



**TURUN
YLIOPISTO**
Kauppakorkeakoulu

KOTIMAAN PAKETTIJAKELUMARKKINAN KUVAUS: NYKYTILA, SÄÄNTELY JA KILPAILU

Toimitusketjujen johtamisen
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Elina Saarinen

Ohjaaja:
prof. Lauri Ojala

15.5.2025
Turku

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

Oppiaine: Toimitusketjujen johtaminen

Tekijä: Elina Saarinen

Otsikko: Kotimaan pakettijakelumarkkinan kuvaus: nykytila, sääntely ja kilpailu

Ohjaaja: prof. Lauri Ojala

Sivumäärä: 123 sivua + liitteet 3 sivua

Päivämäärä: 15.5.2025

Kotimaan pakettijakelumarkkina on noussut keskeiseksi osaksi Suomen logistiikkasektoria verkkokaupan kasvun, kulutuskäyttäytymisen muutosten ja teknologisen kehityksen seurauksena. Markkina on kehittynyt nopeasti, ja sen yhteiskunnallinen merkitys on kasvanut. Erityispiirteisiin kuuluu samanaikainen sääntelyn läsnäolo sekä voimakas kaupallinen kilpailu. Aiempi tutkimus on keskittynyt pitkälti yleispalveluvelvoitteen piiriin kuuluvien palveluiden seurantaan, jolloin kaupallisen pakettijakelun nykytila ja kilpailuasetelma ovat jääneet vähäisemmälle huomiolle.

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata kotimaan pakettijakelumarkkinan nykytila, kilpailutilanne ja rakenteelliset erityispiirteet. Tutkielman päätutkimuskysymys kuuluu: Millainen on kotimaan pakettijakelumarkkinan nykytila ja kilpailutilanne Suomessa, ja mitkä tekijät muovaavat markkinan rakennetta ja kehitystä? Tätä täsmennetään kolmella alatutkimuskysymyksellä, jotka tarkastelevat markkinan rakennetta, kilpailua ja sääntelyä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentui markkinarakenteen, kilpailun ja sääntelyn vuorovaikutuksesta. Kilpailun analysoinnissa hyödynnettiin Porterin viiden kilpailuvoiman mallia. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla neljää kuljetusyrityksen edustajaa, jotka vastasivat tutkimuksen kuljetusyritysten jaottelua: kotimaista, kansainvälistä, sivutoimista ja uutta tulokasta. Aineisto analysoitiin temaattisen analyysin keinoin.

Tuloksissa havaittiin, että markkina on rakenteellisesti monitasoinen ja eri kuljetusyritysten roolit poikkeavat toisistaan. Kotimaiset kuljetusyritykset mahdollistavat erityisesti syrjäseutujen palvelut, kun taas kansainväliset kuljetusyritykset hyödyntävät laajoja jakeluverkostojaan. Sivutoimiset kuljetusyritykset laajentavat jakeluverkostojen kattavuutta ja ovat merkittävässä roolissa sesonkivaihteluissa. Uudet ja innovatiiviset tulokkaat haastavat perinteisiä rakenteita ja tuovat markkinoille uusia jakelumalleja. Verkkokaupan kasvu, kilpailun kiristymisen ja kuluttajien muuttuvat vaatimukset ovat lisänneet tarvetta viimeisen jakelumailin ratkaisuiden kehitykselle.

Markkinalla havaittiin sekä liiketoiminnallisia mahdollisuuksia että rakenteellisia ongelmia. Sääntelyn epäjohtonmukaisuus ja yleispalveluvelvoite aiheuttavat kilpailutilanteessa jännitteitä. Yleispalveluvelvoite luo Postille muista kilpailijoista poikkeavia velvollisuuksia ja toisaalta myös etuuksia. Haastatteluissa ilmeni huoli siitä, että sääntely ei pysy markkinakehityksen vauhdissa. Teknologian kehitys ja yrittäjämallin käyttöönottoon liittyvät kysymykset edellyttäisivät sääntelyltä nykyistä parempaa reagointikykyä. Haastateltavat korostivat, että markkinan kestävä kehityksen edellytys on se, että teknologia, sääntely ja kuluttajien tarpeet yhdistetään kustannustehokkaasti ja vastuullisesti.

Tutkielman johtopäätöksissä esitetään, että pakettijakelumarkkinan kehitys tarvitsee niin innovatiivista kehitystyötä kuin kuljetusyritysten välistä yhteistyötä. Tutkimus tuottaa ajankohtaista tietoa markkinan tilasta ja kilpailun dynamiikasta sekä täydentää kotimaista tutkimuskirjallisuutta logistiikan ja toimitusketjujen näkökulmasta. Tulokset tarjoavat hyödyllistä tietoa kuljetusyrityksille, sääntelyviranomaisille ja muille sidosryhmille markkinan nykytilan arvioimiseksi ja kehitystoimien suuntaamiseksi.

Avainsanat: pakettijakelumarkkina, yleispalveluvelvoite, kilpailu, sääntely, verkkokauppa

SISÄLLYS

1	Johdanto	9
1.1	Tutkimuksen tausta ja tarkoitus	9
1.2	Tutkimuksen rajaus	10
1.3	Tutkimuskysymykset	11
1.4	Tutkimuksen viitekehys	14
1.5	Tutkimuksen rakenne	16
2	Kotimaan pakettijakelumarkkinan yleiskuvaus	18
2.1	Markkinan yleisluonne	18
2.2	Markkinan koko ja pakettivolyymien raportointi	20
2.3	Säätely-ympäristö	22
2.3.1	Postilain vaikutukset markkinadynamiikkaan	23
2.3.2	Kansainvälisen tason säätelykonteksti	25
2.3.3	Kansallinen tason säätelykonteksti	27
2.4	Markkinan kuljetusyritysten erityispiirteiden kuvaus	30
2.4.1	Kotimaiset kuljetusyritykset	31
2.4.2	Kansainväliset kuljetusyritykset	32
2.4.3	Sivutoimiset kuljetusyritykset	33
2.4.4	Uudet tulokkaat	34
3	Markkinan päätuotteet ja palvelut	36
3.1	Kuljetussuunnat	37
3.1.1	Kotimaan lähetykset	37
3.1.2	Kansainväliset vientilähetykset	38
3.1.3	Kansainväliset tuontilähetykset	41
3.2	Asiakassegmentit	42
3.2.1	Yritykseltä kuluttajalle (B2C)	42
3.2.2	Yritykseltä yritykselle (B2B)	43
3.2.3	Yritykseltä julkishallinnolle (B2G)	43
3.2.4	Kuluttajalta kuluttajalle (C2C)	43
3.2.5	Kuluttajalta yritykselle (C2B)	44
3.3	Lisäpalvelut	45
3.3.1	Lähtämisen lisäpalvelut	46
3.3.2	Kuljetuksen lisäpalvelut	46

3.3.3	Vastaanottamisen lisäpalvelut	47
4	Markkinan kysynnän kehitys	48
4.1	Verkkokaupan kasvu ja kysynnän muutos	48
4.2	Pandemia vaikutukset ja sopeutuminen	50
4.3	Epävarmuus ja nousevat trendit	52
4.4	Markkinan nykytilan SWOT-analyysi	54
5	Tutkimusprosessin kuvaus	56
5.1	Tutkimus- ja analyysimenetelmien valinta	56
5.1.1	Puolistrukturoidut haastattelut	56
5.1.2	Aineiston analyysimenetelmät	58
5.2	Aineistonkeruun kuvaus	58
5.2.1	Haastattelujen toteutus	58
5.2.2	Haastateltavien esittely	60
5.3	Tutkimuksen eettisyys ja laadun arviointi	60
5.3.1	Tutkimusetiikka	61
5.3.2	Tutkimuksen luotettavuuden ja laadun arviointi	61
6	Empiiriset tulokset – Kuljetusyritysten näkökulma nykytilasta	63
6.1	Markkinan nykytila ja kilpailuasetelma	63
6.1.1	Jakelustrategiat ja palvelumallit	63
6.1.2	Volyymikehitys ja sen keskeiset tekijät	66
6.1.3	Näkemykset sääntelystä ja yrittäjämallista	69
6.1.4	Kilpailu ja yhteistyö	72
6.2	Kuluttajakäyttäytymisen muutokset ja kysyntään vaikuttavat tekijät	76
6.2.1	Verkkokauppa ja viimeinen jakelumalli	76
6.2.2	Kulutustottumuksien ja ostokäyttäytymisen trendit	79
6.2.3	Kausivaihtelu	81
6.3	Markkinan kehityksen, haasteiden ja tulevaisuuden näkökulmat	82
6.3.1	Markkinoille pääsyn ja kuljetusketjujen riskien näkökulmat	83
6.3.2	Teknologia ja uudet toimintamallit kuljetusketjuissa	84
6.3.3	Vastuullisuuden näkökulmat ja markkinan tulevaisuuden ennusteet	85
7	Markkinan kilpailuanalyysi	88
7.1	Kilpailutilanne	89
7.1.1	Keskeiset kilpailijat ja alueelliset erot	89

7.1.2	Kilpailun erityispiirteet	90
7.2	Toimittajien neuvotteluvoima	91
7.2.1	Kaluston ja palveluiden toimittajat	92
7.2.2	Teknologian toimittajat	93
7.2.3	Henkilöstön toimittajat	93
7.3	Ostajien neuvotteluvoima	95
7.3.1	Suuret asiakkuudet	95
7.3.2	Kuluttajakäyttäytyminen ja kuluttajien vaatimukset	96
7.4	Substituuttien ja uusien tulokkaiden uhka	98
7.4.1	Uusien tulokkaiden uhka	98
7.4.2	Substituuttien uhka	99
7.5	Kilpailun arvio	101
8	Johtopäätökset ja keskustelu	104
8.1	Keskeiset tutkimustulokset ja johtopäätökset	104
8.1.1	Kotimaan pakettijakelumarkkinan rakenne	104
8.1.2	Kotimaan pakettijakelumarkkinan kilpailutilanne	106
8.1.3	Kotimaan pakettijakelumarkkinan sääntely	108
8.2	Tutkimuksen kontribuutio ja rajoitukset	111
8.2.1	Tutkimuksen kontribuutio	111
8.2.2	Tutkimuksen rajoitukset	112
8.3	Jatkotutkimusehdotukset ja käytännön suositukset	113
Lähteet		116
Liitteet		124
Liite 1. Haastattelurunko		124

KUVIOT

Kuvio 1 Tutkimuksen rajaus	11
Kuvio 2 Markkinarakenteen, kilpailun ja sääntelyn vuorovaikutus markkinalla	14
Kuvio 3 Kotimaan pakettivolyymi 2012–2023	21
Kuvio 4 Euroopan pakettivolyymien kehitys 2012–2020	21
Kuvio 5 Kotimaan pakettimarkkinan kuljetussuunnat	37
Kuvio 6 SWOT-analyysi: Markkinan nykytilan keskeiset tekijät	54
Kuvio 7 Markkinaa muovaavat tekijät ja erityispiirteet	106
Kuvio 8 Kilpailutilanteen ohjaavat elementit ja niiden vaikutukset	108

KUVAT

Kuva 1 Postin postipaketti, R-kioskin Ärräpaketti ja Matkahuollon paketti	38
---	----

TAULUKOT

Taulukko 1 Sääntely-ympäristö ja sen vaikutukset markkinaan	29
Taulukko 2 Neljän suurimman kuljetusyrityksen liikevaihto 2020-2023	31
Taulukko 3 Kotimaan markkinan kuljetusyritysten erityispiirteet	35
Taulukko 4 Hintavertailuun valitut palvelut ja kuljetusyritykset	39
Taulukko 5 Pakettilähetykset Suomesta Saksaan 2016–2024	40
Taulukko 6 Pakettilähetykset Suomesta Yhdysvaltoihin 2016–2024	40
Taulukko 7 Kotimaan pakettijakelumarkkinan asiakassegmentit	45
Taulukko 8 Empiirisen osion haastattelut	59
Taulukko 9 Haastateltavien näkemyksistä sääntelystä ja yrittäjämallista	72
Taulukko 10 Haastateltavien näkemyksiä kilpailusta ja yhteistyöstä	75
Taulukko 11 Viimeisen mailin jakelutapojen vahvuudet ja heikkoudet	79
Taulukko 12 Markkinan viiden kilpailuvoiman analyysi	103
Taulukko 13 Nykyisen sääntelyn tunnistetut vahvuudet ja heikkoudet	111

1 Johdanto

1.1 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus

Pakettijakelumarkkina on viime vuosikymmenen aikana noussut yhdeksi logistiikka-alan keskeisimmistä ja nopeimmin kehittyvistä osa-alueista, niin globaalilla kuin myös kansallisella tasolla. Markkina ei ole enää vain osa toimitusketjua, vaan koko digitaalisen kaupankäynnin perusrakenne. Verkkokaupan kasvu, kuluttajakäyttäytymisen muutos, teknologinen kehitys ja maailmanlaajuiset häiriötilanteet ovat korostaneet pakettijakelun merkitystä osana yhteiskunnan toimivuutta. Maailman postiliiton (2023) mukaan pakettijakelu on siirtynyt pelkästä tavaransiirrosta laajaksi yhteiskunnalliseksi palveluksi, jonka vaikutukset ulottuvat yksilötasolta globaaliin kilpailukykyyn.

Erityisesti Suomessa pakettijakelumarkkina on ollut nopean muutoksen ja kiristyvän kilpailun kenttä. Markkinaa muokkaavat suuret kansainväliset kuljetusyrietykset, kotimaiset kuljetusyrietykset ja uudet tulokkaat, jotka hyödyntävät esimerkiksi teknologiaa murtautuakseen markkinalle. Näiden rinnakkainen toiminta ja vuorovaikutus on synnyttänyt monimuotoisen kilpailuympäristön, jossa eri kuljetusyrietysten liiketoimintamallit, strategiat ja toimintamahdollisuudet poikkeavat toisistaan. Tämä tekee markkinasta paitsi taloudellisesti merkittävän myös tutkimuksellisesti kiinnostavan.

Vaikka ala on yhteiskunnallisesti keskeinen, kotimaan pakettijakelumarkkinaa on tutkittu toistaiseksi varsin vähän. Aiempi tutkimus ja viranomaisraportointi, kuten Traficomın postimarkkinaraportit, keskittyvät pitkälti yleispalveluvelvoitteen seurantaan, jolloin pakettijakelun markkinarakenteet ja kilpailudynamiikka jäävät taka-alalle (Traficom 2018). Tämä tutkimus pyrkii paikkaamaan tätä tutkimusaukkoa tarjoamalla kokonaisvaltaisen ja ajankohtaisen katsauksen kotimaan pakettijakelumarkkinan nykytilasta sekä sen kilpailusta.

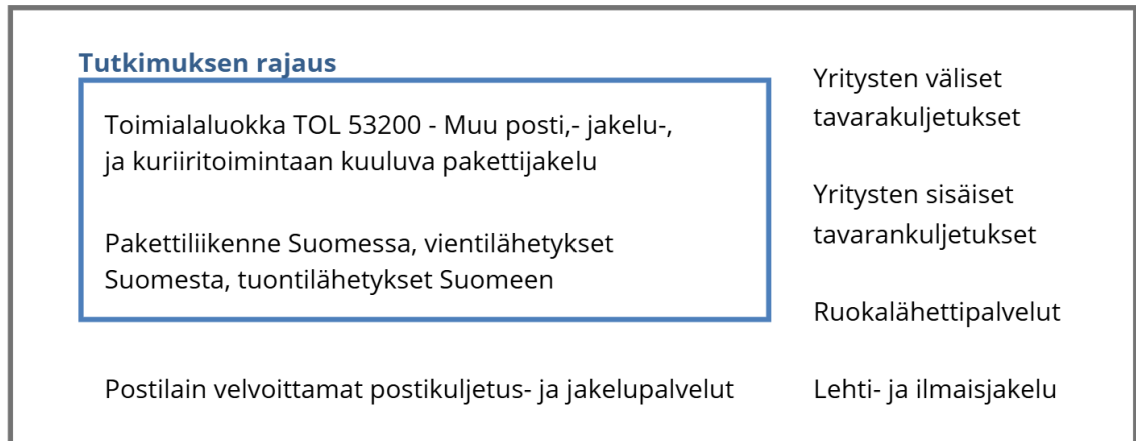
Tutkimuksen tavoitteena on kuvata markkinan keskeisiä kuljetusyrietyksiä, palvelutarjontaa, kilpailuasetelmia ja nykyistä sääntelyä sekä analysoida, miten nämä tekijät yhdessä muovaavat markkinan kehitystä. Kilpailun merkitys korostuu erityisesti siinä, miten se vaikuttaa hinnoitteluun, palveluiden saavutettavuuteen ja markkinan innovatiivisuuteen. Samalla tarkastellaan sääntelyn roolia ja vaikutusta markkinan kuljetusyrietysten mahdollisuuksiin toimia ja kehittyä: missä määrin sääntely tukee kilpailua ja missä kohdin se voi muodostua kasvun esteeksi.

Tutkimus hyödyntää vuosien 2024 ja 2025 ajankohtaista aineistoa yhdistäen esimerkiksi asiantuntijoiden julkaisemia raportteja sekä markkinan kuljetusyriyten näkökulmia. Tutkimuksen empiirinen osuus perustuu valikoidun neljän kotimaassa toimivan kuljetusyriyksen haastatteluihin, jotka tarjoavat ainutlaatuisen näkymän kilpailuun, palvelukehitykseen ja markkinan todelliseen nykytilaan. Haastateltavien näkemykset ja kokemukset paitsi vahvistavat myös haastavat teoriaan pohjautuvaa ymmärrystä tarjoten moniäänisemmän ja käytännönläheisemmän näkemyksen nykytilasta.

Kotimaan pakettijakelumarkkina ei ole enää vain logistinen tukifunktio, vaan se on yhteiskunnallisesti keskeinen infrastruktuuri, joka vaikuttaa yritysten kilpailukykyyn, kuluttajien tavalliseen arkeen ja digitaalisen kaupankäynnin toimintaedellytyksiin. Tämä tutkimus pyrkii tarjoamaan selkeän ja jäsennellyn näkemyksen markkinan nykytilasta sekä avaamaan keskustelua siitä, millaiseksi markkinan tulevaisuus voi ja tulisi muotoutua. Tulokset tarjoavat tietopohjaa niin yrityksille ja viranomaisille kuin myös pohjan lisätutkimukselle.

1.2 Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksessa keskitytään kotimaan pakettijakelumarkkinaan eli Suomen sisäiseen pakettijakelumarkkinaan sekä Suomesta ulkomaille suuntautuvaan ja Suomeen saapuvaan pakettijakelumarkkinaan. Tutkimuksen rajauksessa hyödynnetään Tilastokeskuksen toimialaluokitusta eli TOL 2008-luokitusta, joka pohjautuu EU:n ja YK:n toimialaluokituksiin. Tämä hierarkkinen luokitusjärjestelmä tarjoaa tietoa talouden toiminnoista ja toimijoista sekä mahdollistaa eri toimialojen vertailun tilastollisesti samalla auttaen talouden kehityksen seuraamista. TOL-luokituksen mukaan toimialat jaetaan pääluokkaan, toimialaluokkaan ja alaluokkaan. Tutkimuksen kohteena oleva toimialaluokka on TOL53200, jolloin pääluokka on kuljetus- ja varastointi, toimialaluokka posti- ja kuriiritoiminta (53) ja alaluokka muu posti-, jakelu- ja kuriiritoiminta (200). TOL53200 kattaa kirjeiden ja pakettien kansainvälisen sekä kotimaisen kuljetuksen ja toimituksen. Edellä mainittujen lisäksi TOL53200 kattaa erilaiset lähettipalvelut sekä itsenäisten jakeluyhtiöiden lehtienjakelun. Toimialaluokitus karsii tutkimuksen rajauksesta postilain velvoittamat postikuljetus- ja jakelupalvelut sekä tavarankuljetukset. Kuviossa 1 havainnollistetaan tutkimuksen rajaus.



Kuvio 1 Tutkimuksen rajaus

Tutkimuksen rajaus jättää kuvion 1 mukaisesti tutkimuksen ulkopuolelle esimerkiksi ruokalähetti- ja lehtipalvelut sekä yritysten sisäiset ja keskinäiset kuljetukset. Postilain velvoittamat postikuljetus- ja jakelupalvelut jäävät myös TOL53200 mukaisesti tarkastelun ulkopuolelle. Posti- ja jakelupalvelut ovat osa tutkimuksen keskustelua yleispalveluvelvoitteen myötä, kuten myös ruokalähettilpalvelut toimivat tutkimuksessa esimerkkitapauksena alustapohjaisen yrittäjämallin hyödyntämisestä, mutta näihin palveluihin ei tässä tutkimuksessa syvennytä tämän enempää.

1.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen keskiössä on ottaa selvää, millainen on kotimaan pakettijakelumarkkinan nykytila ja kilpailutilanne Suomessa, ja mitkä keskeiset tekijät vaikuttavat markkinan rakenteeseen, dynamiikkaan ja kehitykseen. Kotimaan pakettijakelumarkkinan erityispiirteitä ovat sen suuri kuljetusyritysten määrä, voimakas kaupallinen kasvu sekä sääntelyn ja yleispalveluvelvoitteen luoma erityisasetelma erityisesti Postin roolin kautta. Vaikka markkina on rakenteellisesti muuttunut ja kehittynyt, akateeminen tutkimus aiheesta on vielä vähäistä. Aiemmat selvitykset, kuten Traficomın postimarkkinaraportit, keskittyvät erityisesti yleispalvelun piiriin kuuluviin palveluihin ja jättävät kaupallisen pakettijakelun pitkälti analyysin ulkopuolelle (Traficom 2018). Tämä tutkimus pyrkii vastaamaan markkinan nykytilan ja kilpailun arvion puutteellisuuden luomaan tutkimusongelmaan yhden päätutkimuskysymyksen avulla:

- Millainen on kotimaan pakettijakelumarkkinan nykytila ja kilpailutilanne Suomessa, ja mitkä tekijät muovaavat markkinan rakennetta ja kehitystä?

Tutkimusongelman laajuuden ja monimutkaisuuden vuoksi se on syytä jakaa kolmeen (3) tarkentavaan alatutkimuskysymykseen. Näiden avulla analysoidaan markkinan rakenteellisia piirteitä, kilpailun ja sääntelyn vaikutuksia sekä kuljetusyritysten näkemyksiä markkinan nykytilasta.

- 1) Millaisia rakenteellisia ja toiminnallisia piirteitä kotimaan pakettijakelumarkkinalla on, ja mitkä tekijät ohjaavat sen kehitystä tällä hetkellä?

Ensimmäinen alatutkimuskysymys tarkastelee markkinan tämänhetkistä rakennetta ja luonnetta, jakeluverkostojen kompleksisuutta sekä markkinaan vaikuttavia ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä. Huomio kohdistuu esimerkiksi palveluiden monimuotoisuuteen, erilaisiin palveluihin sekä toimintaympäristön muutoksiin, kuten kysynnän muutokseen.

- 2) Millainen kilpailutilanne on kotimaan pakettijakelumarkkinalla sekä millaisia vaikutuksia sillä on palveluiden kehitykseen ja kuljetusyritysten asemaan?

Toinen alatutkimuskysymys keskittyy kilpailun luonteeseen: millaisia kilpailuasetelmia markkinalla vallitsee, miten kuljetusyritykset asemoituvat toisiinsa nähden ja millä tavoin kilpailu ohjaa esimerkiksi palvelutarjontaa ja yritysten sijoittumista. Tähän alatutkimuskysymykseen vastatakseen tutkimuksessa pyritään arvioimaan markkinan kuljetusyritysten rooleja ja vuorovaikutusta sekä yhteistyön merkitystä.

Kilpailutilanteen analysoinnissa tutkimuksessa hyödynnetään Michael E. Porterin vuonna 1979 esittelemää viiden kilpailuvoiman mallia, joka tarjoaa rakenteellisen näkökulman toimialan kilpailudynamiikkaan. Malli tarkastelee viittä keskeistä kilpailuvoimaa: uusien tulokkaiden uhkaa, toimittajien neuvotteluvoimaa, ostajien neuvotteluvoimaa, korvaavien tuotteiden uhkaa sekä olemassa olevien kilpailijoiden välistä kilpailua. Tutkimuksessa sovelletaan mallin myöhempää kehitysversiota vuodelta 2008, jossa on huomioitu nykyaikaisen liiketoimintaympäristön erityispiirteet ja näiden vaikutukset kilpailutilanteeseen. Tämä lähestymistapa mahdollistaa syvällisemmän ymmärryksen toimialan rakenteellisista tekijöistä ja niiden vaikutuksesta yritysten strategiaan valintoihin. (Porter 1979; Porter 2008.)

- 3) Miten nykyinen sääntely-ympäristö ja erityisesti yleispalveluvelvoitteet vaikuttavat markkinan toimintaan ja kilpailun rakenteeseen?

Kolmannen alatutkimuskysymyksen avulla tutkitaan sääntelyn merkitystä markkinan kilpailun näkökulmasta. Kysymyksen pohjalta ei tulla esittämään suoraa vastausta siihen, onko sääntely riittävää vai riittämätöntä. En sijaan tarkastellaan, miten nykyinen sääntely vaikuttaa yrityksiin ja niiden väliseen kilpailuun. Erityisesti tarkastellaan yleispalveluvelvoitteen epäsuoria vaikutuksia sekä sitä, miten sääntely muokkaa kilpailua.

Vaikka tutkimuskysymyksiä ei ole asetettu neljää, tutkimuksen aikana nousee toistuvasti esiin kysymys siitä, miten kuljetusyritykset arvioivat kilpailun ja sääntelyn vaikuttavan omaan toimintaansa. Tämä näkökulma ei muodostu omaksi tutkimuskysymyksekseen, vaan se läpileikkaa edellä mainittuja kolmea alatutkimuskysymystä. Haastattelut tuovat tutkimukseen käytännön näkökulman ja lisäävät ymmärrystä alan sisäisestä dynamiikasta, jota määrälliset tilastot tai viranomaisselvitykset eivät yksin tavoita. Haastatteluaineiston ja aiemman tutkimustiedon yhdistämisellä on muodostettu mahdollisimman kattava kokonaisarvio. Tämä arvio huomioi sekä markkinan että kuljetusyritysten erityispiirteet.

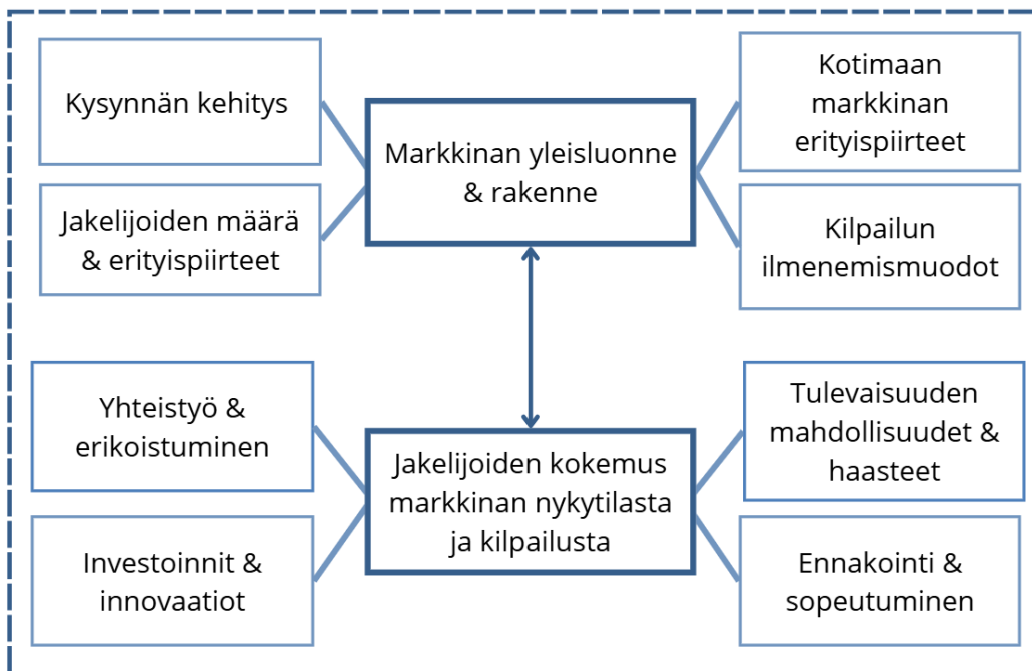
Tutkielmassa käsitellään sekä markkinoiden nykyisiä ongelmia että tulevaisuuden näkymiä. Siksi on tärkeää määritellä, mitä "haasteella" ja "mahdollisuudella" tarkoitetaan. Tässä tutkielmassa haasteella (engl. *challenge*) tarkoitetaan sellaista markkinassa esiintyvää tekijää tai olosuhdetta, joka hidastaa, vaikeuttaa tai monimutkaistaa toimintaa tai päätöksentekoa. Haasteet eivät kuitenkaan välttämättä estä toimintaa kokonaan, vaan ne vaativat ratkaisuja, sopeutumista ja usein innovatiivisia toimintatapoja. (Cambridge Dictionary 2025; Collins Dictionary 2025.) Haaste voi liittyä esimerkiksi sääntelyyn, kilpailun muotoihin tai maantieteellisiin erityispiirteisiin.

Mahdollisuudella (engl. *opportunity*) viitataan tässä tutkielmassa potentiaalisiin kehityssuuntiin tai olosuhteisiin, joiden kautta on esimerkiksi mahdollisuus parantaa asemaansa markkinoilla, kehittää toimintaansa tai vastata paremmin asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin (Cambridge Dictionary 2025; Collins Dictionary 2025.) Mahdollisuudet voivat liittyä esimerkiksi teknologian hyödyntämiseen, palvelutarjonnan laajentamiseen, uusien asiakassegmenttien tavoittamiseen tai sääntelyn tuottamiin uusiin kehityskohteisiin.

1.4 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen taustalla on ajankohtainen tarve hahmottaa Suomen kotimaan pakettijakelumarkkinaa kolmen toisiinsa vaikuttavan kokonaisuuden kautta: markkinarakenteen erityispiirteet, markkinoilla tapahtuva kilpailu sekä markkinan sääntely. Näitä teemoja ei voida analysoida irrallisina, sillä ne kytkeytyvät toisiinsa sekä kuljetusyritysten näkökulmasta että rakenteellisen markkinakehityksen kannalta. Näiden teemojen tulkinta ja samalla tutkimusongelmaan vastaaminen luo tutkielmalle viitekehysten. Kuvio 2 havainnollistaa näiden kokonaisuuksien dynamiikkaa sekä keskeisiä vaikutussuhteita, jotka muodostavat tutkielman viitekehysten.

Markkinan sääntelyn vaikutukset



Kuvio 2 Markkinarakenteen, kilpailun ja sääntelyn vuorovaikutus pakettijakelumarkkinalla

Kuviossa 2 jäsenetään, miten kolme laajaa kokonaisuutta, markkinan rakenne ja yleisluonne, kilpailu sekä sääntely, muodostavat kotimaan pakettijakelumarkkinan keskeisen viitekehysten. Näiden kokonaisuuksien dynamiikka ja keskinäinen vuorovaikutus luovat perustan sille, miten markkina toimii ja millaisia strategisia valintoja kuljetusyritykset tekevät.

Markkinan rakenne ja yleisluonne muodostavat viitekehysten, jossa kuljetusyritykset toimivat. Jakelijoiden määrä ja näiden erityispiirteet vaikuttavat suoraan markkinan rakenteeseen. Samalla kysynnän kehitys ja kotimaisen jakelumarkkinan erityispiirteet,

kuten maantieteelliset vaatimukset, määrittävät, millaisiin ratkaisuihin markkinoilla on kysyntää.

Kilpailu näyttäytyy jakelijoille arjessa kokemuksena markkinan nykytilasta: keitä muita toimijoita kentällä on, miten ne eroavat toisistaan ja millä tavalla ne haastavat toisiaan. Kilpailun muodot voivat ilmetä esimerkiksi hinnoitteluna, palveluvalikoimana tai jakeluverkoston kattavuutena. Tämä kokemuksellinen kilpailukuva vaikuttaa jakelijoiden strategiaan valintoihin, kuten siihen, panostavatko he investointeihin ja innovaatioihin vai hakevatko synergiaetuja yhteistyön tai kilpailijoista erottautumista erikoistumisen kautta.

Kilpailun merkityksen ymmärtäminen pakettijakelumarkkinalla edellyttää teoreettista otetta, joka mahdollistaa sen monimuotoisuuden ja rakenteellisten piirteiden tarkastelun laajemmassa kontekstissa. Kilpailu ei näyttäydy pelkästään yritysten välisenä hintakilpailuna, vaan siihen kytkeytyvät palveluverkostot, teknologinen kehitys sekä kyky vastata muuttuvaan kysyntään. Tämän vuoksi kilpailua käsitellään tutkielmassa osittain myös teoreettisen mallin eli Porterin viiden kilpailuvoiman mallin kautta. Malli auttaa jäsentämään kilpailun eri tasoja sekä analysoimaan, millä tavalla eri kuljetusyrietykset asemoituvat suhteessa toisiinsa sekä markkinaan laajemmin. Mallin avulla voidaan tarkastella esimerkiksi uusien tulokkaiden markkinoille tulon esteitä, toimialan sisäistä kilpailua ja asiakasvaatimusten vaikutusta strategiaan. (Porter 2008.)

Sääntely toimii kehikkona, jossa sekä markkinarakenteen että kilpailun kehitys tapahtuvat. Sääntelyllä asetetaan pelisäännöt, mutta toisaalta myös sen puutteellisuus voi luoda epävakautta tai estää markkinoiden kehittymistä. EU:n ja kansallisen sääntelyn valvonnan kohdistuminen tiettyihin segmentteihin tai sääntelylinjausten ennakoitavuus vaikuttavat siihen, miten kuljetusyrietykset pystyvät sopeutumaan ja millaisia mahdollisuuksia markkinoilla nähdään tulevaisuudessa.

Sääntelyn näkökulmasta markkina on todetusti osa TOL 53200 -toimialaluokitusta (postin ja kuriiripalveluiden toimiala), jonka kehitystä ja rakennetta on seurattu esimerkiksi Traficomien julkaisuissa. Näissä korostuu sääntelyn rooli palveluiden saatavuuden, reilun kilpailun ja kuluttajansuojaa koskevien tavoitteiden edistäjänä. (Traficom 2023a.) Sääntelyllä on myös epäsuoria vaikutuksia yritysten strategiaan valintoihin, kuten jakeluverkostojen rakentamiseen ja logistiikan investointeihin.

Jakelijoiden kokemus markkinasta on keskiössä näiden kolmen kokonaisuuden leikkauspisteessä. Kuljetusyritysten tulkinnat markkinan tilanteesta ja kilpailuasetelmista vaikuttavat suoraan heidän toimintaansa, mutta samalla nämä valinnat, kuten erikoistuminen, markkinoilta vetäytyminen tai uuden palvelun lanseeraus, vaikuttavat puolestaan koko markkinan rakenteeseen ja dynamiikkaan. Esimerkiksi erikoistuminen tiettyihin palveluihin tai uuden innovaation käyttöönotto voi muuttaa kilpailun rakennetta markkinalla tai tuoda esiin uusia sääntelytarpeita.

Kuljetusyritysten kokemus markkinasta toteutetaan empiirisenä näkökulmana laadullisen tutkimuksen avulla. Tämä näkökulma tuottaa lisäarvoa tutkimukselle, koska se mahdollistaa ilmiön tarkastelun käytännönläheisesti ja tuo esiin sen, miten rakenteelliset ja sääntelyyn liittyvät tekijät näyttäytyvät kuljetusyritysten arjessa. Haastateltavien vastauksista voidaan havaita esimerkiksi ennakoitikäytäntöjä, yhteistyön merkitystä, investointien perusteita ja kokemuksia sääntelyn vaikutuksista arjen operatiiviseen toimintaan.

Nämä kolme kokonaisuutta, rakenne, kilpailu ja sääntely, muodostavat järjestelmän, jossa jokainen osa-alue vaikuttaa toisiinsa ja saa vaikutteita toisilta. Markkinan kehitys ei ole lineaarista, vaan se rakentuu vuorovaikutussuhteista, joihin liittyy sekä rakenteellisia ehtoja että kuljetusyritysten kokemuksiin perustuvia ratkaisuja. Tämän vuoksi on perusteltua, että tässä tutkimuksessa käsitellään näitä kolmea osa-aluetta yhdessä, ja yhdistetään ne kuljetusyritysten kokemukseen. Tämän viitekehyksen avulla tutkimuksessa yhdistyvät markkinarakenteen analyysi, kilpailun luonne ja sääntelykehyksen vaikutukset kokonaisuudeksi, jossa keskeistä on myös kuljetusyritysten oma ääni. Lähestymistapa auttaa hahmottamaan ilmiön monitasoisesti ja muodostaa perustan sekä tutkimuskysymysten tarkastelulle, että tutkimuksen kontribuutiolle.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Luku 1.5 havainnollistaa tutkimuksen rakennetta sekä sen sisältöä. Tutkimus on jäsennelty siten, että se etenee teoreettisesta viitekehyksestä kohti markkinan nykytilan ja kilpailutilanteen empiiristä tarkastelua päättyen johtopäätöksiin ja keskusteluun.

Johdantoluvussa kuvataan pakettijakelumarkkinan merkitystä osana globaalia maailmaa sekä esitellään tutkimuksen tutkimusaukot ja rajaukset. Johdantoluku esittelee myös

päätutkimuskysymyksen ja siitä johdetut alatutkimuskysymykset sekä tutkimuksen tavoitteet ja tutkielman rakenteen.

Luvuissa 2 ja 3 esitellään kotimaan pakettijakelumarkkinan yleiskuvaus sekä markkinan päätuotteet ja palvelut. Luvussa 2 keskitytään markkinan yleisluonteeseen kuvaamalla markkinan kokoa, toimijoita ja näiden erityispiirteitä sekä markkinan sääntely-ympäristöä. Luvun 3 pääpaino on markkinan päätuotteiden ja palveluiden sekä näiden erityispiirteiden kuvaamisessa.

Luvussa 4 syvennyttään markkinan nykytilaan kysynnän näkökulmasta. Luvussa 4 analysoidaan kysynnän kehitystä sekä sen taustalla vaikuttavia tekijöitä. Markkinan nykytilaa arvioidaan kysynnänkehityksen ja sen taustalla toimivien tekijöiden kautta.

Luku 5 esittelee tutkimuksen metodologian eli sen, millaisten tutkimusmenetelmien avulla tutkimusaineisto kerätään sekä miten empiirinen aineisto koostetaan. Luvussa 5 kuvataan tutkimuksessa käytetty tutkimusote, aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät sekä haastattelurunko. Lisäksi luvussa 5 käsitellään otannan perusteita ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja validiteettia.

Luku 6 keskittyy empiirisen aineiston analyysiin ja tutkimustulosten esittelyyn, jonka pohjalta luodaan jäsennellysti kokonaiskuva markkinan nykytilasta kuljetusyritysten näkökulmasta. Haastatteluiden kautta tuotettu aineisto avaa uutta ymmärrystä jokaisen tutkimuskysymyksen kannalta. Luvussa 6 tulkitaan havaintoja teoreettisen viitekehyksen ja aiemman kirjallisuuden valossa sekä esitetään havainnollistavia kuvaajia ja taulukoita.

Luku 7 kokoaa yhteen koko tutkimuksen sisällön ja tarjoaa kilpailuanalyysin, joka perustuu Porterin viiden kilpailuvoiman malliin (Porter 2008). Luku tarjoaa arvion kotimaan pakettijakelumarkkinan nykyisen kilpailusta ja sen dynamiikasta hyödyntäen niin tutkimuksen teoreettista kuin empiiristä aineistoa.

Luvussa 8 pohditaan tutkimuksen keskeisimpiä johtopäätöksiä sekä vastataan esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Luvussa 8 arvioidaan markkinan nykytilaa ja kilpailun vaikutuksia sekä nostetaan esiin havaittuja kehityskohteita ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita. Lisäksi luvun 8 lopuksi pohditaan tutkimuksen tulosten käytännön sovellettavuutta sekä esitetään toimintasuosituksia markkinatoimijoille ja sääntelytaholle.

2 Kotimaan pakettijakelumarkkinan yleiskuvaus

2.1 Markkinan yleisluonne

Kotimaan pakettijakelumarkkinan määritelmä perustuu lähtökohtaisesti yleispalveluvelvoitteen alla toimivien palveluiden poisrajaukseen. Markkina kehittyy jatkuvasti ja kuljetusketjut muovaantuvat, joista esimerkkinä voidaan pitää kasvaneita lähettipalveluita, kuten robottilähetejä sekä jo testattuja miehittämättömien ilma-alusten eli droonien avulla toimitettavia lähetyksiä (Murray & Chu 2015; ACM 2016). Markkinan määrittelemisen poissulkemisen avulla voidaan todeta olevan kannattavampaa kuin markkinan rajaaminen niin, että mahdollisia uusia kehityssuuntia suljetaan samalla pois. Kotimaan pakettijakelumarkkina kattaa pakettiliikenteen, joka lähtee Suomen rajojen sisäpuolelta tai päättyy Suomen rajojen sisäpuolelle. Markkinaan eivät kuitenkaan kuulu toimialaluokituksen mukaisesti kirjekäyttö tai muu yleispalveluvelvoitteen alainen jakelu eikä yritysten sisäiset tai yritysten väliset tavarankuljetukset. (Tilastokeskus 2024.) Yleispalveluvelvoite on lainsäädännöllinen velvoite, jonka mukaan tietyt postipalvelut on tarjottava kohtuullisin ehdoin kaikille käyttäjille (Postilaki 415/2011.)

Kotimaan pakettijakelumarkkinan kehitys ja kuluttajakäyttäytymisen muutokset ovat tehneet perinteisen "paketin" määritelmästä aiempaa monimuotoisemman. Liikenne- ja viestintävirasto Traficom¹ mukaan paketti ei ole yksiselitteisesti määritelty, toisin kuin esimerkiksi kirje, joka on postilaissa määritelty osoitteellinen, enintään kahden kilogramman painoinen lähetyksen. Aiemmin paketti viittasi tietyt mitta- ja painorajat täyttävään osoitteelliseen lähetykseen. Nykyään paketti voi olla esimerkiksi kukkalähetyksen tai elintarvikkeen. (Traficom 2024.)

Tässä tutkimuksessa käytetään termiä "paketti" viittaamaan kuljetusyrityksen kuljettamaan yksittäiseen lähetykseen. Tämä valinta perustuu tarpeeseen kuvata kattavasti kuljetettavia tuotteita ilman rajoituksia lähetyksen fyysisiin ominaisuuksiin tai sisältöön. Termi "paketti" tarjoaa yleispätevän ja selkeän käsitteen, joka soveltuu tutkimuksen analyysiin ja tarkasteluun.

¹ Vuoden 2018 loppuun toimivaltainen viranomaisena oli Viestintävirasto; hallinnonalan uudistuksessa muodostettu Liikenne- ja viestintävirasto Traficom aloitti toimintansa 1.1.2019

Kotimaan pakettijakelumarkkinalla toimii monipuolinen joukko yrityksiä, jotka osallistuvat pakettien kuljetukseen ja jakeluun. Nämä kuljetusyrietykset voivat olla kotimaisia tai ulkomaisia, suuria tai pieniä, ja ne voivat toimia markkinalla joko päätoimisesti tai sivutoimisesti. Kuljetusyrietysten roolit vaihtelevat, ja ne voivat osallistua kuljetusketjun eri vaiheisiin, kuten noutoon, kuljetukseen, lajitteluun tai loppujakeluun. Markkinan monimuotoisuuden vuoksi eri lähteissä käytetään vaihtelevia termejä kuvaamaan näitä toimijoita. Traficom käyttää toimijoista termejä "jakelutoimija" ja "toimija" (Traficom 2024), kun taas yritykset itse käyttävät esimerkiksi "kuljetusyriety", "jakeluyriety" ja "kuljettaja" termejä.

Tässä tutkimuksessa käytetään johdonmukaisesti termiä "kuljetusyriety" viittaamaan kaikkiin kotimaan pakettijakelumarkkinalla toimiviin yrityksiin ja organisaatioihin, jotka osallistuvat pakettien kuljetukseen ja jakeluun. Tämä valinta perustuu tarpeeseen kuvata kattavasti koko kuljetusketjua ja sen eri osallistujia, mukaan lukien alihankkijat ja sivutoimiset. Termi "kuljetusyriety" tarjoaa yleispätevän ja selkeän käsitteen, joka soveltuu tutkimuksen analyysiin ja tarkasteluun.

Markkina on herkkä taloussuhdanteille, jolloin markkinan kehitykseen ja kasvuun vaikuttavat myös ulkoiset tekijät. Esimerkiksi vuoden 2023 pakettivolyymin laskuun vaikuttivat inflaatio ja korkojen nousu ja kuluttajien ostovoiman heikentyminen (Traficom 2024). Toisaalta COVID-19 aikana yleistynyt etäostaminen kiihdytti markkinan kasvuvauhtia muutamana vuonna 2023 edeltäneenä vuonna. Traficom toteaa, että suhdannevaihtelun takia kuljetusyrietykset eivät voi luottaa pakettijakelumarkkinan tasaiseen kasvuun. (Traficom 2024.)

Pakettijakelumarkkina on altis kausiluonteisille volyympiikeille, erityisesti loppuvuoden alennusmyyntien, kuten Black Fridayn, aikaan. Alennusmyynnit lisäävät usein myös impulsiivista ostokäyttäytymistä, jolloin kysyntä paluulogistiikalle ja palautuksille kasvaa. Postin mukaan vuoden 2024 loppuvuoden alennusmyynneissä he kuljettivat lähes 1,5 miljoonaa pakettia (Posti 2024e.) Palautusvolyymit olivat huomattavia, sillä PostNordin mukaan jopa kolmasosa kampanja-aikana tilatuista paketeista palautetaan (Pantsu 2023).

Kotimaan pakettijakelumarkkinan yleisluonteesta kertoo kuljetusyrietysten moninaiset roolit ja näiden monipuolisuus. Kuljetusyrietysten monipuolisuus tarkoittaa pohjaa, jossa esiintyy esimerkiksi kotimaisia kuljetusyrietyksiä, suurten ulkomaalaisomisteisten

yri­tysten tytäryhtiöitä ja sivutoimisia kuljetusyri­tyksiä (Traficom 2023). Jokaisella kuljetusyri­tyksellä on rooli, ja toiminnan jär­jestelyn ollessa vapaata, synty­y useita kuljetusketjuja ja näistä muotoutuvia jakeluverkostoja. Valtioneuvoston työryh­män mukaan jakeluverkostolla tarkoitetaan erilaisten jär­jestelmien ja keinojen kokonaisuutta, jonka avulla mahdollistetaan pakettien keräily, kuljetus, käsittely ja toimitus. Jakeluverkostossa voi olla useita kuljetusketjuja, joissa eri kuljetusyri­tykset toimivat yhdessä. (Valtioneuvosto 2020.) Tässä tutkielmassa ”kuljettajalla” viitataan yksittäiseen paketin kuljetuksen suorittavaan henkilöön, joka voi toimia joko yri­tyksen palveluksessa tai itsenäisenä yrittäjänä.

Vain harvalla kuljetusyri­tyksellä on koko maan kattava verkosto. Siksi kuljetusyri­tykset turvautuvat usein yhteistyöhön ja käyttävät alihankkijoita (Viestintävirasto 2018). Yhden paketin kuljetukseen voi osallistua eri kuljetusyri­tyksistä lähtömaassa, rajan ylityksessä, Suomen kuljetuksessa ja loppujakelussa. Tällainen rakenne tekee jakeluverkoston laajuuden, kustannusten ja työllistävien vaikutusten arvioinnista haastavaa.

2.2 Markkinan koko ja pakettivolyymien raportointi

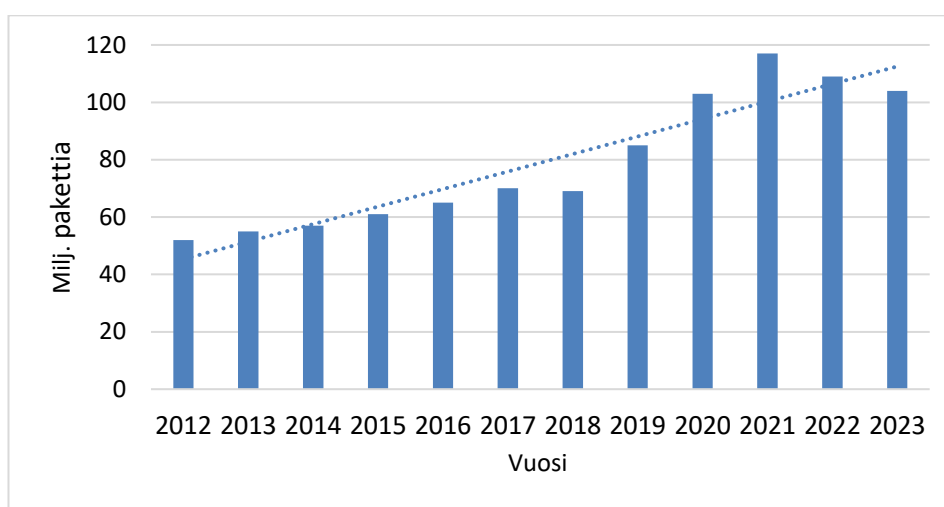
Jakeluverkostojen monimuotoisuus vaikeuttaa kuljetusyri­tysten toiminnan arviointia, tilastointia ja raportointia. Jokaisella kuljetusyri­tyksellä on omanlaisensa jakeluverkosto sekä yksilölliset raportointitavat (Traficom 2023). Traficom on vuosittain todennut, että kappalemääräisten volyymitietojen arviointi on melko hankalaa. Ongelmien juurisyitä ovat paketin puutteellinen määritelmä sekä jakeluverkostojen laajuus, joita edesauttaa yleisesti käytössä olevan käytännön puuttuminen.

Traficomien vuoden 2021 selvityksen mukaan paketin tilastointi voi vaihdella raportointitavan ja päätoimialan mukaan: osa toimijoista raporto­i yksittäiset paketit, toiset laajemmat kuljetusyksiköt, kuten lavat tai rullakot (Traficom 2022). Tämä vääristää tilastoja erityisesti silloin, jos yksi yksikkö sisältää useita paketteja. Tällaisia tilanteita esiintyy erityisesti silloin, kun sivutoimiset kuljetusyri­tykset käyttävät logistiikkayksiköitä, jotka on siirretty päätoimisesta liiketoiminnasta (Traficom 2021).

Raportointikäytännöt aiheuttavat ongelmia myös ulkomailta tulevan pakettivirran kohdalla. Esimerkiksi vuoden 2023 selvityksessä Traficom totesi, että tuontipaketti saatetaan kirjata ainoastaan lähettäjään emoyhtiön tilastoihin, eikä lainkaan Suomessa toimivan tytäryhtiön raporteihin (Traficom 2024). Vastaavia haasteita esiintyy

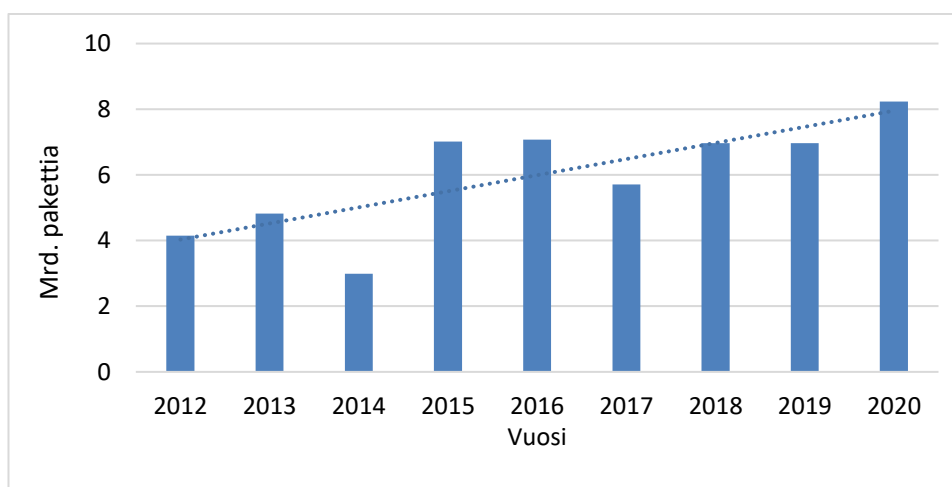
kotimaisessa liikenteessä, kun paketti siirtyy eri jakeluverkostojen kautta usean kuljetusyrityksen käsittelyyn, jolloin paketti voi kirjautua tilastoihin useammin kuin kerran. Tällöin tapauksessa paketti kirjautuu useammalle, vaikka kuljetus todellisuudessa tapahtuu vain yhden kuljetusyrityksen toimesta. (Traficom 2021.) Suurin osa saatavilla olevista volyymitiedoista on vain arvioita, mutta vaikka arviot eivät ole tarkkoja, ne tarjoavat viitteitä markkinan kehityksestä. Traficomien vuosittainen kysely on tällä hetkellä kattavin arvio markkinan kehityksestä vuositasolla.

Kuviossa 3 on esitetty kotimaan pakettivolyymien kehitys ja trendikäyrä vuodesta 2012 vuoteen 2023 mukailleen Traficomien julkaisemaa vuoden 2023 Postimarkkinaselvitystä.



Kuvio 3 Kotimaan pakettivolyymi 2012–2023 (Traficom 2024)

Kotimaisen volyymikehityksen rinnalla tarkastellaan Euroopan tason kehitystä. Kuvio 4 osoittaa, että pakettivolyymit ovat vaihdelleet EU-alueella laajemmin kuin Suomessa.



Kuvio 4 Euroopan pakettivolyymien kehitys 2012–2020 (Statista 2021)

Statista (2023) on julkaissut globaalin ennusteen pakettivolyymista vuoteen 2027 asti. Sen mukaan maailmanlaajuinen vuosivolyymi voi nousta jopa 256 miljardiin pakettiin, mikä tarkoittaa viisinkertaista kasvua vuodesta 2015.

2.3 Sääntely-ympäristö

Suomen postipalveluiden sääntely-ympäristö rakentuu kolmelle tasolle: kansainväliselle, Euroopan unionin ja kansalliselle tasolle. Nämä sääntelykerrokset vaikuttavat sekä postipalveluiden tarjoajiin, kuluttajiin että markkinoiden toimintaan. Vaikka pakettijakelumarkkina ei sisälly suoranaisesti kaikkeen sääntelyyn, sillä on siihen monin tavoin välillinen ja paikoin epäsuora vaikutus.

Kansainvälisellä tasolla postipalveluiden sääntelyyn vaikuttaa Maailman postiliitto (engl. *Universal Postal Union, UPU*), joka asettaa kansainväliset standardit ja säännöt kansainvälisille postipalveluille. Vuonna 1874 perustettu UPU on Yhdistyneiden Kansakuntien alainen erityisjärjestö, joka seuraa ja koordinoi maailmanlaajuisesti postipalveluja. UPU:n pyrkimys on edistää ja kehittää postipalveluita kaikkialla maailmassa sekä toimia foorumina sen kaikille 192 jäsenvaltiolle. (Universal Postal Union 2024.)

Euroopan unionin (EU) tasolla postipalveluiden sääntelyyn vaikuttaa EU:n lainsäädäntö, kuten vuonna 2018 annettu pakettiasetus (2018/644), joka täydentää EU:n aiemmin antamaa postipalveluita koskevaa direktiiviä. Pakettiasetus täydentää jäsenvaltioiden kansallista lainsäädäntöä sekä pyrkii edistämään rajat ylittävien pakettipalveluiden toimivuutta ja kilpailua Euroopan sisämarkkinoilla. (European Union 2025.)

Kansallisella tasolla Traficom vastaa postipalveluiden valvonnasta ja sääntelyn toteutumisesta Suomessa. Traficom in tulee kerätä tietoja pakettipalveluista ja toimittaa tiedot Euroopan unionille. Näihin tietoihin kuuluvat esimerkiksi lähetysten hinnat, volyymit sekä kuvaukset tarjolla olevista pakettien kuljetuspalveluista. (Traficom 2018.) Suomessa postipalveluita sääntelee voimassa oleva vuonna 2011 uudistettu postilaki, joka vastaa EU:n postidirektiiviä (97/67/EY) ja Maailman postiliiton sopimuksia (HE 216/2010 vp) (Valtioneuvosto 2020). Postilain 2§:n mukaan postiyrityksen tarkoitetaan yritystä, joka harjoittaa kirjelähetystyksiä koskevaa postitoimintaa. Postilaki on siis pakettijakelun osalta vaikeasti tulkittava ja lain velvoitteiden paino ainoastaan pakettijakelua tarjoavien tai sivutoimisten kuljetusyritysten osalta hatara.

2.3.1 Postilain vaikutukset markkinadynamiikkaan

Suomessa on muutamia valtiontukemia markkinadynaamisesti vapaankilpailun periaatteista poikkeavia markkinoita. Näistä yksi postilain alla toimivat posti- ja jakelupalvelut, jotka jättävät ulkopuolelle suurimman osan pakettipalveluista. Postilain tarkoitus on taata postipalveluiden saatavuus tasapuolisin ehdoin koko maassa, joka varmistetaan yleispalveluvelvoitteella. Traficom vastaa postilain mukaisen yleispalvelun määrittämisestä Suomessa, ja se on nimennyt Postin yleispalvelun tarjoajaksi, poissulkien Ahvenanmaan alueen. Soveltamisalan ulkopuolelle jäävät osoitteettomat lähetykset, pienimuotoiset kirjellähetykset, sanoma- ja aikakauslehtijakelu, elinkeinoharjoittajien toimintaan tarvittava postitoiminta ja postipakettipalvelut. Yleispalveluvelvoite koskee pakettijakelua ainoastaan ulkomaille lähtevän pakettiliikenteen ja käteismaksettavien paketti lähetyksien osalta. (Viestintävirasto 2016; Valtioneuvosto 2020; Liikenne- ja viestintäministeriö 2021a; Traficom 2022.)

Postilain mukainen yleispalveluvelvoite annetaan aina kymmeneksi vuodeksi eteenpäin, jonka jälkeen tilanne arvioidaan uudelleen. Postilaki sekä Postin² yleispalveluvelvoite tulivat voimaan vuonna 2011 ja päätös uusittiin vuonna 2021. Vuonna 2016 arvioitiin kesken yleispalveluvelvoitekauden pakettipalveluiden tarjonta. Tällöin katsottiin, ettei tarvetta laajalle yleispalveluvelvoitteelle ollut, mutta yleispalvelun ei katsottu olevan kohtuullisin ehdoin turvattu kotimaasta ulkomaille lähtevässä pakettiliikenteessä. Tämän vuoksi kaikkialla Suomessa, lukuun ottamatta Ahvenanmaata, oli tarpeen nimetä yleispalveluyritys tälle pakettipalvelulle. Tehtävään nimettiin Posti (Viestintävirasto 2016.) Posti toteaa velvoitteen piiriin jäävän ainoastaan 0,5 prosenttia kokonaispakettivolyymista, joka rasittaa kohtuuttomasti palveluverkosta suhteessa palvelun käyttöön. Postin mielestä jokaisella pakettitoimialalla toimivalla yrityksellä tulisi olla samat vastuut ja velvoitteet. (Posti 2016.)

Postilain vaikutukset pakettijakelumarkkinoihin ja niiden kilpailuun ovat monimutkaisia. Yleispalveluvelvoite velvoittaa Postin ylläpitämään koko kotimaan kattavaa jakeluverkosta kirjepostille, jonka kysyntä on kuitenkin laskenut yli 70 prosenttia viimeisen kymmenen vuoden aikana ja Postin jakamista lähetyksistä ainoastaan noin 3 prosenttia on velvoitteen alaisia (Posti 2024c; Traficom 2024). Yleispalveluvelvoitteisen

² Postin virallinen nimi oli Itella Oyj vuosina 2007–2014, Posti Group Oyj vuosina 2015–2024, ja nykyisin yhtiö käyttää nimeä Posti.

toiminnan kannattavuus on heikkoa ja Posti saakin Traficomın myöntämää määräaikaista valtionavustusta (Traficom 2024). Posti on strategisissa linjauksissaan painottanut liiketoimintansa keskiöön pakettijakelun, sopimuslogistiikan ja verkkokauppakäsittelyn eli toiminta-alueet, jotka eivät kuulu yleispalveluvelvoitteen piiriin (Posti 2024c). Postin strateginen fokus on siis kohdistettu kaupallisiin ja kasvupotentiaalia omaaviin palveluihin. Yleispalveluvelvoitteen mukainen toiminta ei siten näydy osana Postin ydinstrategiaa, vaan pikemminkin erillisenä yhteiskunnallisena tehtävänä, jonka ylläpitäminen perustuu sääntelyyn ja valtion tukeen.

Posti on kaikille kotimaan kuluttajille lähtökohtaisesti tuttu ja toimipisteitä löytyy koko maasta, mikä osaltaan tarjoaa tietyn tason asemoitumisedun pakettijakelun markkinoilla. Postin vahva infrastruktuuri ja laaja jakeluverkosto, jotka ovat olennainen osa yleispalveluvelvoitetta, tarjoavat kilpailuetua myös pakettijakelumarkkinoilla. Kilpailu- ja kuluttajaviraston mukaan yhteistuotanto, jossa yleispalvelun piirissä olevia kirjeitä ja kaupallisia paketteja käsitellään samassa järjestelmässä, voi tarjota Postille rakenteellista etua muihin toimijoihin verrattuna. Käytännössä yhteistuotannolla varmistetaan haja-asutusalueiden jakelun kannattavuus, mutta tästä on seurannut viraston mukaan epäilyjä määräävän markkina-aseman väärinkäytöstä. (Kilpailu ja kuluttajavirasto 2020.)

Postille syntyy myös lisäkustannuksia yleispalveluvelvoitteen myötä. Postilaki ja yleispalveluvelvoite muuttavat Postin asemaa pakettijakelumarkkinoilla, jolloin nämä vaikuttavat myös pakettijakelumarkkinan dynamiikkaan erityisesti velvollisuuksien ja etuuksien osalta. Kuitenkin niin kauan, kun seuraavat kolme periaatetta täyttyvät, ei Liikenne- ja viestintäministeriön (2021a) vuonna 2021 antaman päätöksen mukaan ole tarvetta liittää pakettijakelua osaksi yleispalveluvelvoitetta:

1. Alueella on keskenään kilpailevia yrityksiä, jotka tarjoavat vastaavia palveluita.
2. Tarjottavat palvelut ovat hinnaltaan kohtuullisia ja niitä tarjotaan kohtuullisin ja tasapuolisin ehdoin.
3. Palveluita on kattavasti tarjolla kaikille käyttäjille.

Pakettijakelumarkkina on kotimaassa vapaasti kilpailtua ja alalla toimii useita pää- ja sivutoimisia toimijoita. Suomi on alueellisesti hyvin vaihteleva ja esimerkiksi haja-asutusalueet ovat erilaisessa asemassa pakettipalveluiden tarjonnan suhteen. Suurissa

kaupungeissa on enemmän kysyntää ja yrityksiä, jolloin myös tarjonta laajempaa ja kilpailu tiukempaa. Niin kauan, kun haja-asutusalueilla asuvat pystyvät hyödyntämään pakettipalveluita edellä mainituin ehdoin ei pakettipalveluita ole syytä liittää osaksi yleispalveluvelvoitetta.

2.3.2 Kansainvälisen tason sääntelykonteksti

Kansainvälisellä tasolla Maailman postiliitto UPU on määritellyt hintakäytäntöjä, jotka koskevat jäsenvaltioiden välistä postiliikennettä esimerkiksi hintojen ja korvausten suhteen (Katzschmann ym. 2013). UPU määrittää myös päätemaksuja (engl. *terminal dues / shipping rates*), joita paketin lähetysmaan kuljetusyritys maksaa vastaanottavan maan kuljetusyritykselle kirjelähetysten vastaanottamisesta. Vuonna 2018 päätemaksut nousivat esille, sillä Yhdysvallat uhkasi irtaantua kokonaan UPU:n yleissopimuksesta, koska Kiinan verkkokauppojen postikuluja subventointiin vanhan yleissopimuksen mukaisesti. (Galbraith 2020.) Posti arvioi Kiinasta saapuneen noin 15 miljoonaa kirjeeksi kirjattua lähetystä vuonna 2016, joista suurin osa on verkkokauppatilauksia (Siirilä 2017). Koolle kutsuttiin UPU:n kokous, jossa jäsenvaltiot päättivät siirtää päätösvallan isojen kirjeiden ja pienten pakettien maahantuonnin veloituksista UPU:n sijasta itse jäsenmaille. Sitten Yhdysvallat on säilyttänyt paikkansa osana kansainvälistä sopimusta. (Galbraith 2020.)

Eurooppalaiset verkkokaupat ovat olleet huolissaan EU:n ulkopuolisten maiden asemasta arvolisäveron maksun osalta, mikä on vääristänyt kilpailua. EU:n ulkopuolisista maista tehdyistä etäostoksista ei maksettu arvolisäveroa, mikäli tilauksen arvo oli alle 22 euroa. Tämän hintakaton oli tarkoitus nopeuttaa kuljetusyritysten byrokratiaa, joka syntyi jokaisen yksittäisen lähetyksen kohdalla. (Traficom 2018.) Vuonna 2021 verovapaus poistui EU:n komission päätöksellä (Traficom 2021).

Byrokratian määrän on todettu myös muualla vaikuttavan kuluttajien tilausintoon. International Post Corporation eli IPC on kansainvälinen yhteistyöelin, joka tukee postialan kehitystä, tiedonjakoa ja yhteistyötä rajat ylittävissä kaupankäynnissä. IPC:n (2022) tekemän tutkimuksen mukaan 31 prosenttia suomalaisista vastaajista oli sitä mieltä, että Brexit vaikutti heidän tilauskäytäntöihinsä. Vaikuttaviksi tekijöiksi mainittiin tilauksiin liittyvät tullimaksut, hintojen nousu ja hitaampi toimitus. Byrokratia ja sääntely vaikuttavat kuluttajien intoon tilata EU:n ulkopuolelta tuotteita. Vanhan hintakaton poistaminen ja byrokratia on lisännyt kuljetuksen vaiheita pidentäen toimitusaikoja.

Toisaalta on onnistunut lisäämään Euroopan sisällä tapahtuvien verkkokauppatilauksien. (International Post Corporation 2022.)

EU tasolla on asetettu myös suoraan pakettijakelumarkkinaan vaikuttavaa sääntelyä, joista kotimaan markkinan kannalta merkittävimpiä ovat EU postidirektiivi ja siihen myöhemmin lisätty niin sanottu pakettiasetus. EU:n komissio laatii neljän vuoden välein kertomuksen postidirektiivin ja pakettiasetuksen soveltamisesta sekä koko postimarkkinan kehityksestä. (Valtioneuvosto 2020.)

EU:n postidirektiivin keskeinen periaate on varmistaa postipalveluiden saatavuus ja edistää markkinan sisäistä kilpailua. Postidirektiivin avulla pyritään luomaan kehys, joka mahdollistaa tehokkaan ja innovaatioita tukevan toimintaympäristön kansainväliselle markkinalle. Postidirektiivi edellyttää kansalliselta sääntelyltä tiettyjä toimenpiteitä eikä siis niinkään itse sanele sääntöjä toiminnalle. (Valtioneuvosto 2020.) Postidirektiivi kuitenkin keskittyy pääosin perinteisiin postipalveluihin ja vaikuttaa lähtökohtaisesti ainoastaan välillisesti pakettijakelumarkkinaan.

EU pyrkii vaikuttamaan pakettijakelumarkkinaan pakettiasetuksen avulla (EU 2018/644). Pakettiasetus säädettiin verkkokaupan kasvaneiden tarpeiden vuoksi, jotka ovat lisänneet valtioiden rajat ylittävää pakettiliikennettä. Postidirektiivin tapaan myös pakettiasetuksen tavoite on edistää kilpailua, mutta asetuksen keskeinen pyrkimys on tehostaa viranomaisvalvontaa pakettijakelumarkkinoilla. Asetuksella pyritään luomaan sääntelyä myös valtioiden rajat ylittävälle pakettiliikenteelle ja näin varmistaa pakettipalveluiden kohtuullinen hinta sekä hintatietojen avoimuus. Pakettiasetuksen mukaisesti jäsenvaltioiden tulee nimetä toimivaltainen valvojaviranomainen sekä määrittää seuraamukset sääntöjen rikkomiselle. Valvojaviranomaisen tulee valvoa asetuksen noudattamista sekä kerätä hintatietoja EU:n komissiolle, joiden avulla pyritään hintojen vertailtavuuteen. (European Commission 2017; Traficom 2019; Valtioneuvosto 2020.)

EU:n pakettiasetuksen myötä Traficomilla on käytössään samat valvontakeinot pakettijakelumarkkinoilla kuin muussakin postitoiminnan valvonnassa, joiden avulla se valvoo sääntelyn toteutumista ja määrää seuraamuksista. Traficom myös seuraa pakettiasetuksen ja postilain 22§:n mukaisesti markkinan tilaa ja näin toteuttaa osana vuosittaista postimarkkinaselvitystä arvion pakettijakelumarkkinan nykytilasta. Traficomilla on keskeinen rooli markkinan kilpailun valvonnassa ja sen teettämien

selvitysten avulla pyritään havaitsemaan mahdolliset häiriöt sekä arvioimaan tarvetta yleispalvelulle. (Traficom 2019.)

Huomioitava seikka kuitenkin on, että Traficomin postimarkkinaselvitys vuoden 2023 osalta oli kokonaisuudessaan pituudeltaan 20 sivua, joista paketteja käsitteli reilut 3 sivua (Traficom 2022). Jokaisessa vuosia 2017–2024 koskevassa selvityksessä todetaan toistuvasti pakettimarkkinan arvioinnin olevan melko vaikeaa, koska toimialalla ei ole yhtenäisiä toimintamalleja eikä näin taattua vertailukelpoisuutta. Dokumentaatio on puutteellista eikä jakeluverkoista tai paketteja kuljettavista tahoista ole dataa. Markkinaa koskevan sääntelyn valvominen on vaikeaa ja arviointi perustuu Traficomin suurimmille toimijoille lähettämään kyselyyn ja kuljetusyritysten omiin tiedotteisiin. Arvioinnin ja näin valvonnan ulkopuolelle jäävät useat markkinan sivutoimiset kuljetusyritykset. Kotimaan pakettijakelun markkinan voidaan todeta joissain määrin tarvitsevan lisää sääntelyä. Sääntelyn avulla tulisi kaikilta kuljetusyrityksiltä edellyttää yhdenmukaista dokumentaatiota, jotta on mahdollista saada vertailukelpoista ja yksityiskohtaista dataa. Jakeluverkostojen ja siinä toimivien sivutoimisien kuljetusyritysten rooli tulisi tuoda viranomaisvalvonnan alle, jotta markkinan voidaan aidosti arvioida.

2.3.3 Kansallinen tason sääntelykonteksti

Perinteinen postimarkkina on muutosten keskellä, jolloin painopiste kansallisissa sääntelytoimissa keskittyy huoltovarmuuden ja kirje- ja sanomalehtijakelun takaamiseen koko maassa. Pakettijakelumarkkina on kehittynyt kirjepostista vastakkaiseen suuntaan ja samalla kysyntä kasvanut jatkuvasti. Kansallisella tasolla pakettijakelun markkinaa ei sääntelee erityislainsäädäntö, eikä suurin osa pakettimarkkinasta ole postilain piirissä.

Postilaki asettaa tietyt vaatimukset toiminnan harjoittamiselle Suomessa. Postilain mukaisesti postitoiminnan harjoittamisen aloittamiseksi on tehtävä ilmoitus Traficomille. Ilmoituksessa on annettava tarvittavat yrityksen yksilöintitiedot sekä lyhyt kuvaus toiminnasta. Lainpykälissä kuitenkin käytetään nimenomaan postiyritys termiä, joka lähtökohtaisesti sulkee ulkopuolelleen pakettien kuljetusyritykset sekä sivutoimiset kuljetusyritykset.

Pakettijakelijoiden toimintaan vaikuttavat myös kalustoon ja kuljettajiin liittyvät vaatimukset. Suomessa tieliikennelaki 729/2018 määrittelee edellytykset tieliikenteessä käytettävälle kalustolle. Kuljetuskaluston tulee vastata viranomaisedellytyksiä

esimerkiksi vakuutusten ja katsastusmääräysten osalta. Raskaissa kuljetuksissa kaluston täytyy vastata myös mitta- ja massavaatimuksia. Kuljettajien osalta tulee noudattaa ajo- ja lepoaikoja ja lisäksi kuljettajilta tulee löytyä ajoneuvon kuljettamiseen vaadittava pätevyys. Lähijakelussa käytetään kaupungeissa usein kuitenkin kevyempää kalustoa kuten pakettiautoja, joihin riittää henkilöautokortti (B-luokka).

Kuluttajille suunnatussa pakettijakelussa vaikuttaa myös kuluttajansuojalaki 38/1978, joka antaa kuluttajille oikeuksia ja suojaa esimerkiksi tilanteissa, joissa paketti katoaa tai vahingoittuu kuljetuksessa. Paketin lähettäjä on kuitenkin vastuussa, että paketti kestää tämän valitseman kuljetusmuodon, jolloin kuljetusyritys ei ole vastuussa vahingoista, mikäli paketti on pakattu huolimattomasti. Rahdinkuljettajan, eli tässä tapauksessa kuljetusyrityksen, vastuu on rajattu kuluttajansuojalaissa 20 euroon per painokilo, kuitenkin sillä rajauksella, että vastuunrajoitus ei koske vahinkoa, joka on tapahtunut kuljettajan törkeästä huolimattomuudesta. Myös kadonneisiin ja viivästyneisiin paketteihin on asetettu säädöksiä, jotka suojaavat kuluttajaa ja asettavat kuljettajan korvausvelvollisuuteen. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2024.)

Kansallisen sääntelyn kehitykselle on tarjottu useita lähtökohtia. Kilpailu- ja kuluttajaviraston mukaan Postia on tutkittu kilpailunrajoitusasioista ainakin 11 kertaa vuosien 2007–2020 välillä. Yksi ongelmista kilpailuneutraliteetin kannalta on Postin yhteistuotanto kaupallisen ja valtion tukeman yleispalvelun välillä. Viraston mielestä sääntelyn kehityksessä on tärkeä kiinnittää huomiota Postin hinnoittelu- ja alennuskäytäntöjen läpinäkyvyyteen sekä varmistaa riittävä tiedonsaantioikeus valvontaviranomaisille. Kilpailu- ja kuluttajaviraston mukaan käytännössä kilpailun tasapuolisuutta voitaisiin parhaiten edistää ottamalla käyttöön malli, jossa yleispalveluvelvoitteen hoitaminen ei tuottaisi Postille kilpailullista etua suhteessa sen kilpailijoihin. Tällainen malli ei asettaisi Postille velvollisuutta kattaa kilpailullisen toimintansa tuotoilla yleispalveluvelvoitteen kustannuksia, jotka ovat sellaisia kustannuksia, joita Postin kilpailijoilla ei ole. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2020.)

Postilain 39§ avulla mahdollistetaan osoiterekisterien ylläpito, jonka tietoja voidaan käyttää ja luovuttaa eteenpäin osoiterekisterin käyttötarkoituksen toteuttamiseksi. Valtioneuvoston työryhmän (2020) selvityksessä todetaan suurimman osan postilain mukaisista postiyrityksistä hyödyntävän Postin rekisteriä korvausta vastaan. Yksinomaan

pakettien jakelutoimintaa harjoittaville kuljetusyriyksille tätä ei ole mahdollistettu, jolloin tieto etenee kuljetusketjussa yritykseltä yritykselle.

Traficom keräsi vuonna 2021 yhteen lausuntokierroksen vastauksia koskien postilain uudistuksia. Lausunnoissa Yhdenvertaisuusvaltuutettu, Suomen Kuurosokeat Ry ja Kuluttajaliitto toivat esiin saavutettavuusongelmat pakettijakelussa. Viime vuosina yleistyneiden mobiilisovellusten saavutettavuutta tulisi parantaa näkövammaisten näkökulmasta sekä kehittää sovellusten selkokielisyyttä ja helppokäyttöisyyttä. Invalidiliitto toi keskusteluun Yhdenvertaisuusvaltuutetun kanssa myös pakettiautomaattipalvelut. Pakettiautomaattien esteettömyyteen tulee kiinnittää enemmän huomiota, sillä pakettiautomaattien mittasuhteet tekevät esimerkiksi pyörätuolilla liikkuvalla henkilöllä mahdottomaksi saavuttaa. Lausunnoista kiteytettynä todetaan, että Postin tulisi luovuttaa muille kuljetusyriyksille hallussaan olevat tiedot erityistarpeita omaavien kotitalouksista, jotta nämä voivat mukauttaa palveluitaan tarpeiden mukaan. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2021b.)

Tauluko 1 kokoaa kotimaan pakettijakelumarkkinaan vaikuttavan keskeisen sääntelyn tason, keskeisen sääntelyn sekä vaikutukset kotimaan pakettijakelumarkkinaan.

Taulukko 1 Sääntely-ympäristö ja sen vaikutukset markkinaan

Sääntely taso	Keskeinen sääntely	Vaikutus pakettijakelumarkkinaan
Kansainvälinen	UPU ja sopimukset jäsenvaltioiden välillä	Epäsuoria vaikutuksia vastuuden jakautumiseen
Euroopan Unioni	Postidirektiivi 97/67/EY (2002/39/EY, 2008/6/EY)	Direktiivi määrittelee yleispalvelun periaatteet, mutta ei sisällä velvoitteita pakettijakelusta. Vaikutus kansalliseen sääntelyyn yleispalvelun ja valvonnan osalta
Kansallinen	Postilaki (415/2011) Traficomien rooli	Ei kata koko pakettijakelun markkinaa osana yleispalvelua, Markkinoille tulo on avointa ja palvelut tarjotaan liiketaloudellisin perustein Traficom valvoo toimintaa, mutta heikkoutena valvonnan kattavuus
Yleispalveluvelvoite	Postilain 4 luku (§17) Yleispalvelun tarjoaja	Velvoite ei koske kaikkia paketteja, mutta velvoite asettaa Postille velvollisuuksia ja etuuksia Luo epäsymmetrisen kilpailuasetelman markkinalle

Yhteenvedona taulukon 1 mukaisesti voidaan todeta, että kotimaan pakettijakeluun kohdistuva suora sääntely on vähäistä ja sääntelyjärjestelmä painottuu kirjelähetyksiin sekä yleispalveluvelvoitteen alaisiin palveluihin jättäen pakettipalvelut pääosin markkinaehtoisena toiminnan varaan. Sääntelyn paikoittainen epäjohtonmukaisuus ja sen luoma epäsymmetrinen kilpailuasetelma vaikuttaa kotimaan pakettijakelumarkkinaan.

2.4 Markkinan kuljetusyritysten erityispiirteiden kuvaus

Kirje- ja lehtijakelun kysynnän laskiessa suomalainen postimarkkina on murroksessa, jonka seurauksena etsitään ratkaisuja erityisesti kirjepostin kattavan jakelun turvaamiseksi (Valtioneuvosto 2020). Pakettijakelu eroaa kuitenkin muusta postitoiminnasta, sillä sen kysyntä on kasvanut, ja markkina houkuttelee myös uusia toimijoita. Toimijakenttä on laaja: markkinoilla toimii huomattava määrä kuljetusyrityksiä, ja ala on merkittävä myös työllistäjänä. Kuljetusyrityksillä on markkinoilla keskenään erilaisia rooleja ja näin myös omanlaisia vahvuuksiaan tai erityispiirteitään. Esimerkiksi osa on panostanut kansainvälisiin kuljetuksiin, kun taas osa on rakentanut koko maan kattavan verkoston. (Traficom 2017; Traficom 2020.)

Pakettijakelumarkkinoille tulo ei kuitenkaan ole aina yksinkertaista sen erikoispiirteiden vuoksi. Sesonkiluonteisuus ja taloudelliset suhdanteet luovat tarpeen kuljetusyrityksille sopeuttaa resurssinsa nopeasti volyymien vaihteluihin. Erityisesti vuoden loppupuolen alennusmyynnit kasvattavat pakettivolyymit lyhyessä ajassa moninkertaisiksi. Tämä vaatii joustavuutta kalustossa, henkilöstössä ja jakelujärjestelmissä. Toisaalta ketteryyttä vaaditaan kysynnän laskiessa, jolloin resurssit pitää jälleen sopeuttaa kysyntään.

Verkkokaupan kehitys on suoraan kytköksissä pakettijakelumarkkinaan (Traficom 2024). Verkkokaupan kehityksen keskeinen rooli pakettijakelumarkkinan kysynnän takana luo tarpeen myös kilpailla suurimpien verkkokauppojen yhteistyösopimuksista. Suuret verkkokaupat pyrkivät tarjoamaan asiakkailleen mahdollisuuden valita heille paras toimitustapa, jonka seurauksena myös saman verkkokaupan paketit jakautuvat useampien kuljetusyritysten kesken. Verkkokaupan jatkuva kasvu ja muutos luo jatkuvasti uusia tarpeita pakettilogistiikalle ja toimintakonsepteja tulee jatkuvasti kehittää.

Taulukossa 2 on esitelty neljä suurinta kotimaan pakettijakelumarkkinan kuljetusyritystä vuoden 2023 liikevaihdon mukaan. Esitetty liikevaihto ei kuvaa yksinomaan pakettijakelua, vaan sisältää myös muuta liiketoimintaa, kuten kirjejakelua, varastointia

tai logistiikkapalveluja. Huomioitavaa arvioinnissa on puutteelliset raportointikeinot, jolloin mahdollisia suuria toimijoita jää arvioinnin ulkopuolelle, sillä ne toimivat pakettijakelussa ainoastaan sivutoimisesti.

Taulukko 2 Kotimaan pakettijakelun neljän suurimman kuljetusyrityksen liikevaihtojen kehitys 2020–2023, miljoonaa euroa. (Finder 2024; Posti 2021; Posti 2022a; Posti 2023a; Posti 2024a)

Vuosi, milj. euroa	Posti	PostNord	DHL	Matkahuolto	Yhteensä
2020	1 555,4	130,5	76,3	91,8	1 854,0
2021	1 595,0	141,2	95,5	95,2	1 926,9
2022	1 651,6	143,5	118,5	96,6	2 010,2
2023	1 586,1	139,8	110,6	94,7	1 931,2

Taulukon perusteella voidaan havaita, että suurimpien yritysten liikevaihto kehittyi melko tasaisesti vuosina 2020–2022, mutta vuonna 2023 nähtiin maltillinen lasku kaikilla neljällä yrityksellä. Neljän suurimman yrityksen yhteenlaskettu liikevaihto laski noin neljä prosenttia edellisvuoteen verrattuna. Tämä voi heijastaa kuluttajien ostovoiman heikentymistä sekä logistiikkapalveluiden kustannuspaineita. (Finder 2024a; Finder 2024b; Finder 2024c; Posti 2024a.)

Markkinan kehitykseen vaikuttaviin tekijöihin palataan tarkemmin luvussa 4, jossa esitellään myös kehityksen takana olevat tekijät. Liikevaihdon ja markkinaosuuden perusteella tehtävä arviointi ei kuitenkaan riitä kuvaamaan markkinarakennetta tai kuljetusyrityksiä kokonaisuudessa. Kuljetusyritykset eroavat toisistaan esimerkiksi palveluvalikoiman, omistuspohjan, verkoston laajuuden ja toimintastrategian osalta. Tämän vuoksi markkinaa tulee tarkastella myös toimijoiden ominaispiirteiden kautta. Kotimaan pakettijakelumarkkinan kuljetusyrityksistä voidaan tunnistaa neljä keskeistä toimijatyyppeä: kotimaiset kuljetusyritykset, kansainväliset kuljetusyritykset, sivutoimiset kuljetusyritykset ja uudet tulokkaat.

2.4.1 Kotimaiset kuljetusyritykset

Kotimaiset kuljetusyritykset ovat pakettijakelumarkkinan perinteisempiä kuljetusyrityksiä ja ne ovat keskeisiä koko maan kattavan pakettijakeluverkoston

ylläpitäjiä. Koko maan kattavan jakeluverkoston ylläpitäminen vaatii resursseja ja pitkäjänteistä sitoutumista, sillä osa jakelualueista on kannattamattomimpia kuin muut.

Vuonna 2016 Viestintävirasto on arvioinut koko maan kattavia pakettipalveluita yleispalveluvelvoitteeseen liittyneessä perustelumuiustiossaan. Tällöin tunnistettiin kolme merkittävää kuljetusyritystä koko maan laajuisen jakeluverkoston ylläpidossa: Posti, Matkahuolto ja R-kioski.

Kotimaisten kuljetusyritysten markkinaosuudet jakautuvat niin että Postilla ja Matkahuollolla on merkittävin osuus kaikista kuljetuksista. (Viestintävirasto 2016.) Jakeluyhtiö Suomi on panostanut lähivuosina myös pakettijakeluun, jonka lisäksi se hyödyntää kirje- ja lehtijakeluverkostoaan (Jakeluyhtiö Suomi 2021; Traficom 2022). Jakeluyhtiö Suomi on hyvä esimerkki kulutustottumusten, digitalisaation ja verkkokaupan kasvuun sopeutuneista yrityksistä. R-kioski tunnetaan kauppiasvetoisesta kioskitoiminnastaan, ja sen jakeluverkoston laajuus perustuu kioskista toiseen lähettämiseen sekä yhteistyösopimuksiin. Matkahuolto on rakentanut kattavan jakeluverkostonsa alun perin linja-autoverkostonsa pohjalta.

Paikallisesti Suomessa toimii myös runsaasti pieniä yhtiöitä, jotka ovat usein alihankkijoita suuremmille (Traficom 2022). Kotimaiset pienet ja paikalliset kuljetusyritykset ovat tärkeitä jakeluverkoston kattavuuden kannalta. Lisäksi ne toimivat tärkeässä roolissa myös suurempien kansainvälisten kuljetusyritysten jakeluverkostoissa. Paikalliset pienet kuljetusyritykset mahdollistavat kuljetusketjuissa koko maan kattavan jakeluverkoston, vaikka heidän roolinsa ja tehtävänsä usein ovat näkymättömiä kuljetusketjuissa.

2.4.2 Kansainväliset kuljetusyritykset

Kansainväliset kuljetusyritykset, joista osalla on Suomessa tytäryhtiö, ovat merkittävässä roolissa ulkomaille suuntautuvassa sekä ulkomailta saapuvassa pakettikuljetuksessa. Kansainväliset kuljetusyritykset toimivat kuitenkin myös kotimaan pakettien kuljetuksessa. (Viestintävirasto 2018.) Roolijako ja erikoistuminen yritysten välillä näkyy myös toimitusalueissa. Erityisesti kotimaasta ulkomaille lähtevien pakettien hinnat ja volyymit eroavat kotimaahan saapuvista ja kotimaassa kuljetettavista paketeista. Lisäksi näitä yleensä kuljettaa osin eri kuljetusyritykset (Viestintävirasto 2016).

Suomen markkinoilla toimii suuria ulkomaisessa omistuksessa toimivia kuljetusyrityksiä, kuten FedEx Express Oy, DHL Freight Finland Oy, PostNord Logistics Oy ja UPS Finland Oy. Näiden suomalaisten tytäryhtiöiden taustalla toimii suuri kansainvälinen yhtiö, jolloin niillä on mahdollisuus hyödyntää laajoja globaaleja jakeluverkostoja. Kansainvälisten kuljetusyritysten merkitys on kasvanut Suomessa verkkokaupan myötä. Suuret kansainväliset verkkokaupat etsivät suuria kansainvälisiä kuljetusyrityksiä, joiden kanssa sovitaan kuljetuksista ympäri maailmaa.

Kansainvälisten kuljetusyritysten jakeluverkostot eivät välttämättä kata koko haja-asuttua Suomea. Siksi nämä tekevät paikallisten kuljetusyritysten kanssa sopimuksia niille alueille, joita heidän jakeluverkostonsa ei kata. Osa kansainvälisistä kuljetusyrityksistä on ulkoistanut kaiken Suomen rajojen sisällä tapahtuvan pakettijakelun yhdelle tai useammalle kotimaiselle yritykselle. (European Commission 2017; Traficom 2022.) Kansainvälisten kuljetusyritysten laajojen globaalien toimitusketjujen ja yhteistyösopimusten ansiosta toimitusehdot ulkomailta ovat suomalaisille kuluttajille kohtuullisia. Tämä mahdollistaa verkkokaupan kasvun ja näin tukee koko kotimaan pakettijakelumarkkinan kehitystä.

2.4.3 Sivutoimiset kuljetusyritykset

Alueilla, joissa asuu vähemmän ihmisiä, on lähtökohtaisesti hajaantuneempi ja pienempi kysyntä pakettijakelulle, jolloin alueella toimii pienempi määrä kuljetusyrityksiä. Syrjäseuduille jakelu on myös pitkien välimatkojen takia tehottomampaa ja tällöin sivutoimisilla pakettijakelijoilla on tärkeä rooli.

Kirjelähetyksien jakelussa yritysten tulee ilmoittaa toiminnastaan Traficomille postilain mukaisesti, mutta pakettien osalta samaa käytäntöä ei ole (Valtioneuvosto 2020). Kuljetusyritysten ei välttämättä ole mahdollista tai kannattavaa luoda pelkästään omalla kalustolla toimivaa ja halutun laajuista jakeluverkostoa. Haluttuun jakeluverkoston kattavuuteen nämä voivat kuitenkin pyrkiä hyödyntämällä sivutoimisia kuljetusyrityksiä alihankkijoina. Periaatteessa kuka tahansa esimerkiksi toiminimen alla toimiva kuljettaja pystyy vastaanottamaan toimeksiannon kuljetusyritykseltä ja kuljettamaan muun lastin mukana paketteja. Sivutoimiset kuljetusyritykset ovat käytännössä kokonaan piilossa kuljetusketjuissa eikä ole olemassa rekisteriä, josta kaikkia paketteja kuljettavia tahoja olisi mahdollista nähdä. Rekisterin puuttuminen ja piilossa olevien kuljetusyritysten rooli vaikuttaa koko markkinan ja pakettivolyymien arviointiin.

Sivutoimisten kuljetusyritysten rooli on tärkeä työkalu kuljetusyrityksille, sillä näiden avulla pystytään vastaamaan joustavammin jakelun kysynnänvaihteluihin. Kuljetusyrityksen ei tarvitse itse tehdä investointeja, kuten palkata lisää työvoimaa tai ottaa käyttöön enemmän kuljetuskalustoa, vaan kysyntäpiikin resurssit varmistetaan yhteistyökumppanin avulla. Yhteistyö voi olla pitkäkestoista tai lyhytaikaista, mutta yhteistyön avulla säilytetään asiakkaiden luottamus ja pidetään annettu palvelulupaus.

2.4.4 Uudet tulokkaat

Viimeinen jakelumaili (engl. *last-mile delivery*) tarkoittaa kuljetusketjun viimeistä vaihetta, jossa lähetys tai tässä tapauksessa paketti toimitetaan varastosta tai noutopisteestä vastaanottajalle. Kuljetuksen viimeinen jakelumaili aiheuttaa suurimman ympäristörasitteen yksittäisissä asiakastoimituksissa. Suurin syy tähän on epäonnistuneet kuljetukset erityisesti kotiinkuljetuksissa, joissa kuljettajalla ei ole joustovaraa. (Rai ym. 2021.) Jakelu kaupunkien keskusta-alueilla on hidasta, sillä pysähdyspaikkojen määrä on rajallinen eikä aina optimaalinen kuljetusreittien kannalta. Pakettijakelu markkinan kysynnän kehitys ja esimerkiksi viimeisen jakelumailin erityispiirteet kuitenkin luovat mahdollisuuden uusille tulokkaille. Uudet kuljetusyritykset pystyvät muovaamaan liikeideaansa vastaamaan markkinan nykyisiin tarpeisiin.

Viestintävirasto on ennustanut viimeisen jakelumailin alkavan omaksua piirteitä Uber-tyyppisestä toimintamallista (Viestintävirasto 2018). Tällöin kuljetusketjun viimeisen etapin kuljetuksen suorittaisi itsenäisten kuljettajien luoma jakeluverkosto, jotka suorittavat kuljetuksia esimerkiksi sovelluksen kautta. Traficom käyttää näistä palvelumalleista termiä kuriiripalvelu, mutta alan julkaisuissa tästä mallista käytetään myös termiä yrittäjämalli, jota myös tässä tutkimuksessa hyödynnetään.

Lähijakeluun ja yrittäjämalliin erikoistuneet kuljetusyritysten määrä on kasvanut digitalisaation ja verkkokaupan kehityksen myötä. Lähijakeluun keskittyvät kuljetusyritykset ovat kasvaneet erityisesti suurissa kaupungeissa, johon osasyys voi olla esimerkiksi jakelukohteiden vaikeasti tavoitettavat keskustasijainnit (Traficom 2022). Traficomien mukaan lähijakeluun keskittyvät yritykset tarjoavat nopeita ja joustavia kotiinkuljetuspalveluita, joissa korostuu nopeus. Lähijakeluun keskittyvän yrityksen toimintamallissa paketti toimitetaan suoraan lähettäjältä vastaanottajalle, jolloin välivarastoinnille ei ole tarvetta. Tällaiset yritykset voivat saada kilpailuetua digitalisaation, toimitusnopeuden ja joustavien työsuhteiden avulla. (Traficom 2022.)

Uusien markkinan tulokkaiden tunnistaminen on vaikeaa, erityisesti silloin kun ne toimivat alihankkijoina, kuljetussopimussuhteessa tai sivutoimisesti. Pienet, paikalliset kuljetusyritykset ovat usein kytköksissä suurempiin jakeluverkostoihin alihankintasopimuksilla, mutta nämä suhteet eivät näy ulospäin, mikä vaikeuttaa kokonais kuvan saamista.

Taulukossa 3 esitetään kootusti kotimaan pakettijakelumarkkinan kuljetusyritysten erityispiirteet mukaillen luvun 2.4 jaottelua.

Taulukko 3 Kotimaan pakettijakelun markkinan kuljetusyritysten erityispiirteet

Kuljetusyritys	Erytispiirteet
Kotimaiset kuljetusyritykset	<p>Koko maan kattava jakeluverkosto: Keskeisiä koko Suomen alueen kattavan jakelun varmistamisessa.</p> <p>Vahva paikallinen läsnäolo: Tunnettuja ja luotettavia kotimarkkinassa.</p> <p>Yhteistyö muiden kuljetusyritysten kanssa: Alihankkijat tekevät yhteistyötä muiden kuljetusyritysten kanssa.</p>
Kansainväliset kuljetusyritykset	<p>Laajat globaalit logistiikkaketjut: Mahdollistavat tehokkaat kansainväliset kuljetukset.</p> <p>Yhteistyö kotimaisten kuljetusyritysten kanssa: Saattavat ulkoistaa paikallisen jakelun kotimaisille kuljetusyrityksille.</p>
Sivutoimiset kuljetusyritykset	<p>Joustava resurssi kysyntäpiikkeihin: Mahdollistavat kapasiteetin kasvattamisen sesonkiaikoina.</p> <p>Paikalliset ja haja-asutusalueiden palvelut: Toimivat erityisesti alueilla, joissa kysyntä on hajaantunutta.</p> <p>Piilossa kuljetusketjuissa.</p>
Uudet tulokkaat	<p>Uudet teknologiat ja innovaatiot: Kehittävät uusia, joustavia tapoja vastata kysyntään</p> <p>Keskittyminen kaupunkialueisiin: Tarjoavat nopeita ja joustavia palveluja erityisesti kaupunkien viimeisen jakelumailin toimituksissa.</p>

Jokaisella kuljetusyritys tyypillä on tärkeä rooli kotimaan pakettijakelumarkkinan kokonaisuudessa. Kotimaan kuljetusyritykset mahdollistavat jakeluverkostojen koko maan kattavuuden. Kansainväliset kuljetusyritykset mahdollistavat globaalit jakeluverkostot ja sivutoimiset edesauttavat markkinan kykyä vastata kysynnän vaihteluihin. Uudet tulokkaat kehittyvät vastaamaan olemassa oleviin umpisolmuihin, jolloin markkinan kehitys pysyy ajan tasalla uusien markkinan olemassaolovaatimusten kanssa.

3 Markkinan päätuotteet ja palvelut

Kilpailu kotimaan pakettijakelumarkkinoilla on lähtökohtaisesti hyvin vapaata. Hinnoitteluun liittyvät velvoitteet, kuten kohtuullisuus, syrjimättömyys ja avoimuus koskevat lähinnä pelkästään yleispalveluvelvoitteen alaisia kirjelähetyksiä ja kotimaasta ulkomaille lähetettäviä postipakettilähetyksiä. Ulkomaille lähetettävien pakettilähetysten osalta hinnoitteluelvoitteet koskevat Postia, jolle yleispalveluvelvoite on näiden lähetyksien osalta asetettu. (Viestintävirasto 2016.) Kilpailu tuotteiden hintojen ja palveluiden osalta on kuljetusyriyten välisen kilpailun tulosta. Hintakilpailuun kuitenkin vaikuttaa myös osassa palveluista vähempi tarjonta sekä kysynnän vaihtelevat volyymit. (Viestintävirasto 2016.)

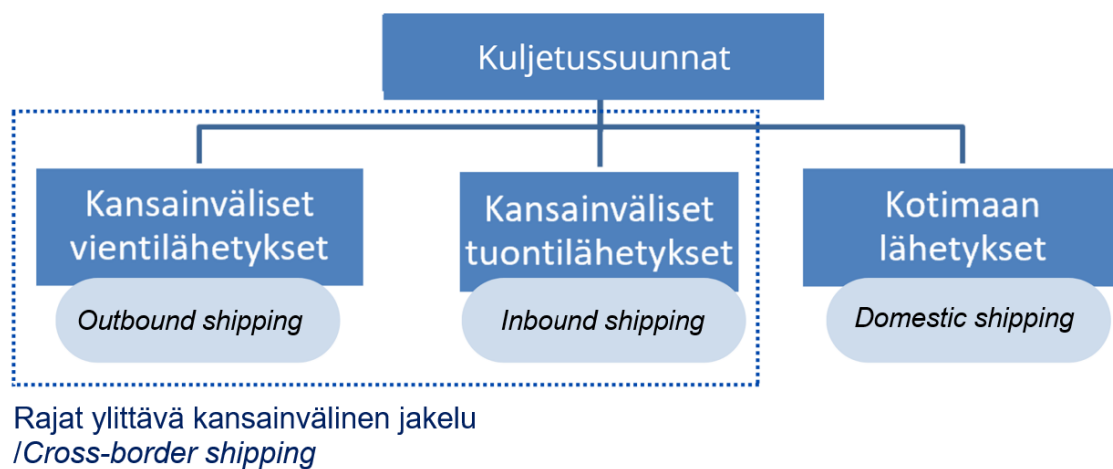
Pakettijakelumarkkinoilla päätuotteet ovat lähtökohtaisesti hyvin samanlaisia, sillä palvelun ydin on kuljettaa paketti paikasta A paikkaan B. Vaihtelevuus eri kuljetusyriyten palveluiden välillä liittyy hinnoitteluun, kuljetusnopeuteen, sekä tarjottaviin lisäpalveluihin.

Kuljetusyriyten tarjoamat kuljetustuotteet voidaan mieltää kahden eri suunnan kautta, joista ensimmäinen keskittyy lähettäjän ja vastaanottajan luonteeseen, kun toinen taas paketin maantieteelliseen kuljetukseen. Nämä kaksi suuntaa täytyy erottaa toisistaan tässä tutkimuksessa, kun tutkitaan kotimaan pakettijakelun markkinan rakennetta. Tämä jako on myös merkittävä tutkittaessa kuljetusyriyten erilaisia strategioita. Ensimmäinen tunnistettu suunta tarjottavalle kuljetustuotteelle on keskittyä paketin konkreettisempaan kuljetussuuntaan ja fyysiseen ulottuvuuteen eli mistä, minne paketti toimitetaan. Näistä esimerkkejä ovat valtioiden rajat ylittävä pakettiliikenne tai kotimaan sisäinen pakettijakelu. Tässä tutkielmassa tähän konkreettiseen maantieteelliseen kuljetussuuntaan viitataan termillä kuljetussuunta. Toinen tunnistettu suunta tarjottavalle kuljetustuotteelle on ottaa huomioon myös lähettäjien ja vastaanottajien luonteet. Tässä tutkielmassa paketin lähettäjän ja vastaanottajan suhdetta tarkastelemaan suuntaan viitataan termillä asiakassegmentti. Merkittävin asiakassegmentti verkkokaupan kehittyessä on yritykseltä kuluttajalle suuntautuva pakettivirta eli B2C-asiakassegmentti.

Kotimaan pakettijakelumarkkinan päätuotteet jakautuvat niin eri kuljetussuunnille ja asiakassegmenteille tarkoitettuihin palveluihin kuin myös näiden lisäpalveluihin. Näihin syvennyttään seuraavissa luvuissa 3.1, 3.2 ja 3.3.

3.1 Kuljetussuunnat

Viestintävirasto (2016) toteaa, että pakettijakelun tarjontaa tulee tutkia erityisesti kahdelta eri jakelutyypiltä: kotimaan jakelu ja ulkomailta kotimaahan suuntautuva jakelu. Suurin syy jakoon on kuljetusyritysten määrän eroavaisuudet ja erityisesti Suomesta ulkomaille lähetettävien pakettien huomattavasti korkeampi hinnoittelu. Kotimaan pakettijakelun nykyarvion kannalta on tärkeää tutkia kotimaan pakettijakelumarkkinaa myös verkkokaupan kasvun myötä lisääntyneen ulkomailta kotimaahan tapahtuvan jakelun näkökulmasta. Näin kotimaan pakettijakelumarkkinalta voidaan tunnistaa kolme kuljetussuuntaa, jotka on esitelty alla olevassa kuviossa 5.



Kuvio 5 Kotimaan pakettimarkkinan kuljetussuunnat

Seuraavissa luvuissa 3.1.1, 3.1.2 ja 3.1.3 syvennyttään kolmeen tunnistettuun kuljetussuuntaan, jotka ovat kansainväliset vientilähetykset, kansainväliset tuontilähetykset ja kotimaan lähetykset. Kuljetussuuntien keskeisenä lähteenä hyödynnetään Viestintäviraston vuonna 2016 julkaisemaa perustelumuiiota, jossa arvioidaan pakettipalveluiden toteutumista yleispalveluvelvoitteen tarpeellisuuden näkökulmasta.

3.1.1 Kotimaan lähetykset

Kotimaan lähetysä (engl. *domestic shipping*) ovat arvioidaan Viestintäministeriön arvioissa niiden kattavuuden osalta, jossa kattavana pidettiin jokaiseen kuntaan ulottuvaa jakeluverkkoa. Kolmella kuljetusyrityksellä on ollut selvityksen aikaan lähes koko maan kattava jakeluverkosto: R-kioski, Posti ja Matkahuolto. (Viestintävirasto 2016.)

Kuvassa 1 on kootusti Postin, R-kioskin ja Matkahuollon paketit. Kuvassa 1 on käytetty mahdollisimman selkeitä pakettikuvia, jotka on noudettu yritysten sosiaalisen median kanavista (R-kioski 2016; Matkahuolto 2019; Posti 2023c). Pakettien ulkonäkö voi muuttua niin paketin koon, sesongin kuin myös eri yhteistyökumppanien myötä. Paketti on myös mahdollista lähettää lähettäjän valitsemassa omassa pakkauksessa, joka vastaa valitun tuotteen kokoa.



Kuva 1 Postin postipaketti, R-kioskin Ärräpaketti ja Matkahuollon paketti (R-kioski 2016; Matkahuolto 2019; Posti 2023c)

Kotimaan lähetyksien keskeinen piirre on alueellisuus. Suurissa kaupungeissa kuljetusyriityksiä on enemmän, sillä myös kysyntää on enemmän. Jakeluverkoston luominen yhden suuren kaupungin kattavaksi on helpompaa kuin harvakseltaan asutun kunnan, jossa välimatkat ovat suurempia. Viestintävirasto (2016) arvioi palveluiden olevan kohtuullisia ja saavutettavia kaikille. Kuljetusyriitysten kesken on enemmän kilpailua suuremmissa asuinkeksuksissa, jossa myös vaihtoehtoja on enemmän ja näin asiakkailta enemmän valinnanvaraa. Pienemmissä kunnissa ja syrjäseuduilla asuvilla asiakkailta on vähemmän valinnanvaraa, ja valintakriteerit perustuvat oletettavasti ennemmin saavutettavuuteen kuin esimerkiksi lisäpalveluihin tai hintakilpailutukseen.

3.1.2 Kansainväliset vientilähetykset

Kotimaasta ulkomaille lähetettävien pakettien eli kansainvälisten vientilähetyksien (engl. *outbound shipping*) osalta tarjonnan ei ole katsottu täyttävän luvussa 2.3.1 esiteltyjä kriteereitä, jolloin tarve yleispalveluvelvoitteelle on perusteltua. Viestintävirasto arvioi, että kotimaasta ulkomaille on neljä lähes yhtä vahvaa kuljetusyriitystä: PostNord, DHL, Posti ja TNT, mutta tehdyn selvityksen mukaan vain murto-osan näistä paketeista kuljettaa muu kuljetusyriityks kuin Posti. Kolmesta eri kuljetussuunnasta kotimaasta

ulkomaille suuntautuvat vientilähetykset ovat huomattavasti kalliimpia, joten hinnoittelun arvioidaan vaikuttavan kuljetusyrityksen valintaan muita kuljetussuuntia enemmän. Syynä korkeisiin hintoihin ovat yleisesti pienet lähetysvolyymit, jolloin yksikköhinta lähetykselle kasvaa. (Viestintävirasto 2016.)

Taulukoissa 5 ja 6 on esitetty hintavertailu kansainvälisten vientilähetysten vuoden 2016 hintatietojen ja syksyn 2024 kuljetusyritysten voimassa olevien kuluttajahinnastojen mukainen vertailu. Vertailu toteutetaan vertailemalla kuluttajille tarjottavia lähetyshintoja Suomesta Saksaan ja Suomesta Yhdysvaltoihin. Vuoden 2016 hinnat on poimittu Viestintäviraston muistiosta, jolloin pakettilähetysten hintavertailu on toteutettu osana yleispalveluvelvoitteen taustatyötä. Kuljetusyritysten tarjoamat palvelut ovat reilun 8 vuoden aikana muuttuneet, jolloin palvelut ovat joko kokonaan poistuneet tai niiden sisältö on muuttunut. Taulukossa 4 on eritelty hintatietojen vertailuun valitut kuljetusyritykset ja hyödynnetyt palvelut vuosina 2016 ja 2024 sekä hyödynnetyt lähteet kuljetusyrityksittäin. Kuljetusyritykset on valittu ja lähetysten palvelut on pyritty valitsemaan siten, että ne vastaavat parhaansa mukaan palvelua vuoden 2016 vertailusta.

Taulukko 4 Hintavertailuun valitut palvelut ja kuljetusyritykset (Viestintävirasto 2016)

Kuljetusyritys	Palvelu 2016	Palvelu 2024	Lähteet
UPS	Expedited	Standard (Euroopassa), Expedited (Euroopan ulkopuolella)	<i>Viestintävirasto (2016), UPS (2024)</i>
FedEx	International economy	Regional economy (Saksa), International economy (Yhdysvallat)	<i>Viestintävirasto (2016), FedEx (2024)</i>
DHL	Express	Express vyöhyke 2 (Saksa), Express vyöhyke 7 (Yhdysvallat)	<i>Viestintävirasto (2016), DHL (2024)</i>
Matkahuolto	Ulkomaan paketti	Ulkomaan paketti, toimittaa valittuihin Euroopan maihin.	<i>Viestintävirasto (2016), Matkahuolto (2024a)</i>
Posti	Priority, Alv. 0 %	Pikapaketti	<i>Viestintävirasto (2016), Posti (2024d)</i>
Posti		Saksaan 3–7 työpäivää, Yhdysvaltoihin 6–14 työpäivää	<i>Posti (2024d)</i>

Viestintävirasto ei ole ilmoittanut hintavertailussaan pakettien kokoa, mutta mahdollisimman selkeän vertailun vuoksi vuoden 2024 hintatietojen määrittämisessä on hyödynnetty postin S-, M- ja L-kokoisia paketteja sekä Viestintäviraston käyttämiä pakettien painoluokkia 2 kg, 5 kg ja 10 kg (Viestintävirasto 2016).

Taulukko 5 Pakettilähetystykset Suomesta Saksaan 2016–2024 (Viestintävirasto 2016)

Paketin koko	S-paketti	11x32x42 cm	M-paketti	19x36x60cm	L-paketti	37x36x60 cm
Paino	2 kg	2 kg	5 kg	5 kg	10 kg	10 kg
Yritys/Vuosi	2016	2024	2016	2024	2016	2024
UPS	208,47 €	251,00 €	208,47 €	355,60 €	228,26 €	488,35 €
FedEx	118,72 €	76,68 €	180,98 €	37,66 €	218,68 €	224,90 €
DHL	95,00 €	156,73 €	95,00 €	221,66 €	110,00 €	303,86 €
Matkahuolto	88,22 €	20,90 €	88,22 €	20,90 €	90,40 €	28,90 €
Posti Priority	21,80 €	37,90 €	25,00 €	46,90 €	30,80 €	69,90 €
Posti		19,90 €		20,90 €		28,90 €

Taulukon 5 perusteella vuonna 2024 Posti ja Matkahuolto tarjoavat edullisimmat hinnat pienille paketeille Saksaan (19,90–20,90 euroa), kun taas loput hinnoittelevat samankokoiset lähetystykset huomattavasti korkeammalle (76,68–251,00 euroa). Matkahuolto on pystynyt laskemaan toimitushintojaan yli 70 prosenttia vuodesta 2016. Näin vertailun mukaan Postin ja Matkahuollon kilpailu hintatasossa on parantanut kuluttajan asemaa ainakin pienempien pakettien osalta. Hintojen nousu viittaa siihen, että kansainväliset kuljetuskustannukset ovat yleisesti nousseet erityisesti keskikokoisille ja suurille paketeille. Samanlainen kehitys näkyy myös Yhdysvaltoihin suuntautuvien lähetysten vertailussa taulukossa 6.

Taulukko 6 Pakettilähetystykset Suomesta Yhdysvaltoihin 2016–2024 (Viestintävirasto 2016)

Paketin koko	S-paketti	11x32x42cm	M-paketti	19x36x60cm	L-paketti	37x36x60cm
Paino	2 kg	2 kg	5 kg	5 kg	10 kg	10 kg
Yritys/Vuosi	2016	2024	2016	2024	2016	2024
UPS	340,36 €	297,75 €	340,36 €	447,55 €	449,62 €	591,20 €
FedEx	214,33 €	122,84 €	319,91 €	187,09 €	453,47 €	293,89 €
DHL	145,00 €	211,47 €	145,00 €	322,90 €	160,00 €	457,70 €
Matkahuolto	162,02 €	ei toimita	162,02 €	ei toimita	226,17 €	ei toimita
Posti Priority	37,00 €	49,90 €	49,00 €	89,90 €	68,00 €	129,90 €
Posti		45,90 €		74,90 €		119,90 €

Yhdysvaltoihin lähetettävien toimitusten hinnat ovat edelleen hyvin korkeat ja hajonta on suurempaa. Matkahuolto on poistanut valikoimastaan Yhdysvaltojen lähetyspalvelun. Skoon paketin lähettäminen Postin kautta Yhdysvaltoihin maksaa kuluttajalle 45,90 euroa ja seuraavaksi edullisin FedEx maksaa kuluttajalle 122,84 euroa. Postin hinnoissa on kuitenkin huomioitava myös yleispalveluvelvoitteen vaikutus, sillä he eivät voi lähteä markkinan yleiseen hintakilpailuun mukaan, vaan hinnat tulee pitää kohtuullisina kuluttajille. Vertailun perusteella voidaankin todeta, että hinnat ovat nousseet merkittävästi vuodesta 2016 vuoteen 2024 erityisesti suurikokoisille paketeille ja kaukokuljetuksille. Kuluttajan näkökulmasta hintojen nousu on erityisen haastava kansainvälisissä lähetyksissä, joissa kilpailu on keskittynyt ja tarjonta rajallista.

3.1.3 Kansainväliset tuontilähetykset

Ulkomailta Suomeen saapuvien pakettien eli kansainvälisten tuontilähetysten (engl. *inbound shipping*) osalta kilpailua käydään eniten kuljetusyritysten välillä. Viestintäviraston (2016) selvityksessä Suomeen tuotavien pakettien osalta kuudella kuljetusyrityksellä oli kattava jakeluverkosto ja merkittävä asema vuonna 2016: DB Schenker, DHL, GLS, Matkahuolto, Posti ja PostNord. Jakeluverkotot on pystytty luomaan yhteistyössä muiden kuljetusyritysten kanssa, joten jokaisella yrityksellä ei kuitenkaan välttämättä ole omaa verkostoa jokaiseen kuntaan. (Viestintävirasto 2016.)

Traficom on tunnistanut suoran yhteyden verkkokaupan kehityksen ja kuljetettavien pakettien määrän osalta (Traficom 2023). Kaupanliiton teettämään tutkimukseen liittyvässä tiedotteessa todetaan kotimaisten verkkokauppojen verkko-ostosten laskeneen noin 6 prosenttia ja valtaosuuden säilyvän edelleen ulkomaisilla verkkokaupoilla (Kaupanliitto 2023). Postin mukaan suomalaisista 40 prosenttia sai ulkomailta tilatulle ostokselle ilmaisen toimituksen, joka on huomattavasti alhaisempi, kuin muiden maiden vastaava luku, joka on 60 prosenttia (2022b). Tieto on kiinnostava, sillä voidaan pohtia, onko taustalla Suomen syrjäinen sijainti sekä pitkät välimatkat vai pikemminkin verkkokauppojen ja toimittajien tekemät kuljetussopimukset. Mahdollista kuitenkin on, että suomalaisten keskitilaus ei useimmiten ylitä tarjottua kampanjaa, jossa tilausarvon ylittäessä tietyn summan on kuljetus ilmainen.

Postin julkaisema ”Kansainvälinen verkkokauppatutkimus 2022” antaa tarkempaa tietoa siitä, mistä paketteja saapuu Suomeen eniten. Postin julkaisemat tulokset ovat International Post Corporationin (IPC) julkaiseman verkkokauppatutkimuksen Suomen

vuoden 2022 kohdennetut tulokset, jotka ovat nähtävissä ainoastaan IPC:n jäsenille. Tuloksista selviää, että Suomessa tilattiin vuonna 2022 eniten verkkokaupoista Saksasta (42 %), jonka perässä tuli tällöin vielä toiseksi jäänyt Kiina (40 %). (Posti 2022b.)

Tullin tietojen mukaan vuonna 2024 EU:n ulkopuolelta toimitettiin Suomeen yhteensä noin 28,2 miljoonaa alle 150 euron arvoista pakettia, jotka on vapautettu tulleista. Vielä vuotta aiemmin vastaava määrä oli 3,6 miljoonaa lähetystä. Näistä vuoden 2024 lähetyksistä arvioidaan Kiinan osuudeksi noin 98 prosenttia, mikä tarkoittaa yli kahdeksankertaista kasvua Kiinasta saapuvien pakettien määrässä vain vuodessa. Volyymikasvu ja alle 150 euron arvoisten pakettien tullivapaus vaikuttaa esimerkiksi Suomen verotuloihin. Suomalaiset yritykset joutuvat maksamaan maahantuonnistaan täyden tullin. Kaupan alan maksamat arvolisäverot ovat vuonna 2024 pienentyneet vaikka arvolisäveron yleistä tasoa korotettiin. Tästä tekee merkityksellisen se, että alan yritykset kattavat noin puolet koko arvolisäkertymästä. (Kaupan liitto 2025; Tulli 2025.)

EU:n ulkopuolelta tulevien pakettien voimakas kasvu on muuttanut kansainvälistä pakettivirtaa. Tuontilähetysten hallintaan liittyvät kysymykset ovat jatkossa yhä keskeisempi osa pakettijakelumarkkinan kehitystä sekä kansallisesti että EU-tasolla.

3.2 Asiakassegmentit

Kuljetusyritysten on kannattavaa tutkia myös kuljetettavien pakettien lähettäjien ja vastaanottajien suhdetta, sillä eri asiakassegmenteillä voi olla erilaisia tarpeita. Asiakassegmenttejä voidaan käyttää tunnistamaan kuljetusyrityksen kannalta merkittävät sekä mahdolliset kasvavat markkinat. Hinnoittelustrategiat vaihtelevat eri asiakkaiden välillä ja merkittävät asiakkaat voivat neuvotella matalampia hintoja (ACM 2023).

3.2.1 Yritykseltä kuluttajalle (B2C)

Yritykseltä kuluttajalle (engl. *business-to-customer*) eli B2C-asiakassegmentti tarkoittaa toimituksia yritykseltä suoraan kuluttajalle ja sen on erityisen keskeinen verkkokaupan asiakassegmenteissä (Zhang ym. 2011). Verkkokaupan kasvu on lisännyt B2C-pakettien määrää merkittävästi, ja segmentti on noussut keskeiseksi kotimaan pakettijakelumarkkinassa (Traficom 2023). Suuri osa kuluttajatoimituksista kulkee pakettijakelupalveluiden kautta, mikä korostaa tämän segmentin merkitystä myös tulevaisuudessa.

3.2.2 Yritykseltä yritykselle (B2B)

Yritykseltä yritykselle (engl. *business-to-business*) eli B2B-asiakassegmentti keskittyy kahden yrityksen väliseen liiketoimintaan, kuten jälleenmyyntiin tai tukkukauppaan (Shim ym. 2000). Tämän tutkielman rajaukseen vaikuttava Tilastokeskuksen toimialaluokitus (TOL 53200) kattaa pääosin kuluttajille suunnatut postipalvelut, minkä vuoksi yritysten välisten tavarankuljetusten eli B2B-asiakassegmentin pakettijakelun tarkka arviointi jää työn ulkopuolelle.

On kuitenkin huomattava, että B2B-asiakassegmentti on merkittävä osa pakettijakelumarkkinoita. Esimerkiksi pienempien yritysten varaosat tai komponentit voivat liikkua tavanomaisten pakettipalveluiden kautta yhdessä kuluttajapakettien kanssa. Tämä tekee B2B-asiakassegmentin pakettijakelusta osittain päällekkäisen kuluttajamarkkinoiden kanssa. Koska näiden toimitusten erottaminen ei ole tilastollisesti yksiselitteistä, niiden tarkka vaikutus markkinoihin jää osittain arvioimatta. Tästä huolimatta on tärkeä todeta B2B-asiakassegmentin keskeinen roolia osana laajempaa pakettijakelun toimintaympäristöä, vaikka se ei olekaan tämän tutkielman ensisijainen tarkastelukohde.

3.2.3 Yritykseltä julkishallinnolle (B2G)

Yritykseltä julkishallinnolle (engl. *business-to-government*) eli B2G-asiakassegmentti viittaa liiketoimiin yritysten ja julkishallinnon välillä. Julkisen sektorin tarpeet poikkeavat usein muista segmenteistä erityisesti läpinäkyvyyden, turvallisuuden ja luotettavuuden osalta (Nandankar ym. 2023). Tämä segmentti on kiinnostava pakettijakelun näkökulmasta, sillä julkishallinnolla on usein pitkäaikaisia, ennakoitavia tarpeita, esimerkiksi asiakirjojen ja huoltovarmuuteen liittyvien tuotteiden kuljetuksissa. Tämä luo vakaata kysyntää ja pitkäkestoisia asiakassuhteita. Tyypillisiä B2G-asiakassegmentin esimerkkiasiakkaita ovat terveydenhuollon organisaatiot, jotka tarvitsevat luotettavia kuljetuspalveluja kriittisille toimituksille.

3.2.4 Kuluttajalta kuluttajalle (C2C)

Kuluttajalta kuluttajalle (engl. *consumer-to-consumer*) eli C2C-asiakassegmentti. Kuluttajalta kuluttajalle suuntaisen pakettiliikenteen kehityksen takana on vertaiskaupan kehitys. Vertaiskauppaa ja pakettijakelua tarkasteltaessa keskeisenä tekijänä nousee

kuluttajien kasvava tietoisuus materiaalien ylikuluttamisesta ja kestävien valintojen merkitys. (Parguel ym. 2017.) Vertaiskaupan nopeasta kasvusta on esimerkki liettualainen vertaiskauppa-alusta Vinted, joka aloitti toimintansa myös Suomessa loppuvuodesta 2023. Sen liikevaihto kasvoi vuodesta 2022 vuoteen 2023 61 prosenttia ja se tarjoaa palveluitaan jo yli 80 miljoonalle käyttäjälle yli 19 maassa. (Vinted 2024.)

C2C-asiakassegmentin kehitys ei ole jäänyt huomaamatta Suomessa. Posti on tuonut esiin ilmiön ja toteaa vertaiskaupan kehityksen luoneen uusia liiketoimintamahdollisuuksia, mutta markkinan olevan edelleen varsin nuori ja hajanainen. Posti toteaa vertaiskaupan suurimmiksi kulmakiviksi helppouden ja turvallisuuden. Kuljetusyrietykset tunnistavat kasvu mahdollisuuden ja Posti tekee nykyisin tiivistä yhteistyötä Tori.fi-kauppa-alustan kanssa, jotta etämyynti olisi kuluttajille mahdollisimman helppoa. (Posti 2022c.) Myös DHL toteaa vertaiskauppaan keskittyvässä artikkelissaan kiertotalouden olevan kasvava osa-alue markkinoilla. DHL uskoo vertaiskaupan jatkavan merkittävää kasvuaan tulevina vuosina ja tämän näkyvän myös pakettijakelun markkinoilla. (DHL 2023.)

3.2.5 Kuluttajalta yritykselle (C2B)

Kuluttajalta yritykselle (engl. *consumer-to-business*) suuntautuva eli C2B-asiakassegmentti liikkuu B2C-asiakassegmenttiin verrattuna vastakkaiseen suuntaan eli kuluttajilta yrityksille (Mena & Bourlakis 2016). Pakettijakelun kannalta C2B-asiakassegmentin jakelussa keskiössä ovat asiakaspalautukset, jotka luovat tarpeen paluulogistiikalle.

Traficom Postimarkkinaselvityksessä 2018 annetun arvion mukaan palautusprosentti tuoteryhmien välillä vaihtelee huomattavasti. Vaatteiden palautusprosentti on korkeimmillaan 50 prosenttia eli puolet tilatuista tuotteista palautetaan myyjälle, kun taas elektroniikan palautusprosentti on 1–2 prosenttia. Vaatteiden palautusprosenttia nostaa ostotarkoitus sekä usein verkkokaupan tarjoamat ilmaiset palautukset, jolloin samaa tuotetta tai samaan käyttötarkoitukseen tarkoitettua tuotetta on helppo tilata useampi kappale verkkokaupasta ja valita itselle sopivin (Mena & Bourlakis 2016). Kansainvälisessä vertailussa Suomen palautusvirta on huomattavasti keskimääräisesti muuta maailmaa pienempi (Traficom 2018). Paluulogistiikka kuitenkin luo erilaisia tarpeita, joihin kuljetusyrietysten tulee vastata pystyäkseen kilpailemaan suurten verkkokauppojen kuljetussopimuksista.

Taulukossa 7 on kuvattu yhteenvedona kotimaan pakettijakelumarkkinan asiakassegmentit ja niiden erityispiirteet.

Taulukko 7 Kotimaan pakettijakelumarkkinan asiakassegmentit

Asiakassegmentti	Erityispiirteet
Yritykseltä kuluttajalle (B2C)	Merkittävin verkkokaupan kasvun myötä kasvanut kuljetusluonne ja markkinan yksi laajimmista asiakassegmenteistä.
Yritykseltä yritykselle (B2B)	Jää toimialaluokituksen ulkopuolelle, mutta osa B2B-lähetyksistä kulkee peruspakettijakelussa
Yritykseltä julkishallinnolle (B2G)	Julkishallinnon jakelu edellyttää luotettavuutta ja turvallisuutta. Pitkäaikaiset ja vakaat asiakassuhteet, jotka takaavat taatun pitkäaikaisen pakettivolyymien.
Kuluttajalta kuluttajalle (C2C)	Vertaiskaupan myötä lisääntynyt kuljetusluonne, joka on vielä melko uusi ja hajanainen markkina.
Kuluttajalta yritykselle (C2B)	Paluulogistiikan myötä kasvava kuljetusluonne, joka vaatii optimointia hajanaisille paluuvirroille.

3.3 Lisäpalvelut

Pakettijakelupalvelun keskeisin tuote on varsinainen toimitus, joka useimmiten mielletään vain välikappaleeksi, ja jonka avulla vastaanottaja saa tuotteen haltuunsa. Lisäpalvelu pakettijakelussa tarkoittaa toimituksen lisäksi tarjottavaa lisäarvoa tuottavaa palvelua, joka parantaa lähetyksen turvallisuutta, nopeutta, saavutettavuutta tai asiakaskokemusta. Lisäpalveluilla on keskeinen merkitys kilpailussa ja kuluttajien tyytyväisyyden takaamisessa sekä suurten verkkokauppojen kumppanuussopimuksissa.

Pakettivolyymien kasvun myötä kuljetusyrietysten on tärkeää tarjota lisäpalveluita, jotka vastaavat sekä lähettäjien että vastaanottajien tarpeisiin, olipa kyseessä sitten yksittäinen kuluttaja, pienyritys tai laajempia logistiikkatarpeita omaava kuljetusyritys. Verkkokaupat tavoittelevat asiakkailleen joustavia ja helppokäyttöisiä toimitusvaihtoehtoja. Verkkokaupat tarjoavat lähtökohtaisesti automaattisesti asiakkaalle valittavaksi tietyn kuljetusyrietyksen, jolloin kuljetusyrietyksen tulee pystyä luomaan pitkäjänteisiä kumppanuussuhteita verkkokauppojen kanssa. Lisäpalvelut voidaan jaotella lähetyksen prosessiin, kuljetukseen ja vastaanottamiseen liittyviin palveluihin.

3.3.1 Lähettämisen lisäpalvelut

Paketin lähettämisen lisäpalveluissa korostuvat helppous ja turvallisuus, jolloin palvelut pyritään pitämään selkeinä. Paketin lähettämisen lisäpalveluina tarjotaan esimerkiksi erilaisia vakuutuksia sekä maksupalveluita, joiden kysyntä on kasvanut vertaiskaupan kehittyessä. Esimerkiksi Posti tarjoaa lisäpalveluna postiennakkopaketti-palvelua, jolloin vastaanottaja saa paketin haltuunsa vasta, kun tämä on maksanut lähettäjän määrittämän summan, jonka Posti sitten lunastaa ja välittää lähettäjälle (Posti 2022c). Lähetysvaiheen maksupalvelut auttavat yksityisiä myyjiä varmistamaan maksun turvallisuuden. Nämä palvelut tukevat vertaiskauppaa ja yksityishenkilöiden välistä lähettämistä

Paketin lähettäjä voi asettaa muita velvoitteita paketin luovutukselle. Erilaiset lähetykset voivat vaatia tarkempien lisäpalveluiden valitsemista, jotta paketin vastaanottajan henkilöllisyydestä tai iästä voidaan varmistua. Esimerkiksi UPS tarjoaa Yhdysvalloissa lisäpalvelua, jossa vastaanottajalta vaaditaan allekirjoitus täysi-ikäisyyden todistamiseksi (UPS 2020). Mahdollisimman sujuvan lähetysprosessin takaamiseksi lähettäjä voi ostaa myös noutopalvelun lähetykselleen tai valmiit pakkausmateriaalit, jolloin lähettäjän käytännössä tulee vain luovuttaa tuote ja välittää lähetyksen tiedot.

3.3.2 Kuljetuksen lisäpalvelut

Kuljetuksen aikana lisäpalveluilla voidaan seurata paketin kulkua tai vastata erityisvaatimukseen, kuten särkyvien tai suurikokoisten lähetysten kuljettamiseen. Seurantapalvelut, ovat kuluttajille tärkeitä erityisesti kiireellisten tai arvokkaiden tuotteiden lähetysprosesseissa. Nämä tarjoavat usein sekä lähettäjälle että vastaanottajalle mahdollisuuden tarkastella paketin kulkua reaaliaikaisesti. Seurantapalvelut edistävät myös kuljetusprosessin onnistumista, sillä vastaanottaja pystyy valmistautumaan etukäteen paketin saapumiseen, kun hän tietää paketin arvioidun saapumisajan. Lisäksi osassa toimituksia paketin vastaanottaja pystyy myös valitsemaan, mikä on hänelle paras paketin saapumisaika tai toimitusaika. Seurantamahdollisuus vähentää lähettäjän ja vastaanottajan huolta paketin perille pääsystä ja kuljetuksen edistymisestä, joka osaltaan vähentää asiakaspalveluiden ruuhkautumista.

Tunnetuin paketin kuljetuksen lisäpalvelu on nopeamman kuljetuksen palvelu, jotka kuljetusyrietykset ovat itse määrittäneet. Esimerkiksi DHL:n Express 9:00 -palvelu mahdollistaa pikatoimituksen Yhdysvaltoihin seuraavaksi aamuksi, mutta hintataso on

korkea: 300 gramman asiakirjalähetys maksaa yhteensä 137,50 euroa (DHL 2024).
Palveluita löytyy siis jokaiseen tarpeeseen ja erilaisille asiakasryhmille.

3.3.3 Vastaanottamisen lisäpalvelut

Paketin vastaanottamiseen liittyvät lisäpalvelut keskittyvät saapuvan paketin sujuvaan ja vaivattomaan vastaanottamiseen. Kotiinkuljetus on perinteinen kuljetusyritysten tarjoama toimitusvaihtoehto vastaanottajan kotiovelle, joka voi sisältää myös lisänä tuotteiden sisään kantamisen, asennuksen tai kohdistetun paikkatoimituksen. Tämän lisäksi pakettiautomaatit ja noutopistenoudot ovat nousseet kuluttajien suosioon joustavuuden vuoksi.

Noutopiste on palvelupiste, kuten kauppa, johon kuljetusyritys toimittaa paketin noudettavaksi sekä missä on mahdollista saada paikan päällä asiakaspalvelua.

Pakettiautomaatti on itsepalvelulaite, jossa paketit säilytetään lokerikoissa vastaanottajaa varten ja jotka sijaitsevat usein kuluttajan näkökulmasta keskeisillä paikoilla. Pakettiautomaatit voidaan jakaa kahteen pääryhmään:

- 1) Avoimet pakettiautomaattiverkostot (esim. Agora Networks, Pakettipiste) ovat kuljetusyritysten käytettävissä yhteistyösopimuksella. Verkostoon liittyminen ei vaadi suuria investointeja, joten kuljetusyritys voi säästää aikaa ja resursseja.
- 2) Eksklusiiiviset pakettiautomaattiverkostot (esim. Postin, Matkahuollon, PostNordin, Budbeen) palvelevat vain kyseisen kuljetusyrityksen tarpeita. Verkoston avulla kuljetusyritykset voivat minimoida riippuvuutta ulkoisiin yhteistyökumppaneihin.

Edellä mainitut toimitusvaihtoehdot ovat vakiinnuttaneet asemansa kaupunkialueilla, joissa asiakkaiden liikkuvuus ja tarpeet vaihtelevat. Kysyntä mahdollistaa myös tehokkaamman jakelun, sillä jakeluosoitteita on kotiinkuljetusosoitteita vähemmän.

Lisäpalvelut vastaavat näin paitsi asiakkaiden monipuolistuviin tarpeisiin myös kuljetusverkostojen tehokkuuden tarpeeseen. Kuljetusyrityksille on tärkeää kehittää lisäpalveluita ja vastata asiakkaiden erityistarpeisiin. Tämä on keskeistä kilpailuedun säilyttämiseksi muuttuvilla markkinoilla.

4 Markkinan kysynnän kehitys

Kysynnän muutokset ovat pakettijakelumarkkinoilla keskeinen vaikuttaja, joka määrittää kuljetusyritysten strategiset suunnat sekä näiden tekemät operatiiviset valinnat. Markkina on altis kuluttajakäyttäytymisen, teknologian, taloudellisten ja globaalien muutosten vaikutuksille. Kysynnän kehitystä on tärkeää tarkastella ja ennakoita, jotta jakelu toimii, kustannukset pysyvät hallinnassa ja palvelutaso säilyy. (Čačić ym. 2023.) Pakettijakelumarkkinoilla kysynnän ennustaminen on tärkeää, koska toiminta perustuu fyysisen jakelun sujuvuuteen. Kysynnän kasvu voi nopeasti nostaa kustannuksia, jos siihen ei reagoida ajoissa. (Kim ym. 2014).

Ennakoimalla kuljetusyritykset voivat hallita riskejä ja optimoida resurssien käyttöä, kuten työvoiman, kuljetuskaluston ja jakelupisteiden allokointia. Ennusteiden pohjalta tehdyt investointipäätökset, kuten jakeluverkoston laajentaminen tai teknologiainvestoinnit, voivat tarjota myös kilpailuetua markkinoilla, joissa nopeus ja toimitusvarmuus ovat keskeisiä tekijöitä. (Lim & Shiode 2011.) Tämä kaikki edesauttaa kuljetusyrityksiä kehittämään joustavia ja kestäviä liiketoimintamalleja, jotka auttavat heitä vastaamaan sekä odotettuihin että odottamattomiin muutoksiin.

Kysynnän muutokset pakottavat kuljetusyritykset reagoimaan joustavasti. Markkina kohtaa uusia trendejä, kuten verkkokaupan kasvun, pandemian aiheuttaman jakeluvolyymien nousun sekä kuluttajien vaatimusten muuttumisen. (Lim & Shiode 2011.) Kuljetusyritysten on pystyttävä sopeutumaan muuttuviin tarpeisiin, sillä sen kysyntään vaikuttavat myös muiden markkinoiden kysynnänkehitys. Samanaikaisesti kuljetusyritykset joutuivat pohtimaan, miten muutokset ja taloudellinen epävarmuus, vaikuttavat kysyntään. (Traficom 2024.)

Luku 4 pyrkii tarkastelemaan kotimaan pakettijakelumarkkinan kysynnän kehitystä kolmen taustatekijän kautta: verkkokaupan kasvu ennen pandemiaa, pandemian aikaiset muutokset sekä epävarman taloudellisen ja poliittisen tilanteen vaikutukset nykytilaan.

4.1 Verkkokaupan kasvu ja kysynnän muutos

Verkkokauppa on keskeinen pakettijakelun kysyntää ohjaava tekijä. Digitalisaation ja teknologian saatavuuden kehittyminen ovat olleet ratkaisevassa roolissa verkkokaupan yleistymisessä tarjoten kuluttajille mahdollisuuden ostaa tuotteita, milloin ja mistä

tahansa. Tämä ilmiö on muokannut perinteistä kulutuskäyttäytymistä ja luonut pohjan pakettijakelumarkkinoiden laajentumiselle. (Traficom 2024.) Stinsonin ym. (2019) tutkimuksessa havainnollistetaan ostokäyttäytymisen muutosta materiaalivirran avulla: kun aiemmin materiaalivirta keskittyi suurten kuormien toimittamiseen keskitettyihin myyntipisteisiin, nykypäivänä kuluttajat odottavat yksittäisiä, nopeasti saatavia pakettitoimituksia suoraan kotiin tai noutopisteisiin.

Verkkokaupan kysyntään vaikuttavat monet tekijät, kuten sesonkivaihtelut ja taloudelliset suhdanteet. Nämä ohjaavat myös kuljetusyritysten strategioita. Kysynnän herkkyys talouden muutoksille ja kausittaiselle vaihtelulle korostaa markkinan jatkuvan seurannan merkitystä ja sitä, kuinka kuljetusyritysten on varauduttava sopeuttamaan resurssejaan tilanteen mukaan. (Traficom 2024.)

Verkkokauppa on monimuotoistanut pakettijakelupalveluja ja lisännyt toimitusvaatimuksia. Kuluttajat odottavat joustavia ja nopeita toimituksia, mikä on lisännyt lisäpalveluiden merkitystä. Brownen ym. (2018) mukaan verkkokaupan myötä on syntynyt uusia logistisia ratkaisuja, erityisesti suurten kaupunkien alueilla, mikä heijastaa muutosta kaupunkialueiden logistiikkatarpeissa ja ympäristövaikutuksissa. Näin ollen verkkokauppa ei ole ainoastaan taustavoima pakettijakelun kysynnälle, vaan se luo tarpeen uusille toimintamalleille ja muuttaa markkinan vaatimuksia.

Kuluttajien ympäristötietoisuus on nouseva tekijä verkkokaupan kysynnän kehityksessä. Kavasın (2020) mukaan vihreän logistiikan käytännöt eli ympäristöä säästävät logistiikkaratkaisut vaikuttavat merkittävästi kuluttajien ostokäyttäytymiseen, sillä ympäristötietoisuus ohjaa yhä enemmän kuluttajien valintoja. Biancolin ja Rotarisin (2024) tutkimuksessa havaittiin, että kuluttajat ovat valmiita maksamaan ylimääräistä kompensoidakseen ympäristövaikutuksiaan, ja lisäksi useat kuluttajat hyväksyvät myös pidemmät toimitusajat, jos nämä valinnat tukevat kestäväää kehitystä. McKinseyn (2023) tutkimuksen mukaan jopa 60 prosenttia verkkokaupan asiakkaista Euroopassa pitää ympäristöystävällisyyttä tärkeänä tekijänä toimitusvalinnoissaan, mikä osoittaa vahvan kytköksen kuluttajien odotusten ja pakettijakelun kysynnän välillä.

PostNordin Green by PostNord -hanke on esimerkki alan konkreettisista vastauksista kasvaneisiin ympäristöodotuksiin. PostNord kertoo tiedotteessaan luoneensa koko konsernin laajuisen hankkeen, jonka päätavoite on mahdollistaa vuoteen 2030 mennessä täysin fossiilittomat logistiikkapalvelut. (PostNord 2022.) Myös Posti ja Matkahuolto

ovat vastanneet tähän kehittämällä vastuullisuusstrategioitaan. Posti pyrkii vähentämään päästöjään 16 prosentilla vuoteen 2030 mennessä ja saavuttamaan täyden hiilineutraaliuden vuoteen 2040 mennessä. (Posti 2023.) Matkahuolto taas on sitoutunut puolittamaan päästönsä ja siirtymään uusiutuvien energialähteiden käyttöön kuljetuksissaan (Matkahuolto 2024b).

Verkkokauppojen tuoteskaala on laaja, mikä tuo vaihtelevuutta pakettien kokoihin, muotoihin ja painoihin. Tämä vaatii tarkkaa resurssien hallintaa erityisesti kuljetusmatkojen suunnittelussa sekä pakettiautomaattien käyttöön liittyen, sillä lokeroiden koot rajoittavat tiettyjen pakettien lokerojakelua. Esimerkiksi suuret ja painavat paketit vaativat turvallisen jakelun takaamiseksi suuremman lokeron läheltä lattiatasoa, joita on määrällisesti huomattavasti vähemmän verrattuna pienempiin paketteihin. Pakettiautomaattijakelun tulevaisuus on myös hyvin riippuvainen automaattien sijainnista ja niiden saavutettavuudesta. Chengin ym. (2021) mukaan paikalliset tekijät, kuten kaupungistumisaste ja saavutettavuus, voivat vaikuttaa verkkokaupan kotiinkuljetuskysyntään ja vähentää noutopisteiden kysyntää, mikä tekee verkkokauppatoimitusten eri toimitusvaihtoehtojen kysynnän seurannasta kriittisempää.

Verkkokaupan kasvun odotetaan jatkuvan tulevina vuosina, vaikka sen kehitys onkin herkkä talouden ja vähittäiskaupan suhdanteille. Uusien yritysten tulo markkinoille ja entistä useampien kauppojen siirtyminen verkkoon laajentavat markkinaa ja tarjoavat kuluttajille yhä monipuolisempia palveluvaihtoehtoja (Traficom 2024). Postin tutkimuksen mukaan 84 prosenttia suomalaisista ostaa verkosta vähintään kerran vuodessa, ja verkkokauppiat ennustavat verkkomyynnin kasvavan edelleen (Posti 2022b). Näin ollen verkkokaupan kasvu luo pakettijakelumarkkinalle sekä mahdollisuuksia että vaatimuksia, jotka vaativat jatkuvaa markkinaseurantaa.

4.2 Pandemia vaikutukset ja sopeutuminen

COVID-19-pandemia levisi maailmanlaajuisesti vuoden 2020 alussa ja toi mukanaan poikkeuksellisen ajanjakson, joka ulottui vuoteen 2023 saakka. Tänä aikana pandemian vaikutukset ulottuivat lähes kaikille yhteiskunnan ja talouden osa-alueille, mukaan lukien kotimaan pakettijakelumarkkinoihin. Viimeiset rajoitustoimet purettiin vuoden 2022 aikana.

Pandemiaa edeltänyt verkkokaupan kasvu oli tasaisen nousujohteista, mutta pandemia-aika kiihdytti sitä merkittävästi, kun rajoitustoimet ohjasivat kuluttajat siirtymään lähes kokonaan verkko-ostosten pariin (Traficom 2024). Yangin ym. (2020) tutkimuksessa sivutaan Traficomien näkemystä siitä, että pandemia nopeutti verkkokaupan kehitystä, mikä johti ennennäkemättömään kasvuun pakettivolyymeissa. Sulkowski ym. (2021) puolestaan huomauttavat tutkimuksessaan, että vaikka pandemia toi mukanaan monia vaikeuksia, kuten kuljetusketjujen häiriöitä, se myös pakotti alan toimijat mukautumaan nopeasti muuttuviin olosuhteisiin ja samalla avasi ovia uusille mahdollisuuksille.

Pandemia-aika kiihdytti verkkokaupan kysyntää, joka pakotti pakettijakeluyritykset laajentamaan kapasiteettiaan nopeasti. Posti raportoi pakettivolyymien kasvaneen 40 prosenttia jo ensimmäisen pandemiavuoden aikana. Tämä kasvu ei rajoittunut vain suurten kaupunkien alueille, vaan kysyntä laajeni myös maaseudulle. (Posti 2021; Posti 2022a.)

Sulkowski ym. (2021) korostavat, että digitalisaation rooli logistiikassa kasvoi, kun yritykset pyrkivät tehostamaan operaatioitaan ja vähentämään kontaktien määrää esimerkiksi kontaktittomilla toimituksilla. Suomessa tämä näkyi pakettiautomaattien kapasiteetin laajentamisena ja kontaktittomien kotiinkuljetuspalveluiden lisäämisenä. Yang ym. (2020) kuitenkin huomauttavat, että tällainen äkillinen kasvu asetti valtavia vaatimuksia kuljetusverkostojen hallintaan ja resurssien allokointiin. Yritysten oli kiireesti lisättävä lajittelijoiden, jakelijoiden ja kuljetuskaluston määrää. Samalla työvoiman rekrytointi, koulutus ja integrointi pandemian aikaiseen työympäristöön vaativat erityishuomiota. Sulkowski ym. (2021) lisäävät vielä, että näiden tapahtumien keskellä yritysten oli tärkeää ylläpitää korkeaa asiakastyytyväisyyttä ja noudattaa tiukkoja terveysturvallisuusstandardeja.

Yang ym. (2020) toteavat, että suuret, jo ennestään vahvat toimijat, pystyivät hyödyntämään jo laajoja olemassa olevia resurssejaan paremmin, mikä mahdollisti nopean sopeutumisen kysynnän muutokseen. Pienemmät toimijat sen sijaan kohtasivat suurempia ongelmia erityisesti resurssien riittävyyden suhteen. Yritysten kyky mukautua nopeasti muuttuneisiin markkinaolosuhteisiin ja vastata kasvaneeseen kysyntään määrätti pitkälti menestyksen. Suomessa pandemia-aika vahvisti tarvetta markkinoiden seurannalle ja innovaatioille, mutta samalla nosti pakettipalveluiden kysynnän ennennäkemättömälle tasolle.

4.3 Epävarmuus ja nousevat trendit

Kotimaan pakettijakelumarkkinoiden toimintaympäristö on ollut voimakkaassa muutoksessa, kun taloudellinen epävarmuus, poliittiset jännitteet ja kuluttajatrendit ovat muovanneet markkinoiden dynamiikkaa.

Kirjallisuudessa "trendi" määritellään usein yleiseksi ja suhteellisen pitkäkestoiseksi suunnaksi, joka heijastaa muutoksia kuluttajakäyttäytymisessä, markkinadynamiikassa tai yhteiskunnallisissa ilmiöissä. Klein (2008) kuvaa trendin olevan suhteellisen pysyvä suuntaus, tyyli tai mieltymys kuluttajakäyttäytymisessä, joka johtaa pitkäaikaiseen markkinaliikkeeseen yhteen yleiseen suuntaan. Vejlgard (2008) puolestaan korostaa trendin olevan muutosprosessi, joka voi syntyä tuotekehityksen seurauksena ja johtaa uusiin tuotteisiin. Hän huomauttaa, että trendit eroavat muotivillityksistä siinä, että ne edustavat laajempia ja kestävämpiä muutoksia käyttäytymisessä ja asenteissa.

Tässä tutkielmassa "trendillä" viitataan kuluttajakäyttäytymisen ja teknologian kehityssuuntaan, jotka vaikuttavat pakettijakelumarkkinan kysyntään ja palvelurakenteeseen. Tällaisia trendejä ovat esimerkiksi verkkokaupan kasvu, kestävän kehityksen korostuminen, vertaiskaupan kasvu ja digitaaliset ratkaisut.

Taloudellinen epävarmuus on yksi keskeisimmistä markkinoiden dynamiikkaan vaikuttaneista tekijöistä niin yritys- kuin kuluttajatasolla. Suomen Pankin ennusteen mukaan Suomen bruttokansantuote (bkt) supistuu 0,5 prosenttiyksikköä vuonna 2024, mutta sen odotetaan palaavan hitaaseen kasvuun vuonna 2025 ja kasvavan 1,8 prosenttiyksikköä vuoteen 2026 mennessä. Vaikka inflaation hidastuminen ja korkojen lasku ovat luoneet toivoa kulutuksen elpymisestä, kuluttajien luottamus talouteen on edelleen matalalla tasolla. (Suomen Pankki 2024; Posti 2024b.) Matkahuolto raportoi korkeamman korkotason ja inflaation heijastuneen kuluttajien ostovoimaan, mikä hidasti verkkokaupan kasvua ja näin pakettipalveluiden kysyntää (Matkahuolto 2024b). Traficomien mukaan talouden heikkeneminen ja kuluttajien varovaisuus ovat vähentäneet pakettien kokonaisvolyymia. Kuluttajien ostovoiman heikkeneminen vaikuttaa verkkokaupan aktiivisuuteen. Samalla logistiikkayritysten kustannuspaineet ovat kasvaneet merkittävästi. (Traficom 2024.)

Kustannusten nousu on vaikuttanut logistiikkatoimijoiden kustannustehokkuuteen. Näissä olosuhteissa kustannuspaineet heijastuvat myös kuluttajahintoihin. Traficomien

(2024) mukaan tämä pakottaa kuljetusyrietykset etsimään uusia ratkaisuja, kuten investointeja automaatioon ja ympäristöystävällisiin jakelutapoihin, jotka voivat tuoda pitkän aikavälin säästöjä. Esimerkiksi Posti on panostanut uusiin lajittelukoneisiin ja terminaaleihin optimoidakseen toimintansa kustannustehokkuutta (Posti 2023a).

Poliittinen epävarmuus, kuten Venäjän kaupan liittyvät vaikeudet, on vaikuttanut liiketoimintaympäristöön. Venäjän hyökkäys Ukrainaan ja siitä seuranneet talouspakotteet ovat kaventaneet suomalaisyritysten toimintamahdollisuuksia idän markkinoilla. Monilla toimijoilla on tarve uudistaa jakeluinfrastruktuuriaan, mutta samalla taloudellinen riski pakottaa lykkäämään kalliita investointeja. Posti toteaa Venäjän hyökkäyssodan pakottaneen logistiikkatoimijat hakemaan uusia kuljetusreittejä ja markkinoita, mikä on aiheuttanut ylimääräisiä kustannuksia ja lisännyt kuljetusverkostojen monimutkaisuutta (Posti 2024b).

Kuluttajatrendit ovat merkittävässä roolissa markkinan kysynnän kehityksessä. Verkkokaupan kasvu, vertaiskaupan yleistyminen, digitaalisten palveluiden kehittyminen sekä ympäristötietoisuuden lisääntyminen ovat keskeisiä taustatekijöitä. Trendien ohessa pakettivolyyomia ohjaavat sesonkivaihtelut, jotka mukailevat alennuskampanjoita.

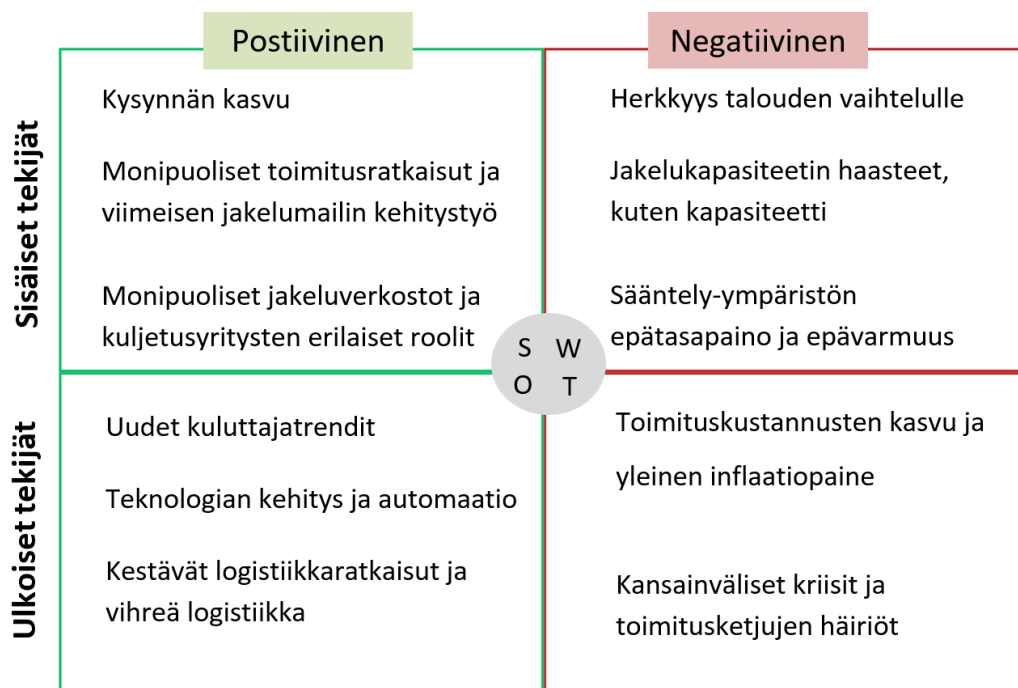
Kiinalaiset verkkokaupat ovat saavuttaneet merkittävän jalansijan myös Suomessa. PostNordin mukaan Temu on yli 50-vuotiaiden suomalaisten suosituin verkkokauppa, kun taas nuoremmat ikäryhmät suosivat Zalandoa ja Amazonia. Tämä osoittaa, kuinka eri ikäryhmillä on erilaiset verkkokauppapreferenssit. (PostNord 2024).

Vertaiskauppa on toinen merkittävä kuluttajatrendi erityisesti nuorten keskuudessa. PostNordin mukaan yli puolet 18–29-vuotiaista suomalaisista ostaa käytettyjä tuotteita verkosta. Samalla ympäristötietoisuus ohjaa kuluttajien valintoja, mikä lisää tarvetta kestävien logistiikkaratkaisujen kehittämiseksi. (PostNord 2024.)

Kotimaan pakettijakelumarkkina toimii nyt murrosvaiheessa, jossa talouden ja politiikan epävarmuudet yhdistyvät kuluttajien muuttuviin odotuksiin. Vaikka talouden epävarmuus, korkea inflaatio ja kustannuspaineet heikentävät kysyntää, kuluttajatrendit, kuten vertaiskauppa ja ympäristötietoisuus, tarjoavat uusia mahdollisuuksia markkinatoimijoille. Yritysten sopeutumiskyky sekä kyky vastata muuttuviin kuluttajatarpeisiin ovat avainasemassa markkinoiden kehityksessä.

4.4 Markkinan nykytilan SWOT-analyysi

Tässä luvussa esitetään kotimaan pakettijakelumarkkinan SWOT-analyysi, joka tiivistää luvuissa 2–4 käsitellyt sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Analyysi tarjoaa kokonaiskuvan markkinan nykytilasta ja auttaa tunnistamaan sen kehityspotentiaalin ja riskitekijät (Pickton & Wright 1998). Kuviossa 6 on koottuna markkinan nykytilan SWOT-analyysi, jossa arvioidaan markkinasta tunnistettuja markkinan sisäisiä vahvuuksia (Strengths) ja heikkouksia (Weaknesses) sekä markkinan ulkoisia mahdollisuuksia (Opportunities) ja uhkia (Threats).



Kuvio 6 SWOT-analyysi: Kotimaan pakettijakelumarkkinan nykytilan keskeiset tekijät (luvut 2–4) (SWOT-analyysin rakenne Picktonin & Wrightin 1998 pohjalta)

Markkinan sisäiset positiiviset tekijät eli vahvuudet liittyvät kattavaan jakeluverkostoon, vakiintuneisiin kotimaisiin toimijoihin sekä verkkokaupan kasvun ja kysynnän kehityksen tuomaan vakauteen. Kotimaiset kuljetusyritykset mahdollistavat palveluiden saatavuuden koko maassa, mukaan lukien syrjäseudut (Traficom 2024; Posti 2024c). Suomessa toimii suuria kansainvälisiä toimijoita ja näiden rinnalla sivutoimiset sekä uudet tulokkaat täydentävät jakeluverkostoja (Traficom 2023). Tämän ansiosta markkina pystyy vastaamaan vaihtelevaan kysyntään tehokkaasti. Viimeisen jakelumailin ratkaisut lisäävät joustavuutta kaupunkijakelussa ja vastaavat tehokkaammin kuluttajien odotuksiin (Rai ym. 2021; Traficom 2022).

Markkinan sisäiset negatiiviset tekijät eli heikkoudet kohdistuvat sääntelyyn, joka reagoi hitaasti muutoksiin. (Valtioneuvosto 2020). Pakettijakelun sääntely on osittain puutteellista, jolloin tilastointi epätarkkaa, minkä vuoksi esimerkiksi pakettien määrän tai markkinan koon arviointi on vaikeaa (Traficom 2021). Yleispalveluvelvoitteen ja kaupallisen toiminnan yhteistuotanto herättää kilpailuneutraliteetin kysymyksiä (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2020). Lisäksi markkina on altis taloudellisille suhdanteille ja kuluttajien ostovoiman muutoksille (Traficom 2024). Kysynnän sesonkiluonteisuus kuormittaa kapasiteettia (Posti 2023b; Pansu 2023).

Markkinan ulkoiset positiiviset tekijät eli mahdollisuudet kumpuavat kuluttajatrendien ja teknologisen kehityksen muutoksista. Verkkokauppa jatkaa kasvuaan, ja myös kuluttajien lisääntynyt ympäristötietoisuus tarjoaa mahdollisuuden vihreän logistiikan ratkaisujen kehittämiseen (Traficom 2024). Kuljetusyrietykset panostavat automaatioon ja kuljetusverkostojen optimointiin. Digitalisaatio mahdollistaa paremman kuljetusten seurattavuuden ja palveluiden muokattavuuden kuluttajan tarpeisiin (Posti 2023a).

Markkinan ulkoiset negatiiviset tekijät eli uhat liittyvät yleisen taloustilanteen muutoksiin, inflaatioon ja kustannusten nousuun. Polttoaineiden, työvoiman ja infrastruktuurin hintojen nousu on lisännyt kustannuksia, mikä pakottaa kuljetusyrietykset kehittämään entistä kustannustehokkaampia ratkaisuja (Posti 2023a; Traficom 2024). Samalla geopoliittinen epävarmuus on muuttanut reittisuunnittelua ja lisännyt jakeluverkostojen alttiutta häiriöille (Posti 2024b). Kansainväliset kriisit aiheuttavat häiriöitä toimitusketjujen sujuvuuteen ja vaikeuttavat ennakointia.

SWOT-analyysi osoittaa, että markkinassa on merkittäviä vahvuuksia ja kehittymismahdollisuuksia, mutta myös selkeitä rakenteellisia ja toimintaympäristöön liittyviä riskejä. Vaikka SWOT-analyysi tarjoaa systemaattisen yleiskuvan markkinan nykytilasta, se väistämättä jää yleiselle tasolle. Markkinaa ei voida täysin ymmärtää ilman markkinoilla toimivien yritysten kokemukseen perustuvaa tietoa. Kuljetusyrietysten arjen realiteetit ja strategiset valinnat ovat keskeinen osa markkinan rakennetta, sillä ne määrittävät, miten sääntelyä tulkitaan, mihin resursseja suunnataan ja miten kilpailuun vastataan. Tämän vuoksi tutkielman empiirinen osa syventää tarkastelua haastattelemalla kotimaan pakettijakelumarkkinalla toimivia kuljetusyrietyksiä, joiden näkökulmat avaavat markkinarakenteiden, kilpailun ja sääntelyn vaikutuksia käytännön toimintaan.

5 Tutkimusprosessin kuvaus

5.1 Tutkimus- ja analyysimenetelmien valinta

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jonka tavoitteena oli tarkastella kotimaan pakettijakelumarkkinaa monipuolisesti eri kuljetusyritysten näkökulmista. Laadullinen lähestymistapa soveltuu erityisesti vähän tutkittuihin ilmiöihin, sillä se mahdollistaa toimintaympäristön tarkastelun sen luontaisessa kontekstissa sekä toimijoiden kokemusten huomioimisen (Tuomi & Sarajärvi 2004; Hilal & Alabri 2013).

Laadullinen menetelmä mahdollistaa joustavan aineistonkeruun, mikä oli tärkeää erityisesti markkinoilla toimivien pienten tai satunnaisesti toimivien yritysten tavoittamiseksi. Näiden osalta kyselytutkimus ei olisi todennäköisesti tuottanut riittävää vastausmäärää.

5.1.1 Puolistrukturoidut haastattelut

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoidut haastattelut, joiden etuna on mahdollisuus kerätä syvällistä ja kontekstisidonnaista tietoa. Puolistrukturoidut haastattelut soveltuvat erityisesti kuvaileviin ”mitä” ja ”miten” -kysymyksiin (Eriksson & Kovalainen 2008). Niissä käytetään valmiiksi laadittua haastattelurunkoa, mutta kysymysten järjestystä ja sanamuotoja voidaan muuttaa haastattelutilanteessa. Tämä mahdollistaa joustavan etenemisen ja keskustelumaisen ilmapiirin, jossa esiin nousevia teemoja voidaan tarkentaa lisäkysymyksin (Hair 2016).

Liiallinen kiinnittyminen valmiiseen runkoon voi johtaa tärkeiden teemojen sivuuttamiseen (Eriksson & Kovalainen 2008). Tämän välttämiseksi haastattelurungon rakenteeseen jätettiin tilaa vapaalle keskustelulle. Tavoitteena oli kartoittaa paitsi havaittuja ilmiöitä, myös ymmärtää niiden vaikutuksia organisaatioiden toimintaan ja strategiaan valintoihin.

Puolistrukturoitua haastattelua ja haastattelun aineiston analyysiä saattaa kuitenkin haitata se, että haastateltavat saattavat tulkita kysymyksiä vaihdellen ja omalla tavallaan (Eriksson & Kovalainen 2008). Haastateltaville toimitettiin kysymykset ja haastattelurunko ennakkoon, mikä mahdollisti valmistautumisen ja epäselvyyksien tarkentamisen. Tämä lisäsi keskustelujen laatua ja vähensi monitulkintaisuuden riskiä (Tuomi & Sarajärvi 2004). Osa haastateltavista toi mukanaan myös tarkempia

volyymitietoja, joita ei olisi ollut saatavilla ilman etukäteisvalmistelua. Haastatteluissa selvitettiin muun muassa, miten kukin toimija määritteli käsitteen "paketti" ja mitä reunaehdoja tähän liittyi. Näin varmistettiin käsitteiden vertailukelpoisuus analyysivaiheessa.

Haastattelurunko koostui seitsemästä osiosta, joilla pyrittiin jäsentämään keskeiset tutkimusteemat loogisiksi kokonaisuuksiksi:

1. Haastateltavan tausta ja organisaation rooli: Haastateltavan perustiedot ja pakettijakelun merkitys osana organisaation toimintaa.
2. Markkinan nykytila: Haastateltavan havainnot markkinan yleisestä tilanteesta.
3. Kilpailu ja yhteistyö: Näkemykset kilpailuasetelmasta ja organisaation nykyisistä yhteistyömuodoista.
4. Kysynnän muutokset: Havaintoja pakettien kysynnän kehityksestä ja sen vaikutuksista toimintaan.
5. Tulevaisuuden näkymät: Ajatukset markkinan tulevaisuuden mahdollisuuksista ja uhista.
6. Organisaatiokohtaiset kysymykset: Käsitellyt teemat valittiin sen mukaan, edustiko haastateltava kotimaista toimijaa, kansainvälistä yritystä, sivutoimista toimijaa vai uutta tulokasta.
7. Vapaa keskustelu: Haastateltava sai nostaa esiin muita aiheita tai näkökulmia, joita aiemmat osiot eivät käsitelleet.

Rakenteellinen jaottelu auttoi varmistamaan, että tutkimuksen kannalta olennaiset näkökulmat tulivat kattavasti käsitellyiksi. Samalla säilytettiin riittävä joustavuus keskustelun ohjaamiseen tarvittaessa tarkentaviin aiheisiin. Haastattelurunko oli sanamuotojen harkittujen muutoksien osalta muuten haastateltavilla sama, mutta toiseksi viimeinen osio koostui eri kuljetusyrityksen erityispiirteille suunnatuista kohdennetuista kysymyksistä. Käytetty haastattelurunko löytyy tutkielman liitteestä 1.

5.1.2 Aineiston analyysimenetelmät

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa jäsenneltyä, tiivistettyä ja merkityksellistä tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Analyysin avulla pyritään tunnistamaan keskeiset teemat ja ymmärtämään niiden väliset suhteet (Eskola & Suoranta 1998). Empiirisen aineiston analyysi ja siitä tehtävät tulkinnat muodostavat koko tutkimusprosessin keskeisimmän sisällön (Hirsjärvi & Hurme 2022).

Tässä tutkimuksessa analyysimenetelmäksi valittiin temaattinen analyysi, jonka ytimessä on toistuvien merkitysrakenteiden tunnistaminen ja jäsentäminen tutkimuskysymysten kannalta keskeisiin teemoihin (Eskola & Suoranta 1998; Saaranen & Puusniekka 2006).

Alasuutari (1993) jakaa laadullisen analyysin kahteen vaiheeseen: pelkistämiseen ja tulkintaan. Ensimmäisessä vaiheessa olennaiset havainnot erotellaan ja ryhmitellään tutkimuskysymyksen ja viitekehyksen ohjaamina kokonaisuuksiksi. Tätä vaihetta vastaa temaattisen analyysin koodausprosessi, jossa aineisto jäsennetään samankaltaisuuksien, toistuvuuksien ja muiden merkityspiirteiden perusteella (Hair 2016). Toisessa vaiheessa aineistosta muodostetaan tulkinta suhteessa aiempaan tutkimukseen ja kontekstiin (Alasuutari 1993).

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanatarkasti. Litteroinnin avulla muodostettiin analyysiyksiköitä eli alustavia yläkäsitteitä, joiden pohjalta aineisto myöhemmin koodattiin. Koodaus toteutettiin NVivo-ohjelmistolla, joka mahdollisti havaintojen systemaattisen luokittelun ja teemojen muodostamisen. Analyysin viimeisessä vaiheessa toteutettiin tulkintaa edellyttävä "arvoituksen ratkaisu" (Alasuutari 1993), jossa haastatteluaineistoa tarkasteltiin suhteessa teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimuskysymyksiin. Tämän pohjalta muotoiltiin tutkimuksen johtopäätökset.

5.2 Aineistonkeruun kuvaus

5.2.1 Haastattelujen toteutus

Haastatteluiden toteuttaminen vaati heti alussa strategian luomisen, jossa harkittiin tarkkaan haastateltavia tahoja. Haastattelustrategiassa painotettiin otannan laatua määrän sijaan. Harkinnanvaraisen otannan avulla pyrittiin tunnistamaan tutkimukselle merkityksellisiä toimijoita erilaisista kuljetusyryksistä. Valintaan vaikutti myös

yriytysten jaottelu luvussa 3.4 esiteltyjen kategorioiden mukaan: kotimaiset, kansainväliset, sivutoimiset ja tulevaisuuden kuljetusyrietykset.

Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, joilla on kattavaa kokemusta kotimaisesta pakettijakelumarkkinasta. Vaikka tutkimuksen tavoitteena ei ole yleistettävyyys, haastateltavien monipuolisuus mahdollistaa markkinan eri näkökulmien esiin tuomisen. Haastateltavat tahot ja organisaatiot esitellään lyhyesti luvussa 5.2.2.

Haastateltavia lähestyttiin sähköpostitse haastattelukutsun muodossa, jossa kerrottiin selkeästi tutkimuksen aiheesta, toteutuksesta sekä tutkimuksen tietosuojasta. Kutsun saaja saattoi myös ehdottaa toista organisaationsa edustajaa haastateltavaksi. Mikäli haastattelukutsuun ei vastattu, tulkittiin tämä kielteisenä vastauksena, jolloin kutsu ohjattiin toiselle henkilölle saman organisaation sisällä tai seuraavaan valittuun organisaatioon.

Haastattelujen toteuttamisessa huomioitiin alan sesonkiluonteisuus ja haastateltavien aikataulut. Tavoitteena oli säilyttää otannan laatu ja joustaa aikataulujen suhteen. Haastatteluajankohdan sopimisen jälkeen haastateltaville lähetettiin ennakkoon haastattelurunko valmistautumista varten.

Haastattelut (4) toteutettiin etäyhteyksin Zoom-alustalla, ja ne nauhoitettiin analyysia varten. Nauhoittamisesta ilmoitettiin sekä kirjallisesti kutsussa että suullisesti haastattelun alussa. Haastattelujen kesto vaihteli 50 ja 65 minuutin välillä keskustelun etenemisestä ja haastateltavan aikataulusta riippuen.

Taulukossa 8 on esitelty haastateltavista käytetyt pseudonyymit, haastattelun ajankohta, haastattelun kesto sekä haastateltavan edustaman organisaation tyyppi mukailten luvussa 3.4 esiteltyä jaottelua.

Taulukko 8 Empiirisen osion haastattelut

Haastateltava	Haastattelun ajankohta	Haastattelun kesto	Kuljetusyrietyksen jaottelu luvun 3.4 mukaan
Haastateltava A	2.12.2024	65 min.	Kotimainen kuljetusyrietykset
Haastateltava B	7.2.2025	55 min.	Sivutoiminen kuljetusyrietykset
Haastateltava C	18.2.2025	65 min.	Uusi tulokas
Haastateltava D	18.2.2025	50 min.	Kansainvälinen kuljetusyrietykset

5.2.2 Haastateltavien esittely

Tutkimukseen osallistui neljä haastateltavaa, jotka edustavat eri tyyppisiä toimijoita kotimaan pakettijakelumarkkinassa. Jokaisesta yrityksestä haastateltiin yksi edustaja. Haastatteluissa he jakoivat sekä henkilökohtaisia näkemyksiään että tietoa edustamiensa organisaatioiden toimintamalleista. Kaikilla haastateltavilla on pitkä kokemus alalta tai merkittävä rooli markkinan kehittämisessä, mikä tekee heidän näkökulmistaan tutkimuksen kannalta arvokkaita.

Haastateltava A työskentelee kotimaisessa kuljetusyrityksessä, jonka päätuotteisiin kuuluvat posti- ja pakettipalvelut. Yrityksellä on laajaa toimintaa Suomessa, ja sen kuljetusketjut ulottuvat yhteistyökumppanien kautta myös kansainvälisesti. Haastateltava vastaa organisaatiossaan muun muassa kuljetusoperaatioista sekä B2B-paketti- ja rahtiliikenteestä.

Haastateltava B edustaa sivutoimista kuljetusyritystä, joka tekee yhteistyötä useiden muiden toimijoiden kanssa ja on laajentanut omaa toimintaansa viime vuosina. Yrityksen verkosto kattaa suuren osan Suomesta ja perustuu tiiviiseen yhteistyöhön muiden toimijoiden kanssa. Haastateltava vastaa yrityksen logistiikkatoiminnoista.

Haastateltava C toimii kuljetusyrityksessä, joka toimii pääosin alihankkijana, mutta sillä on myös omia B2B-sopimuksia. Yritys edustaa luvun 3.4 jaottelussa uutta tulokasta: se hyödyntää uusia innovatiivisia ratkaisuja ja toimii kehityslähtöisesti. Haastateltava on yrityksen perustajajäsen ja nykyinen toimitusjohtaja.

Haastateltava D työskentelee kansainvälisessä kuljetusyrityksessä, jolla on toimintaa Suomen lisäksi useissa Euroopan maissa. Yritys tuo tutkimukseen näkökulman kansainvälisistä kuljetusketjuista ja niiden vaikutuksista toimintaan ja kilpailuun. Haastateltava toimii Suomen maakohtaisen toiminnan operatiivisena johtajana.

5.3 Tutkimuksen eettisyys ja laadun arviointi

Tutkimusetiikka ja tutkimuksen laadun arviointi ovat keskeisiä tieteellisen tutkimuksen osa-alueita. Tutkimusetiikka korostaa eettisiä periaatteita, kuten rehellisyyttä, luotettavuutta ja tutkittavien oikeuksien kunnioittamista. Laadullisessa tutkimuksessa arvioinnin keskiössä ovat tulosten pätevyys, uskottavuus ja siirrettävyys muihin konteksteihin. Koska tutkittavien kokemuksilla ja näkemyksillä on olennainen rooli,

luotettavuuden arviointi ja eettisten periaatteiden noudattaminen korostuvat. Tutkijan subjektiivinen asema analyysissä edellyttää huolellista dokumentointia ja prosessin läpinäkyvyyttä laadun varmistamiseksi. (Lincoln & Guba 1985; Kirk & Miller 1986.)

5.3.1 Tutkimusetiikka

Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) toimii opetus- ja kulttuuriministeriön asiantuntijaelimenä, jonka tehtävänä on edistää hyvää tieteellistä käytäntöä, ehkäistä vilppiä ja tukea eettistä keskustelua. TENK:n (2025) mukaan keskeiset periaatteet ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuullisuus sekä huolellinen ja dokumentoitu tutkimuksen toteutus.

Tutkimuksessa on noudatettu TENK:n (2023) ohjeistusta hyvän tieteellisen käytännön periaatteista. Aineiston keruu aloitettiin vasta tarvittavien lupien ja suostumusten jälkeen. Haastatteluihin osallistuminen oli vapaaehtoista, ja vastaajat antoivat suostumuksensa saatuaan riittävästi tietoa tutkimuksen luonteesta. Erikssonin ja Kovalaisen (2008) mukaan tällainen informoitu suostumus edellyttää muun muassa tutkimuksen tarkoituksen, datan käyttötarkoituksen ja tutkijan roolin selventämistä. Lisäksi haastateltaville kerrottiin valintaperusteista, mahdollisuudesta keskeyttää osallistuminen ja mahdollisuudesta esittää kysymyksiä. Ennen haastattelua he saivat tiedon nauhoittamisesta, litteroinnista ja tietosuojailmoituksesta, jossa määritellään, miten kerättyä aineistoa käytetään.

Haastattelukutsussa ja ennen haastattelun alkua korostettiin anonymisoinnin merkitystä, jotta luottamuksellinen ja avoin keskusteluilmapiiri olisi mahdollinen. Näin varmistettiin, etteivät esitetyt näkemykset yhdisty haastateltavan edustamaan organisaatioon. Tämä on tärkeää erityisesti silloin, kun keskustelu käsittelee esimerkiksi lainsäädännön riittävyttä tai raportointikäytäntöjä. Anonymisointi on toteutettu käyttämällä pseudonyymejä, ja organisaatiota sekä sen taustaa on kuvattu vain sen verran kuin haastateltavien erojen tunnistaminen edellyttää.

5.3.2 Tutkimuksen luotettavuuden ja laadun arviointi

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden ja laadun arvioinnissa keskeisiä ulottuvuuksia ovat pätevyys (validiteetti), uskottavuus ja tutkimusprosessin läpinäkyvyys. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen kykyä mitata tai kuvata juuri sitä ilmiötä, jota se on tarkoitettu

selvittämään (Kirk & Miller 1986). Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti liittyy erityisesti siihen, kuinka johdonmukaisesti aineisto ja analyysi tukevat tutkimuksen tavoitteita ja kysymyksenasettelua.

Tässä tutkimuksessa validiteettia on pyritty vahvistamaan rakentamalla haastattelurunko teoreettisen viitekehyksen sekä aiemman tutkimuksen perusteella tunnistettujen vaikutussuhteiden pohjalta. Näin on pyritty varmistamaan, että kerätty aineisto ja sen analyysi liittyvät olennaisesti tutkimuskysymyksiin ja muodostavat sisällöllisesti ehyen kokonaisuuden. Tutkimuskysymysten ja analyysin välistä yhteyttä on arvioitu kriittisesti tutkimusprosessin eri vaiheissa, ja tarvittaessa viitekehystä ja analyysitapaa on tarkennettu. Näin on pyritty varmistamaan, että tutkimuksen painopiste säilyy johdonmukaisena suhteessa asetettuihin tavoitteisiin.

Reliabiliteetti eli tutkimuksen toistettavuus viittaa siihen, kuinka yhdenmukaisia tulokset olisivat, jos tutkimus toistettaisiin samankaltaisissa olosuhteissa (Lincoln & Guba 1985). Laadullisessa tutkimuksessa, jossa painottuvat yksilölliset kokemukset ja näkemykset, täsmällinen toistettavuus ei ole mahdollista eikä useinkaan tarkoituksenmukaista. Sen sijaan tutkimusprosessin systemaattinen kuvaus ja läpinäkyvyys ovat keskeisiä tekijöitä tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa. Niiden avulla lukija voi arvioida, miten johtopäätökset on muodostettu ja millaisia valintoja tutkimuksen eri vaiheissa on tehty.

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta on vahvistettu huolellisella ja järjestelmällisellä lähestymistavalla koko tutkimusprosessin ajan. Haastatteluaineiston keruu, analyysi ja raportointi on toteutettu systemaattisesti, ja valitut tutkimusmenetelmät on dokumentoitu yksityiskohtaisesti. Tutkimusprosessin läpinäkyvä esittäminen mahdollistaa sen arvioinnin ja lisää sen jäljitettävyyttä. Menetelmävalintojen ja analyysiprosessin tarkka kuvaaminen tukee myös periaatteellista toistettavuutta ja antaa pohjan tulosten kriittiselle tarkastelulle. (Lincoln & Guba 1985.)

Lisäksi tutkimuksessa on kiinnitetty huomiota siirrettävyyteen (transferability), eli siihen, missä määrin tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää muissa vastaavissa konteksteissa tai ymmärtää osana laajempia ilmiöitä. Tätä on tuettu esittelemällä tutkittava konteksti, haastateltavien valintaperusteet ja aineiston käsittelytavat mahdollisimman avoimesti ja tarkasti. Siirrettävyyden kannalta on tärkeää, että lukija voi itse arvioida, missä määrin tulokset ovat sovellettavissa muihin tilanteisiin tai ympäristöihin. (Lincoln & Guba 1985.)

6 Empiiriset tulokset – Kuljetusyritysten näkökulma nykytilasta

6.1 Markkinan nykytila ja kilpailuasetelma

Kotimaan pakettijakelumarkkina on kilpailtu ja kehittyvä toimintaympäristö, jossa kuljetusyritykset pyrkivät menestymään strategisten valintojen kautta. Markkinan nykytila ja kuljetusyritysten luomat ennusteet tulevasta ohjaavat strategisia valintoja. Luvussa 6 pyritään haastatteluiden avulla kerätyn empiirisen aineiston avulla luomaan kuva kotimaan pakettijakelumarkkinan nykytilasta ja markkinan tämänhetkisestä kilpailutilanteesta perustuen yritysten näkökulmaan.

Ensimmäisessä alaluvussa 6.1.1 esitellään haastateltavien edustamia organisaatioita laajemmin näiden palveluiden, asiakassegmenttien ja jakelustrategioiden kautta. Luvussa 6.1.1 käydään läpi myös haastateltavien näkemyksiä paketin määritelmästä. Luku 6.1.2 keskittyy kuvaamaan haastateltavien ajatuksia markkinan nykytilasta volyyminkehityksen ja siihen vaikuttavien tekijöiden avulla. 6.1.3 luku esitellään haastateltavien kokemukset nykyisestä sääntely-ympäristöstä sekä yrittäjämallista ja neljännessä alaluvussa 6.1.4 syvennyttään markkinan vuorovaikutussuhteisiin yhteistyön ja kilpailun näkökulmista.

6.1.1 Jakelustrategiat ja palvelumallit

Kotimaan pakettijakelumarkkina on monimuotoinen, ja kuljetusyritykset eroavat toisistaan strategisten valintojen, palvelurakenteen ja maantieteellisen kattavuuden perusteella. Haastatteluissa Suomea kuvailtiin niin ”saareksi” kuin myös ”logistisen näkökulman takapirulaksi”, jonka markkina on muuhun maailmaan verrattuna vielä pieni sekä maantieteellisesti haastava. Strategioiden ja palvelumallien erot näkyvät siinä, miten kuljetusyritykset ratkaisevat nämä jakeluverkoston kattavuuteen ja sijoittumiseen liittyvät kysymykset.

”Pääkaupunkiseudulla asiat ovat aika kunnossa, mutta muualla on kyllä ongelmia.” (Haastateltava C)

Palveluiden kattavuus muodostui keskeiseksi kysymykseksi haastatteluissa. Haastateltava B toi esiin kaksi eri tapaa arvioida palveluiden kattavuutta: maantieteellinen kattavuus ja prosentuaalinen tavoitettu osuus Suomen kansasta.

Haastateltava B toteaa, että kuljetusyrityksen maantieteelliseen kattavuuteen vaikuttavat yhteistyösopimukset. Kuljetusyritykset voivat kilpailla tietyillä alueilla ja toisaalta tehdä yhteistyötä toisilla alueilla. Haastateltava B:n jakeluverkosto kattaa maantieteellisesti koko Suomen, mutta heidän mukaansa kansallisen kattavuuden määrittely on monitulkintaista. Kansan tavoitettavuuden määrittäminen riippuu myös yksilön näkemyksestä siitä, mitä heille tavoitettava palvelu tarkoittaa. Suuremmissa taajamissa jo kilometrin etäisyys jakelupisteeseen voidaan nähdä saavuttamattomana palveluna. Haastateltava B kertoo, että heidän palvelunsa tavoittavat noin 50 prosenttia Suomen väestöstä siten, että jakelupiste sijaitsee kilometrin säteellä kotiosoitteesta.

Haastateltava D, kansainvälinen kuljetusyritys, on tietoisesti keskittynyt suurimpiin kaupunkeihin, joissa on suurin asiakaspotentiaali ja parhaat edellytykset kustannustehokkaalle toiminnalle. Heidän palvelunsa tavoittavat noin 75 prosenttia Suomen väestöstä, mikä heidän mukaansa maksimoi liiketoiminnan kannattavuuden. Suomen logistinen sijainti on muuttunut haastavammaksi, ja haastateltava D:n mukaan Venäjän tilanteen vuoksi Suomi on logistisesti eräänlainen saari, jossa laivaliikenteen aikataulut ja joustavuus aiheuttavat joustamattomuutta. Laivaliikenne on tällä hetkellä D:n mukaan joustamatonta, sillä vaihtoehtoina on ainoastaan aamu- tai iltalähtö.

Haastateltava A:n edustama yritys kattaa koko Suomen ja tavoittaa kaikki kunnat, mutta korostaa, että syrjäisemmillä alueilla jakelu vaatii erityisjärjestelyjä, mikä kasvattaa kustannuksia. A:n mukaan näiden alueiden toimitusten hinnoittelu on monimutkaista. Osassa palveluista käytetään vyöhykehinnoittelua, jossa hinta vaihtelee postinumeroalueiden perusteella. Haastateltava A kuitenkin huomauttaa, että osa isoista verkkokaupoista voi vaatia itselleen yhden hinnan paketille riippumatta toimitusosoitteesta.

Haastateltava C:n toiminta on keskittynyt pääkaupunkiseudulle, mutta yritys on luonut koko maan kattavan jakeluverkoston. Lisäksi yrityksellä on jonkin verran kansainvälistä liiketoimintaa. 85 prosenttia liikevaihdosta keskittyy pääkaupunkiseudulle. Toiminnan kattavuuden mahdollistaa alihankkijoiden hyödyntämiseen ja suunniteltu ulkoistaminen. Haastateltava C toteaa tämän perustuvan kustannustehokkuuden optimointiin.

” – mitä ikinä sinne [pakettiautomaattiin] mahtuukaan, niin sen sinne saa, kunhan ei ylitä tota volyymipainoa.” (Haastateltava D)

Haastatteluiden alkuvaiheessa haastateltaville pohjustettiin ”paketti” termin monitulkintaisuus, jonka jälkeen kysyttiin heidän tapojaan määrittellä paketti. Näin varmistettiin, että haastattelun edetessä oli selkeys siitä, mihin haastattelussa ja tässä tutkimuksessa termillä viitataan.

Haastateltava D määrittelee paketin tilavuuspainon ja pakettiautomaattien fyysisten rajoitusten mukaan.

Haastateltava A käyttää tarkkoja mittoja ja näiden pohjalta luotuja kuljetustuotteita, jotka määrittävät, miten paketti käsitellään. Mikäli yleisimpien pakettituotteiden mitat ylittyvät, se ohjataan rahtikuljetuksiin, jotka käsitellään terminaaleissa manuaalisesti.

Haastateltava C toteaa, että paketin määritelmä voi vaihdella alueittain ja yrityksessä vakiintuneen tavan mukaan. C kuvailee osaa toimijoista perinteisimmeksi, jolloin raportointi tapahtuu ”kynä, paperi ja puumerkki” -tapaan ja yksiköt ovat vanhoillisempia. Haastateltava C:n mukaan pääkaupunkiseudulla termistö on vakiintunut, mutta raportointimenetelmät voivat vaihdella. C:n mukaan kyseisen paketin jakelupiste määrittellee käytettävän yksikön, joita ovat esimerkiksi kolli, lava ja rullakko.

Haastateltava B käyttää tuotteita, joille on tarkasti määritellyt minimi- ja maksimikoot. Myös hän lisää kollin menevän aina samaan lokeroon pakettiautomaatissa, eikä yhteen lokeroon voi epäselvyyksien välttämiseksi mennä useampaa kolliä.

Haastateltavat käyttävät omia määritelmiään, vaikka niissä on myös yhteneväisyyksiä. Jokainen haastateltava aloittaa määrittelemällä, että on olemassa maksimipainoja ja mittakokoja, joiden perustana lähtökohtaisesti on pakettiautomaattien luomat rajat. Kukaan toimijoista ei suoranaisesti todennut, mistä paketin määritelmän epäselvyydet voivat johtua.

”Toi tuote on ehkä vielä aika pienessä roolissa, mutta sitä tullaan kasvattamaan vielä.” (Haastateltava B)

Haastatteluiden perusteella kuljetusyrietykset painottavat eri asiakassegmenttejä, kuljetussuuntia ja palveluita osana strategiaansa. Erot haastateltavien välillä johtuvat esimerkiksi haastateltavien erilaisista rooleista kuljetusketjuissa.

Haastateltava C kertoo yrityksen keskittyvän vain B2B-markkinaan, mutta lisää, että he toimittavat paketteja kuluttajille välillisesti yritysasiakkaidensa kautta alihankintana. C

kertoo liiketoiminnan strategian perustuvat kuljetusratkaisuihin, mutta he tarjoavat myös sisälogistiikan palveluita. Yritys toimittaa paketteja kotiinkuljetusten lisäksi pakettiautomaattiverkostoihin ja noutopisteisiin. Kuljetuspalvelut mukautuvat toimeksiantojen pohjalta.

Haastateltava B keskittyy B2B-markkinaan ja he palvelevat vain välillisesti kuluttaja-asiakkaita. Haastateltava B lisää, että he ovat jo jonkin verran kehittäneet ja tuottaneet myös kuluttajille suunnattua kuljetustuotetta.

Haastateltava D toteaa toiminnan keskittyvän B2C-markkinaan. Heidän silmissään sekä verkkokaupparyitykset että kuluttajat ovat asiakkaita, ja tavoitteena on luoda joustavia kuluttajien toiveiden mukaisia palveluita. D kertoo heidän tarjoavan kuluttajille pakettiautomaattitoimituksia ja kotiinkuljetuksia. Yrityksille he tarjoavat esimerkiksi noutopalveluita toimituspalveluiden lisäksi. Näiden päätuotteiden ohella on myös paluulogistiikan tuotteita.

Haastateltava A kertoo heidän kuljettavan paljon B2B-suuntaista rahtia ja massatavaraa. Hän kuitenkin toteaa, että B2C- ja C2C-suuntaiset asiakassegmentit ovat ne mistä he tavoittelevat suurinta kasvua. B2C-suuntainen paketti on heidän palveluntarjontansa keihäänkärki ja tärkein strateginen tuote. Vaikka B2B-suuntaisen asiakassegmentin osuus liikevaihdosta on huomattavasti B2C:tä suurempi, niin he odottavat tilanteen muuttuvan tulevaisuudessa.

Eri kuljetusyritysten strategiat heijastavat markkinan moninaisuutta ja osoittavat, että palvelurakenteet mukautuvat asiakassegmenttien ja maantieteellisten erityispiirteiden mukaan. Vaikka eri strategiat eroavat toisistaan, markkinan kehityssuunnat näyttävät suuntautuvan kohti entistä joustavampia ja asiakaslähtoisempiä palvelumalleja. Näiden strategioiden ja niiden erojen taustatekijöinä vaikuttavat useat markkinan ulkoiset ja sisäiset tekijät. Kotimaan pakettijakelumarkkinaan vaikuttaa niin positiivisia kuin negatiivisia tekijöitä, jotka muovaavat markkinan kehityssuuntia.

6.1.2 Volyymikehitys ja sen keskeiset tekijät

Kotimaan pakettijakelumarkkinan volyyymi on kehittynyt viime vuosina monivaiheisesti useiden eri tekijöiden vaikutuksesta. Haastatteluissa keskeisimmiksi volyymin muutoksiin vaikuttaneiksi tekijöiksi nousevat pandemia, talouden suhdanteet, geopoliittiset tapahtumat sekä kuluttajakäyttäytymisen ja verkkokaupan kehitys, joihin

palataan tarkemmin luvussa 6.2. Tässä alaluvussa tarkastellaan haastateltavien näkemyksiä kokonaisvolyymien kehityksestä ja siitä, miten nämä tekijät ovat vaikuttaneet heidän liiketoimintaansa.

”Tavallaan sellainen positiivinen asia se pandemia-aika, vaikka itsessään pandemia ei todellakaan ollut positiivinen asia, mutta volyymillisesti se toki oli.” (Haastateltava B)

Pandemia-aika nähtiin haastatteluissa yhtenä merkittävimmistä volyymien kasvun ajanjaksoista. Haastateltava A kuvasi, kuinka pandemia aiheutti volyymipiikin, joka johti merkittävään kasvuun. Vaikka kasvua seurasi tasaantuminen, pandemia jätti pitkäaikaisia vaikutuksia kuluttajakäyttäytymiseen ja verkkokaupan kysyntään. Lisäksi pandemia tarjosi yrityksille mahdollisuuden kehittää toimintamallejaan ja tunnistaa aiempia heikkouksia, mikä paransi valmiuksia kohdata yllättäviä muutoksia tulevaisuudessa.

Haastateltava D:n näkökulma pandemian vaikutuksiin on erilainen. Hänen mukaansa kasvu jatkui tasaisesti ilman merkittävää eroa verrattuna muuhun ajanjaksoon. Hän kuitenkin myöntää, että verkkokaupan kysyntä kasvoi, kun kuluttajat eivät voineet asioida fyysisesti kivijalkakaupoissa. Haastateltava B puolestaan painotti pandemian epäsuoria vaikutuksia, kuten käyttövoimakustannusten vaihtelun, joka vaikutti logistiikan operatiivisiin ratkaisuihin.

Haastateltava A huomautti, että pitkällä aikavälillä kokonaisvolyymi on kasvanut, mutta talouden suhdanteet ovat tasanneet kehitystä. Pandemian jälkeen pakettivolyymit ovat kehittyneet maltillisemmin ja osalla kuljetusyrityksistä volyymi on jopa laskenut.

”Eli siellä [kumppaneilla] on ihan tilanteita, että saadaanko polttoainetta ostettua.” (Haastateltava A)

Vuonna 2022 alkanut Ukrainan sota on haastateltavien mukaan vaikuttanut markkinaan etenkin epäsuorien taloudellisten vaikutusten myötä. Haastateltava D nosti esiin sodan seurauksena nousseen inflaation ja korkean korkotason, jotka ovat vaikeuttaneet esimerkiksi ajoneuvohankintoja. Haastateltava A toi esiin käyttövoimakustannusten nousun ja sen vaikutuksen pienempiin kuljetusyrityksiin. He ovat tukeneet kumppaneitaan tarjoamalla joustavampia laskutusrytmejä, jotta nämä voivat paremmin hallita kohonneita kustannuksiaan.

Venäjän rajojen sulkeminen on muuttanut Suomen logistista asemaa. Haastateltava D toi esiin laivaliikenteen aikataulutuksen joustamattomuuden ja toteaa, että Suomen

riippuvuus merikuljetuksista on kasvanut. Laivaliikenteen aikataulut eivät aina palvele logistiikan tarpeita, mikä vaikeuttaa kuljetusten suunnittelua ja tehokkuutta.

”Hyvin vahva oletus on, että kyllä se suomessakin se isoin nousu on vielä näkemättä ja ihmeitä pitää varmaan tapahtua, että sitä kasvua ei ihan oleellisesti tulisi.” (Haastateltava A)

Haastateltavien näkemykset kokonaisvolyymin ennusteesta ovat pääosin optimistisia. Haastateltava B arvioi verkkokaupan vahvistuvan edelleen, mikä tukee volyymin kasvua. Haastateltava C huomautti, että vaikka talouden suhdanteet ovat tasanneet kasvua, ne eivät ole muuttaneet kokonaiskuvaa.

Haastateltava D painotti myös kuluttajakäyttäytymisen merkitystä. Hänen mukaansa, vaikka tilausten määrä voi laskea, yksittäisten tilausten koko voi kasvaa. D toi esiin suomalaisten asiakkaiden erityispiirteitä kuljetusyrityksen valinnassa. Hänen mukaansa nämä ovat vakiintuneita valinnoissaan ja suosivat tuttuja toimijoita, vaikka palvelukokemus ei olisi ollut positiivinen. Suomalaiset kuluttajat eivät vaihda toimittajaa, ellei uusi toimittaja onnistu selkeästi erottumaan edukseen.

B2B-asiakassegmentin kehitys nousi esiin erityisesti haastateltava A:n puheessa. Hänen mukaansa talouden suhdanteet ovat vaikuttaneet rakennusalan kysyntään, mikä on laskenut B2B-lähetysten kokonaisvolyymin noin 15 prosentilla. Vaikka tämä tutkielma ei käsittele B2B-suuntaista jakelua on huomioitava, että tässä asiakassegmentissä tapahtuvat muutokset vaikuttavat myös pakettijakeluun, sillä esimerkiksi haastateltava A:n jakeluverkostoissa kulkee myös tämän asiakassegmentin lähetyksiä.

”Muut toimialat saa tukea ja unohdetaan tietyllä tavalla se, että ilman logistiikka- ja kuljetusratkaisuja tämä yhteiskunta loppuu toimimasta helkkarin nopeasti [...] Yhtäkkiä missä me olemme jossain kiviajalla?”
(Haastateltava C)

Haastateltava C korosti logistiikan keskeistä merkitystä yhteiskunnan toimivuudelle ja kritisoi sitä, että pienet kuljetusyritykset jäävät usein tukitoimien ulkopuolelle. Hän muistutti, että syrjäseutujen palvelut nojaavat usein pieniin, 1–2 auton yrityksiin, joiden toimintamahdollisuudet ovat haavoittuvaisempia.

Investointisuunnitelmat kuvastivat yleistä uskoa volyymin kasvuun: haastateltava D mainitsi terminaali-investoinnit, haastateltava C kertoi investoinneista kalustoon, ja haastateltava B verkoston kasvattamisesta osana strategista kehitystä.

Pakettivolyymien kehitys kytkeytyy tiiviisti markkinan rakenteisiin, kilpailuun ja sääntelyyn. Näihin teemoihin palataan tarkemmin seuraavassa luvussa 6.1.3, jossa tarkastellaan kilpailuasetelmaa ja sääntelyn vaikutuksia yritysten toimintaan.

6.1.3 Näkemykset sääntelystä ja yrittäjämallista

Kotimaan pakettijakelumarkkina on pitkälti vapaasti säädelty, mikä mahdollistaa yrityksille joustavat liiketoimintamallit ja suhteellisen matalan kynnyksen markkinoille tulon uusille tulokkaille. Haastattelujen perusteella sääntelyn nykytilasta, sen kehitystarpeista ja vaikutuksista nousi esiin erilaisia näkemyksiä. Lisäksi keskustelussa käsiteltiin alustatalous- ja yrittäjämallien vaikutuksia markkinaan.

Haastateltava D kuvasi markkinan olevan avoin ja helposti saavutettavissa uusille toimijoille. Sääntely ei hänen mukaansa rajoita merkittävästi markkinoille pääsyä, ja esimerkiksi liikennelupakäytännön keveneminen on madaltanut aloittamisen kynnystä. D:n mukaan sääntelyn vaikutus kilpailuun riippuu yritysten omasta toiminnasta: vastuullisesti toimiville sääntely ei ole este. D toteaa markkinan sääntelyn olevan lähtökohtaisesti tasapuolinen kaikille. Kysyttäessä sääntelyn vaikutuksista markkinan sisällä, hän muotoilee oman henkilökohtaisen näkemyksensä siten, että yksityisten kuljetusyritysten välillä kilpailu on tasavertaista ja reilua, mutta valtiolliset kuljetusyritykset ovat tietyllä tapaa asia erikseen.

Haastateltava D toteaa Suomessa olevan kovempi kilpailu kuin muissa heidän toimintamaissaan mihin osasyynä on nimenomaan markkinoille pääsyn helppous. Hän toivoi alan pysyvän vapaasti säädeltyinä ja korosti, että yritysten kyky hyödyntää omaa osaamistaan ja liikeideoitaan ilman tiedon jakamisen pakkoa on osa reilua kilpailua.

”Tiedän, että semmoista mietintää on, että olisiko aika kypsä [..], että jaettaisiin tietoa ja toisaalta mietittäisiin yhdessä” (Haastateltava A)

Haastateltava A jakoi näkemyksen vapaan kilpailukentän tärkeydestä. Hän kuitenkin nosti esiin markkinadatan hajautuneisuuden, joka vaikeuttaa alan kehittämistä. A viittasi Ruotsin malliin, jossa kuljetusalan toimijat jakavat tietoa avoimemmin yhdistysten kautta. Samalla linjalla oli myös haastateltava B, joka mainitsi ruotsalaisen Transportföretagenin esimerkkinä tiedonjaon mahdollisuuksista. Transportföretagen on osa laajempaa yritysverkostoa ja tukee kuljetusalan kehitystä jakamalla tietoa ja

resursseja yritysten kesken. Suomessa vastaavaa yhteistyötä voitaisiin A:n mukaan käyttää esimerkiksi kotimaisien verkkokauppojen mahdollisuuksien kehittämiseksi.

Sääntelyyn liittyvissä näkemyksissä oli myös kriittisiä sävyjä. Haastateltava C toteaa, että Suomen sääntely on osin ristiriitaista ja mahdollistaa markkinalla epäselvyyksiä, esimerkiksi alihankintaketjujen ja kevytyrittäjämallien hyödyntämisessä. C nostaa esiin sääntelyn vaikutuksen kilpailutusprosesseihin ja alihankkijoiden käyttöön todeten, että markkinalla syntyy tilanteita, joissa eri yrityksillä on eri säännöt. C toteaa, että saman työn pystyy osa tekemään huomattavasti edullisemmin sääntelyn takia. Hän lisää ongelman olevan yhtä kuljetusyritystä laajempi.

Ympäristösääntelyn kehittämisen tarvetta korosti puolestaan haastateltava D, joka peräänkuulutti selkeämpiä vaatimuksia päästöjen vähentämisestä sekä kansallisella että EU-tasolla.

”Ehkä enemmänkin se, että missä tapauksessa tavallaan pääsee livahtamaan, ettei työehtosopimusta tarvitse noudattaa” (Haastateltava D)

Haastateltava A piti Auto- ja kuljetusalan työehtosopimusta (AKT) tärkeänä työntekijöiden oikeuksien suojelijana ja sopimus on hyvin yleispätevä. Hän kuitenkin toteaa, että alustalousyritysten tilanne on huomattavasti monimutkaisempi. Haastateltava D mukaan kyse on enemmän epäselvyydestä, että koska työehtosopimuksien noudattamiselta voi livahtaa. Hän toteaa, vastuullisuuden heikentyminen on riski etenkin vaikeina aikoina, jolloin yrityksillä voi olla houkutus valita edullisempia mutta vähemmän vastuullisia toimintamalleja.

Haastateltava C tuo haastattelussa esiin, että käytettävän työehtosopimuksen valintaan, käyttöön ja soveltamiseen liittyy pakettijakelumarkkinan kohdalla eroja. C toteaa, että työntekijän arvo on pystyttävä säilyttämään yrityksissä. Hän lisää, että hän on joutunut puuttumaan tilanteisiin, jossa heidän kuljettajaansa kohdellaan epäasiallisesti. C avaa tilannetta lisää kertomalla, että logistiikkapiireissä työ on paikoittain hektistä, jolloin hierarkkiset erot saattavat korostua väärällä tavalla. Haastateltava C toi haastattelussa esiin konkreettisia esimerkkejä, kuinka työyhteisön ilmapiirillä ja työntekijöiden arvostuksella on suora yhteys toiminnan tehokkuuteen. Heidän yrityksessään on havaittu, että yhteisöllisyyteen ja kunnioitukseen panostavat yritykset saavuttavat parempia tuloksia kuin paineistavat yritykset.

”Se [alustataloustoimijoiden nopeat toimitukset] on ehkä samalla myös niin kuin täydentävä palvelu, ei mikään valtavirta ehkä vielä” (Haastateltava B)

Alustatalouden ja yrittäjämallin näkemykset vaihtelivat haastateltavien välillä. Huolia herättivät erityisesti sääntelyn epäselvyydet, vastuullisuuskysymykset ja kuljetusketjun hallinta. Mallissa nähtiin kuitenkin myös täydentäviä mahdollisuuksia.

Haastateltava C kertoo, että kevytyrittäjä- ja alustamallien hyödyntäminen on monimutkaista sääntelyn epäselvyyden vuoksi. Hän kertoi, että aikaisemmat kokeilut viisi–kymmenen vuotta sitten lähtivät liikkeelle tarpeesta kilpailla suurten kuljetusyritysten kanssa kustannustehokkuudessa. Työntekijän palkkausmalli luo myös lisäkustannuksia ja kulut voivat nousta siten että työn tekeminen on kalliimpaa kuin siitä saatu palkkio. C jatkaa, että malli eteni kokeilussa kohtuullisesti, mutta siitä tuli myös uhkakuva markkinalle ja verottaja alkoi säätelemään toimintaa. Sääntely kuitenkin on hyvin epäselvää ilman selkeää linjaa ja sääntely rajattiin vain tietyille toimialoille. C kertoo, että tällä hetkellä linjan veto kuljetustoiminnassa on siten, että kevytyrittäjiä saa hyödyntää ainoastaan omaan lukuun. Esimerkiksi tehtäessä toimeksiantoja toisen yrityksen lukuun kevytyrittäjiä ei voi hyödyntää, sillä silloin nämä rinnastetaan työntekijään. C toteaa, että hyvin harva kuljetusalanyritys pystyy todellisuudessa harjoittamaan kuvailuun sopivaa toimintaa. Hän kertoo keskustelleensa linjauksista verotoimiston kanssa, jossa on todettu rajaviivojen olevan paikoittain epäselviä ja vaikeasti tulkittavia.

Haastateltava D suhtautui alustatalouteen varauksella ja toivoi, ettei malli laajenisi pakettijakelumarkkinoilla. Hänen mukaansa malli tuo mukanaan ongelmia erityisesti työehtojen toteutumisessa, päästöjen mittaamisessa ja vastuullisuuden seurannassa. Ainoana hyötynä nähtiin kustannustehokkuus.

Haastateltava A tarkasteli alustataloutta erityisesti ruokalähettilpalveluiden kehityksen kautta ja toteaa, että markkinalla etsitään jatkuvasti uusia tapoja olla edelläkävijöitä. Hän totesi nopeiden toimitusten kysynnän kasvaneen, mutta painotti sosiaalisen vastuun tärkeyttä. A nosti esiin epävarmuuden liittyen kuljetuspalveluiden laatuun, tasa-arvoiseen kohteluun ja kaikkien osapuolten oikeuksien toteutumiseen.

Haastateltava B kuvasi alustatoimijoita (esim. Wolt, Foodora) markkinaa täydentäviksi nopeiden pientoimitusten tarjoajiksi, mutta totesi, ettei näillä ole vielä merkittävää

asemaa pakettijakelussa. Hän suhtautui uuteen kilpailuun avoimesti, mutta ei nähnyt alustamalleja omassa toiminnassa ajankohtaisina.

Taulukko 9 kokoaa haastateltavien keskeisimmät arviot markkinan sääntelystä ja yrittäjämallista. Haastateltavien näkökulmat eroavat toisistaan ja kaikki eivät koe markkinan sääntelyn olevan ajan tasalla tai tasapuolista. Haastateltavien ja heidän edustamiensa yritysten rooli markkinassa voi vaikuttaa näkemykseen. Yrittäjämallin näkemykset jakautuivat, mutta kukaan haastateltavista ei ole tällä hetkellä kiinnostunut mallin hyödyntämisestä.

Taulukko 9 Yhteenveto haastateltavien näkemyksistä sääntelystä ja yrittäjämallista

Haastateltava	Arvio nykyisestä sääntelystä	Näkökulma yrittäjämallista
A	Sääntely on ajan tasalla. Näkee tulevaisuudessa mahdollisuuden avoimmalle tiedonjaolle.	Sosiaalisen vastuullisuuden ja kuljetuspalveluiden laadun riskit.
B	Sääntely on tasapuolista. Näkee tulevaisuudessa mahdollisuuden avoimmalle tiedonjaolle.	Voi täydentää nykyistä palvelutarjontaa.
C	Sääntely on epäjohdonmukaista ja vaikuttaa kilpailuun negatiivisesti.	Hyödyntäminen ja investointi riskejä sääntelyn epäselvyyden takia.
D	Sääntely on tasapuolista toimijoille. Ei vaikuta kilpailuun yksityisten kuljetusyritysten välillä.	Vaikeuttaa vastuullisuuden seurantaa. Mallin hyöty on kustannustehokkuus.

6.1.4 Kilpailu ja yhteistyö

Kotimaan pakettijakelumarkkina on monimuotoinen toimintaympäristö, jossa kuljetusyritykset voivat olla samanaikaisesti sekä kilpailijoita että yhteistyökumppaneita. Kilpailuasetelmat voivat vaihdella kuljetusketjun eri vaiheissa ja kuljetusyritysten välillä vallitsee dynaaminen suhde, jossa osa yrityksistä toimii useassa eri roolissa markkinasta ja sijainnista riippuen.

Kilpailutilanteen arviointia varten haastateltavilta kysyttiin näkemyksiä kilpailun nykytilasta, yhteistyöstä ja alihankkijoiden käytöstä. Haastatteluista kävi ilmi, että erityisesti pakettiautomaattien kysyntä jatkaa voimakasta kasvua ja muodostaa tällä hetkellä markkinan eniten kilpailua herättävän osa-alueen. Tässä luvussa 6.1.4 tarkastellaan laajemmin markkinan kilpailun rakennetta, yritysten keinoja erottautua sekä yhteistyö- ja alihankintamalleja markkinan sisällä.

”Mun mielestä se on tavallaan myös hyvä puoli, että tämä [kilpailutilanne] pitää koko ajan siinä aallonharjalla, koska muuten jäät tsunamin alle”
(Haastateltava C)

Kilpailun kovuus nousi esiin kaikkien haastateltavien vastauksissa. Haastateltava D arvioi Suomen markkinan olevan huomattavasti kilpaillumpi kuin muissa heidän toimintamaissaan, johtuen toimijoiden suuresta määrästä suhteessa väkilukuun ja ostovoimaan. Hän toteaa, että erityisesti pakettiautomaattimarkkinassa kilpailu on erittäin intensiivistä. Haastateltava C kuvasi markkinan olevan kova ja osittain "raaka", mutta samalla kehitystä eteenpäin ajava. Hän toi esiin, että suuret kuljetusyrietykset ohjaavat hinnoittelua tavalla, joka jättää alalle matalat katteet suhteessa vastuuseen.

Haastateltava A puolestaan korosti, että kilpailun luonne vaihtelee asiakassegmentin ja asiakkaan mukaan. Suurilla kansainvälisillä verkkokaupoilla on omat kriteerinsä ja vaatimuksensa, kuten toimintalaajuus. Pienemmillä kotimaisilla verkkokaupoilla voi olla täysin erilaiset tarpeet, jolloin kilpailun painopiste siirtyy eri tekijöihin, kuten joustavuuteen ja asiakaskokemukseen.

”Sitten todettiin, että meillä on tällainen kyvykkyys, jota me voidaan hyödyntää laajemmin” (Haastateltava B)

Kilpailutilanteessa yritysten on löydettävä tapoja erottautua ja tarjota asiakkaille lisäarvoa. Kuljetusyritysten tulee pakettijakelumarkkinalla erottautua etenkin kahdelle merkittävälle asiakasryhmälle: kuluttaja-asiakkaille ja yritysasiakkaille.

Haastateltava B keskittyy hyödyntämään olemassa olevaa verkostoaan ja sen erityispiirteitä. Hän toteaa, että strategisesti on ollut kannattavaa löytää tavaravirtoja, jotka hyötyvät heidän kyvykkyystään ja joille palvelulla on korkea lisäarvo. Hän mainitsee varhaisen aamujakelun olevan heidän kilpailuetunsa. B kertoo, että aamujakelun tekijöiden määrä on vähentynyt, jolloin heidän palvelulleen on kysyntää. Palvelu on arvokas esimerkiksi varaosaliikkeille, korjaamoille ja tukkukauppiaille.

Haastateltava A painottaa palveluiden saavutettavuutta ja käyttäjäystävällisyyttä, joita kehitetään kuluttaja- ja bränditutkimusten avulla. Tutkimuksen avulla pyritään tunnistamaan vahvuuksia ja kehityskohteita suhteessa kilpailijoihin.

Haastateltava C näkee tehokkuuden ja teknologian hyödyntämisen kilpailuetunaan, jonka myötä he ovat pystyneet tarjoamaan palveluita edullisemmin ja hyvillä katteilla. Tarkemmin eri kuljetusyritysten hyödyntämään teknologiaa käsitellään luvussa 6.3.

Haastateltava D korostaa asiakaslähtöisyyttä ja toimituspalveluiden joustavuutta sekä runkolinjakuljetusten kustannustehokkuutta ja kilpailuetua kansainvälisissä asiakkuuksissa. Kansainvälinen runkolinjaverkosto luo myyntivaltin asiakkuuksien hankinnassa, sillä sopimus mahdollistaa suuren kattavuuden laajennuksen yhden sopimuksen kautta.

”Mutta toisaalta kun tämä ala on hyvin kilpailtu, niin tulee myös ne omat edut, joista ei pystytä joustamaan, niin yhteistyö on aika moniulotteinen kokonaisuus” (Haastateltava D).

Pakettijakelumarkkina rakentuu laajoille alihankintaverkostoille ja monimutkaisille yhteistyömalleille. Haastatteluista ilmeni, että "kumppani", "yhteistyökumppani" ja "alihankkija" -termejä käytetään vaihtelevasti, ja käsitteiden tarkka merkitys riippuu tilanteesta. Tässä tutkimuksessa on säilytetty haastateltavien käyttämä terminologia johdonmukaisuuden varmistamiseksi.

Haastateltava D kertoo toimintansa perustuvan laajaan alihankkijaverkostoon. Suoria kilpailijoita ei ole mukana heidän yhteistyörakenteissaan, mutta alihankkijat voivat kuljettaa muidenkin lähetyksiä. Hän painottaa, että kuljetusketjun hallintaan panostetaan vastuullisuuden ja palvelun laadun varmistamiseksi. D toteaa, että asiakkaiden kannalta on hyvä, että kuljetusyriytyksiä on paljon ja nämä kilpailevat keskenään. Hän kuitenkin toteaa, että laajempi yhteistyö kilpailijoiden välillä voisi joissain tapauksissa olla ympäristön kannalta perusteltua esimerkiksi pitkien matkojen kuljetusten yhdistämiseksi. Kuitenkin käytännössä omat edut ja näiden tavoittelu vaikeuttavat tällaista yhteistyötä.

Haastateltava A hyödyntää laajaa kumppaniverkostoa, johon kuuluu myös yhden auton liikennöitsijöitä. Hän lisää suurimman osan kumppaneista olevan pitkäaikaisia ja verkoston hallintaan panostetaan esimerkiksi valvonnalla, sopimuksilla ja rekistereillä.

Haastateltava B toimii sekä alihankkijana että yhteistyökumppanina muille yrityksille. Hän jatkaa, että useat kuljetusyriytykset ovat asiakkaita, mutta myös he kilpailevat tietyissä määrin ja lähtökohtaisesti he tuottavat palvelua, jota asiakkaat tarvitsevat.

Haastateltava C tuo esiin erilaisen näkökulman. Alihankkijana vaikka heillä olisi ratkaisuja toimialaa vaivaaviin pullonkauloihin, heidän vaikutusvaltansa rajoittuu kumppaneiden vastaanottokykyyn ja kehityshalukkuuteen. C kertoo, että on niitä, jotka ottavat ehdotuksia vastaan, mutta myös niitä, jotka haluavat tehdä asiat vanhaan tyyliin.

Haastateltavat A ja B nostivat esiin kansainvälisten kuljetusyritysten merkityksen yhteistyökumppaneina. A kertoi kansainvälisten yhteistöiden olevan hyvin merkittäviä asiakkuuksia kuljetusyrityksille. Näille toimitetaan tiettyä palvelukokonaisuutta tietyn ehdoin. B lisäsi, että kansainvälisille kuljetusyrityksille on ollut poikkeuksellista huomata, että Suomessa pakettiautomaatit ovat suosittumia kuin kotiinkuljetukset, jolloin palvelukonseptia on pitänyt kehittää tai osittain ulkoistaa. Samalla kuitenkin on riski siitä, että kansainväliset kuljetusyritykset vahvistavat omaa läsnäoloaan Suomessa. Tästä syystä suomalaisten yritysten on pyrittävä säilyttämään relevanssi näiden silmissä.

Taulukkoon 10 kokoaa yhteen haastateltavien näkemykset kilpailun nykytilasta, heidän keskeisistä erottautumiskeinoistansa ja nykyisestä suhteesta muihin toimijoihin.

Taulukko 10 Haastateltavien näkemyksiä kilpailusta ja yhteistyöstä

Haastateltava	Arvio nykyisestä kilpailusta	Keskeiset tavat erottautua	Suhde muihin toimijoihin
A	Kilpailun luonne vaihtelee asiakassegmenttien välillä.	Palveluiden saavutettavuus, helppous ja käyttäjäystävällisyys	Hyödyntää oman kaluston lisäksi laajaa alihankintaketjua.
B	Kilpailu on kovaa, mutta pyrkii keskittymään löytämään uusia palvelutarpeita.	Hyödyntää omaa olemassa olevaa verkostoa, sekä keskittyy osittain tiettyihin tavaravirtoihin.	Voi olla samalle yritykselle yhteistyökumppani, alihankkija sekä kilpailija.
C	Sääntely vaikuttaa kilpailuun ja luo osalle epäreilun kilpailuaseman	Lisäarvon luominen uuden teknologian mahdollistavan tehokkuuden avulla.	Toimii niin alihankkijana kuin toimeksiantajana alihankintaketjuissa.
D	Toimijoita paljon suhteessa väkilukuun. Suomen markkina enemmän kilpailtu kuin muut toimintamaat.	Palveluiden joustavuus, tehokkuus, sekä kansainvälisen toiminnan tuomat edut.	Ei tee yhteistyötä suorien kilpailijoiden kanssa, mutta kuljetukset perustuvat alihankkijaketjuihin.

Luku 6.1 on luonut kattavan kuvan kotimaan pakettijakelumarkkinan nykytilasta. Kovan kilpailun keskellä yritykset pyrkivät erottautumaan eri asiakassegmenteille suunnatuilla strategioilla. Yhteistyön ja alihankinnan rooli korostuu ja kansainväliset kuljetusyritykset ovat kotimaisille yrityksille tärkeitä asiakkaita. Kotimaan pakettijakelumarkkinan tuleva kehitys on sidoksissa kuluttajakäyttäytymisen muutokseen, kausivaihteluun ja markkinaa muokkaaviin trendeihin, joihin perehdytään tarkemmin seuraavassa luvussa 6.2.

6.2 Kuluttajakäyttäytymisen muutokset ja kysyntään vaikuttavat tekijät

Luvun 6.2 tavoitteena on syventyä kotimaan pakettijakelumarkkinan kysyntään vaikuttaviin tekijöihin kuluttajakäyttäytymisen muutosten näkökulmasta. Kysyntä ohjaa markkinan kehityssuuntia, ja siihen vaikuttavat sekä globaalit trendit että kotimaiset ostokäyttäytymisen muutokset. e, mitä ja mistä kuluttajat tilaavat, pohjautuu markkinassa vallitseviin ilmiöihin ja tarpeisiin, joiden kehittymistä kuljetusyriyten on seurattava.

Kotimaan pakettijakelun kannalta yksi keskeisistä kysymyksistä on pakettiautomaattiverkoston kehitys ja kapasiteetti. Luku 6.2.1 tarkastelee verkkokaupan merkitystä ja pakettiautomaattien tulevaisuutta haastateltavien näkemysten kautta. Luku 6.2.2 käsittelee kulutustottumusten ja ostokäyttäytymisen muutoksia erityisesti Kiinan verkkokauppatilauksien ja vertaiskaupan trendien kautta. Luku 6.2.3 tarkastelee kausivaihtelun erityispiirteitä ja kuljetusyriyten kehittämiä toimintamalleja.

6.2.1 Verkkokauppa ja viimeinen jakelumaili

Verkkokauppa ja viimeisen mailin jakeluratkaisut ovat kotimaan pakettijakelumarkkinan keskeisiä muutosvoimia. Ne määrittävät jakelurakenteita, kysynnän dynamiikkaa ja kuluttajien odotuksia. Keskeisiä viimeisen mailin ratkaisuja ovat noutopisteet ja pakettiautomaatit, joiden rooli on viime vuosina kasvanut merkittävästi.

Haastattelujen perusteella verkkokaupan jatkuva kasvu ohjaa markkinan kehitystä, ulottuen hinnoittelumalleista alihankkijoiden kilpailutukseen. Pakettiautomaattien kasvava suosio on puolestaan johtanut kilpailuun parhaista sijoituspaikoista ja kapasiteetin riittävyyden ongelmiin.

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä verkkokaupan merkityksestä markkinan kasvulle. Haastateltava D arvioi, että taloudellisen taantuman väistyessä verkkokaupan tilausmäärät kasvavat edelleen ja kivijalkaliikkeiden määrä vähenee. Haastateltava A tukee tätä näkemystä ja toteaa Suomen olevan edelleen verkkokaupan kasvuvaiheessa. A korostaa verkkokaupan laajojen vaikutusten näkyvän kuluttajakäyttäytymisessä ja toimitusodotuksissa, mikä asettaa vaatimuksia jakeluratkaisuille.

Haastateltava C täydentää, että verkkokauppojen markkinointipanostukset laajentavat asiakaskuntaa erityisesti vanhemmissa ikäryhmissä. Haastateltava A kertoo heidän panostavan kuluttajapalveluiden kehitykseen, erityisesti sovelluspohjaiseen viestintään.

Sovellusten avulla voidaan tarjota laadukkaampaa viestintää kuin SMS-viesteillä, mutta ongelmana on saada sovellus luonnolliseksi osaksi kuluttajien toimintaa. A lisää, että bränditutumukset ovat tärkeässä roolissa applikaatioiden kehityksessä.

Haastateltava C nostaa esiin, että pakettiautomaattien sijaintikilpailu on näkyvintä, mutta verkkokauppojen kuljetussopimukset ovat euromääräisesti merkittävämpi kilpailun kohde. Keskeistä on, miten kuljetusyritys näkyy verkkokaupan kassalla ja millaisilla palvelulupauksilla, jotta kuluttaja valitsee heidän palvelunsa. Haastateltava A lisää, että verkkokaupat asettavat hinnoittelulle paineita vaatimalla yhtenäisiä toimitushintoja. Haastateltava C toteaa verkkokauppojen hinnoittelupaineen vaikuttavan alihankkijoiden kilpailutukseen, sillä kuljetusyritysten täytyy sopeuttaa kustannukset verkkokaupoille tarjottuihin hintoihin. Kilpailutuksen häviäminen voi merkitä alihankkijalle asiakkuuden menetystä vuosiksi.

Haastateltava B tarkastelee verkkokauppaa kuljetushintojen "suodattimena", joka luo kuluttajille illuusion edullisista tai ilmaisista toimituksista, vaikka todelliset kustannukset jäävät piiloon. B ei arvioi ilmiötä yksiselitteisesti positiiviseksi tai negatiiviseksi, vaan toteaa sen olevan osa markkinan toimintalogiikkaa.

”– niin kyllä se pakettiautomaatti on tulevaisuus, koska meiltä loppuu tila.”
(Haastateltava D)

Noutopisteet ja pakettiautomaatit ovat vakiinnuttaneet asemansa kuluttajien ensisijaisena toimitusmuotona. Pakettiautomaattien suosio on kasvanut, mutta samalla verkoston kapasiteetti ja sijoituspaikkojen saatavuus ovat nousseet rajoitteeksi.

Haastateltava A totesi suomalaisten suosivan pakettiautomaatteja siksi, että noutoprosessi on nopea ja itsenäinen. Haastateltava D lisäsi, että pakettiautomaattien suosiota lisää myös kotiinkuljetuksiin liittyvä luottamuspula. Kuluttajat eivät pidä kotiinkuljetuksia yhtä luotettavina kuin automaatteja, koska kotiinkuljetuksia ei ole aina suoritettu riittävällä tasolla. D:n mukaan myös muualla maailmassa pakettiautomaatit ovat suosittuja, mutta Suomessa suosio on ihan eri tasolla.

Haastateltava B toteaa, että koko markkinalla on kova tarve kasvattaa pakettiautomaattipalvelua. Hän arvioi, että pakettiautomaattikapasiteetti tulisi vähintään tuplata nykyisestä. Haastateltava C varoitti lumipalloefektistä: kun automaatit täyttyvät, paketit siirtyvät noutopisteisiin ja lopulta takaisin terminaaleihin.

Haastateltava A totesi kauppojen yhteyteen sijoitettujen pakettiautomaattien olevan paras vaihtoehto, koska kuluttajat voivat yhdistää paketin noudon päivittäisiin asiointeihin. Haastateltava D lisäsi, että pakettiautomaattien sijainti ja koko ovat ratkaisevia tekijöitä markkinassa. Hän huomauttaa, että automaattiverkoston kapasiteetti on rajallinen, mutta kierron eli noutoaikojen lyhentäminen auttaa osittain kapasiteettiongelman hallinnassa. Haastateltava C ja B toivat esiin myös tiheästi asuttujen kaupunkialueiden erityisongelmat, kuten rajallisen tilan ja katukuvansuojelun, mikä estää pakettiautomaattien sijoittamisen ulos. A kuitenkin lisäsi, että vaikka kilpailu automaattien sijainnista on kovaa, niin eri pakettiautomaatit ovat silti sulassa sovussa vierekkäin suurissa toimipisteissä.

Haastateltavat toivat esiin, että noutopisteiden rooli korostuu kysyntäpiikkien aikana, kun automaattien kapasiteetti ei riitä. Pakettiautomaattien kapasiteettia ei pysty kasvattamaan lyhyeksi ajaksi vastatakseen tehokkaasti hetkelliseen kysyntäpiikkiin. Kaikki lähetykset eivät kokonsa puolesta mahdu automaattien lokeroihin, jolloin ne päätyvät noutopisteisiin. Noutopisteitä sijaitsee yleisimmin vähittäiskaupan toimipisteissä, jolloin jakelutoiminta on riippuvainen kaupan henkilökunnasta, mikä on muuttunut ongelmaksi kuljetusyrityksille.

Haastateltava C kertoi tarkemmin vähittäiskauppojen yhteydessä olevien noutopisteiden ongelmista. Monet vähittäiskaupat ovat vetäytyneet noutopistejakelusta kommunikaatio-ongelmien vuoksi. Epäselvät ohjeistukset siitä, mitä paketteja saa ottaa vastaan ja miten, ovat aiheuttaneet riitatilanteita, ja tämän seurauksena osa kauppoista ei enää halua tarjota ollenkaan noutopistepalveluita. Haastateltava B on havainnut saman ilmiön ja totesi, että läheskään kaikki vähittäiskaupan yksiköt eivät halua enää toteuttaa noutopistejakelua. Tällä hetkellä Kesko ja R-kioski ovat ainoita suurempia ketjuja, jotka ovat lähtökohtaisesti mukana noutopistejakelussa. Kaupoille pakettiautomaatit ovat mieluisampi ratkaisu, sillä ne eivät vaadi henkilökunnalta toimia. Myös kuluttajista 60–70 prosenttia haluaa B:n mukaan paketin mieluummin pakettiautomaattiin kuin kotiin tai noutopisteeseen. Tällä hetkellä sijaintien pula, kapasiteetin rajallisuus ja lokeroiden koko rajoittaa pakettiautomaattijakelun tehokkuutta.

Haastateltava A toi esiin tulevaisuuden näkymää, jossa esimerkiksi Kesko voisi laajentaa pakettijakelutoimintaa omien logististen ketjujensa kautta, mikäli kaupallinen intressi

vahvistuu. Haastateltava D näkee pakettiautomaattien uloslaajentumisen väistämättömänä, kun tilarajoitteet kasvavat.

Taulukossa 11 kootusti markkinan kolme keskeistä viimeisen mailin jakelutapaa ja näiden vahvuuksia sekä heikkouksia haastatteluiden pohjalta.

Taulukko 11 Viimeisen mailin jakelutapojen vahvuudet ja heikkoudet

Jakelutapa	Vahvuudet	Heikkoudet
<i>Pakettiautomaatti</i>	<ul style="list-style-type: none"> + Vastaanottajalle helppo, kontaktiton ja joustava palvelu + Useat saatavilla ympäri vuorokauden, sekä sijaitsevat keskeisillä paikoilla + Tehokkaampaa ja vaatii vähemmän työtä kuljettajalta kuin kotiinkuljetus 	<ul style="list-style-type: none"> - Rajoitettu kapasiteetti, jonka hetkellinen lisääminen kustannusnäkökulmasta mahdotonta -Keskeisten sijaintien loppuessa uusien keskeisten sijoituspaikkojen löytäminen vaikeaa -Ylivuoto päättyy noutopisteisiin tai takaisin terminaaleihin
<i>Noutopiste</i>	<ul style="list-style-type: none"> + Vastaanottaja voi yhdistää muihin asiointikäynteihin + Mahdollisuus asiakaspalveluun + Pienin työmäärä kuljettajalle ja keskeinen ratkaisu kokonaisvolyymien muutoksiin 	<ul style="list-style-type: none"> -Rajoitettu kapasiteetti, josta ylivuoto päättyy takaisin terminaaleihin -Vaatii suhteellisen suuren työpanoksen noutopisteen työntekijältä, eivätkä kaikki kaupat enää halua tuottaa palvelua
<i>Kotiinkuljetus</i>	<ul style="list-style-type: none"> + Vastaanottajalle helppo ja mukava palvelu + Sopii erityisesti suurille ja painaville lähetyksille +Osassa palveluita mahdollista valita toimitusaika 	<ul style="list-style-type: none"> -Aiheuttaa eniten työtä kuljettajalle -Vastaanottajan tulee olla paikalla, jolloin epäonnistuneen toimituksen mahdollisuus kasvaa -Korkeammat kustannukset kuljetusyriykselle, sekä tehotonta muihin vaihtoehtoihin verrattuna

6.2.2 Kulutustottumusten ja ostokäyttäytymisen trendit

Kotimaan pakettijakelumarkkinaan vaikuttavat muuttuvat kulutustottumukset ja uudet ostokäyttäytymisen trendit. Kulutustottumukset ja ostokäyttäytymisen trendit näkyvät erityisesti B2C-asiakassegmentin osalta siinä, mitä ja mistä tilataan sekä kuinka usein tilataan. Haastateltava D lisää, että he ovat havainneet trendejä, jotka vaikuttavat tilauksen kokoon verkkokaupoissa: kuluttajat tilaavat harvemmin, mutta suurempia määriä

kerralla. Markkinasta on myös kaksi muuta merkittävää trendiä: Kiinasta tulevien pakettivolyymien kasvu ja vertaiskaupan markkinan kasvu.

Kiinasta tilattavien pakettien määrä on noussut merkittävästi viime vuosien aikana, ja sen vaikutukset näkyvät laajasti pakettijakelumarkkinassa. Haastateltava D toteaa, että tämä trendi korostuu erityisesti taloudellisesti heikompina aikoina, kun kuluttajat etsivät edullisia ostovaihtoehtoja. Hän korostaa, että kuljetusyritysten tehtävänä on lähtökohtaisesti vastata tähän kuljetustarpeeseen ja pyrkiä parhaansa mukaan omalta osaltaan ympäristöystävälliseen kuljetusketjuun.

Haastateltava A vahvisti Kiinan verkkokauppatilausten merkittävän volyymin ja toteaa, että nämä lähetykset tuovat runsaasti liikennettä jakeluverkostoihin etenkin hiljaisempina ajanjaksoina. Hän kuitenkin huomauttaa, että Kiinan tilauksissa on kuljetusyrityksille pienet katteet. Lisäksi pitkät logistiset ketjut heikentävät läpinäkyvyyttä ja vaikeuttavat asiakaspalvelua, sillä kuljetusyrityksillä ei aina ole tarkkaa tietoa pakettien kulusta tai palautuskäytännöistä.

Haastateltava C nostaa esiin Kiinan verkkokauppojen aggressiivisen markkinoinnin vaikutuksen, joka kannustaa kuluttajia tilaamaan erityisesti pientä tavaraa, kuten kodintarvikkeita. Hän kertoi, että pienten pakettien suuri määrä on lisännyt painetta tehokkaiden noutopiste- ja pakettiautomaattiratkaisujen kehittämiseksi. C:n mukaan kotiinkuljetus ei ole kannattava vaihtoehto tällaisille pienille lähetyksille.

Haastateltava B tarkastelee ilmiötä laajemmin ja toteaa, että Kiinasta tulevien lähetysten suuri määrä ei ole uusi ilmiö. Hän muistuttaa, että Suomeen saapui aiemmin noin 15 miljoonaa kirjepakettia vuosittain, jotka kuljetettiin näin Postin jakeluverkoston kautta. Lainsäädännöllisten muutosten seurauksena määrä puolittui, mutta nyt trendi on taas vahvassa kasvussa, ja Suomeen saapuu nykyisin lähes 30 miljoonaa pakettia vuodessa. Volyymi on kuitenkin jakaantunut useammalle kuljetusyritykselle.

B nostaa esiin myös ympäristönäkökulman ja huomauttaa, että Kiinan verkkokauppojen tavaravirta, erityisesti lentorahdilla kuljetettuna, ei tue kestävä kehityksen tavoitteita. Hän mainitsee seuranneensa keskusteluja, joissa pohditaan, miten Suomi ja EU voisivat reagoida Kiinan verkkokaupavolyymien kasvuun sääntelyn keinoin.

Vertaiskauppa on toinen merkittävä kulutustottumusten muutos, joka vaikuttaa pakettijakelumarkkina. Haastatteluiden perusteella erityisesti alustapohjaiset vertaiskauppapaikat, kuten Vinted ja Tise, ovat kasvattaneet suosiotaan nopeasti.

Haastateltava B arvioi, että C2C-asiakassegmentin eli vertaiskaupan pakettimäärät jatkavat kasvuaan ja toteaa vertaiskauppa-alustojen olevan jo nyt merkittäviä asiakkaita kuljetusmarkkinoilla. Hän lisää, että vertaiskaupan kasvun myötä on syntynyt aivan uudenlainen lähetysvolyymi. Haastateltava B kertoo, että erityisesti nuoremmat kuluttajat käyttävät aktiivisesti vertaiskauppa-alustoja ja lähettävät yksittäisiä vaatekappaleita eri puolille maata yksittäisissä paketeissa.

Haastateltava A vahvistaa vertaiskaupan nousun ja kertoo, että kyseessä on kokonaan uusi asiakasryhmä, jonka käyttäytyminen ei noudata perinteisiä sesonkivaihteluita. Hän toteaa kuljetusyritysten seuraavan tarkasti vertaiskaupan kehitystä ja kehittävän palveluita vastaamaan tämän segmentin tarpeisiin. Haastateltava A summaa, että vertaiskauppa on heille hyvin tärkeä strateginen markkina ja trendi.

Vertaiskaupan erityispiirteenä on pakkausmateriaalien moninaisuus. Haastateltava B mainitsee, että kuluttajat käyttävät pakkaamiseen hyvin vaihtelevia materiaaleja, käytännössä mitä vain paperipussista vanhoihin tuotepakkauksiin. Hän arvioi, että vertaiskaupan kasvu voi lisätä tulevaisuudessa kysyntää uudelleenkäytettäville pakkauksille, joiden kehittämistä EU on edistänyt direktiiveillään.

6.2.3 Kausivaihtelu

Kausivaihtelu on yksi kotimaan pakettijakelumarkkinan merkittävimmistä erityispiirteistä. Se vaikuttaa jakeluverkoston toimintaan, resurssitarpeisiin ja kapasiteetin hallintaan. Kausivaihtelu nähtiin haastatteluissa hyvin rutinoituneena toimintana, johon haastatteluiden aikaan (alku- ja loppuvuodesta) jokaisella oli jo käynnissä valmistautuminen seuraavaan loppuvuoden huippusesonkiin.

Kaikki haastateltavat nostivat esiin loppuvuoden olevan markkinan suurin volyymipiikki. Haastateltava D kuvailee heidän toimintansa rakentuvan kahden selkeän sesongin ympärille, ja toteaa pakettimäärän lähes kaksinkertaistuvan sesongin aikana. Tämä vaatii huolellista ennakkointia ja resurssien lisäämistä. Ajoissa tehdyllä ennusteella voidaan varmistaa kapasiteetin riittävyys. Helmikuussa heillä on jo alustavat ennusteet loppuvuotta varten, ja näitä tarkennetaan jatkuvasti.

Haastateltava A kertoo, että heidän loppuvuoden sesongin suunnittelu alkaa jo kesällä. Tällöin laaditaan ennusteet ja varaudutaan kapasiteetin ja kaluston osalta. Hän myös korostaa, että kausivaihteluun varautuminen vaatii tiivistä yhteistyötä yritysasiakkaiden kanssa. Ennusteita kerätään jo kesällä ja kuljetus- sekä lajitteluprosesseja sopeutetaan ennakoiden. A:n mukaan tämä luo vuosikellon koko organisaatiolle.

Haastateltava B toteaa, että ala on kehittynyt kausivaihtelun hallinnassa ja esimerkiksi vuoden 2024 sesonki sujui ilman merkittäviä ongelmia. Ennustemallit ja käytännöt ovat auttaneet hallitsemaan sesongin kuormitusta. Hän nostaa esiin kuitenkin myös kriittisen näkökulman. Perinteinen manuaalinen noutopistejakelu on edelleen ensisijainen ratkaisu sesonkivaihtelun hallintaan, sillä pakettiautomaattien kapasiteettia ei voida lyhyellä aikavälillä lisätä sesonkitarpeita vastaavaksi.

Haastateltava C nostaa esiin, että alihankkijat huomaavat sesonkivaihtelun vaikutukset työkuormassaan ja volyymin kasvu aiheuttaa yhä painetta operatiivisiin prosesseihin. Hän korostaa kausivaihtelun vaikutukset voivat edelleen näkyä tehokkuudessa ja laadussa, mikäli yksittäisen työntekijän työtaakka pääsee kasvamaan liian suureksi.

Haastateltava A muistuttaa, että vaikka kausivaihteluun voidaan valmistautua, kaikkiin mahdollisiin häiriöihin ei voida varautua. Pandemia osoitti, että kriisitilanteissa ennustemallit voivat jäädä riittämättömiksi. Myös yllättävät tekniset häiriöt, kuten laiterikot tai tietomurrot, voivat vaikuttaa merkittävästi kuljetusverkoston sujuvuuteen. Kuitenkin esimerkiksi teknologian kehitys voi parantaa kuljetusyrittäjien valmiutta selviytyä yllättävistä teknisistä häiriöistä. Seuraavassa luvussa 6.3 syvennytäänkin haastateltavien näkökulmiin markkinan kehityksen, rajoitteiden ja tulevaisuuden näkökulmista.

6.3 Markkinan kehityksen, haasteiden ja tulevaisuuden näkökulmat

Tässä luvussa 6.3 tarkastellaan kotimaan pakettijakelumarkkinan kehitystä, rajoitteita ja tulevaisuuden näkymiä kolmen keskeisen teeman kautta: markkinoille pääsy ja kuljetusketjujen riskit, teknologian ja uusien toimintamallien vaikutukset sekä vastuullisuuden rooli ja tulevaisuuden ennusteet.

6.3.1 Markkinoille pääsyn ja kuljetusketjujen riskien näkökulmat

Pakettijakelumarkkina on jatkuvassa muutoksessa, ja uudet tulokkaat voivat haastaa vakiintuneita toimijoita tuomalla innovaatioita ja tehokkuutta markkinoille. Markkinoille pääsyn esteet ja kuljetusketjujen keskeiset riskit vaikuttavat alan kehitykseen. Tässä luvussa 6.3.1 tarkastellaan haastateltavien näkemyksiä markkinoille pääsyn mahdollisuuksista, uusien tulokkaiden roolista sekä jakeluverkostojen riskeistä.

”Kauppa menee verkkoon, voidaanko me päästä paketteihin jotenkin kiinni? Todettiin, että markkinassa on palveluaukko.” (Haastateltava D)

Pakettijakelumarkkinoille pääsy on tällä hetkellä suhteellisen helppoa, sillä sääntely ei merkittävästi rajoita uusien tulokkaiden toimintaa. Haastateltava D vertaa markkinoille tuloa taksiyrityksen perustamiseen ja huomauttaa, että alkuinvestointi on maltillinen. Erikoistuneemmissa kuljetuksissa, kuten apteekki- tai lämpötilaherkissä lähetyksissä, sääntely kuitenkin tiukkenee, mikä hänen mukaansa on perusteltua.

Haastateltava A pitää uusien tulokkaiden tuloa markkinalle positiivisena, sillä se tuo mukanaan uusia ideoita ja innovaatioita. Haastateltava C korostaa, että uusien tulokkaiden on tarjottava lisäarvoa joko innovaatioiden tai kustannustehokkuuden muodossa. Pelkkä kyky kuljettaa ei riitä, sillä kilpailu on kovaa. Markkinoille tulon edellytyksenä on liiketoimintamalli, joka erottuu vakiintuneista kilpailijoista.

Haastateltava B kuvaa markkinoille tulon mahdollisuutta heidän oman onnistuneen kokemuksensa pohjalta. Hän toteaa, että olemassa oleva jakeluverkosto helpottaa palveluiden kehittämistä, mutta uuden markkinaraon löytäminen ja oikeiden tavaravirtojen tunnistaminen ovat yhtä keskeisiä.

”Kaikkeen et voi valmistautua, mutta kyllä sä silti voit kehittää reagointikykyä.” (Haastateltava A)

Kotimaan pakettijakelumarkkinaan liittyy myös riippuvuussuhteita, jotka voivat altistaa kuljetusverkoston riskeille. Haastateltavat kertoivat esimerkkejä tunnistamistaan riskeistä.

Haastateltava A mainitsee lakot ja työtaistelut merkittävinä häiriötekijöinä, joihin on varauduttava. Hän korostaa myös tietoturvan merkitystä, sillä automatisoidut prosessit tekevät tietojärjestelmistä elintärkeitä. Digitaalinen ja sähköistetty tiedonsiirto on kuljetusketjun kannalta keskeisessä roolissa. Jos järjestelmät kaatuvat tai toimintaa

häiritään, pakettijakelu pysähtyy lähes kokonaan suurien volyymiensa takia. Rahti pystyttäisiin vielä prosessoimaan A:n mukaan manuaalisesti, mutta pakettijakelussa teknologian toimintavarmuus on kriittinen tekijä. He tunnistavat tietomurrot riskiksi ja pyrkivät jatkuvasti kehittämään puolustautumistaan sekä reagointikykyään.

Haastateltava C nostaa esiin kapasiteetin rajallisuuden ja kuljetusketjujen riippuvuuden toisistaan, erityisesti kausivaihteluiden aikaan. Kuljetusyrityksillä on paljon riippuvuussuhteita toisiinsa kuljetusverkostojen ollessa kompleksisia kokonaisuuksia. Toisaalta näin on käytännössä mahdotonta luoda kuljetusketju, joka ei ole riippuvainen toisen tahon toiminnasta ja toimintakyvystä.

Yhteenvetona voidaan todeta, että markkinoille pääsy on helppoa, mutta menestyminen vaatii selkeää lisäarvoa. Kuljetusketjun riskien hallinta ja reagointikyvyn kehittäminen ovat keskeisiä kilpailutekijöitä ja jopa selviytymisvaatimuksia.

6.3.2 Teknologia ja uudet toimintamallit kuljetusketjuissa

Teknologian merkitys pakettijakelumarkkinassa on kasvanut nopeasti, ja haastateltavat näkivät sen keskeisenä kilpailutekijänä. Tämä luku 6.3.2 tarkastelee haastateltavien näkemyksiä teknologian roolista, investoinneista ja jo käyttöön otetuista ratkaisuista.

Haastateltava D toteaa, että heidän yrityksessään teknologiaan panostaminen on jatkuvaa, ja se on yksi heidän merkittävimmistä investointikohteistaan. Investoinnit kohdistuvat erityisesti terminaaliverkoston kehittämiseen ja asiakaslähtöisiin palveluihin. Teknologiaan investointi nähdään heillä kilpailuetuna, sillä niitä on vaikea kopioida ilman investointeja ja räätälöintiä.

Haastateltava C painottaa, että heidän rakentama kilpailuetu rakentuu pitkälti teknologisen tehokkuuden varaan. Hän nostaa esiin, että suuri osa tehokkuudesta syntyy kyvystä hallita suuria kokonaisuuksia nopeammin ja tarkemmin, mikä parantaa palvelun laatua ja kannattavuutta. Teknologia mahdollistaa heille tämän kyvykkyyden. He hyödyntävät omaa kehitystyötään, jolloin ohjelmistot ja järjestelmät tukevat suoraan operatiivista toimintaa ilman raskasta ulkoistusta.

Haastateltavat nostivat esiin nykyisin käytössä olevan teknologian konkreettisia hyötyjä:

- Reititysjärjestelmä, joka reitittää päivittäin ajoreitit uudelleen. Tämä säästää kustannuksia ja vähentää päästöjä, sekä mahdollistaa toimintamallin, joissa asiakas näkee jo tilaushetkellä tarkan toimitusajan eri kuljetusvaihtoehdoilla. Tämä mahdollisuus tekee palvelusta houkuttelevamman ja selkeämmän kuluttajille. (Haastateltava D)
- Reititysjärjestelmät ja automatisoidut taustajärjestelmät parantavat ajosuunnittelua, optimoivat tavaravirtojen liikkumista ja tehostavat seurantajärjestelmiä. Teknologia on otettu osaksi koko yrityksen toimintaa eikä vain tiettyihin prosesseihin. (Haastateltava C)
- Applikaatiopohjaiset ratkaisut, jotka parantavat asiakaskokemusta. Kuluttajien ei tarvitse ottaa yhteyttä tietääkseen paketin kulusta, sillä tieto on saatavilla, milloin ja missä tahansa. Mahdollisuus myös muuttaa toimitusvaihtoehtoja joustavasti viimeiseen hetkeen asti. (Haastateltavat A & D)

Haastateltava B kuitenkin muistuttaa, että teknologian hyödyntäminen edellyttää myös asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden valmiutta. Sovelluspohjaiset ratkaisut ovat hänen mukaansa tehokkaita, mutta niiden käyttöönottokynnys voi olla korkea kansainvälisille toimijoille, joilla ei välttämättä ole halua panostaa yksittäisten markkinoiden ratkaisuihin. Hän lisää, että vaikka teknologiaratkaisut mahdollistavat tehokkaamman palvelun, se ei ole hyödyllinen, jos asiakkaat eivät osaa tai halua hyödyntää sitä.

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että teknologiset ratkaisut ovat keskeisiä markkinan tulevaisuuden kannalta. Haastateltava C korostaa, että teknologian avulla saavutettu tehokkuus ei ole pelkästään kustannussäästöä, vaan sen avulla voidaan myös tarjota asiakkaalle lisäarvoa. Hän huomauttaa, että tulevaisuudessa teknologian merkitys vain kasvaa, sillä markkina vaatii yhä ketterämpiä ratkaisuja.

6.3.3 Vastuullisuuden näkökulmat ja markkinan tulevaisuuden ennusteet

Vastuullisuus on noussut pakettijakelumarkkinassa strategiseksi kilpailutekijäksi. Haastateltavat toivat esiin ajatuksia vastuullisuuden roolista ja tavoitteista erityisesti sosiaalisista ja ympäristöllisistä näkökulmista.

Sosiaalinen vastuullisuus liittyy erityisesti työntekijöiden oikeuksiin, työehtoihin ja palkkaukseen. Yrittäjämallin yleistymisen nähtiin lisäävän sosiaalisen vastuullisuuden riskejä, erityisesti työehtojen valvonnassa. Haastateltava D kertoo panostavansa kumppanien valvontaan varmistaakseen koko kuljetusverkoston vastuullisuuden. Haastateltava A painottaa, miten koko markkinan tulee varmistaa, että kuljettajien ja jakelijoiden ammatit säilyttävät arvonsa. Lisäksi hän nostaa esiin, että vastuullisuustoimien raportointi ja sidosryhmien informointi on olennainen osa yrityksen vastuullisuustyötä.

Vastuullisuuden toteutumisen kannalta sääntelyn rooli on keskeinen, mutta haastateltava C painottaa, että sääntelyn tulee olla johdonmukaista, jotta epäselvät tai ristiriitaiset linjaukset eivät aiheuta markkinassa lisäongelmia. Haastateltava C peräänkuuluttaa tiukempia sanktioita vastuuttomille toimijoille, jotta markkinoilta pystytään poistamaan ne, jotka eivät täytä vastuullisuuden vaatimuksia.

Myös ympäristö vastuullisuus nousi esiin haastateltavien vastauksissa ja paikoittain se ilmenee myös strategisena elementtinä. Haastateltava A toteaa, että fossiilittomien kuljetusten tavoittelu on keskeinen osa yritysten vastuullisuusstrategiaa, ja he ovat myös asettaneet tavoitteen fossiilittomiin kuljetuksiin siirtymälle. Haastateltava D kertoo heidän hyödyntävän jo nyt runkolinjoista viimeiseen mailiin joko biodieseliä tai sähköä. Hän kertoo ympäristö vastuullisuuden kehittämisen olevan strateginen kilpailutekijä.

Haastateltava B tarkastelee ympäristö vastuullisuutta laajemmin ja pohtii sääntelyn kiristämisen tarvetta. Hänen mukaansa markkinaehtoisesti kehitetty ympäristö vastuullisuus voi olla kestävämpi ratkaisu kuin liian kunnianhimoiset ilmastolupaukset. Sillä esimerkiksi sähkö- ja biodieselkaluston kehitys on edennyt ilman voimakasta sääntelyä, koska se luo kustannushyötyjä yrityksille. B huomauttaa, että koko kaluston vaihtaminen kerralla olisi liian kallista, ja lopulta lisäkustannukset saattavat kaatua asiakkaiden maksettavaksi.

Haastateltavilta kysyttiin markkinan tulevaisuuden kulmakysymyksistä ja mahdollisuuksista. Vastausten perusteella kotimaan pakettijakelumarkkinan tulevaisuutta muovaavat erityisesti teknologinen kehitys, väestönkehitys, kuluttajakäyttäytymisen muutokset sekä vaihtoehtoisten käyttövoimien ja vastuullisuuden kehittyminen. Samalla sääntelyllä on keskeinen rooli markkinan kehityksen suunnan määrittelyssä. Sääntelyn

kehitys jakaa mielipiteitä. Sääntely on keskeinen tekijä markkinan kehityksessä ja haastateltavat pitävät sääntelyn johdonmukaista linjausta tärkeänä.

Haastateltavien mukaan pakettimäärien kasvu mahdollistaa uuden teknologian testaamisen ja tekee tehokkuuden parantamisesta entistä tärkeämpää. Haastateltava C:n mukaan tulevaisuudessa nähdään todennäköisesti enemmän robotiikkaa ja tekoälyä. Droonitoimitukset nostettiin kaikkien haastateltavien vastauksissa potentiaalisena innovaationa, joka voi tulevaisuudessa mullistaa markkinan etenkin haja-asutusalueilla. C:n mukaan teknologia voi samalla alentaa kustannuksia ja vähentää työntekijätarvetta, mutta toisaalta edellyttää merkittäviä investointeja.

Väestönkehityksellä on kaksijakoinen vaikutus markkinaan. Haastateltava D nostaa esiin kaupungistumisen vaikutuksen logistiikkaan. Mitä enemmän väestö keskittyy kaupunkeihin, sitä tehokkaammin jakeluverkostoa voidaan kehittää. Toisaalta tämä kehitys voi heikentää entisestään haja-asutusalueiden logistiikkapalveluita, sillä haja-asutusalueiksi laskettavia alueita olisi yhä enemmän.

Vaihtoehtoisten käyttövoimien kehitys on yksi suurimmista tulevaisuuden kysymyksistä. Haastateltava D toteaa, että biodieselin elinkaaripäästöt voivat olla odotettua suuremmat, jonka lisäksi raskaan liikenteen sähköistäminen on edelleen vaikeaa. Biokaasun mahdollisuuksia on myös tutkittava tarkemmin. Haastateltava D peräänkuuluttaa, että siirtymää vaihtoehtoihin käyttövoimiin toteutetaan hallitusti.

Kuljetusketjujen keskeisiä riskejä ovat työtaistelut, tietoturvauhat ja kapasiteetin rajallisuus, joita hallitaan ennakoinnilla ja reagoitakyvyn parantamisella. Teknologia on keskeinen kilpailutekijä, jonka kehittäminen parantaa erityisesti kustannustehokkuutta. Myös vastuullisuudesta on kehittynyt strateginen kilpailutekijä, mutta siirtymä vaihtoehtoihin käyttövoimiin vaatii edelleen kehitystyötä. Tulevaisuuden kasvua ohjaavat verkkokaupan ja pakettiautomaattien kehitys. Samalla kaupungistuminen ja haja-asutusalueiden palvelutaso tuovat uusia logistisia pulmia. Menestyminen markkinoilla edellyttää kuljetusyryksiltä jatkuvaa kehitystyötä.

7 Markkinan kilpailuanalyysi

Kilpailu on markkinatalouden keskeinen periaate, joka edistää innovaatioita, parantaa tehokkuutta ja vahvistaa kysynnän ja tarjonnan kohtaamista. Karjalainen (2019) painottaa, että kilpailulla on positiivisia vaikutuksia paitsi markkinan sisällä, myös laajemmin yhteiskunnassa. Kilpailu tukee kansantalouden kasvua, toimittajien kehitystä ja kuluttajien hyvinvointia. Laadukkaasti toimiva kilpailutilanne pitää hinnat kohtuullisina, laadun korkeana ja lisää valinnanvapautta. Tämä on erityisen tärkeää nopeasti kehittyvillä toimialoilla, kuten pakettijakelumarkkinoilla.

Michael E. Porterin viiden kilpailuvoiman malli tarjoaa vakiintuneen teoreettisen viitekehyksen markkinan kilpailutilanteen ja yritysten toimintaympäristön analysointiin. Malli tunnistaa viisi keskeistä voimaa: olemassa olevien kilpailijoiden välinen kilpailu, uusien tulokkaiden uhka, substituuttituotteiden uhka, toimittajien neuvotteluvoima ja ostajien neuvotteluvoima (Porter 2008). Näiden voimien yhteisvaikutus määrittää markkinan vetovoiman ja kannattavuuden. Porterin mallin vahvuutena on sen kyky hahmottaa sekä kilpailutilanteen nykytila että mahdolliset tulevat kehityssuunnat.

Kilpailun teorian keskeiset elementit, kuten markkinarakenne, kilpailun intensiteetti ja vaikutukset kuluttajiin ja yrityksiin, muodostavat perustan markkina-analyysille (Porter 2008; Karjalainen 2019). Porterin viiden kilpailuvoiman malli tarjoaa konkreettisen työkalun näiden tekijöiden tarkasteluun kotimaan pakettijakelumarkkinan kontekstissa.

Tässä luvussa 7 esitettävä analyysi yhdistää Porterin mallin avulla tutkimuksen teoreettisen näkökulman ja kerätyn empiirisen aineiston. Kilpailuvoimien tarkastelu auttaa ymmärtämään, miten kotimaiset, kansainväliset ja uudet tulokkaat tekevät strategisia valintoja muuttuvassa toimintaympäristössä. Analyysi pyrkii tarjoamaan mahdollisimman kattavan arvion markkinan kilpailudynamiikasta. Parhaimmillaan analyysissa voidaan huomata eroja teoreettisen arvion ja haastateltavien kokemusten välillä. Tämä kokonaisarvio voi tukea yritysten, sääntelyviranomaisten ja muiden toimijoiden päätöksentekoa pakettijakelumarkkinan kehittämiseksi ja kilpailukyvyyn vahvistamiseksi (Karjalainen 2019).

7.1 Kilpailutilanne

Kilpailutilanne markkinoilla viittaa olemassa olevien kilpailijoiden väliseen kilpailuun ja sen intensiteettiin. Porterin (2008) viiden kilpailuvoiman mallissa kilpailutilanne nähdään kriittisenä voimana, joka määrittää markkinoiden houkuttelevuuden ja kannattavuuden. Karjalainen (2019) korostaa, että voimakkaasti kilpailluilla markkinoilla yritysten on jatkuvasti kehitettävä palveluitaan ja etsittävä keinoja erottautua. Kotimaan pakettijakelumarkkinalla kilpailutilanne on tiukka, ja sen keskeisiä piirteitä ovat sekä perinteisten että uusien tulokas kuljetusyritysten välinen markkinaosuuskilpailu.

7.1.1 Keskeiset kilpailijat ja alueelliset erot

Alueelliset erot ovat merkittävä tekijä kilpailun intensiteetissä. Haastattelujen perusteella suurimmat kilpailupaineet kohdistuvat kaupunkialueille, joissa kuluttajien valinnanvara ja toimitusnopeuden merkitys korostuvat. Haja-asutusalueilla taas palveluntarjoajien määrä on rajallisempi, ja Posti säilyttää vahvan asemansa kattavan verkostonsa ansiosta. Osa kuljetusyrityksistä on keskittynyt strategisesti tiettyihin kaupunkeihin, mikä kasvattaa kilpailun intensiteettiä taajamissa.

Suomen pakettijakelumarkkinoilla keskeisiä kilpailijoita, joilla on nykyisessä markkinassa suuri markkinaosuus, ovat Posti, Matkahuolto, PostNord ja DHL. Muita aktiivisia toimijoita ovat esimerkiksi UPS, FedEx, GLS, DB Schenker ja Budbee. Näiden lisäksi markkinoilla toimii useita pienempiä ja sivutoimisia kuljetusyrityksiä.

Posti on markkinajohtaja, jolla on laaja logistiikkaverkosto, kattava pakettiautomaattiverkosto sekä pitkä historia suomalaisessa logistiikassa. Posti on panostanut viime vuosina vahvasti digitaalisiin palveluihin ja ympäristöystävällisiin ratkaisuihin (Posti 2023).

Matkahuolto kilpailee erityisesti hinnoittelulla ja noutopisteverkoston laajentamisella. Matkahuollolla on myös oma eksklusiivinen pakettiautomaattiverkosto, jota he pyrkivät kasvattamaan. (Matkahuolto 2024b).

Haastattelujen perusteella kansainväliset kuljetusyritykset pystyvät hyötymään kansainvälisistä runkolinjakuljetuksistaan. Asiakashankinnassa kuljetusverkoston kattavuus on etu, sillä asiakas pystyy yhden sopimuksen myötä laajentamaan myyntialuettaan useassa eri maassa.

7.1.2 Kilpailun erityispiirteet

Kotimaan pakettijakelumarkkinan kilpailutilanteessa on useita rakenteellisia erityispiirteitä. Haastatteluissa ilmeni, että markkinan dynamiikkaan vaikuttavat sääntelyn johdonmukaisuus, asiakasodotusten muutos ja teknologian kehitys.

Haastatteluissa ilmeni, että eri kuljetusyriyksillä voi olla erilainen asema suhteessa sääntelyyn. Haastatteluissa ei oltu yksimielisiä sääntelyn tasapuolisuudesta, vaan osa haastateltavista totesi sääntelyn suosivan tiettyjä toimijoita. Kilpailun todettiin olevan tasapuolisinta yksityisten kuljetusyriytysten kesken, minkä voidaan olettaa poissulkevan Postin, joka on julkisomisteinen osakeyhtiö.

Postin asema yleispalvelun tarjoajana luo oman erityispiirteensä kilpailuun. Sen roolista tekee vaikeasti arvioitavan jakeluverkostojen yhteistuotanto, jonka myötä haja-asutusalueiden jakelussa voidaan hyödyntää myös tuetun kirjepostin kuljetusketjuja. Posti samalla panostaa markkinatutkimukseen, jotka edesauttavat koko markkinaa. Posti jakaa tietoa toiminnastaan ja tehdystä tutkimuksesta avoimesti, mistä on ollut hyötyä myös tässä tutkimuksessa. Tämän lisäksi Postilla on laajat alihankintaverkostot ja maantieteellisen kattavuuden myötä sillä on merkittävä rooli työllistäjänä erityisesti haja-asutusalueilla.

Haastatteluissa kilpailuasetelmaa kuvattiin ”Posti vastaan muut”-asetelmaksi, jolloin muiden kuljetusyriytysten tavoite on haastaa Postia. Markkinan muut kuljetusyriytokset kehittyvät kuitenkin jatkuvasti ja palveluiden kattavuus laajenee. Muiden kuljetusyriytysten kehityksen myötä kilpailuasetelma voi tulevaisuudessa muuttua markkinaehtoisesti. Esimerkiksi nykyhetkenä Postille asetettu yleispalveluvelvoite koskee pakettiliikennettä Suomesta ulkomaille. Markkinalla toimii useita vahvoja kansainvälisiäkin kuljetusyriytksiä, joilla on lähtökohtaisesti resurssit tarjota palvelu kohtuullisin ehdoin. Esitetystä hintavertailusta (Taulukko 6) Matkahuolto pystyy kuitenkin nykyhetkenä kilpailemaan Saksan toimituksissa Postin hinnoittelun kanssa. Yhdysvaltojen toimituksien osalta Postin tarjoama palvelu on selvästi edullisin, mutta Matkahuollon kehitys osoittaa, että myös tämän palvelun osalta kilpailu voi kehittyä markkinaehtoisesti.

Sääntelyn ja markkinarakenteen vaikutuksista huolimatta kilpailu on intensiivistä. Kilpailun vaikuttavat myös sesonkien kysyntäpiikit, joiden ennusteilla on ohjaava

vaikutus koko vuoden toimintaan. Kuljetusyrietykset erottuvat toisistaan toimitusnopeuden, hinnoittelun, ympäristöystävällisyyden ja palveluverkoston kattavuuden perusteella. Haastatteluissa ympäristöystävällisyys nähtiin myös strategisena kilpailutekijänä. Haastateltavat totesivat kustannustehokkuuden ja palvelun laadun tasapainottamisen olevan kriittistä, kun tarjottavien palveluiden määrä kasvaa. Tällöin myös palveluiden yksinkertaisuus ja saavutettavuus voivat kärsiä. Kuljetusyrietykset tasapainottelevatkin tarjottavien palveluiden laadun, hinnan, saavutettavuuden ja kustannustehokkuuden välillä.

Kilpailun neuvotteluvoima kotimaan pakettijakelumarkkinoilla on suuri. Teoreettisesti korkea neuvotteluvoima voi johtaa tilanteisiin, joissa kuljetusyrietysten mahdollisuudet vaikuttaa hinnoitteluun ja sopimusehtoihin ovat rajalliset. Tällöin myös usein korostuu vahvojen markkinatoimijoiden kyky ohjata markkinan ehtoja ja kehitystä pieniä toimijoita laajemmin. (Porter 2008.) Haastatteluaineiston perusteella neuvotteluvoiman vaikutukset näkyvät siinä, miten kuljetusyrietykset pyrkivät laajentamaan palveluverkostojaan, investoimaan teknologiaan ja kehittämään uusia erottautumiskeinoja.

Tulevaisuudessa kilpailun neuvotteluvoiman kehitys riippuu pitkälti siitä, miten kuljetusyrietykset pystyvät vastaamaan kasvaviin odotuksiin sekä siitä, miten sääntely ja markkinaseuranta tukevat markkinan kilpailua ja innovatiivista kehitystä.

7.2 Toimittajien neuvotteluvoima

Toimittajien neuvotteluvoima määrittelee, kuinka vahvasti toimittajat voivat vaikuttaa yritysten kustannusrakenteisiin ja toimintamalleihin esimerkiksi hintojen, toimitusehtojen tai palvelun laadun kautta (Karjalainen 2019). Porterin (2008) viiden kilpailuvoiman mallissa toimittajien korkea neuvotteluvoima voi heikentää yritysten kannattavuutta, lisätä kustannuksia ja vähentää joustavuutta markkinalla. Pakettijakelumarkkinoilla toimittajia ovat muun muassa kaluston, toimitilojen ja teknologian tarjoajat, polttoaineen toimittajat sekä työvoiman välittäjät.

Haastatteluaineiston perusteella toimittajien neuvotteluvoima näkyy alihankkijoiden, teknologiapalvelujen ja kalustotoimittajien roolissa. Jakeluverkostojen kattavuuden ja tehokkuuden voidaan katsoa olevan usein riippuvaisia alihankkijoista, ja suuren merkityksen omaavat yhteistyökumppanit voivat kasvattaa neuvotteluvoimaa. Toisaalta

markkinoiden toimijarakenteen laajuus, erityisesti taajamissa, voi rajoittaa yksittäisten kuljetusyritysten neuvotteluvoimaa.

Pakettijakelumarkkinan toiminta ja kustannustehokkuus on riippuvainen kalustosta ja henkilöstöstä. Lisäksi teknologian merkitys toimintavarmuuden ja kilpailukyvyn takaajana korostuu, jolloin myös teknologiatoimittajilla on vahva asema silloin, kun järjestelmien hallinta ei ole kuljetusyritysten omissa käsissä.

7.2.1 Kaluston ja palveluiden toimittajat

Kuljetusyritysten operatiivinen tehokkuus perustuu käytössä olevaan kalustoon, käytössä olevaan infrastruktuuriin ja jakeluverkostoihin (Traficom 2024). Haastattelujen mukaan erityisesti pakettiautomaatit ja noutopisteet ovat keskeisiä viimeisen jakeluvaiheen ratkaisuja, ja niiden merkitys kasvaa jatkuvasti.

Haastateltavat totesivat pakettiautomaattien ja noutopisteiden vakiinnuttaneen roolinsa ensisijaisina viimeisen mailin jakelumuotoina. Myös kuljetusyritysten julkaisut tukevat pakettiautomaattien merkityksen kasvua. Esimerkiksi Posti ja Matkahuolto ovat investoineet voimakkaasti pakettiautomaattiverkostojensa laajentamiseen (Posti 2023; Matkahuolto 2024b).

Pakettiautomaatti- ja noutopistejakelussa keskeisillä tilantarjoajilla on suuri neuvotteluvoima. Pakettiautomaattiverkostojen laajentaminen vaatii yhteistyötä kaluston toimittajien sekä tilantarjoajien, kuten vähittäiskauppojen, kanssa. Näillä toimittajilla on huomattavaa neuvotteluvoimaa erityisesti sijaintien ja kapasiteetin hallinnassa. Nämä voivat hyödyntää neuvotteluvoimaansa asettamalla korkeampia hintoja ja tiukempia sopimusehtoja. Haastattelut toivat esiin, että keskeiset pakettiautomaattien sijoituspaikat ovat jo käytössä ja osa vähittäiskaupoista on vetäytynyt noutopisteyhteistyöstä, mikä lisää jäljelle jääneiden toimipisteiden merkitystä.

Käyttövoimien hinnan vaihtelut vaikuttavat kuljetusyritysten kustannusrakenteeseen ja näin osa toimittajien neuvotteluvoimaa. Hinnan nousu lisää kuljetuskustannuksia, mikä vaikuttaa katteisiin ja hinnoittelustrategioihin. Tällöin kuljetusyritysten voivat joutua nostamaan hinnoitteluaan, mikä voi vaikuttaa kysyntään. Neuvotteluvoima tasapainottamiseksi kuljetusyritysten on tärkeää hajauttaa toimittajaverkostonsa ja neuvotella sopimusehtoja, jotka suojaavat äkillisiltä hinnan muutoksilta.

Vuona 2022 alkanut Ukrainan sota nosti käyttövoimien hintatasoa, mikä on ajanut toimijoita optimoimaan reittejään ja investoimaan ympäristöystävällisempiin vaihtoehtoihin (Traficom 2024). Haastatteluissa todettiin siirtymän fossiilittomien käyttövoimien käyttöön olevan kilpailuvaltti, mutta samalla luovan myös kustannusetuja. Siirtymä kuitenkin tulee toteuttaa hallitusti, jotta kustannukset eivät nouse liian korkeiksi.

7.2.2 Teknologian toimittajat

Teknologiaratkaisut, kuten ajojärjestely- ja reititysjärjestelmät, ovat keskeisiä kuljetusyritysten tehokkuuden ja kilpailukyvyn kannalta. Ratkaisujen kehitys ja käyttöönotto edellyttää suuria investointeja ja pitkän aikavälin sitoumuksia (Han & Tai 2002; Grabowski ym. 2017). Teknologiatoimittajien neuvotteluvoima korostuu erityisesti silloin, kun järjestelmät ovat liiketoiminnalle kriittisiä tai vaikeasti korvattavia.

Haastatteluaineistossa korostui, että teknologian jatkuva kehittäminen ja hallinta nähdään tärkeänä investointikohteenä. Esimerkiksi Suomalainen startup yritys Agora Networks on kehittänyt robotisoituja pakettikioskeja, jotka toimivat samalla mainosalustana. Kioskin käyttöönotto vaatii suuria investointeja ja tiivistä yhteistyötä toimittajan kanssa. (Agora Networks 2024).

Teknologiatoimittajien merkittävää neuvotteluvoimaa voidaan hallita hajauttamalla toimittajaverkostoa ja kehittämällä omia teknologisia ratkaisuja. Myös kehitystyöhön osallistuminen mahdollistaa teknologian räätälöinnin sekä mahdollisuuden kasvattaa yrityksen sisäistä teknologiaosaamista. Haastatteluissa korostettiin, että oman teknologiaosaamisen kasvattaminen parantaa kuljetusyritysten itsenäisyyttä ja vähentää ulkoista riippuvuutta.

7.2.3 Henkilöstön toimittajat

Työvoima on kotimaan pakettijakelumarkkinalla edelleen keskeinen resurssi, vaikka teknologian kehitys voi tulevaisuudessa vähentää osaa työvoimatarpeesta. Henkilöstön neuvotteluvoima pakettijakelualalla on kuitenkin epävakaassa asemassa.

Suomessa työvoiman asema markkinalla on monimutkainen työehtosopimusten moninaisuuden vuoksi. Teollisuusliitto ja Posti- ja logistiikka-alan unioni PAU ovat antaneet lausunnot posti- ja pakettimarkkinan työtilanteesta valtioneuvoston Postityöryhmälle vuonna 2020. Posti noudattaa pakettien jakelutoiminnoissaan Viestinvälitys-

ja logistiikka-alan (PAU) työehtosopimusta, kun taas monet muut kuljetusyrietykset noudattavat esimerkiksi Auto- ja Kuljetusalan Työntekijäliiton (AKT) ja Autoliikenteen Työnantajaliiton (ALT) välistä terminaalitoimintaa koskevaa työehtosopimusta. Eroavaisuudet palkkatasoissa ja työehdoissa voivat aiheuttaa markkinassa epäselvyyttä siitä, mitä työehtoja milloinkin sovelletaan. Usean työehtosopimuksen käyttö on luonut tilanteen, jossa samaa työtä tekevät työntekijät voivat työskennellä eri ehdoilla ja palkkatasolla. Tämä on johtanut esimerkiksi osa-aikaistamiseen, vuokratyön lisäämiseen ja lisääntyneeseen työntekijöiden vaihtuvuuteen. Palkkatason mataluus ja työehtojen eroavuudet voivat heikentää alan houkuttelevuutta, erityisesti fyysisesti raskaissa ja yötyöhön painottuvissa tehtävissä. (Posti- ja logistiikka-alan unioni 2020; Teollisuusliitto 2020.) Haastatteluissa todettiin työehtosopimuksien sisällön olevan johdonmukainen, mutta epäselvä siinä mitä sopimusta sovelletaan mihinkin työhön.

Suomessa työvoiman saatavuus on erityisen kriittistä sesonkihuippujen, kuten joulun aikana, jolloin pakettivolyymit kasvavat merkittävästi. Väestörakenteen muuttuessa ja työvoiman ikääntyessä saatavuus voi tulevaisuudessa kiristyä. Mahdollinen työvoimapula pakottaa yritykset kilpailemaan työntekijöistä korkeammilla palkoilla ja lisäeduilla, joka kasvattaa kustannuksia. Työvoiman korkea vaihtuvuus ja sesonkiluonteisuus heikentävät myös työntekijöiden sitoutumista ja tehokkuutta (Curtis & Wright 2001). Myös kuljettajan ammatin houkuttelevuus nousi haastatteluissa esiin tärkeänä teemana, sillä alan täytyy pystyä pitämään työnkuva houkuttelevana ja kilpailukykyisenä myös nuorempien työntekijöiden silmissä.

Haastateltavat nostivat esiin myös yrittäjämallin mahdolliset vaikutukset henkilöstön asemaan. Yrittäjämallissa työntekijät luokitellaan itsenäisiksi yrittäjiksi, mikä voi osaltaan heikentää työehtoja ja vähentää työntekijöiden oikeuksia. Huolta herätti erityisesti sääntelyn epäselvyys ja valvonnan riittämättömyys. Vaikka osa haastateltavista tunnisti mallissa myös kustannustehokkuuden etuja, kukaan haastateltavista ei pitänyt mallia ajankohtaisena kehityssuuntana omalle toiminnalleen.

Kansainvälisesti yrittäjämallin ongelmista on jo kokemuksia. Alankomaiden kuluttaja- ja markkinaviranomainen (engl. *Authority for Consumer and Markets, ACM*) valvoo kilpailua ja toimii täyteen panevana kuluttajasuojalakiensa toimijana Alankomaissa. ACM on raportoinut PostNL:n hyödyntäneen yrittäjämallia pakettijakelussa, vaikka heidän työnsä on täyttänyt työsuhteen tunnusmerkit. Tämä on mahdollistanut alhaisemmat

työvoimakustannukset verrattuna vakituksessa työsuhteessa oleviin työntekijöihin. ACM on joutunut puuttumaan tapauksiin, joissa työntekijöiden asema ei ole ollut riittävän turvattu. (ACM 2016.)

Työntekijöiden ja näin toimittajien neuvotteluvoima on heikentynyt työehtojen hajanaisuuden, yrittäjämallien riskien ja sääntelyn epäselvyyksien vuoksi. Tämä luo tilanteen, jossa yritysten välinen kilpailu ei perustu täysin palveluiden laatuun, hintakilpailuun tai innovaatioihin, vaan osin myös työvoiman kustannuksilla pelaamiseen. Työehtojen selkeyttäminen ja työntekijöiden oikeuksien turvaaminen ovat keskeisiä tekijöitä, jotta alan houkuttelevuus voidaan varmistaa myös jatkossa.

7.3 Ostajien neuvotteluvoima

Ostajien neuvotteluvoima kuvaa asiakkaiden kykyä vaikuttaa kuljetusyritysten hinnoitteluun, palvelun laatuun ja toimitusehtoihin. Teoriassa korkea ostajien neuvotteluvoima voi painaa palveluntarjoajia alentamaan hintoja tai parantamaan palvelua, mikä vaikuttaa markkinan kannattavuuteen. (Porter 2008; Karjalainen 2019.)

Pakettijakelumarkkinoilla ostajia ovat sekä yritysasiakkaat, kuten verkkokaupat ja kansainväliset kuljetusyrietykset, että yksittäiset kuluttajat. Näiden ryhmien neuvotteluvoima eroaa huomattavasti toisistaan. Haastatteluaineistossa tunnistettiin kaksi keskeistä ulottuvuutta: suurten asiakkaiden vaikutusvalta ja kuluttajien muuttuvat vaatimukset.

7.3.1 Suuret asiakkuudet

Verkkokaupat muodostavat pakettijakelumarkkinan keskeisen asiakasryhmän. Suurilla verkkokaupoilla on merkittävä neuvotteluvoima, joka perustuu suurivolyymisiin toimituksiin. Traficom (2024) mukaan suuret verkkokaupat voivat neuvotella alhaisempia hintoja ja parempia sopimusehtoja kuljetusyrietyksiltä. Haastatteluissa todettiin, että suuret verkkokaupat vaativat usein yhdenmukaista hinnoittelua koko maan alueelle, vaikka kuljetuskustannukset vaihtelevat alueittain.

Suurten asiakkaiden vaikutus näkyy myös kansainvälisesti. ACM on todennut, että suuret verkkokaupat saavat kilpailuetua myöhäisistä noutoajoista ja uusista palveluista ennen pienempiä toimijoita (ACM 2016). Suomessa vastaava kehitys on nähtävissä, ja haastatteluissa nostettiin esiin pienten verkkokauppojen vaikea rooli suhteessa suuriin

asiakkaisiin. Tämä luo kaksijakoisen markkinarakenteen, jossa suuret verkkokaupat voivat pitkälti määrittää palvelun ehdot.

Haastatteluissa todettiin, että Suomen markkina on vaativa paitsi harvaan asutun maan rakenteen vuoksi, myös siksi, että alalla toimii suuri määrä kuljetusyrityksiä, mikä lisää kilpailun kovuutta. Tämä yhdistelmä asettaa erityisiä paineita kustannustehokkuudelle, palvelutason ylläpitämiselle sekä uusien, erottuvien liiketoimintamallien kehittämiseksi. Lisäksi Suomen markkina on haastateltavien mukaan kansainvälisessä kontekstissa pieni, mikä vaikuttaa kansainvälisten toimijoiden strategiaan valintoihin.

Markkinan koon ja rakenteellisten erityispiirteiden vuoksi monet kansainväliset kuljetusyritykset ulkoistavat erityisesti viimeisen mailin jakelun paikallisille toimijoille joko osittain tai kokonaan. Näin kansainväliset kuljetusyritykset muodostavat kotimaisille kuljetusyrityksille samanaikaisesti merkittävän asiakas- että kilpailijaryhmän. Kansainväliset yritykset voivat kilpailuttaa useita kotimaisia kuljetusyrityksiä, mikä vahvistaa heidän neuvotteluvoimaansa ja lisää kilpailua paikallisten yritysten välillä. Samalla tämä pakottaa kotimaiset toimijat kehittämään jatkuvasti omia palveluitaan ja kustannustehokkuuttaan vastatakseen kansainvälisten asiakkaiden odotuksiin ja säilyttääkseen asemansa relevantteina yhteistyökumppaneina.

7.3.2 Kuluttajakäyttäytyminen ja kuluttajien vaatimukset

Vaikka yksittäisten kuluttajien neuvotteluvoima on perinteisesti ollut vähäisempi, kuluttajakäyttäytymisen muutokset ovat vahvistaneet heidän asemaansa. Kuluttajat odottavat nopeita, joustavia ja ympäristöystävällisiä toimitusvaihtoehtoja. Traficom (2024) mukaan suomalaiset suosivat pakettiautomaatteja selvästi enemmän kuin muiden maiden kuluttajat, mikä on muokannut palveluntarjontaa.

Kulutustottumuksien myötä vertaiskauppa (C2C) on kasvanut, erityisesti nuorten kuluttajien keskuudessa, mikä on muuttanut kuljetusyritysten perinteistä asiakaskuntaa. PostNordin (2024) mukaan yli puolet suomalaisista nuorista aikuisista on ostanut käytettyjä tuotteita verkosta, mikä lisää pienten ja nopeiden lähetysten tarvetta. Haastatteluissa vertaiskauppa nähtiin strategisesti tärkeänä kasvumarkkinana, johon pyritään kehittämään räätälöityjä palveluja.

Ympäristötietoisuus on toinen kuluttajatrendi, joka vaikuttaa kuljetusyritysten toimintaan. McKinsey & Companyn (2021) tutkimuksen mukaan 60 prosenttia

eurooppalaisista verkkokauppa-asiakkaista pitää ympäristöystävällisyyttä tärkeänä toimitusvalintojen kriteerinä. Useat kuljetusyrietykset, kuten Posti ja PostNord, ovat kehittäneet vihreitä logistiikkaratkaisuja vastatakseen tähän kysyntään. Kuitenkin haastatteluissa todettiin, että taloudellisesti vaikeina aikoina kuluttajat painottavat edullisuutta ympäristöarvojen kustannuksella.

Kiinan verkkokaupat tarjoavat kuluttajille edullisempia vaihtoehtoja ja niiden suosio on kasvanut räjähdysmäisesti viimeisen vuoden aikana. Yksittäiset kuluttajat hyödyntävät Kiinan verkkokauppojen halpoja hintoja erityisesti taloudellisesti epävarmoina aikoina, jolloin edullisuus ohittaa usein ympäristökriteerit. Tullin tilastojen mukaan Suomeen saapui vuonna 2024 28,2 miljoonaa lähetystä, kun vielä vuotta aiemmin määrä oli 3,6 miljoonaa (Kaupan liitto 2025; Tulli 2025).

Haastattelujen perusteella Kiinan verkkokauppojen kasvu on luonut merkittävää volyymia jakeluverkostoihin. Nämä lähetykset ovat kuitenkin matalakatteisia ja kuljetusketjuiltaan läpinäkymättömiä. Kasvanut suosio tuo pakettivolyymia mutta ei merkittävästi lisää kuluttajien neuvotteluvoimaa suhteessa kuljetusyrietyksiin, koska lähetyksistä saatavat katteet ovat matalia.

Kiinan verkkokauppojen tilausvolyymin kasvuun liittyy paljon yhteiskunnallista keskustelua. Haastatteluissa tuotiin esiin näkökulma, jossa kuljetusyrietysten tehtävä on toimittaa lähetykset mahdollisimman vastuullisesti sisällöstä riippumatta. Näin päävastuu paketin sisällön vastuullisuudesta on tilaajalla. Haastateltavat arvioivat, että jatkossa Euroopan unionin tasolla saatetaan säätää tiukempia ehtoja Kiinan verkkokauppatuotteille, mikä voisi hillitä nykyistä kasvua. Myös Kaupan liitto toteaa ongelman olevan Euroopan laajuinen ja he peräänkuuluttavat EU-tason ratkaisua. He pitävät keskeisimpänä ratkaisukeinona myyntialustojen vastuuseen asettamista myymiensä tuotteiden velvoitteidenmukaisuudesta. (Kaupan liitto 2025.)

Ostajien neuvotteluvoima markkinassa keskittyy erityisesti suuriin verkkokauppoihin ja kansainvälisiin kuljetusyrietyksiin, joilla on merkittävä vaikutus palveluiden ehtojen ja hinnoittelun kehitykseen. Lisäksi kuluttajakäyttäytymisen muutokset, kuten joustavien toimitusvaihtoehtojen ja vastuullisuuden vaatimukset, ohjaavat markkinaa. Kiinan verkkokauppojen kasvanut volyymi lisää pakettivolyymia, mutta rajalliset katteet ja läpinäkyvyysaasteet rajoittavat sen vaikutusta neuvotteluvoimana. Kokonaisuudessaan ostajien neuvotteluvoima ohjaa merkittävästi markkinan ja palveluiden kehitystä.

7.4 Substituuttien ja uusien tulokkaiden uhka

Porterin viiden kilpailuvoiman mallin mukaan uusien tulokkaiden ja substituuttien uhka vaikuttaa markkinoiden kilpailullisuuteen ja vakiintuneiden yritysten asemaan (Porter 2008). Karjalainen (2019) korostaa, että molempien ilmiöiden arviointi on tärkeää markkinoiden toimivuuden ja kilpailukyvyn ylläpitämiseksi pitkällä aikavälillä.

Kotimaan pakettijakelumarkkinassa uusien tulokkaiden ja substituuttien vaikutukset ovat moniulotteisia. Substituuttien rooli liittyy vaihtoehtoihin jakelu- ja kuljetusratkaisuihin, kun taas tulokkaiden tulo markkinoille haastaa olemassa olevat kuljetusyrietykset. Uusien tulokkaiden rooli kotimaan markkinassa arvioidaan tässä tutkimuksessa sen pohjalta, miten markkinalle on mahdollista päästä ja millaiset mahdollisuudet uusilla tulokkailla on kasvattaa osuuttaan markkinasta.

7.4.1 Uusien tulokkaiden uhka

Pakettijakelumarkkinoille pääsy on periaatteessa avointa, sillä sääntely ei estä uusien tulokkaiden toimintaa (Viestintävirasto 2016). Markkinalle tulo edellyttää kuitenkin toimivaa kuljetusketjua ja resurssien hallintaa. Alihankkijoiden käyttö helpottaa tulokkaiden alkuvaiheen toimintaa, sillä ne mahdollistavat resurssien hankinnan ilman mittavia alkuinvestointeja.

Kilpailu on kuitenkin kovaa, joten lähtökohtaisesti uuden tulokkaan tulee tarjota lisäarvoa jo olemassa olevaan markkinaan. Haastattelujen mukaan uusilla toimijoilla on mahdollisuuksia erityisesti, mikäli ne tuovat markkinoille innovatiivisia ratkaisuja tai erikoistuvat tiettyihin segmentteihin, kuten kaupunkijakeluun tai vertaiskauppaan. Teknologiset innovaatiot, kuten Agora Networksin kehittämät robotisoidut pakettikioskit, voivat tarjota vaihtoehtoisia toimintamalleja.

Uusilla toimijoilla ei kuitenkaan ole samoja skaalaetuja kuin vakiintuneilla kuljetusyrietyksillä. Haastateltavat nostivat esiin, että suurten toimijoiden laajat verkostot ja tunnettuus vaikeuttavat uusien yritysten läpimurtoa. Agora Networksin laajentumisen esteenä nähtiin yksittäisen kioskin korkea kustannus, jolloin merkittävän kattavuuden saavuttaminen vaatii mittavan investoinnin.

Koko markkinan kehityksen kannalta uusilla toimijoilla voi olla kaksijakoinen rooli: ne voivat joko haastaa vakiintuneita yrityksiä ja edistää innovaatioita tai jäädä vastaamaan

rajatun palvelutarpeen kysyntään ilman merkittävää vaikutusta kokonaiskilpailuun. Toisaalta haastateltavat pohtivat, että mikäli markkinoille saapuisi täysin uusi suurvolyymitoimija, kuten kansainvälinen teknologiajätti tai vahva verkkokauppatoimija, kilpailuasetelma voisi muuttua merkittävästi. Esimerkkeinä mainittiin Amazonin ja Keskon potentiaali laajentaa logistiikkatoimintaansa pakettivolyymeihin.

Yhteenvedona uusien tulokkaiden vaikutus markkinaan on nykyhetkenä rajallinen, mutta potentiaalia muutoksille on erityisesti teknologian ja uusien palvelumallien kehittyessä. Vaikka innovaatiot voivat tarjota kilpailuetua uusille tulokkaille, haastattelut osoittivat, että vakiintuneet kuljetusyrietykset pystyvät myös reagoimaan muutoksiin investoimalla omaan kehitykseensä. Posti on esimerkiksi testannut drooni-toimituksia, joka osoittaa teknologisen kehityksen olevan myös mahdollisuus vahvistaa jo olemassa olevaa markkina-asemaa (Posti 2023a). Uusien kuljetusyrietysten menestys riippuu kyvystä tuottaa lisäarvoa, hallita kustannuksia ja luoda kestäviä liiketoimintamalleja.

7.4.2 Substituuttien uhka

Porterin viiden kilpailuvoiman mallin (2008) mukaan substituuttien uhka viittaa vaihtoehtoisiin ratkaisuihin, jotka voivat korvata markkinalla tarjottavan palvelun. Pakettijakelumarkkinoilla tämä tarkoittaa sitä, että perinteiset kuljetuspalvelut eivät olisi ainoa tai ensisijainen keino tavaroiden toimittamiseen. Toisin kuin uusien tulokkaiden uhka, jossa kilpaillaan samoilla ehdoilla jo vakiintuneiden yritysten kanssa, substituuttien uhka liittyy usein innovaatioihin ja teknologiseen kehitykseen, jotka voivat vähentää perinteisen pakettijakelun merkitystä.

Teoriassa substituuttina voivat toimia muun muassa kivijalkaliikkeiden noutopalvelut, alustapohjaiset jakelumallit, robotiikkaa hyödyntävät kuljetusratkaisut sekä verkkokauppojen omat jakelujärjestelmät. Haastatteluiden perusteella substituuttien vaikutus on nykytilanteessa vielä rajallinen, mutta kehitystä seurataan aktiivisesti. Substituuttien uhka on moniulotteinen ja osittain vasta kehittyvä ilmiö, jonka vaikutus voi kasvaa pitkällä aikavälillä.

Kivijalkaliikkeiden noutopalvelut tarjoavat vaihtoehdon erityisesti päivittäistavaroiden ja pienten ostosten osalta. Usein liikkeet tarjoavat verkkokaupoissaan palvelua nimikkeellä ”Click and collect”, jossa asiakas tilaa tuotteen verkosta ja noutaa sen itse myymälästä. Tällöin ulkoisen pakettikuljetusyrietyksen käytölle ei synny tarvetta, sillä toimitukset

hoidetaan yrityksen sisäisen logistiikan avulla. Tällaiset palvelut ovat relevantteja erityisesti kaupungeissa, joissa myymälät sijaitsevat lähellä asiakkaita. Hintakannustin ja noudon helppous voivat houkutella asiakkaita, mutta verkkokaupan kasvu ja kivijalkaliikkeiden väheneminen rajoittavat tätä vaihtoehtoa pitkällä aikavälillä.

Alustapohjaiset yrittäjämallit, kuten Suomessa vielä uusi toimija Uber Eats, ovat muuttaneet kuljetusmarkkinoita ruokalähetysten osalta. Alustapohjaiset yrittäjämallit eivät välttämättä suoranaisesti korvaa jakeluyritystä, vaan toimivat yhtenä viimeisen jakelumailin ratkaisuna. Tällöin kyse on substituutin uhan sijaan ennemmin täydentävästä palvelusta. Matkahuolto on ensimmäisenä vakiintuneena kuljetusyrityksenä aloittanut yhteistyön Woltin kanssa kaikissa kaupungeissa, joissa Wolt Market toimii (Matkahuolto 2025). Palvelun avulla asiakas voi valita Matkahuollon paketin noutopisteeksi Wolt Marketin, jolloin Woltin kuljettaja toimittaa paketin asiakkaan kotiin.

Yrittäjämallien vaikutus on näin toistaiseksi täydentävä perinteiseen pakettijakeluun nähden, mutta niiden laajentuminen voi ajan myötä vahvistaa substituuttivaikutusta tietyillä alueilla. Yrittäjämallien kehitys ja substituutti uhka voi kuitenkin rakentua täysin erilaisen liikemallin kautta kuin niiden, jotka nyt tunnemme.

Robottiikan ja automaation hyödyntäminen pakettijakelumarkkinassa voi luoda täysin uudenlaisen substituutin markkinalle. Pienet robottikuljetuslaitteet ja dronit tarjoavat mahdollisuuden automatisoituun tavarankuljetukseen. Nämä muuttaisivat henkilöstön tarvetta ja pystyisivät korvaamaan niin ruokalähettiläpalvelut, elintarviketoimitukset kuin pakettitoimitukset, mikäli kehitystyö viedään onnistuneesti riittävän pitkälle.

Pienet robottiajoneuvot, kuten Starship Technologiesin kehittämät jakelulaitteet, ovat yleistyneet tietyissä kaupunkiympäristöissä. Tällä hetkellä esimerkiksi S-ryhmän hyödyntämien robottilähettiläiden taustalla toimii edelleen tarpeen vaatiessa kontrollin ottavia ihmisiä. Niiden hyödyt liittyvät muun muassa ruuhkien ja päästöjen vähentämiseen sekä toimitusprosessin automatisointiin. (STT 2025.)

Haastatteluissa nousi esiin, että robotiikan hyödyntäminen nähdään ennemmin osana olemassa olevien kuljetusyritysten kehitystä kuin suoranaisena substituuttina. Kuljetusyritykset seuraavat teknologista kehitystä tarkasti ja pyrkivät hyödyntämään uusia ratkaisuja oman kilpailukykynsä vahvistamiseksi. Robotiikan kehittyminen voi

tulevaisuudessa muuttaa erityisesti kaupunkialueiden jakelua ja kehitys on nykyhetkenä ennemmin kuljetusyrityksille kiinnostava kehityskohde kuin uhka.

Verkkokauppojen omat jakeluratkaisut voivat muodostaa pidemmän aikavälin substituuttivaihtoehdon. Ulkomailla esimerkiksi logistiikka- ja verkkokauppajätti Amazon on rakentanut oman laajan logistiikkaverkostonsa. Verkosto palvelee myös yrityksiä ja verkkokauppoja, jotka eivät hyödynnä heidän verkkokauppa-alustaansa.

Verkkokaupan oma jakeluratkaisu edellyttäisi suurta tilausmäärää edes rajatulta alueelta, jotta kuljetusten toteuttaminen olisi kustannustehokasta. Suomessa yksittäisillä verkkokaupoilla ei vielä ole tähän riittäviä volyymeja, mutta mahdolliset yhteistyömallit useiden verkkokauppojen kesken voisivat muuttaa tilannetta. Verkkokaupalle oma jakeluverkosto voisi olla kannattava vain tiheimmin asutuilla alueilla, kun taas haja-asutusalueilla perinteiset kuljetusyritykset oletettavasti säilyttäisivät asemansa. Kysymys kuitenkin on, että mikäli riittävän tehokas ja kannattava kuljetusketju pystyttäisiin luomaan, tulisiko siitä lopulta yksi nykyisiä kuljetusyrityksiä vastaava toimija?

Näiden mahdollisten skenaarioiden perusteella voidaan todeta, että substituuttien uhka pakettijakelumarkkinoilla ei ole yksiselitteinen eikä välitön. Substituutit voivat tulevaisuudessa täydentää tai osittain korvata perinteisiä kuljetusratkaisuja, mutta toistaiseksi ne eivät uhkaa laajasti koko pakettijakelumarkkinan perusrakennetta.

7.5 Kilpailun arvio

Tässä luvussa 7.5 tiivistetään kotimaan pakettijakelumarkkinan kilpailutilanne Porterin viiden kilpailuvoiman mallin (2008) mukaisen analyysin pohjalta. Kilpailuvoimien vaikutuksia tarkastellaan sekä teoreettisen näkökulman että haastatteluihin perustuvien havaintojen valossa, huomioiden markkinan keskeiset erityispiirteet.

Kilpailu kotimaan pakettijakelumarkkinoilla on erityisen intensiivistä kaupunkialueilla, joissa vaihtoehtojen määrä, toimitusnopeuden merkitys ja kuluttajien kasvavat odotukset kirittävät palveluntarjoajia. Suurilla toimijoilla on skaalahyötyjä ja laaja verkosto, joka antaa kilpailuetua erityisesti haja-asutusalueilla. Postin asema yleispalvelutuottajana luo sille kilpailuetua, mutta samalla asettaa velvoitteita, jotka vaativat lisäresursseja. Näitä etuja ja velvoitteita ei kuitenkaan voida pitää toisiaan suoraan kumoavina, vaan ne yhdessä muovaavat Postin markkina-asemaa.

Toimittajien neuvotteluvoima on kohonnut erityisesti kaluston, käyttövoiman ja toimitilojen osalta. Kuljetusyrietykset ovat riippuvaisia pakettiautomaattiverkostojen sijaintimahdollisuuksista ja polttoaineiden hintatasosta. Teknologiaratkaisujen ulkoistus lisää riippuvuutta teknologiatoimittajista. Alihankkijaverkostojen hallinta on kriittinen kilpailukykytekijä. Mitä suurempi alihankkijan kapasiteettiosuus tai teknologian kriittisyys toiminnan kannalta on, sitä suurempi on toimittajan neuvotteluvoima.

Työvoima muodostaa oman erityisryhmänsä toimittajien joukossa. Pakettijakelualalla työvoiman saatavuus on merkittävä tekijä erityisesti sesonkiaikoina, jolloin pakettimäärät kasvavat huomattavasti. Työehtosopimusten moninaisuus ja niiden soveltamiskäytäntöihin liittyvät erot on tunnistettu ilmiöksi, joka voi vaikuttaa alan houkuttelevuuteen ja tulevaisuuteen.

Ostajien neuvotteluvoima on jakaantunut voimakkaasti. Suuret verkkokaupat ja kansainväliset kuljetusyrietykset käyttävät volyymiaan neuvotteluaseman vahvistamiseen, vaikuttaen hinnoitteluun ja palveluehtoihin. Kuluttajakäyttäytymisen muutokset, kuten vertaiskaupan kasvu ja vaatimukset nopeille toimituksille, ohjaavat palvelukehitystä. Kiinan verkkokauppojen volyymikasvu tuo lisää pakettivirtoja, mutta niiden vaikutus neuvotteluvoimana jää rajalliseksi alhaisten katteiden ja toimitusketjun läpinäkyvyysaasteiden vuoksi.

Uusien tulokkaiden uhka on olemassa, mutta vakiintuneiden kuljetusyrietysten laaja verkosto, tunnettuus ja asiakassuhteet asettavat korkean kynnyksen uusille tulijoille. Teknologinen innovaatio, kuten robotisoidut jakeluratkaisut, voi kuitenkin avata mahdollisuuksia uusille toimijoille, erityisesti kaupunkialueilla.

Substituuttien uhka on vielä kehittyvä, mutta havaittavissa. Kivijalkaliikkeiden noutopalvelut, alustapohjaiset jakelumallit, robotiikan kehitys ja verkkokauppojen omat logistiikkaratkaisut tarjoavat vaihtoehtoisia toimitustapoja. Tällä hetkellä substituutit toimivat enemmän markkinaa täydentävinä kuin korvaavina tekijöinä, mutta niiden kehitystä on tarpeen seurata aktiivisesti.

Taulukossa 12 tiivistää kotimaan pakettijakelumarkkinan kilpailutilanteen viiden kilpailuvoiman näkökulmasta (Porter 2008, Karjalainen 2019).

Taulukko 12 Markkinan viiden kilpailuvoiman analyysi (Porter 2008, Karjalainen 2019)

Kilpailuvoima	Keskeiset huomiot
Nykyinen kilpailutilanne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Korkea kilpailu kaupunkialueilla ▪ Skaalahyödyt ja verkostojen kattavuus ovat kilpailuetuja ▪ Kilpailua hinnoittelussa, palvelun laadussa ja jakelunopeudessa
Toimittajien neuvotteluvoima	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Korkea kaluston, käyttövoiman ja toimitilojen osalta ▪ Teknologian ulkoistus lisää riippuvuutta toimittajasta ▪ Alihankkijoiden kapasiteetti vaikuttaa neuvotteluvoimaan
Ostajien neuvotteluvoima	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suurilla verkkokaupoilla ja kansainvälisillä kuljetusyrityksillä neuvotteluvoima ▪ Kuluttajakäyttäytymisen muutos ohjaa palvelukehitystä ▪ Kiinan verkkokauppojen volyymi kasvaa mutta neuvotteluvoima rajallinen
Substituuttien neuvotteluvoima	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kivijalkaliikkeiden noutopalvelut, alustamallit ja robotiikka ovat nykyistä markkinaa täydentäviä palveluita ▪ Verkkokauppojen omat jakeluratkaisut mahdollinen pidemmän aikavälin uhka
Uusien tulokkaiden uhka	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Markkinalle pääsy mahdollista mutta vaatii merkittäviä investointeja ▪ Teknologiaiennaatiot voivat avata uusia mahdollisuuksia

Kotimaan pakettijakelumarkkina on aktiivinen ja kehittyvä markkina. Markkinalla on kilpailtu ja se on keskittynyt erityisesti tietyille alueille ja asiakassegmenteille. Sääntely ja rakenteelliset tekijät muovaavat kilpailun mahdollisuuksia, jolloin markkinan ei voida yksiselitteisesti todeta toimivan täysin markkinaehtoisesti. Kokonaisuudessaan kilpailutilanne on kuitenkin dynaaminen ja edellyttää jatkuvaa markkinaseurantaa, jotta kilpailun ja innovaation edellytykset säilyvät.

8 Johtopäätökset ja keskustelu

Tämän tutkielman tavoitteena oli kuvata kotimaan pakettijakelumarkkinan nykytila ja kilpailutilanne Suomessa sekä tunnistaa keskeiset tekijät, jotka muovaavat markkinan rakennetta ja kehitystä. Tarkastelu kohdistui sekä markkinan yleisiin piirteisiin että kuljetusyriyten asemaan, kilpailun, sääntelyn ja kuluttajavaatimusten vaikutuksiin.

Tutkimus yhdisti laadullista empiiristä aineistoa ja teoreettista analyysiä. Haastattelututkimuksen avulla kerättiin näkemyksiä neljältä markkinassa toimivalta asiantuntijalta. Lisäksi analyysiä ohjasi kilpailun teoria, erityisesti Porterin viiden kilpailuvoiman malli (Porter 2008), sekä aiempi tutkimuskirjallisuus ja viranomaisselvitykset (Viestintävirasto 2018; Traficom 2019; Valtioneuvosto 2020).

Luvun 8.1 rakenteessa noudatetaan alatutkimuskysymysten mukaista jaottelua. Jokaisessa kootaan keskeisimmät johtopäätökset yhdistämällä teoria, haastatteluaineisto ja analyysi. Lopuksi luvuissa 8.2 ja 8.3 tarkastellaan tulosten kontribuutiota markkinan tulevaisuuden kehityksen ja sääntelyn näkökulmasta sekä arvioidaan tutkimuksen rajoituksia ja esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

8.1 Keskeiset tutkimustulokset ja johtopäätökset

8.1.1 Kotimaan pakettijakelumarkkinan rakenne

Ensimmäinen alatutkimuskysymys pyrki selvittämään kotimaan pakettijakelumarkkinan rakennetta ja sen kehitystä:

1. Mitkä tekijät muovaavat kotimaan pakettijakelumarkkinan rakennetta ja kehitystä?

Kotimaan pakettijakelumarkkina rakentuu monikerroksisesta verkostosta, jossa kuljetusketjut muodostuvat päällekkäisistä kuljetusyryyksistä ja alihankintasuhteista. Markkinan kehitystä ohjaavat useat samanaikaiset tekijät: verkkokaupan kasvu, kuluttajakäyttäytymisen muutokset, teknologinen kehitys ja alueellinen eriytyminen. Kuluttajien vaatimukset nopeista, joustavista ja seurattavista toimituksista pakottavat kuljetusyryykset kehittämään jatkuvasti uusia palveluratkaisuja (Posti 2023a; Matkahuolto 2024b).

Toimijakenttä on laaja ja koostuu erikokoisista ja -taustaisista kuljetusyrytyksistä. Suurten valtakunnallisten toimijoiden, kuten Postin ja Matkahuollon, rinnalla toimii alueellisia ja asiakassegmenttikohtaisia kuljetuspalveluntarjoajia, kuten Budbee ja DB Schenker, sekä lukuisia pienempiä kuljetusyrytyksiä. Paikalliset ja markkinassa usein piilossa toimivat sivutoimiset kuljetusyrytykset ovat kriittisiä erityisesti kuljetusverkostojen maantieteellisen kattavuuden ja volyyminhallinnan kannalta. Monet alihankkijat osallistuvat samanaikaisesti useisiin eri kuljetusverkostoihin, mikä tekee rakenteesta verkostomaisen ja vaikeasti hahmotettavan.

Kuljetusyrytysten roolit eivät ole keskenään suoraviivaisesti toisiaan korvaavia, vaan markkina rakentuu limittäisistä ja osin päällekkäisistä toimintaympäristöistä. Haastatteluissa korostui, että palveluiden monipuolistuminen ja eriytyminen ovat keskeisiä kilpailutekijöitä. B2C-segmentti muodostaa suurimman volyymin, mutta kasvava C2C-segmentti nähdään strategisesti tärkeänä. Erottautuminen perustuu muun muassa lisäpalveluihin, teknologisiin ratkaisuihin ja kykyyn vastata odotuksiin nopeudesta, seurattavuudesta ja joustavuudesta.

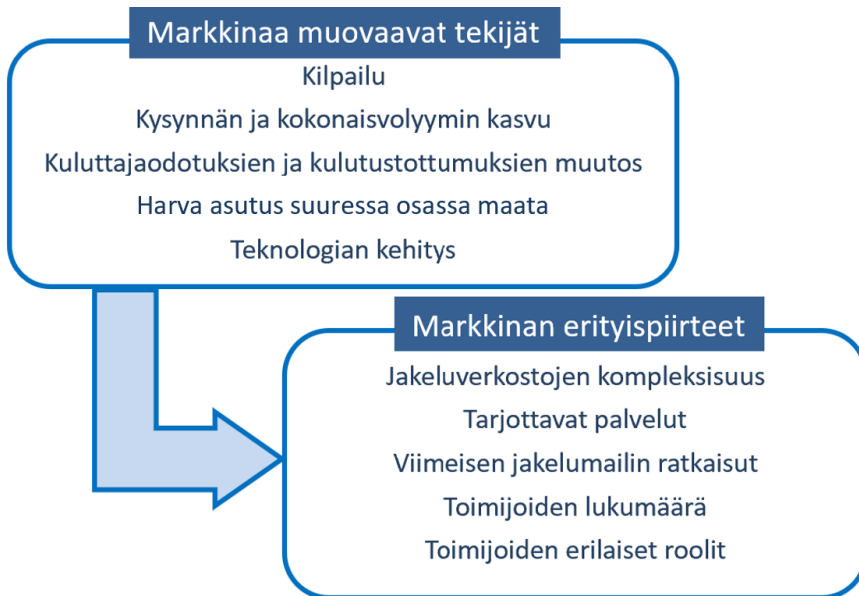
Palveluiden kehitys ei näyttäydy pelkästään kilpailun välineenä, vaan se on myös vastaus maantieteellisesti hajautuneen Suomen erityispiirteisiin. Osalla toimijoista pyrkimys on tarjota korkean palvelutason rajatun alueen toimitukset, kun taas toiset hyödyntävät laajaa verkostoa ja skaalautumisen etuja. Tämä luo markkinalle kerroksellisuutta, jossa kilpaillaan samanaikaisesti hinnalla ja palvelulaadulla eri asiakasryhmille ja eri alueilla.

Verkkokaupan kasvu, kaupungistuminen ja digitaalisten alustojen kehittyminen ovat keskeisiä kehitystekijöitä markkinan muutoksessa (Traficom 2022; Posti 2023a). Teknologiset investoinnit, kuten jakelun automaatio ja tekoälypohjainen reititys, muuttavat jakeluverkostojen rakennetta ja tehokkuutta. Samalla kuljetusketjut ovat herkkiä ulkoisille häiriöille. Haastatteluiden perusteella kuljetusyrytykset pyrkivät rakentamaan resilienssiä eli kykyä ylläpitää toimintaa ja palautua nopeasti muutoksista, mutta monikerroksisen rakenteen vuoksi erityisesti pienet kuljetusyrytykset ovat alttiimpia häiriöille.

Kotimaan markkinalle ominainen suuri kuljetusyrytysten määrä lisää kilpailua, mutta myös pakottaa yritykset jatkuvasti kehittämään toimintaansa menestyäkseen. Kilpailun kiristyminen ja markkinan kompleksisuus edellyttävät kuljetusyrytyksiltä ketteryyttä ja sopeutumiskykyä.

Kehityksen hidasteina nähtiin haastatteluissa muun muassa viimeisen mailin jakeluratkaisuiden kapasiteettihaasteet, pakettiautomaattien rajallinen määrä sekä sääntelyyn liittyvät epäselvyydet.

Kuvioon 7 on koottu tutkimuksessa tunnistetut tekijät, jotka muovaavat kotimaan pakettijakelumarkkinaa sekä markkinan erityispiirteet.



Kuvio 7 Kotimaan pakettijakelumarkkinaa muovaavat tekijät ja erityispiirteet

8.1.2 Kotimaan pakettijakelumarkkinan kilpailutilanne

Toinen alatutkimuskysymys keskittyi tarkastelemaan kotimaan pakettijakelumarkkinoiden kilpailutilannetta ja sen vaikutuksia:

2. Millainen kilpailutilanne on kotimaan pakettijakelumarkkinalla sekä millaisia vaikutuksia sillä on palveluiden kehitykseen ja kuljetusyritysten asemaan?

Kotimaan pakettijakelumarkkinan kilpailutilanne on intensiivinen. Kuljetusyritykset kilpailevat sekä kuluttajien odotusten täyttämässä että suurten verkkokauppojen ja kansainvälisten kuljetusyritysten kuljetusyhteistyöstä. Porterin (2008) mallin analyysin mukaan ostajien neuvotteluvoima vaikuttaa markkinarakenteeseen. Haastatteluiden perusteella suurilla asiakkailla on merkittävä neuvotteluvoima, mikä ajaa kuljetusyritykset mukautumaan vaadittuun hintatasoon ja palvelutasoon.

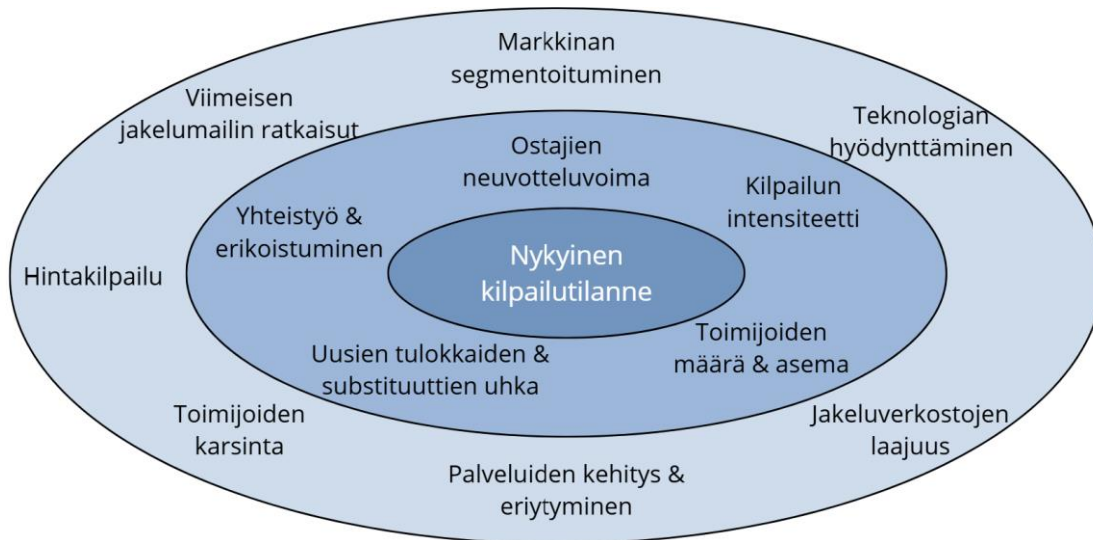
Kilpailuasetelmassa korostuu kuljetusyriyten eriytyneet strategiat. Posti on markkinajohtaja, jolla on laajin verkosto ja merkittävä pakettiautomaattikapasiteetti, mutta sen asemaa haastavat ketterämmät kuljetusyriytukset. Matkahuolto on asemoitunut laajan kattavuuden ja hintakilpailukykyisten palvelujen tarjoajaksi, kun taas Budbee ja PostNord korostavat asiakaskokemusta ja kotiinkuljetusten joustavuutta. Strategiset painotukset näkyvät myös ulkomaanlähetyksissä, kuten luvussa 3.1.2 tarkasteltiin: Matkahuolto on karsinut osan kohteista, mutta kykenee nykyhetkellä kilpailemaan esimerkiksi Saksan toimituksissa Postin kanssa. Haastatteluissa kuitenkin todettiin, että kattavuuden ja resurssien suhteen kilpailuasetelma on edelleen "Posti vastaan muut" - tyyppinen, ja moni kuljetusyriytys keskittyy strategisesti tietyille alueille.

Kilpailu toimii voimakkaana kehitystä ohjaavana tekijänä. Palveluiden kehittyminen, kuten toimitusaikojen joustavuus vaihtoehtoisten noutopisteiden tarjonta ja seurattavuuden parantaminen, on pitkälti seurausta kilpailusta. Haastatteluissa korostettiin erityisesti pakettiautomaattiverkoston kapasiteetin ja sijainnin merkitystä kilpailutekijänä, erityisesti sesonkiaikoina. Epäsuora kilpailu viimeisen jakelumailin ratkaisuiden hallinnasta, kattavuudesta ja kapasiteetista on korostunut. Vähittäiskauppojen yhteydessä olevien noutopisteiden väheneminen lisää tätä epäsuoraakilpailua edelleen.

Porterin viiden kilpailuvoiman mallin (2008) pohjalta tehdyssä analyysissä arvioitiin markkinan eri neuvotteluvoimia. Ostajien neuvotteluvoima on vahva, uusien tulokkaiden markkinoille tulo on mahdollista mutta vaatii resursseja ja substituuttien uhka on toistaiseksi rajallinen. Teknologian kehitys ja alihankintaverkostojen luominen helpottavat uusien tulokkaiden pääsyä markkinoille, mutta vakiintuneet kuljetusyriytukset suojaavat asemaansa investoinneilla ja palvelukehityksellä.

Toisaalta kilpailu on johtanut hintakilpailuun, resurssien kuormittumiseen ja joissain tapauksissa pienempien kuljetusyriyten ulosajautumiseen. Kilpailu toimii eräänlaisena luonnollisena karsintana: resurssien puute tai kehityksessä jälkeen jääminen johtavat marginaaliin ajautumiseen tai markkinoilta poistumiseen. Haastatteluissa tätä pidettiin markkinan tehokkuuden kannalta jopa toivottuna, vaikka sillä voi olla alueellisia vaikutuksia palveluiden saatavuuteen ja markkinan monimuotoisuuteen. Samalla kuitenkin tunnistettiin riski: kiristynvä kilpailu voi heikentää katteita, vähentää investointeja ja heikentää pitkällä aikavälillä palvelun laatua.

Kuviossa 8 esitetään kotimaan pakettijakelumarkkinan kilpailutilanteen keskeiset ohjaavat tekijät ja niiden vaikutukset. Kuviossa sisin kerros kuvaa nykyistä kilpailutilannetta, keskimmäinen kerros kilpailutilannetta ohjaavia tekijöitä ja uloin kerros kilpailun seurauksena syntyviä vaikutuksia kuljetusyrittysten toimintaan ja strategiseen asemoitumiseen.



Kuvio 8 Kotimaan pakettijakelumarkkinan kilpailutilanteen ohjaavat elementit ja niiden vaikutukset

Yhteenvedona kilpailu pakottaa kuljetusyrietykset jatkuvaan uudistumiseen ja kehitykseen. Markkinan dynaamisuus toimii kehityksen moottorina, mutta lisää myös epävarmuustekijöitä, jotka voivat edellyttää jatkossa markkinan rakenteen ja kilpailuedellytysten tarkempaa seuranta.

8.1.3 Kotimaan pakettijakelumarkkinan sääntely

Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla tarkasteltiin, miten nykyinen sääntely-ympäristö ja erityisesti yleispalveluvelvoitteet vaikuttavat kotimaan pakettijakelumarkkinan toimintaan ja kilpailun rakenteeseen.:

3. Miten nykyinen sääntely-ympäristö ja erityisesti yleispalveluvelvoitteet vaikuttavat markkinan toimintaan ja kilpailun rakenteeseen?

Tutkimusaineiston perusteella sääntelyllä on selkeä vaikutus markkinaan, vaikka itse pakettijakelumarkkina ei ole voimakkaasti säännelty. Sääntely ei muodosta varsinaisia esteitä markkinoille tulolle, mutta sen vaikutukset heijastuvat välillisesti. Sääntelyn ja markkinakehityksen välinen suhde on moniulotteinen: sääntely ei ole pelkästään

taustatekijä, vaan se voi vaikuttaa kilpailun toimintaedellytyksiin joko rajoittavasti tai tukevasti. Haastateltavien näkemykset sääntelyn vaikutuksista olivat osin ristiriitaisia: osa koki sääntelyn neutraaliksi, toiset taas katsoivat sen vaikuttavan kuljetusyritysten toimintamahdollisuuksiin.

Sääntelyn kokonaisuutta voi hahmottaa kolmen tason kautta: EU- ja kansainvälinen sääntely, kansallinen lainsäädäntö ja yleispalveluvelvoitteet. Näistä erityisesti kolmas nousi esiin markkinarakenteeseen vaikuttavana tekijänä.

Postin asema yleispalveluyrityksenä perustuu postilakiin (415/2011), joka edellyttää valtion tukemana tiettyjen postipalveluiden tarjoamista koko maassa kohtuullisin ehdoin. Posti toimii aktiivisesti myös pakettijakelumarkkinalla liiketaloudellisin tavoittein. Vaikka maan sisäiset pakettipalvelut eivät sisälly suoraan yleispalveluun, velvoitteen alaisten palveluiden jakeluverkostot tukevat myös kaupallisia pakettipalveluita. Tämä vaikuttaa erityisesti alueilla, joilla jakeluverkoston rakentaminen on haastavaa. Tämä asettaa Postin erityisasemaan suhteessa kilpailijoihin, joiden on rakennettava oma jakelukapasiteettinsa puhtaasti markkinaehtoisesti.

Useat haastateltavat toivat esiin, että nykyinen järjestelmä voi luoda epäsymmetrisen kilpailuasetelman. Toisaalta Posti on tuonut julkaisuissaan esiin, että yleispalveluvelvoitteet aiheuttavat kustannuksia ja ohjaavat toimintaa heikosti kannattaville alueille. Postin mukaan velvoitteet ovat jääneet jälkeen kuluttajakäyttötymisen muutoksista. (Posti 2023a.) Näin yleispalveluvelvoite ei ole yksiselitteisesti etu, vaan se tuo mukanaan huomattavia kustannuksia ja odotuksia, joihin on vastattava muuttuvassa markkinassa.

Yleispalveluvelvoite voi siten vaikuttaa markkinan rakenteelliseen kehitykseen, erityisesti harvaan asutuilla alueilla. Mahdollinen riski syntyy siitä, että kilpailu ei perustu palvelun laatuun tai tehokkuuteen, vaan rakenteellisiin etuihin, jotka osin juontuvat sääntelystä ja valtion tuesta. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että yleispalveluvelvoite olisi yksiselitteisesti kilpailua vääristävä tekijä, vaan sen vaikutus riippuu näkökulmasta.

Kansallisen sääntelyn tasolla sääntelykehys mahdollistaa avoimen kilpailun eikä aseta merkittäviä esteitä uusille toimijoille (Viestintävirasto 2016). Toisaalta sääntely ei aktiivisesti tasapainota kilpailua, esimerkiksi seurannan tai raportointivelvoitteiden kautta. Haastateltavien mukaan sääntelyssä näkyy tietty passiivisuus, erityisesti

pakettijakelun osalta. Tämä tietynlainen passiivisuus ja osittainen epäjohtonmukaisuus nähtiin haastatteluissa nykyisen sääntelyn heikkoutena.

Traficommin vuosittaiset selvitykset keskittyvät yhä suurelta osin yleispalvelun kattavuuteen ja kirjejakelun kehitykseen (Traficom 2022), kun taas pakettijakelun markkina jää vähemmälle huomiolle. Tämä luo tilanteen, jossa murroksessa oleva ja nopeasti kehittyvä markkina jää osin tarkastelematta.

Kansallinen sääntely ei ole toistaiseksi reagoinut riittävästi uusiin liiketoimintamalleihin, kuten yrittäjämalliin. Haastateltavien näkemykset erosivat mallin eduista ja haitoista: toisaalta mallin avulla voidaan laskea kustannuksia, mutta toisaalta siihen liittyy riskejä, kuten työntekijän asemaan liittyviä huolia. Sääntelyn puute näiltä osin voi luoda tilanteen, jossa kilpailun laajentuminen tapahtuu epäselvässä kehityksessä.

Kansainvälinen sääntely luo viitekehyksen, jonka kautta kansallista sääntelyä peilataan. EU:n postidirektiivi ja Maailman postiliiton (UPU) suositukset vaikuttavat Suomen sääntelykehikseen, vaikka niiden konkretisoituminen kotimaan pakettijakelussa on rajallista. Kansainväliset normit keskittyvät erityisesti yleispalvelun saatavuuteen ja laatustandardeihin, eivätkä niinkään kaupalliseen kilpailuun.

Euroopan tasolla on tunnistettu tarve päivittää sääntely vastaamaan nykyistä pakettijakelun logiikkaa. EU-komission vuosien 2021–2023 raportit ovat toistuvasti nostaneet esiin epätasapainon digitaalisesti ohjatun verkkokauppalogistiikan ja sitä tukevan sääntelyn välillä (Euroopan komissio 2023). Vaikka Suomi on teknologian käyttöönotossa eturintamassa, sääntelyn reagointi näihin kehityssuuntiin on ollut hidasta.

Verkkokaupan kansainvälistyminen ja ulkomailta tulevat pakettivolyymit ovat luoneet lähtökohdan sääntelyn kehitykselle. Esimerkiksi tullaukseen ja tietosisältöön liittyvät vaatimukset ovat osittain riittämättömiä, mikä aiheuttaa haastatteluissa esiin nousseita ongelmia: kuljetusketjujen läpinäkymättömyyttä, vähäistä tietosisältöä sekä tulevia pullonkauloja tulliprosesseissa. Kaupan liiton (2025) mukaan EU:n on kiireellisesti päivitettävä sääntelyä vastaamaan nykyistä kehitystä. Huolta aiheuttavat esimerkiksi Kiinasta tulevan pakettivolyymin nopea räjähdysmäinen kasvu. Huomio tulisi kohdistaa muun muassa toimitusten läpinäkyvyyden lisäämiseen, tietosisällön standardointiin sekä tullausprosessien yhdenmukaistamiseen. Kaupan liitto painottaa, että ilman muutoksia

eurooppalaiset toimijat kohtaavat kilpailullisesti epäedullisen aseman, sillä nykyiset rakenteet suosivat toimijoita, jotka eivät aina täytä EU:n vaatimuksia.

Taulukkoon 13 on koottu keskeiset sääntely-ympäristön vaikutukset kotimaan pakettijakelumarkkinan kilpailuneutraliteettiin osana nykyistä kilpailutilannetta, jotka tutkimuksessa on haastatteluiden ja teoriaosuuden tutkimuksen perusteella havaittu.

Taulukko 13 Nykyisen sääntelyn tunnistetut vahvuudet ja heikkoudet

Nykyhetken vahvuudet	Nykyhetken heikkoudet
Markkina on vapaasti säädeltyä ja markkinoille tulo on lähtökohtaisesti helppoa	Epäsymmetrinen kilpailuasetelma
Markkinan kilpailuasetelma on lähtökohtaisesti syntynyt markkinalähtöisesti	Sääntely osin epäselvää tai/ja epäjohdonmukaista
Yleispalveluvelvoite mahdollistaa kansalaisten palveluiden saavutettavuuden kohtuullisin ehdoin	Kaupallisen markkinan seuranta ja markkinatuntemus ovat osin puutteellisia.
Kansainvälinen sääntely-ympäristö luo mahdollisuuden reagoida koko globaalia markkinaa muovaaviin ilmiöihin	Sääntely ei reagoi riittävästi markkinan kehityshalukkuuteen

Nykyisen sääntelyn edut liittyvät erityisesti markkinoiden avoimuuteen ja kansalaisten palvelujen saavutettavuuteen. Sääntely osaltaan kuitenkin myös hidastaa markkinan kilpailuaseman kehitystä ja muutosta, sillä se on passiivinen markkinan kuljetusyritysten kehityshalukkuuteen. Kansainvälinen sääntely erityisesti EU-tasolla mahdollistaa tarvittaessa puuttumisen globaaleihin ilmiöihin tai muutoksiin, joiden todettaisiin olevan markkinalle tai yhteiskunnalle haitallisia. Pakettijakelumarkkinan sääntely ei ole yksiselitteisesti neutraalia vaan osin aktiivinen osa markkinarakennetta.

8.2 Tutkimuksen kontribuutio ja rajoitukset

8.2.1 Tutkimuksen kontribuutio

Tämä tutkielma tarjoaa ajankohtaisen ja laajapohjaisen katsauksen kotimaan pakettijakelumarkkinan rakenteeseen, kilpailuun ja sääntelyyn. Tämä tekee siitä teoreettisen kontribuution näkökulmasta tärkeän, sillä markkinasta on ollut vähän tietoa etukäteen. Tutkimuksen keskeinen kontribuutio liittyy siihen, että se tuottaa empiiristä tietoa markkinasta, jota on aiemmin tutkittu hyvin vähän erityisesti koko markkinan

näkökulmasta. Useat viranomais selvitykset, kuten tutkielmassa käytetyt Traficomien raportit, keskittyvät yleispalvelun piiriin kuuluviin palveluihin. Tähän tutkimusaukkoon vastaaminen muodostaa työn keskeisen teoreettisen ja käytännön kontribuution.

Tutkielmassa yhdistetään teoreettinen näkökulma empiiriseen analyysiin, jossa nämä osin syventävät ja osin haastavat toisiaan. Neljän keskenään rakenteellisesti erilaisen kuljetusyrityksen haastattelut syventävät ymmärrystä muun muassa strategisesta asemoitumisesta, teknologian roolista ja jakeluverkostojen eroista. Lisäksi haastattelut valottavat markkinan sisäisiä näkökulmia ja nostavat esiin konkreettisia käytännön kysymyksiä.

Teoreettisesti tutkimus tuo lisäarvoa myös soveltamalla Porterin viiden kilpailuvoiman mallia kotimaan pakettijakelumarkkinaan. Mallin käyttö tässä kontekstissa osoittaa, miten kuluttajakäyttäytyminen, teknologinen kehitys ja sääntely vaikuttavat kuljetusyritysten asemaan. Tutkimus osoittaa myös, että vaikka kilpailuvoimia voi analysoida erillisinä ilmiöinä, ne ovat tiiviisti toisiinsa kytkeytyneitä. Tämän vuoksi markkinan rakennetta ei voi tarkastella ilman huomioita esimerkiksi korkean intensiteetin kilpailusta tai jatkuvasti muuttuvasta sääntely-ympäristöstä.

Tutkimus tarjoaa käytännön kontribuutiota erityisesti päätöksenteolle ja viranomaistyölle. Tulokset voivat tukea esimerkiksi sääntelyneutraaliuden arviointia, kehitystarpeiden tunnistusta ja palvelukattavuuden seuranta. Havainnot auttavat myös kuljetusyrityksiä arvioimaan omaa asemaansa markkinassa sekä tunnistamaan muutostrendejä.

8.2.2 Tutkimuksen rajoitukset

Tämän tutkimuksen keskeisimmät rajoitteet liittyvät tutkimusaineiston määrälliseen rajallisuuteen, aineiston ajalliseen kontekstiin sekä laadulliselle tutkimukselle ominaisiin tulkinnallisiin piirteisiin. Vaikka haastatteluaineisto syventää ymmärrystä kotimaan pakettijakelumarkkinan rakenteista ja kilpailuasetelmista, otanta kattaa vain neljä kuljetusyritystä, mikä rajoittaa tulosten yleistettävyyttä. Toisaalta mukana on sekä suuria että pienempiä, rakenteeltaan erilaisia toimijoita, joten aineisto tarjoaa monipuolisen kuvan markkinasta. Tutkimus ei kuitenkaan sisällä kuluttajien tai viranomaisten näkökulmia, mikä jättää osan markkinadynamiikasta tarkastelun ulkopuolelle.

Ajallisesti tutkimus kuvastaa vuoden 2024 tilannetta. Pakettijakelumarkkina on voimakkaasti muuttuva, johon geopolittiset tapahtumat, teknologinen kehitys ja sääntelyuudistukset voivat vaikuttaa nopeasti. Tämän vuoksi tutkimustuloksia tulisi tarkastella aikaansa sidottuna tilannekuvana, jonka ajantasaisuus edellyttää jatkossa seuranta ja päivitystä.

Toinen keskeinen rajoite liittyy tiedonkeruuseen. Traficom (2021) mukaan tilastoinnin epätarkkuus ja osittainen dokumentoimattomuus vaikeuttavat markkinan arviointia. Erityisesti pienet paikalliset ja sivutoimisesti toimivat kuljetusyritykset jäävät usein valvonnan ja tilastojen ulkopuolelle, mikä heikentää myös tämän tutkimuksen kattavuutta.

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista tutkijan roolin vaikutus analyysiin. Tässä työssä tutkijan ennakko-oletuksia on pyritty käsittelemään kriittisesti, ja haastateltavien näkemykset on selkeästi erotettu omista tulkinnoista. Analyysi on toteutettu systemaattisesti temaattisen analyysin avulla käyttäen NVivo-ohjelmistoa. Silti analyysikehikon valinnat ja teemojen painotukset vaikuttavat väistämättä lopputuloksiin.

Yhteenvedon voidaan todeta, että tutkimuksen rajoitukset liittyvät otannan suppeuteen, markkinan jatkuvaan muutokseen, aineiston kontekstisidonnaisuuteen sekä laadullisen analyysin tulkinnallisuuteen. Näistä huolimatta työ tuottaa uusia ja hyödyllisiä näkökulmia kotimaan pakettijakelumarkkinan kokonaiskuvaan.

8.3 Jatkotutkimusehdotukset ja käytännön suositukset

Tämän tutkimuksen myötä on muodostettu kokonaiskuva kotimaan pakettijakelumarkkinan rakenteesta ja kilpailutilanteesta Suomessa. Laadulliselle tutkimukselle on kuitenkin tyypillistä, että tutkimuksen tuottamat havainnot synnyttävät myös uusia kysymyksiä ja jatkotutkimusehdotuksia. Lisäksi tutkimuksen pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä, jotka tukevat päätöksentekoa ja markkinan kehitystyötä niin viranomais- kuin yritystasollakin. Tässä luvussa 8.3 esitetään sekä tutkimuksellinen jatkopotentiaali että käytännön suosituksia perustuen tutkielman havaintoihin.

Ensimmäinen tutkimusehdotus koskee kuluttajanäkökulmaa. Tässä tutkimuksessa analyysi kohdistui yrityksiin ja markkinarakenteisiin, mutta kuluttajien kokemukset ja odotukset ovat keskeisessä roolissa kilpailun muotoutumisessa erityisesti B2C-asiakassegmentillä. Myös kasvava C2C-segmentti tuo mukanaan uudenlaisia tarpeita.

Kuluttajakäyttäytymisen muutoksen sekä palvelulupausten toteutumisen tarkastelu esimerkiksi kysely- tai havainnointitutkimuksen keinoin olisi hyödyllistä erityisesti palveluntarjonnan kehityksen kannalta.

Toinen tutkimusehdotus liittyy sääntelyn vaikutusten tarkempaan mittaamiseen. Tässä tutkielmassa nousi esiin viitteitä sääntelyn epäsuorista vaikutuksista, mutta jatkotutkimuksessa voitaisiin tarkastella esimerkiksi sitä, miten yleispalveluvelvoite vaikuttaa investointipäätöksiin, palveluiden kattavuuteen tai uusien tulokkaiden markkinoille pääsyyn. Tällainen tutkimus voisi yhdistää määrällistä aineistoa, kuten investointitilastoja ja toimitusalueita, laadulliseen analyysiin.

Kolmanneksi tutkimusehdotukseksi voidaan nostaa kansainvälisten jakelumallien vertaileva analyysi. Vaikka tämä tutkimus keskittyi Suomen markkinaan, havaittiin useita ilmiöitä, jotka ovat yhteisiä myös muille EU-alueen valtioille. Esimerkiksi Ruotsin ja Saksan pakettijakelumallit eroavat sääntelyltään ja markkinarakenteiltaan, mutta niissä esiintyy myös samankaltaisia ongelmia. Vertaileva tutkimus voisi selvittää, miten erilaiset sääntelymallit vaikuttavat markkinaan ja mitä käytäntöjä Suomelle olisi mahdollista soveltaa.

Tutkimuksen perusteella on myös mahdollista esittää useita käytännön suosituksia markkinan eri toimijoille ja sääntelyä kehittäville tahoille.

Ensimmäisenä suositellaan sääntelyneutraaliuuden kehittämistä sekä sääntelyn selkeyttämistä. Tutkimuksessa nousi esiin, että yleispalveluvelvoitteella on vaikutuksia markkinan kilpailuun. Tulisi pohtia, miten yleispalveluvelvoitteet ja mahdolliset tuet suhteutuvat kaupallisen toiminnan reunaehtoihin. Tässä kuitenkin keskeisenä tekijänä on läpinäkyvyys ja johdonmukaisuus, jotta kuljetusyritysten luottamus voidaan säilyttää tai uudelleen saavuttaa.

Toisena suositellaan seurantamallien ja markkinatiedon läpinäkyvyyden parantamista. Tutkimuksen aikana havaittiin, että esimerkiksi alihankkijoiden rooli jää helposti näkymättömäksi viranomaisraporteissa. Viranomaisten tulisi tarkentaa raportointia niin, että koko kuljetusketju olisi seurannan alainen. Tämä mahdollistaisi paremman kokonaiskuvan niin kilpailutilanteesta kuin kuljetusyritysten välisestä riippuvuudesta.

Kolmantena suositellaan tutkimaan mahdollisuuksia kehittää yhteistyötä kuljetusyritysten kanssa, jotta markkinadataa ja markkinaosaamista voidaan jakaa koko

markkinan kehittämiseksi. Esimerkiksi yritysmallin hyödyntämisestä olisi hyödyllistä keskustella eri kuljetusyritysten näkökulmasta ja hyödyntää olemassa olevaa asiantuntijuutta selkeän kannan luomiseksi. Riippumattoman yhdistyksen perustaminen Ruotsin tapaan voisi palvella koko markkinan lisäksi myös yksittäisiä kuljetusyrityksiä. Näin kuljetusyritysten näkemykset pääsisivät kokonaisvaltaisemmin osaksi yhteiskunnallista keskustelua ja päätöspöytiä, ilman, että kannanotto kohdistuu tiettyyn yritykseen tai henkilöön.

Yhteenvetona voidaan todeta, että Suomen pakettijakelumarkkina on jatkuvasti kehittyvä, mutta rakenteellisesti altis häiriöille. Sen ymmärtäminen edellyttää markkinaseurainta, jonka kattava toteutus vaatii markkinalle yhtenäisiä käytäntöjä. Tämä tutkielma tarjoaa perusteltuja nykyhetken näkökulmia tulkintaan ja toimii pohjana jatkotarkastelulle.

Lähteet

- ACM (2016) *The Dutch parcel market, English summary*, Haag.
- Agora Networks (2024) <<https://agora-networks.com/>>, haettu 11.11.2024.
- Ahmed, Sirwan K. (2024) The pillars of trustworthiness in qualitative research, *Journal of Medicine, Surgery, and Public Health*, Vol.2.
- Alasuutari, P. (1993) *Laadullinen tutkimus*. Vastapaino, Tampere.
- Bell, E. – Bryman, A. – Harley, B. (2019) *Business research methods*. Oxford University Press, Oxford.
- Biancolin, M. – Rotaris, L. (2024) Environmental impact of business-to-consumer e-commerce: Does it matter to consumers? *Research in Transportation Business & Management*, Vol. 52, 101087.
- Browne, M. – Behrends, S. – Woxenius, J. – Giuliano, G. – Holguin-Veras, J. (2018) *Urban logistics: management, policy, and innovation in a rapidly changing environment*. Kogan Page Publishers, Lontoo.
- Čačić, N. – Jovanović, B. – Šarac, D. – Trubint, N. – Duđak, L. – Blagojević, M. (2023) Demand modelling and forecasting the future development of parcel and express services. *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*, Vol.57 (2).
- Cambridge Dictionary (2025) Definition of “challenge”.
<<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/challenge>>, haettu 1.3.2025.
- Cambridge Dictionary (2025) Definition of “opportunity”.
<<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/opportunity>>, haettu 1.3.2025.
- Carter, C.R. – Ellram, L.M. (1998) Reversed logistics: a review of the literature and framework for future investigation. *Journal of business logistics*, Vol. 19 (1).
- Cheng, C. – Sakai, T. – Alho, A. – Cheah, L. – Ben-Akiva, M. (2021) Exploring the relationship between locational and household characteristics and e-commerce home delivery demand. *Logistics*, Vol. 5 (2), 29.
- Collins Dictionary (2025) Definition of “challenge”.
<<https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/challenge>>, haettu 3.1.2025.

Collins Dictionary (2025) Definition of “opportunity”.

<<https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/opportunity>>, haettu 1.3.2025

Creswell, John (2009) *Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 3. painos, Sage, Los Angeles.

Curtis, S. – Wright, D. (2001) Retaining employees: the fast track to commitment. *Management research news*, Vol. 24 (8/9), 59–64.

DHL (2023) C2C e-commerce: A look at the growing consumer-to-consumer market. <<https://www.dhl.com/global-en/delivered/ecommerce/consumer-to-consumer-e-commerce.html>>, haettu 15.5.2024.

DHL (2024) DHL Express Palveluopas 2024 Suomi.

DHL Group (2019) 2018 Annual Report. <<https://group.dhl.com/content/dam/deutschepostdhl/en/media-center/investors/documents/annual-reports/DPDHL-2018-Annual-Report.pdf>>, haettu 7.6.2024.

DHL Group (2020) 2019 Financial year. <<https://group.dhl.com/content/dam/deutschepostdhl/en/media-center/investors/documents/annual-reports/DPDHL-2019-Annual-Report.pdf>>, haettu 7.6.2024.

DHL Group (2021) 2020 Annual Report. <<https://group.dhl.com/content/dam/deutschepostdhl/en/media-center/investors/documents/annual-reports/DPDHL-2020-Annual-Report.pdf>>, haettu 7.6.2024.

DHL Group (2022) 2021 Annual Report. <<https://group.dhl.com/content/dam/deutschepostdhl/en/media-center/investors/documents/annual-reports/DPDHL-2021-Annual-Report.pdf>>, haettu 7.6.2024.

DHL Group (2023) 2022 Annual Report. <<https://group.dhl.com/content/dam/deutschepostdhl/en/media-center/investors/documents/annual-reports/DPDHL-2022-Annual-Report.pdf>>, haettu 7.6.2024.

DHL Group (2024) 2023 Annual Report. <<https://group.dhl.com/content/dam/deutschepostdhl/en/media-center/investors/documents/annual-reports/DPDHL-2023-Annual-Report.pdf>>, haettu 7.6.2024.

center/investors/documents/annual-reports/DHL-Group-2023-Annual-Report.pdf>, haettu 7.6.2024.

Eriksson, P. – Kovalainen, A. (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. Sage Publications, London.

Eskola, J. – Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere, Suomi.

European Commission (2017) *Cross-border parcel delivery: What is changing?*

European Commission (2024) *EU postal legislation, implementation, and enforcement*. <https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/postal-services/legislation-implementation-and-enforcement_en>, haettu 6.5.2024.

European Union (2025) *Regulation (EU) 2018/644 of the European Parliament and of the Council of 18 April 2018 on cross-border parcel delivery services*. <<http://data.europa.eu/eli/reg/2018/644/oj>>, haettu 20.1.2025.

Galbraith, Jean (2020) *United States Remains in the Universal Postal Union, Rescinding Its Notice of Withdrawal*. *The American Journal of International Law*, Vol.114 (1), 128–132.

Grabowski, Z-J. – Matsler, A-M. – Thiel, C. – McPhillips, L. – Hum, R. – Bradshaw, A. – Redman, C. (2017) *Infrastructures as socio-eco-technical systems: Five considerations for interdisciplinary dialogue*. *Journal of Infrastructure Systems*, Vol.2 (34), 02517002.

Hair, J. F. (2016) *Essentials of business research methods*. 3.uud.p. Routledge, New York.

Han, Y. – Tai, S. (2002) *Engineering and Deployment of Cooperative Information Systems: First International Conference, EDCIS 2002, Beijing, China, September 17-20, 2002*. *Proceedings*. Vol. 2480.

Hilal, A. H. – Alabri, S. S. (2013) *Using NVivo for data analysis in qualitative research*. *International interdisciplinary journal of education*, Vol. 2 (2).

Hirsjärvi, A. – Hurme, H. (2022) *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki.

International post corporation (2022) *IPC Cross-Border E-Commerce Shopper Survey*.

Jakeluyhtiö Suomi (2021) *Jakeluyhtiö Suomi ja Matkahuolto yhteistyöhön pakettijakelussa*. <<https://www.jakeluyhtio.fi/ajankohtaista/2021/2/11-/jakeluyhti-suomi-ja-matkahuolto-yhteistyhn-pakettijakeluissa>>.

- Karjalainen, Joel (2019). Markkinoiden kilpailullisuuden ja kilpailun vaikutusten arviointi: Teoreettinen viitekehys. *Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 2019:13*. Valtioneuvoston julkaisuarkisto Valto.
- Kaupan liitto (2023) Kotimaisen verkko-ostamisen kasvu katkesi – digiostaminen on muutoksessa. <<https://kauppa.fi/uutishuone/2023/03/22/kotimaisen-verkko-ostamisen-kasvu-katkesi-digiostaminen-on-muutoksessa/>>, haettu 16.5.2024.
- Kaupan liitto (2025) Pakettivyöry Kiinasta valtavassa kasvussa – viime vuoden luvut julkaistu. <https://kauppa.fi/uutishuone/2025/02/03/pakettivyory-kiinasta-valtavassa-kasvussa-viime-vuoden-luvut-julkaistu/?utm_source=chatgpt.com>, haettu 24.5.2025.
- Kavas, Emine (2020) Effect and Importance of Green Logistics Towards Purchase Behaviours of Consumer in E-Commerce. *Global Street Economy and Micro Entrepreneurship*, Vol. 103, 147–157.
- Kilpailu- ja kuluttajavirasto (2020) Lausunto Valtioneuvoston työryhmän lausuntopyyntöön: Postipalvelut ja yleispalvelun turvaaminen – Kilpailu- ja kuluttajaviraston näkökulma, lausunto annettu 26.3.2020.
- Kilpailu- ja kuluttajavirasto (2024) Posti- ja pakettijakelu. <<https://www.kkv.fi/kuluttaja-asiat/puhelin-ja-laajakaistapalvelut/posti-ja-pakettijakelu/>>, haettu 9.5.2024.
- Kim, S. J. – Lim, H. – Park, M. (2014) Analysing the cost efficiency of parcel distribution networks with changes in demand. *International Journal of Urban Sciences*, Vol.18 (3), 416–429.
- Kirk, J. – Miller, M. L. (1986) *Reliability and validity in qualitative research*. Sage Publications, Lontoo.
- Klein, Lisa R. (2008) Evaluating the potential of interactive media through a new lens: Identification of four key trends. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 25 (4).
- Liikenne- ja viestintäministeriö (2021a) Liikenne- ja viestintäministeriön päätös Posti Oyj:n nimeämisestä yleispalveluyritykseksi kirjelähetysten tarjontaan.
- Liikenne- ja viestintäministeriö (2021b) Liikenne- ja viestintäministeriön yhteenveto lausuntokierroksesta koskien postilain uudistuksia, lausunto annettu 20.3.2020.
- Lim, H. – Shiode, N. (2011) The impact of online shopping demand on physical distribution networks: a simulation approach. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.41 (8), 732-749.
- Lincoln, Y. S. – Guba E.G. (1985) *Naturalistic inquiry*. Sage Publications, Lontoo.
- Matkahuolto (2019) Instagram-julkaisu yrityksen julkisella tilillä, 20.9.2019.

- Matkahuolto (2024a) Lähetä paketit ulkomaille. <https://www.matkahuolto.fi/paketit/paketit-ulkomaille?gad_source=1&gclid=cj0kcqia6ou5bhcrarisapotxrb8nplb11devlmvaj19ksq6skxn3gvmqzben7v0lrgtgfkpcgrxofaaagcoelw_wcb&gclsrc=aw.ds>, haettu 1.7.2024.
- Matkahuolto (2024b) Vuosi ja vastuullisuusraportti 2023.
- Matkahuolto (2025) Tilaa ruoat ja paketit kotiin samalla toimituksella Wolt Marketista. <<https://www.matkahuolto.fi/wolt/wolt-market>>, haettu 14.3.2025.
- Mena, C. – Bourlakis, M. (2016) Retail logistics special issue. *International journal of physical distribution & logistics management*, Vol. 64 (6/7),
- Mia, L. – Clarke, B. (1999) Market competition, management accounting systems and business unit performance. *Management Accounting Research*, Vol. 10 (2).
- Murray, C. – Chu, A. (2015) The flying sidekick traveling salesman problem: Optimization of drone-assisted parcel delivery. *Transportation research part C: Emerging technologies*, Vol. 54, 86–109.
- Nandankar, S. – Sachan, A. – Adhikari, A. – Mukherjee, A. (2023) Developing and validating e-marketplace service quality model in B2G e-commerce settings: a mixed-methods approach. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 43 (12), 1809–1840.
- Pantsu, Pekka (2023) ”Tarjoukset aiheuttavat impulsiivista käyttäytymistä” – jopa joka kolmas Black Friday -paketti palautetaan. Yle 23.11.2023.
- Parguel, B. – Lunardo, R. – Benoit-Moreau, F. (2017) Sustainability of the sharing economy in question: When second-hand peer-to-peer platforms stimulate indulgent consumption. *Technological forecasting and social change*, Vol. 125.
- Patton, Michael (2002) *Qualitative Research & Evaluation Methods*. 3. painos, Sage Publications, Lontoo.
- Posti- ja logistiikka-alan unioni (2020) Lausunto Valtioneuvoston työryhmän lausuntopyyntöön, lausunto annettu 24.8.2020.
- Paytrail (2023) Verkkokauppa Suomessa 2023
- Pickton, D. – Wright, S. (1998) What's Swot in strategic analysis? *Strategic Change*, Vol. 7 (2), 101–109.
- Porter, Michael E. (1979) How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, Vol.57 (2), 137–145.

- Porter, Michael E. (2008) The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, Vol.86 (1), 78–93.
- Posti (2016) Yleispalveluvelvoite jäämässä ulkomaille lähetettäviin enintään 10 kilon paketteihin.<https://www.posti.fi/fi/yrityksille/asiakastuki/tiedotteet/20160629_yleispalveluvelvoite>, haettu 16.5.2024.
- Posti (2021) 2020 Tilinpäätös ja toimintakertomus.
- Posti (2022a) 2021 Taloudellinen katsaus.
- Posti (2022b) Kansainvälinen verkkokauppatutkimus 2022. <<https://www.posti.fi/fi/yrityksille/vinkit-ja-caset/verkkokauppa/lataa-kansainvalinen-verkkokauppatutkimus-2022>>, haettu 16.5.2024.
- Posti (2022c) Vertaiskauppa uuden liiketoiminnan ajurina. <<https://www.posti.fi/fi/henkilöille/postia-sinulle/vertaiskauppa-uuden-liiketoiminnan-ajurina>>, haettu 15.5.2024.
- Posti (2023a) 2022 Taloudellinen katsaus.
- Posti (2023c) Instagram-julkaisu yrityksen julkisella tilillä, 25.1.2023.
- Posti (2024a) 2023 Taloudellinen katsaus.
- Posti (2024b) Osavuosisikatsaus Q3/2024.
- Posti (2024c) Toimintaympäristö. <<https://www.posti.com/posti-yrityksena/toimintaymparisto/>>, haettu 27.4.2024.
- Posti (2024d) Pakettien hinnastot. <<https://www.posti.fi/lahttaminen/paketit/pakettien-hinnastot#ulkomaat>>, haettu 1.7.2024.
- Posti (2024e) Posti kuljetti Black Friday -viikolla lähes 1,5 miljoonaa pakettia. <<https://www.posti.fi/ajankohtaista-postilla/tiedotteet/20241202-posti-kuljetti-black-friday-viikolla-lahes-1-5-miljoonaa-pakettia>>, haettu 25.4.2025.
- PostNord (2022) Tiedote 27.4.2022: PostNordin ilmastotavoitteet saivat Science Based Targets -aloitteen hyväksynnän.
- PostNord (2024) Temu on nyt yli 50-vuotiaiden suomalaisten suosituin verkkokauppa. <<https://www.postnord.fi/tietoa-postnordista/ajankohtaista/tiedotteet/temu-on-nyt-yli-50-vuotiaiden-suomalaisten-suosituin-verkkokauppa--suomalaisnuoret-ostavat-pohjoismaalaisista-eniten-kaytettyja-tuotteita-verkosta/>>,haettu 8.11.2024.
- Rai, H-B. – Verlinde, S. – Macharis, C. (2021) Unlocking the failed delivery problem? Opportunities and challenges for smart locks from a consumer perspective. *Research in Transportation Economics*, Vol. 87, 100753.

- R-kioski (2016) Instagram-julkaisu yrityksen julkisella tilillä, 13.9.2016.
- Saaranen-Kauppinen, A. – Puusniekka, A. – Kuula, A. . – Rissanen, R. – Karvinen, I. (2009) *Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV*. Yhteiskuntatieteellisen tietoariston julkaisuja 2009, Tampere.
- Shim, S.S.Y. – Pendyala, V.S. – Sundram, M. – Gao, J.Z. (2000) Business-to-Business E-Commerce Frameworks. *Computer*, Vol. 33 (10), 40–47.
- Siirilä, Merja (2017) Epämääräisen muotoiset kirjeet ja paketit tukkivat postin – Kiinan verkkokauppojen suosio hurjassa kasvussa Suomessa. Yle 23.7.2017.
- Statista (2021) Total volume of domestic parcels in Europe* from 2012 to 2020.
- Statista (2022) Global parcel shipping volume between 2013 and 2027.
- Stinson, M. – Enam, A. – Moore, A. – Auld, J. (2019) Citywide impacts of E-commerce: Does parcel delivery travel outweigh household shopping travel reductions? *Proceedings of the 2nd ACM/EIGSCC Symposium on Smart Cities and Communities*, 1–7.
- STT (2025) Starship Technologiesin kuljetusroboteille miljoona kilometriä täyteen Suomessa. <<https://www.sttinfo.fi/tiedote/70789985/starship-technologiesin-kuljetusroboteille-miljoona-kilometria-tayteen-suomessa?publisherId=69819409&lang=fi>>, haettu 14.4.2025.
- Sułkowski, Ł. – Kolasińska-Morawska, K. – Brzozowska, M. – Morawski, P. – Schroeder, T. (2022) Last mile logistics innovations in the courier-express-parcel sector due to the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, Vol. 14 (13), 8207.
- Suomen Pankki (2024) [Tiedote 16.9.2024] Suomen Pankin väliennuste.
- Teollisuusliitto (2020) Lausunto Valtioneuvoston työryhmän lausuntopyyntöön: Teollisuusliiton lausunto Posti-työryhmälle, lausunto annettu 20.3.2020.
- Tilastokeskus (2023) Kuolleita historiallisen paljon Suomessa vuonna 2022. <<https://stat.fi/julkaisu/cl7riu7w5epo10cw3xuduscz0>> , haettu 18.4.2024.
- Tilastokeskus (2024) Toimialaluokitus 2008. <<https://stat.fi/fi/luokitukset/toimiala/?code=53200&name=Muu%20posti-,%20jakelu-%20ja%20kuriiritoiminta>>, haettu 18.4.2024.
- Traficom (2019) Traficom postimarkkinaselvitys 2018.
- Traficom (2020) Traficom postimarkkinaselvitys 2019.
- Traficom (2021) Traficom postimarkkinaselvitys 2020.
- Traficom (2022) Traficom postimarkkinaselvitys 2021.
- Traficom (2023) Traficom postimarkkinaselvitys 2022.

- Traficom (2024) Traficom postimarkkinaselvitys 2023.
- Tulli (2025) EU:n ulkokuulisesta etämyynnistä tehtävien enintään 150 euron arvoisten tavaroiden tuonti-ilmoitusten määrä laskussa vuoden 2025 ensimmäisellä neljänneksellä. <https://tilastot.tulli.fi/ajankohtaistalastoista/eun_ulkopuolinen_etamyynti>, haettu 26.4.2025.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2004) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2023) *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa*. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023, Helsinki.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2025) <<https://tenk.fi/fi>>.
- Universal Postal Union (2023) *State of the postal sector 2023: A Hyper-Collaborative Path to Postal Development*, Berne.
- Universal Postal Union (2024) <<https://www.upu.int/en/Universal-Postal-Union>>, haettu 6.5.2024.
- UPS (2020) UPS Makes Delivery Easier by Handling Signatures at UPS Access Point Location Deliveries. <<https://about.ups.com/us/en/newsroom/press-releases/customer-first/ups-makes-delivery-easier-by-handling-signatures-at-ups-access-point-location-deliveries.html>>, haettu 16.5.2024.
- UPS (2024) UPS hinnasto-opas, haettu 1.7.2024.
- Valtioneuvosto (2020) *Uudistuva postitoiminta valtiosihteerityöryhmän raportti*. Valtioneuvoston julkaisuja 2020:18, Helsinki.
- Vejlgaard, Henrik (2008) *Anatomy of a trend*. New York: McGraw-Hill.
- Viestintävirasto (2016) Postipakettipalvelujen tarjontaan velvollisten yleispalveluyritysten nimeäminen.
- Viestintävirasto (2018) Viestintäviraston postimarkkinaselvitys 2017.
- Yang, S. – Ning, L. – Jiang, T. – He, Y. (2021) Dynamic impacts of COVID-19 pandemic on the regional express logistics: evidence from China. *Transport Policy*, Vol.111.
- Zhang, Y. – Fang, Y. – Wei, K-K. – Ramsey, E. – McCole, P. – Chen, H. (2011) Repurchase intention in B2C e-commerce—A relationship quality perspective. *Information & Management*, Vol.48 (6), 192–200.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

1. Johdanto ja taustatiedot

- 1.1 Voitteko kertoa lyhyesti roolistanne yrityksessä ja kokemuksestanne pakettijakelualalla?
- 1.2 Mitkä ovat yrityksenne pääasialliset palvelut kotimaan pakettijakelumarkkinassa?
- 1.3 Mitkä ovat yrityksenne keskeiset asiakasryhmät?
- 1.4 Kuinka monta pakettia toimititte vuonna 2023? Onko määrä vähentynyt tai kasvanut huomattavasti vuonna 2024?
- 1.5 Kuinka suuri osa liiketoiminnastanne kohdistuu pakettijakeluun?
- 1.6 Millainen on pakettijakelun rooli organisaationne strategiassa?
- 1.7 Mikä on jakeluverkostonne ja palveluidenne maantieteellinen kattavuus?

2. Markkinan nykytila

- 2.1 Miten arvioitte kotimaan pakettijakelumarkkinan nykyistä kilpailutilannetta? Onko kilpailu tasavertaista ja miten säädeltyä?
- 2.2 Mitkä tekijät koette merkittävimiksi markkinan kasvua tai hidastumista määrittäviksi?
- 2.3 Onko mielestänne markkinan sääntely ajan tasalla markkinan kasvuun nähden?

3. Kilpailu ja yhteistyö

- 3.1 Ketkä ovat mielestänne markkinan keskeiset kilpailijat? Millä osa-alueilla kilpailu on tiukinta (esimerkiksi yhteistyö-/kuljetussopimukset, paluulogistiikka, lisäpalvelut jne.)?
- 3.2 Teettekö yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa? Jos kyllä, millaisissa toimintamuodoissa?
- 3.3 Miten yrityksenne erottautuu kilpailijoista esimerkiksi palveluiden tai teknologian osalta?

4. Kysynnän muutokset ja toiminnan kehitys

- 4.1 Kuinka olette sopeutuneet verkkokaupan kasvuun ja asiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin/vaatimuksiin?

- 4.2 Miten liiketoiminnassanne näkyvät pakettijakelun kausivaihtelu? Millaisia toimia kysynnän vaihtelu yritykseltänne vaatii?
- 4.3 Miten pandemia-aika vaikutti organisaationne toimintaan (esimerkiksi rajoitukset, kysynnän muutos, ennustettavuus)?
- 4.4 Mitkä ovat olleet keskeisimpiä investointeja viime vuosina, ja mihin ne ovat kohdistuneet?
- 4.5 Oletteko havainneet merkittäviä muutoksia asiakkaiden ostokäyttäytymisessä tai kysynnän vaihteluissa lähivuosina (esimerkiksi taloudellinen epävarmuus, trendit)?
- 4.6 Miten Kiinalaisten verkkokauppojen kasvava suosio näkyy omassa liiketoiminnassanne?

5. Tulevaisuuden näkymät

- 5.1 Miten näette kotimaan pakettijakelumarkkinan kehittyvän seuraavien 5–10 vuoden aikana?
- 5.2 Millaisia innovaatioita tai uusia toimintamalleja odotatte markkinoille tulevan? Onko trendejä, joita ette toivo kotimaan markkinoille rantautuvan?
- 5.3 Onko markkinalla mielestänne suuria esteitä uusille toimijoille?
- 5.4 Mitkä ovat suurimpia haasteita, joihin pakettijakelun toimijoiden tulee vastata tulevaisuudessa (esimerkiksi ilmastonmuutos, sesonkivaihtelu)?

6. Haastateltavakohtaiset kysymykset

Kotimaiset kuljetusyrietykset:

- 6.1 Kuinka arvioitte kilpailun tasapainoa suhteessa kansainvälisiin toimijoihin? Mitkä ovat omia vahvuuksianne?
- 6.2 Miten kotimarkkinoiden erityispiirteet, kuten syrjäseutujen saavutettavuus, vaikuttavat kustannuksiinne ja palvelutarjontaanne?

Kansainväliset kuljetusyrietykset:

- 6.1 Mitkä tekijät vaikuttivat yrityksenne päätökseen laajentua Suomen markkinoille, ja miten arvioitte kasvumahdollisuuksia tulevaisuudessa?
- 6.2 Mitkä ovat olleet merkittävimpiä mahdollisuuksia ja haasteita Suomen pakettijakelumarkkinassa? Miten tämä markkina eroaa muista maista, joissa toimitte?

6.3 Miten kansainvälinen jakeluverkostonne tukee toimintaanne Suomessa? Millaisia kilpailuetuja tai haasteita globaali toimintamalli tuo Suomen markkinoilla?

6.4 Miten arvioitte Suomen sääntely-ympäristön vaikutuksen kilpailuun? Koetteko sen tukevan vai rajoittavan toimintaa? Miten Suomen pakettijakelumarkkinoita voitaisiin kehittää?

Sivutoimiset kuljetusyrietykset:

Pakettipiste:

6.1 Miten olette onnistuneet laajentamaan palveluitanne pakettipalveluihin? Mistä kehitysidea sai alkunsa?

6.2 Millaisia mahdollisuuksia olette tunnistaneeet siirtyessänne pakettipalveluihin?

6.3 Miten arvioitte kilpailuasetelmaanne suhteessa muihin?

6.4 Millaisia innovaatioita ja kehittymahdollisuuksia näette omassa toiminnassanne seuraavina vuosina?

Tulevaisuuden kuljetusyrietykset:

6.1 Miten jakelumallinne eroaa perinteisestä jakelumallista ja mikä on roolinne kuljetusketjussa? Miten jakelutoimintanne tukee esimerkiksi toimitusketjun tehokkuutta tai asiakaskokemusta?

6.2 Miten arvioitte markkinoille pääsyn vaatimuksia ja mahdollisia esteitä uuden toimijan näkökulmasta?

6.3 Kuinka arvioitte teknologisten innovaatioiden ja uusien jakelumallien merkityksen pakettijakelumarkkinan kehityksen kannalta?

6.4 Mitkä ovat mielestänne keskeisiä kehityskohteita, jotka voisivat tehdä Suomen pakettijakelumarkkinasta houkuttelevamman uusille toimijoille?

7. Lopuksi

7.1 Onko jotain, mitä haluaisitte lisätä kotimaan pakettijakelumarkkinan nykytilasta tai tulevaisuudesta?