnot saatetaan kokea yrityksen keskeisinä ydintoimintoina (taulukko 2.2). Logistiikkatoimintoa ulkoistettaessa toimintoa ulkoistavasta yrityksestä saattaa kadota yritykselle tarpeellista logistiikkaosaamista.

*Taulukko 2.2 Logistiikkatoimintojen ulkoistamisen esteet ja potentiaaliset riskit toimintoa ulkoistavalle yritykselle (mukailten: Kivinen & Lukka 2002: 38; Jalanka et al. 2003: 11; Juntunen 2010a: 41–42).*

---

### **Kustannustekijät**

- mahdolliset piilokustannukset/todellisia säästöjä ei saada
- yritys ei välttämättä tunne oman toimintansa kustannuksia
- logistiikkatoimintojen suuret aloituskustannukset

---

### **Osaaminen**

- oma logistiikkaosaaminen koetaan paremmaksi kuin palvelujen tarjoajan; palvelutason ei uskota juurikaan paranevan
- logistiikkapalveluja ei osata ostaa
- konsultointitaitojen ja yleisen tietotaidon puute
- yrityksen omaan logistiikkatoimintaan liittyvä osaamisen menetys/logististen taitojen ja osaamisen pysyvä menetys
- ulkoistettujen logistiikkatoimintojen hallinnan hankaluus; ulkoistamisen toimitusta on vaikea arvioida ja seurata

---

### **Logistiikan keskeinen merkitys yrityksessä**

- yritys on riippuvainen logistiikkatoiminnoistaan/logistiikka kuuluu yrityksen ydintoimintaan
- yrityksen periaatteet estävät ulkoistamisen
- pelko omien ohjausmahdollisuuksien menettämisestä, vallan siirto palvelun tuottajalle
- muut esteet: pelko joustavuuden huonontumisesta, synergiaetujen menetyksestä, mahdolliset intressiristiriidat yrityksessä, turvallisuuskysymykset, lailliset esteet

---

### **Palvelun toimittajaan liittyvät seikat**

- huonot asiakassuhteet logistiikkapalvelun tarjoajan kanssa: luottamuksellisuuden puutos/ongelmat henkilöstöasioissa/toimintojen integroinnin ongelmat/käytössä ei uusinta teknologiaa
  - asiakkaiden, asiakkuusmahdollisuuksien tai maineen menetys
  - muuttuva toimintaympäristö ja epävarmuus
-

### *Logistiikkapalvelutarjoajan valinta*

Logistiikkapalvelujen tarjoajat ovat yleensä logistiikka-alan yrityksiä, jotka tarjoavat toisille yrityksille logistiikkaan liittyviä palveluja. Logistiikkapalvelujen laatu ja luotettavuus ovat kustannusten ohella yhä tärkeämpiä tekijöitä logistiikkapalveluja käyttävillä asiakkaille. Toimintaympäristön muutokset ja kilpaillut markkinat korostavat toimitusten häiriöttömyyden merkitystä. Logistiikkatoimintojen tuottaminen ja hallinta ovat logistiikka-alan palveluntuottajille ydintoimintaan. Logistiikka-alan palveluntuottajat voivat hyödyntää myös mittakaavaetuja toiminnassaan. (Okkonen & Lukka 2004; EK 2007.)

Logistiikkapalvelun tarjoaja pystyy usein tarjoamaan sekä laajoja palvelukokonaisuuksia että asiakaskohtaisesti räätälöityjä palveluita asiakasyrityksilleen tarkoitukseen sopivilla laitteilla, henkilöstöllä, menetelmillä ja tarkoitukseen soveltuvissa tiloissa (Jalanka et al. 2003: 10; Okkonen & Lukka 2004: 2). Logistiikkapalvelut, niiden laatu ja saatavuus, ovat yksi alueellisen logistisen kilpailukyvyn osatekijä yhdessä sijaintitekijöiden, infrastruktuurin ja makrologistisen suunnittelun ja ohjauksen, eli julkishallinnon ja kehittämisorganisaatioiden toimien kanssa (Holma & Kajander 2010: 11).

Monet logistiikka-alan palvelutarjoajat tarjoavat useita erilaisia palveluita kuten kuljetuksia, varastointia, huolintaa tai pakkauspalveluja. Näitä palveluita voidaan tarjota joko ainoastaan kotimaassa tai myös muilla maantieteellisillä alueilla. Logistiikkapalvelutarjoaja voi olla paikallinen, kansallinen tai kansainvälinen toimija. Okkonen ja Lukka (2004: 16–17) ovat jakaneet logistiikkapalvelutarjoajat viiteen kategoriaan:

- kansainväliset kuljetuslähtöiset yritykset
- kansainväliset kuljetusyrityksistä riippumattomat yritykset
- kotimaiset kuljetuslähtöiset yritykset
- kotimaiset kuljetusyrityksistä riippumattomat yritykset
- tukkurit tai alihankkijasta logistiikkapalvelutarjoajiksi laajentuneet yritykset

Logistiikka-alan palvelutarjoajan valinta on moniportainen prosessi, joka tulee tehdä huolella. Aluksi tulee koota logistiikka-asioihin perehtynyt asiantuntijoiden ryhmä, jossa on edustus kaikilta yrityksen toiminnallisilta aloilta. Seuraavaksi tulee määrittellä ulkoistettavan logistisen palvelun tai toiminnallisen kokonaisuuden tavoitteet sekä haluttu palvelutaso, jotta logistiikkapalvelun tuottaja ymmärtää mitä tavoitteita käyttäjä haluaa saavuttaa. Kolmanneksi logistiikkatoimintoon ulkoistavan yrityksen tulee tarkoin eritellä tekemänsä tilaus ja sen vaatimukset kuten odotettu volyymi, tuotteet ja niiden ominaispiirteet, kausiluontoisuus, erikoinen pakkaaminen ja määrä. Seuraavassa vaiheessa potentiaaliset palveluntuottajat tunnistetaan markkinatutkimuksen tai -selvityksen keinoin. Tietoa esimerkiksi logistiikka-alan toimijan maantieteellisestä toiminta-alueesta, maineesta, tuloksesta sekä niistä tuoteryhmistä, joiden kanssa logistiikka-alan yritys on toiminut, kerätään eri tietolähteistä. Sitten haluttuja vertailutietoja pyydetään logistiikka-alan yritykseltä itseltään ja tehdään alustava kartoitus mahdollisten toimijoiden vahvuuksista ja heikkouksista. Valituille toimijoille lähetetään tarjouspyyntö ja vastaukset pyydetään määritellyssä muodossa, jotta niitä voidaan standardoidusti vertailla ja karsia palvelutarjoajien lukumäärää muutamiin toimijoihin. Logistiikkapalveluita tarjoavissa yrityksissä tulee vieraila henkilökohtaisesti ja tarkastella toimintaa vielä tarkemmin

ennen palveluntuottajan lopullista valintaa ja muodollisen sopimuksen laatimista. (Jharkharia & Shankar 2007: 279–280.) Yrityksen tulee luottaa oman organisaationsa henkilökunnan asiantuntemukseen arvioitaessa kustannussäästöjä ja logististen prosessiansa kehittämismahdollisuuksia. Organisaation sisäisen asiantuntemuksen käyttö on myös tarpeen ulkoistetun logistisen palvelun seurannassa ja arvioinnissa (Boyson et al. 1999: 94–95).

Logistiikkapalvelun tuottajan valinnassa vaikuttaa esimerkiksi logistiikkapalveluyrityksen hinnoitteluperiaatteet, resurssit ja henkilöstön osaaminen sekä toimialan tuntemus ja painotukset. Myös yrityksen koko, maine ja asiakaspohja sekä yrityksen sijainti vaikuttavat logistiikkapalveluyrityksen valintaan. Yritykset suosivat usein niitä logistisia palveluntarjoajia, joilla on erinomainen asiakaspalvelutaso ja alhaiset palveluhinnat ja jotka ovat taloudellisesti vakaita toimijoita (Boyson et al. 1999: 94). Jharkharia ja Shankar (2007: 277–279) ovat koonneet kirjallisuudessa esiintyneet kriteerit logistisen palveluntuottajan valintaan liittyen (taulukko 2.3).

Taulukko 2.3 Kirjallisuudessa esiintyneitä logistiikkapalvelun tarjoajan valintaan vaikuttavia tekijöitä (mukaillen: Jharkharia ja Shankar 2007: 277–279).

---

#### **Logistisen palveluntuottajan valintaan vaikuttavat tekijät**

---

- logistiikkapalvelun kustannus, logistiikan ulkoistamisen kokonaiskustannus
  - palvelun laatu (toimitusten täsmällisyys ja aikataulussa pysyminen, sitoutuminen jatkuvaan parannustyöhön)
  - yrityksen maine (asiakastarpeiden täyttyminen)
  - yhteensopivuus käyttäjien kanssa (teknologia, työskentelykulttuuri)
  - pitkäaikaiset suhteet (riskien ja tuottojen jako)
  - joustavuus laskutuksessa ja maksuissa
  - logistiikkapalvelun tuottajan johdon ja hallinnoinnin laatu
  - informaation jakaminen ja keskinäinen luottamus
  - informaatioteknologian edistyksellisyys
  - kokemus samankaltaisista tuotteista
  - logistiikkapalvelun nopeus ja luotettavuus
  - työntekijöiden tyytyväisyys
  - markkinaosuus
  - maantieteellinen levittäytyminen
  - tarjottujen palveluiden kirjo
  - halukkuus käyttää logistiikkapalvelun ostajan logistiikkatyöntekijöitä
  - palvelun arviointi määrääjain valikoiduin mittarein
  - käyttöomaisuuden koko ja laatu (esim. työkoneet, ilmastoidut varastotilat)
  - palvelun tuottajan taloudellinen vakaus ja palvelun jatkuvuus
  - riskien hallinta
  - logistiikkapalvelun tarjoajan kasvunvara
  - mahdollisuus selvittää erimielisyyksiä tai purkaa sopimus
  - joustavuus toimituksissa
- 

Juntunen, Grant ja Juga (2010) ovat tutkineet logistiikkapalveluiden ostajan ongelmaa, eli tavoitetta saavuttaa kustannussäästöjä ja samanaikaisesti turvata ulkoistetun logistiikkatoiminnon korkea laatu. Laatua pidetään heidän mukaansa tärkeämpänä kuin kilpailuttamisella saavutettava kustannussäästö. Tästä syystä Juntunen et al. (2010: 221) esittävät, että erityisesti kolmannen osapuolen palveluntuottajan tulisi keskittyä palvelun laadun parantamiseen kasvattaakseen asiakkaan tyytyväisyyttä palveluun. Tämä tarkoittaa sitä, etteivät pelkkä edullinen hinta ja tiukka hintakilpailu takaa asiakkuuden jatkuvuutta, vaikkakin kilpailutus on joskus tarpeellista (Juntunen et al. 2010: 221).

Logistisen palvelun tuottajan valinnassa saattaa ilmetä erinäisiä ongelmia. Ensinnäkin logistiikkatoimintojaan ulkoistavalla yrityksellä ei ole välttämättä syvällistä tietoa logistiikkatoimintojen ulkoistamisesta ja siksi palveluntuottajan valitsemista varten tarpeellisen asiantuntijaryhmän kokoaminen voi olla erityisen haasteellista. Toisekseen logis-

tiikkatoimintoja ulkoistavalla yrityksellä on harvoin täydellistä tietoa päätöksentekonsa tueksi. Päätöksenteossa on pakko käyttää sitä tietoa, jota palveluntuottaja antaa, vaikka se olisi vaillinaista tai jopa virheellistä tietoa. Ratkaisun tekoon liittyy usein erityisen vaikeasti vertailtavia asioita, jokin annetuista kriteereistä on merkittävämpi kuin jokin toinen. Kolmanneksi logistiikkatoiminnon ulkoistajan odotukset ja palveluntuottajan lupaukset eivät myöskään ole välttämättä realistisia. Lisäksi logistiikka-alan palveluyritysten antamat tarjoukset ovat harvoin suoraan vertailukelpoisia toistensa kanssa. Neljänneksi logistisen palveluntarjoajan valintaprosessi voi olla kestoaltaan pitkä, jopa useita kuukausia. Logistiikka-alan palveluntarjoajan valintaprosessi voi vaatia huomattavaa työpanosta toimintoa ulkoistavassa yrityksessä. (Jharkharia & Shankar 2007: 276–279.)

Logistiikkatoimintojaan ulkoistavan yrityksen ulkoistamisstrategioihin ja palveluntarjoajan ja asiakasyrityksen välisen yhteistyön onnistumiseen vaikuttavat olennaisesti ensinnäkin logistiikkatoimintojaan ulkoistavan yrityksen strateginen fokus ja orientaatio, eli yritysjohtoon asetettavat tavoitteet yrityksen logistiikkatoimintojen ulkoistamiselle sekä toimintojaan ulkoistavan yrityksen johtohenkilöiden näkemys kolmannen ja neljännen osapuolen logistiikan asemasta ja toiminnasta yrityksen logistisessa strategiassa (Bolumole 2001: 99; Langley et al. 2007: 23–25). Saavuttaakseen mahdollisimman paljon hyötyä logististen toimintojensa ulkoistamisesta yrityksen on hyödyllistä laatia logistiikkastrategia sen sijaan, että logistisia toimintoja ulkoistettaisiin toiminto kerrallaan (Boyson et al. 1999: 95). Logistiikkastrategian laatiminen vaatii kuitenkin yrityksen logistiikkatoimintojen merkityksen tunnistamista ja tunnustamista.

Toisekseen, logistiikkapalveluiden käyttäjän tulee tarkoin identifioida, mitä ja millaista palvelua tarvitsee palvelun tuottajalta (Jharkharia & Shankar 2007: 274). Yhteistyön onnistumiseen vaikuttaa myös logistiikkatoimintojaan ulkoistavan yrityksen logistiikkatoimintojen ulkoistamisen laajuus. Logistiikkatoimintoa ulkoistava yritys voi ostaa yksittäisiä logistiikkatoimintoja palveluhankintana, ulkoistaa yksittäisiä logistiikkatoimintoja tai ulkoistaa esimerkiksi koko toimitusketjunsä ulkopuolisen palveluntarjoajan hoidettavaksi.

Kolmanneksi ulkoistamisstrategioihin ja palveluntarjoajan ja asiakasyrityksen välisen yhteistyön onnistumiseen vaikuttaa logistiikkapalveluntarjoajan ja asiakkaan välinen suhde. Onnistunut yhteistyö vaatii oikein ymmärretyt päämäärät ja tavoitteet, molemminpuolisen luottamuksen ja sitoutumisen, yhteisten päätösten tekemisen ja yhteisymmärryksen saavuttamisen sekä yritysten välisen kommunikoinnin ja tiedon jakamisen sujuvuuden ja siihen panostamisen. Onnistunut yhteistyö vaatii myös yhteisten toimintatapojen luomista, tuottojen ja kustannusten tasapuolista jakoa eli molemminpuolista yhteistyöstä hyötymistä, yhteisten päätösten tekemistä ja yhteisymmärryksen saavuttamista. Hyvin toimiva yhteistyö vaatii siis investoimista yritysten välisen kommunikoinnin ja tiedon jakamisen sujuvuuteen. Säännöllinen yhteistyö, vuorovaikutus ja henkilökohtainen tapaaminen ovatkin merkittäviä tekijöitä yhteistyön onnistumisessa. (Boyson et al. 1999: 95 Bolumole 2001: 99; Langley et al. 2007: 23–25.) Keskeisiä tekijöitä logistiikka-alan palveluyrityksen ja logistiikkatoimintojaan ulkoistavan yrityksen välisen yhteistyön onnistumisessa ovat luottamus, sitoutuminen, molemminpuoliset panostukset yhteistyöhön, riippuvuus, kommunikaatio, kiintymyssuhde, vastavuoroisuus ja jaetut, molemminpuoliset hyödyt (Knemeyer et al. 2003: 79–82).

## 2.3 Kilpailuetua logistiikkaosaamisesta

Erityisesti kansainvälisillä markkinoilla logistiikan ja logistiikkaosaamisen merkitys yritysten kilpailukykytekijänä on huomattava, koska maailmanlaajuiset toimitusketjut edellyttävät tehokasta logistiikkaa ja sen hallintaa (Ritvanen 2011: 25). Logistiikkaosaamisella on mahdollista tuottaa kustannussäästöjä, kasvattaa voittoja sekä parantaa asiakaspalvelua ja toimitusten täsmällisyyttä. Talouskasvu ja toimintaympäristön muutokset lisäävät entisestään logistiikan merkitystä, kun kilpailuetua on etsittävä monilta yritystoiminnan sektoreilta.

Logistiikkaosaaminen voidaan käsittää logistiikkaprosessin ja ylipäätään logistiikkasektorin kokonaisuusien hallintana. Logistiikkatoimintojen ulkoistaminen esiintyy yhtenä tärkeänä logistiikkaosaamisen osa-alana yhdessä tietoteknisen osaamisen ja tietojärjestelmäosaamisen, ympäristönäkökulman ja verkostojen hallinnan kanssa. Logistiikka-alan osaajan tulee hallita logistiikkaprosessille keskeiset työvälineet, jotta materiaali-, raha- ja tietovirtoihin liittyvät prosessit toimivat kustannustehokkaasti, kannattavasti ja asiakasta palvellen (Kela 2010: 52). Logistiset toimitusketjut ja -verkostot sekä niiden hallinta ovatkin muodostuneet teollisuudelle ja kaupalle merkittäviksi osaamis- ja liike-toiminta-aloiksi (Holma & Kajander 2010: 16).

Yrityksen logistiikkatoimintojen vaatima osaaminen on keskeinen asia yrityksen osaimiskokonaisuudessa. Soile Kelan (2010: 53) opinnäytetyössä on kartoitettu yritykseltä vaadittavaa logistiikkaosaamista, johon kuuluu ennen kaikkea kokonaisuusien ymmärtäminen sekä paikallisesti että maailmanlaajuisesti. Koska logistiikan johtamiseen kuuluu suunnittelua, organisointia, valvontaa ja päätöksentekoa, on kokonaisuuden näkeminen yksittäisten toimintojen sijaan keskeistä. Yrityksen logistiikkastrategia tulee integroida yrityksen kokonaisstrategiaan; tämä on yrityksen ylimmän johdon tehtävä. Yrityksessä on hallittava erityisesti taloudellisen toiminnan periaatteet, jotta tulojen ja kustannusten välinen yhteys sekä tämän yhteyden merkitys kannattavuudelle ovat selviä (Ritvanen 2011: 29–30).

Logistisia prosesseja on suunniteltava paitsi kustannustehokkaasti, määräysten mukaisesti ja ympäristöystävällisesti, myös asiakas- ja kuluttajalähtöisesti. Verkostoituminen, erityisesti verkostoitumiskyky ja -halu ovat myös tärkeitä logistiikkaosaamisen osa-aloja. Logististen tietojärjestelmien hallinta ja tulevaisuussuuntautunut ennakointi sekä visiointi yhdessä taloudellisten muutosten ymmärtämisen kanssa koetaan tärkeinä logistiikkaosaamisen vaatimuksina yrityksissä. Korkean logistiikkaosaamisen kehittyminen vaatii myös toimivaa kommunikaatiota yrityksen eri organisaatiotasolla eli onnistunutta henkilöstöjohtamista. (Kela 2010: 53.)

Logistisen osaamisen suhteen voidaan noudattaa kahdenlaista strategiaa. Yrityksessä voidaan joko kehittää yrityksen omia logistisia toimintoja ja kasvattaa logistiikkaosaamista tai ulkoistaa logistiikkatoimintoja ja lisätä myös logistiikkatoimintojen ulkoistamiseen vaadittavaa osaamista. (Kela 2010: 53.) Harkintaa tehdään usein kunkin logistiikkatoiminnon osalta tapauskohtaisesti.

Logistiikkaselvitys 2006 -raportissa logistiseen osaamiseen kuuluvina osa-aloina tarkasteltiin ensinnäkin logistiikkakustannusten kehitystä ja kustannusten seuranta (taulukko 2.4). Toimitusketjuun liittyvät tekijät, kuten kyky hallita toimitusketjua ja kolmannen osapuolen logistiikkaa, ovat keskeinen osa logistiikkaosaamista. Merkityksellinen logistiikkaosaamisen osa-ala on myös kyky hyödyntää tunnuslukuja logistiikkatoimintojen ohjauksessa ja seurannassa. (Naula et al. 2006: 93.)

*Taulukko 2.4 Yritysten logistisen osaamisen profiilia voidaan kuvata ja mitata tutkimalla seuraavien osa-alueiden toimivuutta (Naula et al. 2006: 93; EK 2008: 13).*

<b>Logistiikkakustannusten muodostuminen ja kehitys</b>	<b>Yritysten kyky hyödyntää tunnuslukuja toiminnan ohjauksessa</b>
Kuljetus- ja pakkauskustannukset, varastointikustannukset, varastoon sitoutunut pääoma, hallintokustannukset ja logistiikan epäsuorat kustannukset	Varaston kiertonopeus, kustannukset toimitusta kohden, virheettöminä tehdyt toimitukset asiakkaalle (toimitusvarmuus), toimittajien toimitustäsmällisyys ja rahan sitoutumisaika
<b>Kustannusten seuranta ja toimitusketjun läpinäkyvyys</b>	<b>Logistiikkaosaaminen</b>
Logistiikkakustannusten ja tunnuslukujen seuranta toimittajien ja asiakkaiden kanssa, yrityksen pääsy asiakkaiden varastosaldoihin, toimittajien pääsy yrityksen varastosaldoihin, logistiikkatoimintojen ja ympäristövaikutusten yhteensovittamisen huomiointi	Osaaminen yrityksen sisällä, asiakaskunnassa ja toimittajakunnassa, yrityksen logistiikkatoimittajien osaaminen, kilpailijoiden osaaminen
<b>Kolmannen osapuolen logistiikan hyödyntäminen osana verkostoissa toimimista</b>	<b>Kyky hallita toimitusketjun moninaisuutta</b>
Suunnitelmallisuus, pitkäjänteisyys ja kokonaisvaltaisuus (palvelupakettien ulkoistaminen, esim. kaikki jakelukuljetukset)	Tietojärjestelmien ja teknologioiden hyödyntäminen, erilaisten epäjatkuvus- ja häiriötilanteiden määrä ja niihin varautuminen (ml. kustannukset), ympärivuorokautisen toiminnan kehitys

Lahtinen, Moisala ja Peltosaari (2008: 45) ovat tutkineet kaupan alan osaamista eri osa-aloilla kaupan palveluiden kehittymistä koskevassa selvityksessään Keski-Uudenmaan ja Hyvinkään-Riihimäen seutukunnissa. Heidän tarkastelussaan logistiikkaosaaminen koettiin kaupan alan yrityksissä toiseksi heikoimmaksi osaamisen osa-alueeksi. Muita tarkasteltuja osaamisen osa-alueita olivat muun muassa palveluosaaminen ja -henkisyys, myynti- ja markkinointiosaaminen, tuote- ja asiakastuntemus, osto- ja hankintaosaaminen, hinnoitteluosaaminen, johtaminen sekä asiakassuhteiden hallinta. Logistiikkaosaamisessa ja logistiikkaprosessien ymmärryksessä on siis kehittämistä edelleen.



### **3 LOGISTISEN PALVELUTARJONNAN KEHITTÄMISTARPEET ETELÄ-SUOMESSA – LOGISTIKKASEKTORIN ASIAKASTOIMIALOJEN NÄKÖKULMA**

#### **3.1 Logistiikkaosaaminen haastatelluissa yrityksissä**

Nyt käsillä olevassa tutkimuksessa haastateltujen yritysedustajien kokemukset oman organisaationsa logistisesta osaamisesta eroavat toisistaan. Osalle vastaajista organisaation logistiikkaosaaminen on pullonkaulatekijä. Näissä yrityksissä logistiikan merkitys organisaation toiminnalle on heikosti tunnistettu tai logistiikkatoimintojen ei nähdä tuottavan yritykselle kilpailuetua. Joissakin näistä yrityksissä logistiikan merkitys ja rooli pullonkaulatekijänä on tunnistettu, mutta osa-alaa ei ole ryhdytty kehittämään. Osa haastatelluista puolestaan kokee logistiikan organisaationsa perustoimintona, jonka hallinta, kehittäminen ja koordinointi nähdään keinoina tuottaa yritykselle kilpailuetua ja kustannussäästöjä. Näissä yrityksissä logistiikan rooli sekä logistiikkastrategian merkitys ovat hyvin tunnistettuja. Tämä vaihtelu on osittain riippuvaista yrityksen materiaali-  
virran volyymistä ja yrityksen koosta, mutta myös yritysjohdon suhtautumisesta yrityksen logistiikkaratkaisuihin ja logistiikkastrategiaan.

Hyvin hallittuina logistisen osaamisen osa-aloina osa vastaajista mainitsi ensinnäkin organisaation kehittämis- ja uudistushalukkuuden sekä innovatiivisuuden logistiikka-toimintojensa kehittämisessä. Näissä yrityksissä arvostettiin logistiikka-alan koulutus-pohjaa sekä myös työntekijöiden pitkäaikaista kokemusta logistiikkatoimintojen parissa. Laaja logistiikka-alan osaaminen mahdollistaa myös koulutusten järjestämisen omassa organisaatiossa tai yhteistyössä eri toimijoiden kesken. Toisekseen, useassa yrityksessä tilaus-toimitusketjun hallinnan koetaan olevan hyvin hallittua. Erityisesti kuljetusten hankintaa, tietoteknistä osaamista ja laadun hallintaa pidetään hyvin toimivina logistiikan osa-aloina. Koko tilaus-toimitusketjuprosessin ymmärrys koetaan hyvänä erityisesti suuremmissa organisaatioissa, joissa logistiikkatoiminnot ymmärretään tärkeänä osana yrityksen strategiaa. Kehittämisorientoitunut asenne logistiikan osa-alaan on useassa yrityksessä mahdollistanut hyvin toimivan tilaus-toimitusketjun, varastoinnin, oikea-aikaiset ostot sekä logistiikkaketjun seuraamisen ja hallinnan mittarit. Kolmanneksi, osa vastaajista kokee omien tuotteidensa pakkaamisen kuljetusta varten olevan hyvin hallittua. Näin vastasivat erityisesti ne, joille rikkoutuvien tuotteiden kuljettaminen toimitusketjussa oli yleistä. Pakkaustaidon koettiin myös tuovan kustannussäästöjä logistiikkakustannuksissa.

Vaikka usea vastaaja korosti tilaus-toimitusketjun hallintaa logistiikkaosaamisen hyvin hallittuna osa-alana, monet haastatelluista toimijoista näkevät logistiikkaosaamisen puutteita samaisella logistiikan osa-alalla, erityisesti ulkoistettujen logistiikkatoimintojen hallinnassa sekä sisälogistiikassa. Logistiikkaprosessien hallinnassa, valvonnassa ja aikataulutuksessa koetaan puutteita esimerkiksi tiedonkulussa. On tärkeää saada tieto kuljetuksen myöhästymisestä heti kun siitä tiedetään, jotta myöhästymiseen ja sen aiheuttamiin ongelmiin voidaan paremmin varautua. Kuljetusten myöhästymisellä on vaikutusta sekä kaupan että teollisuuden toimialoilla.

Sisälogistiikkaosaamisessa nähdään kehittämistarpeita ja sisälogistiikassa koetaan puolestaan olevan runsaasti ulkoistamismahdollisuuksia. Osaamista kehitetään pääsääntöisesti itse kouluttautumalla ja hankkimalla tietoutta. Varaston tarkkuus, hävikin pienentäminen sekä oikea-aikaiset toimitukset koetaan sisälogistiikan haasteina. Osaamisen kehittämistarpeita nähdään myös uuden teknologian hyödyntämisessä ja uuden teknologian käyttöönoton muutosvastarinnan poistamisessa.

## **3.2 Logististen toimintojen ulkoistaminen – palveluhankinnoista kumppanuuteen**

### **3.2.1 Logistiikkatoimintojen ulkoistaminen haastatelluissa yrityksissä**

Haastatelluilta toimijoilta kysyttiin heidän ulkoistamistaan logistisista toiminnoista. Vastajat ovat ulkoistaneet yleisimmin kuljetuspalvelut, joko osto- tai jakelukuljetukset tai nämä molemmat. Kaikkein yleisimmin ulkoistettu kuljetustoiminto on jakelukuljetukset. Kuljetuspalveluita ei aina edes pidetä oman toiminnon ulkoistamisena, vaan enemmänkin palveluhankintana, välttämättömyytenä oman liiketoiminnan kannalta tai vällitsevana käytäntönä.

Yrityksen materiaalivirran logistisiin järjestelyihin vaikuttaa eniten toimituslausekkeen valinta. Haastateltujen yritysten ostokuljetuksissa toimituslauseke on usein määrittelysiten, ettei yrityksen tarvitse huolehtia kuljetuspalvelun ostosta tai järjestelyistä. Tällöin tietoisuus kuljetuksen kustannuksesta saattaa jäädä heikoksi. Osa yrityksistä järjestää puolestaan itse ostokuljetuksensa ja on hyvin tietoisia syntyvistä kuljetuskustannuksista tai kuljetuskustannusten osuudesta ostoissa.

Huolinta on usein ulkoistettu logistiikkatoiminto haastatelluissa yrityksissä. Huolinnan ulkoistaminen mahdollistaa keskittymisen omaan ydintoimintaan. Ulkoistamalla huolintaa saadaan myös huolintaosaaminen logistiikkatoimintoaan ulkoistavan yrityksen käyttöön. Joissakin yrityksissä on ulkoistettu myös varastointi. Varastoinnin osalta voidaan kuitenkin todeta, että erityisesti tuotannollisessa toiminnassa varastoinnin ulkoistamista keskeisempänä asiana pidetään oikea-aikaisia toimituksia eli varastot pyritään pitämään mahdollisimman pieninä ja sitomaan niihin mahdollisimman vähän pääomaa.

Joissakin yrityksissä koko toimitusketju on ulkoistettu. Ulkoistamisen tapa vaihtelee. Kahdessa haastatellussa yrityksessä koko toimitusketju hankitaan oman yrityksen ulkopuolelta. Useassa yrityksessä osa tai joitakin toimintoja toimitusketjusta on ulkoistettu. Ulkoistamisesta huolimatta useassa yrityksessä toimitusketjun kehittäminen, vastuukysymykset ja toiminnan organisointi halutaan pitää omassa hallinnassa eli ainoastaan operatiivinen toiminta on ulkoistettu.

Jättekuljetukset ja muut yrityksen toiminnan sivupalvelut ovat useasti ulkoistettuja toimintoja. Myös hyllytyspalvelut ovat useassa teollisuuden alan yrityksessä ulkoistettu eli pienet komponentit tilataan oman organisaation ulkopuolelta ja ne toimitetaan hyllytettynä.

Usealla toimijalla on toistaiseksi voimassa olevat tai hyvin pitkäaikaiset sopimukset logistisen palvelutarjoajan kanssa. Pitkäaikaiset sopimukset takaavat toiminnan jatkuvuuden, vaikka yrityksen tilanne tai volyymit muuttuisivatkin. Jatkuvuuden tavoitteesta huolimatta sopimuksia tarkistetaan aika ajoin; hinnan määrittelyyn ja tarkistamiseen on olemassa omat lausekkeet. Myös lyhyiden toimeksiantojen taustalla on yleensä aiesopimukset tai kumppanuussopimukset.

Pitkäaikaiset sopimukset mahdollistavat ulkoistetun logistisen toiminnon pitkäjänteisen kehittämisen logistiikan eri osa-aloilla. Vastaajat arvostavat toiminnan jatkuvuutta, kehittämismahdollisuuksia ja kumppanuutta. Usea vastaaja toi esiin pienen vaihtuvuuden logistiikka-alan palvelutarjoajan suhteen. Logistiikka-alan palvelutarjoajan pientä vaihtuvuutta ja pysyvyyttä pidetään yleisesti vastaajien keskuudessa hyvänä asiana; tällöin tyytyväisyys liiketoimintasuhteeseen on kilpailutuksista huolimatta säilynyt molemmilla osapuolilla hyvänä ja pitkäaikaisesta kumppanuussuhteesta saadaan molemminpuolisia hyötyjä. Toimijat eivät näe mahdolliseksi, että kumppanuussopimukset logistiikkatoiminnassa olisivat ajallisesti kovin lyhyitä sopimuksia, vaan tällöin toiminta mielletään yksittäiseksi palveluhankinnaksi.

Vastaajat kokivat suuren osan logististen palveluiden ulkoistamissuhteistaan olevan kumppanuussuhteita pelkkien osto-myynti-suhteiden sijaan. Kumppanuus ajatellaan pitkäaikaisena yhteistyösuhteena, jonka aikana logistiikkapalvelun tuottajan kanssa saatetaan tehdä esimerkiksi yhteisiä, kumppanuuteen sitouttavia hankintoja. Siihen, koetaanko yhteistyö osto-myynti-suhteena vai kumppanuussuhteena vaikuttaa myös se, kuinka tuttu logistiikka-alan palvelutarjoajaa pidetään – osassa yrityksissä logistiikkapalvelun tarjoaja oli verrattavissa yrityksen omaan henkilöstöön, vaikka tämä ei yrityksen henkilökuntaa varsinaisesti olekaan. Joitakin toimintoja haastatelluissa yrityksissä hankitaan perinteisenä osto-myynti-suhteena tai palveluhankintana, eikä tällaisia ajatella kumppanuussuhteina. Osalle vastaajista kumppanuus merkitsee pelkkää palveluostoa pitkäaikaisin sopimuksin, osalle kumppanuuteen sisältyy myös toimintojen kehittämisenäkökulma tai ulkoistettavan toiminnon koordinoimisen säilyminen palvelun ostajalla. Kumppanuussuhteesta huolimatta kilpailutilanteessa kilpailutetaan myös kumppanuuteen verrattavissa olevat suhteet, vaikkakin usea vastaaja mainitsi tuttuuden ja hyvät kokemukset asiakaspalvelusta ja toiminnon laadusta keskeisesti kilpailutuksen tulokseen vaikuttavana tekijänä. Tämä tarkoittaa sitä, ettei hinta ole ainoa logistiikka-toimintojen kilpailutuksessa merkitsevä tekijä. Kumppanuudesta saadaan erityistä lisäarvoa toimintojen kehittämistyössä, joka tapahtuu yhteistyössä logistiikkapalvelua myyvän ja ostavan yrityksen välillä. Kumppanuus koetaan useammin lisäarvoa tuottavana asiana kuin pelkkä osto-myynti-suhde.

Jokainen haastatelluista toimijoista seuraa ulkoistetun logistiikkatoiminnon toimivuutta. Toimitusvarmuus ja kustannus seuranta ovat tärkeimmät seurannan kohteet. Kustannus seurannassa kuljetusten osalta tarkkaillaan esimerkiksi rahtikulujen osuutta ostohinnoista sekä laskutettuja kilometrimääriä. Toimitusvarmuudessa keskeistä on täsmällisyys ja toimituksen nopeus erityisesti ulkoistetuissa kuljetuksissa. Myös asiakaspalaute on tärkeä mittari toimitusvarmuuden suhteen. Kaupan ja teollisuuden alan toimijoille on erityisen tärkeää, että asiakastyytyväisyys pysyy korkealla tasolla. Osalla toimijoista ei ole käytössään säännöllistä mittaristoa tai seurantajärjestelmää, vaan tieto kerätään asiak-

kailta asiakaspalautteen muodossa joko säännöllisin väliajoin tai vikatilanteissa. Sisäisenä palautteena saadaan nopeasti tietoa myös kuljetusvahingoista ja varastohävikistä. Varastoinnissa tehokkuutta mitataan muun muassa varaston tehokkuutta mitattavilla odotustunneilla sekä varaston kustannustehokkuutta mittaavilla indikaattoreilla. Joillakin toimijoilla on käytössään kuljetusten täsmällisyyttä, aikataulutusta ja oikeellisuutta (keräilyvirheet, kuljettajan virheet) mittaavia indikaattoreita, joita heidän asiakkansa haluavat käytettävän.

### **3.2.2 Logistiikkatoimintojen ulkoistamisesta saatavat hyödyt ja siitä koituvat haitat**

Logistiikkatoimintojen ulkoistamisen tärkeimmät syyt haastateluille toimijoille ovat resurssi-, kapasiteetti- ja kustannussyyt. Ulkoistamisella tavoitellaan toiminnan tehokkuutta sekä kustannustehokkuutta. Haastatellut yritysedustajat korostivat, etteivät logistiikkatoiminnot ole yrityksen ydinliiketoimintaa tai ydinosaa. Keskittyminen logistiikan sijasta omaan ydintoimintaan nähtiin yrityksissä keskeisenä menestystekijänä. Tästä huolimatta logistiikkatoimintojen merkitys yrityksen liiketoimintaa tukevana toimintoina on useassa yrityksessä tunnustettu ja logistiikkakustannusten kehittymistä seurataan tarkoin. Useissa yrityksissä logistiikkatoiminnot nähdään kilpailuetua tuottavana tekijänä; tarjottavana palveluna, laajana levikkinä, kustannussäästönä tai lisäarvon tuottajana yrityksen omalle toiminnalle.

Monissa haastatelussa organisaatioissa erityisesti kuljetustoiminnot ovat olleet jo pitkään ulkoistettuja ja kuljetusten ulkoistamista pidetään itsestään selvänä asiana – ei yksinkertaisesti nähdä mitään muita mahdollisuuksia hoitaa yrityksen kuljetustarpeita. Kuljetusten osalta nähtiin, ettei ole järkevää käyttää omia resursseja kuljetusten tuottamiseen; kuljetuskalustoon, -henkilöstöön tai -osaamiseen investoimiseen tai edes kuljetuspalveluiden tuottamiseen tehtyjen investointien ylläpitoon. Laaja markkina-alue vaatisi myös monenlaista kuljetuskalustoa, jota ei ole taloudellisesti järkevää hankkia tai ylläpitää. Kuljetusten ulkoistaminen nähdään taloudellisesti kannattavana.

Haastatelussa yrityksissä muiden kuin kuljetuspalveluiden ulkoistamista ei sen sijaan nähdä itsestään selvänä asiana. Haastatellut toimijat selvittävät ja vertailevat erilaisia ulkoistamisvaihtoehtoja aktiivisesti. Haastateltavat mainitsivat joidenkin logistiikan osalojen ulkoistamisesta koituvia erityisiä hyötyjä. Ensimmäkin varastointia ulkoistamalla voidaan keskittyä omaan ydinosaaamisalaan ja hyödyntää mittakaavaetuja. Toisekseen huollinnan ulkoistamisessa tärkeä rooli on osaamisella. Huollintaa ulkoistamalla saadaan huollintaosaamista oman organisaation käyttöön. Kolmanneksi ulkoistettujen sähköisten tilausjärjestelmien käyttöönoton nähdään vapauttavan omaa kapasiteettia muihin toimintoihin, kasvattavan myyntiä ja mahdollistavan henkilöstöresurssien ohjaamisen esimerkiksi myynnin kasvun edistämiseen.

Ulkoistetun toimitusketjun tai ulkoistettujen kuljetusten nähdään monissa yrityksissä toimivan hyvin. Päivittäisten toimintojen osalta ulkoistettujen logistiikkatoimintojen operatiivinen hallinnointi koetaan helppona, koska toimintoa ulkoistavassa yrityksessä ei tarvitse huolehtia esimerkiksi sairauspoissaoloista, kalustovaurioista tai sijoittaa pää-

omaa investointeihin. Vaihtelevien volyymien ongelma helpottuu logistiikkatoimintojen osalta logistiikkatoimintoja ulkoistamalla; tällöin henkilökunnan määrän tai kapasiteetin sovittaminen muuttuviin volyymeihin ei ole tuotannollisen tai kaupallisen alan yrityksen hoidettava asia. Ulkoistettuina toimintoina logistiikkaratkaisuihin saadaan osaamista, jota omasta organisaatiossa ei löydy. Erityisesti kolmannen ja neljännen osapuolen logistiikkapalveluissa (3PL ja 4PL) saadaan hyödynnettyä logistiikka-alan palveluntarjoajan toimiva logistinen toimitusketju.

Ulkoistetuista logistiikkatoiminnoista saadaan lisäarvoa erityisesti, mikäli yhteistyösuhdetta pidetään pelkän palveluoston sijasta kumppanuussuhteena. Kuljetusten saralla ulkoistetun kuljetuspalvelun tuottajan nähdään usein tuottavan lisäarvoa palvelun ulkoistavalle yritykselle; kuljettaja edustaa palvelua ostavaa yritystä ulospäin, hänellä on tietämystä yrityksen toiminnasta ja tuotteista, hän toimii samansuuntaisesti kuin mitä ostava yritys haluaa ja osallistuu oikea-aikaiseen toimitukseen. Kumppanuus tuo etuja, kun kaikki ajattelevat saman organisaation yhteisiä etuja.

Ulkoistettavasta logistiikkatoiminnosta riippumatta yritykselle on erityisen tärkeää, että kumppani osoittaa haluavansa kehittää toimintojaan yhteistyössä logistiikkatoimintoa ulkoistavan yrityksen kanssa ja että logistisia toimintojaan ulkoistava yritys saa tästä hyötyä itselleen. Ulkoistetun logistiikkapalvelun tuottajalta saatavia toiminnan kehittämisehdotuksia arvostetaan haastatelluissa yrityksissä. Tällaisia kehittämisehdotuksia syntyy operatiivisella tasolla esimerkiksi reittioptimointiin tai sähköisten tilausjärjestelmien kehitykseen liittyen.

Toimintojen ulkoistamisesta koetaan pääosin koituneen positiivisia vaikutuksia yritykselle. Joitakin negatiivisia asioita vastaajat kuitenkin toivat haastatteluissa esille. Ensinnäkin kahden täysin erilaisen yrityskulttuurin yhteensovittamisen koetaan olevan haasteellista. Erityisen haasteellista tämä on tilanteessa, jossa yritys ulkoistaa koko toimitusketjunsä. Yhteisten toimintatapojen määrittelyn ja löytämisen koettiin olevan aluksi vaikeaa. Toisekseen toimintojen saattaminen prosessimaisiksi kuvauksiksi koetaan työllään, mutta merkityksellisenä ulkoistamisen vaiheena. Kolmanneksi logististen toimintojen ulkoistaminen saattaa pitkällä aikavälillä vähentää kaupan ja teollisuuden alan yritysten logistista osaamista ulkoistetuilla logistiikan osa-aloilla.

Eniten ulkoistetussa logististen toimintojen osa-alassa, kuljetuspalveluissa, ei koeta olevan suuria rakenteellisia ongelmia. Normaalit poikkeamat, kuten pienet myöhästymiset, aikatauluongelmat ja virheet, ymmärretään toiminnassa satunnaisesti tapahtuvina tavanomaisina ilmiöinä. Tuotteisiin liittyvä osaamisen siirto koetaan paikoin haasteellisena eräissä erikoiskuljetuksissa. Tästä syystä usea vastaaja korosti tutun ja tunnetun kuljettajan merkitystä omien tuotteidensa kuljetuksissa. Virhe- tai vikatilanteista huolimatta vastaajat korostivat sitä, että asioiden ei saa antaa henkilöityä. Myös kuljetusyrittäjien keskinäinen kilpailu koetaan joskus ongelmallisena.

Pääsääntöisesti ulkoistetun logistiikkatoiminnon odotetaan toimivan operatiivisella tasolla heti, kun toiminto on siirretty logistiikka-alan toimijan hoidettavaksi. Tämä tarkoittaa, että logistiikkatoiminnon toimivuuteen, toimitusvarmuuteen ja täsmällisyyteen

ei saa tulla katkoksia, vaikka logistiikkatoiminto ulkoistetaan tai palvelun tuottaja vaihtuu. Sen sijaan toimintoa ollaan valmiita kehittämään pitkällä aikavälillä edelleen.

### **3.2.3 Ulkoistetusta logistiikkapalvelusta saatava lisäarvo**

Haastatelluissa yrityksissä ulkoistetun logistiikkatoiminnon nähdään tuottavan yrityksen toiminnalle lisäarvoa. Kokemus siitä, mikä nähdään lisäarvona ja mikä puolestaan logistiikan perusarvona vaihteli haastateltavien välillä. Osa haastateltavista näki jo pelkästään toimitusvarmuuden ja -täsmällisyyden lisäarvona logistiikkapalvelua ostavalle yritykselle. Lisäarvona nähdään myös laajan jakelupeiton saaminen logistiikkatoimintoja, erityisesti kuljetuksia, ulkoistamalla. Myös mainosarvon syntyminen sekä logistiikkapalvelua myyvän organisaation osaamisen saaminen palvelua ostavan organisaation käyttöön mainittiin lisäarvoina logistiikkatoimintojen ulkoistamisessa.

Mahdollisuus keskittyä omaan ydinosamiseen, logistiikkatoimintojen tukemiseen ja logistisen kokonaisuuden ohjaamiseen koetaan erityisenä lisäarvoa tuottavana tekijänä logistiikkatoimintojen ulkoistamisessa. Myös työmäärän väheneminen omassa organisaatiossa koetaan merkittävänä lisäarvona.

Mikäli kuljetuspalvelu hankitaan ulkoistamalla toiminto pienelle yritykselle, palvelua ostava yritys painotti haastattelussa saavansa erityistä lisäarvoa kumppanuudesta. Toimintaansa ja kuljetuspalvelun kehittämiseen sitoutunut yrittäjä saattaa vähentää yrityksen pakkaus- ja kuljetuskustannuksia ja tuoda yrityksen toimintaan kaivattua joustavuutta. Edullinen rahtisopimus saattaa myös olla tuottoisa logistiikkapalvelua ostavalle yritykselle; mikäli toimitusehdoissa määritellään että asiakas maksaa rahdin, logistiikkatoimintoa ulkoistava yritys saattaa hyötyä edullisesta kuljetussopimuksesta myös taloudellisesti.

Innovaationäkökohtia ja asiakaslähtöisyyttä painotettiin useassa haastattelussa. Innovaatio-orientoituneen logistiikka-alan palveluntarjoajan nähdään tuottavan palvelua ostavalle yritykselle runsaasti lisäarvoa. Positiivisena koettiin erityisesti logistiikkapalvelun tuottajan valmius kehittää paitsi omaa toimintaansa myös ehdottaa asiakkaalle uusia teknisiä ratkaisuja, innovaatioita ja hyviä toimintatapoja. Tarve tämänkaltaiseen omaloitteisuuteen tuotiin useassa haastattelussa esiin.

### **3.2.4 Ulkoistamattomat logistiikkatoiminnot haastatelluissa yrityksissä**

Oman yrityksen hoidettavina tilaus-toimitusketjuun kuuluvina osa-aloina haastatelluissa yrityksissä on usein säilytetty ostotoiminnot sekä tilausten käsittely, laskutus ja hinnoittelu. Näitä tilaus-toimitusketjun osa-aloja pidetään yrityksen ydintoimintoina ja yrityksen omana asiakaspalveluna, joita ei haluta ulkoistaa toiselle yritykselle. Esimerkiksi itse ylläpidettävien logististen tietojärjestelmien kautta saadaan asiakaskohtaista tietoa, jota pidetään toiminnan kehittämisessä hyvin arvokkaana etuna. Tämä etu todennäköisesti menetettäisiin, mikäli logistiikkatoiminto ulkoistettaisiin.

Erityisesti haastatelluissa suurissa yrityksissä oman organisaation hoidettavina eniten ulkoistetulla logistiikan osa-alalla eli kuljetuksissa on haluttu säilyttää vastuu kuljetusten ohjaus-, ohjeistus-, seuranta-, koordinointi- ja kehittämistehtävistä. Kehittämistyötä ja ongelmia ei siis etenkään suurissa yrityksissä haluta ulkoistaa, vaan ainoastaan operatiivinen toiminta. Pienemmissä yrityksissä kuljetusten tilaus on useimmiten oman organisaation sisäistä toimintaa ja vastuu kuljetuksista on haluttu ulkoistaa logistiikka-alan yrittäjän hoidettavaksi. Kun toimitus jätetään kuljettajalle, samalla siirretään myös vastuu toimituksen täsmällisyydestä, toimitusvarmuudesta ja siitä, että toimitus on oikeassa kunnossa asiakkaalla. Kuljetuspalvelun ostaminen on siis eräänlaista palveluostoa, yritys ei osta vain kuljetusta vaan kuljetuspalvelun. Pienemmissä yrityksissä resurssit ja osaaminen eivät ole aina yhtä korkealla tasolla kuin suuremmissä yrityksissä, joten palveluostoilla saadaan hankittua myös osaamista. Pienemmissä yrityksissä on usein säilytetty yksi oma kuljetusauto joustavuuden turvaamiseksi ja kilpailuedun saavuttamiseksi yhdessä huolella valittujen toimituslausekkeiden ja osuvan hinnoittelun kanssa. Oma auto suorittaa lähiseudun jakelua ja noutaa materiaalihankintoja sekä toimittaa tuotteita suoraan asiakkaalle ilman välikäsiä erityisesti kireässä aikataulutilanteessa.

Huolinta on useassa haastattelussa teollisuuden ja kaupan alan yrityksessä itse hoidettua, joskin huolinnan osalta on havaittavissa tapauskohtaista vaihtelua. Pienissä yrityksissä pakkaustoiminnot kotimaankuljetusten osalta ovat usein oman organisaation suorittamia logistiikkatoimintoja. Suurissa yrityksissä ja ulkomaankuljetuksissa pakkaustoiminnot on useissa yrityksissä ulkoistettu. Pakkaustoiminnoissa yrityksillä on usein osaamista omassa organisaatiossa tai pakkaaminen saatetaan suorittaa itse ajan, vaivan ja rikkoutumisriskin vuoksi. Joissakin tapauksissa tuotteen pakkaaminen tapahtuu luonnollisena osana tuotantoprosessia, jolloin toiminnolla ei nähdä olevan ulkoistamismahdollisuuksia. Varastoinnin ja yrityksen sisälogistiikan osa-alalla nähdään kuitenkin eniten ulkoistamismahdollisuuksia.

Haastateltavat toivat esiin useita syitä, miksi tiettyjä logistiikkatoimintoja ei ole ulkoistettu. Joillekin yrityksille logistiikkaratkaisun itse tuottaminen on kilpailuetu kokonaisuuden kannalta ajatellen. Yrityksissä on hyvin tiedostettu, että ulkoistaminen on tämän hetken trendi, ja ulkoistamisesta saatavat hyödyt ja haitat on punnittava tarkoin todellisten kustannussäästöjen saavuttamiseksi tai voittojen kasvattamiseksi. Ulkoistaminen ei saa olla itsetarkoitus, vaan ulkoistamisen hyödyt ja haitat on selvitettävä tarkoin. Kokonaisten prosessien ulkoistamisessa on myös kyse paitsi kustannuksista ja kustannussäästöistä myös inhimillisistä tekijöistä; esimerkiksi mahdollinen irtisanomisprosessi on syytä ottaa huolellisesti huomioon logistiikkatoiminnon ulkoistamista harkittaessa. Mikäli logistiikkatoimintoa koskevaa osaamista on omassa organisaatiossa, sitä mielellään hyödynnetään. Joissakin tapauksissa logistiikkatoiminnon ulkoistaminen saattaa johtaa logistiikkaosaamisen vähenemiseen yrityksessä.

Logistiikkatoimintojen ulkoistaminen, ulkoistamispäätökset ja ulkoistamiskäytännöt liittyvät vahvasti yrityksen strategiaan. Logistiikkatoiminnon ulkoistamiseen ei ole olemassa oikeaa toimintatapaa, ainoastaan erilaisia toimintamalleja ja ratkaisuja. Usea haastateltava korosti logistiikkatoiminnon ulkoistamisen esteenä lisävälikäisien tai hallinnollisen lisäportaan syntymisen. Itse tuottaen ja hallinnoiden logistiikkatoiminto koetaan toimitusvarmaksi, ketteräksi, nopeaksi, kustannustehokkaaksi ja laadukkaaksi sekä

helposti kontrolloitavaksi. Kontrollin ja hallinnan menettäminen on haastatelluissa yrityksissä eniten korostettu syy siihen, miksi logistiikkatoimintoa ei haluta ulkoistaa.

Varastoinnin osalta pienet volyymit tai varastotyyppi koetaan hyvin usein varastoinnin ulkoistamisen esteenä. Usea haastateltava toi esiin myös varaston pienenä pitämisen tavoitteen ja oman tuloksekkaan kehitystyön varastotoimintojen edistämiseksi. Varastoa ei haluttu kasvattaa tarpeettomasti etenkin projekteihin keskittyvässä teollisuustuotannossa.

### **3.3 Logistiikkapalvelutarjonta Etelä-Suomessa – asiakasyritysten kokemuksia palvelutarjonnasta**

#### **3.3.1 Asiakasyritysten tyytyväisyys Etelä-Suomen logistiikkapalvelutarjontaan**

Tämänhetkinen logistiikkapalvelutarjonnan riittävyys ja monipuolisuus nähdään vastaajien keskuudessa pääosin hyvänä, joskin haastateltavat toivat osa-aloittain joitakin palvelupuutteita esiin.

Tieliikennekuljetuksissa logistisen palvelutarjonnan riittävyys ja monipuolisuus koetaan hyvänä. Kuljetuspalveluita on tieliikenteessä hyvin saatavilla ja kuljetusyrittäjiä on runsaasti. Tämä koetaan positiivisena asiana, ja sen nähdään vaikuttavan kuljetuskustannuksia alentavasti hintakilpailun muodossa ja parantavan tarjolla olevien logistiikkapalveluiden laatua.

Tulevaisuutta ajatellen vastaajat näkevät mahdollisia ongelmia tieliikennekuljetuksissa, koska logistiikka-alaa ei koeta houkuttelevana ja uusia kuljettajia on ajoittain vaikea rekrytoida alalle. Myös ammattikuljettajasäännösten kouluttautumistarvesääntelyn pelätään vähentävän vaatimukset täyttävien kuljettajien määrää. Tieliikenteen raskaan kaluston ylläpidossa ja huoltopalvelutarjonnassa nähtiin paikoin palvelupuutetta; reagointikyky palvelutarpeeseen on hidas tai huoltopalveluita ei ole yrityksen lähialueella saatavilla. Erikoiskuljetusten osa-alalla Suomessa on hyvin pienet markkinat ja kuljetusyrittäjä saattaa säädellä logistisen palvelun ostajan toiminnan aikataulutusta, koska tarjolla oleva kapasiteetti on rajallista. Erikoisosaamista vaativilla osa-aloilla, kuten lämpötilahallituissa kuljetuksissa, ilmenee paikoin puutteita myös osaamisessa.

Keskustermiinaalin puute paikkakunnalla koettiin joidenkin yritysten toiminnan kannalta ongelmallisena, koska reagointi logistiikkapalvelua hankkivan yrityksen palvelutarpeeseen on tällöin hitaampaa. Tarvittava kalusto voi olla eri paikkakunnalla ja palvelua ostavalta yritykseltä tarvitaan ennakkointia omien palvelutarpeidensa osalta.

Valtio-omisteisille logistiikkatoimijoille (erityisesti Itella ja VR) toivotaan kilpailua ja vaihtoehtoja. Näiden toimijoiden monopoliasema koetaan joissain tapauksissa ongelmallisena. Monopoliasema nähdään myös palvelukykyyn heikentävästi vaikuttavana tekijänä erityisesti rautatieliikenteessä.



Kapasiteetiltaan, verkostoiltaan ja palvelukyvyltään riittävän suurten neljän osapuolen logistiikan (4PL) palveluntarjoajin määrää Suomen markkinoilla ei pidetty riittävänä. Kilpailutilanteessa mahdollisten palveluntarjoajien määrä koetaan suppeaksi ja valinnanvaihtoehdot kapeiksi.

Kaikki haastatellut yritykset ovat pääosin tyytyväisiä ulkoistamiensa logistiikkapalveluiden laatuun. Osa arvioi logistiikkapalveluiden laatua hyvänä, osa erinomaisena. Yksikään ei ilmoittanut olevansa täysin tyytymätön ulkoistamansa logistiikkatoiminnon laatuun. Yksittäisiä poikkeamia logistiikkapalveluiden laadussa saattaa kuitenkin ilmetä. Tällaisia poikkeamia ovat esimerkiksi logistiikkapalvelun tarjoajan organisaatiossa tapahtuneet laatuun vaikuttavat organisaatiomuutokset tai ajoittaiset pienet myöhästelemiset, jotka kuitenkin koettiin normaalina logistiikka-alan ilmiöinä. Suuremmissa tai usein toistuvissa myöhästymisissä kehitystyö logistiikka-alan palveluntarjoajan ja asiakasyrityksen välillä koettiin oleelliseksi palvelun laatuun vaikuttavaksi tekijäksi.

Logistiselta palveluntarjoajalta odotetaan palvelun nopeutta, kustannustehokkuutta ja luotettavuutta. Nämä tekijät tuovat myös lisäarvoa logistiikkatoimintaan ulkoistavalle yritykselle. Haastatelluissa yrityksissä laatuun positiivisesti vaikuttavana tekijänä koetaan hyvät, pitkäaikaiset suhteet logistiikkapalvelua tuottavan yrityksen kanssa. Pitkäaikaisia suhteita arvostetaan ja niiden koetaan tuovan lisäarvoa yrityksen toimintaan. Kumppanuuden kehittyminen ja ulkoistetun logistiikkatoiminnon kehittäminen yhdessä asiakkaan ja palvelun myyjän kesken ovat keskeisiä logistiikkapalvelun laadun kokemukseen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä. Haastatellut kaupan ja teollisuuden alan yritykset arvostavat mahdollisuuttaan vaikuttaa ulkoistetun logistiikkatoiminnon ohjaukseen, seurantaan ja kehittämistyöhön yhteistyössä palvelua tarjoavan yrityksen kanssa.

Tieliikennekuljetusten osalta vastaajat ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä kuljetusliikkeiden toimintaan. Erityisesti tyytyväisyys pieniin kuljetusliikkeisiin on korkealla tasolla. Kuljetusyrittäjien ja kuljettajien tutuus ja vaihtumattomuus saivat useita mainintoja palvelun laatua, luotettavuutta ja toimivuutta parantavina tekijöinä. Nämä tekijät koettiin myös asiakastyytyväisyyteen vaikuttavina asioina. Rahtikirjojen sähköistyminen ja siirtyminen Internetiin täytettäväksi on koettu parantavan palvelun laatua, helpottavan kuljetusten seurantaan ja vähentävän logistiikkapalvelua ostavan yrityksen työmäärää. Tietoliikennepalvelut koetaan yleisesti hyvin toimiviksi.

Tyytyväisyys varastointipalvelujen laatuun ja toimivuuteen on korkealla tasolla niiden vastaajien keskuudessa, joilla on kokemusta varastoinnin ulkoistamisesta. Erityisesti kumppanin halu kehittää pitkäjänteisesti toimintoja yhteistyössä palvelun ostajan kanssa ja kyky tarjota uusia logistisia ratkaisuja koetaan palvelun laatua parantavina tekijöinä.

Logistiikkapalveluita ostavat asiakasyritykset ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä logistiikkapalveluiden hintatasoon, vaikkakin sen on koettu olevan alati nouseva. Niillä kuljetusten osa-aloilla joilla on vain vähän kilpailua, esimerkiksi erikoiskuljetusten osalla, palveluiden hinnat nähdään korkeina. Polttoaineen jatkuva hinnannousu ja kuljetusalan kustannusrakenne koetaan yleisesti uhkatekijöinä. Myös merenkulun rikkipääs-

tödirektiiviä pidetään Suomen kilpailukykyä heikentävänä tekijänä mahdollisen kustannustason nousun vuoksi, mikäli direktiivi astuu voimaan nopealla aikataululla.

Kilpailuttamisen ja logistiikkatoimintojen ulkoistamisen koetaan tuovan säästöjä kustannuksissa. Kustannussäästöjä nähdään erityisesti kapasiteettikysymyksissä; ulkoistettuna palveluna logistiikkatoimintoon ei tarvitse sitoa yrityksen pääomaa. Logistiikkatoimintojen ulkoistamisen nähdään luovan joustavuutta myös henkilöstöresursointiin sekä henkilöstökustannuksiin. Ulkoistamisen nähdään kuitenkin joillakin logistiikan osa-aloilla kustannuksia lisäävänä tekijänä. Ulkoistaminen on siis tehtävä hyvin huolellisesti erilaisia vaihtoehtoja vertaillen.

Logistiikkatoimintojen ulkoistaminen ja kilpailuttaminen nähdään vastaajien keskuudessa erittäin haastavana tehtävänä. Ensinnäkin ulkoistettavien logistiikkaprosessien määrittäminen koetaan vaikeaksi tehtäväksi. Toisekseen vertailujen tekeminen logistiikka-alan palveluyritysten välillä on hyvin haastavaa. Saadut tarjoukset eivät ole yleensä keskenään täysin vertailukelpoisia ja kilpailuttamisprosessi on hyvin työläs. Kolmanneksi logistiikka-alan palveluyrittäjien hinnoittelu koetaan osittain sattumanvaraisena ja siihen kaivataan lisää läpinäkyvyyttä.

Usean haastateltavan mielestä kilpailuttamisella saavutettavan kustannussäästön tai muun hyödyn tulee olla riittävää kannattaakseen. Kustannukset ovat haastateltavien mielestä merkittävin kilpailuttamiseen vaikuttava yksittäinen tekijä, mutta yritysedustajat korostavat myös tarjottavan palvelun laatua toisena keskeisenä tekijänä. Myös se, kuinka logistiikkatoimintoa on onnistuttu omassa organisaatiossa kehittämään tehokkuuden, kustannustehokkuuden ja resursoinnin kannalta vaikuttaa logistiikkatoiminnon ulkoistamisen kannattavuuteen. Hyvin toimivaa ja kustannustehokasta logistiikkatoimintoa ei haastateltavien mielestä kannata välttämättä ulkoistaa.

### **3.3.2 Logistiikkapalveluiden tarpeeseen vaikuttavat tekijät logistiikkasektorin asiakasyrityksissä**

Kaupan ja teollisuuden alan yrityksissä logistiikkapalveluiden tarpeeseen vaikuttaa eniten yleinen markkinatilanne. Markkinatilanteen heilahdukset näkyvät teollisuuden alan yritysten tilauskannassa ja tuotantovolyymissa nopeasti. Tuotantovolyymiin vaikuttavat myös erilaiset tuotantohäiriöt ja seisokit. Tuotantovolyymilla ja volyyminvaihtelulla onkin keskeinen merkitys kaupan ja teollisuuden alan yritysten logistiikkatoimintojen kysyntään, erilaisten logistiikkapalveluiden tarpeeseen sekä yritysten logistiikkatoimintojen ulkoistamis päätöksiin. Volyymivaihtelut koetaan ongelmallisina erityisesti logistiikkatoimintojen vaatimien, suhteellisen joustamattomien henkilöstömäärän ja henkilöstökustannusten suhteen. Haastatelluissa kaupan ja teollisuuden alan yrityksissä onkin hyvä tietämys logistiikkatoimintojen vaatimista henkilöstöresursseista ja henkilöstökustannuksista.

Kaupan ja teollisuuden toimialoilla paitsi yritystoimipaikan oma sijainti myös alan yritysten asiakaskunnan maantieteellinen sijainti vaikuttavat logistiikkapalveluiden tarpeeseen yrityksissä. Lähialueelle suuntautuvaan kaupankäyntiin ja logistiikkaratkaisujen

suunnitteluun löytyy usein osaamista yrityksen omasta organisaatiosta, mutta erityisesti pitkiin toimitusmatkoihin ja merikuljetusten järjestämiseen osaamista pyritään usein hankkimaan oman organisaation ulkopuolelta.

Organisaation omalla liiketoiminta- ja logistiikkastrategialla sekä suhtautumisella logististen toimintojen ulkoistamiseen on suuri merkitys logistiikkatoimintojen ulkoistamis päätöksissä. Yritys voi pyrkiä joko kehittämään kutakin logistiikkatoimintoaan itse tuottaen kustannustehokkaaksi tai hankkia logistiikkatoimintoja ja logistiikkaosaamista logistiikka-alan palvelutarjoajalta.

Tiukkojen toimitusaikataulujen koetaan vaikuttavan teollisuuden projektituotannossa logistiikkatoimintojen ulkoistamismahdollisuuksiin. Oikea-aikaiset kuljetukset koetaan merkittäväksi eduksi varastotoiminnoissa; oikea-aikainen kuljetus vähentää varastointitoimintojen tarvetta ja lisää oikea-aikaisten toimitusten merkitystä. Myös tuotekehityksellä on vaikutusta logistiikkapalveluiden tarpeeseen ja vaatimuksiin.

### **3.3.3 Logistiikka-alan palvelutarjoajan valintaan vaikuttavat tekijät**

Logistisen toiminnon ulkoistaminen aloitetaan haastatelluissa yrityksissä yleensä omien logistiikkatoimintojen ja logististen toimintakustannusten tarkastelulla. Tarkastelun tavoitteena on tutkia mahdollisuuksia logistisen toiminnon tuottamiseen kustannustehokkaammin ulkoistamalla tai saavuttaa muita etuja esimerkiksi levikin laajenemisen muodossa. Toisaalta keskeistä on tarkastella organisaation logistiikkaosaamista, jolloin tavoitteena on selvittää onko logistiikkatoiminnon ulkoistamisella mahdollista saada oman organisaation käyttöön sellaista osaamista, jota organisaatiossa ei ennestään ole.

Ulkoistettava logistinen toimintakokonaisuus ja sen palvelusovaatimukset sekä nykyinen resurssien käyttö käydään läpi huolella logistiikkatoimintoa ulkoistettaessa. Ulkoistettavasta logistiikkatoiminnosta laaditaan tarkat prosessikuvaukset tarjouspyyntöjä varten. Logistiikkapalvelun tuottajan tarjouksesta huomioidaan erityisesti palvelun laatu, kustannukset ja toiminnan kehittämismahdollisuudet (taulukko 3.1).

*Taulukko 3.1 Keskeiset logistiikkatoiminnon ulkoistamisessa palveluntarjoajalle asetetut kriteerit haastattelujen toimijoiden näkökulmasta.*

---

**Palveluntarjoajalle asetetut kriteerit logistiikkatoiminnon ulkoistamisessa**

---

- toimitusvarmuus, luotettavuus
  - hinta
  - joustavuus
  - palvelutaso ja palvelukyky (organisaation riittävä koko, yrityksen taustat ja riskienhallinta, reagointinopeus palvelupyyntöihin, kalustosoveltuvuus, alueelliset vaihtelut palvelukyvyssä/palvelukyky ostajayrityksen paikkakunnalla)
  - logistiikkapalvelun tuottajan tuttuus ja kokemukset yrityksen palvelutasosta
  - palvelutuottajan logistiikkaverkoston olemassaolo
  - halukkuus sitoutua yhteiseen toimintaan ja toimintojen kehittämiseen pitkällä aikajänteellä
  - valmius ottaa asiakkaan toimintatapoja omakseen
- 

Vastaajat kokevat logistiikkatoimintojen ulkoistamisprosessin runsaasti aikaa ja henkilöresursseja vaativana toimintana, mikäli ulkoistamisessa pyritään kumppanuuteen pelkän palveluoston sijasta. Pienimuotoiset logistiikkapalveluiden hankinnat mielletään palveluostoina kumppanuuden sijasta. Pelkkien palveluostojärjestelyjen ei koeta vaativan erityisen paljon aikaa tai resursseja.

Vastaajat painottivat, että kokonaisten logistiikkatoimintojen ulkoistamispäätös ja ulkoistamisprosessi on syytä tehdä huolella. Toiminnon ulkoistamisella on usein merkittäviä vaikutuksia yrityksen talouteen, operatiiviseen toimintaan, palvelutasoon ja täsmällisyyteen. Logistiikkatoiminnon ulkoistamiseen liittyy kuitenkin myös inhimillisiä tekijöitä mahdollisten henkilöstöjärjestelyjen tai irtisanomisten vuoksi.

Logistiikkapalvelun ulkoistamisprosessissa lopulliseen harkintaan päätyy yleensä 2–4 logistiikka-alan palveluntarjoajaa, joiden nähdään pystyvän halutun palvelutason tarjoamiseen käytännössä. Lopullinen logistiikkapalveluntarjoajan valinta tehdään näiden toimijoiden välillä.

Kotimaan kuljetuksia kilpailutetaan yleisimmin muutaman vuoden välein. Ulkomaan kuljetuksissa usea toimija käyttää tapauskohtaista vertailua eri kuljetusreittien välillä ja niin sanottuja projektikohtaisia tarjouspyyntöjä, joissa määritellään tarkemmin kuljetettavien tavarayksiköiden määrä, laatu ja kuljetusreitti sekä määränpää. Samanlaista menettelyä käytetään usein myös kotimaan projektikuljetuksissa.

Riittävän pitkät sopimukset nähdään haastattelujen perusteella pitkäaikaisen kumppanuuden rakentamisessa tarpeellisenä. Ne mahdollistavat toiminnon kehittämisen yhteistyössä logistiikkapalvelun tuottajan ja ostajan välillä. Ulkoistetun logistiikkatoiminnon edelleen kehittäminen logistiikkapalvelun tuottajan ja ostajan välillä sekä vaikutusmahdollisuudet palvelun tuottamiseen sopimuskauden aikana koetaan erittäin tärkeäksi logistiikkatoimintoa ulkoistaville yrityksille.

### 3.3.4 Yhteistyön ja kumppanuuden kehittäminen logistiikka-alan palvelutarjoajan ja asiakasyrityksen välillä

Logistiikkapalvelun tarjoajan ja ostajan välisellä yhteistyöllä on vaikutusta monenlaisiin asioihin. Yhteistyöllä ja logistiikkatoimintojen kehittämisen avulla yhdessä logistisen palveluntarjoajan ja ostajan kanssa voidaan vaikuttaa muun muassa kuljetuskustannuksiin, henkilöstöresursointiin, kuljetusvahinkojen välttämiseen, uusien teknisten ratkaisujen käyttöönottoon ja asiakaspalvelun laatuun.

Yhteisten toimintatapojen kehittäminen ja kehittämisen tavat ovat haastattelujen mukaan riippuvaisia yrityksen koosta. Kaupan ja teollisuuden aloilla suuremmilla yrityksillä on suuremmat materiaali- ja tietovirrat sekä resursseja ja intressejä toiminnan kehittämiseen. Pienemmissä yrityksissä yhteisten toimintatapojen kehittäminen ei aina ole kovinkaan strukturoitua. Toiminta on usein resurssien puutteesta johtuen vähäisempää. Myös neuvotteluvoima logistiikka-alan palveluyritysten kanssa palvelu- ja hinnoitteluasioita koskien koetaan pienissä yrityksissä heikommaksi; osa haastateltavista kokee, että pienempien yritysten mahdollisuudet vaikuttaa palvelutarjontaan ovat hyvin vähäiset. Kaikissa yrityksissä on yleisesti tärkeää, että logistisen palvelun tuottajan ja ostajan tarpeet kohtaavat. Vaikka kyse olisi pienemmistä yrityksistä, on selvää että palvelun tulee olla henkilökohtaista ja että asiakasta tulee palvella parhaalla mahdollisella tasolla asiakassuhteen volyymin tai rahallisesta arvosta riippumatta.

Haastatelluista yrityksistä erityisesti suurissa kaupan ja teollisuuden alan yrityksissä yhteisten toimintatapojen ja toiminnan kehittäminen logistiikkapalvelua tuottavan tahon kanssa on strukturoidumpaa. Näissä yrityksissä logistiikkapalvelun ostajan ja palveluntarjoajan välistä yhteistoimintaa on kehitettävä suurten volyymien ja tavaravirtojen vuoksi. Logistiikalla ja logistiikkaratkaisulla on tällöin suurempi merkitys yrityksen toimintaan. Suurissa yrityksissä on myös mahdollisuus hyötyä esimerkiksi konsernin tuottamista logistiikkapalveluista, laadituista sopimuksista sekä logistiikkaosaamisesta ja saavuttaa näin olleen volyyमितuja, kustannussäästöjä ja löytää hyviä käytäntöjä. Suuri logistisia palveluita ostava yritys kykenee järjestämään myös koulutusta niille logistiikka-alan yrittäjille, joilta hankkii logistisia palveluita. Tietoa ja osaamista siirtyy kumppanuussuhteessa logistiikkapalvelun tuottajan ja ostajan välillä alan viimeisimmistä uusista tiedoista aina tuotekehittelytyöhön saakka.

Logistiikka-alan palveluntarjoajan ja logistiikkatoimintoa ostavan yrityksen välisen kehityksen sisältö ja tavoitteellisuus vaihtelevat paljon haastatelluissa yrityksissä. Erityisesti suurissa yrityksissä kehitystyö on systemaattista ja myös logistiikkasektorilla tehdään aktiivisesti innovatiivisia ratkaisuja, hyödynnetään uusinta teknologista kehitystä ja hyviä käytäntöjä operatiivisessa toiminnassa. Suuremmissa yrityksissä yhteisten toimintatapojen kehittäminen tapahtuu sekä pitkällä että lyhyellä aikajänteellä. Pitkällä aikajänteellä yhteistoimintaa kehitetään muutaman kerran vuodessa pitämällä tilannekatsauksia. Tilannekatsauksissa tarkastellaan sopimustilannetta, kustannuksia ja operatiivista toimintaa. Neuvotteluissa pyritään varautumaan myös palvelutarve- ja volyyminmuutoksiin. Sopimushinnoista, kalustotarpeista ja kaluston ylläpitokysymyksistä neuvotellaan usein vuosittain yhdessä logistiikkapalvelun tarjoajan kanssa. Lyhyemmällä aikajänteellä ulkoistetun logistiikkatoiminnon seuraamista, hallinnointia ja kehittämistyötä tapah-

tuu jatkuvasti. Operatiivisella tasolla yhteisten toimintatapojen kehittämistä ja yhteistyötä tapahtuukin yleensä päivittäin. Tämänkaltaisessa päivittäisessä yhteistyössä vaihtuu myös välitön asiakaspalaute logistiikkapalvelun tuottajan ja ostajan välillä. Operatiivisella tasolla saatetaan suunnitella esimerkiksi ajoreittejä, karsia tarpeettomia toimintoja pois, keskustella hyvistä käytännöistä tai muuttaa vakiintuneita toimintatapoja.

Haastatelluissa yrityksissä, erityisesti pienissä yrityksissä, kehitystyö on usein satunnaisempaa ja tarveharkintaista. Logistiikkaa ei aina koeta samanlaisena kilpailuetua tuottavana tekijänä kuin niissä yrityksissä, joissa toiminnan volyyymi on suurta. Logistiikka-toimintojen kehittämistyön aktiivisuus on riippuvaista siitä, kuinka tärkeänä kilpailuetuna logistiikkatoiminnot koetaan tai millaisia kustannussäästöjä tai muita etuja logistiikan avulla koetaan saavutettavan. Uusien logististen ratkaisujen käyttöönottoon saattaa joissakin tapauksissa vaikuttaa myös sattuma; tietoa esimerkiksi uudesta logistiikkapalvelusta tai teknisestä ratkaisusta saatetaan saada käyttöön ilman systemaattista kehitystyötä.

Yrityskoosta riippumatta haastatelluissa yrityksissä nähdään positiivisena logistiikka-alan palveluita tarjoavan yrityksen oma-aloitteisuus logistisessa palvelutarjonnassa ja uusien teknisten ratkaisujen ehdottamisessa asiakasyritykselle logistiisiin toimintoihin liittyen. Logistiikka-alan yritysten innovatiivisuudessa ja oma-aloitteisuudessa tämänkaltaisessa toiminnassa koetaan kuitenkin puutteita. Kaupan ja teollisuuden alan yritykset toivovat, että logistiikka-alan yritykset jakaisivat esimerkiksi logistiikka-alan tapahtumista (messut, koulutukset) saamaansa tietämystä alan uusista ratkaisuista tai soveltuksista myös asiakasyritykselleen; logistiikka-alan palveluyritys tuntee palveluidensa ostajayrityksen toimintatavat, tuotteet ja erikoisvaatimukset ja kykenee ehdottamaan uusia ratkaisuja ja hyviä käytäntöjä asiakkaalleen. Näin logistiikkatoimintonsa ulkoistanut yritys voi saavuttaa kumppanuussuhteestaan logistiseen palvelutarjoajaan enenevästi hyötyä.

### **3.3.5 Havaitut logistiikka-alan palvelutarjonnan ongelmakohdat ja kehittämistarpeet**

Yleisesti ottaen tutkimusta varten haastatellut logistiikka-alan asiakasyritykset olivat hyvin tyytyväisiä logistiseen palvelutarjontaan: saatavuuteen, toimivuuteen, hinnoiteltuun ja laatuun. Joitakin ongelmakohtia ja kehittämisehdotuksia vastaajat toivat kuitenkin esiin. Aikataulutus sai useita huomioita kehittämistä vaativana osa-alana. Kuljetuspalveluissa myöhästymiset aiheuttavat ajoittain ongelmia teollisuuden tuotantoprosessissa sekä kaupan alalla. Lähetyksiä myös katoaa tilaus-toimitusketjussa jonkin verran. Oikea-aikaiseksi tarkoitetun toimituksen huomattava myöhästymisen voi johtaa mittaviin taloudellisiin kustannuksiin tai seisokkeihin sekä kaupan alalla että teollisuudessa. Logistiikka-alan toimijat odottavat, että myös logistiikka-alan palveluntarjoaja seuraa kuljetusten oikea-aikaisuutta ja täsmällisyyttä.

Vaikka asiakkaat näkevät pitkät yhteistyösuhteet logistiikka-alan palveluntarjoajaan myönteisenä asiana, sen arvioidaan myös joissain tapauksissa passivoivan logistiikka-alan yrittäjää ja tuovan muutosvastarintaa uudistuksia kohtaan. Ongelmallisena nähdään

myös logistiikkapalveluiden, erityisesti kuljetuspalvelujen, hinnoittelu. Hinnoittelupe-  
rusteet jäävät usein asiakkaalle epäselviksi. Usea haastateltava toi haastatteluissa esiin  
myös hinnoittelun läpinäkymättömyyden ja sattumanvaraisuuden tunnun.

Logistiikka-alan yritysten palvelutarjonnassa kuljetusalalla kuljetusliikkeen keskuster-  
minaalien sijainnilla paikkakunnalla tai yrityksen sijaintipaikkakunnan läheisyydessä  
koetaan olevan merkitystä kuljetusliikkeen tarjoamaan palvelutasoon – keskusterminaa-  
lin puutteen nähdään heikentävän yrityksen tarpeisiin reagoimisaikaa ja pidentävän yri-  
tyksen tarvitsemää ennakkointiaikaa omiin palvelutarpeisiinsa.

Rautatieliikenteessä nähdään uusia mahdollisuuksia erityisesti Venäjän tuonti- ja vienti-  
liikenteessä. Myös koko Trans-Siperian radan mahdollisuudet on tunnustettu osassa  
haastatelluista yrityksistä. Venäjän rajan läheisyys varastointi- ja logistiikkapalvelujen  
suhteen sekä mahdollisten uusien rajanylityspaikkojen suhteen koetaan tuovan Etelä-  
Suomen alueelle uusia mahdollisuuksia erityisesti yhdistettynä sisävesiliikenteeseen.

Valtio-omisteisille logistiikkatoiminnoille (erityisesti Itella ja VR) kaivataan kilpailua ja  
vaihtoehtoja. Valtio-omisteisten logistiikka-alan toimijoiden monopoliasema koetaan  
joissain tapauksissa ongelmallisena. Monopoliasema nähdään toimijan palvelukykyyn  
ja -halukkuuteen heikentävästi vaikuttavana tekijänä erityisesti rautatieliikenteen osalta.

Erityisesti pienillä logistiikka-alan palveluyrityksillä nähdään olevan parannettavaa lo-  
gististen konseptien ymmärtämisessä (laatu järjestelmät, prosessien hallinta) ja tietojär-  
jestelmäosaamisessa sekä teknologiainnovaatioiden hyödyntämisessä. Logistiikan ko-  
konaisketjun seurannan kehittäminen aina ostotilauksista jakeluun tai toimitukseen  
saakka on tärkeää sekä kaupan että teollisuusalan yrityksille. Toisaalta kapasiteetiltaan,  
verkostoiltaan ja palvelukyvyltään riittävän suurien kolmannen ja neljännen osapuolen  
(3PL ja 4PL) logistiikkapalveluntarjoajien määrää Suomen markkinoilla ei pidetä riittä-  
vänä.

Vastaajat ennakoivat, että lähitulevaisuudessa tieliikennekuljetuksissa saattaa ilmetä  
ongelmia erityisesti, mikäli uusien ammattitaitoisten kuljettajien saaminen alalle vaikeu-  
tuu. Ammattikuljettajasäännösten kouluttautumistarvesäännösten pelätään vähentävän  
ammattitaitoisten kuljettajien määrää vuoden 2014 jälkeen. Tieliikenteen raskaan kalus-  
ton ylläpidossa ja huoltopalvelutarjonnassa nähdään myös paikoin palvelupuutetta; rea-  
gointikyky palvelutarpeeseen on hidas tai huoltopalveluita ei ole yrityksen lähialueella  
saatavilla. Raskaan liikenteen kaluston ylläpidossa koetaan palvelupuutteita erityisesti  
Kanta-Hämeessä. Erikoiskuljetusten osa-alalla Suomessa on hyvin pienet markkinat ja  
kuljetusyrittäjä saattaa säädellä logistisen palvelun ostajan toiminnan aikataulutusta,  
koska tarjolla oleva kapasiteetti on rajallista. Erikoisosaamista vaativilla osa-aloilla,  
kuten lämpötilahallituissa kuljetuksissa, ilmenee paikoin puutteita myös osaamisessa.

Tietoa uusista teknisistä ratkaisuista, sovelluksista tai logistiikkatoimintojen hyvistä  
käytännöistä ei aina kulkeudu kaupan ja teollisuuden alan yritysisiin. Erityisesti pienissä  
yrityksissä on rajallinen kapasiteetti seurata logistiikka-alan uusia ratkaisuja ja kehitys-  
tä. Suurimpana logistiikka-alan kehittämistarpeena haastatellut toimijat kokevat logis-  
tiikka-alan suuntaamisen innovaatio- ja kehittämisorientoituneempaan suuntaan.

#### **4 LOGISTISEN TOIMINTAYMPÄRISTÖN KEHITTÄMISTARPEET ETELÄ-SUOMESSA**

Logistiikan merkitys kilpailukyvn lähteenä on suuri. Keskuskauppakamarin (2009) toteuttaman Alueiden kilpailukyky -selvityksen mukaan logistiset tekijät, erityisesti liikenneyhteydet, ovat yksi tärkeimmistä yrityksen sijaintipaikkaan vaikuttavista tekijöistä yhdessä yritykselle sopivan työvoiman saatavuuden ja markkinoiden läheisyyden kanssa. Talouskasvu, kiristyvän kilpailun asettamat tuottavuusvaatimukset ja toimintaympäristön muutokset lisäävät logistiikan merkitystä kilpailutekijänä yhä entisestään (EK 2007: 3).

Kuljetusten kustannustehokkuus, täsmällisyys, nopeus ja turvallisuus asettavat vaatimuksia liikenneväylästä kehittämiselle; toimiva liikenneinfrastruktuuri onkin tärkeä kilpailutekijä. Yhteyksien kehittäminen on erityisen tärkeää Suomelle pitkien maantieteellisten etäisyyksien vuoksi. Suomi on myös vahvasti kansainvälisistä vienti- ja tuontimarkkinoista riippuvainen, vaikkakin sijaitsee syrjässä useimmista vientimarkkinoistaan. (Kilpailukykyiseen liikennepolitiikkaan 2006.)

Tätä tutkimusta varten haastatelluilla vastaajilla on hyvin vähän huomautettavaa Etelä-Suomen liikenneinfrastruktuurin huonoista puolista; yleisesti ottaen vastaajat ovat hyvin tyytyväisiä Etelä-Suomen liikenneinfrastruktuuriin. Vastaajat eivät näe yrityksensä sijainnilla tai käytettävissä olevalla liikenneinfrastruktuurilla olevan ainakaan negatiivista vaikutusta omaan toimintaansa. Pikemminkin päinvastoin, oma sijainti ja käytettävissä oleva liikenneinfrastruktuuri koetaan hyvin toimivina. Tulokseen vaikuttaa mitä ilmeisimmin haastateltujen toimijoiden yritystoimipaikkojen edullinen maantieteellinen ja logistinen sijainti; haastateltavat ja heidän yritystoimipaikkansa sijaitsevat logistisesti ajateltuna ehkäpä Suomen edullisimmalla alueella satamien, lento- ja rautatieyhteyksien sekä E18-tien välittömässä läheisyydessä. Vastaajat korostavatkin liikenneinfrastruktuurin positiivisia puolia. Erityisesti sijainti koetaan logistisesti toimivana lyhyiden välimatkojen, runsaan asutuksen ja hyvien liikenneyhteyksien vuoksi. Liikenneyhteyksistä satamayhteys koetaan merkittävänä etuna ja tieliikennehankkeiden valmistuminen E18-tiellä nähdään parantavan edelleen yritysten ja asiakaskunnan saavutettavuutta. Raide-liikenteessä nähdään uusia mahdollisuuksia Venäjän liikenteessä, mutta myös yleisesti Trans-Siperian radalla. Etelä-Suomen tietoliikenneyhteydet koetaan toimivina.

Vastaajat toivat kuitenkin esiin huolensa kuljetuskustannuksista ja niiden jatkuvasta noususta sekä tie- että meriliikenteessä. Tieliikenteessä jatkuva polttoaineiden hinnan nousu ja meriliikenteessä rikkidirektiivin voimaantulo nähdään yritystoiminnan kustannusrakenteeseen negatiivisesti vaikuttavina tekijöinä.

Maakuntien aluetasolla kehittämistä vaativia liikenneinfrastruktuurihankkeita on selvitetty ja luetteloitu erilaisten alueellisten toimijoiden ja viranomaistahojen toimesta. Esimerkiksi maakuntien liittojen maakuntasuunnitelmissa ja -ohjelmissa on mainittu kullekin maakunnalle keskeiset liikenne- ja väylähankkeet. Maakuntien liitot ovat laatineet kukin myös omat liikennejärjestelmäsuunnitelmat, joista käy ilmi kunkin maakunnan alueella kehittämistä vaativat liikenneinfrastruktuurihankkeet eri tärkeysluokissa.



Keskuskauppakamarin vuonna 2009 valmistuneessa selvityksessä Kauppakamarien jäsenyrityksiltä kysyttiin, mitkä ovat yritysten mielestä eniten kehittämistä vaativat liikenneinfrastruktuurihankkeet, jotka myös samalla parhaiten tukisivat yritysten kilpailukykyä. Keskuskauppakamarin Alueiden kilpailukyky -tutkimus uusittiin vuonna 2011 ja kyseisen selvityksen tuloksia Etelä-Suomen maakuntien osalta on hyödynnetty myös tässä tutkimuksessa. Taulukossa 4.1 on luetteloituina ne hankkeet, jotka mainitaan Alueiden kilpailukyky 2011 -tutkimuksessa keskeisiksi kehittämiskohteiksi logistiikkainfrastruktuurin osalta Etelä-Suomessa. Myös EK:n Logistiikka menestystekijänä – EK:n logistiikkalinjaukset -raportti linjaa elinkeinoelämälle tärkeitä logistiikan ja logistisen toimintaympäristön kehittämistarpeita (EK 2007).

Taulukko 4.1 Yritysten näkökulmasta kehittämistä vaativat infrastruktuurihankkeet alueittain (Keskuskauppakamari 2011: 23–27).

<b>Kanta-Häme</b>	<b>Uusimaa</b>
Pääkaupunkiseudun poikittaisliikenne, kehäteiden parantaminen	Kehäteiden parantaminen ja poikittaisyhteyksien kehittäminen ja Kehä III:n kapasiteetin lisääminen
Nykyisten väylien kunnossapito	Pisara-rata
Valtatien 12:n parantaminen	Kehä IV:n rakentaminen
Junaliikenteen aikataulujen parempi paikkansapitävyys Helsingin ja Tampereen suuntaan	Julkisen liikenteen monipuolisuuden ylläpito ja kehittäminen välillä Helsinki–Riihimäki
Nopeat tietoliikenneyhteydet	E18-moottoritien saaminen valmiiksi koko pituudeltaan
Logistiikkakeskus	Tietoliikenneyhteyksien parantaminen
Suora ratayhteys Hämeestä Pietariin	Kantatie 51:n kehittäminen
Ratayhteys Helsinki–Forssa–Humppila–Pori	Espoon metro/länsimetro
Valtatie 2:n kunnostus/levennys	Joukkoliikenneyhteyksien parantaminen
Lisäraiteen rakentaminen Riihimäki–Helsinki välille	Tieverkoston kunnossapito
Julkisen liikenteen monipuolisuuden ylläpito ja kehittäminen välillä Helsinki–Riihimäki	Nopeammat yhteydet sekä tavaraliikenteelle että henkilöliikenteelle
	VR:n palvelukyvyyn ja täsmällisyyden parantaminen
	Lentoyhteydet maakuntiin
	Espoo–Lohja-paikallisjunarata
	Turku–Salo–Helsinki-rata myös rahdille
	Hanko–Hyvinkää–radan sähköistymisen
	Enemmän kilpailua Turun lentoliikenteelle
	Hangon sataman sisääntuloväylän ruoppaaminen
	Hyvinkää–Hanko–radan sähköistäminen
	Kehärata/Helsinki–lentokenttä–ratayhteys
<b>Etelä-Karjala</b>	<b>Kymenlaakso</b>
Valtatie 6:n parantaminen välillä Luumäki–Lappeenranta	E18-moottoritie välillä Turku–Helsinki–Hamina–Pietari valmiiksi
Lentoaseman kansainvälisyyden ylläpito ja jatkuvuus	Rantarata Helsinki–Kotka–Pietari
Liikenneyhteydet Venäjälle ja rajanylitystoiminta	Nopeat laajakaistayhteydet
Kaksoisraide välille Luumäki–Imatra	Junamatka-aikojen lyhentymisen
Varhainen lentoyhteys Helsinkiin	Haminan ohitustien rakentaminen
Teiden ja rataverkoston ylläpito	Tiestön parantaminen ja ylläpito
<b>Varsinais-Suomi</b>	<b>Päijät-Häme</b>
Valtatie 8:n leventäminen nelikaistaiseksi (Turku–Pori)	Nykyisten väylien kunnossapito
Valtatien 9:n kehittäminen välillä Turku–Tampere	Valtatie 12:n parantaminen
Tietoliikenneyhteydet	Nopeat tietoliikenneyhteydet
Suorien laivayhteyksien säilyminen Turusta Ruotsiin ja lisättävä yhteys Turusta Keski-Eurooppaan	Logistiikkakeskus
Kansainvälisten lentoyhteyksien parantaminen ja nykyisten lentorahtipalvelujen säilyttäminen	Suora ratayhteys Hämeestä Pietariin
Nopeammat junayhteydet Helsinkiin	Lahden eteläisen ohikulkutien rakentaminen
Juna-aikataulujen paikkansapitävyys	
Tehokkaammat rautatiepalvelut myös tavaraliikenteen osalta	

## 5 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimusta varten haastateltujen toimijoiden oli hyvin vaikea löytää suoranaisia palvelupuutteita Etelä-Suomen logistiikka-alan palvelutarjonnassa. Syyt palvelupuutteiden vähyteen ovat toisaalta maantieteellisestä sijainnista johtuvia ja toisaalta markkinatekijöihin liittyviä. Logistiikka-alalla pyritään palvelemaan asiakkaita mahdollisimman hyvin, ja mahdolliset puutteet logistisessa palvelutarjonnassa korjautuvat yleensä, kun puute logistiikka-alan palvelutarjonnassa ilmenee ja mahdollisuus uudenlaiseen palvelutoimintaan avautuu.

Tutkimusalueeksi valikoitui ELLO-hankkeen mukaisesti Etelä-Suomi. Etelä-Suomeen kuuluvat Etelä-Karjalan, Päijät-Hämeen, Kanta-Hämeen, Varsinais-Suomen, Kymenlaakson ja Uudenmaan maakunnat. Maantieteellisesti tarkasteltuna tutkimusalue sijaitsee Suomen tiheimmin asutulla alueella. Logistiset yhteydet ovat kaikilla liikennemuodoilla hyvät. Etelä-Suomen rannikkoa seurailevalla satamien ketjulla on oma vaikutuksensa logistisen palvelutarjonnan kasaantumiseen tutkimusalueelle. Tämä on yksi syy, miksi varsinaisia palvelupuutteita on vaikea löytää erityisesti tavanomaisissa logistisissa palveluissa. Hyvä logistiikka-alan palvelutarjonta tutkimusalueella vaikuttaa myös hintakilpailuun; useiden logistiikka-alan yritysten sijainti eteläisen Suomen alueella vaikuttaa hintoja alentavasti, kun tarjontaa on alueella runsaasti.

Suomessa on harvan asutuksen, alhaisen väestömäärän ja pitkien välimatkojen vuoksi suhteellisen ohuet tavaravirrat. Ohuet tavaravirrat vaikeuttavat tiettyjen erikoispalveluiden kehittämistä volyymien ollessa pienet. Joillakin logistiikka-alan erikoispalvelun osa-aloilla tarjonta on vähäistä, kapasiteettia on heikosti saatavilla tai aikataulutus saattaa tuottaa ongelmia logistiikkapalvelun ostajalle. Logistiikkapalvelun ostajan näkökulmasta erikoistumisen vaatimaa osaamista ei aina ole tarjolla. Suhteellisen ohuiden tavaravirtojen vuoksi yhteistyön lisääminen logistiikka-alan eri toimijoiden välillä on tärkeää kustannussäästöjen saavuttamiseksi ja palvelutason parantamiseksi.

Logistiikkatoimintojen ulkoistaminen on jatkunut kaupan ja teollisuuden alan yrityksissä jo vuosia. Logistiikkatoimintojen ulkoistamisessa piilee riski logistiikkaosaamisen vähenemiseen kaupan ja teollisuuden alan yrityksissä. Onkin selvää, että logistista osaamista tulee kasvattaa kaupan ja teollisuuden alojen yrityksissä logistiikkatoimintojen ulkoistamispäätöksistä huolimatta. Osaamisen kasvattaminen on tarpeen erityisesti niissä yrityksissä, joissa logistiikan merkitys on heikosti tunnistettu kilpailuetua tuottavana tekijänä tai niissä yrityksissä, joissa logistiikka ei kuulu osaksi yrityksen strategiaa. Toisaalta logistiikkatoimintojen ulkoistaminen mahdollistaa kaupan ja teollisuuden alan yrityksille yhteistyökumppanin logistiikkaosaamisen hyödyntämisen, mikäli logistiikka-alan kumppani valitaan huolella ja yhteistyö on toimivaa. Logistiikkatoimintoa ulkoistamalla saadaan siis vaadittavaa logistiikkaosaamista käyttöön.

Logistiikkaosaamisen kasvattaminen kaupan ja teollisuuden alan yrityksissä on tärkeää myös ostotoimintojen osalta. Useat yritykset voisivat hyötyä kuljetusten järjestämisestä itse (ostopalveluina/ulkoistettuina kuljetuksina) erityisesti ostokuljetuksissa. Toimituslausekeosaaminen ja toimituslausekkeiden entistä laajempi hyödyntäminen voi edesauttaa kustannussäästöjen ja joustavuuden tavoittelussa. Mikäli toimituslauseke valitaan

siten, että yrityksen ostokuljetukset järjestää myyjä, yritys menettää mahdollisuuden täysimääräisesti vaikuttaa kuljetukseen eli sen reittivalintaan, hinnoitteluun ja toimituksen yksityiskohtiin. Ostokuljetusten järjestäminen itse tai toimituslausekkeen valinta siten, että päätävältä säilyy ostajayrityksellä mahdollistavat esimerkiksi paremman aikataulutuksen ja oikea-aikaisen toimituksen ja vähentävät näin ollen varastoinnin tarvetta. Kuljetus tulee aina sopia toimituslausekkeilla kaupanteon yhteydessä ja toimituslausekkeen tulee vastata sovittua ja noudatettavaa kauppatapaa ja käytäntöä. Myös logistiikkapalveluiden hinnoitteluperiaatteisiin perehtyminen on suositeltavaa yrityksille, jotta logistiikka-alan hinnoitteluperiaatteet tulevat asiakkaalle läpinäkyvämmiksi ja ymmärrettävämmiksi. Toisaalta logistiikka-alan yritysten tulee kehittää hinnoitteluaan läpinäkyvämmäksi ja selkeämmäksi, jotta palveluiden hinnoittelu ei näyttyäy kaupan ja teollisuuden alan yrityksille sattumanvaraisena. Myös logistiikka-alan palveluista ja toiminnoista annettujen tarjousten selkeyteen tulee kiinnittää logistiikka-alan yrityksissä huomiota, jotta annettujen tarjousten vertaileminen keskenään on mahdollista.

Muuttuvien volyymien vuoksi henkilöstöresursointi logistiikkatoimintojen osalta koetaan haastavana tehtävänä; henkilöstökustannukset yrityksissä ovat suuret ja henkilöstömäärään vaikuttaminen vaatii raskaita menettelyjä. Logistiikkatoiminnon ulkoistamisen sijasta tai ohella henkilöstövuokraus voidaan nähdä keinona jakaa riskejä, tuoda joustavuutta toimintaan tai suorittaa toimintaa kustannustehokkaasti operatiivisella tasolla.

Vastaajat toivat esiin tuttuuden, kanssakäymisen helpouden sekä organisaation tuntemuksen positiivisina logistiikka-alan palvelun laatuun vaikuttavina tekijöinä. Suurten logistiikka-alan yritysten tulisikin panostaa henkilökohtaiseen palveluun ja työntekijöiden vaihtumattomuuteen logistisessa palvelutarjonnassa.

Suurimpana logistiikka-alan kehittämistarpeena haastatellut toimijat kokevat logistiikka-alan suuntaamisen innovaatio-orientoituneeseen suuntaan. Tarvetta kehittämisorientoituneeseen lähestymistapaan nähdään paitsi arkipäiväisessä operatiivisessa toiminnassa myös pitkäjänteisessä kehittämistyössä. Logistiikka-alan palveluita hyödyntävät yritykset toivovat, että logistiikka-alan yritykset kehittäisivät aktiivisemmin ja omaaloitteisemmin tarjoamiaan logistisia palveluita, teknisiä ratkaisuja, palvelukonsepteja ja hyviä käytäntöjä ja myös tarjoaisivat niitä aktiivisesti logistisia palveluita ostaville yrityksille. Toisin sanoen logistiikkasektorin asiakasyritykset toivovat, että logistiikan palveluntarjoaja niin sanotusti ajattelisi asiakkaan puolesta sitä, millaisia ratkaisumalleja kukin asiakas voisi yhä enemmän hyödyntää ja että yhteistyössä toimijoiden kanssa pystyttäisiin hahmottamaan, mikä on kehityksen suunta logistiikkasektorilla ja asiakasyrityksen tarpeissa. Logistiikka-alan yrittäjien toivotaan myös seuraavan eri toimialojen kehitystä ja palvelutarpeita mahdollisten volyymimuutosten tai yrityksen logistiikkapalveluiden tarpeiden kasvun vuoksi.

Tutkimuksen mukaan on ilmeistä, etteivät kustannussäästöt ole ainoa syy ulkoistamiseen. Ulkoistamisella saavutetaan myös palvelutason parantumista tai levikin laajenemista. Lisäksi ulkoistamisratkaisut mahdollistavat yrityksen keskittymisen omaan ydin toimintaansa. Useassa yrityksessä ollaan kiinnostuneita erityisesti operatiivisen toiminnan ulkoistamisesta.

Ulkoistetun logistiikkatoiminnon kehittäminen, seuranta, valvonta ja osittain myös hallinta halutaan hyvin usein säilyttää logistista toimintoa ulkoistavassa yrityksessä. Esimerkiksi tieto aikataulujen viivästymisestä on tärkeää saada tuotannolliseen tai kaupallisen alan yritykseen heti kun siitä tiedetään. Logistiikka-alan yritysten tuleekin kehittää toimintaansa siten, että logistiikkatoimintoon ulkoistava yritys voi edelleen osallistua täysimääräisesti toiminnan kehittämistyöhön, seurantaan ja valvontaan näin halutessaan.

Asiantuntijanäkemyks on usein yrityksille hyödyllistä ja tarpeellista logistiikkatoimintojen kehittämisessä. Haastatteluissa kuitenkin ilmeni, että haastatelluissa yrityksissä on runsaasti logistiikka-alan osaamista, tietoutta yrityksen logistiikkaprosesseista ja näkemys yritykselle soveltuvista hyvistä käytännöistä. Tätä tietoutta tulee enenevästi hyödyntää yritysten logististen järjestelmien kehittämisessä.

Eniten ulkoistamismahdollisuuksia vastaajat näkivät sisälogistiikassa. Yleisesti ottaen varastointi nähdään potentiaalisena ulkoistamiskohteena, tavoitteena minimoida varastointiin sidotut pääomat. Myös keräily- ja pakkaustoiminnoissa nähtiin ulkoistamismahdollisuuksia, joskin tuotetuntemuksen tarpeellisuus asettaa omat vaatimuksensa näiden logistiikkatoimintojen ulkoistamiselle. Huolinta on potentiaalinen ulkoistamiskohde erityisesti vientiorientoituneille yrityksille, mutta myös niille yrityksille, joilla ulkomaanvientiä tapahtuu harvoin. Näissä tapauksissa huollinnan ulkoistaminen mahdollistaa osaamisen saamisen logistiikkatoimintonsa ulkoistavan organisaation käyttöön sekä työmäärän keventymisen. Ulkoistamismahdollisuuksia nähtiin myös sähköisissä tilaus- ja toimitusketjujen hallinta- ja organisointityökaluissa. Sen sijaan kuljetusten osalta usea yritys on jo ulkoistanut kaikki sellaiset kuljetustoimintonsa, jotka ovat ulkoistettavissa.

Tutkimushaastattelut osoittivat, että vastaajat erottavat ulkoistamiensa logistiikkapalveluiden osalta toisistaan pelkät logistiset palveluhankinnat (vrt. horisontaalinen ulkoistamisen strategia) ja pidempiaikaiset kumppanuussuhteet (vrt. vertikaalinen ulkoistamisen strategia) (ks. Juntunen 2010a). Haastatellut toimijat ovat myös hyvin tietoisia ulkoistamiensa logistiikkatoimintojen tuottamasta arvosta ja lisäarvosta. Palveluhankintojen koetaan usein täyttävän ne odotukset, jotka kyseiselle palveluhankinnalle on yrityksessä asetettu. Sen sijaan varsinaisen kumppanuussuhteen koetaan tuottavan erityistä lisäarvoa logistiikkatoimintojaan ulkoistavalle kaupan tai teollisuuden alan yritykselle. Näin ollen tulisikin mahdollisuuksien puitteissa pohtia pitkäaikaisten ja toimivien palveluhankintasuhteiden syventämistä kumppanuussuhteiksi mahdollisen lisäarvon saavuttamiseksi yrityksissä.

Tämä tutkimus kiinnitti huomion eräisiin jatkotutkimustarpeisiin. Ensinnäkin jatkossa olisi hyödyllistä pureutua siihen päätöksentekoprosessiin, jolla logistiikkatoimintojen ulkoistamisesta päätetään ja logistiikka-alan palveluntuottajaa valitaan. Tarpeellista olisi selvittää, millainen painoarvo erilaisilla logistiikka-alan palvelutarjoajan valintaan vaikuttavilla tekijöillä on päätöksentekoprosessissa. Hyödyllistä olisi myös tutkia, millainen merkitys yritysjohton suhtautumisella logistiikkatoimintojen ulkoistamiseen on yrityksen logistiikkatoimintojen kehittymiseen ja kehittämiseen.

## LÄHDELUETTELO

- Bolumole, Y.A. (2001). The supply chain role of third-party logistics providers. *The International Journal of Logistics Management* 12: 2, 87–102.
- Boyson, S., T. Corsi, M. Dresner & E. Rabinovich (1999). Managing effective third party logistics relationships: What does it take? *Journal of Business Logistics* 20: 1, 73–100.
- EK (Elinkeinoelämän keskusliitto) (2007). Logistiikka menestystekijänä. EK:n logistiikkalinjaukset. <[http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset\\_julkaisut/arkisto/ek\\_suomeksi\\_2007/NetLogistiikMenestTek2007.pdf](http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/arkisto/ek_suomeksi_2007/NetLogistiikMenestTek2007.pdf)> 11.1.2012.
- EK (Elinkeinoelämän keskusliitto) (2008). Logistiikkaosaaminen pk-yritysten kilpailukyvyn lähteenä. <[http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset\\_julkaisut/arkisto/2008/logistiikkaosaaminen\\_pk.pdf](http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/arkisto/2008/logistiikkaosaaminen_pk.pdf)> 11.1.2012.
- Hilletoft, P. & O. Hilmola (2010). Role of logistics outsourcing on supply chain strategy and management. Survey findings from Northern Europe. *Strategic outsourcing: An International Journal* 3: 1, 46–61.
- Holma, E. & S. Kajander (2010). *Logistiikka osana alueellista kilpailukykyä ja yritysten sijoittumispäätöksiä. Sijoittumistekijöitä ja tapaustutkimuksia Etelä-Suomessa*. 55 s. Uniprint, Turku.
- Håkansson, H. & G. Persson (2004). Supply chain management: the logic of supply chains and networks. *The International Journal of Logistics Management* 15:1, 11–26.
- Jalanka, J., R. Salmenkari & B. Winqvist (2003). *Logistiikan ulkoistaminen. Käsikirja ulkoistamisprosessista*. 106 s. Suomen logistiikkayhdistys, Helsinki.
- Jharkharia, S. & R. Shankar (2007). Selection of logistics service provider: An analytic network process (ANP) approach. *Omega* 35: 3, 274–289.
- Juga, J. & J. Juntunen (2011). Trust, control and confidence in logistics outsourcing decisions. *International Journal of Services Technology and management* 15: 3/4, 178–191.
- Juntunen, J. (2010a). *Logistics outsourcing for economies in business networks*. 94 s. Oulun yliopisto, Oulu.
- Juntunen, J. (2010b). Functional Spin-offs in logistics service markets. *International Journal of Logistics Research and Applications* 13: 2, 121–132.
- Juntunen, J., D. Grant & J. Juga (2010). Short-run vs long-run trade-offs in outsourcing relationships. Impacts on loyalty and switching propensity. *Strategic Outsourcing: An International Journal* 3: 3, 211–225.

Kela, S. (2010). *Logistiikkaosaamisen määrittelyminen*. 87 s. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu, Kerava.

Kemppainen, K. & A. Vepsäläinen (2003). Trends in industrial supply chains and networks. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 33: 8, 701–719.

Keskuskauppakamari (2009). Alueiden kilpailukyky 2009: Yritysten näkökulma. <<http://www.keskuskauppakamari.fi/Media/Tiedotteet/Alueiden-kilpailukyky-2009-selvitys-Yritysohjat-j-huolissaan-nuorten-viihtymisesta-alueilla>>. 12.12.2011.

Keskuskauppakamari (2011). Alueiden kilpailukyky 2011: Yritysten näkökulma. <<http://www.keskuskauppakamari.fi/>> 15.9.2011.

Kilpailukykyiseen liikennepolitiikkaan - raportti logistiikan toimialavuoropuhelusta. (2006). <[http://www.hpl.fi/ek\\_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset\\_ja\\_julkaisut/ek\\_julkaisuarkisto/2006/Toimialavuoropuhelu\\_2006\\_raportti.pdf](http://www.hpl.fi/ek_suomeksi/ajankohtaista/tutkimukset_ja_julkaisut/ek_julkaisuarkisto/2006/Toimialavuoropuhelu_2006_raportti.pdf)> 31.10.2006.

Kitchin, R. & N. Tate (2000). *Conducting research in human geography: theory, methodology and practice*. 330 s. Harlow, Prentice Hall.

Kivinen, P. & A. Lukka (2002). *Value added logistical support service (VALSSI): Trends and new concept model*. 81 s. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lappeenranta.

Knemeyer, A., T. Corsi & P. Murphy (2003). Logistics outsourcing relationships: customer perspectives. *Journal of Business Logistics* 24: 1, 77–109.

Lahtinen, H., A. Moisala & L. Peltosaari (2008). *Kauppa palveluiden ennakointi 2008–2015. Kuuma- ja Hyvinkään-Riihimäen-talousalueet*. 108 s. Uudenmaan TE-keskuksen julkaisuja 15. Valopaino Oy, Helsinki.

Langley, J., S. Hoemmken, E. Dort, J. Morton, R. Strata & M. Riegler (2007). The State of Logistics Outsourcing. 2007 Third-Party Logistics. Results and Findings of the 12th Annual Study. 60 s. <<http://3plstudy.com>>. 15.12.2011.

Leppänen, L. (2011). *Changing Statehood: The spatial transformation of the Finnish state*. 150 s. Annales Universitatis Turkuensis A II 260. Painosalama Oy, Turku.

Liikennevirasto (2011). Liikenneolosuhteet 2035: Taustaraportti. Liikenneviraston tutkimuksia ja selvityksiä 19/2011. 148 s. <[http://alk.tiehallinto.fi/julkaisut/pdf3/lts\\_2011-19\\_liikenneolosuhteet\\_2035\\_web.pdf](http://alk.tiehallinto.fi/julkaisut/pdf3/lts_2011-19_liikenneolosuhteet_2035_web.pdf)> 11.1.2012.

Naula, T., L. Ojala & T. Solakivi (2006). *Logistiikkaselvitys 2006*. 114 s. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 35/2006. Edita Prima, Helsinki.

Okkonen, K. & A. Lukka (2004). *Value added logistical support service: Logistiikan palveluiden tarjoajat Suomessa*. 84 s. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Lappeenranta.

Persson, G. (1991). Achieving competitiveness through logistics. *The International Journal of Logistics Management* 2:1, 1–11.

Posti, A., P. Ruutikainen, E. Haapakangas & U. Tapaninen (2009). *TRALIA – Transito-liikenteen lisäarvopalvelut*. 204 s. Turun yliopiston Merenkulkualan koulutus- ja tutkimuskeskuksen julkaisuja B164, Kopijyvä Oy, Jyväskylä 2009.

Päijät-Hämeen liitto (2012). <<http://www.etela-suomeneakr.fi/>> 11.1.2012.

Rabinovich, E., R. Windle, M. Dresner & T. Corsi (1998). Outsourcing of integrated logistics functions. An examination of industry practices. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 29: 6, 353–373.

Ritvanen, V. (2011). Logistiikka palvelee. Teoksessa: Ritvanen, V., A. Inkiläinen, A. von Bell & J. Santala (2011). *Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet*. 252 s. Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi.

Rutner, S. M. & C. J. Langley (2000). Logistics Value: Definition, Process and Measurement. *International Journal of Logistics Management* 11: 2, 73–82.

Sala, E., R. Viren & S. Puntanen (2008). Tulevaisuuden toimintaympäristö liikennesektorilla. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 45/2008. <[http://www.lvm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=57092&name=DLFE4074.pdf&title=Tulevaisuuden%20toimintaymp%20E4rist%20F6%20liikennesektorilla%20%28LVM45/2008%29](http://www.lvm.fi/c/document_library/get_file?folderId=57092&name=DLFE4074.pdf&title=Tulevaisuuden%20toimintaymp%20E4rist%20F6%20liikennesektorilla%20%28LVM45/2008%29)> 11.1.2012.

Solakivi, T., L. Ojala, J. Töyli, H. Hälinen, H. Lorentz, K. Rantasila, K. Huolila & S. Laari (2010). Logistiikkaselvitys 2010. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 36/2010. 166 s. <[http://www.lvm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=964900&name=DLFE-11162.pdf&title=Julkaisuja%2036-2010](http://www.lvm.fi/c/document_library/get_file?folderId=964900&name=DLFE-11162.pdf&title=Julkaisuja%2036-2010)> 11.1.2012.

Tilastokeskus (2011). Toimialaluokitus 2008. <<http://stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/910-2008/index.html>> 12.12.2011.

Tuomi, J. & A. Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 182 s. Tammi, Helsinki.

Wilding, R. & R. Juriado (2003). Customer perceptions on logistics outsourcing in the European consumer goods industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 34: 8, 628–644.

Yazdanparast, A., I. Manuj & S. Swartz (2010). Co-creating logistics value: a service-dominant logic perspective. *The International Journal of Logistics Management* 21: 3, 375–403.



## **LIITE 1. HAASTATELLUT HENKILÖT**

Jarkko Haavisto, Juhani Haavisto Oy, 6.10.2011, Kotka

Kalevi Mattila, WinWinD Ltd, 6.10.2011, Hamina

Markku Suutari, Ruusutarhat Kukkatukku Oy, 6.10.2011, Kouvola

Outi Rautmäki, Kotkamills Oy, 7.10.2011, Imatra

Kristiina Hallikas, Stora Enso Imatra Mills, 7.10.2011, Imatra

Antti Lehtinen, Hämeenlinnan Osuusmeijeri, 17.10.2011, Hämeenlinna

Jani Riihinen, Rautakesko Oy, 18.10.2011, Vantaa

Olli Ylösjoki, Valio Oy, 20.10.2011, Helsinki

Timo Pyrhönen, M-Kauppahuone Pyrhönen, 20.10.2011, Hyvinkää

Birgitta Laine, Pemamek Oy Ltd, 24.10.2011, Loimaa

Tapio Varjonen, Carrus Delta Oy, 2.11.2011, Lieto

Jarkko Heinonen, Turun kauppakamari, 4.11.2011, Turku

Keijo Häkkinen, Leipomo Salonen Oy, 10.11.2011, Turku

Ari Linkolehto, Partiovaruste Oy ja Ulkoilukauppa.com, 16.11.2011, Turku

Seija Hummelin-Uusilehto, Nurminen Logistics Oyj, 28.11.2011, Turku

## LIITE 2. HAASTATTELUKYSYMYKSET

### YRITYKSEN LOGISTIikkATOIMINTOJEN ULKOISTAMINEN JA LOGISTIikkAPALVELUTARPEET

1. Millaisia logistiikkaan liittyviä toimintoja olette pyrkineet ulkoistamaan?
2. Kuinka suuri osuus yrityksenne logistiikkatoiminnoista on ulkoistettu?
3. Mitkä ovat yrityksenne logististen toimintojen ulkoistamisen tärkeimmät tavoitteet/syyt? Miten ulkoistamiselle asetettavat tavoitteet määritellään (prosessi)?
4. Millaisella aikavälillä logistiikkapalveluiden ulkoistamisesta odotetaan koituvan hyötyjä?
5. Millaisia logistiikkaan liittyviä toimintoja olette säilyttäneet oman yrityksenne hoidettavina? Miksi?
6. Millaiset tekijät ovat yrityksessänne logistiikkatoimintojen ulkoistamisen esteenä?
7. Onko logistiikkaan liittyvien toimintojen ulkoistamisessa (aste, ulkoistettavat toiminnot) odotettavissa muutoksia seuraavien vuosien aikana? Jos on, millaisten toimintojen osalta?
8. Millaisia positiivisia asioita logistiikkatoimintojen ulkoistamisesta on koitunut yritykselle?
9. Onko logistiikkatoimintojen ulkoistamisesta koitunut jotain negatiivisia vaikutuksia yritykselle?
10. Millaisin mittarein logistiikkatoimintojen ulkoistamista seurataan (vaikutukset, saavutettuja hyötyjä, mahdollisia haittoja)?
11. Mitkä ovat kriteerit logistiikka-alan palveluntuottajaa valittaessa? Tehdäänkö markkinaselvitystä?
12. Millainen prosessi logistiikan palveluntarjoajan valinta on? Miten prosessi palveluntarjoajan valitsemiseksi etenee?
13. Kuinka pitkiä sopimuksia palveluntarjoajan kanssa tehdään?
14. Yhteisten toimintatapojen kehittäminen
  - Miten yhteistoiminta palvelun tarjoajan ja yrityksen välillä toimii (ohjausryhmä, säännölliset palaverit)?
  - Millaisia asioita kehitetään yhdessä palveluntarjoajan kanssa?
  - Miten osaamista siirretään logistiikkapalvelun ostajan ja myyjän välillä?
15. Koetteko logistisen palveluiden oston perinteisenä osto-myynti-suhteena vai enemmänkin yhteistyönä, kumppanuutena?
16. Millaiseksi arvioit logistiikkapalvelutarjonnan riittävyyden ja monipuolisuuden yrityksenne toiminnan kannalta?
17. Millaiseksi arvioit logistiikkapalveluiden hintatason yrityksenne toiminnan kannalta?
18. Millaiseksi arvioit käyttämienne logistiikkapalveluiden laadun yrityksenne toiminnan kannalta?

19. Millaiset asiat ovat mielestäsi logistisessa palvelutarjonnassa toimivia/hallittuja (omasta näkökulmasta/yleisesti)?
20. Millaiset osa-alueet logistisessa palvelutarjonnassa eivät mielestänne ole toimivia/hallittuja? Missä on kehitettävää? Millaisista logistisista palveluista on puute?
21. Millaiset tekijät yrityksessänne vaikuttavat logistiikkapalveluiden tarpeeseen (kysyntään) nyt ja lähitulevaisuudessa?
22. Millaista lisäarvoa yrityksenne saa ulkoistetuista logistiikkapalveluista? Millaista lisäarvoa toivoisitte saavanne ulkoistetuista logistiikkapalveluista?

### **OSAAMINEN**

23. Millaisissa logistisista osaamista koskevissa asioissa yrityksenne osaamisen taso on hyvä? Mitkä asiat ovat yrityksenne logistisessa osaamisessa vahvuutena, mitkä osa-alat ovat hyvin osattuja ja toimivia?
24. Millä logistisen osaamisen osa-alueilla yrityksenne on eniten heikkouksia? Missä on kehitettävää?
25. Arvioikaa, mitkä ovat yrityksenne henkilöstön tärkeimmät osaamisen kehittämistarpeet logistiikka-asioihin liittyen tulevaisuudessa?

### **LOGISTINEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ**

26. Mitkä asiat logistisessa toimintaympäristössänne ovat toimivia asioita, hyviä asioita? Mitkä ovat logistisen toimintaympäristön vahvuudet?
27. Mikä logistisessa toimintaympäristössänne on mielestänne pielessä? Missä on kehitettävää? Mitkä ovat logistisen toimintaympäristön pahimmat pullonkaulat?
28. Millaisia mahdollisuuksia näet alueesi logistisen toimintaympäristön ja sen kehityksen tarjoavan yrityksellenne lähitulevaisuudessa?
29. Millaisia uhkia näet logistisessa toimintaympäristössä seuraavien vuosien aikana?







Turun yliopisto  
MERENKULKUALAN KOULUTUS- JA TUTKIMUSKESKUS

FI-20014 TURUN YLIOPISTO

<http://mkk.utu.fi>



Turun yliopisto  
University of Turku