



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Kalle Thessler

# **Ulkoistetun sisälogistiikkapalvelun arvon muodostuminen eri osapuolten näkökulmista**

Johtamisen akateeminen  
yksikkö  
Pro gradu -tutkielma  
Liiketoiminnan kehittämisen  
koulutusohjelma

Vaasa 2025

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Kalle Thessler		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Ulkoistetun sisälogistiikkapalvelun arvon muodostuminen eri osapuolten näkökulmista [Subject]		
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Liiketoiminnan kehittäminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Pekka Töytäri		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2025	<b>Sivumäärä:</b>	60

---

**TIIVISTELMÄ:**

Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkastellaan ulkoistetun sisälogistiikkapalvelun arvon muodostumista eri osapuolten näkökulmasta. Aihepiiri on ajankohtainen, koska sisälogistiikan ulkoistaminen asiakkaan omissa tiloissa on yleistynyt, mutta siihen liittyvää arvon muodostumista ei ole aiemmin tutkittu kattavasti. Lähtökohtana on tarve ymmärtää, miten palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen yhteistyö ja vuorovaikutus vaikuttavat palvelun koettuun arvoon ja miten eri toimijat osallistuvat arvon luomiseen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten ulkoistetun sisälogistiikkapalvelun arvo syntyy palveluntarjoajan, asiakasorganisaation ja asiakkaan sisäisten sidosryhmien näkökulmista. Tutkimusongelmaa lähestytään palvelullistamisen (servitization) viitekehyksen avulla hyödyntäen myös Service-Dominant Logic (SDL) -teoriaa. Nämä teoriat korostavat arvon syntymistä vuorovaikutuksessa ja resurssien yhteiskäytössä. Keskeisiä tutkimuksen käsitteitä ovat asiakasarvo, arvon yhteisluonti, ulkoistaminen ja sisälogistiikka.

Tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena, jossa aineisto on kerätty puolistrukturoiduilla teemahaastattelulla. Haastateltavina on seitsemän henkilöä, joista neljä edustaa palveluntarjoajaa ja kolme asiakasorganisaatiota. Aineiston analyysissä on hyödynnetty sisällönanalyysiä ja teema-analyysiä, joiden avulla on tunnistettu keskeiset arvonmuodostuksen mekanismit ja osapuolten väliset vuorovaikutusprosessit. Tässä tutkimuksessa on havaittu, että palveluntarjoajan asiantuntemus, joustavuus ja proaktiivinen kehitystoiminta muodostavat arvonmuodostuksen perustan. Asiakkaan näkökulmasta keskeistä on mahdollisuus keskittyä enemmän omaan ydintoimintaansa, kun taas palveluntarjoaja huolehtii logistiikkapalvelun laadusta ja kehittämisestä yhteistyössä asiakkaan kanssa. Turvallisuuden ylläpitäminen ja palvelun jatkuva kehittäminen ovat olennaisia elementtejä, jotka tukevat pitkäaikaista yhteistyötä ja vahvistavat palvelun laatua. Tulosten perusteella arvon muodostuminen ulkoistetussa sisälogistiikassa on nähty dynaamisena ja monitoimijaisena prosessina, jossa onnistunut vuorovaikutus ja resurssien integrointi ovat keskeisiä menestystekijöitä. Arvonmuodostus ei ole yksisuuntainen siirtoprosessi, vaan yhteisluontia, jossa molemmat osapuolet tuovat omat panoksensa ja näkemyksensä palvelun kehittämiseen. Päätelmien mukaan onnistunut ulkoistettu sisälogistiikkapalvelu edellyttää palveluntarjoajalta vahvaa asiakastuntemusta, skaalautuvia ja asiakaskohtaisia ratkaisuja sekä järjestelmällistä kehitystoimintaa. Asiakkaan puolestaan tulee osallistua aktiivisesti yhteistyöhön ja kehitykseen, jotta arvon yhteistuottaminen voi toteutua parhaalla mahdollisella tavalla. Tutkimuksen tulokset vahvistavat aiemman kirjallisuuden käsityksiä arvon yhteisluonnista ja palvelullistamisen merkityksestä, mutta tuovat myös uusia näkökulmia sisälogistiikan ulkoistamisen erityispiirteisiin.

---

**AVAINSANAT:** Sisälogistiikka, ulkoistaminen, arvon yhteisluonti, palvelullistaminen (servitization), Service-Dominant Logic

## Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkimuskysymys ja menetelmä	8
1.2	Tutkimuksen rakenne	9
1.3	Tutkimuksen tärkeimmät käsitteet	10
2	Ulkoistetun sisälogistiikkapalvelun arvon muodostuminen	13
2.1	Servitization eli palvelullistaminen	13
2.1.1	Palvelullistaminen logistiikassa	14
2.2	Service-Dominant Logic tukevana näkökulmana	15
2.3	Ekosysteeminäkökulma arvon muodostumiseen	16
2.4	Palvelullistaminen, ekosysteemi ja SDL yhdessä	17
2.5	Viitekehityksen tuomat haasteet	20
3	Tutkimusmenetelmä	21
3.1	Tutkimuksen konteksti	21
3.2	Tutkimusasetelma	22
3.3	Tutkimuksen filosofiset olettamukset	24
3.4	Aineiston kerääminen	24
3.5	Otanta	26
3.6	Analyysimenetelmät	27
3.7	Tutkimuksen luotettavuus	28
3.8	Tutkimuksen eettiset periaatteet	29
4	Tutkimustulokset	31
4.1	Palveluntarjoajan asiantuntemus ja toteutuskyky	32
4.2	Asiakkaan kokema arvo ja osallistuminen	35
4.3	Turvallisuus ja palvelun jatkuva kehittäminen	38
5	Tulosten analyysi	41
5.1	Palveluntarjoajan asiantuntemus ja toteutuskyky	41
5.2	Asiakkaan kokema arvo ja osallistuminen	42
5.3	Turvallisuus ja palvelun jatkuva kehittäminen	43
5.4	Yhteenveto tuloksista	44
6	Johtopäätökset	46
6.1	Liikkeenjohdolliset suositukset ja ehdotukset arvolupauksista	47
6.2	Tutkimuksen rajaukset ja ehdotukset jatkotutkimukselle	49
6.3	Lopuksi	50
	Lähteet	52
	Liitteet	57
	Liite 1. Haastattelurunko	57

**Kuvat**

Kuva 1 Kolmen teorian vaikutus arvon muodostumiseen	18
Kuva 2 Palveluntarjoajan operaatiota asiakasyrityksen tiloissa ja tuotannon ympärillä	22

**Taulukot**

Taulukko 1 Tutkimukseen osallistuneet henkilöt	26
--	----

# 1 Johdanto

Logistiikan ulkoistamisella organisaatio voi parantaa kustannustehokkuutta, tuottavuutta ja kannattavuutta, mutta siihen liittyy myös riskejä, kuten hallinnan menettäminen ja kustannussäästöjen epävarmuus (Arif & Jawab, 2018). Lisäksi ulkoistamisen vaikutukset ulottuvat suoraan palvelun myyjään, palveluntarjoajan tuotantoon, asiakkaaseen sekä asiakkaan asiakkaaseen (Hwang & Kim, 2018). Tässä tutkimuksessa tarkastellaan, miten ulkoistettujen sisälogistiikkapalvelujen arvo muodostuu eri osapuolten näkökulmasta. Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena haastatteleamalla eri henkilöitä sekä palveluntarjoajan, että asiakkaan puolelta, jotka liittyvät palvelun toteuttamiseen ja kehittämiseen.

Aiemmassa tutkimuksessa logistiikkapalveluiden arvonmuodostusta on lähestytty pääasiassa transaktioperusteisesti, painottaen kustannuksia ja tehokkuutta (Arif & Jawab, 2018). Viimeaikaiset näkemykset korostavat kuitenkin, että arvo syntyy monitoimijaisessa verkostossa, jossa eri toimijat – palveluntarjoajat, asiakkaat ja näiden sisäiset sidosryhmät – osallistuvat arvon yhteisluontiin (Jaakkola, Kaartemo, Siltaloppi & Vargo, 2024; Abbasi, Sıcakyüz, Santibanez, Gonzalez & Ghasemi, 2024). Arvon muodostumiseen vaikuttavat tekijät kuten palveluiden muokattavuus, teknologian hyödyntäminen ja luottamus toimijoiden välillä (Yuan, Feng, Lai & Collins, 2018).

Tässä tutkimuksessa keskiöön nousee palvelullistamisen (servitization) teoria, joka tarjoaa erityisen relevantin viitekehyksen tarkastella arvonmuodostusta logistiikassa. Palvelullistaminen kuvaa siirtymää tuotekeskeisestä tarjoamasta kohti asiakaslähtöisiä ja räätälöityjä palveluita, joiden tavoitteena on tuottaa lisäarvoa asiakkaalle (Baines, Lightfoot, Benedettini & Kay 2009; Cusumano, Kahl & Suarez, 2015). Logistiikka-alalla tämä ilmenee mm. asiakkaan tiloissa tapahtuvana ulkoistettuna sisälogistiikkana, jossa palveluntarjoajan rooli laajenee pelkästä suorittajasta aktiiviseksi kehittäjäksi ja kumppaniksi asiakkaan arjessa. Vaikka palvelullistamisen teoriaa on tutkittu erityisesti valmistavassa teollisuudessa, sen soveltaminen monitoimijaisiin

logistiikkaympäristöihin on jäänyt vähälle huomiolle – ja muodostaa siten tutkimuksellisen aukon tälle tutkimukselle. Aiemmassa tutkimuksessa tarkastelu usein on rajattu yksittäisiin näkökulmiin, kuten pelkästään palvelun myyjään tai ostajaan (Lin, Pekkarinen & Ma, 2015). Lisäksi ulkoisten palveluntarjoajien roolia ja heidän liiketoimintamallejaan on tutkittu suhteellisen laajasti, mutta asiakasyritysten sisäisten toimijoiden, kuten tuotantohenkilöstön ja oston, näkökulma on myös jäänyt vähemmälle huomiolle (Saatçioğlu, Denктаş Şakar & Karataş Çetin, 2014).

Palvelullistaminen (servitization) on strateginen muutos, jossa yritykset siirtyvät tuotteiden myynnistä kohti palveluiden tarjoamista lisäarvon tuottamiseksi asiakkailleen (Baines et al., 2009). Logistiikka-alalla palvelullistaminen näkyy siinä, että yritykset tarjoavat perinteisten kuljetus- ja varastointipalveluiden sijasta yhä enemmän asiakaslähtöisiä ja räätälöityjä palvelukokonaisuuksia. Palvelullistamisen prosessissa yritykset pyrkivät ymmärtämään asiakkaan liiketoimintaa syvällisemmin ja tarjoamaan palveluita, jotka tukevat asiakkaan operatiivista tehokkuutta sekä kilpailukykyä (Cusumano et al., 2015).

Palvelullistaminen ei kuitenkaan ole yksiselitteinen prosessi, vaan se vaatii onnistuakseen merkittäviä muutoksia yritysten toimintamalleihin ja vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa (Baines et al., 2009). Logistiikka-alalla tämä voi olla mm. datan ja teknologian hyödyntämistä, jotta palvelut pystytään mukauttamaan joustavasti asiakkaan tarpeisiin ja toimintaympäristöön (Wiesner, Chadee & Best, 2014). Palvelullistamisen teorian lisääminen tähän tutkimukseen tarjoaa arvokkaan näkökulman siihen, että miten ulkoistettujen sisälogistiikkapalvelujen arvo muodostuu palveluntarjoajan ja asiakkaan yhteistyössä. Palvelullistamisen teoriaa on aiemmin tutkittu suhteellisen laajalti valmistavassa teollisuudessa, mutta sen rooli monitoimijaisessa logistiikkaympäristössä on jäänyt tutkimuksissa vähälle huomiolle (Baines et al., 2009).

Palvelullistamisen teorian rinnalla tässä tutkimuksessa hyödynnetään Service-Dominant Logic (SDL) -viitekehystä, joka täydentää ymmärrystä arvon yhteisluonnista. SDL

korostaa, että arvo ei synny yksipuolisesti palveluntarjoajan tuottamana, vaan muodostuu vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa tämän omassa kontekstissa (Vargo & Lusch, 2004, 2017). Tässä tutkimuksessa SDL toimii tukikehyksenä palvelullistamisen rinnalla, tarjoten välineitä tarkastella, miten eri toimijat integroivat resurssejaan, jakavat tietoa ja osallistuvat arvonmuodostukseen sisälogistiikkapalvelun toteuttamisessa.

Palveluinnovaatiot ja niiden rooli arvon muodostumisessa ovat olleet keskeinen osa aiempaa ulkoistettujen logistiikkapalvelujen tutkimusta. Saatçioğlu, Denктаş Şakar ja Karataş Çetin (2014) ovat osoittaneet, että logistiikan innovaatiot voidaan nähdä SDL:n mukaisina palveluina, jotka tukevat asiakkaan prosesseja ja luovat arvoa ekosysteemissä. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan myös, miten innovaatioita hyödynnetään arvonluonnissa eri osapuolten näkökulmista, ja kuinka nämä innovaatiot vaikuttavat palveluiden käytännön toteutukseen.

Chou, Huang ja Tu (2023) puolestaan korostavat toimijoiden sitoutumisen merkitystä arvon yhteisluonnissa. Tämä näkökulma tarjoaa hyödyllisen kehyksen tarkastella, miten eri osapuolet – palveluntarjoaja, asiakas ja asiakkaan sisäinen asiakas – osallistuvat arvonmuodostukseen. Sitoutuminen voi vaikuttaa merkittävästi ulkoistettujen logistiikkapalvelujen onnistumiseen ja auttaa tunnistamaan kehityskohteita, jotka tukevat kaikkien osapuolten tavoitteita.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten arvo muodostuu ulkoistetussa sisälogistiikkapalvelussa eri osapuolten – palveluntarjoajan, asiakasorganisaation sekä asiakkaan sisäisten käyttäjien – näkökulmista. Tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena ja se pyrkii tuottamaan sekä tieteellisesti että käytännöllisesti merkittävää tietoa siitä, kuinka yhteistyö, palvelullistaminen ja toimijoiden välinen vuorovaikutus rakentavat arvon moninäkökulmaisesti. Tutkimus täydentää logistiikan tutkimusta yhdistämällä palvelullistamisen näkökulman logistiikkapalveluiden operatiivisiin ja strategiaan käytäntöihin.

## 1.1 Tutkimuskysymys ja menetelmä

Tutkimuskysymyksenä tässä tutkimuksessa on: Miten ulkoistetun sisälogistiikkapalvelun arvo muodostuu eri osapuolten näkökulmasta? Tutkimuksessa menetelmänä käytetään tapaustutkimusta.

Tapaustutkimus soveltuu hyvin ulkoistettujen sisälogistiikkapalvelujen arvonmuodostuksen tarkasteluun, sekä yhteen palvelullistamisen teorian kanssa, sillä se mahdollistaa syvällisen ja kontekstisidonnaisen ymmärryksen ilmiöstä (Yin, 2018). Tapaustutkimus on erityisen hyödyllinen, kun tutkitaan monimutkaisia, reaaliaikailman ilmiöitä, joissa osapuolten vuorovaikutus ja ympäristön konteksti ovat keskeisiä elementtejä (Eisenhardt, 1989). Se mahdollistaa myös teoreettisten käsitteiden, kuten vaikka SDL:n, palvelullistamisen ja ekosysteeminäkökulman, testaamisen ja kehittämisen käytännön tilanteissa (Dubois & Gadde, 2002). Tapaustutkimus tukee myös laadullista aineistonkeruuta, kuten haastatteluita, jotka mahdollistavat osapuolten kokemusten, havaintojen ja merkitysten syvällisen analyysin (Eisenhardt & Graebner, 2007). Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää, miten eri toimijat kokevat arvon muodostumisen, joten laadullinen lähestymistapa on perusteltu.

Tutkimuksessa haastatellaan seitsemää henkilöä, jotka edustavat eri näkökulmia: neljää henkilöä palveluntarjoajan organisaatiosta ja kolmea henkilöä asiakasorganisaatiosta. Tällainen tarkoituksenmukainen otanta on perusteltu, koska se mahdollistaa syvällisen ymmärryksen monitoimijaisen ekosysteemin toiminnasta (Patton, 2015). Otannan strategia perustuu tarkoituksenmukaiseen otantaan, jossa valitaan haastateltavaksi sellaisia henkilöitä, joilla on relevanttia tietoa ja kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Creswell, 2013). Aineiston analyysiin käytetään laadullista sisällönanalyysiä ja teemanalyysiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tässä tutkimuksessa mahdolliset haasteet luotettavuuden suhteen liittyvät aineiston subjektiivisuuteen, tutkijan rooliin palveluntarjoajayrityksessä ja kontekstisidonnaisuuteen. Validiteetin osalta käytetään triangulaatiota yhdistämällä eri toimijoiden näkökulmat, mikä lisää osaltaan tutkimuksen tulosten uskottavuutta (Patton, 2015). Tämän lisäksi varmistetaan, että haastattelukysymykset perustuvat vakiintuneisiin teorioihin. Reliabiliteetin osalta taas dokumentoidaan tutkimusprosessi tarkasti ja suoritetaan haastatteluaineiston analysointi systemaattisesti sekä validoidaan keskeiset havainnot osallistujien kanssa.

Vaikka tutkimuskysymys kattaa ulkoistetun sisälogistiikkapalvelun arvon muodostumisen eri osapuolten näkökulmasta, analyysissa keskitytään erityisesti arvon yhteisluonnin dynamiikkaan ja siihen, miten eri toimijat kokevat osallistumisensa arvon muodostukseen käytännön yhteistyön tasolla.

## **1.2 Tutkimuksen rakenne**

Tämän tutkimuksen rakenne koostuu kuudesta pääluvusta. Näistä ensimmäisenä on johdanto, jossa esitetään tutkimuksen tarkoitus, tutkimuskysymys sekä -menetelmä, tutkimusaukko ja tutkimuksen tavoitteet. Johdannossa perustellaan myös tutkimuksen tarve ja sen yleisimmät käsitteet.

Toisessa luvussa tutkitaan sisälogistiikkaa ja sen ulkoistamista sekä arvon muodostumista ja -luontia jo olemassa olevan kirjallisuuden kautta. Tässä luvussa muodostetaan tälle tutkimukselle myös teoreettinen viitekehys. Kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan palvelullistamista, Service-Dominant Logicia ja ekosysteeminäkökulmaa erikseen omina lukuinaan ja yhteisesti. Lopussa tuodaan esiin tämän viitekehysten haasteet sisälogistiikan ulkoistamisen arvon muodostusta tarkastellessa.

Kolmannessa luvussa käydään läpi tutkimuksen metodologiset menetelmät sekä toteutus. Luvussa on myös kuvaus siitä, miten tutkimuksessa käytetty aineisto on kerätty ja siinä myös kuvataan tutkimukseen osallistuneet henkilöt. Lisäksi tässä luvussa käsitellään tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys. Neljäs luku on tutkimuksen empiirinen osa, jossa esitellään tutkimuksen tulokset ja löydökset.

Viidennessä luvussa esitellään ja tiivistetään vielä keskeisimmät tulokset tutkimuksesta ja analysoidaan ne teoriaan peilaten. Kuudennessa luvussa käydään läpi tuloksista johdetut johtopäätökset, liikkeenjohdolliset ehdotukset sekä ajatukset arvolupauksista ja ehdotukset alan tulevaisuuden tutkimuksen aiheista.

### **1.3 Tutkimuksen tärkeimmät käsitteet**

*Asiakasarvo.* Asiakasarvolla viitataan asiakkaan subjektiiviseen arvioon siitä, kuinka paljon hyötyä hän saa tuotteesta tai palvelusta suhteessa sen hankkimiseen liittyviin kustannuksiin, kuten rahaan, aikaan ja vaivannäköön. Asiakasarvo syntyy asiakkaan kokemasta hyödyllisyyden ja uhrausten tasapainosta ja se voi koostua sekä funktionaalisista, että emotionaalisista tekijöistä (Grönroos & Voima, 2013). Palvelullistamisen kontekstissa asiakasarvo korostuu erityisesti silloin, kun palvelut räätälöidään asiakkaan liiketoiminnallisten tavoitteiden tueksi ja ne integroidaan osaksi asiakkaan prosesseja (Vargo & Lusch, 2004).

*Arvon muodostuminen.* Arvon muodostuminen tarkoittaa prosessia, jossa asiakas ja palveluntarjoaja luovat arvoa yhdessä vuorovaikutuksen kautta. Tämä eroaa perinteisestä "arvon luominen → asiakkaan kulutus" -mallista. Nykytutkimus korostaa, että arvo on kontekstisidonnainen asia ja syntyy asiakkaan kokemuksissa ja käyttötapauksissa. Arvoa ei siis luoda yksisuuntaisesti, vaan se muotoutuu yhteistyön ja resurssien yhdistämisen kautta (Jaakkola et al., 2024; Vargo & Lusch, 2017).

*Ulkoistaminen.* Ulkoistaminen tarkoittaa yrityksen toimintojen tai prosessien siirtämistä ulkopuoliselle palveluntarjoajalle sopimus pohjaisesti. Tavoitteena on usein keskittyä ydinosaamiseen, parantaa kustannustehokkuutta, lisätä joustavuutta ja hyödyntää ulkopuolista asiantuntemusta (Abbasi et al., 2024). Ulkoistaminen voi kattaa yksittäisiä toimintoja tai laajempia kokonaisuuksia, kuten logistiikkaa, IT-palveluita tai asiakaspalvelua. Erityisesti logistiikassa ulkoistaminen mahdollistaa skaalautuvuutta, nopeampaa reagointia markkinamuutoksiin ja pääsyn kehittyneisiin teknologioihin (Abbasi et al., 2024).

Ulkoistamisen hyötyjä ovat muun muassa kustannussäästöt, pääsy erikoistuneeseen osaamiseen, joustavuuden lisääntyminen ja mahdollisuus keskittyä strategisesti tärkeisiin toimintoihin. Samalla ulkoistamiseen liittyy myös riskejä, kuten kontrollin menettäminen, tietoturvaongelmat, laatu vaihtelut ja riippuvuus ulkoisista toimijoista. Näiden riskien hallinta edellyttää huolellista toimittajavalintaa, selkeitä sopimuksia ja tehokasta yhteistyön johtamista (Korucuk, Aytakin, & Karamaşa, 2022).

Logistiikkapalveluiden ulkoistaminen, erityisesti sisälogistiikan osalta, edellyttää tiivistä yhteistyötä asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. Tällaisessa yhteistyössä korostuvat luottamus, avoin viestintä ja yhteinen sitoutuminen tavoitteisiin, jotta ulkoistaminen tuottaa toivottua lisäarvoa ja tukee molempien osapuolten liiketoimintatavoitteita (Korucuk, Aytakin, & Karamaşa, 2022; Abbasi et al., 2024).

*Sisälogistiikka.* Käsitteellä viitataan yrityksen sisällä tapahtuvaan materiaalien hallintaan ja toiminnan optimointiin. Se kattaa kaikki prosessit, jotka liittyvät materiaalien vastaanottoon, varastointiin, siirtoihin, keräilyyn, pakkaamiseen ja lähettämiseen yrityksen tiloissa, kuten tehtaissa, varastoissa tai terminaaleissa. Ulkoistaessa nämä toiminnot tavoitteena on tehostaa näitä sisäisiä prosesseja parantaen toimitusketjun joustavuutta ja yrityksen suorituskykyä (Logistiikan maailma, n.d.). Sisälogistiikan keskeiset elementit, kuten joustavuus ja yhteistyö muun organisaation kanssa vaikuttavat sekä suoraan että epäsuorasti toimitusketjun toimivuuteen, ketteryuteen ja

taloudelliseen suorituskyykyyn. Tämä korostaa sisälogistiikan keskeistä roolia yritysten kyvyssä reagoida nopeasti muuttuviin markkinaolosuhteisiin. Hyvin ja oikein johdettu sisälogistiikka onkin siis olennainen osa yrityksen kilpailukykyä, sillä se mahdollistaa tehokkaat ja joustavat prosessit, jotka vastaavat markkinoiden ja asiakkaiden tarpeisiin. Oleellista on erottaa tämän tutkimuksen kontekstissa tarkasteltava sisälogistiikka palveluntarjoajan omissa varastoissa tapahtuvasta kolmannen osapuolen logistiikasta eli 3PL logistiikasta. Tässä tutkimuksessa tarkoitetaan sisälogistiikalla ulkoisen palveluntarjoajan hoitamaa sisälogistiikkaa asiakasyrityksen tiloissa.

*3PL, third party logistics tai kolmannen osapuolen logistiikka.* Kolmannen osapuolen logistiikka (3PL) tarkoittaa ulkopuolisen palveluntarjoajan käyttöä yrityksen logistiikkatoimintojen hallinnassa, kuten varastoinnissa, kuljetuksissa ja jakelussa. 3PL-palvelut mahdollistavat kustannustehokkuuden, joustavuuden ja keskittymisen ydinliiketoimintaan, mutta vaativat tiivistä yhteistyötä ja tiedon jakamista palveluntarjoajan kanssa (Bowersox, Closs & Cooper, 2013).

## **2 Ulkoistetun sisälogistiikkapalvelun arvon muodostuminen**

Tässä luvussa tarkastellaan ulkoistetun sisälogistiikkapalvelun arvon muodostumista ensisijaisesti palvelullistamisen (servitization) teorian näkökulmasta, jota täydentää Service-Dominant Logic (SDL) -viitekehys sekä ekosysteemitutkimuksen tarjoamat lisänäkökulmat. Luvun tavoitteena on jäsentää arvon syntymistä ilmiölähtöisesti - siitä, miten logistiikkapalvelun tuottaminen asiakasorganisaation tiloissa muodostaa arvoa yhteistyössä eri toimijoiden välillä. Luvun toisena tavoitteena on myös syventää käsitystä siitä, miten nämä teoriat valottavat tutkimuskysymyksen ydintä ja lisätä ymmärrystä siitä, mitä tiedollisia aukkoja tämä tutkimus pyrkii paikkaamaan.

Palvelullistamisen tarkastelu auttaa ymmärtämään, miksi sisälogistiikan ulkoistaminen ei ole vain transaktioperusteinen ratkaisu, vaan se liittyy syvästi asiakkaan operatiiviseen tehokkuuteen, resurssien käytön optimointiin ja osaamisen laajentamiseen kumppanuuden kautta. Arvo syntyy silloin, kun palveluntarjoaja ei ainoastaan tuota palvelua, vaan osallistuu aktiivisesti asiakkaan liiketoimintatavoitteiden tukemiseen. Tämä korostaa arvon yhteisluonnin merkitystä erityisesti tilanteissa, joissa logistiikkatoiminnot sijoittuvat fyysisesti asiakkaan tuotantoympäristöön ja toimijat jakavat päivittäisen operatiivisen tilan, vastuut ja tavoitteet.

### **2.1 Servitization eli palvelullistaminen**

Palvelullistaminen eli servitization tarkoittaa liiketoimintamallin muutosta, jossa yritykset laajentavat tarjoamaansa kohti palveluita, joko tuotteiden ohella tai niiden sijasta (Vandermerve & Rada, 1988). Tämä on muutos, joka mahdollistaa asiakaslähtöisemmän ja -keskeisemmän liiketoiminnan, jossa palvelut tarjoavat

asiakkaalle lisäarvoa ja luovat kilpailuetua verrattuna perinteiseen tuotokeskeiseen liiketoimintamalliin (Baines et al., 2009). Malli syntyi vastauksena teollisuuden muutokseen, jossa globalisaatio ja teknologinen kehitys ovat lisänneet tuotteiden samankaltaisuutta ja niiden välistä hintakilpailua.

Palvelullistaminen voidaan nähdä dynaamisena prosessina, joka ohjaa yrityksiä strategisesti uudelleen ja kohdentamaan resurssejaan palveluiden tarjoamiseen ja kehittämiseen (Rabetino, Harmsen, Kohtamäki & Sihvonen, 2018). Mallissa korostuu arvolähtöinen ajattelutapa, jossa asiakas on aktiivinen toimija arvon yhteisluonnin prosessissa.

Palvelullistamisen ajureina toimivat kilpailun kiristyminen, asiakkaiden muuttuvat odotukset ja teknologinen kehitys (Baines et al., 2009). Palveluiden avulla yritykset voivat erottua kilpailijoistaan tarjoamalla räätälöityjä ratkaisuja sekä saavuttaa vakaampaa ja ennustettavampaa tulovirtaa verrattuna tuotokeskeiseen liiketoimintaan (Kowalkowski, Gebauer & Oliva, 2017).

### **2.1.1 Palvelullistaminen logistiikassa**

Logistiikka-alalla palvelullistaminen näkyy siinä, kun perinteiset logistiikkapalveluja, eli kuljetusta ja varastointia, tarjoavat yritykset ovat siirtyneet yhä enenevässä määrin tarjoamaan asiakaslähtöisiä, kokonaisvaltaisia ja räätälöityjä logistiikkaratkaisuja asiakkailleen (König, Caldwell & Ghadge, 2019). Tämä näkökulma on linjassa Lappalaisen, Nuutisen ja muiden (2019) kanssa, jotka tarkastelevat B2B-suhteiden muutosdynamiikkaa ja esittävät, että palvelullistamista tulisi tarkastella monimuotoisena prosessina sen sijaan, että se nähtäisiin lineaarisena siirtymänä tavarakeskeisistä malleista palvelukeskeisiin.

Sisälogistiikan ulkoistaminen tarjoaa yrityksille mahdollisuuden keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa, kun logististen prosessien hallinta, operointi ja kehittäminen on ulkoisen palveluntarjoajan vastuulla (Fadile, El Oumami, & Beidouri, 2018). Tämän trendin myötä logistiikkapalveluista on tullut entistä monimutkaisempia, mikä edellyttää tiivistä yhteistyötä ja tiedon jakamista eri osapuolten kesken.

Toinen vahva palvelullistamisen ajuri logistiikassa on digitalisaatio. Esimerkiksi erilaisten IT-ratkaisujen avulla voidaan reaaliaikaisesti seurata yrityksen materiaalivirtoja ja optimoida myös varastoprosesseja (Albrecht, Baier, Gimpel, Meierhöfer, Röglinger, Schlüchtermann & Will, 2024). Tämänkaltaiset teknologiset ratkaisut mahdollistavat yrityksen logistiikan proaktiivisen toiminnan ja resurssien tehokkaamman hyödyntämisen, oli logistiikka sitten ulkoistettu kolmannelle osapuolelle tai ei.

Palvelullistamisen soveltaminen logistiikkaan vaatii useiden toimijoiden tiivistä yhteistyötä. Tiedon jakaminen sekä resurssien integrointi voivat muodostua haasteeksi monimutkaisissa toimitusketjuissa, joissa jokaisella osapuolella on erilaiset toimintaprosessit ja -tavat (Vargo & Lusch, 2017; Kowalkowski et al., 2017).

## **2.2 Service-Dominant Logic tukevana näkökulmana**

Service-Dominant Logic (SDL) tuo lisäarvoa palvelullistamisen ymmärtämiseen tarjoamalla teoreettisen perustan arvon yhteisluonnille. SDL:n mukaan arvo ei ole etukäteen luotu ja toimitettu, vaan se syntyy palvelun käytössä ja asiakaskontekstissa (Vargo & Lusch, 2004, 2017).

Sisälogistiikan palvelussa, jossa palveluntarjoaja toimii fyysisesti ja jatkuvasti asiakkaan operatiivisen toiminnan ytimessä, SDL auttaa erityisesti ymmärtämään arvonmuodostuksen mekanismeja kolmen vaiheen kautta: oppiminen, innovointi ja toteutus (Yazdanparast et al., 2010).

Kuitenkin suurin osa aiemmasta kirjallisuudesta tarkastelee arvon yhteisluontia dyadisina suhteina (esim. palveluntarjoaja-asiakas), eikä huomioi sisäisiä sidosryhmiä, kuten tuotannon tai hankinnan henkilöstöä (Lin et al., 2015; Yazdanparast et al., 2010). Tämä jättää tutkimusaukkoja erityisesti kolmikantaisessa (triadinen) arvonmuodostuksessa, joka on tärkeää sisälogistiikan ulkoistamisen kaltaisessa kontekstissa.

### **2.3 Ekosysteeminäkökulma arvon muodostumiseen**

Ekosysteeminäkökulma laajentaa näkökulmaa arvon muodostumiseen näkemällä sen verkostona, jossa useat toimijat osallistuvat arvolupauksen toteuttamiseen. Tämä lähestymistapa on saanut lisää huomiota erityisesti palvelujen ja logistiikan tutkimuksessa, jossa arvon muodostuminen ymmärretään yhä useammin kontekstisidonnaisena ja yhteistoiminnallisena prosessina (Jaakkola et al., 2024; Vargo & Lusch, 2017). Ekosysteeminäkökulmassa eri sidosryhmillä voi esiintyä kilpailevia logiikoita, odotuksia ja toimintatapoja, jotka voivat olla ristiriidassa keskenään ja tämän tutkimuksen kontekstina oleva teollisuusyritys, jossa ulkoinen palveluntarjoaja hoitaa sisälogistiikkaa, voi olla juuri tämänkaltaisen ympäristö (Jaakkola, Aarikka-Stenroos & Ritala, 2018).

Chou, Huang ja Tu (2023) korostavat sitoutumisen merkitystä tällaisessa monitoimijaympäristössä: arvo syntyy vain, jos kaikki osapuolet kokevat roolinsa merkitykselliseksi ja osallistuvat kehittämiseen aktiivisesti. Tämä edellyttää yhteisiä tavoitteita, avoimuutta ja tiedon jakamista koko verkoston laajuudelta.

Tutkimuksissa on tuotu esiin, että logistiikan ekosysteemeissä perinteiset asiakas-toimittaja -suhteet eivät enää riitä selittämään arvon syntyä. Sen sijaan tarvitaan

malleja, jotka tunnistavat esimerkiksi teknologian, datan ja palveluinnovaatioiden yhteisvaikutukset verkoston eri toimijoiden välillä (Ciasullo, Cosimato, Palumbo & Storlazzi, 2017; Skålén et al., 2015). Erityisesti digitaaliset alustat ja yhteiset kehitysalustat ovat lisänneet tarvetta koordinoidulle ja systemaattiselle yhteisluonnille.

Tämä tarkoittaa sitä, että ulkoistetun sisälogistiikan arvonmuodostus vaatii lisäksi palveluntarjoajan ja asiakkaan myös sisäisten sidosryhmien, kuten tuotannon ja hankinnan, sitoutumista. Kuitenkin nykykirjallisuudessa näiden sisäisten toimijoiden roolia tarkastellaan vielä rajallisesti, ja huomio keskittyy usein ulkoisiin asiakas-toimittaja-suhteisiin (Caldwell & Howard, 2014; Raja et al., 2020). Tämä osoittaa tarpeen tarkastella arvon yhteisluontia myös organisaation sisäisten sidosryhmien osallistumisen ja sitoutumisen näkökulmasta, erityisesti logistiikkaympäristöissä, joissa päivittäinen vuorovaikutus jakautuu useiden toimijatasojen kesken.

Tämän tutkimuksen kannalta on keskeistä huomioida, että arvonmuodostus ei tapahdu vain palvelun käytännön päivittäisessä toteutuksessa, vaan jatkuvassa dialogissa, kehitystoiminnassa ja tiedonvaihdossa ekosysteemin sisällä. Tämä näkemys tuo esiin myös tarpeen mitata yhteisluontia monitasoisesti - ei vain dyadisella tasolla. Se laajentaa näkökulmaa arvonmuodostukseen näkemällä sen verkostona, jossa useat toimijat osallistuvat arvolupauksen toteuttamiseen. Chou, Huang ja Tu (2023) korostavat sitoutumisen merkitystä tällaisessa monitoimijaympäristössä: arvo syntyy vain, jos kaikki osapuolet kokevat roolinsa merkitykselliseksi ja osallistuvat kehittämiseen aktiivisesti.

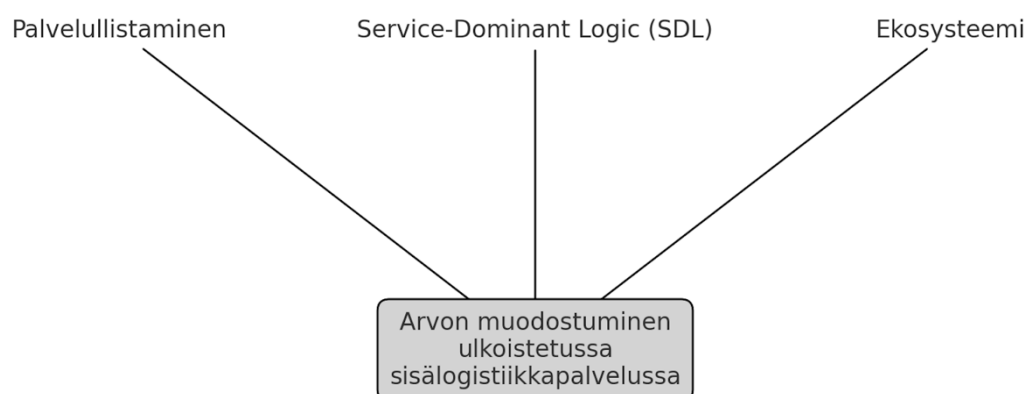
## **2.4 Palvelullistaminen, ekosysteemi ja SDL yhdessä**

Palvelullistamisen teoria toimii perustana ulkoistetun sisälogistiikkapalvelun arvonmuodostuksen tarkastelulle, tuoden esiin sen strategisen ja asiakaslähtöisen

luonteen. Palvelullistaminen ei pelkästään muuta tarjoamaa tuotteista palveluiksi, vaan haastaa myös koko organisaatorakenteen ja toimintamallin rakentumaan asiakkaan arvolupauksen ympärille. Tämä tarkoittaa, että sisälogistiikan palveluiden tulee olla joustavia, asiakaskohtaisesti räätälöitäviä ja kehityssuuntautuneita. Samalla palvelullistaminen nostaa esiin tarpeen jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä (Baines et al., 2009; Rabetino et al., 2018).

Service-Dominant Logic (SDL) täydentää palvelullistamisen näkökulmaa korostamalla arvon syntymistä vuorovaikutuksessa ja asiakkaan kontekstissa. SDL siirtää painopisteen palveluiden tuotannosta niiden käyttöön (value-in-use) ja tuo esiin, että arvo realisoituu asiakkaan kokemuksissa ja prosesseissa. SDL:n näkökulmasta palveluntarjoajan tehtävä ei ole vain toimittaa palvelu, vaan myös mahdollistaa asiakkaan kyky saavuttaa tavoitteitaan resurssi-integraation ja tiedonvaihdon avulla (Vargo & Lusch, 2004, 2017; Yazdanparast et al., 2010). Erityisesti sisälogistiikan kontekstissa SDL auttaa jäsentämään, miten palvelun laatu ja lisäarvo rakentuvat päivittäisessä yhteistyössä ja palvelun käyttäjien osallistumisessa.

Ekosysteeminäkökulma puolestaan laajentaa arvonmuodostuksen tarkastelua yksittäisistä suhteista verkostojen dynamiikkaan. Se tuo ymmärrystä siitä, miten arvon muodostuminen rakentuu useiden toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa ja kuinka erilaiset roolit, kuten tuotannon, hankinnan ja johdon näkökulmat, vaikuttavat kokonaisuuteen (Chou et al., 2023; Jaakkola et al., 2024; Ciasullo et al., 2021; Skålén et al., 2015). Ekosysteemiajattelu korostaa myös sitoutumisen merkitystä ja tuo esiin sen, että arvoa voidaan luoda vain, jos kaikki verkoston jäsenet tunnistavat ja hyväksyvät yhteiset tavoitteet sekä osallistuvat aktiivisesti kehitystyöhön. Tämä on erityisen olennaista sisälogistiikassa, jossa toiminnot tapahtuvat asiakkaan omissa tiloissa ja yhteistyö on päivittäistä ja monitasoista.



**Kuva 1** Kolmen teorian vaikutus arvon muodostumiseen

Yhdessä nämä kolme teoreettista näkökulmaa (kuva 1) tarjoavat kattavan viitekehyksen ymmärtää sisälogistiikan ulkoistamisen arvonmuodostusta. Palvelullistaminen jäsentää toimintaa asiakaskeskeisesti ja kehitysvetoisesti (Baines et al., 2009; Rabetino et al., 2018), SDL syventää ymmärrystä arvon syntymisestä vuorovaikutuksessa (Vargo & Lusch, 2004, 2017; Yazdanparast et al., 2010) ja asiakkaan kontekstissa, ja ekosysteemiteoria laajentaa tarkastelua monitoimijaiseksi prosessiksi (Chou et al., 2023; Jaakkola et al., 2024; Ciasullo et al., 2021; Skålén et al., 2015), jossa arvoa rakennetaan yhdessä. Näiden näkökulmien yhdistäminen mahdollistaa sisälogistiikan ulkoistamisen ymmärtämisen kompleksisena, mutta hallittavissa olevana strategisena ja operatiivisena kokonaisuutena.

Palvelullistamisen teoria toimii perustana ulkoistetun sisälogistiikkapalvelun arvonmuodostuksen tarkastelulle, tuoden esiin sen strategisen ja asiakaslähtöisen luonteen. SDL täydentää näkökulmaa korostamalla arvon syntymistä vuorovaikutuksessa ja asiakkaan kontekstissa. Ekosysteeminäkökulma puolestaan avaa arvon yhteisluonnin monitahoisuuden ja sen, miksi sisälogistiikassa tarvitaan laajaa toimijaverkostoa ja sitoutumista.

Yhdessä nämä teoriat tarjoavat kehyksen, joka mahdollistaa arvonmuodostuksen analysoinnin sekä operatiivisella että strategisella tasolla, samalla tunnistuen

nykykirjallisuuden puutteet liittyen kolmikantaisiin suhteisiin, innovaation ja sitoutumisen yhteyksiin sekä monitoimijaisen yhteistyön mittaamiseen.

## 2.5 Viitekehyksen tuomat haasteet

Palvelullistamisen, SDL:n ja ekosysteemiteorian yhdistelmä luo monipuolisen ja ajankohtaisen kehyksen sisälogistiikan ulkoistamisen arvonmuodostuksen tarkastelulle. Kuitenkin näiden teorioiden valintaan liittyy myös haasteita ja rajoituksia, joita on syytä tunnistaa.

Palvelullistaminen on kuitenkin edelleen varsin yleistasonen viitekehys, eikä se yksinään tarjoa yksityiskohtaisia mekanismeja monitoimijaisen yhteistoiminnan selittämiseksi. SDL tarjoaa osaltaan tähän täydennystä painottamalla arvon syntymistä vuorovaikutuksessa ja käyttökontekstissa, ollen kuitenkin myös palvelullistamiseen verraten enemmän filosofinen lähestymistapa, joka jää helposti hieman irralliseksi. Näiden kahden viitekehyksen yhteinen soveltaminen ei vielä täysin riitä kuvaamaan monimutkaisia organisatorisia ja osittain hierarkkisiakin suhteita, joita sisälogistiikan ulkoistuksessa väistämättä esiintyy. Esimerkiksi sisäisten sidosryhmien, kuten tuotannon ja hankinnan, roolia arvon yhteisluonnissa on edelleen kirjallisuudessa aliarvioitu (Lin et al., 2015; Raja, Frandsen, Kowalkowski & Jarmatz 2020).

Toiseksi, vaikka ekosysteeminäkökulma laajentaa ymmärrystä monitoimijaisuudesta, sen konkretisoiminen logistisen palvelutuotannon tasolla on haastavaa. Ekosysteemiteorian vahvuus on sen kyky havainnollistaa verkostomaisia suhteita ja arvoverkkoja, mutta se jää usein abstraktille tasolle ilman selkeitä ohjeita siitä, miten yhteistyön rakenteita ja johtamista tulisi käytännössä organisoida ja mitata (Jaakkola et al., 2024; Chou et al., 2023).

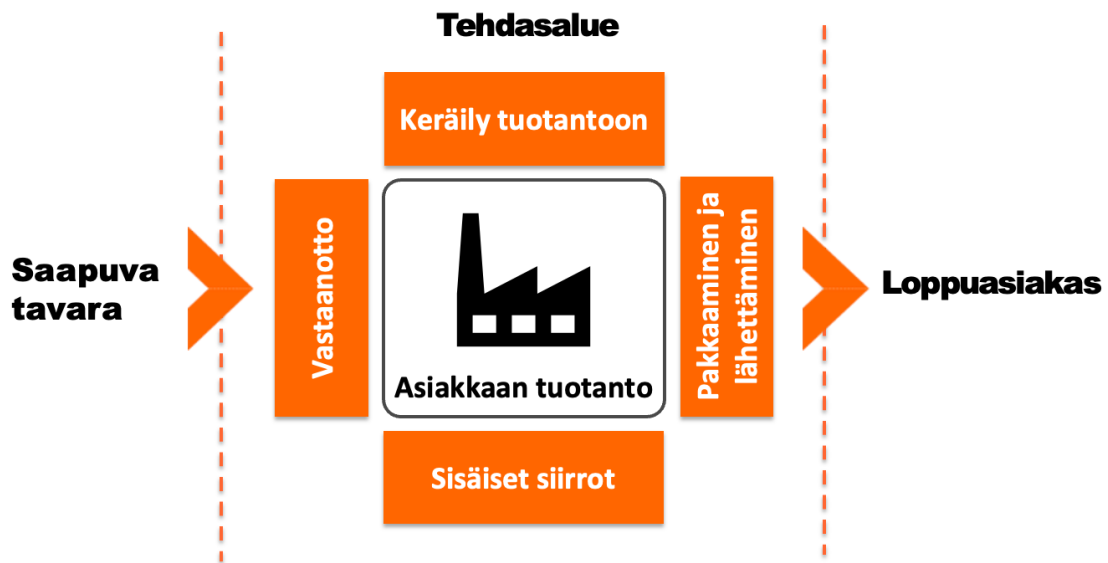
### 3 Tutkimusmenetelmä

Koskisen, Alasuutarin ja Peltosen (2005, s.30–31) mukaan laadullisessa tutkimuksessa « Menetelmä » viittaa käytäntöön, jota voi olla hankala määritellä selkeästi ja ongelma kierretäänkin usein määrittelemällä laadullisen tutkimuksen menetelmä kvantitatiivisen tutkimuksen vastakohtaksi. Tämä määritelmä on kuitenkin negatiivinen ja paremmin laadullista tutkimusta kuvaa se, että laadullinen tutkimus erittelee aina yksittäisiä tapauksia, siihen osallistuvien ihmisten näkökulmasta ja se etenee induktiivisesti.

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen konteksti sekä haastateltavat, tutkimusmenetelmä, -asetanta, aineiston keruu ja otanta. Lisäksi kuvataan tutkimuksen filosofiset oletukset, luotettavuus ja eettiset periaatteet. Tutkimuskysymyksenä tässä tutkimuksessa on: Miten ulkoistetun sisälogistiikkapalvelun arvo muodostuu eri osapuolten näkökulmasta?

#### 3.1 Tutkimuksen konteksti

Tämän tutkimuksen konteksti on suomalaisen vientiin keskittyvän teollisuusyrityksen sisäisen logistiikan toiminnot, jotka ovat ulkoistettuna erillisen palveluntarjoajan hoidettavaksi. Palveluntarjoaja hoitaa asiakasyrityksen tuotantolaitoksessa tavaran vastaanottoa ja komponenttien toimittamista tuotantoon. Palveluntarjoajan hallussa on myös lähtevän tavaran osasto tuotannon toisessa päässä. Näiden toimintojen lisäksi palveluntarjoaja tekee asiakkaalle pakkaamista ja pakkauskehitystä. Tässä kontekstissa työskenteleviä palveluntarjoajan henkilöitä on yhteensä henkilötötyvuosissa mitattuna vajaa kolmekymmentä, joista muutama on toimihenkilöitä.



**Kuva 2.** Palveluntarjoajan operaatiot asiakasyrityksen tiloissa ja tuotannon ympärillä

Tässä tutkimuksessa keskitytään asiakkaan tuotantolaitoksen ympärillä olevaan sisälogistiikkaan (Kuva 1). Sisälogistiikan lisäksi palveluntarjoajan palvelukokonaisuuteen voidaan liittää esimerkiksi tuotannon syöttövarastointia, kuljetuksia tai valmistuotevarastointia.

### 3.2 Tutkimusasetelma

Tämä tutkimus toteutetaan laadullisena tapaustutkimuksena, jonka tavoitteena on ymmärtää, miten ulkoistetun sisälogistiikkapalvelun arvo muodostuu eri osapuolten näkökulmasta. Tapaustutkimus on yksi yleisimpiä liiketaloustieteellisen tutkimuksen laadullisia menetelmiä ja se tarkoittaa tutkimusta, jossa tutkitaan yksi tai enintään muutama tietyn tarkoituksen perusteella valittu tapaus (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s 154). Tähän tutkimukseen laadullinen tutkimus on perusteltu valinta, koska se mahdollistaa kyseisen ilmiön syvällisen tarkastelun sekä osapuolten kokemusten ymmärtämisen (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Tapaustutkimus soveltuu erityisen hyvin tämänkaltaisten monimutkaisten ja kontekstisidonnaisten ilmiöiden tutkimukseen (Yin, 2018). Tässä tapauksessa arvon muodostuminen ulkoistetuissa

sisälogistiikkapalveluissa on juuri tällainen ilmiö, vaikka se saattaakin vaikuttaa yksinkertaiselta ilmiöltä pintapuolisesti tarkastellen. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään myös syy-seuraussuhteita ilmiön taustalla sekä lisäämään ymmärrystä eri osapuolten rooleista arvon muodostumisessa.

Koskisen ja muiden (2005, s. 157–158) mukaan tapaustutkimuksen kohde on yleensä jonkun yrityksen tietty prosessi toiminto ja osasto tai/ja tapahtumasarja. Tässä tutkimuksessa se on asiakkaan tiloissa tapahtuvan ulkoistetun sisälogistiikkapalvelun arvon muodostuminen. Tyypillisesti käytetyimpiä aineistoja ovat haastatteluaineistot ja niitä tullaan käyttämään tässäkin tutkimuksessa.

Laadullisella tutkimuksella pyritään tarkastelemaan ilmiötä sen omassa kontekstissa sekä ymmärtämään, kuinka ulkoistetun sisälogistiikkapalvelun arvonmuodostus käytännössä tapahtuu. Tämän tutkimuksen painopiste on arvon yhteisluonnin ymmärtämisessä ja Service-Dominant Logic (SDL) -viitekehys sekä palvelullistamisen teoria toimivat analyysin suuntaviivoina.

Tapaustutkimuksen etuna on sen joustavuus ja kyky mukautua tutkittavan ilmiön erityispiirteisiin. Se sopii erityisesti yritysten toimintamallien ja prosessien analysointiin ja se mahdollistaa myös organisaatiokulttuurin, johtamiskäytänteiden ja prosessien yksityiskohtaisen tarkastelun (Eisenhardt, 1989). Sen avulla voidaan ymmärtää ilmiön peruspiirteiden lisäksi sen taustalla olevia yksityiskohtia. Tapaustutkimus mahdollistaa myös johtopäätösten tekemisen sekä teorian soveltamisen reaali maailman tilanteisiin. Tässä tutkimuksessa keskitytään arvonmuodostuksen mekanismeihin ja siihen, kuinka ja mistä elementeistä eri osapuolet kokevat arvon muodostuvan. Tutkimuksen tulosten perusteella pyritään tekemään johtopäätöksiä siitä, kuinka sisälogistiikan ulkoistuspalveluja voidaan kehittää ja palvelua parantaa sekä tehostaa entisestään ja antaa suuntaa sille mitkä olisivat tulevaisuuden palvelukehityksen mahdollisia painopisteitä.

### **3.3 Tutkimuksen filosofiset oletukset**

Tämän tutkimuksen filosofisena taustana on fenomenologinen lähestymistapa, jonka avulla pyritään ymmärtämään ihmisten kokemuksia ja merkityksellisyyttä heidän näkökulmastaan. Fenomenologia painottaa subjektiivisten merkitystä sekä ihmisten eri näkökulmien ymmärtämistä (Kvale & Brinkmann, 2015). Ontologisesti tutkimuksen oletus on se, että arvon muodostuminen on moninapainen sekä dynaaminen prosessi, jossa arvo syntyy vuorovaikutuksessa eri toimijoiden (myyjä, tuotanto, asiakas ja asiakkaan asiakas) välillä (Vargo & Lusch, 2017). Tämän mukaan siis arvo on kontekstisidonnaista ja muotoutuu jatkuvasti eri osapuolten välisessä yhteistyössä.

Tutkimuksessa korostuu epistemologisesti tarkastellen subjektiivinen tieto, jota kerätään haastateltavilta heidän kokemustensa ja näkemystensä kautta. Tavoitteena on ymmärtää se, miten nämä eri toimijat kokevat arvon muodostuvan ja miten he osallistuvat sen yhteisluontiin. Fenomologisen lähestymistavan ansiosta tutkimuksella voidaan saavuttaa syvälinen ymmärrys siitä, että millaisia merkityksiä eri toimijat antavat sisälogistiikkapalveluille ja miten ne vaikuttavat arvon muodostumiseen heidän näkökulmastaan.

Fenomologinen lähestymistapa on erittäin hyödyllinen silloin, kun halutaan ymmärtää ilmiöiden moninaisuutta ja niihin liittyviä kokemuksia (Perttula & Latomaa, 2009). Tutkimuksessa tarkastellaankin siis paitsi logistiikkapalveluiden asiakasta ja myyjää, myös asiakkaan sisäistä asiakasta eli palvelun käyttäjää ja logistiikkapalvelun tuottajan tuotannosta vastaavaa henkilöä.

### **3.4 Aineiston kerääminen**

Tämän tutkimuksen aineisto kerätään puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, jotka mahdollistavat syvälinen ymmärryksen arvon muodostumisesta eri osapuolten

näkökulmista (Hirsijärvi & Hurme, 2011). Puolistrukturoitu haastattelu sallii myös haastateltavalle enemmän vapauksia ja haasteltava voi vasta kysymyksiin haluamallaan tavalla tai jopa ehdottaa tutkimukseen omia kysymyksiään (Koskinen et.al., 2005, s. 104). Kysymykset suunnitellaan SDL:n, palvelullistamisen ja ekosysteeminäkökulman viitekehyksen mukaisesti keskittyen arvon yhteisluontiin, resurssien integrointiin ja osapuolten vuorovaikutukseen. Haastattelut tullaan toteuttamaan yrityksen tiloissa tai etäyhteydellä ja ne nauhoitetaan sekä litteroidaan huolellisesti analyysia varten.

Haastatteluun osallistuville selvennetään haastattelun yhteydessä tutkimuksen tavoitteet ja varmistetaan, että he antavat suostumuksensa osallistua mukaan tutkimukseen sanallisesti. Teemahaastattelut koostuvat avoimista ja ohjaavista kysymyksistä, joiden avulla syvennetään ymmärrystä arvon muodostumisen eri ulottuvuuksista. Haastatteluissa kiinnitetään myös erityistä huomiota siihen, miten eri osapuolet kokevat yhteistyön ja resurssien integroinnin osana arvon muodostumisen prosessia. Näistä haastatteluista pyritään saamaan esiin yleisien näkemysten lisäksi konkreettisia esimerkkejä arvon muodostuksesta ja odotuksien toteutumisesta käytännössä.

Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu on menetelmänä joustava ja se mahdollistaa tässä tutkimuksessa haastateltavien kokemusten syvän ymmärtämisen. Kysymykset tullaan laatimaan siten, että ne kattavat kaikki arvonmuodostuksen kannalta keskeiset teemat, mutta jättävät kuitenkin riittävästi tilaa myös haastateltavien omakohtaisille näkemyksille ja kokemuksille. Tällä tavoin mahdollistetaan uusien, ennakoimattomien teemojen esille nousun sekä analysoinnin osana tutkimusta. Ilmiö, jota tässä tutkitaan, on sen verran niukasti aikaisemmin tutkittu, joten tämä käytettävä menetelmä eli teemahaastattelu sopii tähän tutkimukseen hyvin.

### 3.5 Otanta

Otanta on tarkoituksenmukainen (purposive sampling), koska tutkimukseen haastateltaviksi valitaan sellaisia henkilöitä, joilla on kokemusta ja näkemystä sisälogistiikan ulkoistamisesta sekä arvon muodostumisesta (Patton, 2015). Otos koostuu seitsemästä eri henkilöstä, neljästä palveluntarjoajan edustajasta ja kolmesta asiakasorganisaation edustajasta. Palveluntarjoajan puolelta haastatellaan palvelun myynyttä henkilöä Account Management Director, palvelun tuottamisesta ylätasolla vastaavaa henkilöä Head Of District, asiakkuudesta tuotannollisesti vastaavaa henkilöä Senior Manager sekä asiakkaan tiloissa toiminnasta vastaavaa henkilöä Site Manager. Asiakasorganisaatiosta haastateltaviksi valittiin palvelun ostamisesta vastaava Category Manager, kehittämisestä vastaava Development Manager ja logistiikasta vastaava Logistics Manager. Kaikki haastattelut toteutuivat pl. Logistics Manager, joka vastasi haastattelupyyntöön lyhyillä kommentteilla sähköpostitse, mutta ei päässyt aikatauluhaasteiden vuoksi haastateltavaksi. Haastattelut kestivät keskimäärin n.30–60 minuuttia ja palveluntarjoajan ja asiakkaan haastattelut olivat ajaltaan suunnilleen saman mittaisia. Haastatteluissa myös alkoivat samat teemat toistumaan, joten voidaan todeta saturaatiopiste saavutetuksi tämän kontekstin osalta.

**Taulukko 1.** Tutkimukseen osallistuvat henkilöt

<b>Haastateltava</b>	<b>Rooli</b>	<b>Organisaatio</b>
<b>Henkilö 1</b>	<b>Account Management Director</b>	<b>Palveluntarjoaja</b>
<b>Henkilö 2</b>	<b>Head Of District</b>	<b>Palveluntarjoaja</b>
<b>Henkilö 3</b>	<b>Senior Manager</b>	<b>Palveluntarjoaja</b>
<b>Henkilö 4</b>	<b>Site Manager</b>	<b>Palveluntarjoaja</b>

<b>Henkilö 5</b>	<b>Category Manager</b>	<b>Asiakas</b>
<b>Henkilö 6</b>	<b>Development Manager</b>	<b>Asiakas</b>
<b>Henkilö 7</b>	<b>Logistics Manager</b>	<b>Asiakas (sähköpostitse)</b>

Tällainen otanta (Taulukko 1) on perusteltu, koska se mahdollistaa kattavan näkemyksen arvon muodostuksesta eri näkökulmista sekä tarjoaa monipuolista näkemystä ja tietoa palvelun toiminnasta ja kehittämistarpeista niin operatiivisesti, kuin strategisestakin näkökulmasta. Otannassa pyritään saamaan edustus eri rooleista eri organisaation tasoilta sekä tehtävistä, jotta tutkimuksen tulokset olisivat mahdollisimman kattavia ja monipuolisia.

### **3.6 Analyysimenetelmät**

Koskisen ja muiden (2005, s. 229–231) tutkijan pahin virhe on kerätä aineisto ja kuvata se ilman selkeää tulkintaa ja heidän mukaansa tulkinta onkin juuri se piirre, joka erottaa tutkimuksen arkijärjestä. Huolellisesti tehty ja aineistolähtöinen tutkimusote tuottaa yleensä parhaan ja selkeästi viestivän tulkinnan.

Aineiston analyysiin käytetään laadullista sisällönanalyysiä ja teema-analyysiä (Tuomi & Sarajärvi, 2018). Sisällönanalyysissa litteroidusta aineistosta pelkistetään ja ryhmitellään keskeiset ilmiöt, kuten arvon yhteisluontiin liittyvät tekijät. Teema-analyysiä sovelletaan tunnistamalla aineistosta SDL-viitekehyksen mukaisia teemoja: arvon yhteisluonti, resurssien integrointi ja asiakasosapuolten roolit (Braun & Clarke, 2006). Teema-analyysi auttaa myös tunnistamaan palvelullistamisen eri ilmentymiä sisälogistiikan ulkoistamisessa (Braun & Clarke, 2006). Palvelullistamisen teorian mukaan yritykset siirtyvät kohti palvelukeskeistä liiketoimintamallia tuottaakseen lisäarvoa asiakkailleen (Baines et al., 2009).

Analyysiprosessi etenee seuraavasti:

1. **Litterointi:** *Haastatteluaineisto litteroidaan sanatarkasti.*
2. **Koodaus:** *Aineistosta etsitään toistuvia ilmaisuja ja ilmiöitä.*
3. **Teemojen muodostaminen:** *Koodauksista muodostetaan teemoja.*
4. **Teemojen analysointi ja tulkinta:** *Teemoja verrataan SDL:n ja palvelullistamisen viitekehukseen ja aikaisempiin tutkimustuloksiin.*
5. **Tulosten vertailu ja tulkinta:** *Tuloksia verrataan aikaisempiin tutkimuksiin ja analysoidaan eroja ja yhtäläisyyksiä.*
6. **Johtopäätösten laatiminen:** *Analyysin perusteella muodostetaan tutkimuksen johtopäätökset ja suositukset.*

### 3.7 Tutkimuksen luotettavuus

Koskisen ja muiden (2005, s. 254–255) mukaan validiteetilla ymmärretään sitä, että miten tietty väite, tulkinta tai tulos ilmaisevat kohdetta, johon niillä on tarkoitus viitata. Käytännössä validilla tiedolla tarkoitetaan sitä, että tutkijan tulee osoittaa, etteivät

hänen löytönsä perustu esimerkiksi vääriin haastattelulausumiin tai epätyypillisessä tilanteessa tehtyihin havaintoihin. Reliabeetilla tarkoitetaan ristiriidattomuutta, eli sitä miten tapaukset sijoitetaan samaan luokkaan eri havainnoitsijoiden toimesta ja eri aikoina. Aineisto voi olla reliabelia, muttei validia, mutta validia ei aineisto voi olla ilman reliabeliutta.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta pyritään varmistamaan käyttämällä triangulaatiota, jossa haastatellaan eri rooleissa sekä organisaatioissa toimivia henkilöitä (Patton, 2015). Validiteettia vahvistetaan vertaamalla tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin sekä käyttämällä vakiintuneita teoreettisia käsitteitä SDL:n, palvelullistamisen ja ekosysteeminäkökulman viitekehyksestä (Vargo & Lusch, 2017). Reliabiliteettia lisätään dokumentoimalla tutkimusprosessi huolellisesti ja noudattamalla johdonmukaista analyysimenetelmää.

### **3.8 Tutkimuksen eettiset periaatteet**

Tutkimuksessa tulee varmistaa, ettei tutkimuksesta ole haittaa tutkimuskohteelle tai muille ryhmille ja varmistaa, että tutkijan rooli on selvä kaikille tutkimuksen osapuolille (Koskinen et.al., 2005, s. 280). Tässä tutkimuksessa tutkija työskentelee palveluntarjoajan organisaatiossa, joten tämä kohta on erityisen tärkeä. Tässä tutkimuksessa tehdään myös yritysten ja henkilöiden anonymisointi.

Tutkimuksessa noudatetaan ihmistieteiden eettisiä periaatteita (TENK, 2020). Haastateltavilta pyydetään suostumus osallistumiseen, ja heitä informoidaan tutkimuksen tavoitteista, anonymiteetistä ja tietojen käsittelystä. Aineisto säilytetään turvallisesti ja anonymisoidaan analyysin yhteydessä. Tutkimusprosessin kaikissa vaiheissa huomioidaan osallistujien yksityisyys ja kunnioitetaan heidän oikeuksiaan. Koska tutkija työskentelee palveluntarjoajayrityksessä, joten tämän vuoksi on tärkeää

verrata tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin ja laatia kysymykset huolellisesti. Tutkijan pitää noudattaa haastatteluissa enakko-oletuksettomuutta sekä kertoa rehellisesti haastateltaville, että mistä haastattelussa on kysymys (Perttula & Latomaa, 2009). Tutkijan rooli palveluntarjoajayrityksessä sekä tiedot kyseisestä asiakkuudesta ja tämän tutkimuksen kontekstista kerrottiin kaikille haastateltaville haastattelun alussa.

## 4 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimustulokset sekä tutkimuksessa toteutettujen haastattelujen pohjalta laadullisen analyysin kautta muodostettu selitysmalli arvon muodostumisesta ulkoistetussa sisälogistiikkapalvelussa. Aineiston analyysissä hyödynnettiin sisällönanalyysia ja käsitteellistä teemoittelua, jonka perusteella muodostettiin kolmitasoinen käsitehierarkia. Tämä hierarkia toimii tulosten jäsentelyrunkona: ylätasoinen käsitteet (aggregate dimensions), niiden alatasot (2nd order themes) ja niihin liittyvät empiiriset havainnot (1st order concepts).

Muodostettu käsitehierarkia tarjoaa kokonaiskuvan arvonmuodostuksen keskeisistä elementeistä. Erityisesti hierarkian ylimmät dimensiot – palveluntarjoajan toteutuskyky, asiakkaan kokema arvo sekä turvallisuuden ja kehittämisen rooli – vastaavat suoraan tutkimuskysymyksessä asetettuun tavoitteeseen ymmärtää arvon muodostumisen eri ulottuvuuksia eri osapuolten näkökulmista.

Selitysmalli rakentuu seuraavan hierarkian mukaisesti:

### **Palveluntarjoajan asiantuntemus ja toteutuskyky**

- *Ammattitaito ja kokemus*
- *Joustavuus ja skaalautuvuus*
- *Proaktiivinen kehitystoiminta*

### **Asiakkaan kokema arvo ja osallistuminen**

- *Keskittyminen ydintoimintaan*
- *Kustannustehokkuus ja ennakoitavuus*
- *Viestintä ja yhteistyö*

### **Turvallisuus ja palvelun jatkuva kehittäminen**

- Työturvallisuus osana palvelua
- Kehityshakuisuus ja innovointi

Seuraavassa luvussa kuvataan jokainen 2nd order -tason teema. Kunkin teeman alla esitetään aineistoon perustuvia 1st order -tason konsepteja esimerkkisitaatteineen ja selvennyksineen. Varsinainen tulosten analyysi ja tutkimuskysymykseen vastaaminen tapahtuu seuraavassa pääluvussa.

#### **4.1 Palveluntarjoajan asiantuntemus ja toteutuskyky**

##### **Ammattitaito ja kokemus**

Palveluntarjoajan ammattitaito ja kokemus toimialalta nousivat haastatteluissa isoon rooliin. Palveluntarjoajan edustajien mukaan heidän laaja kokemuksensa ja osaamisensa logistiikassa mahdollistavat lisäarvon tuottamisen asiakkaalle. Tietotaito, jota on hankittu toimimalla toimialalla vuosikymmenten ajan, on haastateltavien mukaan tärkeässä asemassa, kun kehitetään palveluja. Palveluntarjoajan mukaan asiakkaat odottavat aktiivista otetta myös heidän omien toimintatapojensa kehittämisessä, ei pelkästään toimeksiantojen suorittamista. Tämä edellyttää palveluntarjoajalta sekä osaamista, että uskallusta tuoda kehitysehdotuksia esiin. Myös uusien palveluiden implementoinnin hallinta sekä uuden henkilöstön perehdyttäminen nähtiin ratkaiseviksi tekijöiksi arvon tuottamisessa. Tämä konkretisoituu esimerkiksi pakkauskehityksissä ja materiaalien hallinnassa. Sama teema nousi esiin myös haastateltaessa asiakasyrityksen edustajia. Haastateltavien asiakkaan edustajien mukaan se syy, miksi he ovat ulkoistaneet on se, että logistiikan hoitaa heillä ammattilainen.

*Kyllä mä näkisin, että meidän toimintamme tällä tontilla tuo arvoa ammattimaisuudella ja osaamisen laajuudella. Me voimme tuoda asiakkaalle sellaisia asioita, mitä he eivät välttämättä itse osaa etsiä. Meillä on*

*valtakunnallinen osaaminen ja asiakkuuksia ympäri Suomea, ja otetaan vielä ulkomaatkin mukaan. Me voimme tuoda paljon asioita asiakkaalle, ja aina löytyy sopiva ratkaisu heille. (Henkilö 4)*

### **Joustavuus ja skaalautuvuus**

Palvelun joustavuus ja skaalautuvuus nousi haastateltavilta esiin myös hyvin vahvasti. Toiminnan skaalautuvuus on asiakkaiden mukaan yksi palveluntarjoajan vahvuuksista ja syistä, miksi tämä palvelu on ulkoistettu. Tämä ilmenee kyvyssä reagoida kysynnän muutoksiin ja hallita sesonkivaihteluita, niin että asiakas pystyy keskittymään tuotannon ympärille oleviin toimintoihin. Palveluntarjoajaa haastateltaessa kävi kuitenkin myös ilmi se, että resurssoinnin onnistuminen ja toiminnan joustaminen voi olla myös ajoittain haasteellista. Skaalautuvuus ja joustavuus vaativat resurssointia eri asiakkaiden välillä, jotta palvelu saadaan tuotettua tehokkaasti kaikille osapuolille. Tässä teemassa nousi haastateltavilta esiin pieni ristiriita siitä, että ymmärretään asiakaskohtaisen räätälöinnin tärkeys ja vaikutus, mutta samalla haluttaisiin pyrkiä hyödyntämään vakioituja malleja ja prosesseja.

*Reagointikyky on hyvä, mutta resurssien käytön suhteen voi olla myös haasteita. Jos on paljon yksiköitä ylläpidettävänä, pirstaleisuus tuo haasteita. Toimintamalli on skaalautuva, mutta yksilöidyt ratkaisut tuovat haasteita. IHL-ratkaisu (sisälogistiikka) on kilpailija 3PL-varastoille. Asiakkaalle se on helppoa, mutta vakioidut mallit jäävät hyödyntämättä. (Henkilö 2).*

Asiakasyrityksen edustaja korosti haastattelussa tätä joustamisen tärkeyttä, mutta hänen näkemyksensä mukaan palveluntarjoaja toteutti tätä hyvin.

*Joustavuus resurssien suhteen on tärkeää. Sesonkiaikoina resursseja pitää pystyä hyödyntämään tehokkaasti. Palveluntarjoaja tekee tätä jo tällä hetkellä hyvin. (Henkilö 5)*

### Proaktiivinen kehitystoiminta

Proaktiivinen kehitystoiminta ja sen tärkeys nousi haastatteluissa poikkeuksetta esiin. Asiakas odottaa, että palveluntarjoajalta tulee jatkuvaa toimintaa koskevaa kehitystä ja asiakas itse osallistuu myös mielellään mukaan kehitykseen. Kustannustehokkuus on yksi teema, mutta sen rinnalla kehittäminen on haastateltavien mukaan olennainen osa kokonaisuutta. Palveluntarjoajan edustajat korostivat heidän aktiivista rooliaan palvelun kehittämisen suhteen.

*Muuttuvat kiinteät kulut muuttuviksi on perusperiaate, jolla olemme menneet työurani alusta alkaen. Transaktiopohjainen hinnoittelu on yksi kulmakivi, joka skaalautuu volyymin mukaan. Asiakkaille tämä on olennaista, mutta useimmille ei riitä pelkästään se. Toinen puoli liittyy kehittämiseen, asioiden viemiseen eteenpäin asiakkaiden tarpeiden mukaan. Meidän lähestymistapamme on ollut asiakaskeskeinen ja ratkaisut räätälöity asiakkaan tarpeiden mukaan. (Henkilö 2)*

Kehitystoiminta voi haastateltavien mukaan olla olemassa olevien logististen mallien parantamista tai kokonaan uusien ratkaisujen kehittämistä. Haastatteluissa nousi esiin erilaisia käytännön esimerkkejä mm. asiakasyrityksen pihan uudesta layout-suunnittelusta tai uudenlaisten pakkausratkaisujen kehittämisestä. Pakkauskehityksen esimerkki nousi positiivisena esiin myös asiakasyrityksen edustajan toimesta.

*Kehityksestä esimerkiksi turvallisuusmuutokset pihalla ja asiakkaan uusien sähkökoneiden hankinta. Pakkauskehitykset ja moduuliratkaisut ovat pienentäneet häkkitarpeita ja helpottaneet varastointia. (Henkilö 4)*

Kehityksen suhteen on palveluntarjoaja tekee säästölupauksen ja sitoutuu jakamaan kehityksen hyödyt asiakkaan kanssa. Tämä jaetun hyödyn malli oli haastatteluissa selkeästi molempien osapuolten mieleen.

*Meillä on säästölupaus ja kehityksen hyödyt jaetaan meidän ja asiakkaan kesken, se motivoi molempia osapuolia. (Henkilö 1)*

Kehitysyhteistyö nähtiin tärkeänä osana palvelun arvoa. Asiakkaan edustajan mukaan palveluntarjoaja on ollut aktiivinen kehitystoiminnan käynnistäjä, mutta jatkuvuus ja systemaattinen seuranta ovat jääneet välillä puutteellisiksi. Kehitystä käsitellään esimerkiksi eri foorumeilla ja kvartaaleittain järjestettävissä yhteistyöpalavereissa, mutta haastateltava nosti esiin huolen siitä, että aloitteet eivät aina johda konkreettisiin toimenpiteisiin. Tämä heikentää asiakaskokemusta ja voi vähentää motivaatiota yhteiseen kehitystyöhön.

*Palveluntarjoaja ehdotti systemaattista kehitystoimintaa, ja startti oli hyvä. Nyt on kuitenkin uhka, että se lässähtää. (Henkilö 6)*

## **4.2 Asiakkaan kokema arvo ja osallistuminen**

### **Keskittyminen ydintoimintaan**

Haastattelujen mukaan palvelun arvosta osa muodostuu siitä, että asiakas voi jättää logistiikan ammattilaisen vastuulle ja itse keskittyä yrityksen ydintoimintaan. Haastateltavien mukaan usein asiakkaan yrityksessä etenkin ylimmän johdon fokus voikin olla ensisijaisesti tuotannossa ja asiakastilausten täyttämässä, eikä logistiikalle jää juuri aikaa, vaan tärkeintä on, että se toimii. Ulkoistaminen haastateltavien mukaan nimenomaisesti vapauttaakin asiakkaan resursseja ja fokusta omalle liiketoimintalueelle, esimerkiksi tuotantoon tai myyntiin. Asiakkaan näkökulmasta lisäarvo ei kuitenkaan synny pelkästä ulkoistamisesta, vaan jatkuvasta yhteistyöstä ja arjen sujuvuudesta. Palveluntarjoajan aktiivisuus, avoimuus ja kyky viestiä kehitystoimista lisäsivät luottamusta yhteistyöhön. Myös palvelun läpinäkyvyys ja yksittäisten toimintojen mitattavuus nousivat keskeisiksi arvon mittareiksi, erityisesti silloin kun palvelun vaikutuksia kokonaisuuteen ei muuten ole helppo osoittaa suoraan numeerisesti.

*Ehkä se, että ammattilainen tulee hoitamaan logistiikan ja pystyy itse keskittymään johonkin muuhun. Yksi arvokkaimmista asioista on yhteistyön*

*sujuvuus ja kumppanin asiantuntemus. Vuorovaikutus päivittäin ja helppo kommunikaatio ovat tärkeitä. (Henkilö 5).*

Sekä asiakkaalta, että palveluntarjoajan puolelta nousi esiin yhteiskehittämisen tärkeys ja asiakas selvästi arvostaa sitä, että palveluntarjoaja tuo erilaisia havaitsemiaan logistiikan prosessien kehitysideoita esiin. Toisaalta oli myös tunnistettavissa, että tämän teeman ympärillä on pieni paradoksi, koska palvelu juuri vapauttaa asiakkaan keskittymään muihin toimintoihin, mutta silti yhteiskehittäminen ja asiakkaan sitoutuminen siihen koetaan olennaisena osana kokonaisuutta kaikkien osapuolien mielestä. Haastatteluista kävi myös ilmi, että arvon kokemus muodostuu monitasoisesti. Toisaalta arvostettiin sitä mahdollisuutta keskittyä omaan ydintoimintaan, toisaalta korostettiin taloudellista hyötyä, kuten kustannussäästöjä ja ennustettavaa hinnoittelua.

*Se on kompleksinen kenttä. Meillä on monta yhteyshenkilöä, ja logistiikka ei ole core-toiminto. Asiakastilauksiin vastaaminen ja tuotannon näkökulma ovat tärkeimpiä johdolle. Joskus tuntuu, että ei ole riittävästi pitkäkantoista yhteistyötä. (Henkilö 6)*

### **Kustannustehokkuus ja ennakoitavuus**

Palvelun toimivuuden sekä jatkuvan kehittämisen lisäksi palvelun pitää olla myös kustannustehokasta ja ennakoitavaa. Asiakkaat arvostavat haastattelujen mukaan selkeitä ja reiluja kustannusrakenteita, joiden avulla palvelun tuottamaa arvoa voidaan konkretisoida.

*Meidän bisneksemme muuttuu päivittäin, ja kumppaneilla on mahdollisuus tehdä nopeita muutoksia tarpeen vaatiessa. Kustannustehokkuus on myös tärkeää, ja hinta on usein suuri tekijä. Ennakoitavuus hinnan kanssa on tärkeää, ettei tule yllätyksiä. (Henkilö 5)*

Kustannustehokkuus syntyy isoilta osin yhteisen kehityksen kautta ja molemmilta osapuolilta kysyttäessä käytössä oleva hyödynjakomalli nousi esiin. Tämänkaltaisella

mallilla saavutetut hyödyt jaetaan asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä, jolloin malli selvästi koettiin olevan motivoiva molemmille osapuolille.

*Meillä on säästölupaus ja kehityksen synnyttämän hyödyn jakomalli. Tämä motivoi asiakasta osallistumaan kehitystalkoisiin. Jos teemme kehitystä omissa tiloissamme, siinä ei ole hanttiin panijoita, mutta asiakkaan kanssa yhteistyö vaatii pörkkanaa. (Henkilö 1)*

### **Viestintä ja yhteistyö**

Yhdistävänä tekijänä palvelun onnistumisen, kehittämisen sekä yhteistyön toimivuuden välillä haastateltavien mielestä koettiin selkeästi olevan avoin, rehellinen toiminta ja sujuva viestintä. Mahdolliset ongelmat, haasteet tai epäonnistumiset pitää nostaa avoimesti ja rehellisesti esille, vaikka teema olisikin ikävä.

*Tärkeintä siinä on asenne ja avoimuus. Kun tapahtuu virheitä, koska niitä aina tapahtuu, niitä ei saa peitellä. Ne pitää heti kertoa asiakkaalle ja sen jälkeen alkaa selvittää, miten tämä pystytään jatkossa estämään. (Henkilö 3)*

Jatkuvat ja vakioidut palaverikäytännöt eri tasoilla ovat tärkeitä viestinnän ja avoimuuden kannalta, lisäksi kommunikaation pitää toimia myös päivittäisessä kanssakäymisessä. Palvelun onnistumisen kannalta viestinnän pitää olla haastateltavien mielestä jatkuvaa ja etenkin käytännön päivittäisessä työssä kommunikaation on toimittava moitteetta, eikä ns. haalarien värillä, eli sillä minkä yrityksen palkkalistoilla henkilö työskentelee, saa olla merkitystä. Kuitenkin haastateltavien mukaan rajapintoja on paljon ja viestintää sekä kommunikaatioita moneen suuntaan ja se voi välillä tuntua sekavaltakin ja yhtenäisemmälle viestinnälle olisi tarvetta.

*Päivittäisen operatiivisen työn tasolla tiedonvaihto on hyvää. Meillä pitäisi olla yhteinen tapa informoida asioista. Operatiivisella tasolla kanssakäyminen on tärkeää, mutta tarvitaan yhtenäisempää tiedottamista. (Henkilö 6)*

Viestinnän onnistumisen kannalta asiakkaan puolelta korostui myös läpinäkyvyys ja se, että koko ajan tiedetään missä mennään. Asiakkaan mukaan palveluntarjoaja on onnistunut tässä hyvin.

*Jos ei ole vastausta, tulee ainakin kuittaus, että asia on selvityksessä. (Henkilö 5)*

### **4.3 Turvallisuus ja palvelun jatkuva kehittäminen**

#### **Työturvallisuus osana palvelua**

Työturvallisuus nousi vahvaksi teemaksi kaikissa haastatteluissa, vaikka sitä ei ollut mukana alkuperäisessä kysymysrungossa. Sekä asiakkaat että palveluntarjoajat pitivät turvallisuuskulttuuria kriittisenä osana laadukasta sisälogistiikkapalvelua ja yritystoimintaa yleisesti. Palveluntarjoaja koki vastuunsa yhteisissä toimintaympäristöissä erityisen merkittäväksi, ja asiakkaat odottivat, että turvallisuusasioihin reagoidaan viipymättä ja aktiivisesti. Oli hyvin selvää, että prioriteetti Työturvallisuutta käsiteltiin myös laajemmassa kehitysyhteydessä, jossa sitä pidettiin jatkuvan parantamisen kohteena eikä vain lakisäätöisenä velvoitteena. Lisäksi nähtiin, että turvallisuus on tärkeä osa työntekijäkokemusta ja osaltaan vahvistaa asiakassuhteiden pysyvyyttä. Asiakkaan puolelta haastattelussa nousi kuitenkin esiin, että työturvallisuuden teemoihin voitaisiin kvartaalipalavereissa sukeltaa vieläkin syvemmälle turvallisuuden aihepiiriin käsiteltävien raporttien lisäksi.

*Turvallisuus on ykkösprioriteetti. Meillä käsitellään sitä kvartaalipalavereissa, mutta voisi mennä vielä syvemmälle. (Henkilö 5)*

Palveluntarjoajaa haastateltaessa tuli myös vahvasti esiin se, että työturvallisuus on yhtä tärkeä teema kaikissa heidän kohteissaan ja aina mennään sen mukaan, jonka prioriteetit työturvallisuudessa ovat korkeimmat. Palveluntarjoaja myös kokee tuottavansa lisäarvoa sillä, että he tuovat asiakasyrityksiin myös ulkopuolista työturvallisuuden osaamista ja kokemusta.

*Työturvallisuus on yhteinen asia ja me vietiin oma turvallisuuskulttuuri asiakkaan sisään. (Henkilö 1)*

### **Kehityshakuisuus ja innovointi**

Useat haastateltavat – sekä asiakkaat että palveluntarjoajat – viittasivat datan ja teknologian hyödyntämisen tärkeyteen. Tiedolla johtamisen keinot, kuten suoritemittarit ja raportit, olivat keskiössä, mutta samalla ilmeni joitakin puutteita niiden systemaattisessa hyödyntämisessä. Asiakkaat toivoivat enemmän proaktiivista otetta datan analysoinnissa ja kehityskohteiden tunnistamisessa. Palveluntarjoajan puolella oli käytössä omaa teknologiaa, mutta sen integrointi asiakkaan järjestelmiin tai toimintoihin ei ole ollut aina suoraviivaista. Palveluntarjoajan mukaan asiakkaalla on pääsy dataan ja mahdollisuus reagoida häiriöihin toiminnassa myös sitä kautta, mutta tätä ei koettu asiakkaan puolelta haastateltujen toimesta ihan samalla tavalla. Haastattelujen perusteella datan ja teknologian hyödyntämisessä on siis merkittävä kehityspotentiaali molemmiin puolin.

*Data on keskiössä, ja päätökset täytyy tehdä sen perusteella. Teknologiaa täytyy miettiä päivittäisessä toiminnassa. (Henkilö 5)*

Tulevaisuudessa asiakkaan puolelta toivotaan myös vahvaa panostusta mm. tekoälyn hyödyntämiseen toiminnoissa. Jatkuva kehittäminen on siis tälläkin sektorilla kaikkien haastateltavien mielestä erittäin tärkeä teema.

*Teknologia kehittyy koko ajan ja uusia työkaluja tulee käyttöön. Meillä on global logistics -tiimi, jossa käsitellään muun muassa lento- meri- ja kumipyöräkuljetuksia sekä sisälogistiikkaa. Roadmapilla siellä on automatisointia ja AI:ta. Tekoälyä voisi hyödyntää enemmän myös palveluntarjoajan palveluissa. (Henkilö 5)*

Jatkuva kehittäminen on yksi arvonmuodostuksen kulmakivistä. Innovatiiviset ratkaisut, kuten pakkauslogistiikan kehitys, nähdään tärkeänä tapana tuottaa arvoa pitkässä juoksussa. Oli myös selvää, että kehityksen ja innovoinnin odotetaan olevan jatkuvaa, eikä vain kertaluontoista tekemistä. Konkreettinen palveluinnovaatio ja kehityshanke palveluntarjoajan toimesta liittyen pakkausmateriaaleihin selkeästi ilahdutti myös asiakkaan edustajaa.

*Pakkausraportti oli iso asia. Siinä palveluntarjoaja toi meille seurattavuutta ja säästöjä. (Henkilö 5)*

Tutkimustulosten perusteella ulkoistetun sisälogistiikkapalvelun arvon muodostuminen rakentuu monitasoisesti palveluntarjoajan asiantuntemuksesta, asiakkaan osallistumisesta ja palvelun jatkuvasta kehittämisestä. Palveluntarjoajan ammattitaito, joustavuus ja proaktiivisuus luovat perustan palvelun onnistumiselle, kun taas asiakkaan aktiivinen osallistuminen ja yhteistyö vahvistavat arvon yhteisluontia. Työturvallisuuden ja kehityshakuisuuden teemat nousivat keskeisiksi molempien osapuolten näkökulmista ja korostavat laadukkaan palvelun ja pitkän aikavälin kumppanuuden tärkeyttä. Kokonaisuutena tulokset osoittavat, että arvon muodostuminen on dynaaminen ja yhteisöllinen prosessi, jossa molempien osapuolten panos on keskeistä palvelun onnistumiselle ja kehitykselle.

Tässä luvussa esiteltiin tutkimuksen empiiriset havainnot haastattelujen pohjalta, jäsenneltyinä kolmitasoiseen selitysmalliin. Analyysivaiheessa seuraavassa luvussa tarkastellaan näitä löydöksiä teoreettisessa viitekehyksessä ja vastataan tutkimuskysymykseen.

## 5 Tulosten analyysi

Tässä luvussa analysoidaan tutkimustuloksia suhteessa ajan tasalla olevaan teoreettiseen viitekehykseen, joka rakentuu palvelullistamisen, SDL:n ja ekosysteeminäkökulman varaan. Tarkastelu jäsentyy kolmen pääteeman kautta: 1) Palveluntarjoajan asiantuntemus ja toteutuskyky, 2) Asiakkaan kokema arvo ja osallistuminen sekä 3) Turvallisuus ja palvelun jatkuva kehittäminen. Analyysin tavoitteena on avata, miten arvo muodostuu monitoimijaisessa ulkoistetussa sisälogistiikkaympäristössä – ei ainoastaan kahdenvälisenä suhteena, vaan osana laajempaa ekosysteemiä.

### 5.1 Palveluntarjoajan asiantuntemus ja toteutuskyky

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että palveluntarjoajan vahva toimialaosaaminen, kokemus ja kyky kehittää palvelua proaktiivisesti muodostavat keskeisen perustan arvon yhteisluonnille. Tämä on linjassa SDL:n perusajatuksen kanssa, jossa arvo ei synny siirrettävänä hyödykkeenä, vaan yhteisluonnin kautta (Vargo & Lusch, 2017). Palveluntarjoaja toimii resurssi-integraattorina, joka tuo mukanaan paitsi operatiivista osaamista, myös kykyä yhdistää omat resurssinsa asiakkaan prosesseihin.

Palvelullistamisen näkökulmasta tämä ilmentää siirtymää tuotantokeskeisestä logiikasta kohti asiakaslähtöistä, palvelupohjaista liiketoimintaa. Palveluntarjoaja ei ainoastaan suorita päivittäisiä logistisia tehtäviä, vaan osallistuu aktiivisesti liiketoiminnan kehittämiseen, esimerkiksi ehdottamalla pakkausratkaisuja ja tuomalla uusia teknologioita asiakkaan käyttöön. Tämä rooli vastaa palvelullistamisen vaatimuksiin siitä, että palveluntarjoajan tulee tuottaa lisäarvoa syventämällä asiakasymmärrystä ja toimimalla ratkaisukumppanina (Baines et al., 2009).

Ekosysteemiajattelun näkökulmasta asiantuntemus ei toimi irrallisena resurssina, vaan vuorovaikutuksessa muiden toimijoiden kanssa – asiakas, tuotanto, ja jopa asiakkaan asiakas. Palveluntarjoaja sijoittuu osaksi asiakkaan toimitusketjua ja vaikuttaa koko arvoketjun toimintaan (Jaakkola et al., 2024).

## 5.2 Asiakkaan kokema arvo ja osallistuminen

Asiakkaan kokema arvo muodostuu erityisesti siitä, että he voivat keskittyä omaan ydintoimintaansa, kun taas ulkoistettu palvelu hoitaa logistiikan tehokkaasti ja luotettavasti. Tämä tukee SDL:n perusajatusta siitä, että asiakas toimii aktiivisena arvonluonnin osapuolena – arvo ei ole palveluntarjoajan yksin tuottama, vaan se syntyy asiakkaan käyttökontekstissa ja osallistumisen kautta (Vargo & Lusch, 2004; 2017).

Tutkimuksen tulosten mukaan asiakkaat korostivat viestinnän, läpinäkyvyyden ja yhteistyön merkitystä – nämä luovat perustan sille, että asiakkaat voivat osallistua arvonmuodostukseen ja kokea palvelun aidosti hyödylliseksi. Tämä heijastaa myös ekosysteeminäkökulmaa, jossa arvo rakentuu eri toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa, ei vain dyadisessa asiakas-toimittaja-suhteessa (Jaakkola et al., 2024; Chou, Huang & Tu, 2023).

Palvelullistamisen näkökulmasta palveluntarjoajan tulee tarjota, ei vain palveluja, vaan kykyä muotoilla ratkaisuja asiakkaalle liiketoimintalähtöisesti. Esimerkiksi asiakkaiden maininnat skaalautuvuudesta ja kustannustehokkuudesta osoittavat, että palvelua ei osteta pelkkänä "standardina", vaan sen on mukauduttava organisaation ja liiketoiminnan muuttuviin tarpeisiin (Baines et al., 2009; Rabetino et al., 2018).

Huomionarvoista haastatteluissa oli, että asiakkaat kokivat paradoksin: he arvostivat mahdollisuutta ulkoistaa logistiikka ja keskittyä omaan liiketoimintaan, mutta toisaalta

he odottivat jatkuvaa ja aktiivista yhteistyötä palveluntarjoajan kanssa kehityshankkeiden ja palvelun laadun varmistamiseksi. Tämä ilmiö heijastaa Kowalkowskin, Gebauerin ja Olivan (2017) havaintoa palvelullistamisen kaksoishaasteesta: toisaalta asiakkaat haluavat ulkoistaa tukitoimintoja, toisaalta he odottavat räätälöityjä ja joustavia palveluja, jotka vaativat tiivistä yhteistyötä palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä.

Asiakkaan osallistuminen näkyi myös haluna saada palvelulta läpinäkyvyyttä ja ennustettavuutta. Selkeät ja ennustettavat hinnoittelumallit ja avoin viestintä palvelun toimivuudesta koettiin arvokkaiksi elementeiksi, mikä tukee Service-Dominant Logicin korostamaa luottamuksen ja tiedon jakamisen merkitystä arvon yhteisluonnissa (Vargo & Lusch, 2017).

### **5.3 Turvallisuus ja palvelun jatkuva kehittäminen**

Turvallisuus nousi esiin välttämättömänä ja olennaisena osana ulkoistettua sisälogistiikkapalvelua, ei ainoastaan lakisääteisenä velvollisuutena tai pakollisena pahnana, vaan asiakkaan kokeman arvon keskeisenä osatekijänä ja toisaalta palveluntarjoajan yhtenä tärkeimpänä prioriteettina. Tämä havainto osaltaan tukee Christopherin (2016) esittämiä näkemyksiä siitä, että turvallisuus on logistiikkapalvelujen kriittinen perusedellytys, jolla on suora vaikutus asiakastyytyvyyteen ja palvelun koettuun laatuun.

Palvelun jatkuva kehittäminen oli sekä asiakkaiden että palveluntarjoajan näkökulmasta arvonmuodostuksen keskeisiä elementtejä. Kehitystoiminnan aktiivinen johtaminen ja sen systemaattinen seuranta koettiin erityisen tärkeinä. Tämä on linjassa Saatçioğlun et al. (2014) havaintojen kanssa, joiden mukaan logistiikkapalveluissa innovaatioiden ja kehitystoimien systemaattisuus vaikuttavat suoraan arvon yhteistuotantoon ja asiakassuhteen pitkäaikaisuuteen.

Samalla tulokset osoittivat, että vaikka kehitysyhteistyö koettiin arvokkaaksi, sen jatkuvuus ja systemaattisuus eivät aina toteutuneet toivotulla tavalla ja rajapintoja oli useita. Tämä heijastaa osaltaan logistiikkapalveluiden arvon yhteisluontiin liittyviä haasteita, joissa palveluntarjoajan ja asiakkaan odotusten yhteensovittaminen vaatii jatkuvaa kommunikointia ja keskinäistä luottamusta (Lin, Pekkarinen & Ma, 2015)

#### **5.4 Yhteenveto tuloksista**

Analyysin perusteella voidaan todeta, että ulkoistetun sisälogistiikkapalvelun arvonmuodostus tapahtuu dynaamisessa ja monitoimijaisessa ympäristössä, jossa palveluntarjoajan asiantuntemus, asiakkaan osallistuminen ja jatkuva kehittäminen muodostavat keskeiset arvon lähteet. Palvelullistaminen näkyy palveluntarjoajan roolin muutoksena operatiivisesta toteuttajasta liiketoiminnan kehittämiskumppaniksi. Ekosysteemiajattelun mukaan arvonmuodostus ei rajoitu yksittäiseen palvelutapahtumaan vaan kytkeytyy monen toimijan vuorovaikutukseen ja kontekstuaalisiin reunaehtoihin.

Tutkimuksen tulokset vahvistavat aiemman kirjallisuuden käsityksiä, mutta laajentavat niitä tarkastelemalla erityisesti sisälogistiikan ulkoistamisen erityispiirteitä asiakasyrityksen tiloissa tapahtuvassa palvelutuotannossa. Tämä korostaa sekä käytännön kehittämistarpeita, että jatkotutkimuksen mahdollisuuksia sisälogistiikkapalvelujen laadun ja arvonhallinnan saralla.

Tutkimuskysymykseen "Miten ulkoistetun sisälogistiikkapalvelun arvo muodostuu eri osapuolten näkökulmasta?" voidaan vastata seuraavasti: Arvon muodostuminen ulkoistetussa sisälogistiikkapalvelussa on monivaiheinen ja vuorovaikutteinen prosessi, jossa keskeisiä elementtejä ovat palveluntarjoajan asiantuntemus, asiakkaan aktiivinen osallistuminen ja molemminpuolinen sitoutuminen jatkuvaan kehitystoimintaan.

Palveluntarjoajan osaaminen, joustavuus ja kyky proaktiiviseen kehittämiseen luovat perustan palvelun laadulle ja tehokkuudelle. Asiakkaan näkökulmasta arvo muodostuu erityisesti siitä, että he voivat keskittyä ydintoimintaansa, hyötyä kustannustehokkuudesta ja osallistua palvelun kehittämiseen avoimessa yhteistyössä. Turvallisuuden ja kehitystoiminnan systemaattinen huomioiminen vahvistavat lisäksi palvelun luotettavuutta ja pitkäjänteisyyttä. Näin ollen arvonmuodostus on dynaaminen, molemminpuolista panostusta vaativa prosessi, jossa onnistunut yhteistyö ja yhteiset kehityspyrkimykset ovat ratkaisevassa roolissa.

Tulokset osoittavat, että aiemmassa kirjallisuudessa (esim. Baines et al., 2009; Vargo & Lusch, 2017) korostettu arvon yhteisluonti saa ulkoistetussa sisälogistiikassa erityispiirteitä, joita aikaisemmissa tutkimuksissa ei ole kattavasti käsitelty. Tutkimus tuo esiin, että arvon muodostuminen on paitsi palveluntarjoajan ja asiakkaan välistä yhteistyötä, myös asiakkaan sisäisten sidosryhmien osallistumista, mikä haastaa perinteiset dyadiset tarkastelut. Tämä täydentää Jaakkolan ym. (2024) ja Chou ja muut (2023) esittämiä havaintoja monitoimijaisista ekosysteemeistä logistiikan kontekstissa.

## 6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää, miten ulkoistetun sisälogistiikkapalvelun arvo muodostuu eri osapuolten näkökulmasta. Tutkimus perustui palvelullistamisen teoriaan, Service-Dominant Logic -viitekehykseen sekä ekosysteeminäkökulmaan, ja se toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena suomalaisen vientiin keskittyvän teollisuusyrityksen ja sen logistiikkapalveluntarjoajan kontekstissa.

Tutkimuksen tulokset osoittavat, että ulkoistetun sisälogistiikkapalvelun arvonmuodostus perustuu vahvasti palveluntarjoajan asiantuntemukseen, asiakkaan osallistumiseen arvon yhteisluontiin sekä työturvallisuuden ja jatkuvan parantamisen systemaattiseen edistämiseen. Palveluntarjoajan vahva ammattitaito logistiikassa ja joustava toiminta vahvistavat asiakkaan kokemaa arvoa erityisesti mahdollistamalla keskittymisen omaan ydintoimintaan ja tarjoamalla skaalautuvia ratkaisuja.

Samalla asiakkaan aktiivinen osallistuminen palvelun kehittämiseen, avoin viestintä ja yhteiset kehityshankkeet osoittautuivat keskeisiksi tekijöiksi arvon kokemuksellisessa muodostumisessa. Turvallisuus ja kehitystoiminnan jatkuvuus nähtiin kriittisinä edellytyksinä palvelun laadulle ja pitkäjänteiselle yhteistyölle.

Aiempi tutkimus alalta on keskittynyt hyvin vahvasti kahdenvälisiin suhteisiin ja 3PL logistiikkaan, eli palveluntarjoajan tiloissa tehtävään logistiikkaan. Asiakkaan tiloissa tapahtuva ulkoistettu logistiikka on tutkimusalueena hyvin vähäisesti tutkittu. Tämä tutkimus täydentääkin aiempaa kirjallisuutta logistiikan arvonmuodostuksesta (Vargo & Lusch, 2017; Baines et al., 2009; Saatçioğlu et al., 2014) tarjoamalla empiiristä näyttöä asiakkaan tiloissa toteutettavan logistiikkapalvelun erityispiirteistä ja arvon yhteisluonnin vaatimuksista. Lisäksi tutkimus tuo esiin haasteita, kuten resurssien hallinnan ja kehitystoiminnan systemaattisuuden puutteita, jotka vaikuttavat suoraan asiakaskokemukseen laatuun ja palvelun jatkuvaan parantamiseen.

Tutkimuksen teoreettinen kontribuutio vahvistaa Service-Dominant Logicin ja palvelullistamisen teorian soveltuvuutta sisälogistiikan ulkoistamisen tarkasteluun. Samalla tutkimus tuo uutta näkökulmaa kolmikantaisen arvonmuodostuksen ilmentymiin käytännössä. Ekosysteeminäkökulman soveltaminen osoittaa, että onnistunut arvon yhteisluonti edellyttää paitsi ulkoisten toimijoiden yhteistyötä, myös sisäisten sidosryhmien aktiivista osallistamista, mikä täydentää aiempia tutkimuksia (Jaakkola et al., 2024; Ciasullo et al., 2021). Tämä tarjoaa uutta ymmärrystä sisälogistiikan ulkoistamisen erityispiirteistä ja laajentaa aiempaa kirjallisuutta, joka on keskittynyt pääosin palveluntarjoaja–asiakas-suhteeseen.

Seuraavassa aluvussa esitetään tutkimuksen perusteella muodostetut liikkeenjohdolliset suositukset ja ehdotukset arvolupauksien pohjista, jotka tähtäävät sisälogistiikkapalvelujen kehittämiseen ja arvon yhteisluonnin tehostamiseen sekä parantamiseen.

## **6.1 Liikkeenjohdolliset suositukset ja ehdotukset arvolupauksista**

Tutkimuksen perusteella voidaan esittää seuraavat liikkeenjohdolliset suositukset ulkoistetun sisälogistiikkapalvelun arvon kehittämiseksi ja arvolupauksien pohjaksi.

### **Panosta asiantuntemuksen jatkuvaan kehittämiseen:**

Palveluntarjoajan on varmistettava, että heidän henkilöstöllään on syvälinen sekä ajantasainen toimialaosaaminen, yhteiset opit kaikista asiakkuuksista ja valmiudet tunnistaa asiakkaiden kehitystarpeet. Investoinnit koulutukseen ja osaamisen päivittämiseen tukevat arvon yhteisluontia ja asiakkaiden tarpeiden ennakointia.

**Rakenteista ja systematisoi kehitystoiminta:**

Kehityshankkeiden jatkuvuuden varmistamiseksi suositellaan kehitystoiminnan johtamista systemaattisilla prosesseilla ja säännöllisillä kehityspalavereilla. Näitä palavereja palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä jo olikin, mutta niiden agenda voi mahdollisesti entisestään kirkastaa haastatteluista tulleen palautteen perusteella. Kehitystoimenpiteet tulisi dokumentoida, aikatauluttaa ja niiden vaikutuksia ja läpimenoa seurata läpinäkyvästi molemmille osapuolille.

**Edistä avointa vuorovaikutusta ja yhteistä tavoitteenasettelua:**

Arvon yhteisluonti edellyttää tiivistä yhteistyötä ja jatkuvaa suoraa kommunikaatiota. Suositeltavaa on sopia yhteisistä tavoitteista ja palvelun mittareista jo yhteistyön alkuvaiheessa, mikä vahvistaa luottamusta ja helpottaa odotusten hallintaa. Rajapintojen määrää palveluntarjoajan ja asiakkaan välisissä kontakteissa olisi syytä miettiä uudelleen ja voitaisiinko viestintää mahdollisesti yhdenmukaistaa ja selkeyttää.

**Kehitä skaalautuvuutta ja joustavuutta asiakastarpeiden mukaan:**

Palvelun skaalautuvuutta voidaan parantaa standardoimalla perusprosesseja samalla kun mahdollistetaan asiakaskohtaiset räätälöinnit kriittisissä toiminnoissa. Tavoitteena on tasapainottaa tehokkuus ja asiakaskohtaisuus. Eli 3PL maailmasta tutut mahdolliset valmiit moduulit tai prosessit voisivat helpottaa palvelun skaalautumista ja laajentumista, unohtamatta kuitenkaan asiakaskohtaisuutta ja räätälöintiä.

**Integroi turvallisuus osaksi arvonluontiprosessia:**

Työturvallisuuskulttuurin jatkuva kehittäminen ja systemaattinen turvallisuustyö tulee nähdä arvonmuodostuksen perusosana, ei erillisenä toimintana. Turvallisuudessa voidaan hyödyntää myös digitaalisia työkaluja, kuten reaaliaikaisia seuranta- ja

raportointijärjestelmiä. Näiden em. raporttien ja tapaturmalukujen lisäksi palavereissa voisi tuoda esiin työturvallisuuteen liittyviä käytännön kokemuksia ja oppeja esimerkiksi palveluntarjoajan muista asiakkuuksista ja myös proaktiivisesti käsitellä toimia, joita työturvallisuuden eteen tullaan tekemään. Nämä toimet parantaisivat yhteistä turvallisuutta entisestään.

Nämä suositukset tukevat sekä palveluntarjoajan että asiakkaan kykyä kehittää ulkoistettua sisälogistiikkapalvelua ja yhteistyötä tavalla, joka lisää molempien osapuolten kokemaa palvelun arvoa ja parantaa sen pitkäjänteistä vaikuttavuutta.

## **6.2 Tutkimuksen rajaukset ja ehdotukset jatkotutkimukselle**

Tämä tutkimus on laadullinen tapaustutkimus, jonka kohteena oli yhden asiakasyrityksen ja palveluntarjoajan välinen ulkoistettu sisälogistiikkapalvelu. Tämän vuoksi tutkimuksen tulokset ovat hyvin kontekstisidonnaisia, eikä niitä voida suoraan yleistää kaikkiin sisälogistiikan ulkoistustilanteisiin. Lisäksi tutkijan rooli palveluntarjoajan organisaatiossa saattoi vaikuttaa sekä aineiston keruuseen että analyysiin, vaikka tutkimusprosessissa noudatettiin eettisiä periaatteita ja pyrittiin täyteen objektiivisuuteen (TENK, 2020).

Haastattelujen määrä ja rajautuminen tiettyyn liiketoimintakontekstiin (teollisuuden sisälogistiikka) voivat myös rajoittaa löydösten laajempaa sovellettavuutta logistiikan toimialalla. Laadullinen lähestymistapa tarjosi kuitenkin syvällistä ymmärrystä arvonmuodostuksen ilmiöstä, mikä oli tutkimuksen päätavoitteen mukaista.

Aiempi tutkimus on hyvin vahvasti painottunut logistiikan ulkoistamisessa kuljetusten lisäksi 3PL toimintaan, eli palveluntarjoajan omissa tiloissa tarjoamaan varasto- ja logistiikkaratkaisuun tai perinteiseen henkilöstövuokraukseen. Asiakasyrityksen tiloissa tehtävää suoriteperusteista kehityslähtöistä ulkoistettua sisälogistiikkaa ei ole aiemmin juurikaan tutkittu. Englanninkielisissä artikkeleissa ja tutkimuksissa termillä ”in-house

logistics” viitataan lähes poikkeuksetta asiakkaan itsensä hallussa olevaan sisälogistiikkaan. Tämän vuoksi koko ulkoistetun sisälogistiikan markkina tuo logistiikan tutkimukselle valtavasti uutta mahdollista tutkimusaluetta.

Yhtenä kiinnostavana tulevaisuuden tutkimusalueena voisi olla koko logistisen arvoketjun palvelut ja niiden vaikutus palvelun arvon muodostumiseen asiakkaan näkökulmasta. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa haastateltu palveluntarjoaja tarjoaa logistiikan markkinassa myös kokonaisvaltaista ratkaisua, joka on hybridimalli eli sekoitus 3PL varastointia (esimerkiksi valmistuotevarastointi) palveluntarjoajan tiloissa, kuljetuksia (asiakkaan tuotannon, valmistuotevaraston ja asiakkaan asiakkaiden välillä) ja operointia asiakkaan tuotantolaitoksen sisälogistiikassa.

Toisena mielenkiintoisena ja rajattuna tutkimuskohteena voisi olla sisälogistiikan ulkoistamisen vaikutukset siirtyvän henkilöstön näkökulmasta. Haastatteluissa nousi esiin, että lähes aina ulkoistettavaan sisälogistiikkaan sisältyy liikkeenluovutus, jolloin ulkoistettavaan logistiikkaan liittyvä henkilöstö siirtyy asiakkaalta palveluntarjoajan palvelukseen. Erään haastateltavan mukaan tämä on siirtyville henkilöille lähes poikkeuksetta shokki, kun kyseinen tieto ilmoitetaan. Tämän ilmoituksen jälkeen kuitenkin iso osa sopeutuu ja vain pieni osa mahdollisesti vaihtaa työnantajaa. Haastateltavan mukaan suuri osa näistä henkilöistä saattaa ajan kuluessa kokea jopa parempaa työtyytyväisyyttä, kuin entisellä työnantajallaan, koska pääsee työskentelemään omaan ammattikuntaansa (logistiikka) erikoistuneen yrityksen palveluksessa. Tämä aihepiiri toisi uutta tietoa logistiikan tutkimukseen ja mahdollisesti käytännön keinoja liikkeenluovutuksen integraation helpottamiseksi.

### **6.3 Lopuksi**

Tämä tutkimus on tarjonnut syvällisen katsauksen ulkoistetun sisälogistiikkapalvelun arvonmuodostuksen prosesseihin ja eri osapuolten rooleihin arvon yhteisluonnissa.

Tulokset korostavat, että menestyksellinen ulkoistaminen edellyttää paitsi korkeaa asiantuntemusta ja tehokkaita toimintamalleja myös vahvaa luottamusta ja aktiivista yhteistyötä palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä.

Tämä tutkimus tuo uusia näkökulmia asiakkaan tiloissa tuotettavien logistiikkapalvelujen erityispiirteistä, ja se tarjoaa arvokasta tietoa sekä akateemiseen keskusteluun että käytännön liiketoiminnan kehittämiseen.

Vaikka toimintaympäristöt, teknologiat ja asiakasodotukset kehittyvät jatkuvasti, yksi asia pysyy: arvonluonti on ennen kaikkea yhteinen prosessi. Siksi myös tulevaisuudessa palveluntarjoajien ja asiakkaiden välinen avoin vuorovaikutus, jatkuva kehittäminen ja yhteinen sitoutuminen ovat keskeisiä menestystekijöitä.

## Lähteet

- Abbasi, S., Sıcakyüz, Ç., Santibanez Gonzalez, E. D., & Ghasemi, P. (2024). A systematic literature review of logistics services outsourcing. *Heliyon*, *10*(13), e33374. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e33374>
- Albrecht, T., Baier, M.-S., Gimpel, H., Meierhöfer, S., Röglinger, M., Schlüchtermann, J., & Will, L. (2024). Leveraging Digital Technologies in Logistics 4.0: Insights on Affordances from Intralogistics Processes. *Information Systems Frontiers*, *26*(755–774). <https://doi.org/10.1007/s10796-023-10394-6>
- Altuntas Vural, C. (2017-01-01). Service-dominant logic and supply chain management: A systematic literature review. *The Journal of business & industrial marketing*, *32*(8), 1109-1124. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2015-0121>
- Arif, J., & Jawab, F. (2018). Outsourcing of logistics' activities: Impact analysis on logistics service performance. 11th International Colloquium of Logistics and Supply Chain Management LOGISTIQUA 2018.
- Baines, T. S., Lightfoot, H. W., Benedettini, O., & Kay, J. M. (2009). The servitization of manufacturing: A review of literature and reflection on future challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, *20*(5), 547–567. <https://doi.org/10.1108/17410380910960984>
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., Cooper, M. B., & Bowersox, J. C. (2013). *Supply Chain Logistics Management*. McGraw-Hill Education.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, *3*(2), 77–101.
- Caldwell, N. D., & Howard, M. B. (2014). *Contracting for complex performance in markets of few buyers and sellers: The case of military procurement*. *International Journal of Operations & Production Management*, *34*(2), 270–294. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-10-2013-0461>
- Chou, H., Huang, C., & Tu, P. (2023). Towards becoming a service-dominant enterprise: An actor engagement perspective. *Service business*, *17*(2), 607-632.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management*. Pearson Education.

- Chou, H., Huang, C., & Tu, P. (2023). Towards becoming a service-dominant enterprise
- Ciasullo, M. V., Cosimato, S., Palumbo, R., & Storlazzi, A. (2017). Value co-creation in the health service ecosystems: the enabling role of institutional arrangements. *International Business Research*, 10(12), 222-238.
- Creswell, J. W. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Cusumano, M. A., Kahl, S. J., & Suarez, F. F. (2015). Services, industry evolution, and the competitive strategies of product firms. *Strategic Management Journal*, 36(4), 559–575. <https://doi.org/10.1002/smj.2235>
- Dubois, A., & Gadde, L.-E. (2002). Systematic combining: An abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55(7), 553–560. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00195-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00195-8)
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Fadile, L., El Oumami, M., & Beidouri, Z. (2018). Logistics outsourcing: A review of basic concepts. *International Journal of Supply Chain Management*, 7(3), 53–67.
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: Making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133–150. <https://doi.org/10.1007/s11747-012-0308-3>
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus
- Hwang, T., & Kim, S. T. (2018). Balancing in-house and outsourced logistics services: Effects on supply chain agility and firm performance. *Service Business*, 12(1), 85–108.
- Jaakkola, E., Aarikka-Stenroos, L., & Ritala, P. (2018). Institutionalization process of service innovation: Overcoming competing institutional logics in service ecosystems. In *Handbook of Service Science, Volume II* (pp. 497-516). Cham:

- Springer International Publishing.
- Jaakkola, E., Kaartemo, V., Siltaloppi, J., & Vargo, S. L. (2024). Advancing service-dominant logic with systems thinking. *Journal of business research*, 177, 114592. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114592>
- Kalm, M., Seppälä, T. (2012). *Palaako tuotanto Aasiasta Suomeen?* ETLA Keskusteluaiheita No 1287. Noudettu 1.2.2025 osoitteesta <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/2012/09/dp1287.pdf>
- Korucuk, S., AYTEKIN, A., & KARAMAŞA, Ç. (2022). *An analysis for outsourcing based risks and problems in logistics enterprises*. *Journal of Process Management – New Technologies*, 10(3–4), 106–120.
- Koskinen, I., Peltonen, T., Alasuutari, P., & Vastapaino. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Kowalkowski, C., Gebauer, H., & Oliva, R. (2017). Service growth in product firms: Past, present, and future. *Industrial Marketing Management*, 60, 82–88. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.10.015>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. Sage.
- König, C., Caldwell, N. D., & Ghadge, A. (2019). Service provider boundaries in competitive markets: the case of the logistics industry. *International Journal of Production Research*, 57(18), 5624–5639. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1535203>
- Lacity, M. C., Khan, S. A., & Willcocks, L. P. (2009). *Outsourcing: All You Need to Know*. Springer.
- Lappalainen, I., Nuutinen, M., & others. (2019). Framing transformation dynamics towards service-orientation: Alternative trajectories of B2B relations. *International Journal of Services and Operations Management*.
- Lin, Y., Pekkarinen, S., & Ma, S. (2015). Service-dominant logic for managing the logistics-manufacturing interface: A case study. *The international journal of logistics management*, 26(1), 195-214. <https://doi.org/10.1108/IJLM-08-2013-0095>

- Logistiikan maailma. (n.d.). Sisälogistiikka. Logistiikan maailma. Noudettu 6.2.2025 osoitteesta <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/logistiikka-ja-toimitusketju/sisallogistiikka/>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.
- Perttula, J., & Latomaa, T. (2008). *Kokemuksen tutkimus: Merkitys, tulkinta, ymmärtäminen* (3. p.). Lapin yliopistokustannus.
- Rabetino, R., Harmsen, W., Kohtamäki, M., & Sihvonen, J. (2018-02-05). Structuring servitization-related research. *International journal of operations & production management*, 38(2), 350-371. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2017-0175><https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.04.005>
- Raja, J. Z., Frandsen, T., Kowalkowski, C., & Jarmatz, M. (2020). Learning to discover value: Value-based pricing and selling capabilities for services and solutions. *Journal of Business Research*, 114, 142–159. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.026>
- Rashid, H. (2018). Exploring the trade-offs between in-house vs. outsourced logistics services for cost and performance optimization.
- Saatçioğlu, Ö. Y., Denктаş Şakar, G., & Karataş Çetin, Ç. (2014). Logistics innovation: A service-dominant logic-based conceptual framework. In A. I. Iacob & M. Ionita (Eds.), *Handbook of research on effective marketing in contemporary globalism* (pp. 1–20). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-6220-9.ch001>
- Skålén, P., Gummerus, J., von Koskull, C., & Magnusson, P. R. (2015). *Exploring value propositions and service innovation: A service-dominant logic study*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 137–158. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0365-2>
- TENK (2020). *Ihmistieteiden eettisen ennakoarvioinnin ohje*. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Noudettu 13.2.2025 osoitteesta [https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden\\_eettisen\\_ennakoarvioinnin\\_ohje\\_2020.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2021-01/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2020.pdf)
- Tokman, M., & Beitelspancher, L. (2011). Supply chain networks and service-dominant

logic: Suggestions for future research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.

Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Vandermerwe, S., & Rada, J. (1988). Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal*, 6(4), 314–324.

[https://doi.org/10.1016/0263-2373\(88\)90033-3](https://doi.org/10.1016/0263-2373(88)90033-3)

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International journal of research in marketing*, 34(1), 46-67.

<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.11.001>

Wiesner, R., Chadee, D., & Best, P. (2014). Managing change toward environmental sustainability: A conceptual model in small and medium enterprises. *Organization & Environment*, 27(4), 442–458.

<https://doi.org/10.1177/1086026614555996>

Yuan, Y., Feng, B., Lai, F., & Collins, B. J. (2018-12-01). The role of trust, commitment, and learning orientation on logistic service effectiveness. *Journal of business research*, 93, 37-50. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.08.020>

Yazdanparast, A., Swartz, S., & others. (2010). Co-creating logistics value: A service-dominant logic perspective. *The International Journal of Logistics Management*.

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6th ed.). SAGE Publications.

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelurunko**

#### **Kysymykset palveluntarjoajalle:**

Kuka olet, työtehtävä ja työhistoria vuosina?

Tutkin aihetta ”Arvon muodostuminen ulkoistetuissa sisälogistiikkapalveluissa”, miten ymmärrät tämän ilmiön?

#### **Arvon muodostuminen ja palvelullistaminen sisälogistiikassa**

- Näkyykö palvelullistaminen – eli se, että siirrytään tuotelähtöisestä toiminnasta palvelulähtöiseen toimintaan – konkreettisesti teidän tarjoamissanne sisälogistiikkapalveluissa ja jos, niin miten?
- Kuinka kokemuksesi mukaan sisälogistiikan ulkoistaminen vaikuttaa asiakasorganisaation operatiiviseen tehokkuuteen ja kilpailukykyyn markkinassa?
- Millaisia mahdollisia esteitä tai haasteita kohtaatte palvelun onnistumisessa / arvon muodostumisessa asiakkaan kannalta?

#### **Arvon yhteisluonti ja asiakaslähtöisyys**

- Millä tavoin asiakas osallistuu palvelun kehittämiseen?
- Miten asiakkaan sisäinen asiakas (esim. tuotannon työntekijät) vaikuttavat palvelun suunnitteluun ja toteutukseen?
- Kuinka palvelun räätälöinti vastaa asiakkaan liiketoiminnan tarpeisiin?

- Työturvallisuus, miten näet tämän teeman ja palveluntarjoajan roolin tässä?  
**HUOM. Tämä kysymys lisätty myöhemmin ensimmäisen haastattelun perusteella**

#### **Tietopohjainen päätöksenteko ja resurssien integrointi**

- Miten hyödynnätte dataa ja teknologiaa palvelun kehittämisessä ja arvon mittaamisessa?
- Kuinka ulkoistetuissa sisälogistiikkapalveluissa varmistetaan tehokas tiedonvaihto ja viestintä asiakkaan kanssa?
- Millaisia työkaluja käytätte asiakasarvon konkretisoimisessa ja mittaamisessa sekä niiden esittelemisessä asiakkaalle?

#### **Palveluinnovaatiot ja tulevaisuuden kehitys**

- Millaisia ratkaisuja ja palveluinnovaatioita olette kehittäneet yhdessä asiakkaiden kanssa?
- Miten palveluiden kehittämisessä otetaan huomioon eri osapuolten (palveluntarjoaja, asiakas, sisäinen asiakas näkökulmat)?
- Mitkä ovat arvionne mukaan tärkeimmät tulevaisuuden kehityskohteet/trendit ulkoistetuissa sisälogistiikkapalveluissa?

**Kysymykset asiakkaan edustajille:**

Kuka olet, työtehtävä ja työhistoria vuosina?

Tutkin aihetta ”Arvon muodostuminen ulkoistetuissa sisälogistiikkapalveluissa”, miten ymmärrät tämän ilmiön?

**Ulkoistetun sisälogistiikkapalvelun rooli ja vaikutus liiketoimintaan**

- Miten sisälogistiikan ulkoistaminen on vaikuttanut toimintaanne ja muuttanut yrityksenne toimintamalleja ja prosesseja?
- Mitkä liiketoimintanne keskeiset tavoitteet vaikuttivat päätökseenne ulkoistaa sisälogistiikkaanne?
- Miten arvioitte palveluntarjoajan kykyä tukea liiketoimintanne strategisia tavoitteita ja kilpailukykyä?

**Arvonmuodostus ja asiakaskokemus**

- Miten palveluntarjoaja auttaa yritystänne saavuttamaan liiketoiminnan konkreettisia tavoitteita, kuten tehokkuuden, joustavuuden tai riskienhallinnan parantamista?
- Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät palvelusta saamasi konkreettiset hyödyt? Entä haasteet?

- Kuinka hyvin palveluntarjoaja on pystynyt osoittamaan palvelun tuottaman arvon esimerkiksi kustannussäästöinä, tehokkuuden paranemisena tai toimintaprosessien sujuvoittamisena?
- Työturvallisuus, miten näet tämän teeman ja palveluntarjoajan roolin tässä?  
**HUOM. tämä kysymys lisätty myöhemmin ensimmäisen haastattelun perusteella**

#### **Arvon yhteisluonti ja yhteistyö palveluntarjoajan kanssa**

- Kuinka aktiivisesti ja millä tavoin osallistutte palvelun kehittämiseen yhdessä palveluntarjoajan kanssa?
- Miten palveluntarjoaja huomioi teidän yrityksenne erityistarpeet ja mukauttaa palvelua sen mukaan?
- Kuinka sujuvaa koette tiedonvaihdon ja yhteistyön olevan palveluntarjoajan kanssa? Millä tavoin yhteistyötä voisi mielestänne parantaa?

#### **Palveluinnovaatiot ja teknologian hyödyntäminen**

- Miten näette teknologian ja datan roolin sisälogistiikkapalveluiden kehittämisessä?
- Millaisia uusia toimintamalleja tai innovaatioita palveluntarjoaja on tuonut teidän käyttöönnne?
- Mitkä ovat tärkeimmät kehityskohteet ja/tai painopistealueet, joita haluaisitte nähdä tulevaisuudessa sisälogistiikan ulkoistuksessa?