

Matkalla asiakkuuden kehittäjäksi

Logistiikkayritysten asiakaslähtöinen ongelmanratkaisukyky ja joustavuus



Tekijät (toimielimestä: toimielimen nimi, puheenjohtaja, sihteeri) Saara Pekkarinen, Laura Väyrynen, Jari Juga ja		Julkaisun laji Tutkimusraportti	
Heli Kilpala		Toimeksiantaja Liikenne- ja viestintäministeriö	
Oulun yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta		Toimielimen asettamispäivämäärä	
Julkaisun nimi Matkalla asiakkuuden kehittäjäksi – Logistiikkayritysten asiakaslähtöinen ongelmanratkaisukyky ja joustavuus			
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa logistiikkayritysten verkostostrategioita ja -rooleja sekä selvittää miten logistiikkayritysten rooli on muuttunut. Tutkimuksessa kuvataan logistiikkayritysten palveluita, markkinoita, asiakassuhteita ja resursseja sekä luodaan näiden pohjalta kuva logistiikkayritysten kilpailutekijöistä ja roolista verkostoissa.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisena lähtökohtana on käytetty verkostoteoriaa sekä logistiikkayritysten strategista asemointia kuvaavia malleja. Empiirinen analyysi perustuu haastatteluihin, joita tehtiin 18 logistiikkayrityksen sekä näiden merkittäviä asiakastoimialoja edustavien kaupan alan ja puutuoteollisuuden yritysten piirissä.</p> <p>Logistiikkayritysten rooleissa havaittiin eroja, riippuen mm. tarjottavista palveluista ja asiakastoimialoista. Suurin osa haastatelluista yrityksistä asemoi itsensä perinteiseksi kuljetus- ja huolintayritykseksi, mutta nähtävillä on myös voimistuva suuntaus kohti rooleja, joissa lisäarvopalvelujen ja tietoperusteisten palvelujen merkitys korostuu.</p> <p>Tulevaisuuden haasteisiin yritykset pyrkivät vastaamaan mm. vahvistamalla rooliaan asiakkaan tarjontaketjun hallinnassa sekä lisääntyvän asiakasräätälöinnin, palvelu- tai markkinapohjaisen erikoistumisen ja tietojärjestelmien tehokkaamman hyödyntämisen avulla.</p>			
Avainsanat (asiasanat) logistiikka, kuljetusala, palveluyritykset, asiakas, strategia, kilpailukyky, rooli, asemointi, verkosto			
Muut tiedot Yhteyshenkilö/LVM Jari Gröhn			
Sarjan nimi ja numero Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 69/2004		ISSN 1457-7488 (painotuote) 1795-4045 (verkkojulkaisu)	ISBN 952-201-222-X (painotuote) 952-201-223-8 (verkkojulkaisu)
Kokonaissivumäärä 74	Kieli suomi	Hinta 13 €	Luottamuksellisuus julkinen
Jakaja Edita Publishing Oy		Kustantaja Liikenne- ja viestintäministeriö	



Författare (uppgifter om organet: organets namn, ordförande, sekreterare) Saara Pekkarinen, Laura Väyrynen, Jari Juga och		Typ av publikation Undersökning	
Heli Kilpala		Uppdragsgivare Kommunikationsministeriet	
Uleåborgs universitet, Ekonomiska fakultetet		Datum för tillsättandet av organet	
Publikation (även den finska titeln) Logistikföretagens roll i nätverk: på väg mot kundanpassningsförmåga och flexibilitet (Matkalla asiakkuiden kehittäjäksi – Logistiikkayritysten asiakaslähtöinen ongelmanratkaisukyky ja joustavuus)			
Referat <p>Denna undersökning har som mål att kartlägga logistikföretagens strategier och roller och att beskriva hur dessa har ändrats i nätverk. Genom att beskriva servicekoncepter, marknader, kundrelationer och resurser försöker rapporten att framställa en helhetsbild om logistikföretagens roller i nätverk samt deras konkurrensfaktorer och kärnkompetenser.</p> <p>Som teoretisk utgångspunkt utnyttjas nätverksteori och strategiska positioneringsmodeller som har utvecklat för att analysera logistikbranschen. Den empiriska analysen bygger på ett material som har samlats med intervjuer från 18 logistikföretag samt ett antal intervjuer bland organisationer inom dagligvaruhandeln och träproduktindustrin som representanter av viktiga kundbranscher till logistikföretagen.</p> <p>Resultaterna visar att det finns märkvärdiga skillnader i logistikföretagens roller, beroende bl.a. på olika service-erbjudanden och kundbranschernas egenskaper. Majoriteten av logistikföretag visar sig att agera i en relativt traditionell roll som producenter av transport och speditionstjänster, men det kan även noteras en växande tendens mot utveckling av mervärdesorienterade lösningar och informationsbaserade roller i nätverk.</p> <p>Framtidsutmaningarna innebär ett behov att kontinuerligt utveckla marknadspositioner, servicekoncepter och företagens roll i nätverk. Utveckling av kundanpassade lösningar, specialisering på bestämda service eller marknadspositioner och utnyttjande av informationsteknologiska möjligheter anses som några av de viktigaste åtgärderna att besvara dessa utmaningar.</p>			
Nyckelord logistik, transportbranch, serviceföretag, kund, strategi, konkurrenskraft, roll, positionering, nätverk			
Övriga uppgifter Kontaktperson vid ministeriet: Jari Gröhn			
Seriens namn och nummer Kommunikationsministeriets publikationer 69/2004		ISSN 1457-7488 (trycksak) 1795-4045 (nätpublikation)	ISBN 952-201-222-X (trycksak) 952-201-223-8 (nätpublikation)
Sidoantal 74	Språk finska	Pris 13 €	Sekretessgrad offentlig
Distribution Edita Publishing Ab		Förlag Kommunikationsministeriet	



Authors (from body; name, chairman and secretary of the body) Saara Pekkarinen, Laura Väyrynen, Jari Juga and		Type of publication Research report	
Heli Kilpala. University of Oulu, Faculty of		Assigned by Ministry of Transport and Communications	
Economics and Business Administration		Date when body appointed	
Name of the publication Roles of logistics companies in networks: towards customer oriented problem solving and flexibility			
Abstract <p>The objective of this research is to describe the strategies and roles of logistics companies in networks and to examine how these roles have recently changed. The study describes the service concepts, market positions, customer relations and resources of the logistics companies and tries to create an overall picture of the roles and competencies of these companies in networks.</p> <p>The theoretical background of the study is based on network theory and strategic positioning models especially developed for analyzing the logistics industry. The empirical analysis is based on interview material from 18 logistics companies in Finland as well as a number of interviews with retail organizations and wood product manufacturers, representing major customers to the logistics industry.</p> <p>The results show that there are differences in the roles of the logistics companies, depending on the types of service offerings and customer industries, for instance. The majority of logistics companies seem to act in a relatively traditional role as producers of transport and forwarding services, but there are also signs of a growing tendency to develop value added services and information based roles in networks.</p> <p>Future challenges entail a need to continuously assess and develop market positions, service concepts and the roles of the companies in networks. The development of increasingly customer oriented solutions, a focus on specific service or market positions and the utilization of new information technology opportunities are seen as some of the main actions that can be taken to respond to these challenges.</p>			
Keywords logistics, service provider, customer, strategy, competitiveness, role, positioning, network			
Miscellaneous Contact person at the Ministry: Mr Jari Gröhn			
Serial name and number Publications of the Ministry of Transport and Communications 69/2004		ISSN 1457-7488 (printed version) 1795-4045 (electronic version)	ISBN 952-201-222-X (printed version) 952-201-223-8 (electronic version)
Pages, total 74	Language Finnish	Price € 13	Confidence status Public
Distributed by Edita Publishing Ltd		Published by Ministry of Transport and Communications	

ESIPUHE

Globaalin kilpailun kiristyminen, liiketoiminnan sähköistyminen ja muut liiketoimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaativat yritysten toimintatapojen kehittymistä. Verkostotoiminnan merkitys kasvaa yritysten keskittyessä entistä enemmän omiin ydinosaamisalueisiinsa. Myös logistiikan palveluyrityksillä on oiva mahdollisuus oman liiketoimintansa tietoiseen kehittämiseen.

VALO-ohjelmaan (www.valo-ohjelma.fi) kuuluneen LOGMURO-hankkeen tavoitteena oli kartoittaa logistiikkayritysten verkostostrategioita ja -rooleja ja selvittää, miten logistiikkayritysten rooli on muuttunut. Hankkeen ohjausryhmään kuuluivat Jari Gröhn, liikenne- ja viestintäministeriö (pj), Kai Kettunen, Herman Andersson Oy, Heli Kilpala ja Saara Pekkarinen (siht.), Oulun yliopisto. Professori Jari Juga toimi hankkeen vastuullisena johtajana ja Saara Pekkarinen yhteyshenkilönä.

Tutkimus tehtiin Oulun yliopiston taloustieteiden tiedekunnassa. Tutkimuksen yrityshaastatteluiden tekoon osallistuivat Jari Juga, Saara Pekkarinen, Heli Kilpala ja Laura Väyrynen sekä opiskelijat Jouni Juntunen, Katja Koskinen ja Hanna Pelttari. Aineiston käsittelystä vastasivat Laura Väyrynen ja Saara Pekkarinen. Raportin kirjoittamisvastuu jakautui seuraavasti: Laura Väyrynen kirjoitti luvut 1 ja 6, Saara Pekkarinen luvut 2-5 sekä 7.1, Jari Juga kirjoitti luvun 7.2 ja Heli Kilpala luvut 7.3 ja 8. Raportin viimeisteli Laura Väyrynen.

Kiitän tutkijoita ja ohjausryhmää hyvästä työstä. Kiitän myös hankkeen haastatteluihin osallistuneita yritysten asiantuntijoita, joiden panos oli välttämätön tutkimuksen onnistumiselle.

Helsinki, marraskuu 2004

Erikoistutkija

Jari Gröhn

SISÄLLYS

ESIPUHE

SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	4
1.1 TAUSTA	4
1.2 TAVOITE.....	4
1.3 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA.....	5
1.3.1 Verkostoteoria.....	5
1.3.2 TPL-palvelut ja ulkoistaminen.....	5
1.3.3 Asemointimallit	7
1.3.4 Tutkimuksen viitekehys.....	7
1.4 TUTKIMUSPROESSIN KULKU.....	9
1.5 TUTKIMUSRAPORTIN RAKENNE	9
2 PALVELUT, MARKKINAT JA ASIAKASSUHTEET	11
2.1 PALVELUT JA MARKKINAT.....	11
2.1.1 Asiakasarvot.....	11
2.1.2 Peruspalveluista räätälöintiin – palveluiden kehittäminen asiakastarpeisiin	12
2.1.3 Tulevaisuuden strategiset painotukset	15
2.2 LOGISTIKKAPALVELUYRITYSTEN ASIAKASSUHTEET.....	17
3 RESURSSIT	20
3.1 RESURSSIEN OMISTUS JA ERIKOISTUNEISUUS	20
3.2 PALVELUTUOTTAJIEN YHTEISTYÖ JA ALIHANKINTA	21
3.3 IT-JÄRJESTELMÄT JA NIIDEN KÄYTTÖ HAASTATELLUISSA YRITYKSISSÄ.....	22
4 KILPAILUKYKY JA YDINKYVYKKYYDET.....	24
5 TOIMINNALLISET REUNAEDOT	27
6 LOGISTIKKAYRITYSTEN STRATEGINEN ASEMOINTI	29
6.1 MARKKINA-ASEMA	29
6.2 PALVELUKONSEPTIT JA RESURSSIEN ERIKOISTUMINEN.....	32
6.3 KYVYKKYYDET JA ROOLI	35
7 LOGISTIKKAPALVELUYRITYSTEN MUUTTUVA ROOLI.....	38
7.1 LOGISTIKKAYRITYKSEN ROOLI.....	38
7.2 LOGISTIKKAYRITYSTEN ROOLI ASIAKASTOIMIALOILLA.....	42
7.2.1 Logistiikkayritysten rooli sahateollisuuden näkökulmasta	42
7.2.2 Logistiikkayritysten rooli kaupan ketjujen näkökulmasta	46
8 YHTEENVETO.....	50
LÄHTEET.....	52
LIITTEET	54
LIITE 1: HAASTATELLUT YRITYKSET	54
LIITE 2: TIIVISTELMÄT OPINNÄYTETÖISTÄ	55
Liite 2.1 Juntunen, Jouni (2004), Maantiekuljetusten ulkoistamispäätökset	55
Liite 2.2 Koskinen, Katja (2004), Logistiikkayritykset kaupan tarjontaketjussa lisäarvon tuottajina ...	58
Liite 2.3 Pelttari, Hanna (2004), Logistiikkayrityksen luoma lisäarvo puunjalostusyrietyksille, case: Herman Andersson Oy.....	59
Liite 2.4 Väyrynen, Laura (2004), Pk-logistiikkapalveluyrityksen rooli muuttuvissa yritysverkostoissa61	
LIITE 3: LOGISTIKKATOIMIALAN YRITYSTIETOJA 2002	63

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Teollisuuden ja kaupan yritykset ovat keskittäneet toimintaansa ydinosaamiseensa ja ulkoistaneet muita toimintojaan kuten logistiikan toimintoja ja tehtäviä ulkopuolisille palvelutuottajille. Logistiikan kasvava strateginen merkitys on muuttanut palveluyritysten kilpailuympäristöä ja niiden strategisia valintoja. Asiakasyritysten tavoitteena on hankkia entistä laajempia palvelukokonaisuuksia logistiikkayrityksiltä. Fyysisten palvelujen ohella myös logistiikan tietohallinto ja tiedonsiirto ovat tärkeä osa ulkoistettujen palvelujen kokonaisuutta. Samaan aikaan vaatimukset kasvavat myös palvelujen maantieteellisen kattavuuden suhteen. Palveluiden tarjoajien on vaadittaessa pystyttävä tuottamaan globaaleja ratkaisuja joko itsenäisesti tai osana laajempaa palveluverkosta.

Logistiikkatoimiala Suomessa on pyrkinyt vastaamaan tarpeisiin kehittämällä palveluita ja lisäämällä verkostoitumista. Kehitystyö on haasteellista, erityisesti sen vuoksi, että logistiikkayritysten ja asiakasyritysten tulisi pysyä samassa tahdissa palvelutuote- ja palveluprosessi-innovaatioiden kehityksessä, jotta niitä voitaisiin mahdollisimman tehokkaasti hyödyntää. Myös internet-liiketoiminnan kehittäminen asettaa omat haasteensa yrityksille. Erityisesti pitäisi kiinnittää huomiota pienten ja keskisuurten yritysten mahdollisuuksiin tuottaa palveluita¹ tehokkaasti ja luotettavasti. Tutkimus logistiikkayritysten ja palvelujen käyttäjien suhteista ja strategioista on toistaiseksi painottunut pääosin suurten yritysten näkökulmaan. Tässä tutkimuksessa on haastateltu myös pieniä yrityksiä.

1.2 Tavoite

Tämän tutkimushankkeen tavoitteena oli kartoittaa logistiikkayritysten verkostostrategioita ja -rooleja elinkeinoelämän tarpeiden ja toimintaympäristön muutosten näkökulmasta. Etenkin pienten ja keskisuurten yritysten mahdollisuudet kehittää palvelukonsepteja strategisten yhteistyöverkostojen avulla oli yksi tutkimuksen kohteista. Tutkimuksessa kuvataan logistiikkayritysten nykytilannetta ja kehityssuuntia seuraavilla osa-alueilla:

1. Strateginen asemointi verkostoissa

logistiikkayritysten markkina-asetat, palvelukonseptit, roolit, horisontaaliset ja vertikaaliset suhteet sekä yhteistyön toimintamallit.

2. Tukevat teknologiat

toiminnanohjausjärjestelmät ja tiedonsiirto sekä niiden rajapinnat toimijoiden välillä.

3. Toiminnalliset reunaehdot

sijainti, talouden kehitys, lainsäädäntö, kilpailu ja pk-yritysten erityiskysymykset.

¹ Palveluihin voidaan lukea kuuluvaksi mm. kuljetus, varastointi, posti- ja kuriiritoiminta, lastinkäsittely, huolinta ja muut logistiset lisäarvopalvelut, esimerkiksi tiedon hallinta ja siirto.

1.3 Tutkimuksen teoreettinen tausta

1.3.1 Verkostoteoria

Tämän tutkimuksen yhtenä teoreettisen ajattelun työkaluna on IMP-koulukunnan² verkostoteoria (ks. esim. Håkansson & Johanson 1992). Yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeimpiä suhteita ei voi hallita Eastonin (1992) mukaan ilman, että samaan aikaan tunnustetaan myös muiden liikesuhteiden olemassaolo. Niinpä liikesuhteita tulee tarkastella verkostokontekstissa, kokonaisena suhdeverkostona.

Hyödyllinen työkalu analysoitaessa verkoston toimijoiden roolia toimialan muutosprosesseissa on ARA-malli³. Mallin mukainen verkosto koostuu toimijoiden, resurssien ja toimintojen muodostamista verkostoista sekä niiden välisistä suhteista. Håkansson ja Johanson (1992) määrittelevät toimijat toimintojen suorittajiksi ja kontrolloijiksi sekä keskinäisten suhteiden kehittäjiksi vaihdantaprosesseissa. Vaihdantaprosessi tarkoittaa kaikkea osapuolten välillä tapahtuvaa toimintaa. Toimijoiden välille muodostuu sidoksia, kun ne osoittavat riittävää kiinnostusta toisiaan kohtaan ja alkavat toimia yhdessä, mikä ajan mittaan synnyttää osapuolten välille sitoutumista ja luottamusta.

Resurssit koostuvat sekä fyysisistä että inhimillisistä resursseista. Tieto ja kokemus ovat hyvin oleellisia inhimillisiä resursseja, sillä niiden kautta tapahtuu oppimista ja mukautumista. Resurssien välille muodostuu siteitä, kun kaksi osapuolta yhdistää jotkin resurssinsa muodostaessaan liikesuhteen. Toimijat tuottavat toimintoja yhdistelemällä, kehittämällä, vaihtamalla ja luomalla resursseja. Liikesuhteessa toimintojen välille muodostuu esimerkiksi hallinnollisia, teknisiä ja taloudellisia linkkejä. (Håkansson & Johanson 1992.)⁴

1.3.2 TPL-palvelut ja ulkoistaminen

Berglundin (1997) mukaan kolmannen osapuolen logistiikkapalveluyritys eli TPL-yritys (käytetään myös termiä 3PL-yritys) hallitsee, ohjaa ja suorittaa logistiikan toimintoja ulkoisen asiakkaan puolesta. Berglund korostaa, että ollakseen TPL-palveluntarjoaja, yrityksen täytyy tarjota toisiinsa liittyviä palveluita eli palvelukokonaisuuksia, jotka sisältävät tavaroiden fyysistä siirtoa, varastointia, tiedon käsittelyä sekä logistiikan hallintaa kokonaisuudessaan.

Hertzin ja Alfredssonin (2003) mukaan TPL-yritys on ulkoinen palveluntarjoaja, joka hallitsee, kontrolloi ja tuottaa logistiikan toimintoja rahdinantajan puolesta. Näihin toimintoihin voivat kuulua joko kaikki tai osa logistiikan palveluista, mutta sisältäen kuitenkin vähintään kuljetuksen ja varastoinnin hallinnan sekä toteutuksen.

Virum (Pruth 2002, 25) määrittelee TPL-palveluiksi ns. välimiehen tarjoamat palvelut logistiikan kanavassa. Ne perustuvat tehtyyn sopimukseen annetulle aikavälille ja kattavat joko kaikki tai merkittävän osan asiakkaan logistisista toiminnoista.

² IMP-lyhenne tulee sanoista International/Industrial Marketing and Purchasing.

³ ARA-lyhenne tulee sanoista Actors (toimijat), Resources (resurssit) ja Activities (toiminnot).

⁴ Verkostoteoriaa on käsitelty laajemmin Väyrysen (2004) pro gradussa, liite 2.4

Bask (1999) määrittelee TPL:n eli kolmannen osapuolen logistiikan, ostajien, myyjien ja TPL-yritysten väliseksi suhteeksi, joka tähtää tehokkuuteen ja jossa tarjotaan logistiikan palveluita peruspalveluista räätälöityihin palveluihin joko lyhyt- tai pitkäaikaisessa suhteessa.

Baskin (2001) jaottelussa logistiikkapalvelut on jaettu rutiinipalveluihin, standardipalveluihin ja räätälöityihin palveluihin. Jaottelun kriteereinä on käytetty asiakassuhteen luonnetta sekä palvelun monimutkaisuutta. Asiakassuhteen luonteella tai tyypillä tarkoitetaan jatkumoa löyhästä suhteesta tiiviiseen ja läheiseen suhteeseen. Suhteen luonteeseen liittyy osittain myös sen kesto. Räätälöidyt palvelut perustuvat yleensä pitkäkestoisiiin sopimuksiin, kun taas rutiinipalvelut ovat enemmänkin kertaluonteisia. Mutta asiakassuhde voi toisaalta olla pitkäikäinen ja -kestoinen, ilman tarvetta muille kuin rutiinipalveluille.

Rutiinipalvelut, joita tässä tutkimuksessa kutsutaan *peruspalveluiksi*, ovat sellaisia, joissa yritysten välillä vallitsee löyhä suhde ja tarjotut palvelut ovat yksinkertaisia, ilman erityistä asiakaskohtaisuutta. Näitä palveluita ovat esimerkiksi tavalliset kuljetus- ja varastopalvelut. Niiden etuja ovat kohtuulliset hinnat, helppo saatavuus, luotettavuus sekä halutun kuljetusajankohdan toteutuminen. (Bask 2001.)

Standardipalvelut sisältävät jonkin verran helpohkoja asiakaskohtaisia ratkaisuja ja näiden palveluiden edut juontuvat lähinnä skaalatuotoista ja laajuudesta. Esimerkkeinä standardipalveluista Bask (2001) pitää kuljetuspalvelua yhdistettynä johonkin terminaalipalveluun, esimerkiksi lajitteluun sekä kuljetuksia, joihin sisältyy jotakin tavanomaisista kuljetuksista poikkeavaa, kuten esimerkiksi lämpösäätely.

Räätälöidyt palvelut edustavat Baskin (2001) mukaan kaikkein monimutkaisimpia ja eniten asiakaskohtaisuutta vaativia palveluita. Kiinteät kumppanuus- ja yhteistyösuhteet määrättyjen asiakkaiden kanssa mahdollistavat tehokkaamman toiminnan verrattuna siihen, jos yritettäisiin palvella mahdollisimman monia asiakkaita kunkin tarpeita vastaavin räätälöidyn palveluin. Räätälöityyn kokonaispalveluun voivat kuulua esim. asennus-, pakkaus- ja korjauspalvelut, myynnin jälkeiset palvelut⁵ sekä konsultointipalvelut. Räätälöity palvelu voi kuitenkin sisältää myös standardoitua palvelua. Lisättäessä standardipalveluun, esimerkiksi kuljetukseen, jokin asiakaskohtaisesti räätälöity lisäarvopalvelu, esimerkiksi pakkauspalvelu, muodostuu siitä asiakaskohtaisesti räätälöity kokonaispalvelu.

Ulkoistamisessa on kysymys toimintojen sekä niihin tarvittavien resurssien luovuttamisesta omasta kontrollista sopimusosapuolen käyttöön. Tällöin yritys luo arvoa omille asiakkailleen oman yrityksen ulkopuolella. Kysymystä kuka omistaa resurssit ja toiminnot voidaan tarkastella Aronssonin (2000) mukaan:

1. valintana eri hallintarakenteiden välillä (markkina - hybrid - hierarkia),
2. kysymyksenä vähentää riippuvuutta niukoista resursseista, joita voivat olla esimerkiksi pääoma, työ ja osaaminen,
3. kysymyksenä, kuka tuottaa tarvittavat logistiset toiminnot edullisimmin,
4. kysymyksenä vähentää pääoman käyttöä siirtäen kiinteitä kustannuksia muuttuviksi ja
5. kysymyksenä luoda ja rakentaa ydinkyvykkyksiä.

⁵ esimerkiksi asiakastuki ja huoltopalvelut

Logistiikan ulkoistamisessa yritys antaa kokonaisvastuun, myös logistiikan johtamisen ja hallinnan, ulkopuoliselle yritykselle, ainakin operatiivisella tasolla. Arnold (2000) painottaa, että ulkoistaminen johtaa ulkoisten resurssien merkityksen kasvuun yrityksen strategiassa kun se pyrkii luomaan ja ylläpitämään kilpailuasemaansa. Tarjontaketjun hallinta⁶ antaa yrityksille mahdollisuuden laajentaa kilpailullisesti strategisia resursseja. Yritys voi ulkoistaa logistiset toiminnot ostamalla niitä lähetykskohtaisesti spot-markkinoilta tai toimimalla yhteistyössä ulkopuolisen palvelutoimittajan kanssa suullisen tai muodollisen sopimuksen puitteissa.

Toisaalta yritys voi pitää itsellään logistiikan kontrollin, mutta hyödyntää keskittämisen tai yhteistyön etuja kokoamalla 1) logistiset toiminnot riippumattomaan tulosityksikköön, 2) organisoimalla logistiikan itsenäisten yritysten horisontaalisen yhteistyön avulla, tai 3) perustamalla palvelu- tai yhteisyrityksen. Viimeksi mainitussa tapauksessa ulkoistava yritys voi myös tehdä investointeja (Arnold 2000). Yhteisyrityksissä on usein mukana tuotantoyrityksen tai –yritysten ohella palvelutoimittajia ja mahdollisesti pääomasijoittajia. Näitä yrityksiä kutsutaan joko 4PL-toimittajiksi tai logistiikkaintegraattoreiksi.

TPL-sopimus on kumppanuussopimusta määrämuotoisempi ja pitkäkestoisempi. Kumppanuus voi perustua vain kahden tai useamman toimijan väliseen riippuvuuteen ja suulliseen sopimukseen yhteistyöstä. TPL-yhteistyö edellyttää molemmilta osapuolilta taloudellisia uhrauksia eli investointeja ja syvempi yhteistyö antaa palveluntarjoajalle mahdollisuuden mukauttaa palveluvalikoimansa sekä toimintonsa asiakaslähtöisesti pelkän peruspalveluiden tarjonnan sijaan. (Pruth 2002.)

1.3.3 Asemointimallit

Tässä tutkimuksessa käytetään kolmea luokittelumallia kuvaamaan yritysten strategista asemointia. Haastateltujen logistiikkapalveluyritysten strategista markkina-asemaa suhteessa palveluvalikoiman laajuuteen ja markkinoiden määrään kuvataan Johnstonin ja Clarkin (2001) mallin avulla.

Scharyn ja Skjøtt-Larsenin (2001) malli kuvaa logistiikkapalveluyritysten palvelukonsepteja ja toiminnan luonnetta, ja sen jaottelu perustuu hallintapalveluiden ja fyysisten palveluiden määrään.

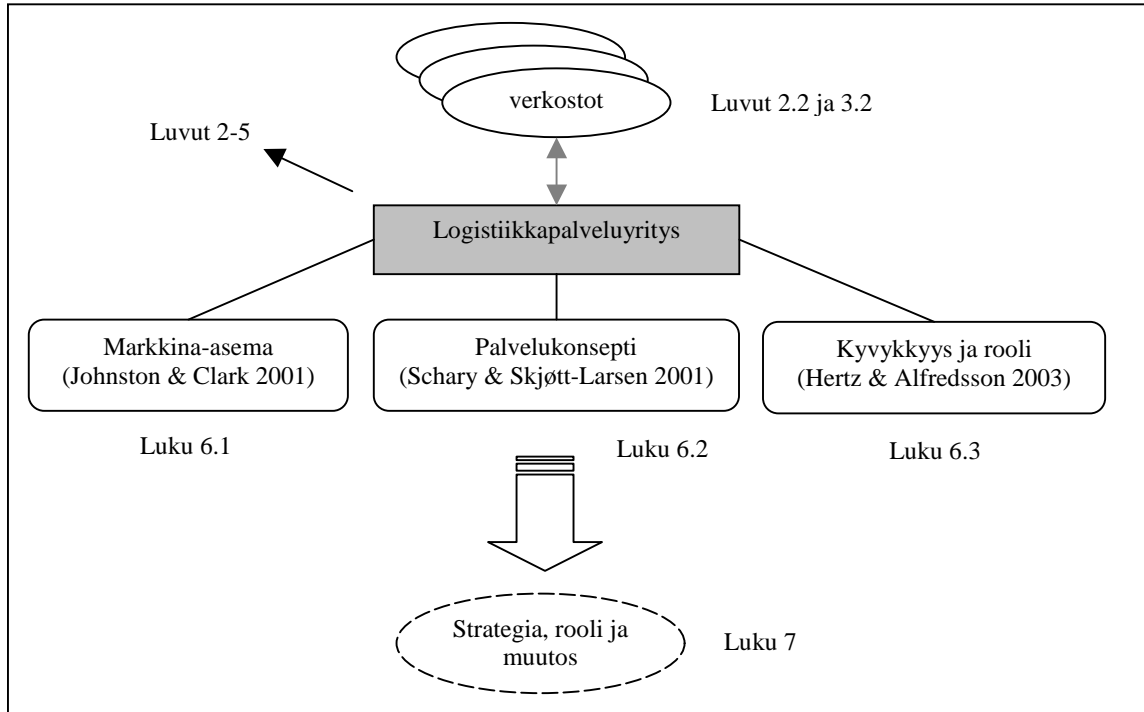
Logistiikkapalveluyritysten strategista kykyä ratkaista asiakkaan ongelmia ja sopeutua asiakkaan muuttuviin tarpeisiin eli kyvykkyyksiä kuvataan Hertzin ja Alfredssonin (2003) mallin mukaan. Kyvykkyyksien kautta yritys pyrkii kehittämään rooliaan yritysverkostoissa. Nämä kolme mallia esitellään tarkemmin luvussa kuusi kunkin alaluvun alussa erikseen.

1.3.4 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen lähtökohtana oli logistiikkapalveluyritys sekä oletus, että logistiikkayritykset toimivat monissa eri verkostoissa. Koska logistiikkayritysten toiminnan luonne on muuttunut esimerkiksi logistiikan ulkoistamisen ja täten yhä suurempien kuljetusketjun

⁶ Tarjontaketjun hallinta, englanniksi Supply Chain Management, SCM. Suomen kielessä käytetään myös termiä toimitusketjun hallinta.

osien haltuunoton kautta, ja uudenlaisten, lisäarvoa tuottavien palveluiden tarjoamisen kautta, on yritysten rooleissakin tapahtunut muutoksia. Yrityksellä voi olla samanaikaisesti useita rooleja, asiakkaista ja verkostoista riippuen. Tutkimuksessa käytettävä viitekehys esitetään kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimuksen viitekehys (mukailtu Väyrynen 2004).

Tässä tutkimuksessa selvitettiin, millaisia rooleja logistiikkapalveluyrityksillä on verkostoissa sekä yritysten rooleissa tapahtuneita muutoksia⁷. Yrityksen rooli voidaan määrittellä yrityksen asemana suhteessa verkoston muihin jäseniin. Fordin *et al.* (2003) mukaan yrityksen rooli tai asema muodostuu tavallaan sen jokaisen kumppanin erilaisista odotuksista ja tarpeista. Täten rooli verkostossa muodostuu aina suhteessa muihin toimijoihin, eikä pelkästään aiotun strategian mukaan.

Yritysten roolien tarkastelu edesauttaa verkoston ja logistiikkapalveluyritysten roolien muutosten kuvailua ja ymmärtämistä sekä kehittymistä tulevaisuudessa. Haastateltujen yritysten verkostojen muutosten kuvaus ja ymmärtäminen voivat auttaa tunnistamaan yritysten tulevia kehityspolkuja. Yritys voi aktiivisesti pyrkiä muuttamaan rooliaan verkostossa tai sillä voi olla täysi työ nykyisenkin roolinsa puolustamisessa. (Easton 1992.) Yritykselle on eduksi pystyä mukautumaan eri tilanteiden vaatimiin erilaisiin rooleihin, mutta toisaalta pystyä toimimaan pitkäjänteisesti samassakin roolissa.

Tutkimukseen haastateltujen yritysten roolien muutoksia pyrittiin määrittämään tarkastelemalla kunkin yrityksen markkina-asemaa, palvelukonsepteja sekä strategista kyvykkyyttä ja roolia tutkimuksen viitekehyksessä mainittujen mallien pohjalta.

⁷ ks. esim. Väyrynen (2004), Liite 2.4

1.4 Tutkimusprosessin kulku

Tämä tutkimus on logistiikkatoimialalla tehtävä deskriptiivinen eli kuvaileva tapaus-tutkimus. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja teema-haastatteluja. Tutkimuksen aineisto muodostui pääosin haastatteluaineistosta sekä lisäksi logistiikan akateemisista julkaisuista. Haastattelut tehtiin kevään 2004 aikana ja raportti työstettiin kesän 2004 aikana. Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville⁸ noin viikkoa ennen varsinaista haastattelua. Haastattelut pohjautuivat viiteen eri teemaan: 1) palvelukonseptit ja markkinat, 2) verkostot, 3) resurssit ja IT, 4) palveluprosessit ja palvelujen kehittäminen sekä 5) kilpailukyky, kompetenssit/kyvykkyydet ja niiden kehittäminen.

Tutkimukseen haastateltiin yhteensä 18 logistiikka-alan yritystä (ks. Liite 1). Ne suomalaiset yritykset, jotka toimivat osana kansallisia tai kansainvälisiä konserneja tai ketjuja luokiteltiin Suomen yrityksen tai yksikön mukaan. Suurin osa haastatelluista logistiikan alan yrityksistä oli pk-yrityksiä. Haastatelluista yrityksistä viisi oli pieniä, alle 50 henkilöä työllistäviä yrityksiä, seitsemän keskisuuria työllistäen alle 250 henkilöä ja kuusi suurta yritystä työllistäen yli 250 henkilöä.

Lähes puolet haastatelluista yrityksistä tarjosi pelkästään tiekuljetuksia ja muut tarjosivat tiekuljetusten lisäksi joko lento-, meri-, rautatiekuljetuksia tai yhdistettyjä kuljetuksia. Ainoastaan kahden yrityksen tarjontaan kuuluivat kaikkien kuljetusmuotojen kuljetukset. Yritysten maantieteellisissä markkinoissa oli suuria vaihteluita. Osa yrityksistä toimi ainoastaan Suomessa, joidenkin yritysten markkina-alueena oli Skandinaavia tai/ja Itämeren alue. Muutama yritys toimi globaaleilla markkinoilla.

Tähän tutkimukseen haastateltiin lisäksi joitakin keskeisimpiä asiakasyrityksiä mahdollisimman monipuolisen kuvan saamiseksi eri osapuolten näkemyksistä verkostostrategioiden ja -roolien kehityksestä. Asiakasyritykset olivat kaupan sekä saha- ja puutuoteteollisuuden toimialoilta.

1.5 Tutkimusraportin rakenne

Seuraavassa luvussa kuvataan haastateltujen logistiikkapalveluyritysten tarjoamia asiakas-arvoja, palveluita sekä markkinoita, joilla yritykset toimivat. Luvussa käsitellään myös yritysten strategisia näkemyksiä palveluiden ja markkinoiden tulevaisuuden kehityksestä sekä asiakassuhteita.

Kolmannessa luvussa perehdytään yritysten resursseihin niiden omistajuuden ja erikoistuneisuuden näkökulmasta, resurssien jakamiseen yhteistyön kautta sekä yritysten IT-järjestelmien käyttöön ja näkemyksiin niiden merkityksestä yritysten strategisena tai operatiivisena resurssina.

Neljännessä luvussa tarkastellaan yritysten kilpailukyvyn muodostavia ydinkyvykkyyksiä sekä rakennetaan neljään ydinkyvykkyyteen nojaava asiakaslähtöisyys.

⁸ Haastateltavana oli joko yrityksen toimitusjohtaja tai muu johtohenkilö.

Viides luku valottaa logistiikkapalveluyritysten toiminnan reunaehtoja uhkien ja mahdollisuuksien näkökulmasta sekä yrityksen sijainnin merkityksen kautta.

Luvussa 6 tarkastellaan logistiikkapalveluyritysten strategista asemaa verkostoissa asemointimallien avulla. Asemointimallit kuvataan kunkin alaluvun alussa, jonka jälkeen esitetään malli, johon tämän tutkimuksen yritykset on sijoitettu ja analysoidaan yritysten asemaa.

Luvussa 7 tarkastellaan koko tutkimusta yhteen vetävästi sekä logistiikkayritysten roolia että logistiikkayritysten roolia asiakasyritysten näkökulmasta.

Viimeisessä luvussa esitetään yhteenveto koko tutkimuksesta ja sen tuloksista. Tutkimushankkeen puitteissa on tehty myös neljä opinnäytetyötä, joiden tiivistelmät ovat raportin lopussa liitteenä (Liite 2).

2 PALVELUT, MARKKINAT JA ASIAKASSUHTEET

2.1 Palvelut ja markkinat

2.1.1 Asiakasarvot

Tutkimuksessa pyydettiin palveluiden esittelyn jälkeen haastateltavaa kertomaan, mitkä ovat yrityksen asiakasarvoja, joita se haluaa tuottaa eri asiakasryhmille tai markkinoille. Yritykset mainitsivat tuottavansa asiakkailleen luotettavuutta, joustavuutta sekä kustannustehokkuutta. Noin puolet yrityksistä katsoi joustavuuden ja kustannustehokkuuden asiakasarvoikseen. Luotettavuus, joustavuus ja täsmällisyys ovat ylätason käsitteitä joilla kuvataan logistiikkapalveluiden asiakaslaatua. Lisäksi usea haastateltavista yrityksistä katsoi tuottavansa lisäarvoa asiakkaalle tarjoamalla kattavan palveluverkoston, toteuttamalla asiakaslähtöisyyttä palvelutuotannossa sekä korkealla palvelun teknisellä laadulla. Haastatteluissa tuli myös esille, että esimerkiksi laatu- ja ympäristöjärjestelmät ovat nykyisin kilpailutekijöitä, jotka logistiikkayrityksellä on oltava kunnossa päästäkseen ja pysyäkseen markkinoilla, mutta jotka eivät tuota merkittävää kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin.⁹

Logistiikan akateeminen kirjallisuus nostaa tämän päivän trendiksi tarjontaketjuissa nopeuden ja ketteryyden, imuohjautuvan tuotannon JIT¹⁰-palvelut sekä aikasidotut palvelut. On yllättävää, että nämä eivät nousseet tässä tutkimuksessa kovin yleisesti tärkeiksi asiakasarvoiksi, joskin luotettavuus pitää sisällään luvatusajan toteutumisen. Joustavuus sekä kustannustehokkuus ovat myös ketterän tarjontaketjun keskeisiä markkinoille pääsyn ja kannattavan liiketoiminnan mahdollistavia tekijöitä. Taulukossa 1 esitetään keskeisiä haastatteluissa esille tulleita asiakasarvoja Harrisonin ja van Hoek'in (2002, 167) jaottelua mukaillen, yhdistettynä logistiikkapalveluyrityksen rooliin asiakkaan tarjontaketjussa. Harrisonin ja van Hoek'in (2002) mukaan markkinoille pääsyn takaavia asiakasarvoja ketteryyden kohdalla ovat laatu, kustannukset sekä toimitusaika, ja ohuuden kohdalla toimitusaika ja palvelutaso. Kilpailuetua tuottavat asiakasarvot ketteryyden kohdalla ovat palvelutaso sekä asiakasarvot, ohuuden kohdalla kustannukset ja laatu.

⁹ Hanna Pelttari kartoitti logistiikkapalveluyritysten tuottamaa lisäarvoa asiakkaille pro gradu työssään, ks. Liite 2.3.

¹⁰ JIT; Just in Time, oikeaan aikaan suoritettu toimitus

Taulukko 1. Haastateltujen logistiikkapalveluyritysten asiakasarvot ja rooli

Rooli	Markkinoille pääsyn takaavat asiakasarvot	Kilpailuetua tuottavat asiakasarvot
Asiakaslähtöinen kehittäjä (Agility)	<ul style="list-style-type: none"> - Laatu - Kustannus - Täsmällisyys, luotettavuus 	<ul style="list-style-type: none"> - Joustavuus - Asiakkaan arvoketjun tuntemus - Palveluiden, verkoston kattavuus - Helppous ”one stop shopping”
Kustannustehokas ongelmanratkaisija (Leanness)	<ul style="list-style-type: none"> - Luotettavuus - Täsmällisyys - Palveluiden monipuolisuus / verkoston kattavuus 	<ul style="list-style-type: none"> - Kustannustehokkuus - Taloudellinen lisäarvo asiakkaalle - Laatu (luotettavuus, täsmällisyys)

Ketterä yritys hyödyntää markkinoiden tietämystään ja reagoivaa palveluverkosta löytääkseen kannattavia, uusia liiketoimintamahdollisuuksia muuttuvilla markkinoilla. Tämä näkemys painottui myös yrityshaastatteluissa. Ohut palvelutuotanto tarkoittaa arvovirran kehittämistä eliminoimalla kaikki turha resurssien käyttö, mukaan lukien aika.

Van Hoek (2000) tarkastelee räätälöintiä ja viivästettyä tuotantoa yhdistettynä perus- ja standardipalveluihin TPL-yrityksen kilpailukeinona erottautua kilpailijoista. Kasvattamalla asiakkaalle lisäarvoa, TPL voi parantaa katemarginaaliaan ja syventää asiakassuhdettaan. Palveluvalikoiman laajentaminen voi antaa palveluntarjoajalle helpommin mahdollisuuden päästä syvemmälle asiakkaan toimitusketjuun jopa sen kehittäjäksi. Van Hoek (2000) katsoo myös, että IT-tuki antaa entistä paremmat mahdollisuudet palveluyrityksille olla mukana asiakkaiden tarjontaketjun kehittämisessä.

2.1.2 Peruspalveluista räätälöintiin – palveluiden kehittäminen asiakastarpeisiin¹¹

Peruspalveluna TPL-palvelu on yksinkertainen, esimerkiksi täyskuormakuljetus kotimaassa pisteestä A pisteeseen B, mikä ei edellytä asiakassuhteelta jatkuvuutta tai tiiviyttä. Perusesimerkki standardipalvelusta on runkokuljetus sisältäen terminaali-palveluita, esimerkiksi lajittelua, yksiköintiä, noutoa tai jakelua. Toisena tyypillisenä tämän päivän esimerkkinä haastateltavissa yrityksissä ovat erilaiset aikasidotut rahtipalvelut, joiden muuttuvat ominaisuudet¹² ja hinta on tuotteittain määritelty etukäteen. Satunnaiset tai pienet ja keskisuuret asiakkaat valitsevat rahtituotteen, joka parhaiten vastaa niiden kulloistakin tarvetta.

Räätälöity TPL-palvelu edellyttää pitkäkestoista syvällistä yhteistyösuhdetta palvelu-toimittajan ja asiakkaan välillä. Palvelusuhteen onnistuminen edellyttää avointa tiedon vaihtoa ja kanssakäymistä, joten räätälöidyt tieto- ja viestintäjärjestelmät ovat tällöin usein

¹¹ Ks. myös Lehtinen *et al.* (2002). PALKE – Palvelun tuotekehitysprosessi logistiikkayrityksessä.

¹² Muuttuvia ominaisuuksia ovat mm. toimitusaika, maantieteellinen kattavuus, lähetysaikaikkuna ja painorajoitukset.

käytössä. Räättälöinnillä pyritään valikoiman laajuuden tuomiin hyötyihin (Bask 2001) molemmille osapuolille keskittämällä palvelut yhdelle tai muutamalle toimittajalle. Räättälöidyt palvelut ja asiakassuhteet vaativat yleensä myös asiakaskohtaisia resursseja, joita ovat esimerkiksi IT, tietovirrat, työn organisointi ja yhteissuunnittelu. Lisäarvopalvelut eivät ole pelkästään fyysisiä, tuotantoon sidottuja, vaan ne voivat olla myös tietosidonnaisia (Schary ja Skjøtt-Larsen 2001). Esimerkkejä tällaisista lisäarvopalveluista ovat konsultointi-, vakuuttamis- ja rahoituspalvelut.

TPL-palveluille on luotu lisäarvoa tuotteistamisen kautta yhdistämällä peruspalveluun eri toimialojen tai markkinoiden tarpeisiin soveltuvia ominaisuuksia. Standardipalveluiden kehittämiseen TPL-yrityksiä ajaa suurten volyymien ja laajan palveluvalikoiman tuomat taloudelliset edut eli alhaisemmat yksikkökustannukset. Standardipalvelu on tarkoin määritelty toimintatapa, jossa palvelun eri osaprosessit on tunnistettu, kuvattu ja mitoitettu juuri oikeiksi. Palvelu on aina ja kaikille asiakkaille samanlainen, ts. palvelua ei ole asiakaskohtaisesti mahdollista muuttaa, vaan asiakas valitsee tarjolla olevista vaihtoehdoista parhaiten omia asiakastarpeita vastaavan palvelutuotteen.

Haastatellut yritykset tarjoavat paljon erilaisia fyysisiä palveluita, mm. kuljetusta, varastointia, lastin käsittelyä ja huolintaa. Yleisin palvelu on tie- ja merirahtipalvelut, seuraavaksi terminaalipalvelut yhdistettynä jakeluun ja noutoon. Kaikkien kuljetusmuotojen kuljetukset, huolinta, yksikointi, pika- ja pakettipalvelut kuuluvat haastateltujen logistiikkayritysten ydinliiketoimintaan. Haastatelluista yrityksistä kaksi kolmasosaa katsoo tarjoavansa tiekuljetuksia peruspalveluina, mutta monet yritykset myös räätälöivät tiekuljetusta asiakastarpeiden mukaan.

Merikuljetukset ovat niitä tarjoaville yrityksille peruspalvelua. Räättälöinti merikuljetuksissa on yleensä asiakaskohtaista, vain yhdelle asiakkaalle suunniteltua ja toteutettua palvelua. Useat haastateltavat yritykset pitävät merikonttikuljetuksia peruspalveluna tai standardipalveluna, jota on vaikea räätälöidä asiakaskohtaisesti.

Lentokuljetuksia tarjoavia yrityksiä aineistossa on vähän. Ne tarjoavat lentorahtia standardoituna palveluna ja asiakaskohtaisesti räätälöitynä. Yksi yritys tarjoaa lentorahtipalveluita kaikissa palvelutyypeissä.

Yhdistettyjä kuljetuksia tarjoaa vain yksi yritys räätälöitynä ratkaisuna. Rautatiekuljetusten rooli haastateltujen yritysten palveluvalikoimassa on vähäinen, joskin parilla yrityksellä muut liiketoimintayksiköt hyödyntävät rautatiekuljetuksia. Suomessa on yleistä, että asiakkailla on suorat sopimukset rautatieoperaattorin kanssa, esimerkiksi merikuljetusten etu- tai takakuljetusten osalta.

Suomalaiset kiinteän ja aikataulutetun reittiverkoston yritykset sekä osa toimialaerikoistuneista yrityksistä tarjoaa varastointia oheispalveluineen¹³, terminaalipalveluita sekä jakelu- ja noutopalvelua peruspalveluina. Haastatellut yritykset eivät tarjoa varastointia standardoituna. Pienehköt perheyrietykset katsoivat, että varastointi ja terminaalipalvelut ovat heidän tarjonnassaan lisäarvopalveluita.

Kansainväliseen kuljetusketjuun liittyvät satamapalvelut, kuten laivan selvitys, ahtaus ja kontitus nähdään peruspalveluina. Yksi yritys tarjosi satamapalveluita asiakaskohtaisesti räätälöityinä ja kaksi yritystä lisäarvopalveluina. Muutama haastatelluista yrityksistä

¹³ esimerkiksi keräily, koonti ja edelleenlähetys

tarjoaa asiakkailleen pelkästään lisäarvopalveluina viivästetyn tuotannon palveluita, joita ovat esim. vastaanottotarkastus, korjaus, kokoonpano, nimiköinti ja pakkaus, tai lähinnä kalustoon liittyviä korjaus-, huolto- ja pesupalveluita.

Useat yritykset tarjoavat palveluita logistisen tiedon välitykseen ja hallintaan liittyen perustai standardipalveluna, mutta myös asiakaskohtaisesti räätälöitynä palveluna. Peruspalveluksi yritykset katsovat lähinnä logistisen tiedon välittämiseen liittyvät tehtävät¹⁴ ja osan logistisen tiedon hallintapalveluista¹⁵. Räätälöityjä ratkaisuja ovat mm. toimitusketjun hallinta ja logististen asiakaskohtaisten ratkaisujen suunnittelu ja toteutus.

Lisäarvopalveluina yritykset tarjoavat erilaisia logistisen tiedon hallintaan liittyviä palveluita yhdistettynä fyysiseen palveluun, esimerkiksi VMI-¹⁶, rahoitus- ja vakuutuspalvelut sekä asiakaskohtaisen logistisen tiedon välittäminen ja hallinta. Hallintapalveluita on nähtävästi vaikeampi standardoida kuin fyysisiä palveluita, koska vain kaksi yritystä ilmoittaa tarjoavansa niitä standardipalveluna. Toinen selittävä tekijä vähäiselle standardoinnille on se, että logistinen tieto on logistisen ketjun välttämätön ja tärkeä osa, joka sisällytetään fyysiseen palveluun. Asiakkaat eivät ole aina halukkaita maksamaan tiedon välittämisen tuomasta lisäarvosta vaan edellyttävät sen kuuluvan ns. peruspalvelukonseptiin. Taulukkoon 2 on koottu yhteen haastateltujen yritysten palvelutarjonnat ja esitetty niiden maantieteellinen ja toimialoittainen jakautuminen.

Taulukko 2. Haastateltujen yritysten palvelut ja markkinat

	Maantieteelliset markkinat	Toimiala-markkinat
Fyysiset palvelut		
<i>Pienet, keski-suuret yritykset</i>	Alueellinen Valtakunnallinen Ruotsi Venäjä	Kaikenkokoisia yrityksiä: <ul style="list-style-type: none"> • Maatalous • Teollisuus (kemiala, saha- ja puutuote-, metalli-, high tech -) • Kauppa • Rakentaminen • Suuret logistiikkayritykset
<i>Suuret yritykset</i>	Skandinavia Itämeren alue Eurooppa Aasia USA Etelä-Amerikka Venäjä	Suuret (ja pk-asiakkaat): <ul style="list-style-type: none"> • Kauppa • Tuonti ja/tai vienti • Teollisuus: Perus- ja raskas-, Saha- ja puutuote-, Elektroniikka, Lääke-, Terveystieteet, Muoti • Muut logistiikkayritykset
Hallinta- ja tietopalvelut		
<i>Pienet, keski-suuret yritykset</i>	Alueellinen Kansallinen	Liikesuhteet Verkostot (KTK, Kiitolinja)
<i>Suuret yritykset</i>	Ks. fyysiset palvelut	High Tech, Lääke, Muoti.

¹⁴ esim. tilaus, kuittaus ja kuormatilan varaus

¹⁵ esim. raportointi ja laskutus

¹⁶ VMI, Vendor Managed Inventory, tarkoittaa, että palveluyritys seuraa itsenäisesti asiakkaansa varastotasoa ja täyttää varastot ilman eri tilausta.

Haastatellut yritykset toimivat Suomessa joko alueellisesti tai valtakunnallisesti. Osa yrityksistä tarjoaa palveluita vain ulkomaankauppaa harjoittaville yrityksille, kun taas erityisesti pienemmät suomalaiset yritykset harjoittavat pääosin kotimaan kuljetustoimintaa ja aikataulutettua linjaliikennettä. Skandinavian maat ja Baltia luetaan Suomen lähimarkkinoihin; haastatelluista yrityksistä vajaa puolet toimii joko joissain näistä tai kaikissa alueen maissa. Euroopan laajuisen palveluverkoston tarjoaa asiakkailleen puolet yrityksistä, mutta osa hyödyntää erityyppisiä horisontaalisen yhteistyön muotoja, kuten esimerkiksi agenttitoimintaa, toimialaverkostoa ja Euroopan ketjujäsenyyttä.

Kansainvälisiä palveluntuottajia haastatelluista yrityksistä on kahdeksan, mutta osa heistä tarjoaa suomalaisten vienti- ja tuontiasiakkaiden tarpeiden mukaan lähinnä palveluita Yhdysvalloista/-valtoihin, Aasiaan/-sta, Etelä-Amerikkaan/-sta. Vain neljää yritystä voidaan pitää aidosti globaalina: niillä on oma verkosto, joka kattaa kaikki ne alueet maapallolla missä kansainvälistä tavarakauppaa käydään riittävässä määrin. Muutamat muut yritykset pystyvät tarjoamaan lähes globaaleja palveluita kapealla valikoimalla agenttiverkostonsa kautta.

Tarkasteltaessa haastateltujen yritysten historiaa on nähtävissä kaksi päätyyppiä: vanhat suomalaiset yritykset, joista osa kuuluu nykyisin johonkin kansainväliseen ketjuun tai ryhmittymään sekä 1990-luvulla Suomessa toimintansa aloittaneet ulkomaiset yritykset, joista osassa on myös suomalaista omistusta mukana. Haastatellut perheytykset ovat toimineet kuljetus- ja huolintamarkkinoilla jo useita kymmeniä vuosia. Osa niistä on laajentanut toimintaansa erityisesti 1960 – 1980 -luvuilla.

2.1.3 Tulevaisuuden strategiset painotukset

Tässä kappaleessa tarkastellaan yritysten strategista suuntaa ja kehitystä erityisesti resurssien erikoistuneisuuden näkökulmasta. Berglund *et al.* (1999) näkevät logistiikka-palveluyritysten kehittymisen perinteisistä kuljetus-, varastointi- ja huolintayrityksistä TPL-yrityksiksi tapahtuneen 1980-luvulla, jolloin yritykset laajensivat omaa perusliiketoimintaa tarjoamalla läheisen palvelutyyppin palvelua, esimerkiksi kansainvälisen kaupan huolintaliike asiakaskohtaista tiekuljetuspalvelua tai jakelua ja tietopalveluita. Kehitykseen pakottivat kustannuspaineet ja koveneva kilpailu sekä halu vahvempaan asiakasuskollisuuteen. Liiketoiminnassa käytetään sekä itse tuotettuja että ulkoistettuja palveluita.

Verkostoperusteinen TPL-logistiikkatoimittaja kehittyi 1990-luvun alussa kuriiri- ja pikalähetysten nopeaksi ja luotettavaksi toimittajaksi rakentamalla globaalin kuljetus- ja viestintäverkon. Ensimmäiset IT-lisäarvopalvelut; toimitusvahvistus ja track & trace -palvelu kehitettiin pikarahtipalveluihin. Osaamis- eli tietoperusteiset (Berglund 1997) logistiikkatoimittajat ovat 1990-luvun lopulla ulkoistaneet fyysisen palvelutuotannon tarjoten konsultointia, rahoitus- ja tietopalveluita, informaatioteknologiaa ja johtamispalveluita asiakkailleen.

Haastateltavat yritykset esittivät useita strategisia kehityspolkuja, jotka on koottu Taulukkoon 3. Uusien palveluiden kehittäjiä haluaa olla puolet yrityksistä, erityisesti kansainvälisen teollisuuden ja kaupan asiakkaita palvelevat yritykset. Vain kaksi pääasiassa kotimaan markkinoilla toimivista yrityksistä mainitsi tulevaisuudessa tärkeäksi uusien palveluiden kehittämisen. Nykyisille asiakkaille palveluiden kehittäminen asiakaslähtöiseen suuntaan on tulevaisuuden tavoitteena yli puolella haastatelluista

yrityksistä. Tämä kehitys tarkoittaa pääsemistä yhä syvemmälle ja laajemmin asiakkaiden tarjontaketjuihin mukaan ja /tai kasvattaa asiakastyytyväisyyttä paremmilla palveluilla.

Maantieteellinen laajentuminen on useimmiten vähittäistä markkina-alueen laajentamista, esimerkiksi Itämeren alueella Viron jälkeen Latviaan ja Liettuaan, tai Skandinavian ja Itämeren alueen jälkeen muualle Eurooppaan. Laajentuminen uusille toimialoille tai asiakassegmentteihin Suomessa ei ole monenkaan yrityksen tavoitteena tulevaisuudessa. Haastatteluista käy ilmi, että useat yritykset katsovat Suomessa toimivan teollisuuden ja kaupan osalta liiketoimintamahdollisuuksien olevan jo aika hyvin hyödynnetty, eikä laajentamismahdollisuuksia nähdä olevan paljon. Kun viejät yhä useammin ovat kuljetuksen ja koko toimituksen osalta päätöksentekijöitä, monet haastatellut yritykset näkivät tulevaisuudessa yhä tärkeämmäksi laajentaa toimintaansa niihin Euroopan maihin, joista Suomeen tuodaan hyödykkeitä ja investointitavaroita.

Taulukko 3. TPL-palvelukonsepti ja asema

ASEMA	Nyt	Tulevaisuus
<i>Perinteinen kuljetus-, varastointi- ja huolintayritys</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Rajoitettu palveluvalikoima • Vain vähän kontrollia ja hallintaa asiakkaan tarjontaketjussa 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Resurssiperusteinen, asiakaslähtöinen osaja</i> • Toimiala- tai asiakaskohtaiset kokonaispalvelut <ul style="list-style-type: none"> - lisäarvopalvelut - asiakaskohtaista räätälöintiä
<i>Resurssi-perusteinen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Laaja tai erikoistunut palveluvalikoima • Rajattu hallinta ja kontrolli 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Verkosto- tai tietoperusteinen, vahvempi asema asiakkaan tarjontaketjussa</i> • Hallinta- ja tietopalvelut nykyisille asiakkaille • Verkoston laajentaminen
<i>Verkosto-perusteinen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Suppea palveluvalikoima • Kattava, laaja verkosto • IT-tukipalvelut 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Tietoperusteisuus kasvaa, vahvempi asema asiakkaan tarjontaketjussa</i> • Hallinta- ja tietopalvelut • Ulkoistettu fyysinen palvelujärjestelmä
<i>Tieto-perusteinen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ohjaus-, neuvonta-, rahoitus- yms. palvelut • Kokonaisvastuu asiakkaan tarjontaketjusta tai sen osasta • Ei fyysistä palvelutuotantoa 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Verkosto- ja resurssiperusteisuus kasvaa, one-window toimittaja</i> • Syvemmälle asiakkaiden tarjontaketjun hallintaan • Kokonaisvastuu laajenee • Myös omaa palvelutuotantoa

2.2 Logistiikkapalveluyritysten asiakassuhteet

Lähes kaikilla haastatelluilla yrityksillä on kaksi- tai kolmijakoinen asiakaskunta; yksi tai muutama pääasiakas, säännöllisesti käyttävät yritysasiakkaat ja sitten joko pk-, henkilö- tai satunnaiset asiakkaat. Erityisesti tiekuljetuksia tarjoavat yritykset pyrkivät palvelemaan kaikkia kuljetusten tarvitsijoita, myös yksityisiä kuluttajia, kapasiteetin täyttöasteen parantamiseksi, mutta heidän kanssaan toimitaan joko tilauksen tai annetun hintatarjouksen perusteella. Erilaiset välittäjät, kuten huolintaliikkeet ja ketjuintegraattorit määrittelevät /kilpailuttavat pitkälle alihankkijana käyttämänsä yrityksen kanssa sopimuksen keston ja hintatason, joten suurta neuvotteluvoimaa ei näiden asiakkaiden osalta useinkaan ole.

Vain kolme yritystä käytti selkeää asiakassegmentointia, jossa asiakkaiden ryhmittely perustuu strategiseen tärkeyteen, asiakassuhteen syvyyteen ja/tai toiminnan volyyymiin. Tällöin yritys määrittelee asiakassegmenteittain palvelutarjonnan, asiakassuhteen hoidon tason, tiedon hallinnan roolin, ja on määritellyt esimerkiksi palveluprosessinsa asiakaskohtaisesti strategisten, globaalien ja pääasiakkaiden kohdalla tai segmentteittäin avain- ja kanta-asiakkaiden ollessa kyseessä.

Taulukossa 4 on kuvattu yritysten pääasiakassuhteita, muita asiakassuhteita kuvaavia ominaisuuksia sekä sopimusten ja yhteistyön luonnetta. Vaikka logistiikkaa ja liikesuhteita käsittelevä tutkimus tuo esille kumppanuussuhteet menestyksekkäinä ja vahvistuvina ilmiöinä, tämä tutkimus ei tue näitä käsityksiä. Hyvin harvalla haastatelluista yrityksistä on omasta mielestään Suomen markkinoilla aitoja kumppanuussuhteita, vaan pää- ja strategiset asiakassuhteet ovat sopimukseen perustuvia toimittaja- tai TPL-suhteita. Myös isot asiakkaat haluavat kilpailuttamisen kautta hakea hinta- ja kustannusetua eivätkä halua sitoutua pitkäkestoisin toimittajasopimuksiin. Usea yritys mainitsikin, että toimitus- tai tilauseräkohtaiset tarjouspyynnöt ja hintaan perustuva kilpailuttaminen ovat edelleen hyvin yleisiä alalla.

Sopimusteoreettisessa tutkimuksessa on esitetty eriäviä näkemyksiä sopimusten eduista ja haitoista. Sopimus luo luottamusta tai epäluottamusta osapuolesta ja tilanteesta riippuen. Sopimus tai vaatimus kirjallisesta sopimuksesta sinänsä voidaan tulkita epäluottamuksen osoitukseksi toista osapuolta kohtaan. Agenttiteorian mukaan lyhyet sopimukset ovat tehokkaampia kuin pitkät, kun taas transaktiokustannusteorian mukaan pitkät sopimukset ovat tehokkaampia (ks. Juntunen 2004 ja Pruth 2002).

Sopimusten luonne, kesto ja sisältö riippuvat asiakkaan tai asiakasryhmän tärkeydestä. Selviä toimialaeroja on olemassa, kuinka pitkiä sopimuksia asiakkaat ovat valmiita sopimaan, esimerkkinä päivittäistavara- ja kaupan jakelu, jossa on vaikea sopia yli vuoden sopimuksia. Teollisuudessa suurten yritysten, erityisesti korkean lisäarvotuotannon osalta on helpompi luoda jopa kolmivuotisia sopimuksia. Kaikissa sopimuksissa on kuitenkin ns. hintapykälä tai –klausuuli, jolloin ne joko sovitaan alkujaan vain korkeintaan vuodeksi, tai ne kiinnitetään tiettyyn hintaindeksiin, jolloin esim. polttoaineiden hintavaihtelut voidaan ottaa huomioon.

Taulukko 4. Asiakasrakenne ja sopimukset

<i>Logistiikka-palvelu-yritys</i>	<i>Pääasiakkaat</i>	<i>Sopimuksen ja yhteistyön luonne</i>	<i>Pienet, muut asiakkaat</i>	<i>Sopimus-tyyppi</i>
Pienet	Yksi suuri tai pk- asiakas: Toiminnan perusta, tuo volyymin	Suullinen tai kirjallinen raamisopimus, hinta vuosittain Jatkuva yhteydenpito	Tärkeitä kuljetusyrityksille: - kaluston käytön optimointi - asiakaspalvelu	- rahtikirja - yksittäinen hintatarjous
Keskisuuret	Kaikki kaupan ketjut: jakelu Muutama iso teollisuusasiakas Suuret globaalit vienti-, tuontiyritykset, toimialaerikoistuminen Yksi tai muutama tuova osan volyymistä / liikevaihdosta	Lyhyet, keskipitkät raamisopimukset yleensä kirjallisia Toistaiseksi voimassa Hinnat vuosittain Kilpailuttaminen yleistä sopimuksissa Toimeksianto- ja tarjouskilpailut	Kaikille avoimet palvelut Kapasiteetin täydentäjä Meno-paluukuljetukset	- lähetys-kohtainen tarjouskilpailu - lähetys-kohtainen tilaus/rahtikirja - toimeksianto
Suuret	Globaalit, suuret asiakkaat: - toimialasegmentointi - volyymisegmentointi - strateginen segmentointi Yksi tai muutama aito kumppanuussuhde Isot asiakkaat tuovat merkittävän osan liikevaihdosta	Keskipitkät, pitkät sopimukset Myös vuosittaisia tarjouskilpailuja Bulk-toimituksille lyhyet sopimukset	Pienet volyymit Kapasiteetin ja kannattavuuden sopeutus	Ei sopimuksia, pienet volyymit: Laskutussopimus - hinnoitellut palvelut - rahtikirja

Haastateltujen yritysten joukossa on useita, joilla on ollut pitkäkestoiset yhteistyösuhteet pääasiakkaansa kanssa ilman kirjallisia, ns. raamisopimuksia. Hinnat on vain tarkistettu vuosittain yhdessä. Syinä esitettiin luottamus: ”Jos tarvitaan sopimus kaikesta yhteistyöhön liittyvästä, silloin ei luoteta toiseen osapuoleen”, vaikeus sopia riskin ja voiton jakamisesta sopimuksessa, sekä sopimuksen tuoma byrokratia ja kustannukset. Vaikka suulliset sopimukset olivat yleisempiä pienille logistiikkapalvelu-yrityksille, myös suurilla yrityksillä oli asiakkaita, jotka käyttivät heidän palveluitaan säännöllisesti ilman kirjallista sopimusta. Eräs näkemys oli, että kirjallinen sopimus on jopa helpompi rikkoa kuin pitkäkestoiseen luottamukseen ja hyvään toimintaan perustuva yhteistyö (ks. myös Pruth 2002, 55).

Logistiikkayrityksistä erityisesti globaalit, suuret toimijat eivät halua bulk-tavaran osalta pitkiä sopimuksia eivätkä myöskään pk-yritysten kanssa, vaan ne toimivat usein sähköisen tilausjärjestelmän kautta näillä markkinoilla. Toinen tilanne, jossa sopimussuhde syntyy perinteisesti toimeksiantokohtaisesti, on vienti- ja tuontikuljetus, jossa kaupan toimitusehto määrittelee, kuka vastaa kuljetuksesta ja rahtikustannuksista.

Asiakassuhteen hoito eroaa suurten, strategisesti tärkeiden, säännöllisesti käyttävien ja pienempien satunnaisasiakkaiden osalta. Kaikilla yrityksillä on panostettu pääasiakkaan tai tärkeimmän asiakassegmentin hoitoon ja yhteydenpitoon. Asiakasrajapinta on yksipisteinen vastuun osalta isoille asiakkaille. Asiakasrajapinnassa toimivilla työntekijöillä on esimerkiksi seuraavanlaisia nimikkeitä: Tarjontaketjukoordinaattori, Supply Chain Coordinator; avainasiakaspäällikkö, Key Account Manager ja asiakkuusjohtaja, Customer Program Manager. Asiakassuhteen hoito tapahtuu kuitenkin usealla tasolla käytännössä. Strategisella tasolla käytäntö sisältää kehityspalaverit, -hankkeet, -suunnitelmat ja vuosipalaverit. Operatiivisella tasolla asiakassuhdetta hoidetaan aluetoimistojen, myynti-, päivä-, viikko- ja kuukausipalaverien kautta, sekä

asiakaspalvelulla, help desk –toiminnoilla ja raportoinnilla. Mitä merkittävämpi asiakas strategisesti sitä räätälöidymppää on myös asiakkuuden hoito. Pienillä kuljetusyrittäjillä pääasiakkuuden yleiset linjaukset hoidetaan yleensä toimitusjohtajatasolla ja operatiivinen henkilöstö hoitaa käytännön yhteydenpidon.

Haastattelujen perusteella vahvimmin tietoinen asiakkuuden kehittämisasenne löytyy kolmesta yrityksestä:

- Yrityksessä A on luotu pitkien asiakassuhteiden – ovat tyypillisesti suurasiakkaita - kanssa yhteinen kehittämissuunnitelma, jossa käydään läpi säännöllisesti laatu, täsmällisyys, vahingot, asiakastyytyväisyys, ympäristöasiat ja turvallisuus. Yritys hyödyntää asiakastietoa varioiden palveluvalikoiman laajuutta ja räätälöintiä asiakassegmenteittään. Yritys katsoo ydinkyvykkyyksiksi koulutetun henkilöstön, toiminnan ja asiakasrajapinnan seurannan sekä palveluiden, prosessien ja suhteiden kehittämisen.
- Yritys B katsoo asiakaslähtöisyyden yhdeksi kilpailutekijäkseen arvojen, luotettavuuden ja osaamisen ohella. Tämä yritys käyttää segmentointia, ja strategisten asiakkaiden kanssa luodaan yhteisiä kehityshankkeita. Pienemmille asiakkaille tarjotaan ideapankkia, jossa he voivat luoda oman räätälöidyn ratkaisun. Henkilöstön osaaminen ja kehittäminen on asiakaserikoistunutta strategisten asiakkaiden kohdalla. Asiakkuutta hoidetaan ja hallitaan tiimiorganisaatiolla.
- Yritys C soveltaa myös asiakassegmentointia. Globaaleille suurasiakkaille on oma organisaatio, jossa on asiakaskohtaiset henkilöt ja sijainnit, jotka vastaavat näiden asiakassuhteiden kehittämisestä ja hallinnasta. Yritys hyödyntää myös avainasiakashallintaa sekä toimii asiakkaan niin halutessa vain puhtaasti tiedon välittäjänä. Yrityksessä tärkeimmät inhimilliset resurssit ovat asiakasosaaminen, tiedon hallinta ja välittäminen sekä palvelutuotannon perusosaaminen.

Kaikki edellä mainitut yritykset soveltavat modulaarista palvelutuotantoa (van Hoek & Weken 1998) ja asiakasprosesseja sekä asiakkuuden hallintaa, joka perustuu valittuun asiakassegmentointiin. Schilling'in (2000) mukaan tuotannon modulaarisuus lisää mahdollisten ratkaisujen lukumäärää annetulla panosjoukolla lisäten siten merkittävästi järjestelmän joustavuutta. Toisaalta jotkut järjestelmät voivat edetä kohti kasvavaa integraatiota, joita aineistossamme edustaa kaksi globaalia palvelutoimittajaa. Ne eivät käytä varsinaista asiakassegmentointia, vaan asiakkuutta kehitetään kumppanuuden suuntaan, jos sen katsotaan tarjoavan riittävän kasvupotentiaalin. Kumppanuuteen kuuluu logistiikkatoimittajan jäsenyys asiakkaan toimitusketjussa, yhteinen strateginen toiminnan ja IT:n kehittäminen sekä yhteiset investoinnit, kuten esimerkiksi tietoverkot ja IT. Kuitenkin myös asiakkaan tarjontaketjuun integroituneet logistiikkayritykset katsovat, että modulaarisuus palvelutuotannossa ja asiakkuuksissa tuo tehokkuutta ja kannattavuutta, joten ne aikovat lisätä mahdollisuuksia yhdistellä palveluita ja prosesseja asiakaskohtaisiksi ratkaisuisiksi.

3 RESURSSIT

3.1 Resurssien omistus ja erikoistuneisuus

Fyysisiä logistiikkapalveluita, kuten esimerkiksi kuljetusta, varastointia ja ahtausta tarjoavat yritykset omistavat ns. ydinliiketoiminnassaan tarvittavan kaluston pääosin itse. Haastatelluista yrityksistä esimerkiksi suomalaisomistuksessa olevat tiekuljetuksia tarjoavat yritykset omistavat yhtä lukuun ottamatta pääosin kuljetuskaluston, terminaalit sekä varastot, jos varastopalvelut ovat palveluvalikoimassa mukana. Kansainvälisten yritysten Suomen yksiköt käyttävät pääosin alihankkijoita, sopimusliikennöitsijöitä ja vuokraavat tarvittavat koneet, laitteet ja tilat.

Fyysiset resurssit ovat joko yleiskäyttöisiä, standardoituja tai erikoistuneita toimialan tai tavarantoiminnan luonteen mukaan esim. lämpösäädellyt ja vaaralliset kuljetukset, erikois- ja säiliökuljetukset, tai ne voivat olla jopa asiakaskohtaisesti räätälöityjä. Yritykset pyrkivät välttämään liian pitkälle menevää kaluston ja tilojen räätälöimistä perus- ja standardipalvelun osalta suuren investointiriskin takia ja edellyttävät pitempiäaikaisia sopimuksia. Yritykset, jotka tarjoavat jo nyt asiakaskohtaisesti räätälöityjä logistisia ja tarjontaketjuratkaisuja, käyttävät muita enemmän ulkopuolisia palveluita¹⁷ kaikkien fyysisten resurssien, mutta erityisen paljon erikoistuneiden resurssien osalta. Logistiikkayritykset pyrkivät näin välttämään suuren investointitarpeen ja jakamaan riskiä taaksepäin omassa logistiikkapalvelun tarjontaketjussa.

Yritykset, jotka tarjoavat joko perinteisiä kuljetus-, varastointi- ja huolintapalveluja tai ovat investoineet asiakaskohtaisesti räätälöityihin kalustoon ja rakennuksiin¹⁸ omistavat useammin ja enemmän fyysisistä resursseista kuin yritykset, jotka tarjoavat enemmän hallinta- ja välityspalvelua kuin itse fyysistä logistiikkapalvelua. Nämä yritykset käyttävät fyysisiin palveluihin erikoistuneita yrityksiä alihankkijoinaan eri kuljetusmuodoissa.

Inhimilliset resurssit nähdään kaikissa logistiikkayrityksissä erittäin tärkeinä. Pienet ja keskisuuret korostavat voimakkaasti kuljettajien ja liikenteenhoitajien osaamista sekä asiakaslähtöisyyttä. Näissä yrityksissä erityisesti omistajat ovat jakaneet keskenään vastuut tehtävittäin, esimerkiksi yleisjohton, asiakassuhteiden hoidon, operatiivisen toiminnan ja talouden tehtävien mukaan, jolloin ajan mittaan osaaminen erikoistuu. Isommissa ja kansainvälisissä yrityksissä painotetaan kuljetustyyppi-, tehtävä- sekä asiakaskohtaista osaamisen erikoistumista, jota voidaan noudattaa jo rekrytointivaiheessa. Yleinen näkemys on, että ala tarvitsee moniosaajia, jotka ovat päteväytyneet työhönsä koulutuksen jälkeen pitemmän aikaa.

¹⁷ alihankinta, sopimus tai kumppani

¹⁸ esimerkiksi automatisoitu varasto ja lajittelulinja

3.2 Palvelutuottajien yhteistyö ja alihankinta

Moni haastateltu yritys kuuluu johonkin alueelliseen, kansalliseen, Euroopan laajuiseen tai globaaliin ketjuun, verkostoon tai yritysryhmittymään. Yritykset hakevat näin laajempaa palveluvalikoimaa, kattavampaa palveluverkostoa, parempaa kapasiteetin täyttöastetta sekä joustavuutta, joilla pyritään alentamaan kustannuksia mutta myös lisäämään asiakaslähtöisyyttä ja -palvelua.

Alueellinen yhteistyö pyrkii kasvattamaan pienten yritysten mahdollisuuksia tarjota palveluita myös suuremmille asiakkaille sekä toisaalta estää alueen ulkopuolelta tulevaa kilpailua. Alueellinen yhteistyö tuottaa harvemmin yhteisesti kehitettyjä palveluita tai lähtöä yhdessä uusille markkina-alueille. Tämä yhteistyö tähtääkin lähinnä kustannustehokkuuteen ja kilpailuaseman säilyttämiseen. Yhteistyömuotoina voi olla kilpailuttamiseen perustuva alihankintasuhde, epämuodollinen yhteistyö riippumattomien yritysten ja/tai yrittäjien välillä, jolloin alueen kuljetusyritykset auttavat toisiaan, tai logistiikkayritysten omistama ketju tai verkosto.

Suomessa on ollut jo kauan valtakunnallista verkostoitumista (esim. KTK, Kiitolinja, Kaukokiito), jossa yksityiset yritykset pyrkivät vastaamaan aikoinaan valtion omistamien yritysten kilpailuun valtakunnallisesta palveluverkosta ja asiakkaista. Tänä päivänä ns. aikataulutetut runkoliikenne-, osakuorma- ja pienlähetyskuljetukset nojaavat edelleen näihin kansallisiin ketjurakenteisiin, joissa osakkaitten tuottamat palvelut linkittyvät terminaali- ja palveluiden kautta valtakunnalliseksi kuljetusketjuksi Helsingistä Utsjoelle tai Oulusta Helsinkiin.

Euroopan laajentuessa ja suomalaisten yritysten markkinoiden laajentuessa esim. Baltiaan, Eurooppaan sekä Aasiaan, logistiikkayritykset ovat joutuneet vahvistamaan omaa kansainvälistä palvelutarjontaansa ja osaamista pysyäkseen mukana kilpailussa tuotannon siirtyessä uusiin maihin tai tuontikaupan toimituspäätösten siirtyessä ulkomaille. Haastatteluiden perusteella siinä on kaksi tapaa: joko perinteinen agenttien käyttö eli vapaaehtoinen verkostoituminen eri markkina-alueilla tai maissa sijaitsevien vastaavien yritysten kanssa, tai siirtyminen kansainvälisen yrityksen omistamaan ketjuun tai yritysryhmittymään. Molemmat yhteistyömuodot ovat haastavia, ja erityisesti itsenäisille perhe- ja osakeyhtiöille voi olla vaikeaa luovuttaa päätösvaltaa emoyritykselle. Toisaalta agenttiverkostoa on hankalampi hallita ja johtaa, sekä siinä voi olla vaikeampi luoda yhtenäinen palvelukulttuuri ja laatu asiakkaille.

Tyypillinen horisontaalinen yhteistyö muiden logistiikkayritysten kanssa syntyy silloin kun vienti- tai tuontiasiakas tarvitsee usean kuljetusmuodon, jakelun, varastoinnin ja mahdollisesti erilaisia lisäarvopalveluja kattavan Suomen jakeluratkaisun tai esim. vientikuljetusten kokonaispalvelun Oulusta Aasian markkinoille. Tällöin harva yritys omistaa tai haluaa itse omistaa koko palvelujärjestelmän, vaan ensin luodaan alihankintasuhteita, jotka yhteistyön kasvaessa, tiivistyessä ja kestäessä pitemmän aikaa voivat muodostua aidoiksi kumppanuussuhteiksi. Haastateltavat yritykset kuitenkin näkivät vaikeuksia tässä kolmansien osapuolten keskinäisessä yhteistyössä liittyen vastuun ja hyödyn jakautumiseen oikeassa suhteessa.

Horisontaalisen yhteistyön ongelmana on, että osapuolet ovat usein myös toistensa kilpailijoita, erityisesti suuriin asiakkaisiin päin, mikä heikentää keskinäistä luottamusta, jolloin aidon kumppanuussuhteen luominen on vaikeaa. Esimerkiksi rautatiekuljetusten tarjonta Suomessa, Suomesta/-een on lähes yksissä käsissä, jolloin kaikki muut

logistiikkayritykset joutuvat joko käyttämään samaa toimittajaa tai jättämään rautatiekuljetukset pois palveluvalikoimastaan. Suomessa onkin tyypillistä, että asiakkaat hankkivat rautatiepalvelut suoraan toimittajalta.

3.3 IT-järjestelmät ja niiden käyttö haastatelluissa yrityksissä

Informaation välitys ja hallinta kuuluvat tänä päivänä logistiikan ydinpalveluihin tai prosesseihin, mutta silti kaikilla alan yrityksillä se ei vielä ole strategisesti tärkeä tuotantojärjestelmän ja osaamisen alue. Taulukossa 5 on luokiteltu IT-resurssit niiden omistuksen, luonteen, IT-palveluiden ja -rajapintojen osalta sekä miten ne eroavat niillä yrityksillä, jotka katsovat IT:n yhdeksi strategista kilpailuetua tuottavaksi kyvykkyudeksi ja niillä, joille IT on tärkeä, mutta enemmänkin operatiivisen toiminnan tuki.

Taulukko 5. IT-järjestelmät ja niiden käyttö

	IT strateginen ydinkyvykyys	IT operatiivinen tuki
Resurssit - laitteet - ohjelmat - järjestelmät - tieto & taito	Räätälöidyt toiminnanohjaus- ja asiakkuuden hallintajärjestelmät Omat resurssit	Kaupalliset sovellukset Räätälöintiä vähän tai ei lainkaan Omat tai ulkoistetut resurssit
Palvelut	Perus-, standardi- ja räätälöidyt ratkaisut asiakkuuden mukaan Lisäarvopalvelut	Operatiivisen toiminnan tuki, työnohjaus, asiakaspalvelu Ei tarjota erillispalveluna
IT-rajapinnat	Useita teknologioita Yhteensopivuus Asiakaskohtaiset kehitysinvestoinnit	Perinteiset menetelmät: puhelin, faksi, sähköposti
IT:n hyödyt yritykselle	Tuottavuushyöty Kilpailukyky Tiedonhallinnan tehokkuus Kehittämisen työkalu Lisäarvo- ja tukipalvelujen tarjoamisen mahdollistaja	Tuottavuus Kannattavuus Lisäarvo asiakkaalle Tiedonvälitys

Pienet yritykset eivät vielä ole investoineet paljon oman toiminnan tai asiakassuhteen ylläpitämiseen tarkoitettuun informaatioteknologiaan ja -järjestelmiin. Nämä yritykset käyttävät asiakaspalveluun¹⁹ ja kuljettajien työn ohjaukseen matkapuhelinta, faksia, teksti- ja sähköpostiviestejä. Jossain määrin käytössä on toiminnan suunnittelun mahdollistavia ohjelmia, esimerkiksi ajojärjestelyssä käytettäviä kartta- ja reititysohjelmia. Yksi pienistä yrityksistä on teknologian hyödyntämisessä edelläkävijä ja jo toisen sukupolven ajopäätelaitteiden kehittäjä ja soveltaja sekä pohjoissuomalaisen toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönottaja. Kuitenkin vain yksi haastatelluista yrityksistä ei pidä informaatioteknologiaa tärkeänä tulevaisuudessakaan, kun muut pienet yritykset näkevät informaatioteknologian roolin varsinaista ydinliiketoimintaa tukevana tai lisäarvoa asiakkaalle tuottavana.

Haastatelluissa yrityksissä toiminnanohjausjärjestelmät ovat joko kaupallisia standardisovelluksia tai osittain räätälöity yrityksen tarpeisiin. Yritykset haluavat yleensä omistaa nämä keskeiset toiminnanohjausjärjestelmät; vain kolmella yrityksellä toiminnan-

¹⁹ tilaukset, kuljetuksen seuranta, kuittaukset, poikkeamat ja palaute

ohjausjärjestelmä, joka sisältää laitteet, ohjelmistot ja ylläpidon, on ulkoistettu ja yksi yritys ostaa palvelun tytäryhtiöltään.

Osa keskisuurista ja jopa suurista yrityksistä käyttää asiakkaiden kanssa tiedonvälitykseen toiminnanohjausjärjestelmän ohella vain puhelinta ja faksia. Ongelmana on asiakkaiden toiminnanohjausjärjestelmien yhteensopimattomuus logistiikkayrityksen järjestelmien kanssa, joten niiden hyödyntäminen lisäisi logistiikkayrityksen tarvetta investoida tiedonsiirtoon järjestelmien välillä. EDI²⁰-järjestelmä on käytössä noin puolessa haastatelluista yrityksistä, mutta vain suurten asiakkaiden ja toimittajien, esimerkiksi varustamoiden, huolintaliikkeiden ja lentoyhtiöiden kanssa. XML-protokollaa käyttävät tiedonsiirto- ja hallintajärjestelmät ovat käytössä muutamissa yrityksissä.

Muita internetpalveluita ovat mm. sähköiset tilaus- ja seurantapalvelut sekä erilaiset hinta- ja kuljetusketjun suunnittelupalvelut. Asiakkaan ja asiakkaan asiakkaan kanssa yhteisiä osto-, varasto-, myynti- tai koko toiminnanohjausjärjestelmiä (esim. SAP) on vain muutamalla yrityksellä. Tavallisempaa on, että joko logistiikkatoimittaja antaa oman päätteensä asiakkaalle, josta asiakas pääsee toimittajan tietoverkkoon, tai että järjestelmien välissä on ns. muuntajaohjelma, jolla tarvittava tieto voidaan lukea asiakkaan tai toimittajan omaan järjestelmään.

Modulaarisia standardipalveluja IT:n osalta ovat mm. rahditukseen, toimituksen seurantaan ja sähköiseen asiakkuuden hoitoon liittyvät tehtävät kuten varaus, tilaus, laskutus, avisointi, sähköiset dokumentit esim. tulliselvitykset sekä laskutus- ja taloushallintojärjestelmät, poikkeamailmoitukset ja erilaiset web-portaalit ja -sivustot.

Informaatioteknologian mahdollistamia palveluita ei ole yritysten mielestä helppo saada asiakkaille läpi ns. lisäarvopalveluina, vaan ne joudutaan usein sisällyttämään varsinaisen ydinpalvelun hintaan. IT:n tuottaman lisäarvon 'hinnoittelu' on helpompaa mitä asiakaskohtaisempi palvelu on kyseessä. Riippuen hiukan yrityksen koosta ja asiakarakenteesta, räätälöidyt IT-palvelut ovat joko täysin asiakaskohtaisesti räätälöityjä tiedonkeräys-, siirto- ja hallintaratkaisuja, joista osa tehdään yhteisinvestointina asiakkaan kanssa tai tuotetaan standardoituna ratkaisuina. Asiakaskohtainen räätälöinti tiedon hallinnassa voidaan viedä nimiketasolle saakka. Pari yritystä on luonut myös tiedonhallintaan modulaarisen järjestelmän, jossa asiakkaalle annetaan pääsy eritasoisiin standardoituihin IT-palveluihin, asiakassegmentointiin perustuen.

²⁰ EDI; Electronic Data Interchange

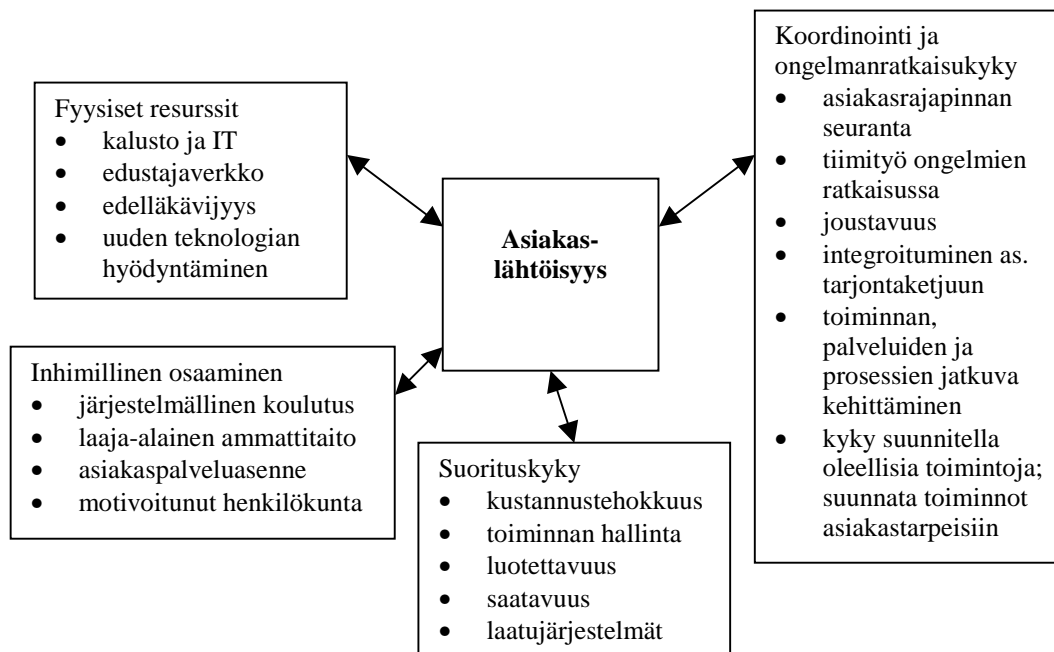
4 KILPAILUKYKY JA YDINKYVYKKYYDET

Jos kilpailukykytekijöitä tarkastellaan Hertzin ja Alfredssonin (2003) mallikehikossa, voidaan kysyä, missä määrin yritykset kehittävät palveluitaan ja ongelmanratkaisukykyään asiakastarpeiden pohjalta ja missä määrin ne pyrkivät hyödyntämään asiakassuhteessa syntyvän tiedon systemaattisesti kehittääkseen itse asiakassuhdetta oman toimintansa lisäksi. Kyseisessä mallissa asiakkuuden kehittäjä on yritys, joka toisaalta kehittää palveluitaan asiakaslähtöisesti ja etsii uusia markkinoita, mutta toisaalta myös sopeutuu nykyisiin asiakassuhteisiin. Sillä on myös tietoinen asiakkuutta ohjaava rooli, jolloin analysoidaan, suunnitellaan ja ohjataan logistiikkaa asiakkaan puolesta.

Yritykset ja erityisesti pk-yritykset näkevät, että tarjoamalla luotettavia, joustavia ja kustannustehokkaita palveluita pärjää markkinoilla. Usea yritys mainitsee asiakaslähtöisyyden, asiakaslähtöiset, räätälöidytkin ratkaisut, asiakkaan auttamisen liiketoiminnassa, asiakaspalvelukyvyyn, korkean asiakastyytyväisyyden tai asiakaslaadun yhdeksi kilpailukykyä tuottavaksi tekijäksi.

Vaikka tässä yhteydessä yrityksen sijainti ei noussut merkittävästi esiin, voidaan sijainnin merkitystä pohtia myös kyvykkyyden näkökulmasta. Useissa globaaleissa yrityksissä tuli esille, että ne haluavat globaaliudestaan huolimatta olla paikallisia, lähellä asiakasta olevia palveluntarjoajia. Monilla näistä yrityksistä on aluekontoreita ja osa niistä on viime aikoina lisännyt alueellista läsnäoloa.

Haastatteluissa yleisimmin esille tulleet ydinkyvykkyydet on koottu seuraavaan kuvioon (Kuvio 2). Logistiikkapalveluyritysten toiminta nojaa hyvin vahvasti asiakaslähtöisyyteen, ja ydinkyvykkyyksien voidaankin ajatella kumpuavan juuri asiakaslähtöisyydestä. Kyvykkyydet on jaoteltu neljään ryhmään, toisaalta fyysisiin ja inhimillisiin tekijöihin, toisaalta suorituskykyyn sekä toimintojen koordinointiin ja ongelmanratkaisukykyyn, jotka kaikki ovat asiakaslähtöisen strategian edellytyksiä.



Kuvio 2. Ydinkyvykkyydet asiakaslähtöisyyden edellytyksinä.

Fyysisten resurssien tehokas hyödyntäminen ja kehittäminen on perusedellytys, jotta muita ydinkyvykkyksiä voidaan kehittää ja hyödyntää. Inhimillinen osaaminen korostui suurimmassa osassa yrityksiä erittäin merkittäväksi kilpailukyvyn lähteeksi, sillä fyysiset resurssit ovat nykyään monissa yrityksissä hyvin kehittyneitä, joten inhimillisillä tekijöillä on mahdollista erottautua kilpailijoista. Suorituskyky kuvaa toiminnan tehokkuutta ja taloudellisuutta. Koordinointi ja ongelmanratkaisukyky muodostavat tämän päivän suuren haasteen logistiikkapalveluyrityksille.

Hertzin ja Alfredssonin (2003) mallissa TPL-toimittajat luokitellaan kahden ydinkyvykkyystekijän: *ongelmanratkaisukyvyn ja asiakassopeutuvuuden* perusteella. Yritykset voivat kehittää ja luoda sekä ylläpitää yhä parempaa ongelmanratkaisukykyä panostamalla osaavan henkilökunnan rekrytointiin, koulutukseen ja jatkuvaan henkilöstön kehittämiseen. Fyysisten resurssien ja informaation hyväksikäyttö edellyttää investointeja asiakastarvelähtöiseen kalustoon, tiloihin ja IT-järjestelmiin. Hyvin tärkeää on varmistaa, että tehdyt IT-investoinnit hyödynnetään liiketoiminnassa täysimääräisesti, joten myös IT:n käyttöä täytyy edistää ja tukea. Muutamissa haastatelluissa yrityksissä oli ongelmia henkilöstön kyyvyssä omaksua uutta teknologiaa ja järjestelmiä, mikä voi haitata toiminnan kehittämistä.

Yritykset, joita voidaan kutsua *palveluiden kehittäjiksi*, ovat panostaneet palveluiden kehittämiseen. Erityisesti strategisten avainasiakkaiden kanssa mietitään yhdessä, miten palveluita ja palveluprosesseja voidaan parantaa ja miten kehittää uusia. Haastatelluissa yrityksissä painottuu kokonaisvaltaisten, monipuolisten ja asiakastarpeisiin soveltuvien palveluiden kehittämisen tarve ja tavoite.

Toinen kyvykkyysdimensio Hertzin ja Alfredssonin (2003) mallissa on kyky sopeutua asiakkaiden tarpeisiin, jota tukevat tietysti inhimilliset resurssit, erityisesti motivaatio, asenne, kyky asettua asiakkaan tilanteeseen, mutta varsinaisesti se, miten logistiikkayrityksessä on organisoitu panosten käyttö palveluiden ja asiakaskohtaisten, räätälöityjen ratkaisujen kehittämiseen, toteuttamiseen ja seurantaan. Ilman strategisesti asetettua omaa kehittämistavoitetta *asiakasmukautuja* hyödyntää esimerkiksi myynti- ja asiakaspalvelua, edustajaverkkoa, nopeaa reagointia asiakaspalautteeseen sekä kehittää joustavuutta asiakkaan haluamiin muutoksiin ja tarpeisiin. Tällöin yritys ei hyödynnä saatua asiakastietoa pitkän aikavälin asiakkuuden hallinnassa, vaan pyrkii sopeutumaan lyhyellä aikavälillä asiakkaan toimitusketjussa ja/tai logistisissa tarpeissa tapahtuviin muutoksiin. Tämä kyvykkyysalue on tarpeellinen, jos asiakkaat, esimerkkinä kaupan ketjuintegraattorit, eivät halua tai pysty antamaan logistiikkayritykselle vahvempaa ja itsenäisempää roolia omassa toiminnassaan.

Strateginen asiakkuuden hallinta merkitsee asiakassuhteiden (*asiakkuuden kehittäjä*) kehittämistä logistiikkayrityksen omista lähtökohdista. Yhdessä asiakkaan kanssa pyritään löytämään paras mahdollinen ratkaisu asiakkaan tarpeeseen, kuitenkin oman liiketoiminnan kehittämisen kontrolli ja hallinta säilyttäen. Yritykset toivat esille mm. tiimityön asiakasongelmien ratkaisussa, modulaarisen järjestelmän, toiminnan jatkuvan kehittämisen ja syvän integroitumisen asiakkaan arvoketjuun, joita voidaan pitää asiakkuuden kehittämisen keinoina. Toisaalta, puhdas asiakasmukautuja voi integroitua syvälle asiakkaan arvoketjuun, olematta 'tasavertainen' jäsen ketjussa.

Asiakkaat hyötyvät onnistuneessa TPL-suhteessa esimerkiksi seuraavasti: toimitusketjun kustannukset alenevat²¹, toimitusketjujen kehitys ja luominen²² sekä asiakaspalvelun parantuminen²³. Anderssonin (1997, 132) mukaan kustannussäästöt näkyvät alentuneina varastointi-, käyttöpääoma- ja kuljetuskustannuksina sekä alentuneina kiinteinä kustannuksina. Parantunut asiakaspalvelutaso näkyy lyhyempinä tilaus-toimitusaikoina, kapeampina toimitusaikaikkunoina sekä oikea-aikaisten toimitusten korkeampana osuutena.

TPL-palvelutoimittajan ja asiakkaan yhteistyö sisältää myös riskejä (Pruth 2002, 37–38). Lisääntyvä riippuvuus ja logistiikkatoimintojen suoran kontrollin väheneminen alentaa asiakkaiden halukkuutta TPL-yhteistyöhön. Lisäksi TPL-yhteistyö voi johtaa vähäisempään suoraan asiakasyhteyteen. Kolmas syy, ettei logistiikan hallintaa ja johtamista luovuteta ulkopuoliselle yritykselle, on toimintojen monimutkaisuus yrityksessä. Lyhyellä aikavälillä myös muutoksen kustannukset voivat olla liian korkeat. Edellä olevat syyt yhdessä kovan markkina- ja hintakilpailun kanssa voivat olla taustalla, minkä vuoksi merkittävä osa haastateltujen yritysten asiakkaista on ns. lyhyen ajan hyötyjen etsijöitä kilpailuttaen palvelutoimittajiaan joka vuosi tai jopa lähetyiskohtaisesti.

²¹ skaalaedut, valikoimaedut, tehokas tuotanto ja työvoimakustannukset

²² alentunut investointitarve ja parempi muutosherkkyys

²³ palvelutuottajan osaaminen, tehokas palvelutuotanto, laaja palveluvalikoima, kuljetusvaurioiden ja hävinneiden lähetysten väheneminen

5 TOIMINNALLISET REUNAEHDOT

Tutkimuksessa selvitettiin haastateltavien näkemyksiä yrityksen tulevaisuuden toimintaan vaikuttavista tekijöistä. Taulukossa 6 esitetään yleisimmin esille tulleet uhat ja mahdollisuudet.

Taulukko 6. Uhat ja mahdollisuudet

	Uhat	Mahdollisuudet
Pienet ja keskisuuret yritykset	<ul style="list-style-type: none"> • Kansainväliset ketjut paikallisine alihankkijoineen; kova kilpailu • Teollisuuden siirtyminen ulkomaille • Omistajuuden / päätöksenteon siirtyminen ulkomaille • Pohjois-Suomen tulevaisuus? • Kuljetustuki siirtää kuljetuksia Pohjois-Suomesta Etelä-Suomen vientisatamiin • Liikenteen yksisuuntaisuus • Ala ei houkuttele nuoria osaajia 	<ul style="list-style-type: none"> • Integroituminen asiakkaan toimintaan • Globaali toiminta tuo monikulttuurista osaamista • Pohjoisessa paljon vientiteollisuutta • EU:n laajentuminen • Suomalaisilla yrityksillä hyvä maine maailmalla • Uusien palveluiden ja ratkaisujen kehittäminen • Kuljetustuki
Suuret yritykset	<ul style="list-style-type: none"> • Globaali talous • Omistajuuden / päätöksenteon siirtyminen ulkomaille • Lähetysten pieni erä koko • Hintakilpailu • Työvoiman rekrytointi • Toimialan rakenteiden muutokset • Ympäristösäädökset • Ala ei houkuttele nuoria osaajia • Globaali käytäntö, jossa viejä maksaa rahdin 	<ul style="list-style-type: none"> • Laajentuminen uusille markkinoille • EU:n laajentuminen • Uudet logistiikkaratkaisut • CRM (Customer Relationship Management) • Asiakaskohtainen räätälöinti • Konzernin sisäinen yhteistyö • IT:n mahdollistamat palvelut

Pienten ja keskisuurten sekä suurten yritysten näkemykset toimintaan kohdistuvista uhkista ja mahdollisuuksista ovat hyvin pitkälle yhteneväiset. Uhkina tai haasteina yritykset näkevät talouden globalistumisen ja päätöksenteon sekä omistajuuden siirtymisen pois Pohjois-Suomesta ja Suomesta muualle. Tämä uhkakuva tuli lähes kaikilta suuremmilta logistiikkayrityksiltä riippumatta siitä, olivatko ne suomalaisia vai kansainvälisten yritysten Suomen yksiköitä, sekä myös useilta pienemmiltä yrityksiltä. Kansainvälisessä kaupassa myyjän toimeksiannot toimituksissa ovat lisääntyneet, mikä tarkoittaa Suomen osalta tuonnin kuljetusten päätöksenteon siirtymistä Suomen ja jopa Euroopan ulkopuolelle. Tämä asettaa aivan uusia markkinointi- ja asiakaspalveluvaatimuksia suomalaisille yrityksille uudistuvilla markkinoilla mukana pysymiselle.

Lainsäädännön ja julkisen sektorin puolelta uhkana nähdään kilpailuun, työaikaan, ympäristöön ja verotukseen liittyviä päätöksiä. Nykyistä kuljetustukea useat yritykset pitävät uhkana Pohjois-Suomen meri- ja lentokuljetusten tulevaisuudelle, koska se siirtää niitä lähteviksi Pohjois-Suomen satamien ja lentoasemien asemasta Etelä-Suomeen

edelleen lastattaviksi. Kilpailun vapautuessa hintakilpailu ja toimittajien kilpailuttaminen on kasvanut ja voimistunut, jolloin pk-yritysten ja alueellisten yritysten mahdollisuus vastata jopa Euroopan laajuisiin tarjouskilpailuihin on pieni. Verkostojen hyödyntäminen avaa pienemmillekin yrityksille mahdollisuuksia toimia kansainvälisen toimitus- ja jakeluketjun yhtenä osana.

Suomalaisen teollisuuden rakenne ja logistiikkapalveluyritysten asiakasrakenne yleensä on yksipuolinen ja haavoittuvainen, jolloin kansainväliset suuret logistiikkatoimittajat helposti siirtyvät asiakkaansa mukana uusiin maihin, jättäen aukkoja suomalaisen palvelutarjontaan. Tällä puolestaan voi olla haittaa uuden teollisen tuotannon kehittymiselle Suomessa ja erityisesti Pohjois-Suomessa. Lentorahdin tulevaisuus Pohjois-Suomessa nähtiin usean yrityksen taholta vaikeana, jos high tech -teollisuuden tuotantolaitosten siirtyminen jatkuu eikä uusia mahdollisia palvelunkäyttäjiä löydy vastaavasti. Merikuljetuspalvelujen osalta muutama maininta tuli aikaisempaa paremmista yhteyksistä Pohjois-Suomen satamista Eurooppaan, mutta yksi yritys piti nykyistä valtamerikuljetusten syöttöpalvelua liian kalliina. Kuljetustuen nähtiin vääristävän erityisesti saha- ja puutuoteollisuuden kuljetuspäätöksiä Etelä-Suomen satamien hyväksi.

Tulevaisuuden mahdollisuuksina yritykset näkivät:

1. Asiakasräätelöinnin ja asiakkuuden hallinnan.
2. Erikoistumisen palveluiden tai markkinoiden mukaan.
3. Globaalin kaupan kasvun.
4. EU:n laajenemisen ja uudet jäsenmaat.
5. Jatkuvan, määrätietoisen kehittämisen kautta palvelutarjonnan ja markkinoiden laajentamisen.
6. Pohjois-Suomen vientiteollisuuden (metsä- ja metalliteollisuus raaka-ainevaltaista ja kuljetusintensiivistä) – kuljetuksia tulee aina olemaan.

Kysyttäessä sijainnin vaikutusta yrityksen toimintaan, Pohjois-Suomessa sijaitsevat yritykset katsoivat sijainnista olevan tiettyjä etuja. Esimerkiksi paikallistuntemusta ja alueellisuutta pidettiin kilpailuetuna, samoin osaava, luotettava työvoima ja sen saatavuus sekä kuljetustuki, joka tasoittaa kustannuseroja parantaen tie- ja rautatiekuljetusten asemaa, nähtiin positiivisina tekijöinä. Sijainnin haittoina mainittiin muun muassa viennin ja tuonnin epätasapaino ulkomaankaupassa, high tech -tuotannon siirtyminen halvemmän työvoimakustannuksen maihin, vaikea pääsy Etelä-Suomen markkinoille, kuljetustuen negatiiviset vaikutukset pohjoisen satamille ja lentorahtiyhteyksille sekä Pohjois-Suomen asiakasrakenne eli riippuvuus muutamasta suuresta vientiteollisuusyrityksestä.

6 LOGISTIikkAYRITYSTEN STRATEGINEN ASEMOINTI

6.1 Markkina-asema

Haastateltujen logistiikkapalveluyritysten strategista markkina-asemaa voidaan tarkastella klassisen mallin mukaan (Kuvio 3) (ks. esim. Johnston ja Clark 2001, Pekkarinen *et al.* 2004). Palvelu- ja markkinakeskittynyt yritys toimii muutamilla markkinoilla ja sen palveluvalikoima on kapea, eli se toimii ns. niche-markkinoilla. Jos yrityksen markkinat ovat edelleen kapeat, mutta palveluvalikoima laaja, puhutaan markkinakeskittyneestä yrityksestä. Kun yritys toimii useilla markkinoilla, joko maantieteellisesti tai toimialallisesti, ja näille markkinoille tarjotaan kapeaa palveluvalikoimaa, voidaan yritystä pitää palvelukeskittyneenä. Yrityksen keskittymisellä eli fokuoimimisella voidaan saavuttaa esimerkiksi seuraavia etuja: alemmat kustannukset, toiminnan selkeys sekä tiettyihin toimintoihin ja laitteisiin omistautuminen, mikä taas näkyy asiakkaalle alemmina hintoina ja parempana palveluna.

Number of markets served	many	Service focused	Unfocused – everything for everyone
	few	Service and market focused	Market focused
		narrow	wide
		Range of services	

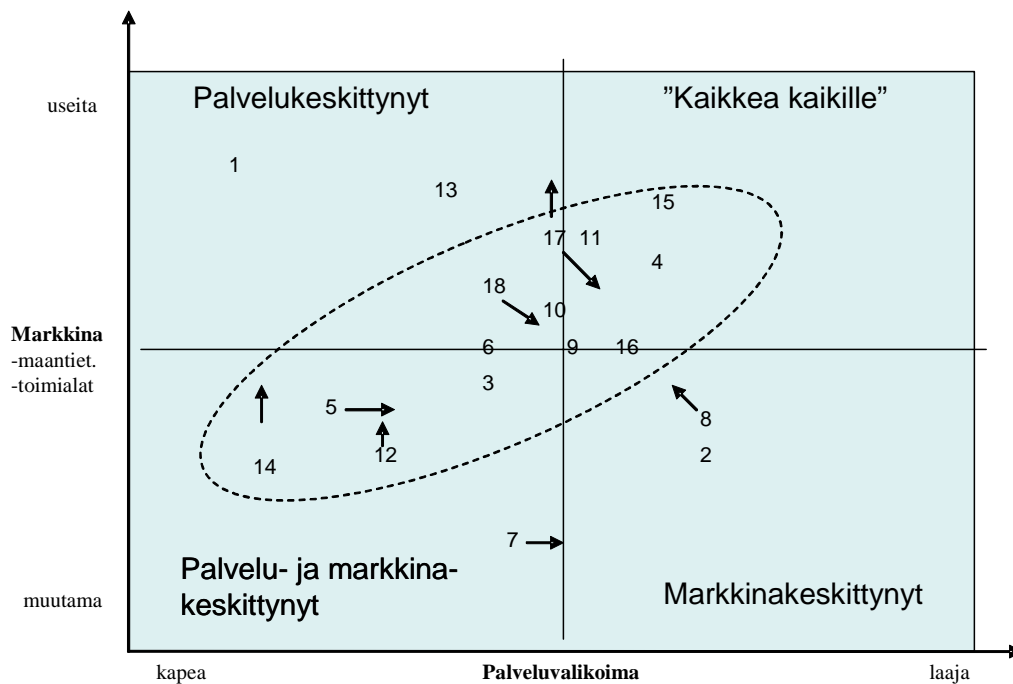
Kuvio 3. Palveluyrityksen markkina-asetat (Johnston & Clark 2001, 41).

Jos yritys toimii useilla markkinoilla ja tarjoaa paljon erilaisia palveluita, voidaan sitä pitää fokuoimattomana, koska se tuottaa niin sanotusti kaikkea kaikille. Tällaisetkin yritykset voivat kuitenkin saavuttaa fokuoimimisen tuomia etuja eri tavoin. ”Kaikkea kaikille” tarjoavan yrityksen (kuviossa unfocused) keskittymisen mahdollisuuksissa on Johnstonin ja Clarkin (2001) mukaan kolme päätapaa: liiketoimintakeskittyminen, toimintokeskittyminen ja palvelu-/ asiakaskohtamiseen keskittyminen.

Yrityksen liiketoiminnallinen keskittyminen tarkoittaa eri liiketoimintojen jakamista asiakassegmenteittään. Tällöin yritys tarjoaa monenlaisia palveluja, mutta suuntaa ne tietyn tyyppisille asiakassegmenteille, esimerkiksi hotellin tarjoamat erilaiset palvelupaketit eri asiakasryhmille. Jos yritys tarjoaa kaikkia palveluita jokaisessa toimipaikassaan laajalle asiakaskunnalle, voi se keskittyä toiminnoittain. Tällöin kaikki palvelut ovat tarjolla, mutta ne on jaettu toimintokohtaisesti siten, että asiakas voi valita oman palvelukanavansa tai yritys voi valita ja suunnitella palvelukanavan asiakkaan puolesta. Tästä suuntautumisen tyyppistä kuvaavia esimerkkejä ovat hypermarketit ja ostoskeskukset, joissa kukin asiakas voi valita tarvitsemansa palvelut. Kolmas keskittymisen keino on suunnata palveluhenkilökunnan toimintaa asiakasryhmien mukaan. Henkilökunta voi kohdata asiakasryhmät eri tavoin, kunkin ryhmän tarpeiden pohjalta, josta Johnston ja Clark (2001) mainitsevat esimerkkinä hotellin vastaanottohenkilökunnan asiakaskohtamisten erot perheiden ja liikematkustajien välillä.

Johnston ja Clark (2001) näkevät palveluyritysten kasvumahdollisuudet kolmen eri strategisen valinnan kautta a) yritys voi kehittää lisää palveluita, joilla mahdollisesti saavuttaa laajemmat markkinat, koska tarjontaa pystytään suuntamaan vaativampiin ja laajempiin asiakastarpeisiin, b) yritys voi pyrkiä uusille markkinoille (alueet, maat, toimialat) nykyisellä palveluvalikoimalla, josta se sitten vähitellen kehittää palveluita uusiin asiakastarpeisiin, jolloin palveluvalikoimakin laajenee, tai c) laajentaa sekä palveluvalikoimaa että markkinoita, jolloin yritykset pyrkivät kuitenkin monikanavaisuudella sekä asiakaspalvelun räätälöinnillä erilaistamaan palvelutarjontaansa erityyppisille asiakasryhmille/alueille/toimialoille.

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 4) yritykset on sijoitettu numeroituna luokittelumalliin. Yritysten asema ja mahdollinen kehityssuunta perustuvat joko yritysten itsensä näkemyksiin tai raportin kirjoittajien näkemyksiin, koska muutaman yrityksen kohdalla asia ei tullut suoraan esille haastattelussa. Jos yrityksessä ei nähty erityistä tarvetta muuttaa nykyistä strategiaa tai kehityssuunta ei tullut esille, ei sitä ole kuvioon merkitty. Kuvion tarkoitus ei ole jakaa yrityksiä tarkoin rajattuihin luokkiin, vaan kuvata niiden liiketoiminnan pääasiallista suuntautumista sekä asemaa suhteessa toisiinsa. Yrityksiä ei ole numeroitu aakkosjärjestyksessä, vaan aivan satunnaisesti.



Kuvio 4. Strateginen asemointi markkinoiden ja palveluiden suhteen.

Kuviosta 4 nähdään, että osalla yrityksistä (esim. 12 ja 14) on selkeä strateginen tavoite kasvaa tarjoamalla samaa palveluvalikoimaa uusille markkinasegmenteille. Osalla yrityksistä (esim. 5 ja 7) kasvun mahdollistava tekijä on sen sijaan palveluvalikoiman laajentaminen nykyisillä markkinoilla. Viimeksi mainitut yritykset ovat hyvin samantyyppisiä toiminnaltaan. Niillä kummallakin on merkittävä pääasiakas, jonka mukana ne hyvin pitkälti kehittyvät. Tämän vuoksi näiden yritysten olisikin melko mahdotonta kehittyä lisäämällä markkinoita, koska ne ovat suhteellisen pieniä toimijoita.

Niiden kehityssuunta palveluita lisäämällä, kohti markkinakeskittynyttä on luonnollinen. Näin ne pystyvät vastaamaan asiakkaiden muuttuviin, kasvaviin tarpeisiin.

Haastateltujen yritysten joukossa on muutamia yhden kuljetusmuodon yrityksiä. Jos esimerkiksi perinteisen teollisuuden suurten yritysten kumipyöräkuljetuksiin keskittynyt yritys haluaisi laajentaa palveluvalikoimaansa ja toimintojaan, täytyisi sen investoida voimakkaasti uusiin resursseihin, koska se on niin vahvasti keskittynyt kuljetusmuodon ja asiakastoimialan suhteen. Täten sille luonnollinen kasvusuunta olisi laajentaa toimintaa sellaisille uusille markkinoille, joille nykyinen palveluvalikoima olisi tarpeen ja riittävä.

Muutama yritys on valinnut laajan palveluvalikoiman tarjonnan kaikille asiakasryhmille ja toimialoille, joten ne sijoittuvat ns. fokuoimattoman palveluntarjoajan kenttään. Sielläkin voidaan löytää keskittymistä (ks. tämän kappaleen alkuosa). Yksi yrityksistä (4) on logistiikan yleistöimija, joka tarjoaa monenlaisia palveluita monille eri markkinoille, joten se voitaisiin määritellä lähinnä monikanavaiseksi toimintokeskittyneeksi palveluntarjoajaksi. Kaikki palvelut ovat asiakkaiden ulottuvilla, jolloin asiakas voi valita tarvitsemansa palvelukanavan, tai yritys voi määritellä yhdessä asiakkaan kanssa tarvittavat palvelut ja ratkaisut.

Kokoluokaltaan suuri, valtakunnallinen yritys, joka on laajentamassa toimintaansa Itämeren alueelle, on jakanut liiketoimintansa asiakassegmenttien mukaisesti. Se tarjoaa monenlaisia palveluita, mutta kaikki palvelut eivät ole tarjolla kaikille; jotkut palvelut kuluttaja-asiakkaille ja toiset vain yritysasiakkaille. Yksi yritys tarjoaa yhden kuljetusmuodon osalta palveluja lähes kaikille differoimatta palveluita asiakasryhmittäin. Se ei myöskään käytä segmentointia esimerkiksi asiakkaan toimialan mukaan. Yritys pyrkii kuitenkin tarjoamaan volyymiasiakkaille räätälöityä asiakaspalvelua. Tulevaisuudessa yritys näkee itäsuunnan markkinat haasteena ja hakee uusilta toimialoilta kasvua kotimaan täyskuormakuljetusten tasapainottamiseksi.

Enemmistö haastatelluista yrityksistä keskittyy tarjoamaan muutamia palveluita rajoitetuille markkinoille tai tarjoaa laajaa palveluvalikoimaa useille markkinasegmenteille. Tästä ellipsin muotoiselle alueelle (ks. Kuvio 4) sijoittuvien yritysten linjasta poikkeava yritys (1) erottuu eniten muista yrityksistä palveluvalikoimansa kapeuden, mutta kuitenkin useilla markkinoilla toimimisen vuoksi. Se on erikoistunut tietyyppiseen kuljetuspalveluun tarjoten sitä muutamalle toimialalle, mutta kohtalaisen laajoille markkina-alueille. Se tarjoaa myös lisäarvopalveluita yhdistettynä perus- ja standardipalveluun.

Yritys 17:n kohdalla kasvun suuntaa kuvaavat nuolet osoittavat kahteen suuntaan. Se voidaan tulkita siten, että sen tavoitteena on laajentua sekä palveluiden että markkinoiden kautta, jolloin sen toiminta lähenee kaikkea kaikille –tarjoamisen tyyppistä toimintaa.

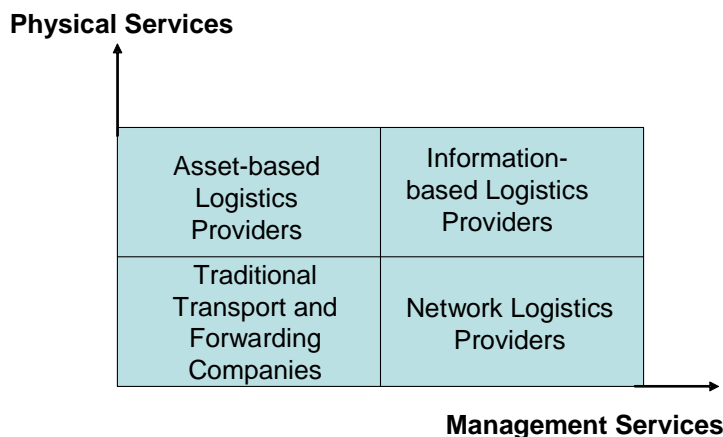
Kaksi yritystä, jotka tarjoavat logistiikkapalveluita asiakkaiden ohjaamiin jakeluketjuihin, asemoitui markkinakeskittyneeksi. Ne pyrkivät vastaamaan joustavasti asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin.

Jos yritysten asemia tarkastellaan niiden kokoluokan suhteen, huomataan, että pienet yritykset ovat tyypillisesti palvelu- ja markkinakeskittyneitä, mikä oli odotettavissakin, koska niiden toiminta ei voi ulottua kovin monille erityyppisille markkinoille erilaisine palveluineen. Suuremmat yritykset asemoituvat sen sijaan tyypillisesti useilla markkinoilla toimiviksi, joko palvelukeskittyneiksi tai kaikkea kaikille tarjoaviksi yrityksiksi.

Yritysten eriytyminen toisistaan on tapahtunut useasta eri syystä. Syitä ovat mm. liiketoiminnan yksinkertaistaminen, alhaisemmat kustannukset, sekä vaadittavien resurssien ja palveluiden erikoistuneisuus. Jos yritys erikoistuu esimerkiksi säiliö- tai lämpösäädelyihin kuljetuksiin ja varastointiin, resurssit ovat erilaiset ja siirtyminen muun tyyppisiin palveluihin vaatii mittavia investointeja. Toisaalta täys- ja osakuormakuljetukset ovat erittäin hintakilpailtuja, joten segmentoinnilla ja keskittymisellä haetaan usein kustannustehokkuuden lisäksi myös korkeampaa asiakaspalvelukykyä.

6.2 Palvelukonseptit ja resurssien erikoistuminen

Scharyn ja Skjøtt-Larsenin (2001) mallin (Kuvio 5) avulla tarkastellaan logistiikkapalveluyritysten palvelukonsepteja ja toiminnan luonnetta. Lähtökohtina tälle luokittelulle ovat fyysisten palveluiden määrä ja laajuus sekä toisaalta hallintapalveluiden määrä ja laajuus, eli kuinka syvästi asiakkaan tarjontaketjuun pystytään integroitumaan. Yritys voi olla perinteinen kuljetus- ja huolintayritys, resurssiperusteinen palvelutuottaja, tietoperusteinen palvelutuottaja tai verkostoperusteinen palvelutuottaja eli ts. verkostotoimittaja.

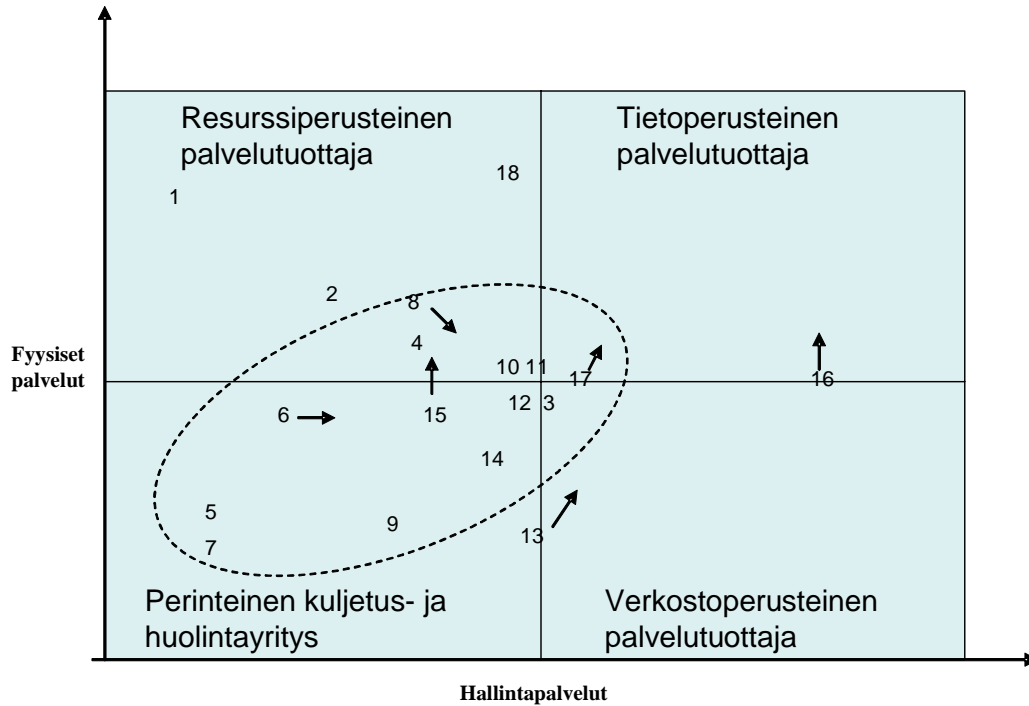


Kuvio 5. Logistiikkapalveluiden luokittelu (Schary & Skjøtt-Larsen 2001, 232).

Perinteinen kuljetus- ja huolintayritys tarjoaa tavanomaisia fyysisiä ja hallintapalveluita, esim. kuljetusta, varastointia ja vientidokumentaatiota. Resurssiperusteinen palvelutuottaja tarjoaa kattavampia fyysisiä palveluita hallintapalveluiden ollessa kuitenkin melko suppeita. Esimerkkejä resurssiperusteisen palvelutuottajan palveluista ovat perinteinen kuljetus ja varastointi, mutta laajempina palveluina esimerkiksi varaston hallinta ja viivästetty tuotanto. (Schary & Skjøtt-Larsen 2001.)

Verkostotoimittaja tarjoaa pitkälle tarjontaketjuun integroituneita ratkaisuja fyysisten palveluiden ollessa kuitenkin perinteisten palveluiden tasolla. Esimerkkejä verkostotoimittajan tuottamista palveluista ovat pikalähetykset, lähetysten seuranta ja paikannus sekä sähköinen toimitusvalvonta. Tietoperusteisen palvelutuottajan palveluvalikoimaan kuuluvat sekä laajat fyysiset palvelut että laajat hallintapalvelut, esim. konsultointi, tieto- ja rahoituspalvelut sekä tarjontaketjun hallintapalvelut. (Schary & Skjøtt-Larsen 2001.)

Seuraavassa kuviossa (Kuvio 6) yritykset on sijoitettu numeroituna luokittelumalliin. Yritysten asema ja mahdollinen kehityssuunta perustuvat joko yritysten itsensä näkemyksiin tai raportin kirjoittajien näkemyksiin, koska muutaman yrityksen kohdalla asia ei tullut esille haastattelussa. Jos yrityksessä ei nähty erityistä tarvetta muuttaa nykyistä strategiaa tai kehityssuunta ei tullut esille, ei sitä ole kuvioon merkitty. Yrityksiä ei ole numeroitu aakkosjärjestyksessä, vaan aivan satunnaisesti.



Kuvio 6. Logistiikan palvelut – fyysisistä peruspalveluista kohti tiedon hallintaa ja kokonaispalvelua.

Yllä olevan kuvion tarkoitus ei ole jakaa yrityksiä tarkoin rajattuihin luokkiin, sillä erityisesti tässä jaottelussa voidaan lähes kaikista yrityksistä löytää palveluita jokaisesta luokasta. Tätä kuvastaa hyvin esimerkiksi se, että neljä yritystä asemoituu hyvin lähelle kuvion keskipistettä. Tämän mallin tarkoitus onkin enemmän havainnollistaa sitä, missä yritysten toiminnan pääpaino on tällä hetkellä sekä mikä on mahdollinen kehityssuunta, vai pysytäänkö ainakin lähitulevaisuudessa nykyisessä toiminnassa.

Yli puolet haastatelluista yrityksistä asemoi itsensä *perinteiseksi kuljetus- ja huolintayritykseksi*, joka tarjoaa tavallisia kuljetus- ja varastointipalveluita, mutta ei juuri lainkaan lisäarvopalveluita. Osalla näistä yrityksistä oli myös selkeä näkemys, että ne haluavat jatkaa toimintaansa samoilla linjoilla kuin tähänkin saakka, eikä erityistä muutostai kehitystarvetta uusien palveluiden suhteen ole. Kaikki tutkimukseen haastatellut pienet yritykset sijoittuvat tähän luokkaan, mutta myös keskisuuria ja yksi suuri yritys, joten ei voida sanoa, että perinteisen kuljetustoiminnan kentässä toimisi pelkästään pieniä yrityksiä. Osa yrityksistä (5, 7) erottuu jälleen keskenään samantyyppisinä muista, koska ne tarjoavat melko kapeaa palveluvalikoimaa pääasiakkailleen ja palveluihin ei sisälly juuri lainkaan logistiikan hallintapalveluita, mutta toisella yrityksistä ne ovat kuitenkin lisääntyneet lähimenneisyydessä.

Seuraavaksi eniten yrityksiä asemoitui *resurssiperusteiseksi palvelutuottajaksi* (1, 2, 4, 8, 10 ja 18). Kova kilpailu perinteisellä kuljetussektorilla ajaa yrityksiä tähän suuntaan, jossa yritykset tarjoavat lähellä ydinliiketoimintaansa olevia lisäarvopalveluita asiakkailleen, ikään kuin luonnollisena jatkumona peruspalvelulle. Osa asiakkaista saattaa pitää näitä palveluina, joiden tulisi sisältyä samaan hintaan itse peruspalvelun kanssa²⁴. Lisäarvopalveluiden avulla logistiikkapalveluyritykset kasvattavat toimintaansa ja liikevaihtoaan skaalahyötyjen ja kustannustehokkuuden kautta, sekä lisäävät asiakasuskollisuutta. Eräs yrityksistä tarjoaa VMI-palveluita. Yksi resurssiperusteinen yritys tarjoaa viivästetyn tuotannon palveluita valikoiduille asiakkailleen panostaen erilaisiin, sekä omalla kapealla markkinasegmentillään jopa edelläkävijän omaisiin IT-ratkaisuihin. Sen voidaan selkeästi nähdä suuntaavaan toimintaansa kohti verkostotoimittajuutta.

Tietoperusteinen palvelutuottaja pyrkii integroitumaan syväälle asiakkaan tarjontaketjuun ja sillä ei tyypillisesti itsellään ole fyysisiä resursseja, vaan se toimii usein johtavana logistiikkatoimittajana eli integraattorina rahdinantajan ja logistiikkapalveluyritysten välillä. Sen resurssit ovat erikoistuneet logistisen tiedon välitykseen ja hallintaan sekä asiakkaiden toimitusketjun tai sen osan hallintaan sekä tarvittaviin erikoistuneisiin inhimillisiin resursseihin. Tutkimukseen haastatelluista yrityksistä yksikään ei sijoittunut selkeästi tähän kategoriaan. Kahdella yrityksellä on kuitenkin selkeä suuntaus verkostotoimittajasta kohti tietoperusteista toimijaa kohden. Nämä kaksi yritystä ovat melko samantyyppisiä keskenään. Kumpikin on globaali toimija ja niiden palveluvalikoimat ovat hyvin laajat. Molemmat tarjoavat pitkälle asiakaskohtaisesti räätälöityjä ratkaisuja ja ne ovat täten integroituneet syväälle määrättyjen asiakkaiden tarjontaketjuihin. Toinen yrityksistä tunnistikin roolinsa jo vahvasti olevan ja menevän yhä enemmän kohti tiedon välittäjä verkostoissa.

Tiedon merkitys voi olla kahdenlaista, riippuen tiedon käyttötavasta. Sitä voidaan pelkästään välittää osapuolten välillä, tai tietoa voidaan käyttää toiminnan kehittämisen työkaluna, jolloin osapuolet kehittävät toimintaansa yhteistyössä, molempia hyödyttäen.

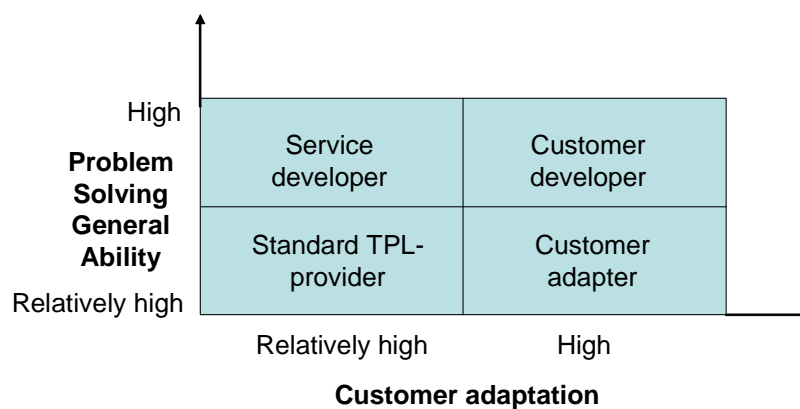
Verkostotoimittaja pystyy tarjoamaan pitkälle kehitettyjä palveluita kattavan verkostonsa avulla, ja tyypillinen esimerkki verkostotoimittajasta onkin kuriiri- ja pakettipalveluita tarjoava yritys. Tällä segmentillä asiakkaat tarvitsevat nopeita ja luotettavia kuljetus- ym. palveluita ja ovat valmiita niistä myös maksamaan. Tutkimuksen yritysten joukossa on joitakin yrityksiä, joiden toimintaa kuvastaa hyvin pitkälti verkostotoimittajalle tyypilliset palvelut; ne ovat osa globaalia verkostoa, mikä mahdollistaa useille toimialoille kattavien palveluiden tarjoamisen ja niillä on myös hyvin pitkälle kehitettyjä IT-palveluita.

Eniten muista yrityksistä tässä luokittelussa poikkeavat yritykset eivät muodosta yhtenäistä ryhmää. Eräs niistä on kehittynyt perinteisestä täys- ja osakuormakuljetusyrityksestä erittäin korkeaa erikoistumista vaativiin kuljetus- ja hallintapalveluihin omistaen kalustonsa ja käyttäen myös alihankkijoita. Toinen taas pyrkii vahvistamaan kilpailukykyään ja asemaansa markkinoilla lisäämällä peruspalveluihinsa verkosto- ja tietosidonnaisia palveluita asiakastarpeiden mukaan. Kaksi yritystä, jotka katsoivat, että heillä on verkostotoimittajan piirteitä eroavat strategisesti siinä, miten ne näkevät tietoperusteiset hallintapalvelut omassa palvelukonseptissaan: edelliselle ne ovat ns. lisäarvopalveluita tai tärkeitä asiakastyytyväisyyden lisääjiä ja jälkimmäiselle ne ovat sen sijaan ydinpalveluita.

²⁴ ks. esim. Pelttari (2004), Liite 2.3

6.3 Kyvykkyydet ja rooli

Hertzin ja Alfredssonin (2003) malli (Kuvio 7) tarjoaa mahdollisuuden tarkastella yritysten asemaa suhteessa niiden yleiseen ongelmanratkaisukykyyn, joka sisältää esim. teknisen ja inhimillisen osaamisen sekä innovaatiokyvyn, ja kykyyn mukautua asiakkaan tarpeisiin (ks. myös Pekkarinen *et al.* 2004). Kyky ratkaista asiakkaan ongelmia korostaa enemmän palveluyrityksen itsenäisen kehittäjän roolia, kun mukautumiskyky asiakkaan tarpeisiin sisältää sen sijaan enemmän toimimista asiakkaiden lähtökohdista käsin, reagoitiherkkyyttä ja joustavuutta. Mukautumista voi tapahtua jopa kannattavuuden kustannuksella. TPL-yritysten olennaisimmat haasteet liittyvät siihen, miten ne pystyvät tasapainoilemaan yksittäisen asiakkaan tarpeisiin mukautumisen ja useiden asiakkaiden palvelun mahdollistavan toiminnan välillä. Luokittelun neljä yritystyyppiä ovat: standardi TPL-toimittaja, palvelukehittäjä, asiakkuuden kehittäjä ja asiakasmukautuja.



Kuvio 7. TPL-yritykset (Herzt & Alfredsson 2003).

Peruspalveluita tarjoava TPL-yritys tarjoaa rutiinipalveluiden lisäksi myös standardoituja palveluita, ja sen mukautumisaste ja ongelmanratkaisukyky ovat jo suhteellisen korkeita. *Palveluiden kehittäjä* tarjoaa lisäarvoa tuovia, erilaisten asiakkaiden tai asiakassegmenttien tarpeisiin kehitettyjä palveluita, jotka ovat pääosin standardipalveluita.

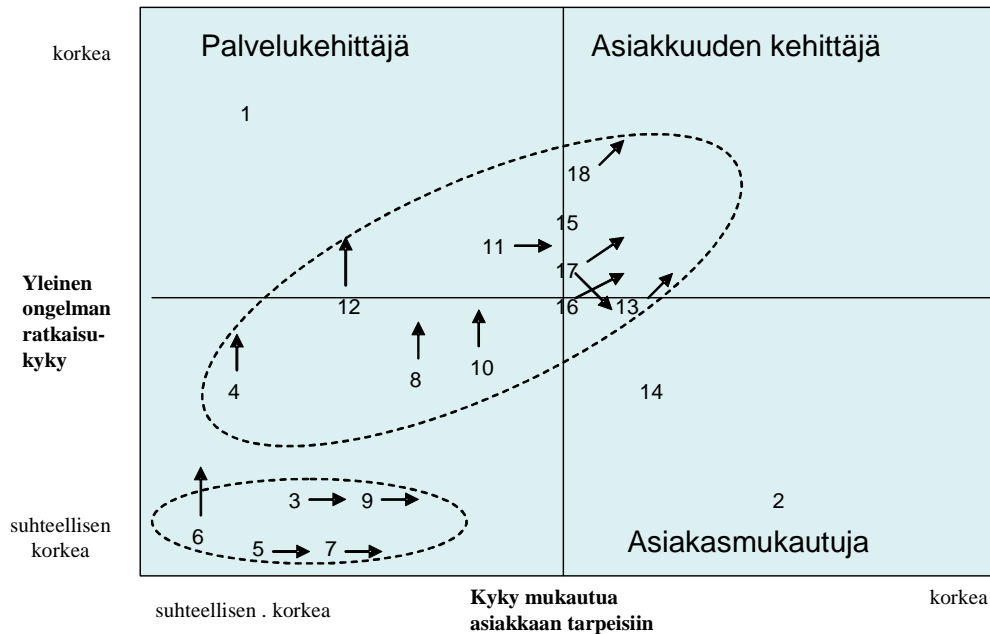
Asiakasmukautujalla on yleensä vain muutamia asiakkaita, mutta palveluyritys voidaan nähdä melkeinpä osana asiakasyritystään, koska sillä on usein kokonaisvastuu esimerkiksi varastoinnista ja muista logistisista toiminnoista. (Herzt & Alfredsson 2003.) Mukautujayritys keskittyy tehokkuuden lisäämiseen ja kehittää palveluita lähinnä nykyisille asiakkailleen, heidän tarpeistaan lähtien, tuottaen rutiini-, standardi- ja jossain määrin asiakkaan mukaan räätälöityä palvelua.

Asiakkuuden kehittäjä tarjoaa pitkälle kehitettyjä ratkaisuja kunkin asiakkaan tarpeiden mukaan ja on yleensä vastuussa asiakkaan koko logistisesta ketjusta. Sen tehtävä lähenee konsultinominaisuutta (Herzt & Alfredsson 2003.) tai vastaavasti logistiikan johtavaa palveluntarjoajaa²⁵, joka toimii välittävänä osapuolena rahdinantajan ja logistiikkapalveluyritysten välillä. Se suunnittelee ja ottaa hallintaansa asiakkaidensa koko logistisen ketjun vaatimat ratkaisut (Schary & Skjøtt-Larsen 2001, 239).

Kuviossa 8 yritykset on sijoitettu numeroituna luokittelumalliin. Yritysten asema ja mahdollinen kehityssuunta perustuvat joko yritysten itsensä näkemyksiin tai raportin

²⁵ Logistiikan johtava palveluntarjoaja, LLP, Lead Logistics Provider

kirjoittajien näkemyksiin, koska muutaman yrityksen kohdalla asia ei tullut esille haastattelussa. Jos yrityksessä ei nähty erityistä tarvetta muuttaa nykyistä strategiaa tai kehityssuuntaa ei tullut esille, ei sitä ole kuvioon merkitty. Yrityksiä ei ole numeroitu aakkosjärjestyksessä, vaan aivan satunnaisesti.



Kuvio 8. Ydinkyvykkydet ja mukautuminen asiakkaiden tarpeisiin.

Tämän luokittelumallin käyttöön tuo haasteita se, että yritykset hyödyntävät eri kyvykkyksiä esimerkiksi asiakas- ja toimialakohtaisesti. Jonkin asiakkaan suhteen yritys voi olla erittäin aktiivinen palveluiden kehittäjä ja toisen asiakkaan kohdalla enemmänkin asiakasmukautujan roolissa. Yritysten toimintaa on tässä pyritty tarkastelemaan kokonaisuudessaan ja näkemään sieltä vallitsevin rooli tällä hetkellä sekä mahdollinen tulevaisuuden suuntaus.

Yritykset muodostavat kaksi erillistä ryhmää, joista toisessa, alemmassa, on pieniä sekä keskikokoisia yrityksiä. Osa näistä pienistä yrityksistä ei vielä täytä ”aidon” TPL-yrityksen määrittelyä, vaan ne hoitavat vain tiettyjä osia kuljetusketjuista ja tarjoavat jonkun verran TPL-palveluitakin, mutta eivät siinä laajuudessa kuin kirjallisuuden mukaan TPL-yritys tarjoaa. Tähän asemointimalliin on kaikki yritykset otettu kuitenkin mukaan, ja luokittelua sovelletaan näin tämän tutkimuksen tarpeita vastaavaksi.

Hertzin ja Alfredssonin (2003) näkemys logistiikkapalveluyritysten asemoinnista ja kasvun lähteistä nojaa pitkälti siihen, että yrityksen ei ole mahdollista tehdä kaikkea yhtä aikaa, joten se hakee kasvua joko aktiivisesta palvelunkehityksestä tai asiakkaan toimintoihin mukautumisesta ja sopeutumisesta. Tätä näkemystä tukee myös yllä oleva kuvio, sillä *standardi TPL-yritysten* joukosta nähdään selvästi, että osa niistä suuntaa toimintaansa selkeästi kohti palvelukehittäjää ja toinen joukko kohti asiakasmukautujaa.

Palvelukehittäjä tarjoaa standardoituja palvelupaketteja eri asiakassegmenteille sekä lisäksi lisäarvopalveluita. IT:n rooli on kuitenkin tukipalvelun omainen, eikä niinkään itseisarvo. Suuremmasta ryhmästä erottuvat selkeästi suomalaisomistuksessa olevat yritykset, koska niistä melkein kaikki näkevät tulevaisuuden kehityssuuntana yleisen ongelmanratkaisukyvyyn parantamisen ja uusien palveluiden kehittämisen; palveluiden, jotka vastaisivat entistä paremmin eri asiakasryhmien tarpeita. Nämä yritykset tarvitsevat lisäarvopalveluita tarjontaansa, jotta ne pysyisivät mukana nykypäivän yhä kansainvälistyvämmässä kilpailussa.

Asiakasmukautujaksi asemoitui vain kaksi yritystä (2, 14). Asiakasmukautujan osallistumisaste asiakkaan tarjontaketjuun on korkea, mutta palveluiden ja toiminnan kehittäminen lähtee asiakkaan muuttuvista tarpeista ja mukaillee niitä hyvin pitkälle. Asiakaslähtöisellä toiminnalla pyritään toiminnan tehostamiseen ja toimintatapojen parantamiseen.

Globaalien verkostojen toimijat ovat sen sijaan suuntautumassa kohti *asiakkuuden kehittäjyyttä*. Suuret yritykset, joista monet ovat myös globaaleja, sijoittuvat selkeästi korkean ongelmanratkaisukyvyyn alueelle ja useilla niistä on strateginen suuntaus kohti asiakkuuden kehittäjää, mikä edellyttää syvää integroitumista asiakkaan koko tarjontaketjuun. Tämä vaatii myös paljon tietoa ja osaamista, jotta tarjontaketjua pystyttäisiin suunnittelemaan ja hallitsemaan. Tällaisilla toimijoilla asiakkaiden lukumäärä on yleensä rajattu, sillä resurssit harvoin riittävät näin laajaan toimintaan suuren asiakaskunnan kanssa. Asiakkuuden kehittämisessä logistiikkayritys jakaa asiakkaan kanssa yleensä sekä riskit että hyödyt.

Yritykset 13 ja 18 ovat jo melko pitkällä asiakkuuden kehittämisen roolissa. Yrityksen 13 asiakasarvoissa painottui erityisesti kokonaisvaltainen arvoketjun hallinta. Koska nämä yritykset painottavat koko toimitusketjun hallintaa, alihankkijoiden käyttö eri kuljetusmuodoissa on hyvin yleistä. Alihankkijoina toimivat usein kansalliset, alueelliset ja paikalliset pk-yritykset. Yritys 17:n kehityssuunta on kaksitahoinen; toisaalta sen tavoitteena on asiakkuuden kehittäjyys, toisaalta asiakasmukautuminen. Tämä voidaan selittää sillä, kuten aiemminkin mainittu, että eri asiakkaiden tai asiakasryhmien kohdalla yritykset voivat olla erilaisessa asemassa, jolloin tarvitaan kehittymistä useampaan suuntaan.

7 LOGISTIKKAPALVELUYRITYSTEN MUUTTUVA ROOLI

7.1 Logistiikkayrityksen rooli

Logistiikan toimiala

Suomessa logistiikkapalveluihin voidaan lukea seuraavat toimialat: Tieliikenteen tavarakuljetus, Rautatiekuljetukset, Meriliikenteen tavarakuljetus, Lastinkäsittely ja varastointi, Tieliikenteen terminaalitoiminta, Satamat, Muu kuljetusvälitys (Huolinta & rahtaus, Muu kuljetusvälitys) sekä Posti- ja kuriiritoiminta. Näillä toimialoilla oli vuonna 2002 yhteensä vajaa 13 000 yritystä, joiden keskimääräinen liikevaihto oli 744 000 euroa vaihdellen tieliikenteen tavarakuljetuksen 345 000 eurosta rautatieliikenteen 226 milj. euroon, joista jälkimmäinen sisältää myös henkilöliikenteen (Liite 3.)

Tämän tutkimuksen aineistona olevat yritykset harjoittavat tieliikenteen tavarakuljetusten ohella huolintaa ja rahtausta, lastin käsittelyä ja varastointia sekä tieliikenteen terminaalitoimintaa, meriliikenteen tavarakuljetusta, posti- ja kuriiritoimintaa sekä muualla mainitsematonta kuljetusvälitystä. Näiden yritysten liikevaihto yhtä työntekijää kohti vaihtelee 0,52 ja 13,3 milj. euron välillä.

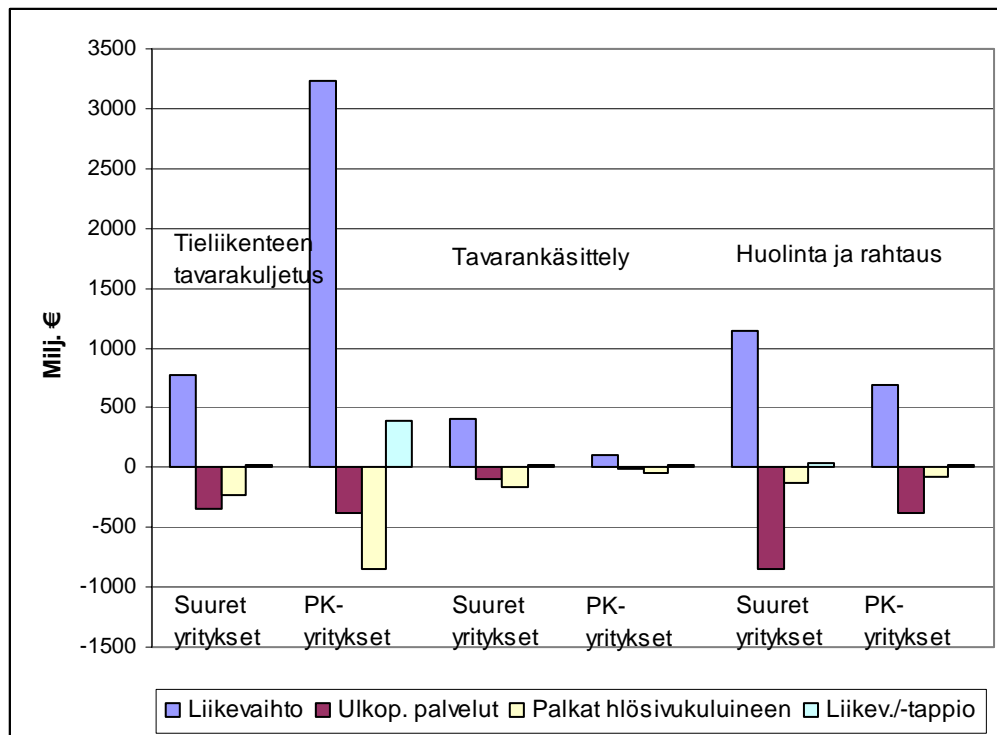
Henkilöstön kokonaismäärä alalla oli lähes 87 000 vuonna 2002 (Liite 3). Yritykset työllistävät keskimäärin 7 henkeä mutta vaihtelut toimialoittain ovat suuria. Tieliikenteen tavarakuljetusyritykset työllistävät keskimäärin noin 3 henkeä. Punakiven (2004) mukaan yli 200 hengen yrityksiä on vajaa 2 prosenttia kun taas 4 henkeä tai vähemmän työllistää pääkaupunkiseudulla noin 75% ja muualla Suomessa yli 80% yrityksistä.

Tuottavuutta voidaan arvioida liikevaihdon ja henkilömäärän suhteella, joka vaihtelee seuraavasti (Liite 3):

Liikevaihto per työntekijä (1000 euroa):

<i>Toimiala</i>	Tilasto- keskus 2002	Tämä tutkimus 2002 / 2003
- kaikki yhteensä	109	-
- tieliikenteen tavarakuljetus	106	90 – 150
- meriliikenteen tavarakuljetus	457	-
- lastinkäsittely	92	-
- varastointi	118	-
- tieliikenteen terminaalitoiminta	199	-
- satamat	255	-
- huolinta ja rahtaus	330	110 - 500
- posti- ja kuriiritoiminta	-	70 – 130.

Työn tuottavuuden osalta näyttäisi siltä, että haastatellut yritykset kuvastavat edustamansa logistiikkapalvelualaa hyvin. Kuviossa 9 on tämän tutkimuksen aineistona olevien yritysten kolmea toimialaa kuvaavat kokonaisliikevaihdot, ostopalveluiden kokonaismäärät, palkka- ja henkilösivukulut sekä liikevoitot/ -tappiot yritys-kokoon mukaan jaoteltuna.



Kuvio 9. Logistiikan alatoimialat 2002 (Lähde: Yritystiedot vuosilta 1999-2002, Tilinpäätöstilasto. Til.keskus 9/22/2004).

Suuret tiekuljetusyritykset käyttävät sopimusliikennöitsijöitä ja alihankkijoita pieniä ja keskisuuria tiekuljetusyrityksiä enemmän. Pienet ja keskisuuret yritykset tekevät tiekuljetuksissa yli nelinkertaisen liikevaihdon suuriin yrityksiin verrattuna, mutta ulkopuolisten palveluiden ostot ovat lähes yhtä suuret, 300 – 400 milj. euroa. Tavarankäsittelyssä suuret yritykset tekevät kolme kertaa pk-yritysten liikevaihdon, mutta ulkopuolisten palveluiden käyttö, omat henkilöstökulut ja liikevoitto ovat suhteellisesti samalla tasolla. Huolinnassa ja rahtauksessa käytetään merkittävästi ulkopuolisia palveluita.

Haastatellut logistiikkapalveluyritykset tarjoavat joko pelkästään kotimaan tiekuljetuksia tai ovat laajentaneet markkinoita Pohjois-Ruotsiin, Skandinaviaan, Viroon ja muihin Baltian maihin. Kansainväliset yritykset ja ulkomaankaupan kuljetusten, huolintaan ja rahtaukseen keskittyvät yritykset ovat laajentaneet asiakkaidensa mukana toimintaansa Skandinaviaan, Venäjälle, Baltiaan, Eurooppaan tai globaaleille markkinoille, erityisesti Kiinaan, Etelä-Amerikkaan ja Yhdysvaltoihin.

Logistiikkayritysten palvelut ja asema

Tässä tutkimuksessa haastateltiin 18 logistiikkapalveluita tarjoavaa yritystä. Palveluiden tarjonnassa ja uusien palvelukonseptien suunnittelussa yritykset pyrkivät kartoittamaan asiakkaan tarpeet tarjoten kustannustehokkuuden ja täsmällisyyden lisäksi joustavuutta, laatua ja palveluiden käytön helppoutta.

Pienet ja keskisuuret yritykset pyrkivät hyödyntämään paikallisen ja alueellisen asiakastuntemuksen ja heillä on yleensä yksi tai muutama pääasiakas, joille on räätälöity kuljetus-, varastointi- ja huolintaratkaisuja. Pienemmät yritykset ovat usein myös

keskittäneet palvelunsa yhdelle tai parille toimialalle hyödyntäen näin asiakasosaamisensa tehokkaammin.

Suuret yritykset tarjoavat 'all-around'-palveluja, jolloin niiden valikoimassa on lähes kaikki logistiset palvelut perus- ja standardipalveluina sekä räätälöityinä ratkaisuinä. Toinen ryhmä suuria yrityksiä on erikoistunut yhteen kuljetusmuotoon (esim. tie- tai merikuljetukset), yhteen (esim. kauppa tai kemian teollisuus) tai muutamaaan toimialaan (esim. elektroniikka, muoti ja lääketieteollisuus).

Perinteiset kuljetus-, varastointi- ja huolintayritykset tarjoavat rajoitettua palveluvalikoimaa ja vähän logistiikan hallintaa. Ne näkevät kuitenkin tarpeen yhä asiakaslähtöisempään kokonaispalveluun lisäarvopalveluiden ja räätälöinnin avulla. Pienet ja keskisuuret yritykset tarjoavat vielä vähemmän logistisen tiedon välitys- ja hallintapalveluita kuin suuret yritykset.

Fyysisten ja/tai inhimillisten resurssien osalta erikoistuneet yritykset tarjoavat laajaa tai erikoistunutta palveluvalikoimaa ja pyrkivät tulevaisuudessa kehittämään logistisen tiedon välityspalveluita sekä erityisesti hallintapalveluita. Usein myös palveluverkoston laajentaminen on näiden yritysten tavoitteena.

Verkostosidonnaiset yritykset tarjoavat suppeaa palveluvalikoimaa laajan, kattavan verkoston kautta. Informaatioteknologia ja IT-palvelut ovat näiden yritysten strateginen kilpailutekijä. Tietoperusteisten palveluiden merkitys kasvaa tulevaisuudessa, ja fyysinen palvelu tuotetaan ulkoistettujen palvelutoimittajien avulla kun verkostosidonnaiset yritykset pyrkivät yhä tiiviimmin kokonaisvastuuseen asiakkaidensa tarjontaketjun hallinnasta.

Tietoperusteiset logistiikkapalveluyritykset, joita ei vielä selkeästi yksikään haastatelluista yrityksistä katsonut olevansa, tarjoavat myös ohjaus-, neuvonta- ja rahoituspalveluita asiakkailleen ottaen kokonaisvastuun asiakkaan tarjontaketjusta tai sen osasta. Tänä päivänä nämä yritykset ovat ulkoistaneet lähes täysin fyysisen eli operatiivisen palvelutuotannon. Tulevaisuudessa nämä yritykset pyrkivät yhä voimakkaammin ns. 'yhden luukun' toimittajiksi, jolloin asiakkaan logistiset tarpeet integroidaan ja hallinta asiakkaan koko tarjontaketjusta siirtyy palveluntarjoajalle. Tämä edellyttää myös, että fyysisen palvelutuotannon tietyiltä osilta oma tuotanto tulee lisääntymään eli investoidaan uudestaan kalustoon ja henkilöstöön.

Haastatellut yritykset näkevät tulevaisuudessa toimivansa lähempänä ja syvemmillä asiakkaiden tarjontaketjua. Vaikka pienimmistä yrityksistä moni haluaa edelleen säilyttää peruspalvelutoimittajaroolin, hekin näkevät tulevaisuuden haasteena asiakkaiden logististen tarpeiden suuremman huomioon ottamisen, jotta oma kilpailuasema markkinoilla säilyisi.

Haastatellut yritykset eroavat kuitenkin nykyisen markkina-asemansa ja strategiansa mukaan siinä, miten laajoja kokonaispalveluja tai vastuualueita ne katsovat voivansa ottaa asiakkaalta tai tarjota asiakkaille. Nykyiset yhden toimialan tai tietyn tyyppisten jakeluketjujen palvelutoimittajat, erityisesti pienet ja keskisuuret yritykset haluavat palvella nykyisiä markkinoita yhä asiakaslähtöisemmin ja laajemmalla palveluvalikoimalla. Nämä yritykset katsovat, että TPL-rooli on heille sopiva. Osa näistä yrityksistä haluaa menestyä tulevaisuuden kilpailussa ylivertaisella palveluvalikoimalla ja ongelmanratkaisukyvyllä, jolloin puhutaan palvelun kehittäjän roolista ja osa

sopeuttamalla ja kehittämällä nykyistä palveluvalikoimaa yhden tai muutaman pääasiakkaan tai -toimialan tarpeiden ja niissä tapahtuvien muutosten mukaisesti, jolloin voidaan puhua asiakasopeutujan roolista.

Toinen päästrategia logistiikkatoimittajilla, erityisesti kansainvälisillä toimijoilla, on vahvistaa nykyistä roolia asiakkaiden tarjontaketjuissa sekä tuottaa ns. yhden luukun palveluita; astua asiakkaan logistiikkaosaston puolesta asiakkaan logistiikasta kokonaisvastuuseen. Tämä tavoite tarkoittaa, että yritys haluaa olla johtava logistiikkatoimittaja tai tarjontaketjuintegraattori. Näitä yrityksiä voidaan kutsua myös 4PL-palvelutuottajiksi, koska heillä on asiakkuuden kehittäjän rooli.

Tietotekniikan rooli eroaa haastatelluissa yrityksissä operatiivisen toiminnan tuesta (perinteiset TPL-yritykset, asiakasopeutajat) strategiseen ydinkyvykkyyteen (palvelun ja asiakkuuden kehittäjät). Ne yritykset, joille IT on strateginen kilpailutekijä katsovat sen nostavan tuottavuutta, parantavan kilpailukykyä, tehostavan tiedon hallintaa, mahdollistavan lisäarvopalveluiden kehittämisen sekä olevan yleensä kehittämisen tärkeä työkalu. IT operatiivisen toiminnan tukena parantaa tuottavuutta, kannattavuutta, tuo lisäarvoa asiakkaille ja tehostaa tiedonvälitystä.

Ulkoinen toimintaympäristö on haastava. Yritykset näkevät kilpailun kiristymisen – erityisesti kovan hintakilpailun – uhkana kannattavuudelle, sekä omistajuuden ja päätöksenteon siirtymisen ulkomaille teollisuuden siirtäessä tuotantoaan edullisempiin maihin tai päämarkkinoiden läheisyyteen. Myös tuonnissa myyjien päätösvalta logistiikkapalveluiden hankintaan on kasvamassa sitä mukaa kun yritysten koko tarjontaketjun hallintatarve kasvaa. Mahdollisuuksina nähdään asiakaslähtöisyydestä nousevat uudet palvelut ja ratkaisut sekä integroituminen yhä pidemmälle asiakkaan tarjontaketjuun.

Logistiikkayritysten asiakkaat ovat dynaamisia, nopeasti strategiaansa muuttavia kansainvälisiä vienti- ja tuontiyrityksiä. Toisaalta Itämeren alue on markkina-alueena yrityksille dynaaminen ja lupaava, koska siellä ovat nopean kasvun uudet EU-jäsenmaat ja Venäjä, korkean elintason Skandinavia ja pääsy Euroopan markkinoille. Itämeren alueen logistiikka-asiakkaat ovat arvioineet alueen maiden logistista paremmuutta hankinta-alueena kriteereinä logistinen osaaminen, palvelukyky, infrastruktuuri, kustannustaso, ja liiketoimintaympäristö (A. T. Kearney 2001, ks. ISA 2002, <http://www.isa.se>). Tutkimuksessa Suomi asetettiin Ruotsin, Alankomaiden ja Tanskan jälkeen neljänneksi.

Logistiikkapalveluyritysten merkittävin haaste ja vaatimus tulevaisuudessa on kannattava, asiakaslähtöinen liiketoiminta, jonka mahdollistaa neljä keskeistä ydinkyvykkyyttä kuvion 2 mukaisesti: fyysiset resurssit, inhimillinen osaaminen, koordinointi- ja ongelmanratkaisukyky sekä suorituskyky.

TPL-tuottajilla on asiakkaiden toimitusketjun jäsenenä toimitusketjua tukeva rooli ja siten niiden täytyy pystyä tukemaan erityyppisiä asiakkuusstrategioita (Bask 2001). TPL-yritykset tarjoavat asiakkaan tarjontaketjun käyttöön resursseja, tietoa ja osaamista. Arnold (2000) painottaa, että asiakaslähtöisyys alkaa asiakkaiden strategian tuntemuksesta. Seuraavaksi tarkastellaan kahden eri asiakastoimialan yritysten näkemyksiä logistiikkayritysten roolista heidän tarjontaketjussaan.

7.2 Logistiikkayritysten rooli asiakastoimialoilla

Logistiikkayritysten ja niiden asiakkaiden välisten verkostojen kehitystä tarkasteltiin tutkimuksessa kahden keskeisen asiakastoimialan näkökulmasta. Mekaaninen metsäteollisuus valittiin yhdeksi tutkituista toimialoista, koska yrityksiä toimialalla on paljon ja sahatavarasta muodostuu merkittäviä tavaravirtoja, joita monet suomalaiset logistiikkayritykset kuljettavat. Samat tekijät olivat myös kaupan yritysten valinnan perustana. Lisäksi kaupan logistiikkaan on viime vuosina liittynyt toimintojen ketjuttaminen, mikä vaikuttaa myös logistiikkayritysten rooliin ja tehtäviin tavaravirtojen hallinnassa. Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä 11 sahateollisuuden ja puutuotteiden valmistajayritystä sekä 8 kaupan alan organisaatioiden edustajaa.

7.2.1 Logistiikkayritysten rooli sahateollisuuden näkökulmasta²⁶

Sahateollisuus

Mekaanisen metsäteollisuuden (saha- ja puutuoteteollisuuden) perustuotteita ovat sahatavara ja puulevyt, joista valmistetaan runsaasti erilaisia jalosteita, kuten höylätavaraa ja pinnoitettuja vanereita, sekä valmiita puutuotteita, kuten ikkunat, ovet, huonekalut, puutalot ja valmiit rakennuskomponentit. Volyymiltaan suurimman sektorin eli sahatavaran tuotanto on Suomessa kasvanut 1990-luvulla ja on nykyisin yli 13 miljoonaa m³ vuodessa. Merkittävä osa sahatavarasta ja puutuotteista menee vientiin. Suurimmat vientimarkkinat ovat Euroopassa, mutta tärkeitä vientikohteita on myös Aasiassa (Japani), Afrikassa (Egypti) ja Amerikassa.

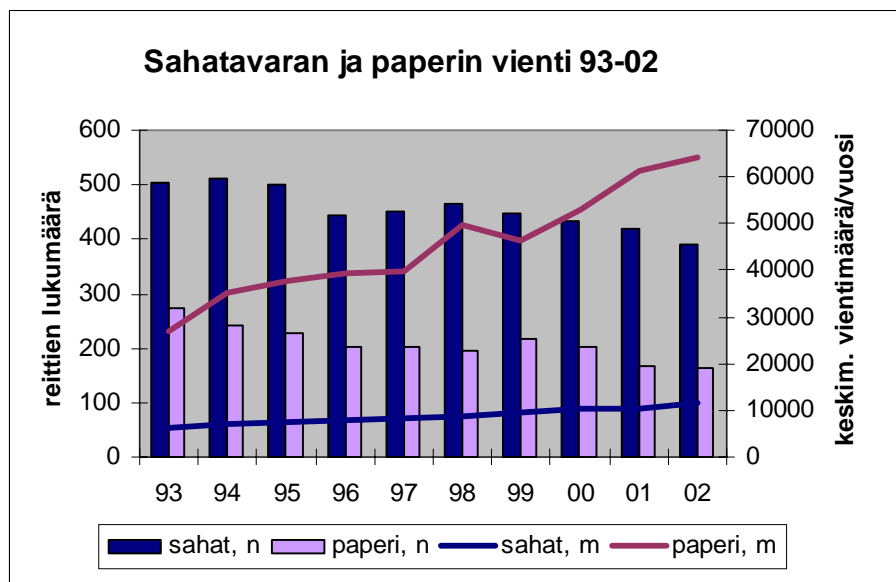
Puutuoteteollisuuden yritykset ovat kooltaan ja toimintatavoiltaan varsin kirjava joukko. Yhtenä ääripäänä ovat suuriin metsäteollisuuskonserneihin (Stora-Enso, UPM-Kymmene, Metsäliitto) kuuluvat sahalaitokset, joiden toiminta on ainakin jossain määrin integroitu konsernin yhteisiin tavoitteisiin ja järjestelmiin (esim. puuhuolto, tietojärjestelmät jne.). Logistiikassa tämä näkyy esimerkiksi palvelujen hankinnassa (esim. kuljetuspalvelujen osto), tietojärjestelmien kehityksessä ja vientikuljetusratkaisuissa. Toisena ääripäänä ovat pienet kenttäsahat ja puutuotteiden valmistajat, joiden toiminta on usein paikallista ja koordinoimatonta. Verkostoitumalla on kuitenkin pyritty järjeistämään toimintoja, lisäämään yhteistyötä ja erikoistumismahdollisuuksia. Alalla on kaksi suurta etujärjestöä, Metsäteollisuus ry ja Suomen Sahat ry, joiden jäsenistöön kuuluu noin sata sahaa eri puolilla Suomea.

Kemialliseen metsäteollisuuteen verrattuna puutuoteteollisuuden logistiikka on hajautunutta jopa suuriin metsäteollisuuskonserneihin kuuluvien sahojen piirissä. Esimerkiksi kuljetuspalveluja hankitaan usein varsin suurelta joukolta kuljetusyrityksiä ja myös monet satamat kilpailevat aktiivisesti sahatavaran vientikuljetuksista. Paperiteollisuuden vientiin verrattuna sahateollisuuden merikuljetuksissa on käytössä moninkertainen määrä lähtö- ja määräsatamia, mihin osaltaan vaikuttaa se, että sahateollisuuden kuljetuksissa käytetään varsin paljon myös hakurahtiliikennettä.

Kemiallisen metsäteollisuuden vientikuljetukset sen sijaan ovat keskittyneet aikataulutettuun linjaliikenteeseen valittujen lähtö- ja määräsatamien välillä. Kuviossa 10 on esitetty paperiteollisuuden ja sahateollisuuden vientireittien lukumäärä satamapareittain

²⁶ ks. myös Liite 2.3, Peltari (2004)

(n) sekä näiden reittien keskimääräisten kuljetusmäärien (m) kehitys v. 1993-2003 Merenkulkulaitoksen Martina-tietokannasta kerättyjen tietojen pohjalta. On huomattava, että tietoaaineistossa on mukana vain vientikuljetuksen ensisijainen satama²⁷ eikä lopullisten määräsatomien vaikutus näy tilastoissa.



Kuvio 10. Metsäteollisuuden vientireittien lukumäärä satamapareittain sekä keskimääräinen kuljetusmäärä v. 1993-2002 (tilastolähde: Merenkulkuhallitus).

Hakurahtiliikenteen ohella sahatavaran vientikuljetusten hajanaisuuteen on vaikuttanut asiakkaan ja/tai agenttien määräysvalta vientireittien valinnassa. Sahatavaran viennissä kuljetuskustannusten merkitys on suuri, ja siksi kustannuksiltaan edullisimman reitin valinta on tärkeä kilpailutekijä. Suurimpia sahatavaran vientisatamia ovat Kotka ja Pori, mutta myös monet pienemmät satamat ovat panostaneet sahatavaran vientiin ja ovat saavuttaneet kohtalaisen osuuden kokonaisviennistä²⁸. Vaikka suuriin konserneihin kuuluvat sahat ovat jossain määrin keskittäneet vientiään määrättyihin satamiin (esim. UPM-Kymmene Pietarsaareen), on tilanne paljolti sellainen, että kaikkien suurien sahojen vienti hoidetaan tilanteen ja asiakkaan tarpeiden mukaan hyvin monen vientisataman kautta. Myös viennin toimitusehdoissa on paljon kirjavuutta; sen lisäksi että yksittäiset sahat joutuvat käyttämään useita eri toimituslausekkeitä on myös markkinoita, joissa INCOTERMS-lausekkeitä ei ole mahdollista käyttää.

Kotimaan maakuljetuksissa sahatavaran kuljetus on keskittynyt voimakkaasti kumipyöräkuljetuksiin. VR:n kiinnostus sahatavaran kuljetuksiin on vähentynyt suurimpia, rautatieliikenteen keskuksia lähellä sijaitsevia yksiköitä lukuun ottamatta. Myös vientikuljetuksissa maantiekuljetusten merkitys on kasvanut, sillä Euroopan markkinoille tuotteet viedään enenevässä määrin trailerikuljetuksina. Kustannusten ohella tämä ratkaisu on perusteltu myös palvelutason kannalta, sillä kuljetusten järjestäminen ovelta-ovelle -periaatteen mukaan on näin yksinkertaisempaa. Varsinkin pienempien kuljetusyritysten vahvuutena pidetään usein sitä, että kuljetus voidaan suorittaa saman kuljettajan toimesta lähtöpaikasta asiakkaalle asti.

²⁷ esim. feeder-kuljetuksissa usein Lyypekki tai Antwerpen

²⁸ esim. Kaskinen, Loviisa, Kokkola ja Kalajoki

Monille sahoille Suomen maantiekuljetusten rakenne on edullinen. Pohjoiseen ja syrjäseuduille suuntautuvien kuljetusten vastapainoksi halutaan paluukuljetuksia ja usein sahat tarjoavat ainoan merkittävän paluukuljetusmahdollisuuden etelän satamiin tai asiakasyrityksiin. Tämäkin seikka on osaltaan myötävaikuttanut logistiikkapalveluiden tarjonnan hajautuneisuuteen sahateollisuudessa. Monille sahoille yksittäisistä kuljetustehtävistä neuvottelu on jokapäiväistä rutiinia, sillä kuljetusyritysten rahtitarjoukset paluukuormien toivossa ovat varsin edulliset; usein kuljettajat tulevat yllättäenkin sahoille paluukuljetuksia kyselemään. Toisaalta on todettava, että varsinkin suuremmat sahat ovat tietoisesti pyrkineet vähentämään käyttämiensä kuljetusyritysten lukumäärää ja siirtyneet vuosisopimusten käyttöön. Joillakin sahoilla kuljetukset ovat hyvinkin keskittyneitä yhdelle tai muutamalle yrityksille – tällöin taustalla on usein joko samaan yritysryhmään kuuluva (tai aikaisemmin kuulunut) tai paikalliseen yhteistyöhön perustuva yhteistyösuhde.

Logistiikkayritysten palvelut ja asema

Logistiikkayritysten palvelut sahateollisuudelle ovat lähinnä peruspalveluja. Näihin kuuluvat fyysisten toimintojen osalta lähinnä kuljetukset. Sahatavaran varastointi on logistiikkayritysten vastuulla kuljetusten yhteydessä, ei varastohotellin tai kaupintavaraston tyyppisenä palveluna. Yritysten sisäiset kuljetukset (tukkikenttä) on monilla sahoilla ulkoistettu.

Informaationhallintaan liittyvät toiminnot ovat pääsääntöisesti sahojen itsensä hallussa. Tuotannonohjauksessa on käytössä ajanmukaiset järjestelmät, joihin on liitetty myynnin, lähetysten suunnittelun ja laskituksen sovellukset. Useimmilla suurilla sahoilla (ei kuitenkaan kaikilla) sisäisen logistiikan järjestelmät ovat varsin hyvin integroituja ja ajantasaista suunnittelutietoa on hyvin saatavilla. Pienemmillä yrityksillä järjestelmät ovat vielä puutteelliset. Ulkoisen logistiikan hallintaan ja tiedonsiirtoon liittyvät järjestelmät ovat suuriin konserneihin kuuluvia yksiköitä lukuun ottamatta kehittymättömät. Tiedonsiirto logistiikkayritysten ja sahojen välillä tapahtuu tänä päivänä vielä suurelta osin puhelimitse, faksilla tai sähköpostilla.

Logistiikkayritysten (kuljetusyritykset, huolintaliikkeet, satamaoperaattorit) hoitamat tietohallinnolliset tehtävät ovat paljolti rutiiniluontoista, esim. ulkomaankaupan dokumenttien ja kuljetusasiakirjojen täyttämistä. Eräillä sahoilla on yhteisiä vientiorganisaatioita, jotka hoitavat mm. Aasian vientiin liittyviä myynnin ja logistiikan toimintoja perinteisen vientiagentin tapaan (esim. Metsäntuottajat Oy). Myös suuriin konserneihin kuuluvilla sahoilla on erikoistuneita yksiköitä, jotka hoitavat esimerkiksi kaikki konsernin merikuljetuksiin liittyvät toiminnot (esim. UPM-Kymmene yhtymän Seaways Oy).

Valtaosa logistiikkayrityksistä voidaan puutuoteollisuuden näkökulmasta luokitella perinteisten kuljetus- ja huolintayritysten kategoriaan. Palvelut rajoittuvat kotimaan- ja ulkomaanliikenteen kuljetuksiin ja rutiiniluontoisiin informaatiohallintatehtäviin (mm. vientidokumentit). Useimmilla sahoilla on myös yksi tai muutamia pitkäaikaisia yhteistyökumppaneita, usein paikallisia kuljetusyrityksiä. Yhteistyö näiden yritysten kanssa painottuu fyysisten palvelujen kehittämiseen; esimerkiksi paluukuljetusten järjestämiseksi pyritään löytämään ratkaisuja yhdessä. Tiettyjä erityispalveluita, kuten reklamaatioihin ja täydennystoimituksiin liittyviä kuljetuksia, on myös kehitetty yhteistyössä. Erityisesti hallintapalveluihin keskittyviä logistiikkayrityksiä on viime vuosina syntynyt Suomessa, mutta sahateollisuudessa tällaiset ratkaisut eivät ole yleistyneet. Monilla sahoilla logistisen tiedon pitäminen omissa käsissä nähdään

pikemminkin kilpailutekijänä kustannusten hallitsemiseksi. Poikkeuksena voidaan mainita suuriin konserneihin kuuluvat yksiköt, jotka ovat kehittäneet yhteistyöratkaisuja omien hallintopalveluihin erikoistuneiden yksiköiden kanssa. Eräässä konsernissa on myös käytetty ulkopuolista logistiikan hallintopalveluja tuottavaa yritystä (Combitrans) yhden yksikön kokonaispalvelutoimittajana. Ratkaisua on helpottanut se, että palvelujen hinnoittelussa voidaan käyttää vertailutietoa muista yksiköistä.

Puutuoteteollisuuden näkökulmasta logistiikkayritysten strateginen asemointi näyttäytyy joko fokusoimattomana tai palvelusuuntautuneena toimintana. Sahateollisuuden käyttämät palvelut ovat melko tarkoin rajattu kuljetusten järjestämiseen ja hinta on erittäin tärkeä kilpailutekijä. Satamaoperaattorit sekä eräät huolinta- ja kuljetusyritykset ovat pyrkineet lisäämään palvelutarjontaansa vaihtelevalla menestyksellä. Sahat ovat kyllä periaatteessa halukkaita hyödyntämään logistiikkayritysten laajempia palvelupaketteja, mutta kilpailuttamismahdollisuutta ei haluta rajoittaa keskittämällä palvelut yhdelle palveluyritykselle. Palveluyritysten määrää on pyritty vähentämään, mutta edelleenkin järkevänä pidetään esimerkiksi viiden tai kuuden yrityksen käyttöä kuljetusten hoitamisessa ellei esimerkiksi omaan konserniin kuuluva yritys hoida logistiikkapalveluita. Myös vientikuljetuksiin liittyviä toimintoja hoidetaan usein monessakin paikassa (eri huolintaliikheet, satamaoperaattorit tms.) ja useimmat sahat hoitavat vientidokumentteja osittain myös itse. Varsinaisesti sahatteollisuuteen keskittyneitä logistiikkapalveluyrityksiä ei ole. Eräät satamat ovat tosin vahvasti sahatavaran vientiin suuntautuneita ja haluavat panostaa sahojen palvelutarjonnan edelleen kehittämiseen.

Logistiikkapalveluyritysten roolien kehitystä sahatteollisuudessa voidaan tarkastella pitkälti markkina-asemien ja palvelukonseptien mukaisesti. Valtaosa logistiikkayrityksistä näyttää toimivan standardin TPL-toimittajan roolissa suhteessa sahatteollisuuden yrityksiin. Esimerkiksi paperiteollisuuden verrattuna näyttäisi siltä, että materiaalivirtojen hajautuneisuus ja järjestelmien epäyhtenäisyys heikentävät mahdollisuuksia strategisten kompetenssien kehittämiseksi logistiikkayritysten sekä sahatteollisuuden että puutuotevalmistajien välillä. Lisäksi on varmasti niin, etteivät palvelutarpeet ainakaan toistaiseksi ole edellyttäneet intensiivistä vuorovaikutusta kyvykkyyksien kehittämiseksi – myös sahojen asiakkaiden odotukset toimitusten ja kuljetusten osalta ovat painottuneet rutiinitoimintoihin. Merkkejä uudenlaisista tarpeista on kuitenkin näkyvissä: puu on kyettävä jäljittämään koko ketjun läpi aina metsään asti, tilausohjautuvuus ja puutavaran hankinta juuri tiettyä tarkoitusta varten lisääntyy, tiluserien koot pienenevät, sähköinen tiedonsiirto valtaa alaa jne.

Nykyaikaisen logistiikka-ajattelun mukaista kokonaisvaltaista toimitusketjun suunnittelua ja informaationhallintaa ei saha- ja puutuoteteollisuudessa toistaiseksi ole juurikaan kehitetty, vaan tehtävät hoidetaan pikemminkin perinteisten roolien mukaan – jokainen organisaatio hoitaa lähinnä omaa tonttiaan ketjussa. On kuitenkin huomattava, että sahatteollisuuden ja jalostettujen puutuotteiden valmistajien tulevaisuus Suomessa on yleisestikin muutosten kourissa: metsäteollisuuskonsernit investoivat ulkomaille²⁹ samalla kun jalostava työ (esim. valmistalot, huonekaluvalmistus ym.) on siirtänyt toimintojaan Viroon, Puolaan ja muihin halvemman työvoiman maihin. Tällaiset muutokset saattavat hyvinkin aiheuttaa uudelleenarviointeja ja muutoksia suomalaisten valmistajien tuotantofilosofioissa ja logistiikkaratkaisuissa.

²⁹ Mm. Novgorodin alueelle ja Luoteis-Venäjälle on tulossa suomalaisomisteisia sahalaitoksia.

Esimerkkinä kokonaisvaltaisesta tuotanto- ja logistiikkajärjestelmän kehittämisestä voidaan mainita japanilaisten yritysten tapa hoitaa sahatavaran ja puutuotteiden toimituksia Japaniin. Japanilaisille asiakkaille toimitukset perustuvat halutun laatuisten ja määrämittaisen tuotteen käyttöön puunhankinnasta alkaen. Mitat on määritelty niin, että kontit saadaan täytettyä optimaalisesti. Kontiliikenteen kehittäminen puolestaan perustuu siihen, että Suomen liikenteessä Japaniin päin on paljon vapaata konttikapasiteettia, jolloin konttien käyttö myös puutavaran laivaukseen on edullista. Vaikka japanilaiset asiakkaat ovat tunnettuja siitä, että he vaativat korkealaatuista ja tiukkasyistä puutavaraa, on mahdollista, että suomalaisen sahatavaran vienti Japaniin ilman tällaista logistisen järjestelmän sopeutusta olisi vähäistä. Samalla tämä esimerkki voisi olla mallina siitä, kuinka logistiikkayritys voi yleisen ongelmanratkaisun ja asiakkaan tarpeisiin sopeutumisen kautta toimia asiakkuuden kehittäjän roolissa – koko ketjun logistiikkaa tehostamalla logistiikkayritys voi auttaa asiakasta onnistumaan sellaisissakin tilanteissa, joissa edellytykset muuten ovat haasteelliset.

Roolit syntyvät ja kehittyvät vuorovaikutuksen tuloksena. Sahateollisuuden logistiikka on hajautunutta ja koordinoimatonta esimerkiksi paperiteollisuuteen verrattuna, mutta myös logistiikkatoimialan puolella roolit ja tehtävänjako ovat selkiintymättömät. Kuljetusyritykset, huolintaliikkeit, satamaoperaattorit ja konsulttiyritykset käyvät vuorotellen markkinoimassa kokonaisratkaisuja logistisen ketjun hallintaan. Todellisia näyttöjä logististen asiakkuuksien kehittämisestä on kuitenkin vielä vähän. Aito asiakkuuksien kehittäminen edellyttää molemminpuolista sitoutumista ja pitkäaikaista kehitystyötä. Tähän ei toistaiseksi ole ollut kovin suurta tarvetta, mutta toimituserien pieneneminen ja sähköisen tiedonsiirron lisääntyminen johtanevat sahatateollisuudessa samantyyppiseen materiaalivirtojen keskittämiseen ja logistiikan koordinoimien tehostamiseen kuin paperiteollisuudessa on tapahtunut. Materiaalivirtoja keskittämällä voidaan lisätä toimitusten frekvenssejä ja hallittavuutta, mikä luo samalla edellytyksiä myös entistä asiakaslähtöisempään ja joustavampaan tuotantoon puutuoteteollisuudessa.

7.2.2 Logistiikkayritysten rooli kaupan ketjujen näkökulmasta³⁰

Päivittäistavarakauppa

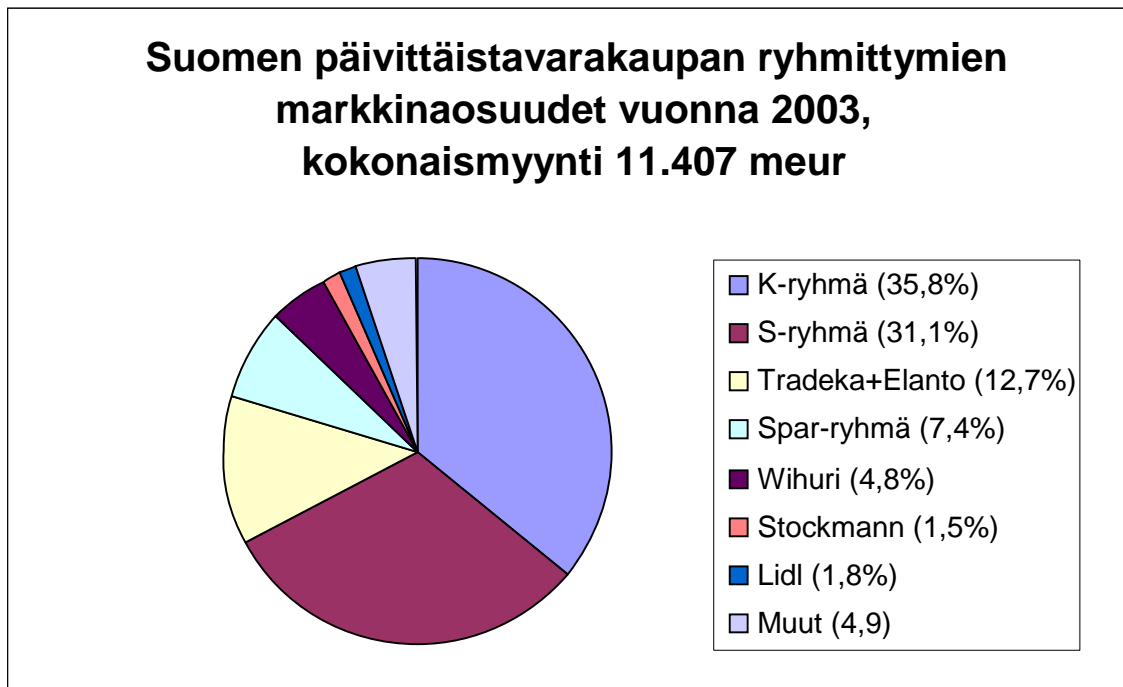
Päivittäistavarakaupalla tarkoitetaan yleisimmin päivittäistavaroita (ruoka, juomat, tupakkatuotteet, teknokemian tuotteet, kodin paperit, lehdet ja kosmetiikka) myyvää markketyyppistä elintarvikemyymälää. Päivittäistavaroiden vähittäiskaupan lisäksi päivittäistavaramarkkinoihin lasketaan HoReCa (hotelli, ravintola, catering) –tukkukaupan asiakkaiden, kuten julkisten laitosten päivittäinen ruokahuolto sekä muiden asiakkaiden, kuten yksityissektorin ravintoloiden, kahviloiden sekä henkilöstöravintoloiden myynti. EU-tilastoinnissa päivittäistavaramarkkinoihin lasketaan myös Alko Oy:n alkoholijuomien vähittäismyynti ja muun kuin marketkaupan, kuten kioskien, huoltamoiden, halpahallien ja torikaupan päivittäistavaroiden myynti.

Päivittäistavara-ala on Suomessa erittäin keskittynyttä, missä suuret ketjut hallitsevat valtaosaa markkinoista. Päivittäistavaramyymälöiden kokonaismyynnin arvo vuonna 2002 oli noin 11 mrd euroa ja valtaosa siitä eli 10,4 mrd euroa oli ketjuuntunutta päivittäistavarakauppaa. Alalla on kolme suurta kaupparyhmittymää (K-ryhmä, S-ryhmä sekä Tradeka+Elanto) sekä pienemmät Spar-ryhmä, Wihuri ja Stockmann. Uusimpana

³⁰ ks. myös Liite 2.2, Koskinen (2004)

tulokkaana Suomen päivittäistavaramarkkinoilla on vuoden 2003 loppuun mennessä 50 myymälää avannut saksalaisketju Lidl. Kuviossa 11 on esitetty ketjujen markkinaosuudet vuonna 2003 Päivittäistavara-kauppa ry:n esittämien tietojen pohjalta. Päivittäistavara-kauppa on viime vuosikymmeninä käynyt läpi voimakkaan rakennemuutoksen, jossa markketyyppisten myymälöiden lukumäärä on voimakkaasti laskenut mm. väestömuuton, autoistumisen sekä valikoimien kasvun myötä.

Kaikki tutkimukseen osallistuneet kaupan ketjut ovat perustaneet omia logistiikkakeskuksiaan Etelä-Suomeen, joista käsin logistiikan ohjaus hoidetaan keskitetysti. K-kauppojen tavarahankinnasta, logistiikan ohjauksesta ja ketjujen johdosta vastaavan Ruokakesko Oy:n keskusvarasto sijaitsee Vantaan Hakkilassa. S-ryhmän ja Tradekan yhteinen hankinta- ja logistiikkayritys Inex Partners Oy:n pääpaikka on Kilon logistiikkakeskus Espoossa. Tuko Logistics Oy:n (Wihuri Oy:n, Suomen Spar Oyj:n, Stockmann Oyj:n ja Heinin Tukku Oy:n hankintayritys) toimipaikat sijaitsevat puolestaan Keravalla ja Helsingin Sompasaassa.



Kuvio 11. Päivittäistavara-kaupan ryhmittymien markkinaosuudet Suomessa vuonna 2003 (lähde: Päivittäistavara-kauppa ry).

Etelä-Suomen keskusyksiköiden ohella ketjujen logistiikassa hyödynnetään alueellisia varastoja ja terminaaleja³¹. Tuotetäydennykset kauppoihin hoidetaan runkokuljetuksina keskusvarastoilta alueellisiin terminaaleihin ja edelleen jakeluautoilla terminaaleista kauppoihin. Keskitämisen seurauksena tukkukaupan rooli kaupan logistiikassa on muuttunut voimakkaasti. Nykyisin alueelliset terminaalit ovat yhä enenevässä määrin siirtyneet varastojenpidosta tuotteiden lajitteluun runkokuljetuksista kauppoihin meneviin jakeluautoihin. Keskitetyllä ohjauksella ketjut tavoittelevat varastotasojen minimoimista paikallisissa (läpivirtaus)terminaaleissa, tehokkaampia runkokuljetuksia sekä tuotevalikoiman kasvattamista.

³¹ esim. Kuopiossa, Turussa, Tampereella, Oulussa ja Kouvolassa

Ketjun ulkopuolisten TPL-yritysten käyttö kuljetuksissa ja varastoinnissa on yleistä: vain yksi päivittäistavaroiden suurimmista ketjuista on perustanut oman tytäryhtiön hoitamaan näitä toimintoja (K-ryhmän Kesped). Logistiikan ohjaus nähtiin ketjun omana ydintoimintona, jossa ketjulla on erikoisosaamista ja joka poikkeuksetta haluttiin pitää ketjun sisällä vahvistamassa sen kilpailukykyä. Ketjujen sisällä logistiikan ohjausta pyritään parantamaan mm. kehittämällä tietojärjestelmiä.

Logistiikkayritysten palvelut ja asema

Ketjujen logistiikkatoimintojen keskitetystä johtamisesta huolimatta TPL-yrityksillä on tärkeä rooli lisäarvon tuottajina kaupan logistiikassa. Kuljetus- ja varastointipalveluiden lisäksi TPL-yritykset hoitavat joitain fyysisiä lisäarvopalveluita (esim. pakastetuotteiden varastointi ja kuljetukset sekä paluulogistiikka). Alueellisissa terminaaleissa tapahtuvan tuotteiden lajittelun hoitaa usein paikallinen TPL-yritys. Lisäarvopalveluita käytettiin TPL-yrityksissä keinona markkina-aseman kasvattamiseen kaupan ketjuissa, vaikkakaan integroituminen syvemmälle kaupan logistiikkaan ei yleisesti ollut helposti saavutettavissa.

Samoin kuin edellä kuvatussa saateollisuuden tapauksessa, informaationhallintaan liittyvät toiminnot ovat pääsääntöisesti ketjujen itsensä hallussa. Yhteydenpito TPL-yritysten ja kaupan ketjujen välillä tapahtuu usein edelleen puhelimen, faksin tai sähköpostin avulla. Toisin kuin kaupan omat hankinta- ja logistiikkayritykset, ketjujen ulkopuoliset TPL-yritykset eivät ole kovin integroituneita kaupan ketjuihin. Tietojärjestelmien kehitystä seurattiin tiiviisti kaikissa yrityksissä, mutta joissakin TPL-yrityksissä niiden käyttöä hidasti mm. osaamisen puute.

Näyttäisi siltä, että myös tulevaisuudessa kaupan ketjut ostavat ketjun ulkopuolisilta TPL-yrityksiltä lähinnä rutiininomaisia ja standardipalveluita. Kaupan omilla logistiikkaintegraattoreilla on merkittävä rooli logistiikkatoimintojen kehittämisessä myös tulevaisuudessa. TPL-yritysten puolella ilmeni enemmän haluja kehittää ja lisätä lisäarvopalveluiden määrää, ja ne näkivätkin kehittämistoimissa usein kumppanuus-ajattelua (mm. investoinnit terminaaleihin ja lämpösäädelyihin ajoneuvoihin). Tietyntyyppisten TPL-yritysten tarjoamien lisäarvopalveluiden käyttö kaupan logistiikassa saattaa lisääntyä tulevaisuudessa, mutta varsinainen logistiikan ohjaus säilyy kaupan logistiikkaintegraattoreiden käsissä. Tämän seurauksena TPL-yritykset ovat jatkossakin lähinnä asiakasopeutujan roolissa. Kaupan suhteellisen kehittymättömät sopimuskäytännöt tukevat tätä käsitystä.

Kaupan toimituksille on ominaista erittäin tiiviit aikaikkunat. Kaupassa olevan henkilökunnan määrä on usein mitoitettu saapuvien kuormien mukaan, jolloin kuljetusten on oltava täsmällisiä. Lisäksi koska toimitusmäärät ja -ajat ovat annettuja ja kaupan sesonkivaihtelut ovat suuria, on TPL-yritysten rooli kaupan logistisissa verkostoissa kokonaisuutena hyvin haastava. Joustavuutensa lisäämiseksi TPL-yritykset ovat kasvattaneet horisontaalisen yhteistyön määrää (TPL-yritysten omien alihankkijoiden ja sopimuskuljettajien käyttö). Suuren lisähaasteen kaupan logistiikan tehokkuudelle tuo myös paluukuormien vähyys Pohjois-Suomesta etelään. Kilpailu TPL-alalla on niin tiivistä, ettei tyhjiä tai puolityhjiä autojen ajo ole mahdollista. Keinoina kaupan paluukuormien puutteen tasapainottamiseksi TPL-yritykset ovat laajentaneet markkina-alueitaan maantieteellisesti (mm. ajo Ruotsin läpi etelään ja lautalla yli takaisin Suomeen) tai yhdistäneet palvelutarjontansa muiden toimialojen logistiikkapalveluita.

TPL-yrityksillä näyttäisi palvelukonsepteistaan riippuen olevan hieman erilaisia rooleja tai markkina-asemia vähittäiskauppojen verkostoissa. Hinta on merkittävä tekijä kaikissa ulkoistamispäätöksissä, mutta korostuu erityisesti TPL-yrityksissä, jotka tarjoavat suurten volyymien runkokuljetuksia Etelä-Suomesta pohjoiseen. Säännöllisessä runkokuljetusliikenteessä pärjää kokonaiskustannuksiltaan tehokkain ja luotettavin TPL-kumppani. Toinen merkittävä palvelukonseptin ominaisuus, jota vähittäiskaupan logistiikkatoimittajalta vaaditaan, on joustavuus. Joustavuutta korostivat kaikki kaupan verkostoissa toimivat TPL-yritykset, sillä ulkopuolisia TPL-yrityksiä käytetään kapasiteetin sopeuttajina kaupan kuljetuksissa ja logististen lisäarvopalveluiden tarjonnassa.

Erittäin suuri haaste erityisesti pienten paikallisten TPL-yritysten näkökulmasta on kaupan kansainvälistymisen aiheuttamat muutokset kaupan logistiikassa. EU:n laajeneminen näkyy Suomen päivittäistavaramarkkinoilla mm. lisääntyneenä tuontina Virosta. Lisääntyneen kansainvälistymisen seurauksena yhä suurempi osa kaupan valmistusta, jakelua ja markkinointia koskevasta päätöksenteosta siirtyy Suomen rajojen ulkopuolelle, kaupan suurten toimijoiden pääkonttoreihin. Yhä lisääntyvä keskittyminen päätöksenteossa saattaa näkyä myös keskitettyinä jakeluratkaisuina, joissa vähittäiskaupparakettien kuljetuksia kilpailutetaan kansainvälisesti. Suomalaisten TPL-yritysten menestyminen näillä kansainvälisillä areenoilla edellyttää lisääntyvää verkostoitumista kansainvälisten logistiikkatoimijoiden kanssa. Haastattelusta ilmeni lisäksi paikallisten TPL-yritysten näkemys, joka korosti erityisesti joustavuuden merkitystä kilpailuetuna kansainvälisessä kilpailussa. Joustavuuden takeena TPL-yritykset mainitsivat alueelliset, olemassa olevat (horisontaaliset) yrityskontaktit.

Kokonaisvaltainen toimitusketjun suunnittelu on kaupan alalla lähes yksinomaan kaupan omien logistiikkaintegraattoreiden käsissä. Logistiikan ohjaus on ketjujen sisällä hyvin koordinoitua, mutta keinojen miettiminen tehokkuuden parantamiseksi yhdessä TPL-yritysten kanssa on edelleen harvinaista. Kokonaislogistiikan kannalta edullisten ratkaisujen kehittämistä hidastaa kaupparyhmien keskinäinen kilpailu (esim. kaupparyhmien omissa autoissa kulkee vain oman ryhmän toimituksia). Tehokkuusvaateet erityisesti jakelutoiminnoissa kasvavat väestön keskittyessä kasvukeskuksiin yhä lisääntyvässä määrin, jolloin tavaravirrat pohjoisessa ohenevat entuudestaan, mikä voi vaikeuttaa harvaan asuttujen seutujen jakelua. Toimimalla yhteistyössä TPL-yritysten kanssa ja lisäämällä yhteistyötä myös kaupparyhmittymien kesken, voidaan kaupan jakelun ja terminaalitoimintojen kustannukset pitää kurissa ja ylläpitää nykyinen palvelutaso myös kaikkien syrjäisimmillä paikkakunnilla.

8 YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa logistiikkayritysten verkostostrategioita elinkeinoelämän tarpeiden ja toimintaedellytysten muutosten näkökulmasta. Tutkimuksessa kuvattiin logistiikkayritysten markkina-asemaa, palvelukonsepteja sekä toiminnallisia reunaehtoja. Lisäksi tutkimuksessa tarkasteltiin logistiikkayritysten ja niiden asiakkaiden välisten verkostojen kehitystä kahden keskeisen asiakastoimialan, päivittäistavaroiden vähittäiskaupan sekä puu- ja sahaeollisuuden, näkökulmasta.

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Tutkimukseen haastateltiin yhteensä 18 logistiikka-alan yritystä. Lisäksi tutkimuksessa haastateltiin yhteensä 11 sahaeollisuuden ja puutuotteiden valmistajayritystä sekä 8 kaupan alan organisaatioiden edustajaa. Kaikki haastattelut suoritettiin kevään 2004 aikana. Haastattelujen lisäksi tutkimusaineisto muodostui logistiikan alan akateemisista julkaisuista.

Logistiikkayritysten strategista asemointia ja kehityssuuntia kuvattiin kolmen luokittelumallin avulla. Haastateltujen logistiikkapalveluyritysten strategista markkina-asemaa tarkasteltiin mallilla, jossa huomioitiin logistiikkayrityksen palveluvalikoiman laajuus ja markkinoiden määrä. Palvelukonseptien ja toiminnan luonteen kuvauksessa käytettiin mallia, jossa logistiikkayritysten tarjoamat palvelut jaettiin hallintapalveluihin ja fyysisiin palveluihin. Kolmantena tutkimuskohteena ja asemoinnin perusteena oli logistiikkapalveluyritysten strateginen kyky ratkaista asiakkaan ongelmia ja sopeutua asiakkaan muuttuviin tarpeisiin.

Logistiikkayritysten rooleissa voidaan nähdä eroja eri palveluihin erikoistuneissa ja eri asiakastoimialoilla toimivissa yrityksissä. Resurssien erikoistuneisuuden perusteella logistiikkayrityksen rooli voidaan nähdä (1) perinteisenä kuljetus-, varastointi- ja huolintayrityksenä, (2) resurssiperusteisena, (3) verkostoperusteisena tai (4) tietoperusteisena logistiikkayrityksenä. Suurin osa haastatelluista yrityksistä asemoi itsensä perinteiseksi kuljetus- ja huolintayritykseksi, joka tarjoaa tavallisia kuljetus- ja varastointipalveluita, mutta ei juuri lainkaan lisäarvopalveluita. Kova kilpailu perinteisellä kuljetussektorilla ajaa yrityksiä resurssiperusteisen palveluntuottajan suuntaan, jossa yritykset tarjoavat asiakkailleen peruspalveluiden lisäksi lähellä ydinliiketoimintaansa olevia lisäarvopalveluita.

Tutkimustulokset osoittavat, että logistiikkayritysten on toiminnallisten reunaehtoien muuttuessa jatkuvasti kehitettävä omia ydinkyvykkyyksiään. Vain harvat yritykset menestyvät tarjoamalla ”kaikkea kaikille”. Toimintojen tehostaminen vaatii keskittymistä tiettyihin palveluihin, tietyille asiakastoimialoille tai tietyille markkinoille. Tässä tutkimuksessa esitettyjä asemointimalleja voidaan hyödyntää yrityksissä selkiyttämään oman toiminnan tavoitteita. Tällä tavoin asemointimallit auttavat logistiikkayrityksiä valitsemaan oman strategisen kehityssuunnan. Tähän tutkimukseen haastatellut yritykset esittivät useita tulevaisuuden strategisia kehityssuuntia. Yhteistä strategisen roolin kehittämisessä oli halu saavuttaa vahvempi rooli asiakkaan tarjontaketjussa. Myös tietoperusteisten palveluiden lisäys tuli haastattelutuloksissa vahvasti esille.

On selvää, että kaikki logistiikkayritykset eivät pyri eivätkä voikaan pyrkiä samaan asemaan asiakasyritysten toimitusketjuissa. Esimerkiksi tähän tutkimukseen valitulla asiakastoimialalla, päivittäistavarakaupassa, kaupan omilla logistiikkayrityksillä on vastuu

kokonaislogistiikan ohjauksesta ja kauppaketjujen tietohallinnon kehittämisestä, samalla kun ketjujen ulkopuoliset logistiikkayritykset hoitavat valtaosan kuljetuksista ja tiettyjen terminaalitoimintojen sujumisesta. Asiakkuuden kehittämisessä yhteistyö eri osapuolten välillä on avainasemassa: asiakasyritykset pyrkivät löytämään ratkaisuja logistiikkaa koskeviin ongelmiin usein yhdessä logistiikkayritysten kanssa. Useilla toimialoilla (kuten esim. saha- ja puuteollisuudessa) kokonaisvaltainen toimitusketjun suunnittelu ja informaation hallinta on kuitenkin vielä varsin puutteellista ja järjestelmien epäyhtenäisyys hidastaa strategisten kompetenssien kehittämistä logistiikkayritysten ja asiakasyritysten välillä.

Suomen maantiede (pohjoinen sijainti, pitkät etäisyydet) ja harva asutus ovat logistiikkatoimialalle suuri haaste. Tutkimukseen haastatellut yritykset näkivät uhkina talouden globalistumisen sekä päätöksenteon ja omistajuuden siirtymisen pois Pohjois-Suomesta ja Suomesta muualle. Kansainvälisessä kaupassa lisääntyneet myyjän toimeksiannot toimituksissa tarkoittavat Suomen osalta tuonnin kuljetusten päätöksenteon siirtymistä Suomen ja jopa Euroopan ulkopuolelle. Erityisesti Pohjois-Suomen logistiikkatoimialan haasteina mainittiin viennin ja tuonnin epätasapaino ulkomaankaupassa, high tech -tuotannon siirtyminen halvemmän työvoimakustannuksen maihin, vaikea pääsy Etelä-Suomen markkinoille, kuljetustuen negatiiviset vaikutukset pohjoisen satamille ja lentorahtiyhteyksille sekä Pohjois-Suomen riippuvuus muutamasta suuresta vientiteollisuusyrityksestä.

Ratkaisuina tulevaisuuden haasteisiin haastatellut logistiikkayritykset korostivat mm. asiakasräätälöintiä ja asiakkuuden hallintaa, erikoistumista, sekä markkinoiden laajentamista. Suurimmalla osalla yrityksistä olikin asemointimallien valossa selvä näkemys omasta strategisesta suunnasta ja kyvykkyyksien kehittämisestä. Aito asiakkuuksien kehittäminen edellyttää sekä logistiikkayritysten että asiakasyritysten sitoutumista ja pitkäaikaista kehitystyötä. Tulevaisuuden kansainvälisillä logistiikkamarkkinoilla voittajia ovat ne yritykset, joiden asiakaslähtöinen ongelmanratkaisukyky ja joustavuus ovat maailman huippuluokkaa.

LÄHTEET

- Andersson, D. (1997). Third party logistics – outsourcing logistics in partnerships. Linköping Studies in Management and Economics. Diss. No. 34. Department of Management and Economics. Linköping, Sweden.
- Arnold, U. (2000). New dimensions of outsourcing: a combination of transaction cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing & Supply Management* 6, 23 – 39.
- Aronsson, H. (2000). Three perspectives on supply chain design. Linköping Studies in Management and Economics. Diss. No. 44. Dep of Mgmt and Econ. Linköping, Sweden.
- Bask, A. H. (1999). Third party relationships in logistics services. Helsinki School of Economics and Business Administration. Lic. Thesis.
- Bask, A. H. (2001). Relationships among TPL providers and members of supply chains – a strategic perspective. *The Journal of Business & Industrial Marketing* 16(6), 470-486.
- Berglund, M. (1997). Third-party logistics providers. Towards a conceptual strategic model. Diss. from the International Graduate School of Management and Industrial Engineering Lic. Thesis No. 7. Division of Logistics and Transport Systems. Department of Management and Economics. Linköping, Sweden.
- Berglund, M., Laarhoven, P. van, Sharman, G. & Wandel, S. (1999). Third party logistics: is there a future? *International Journal of Logistics Management* 10(1), 59-70.
- Easton, G. (1992). Industrial networks: a review. Teoksessa Axelsson, B. & Easton, G. (toim.) (1994). *Industrial Networks: A New View of Reality*. London: Routledge, 1-27.
- Ford, D., Gadde, L.-E., Håkansson, H. & Snehota, I. (2003). *Managing Business Relationships* (2nd ed.). Chichester: John Wiley & Sons.
- Harrison, A. & Hoek, van, R. (2002). *Logistics Management and Strategy*. Prentice-Hall/Financial Times, Harlow.
- Hertz, S. & Alfredsson, M. (2003). Strategic development of third party logistics providers. *Industrial Marketing Management* 32(2), 139-149.
- Hoek van, R. I. (2000). The role of third-party logistics providers in mass customization. *The International Journal of Logistics Management* 11(1), 37 – 46.
- Hoek van, R. I. & Weken, H. A. M. (1998). The impact of modular production on the dynamics of supply chains. *International Journal of Logistics Management* 9(2), 35 – 50.
- Håkansson, H. & Johanson, J. (1992). A model of industrial networks. Teoksessa Axelsson, B. & Easton, G. (toim.) (1994). *Industrial Networks: A New View of Reality*. London: Routledge, 28-34.

- Johnston, R. & Clark, G. (2001). *Service Operations Management*. Prentice-Hall/Financial Times, Harlow.
- Juntunen, J. (2004). *Maantiekuljetusten ulkoistamispäätökset*. Pro gradu –tutkielma. Taloustieteiden tiedekunta. Oulun yliopisto.
- Koskinen, K. (2004). *Logistiikkayritykset kaupan tarjontaketjussa lisäarvon tuottajina*. Pro gradu –tutkielma. Taloustieteiden tiedekunta. Oulun yliopisto.
- Lehtinen, J., Karvinen, M. & Korhonen, K. (2002). *PALKE – Palvelun tuotekehitysprosessi logistiikkayrityksessä*. VTT Rakennus- ja yhdyskuntatekniikka, Liikenne, logistiikka ja yhdyskunnat. Tutkimusraportti RTE 3747/02/2002.
- Pekkarinen, S., Juga, J. & Kilpala, H. (2004). *Strategic positioning of logistics service providers: A review of models and case evidence of industry evolution*. Presented at the 10th WCTR conference, 4 – 7 July 2004, Istanbul, Turkey.
- Peltari, H. (2004). *Logistiikkayrityksen luoma lisäarvo puunjalostusyrietyksille*. Case: Herman Andersson Oy. Pro gradu –tutkielma. Taloustieteiden tiedekunta. Oulun yliopisto.
- Pruth, M. (2002). *Kontrakt Som Styrmedel i TPL-samarbeten – existerande funktioner och utveckling av nya principer*. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.
- Punakivi, M. (2004). *Logistiikkatoimialan yrityskartoitus*. 18.2.2004. Logistiikan Osaamiskeskus. Technopolis Oyj. JM Tieto Oy. www.jmtieto.fi
- Schary, P. B. & Skjøtt-Larsen, T. (2001). *Managing the Global Supply Chain* (2nd ed.). Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Schilling, M. A. (2000). *Toward a general modular systems theory and its application to interfirm product modularity*. *Academy of Management Review* 25(2), 312 – 334.
- Tilastokeskus (2004). *Yritystiedot toimialoittain 2001 – 2002*. Tilastokeskus. StatFin-palvelu, poimittu 2.9.2004.
- Väyrynen, L. (2004). *Pk–logistiikkapalveluyrityksen rooli muuttuvissa yritysverkostoissa*. Pro gradu –tutkielma. Taloustieteiden tiedekunta. Oulun yliopisto.

LIITTEET

Liite 1: Haastatellut yritykset

- Yritykset ovat tässä aakkosjärjestyksessä, eikä tämä järjestys vastaa kuvioissa esiintyvää numerointia.

18 logistiikkapalveluyritystä:

ADR-Haanpää Oy
DFDS Transport Oy
DHL Danzas Air & Ocean (Finland) Oy
DHL Express (Finland) Oy
Exel Logistics Oy
Hapag-Lloyd Oy
Herman Andersson Oy
John Nurminen Oy
Oulun Autokuljetus Oy
Oy JIT-Trans Ltd
Suomen Posti Oyj
Swanline Oy
Transpoint Oy
Vähälä-Yhtiöt
Waco Finland; World Air Cargo Organisation Finland Oy

sekä 3 pientä tiekuljetusyritystä.

Asiakasyritykset:

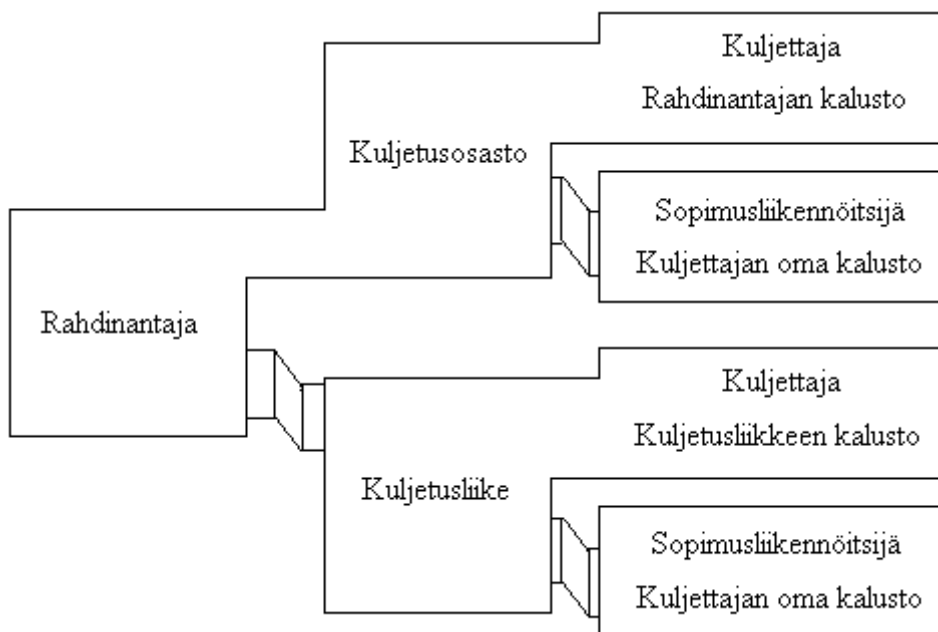
8 kaupan alan organisaatiota
11 saha- ja puutuoteteollisuuden yritystä

Liite 2: Tiivistelmät opinnäytetöistä

Liite 2.1 Juntunen, Jouni (2004), Maantiekuljetusten ulkoistamispäätökset

Yritysten tuotannontekijöiden ja oheispalveluiden ulkoistamispäätökset, yhteistyöverkostot ja alihankinta ovat ajankohtaisia aiheita. Esimerkiksi ulkopuolisten palveluiden ostojen kasvu on ollut 36 % suomalaisessa teollisuudessa vuodesta 1995 vuoteen 1999 (Pajarinen 2001, 37). Kuitenkin Nokian pääjohtaja Jorma Ollila toteaa: "Outsourcing is one of the most misunderstood concepts in use today" (Bengtsson & Berggren 2002).

Tässä tutkimuksessa ulkoistamispäätösten tarkastelukohteeksi on valittu maantiekuljetukset. Kuljetusmarkkinoilla rahdinantajan kuljetustarpeet aiheuttavat kysynnän. Kuljetuksia tarjoaa rahdinantajan oma kuljetusosasto tai jokin kuljetusmarkkinoilla toimiva kuljetusliike. Edelleen kuljetusosasto tai kuljetusliike käyttää omia kuljettajia ja omaa kalustoa tai sopimusliikennöitsijöitä tuottaakseen tarjoamansa kuljetuspalvelut.



Kuvio 1. Maantiekuljetusten toimijat.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena, eli tutkimusongelmana, on vastata kysymykseen, mitkä ovat yritysten ulkoistamispäätöksiin vaikuttavat keskeiset tekijät? Erityisesti etsitään vastausta kysymykseen, millä perusteella rahdinantaja valitsee oman kuljetusosastonsa tai kuljetusliikkeen ja edelleen, millä perusteella kuljetusosasto tai kuljetusliike valitsee oman kuljettajan tai sopimusliikennöitsijän? Lopuksi tässä tutkimuksessa tarkastellaan Suomen maantiekuljetusten kehitystä, rakennetta ja ajankohtaisia asioita.

Tutkimuksessa johdettu malli selventää maantiekuljetusten ulkoistamispäätöksiin vaikuttavia muuttujia ja niiden vuorovaikutussuhteita. Johdetussa mallissa on yhdistetty maantiekuljetusten toimijat, ulkoistamispäätöksiin vaikuttavat tekijät ja

ulkoistamispäätöksiin vaikuttavien tekijöiden vuorovaikutussuhteet. Saadun mallin tulokset antavat vertailukelpoisilta osin vastaavia tuloksia kuin Bakerin ja Hubbartin (2000, 2003) tutkimukset. Laajennetuilta osin mallia ei ole voitu empiirisesti testata, koska tarkoitukseen soveltuvaa aineistoa ei ole ollut saatavilla. Ei ole kuitenkaan syytä olettaa, että malli ei toimisi myös laajennetuilta osin.

Baker ja Hubbart (2003) ovat osoittaneet USA:n aineistolla informaatioteknologian vaikuttaneen merkittävästi maantiekuljetusten ulkoistamispäätöksiin. Yleisen informaatioteknologian kehityksen lisäksi Suomessa on syksyllä 2004 tarkoitus ottaa käyttöön digitaaliset kuljettajien ja ajoneuvojen seurantalaitteistot (Ajoneuvohallintokeskus 2004). Niiden voi olettaa Bakerin ja Hubbartin (2003) tutkimuksen perusteella vaikuttavan maantiekuljetusten rakenteisiin. Nickerson ja Silverman (2003) osoittavat ajoneuvoyhdistelmät hyväksi esimerkiksi käyttäjän omistamista tuotantovälineistä. Ajoneuvoyhdistelmien kuljettajina toimii palkattuja kuljettajia sekä omistajakuljettajia, jotka myyvät kuljetuspalvelun kuljetusliikkeelle tai kuljetusosastolle, joten kuljetusten ulkoistamispäätökset ovat yleensä selkeitä ostaa vai tuottaa itse päätöksiä (Baker & Hubbart 2003). Näin ollen maantiekuljetusten ulkoistamispäätökset ovat perusteltu tapa lähestyä yritysten ulkoistamispäätöksiin vaikuttavia tekijöitä.

Tässä tutkimuksessa on lähestytty perinteisesti ulkoistamispäätöksiä Coasen (1937) artikkelista alkaneen transaktiokustannusteorian avulla. Transaktiokustannusteorian merkitystä korostaa muun muassa Nickersonin ja Silvermanin (2004) tutkimus, jonka mukaan transaktiokustannusteoriaan perustuvaa alihankinnan ohjausta hyödyntävät yritykset toimivat tehokkaammin kuin pelkästään strategisista perusteista päätöksiä tekevät yritykset. Toinen ulkoistamispäätösten kannalta merkittävä näkökulma ovat omistusoikeudet (Grossman ja Hart 1986). Tässä tutkimuksessa on ajateltu omistusoikeuksien sisältyvän transaktiokustannusteoriaan agentti-, sopimus- ja etsintäkustannusten välityksellä. Sisällyttämällä omistusoikeudelliset näkökulmat transaktiokustannusteoriaan on mahdollista vertailla eri tekijöiden aiheuttamia kustannuksia ja saada Coasen (1937) mukainen vaihtosuhte hierarkialle ja transaktiokustannuksille.

Baker ja Hubbart (2000) ovat tarkastelleet OBC (On board computers) -laitteistojen vaikutusta kuljettajien seurannan tehostamiseen ja tehostuneen seurannan vaikutusta kuljetusten ulkoistamispäätöksiin. Baker ja Hubbart (2000) ovat osoittaneet USA:n aineistolla, että OBC-laitteistojen mahdollistama tehokkaampi kuljettajien seuranta on johtanut maantiekuljetusten ulkoistamisen vähentymiseen. Kuljettajien tehostunut seuranta parantaa kuljettajien työn tehokkuutta ja siten pienentää sopimusliikennöitsijöiden mahdollistamaa hyötyä. Toisessa tämän tutkimuksen kannalta keskeisessä artikkelissaan Baker ja Hubbart (2003) ovat tutkineet EVMS (Electronic vehicle management system) -laitteistojen vaikutusta ajoneuvojen koordinoinnin tehostamiseen ja tehostuvan käytön vaikutusta vertikaalisiin rakenteisiin. Bakerin ja Hubbartin (2003) mukaan tehostuva ajoneuvojen koordinointi johtaa ulkoistamisen lisääntymiseen. Ajoneuvojen parempi koordinointi mahdollistaa paremman ajoneuvojen ja kuormien yhteensovittamisen. Koska kuljetusliikkeiden taito hankkia täydentäviä kuormia on oletettu paremmaksi kuin kuljetusosastojen, on perusteltua olettaa ajoneuvojen parantuvien koordinointimahdollisuuksien hyödyntävän enemmän kuljetusliikkeitä kuin kuljetusosastoja.

Tässä tutkimuksessa on Bakerin ja Hubbartin (2000) kuljettajan ja sopimusliikennöitsijän välistä valintaa laajennettu siten, että voidaan tarkastella myös rahdinantajan valintaa

kuljetusliikkeen ja yrityksen oman kuljetusosaston välillä. Laajennettua mallia on syvennetty tarkastelemalla neuvotteluvoiman vaikutusta ulkoistamispäätöksiin. Näin on saatu ulkoistamispäätöksiin vaikuttavat muuttujat ja yhtälöt ratkaistua.

Mallin mukaan kuljetusliikkeen ja oman kuljetusosaston kesken valintaa suorittaessaan rahdinantajalle on keskeistä kuljetusliikkeen ja oman kuljetusosaston täydentävien kuljetusten mahdollistamat tuotot. Osapuolten neuvotteluvoimasta seuraava tulonjako ja kilpailevien kuljetuksien suomat mahdollisuudet vaikuttavat sekä rahdinantajan, että kuljetusliikkeen ja kuljetusosaston ulkoistamispäätöksiin. Työskentelyn tehokkuuden vaikutus tuotantokustannuksiin kohdistuu pelkästään kuljetusliikkeen tai kuljetusosaston valintaan oman kuljettajan ja sopimusliikennöitsijän välillä.

Tässä tutkielmassa johdettu malli on yleisesti sovellettavissa oleva laajennus Bakerin ja Hubbartin (2000, 2003) tehtyihin tutkimuksiin, joissa he tarkastelivat pelkästään informaatioteknologian vaikutusta maantiekuljetusten rakenteisiin. Bakerin ja Hubbartin (2000, 2003) tutkimuksia on laajentamisen lisäksi myös syvennetty huomioimalla toimijoiden neuvotteluvoiman vaikutus päätöksentekoon. Tutkielmassa johdettu malli antaa perustan ulkoistamispäätösten tarkastelulle, joten se vastaa myös tutkimusongelmaan. Lisäksi tässä tutkimuksessa on tarkasteltu suomalaisten maantiekuljetusten rakennetta ja sen kehitystä vuodesta 1951 lähtien.

Saadulla mallilla voidaan arvioida, missä olosuhteissa rahdinantaja valitsee joko kuljetusliikkeen tai oman kuljetusosastonsa ja missä olosuhteissa kuljetusliike tai kuljetusosasto valitsee joko oman kuljettajan tai sopimusliikennöitsijän. Saatua mallia voi oletettavasti hyödyntää myös mahdollisessa jatkotutkimuksessa, koska malli on huomattavasti laajemmin sovellettavissa kuin lähtökohtana ollut Bakerin ja Hubbartin (2000) tutkimus, jossa tarkasteltiin pelkästään OBC-laitteistojen tehostaman työntekijän seurannan vaikutuksia maantiekuljetusten rakenteisiin.

Suomen maantiekuljetusten tilastoja tarkastelemalla on saatu näkemystä nykytilanteesta ja historiasta. Rakenteiden kehityksen yksityiskohtaisempi tarkastelu vaatisi kuitenkin yksityiskohtaisempaa tilastoaineistoa kuin tämän tutkimuksen puitteissa oli mahdollista hankkia.

Tutkimuksessa on ratkaistu kuljetuksenantajan ulkoistamispäätöksiin vaikuttavat keskeiset muuttujat. Seuraavaksi tulisi tutkia peliteoriaa hyödyntäen kuljetuksen suorittajien parhaat mahdolliset vastaukset, eli miten potentiaalisten kuljetustensuorittajien tulisi toimia tietäen rahdinantajan päätöksenteon perusteet. Radnerin (1986) mukainen näkemys, jossa yritys koostuu useista pelaajista, kuten osakkeenomistajista, johtajista, päälliköistä, työntekijöistä ja usein myös rahoittajista voisi antaa pohjan peliteoreettiseen tarkasteluun. Grossman ja Hart (1986) korostavat neuvotteluvoiman merkitystä vertikaalisiin päätöksiin tilanteessa, jossa eri tuotantovaiheiden johtajilla on erilaiset näkemykset tehokkaimmasta tuotannon järjestämistavasta. Myös Aokin (1990) luonnehdinta yrityksestä eri sidosryhmien välisenä pelinä vahvistaa peliteoreettisen tarkastelun mielekkyyttä. Olennainen näkökulma on myös epäsymmetrisen informaation salliminen peliteoreettisessa tarkastelussa.

Peliteoreettiseen malliin tai tässä tutkimuksessa olevaan malliin tulisi seuraavassa vaiheessa ehdottomasti hankkia empiiriseen testaukseen soveltuvaa dataa, jotta saataisiin perusteluja päätelmille mallin oikeellisuuden puolesta tai vastaan. Oletettavasti soveltuvista tilastoista analysoimalla saataisiin myös keskeisiin ulkoistamispäätöksiin vaikuttavien muuttujien arvoja käytännössä.

Tässä tutkimuksessa ajajärjestelijöiden mahdollisuudet seurata kuljettajien työskentelyä lisäävät sopimusliikennöitsijöiden käytöstä saatavaa hyötyä. Koska kuljetusyrietykset kouluttavat kuljettajiaan ja pyrkivät parantamaan kuljettajien työskentelyolosuhteita, tulisi tutkia myös kuljettajien työskentelytaitojen ja työolosuhteiden vaikutukset kuljetusten ulkoistamis päätöksiin. Onko esimerkiksi niin, että omien kuljettajien koulutus ja kuljetusten ulkoistaminen ovat substituutteja?

Matemaattista mallia ulkoistamiseen vaikuttavien muuttujien vuorovaikutuksia ratkaistaessa jouduttiin olettamaan useita eri asioita, esimerkiksi täydellinen informaatio. Koska tutkielmassa on tehty rajoittavia oletuksia ja yksityiskohtaisemmat tilastot voisivat valaista asiaa enemmän, olisi mielenkiintoista jatkaa aiheen tutkimista.

Liite 2.2 Koskinen, Katja (2004), Logistiikkayrietykset kaupan tarjontaketjussa lisäarvon tuottajina

Tämän tutkimuksen tavoitteena on logistiikkayrietysten roolin selvittäminen kaupan alalla lisäarvon tuottajina tapaustutkimuksen avulla. Tutkimuksessa tarkastellaan logistiikkayrietysten roolia kaupan tarjontaketjun hallinnassa, sekä kaupan ketjuohjatun liiketoiminnan että kaupan ja teollisuuden välisen yhteistyöstrategian, ECR:n, kautta. Tutkimus on osa LOGMURO-hanketta, jonka tavoitteena on kartoittaa logistiikkayrietysten verkostostrategioita ja -rooleja elinkeinoelämän tarpeiden ja toimintaedellytysten näkökulmasta. Päättutkimusongelmana on selvittää, miten logistiikkayrietykset voivat tuottaa lisäarvoa kaupan tarjontaketjun hallinnassa. Päättutkimuskysymyksen osaongelmina pyritään selvittämään sekä paikallisella että valtakunnallisella tasolla, miten logistiikkaa ohjataan ja lisäksi tutkitaan sitä, kuka tuottaa logistiikkapalvelut.

Aluksi logistiikkatoimialaan ja logistiikkayrietyksiin luodaan katsaus yleisellä tasolla, jolloin tarkastellaan logistiikkatoimialan kehitystä, nykytilaa ja logistista lisäarvoa. Lisäksi käsitellään logistiikkapalveluyrietyksiä, niiden luokitteluja ja eroavaisuuksia. Tarkastelun kohteena ovat myös kaupan logistiikka ja kontekstin kuvauksena toimii suomalaista päivittäistavarakauppaa käsittelevä osio. Kaupan tarjontaketjun hallintaa tarkastellaan ketjuohjauksen ja kysyntälähtöisen hankintayhteistyön, ECR:n, kautta.

Kaupan ketjuohjauksen ja kysyntälähtöisen hankintayhteistyön (ECR:n) käsitteet ja niiden teoria, kuten myös kaupan logistiikka ja logistinen lisäarvo, muodostavat siis päätarkastelukehikon empiiriselle osiolle.

Tutkimusmetodi on tässä tutkimuksessa tulkitseva tutkimus, jonka keskeisimpinä piirteinä ovat kohdeilmion syvällinen ymmärtäminen sekä kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Tavoite on luoda teoreettinen viitekehys teorian ja tapaustutkimuksesta saatavan käytännön tiedon avulla. Tutkimuksen teoreettisessa osassa luodaan viitekehys aiheeseen liittyvän kirjallisuuden pohjalta. Tutkimuksen empiirisessä osassa suoritetaan tapaustutkimus ja aineiston keräysmenetelmänä ovat teemahaastattelut. Haastattelut organisaatiot ovat keskeisiä suomalaisen päivittäistavarakaupan toimijoita. Vaikkakin haastatteluista saa realistisen ja tarpeeksi monipuolisen kuvan ilmiöstä, sillä kaupan ala on joka tapauksessa Suomessa hyvin keskittynyttä ja muutaman suurimman kauppaketjun hallussa.

Tämä tutkimus osoittaa, että suomalaisen päivittäistavarakaupan alalla kaupan tarjontaketjun hallinnan taustalla vaikuttavat vahvasti kaupan ketjuuntuminen ja ECR-strategian mukaiset toimintatavat. Päivittäistavarakauppa on hyvin keskittynyttä ja siksi volyymit kauppaketjua kohti ovat suuret, minkä vuoksi logistista ketjua on ollut mahdollista kehittää tehokkaaksi. Informaatioteknologisilla ratkaisuilla on keskeinen rooli tarjontaketjun hallinnan tehokkuudessa, sujuvuudessa ja mahdollisimman paperittoman informaatiovirran mahdollistajana eri toimijoiden välillä tarjontaketjussa.

Tämän tutkimuksen perusteella niin paikalliset kuin valtakunnallisetkin logistiikkayritykset tuottavat peruspalveluiden lisäksi useita lisäarvopalveluita, jotka siis tuottavat lisäarvoa asiakkaalle. Näitä lisäarvopalveluita ovat paluulogistiikan hoito, ulkoistettu terminaalityö, logistiikkayritysten vuokraama varastotila ja tilapäinen kampanjoihin liittyvä kuljetusapu, hyllytys, yhteiskuljetukset, tavaroiden purkaminen ja asiakkaan auttaminen tavoitteiden saavuttamiseksi logistiseen tehokkuuteen perustuvan hinnoittelumallin avulla. Lisäarvopalvelujen roolista tulevaisuudessa esiintyi haastattelujen perusteella erilaisia näkemyksiä riippuen haastateltavasta henkilöstä ja haastateltavan henkilön organisaation roolista tarjontaketjussa.

Päivittäistavarakaupan toiminnassa vaikuttavat keskeisesti ketjuohjauksen ja kuluttajakysynnän asettamat vaatimukset ja kaupan toiminnassa korostuu siis haaste, joka nousee toisaalta yhtä keskitetyimmästä ketjuohjauksesta ja toisaalta taas lisääntyvässä määrin yhä yksityiskohtaisemmasta kuluttajakysynnästä. Kuluttajakysyntään perustuva imuohjaus korostaa kuluttajakysynnästä saatavan, jopa yksikkökohtaisen, menekkitiedon merkitystä. Ketjuohjaus puolestaan korostaa yhä keskitetympää hankintaa ja ohjausta. Kaupan tulisi yrittää löytää tasapaino ketjuohjauksen ja kuluttajakysynnästä lähtöisin olevan imuohjauksen välillä, koska kauppa joutuu tasapainottelemaan jatkuvasti valtakunnallisten vaatimusten ja tarpeellisen paikallisen kuluttajakysyntää vastaavan sopeuttamisen välillä. Tutkimuksen empiria osoittaa myös, että pohjoinen sijainti sitä vastoin ei vaikuta ketjujen yksikkötasolla kovinkaan paljon, vaan näkyy lähinnä vain kuljetusrahtien hinnoissa.

Lisäksi tutkimuksesta kävi ilmi, että logistiikkapalveluyrityksen on palvelujaan tarjotessaan tarkasteltava niin kaupan yksiköiden kuin ketjuohjauksenkin välistä suhdetta. Kaupan yksiköiden tasolta tulevat kuluttajakysynnästä käsin paikallisen sopeuttamisen vaateet ja valtakunnallinen ketjuohjaus haluaa puolestaan standardoida ja keskittää valikoimia mahdollisimman paljon. Asiakkaan ja toimittajan välisen suhteen tarkastelu on tärkeässä asemassa, jotta logistiikkayritys pystyy tarkemmin määrittelemään, mitä lisäarvopalveluja heidän kannattaa tarjota ja tuottaa kullekin kaupan ketjulle.

Liite 2.3 Pelttari, Hanna (2004), Logistiikkayrityksen luoma lisäarvo puunjalostusyrityksille, case: Herman Andersson Oy

Logistiikan merkitys yrityksen toiminnan sujuvuuden kannalta on huomattava, ja korostuu jatkuvasti maailman globalisoituessa ja yritysten maantieteellisen toiminta-alueen laajentuessa. On myös havaittavissa trendi, jonka mukaan yritykset pyrkivät keskittymään ydinosaamiseensa ja ulkoistavat toimintoja, jotka eivät kuulu niiden syvimpään osaamisalueeseen. Suomalaisen sahateollisuuden kilpailukyvyn kannalta logistinen tehokkuus on ratkaisevassa asemassa, ja logistiikkapalvelujen kehitystä seurataankin tarkasti myös sahateollisuuden piirissä.

Pro gradu -tutkielmani tarkoituksena on selvittää, minkälaista lisäarvoa logistiikkayritys voi palvelutarjontansa ja toimintansa avulla saateollisuuden alalla toimiville yrityksille luoda. Näin ollen pyrin selvittämään, minkälaisia tarpeita saateollisuusyrityksillä on logistiikkayritysten tarjoamien palvelukonseptien suhteen ja miten logistiikkayritys voi näihin tarpeisiin vastata.

Tutkimuksen avulla pyritään luomaan käsitys siitä, miten palvelun tuottajan ja ostajan näkemykset logistiikan luomasta lisäarvosta vastaavat toisiaan ja näin voidaan auttaa logistiikkayritystä suunnittelemaan palvelutarjontansa puunjalostusyrityksille lisäarvoa luovalla tavalla. Tutkimuskysymyksiä voidaan muotoilla seuraavasti: Minkälaista lisäarvoa logistiikkayritys voi palvelunsa avulla puunjalostusyrityksille luoda?

Tutkielmani teoreettisena pohjana on käytetty logistiikkatoimialaan, kolmannen osapuolen logistiikkayrityksiin sekä logistiseen lisäarvoon liittyviä lähteitä ja teorioita. Aikaisempien teorioiden pohjalta on kehitetty logistisen lisäarvon syntymistä kuvaava malli, jonka avulla empiiristä tutkimusaineistoa tarkastellaan. Kyseessä on tapaustutkimus, jonka yhteydessä käytetään tiedonkeruumenetelmänä empiirisen aineiston hankinnassa teemahaastattelua. Logistiikkayritystä haastatteleamalla pyritään selvittämään erityisesti logistiikkatoimittajan näkemystä omasta roolistaan tarjontaketjun osana ja käsitystä puunjalostusyritysten logistisista tarpeista. Sahayrityksiä haastatteleamalla pyritään selvittämään, minkälaisia niiden tarpeet ovat logistiikkayritysten tarjoamien palvelujen suhteen ja miten ne näitä palveluja arvioivat.

Kolmannen osapuolen logistiikkapalveluyritys (TPL-yritys) on ulkoinen toimija, joka johtaa, kontrolloi ja toteuttaa logistiikkatoimintoja tavaran lähettäjän tai kuljetusliikkeen puolesta. Tämän suhteen tulisi olla molempia osapuolia hyödyttävä ja jatkuva. TPL-palvelujen käyttö mahdollistaa mm. yritysten paremman keskittymisen ydinosaamiseensa ja -kyvykkyyksiinsä sekä logistiikan johtamiseen. Logistisesta allianssista on kyse silloin, kun asiakkaan riippuvuus logistiikkatoimittajasta on kokonaisvaltaista ja sisältää laajojen palvelukokonaisuuksien toteuttamista. Triadimallin (Bask 2001) avulla voidaan kuvata kolmenvälisiä suhteita ostajan, myyjän ja logistiikkatoimittajan välillä.

Logistisen lisäarvon muodostuminen voidaan kuvata suhteiden, asiakaspalvelun ja laadun välisenä triadimallina. Tämän mallin mukaan kaikki lisäarvon muodostumiseen vaikuttavat elementit ovat keskinäisessä vuorovaikutuksessa, ja niiden yhteisvaikutuksen tuloksena voidaan asiakkaalle luoda logistista lisäarvoa. Suhteiden elementeiksi on määritelty jatkuvuus, osapuolten välinen henkilökohtainen vuorovaikutus sekä yhteistyökyky. Asiakaspalvelun elementteinä puolestaan pidetään tavoitettavuutta, räätälöintiä ja teknologiaa. Palvelun laadun katsotaan koostuvan toimitusvarmuudesta, suorituskyvystä ja joustavuudesta.

Lisäarvon muodostumiseen vaikuttavien elementtien osatekijät voivat olla keskenään jossain määrin päällekkäisiä, mikä korostaa elementtien vuorovaikutuksen merkitystä. Vastauksena tutkimuskysymykseen voidaan siis esittää, että logistiikkayritys voi luoda puunjalostusyrityksille vuorovaikutussuhteiden, palvelun laadun ja asiakaspalvelun osatekijöiden keskinäisessä vuorovaikutuksessa syntyvää lisäarvoa.

Haastatteluaineistoa analysoitaessa pyrittiin selvittämään, miten logistiikkayrityksen käsitykset puunjalostusyritysten tarpeista vastaavat näiden todellisia tarpeita. Erityisen tarkastelun kohteena oli se, miten logistiikkayrityksen ja sahayritysten käsitykset lisäarvon syntymiseen vaikuttavista tekijöistä käyvät yksiin. Sahayritysten tarpeita ja

logistiikkatoimittajan valintaan vaikuttavia asioita, sekä näin ollen myös lisäarvon muodostumisen kannalta oleellisia tekijöitä tarkasteltaessa viitekehystenä käytettiin lisäarvon elementtejä eli laatua, asiakaspalvelua ja suhteita.

Tutkimustulosten mukaan puunjalostusyriyten keskeisimpiin logistisiin tarpeisiin kuuluvat mahdollisuus tuotteiden varastointiin satamassa sekä asianmukainen kalusto tuotteiden kuljetukseen ja käsittelyyn – pääsääntöisesti logistiikkayrityksellä on varsin totuudenmukainen käsitys puunjalostusyriyten logistisista tarpeista. Kohdeyrityksen ja sahayriyten käsitykset lisäarvopalveluista poikkeavat toisistaan muilta osin, mutta sekä logistiikkayrityksen että puunjalostusyriyten mielestä kuljetusreitteihin ja –aikatauluihin liittyvät asiat luovat asiakkaalle lisäarvoa.

Kohdeyritys voi käyttää tutkimustuloksia apunaan palvelutarjontansa suunnittelussa ja näin ollen voidaan vaikuttaa siihen, että sahayrityksille suunnattu palvelu kohtaa näiden yritysten tarpeet entistä paremmin. Tulosten laajempaa yleistettävyyttä voi vaikeuttaa haastateltujen yritysten sijainti – tässä tutkimuksessa on keskitytty lähinnä Oulun läänissä sijaitsevien yritysten tarpeiden ja näkemysten kartoittamiseen, mutta muualla Suomessa sijaitsevilla yrityksillä voi olla eriäviä käsityksiä tutkituista aihealueista.

Pro gradu –tutkielmani tuottaman tiedon voidaan katsoa rikastuttavan aikaisempaa logistisen lisäarvon syntyä ja elementtejä käsittelevää kirjallisuutta ottaen kuitenkin huomioon, että tutkimuksen puitteissa pyrittiin selvittämään erityisesti sahayrityksille luotua logistista lisäarvoa. Mahdollisen jatkotutkimuksen aiheet voisivat liittyä logistisen lisäarvon syntymistä kuvaavan mallin pätevyuden testaamiseen myös muilla toimialoilla ja maantieteellisillä alueilla.

Liite 2.4 Väyrynen, Laura (2004), Pk-logistiikkapalveluyrityksen rooli muuttuvissa yritysverkostoissa

Teollisuuden ja kaupan yritykset ovat keskittäneet toimintaa ydinosaamiseensa ja ulkoistaneet muita toimintojaan, mikä on lisännyt myös logististen toimintojen ulkoistamista. Yritykset haluavat entistä laajempia palvelukokonaisuuksia logistiikkayrityksiltä, ja nykyisin myös logistiikan tietohallinto ja tiedonsiirto ovat tärkeä osa tätä palvelukokonaisuutta.

Logistiikka on merkittävä osa koko Suomen kansantaloutta ja yritystoiminnassa menestymistä. Aikaisemmin logistiikkaa pidettiin lähinnä pakollisena kustannustekijänä, mutta nykyään se mielletään tärkeäksi osaksi tarjontaketjua ja merkittäväksi kilpailutekijäksi. Logistiikan kilpailukyvyllisen merkityksen kasvamiseen johtaneita tekijöitä ovat esimerkiksi yritystoiminnan globalisoituminen, Suomen EU-jäsenyys, kiristynyt hintakilpailu, lyhyemmät toimitusaikavaatimukset sekä tietojärjestelmien tuomat kehitysmahdollisuudet.

Logistiikkatoimialaan liittyvää verkostotutkimusta on tehty suhteellisen vähän ja näkökulma on usein tuotteita valmistavan yrityksen, eikä logistiikkapalveluyrityksen. Tutkimus logistiikkayriyten ja palvelujen käyttäjien suhteista ja strategioista on toistaiseksi painottunut suuryriyten näkökulmaan, eikä pienten ja keskisuuren yritysten tilannetta ole tutkittu kovinkaan paljon. Tämän vuoksi pro gradu -tutkimuksen lähtökohdaksi on valittu pk-logistiikkapalveluyrityksen näkökulma ja sen verkostot.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä pk-logistiikkapalveluyritysten verkostoista, sekä verkostoissa ajan suhteen tapahtuneista muutoksista ja tätä kautta pk-logistiikkapalveluyritysten roolin muutoksista. Tavoitteisiin pyritään vastaamalla asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Päättökysymys muodostui seuraavaksi: Miten pk-logistiikkayrityksen rooli yritysverkostoissa on muuttunut? Vastaukseen pyritään alatutkimuskysymysten avulla, jotka koskevat pk-logistiikkayritysten verkostojen luonnetta, muutoksia ja syitä muutosten takana.

Tämä tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jonka empiirinen aineisto kerätään puolistrukturoitujen teemahaastatteluiden avulla. Teoreettisessa osiossa verkostoteorian ARA-malliin yhdistetään logistiikan malleja, josta muodostuu tämän tutkimuksen tarpeisiin kehitetty teoreettinen viitekehys. Viitekehyksessä tulee vahvasti esiin myös suhdenäkökulma. Haastatteluista saatua aineistoa analysoidaan kyseisen viitekehysten avulla. Haastatteluiden avulla pyritään selvittämään kohdeyritysten eli logistiikkapalveluyritysten ympärille muodostunutta yritysten verkostoa, niin vertikaalisia kuin horisontaalisiakin verkostosuhteita, sekä kuvaamaan ja analysoimaan kyseisissä verkostoissa ajan suhteen tapahtuneita muutoksia.

Tutkimuksen perusteella pk-logistiikkayritysten rooleissa on tapahtunut melko suuriakin muutoksia. Logistiikkayrityksellä voi olla useita eri rooleja aina verkostosta riippuen, esimerkiksi jossain verkostossa se voi olla hyvin aktiivinen palveluiden kehittäjä ja vahva toimija, kun taas toisaalla se voi olla täysin mukautuva osapuoli tai yksittäisen kuljetuksen suorittaja laajassa verkostossa. Tähän liittyvä muutos on, että pienetkin logistiikkayritykset toimivat nykypäivänä useissa eri verkostoissa. Haasteita tarjoaakin se, miten hyvin yritys pystyy roolinsa näissä verkostoissa löytämään, toimimaan rooliensa mukaisesti sekä hallitsemaan toimintaansa eri verkostoissa.

Tutkimus osoitti horisontaalisen yhteistyön tärkeän aseman. Logistiikan toimijoiden välinen yhteistyö on tärkeää ja sitä tulisi kehittää, vaikka ajatus kilpailijoiden kanssa yhteistyössä toimimisesta voikin tuntua vaikealta. Tutkimustulokset osoittavat, että horisontaalista yhteistyötä tehdään jo nyt jossain määrin, ja myös organisoitua, virallista yhteistyötä on olemassa.

Yleinen suuntaus näyttää olevan, että pk-logistiikkayritykset ovat kehittymässä kohti 3PL-palveluntarjoajaa. Ne ottavat yhä suuremman osan asiakkaidensa logistisista ketjuista hoitaakseen ja integroituvat syvälle asiakkaidensa tarjontaketjuihin. Yhteistyön merkitys asiakkaan ja palveluntuottajan välillä on suuri ja sen nähtiin kasvaneen merkittävästi viime vuosien aikana.

Tutkimus osoitti lisäksi, että verkostomuutosten takana ovat esimerkiksi alalla tapahtuneet muutokset, kuten logistiikan ulkoistaminen ja asiakastarpeiden entistä suurempi huomioiminen. Logistiikan yritykset mieltävät olevansa palveluntarjoajia asiakkailleensa, ja pyrkivät kuuntelemaan asiakaskuntansa tarpeita ja erityistoiveita, ja tarjoamaan asiakaskohtaisesti räätälöityjä palveluita ja ratkaisuja.

Tutkimukseen valitut teoriat osoittautuivat toisiaan täydentäviksi, mikä tuo lisää syvyyttä verkostojen tarkasteluun. Tutkimuksen tulosten laajempaa yleistettävyyttä heikentävät laadullisen tapaustutkimuksen menetelmät, jotka eivät pyri tulosten korkeaan yleistettävyyteen. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan kuitenkin tehdä oletuksia ilmiön yleisistä piirteistä ja kehityssuunnista, oletettavasti melko tyypillisten esimerkkien kautta.

Liite 3: Logistiikkatoimialan yritystietoja 2002 (Lähde: Yritykset toimialoittain 2001 – 2002, www.statfin.fi)

Yritykset toimialoittain 2001-2002							
Toimiala	Yritykset toimialoittain 2002						
	Yritysten lukumäärä	Henkilöstön määrä	Liikevaihto	Palkat	Palkka/palkansaaja	Liikevaihto/yritys	Liikevaihto/henkilö
	<i>kpl</i>	<i>henkeä</i>	<i>1000 euroa</i>		<i>1000 euroa</i>		
601 Rautatieliikenne	3	8888	679037	280470	31,6	226345,7	76,4
60241 Tieliikenteen tavarankuljetus	11218	36630	3869762	762466	25,1	345	105,6
61102 Meriliikenteen tavarankuljetus	85	2466	1126921	105803	43	13257,9	457
6311 Lastinkäsittely	161	5102	469478	158462	31,4	2916	92
6312 Varastointi	166	1918	226415	48528	25,7	1363,9	118
63212 Tieliikenteen terminaalitoiminta	49	699	139154	19189	27,8	2839,9	199,2
63219 Muualla mainitsematon maaliikennet	58	87	30139	1231	28	519,6	346,4
63221 Satamat	12	136	34606	4812	35,6	2883,8	254,8
63229 Muualla mainitsematon vesiliikenne	29	73	9238	2161	33,9	318,6	126,5
6323 Muu ilmaliikennettä palveleva toimi	34	2652	367167	92260	34,9	10799	138,4
63401 Huolinta ja rahtaus	327	5658	1865053	172126	30,6	5703,5	329,6
63409 Muualla mainitsematon kuljetusväli	248	1038	603369	27370	27,1	2432,9	581,2
6411 Postin toiminta	2	17458
6412 Muu jakelu- ja kuriiritoiminta	276	3974
	12668	86779	9420339	1674878			
Tilastokeskus 9/3/2004							