

**VAASAN YLIOPISTO**  
**KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA**  
**JOHTAMISEN YKSIKKÖ**

Leila Diov

**ULKOISTETUN LOGISTIIKAN JOHTAMINEN**

Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelma

Pro gradu –tutkielma

**VAASA 2018**

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
KUVIOLUETTELO .....	5
TAULUKKOLUETTELO .....	5
TIIVISTELMÄ.....	7
1. JOHDANTO.....	9
1.1. Tutkimuksen tausta ja tutkimusongelma .....	10
1.2. Tutkimuksen rakenne .....	11
1.3. Keskeiset käsitteet .....	12
2. LOGISTIIKKA JA SEN ULKOISTAMINEN.....	15
2.1. Logistiikka.....	15
2.2. Toimitusketju.....	17
2.3. Ulkoistaminen.....	18
2.4. Toimitusketjun hallinta.....	20
2.5. Toimitusketjun ja ulkoistetun logistiikan johtaminen .....	23
2.6. Logistiikan ulkoistamisen tilanne ja kehitys Suomessa.....	27
3. VERKOSTOJOHTAMINEN .....	33
3.1. Verkostokyvykyys.....	34
3.2. Verkoston resurssiperusta ja pääoma .....	35
3.2.1. Strateginen integraatio .....	36
3.2.2. Yritystenvälinen yhteistyö .....	38
3.2.3. Sosiaalinen pääoma.....	40
4. METODOLOGIA .....	42
4.1. Tutkimuksen taustaa.....	42
4.2. Metodologian esittely .....	43
4.3. Aineiston esittely .....	44
4.3.1 Haastateltavien valinta ja haastattelujen toteutus .....	45
4.4. Aineiston analysointi ja tutkimustulosten esittely .....	48
4.4.1. Ulkoistettu logistiikka.....	50
4.4.2. Ulkoistetun logistiikan johtaminen.....	57
4.4.3. Verkostojohtaminen.....	61



5. JOHTOPÄÄTÖKSET.....	66
5.1. Ulkoistettu logistiikka .....	67
5.2. Ulkoistetun logistiikan integrointi yrityksen toimintaan .....	69
5.3. Verkostojohtaminen ulkoistetun logistiikan johtamisessa.....	71
5.4. Tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuuden arviointi .....	72
5.5. Jatkotutkimusehdotukset .....	73
LÄHDELUETTELO.....	75
LIITTEET.....	83
Liite 1. Haastattelukysymykset .....	83



## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat	13
Kuvio 2. Logistiikka yrityksessä	16
Kuvio 3. Toimitusketju	17
Kuvio 4. Logistiikan kolmio	20
Kuvio 5. Toimitusketju 90-luvulla	21
Kuvio 6. Toimitusketju verkostona	22
Kuvio 7. Tutkimuksen keskeiset käsitteet viitekehyksessä	26
Kuvio 8. Logistiikka toimintojen ulkoistaminen Suomessa toimivissa kaupan alan yrityksissä 2014	27
Kuvio 9. Kaupan alan yritysten motiivit logistiikan ulkoistamiselle	29
Kuvio 10. Kaupan alan yritysten esteet ulkoistamiselle	31
Kuvio 11. Logistiikkapalvelun tarjoajien arvio ulkoistamisen kehityksestä	32
Kuvio 12. Verkoston suorituskyky	35
Kuvio 13. Tutkimuksen eteneminen	44
Kuvio 14. Haastattelu- ja analyysirunko	47

## TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Haastateltavien perustiedot	46
Taulukko 2. Aineiston redusointi	49
Taulukko 3. Aineiston ryhmittely	50
Taulukko 4. Logistiikan ulkoistamisen motiivit	51
Taulukko 5. Ulkoistetun logistiikan haasteet	55
Taulukko 6. Ulkoistetun logistiikan johtaminen	57
Taulukko 7. Ulkoistetun logistiikan mittarit	60
Taulukko 8. Hankinnan rooli ulkoistetun logistiikan johtamisessa	64



---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppätieteellinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Leila Diov	
<b>Tutkielman nimi:</b>	Ulkoistetun logistiikan johtaminen	
<b>Ohjaaja:</b>	Jukka Vesalainen	
<b>Tutkinto:</b>	Kauppätieteiden maisteri	
<b>Yksikkö:</b>	Kauppätieteellinen tiedekunta	
<b>Koulutusohjelma:</b>	Kasvuyrityksen johtaminen	
<b>Aloitusvuosi:</b>	2013	
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2018	<b>Sivumäärä: 84</b>

---

**TIIVISTELMÄ**

Logistiikan ulkoistaminen on varsin yleistä nykypäivänä. Pelkästä kuljetuksien ja huollinnan ulkoistamisesta siirrytään entistä laajempiin palvelukokonaisuuksiin. Kaupan alan yritysten kansainvälistyminen ja monikanavaisuus vaatii muutosvalmiutta toimitusketjulta, nopeat toimitukset vaativat logistiikalta automatiikkaa, jonka rakentaminen ja ylläpito edellyttää yritykseltä isoja investointeja vuosiksi eteenpäin. Ulkoistamalla logistiikkansa yritys varmistaa logistiikan kilpailukyvyn ja muuttaa logistiikan kiinteät kustannukset muuttuviksi. Tämän pro gradu-tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten kaupan alan yritykset ovat järjestäneet ulkoistetun logistiikan johtamisen ja mitä hyötyjä ja haasteita ulkoistetun logistiikan johtamiseen liittyy.

Tutkimus toteutettiin haastattelemalla logistiikkansa ulkoistaneiden yritysten, sekä logististen palvelujen tarjoajien, edustajia. Tutkimuksen mukaan yritykset ulkoistavat eniten logistiikan kuljetuksia, kuluttajatuotteiden varastointia ja asiakastoimituksia. Yritykset ulkoistavat logistiikkaa keskittyäkseen omaan ydinosaamiseen, tehostaakseen toimintaansa ja kehittääkseen toimitusketjuaan. Logistiikan ulkoistamisella saavutetut suurimmat hyödyt olivat palvelun laadun nosto, kustannussäästöt ja yrityksen asiakkaiden kokema tyytyväisyys toimitusketjuun. Logistiikan ulkoistaminen nosti myös yritysten tietoisuutta logistiikan kustannuksista. Logistiikkajohtajat kokivat ulkoistetun logistiikan suurimpina haasteina yhteistyökyvyttömyyden ja epäonnistuneen tai vajaan integraation kumppanin kanssa.

---

**AVAINSANAT:** Ulkoistettu logistiikka, ulkoistetun logistiikan johtaminen, verkosto, verkostojohdaminen



## 1. JOHDANTO

*”Palvelut ja kanavat muuttuvat kaiken aikaa, mutta oikea suunta ja nopeus ratkaisevat menestymisen. Muutoksen ohjaus edellyttää kykyä olla askelen edellä.”*  
(Haapanen, Vepsäläinen & Bask 1999.)

Logistiikan ulkoistaminen on varsin yleistä nykypäivänä. Logististen palvelujen tarjoajien määrä on kasvanut ja pelkästä kuljetuksien sekä huolinnan ulkoistamisesta siirrytään entistä laajempiin kumppanin hoitamiin palvelukokonaisuuksiin. Kaupan alan yritysten kansainvälistyminen ja monikanavaisuus vaatii myös toimitusketjulta entistä enemmän nopeutta sekä muutosvalmiutta. Nopeat toimitukset vaativat logistiikalta automatiikkaa jonka rakentaminen ja ylläpito edellyttää yritykseltä isoja investointeja vuosiksi eteenpäin. Ulkoistamalla logistiikkansa yritys välttyy valtavilta investoinneilta ja varmistaa logistiikan kilpailukyvyyn ostamalla palvelun siihen erikoistuneelta palveluntarjoajalta. Palveluntarjoajat tarjoavat perinteisen varastoinnin lisäksi yhä enemmän lisäarvopalveluja kuten tuotekuvien ottamista, tai etäkauppaan liittyvää paluulogistiikkaa, eli asiakaspalautusten käsittelyä.

Logistiikan johtamisen tulee muuttua ja kehittyä toimintojen ulkoistamisen myötä. Logistiikan ulkoistaminen ylittää entistä syvemmillä yrityksen toimitusketjuun ja toimintojen ulkoistamisen myötä yritykselle muodostuu kumppanuuksia, jotka edelleen muodostavat yrityksen kumppanuusverkoston. Useat yritykset mainitsevat ulkoistamisen suurimmiksi esteiksi kontrollin menettämisen ja epävarmuuden palvelutason parantumisesta. Tulevaisuudessa laajan ja monipuolisen ulkoistetun logistiikkatoiminnan johtamiseen tarvitaan perinteisen logistiikkajohtamisen sijaan uudenlaista osaamista. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten ulkoistettua logistiikkaa johdetaan ja millaista uudenlaista osaamista se vaatii.

Tämä tutkimus keskittyy ulkoistetun logistiikan johtamiseen, miten yritykset ovat sen järjestäneet ja mitä hyötyjä ja haasteita ulkoistetun logistiikan johtamiseen liittyy. Tutkimus tarkastelee vastaajien tyytyväisyyttä logistiikan ulkoistamisen johtamiseen ja tuo esiin mahdollisia ongelmakohtia ja kehittämistarpeita. Tutkimusmenetelmien esittelyssä perustellaan tutkimusmenetelmien valinta ja käydään läpi tieteenfilosofia, johon käytetyt tutkimusmenetelmät perustuvat. Lisäksi esitellään aineisto, sen hankinta ja analysointimenetelmä. Tutkimustuloksissa esitellään tulokset tutkimuskysymyksien avulla. Tämän jälkeen otetaan kantaa tutkimuksen luotettavuuteen ja validiteettiin sekä pohditaan jatkotutkimustarpeita.

### **1.1. Tutkimuksen tausta ja tutkimusongelma**

Useimmat ulkoistetusta logistiikasta kirjoitetut julkaisut keskittyvät rajallisesti vain johonkin tiettyyn ulkoistetun logistiikan aihealueeseen, kuten esimerkiksi siihen, miten yritys voi saavuttaa ulkoistuksen avulla pysyvää kilpailuetua. (Razzaque & Sheng 1998; Chang, Chiang & Pai 2012: 1114.)

Tutkimuksen taustana oli tarve ulkoistetun logistiikan johtamisen tutkimiselle sen ajankohtaisuuden lisäksi myös käytännön tasolla, sillä yritys, jossa tutkija itse työskentelee tutkimuksen teko hetkellä, on juuri ulkoistanut logistiikkansa. Yrityksessä tehty logistiikan ulkoistaminen liittyi organisaation kokonaisvaltaiseen muutokseen, jossa omistajanvaihdoksen myötä lähes koko yrityksen toimintaympäristö ja organisaatio muuttui. Logistiikan ulkoistaminen oli ensimmäinen iso muutos minkä yritys teki. Ulkoistetun logistiikan johtamisesta haluttiin tarkempaa tietoa sekä palvelutarjoajan että palvelunostajien, yritysten, näkökulmasta.

**Tämän pro gradu- tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten yritykset ovat ulkoistetun logistiikan johtamisen järjestäneet ja mitä hyötyjä ja haasteita siihen mahdollisesti liittyy.**

Tutkimuksen tavoitteena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten ja miksi kaupanalan yritykset ovat ulkoistaneet logistiikkaa?
- Miten ulkoistettu logistiikka ja sen johtaminen integroituu yritykseen?
- Mitkä ovat kaupanalan yritysten ulkoistetun logistiikan johtamisen vahvuudet ja kehittämistarpeet?

Tutkimuksen empiirinen osuus muodostuu ulkoistetun logistiikan johtamisen ja verkostojohtamisen teemojen tarkastelusta tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä.

## **1.2. Tutkimuksen rakenne**

Tutkimus koostuu viidestä luvusta. Tutkimuksen ensimmäisessä luvussa, johdannossa, esitellään tutkimuksen taustaa ja johdatellaan lukija tutkittavaan aiheeseen. Luvussa esitellään myös tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.

Toisessa luvussa käsitellään logistiikkaa ja sen ulkoistamista. Ensin käsitellään suppeasti logistiikkaa ja perehdytään syvemmin toimitusketjuun. Seuraavaksi esitellään logistiikan ulkoistamisen eri tasoja ja tarkastellaan logistiikan ulkoistuksen tilannetta Suomessa. Taustadataa ulkoistetun logistiikan tilanteesta Suomessa saadaan Logistiikkaselvitys 2014-julkaisusta (Solakivi, Ojala, Laari, Lorentz, Töyli, Malmsten & Viherlehto 2014). Nykytilasta siirrytään käsittelemään syitä ja mahdollisia esteitä logistiikan ulkoistamiselle. Lopuksi syvennytään siihen mitä hyötyjä yritys voi saavuttaa ulkoistamalla logistiikkansa.

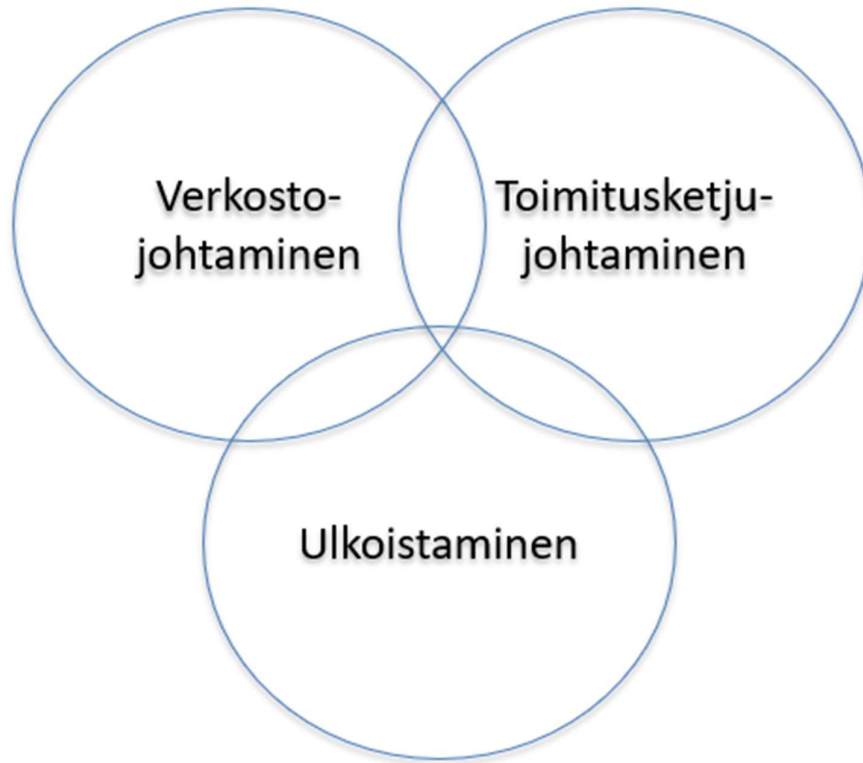
Seuraavassa luvussa tarkastellaan johtamisen käsitettä verkostojohtamisen näkökulmasta. Tutkimuksessa on oleellista ymmärtää verkostojohtamisen yhteys ulkoistetun logistiikan johtamiseen. Luvussa käydään läpi myös verkostostrategian käsite, sen suhde ulkoistettuun logistiikkaan sekä miten verkostostrategian seuranta liittyy ulkoistetun logistiikan johtamiseen. Luvun lopuksi tarkastellaan luottamuksen vaikutusta ulkoistetun logistiikan johtamiseen.

Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen empiirinen aineisto. Tutkimuksen taustan kuvauksen jälkeen tutustutaan syvemmin tutkimuksessa käytettyyn empiiriseen aineistoon ja aineiston käsittelyyn. Tämän jälkeen perehdytään empiirisen tutkimuksen tuloksiin. Luvun lopussa tutustutaan tutkimustuloksiin ja analyysiin. Aineiston analysoinnissa hyödynnetään sisällönanalyysiin perustuvia tapoja, jossa aineisto järjestetään selkeään muotoon ja ryhmitellään haastattelunrunгон mukaisien pelkistettyjen ilmaisuja alle (Tuomi & Sarajärvi 2009: 108; 151).

Lopuksi, tutkimuksen viimeisessä luvussa, esitetään yhteenveto, johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset, sekä tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta.

### **1.3. Keskeiset käsitteet**

Tämän tutkimuksen teoriaosuuden tärkeimmät käsitteet ovat toimitusketjujohtaminen, ulkoistaminen ja verkostojohtaminen. Keskeiset käsitteet limittyvät keskenään alla kuvatulla tavalla.



**Kuvio 1.** Tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat.

*Toimitusketju* yhdistää tavarantoimittajat, jakeluorganisaatiot ja asiakkaat toisiinsa muodostaen kokonaisuuden jossa jokaisella toimijalla on oma roolinsa ja vahvuutensa. Toimitusketju on siis kokonaisuus, jonka avulla yritys pyrkii asiakaslähtöiseen kustannustehokkaaseen toimintaan sekä maksimoimaan asiakkaalle tuotettavan lisäarvon. *Toimitusketjun johtamisella* tarkoitetaan yrityksen logistisen yhteistyöverkoston hallintaa kokonaisuutena, jossa käsitellään yrityksen materiaalivirtojen rinnalla raha- ja tietovirtoja. Toimitusketjun johtaminen sisältää edellä mainittujen yrityksen virtojen suunnittelua, ohjausta ja johtamista. (Souza 2014: 595.)

*Ulkoistaminen* on palvelujen tai toimintojen ostamista yrityksen ulkopuolelta. Logistiikan toiminnoista ulkoistetaan Suomessa yleisimmin kuljetuksia ja varastointia. Kaupan alan yritysten logistiikkatoimintojen ulkoistamisnopeus on maltillinen, mutta sen arvioidaan kasvavan tulevaisuudessa. Yritys voi ulkoistaa toimintojaan usealla eri tasolla. Tärkeimmät motiivit ulkoistamiselle ovat joustavuuden lisääminen, asiakaspalvelun parantaminen, kustannussäästöjen etsiminen ja keskittyminen omaan ydinosaamiseen. Ulkoistamisen esteinä pidetään kontrollin menettämistä, kustannussäästöjen epävarmuutta, kumppanin osaamisen tasoa ja palvelun parantumisen epävarmuutta. (Solakivi ym. 2014.)

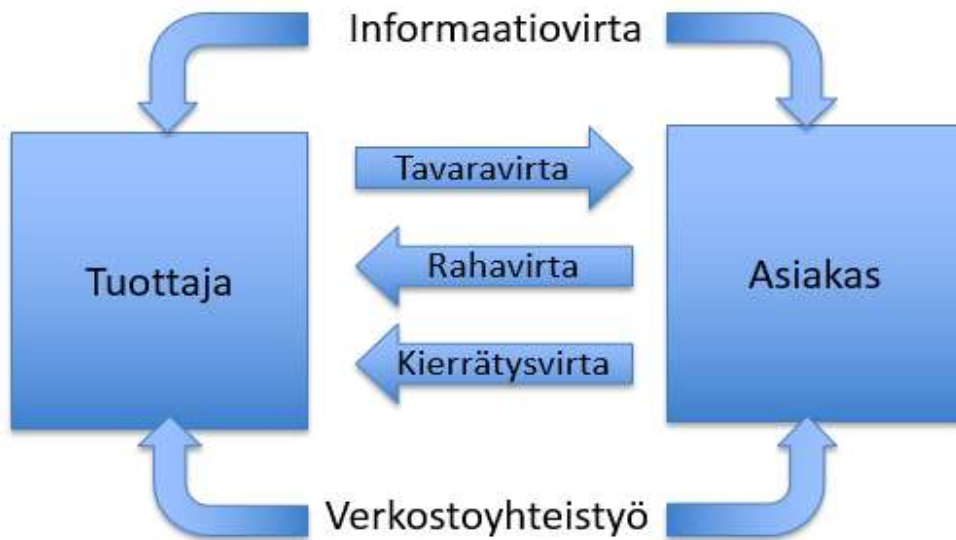
*Verkoston johtaminen* perustuu yhteistyössä toimivien, itsenäisten yritysten toiminnan ohjailuun. Verkostojohtaminen poikkeaa normaalista yksittäisen yrityksen johtamisesta huomattavasti, sillä verkoston toimijoilla ei ole olemassa keskenään määrättyä hierarkiaa, vaan jokainen verkoston jäsen on autonominen toimija. Verkostojohtaminen on epäsuoraa toimintaa ja perustuu muihin toimijoihin vaikuttamiseen mm. ohjaamalla, koordinoimalla, integroimalla ja vaikuttamalla. (Valkokari, Hyötyläinen, Kulmala, Malinen, Möller & Vesalainen 2009: 155-156.)

## **2. LOGISTIikka JA SEN ULKOISTAMINEN**

### **2.1. Logistiikka**

Logistiikan tavoitteena on toimittaa oikeat tavarat ja palvelut oikeaan paikkaan ja aikaan niin laadultaan, kuin määrältäänkin, sovitulla tavalla. (Neeraja, Mehta & Chandani 2014: 666; Ritvanen & Koivisto 2007: 14; Wong, Maher, Nicholson & Gurney 2000: 3.) Aiemmin toimintoja analysoitiin ja ongelmia ratkottiin puhtaasti operatiivisesta näkökulmasta, verkostoajattelu oli suppeaa ja yleisesti 1990 –luvulla yrityksen yhteistyökumppaneiksi tunnistettiin vain ne yritykset, joiden kanssa yhteistyö oli laajaa. (Kemppainen & Vepsäläinen 2003: 703.) Logistiikassa on kysymys yrityksen toiminnoista, joissa hallitaan tuotteita, palvelua, tietoa ja rahaa asiakastarpeiden tyydyttämiseksi. (Ritvanen ym. 2007: 9; Hsiao, van der Vorst, Kemp & Omta 2010: 397.)

Edelleen, kuvion 2 mukainen, käytännönläheisempi määrittely logistiikasta löytyy Karrukselta (2001: 13), jonka mukaan logistiikka on hankinnan, tuotannon, jakelun ja kierrätyksen, pääoma-, tieto- ja materiaalivirtojen, huolto- ja tukipalvelujen, varastoinnin, kuljetuksen ja asiakassuhteiden ja –palvelun kokonaisvaltaista kehittämistä ja johtamista.



**Kuvio 2.** Logistiikka yrityksessä. (Mukaiillen Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011: 15; Kempainen ym. 2003: 703.)

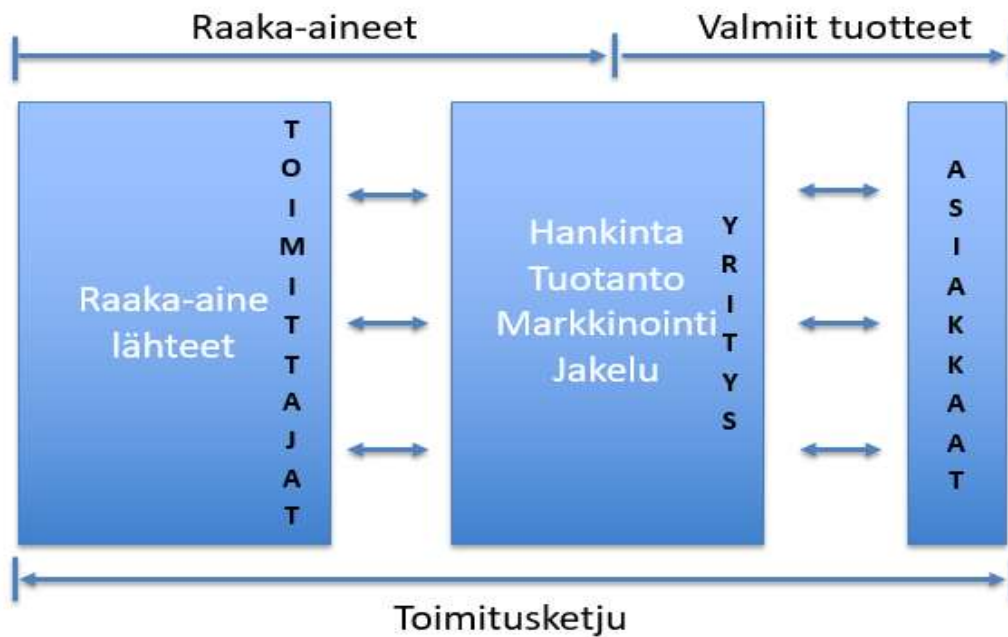
Yrityksen logistiikkaan kuuluvaa, kuviossa 2 näkyvää, verkostoyhteistyötä käsitellään tarkemmin luvussa 3. Logistiikkaa käsitellään tässä tutkimuksessa suppeampana käsitteenä ja yhtenä osana toimitusketjua.

Monimuotoisuuden ja kansainvälisen kilpailun kasvun myötä perinteinen käsitys logistiikasta pelkkänä yrityksen operatiivisena sisäisenä tukitoimintona on muuttunut. Logistiikkaa pidetään nykyisin yrityksen strategisesti tärkeänä toimintona. (Ritvanen ym. 2007: 10; Wong ym. 2000: 4.) Logistiikka integroituu yrityksen muihin toimintoihin kiinteästi operatiivisella ja strategisella tasolla. Yrityksen kokonaisstrategian liittyvänä alisteisena strategiana voidaan laatia erillinen logistiikkastrategia. Logistiikkastrategialla tarkoitetaan niitä logistisia tekijöitä jotka liittyvät yrityksen päätöksentekoon ja joilla yritys pyrkii saavuttamaan kilpailuetua. Yrityksen logistiikkastrategiaan kuuluvat mm. jakelukanavien valinta, varastojen tai tuotantotilojen sijoittaminen ja toiminnan

organisointi sekä käytettävät tietojärjestelmät. (Hokkanen ym. 2011: 386; Grant ym. 2013: 201-203.)

## 2.2. Toimitusketju

Toimitusketju (kts. kuvio 3.) on kokonaisuus, joka liittää yritykset, tuottajat ja tavarantoimittajat toisiinsa ja nämä edelleen jakeluorganisaatioihin ja asiakkaisiin. (Ritvanen ym. 2007: 18-19; Souza 2014: 595.)



**Kuvio 3.** Toimitusketju. (Mukaiillen Hokkanen ym. 2011: 22; Fernie & Sparks 2014: 2; Kempainen ym. 2003: 704.)

Yrityksen toimitusketjua tarkastellaan yhä enemmän laajana strategisena kokonaisuutena lähtien raaka-aineista aina loppukuluttajalle asti. Tehokkaasti toimivalle yrityksen toimitusketjulle on ominaista asiakkaiden tarpeiden huomiointi sekä aktiivinen ja avoin tiedonjako yhteistyöverkoston kesken. (Kemppainen ym. 2003: 704; Wassmer 2010: 161.) Toimitusketjun käsitteleminen kokonaisuutena, erillisten toimintojen staattisen tarkastelun lisäksi, mahdollistaa yrityksille kustannustehokkaan toiminnan ja siirtymisen kysyntäperusteiseen tuotantoon, jossa asiakkaiden rooli edelleen vahvistuu ja varastoon sitoutunut pääoma pienenee. (Wassmer 2010:160; Fernie ym. 2014: 8; Kayakutlu & Buyukozkan 2010: 441; Souza 2014: 595.) Kemppaisen ym. (2003: 705) mukaan toimitusketjun merkitys yrityksen menestymiselle kasvaa, minkä myötä yhteistyöstä kumppaneiden kanssa tulee yrityksen toimitusketjun tärkein strateginen kyvykkyys. Tiivis ja toimiva yhteistyö edellyttää reaaliaikaista ja avointa tiedon jakamista kumppaneiden kesken. Palvelun sekä tuen merkitys kasvaa itse tuotteen tasolle ja yritykset panostavat palveluosaamisen kehittämiseen merkittävästi. (Razzaque ym. 1998: 100; Kemppainen ym. 2003: 705.)

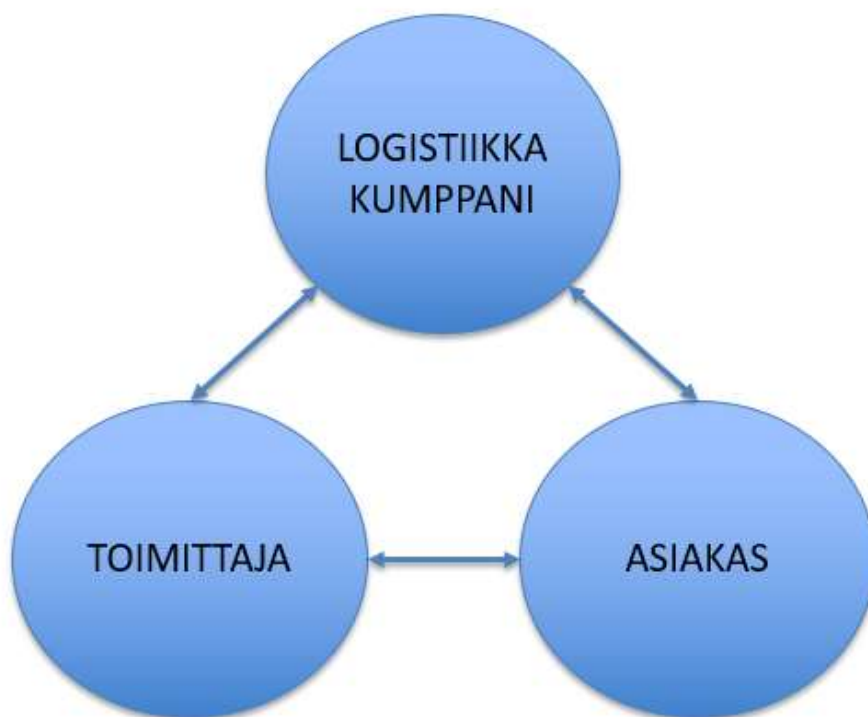
### **2.3. Ulkoistaminen**

Ulkoistaminen tarkoittaa yksittäisen palvelun tai kokonaisen toiminnon hankkimista ulkopuoliselta palveluntarjoajalta. Logistiikan toiminnoista ulkoistetaan useimmiten yrityksen varastotoimintaa, huolintaa ja kuljetusta. Ulkoistamispäätös on yrityksen strateginen päätös ja palvelujen hankinnasta tehdään aina sopimus osapuolten välille. Ulkoistaminen edellyttää kumppanuusajatteluun perustuvaa tiivistä yhteistyötä, ymmärrystä ja luottamusta osapuolten välillä. (Razzaque ym. 1998: 100, 103; Boyson ym. 1999:80; Gilley ym. 2000: 764; Ritvanen ym. 2007: 144; Hsiao ym. 2010: 396.)

Yrityksen logistiikan ulkoistamispäätös edellyttää yrityksen toimintojen kokonaisvaltaista arviointia ja että ostettavan palvelun laatuun kiinnitetään huomiota. Ulkoistusta harkitsevalla yrityksellä tulee olla hyvä käsitys omista tarpeistaan ja yrityksen tulee valita kumppani nimenomaan yrityksen omien tarpeiden mukaan, eikä kumppanin ominaisuuksien perusteella. (Razzaque ym. 1998: 95; Gotzamani ym. 2010: 448; Ben-Daya ym. 2013:1.)

Logistiikan ulkoistaminen voidaan jakaa neljään tasoon. Ensimmäisellä tasolla yritys ostaa yksittäisiä palveluja ulkopuoliselta palveluntarjoajalta, kuten kuljetuspalveluyritykseltä. Toisella tasolla yritys ulkoistaa kuljetusten lisäksi muutamia muita palveluja, kuten varastointia tai tuotteiden uudelleen pakkausta. Kolmannella tasolla yritys ulkoistaa logistiikkansa lähes kokonaan ja pääsee siten hyödyntämään logistiikkakumppanin verkostoja ja osaamista. Kolmannen tason (3 PL) ulkoistus on yleistä. (Haapanen ym. 1999: 272; Skjoett-Larsen 2000:114; Jalanka, Salmenkari & Winqvist 2003: 8; Stefansson 2006: 77; Hsiao ym. 2010: 397-398.)

3PL –käsitteen alkuperä tulee logistiikan kolmiosta (kts. kuvio 4) jonka avulla kuvataan yrityksen, loppuasiakkaan ja logistiikan palveluja tarjoavan yrityksen yhteistyötä kolmiomallissa. Logistiikan kolmiomallissa yhteistyö kolmen kumppanin välillä on keskeisessä asemassa ja siihen liittyy myös toimintojaan ulkoistavan yrityksen sisäiset sidosryhmät kuten hankinta, asiakaspalvelu ja talousosasto. (Stefansson 2006: 77; Gotzamani ym. 2010: 439.)



**Kuvio 4.** Logistiikan kolmio. (Mukaillen Gotzamani ym. 2010: 439.)

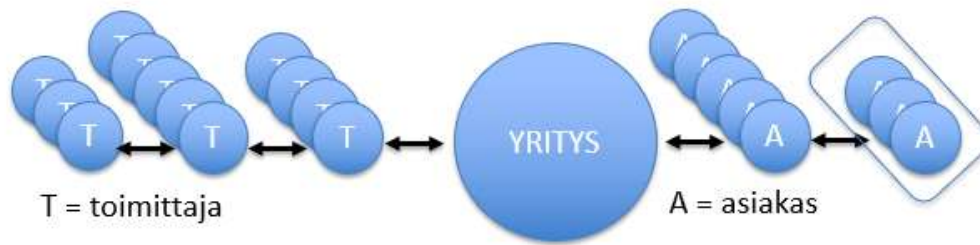
Neljännän tason ulkoistamista, missä yksi yrityksen kumppani hallinnoi yrityksen koko toimitusketjua, käyttäen omia sekä muiden palveluntuottajien resursseja, on edelleen vähän. (Haapanen ym. 1999: 272; Skjoett-Larsen 2000:114; Jalanka ym. 2003: 8; Stefansson 2006: 77; Hsiao ym. 2010: 397-398.)

#### **2.4. Toimitusketjun hallinta**

Amerikkalainen CSCMP (The Council of Supply Chain Management Professionals) määrittelee logistiikan olevan se osa toimitusketjun hallintaa, joka suunnittelee,

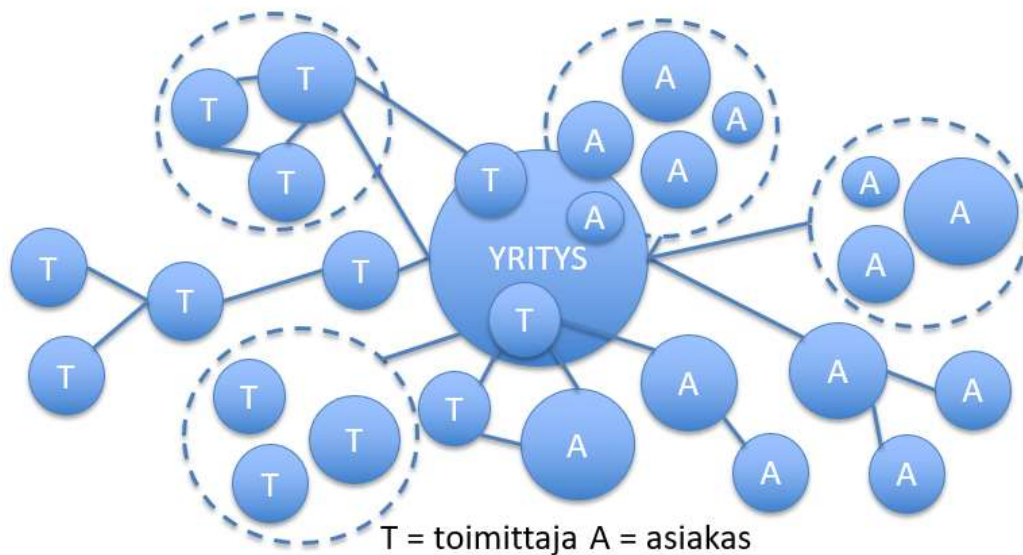
implementoi ja kontrolloi yrityksen tavara- ja tietovirtoja tavaroiden lähtöpisteen ja loppukuluttajan välillä. (Neeraja ym. 2014: 666.) Toimitusketjun hallinnalla tarkoitetaan koko yritysverkoston materiaalivirran sekä siihen liittyvien raha- ja tietovirtojen suunnittelua, ohjausta, johtamista ja sillä pyritään optimoimaan koko yhteistyöverkoston toimintaa. (Kempainen ym. 2003: 703.)

Toimitusketjun hallinta on kehittynyt 90-luvun materiaalivirtojen tehostamiseen keskittyvästä lineaarisesta johtamisesta (kts. Kuvio 5.),



**Kuvio 5.** Lineaarinen toimitusketju. (mukaiillen Kempainen ym. 2003: 703.)

monikerroksisen yhteistyöverkoston kanssa tiedon jakamiseen perustuvaan yhdessä tehtävään ennustamiseen ja toiminnan suunnitteluun (kts. Kuvio 6.) (Kempainen ym. 2003: 706-707; 716).



**Kuvio 6.** Toimitusketju verkostona. (mukaien Kemppainen ym. 2003: 706-707.)

Valkokarin ym. (2008: 147-150) mukaan yrityksillä on kolme vaihtoehtoista tapaa organisoida liiketoimintaansa, tehdä itse, ostaa markkinoilta tai liittoutua. Kuviossa 6 yritys tekee osan toiminnoista itse, sillä on liiketoimintasuhteita joissa se harjoittaa verkostomaista toimintaa kumppanuuksien kautta, eli on ulkoistanut osan toiminnoistaan, sekä ostaa markkinoilta yksittäisiä toimintoja joissa liikesuhteet jäävät ohuemmiksi ja mahdollistavat kumppanin vaihdon tarvittaessa.

Yrityksen päätyessä ostamaan logistiikkapalveluja ulkopuoliselta yritykseltä itse tekemisen sijaan, muodostuu yrityksen ja kumppanin välille asiakas-toimittaja-verkostosuhte. (Valkokari ym. 2008: 54.) Tämä verkostosuhde edellyttää palveluja ostavalta yritykseltä kyvykkyyttä verkoston johtamiseen sekä kumppaneilta informaation jakamista ja toimitusketjun koordinoitua yhdessä. (Kemppainen ym. 2003: 707.)

## 2.5. Toimitusketjun ja ulkoistetun logistiikan johtaminen

Toimitusketjun johtaminen on keskeisten liiketoimintaprosessien avulla tuotteita, palveluja ja asiakkaalle lisäarvoa tuottavien toimittajien integrointia yrityksen toimintaan. (Castaldo, Zerbini & Grosso 2009: 946.) Moniportaisen toimitusketjun johtaminen sisältää varastoinnin ja kuljetuksien järjestämisen lisäksi yhteistyösuhteiden johtamista, asiakaspalvelun laadun ja toiminnan kokonaistehokkuuden varmistamista, sekä koko yrityksen verkostoon kuuluvien kumppaneiden yhteistyön koordinoimisen ja johtamisen. (Haapanen ym. 1999: 82; Grant, Trautrim & Wong 2013: 8; Kempainen ym. 2003: 701; Sharif & Irani 2011: 57-58; Chang ym. 2012: 1122.) Tämä edellyttää myös perinteisten roolien muutosta, logistiikkajohtajan rooli muotoutuu yhä enemmän operationaalisesta strategiseen, jossa logistiikkajohtajalla tulee olla kyvykkyyttä luovaan ongelmanratkaisuun, verkostoitumiseen, yrittäjähenkiseen toimintaan ja politikointiin. (Wilson & Barbat 2015: 67-68.)

Yritykset jotka ovat ulkoistaneet logistiikkaansa, ovat siirtäneet johtamisen painopistettä perinteisestä johtamisesta enemmän koko toimitusketjun hallintaan ja keskittyvät erityisesti asiakkaan tarpeiden täyttämiseen. Tämä viittaa siihen, että yhä useampi yritys on ymmärtänyt, että toimitusketjua tulee johtaa tarpeen ja kysynnän mukaan ja että toimitusketjun, sekä sitä tukevan yhteistyöverkoston, tulee keskittyä asiakkaaseen. Mikä taas vaatii edelleen koordinoimista ja erikoistumista, sekä niiden palvelujen tai toimintojen, jotka eivät ole yrityksen ydinosaa, hankkimista yrityksen ulkopuolelta. (Hilletoft & Hilmola 2010: 52-53; Miocevic & Crnjak-Karanovic 2011: 115.) Toimitusketjun ennustamisprosessissa tärkeintä on, että kysynnän ennustusta tehdään useilla eri tasoilla: pitkän, keskipitkän ja lyhyen ajan ennusteet sekä vastaavasti eri aikajanoilla, kuten vuosina, kuukausina ja päivinä. (Souza 2014: 596.)

Onnistunut logistiikan ulkoistaminen ja ulkoistetun logistiikan johtaminen edellyttää huolellista taustatyötä jo ulkoistamisprojektin alkuvaiheessa. Palveluntarjoajan

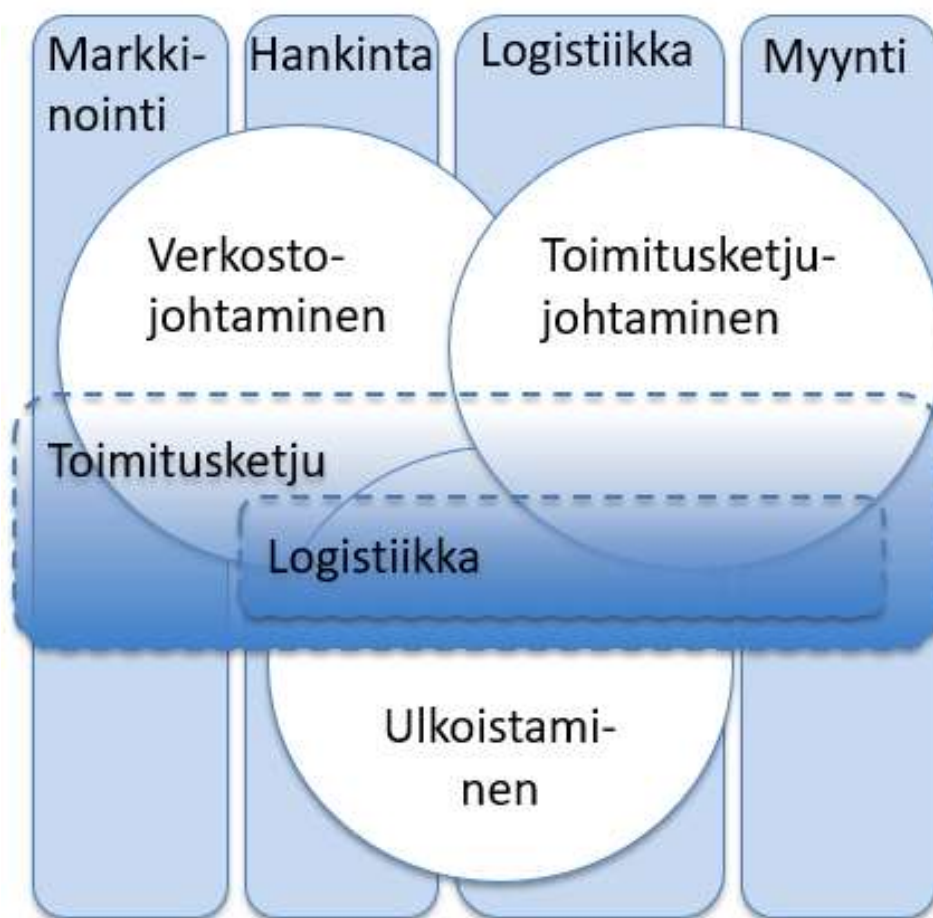
kilpailutus ja valinta tulee tehdä huolella niin, että tuleva kumppani pystyy tarjoamaan juuri tälle yritykselle sopivimman palvelupaketin. Palveluntarjoajia arvioidessaan ulkoistavan yrityksen tulee hyödyntää omasta organisaatiosta löytyvää osaamista arvioidessaan ulkoistamisella saavutettavia hyötyjä. Palveluntarjoajan kanssa tehtävän sopimuksen tulee olla asianmukainen ja sen tulee sisältää täsmällistä tietoa mm. vastuista ja velvollisuuksista. (Boyson, Corsi, Dresner & Rabinovich 1999: 94-95.) Skjoett-Larsen (2000:118.) muistuttaa että myös palveluntarjoajan alihankkijat tulee tarkistaa. Yhteistyösopimuksen syntyminen kumppanin kanssa on dynaaminen prosessi ja ajan myötä riskien ja luottamuksen taso osapuolten välillä voi muuttua. Nämä muutokset vaikuttavat myös osapuolten organisaatorakenteisiin ja riskien hallintaan. (Ring & Van De Ven 1992: 495; Vanpoucke, Vereecke & Boyer 2013: 15.)

Vaikka yritys ulkoistaa logistiikkansa, tulee sillä itsellään säilyä se osa logistiikan organisaatiota, joka on edelleen vastuussa omalta osaltaan ulkoistamisesta, ja ylläpitää suhteita ja hoitaa yhteydenpidon palveluntarjoajan kanssa. (Boyson ym. 1999: 94-95.) Skjoett-Larsen (2000: 119) painottaa sosiaalisten suhteiden tärkeyttä yhteistyössä. Ulkoistetun logistiikan yhteistyöstä vastaavien henkilöiden kemioiden tulee toimia, heillä tulee olla yhtenevä näkemys ja ymmärrys toistensa visioista ja asenteista. Aiemmat, yhteistyössä koetut, positiiviset kokemukset kumppaneiden välillä vaikuttavat merkittävästi yhteistyön positiiviseen kehitykseen. Kumppanuussuhteisiin kohdistuu vastaava kasvun ja uusien innovaatioiden paine kuten organisaatioihinkin (Vanpoucke ym. 2014: 29.).

Jotta ulkoistajan ja palveluntarjoajan yhteistyö toimii mahdollisimman hyvin, tulee vastuut ja roolit olla selvillä. Päätöksentekoprosessit tulee olla toimivat ja suositeltavaa on, että sekä ulkoistajalla, että palveluntarjoajalla on molemmilla omat ohjausryhmänsä jotka tapaavat säännöllisesti. (Jalanka ym. 2003: 27-28.) Toimiva yhteistyö kumppanin kanssa edellyttää yhteistä, pitkän ajan visiota ja taloudellista sitoutumista. Logistiikkansa ulkoistavan yrityksen ylimmän johdon tulee tukea kumppanuutta ja sallia

palveluntarjoajan osallistua yrityksen logistiikan strategiseen suunnitteluun. Lisäksi yhteistyöllä tulee olla selkeät, täsmälliset ja mitattavat tavoitteet, jotka kannustavat molempia osapuolia. (Skjoett-Larsen 2000: 126; Wong ym. 2000:11; Sharif ym. 2012: 57; Ben-Daya & Akram 2013: 7.) Yhteistyön sujuvuudella palveluntarjoajan ja sitä ostavan yrityksen välillä on suuri merkitys. Yhteisenä tavoitteena tulisi olla avoin ja pitkäaikainen kumppanuussuhde, jossa kumppanit oppivat toisiltaan sekä yhdessä, ja jossa tietoa jaetaan avoimesti. (Razzaque ym. 1998: 101; Wong ym. 2000: 18; Kempainen ym. 2003: 716.)

Ulkoistetun logistiikan johtaminen on yhteistyötä kumppanuusverkostoon kuuluvien yritysten välillä. Kumppanuus toimii parhaiten silloin kun strategisilla kumppaneilla on luottamusta ja valtaa tasaisesti sen sijaan että toimijalla olisi joko luottamusta tai valtaa maksimaalisesti. Kumppanuusverkoston jäsenten yhtenäinen käsitys luottamuksesta ja vallasta verkostossa edesauttaa verkoston jäsenten sitoutumista toimitusketjun tehostamiseen. (Ireland & Webb 2007: 482, 490) Ulkoistetun logistiikan johtamiseen kuuluu olennaisena osana toiminnan seuraaminen, toiminnan laadun arviointi ja oppiminen. (Razzaque ym. 1998: 98.)

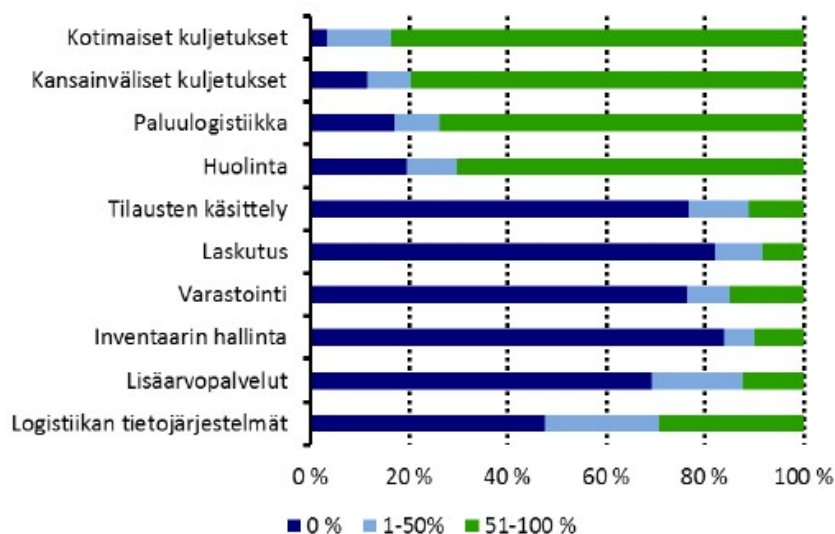


**Kuvio 7.** Tutkimuksen keskeiset käsitteet viitekehyksessä.

Kuviossa 7 nähdään miten keskeiset käsitteet; ulkoistaminen, toimitusketju- ja verkostojohtaminen liittyvät tutkimustyöhön, sekä millainen rooli toimitusketjulla ja logistiikalla ja yrityksen ydintoiminnoilla on tutkimuksen viitekehyksessä. Yrityksen ydintoiminnot, markkinointi, hankinta ja myynti osallistuvat omalta osaltaan logistiikan lisäksi toimitusketjun hallintaan ja toimivat osana yrityksen yhteistyöverkosta.

## 2.6. Logistiikan ulkoistamisen tilanne ja kehitys Suomessa

Solakiven ym. (2014: 78-80) mukaan vuonna 2014 suomalaisista kaupan alan yrityksistä yli 80 % on ulkoistanut kotimaiset ja kansainväliset kuljetukset, huolinnan sekä paluulogistiikan. (kts. kuvio 8.)



**Kuvio 8.** Logistiikkatoimintojen ulkoistaminen Suomessa toimivissa kaupan alan yrityksissä 2014. (Solakivi ym. 2014: 80.)

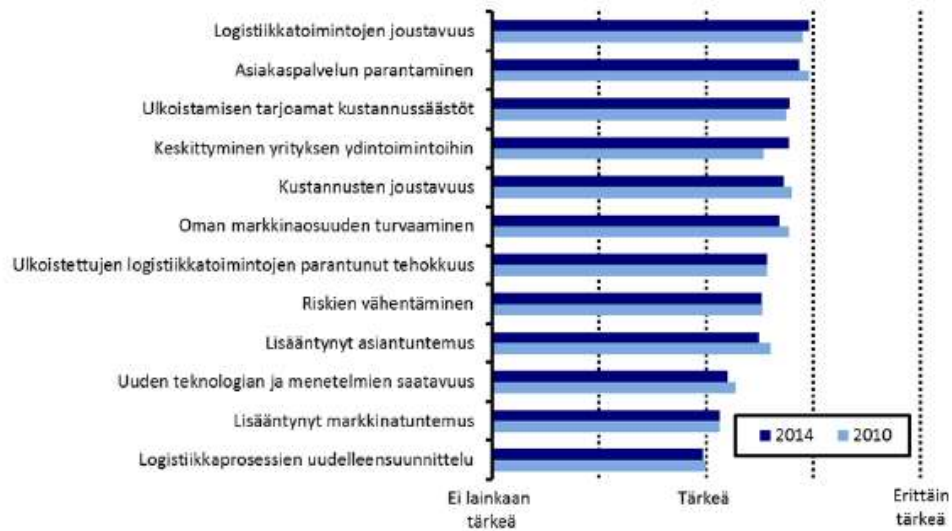
Yritykset ulkoistavat näitä toimintoja paljon siksi, että ne vaativat yritykseltä resursseja, joita yrityksellä itsellään ei ole halua, tai osaamista, kehittää globaalin toimitusketjun edellyttämälle tasolle. Näiden osa-alueiden ulkoistaminen kyseiseen toimintaan keskittyneelle ammattitaitoiselle kumppanille antaa yritykselle mahdollisuuden keskittyä omaan ydintoimintaansa. (Razzaque ym. 1998: 89; Boyson ym. 1999: 80; Wong ym. 2000: 9.)

Yritykset ulkoistavat myös erityisosaamista vaativia logistiikan osa-alueita, kuten it-järjestelmiä, niihin erikoistuneille kumppaneille. (Argyres 1996: 147-148; Razzaque ym.

1998: 91; Boyson ym. 1999: 80; Wong ym. 2000: 9.) Tämä näkyy myös Suomessa toimivissa kaupan alan yrityksissä, joista Solakiven ym. (2104: 79-80) mukaan yli puolet, 53 % on ulkoistanut joko osittain tai kokonaan logistiikan tietojärjestelmänsä. Yrityksen tietojärjestelmien monipuolinen kehitys mahdollistaa edelleen toimitusketjun kokonaisvaltaisen ohjauksen ja kontrolloinnin, sekä toimintojen ulkoistamisen, ja antaa siten yrityksen keskittyä ydintoimintaansa. (Ferne ym. 2014: 8.)

Solakiven ym. (2014: 79-80) mukaan kaupan alan yritykset ulkoistavat logistiikkatoimintojaan maltillisella nopeudella. Eniten yritysten ulkoistamiset ovat kasvaneet vuosien 2006 - 2014 välillä paluulogistiikassa (15 %), huolinnassa (11 %), kotimaisissa kuljetuksissa (10 %) ja logistiikan tietojärjestelmissä (9 %). Hitaimmin yritykset ovat ulkoistaneet lisäarvopalveluja (2 %) ja laskutusta (1,6 %).

Kaupan alan yritysten oman arvioinnin mukaan tärkeimmät motiivit logistiikan ulkoistamiselle ovat logistiikkatoimintojen joustavuus, asiakaspalvelun parantaminen, kustannussäästöt sekä keskittyminen ydintoimintoihin. (kts. kuvio 9.) (Solakivi ym. 2014: 82-83.)



**Kuvio 9.** Kaupan alan yritysten motiivit logistiikan ulkoistamiselle. (Solakivi ym. 2014: 82.)

Ulkoistamisen avulla yritys pääsee nopeasti hyödyntämään kumppanin joustavia resursseja, välineitä ja toimintojen johtamiseen tarvittavaa erikoisosaamista, jonka kehittäminen ja ylläpitäminen yrityksen sisällä tulisi kalliiksi. (Wong ym. 2000: 9; Skjoett-Larsen 2000: 117; Solakivi ym. 2014: 84.)

Yrityksen toimitusketjun vaikutus yrityksen asiakaspalvelun laatuun on merkittävä ja siksi yritykset haluavatkin hoitaa toimitusketjuun liittyvät asiat parhaalla mahdollisella tavalla, jotta logistiikan ulkoistuksella saavutettaisiin mahdollisimman paljon kilpailuetua. (Razzaque ym. 1998: 90.) Yritykset pyrkivät ulkoistuksella parantamaan asiakaspalveluaan mm. hakemalla nopeampia ja täsmällisempiä toimitusaikoja ja tehostamaan varastonkiertoa. Yleistyvä logistiikan ulkoistaminen lisää myös kilpailua palveluntarjoajien keskuudessa ja siten motivoi heitä edelleen parantamaan tarjoamiaan palveluja. (Wong ym. 2000:10; Solakivi ym. 2014:84.)

Gotzamani ym. (2010: 440) ja Solakivi ym. (2014: 82-83) mainitsevat ulkoistamisen tärkeimmiksi syiksi palveluntarjoajan kyvykkyyden ja kokemuksen, mitä yritysten on kallista tai vaikeaa hankkia itselleen. Logistiikan ulkoistamisella yritykset hakevat kustannussäästöjä sekä välttävät isot investoinnit asiakaspalvelun laadun kärsimättä. (Razzaque ym. 1998: 89; Wong ym. 2000:5; Kayakutlu ym. 2010: 443; Ben-Daya ym. 2013:1.) Kumppanuuden tulisi tuottaa hyötyjä ja kustannussäästöjä molemmille osapuolille sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä koko kumppanuuden ajan, myös alun ilmeisen tehokkaan prosessikehityksen jälkeen. Toiminnan tehostaminen edellyttää osapuolilta sitoutumista ja halukkuutta kehittää yhteistyötä, joka tulisi varmistaa yhteisellä suunnittelulla. (Boyson ym. 1999: 95; Vanpoucke ym. 2014: 17.)

Logistiikkansa ulkoistava yritys voi saavuttaa etua myös kiinnittämällä huomiota siihen miten paljon sitoutuu kumppaniin esimerkiksi sopimalla, että ulkoistuksen ehdot neuvotellaan joka vuosi. Tällä molemmat osapuolet varmistavat, että yhteistyö kehittyy jatkuvasti (Wong ym. 2000:10.)

Logistiikan ulkoistamisen motiivien tärkeysjärjestys on muuttunut vuodesta 2010 vain hieman, asiakaspalvelun parantaminen on menettänyt merkitystään, joustavuuden ja ydintoimintoihin keskittymisen merkityksen noustessa. (Solakivi ym. 2014: 82 – 83.)

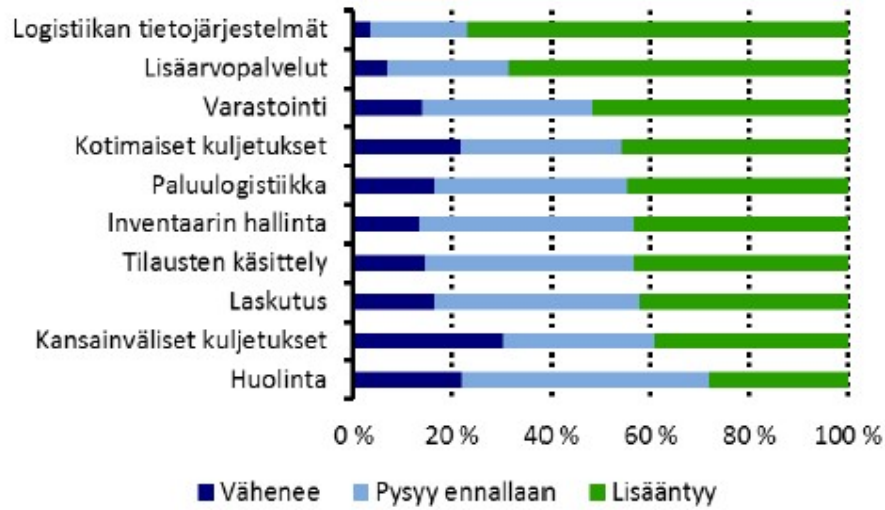
Isoimpina esteinä logistiikan ulkoistamiselle kaupan alan yritykset pitävät kontrollin menettämistä, palvelutason parantumisen epävarmuutta, palveluntarjoajan osaamisen tasoa sekä kustannussäästöjen vähyyttä. (Razzaque ym. 1998: 96; Kempainen ym. 2003: 706; Solakivi ym. 2014: 83-84.) Kontrollin menettäminen pelko ja palveluntarjoajan osaamistason riittämättömyys ovat kasvattaneet merkitystään vuodesta 2010, kun taas palvelutason arvioinnin vaikeuden ja oman ydinosamisen ulkoistamisen haluttomuuden merkitys on vähentynyt (kts. kuvio 10.). (Solakivi ym. 2014: 83-84.)



**Kuvio 10.** Kaupan alan yritysten esteet ulkoistamiselle. (Solakivi ym. 2014: 84.)

Vaihtoehtona logistiikan ulkoistamiselle on se, että yritys tuottaa itse logistiikan tarvitsemat palvelut yrityksen sisällä. Tällä yritys pyrkii varmistamaan, että palvelun laatu vastaa suunniteltua tasoa. Varmistamalla korkea palvelu- sekä osaamistaso ja kehittämällä viestintää palvelun ostajan kanssa niin, ettei kontrollin menettämisen pelkoa esiinny, pystyy palveluntarjoaja pienentämään ulkoistamisen esteitä. (Solakivi ym. 2014: 84.)

Palveluntarjoajat ovat arvioineet, että seuraavan viiden vuoden aikana logistiikkapalvelujen ulkoistaminen lisääntyy ja sen merkitys yrityksille kasvaa (kts. kuvio 11.), hämärtäen samalla toimintojen rajoja toimittajien, valmistajien ja palvelun ostajien välillä. (Wong ym. 2000: 17; Solakivi ym. 2014: 81.)



**Kuvio 11.** Logistiikkapalvelun tarjoajien arvio ulkoistamisen kehityksestä. (Solakivi ym. 2014: 81.)

Eniten vastaajista (77 %) uskoo logistiikkajärjestelmien ulkoistamisen kasvavan, toiseksi eniten vastaajista (68 %) uskoo lisäarvopalveluiden kasvuun ja kolmanneksi eniten vastaajista (52 %) uskoo varastointipalveluiden kasvavan. (Solakivi ym. 2014: 81.)

### 3. VERKOSTOJOHTAMINEN

Verkosto on kahden tai useamman yrityksen muodostama pitkäaikainen yhteistyösuhde jossa kumppaneilla on yhtenevät tavoitteet ja molemmat osapuolet hyötyvät yhteistyöstä (Mohr & Spekman 1994: 135; Das ym. 1998: 491; Wassmer 2010: 142; Vesalainen, Valkokari & Hellström 2017: 303-3014). Verkostot tuovat yritykselle kilpailuetua jota kilpailijoiden on vaikea imitoida (Thornton & Henneberg & Naudé 2015: 167). Kilpailuetua muihin toimijoihin verrattuna yritys saa esimerkiksi siitä, että kumppanit investoivat suhteeseen, toisiaan täydentävistä resursseista, säännöllisestä tiedon jakamisesta ja tehokkaasta kumppanuussuhteen hallinnoinnista (Vesalainen ym. 2017: 304). Yritykset voivat toimia osana useita eri verkostoja jolloin haasteena on yrityksen verkostokokonaisuuden hallinnointi ja tuloksekas johtaminen (Piercy 2009: 863; Wassmer 2010:141).

Valkokarin ym. (2009: 151) mukaan yrityksen johtamistyöllä pyritään varmistamaan mm. yrityksen taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen ja maksimoimaan yrityksen kilpailukyky. Jokaisen kumppanuuden tulisikin tukea näitä tavoitteita ja kumppanuuksia tulisi arvioida sen pohjalta, kuinka hyödyllinen kyseinen kumppanuus yritykselle on. Verkosto on yrityksen erilaisten kumppanuuksien ja toimijoiden rypäs, jonka johtaminen ja hallitseminen poikkeaa huomattavasti yksittäisen yrityksen johtamisesta.

Onnistunut verkostojohtaminen edellyttää yritykseltä strategian kehitystä ja implementointia, kokonaisuuden seuranta, myös yrityksen verkostossa olevien yksittäisten kumppaneiden vaikutusta toisiinsa, ja koordinoitua sekä yrityksen tapaa johtaa verkostojaan eli verkostojohtamisen systeemiä. Kokonaisvaltainen ote verkostoon edellyttää myös sitä, että yritys muokkaa verkostoaan tarpeen mukaan ja yhdenmukaistaa verkoston ja yritysstrategian tavoitteet. (Mohr ym. 1994: 148; Wassmer 2010:160-161.)

Tutkimuksen mukaan verkostojohtamisessa onnistuvilla yrityksillä on organisaatiossa kyvykkyyttä verkostojen johtamiseen, siis verkostokyvykkyyttä (Schreiner, Kale & Corsten 2009: 1395.) Tämä kyvykkyys on yrityksen taitoa tunnistaa kumppaneita, luoda kumppanuuksia ja integroida niitä yrityksen strategiaan ja johtamiseen. (Wassmer 2010: 159; Thornton ym. 2015: 177.) Verkoston kyvykkyyttä tulee mitata ja arvioida jokaisen kumppanuuden osalta erikseen, riippuen kumppanuuden strategisesta tasosta. Yrityksen tulee hyödyntää verkostossa syntyviä synergioita ja välttää konflikteja. (Wassmer 2010: 160-161.)

### **3.1. Verkostokyvykkyys**

Vesalaisen ym. (2017: 306-307) mukaan verkoston kyvykkyys koostuu neljästä elementistä, (kts. kuvio 12.) jotka ovat verkoston resurssiperusta, verkoston pääoma, operatiivinen ja taloudellinen suorituskyky. Vesalaisen ym. (2017: 305-307) kehittämän resurssiperusteisen mallin avulla voidaan verkostokyvykkyyttä arvioida neljän kokonaisuuden avulla. Malli tuo esiin yrityksen omat resurssit ja kyvykkyudet verkostokyvykkyyden perustana, käsittää verkoston pääoman toimina joilla yritys hyödyntää yrityksen resurssiperustaa sekä edelleen kehittää yrityksen resursseja ja kyvykkyyttä. Malli käsittää yrityksen operatiivisen suorituskyvyn sekä osittain yrityksen taloudellisen suorituskyvyn muodostuvan verkoston pääoman, eli yrityksen kyvystä hyödyntää resurssiperustaansa, tuloksena. Mallin mukaan yrityksen taloudellinen suorituskyky vaikuttaa edelleen positiivisesti yrityksen resurssiperustaan.



**Kuvio 12.** Verkoston suorituskyky. (mukaillen Vesalainen ym. 2017: 306.)

### 3.2. Verkoston resurssiperusta ja pääoma

Verkoston resurssiperusta koostuu verkoston jäsenten resursseista ja kyvykkyyksistä. Mikäli verkosto pystyy hyödyntämään yrityskohtaisia strategisia kyvykkyyksiä

tehokkaammin kuin kilpailevat verkostot, on verkostoon kuuluvan yrityksen mahdollista saavuttaa kilpailuetua muihin verkostoihin nähden. (Vesalainen 2017: 306-307.) Siksi onkin tärkeää, että yritys valitsee omalle toimialalle sopivan kumppanin ja käsittelee verkostoa yrityksen kyvykkyytenä. (Wassmer 2010: 160-161.)

Verkoston pääoma keskittyy mekanismeihin joilla verkosto hyödyntää resurssiperustan resursseja ja kyvykkyyksiä parhaalla mahdollisella tavalla. Mekanismit jaotellaan kolmeen ryhmään; strateginen integraatio, yritystenvälinen yhteistyö ja sosiaalinen pääoma. Strateginen integraatio sisältää investoinnit joita kumppanit ovat kyseiseen suhteeseen sijoittaneet, verkoston rakenteen ja sen, miten läpinäkyvää informaation jakaminen on. Yritystenvälisessä yhteistyössä arvioidaan kumppaneiden osallistumista yhteiseen tekemiseen, miten yhteistyösuhteessa käyttäydytään ja opitaanko kumppaneilta. Sosiaalinen pääoma sisältää luottamuksen, yhteiset näkemykset sekä arvot ja normit. (Vesalainen ym. 308-309.)

### **3.2.1. Strateginen integraatio**

Yritys tavoittelee verkostoitumisella Vesalaisen (2002: 14-15) mukaan kahdenlaisia hyötyjä: Ensisijaisesti haetaan kustannustehokkuutta tehostamalla kumppaneiden keskinäisen suhteen organisointia ja toiseksi liiketoiminnan kasvua uutta liiketoimintaa synnyttämällä tai kilpailuaseman vahvistamista kumppanuuksien avulla. Erityisesti liiketoiminnan kasvun saavuttaminen edellyttää yritykseltä sekä kumppaneilta strategista ajattelutapaa. Edelleen Piercy (2009:861-862) lisää tavoitteiksi nopeamman tuotteiden markkinoille saamisen ja tuottavuuden kasvun sekä laadun parantamisen.

Verkostossa toimivilla kumppaneilla on omat odotukset verkostossa toimimisen suhteen sekä jokaisella omat tavoitteet miksi kyseinen yritys toimii verkostossa. Yrityksen vaikuttamismahdollisuudet riippuvat sen asemasta verkostossa. Keskeisellä yrityksellä

on enemmän vaikutusmahdollisuuksia kuin yksittäisellä yrityksellä. (Valkokari ym. 2009: 155-156.) Piercyn (2009:862) mukaan mitä tärkeämpi kumppanuus yritykselle on, sitä suurempi tulee olla yrityksen panostus kumppanuuteen yrityksen sisällä. Organisaatioiden välinen kilpailu muuttuu yksittäisten yritysten välisestä kilpailusta verkostojen väliseen kilpailuun (Castaldo ym. 2009: 946.)

Strateginen riippuvuus ei ole itseisarvo, vaan syntyy kumppanuuden sivutuotoksena. Yhteinen strategiasuunnittelu tai sen tarve kertoo kumppanin merkityksestä verkostossa. Kasvavan yhteistyön myötä kasvaa tarve myös tulevaisuuden yhteiselle linjaamiselle, mikä taas edellyttää ehdotonta luottamusta osapuolten välille. (Vesalainen 2002: 174-175.)

Kumppanuussuhteista on tullut yritysten strateginen voimavara ja siksi on tärkeää, että yrityksessä ymmärretään, millaisia asioita tulee huomioida aloittaessa, kehittäessä tai ylläpitäessä suhteita kumppaneihin, sekä parannettaessa yrityksen suorituskykyä. (Tseng 2014:39.) Yrityksillä tulisi olla selkeät ja tehokkaat toimintatavat ja prosessit kumppanuuksien hallintaan, sekä ymmärrys miten yritys voi hyödyntää kumppanuuden valtasuhteita yhteistyön syventämiseen ja konfliktien välttämiseen. (Tseng 2014: 47; Piercy 2009: 860.)

Strategiasuunnittelu yhdessä verkoston toimijoiden kanssa ei juurikaan edellytä toimijoilta investointityyppisiä panostuksia, mutta vaatii aikaa ja hedelmällistä vuorovaikutusta kumppaneiden välillä siten, että keskitytään strategian kehittämiseen operationaalisten asioiden käsittelyn sijaan, ja realisoituu sitä kautta kustannuksiksi. Tämä panos/tuotos on kuitenkin hyväksyttävissä silloin kun yhteinen strategiapohdinta on hyödyllistä ja sillä on selkeät tavoitteet. (Vesalainen ym. 2017: 304; Vesalainen 2002: 175.) Kayakutlun ym. (2010: 443) mukaan on havaittu, että logistiikkasuunnittelussa on välttämätöntä, että strategiaa, resurssi- ja tietosuunnitelmaa tehdään ja implementoidaan saman aikaisesti, jotta yrityksen toiminnot ja suunnitelmat sitoutuvat toisiinsa.

### 3.2.2. Yritystenvälinen yhteistyö

Verkostojohtamisessa Lipastin (2007: 53-54) mukaan korostuu yhteisen vision luominen ja ylläpito, asiakasymmärryksen kehittäminen ja jakaminen, luottamuksen kautta nopealiikkeisyyden ja joustavuuden aikaansaaminen, muutoksen johtaminen ja yhteisten toimintatapojen kehittäminen ja ylläpito.

Verkostot kilpailevat globaaleilla markkinoilla toisia verkostoja vastaan, mikä tarkoittaa sitä, että verkoston kumppaneiden keskinäinen tiedon jakaminen ja uuden tiedon luominen tulee olla avointa ja tiivistä. Verkostossa oppiminen on yhdessä oppimista ja näkyy verkoston osapuolien toiminnan kehittymisenä. Ulkoistetun logistiikan johtaminen edellyttää tiivistä yhteistyötä kumppanin kanssa aina suunnittelusta tuloksen seurannan ja kehitystoimenpiteiden tekemiseen asti. (Razzaque ym. 1998: 103.)

Olellaisena osana ulkoistetun logistiikan johtamiseen kuuluu toiminnan mittaaminen ja seuraaminen. Kumppanin kanssa yhdessä tehtävä strategisen suunnittelun ja toteutuksen seurannan merkitystä tavoitteiden saavuttamisessa, pysyvän kehityksen aikaan saamisessa ja kumppaneiden sitouttamisessa yhteisiin tavoitteisiin. (Boyson ym. 1999: 74; Hakanen ym. 2007: 262; Sharif ym. 2012: 59.)

Tutkimustulosten mukaan onnistunut yhteistyö yritysten välillä rakentuu molemminpuoliselle sitoutumiselle, koordinoitulle toiminnalle ja luottamukselle. Laadukkaalle kommunikaatiolle kumppaneiden välillä, osallistumiselle ja konfliktin ratkaisutaidoille. (Mohr ym. 1994: 135; Blomqvist & Levy 2006: 32.) Kumppaneilla tulee olla työntekijöitä, myös logistiikkansa ulkoistavalla yrityksellä, joilla on jatkuva ja avoin kommunikaatio keskenään. Tämän kommunikaation tulee sisältää perusinformaation, kuten varastosaldojen ja muiden varastointiin liittyvien tietojen jakamisen. Vuorovaikutuksen tulisi rakentaa kumppaneiden välille luottamusta ja vahvistaa sitoutumista, jotta yhteistyö on kannattavaa. (Wong ym. 2000: 12.)

Useiden tutkimusten mukaan toimitusketju ei ole tehokas, ellei yritys mittaa ja seuraa suorituskykyään prosessitasolla ennemmin kuin tarkastelemalla vain yksittäisiä toimintoja. (Kayakutlu ym. 2010: 441) Hakanen, Heinonen & Sipilä (2007: 262) painottaa verkoston strategisen seurannan merkitystä, jotta verkostolle asetetut strategiset päätavoitteet saavutetaan. Vain riittävän kattavalla ja tehokkaalla seurannalla saadaan aikaan pysyvää ja todellista kehitystä. Verkoston johtamisessa tarvitaan riittävän selkeä visio, johon sitten edelleen osapuolia sitoutetaan tehokkaan seurannan avulla.

Seurannan voi toteuttaa Hakasen ym. (2007: 178-179) mukaan kolmella eri tavalla:

- 1) Seuranta on osa yrityksen normaalia toiminnan seuranta, johon voivat mm. kuulua strategiset tavoitteet, kriittiset menestystekijät mittareineen ja tavoitteineen.
- 2) Edellisen lisäksi yritys seuraa verkoston osapuolten toimintaa erikseen niiden omilla mittareilla.
- 3) Yritys yhdistää molemmat edellä olevat vaihtoehdot. Tätä käytetään silloin kun kumppanuus on yritykselle merkittävä.

Lisäksi Hakasen ym. (2007: 178-179) mukaan verkostosuhteiden ja –strategian seurannassa tulee muistaa että:

- Seuranta on **kokonaisvaltaista**, riittävän laajaa ja seuranta sisältää sekä määrälliset että laadulliset mittarit.
- Seuranta on **nopeaa ja jatkuvaa**, jotta ongelmia päästään ratkomaan mahdollisimman nopeasti, tulee seurannan alkaa heti alusta lähtien. Myös päättyvien verkostosuhteiden arviointi tulee tehdä heti.
- Seuranta on **läpinäkyvää**, seurannassa huomioidaan verkostosuhteiden kaikki jäsenet sekä se, miten seuranta linkittyy heidän omaan arviointiin ja menestymiseen.

- Yritys tekee **itsearviointia**, silloin kun suoria mittareita ei toiminnan seuraamiseen ole olemassa, tulee arviointi kuitenkin suorittaa itsearviointina.

### 3.2.3. Sosiaalinen pääoma

Kumppaneiden välinen kommunikaatio ja sitoutuminen yhteistyöhön ovat kaksi kriittistä ulottuvuutta kumppaneiden välisen luottamuksen rakentumiseen, kuten myös yritysten perinteisesti tiukkojen rajojen venyttäminen yhteistyön hyväksi. (Wilson ym. 2015: 68.) Luottamus kumppaneiden välillä kasvaa onnistuneen yhteistyön tuloksena mikä edelleen lisää riippuvuutta kumppaneiden välillä. (Ring ym. 1992: 489.)

Ireland ym. (2007: 488) sekä Das ym. (1998: 507.) korostavat luottamuksen ja vallan sekä kontrollin suhteiden monimutkaisuutta. Vallan käyttö ja liika kontrollointi verkostossa voidaan tulkita helposti luottamuksen puutteeksi ja tätä välttääkseen kumppanit hyötyvät toimista jotka lisäävät läpinäkyvyyttä organisaatioiden välillä ja vahvistavat yhteistyötä. Voimatasapainon löytäminen yritysten välille kumppanuussuhteen alkuvaiheessa on ratkaisevan tärkeää suhteen positiiviselle kehitymiselle (Forkmann, Wang, Henneberg, Naudé & Sutcliffe 2012: 827.) Verkostosuhteessa optimaalinen luottamuksen taso on olennainen, jotta osapuolet pystyvät oppimaan suhteessa mahdollisimman paljon ja siten hankkimaan tärkeää kilpailuetua muihin markkinoilla oleviin verkostoihin nähden. Liian vähäinen luottamus voi estää oppimista ja tiedon jakamista, liian korkea luottamus taas voi vähentää kyseenalaistamista ja edelleen oppimista. (Das ym. 1998: 491; Valkokari ym. 2009: 173; Mitrega 2012:749.) Luottamus kumppaneiden välillä tukee yhteistyötä, estää konflikteja ja sitouttaa yrityksiä yhteistyöhön ja siten edesauttaa pitkäaikaisen yhteistyön kehittämistä. (Palmatier, Dant & Grewal 2007: 191.)

Myös Lipasti (2007: 52-55) pitää verkostotalouden johtamishaasteena nimenomaan jatkuvien muutosten johtamista ilman auktoriteettiaseman antamaa muodollista valtaa. Nykyaikainen verkostojohtaminen vaatii johtamiselta paljon. Vähimmäistavoitteena on, että verkoston jäsenet sitoutuvat yhteisiin pelisääntöihin, tavoitteisiin ja toiminnan mittaamiseen. Parhaimmillaan verkoston jäsenten sitoutumisen yhteiseen tekemiseen muistuttaa tunnetta yhteisestä kohtalosta. Toimivan verkostoyhteistyön saavuttaminen edellyttääkin organisaation sisäistä transformaatiota, muutosta asenteissa, vastuissa ja toimintatavoissa sekä kyvykkyyttä johtaa sidosryhmiä ilman hierarkkista asemaa.

## **4. METODOLOGIA**

Tässä luvussa tutustutaan tutkimuksen empiiriseen aineistoon. Aluksi käsitellään tutkimuksen taustaa, empiiristä aineistoa jota tutkimuksessa on käytetty ja sen käsittelyä. Seuraavaksi syvennytään empiirisen tutkimuksen tuloksiin. Luvun lopussa, tutkimustulosten esittelyn ja analyysin jälkeen, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä.

### **4.1. Tutkimuksen taustaa**

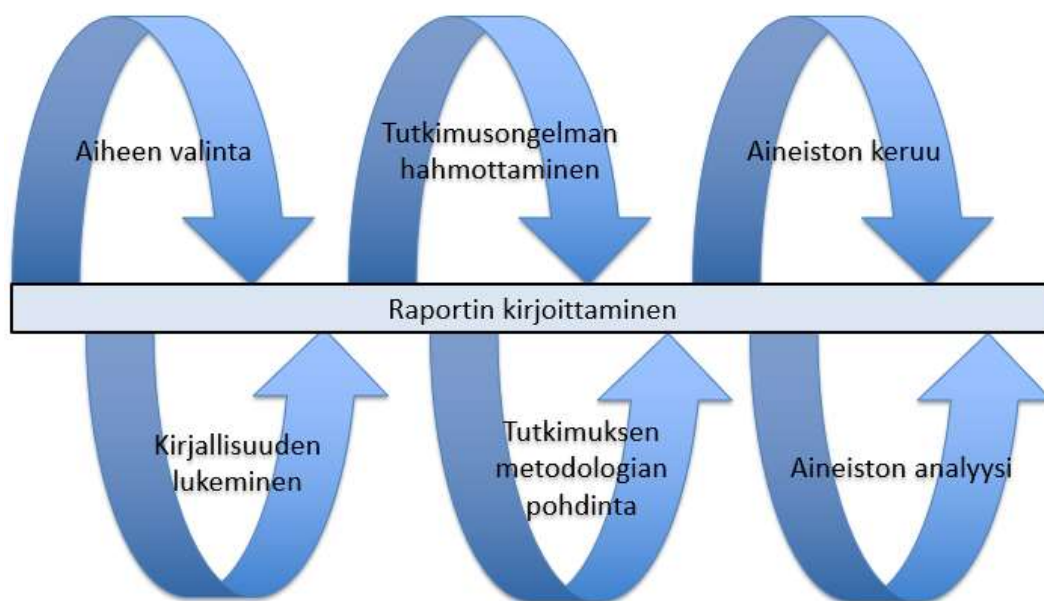
Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten kaupan alan yritykset ovat järjestäneet ulkoistetun logistiikan johtamisen sekä mitä hyötyjä ja haasteita ulkoistetun logistiikan johtamiseen liittyy.

Tutkimuksessa tarkastellaan ulkoistetun logistiikan johtamista tutkimukseen osallistuvissa kaupanalan yrityksissä ja palveluntarjoajalla sekä pohditaan johtamisen vahvuuksia ja kehittämistarpeita. Empiiristä aineistoa kerätään tutkimukseen osallistuvien yritysten logistiikasta vastaavia henkilöitä haastatteleamalla. Perustiedot tutkimukseen osallistuneista yrityksistä on pidetty yleisellä tasolla, aineiston käsittely, analysointi ja tulkinta tehtiin anonymisti, joten aineistossa ei tuoda haastateltujen henkilöllisyyttä tai heidän edustamiaan organisaatioita esiin. Yritys, jossa tutkija itse työskentelee, on tutkimuksen aikana ulkoistanut oman logistiikkansa, joten myös tätä ulkoistusprosessiin liittyvää käytännön havainnointia on tutkimuksessa hyödynnetty.

## 4.2. Metodologian esittely

Tutkimuksen menetelmälliset valinnat perustuvat hermeneuttiseen tieteenfilosofiseen suuntaukseen. Hermeneutiikka korostaa merkityksiä sisältävien kokonaisuuksien ymmärtämistä ja tulkintaa. Suuntauksessa tiedon tuottaminen perustuu asioiden ja niiden kontekstien välisien yhteyksien hahmottamiseen. Samalla tarkastellaan tutkittavan ilmiön suhteita muihin samanaikaisiin ilmiöihin ja niiden kehitykseen. Hermeneutiikassa ihmisten toiminta ymmärretään intentionaalisena, mikä tarkoittaa sitä, että ihmisen toiminta ja toiminnan tulokset sisältävät erilaisia merkityksiä. (Tuomi ym. 2009: 31-33.)

Hermeneuttisessa suuntauksessa tieto nähdään jatkuvana tulkintojen prosessina, jossa sekä tieto että tulkinnat uusiutuvat. Tieto muodostuu suuntauksen mukaan prosessissa, hermeneuttisessa kehässä, jossa tutkija palaa yhä uudelleen kokonaisuuden tulkintaan yksityiskohtien tulkinnan kautta. Uudelleentulkitseminen laajentaa edelleen tutkijan käsitystä tutkimuksen kohteesta. (Tuomi ym. 2009: 31-33.)



**Kuvio 13.** Tutkimuksen eteneminen.

Kuvion 13 mukainen tulkinnan syventäminen yksityiskohtien kautta toimii tässä tutkimusongelmassa yhdistäen tutkijan oman työkokemuksen kautta syntyneen käytännön ymmärryksen ja monipuolisen, eri näkökulmista kirjoitetun, kirjallisuuden sekä syventävät artikkelit. Tutkijan käytännön kokemukset vahvistuivat edelleen haastattelujen analysoinnin tuloksena.

### 4.3. Aineiston esittely

Tämä tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta, tieteellisistä artikkeleista sekä haastatteluista, jotka hankittiin haastattelemalla tutkimukseen

osallistuvien yritysten logistiikasta vastaavia henkilöitä, palvelutarjoajan henkilöitä, logistiikan keskusjärjestön edustajaa sekä käytännön havainnoinnin avulla.

#### **4.3.1 Haastateltavien valinta ja haastattelujen toteutus**

Koska laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tietynlaista toimintaa, kuvaamaan ilmiötä ja antamaan tälle mielekäs tulkinta teorian avulla, sen sijaan että pyrittäisiin tilastollisiin yleistyksiin, tulee haastateltavat valita harkiten ja tarkoitukseen sopivasti. Haastateltavien määrää tärkeämpää on se, että he tietävät, tai heillä on mahdollisimman paljon kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi ym. 2009: 85-86.) Haastateltavat yritykset ja henkilöt valittiin tämän ohjeen mukaisesti niin että yrityksellä ja henkilöllä tuli olla kokemusta ulkoistetun logistiikan johtamisesta, yritykset poikkesivat toisistaan mahdollisimman paljon ja yrityksen logistiikasta vastaava henkilö oli suostuvainen haastatteluun. Kokonaisvaltaista näkemystä varten haasteltavaksi valittiin myös logistiikan keskusjärjestön edustaja.

Haastattelujen kohdehenkilöiksi valikoitui 8 henkilöä 7 eri organisaatiosta (kts. taulukko 1). Viisi haastateltavaa työskenteli kaupan alan yrityksessä ja kaksi haastateltavaa logistiikan palveluntarjoajalla sekä yksi logistiikan keskusjärjestössä. Organisaatioiden koko vaihteli liikevaihdoltaan 15-3800 M€:n välillä. Erikokoiset organisaatiot olivat tutkijan tavoitteena ja se saatiinkin yhdessä kumppaneiden kanssa järjestymään. Kaikki haastatellut henkilöt toimivat pääkaupunkiseudulla.

**Taulukko 1.** Haastateltavien perustiedot

Haastateltava	Työtehtävä	Sukupuoli	Työura yrityksessä v.
A1	Logistiikan johto	mies	3
B1	Logistiikan johto	mies	4
C1	Logistiikan johto	nainen	6
D1	Logistiikan johto	mies	5
E1	Toimitusjohtaja	nainen	2
F1	Toimitusjohtaja	mies	10+
F2	Myyntijohtaja	mies	2
F3	Projektin johto	nainen	3

Tutkimus keskittyi haastateltavien henkilökohtaisiin kokemuksiin ulkoistetusta logistiikasta ja sen johtamisesta. Neljä henkilöä haastatelluista johti yrityksensä ulkoistettua logistiikkaa, kaksi toimi toimitusjohtajana, toinen yrityksessä joka oli juuri aloittanut logistiikkansa ulkoistusprojektin ja toinen logistiikan keskusjärjestössä. Kaksi henkilöä haastatelluista toimi suorassa yhteydessä ulkoistusprojekteihin palveluntarjoajalla. Kaikilla haastatelluilla kokonaistyöuran pituus oli vähintään 10 vuotta.

Haastattelut toteutettiin syyslukukaudella 2016 - kevätlukukaudella 2017. Haastattelu suoritettiin kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin, puolistrukturoiduin kysymyksiin yksilöhaastatteluina kasvokkain haastateltaville sopivassa paikassa, useimmiten haastateltavan työpaikalla. Haastatteluun varattiin aikaa 30 minuutista tuntiin. Haastateltaville toimitettiin haastattelurunko (kts. kuvio 14.) etukäteen valmistautumista varten. Etukäteen valikoiduista teemoista rakennettu haastattelurunko varmisti, että samat asiat tulevat käsiteltyä jokaisen haastatellun kanssa samassa järjestyksessä. Haastattelurunko rakentui luontevasti tutkimuksen alkuvaiheessa muun aineiston keräämisen yhteydessä. Haastattelut nauhoitettiin ja ne etenivät lyhyen tutkimuksen esittelyn jälkeen haastattelun rungon mukaisesti, lopuksi haastatteluissa oli lisäksi lyhyt

osio haastateltavien mieleen tulevien asioiden esittämiseen ja vapaaseen keskusteluun. Haastattelujen sopimiseen hyödynnettiin yrityksen, jossa tutkija työskenteli, kontakteja, tutkijan henkilökohtaisia sekä logistiikan palveluja tarjoavan yrityksen kontakteja.



**Kuvio 14.** Haastattelu- ja analyysirunko.

Jo haastattelujen tekemisen aikana tutkijalle hahmottui haastateltavien vastauksista selkeästi tutkimukselle tärkeät teemat. Haastattelut nauhoitettiin ja niiden litterointi, eli auki kirjoitus, tehtiin pian haastattelun jälkeen, jotta haastattelut olivat tutkijalla tuoreena muistissa. Litteroinnin aikana tutkijan käsitys haastateltavien vastauksien yhtenäisyyksistä ja eroavaisuuksista vahvistui edelleen.

#### **4.4. Aineiston analysointi ja tutkimustulosten esittely**

Kerättyä aineistoa analysoitiin sisällönanalyysin menetelmin. Sisällönanalyysin tavoitteena on järjestää tutkimuksen aineisto selkeään ja tiiviiseen muotoon niin että alkuperäinen informaatio säilyy. Analyysin tarkoitus on selkeyttää aineistoa niin että luotettavien johtopäätösten tekeminen tutkittavasta ilmiöstä on mahdollista. Käytännössä sisältöanalyysi etenee aineiston läpikäynnistä aina käsitteellistämiseen ja tulkintaan asti ja laadullisen aineiston analysointia tehdään tutkimusprosessin jokaisessa vaiheessa. (Tuomi ym. 2009: 108; 151.)

Haastateltavien vastaukset luokiteltiin aihepiirien ja teemojen mukaisesti (kts. taulukko 2). Tarkoituksena on hyödyntää esiin tulevaa tutkimuksellista ja teoreettista perustaa huomioiden samalla aineistoon perustuvan analyysin tuloksia. Käytännön työssä hyödynnetään alleviivausta ja post-it lappuja joille olennaiset ilmaukset kerätään. (Tuomi ym. 2009: 109-110.)

**Taulukko 3.** Aineiston redusointi.

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaus
"Investointi/kilpailukyvyn varmistaminen sitten ylipäätään se, että saadaan ne muuttuvat tai kiinteät kulut muuttuviksi."	Tavoitteet
"se on tiivistä se yhteistyö ja sanotaanks vaikka niin että se on hyvin sellaista helppoa, suoraviivaista että ei tarvitse odotella mitään business review tapaamisia, et jos on jotain mielenpäällä jotain puolin ja toisin, niin on selkeet niinkun yhteyshenkilöt joiden kautta asioita voidaan edistää koska tahansa."	Yhteistyö
"No totta kai siinä on aina se riski, että koska tässä on aika paljon sellaista järjestelmä yhteensovittamista ja ylipäätään sitä kokonaisuutta ja pysytäänkö niissä aikatauluissa..."	Haasteet
"Kyllähän tää yks iso verkosto on ja sitä hallitaan kokonaisuudessaan. Ja nimenomaan logistiikan tehtävä on olla se tekijä mikä yhdistää nää eri osapuolet kaikki toisiinsa, sen ymmärryksen ja myös sitten sen ohjauksen ja johtamisen."	Verkosto

Tutkimuksen tulokset esitellään tutkimuksen teemoittain haastattelu- ja analyysirungon mukaan.

Aineiston ryhmittely tehtiin Tuomi ym. (2009: 110-111.) esimerkin mukaisesti (kts. Taulukko 3.). Ryhmittelyn avulla saatiin aineistossa olevat samankaltaisuudet esiin ja edelleen tiivistettyä aineistoa ryhmittelemällä yksittäiset tekijät yleisempiin käsitteisiin. Ryhmittelyn tuloksena syntyi haastattelu- ja analysointirunko, joka tarkentui haastattelujen aukikirjoituksen yhteydessä sen mukaan, missä järjestyksessä haastateltavat teemoista kertoivat.

**Taulukko 3.** Aineiston ryhmittely.

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka	Teema
Verkosto Verkostoituminen Verkostojohtaminen Organisaatorajojen yli johtaminen Kumppanit Johtaminen Yhteistyö	Organisaatorajojen yli johtaminen Verkosto	Verkostojohtaminen
Kehittäminen Kommunikaatio Mittarit Tärkeät mitattavat asiat Vastuu, kontrolli, väärinkäytökset Päätösvalta Hankinnan rooli	Kontrolli Kehittäminen	Ulkoistetun logistiikan johtaminen
Ulkoistetut logistiikan toiminnot Motiivit Tavoitteet Hyödyt Haasteet	Ulkoistamisen motiivit Hyödyt ja haasteet	Ulkoistettu logistiikka

#### 4.4.1. Ulkoistettu logistiikka

Ensimmäiseksi esitellään mitä yritykset ovat ulkoistaneet ja miksi, sekä mitä hyötyjä yritys on ulkoistamisesta saanut ja millaisia riskejä tai haasteita on ilmennyt.

##### Ulkoistetut logistiikan toiminnot

Haastatelluilta kysyttiin mitä logistiikan toimintoja heidän yrityksensä on ulkoistanut tai mitä logistiikan toimintoja yritykset yleensä ulkoistavat. Haastateltujen logistiikan johtajien yritykset olivat kaikki ulkoistaneet logistiikan kuljetukset, kuluttajatuotteiden

varastoinnin ja asiakastoimitukset. Palveluntarjoajat kertoivat myös yritysten ulkoistavan eniten juuri samoja toimintoja. Lisäksi yksi haastatelluista mainitsi lisääntyvästä koko toimitusketjun ulkoistuksesta näin:

*”Perinteisesti ovat ulkoistaneet kuljetusta, varastointia ja pakettilogistiikkaa, mut nyt yhä enenevässä määrin on lähdetty ulkoistamaan koko toimitusketjuja jolloin se niinkun käytännössä tarkoittaa sitä koko logistiikkaa, mukaan lukien enenevässä määrin myös niinkun raportoinnin ja sen koko logistiikkaputken kehittämiseen myös...” (Haastateltava F3)*

Sama kehitys näkyy myös Solakiven ym. (2014: 132) tutkimuksessa, jonka mukaan logistiikan ulkoistamisen tutkimuksista voidaan päätellä, että ulkoistaminen on yleistä ja lisääntyy edelleen, mutta myös että ulkoistamisen laajuus on kasvanut yksittäisten palvelujen ulkoistamisesta entistä laajempiin ja haastavampiin räätälöityihin kokonaisuuksiin.

### **Ulkoistamisen motiivit**

Seuraavaksi haastatelluilta kysyttiin miksi yrityksenne tai yritykset ulkoistavat logistiikkaa? Haastateltavien vastuksissa esiin tulevat ulkoistamisen motiivit on esitetty taulukossa 4.

**Taulukko 4.** Logistiikan ulkoistamisen motiivit.

Logistiikan ulkoistamisen motiivit	%
keskittyminen ydintoimintoihin	100 %
toiminnan tehostaminen	75 %
toimitusketjun kehittäminen	63 %
sopivia tiloja varastointiin ei ole	38 %

kiinteät kustannukset muuttuviksi	38 %
yrityskauppa	25 %
resursseja ei ole	25 %
isoja investointeja ei haluta tehdä	25 %
suuruus mahdollistaa sekä että, ulkoistamisen ja in-house tekemisen	13 %

---

Yritykset ulkoistavat palveluja tai toimintoja kasvattaakseen toimintojen tehokkuutta, lisätäkseen yrityksen ketteryyttä ja vähentääkseen operatiivisia kuluja. Tiukka keskittyminen ydinosaamiseen on myös palveluja tai toimintoja ulkoistavien yritysten tavoitteena. (Solakivi ym. 2011: 131-132.) Sama suuntaus näkyy myös haastateltavien vastauksissa, joissa suurimmat syyt logistiikan ulkoistamiselle ovat yrityksen keskittyminen ydintoimintoihin (100%), toiminnan tehostaminen (75%), toimitusketjun kehittäminen (63%) ja kiinteiden kustannusten siirtäminen muuttuviksi kuluiksi (38%).

*”Yleensä taseen keventäminen, että halutaan päästä irti kiinteästä kulusta.”  
(Haastateltava F2.)*

*”Ja sitten toisaalta taas, että meidän nykyinen, tai sen aikaiset logistiikkatoiminnot oli niin outdated kaikin puolin et ne investoinnit ois ollut niin valtavia ja ei nähty, että oli järkevää itse tehdä, niin sanotaan ehkä, että se investointi ja kehittämisjutut oli niin kuin ne ajurit siellä.” (Haastateltava E1.)*

Muita haastateltujen mainitsemia motiiveja logistiikan ulkoistamiselle olivat investointien välttäminen (25%), sopivien varastotilojen puuttuminen (38%) ja se, ettei yrityksellä ole tarvittavia resursseja (25%). Hilletoft ym. (2010: 47) mukaan yrityksellä voi olla pulaa resursseista ja osaamisvajetta esimerkiksi silloin, jos yritys on laajentamassa toimintaansa uusille markkinoille eikä halua sitoa pääomaa, vaan ostaa palvelun mieluummin kumppanilta. Wong ym. (2000: 11) mukaan täydellinen kumppani

logistiikkaansa ulkoistavalle yritykselle on palveluntarjoaja jonka kyvykkyys toiminnan joustavuuteen mahdollistaa muutokset, kuten kasvun, ulkoistavan yrityksen toiminnassa.

### **Ulkoistamisella saavutetut hyödyt**

Kysyttäessä haastatelluilta logistiikan ulkoistamisella saavutettuja hyötyjä, olivat vastaukset hyvin yhteneväiset, suurimmat saavutetut hyödyt haastateltavat kokivat olevan palvelun laatutason nosto, kustannussäästöt ja yrityksen asiakkaiden tyytyväisyys toimitusketjuun. Gotzamani ym. (2010: 449) painottavat myös palvelun laadun merkitystä ulkoistamisen onnistumisessa. Tutkimuksen mukaan logistiikka palvelujen tarjoamiseen keskittyneet yritykset kiinnittivät enemmän huomiota toimitusketjun laatuun kuin ne yritykset jotka itse hoitavat logistiikkaansa, sen kuitenkaan olematta heidän ydintoimintaansa. Logistiikkaan keskittyneet palveluntarjoajat olivat myös hanakampia ottamaan erilaisia laadun varmistamiseen liittyviä työkaluja tai metodeja käyttöön kuin yritykset jotka hoitavat logistiikkansa itse.

Solakiven ym. (2011: 145) tutkimuksen mukaan yritykset joiden logistiikka on kokonaisuudessaan ulkoistettu ovat myös tietoisempia ulkoistetun logistiikan kustannuksista ja ulkoistamisen vaikutuksista logistiikan kustannuksiin. Tämä näkyi mm. Haastateltava C1:n vastauksessa:

*”Näen, et esimerkiksi meillä, no kustannussäästöt on tavoitettu ja meillä ois täällä pitäny investoida teknologiaan, uudistaa asioita ja hankkia uutta osaamista, mitä sit taas meille ei oo ollut sit taas niinkun järjestelmä mielessä, niin tota et me ollaan saatu ulkoistamalla se parempi laatu, tai, ja tehokkuustaso kuin mitä ois saatu täällä omassa.” (Haastateltava C1.)*

Gotzamani ym. (2010: 439.) kiinnittää huomiota palveluntarjoajan kykyyn hallita ja ylläpitää suhdetta palvelua ostavaan yritykseen sekä siihen, miten palveluntarjoaja pystyy lisäämään arvoa loppuasiakkaille. Mitä paremmin palveluntarjoaja onnistuu palvelun laadun johtamisessa, sitä parempilaatuista palvelua palvelun ostaja saa ja sitä tyytyväisempiä loppuasiakkaat ovat. Myös Haastateltava E1 painotti logistiikan ulkoistuksella saavutettavan erinomaisen asiakaspalvelun merkitystä yrityksen kilpailuetuna:

*” Ja sitten tän ulkoistamisen avulla saavutettiin sit myös semmonen valtava kilpailuetu siinä, että myös sitten se mikä asiakkaalle on tärkeintä, että sä oot varma, kun sä oot tilauksen tehny tälleen, niin voidaan antaa tiukka lupaus, että sä saat sen seuraavaks päiväks tai jopa saman päivän aikana. Niin, se oli sellanen iso kilpailuetu, joka haluttiin turvata tässä.” (Haastateltava E1.)*

Yhteneväisten hyötyjen lisäksi yksi haastateltavista piti merkittävimpänä logistiikan ulkoistamisella saavutettavan hyötynä sitä, että logistiikkakustannukset oikeasti ohjaavat yrityksen tavaravirtoihin liittyvää päätöksentekoa:

*”... jos mun pitäis sanoa, että vaikka mikä on merkittävin hyöty mitä mä olen nähnyt, niin on nimenomaan se, et silloin kun logistiikkakustannukset oikeesti rupee ohjaamaan tavaravirtoihin liittyvää päätöksentekoa, eli käytännössä ostajien, tai jos on eri henkilöt jotka hoitaa niin kun kotiin kutsua tai muuta, niin heidän sitä päätöksentekoa.” (Haastateltava F1.)*

Solakiven ym. (2011: 146) tutkimuksen mukaan yrityksen ei tulisi odottaa automaattisia etuja ulkoistaessaan palveluja tai toimintoja, vaan tutkia tarkkaan ulkoistamispäätöksen edut ja haitat. Mitä enemmän yritys on naimisissa ulkoistamisen kanssa, sitä enemmän siltä edellytetään yhteistyötä sekä sisäisesti että ulkoisesti.

## Ulkoistetun logistiikan haasteet

Kemppaisen ym. (2003: 706.) mukaan ensimmäinen ulkoistamiseen liittyvä haaste on kontrollin menettämisen pelko. Yrityksellä on riski menettää osaamistaan ja päätyä pelkästään koordinoimaan tavaravirtaa tavarantoimittajilta loppukuluttajille. Haastateltavilta kysyttäessä ulkoistetun logistiikan haasteista ja riskeistä (kts. taulukko 5) suurimmiksi haasteiksi koettiin yhteistyökyvyttömyys (75%) ja epäonnistunut tai vajaa integrointi (50%). Kontrollin puute tuli esille kahden haastateltavan (25%) vastauksessa.

**Taulukko 5.** Ulkoistetun logistiikan haasteet.

Ulkoistetun logistiikan haasteita	%
yhteistyökyvyttömyys	75 %
epäonnistunut tai vajaa integrointi	50 %
toiminnan epävarmuus	38 %
kustannustehottomuus	38 %
erilaiset intressit	25 %
kontrollin puute	25 %
moniasiakasympäristö	13 %
haluttomuus toiminnan kehittämiseen	13 %
tuotteiden käsittelyn haasteet	13 %
virheellinen ulkoistus	13 %

Haastateltava F3 kuvasi yhteistyön ja avoimen tiedon jakamisen merkitystä ulkoistetulle logistiikalle näin:

*”Sitten pidemmällä aikavälillä kyllä mä siinäkin sitten korostaisin sitä yhteistyön merkitystä, että se että ulkoistaa logistiikkaa ei tarkoita sitä, että se on niin kuin kokonaan jossain muualla, vaan kyl ne business tarpeet ja se et miten se business elää ja muuttuu, ne täytyy niin kuin koko ajan heijastua siinä yhteistyössä ja se edellyttää et on vastinparit*

*ketkä keskustelevat keskenään, ketkä jakavat tietoa avoimesti ja siltä pohjalta sitä toimintaa kehitetään systemaattisesti eteenpäin.” (Haastateltava F3.)*

Kemppaisen ym. (2003: 704) mukaan vain harvat yritykset ymmärtävät toimitusketjunsä kokonaan huolimatta siitä, että prosesseja selkeytetään ja yhteistyötä tehdään läpinäkyvämmäksi koko ajan. Haastateltavien vastauksissa prosessien ymmärryksen puute näkyy toiminnan epävarmuutena, jonka 38% haastateltavista mainitsi ulkoistetun logistiikan haasteeksi.

*”Jos yrityksellä on sellainen käsitys, että täysin kaiken ulkoistamalla kumppanille, niin kaikki ongelmat ratkeaa, niin siinä on riski, ettei kukaan enää katso sitä sen yrityksen näkökulmasta, eli tässä täytyy muistaa aina, että sä voit sen toiminnon ulkoistaa, mutta vastuuta et koskaan, että jonkun pitää katsoa sen yrityksen näkökulmasta ja miettiä sitä logistiikkaa, että se toimii oikein, että se tehdään oikeista lähtökohdista.” (Haastateltava F2.)*

Tutkimusten mukaan yhdenmukaisten tavoitteiden puute, epärealistiset odotukset, puutteet sopimuksessa, sitoutumattomuus ja luottamuspula kumppaneiden välillä aiheuttaa eniten ongelmia kumppanuussuhteeseen. (Razzaque ym. 1998: 102; Boyson ym. 1999:73; Oghazi, Rad, Zaefarian, Beheshti & Mortazavi 2016: 4809.) Haastateltavien vastauksissa mainittiin myös haasteena kumppaneiden erilaiset intressit (25%) sekä haluttomuus toiminnan kehittämiseen (13%), mikä osoittaa kumppanin haluttomuutta sitoutua yhteiseen tekemiseen. Luottamuspulaa haastateltavat eivät maininneet ulkoistetun logistiikan haasteena lainkaan.

#### 4.4.2. Ulkoistetun logistiikan johtaminen

Tutkimukseen haastateltujen yrityksissä ulkoistetun logistiikan johtaminen on järjestetty (kts. taulukko 6) siten että 80 % yrityksissä on erillinen logistiikkajohtaja ja vain yhdessä yrityksessä (20%) ulkoistetun logistiikan johtaminen on yhdistetty ostojohtajan tehtävään. Vain yhdessä (20%) yrityksessä on logistiikkaosasto, jossa työskentelee yli 10 henkilöä, 40 % yrityksistä on pienempi, alle 10 henkilön logistiikkaosasto. Lopuissa, 40 % yrityksistä ei ole lainkaan omaa logistiikkaosastoa.

**Taulukko 6.** Ulkoistetun logistiikan johtaminen

Ulkoistetun logistiikan johtaminen	%
Logistiikkajohtaja	80 %
Logistiikan johtaminen yhdistetty ostojohtajalle	20 %
Logistiikkaosasto alle 10 henkilöä	40 %
Logistiikkaosasto yli 10 henkilöä	20 %
Ei lainkaan omaa logistiikkaosastoa	40 %

Wilsonin ym. (2015: 78) mukaan toimitusketjujohtajan yhteistyötaitoilla on suuri merkitys kumppanuuden onnistumiselle. Toimintoja ulkoistavan yrityksen toimitusketjujohtajat toimivat monisuhteisessa ympäristössä ja ovat riippuvaisia politikointitaitoistaan toimitusketjun hallinnassa ilman että kummankaan osapuolen tarvitsee lukea jatkuvasti yritysten välistä sopimusta. Yhteistyön ensisijaisten tavoitteiden saavuttamisen tukena toimitusketjujohtajat käyttävät yrittäjä- ja politikointitaitojaan.

#### Yhteistyön merkitys

Haastateltavien mukaan yhteistyö kumppanin kanssa muodostuu säännöllisten kuukausi- ja viikkopalavereiden lisäksi suorista kontakteista tarpeen vaatiessa. Lähes kaikilla

haastatetuilla (88%) logistiikkansa ulkoistaneilla yrityksillä oli palveluntarjoajan kanssa säännöllisiä operatiivisia- ja ohjausryhmäpalavereja. Kolme haastateltavaa (38%) näki erityisen tärkeänä sen, että palveluntarjoajalle oli suora yhteys ns. varaston lattialle, jolloin asioiden nähtiin etenevän helpommin.

*”... se on tiivistä se yhteistyö ja sanotaanks vaikka niin että se on hyvin sellaista helppoa, suoraviivaista, että ei tarvitse odotella mitään business review -tapaamisia, et jos on jotain mielenpäällä, jotain puolin ja toisin, niin on selkeet niin kun yhteyshenkilöt, joiden kautta asioita voidaan edistää koska tahansa.” (Haastateltava A1.)*

Kemppaisen ym. (2003: 706.), kuten myös Hilletoftin ym. (2010: 47, 53, 57) mukaan ulkoistetun toimitusketjun onnistumisen edellytyksenä on tiedon jakaminen ja sen koordinointi kumppaniverkoston jäsenten kesken. Integroidut tietojärjestelmät ja tehokas tiedonjako kumppaneiden kesken ovat perusedellytys ulkoistamisen johtamiselle ja onnistuneelle yhteistyölle. Gotzamani ym. (2010: 449.) toteaa myös, että palveluntarjoajan pitäisi olla aina askelen edellä itse logistiikkansa hoitavia yrityksiä palvelun laadun suhteen, jotta logistiikan ulkoistaminen olisi kilpailukykyinen vaihtoehto myös jatkossa. Oikeiden keskustelukumppaneiden löytämistä, sekä logistiikkaa ulkoistavan yrityksen puolelta, että palveluntarjoajan puolelta, haastateltavista (63%) piti erityisen tärkeänä. Kommunikaation ja yhteistyön sujuvuuden kannalta Haastateltava F3 painotti yhteisten palaverien säännöllisyyttä:

*” Että systemaattisesti, kurinalaisesti, muistetaan pitää niitä palavereja ja vaikka tuntuu siltä, että ei aina oo kauheesti keskusteltavaa, mut kuitenkin, jotta se toimitusketju saadaan oikeella tavalla toimimaan, niin tota, se edellyttää sitä säännöllistä viestintää ja odotusten läpikäymistä.” (Haastateltava F3.)*

## Kehittäminen

Haastatelluista (88%) kertoi yrityksen kehittävän toimintoja yhdessä palveluntarjoajan kanssa. Yritysten kannattaakin kehittää logistiikkaa ja toimitusketjua, Wiengarten, Pagell, Ahmed & Gimenez (2013: 61-62.) tutkimuksen mukaan investoinnit toimitusketjun kyvykkyyden kehittämiseen tuottavat tulosta operatiivisen toiminnan parantumisena, mutta ennen kaikkea antavat toimitusketjun keskittyä yhteistyöverkoston luomiseen ja kehittämiseen, luomaan innovatiivisia tuotteita ja prosesseja, pelkän tavaravirran koordinoimisen sijaan. Haastateltava A1 kertoi kehityksestä näin:

*”No ylipäättään, niin kun, se koko toimintamalli, jota me koko ajan pohditaan, niin kun sen kehittämistä, mut sit tietysti tällaisia, kun sekä täällä, niin kun meidän päässä, että sitten se kumppani, on iso toimija, niin nämä it-kehityshankkeet on oikeastaan koko ajan niin kuin ajankohtaisia.” (Haastateltava A1)*

Wong ym. (2000: 11) tutkimuksen mukaan palveluntarjoajan tulee osoittaa kyvykkyyttä ja kiinnostusta toiminnan kehittämiseen. Kumppaneiden tulisi erikseen sopimuksessa sopia mm. toiminnan tehostamisella saadun voiton jakamisesta, miten sitä mitataan ja todeta tulokset yhdessä sovituksi. (Oghazi ym. 2016: 4808.) Samaa peräänkuuluttaa Haastateltava F1:

*”... mutta haasteellisempi on todella tämän, niin kun, voisiko sanoa kustannustehokkuuden ja sen prosessin parantaminen, jos sitä ei ole sopimuksellisesti siihen määritelty, että miten tätä tehdään, ikään kuin tämmöistä auditointia, koska siellä on se perusintressi vähän, niin kun, piilottaa sitä mitä me (palveluntarjoaja) tehdään, et jos me (palveluntarjoaja) nyt parannetaan niin rahat jää, hinnat pysyy samana, mut niin kun kaikki parannukset jää niin kun meille (palveluntarjoaja). (Haastateltava F1.)*

## Ulkoistetun logistiikan mittarit

Kysyttäessä haastateltavilta ulkoistetun logistiikan mittaamiseen käytettävistä mittareista, (kts. taulukko 7.) kaikilla oli käytössä tavaravastaanoton läpimenoaika, 75 % kertoi mittaavansa keräilyvirheitä ja toimitusvarmuutta. Inventointia, keräilyn ja kuljetuksen kestoa mittasi 38 % haastatelluista. Koko toimitusketjun suoriutumista ja toimintaan liittyviä rivimääriä, kuten keräiltyjä tai vastaanotettuja rivejä, mitattiin kahden haastatellun yrityksessä (25 %).

**Taulukko 7.** Ulkoistetun logistiikan mittarit.

Ulkoistetun logistiikan mittarit	%
Tavaravastaanoton läpimenoaika	100 %
Keräilyvirheet	75 %
Toimitusvarmuus	75 %
Inventointi	38 %
Keräilyn kesto	38 %
Kuljetuksen kesto	38 %
Rivimäärien mittaaminen	25 %
E2E, koko toimitusketjun mittaus	25 %
Työturvallisuus	13 %

Työturvallisuuden mittaamisen merkityksestä Haastateltava F1 kertoi näin:

*”Totta kai näitä välillisiä mittareita on suhteessa, ne ei sitten välttämättä ole sitten niin ratkaisevia, mutta tuota, viittaa tässä nyt sitten turvallisuus tai muihin tällaisiin siisteys tai muihin, et se on ehkä semmosta tukevaa toimintaa, et yleensä jos varasto ei ole hyvin hoidettu, niin siellä ei ole muutenkaan asiat hyvin.” (Haastateltava F1.)*

Haastateltavilta kysyttäessä mitä asioita heidän mielestään on tärkeää mitata, olivat kaikki tyytyväisiä heillä tällä hetkellä käytössä oleviin mittareihin. Kayakutlun ym. (2010:444) mukaan on tärkeää arvioida logistiikkakumppanin suoriutumista asetettuihin tavoitteisiin nähden, seurata saavutettua kilpailuetua, suunnittelua ja logistista toimintaa. Logistiikkakumppaneille asetettuja tavoitteita ovat esimerkiksi logistiikkakulujen hallinta ja asiakaslähtöisyys, suunnittelussa tavoiteltavia asioita ovat mm. resurssi- ja tietosuunnitelmat sekä logistista toimintaa voidaan mitata perinteisillä mittareilla kuten varaston läpimenoaika, tavaravastaanoton käsittelyaika, hävikki tai varastonkierto. Lisäksi Haastateltava F2 painotti asiakaslupauksen mittaamista:

*”... mä haluan koko ajan entistä enemmän korostaa, että mitatkaa omaa asiakaslupaustanne, siitä hetkestä, kun te ootte luvannut asiakkaalle jotain, kun se on toimitettu. Ja siihen kuuluu monta osaa ja operatiivinen logistiikka on siitä vaan yks osa. Mitä enemmän se saadaan liitettyä siihen asiakaslupaukseen, siihen todellisuuteen, sen parempi.” (Haastateltava F2.)*

#### **4.4.3. Verkostojohtaminen**

Haastateltava B1 kuvaili yrityksensä verkostoa näin:

*” Kyllähän tää yks iso verkosto on ja sitä hallitaan kokonaisuudessaan. Ja nimenomaan logistiikan tehtävä on olla se tekijä mikä yhdistää nämä eri osapuolet kaikki toisiinsa, sen ymmärryksen ja myös sitten sen ohjauksen ja johtamisen.” (Haastateltava B1.)*

Haastateltava B1:n yrityksen logistiikkaosaston tehtävänä on miettiä koko ajan kokonaisuutena parasta mahdollista toimitusketjuratkaisua yritykselle sekä hallita kokonaisuutta, verkostoa, johon kuuluvat kivijalkakaupat, keskusvarastot ja suoratoimittajat. Haastateltava F3:n mukaan verkostoitumisen haasteena on verkostojen

läpinäkyvyyden puute. Myös palveluntarjoajalla on omat verkostonsa ja alihankintasopimuksensa johon logistiikkaansa ulkoistavalla yrityksellä ei ole usein minkäänlaista näkyvyyttä tai sopimuksellista suhdetta.

Hakanen ym. (2007: 179) mukaan verkostostrategian seuranta tulee olla hyvin mietittyä ja toteutettua jotta strategian kehitys on jatkuvaa, pystytään parantamaan verkostosuhteita ja tehokkaasti oppimaan niistä. Haastateltava F3:n mukaan olisikin tärkeää, että toimintojaan ulkoistava yritys pystyisi monistamaan hyväksi havaitsemiaan käytäntöjä kaikkiin yrityksen verkostosuhteisiin. Lisäksi olisi hyvä, että palveluntarjoajan työntekijät saataisiin sitoutettua toiminnan ulkoistaneen yrityksen toimintaan niin että työntekijät voisivat oikeasti tuntea ylpeyttä kyseiselle yritykselle tekemästään työstä ja siten edelleen tuntea oikeasti olevansa osa kyseisen yrityksen toimitusketjua. Haastateltava F2 totesi verkostoissa tapahtuvasta johtamisesta näin:

*”... ja tämän johtaminen on vielä kehitysalueena, me ei olla vielä niin hyviä, kun me voitais siinä olla. Mutta meillä on tulossa hyviä toimialoja, jotka on hiffannu sen, että ne pääsee tästä eteenpäin, niin niiden on pakko liittoutua. On pakko olla vähemmän mustasukkainen siitä, kuka leikkii kenenkin kanssa.” (Haastateltava F2.)*

Kemppaisen ym. (2003: 704) mukaan kumppanuudet ja normaalit toimittajasuhteet eroavat toisistaan siinä, että avainkumppaneilla on parempi näkyvyys yrityksen ennusteisiin ja tilauskohtaiseen tietoon kuin tavallisilla toimittajilla. Haastateltavilta kysyttäessä verkoston merkitystä ulkoistetun logistiikan johtamiseen, tunnistivat kaikki verkoston merkityksen onnistuneelle logistiikan johtamiselle. Myös haastateltava E1 painotti toiminnan johtamisen tärkeyttä toimitusketjun kokonaisuuden hallinnassa, sekä siinä että toimintaa optimoidaan aina tuotteen valmistajalta asiakkaalle asti osallistamalla yhteistyöhön myös yrityksen muita osastoja kuin vain logistiikkaosastoa. Samoin kumppaneiden parempi näkyvyys toistensa tietojärjestelmiin ja selkeä käsitys esimerkiksi annetuista asiakaslupauksista on ensiarvoisen tärkeää toimitusketjun riskien hallinnassa.

Hakanen ym. (2007: 275) selittää verkostoitumisen yleistymistä yritysten reagoinnilla ympäristömuutoksiin, joita ovat esimerkiksi teknologian nopea kehitys, osaamisen ja tiedon merkitys kilpailutekijänä ja kansainvälistyminen. Yritykset ovat pakotettuja etsimään joustavia ja kustannustehokkaita vaihtoehtoja joiden sopeutumiskyky on huomattavasti parempi kuin että yritys tekisi itse kaiken. Oletus on, että verkostomaiset organisaatiot yleistyvät edelleen, ja että niiden kyvykkyys tulee jopa ylittämään niille annetut odotukset. Haastateltava F2:n mielestä onkin tärkeää, että toimintojaan ulkoistavat yritykset tekevät päätöksiä kokonaisuuden näkökulmasta, jotta yritysten verkostot saadaan toimimaan verkoston yhteisen tavoitteen mukaisesti, vaikka tämä tarkoittaisikin joillekin verkoston yritykselle kompromisseja.

Kysyttäessä verkostoissa toimivien yritysten verkostoitumisesta ristiin, esimerkiksi että palveluntarjoajan asiakkaat verkostoituisivat keskenään, haastateltavista kolme (38 %) oli sitä mieltä, ettei vielä näe kovinkaan todennäköisenä sitä, että asiakkaat verkostoituisivat keskenään. Kayakutlun ym. (20102: 444) mukaan verkostoituminen asiakkaiden kanssa ei ole edelleenkään yleistä logistiikkakumppaneiden keskuudessa. Haastatelluista kaksi (25 %) oli sitä mieltä, että verkostoitumista ei juurikaan ole, vaan logistiikkansa ulkoistavat yritykset ovat asiakkaita palveluntarjoajalle. Asiakkuuksien verkostoitumisesta keskenään Haastateltava F2 kertoi näin:

*” Kyllähän tässä on kaikilla opeteltavaa, että tehdään asioita yhdessä ilman et se on multa pois -juttuu. Ei me täydellisiä olla siinä. Ja isojen kanssa se on yleensä vaikeempaa, pienten kanssa ne tunnistaa olevansa pieniä ja jonkun alan asiantuntijoita, siellä on enemmän imua ja halua tehdä yhdessä. Modernia tapaa ajatella vai käytännön pakko? Varmaan molempia.” (Haastateltava F2.)*

Haastateltava C1:n mukaan yrityksen verkostoon kuuluvat yritykset eivät keskustele keskenään, vaan C1:n yrityksen tulee toimia aina keskustelun mahdollistajana ja

mahdollisia toiminnan haasteita selvitetään aina kolmikantapalaverissa joissa paikalla C1:n yritys, ulkoistetun varastoinnin ja kuljetuksen kumppanit.

### **Hankinnan rooli ulkoistetun logistiikan johtamisessa**

Kysyttäessä haastateltavilta millainen hankinnan rooli ulkoistetun logistiikan johtamisessa yrityksessä on, vastasi puolet (50 %) hankinnan roolin olevan merkittävä (kts. taulukko 8.). Haastateltavista kaksi (25 %) vastasi hankinnan roolin tulevan tavaravirtojen kautta ja yhdessä yrityksessä oli ulkoistetun logistiikan johtaminen keskitetty vain logistiikkaosastolle.

**Taulukko 8.** Hankinnan rooli ulkoistetun logistiikan johtamisessa.

Hankinnan rooli ulkoistetun logistiikan johtamisessa	Haastateltava
Hankinnalla on rooli tavaravirtojen myötä, ja erikseen sopimuksiin erikoistunut osasto.	A1
Hankinnalla on rooli tavaravirtojen myötä, mutta yhteistyö ulkoistetun logistiikan kanssa on keskitetty vain yhdelle osastolle.	B1
Hankinnan rooli on pieni, logistiikkatiimi hoitaa tavarapeliä.	C1
Hankinnan rooli on merkittävä koska erillistä logistiikkaosastoa tai -johtajaa ei ole. Hankinta on suoraan yhteydessä varastoon tarvittaessa.	D1
Hankinnan rooli merkittävä, erityisesti ostojen suunnittelussa ja tavaravirran hallinnassa, että tavarat ovat oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Tavarantoimittajia haluttaisiin tiiviimmin yhteistyöhön mukaan.	E1
Hankinnan rooli logistiikalle merkittävä, varsinkin kun katsotaan logistiikan kustannuksia.	F1
Hankinnan rooli riippuu yrityksestä. Ammattitaitoinen ostaja tekee usein tiivistä yhteistyötä logistiikan kanssa.	F2

Hankinnan rooli on merkittävä yhteistyössä, tuo liiketoiminnallisen näkökulman mukaan keskusteluun.

F3

Razzaque ym. (1998: 101.) mukaan menestyksekkäs ulkoistetun logistiikan johtaminen vaatii myös yritysten muiden osastojen sitoutumisen logistiikkaan liittyviin prosesseihin, sekä siihen että ulkoistetun logistiikan tulee toimia vuorovaikutuksessa myynnin ja markkinoinnin kanssa. Zineldinin (2004: 287,292.) mukaan yrityksen suhteiden johtaminen, ja ymmärrys omien tekojen vaikutuksesta yrityksen sisäisiin- ja ulkoisiin suhteisiin, kuuluu jokaisen työhön organisaatiossa.

### **Vastuun ja vallan jakautuminen ulkoistetun logistiikan johtamisessa**

Konfliktien ratkominen toimijoiden välillä on samanlaista verkostossa kuin normaaleissa toimittajasuhteissakin ja yrityksissä tehtävää hoitavat useimmiten samat toimitusketjusta vastaavat henkilöt. Yrityksen vahva asema ja luottamus kumppaniin edesauttaa mahdollisten erimielisyyksien selvittämisessä. (Mitrega, Forkmann, Ramos & Henneberg 2012: 748.) Haastateltavilta päätösvallasta kysyttäessä kaikki kertoivat pääperiaatteiden sisältyvän sopimukseen. Myös vastuukysymyksissä haastateltavien vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia, kaikilla sekä valta että vastuu oli sovittu sopimuksessa tai sopimuksen liitteenä olevassa erillisessä dokumentissa.

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia, miten ja miksi yritykset ovat ulkoistaneet logistiikkaa, miten yritykset ovat järjestäneet ulkoistetun logistiikan johtamisen ja mitä hyötyjä ja haasteista ulkoistetun logistiikan johtamiseen liittyy. Kiinnostuksen kohteena oli myös se, millaista uudenlaista osaamista ulkoistetun logistiikan johtaminen vaatii.

Tutkimusongelmia selvitettiin kolmen tutkimuskysymyksen avulla:

- Miten ja miksi kaupanalan yritykset ovat ulkoistaneet logistiikkaa?
- Miten ulkoistettu logistiikka ja sen johtaminen integroituu yritykseen?
- Mitkä ovat kaupanalan yritysten ulkoistetun logistiikan johtamisen vahvuudet ja kehittämistarpeet?

Siitä, miten kaupan alan yritykset Suomessa ovat järjestäneet ulkoistetun logistiikan johtamisen, miten johtaminen on integroitu yrityksen toimintaan, sekä ulkoistetun logistiikan johtamisen vahvuuksista ja kehittämistarpeista on saatavilla vähän empiiristä tietoa.

Tutkimuksen johtopäätöksissä esitellään ensin miten ulkoistettu logistiikka on järjestetty kaupanalan yrityksissä, seuraavaksi miten se integroituu yrityksen toimintaan, ja lopuksi käydään läpi kaupan alan yritysten ulkoistetun logistiikan johtamisen vahvuudet ja kehittämistarpeet.

### 5.1. Ulkoistettu logistiikka

Yritykset ulkoistavat logistiikan kuljetuksia, kuluttajatuotteiden varastointia ja asiakastoimituksia. Lisäksi yritykset ulkoistavat enenevässä määrin toimitusketjukokonaisuuksia aina tuontihuolinnasta asiakaskuljetukseen asti.

Yritykset ulkoistavat logistiikkaa keskittyäkseen omaan ydinosaan, tehostaakseen toimintaansa ja kehittääkseen toimitusketjuaan. Toiminnan kausivaihteluista johtuva resurssitarpeen heittely tuo haastetta logistiikan kulurakenteeseen, minkä takia logistiikkajohtajilla tärkeänä ulkoistamisen motiivina toimivat kiinteiden kulujen siirtäminen muuttuviksi, resurssipula ja sopivien varastotilojen puute. Joustavuuden toteuttaminen yrityksen omalla logistiikalla vaatisi isoja investointeja, joihin yritykset eivät myöskään olleet halukkaita. Muutokset yrityksen toiminnassa, kuten uusien yritysten ostaminen tai fuusioituminen, aiheuttavat tarvetta joustoon myös logistiikan osalta.

Tutkimuksen mukaan logistiikan ulkoistamisella saavutetaan monenlaisia hyötyjä. Logistiikkajohtajien kokemat suurimmat hyödyt olivat palvelun laadun nosto, kustannussäästöt ja yrityksen asiakkaiden kokema tyytyväisyys toimitusketjuun. Tutkimuksen mukaan ulkoistuksen avulla saavutettavaa erinomaista asiakaspalvelua pidettiin merkittävänä kilpailuedun lähteenä yritykselle.

Logistiikan ulkoistaminen nosti myös yritysten tietoisuutta logistiikan kustannuksista siten että yritykset joiden logistiikka on kokonaisuudessaan ulkoistettu ovat myös tietoisempia ulkoistetun logistiikan kustannuksista kuin ne yritykset jotka hoitivat logistiikkansa itse. Logistiikkakulujen ohjaavaa vaikutusta yrityksen tavaravirtoihin liittyviin päätöksiin pidettiin myös merkittävänä ulkoistamisella saavutettavana hyötynä.

Automaattisesti ei kuitenkaan yrityksen tule odottaa saavansa hyötyjä ulkoistaessaan palveluja tai toimintoja alun ilmeisen nopean kehityksen jälkeen, kumppanuussuhteen pysyminen molempia osapuolia hyödyttävänä edellyttää yhteistyötä sekä toimintojaan ulkoistavan yrityksen sisällä, että palveluntarjoajalla.

Logistiikkajohtajat kokivat ulkoistetun logistiikan suurimpina haasteina yhteistyökyvyttömyyden ja epäonnistuneen tai vajaan integraation kumppanin kanssa. Kontrollin puute ja tiedon pimittäminen koettiin yhteistyötä haittaavaksi haasteeksi kumppanien välillä, myös prosessituntemuksen puute näkyi toiminnan epävarmuutena. Prosessien heikko tuntemus voi myös johtaa selkeisiin virheisiin ulkoistamisessa, joko kumppanilla on toimintojaan ulkoistavalle yritykselle vääränlaista osaamista tai yritys tekee selkeitä virheitä toimintojen ulkoistuspäätöksissä. Kustannustehottomuus, kumppaneiden erilaiset intressit ja haluttomuus toiminnan kehittämiseen koettiin yhteistyön kehittymistä estävänä haasteena. Palveluntarjoajan moniasiakasympäristö nähtiin haasteellisenä etenkin resurssien oikea aikaisuuden ja riittävyyden näkökulmasta.

Huomionarvoista on, ettei kukaan logistiikkajohtajista maininnut luottamuspulaa ulkoistetun logistiikan haasteena, vaikka Zhang, Viswanathan & Henke (2010: 318), sekä Razzaquen ym. (1998: 102.) mukaan luottamusta pidetään yhtenä tärkeimpänä vaikuttavana tekijänä ihmisten ja organisaatioiden välisessä käytöksessä. Hyvien, luottamuksellisten kumppanuussuhteiden, yrityksen ostojen ja tavarantoimittajien välillä on todettu tehostavan toimitusketjua ja alentavan kustannuksia. Tutkimuksen mukaan suurimmat haasteet ulkoistetun logistiikan johtamisessa ovat luottamuspula kumppaneiden välillä, tiedon jakamisen esteet ja sitoutumisen puute. Onnistunut kumppanuus syntyy molempien osapuolten aidosta sitoutumisesta yhteistyöhön investointien kautta tai pitkään jatkuneesta ja hitaasti syvenneestä yhteistyöstä.

## 5.2. Ulkoistetun logistiikan integrointi yrityksen toimintaan

Solakiven ym. (2011: 144) tutkimuksen mukaan yritykset jotka pitävät logistiikkaa tärkeämpänä kuin muut vastaavat yritykset, ovat ulkoistaneet ainakin osia siitä. Saman johtopäätöksen voi vetää ulkoistetun logistiikan hallinnoinnista, yritykset jotka pitävät logistiikkaa tärkeämpänä kuin muut vastaavat yritykset, myös hallinnoivat ja kontrolloivat ulkoistettuja palveluja tai toimintoja tarkemmin.

Ulkoistetun logistiikan johtamisesta yrityksissä vastaa useimmiten logistiikkajohtaja tukenaan alle 10 henkilön toimitusketjusta vastaava tiimi. Poikkeuksena tästä ovat suuret yritykset, joissa on oma yli 10 henkilön logistiikkaosasto, sekä pienet, kevyen organisaation omaavat yritykset, joissa ulkoistetun logistiikan johtaminen on yhdistetty esimerkiksi ostajohtajan tehtävään.

Toimintoja ulkoistaneen yrityksen logistiikkajohtajat ja tiimit työskentelevät haasteellisessa verkostosuhteiden ympäristössä jossa toimitusketjun kokonaisvaltaisen hallintaa osallistuvat yrityksen muutkin osastot kuin vain logistiikkaosasto. Poikkeuksena tästä suuret yritykset, joissa yhteydenpito kumppaniin on rajattu vain logistiikkaosastolle, tai pienet yritykset, joissa käytännössä yrityksen koko henkilökunta on yhteydessä ulkoistetun logistiikan palveluntarjoajaan. Useimmat yritykset arvostavat suoria yhteyksiä varaston lattialle, tutkimuksen mukaan ne nopeuttavat ja sujuvoittavat operatiivista tekemistä.

Hankinnan rooli ulkoistetun logistiikan johtamisessa on merkittävä. Logistiikkajohtajat pitivät tärkeänä, että esimerkiksi logistiikan kustannukset ymmärretään myös hankintaosastolla, jossa niihin pystytään parhaiten myös vaikuttamaan. Tavarantoimittaja yhteistyön syventäminen koetaan merkitykselliseksi koko toimitusketjun sujuvuuden kannalta.

Logistiikan ulkoistamisesta tehdään aina sopimus logistiikkansa ulkoistavan yrityksen ja palveluntarjoajan välille. Tämän tutkimuksen mukaan sopimuksessa kannattaa sopia selkeät pääperiaatteet niistä asioista jotka ovat logistiikkaansa ulkoistavalle yritykselle tärkeitä, kuten yhdessä sovittu asiakaslupaus. Vallan ja vastuun jakautumisen pääperiaatteet sisältyivät kaikissa yrityksissä sopimukseen tai sopimuksen liitteenä olevaan dokumenttiin.

Suurin osa yrityksistä kehittää toimintoja yhdessä kumppanin kanssa. Logistiikkajohtajat pitivät tärkeänä, että kumppani osoittaa kyvykkyyttä ja kiinnostusta toiminnan kehittämiseen yhdessä ja sopia kehittämisen periaatteista, kuten esimerkiksi miten toiminnan kehittämisellä saatu taloudellinen hyöty jaetaan, erikseen sopimuksessa.

Investoinnit toimitusketjun kyvykkyyden parantamiseen ovat kannattavia ja antavat yhteistyöverkoston keskittyä toimitusketjun kehittämiseen, pelkän tavaravirran koordinoimisen sijaan. Toimintamalleja tulee kehittää yhdessä kumppanin kanssa jatkuvasti, palveluntarjoajan rooli tehokkaana ja innokkaana toiminnan kehittäjänä nähdään ensiarvoisen tärkeänä.

Tässä tutkimuksessa yrityksillä oli käytössä pitkälle samoja mittareita kumppaneidensa kanssa. Tärkeimpinä toiminnan mittareina mainittiin tavaravastaanoton läpimenoaika, keräilyvirheet ja toimitusvarmuus. Osa yrityksistä käytti lisäksi mittareina inventointia sekä keräilyn ja kuljetuksen kokonaiskestoa. Näitä asioita logistiikkajohtajat myös pitivät tärkeinä mitattavina. Vain vähemmistö mittasi koko toimitusketjun suoriutumista tai logistiikkaan liittyviä rivimääriä, kuten keräiltyjä tai vastaanotettuja rivejä. Tulevaisuudessa asiakaslupauksen, siis koko toimitusketjun, mittaamisesta tulee yksi kokonaistoimintaa parhaiten kehittävästä mittareista. Välillisenä mittarina mainittiin myös työturvallisuus, jonka merkityksen todettiin olevan operatiivista toimintaa tukeva, kokemukseen perustuva, mikäli varasto ei ole siisti, ei siellä ole muutenkaan asiat hyvin.

Tutkimuksen mukaan logistiikan palveluntarjoajat ovat hanakampia ottamaan erilaisia toimintaa ja suoriutumista mittaavia mittareita käyttöön kuin yrityksen oma varasto silloin kun yritys hoitaa logistiikkansa itse.

### **5.3. Verkostojohtaminen ulkoistetun logistiikan johtamisessa**

Kaikki logistiikkajohtajat tunnistivat verkoston merkityksen onnistuneelle ulkoistetun logistiikan johtamiselle. Verkostossa toimivien yritysten ristiin verkostoitumista pidettiin vielä sen sijaan epätodennäköisenä, mutta siitä oltiin varovaisesti kiinnostuneita ja tiedostettiin että pienten, erityisalalla toimivan yrityksen ei kannata käyttää aikaa muuhun kuin omaan erityisosaamiseensa ja hankkia muut toiminnot kyseiseen toimintoon erikoistuneelta palveluntarjoajalta.

Operatiivinen yhteistyö kumppanin kanssa muodostuu säännöllisten palavereiden lisäksi suorista kontakteista tarpeen vaatiessa. Lähes kaikilla tutkimuksen yrityksillä oli säännölliset operatiiviset- ja ohjausryhmäpalaverit. Palavereiden systemaattista ja kurinalaista aikataulutusta ja pitämistä pidettiin tärkeänä toiminnan johtamisen, kommunikaation ja yhteistyön sujumuuden kannalta. On tärkeää, että sekä toimintojaan ulkoistava yritys että palveluntarjoaja löytävät oikeat keskustelukumppanit joihin muodostuu suhteellisen nopeasti hyvä ja toimiva keskusteluyhteys.

Ulkoistetun logistiikan johtaminen on organisaatorajojen yli johtamista, jossa toimintojaan ulkoistavan yrityksen logistiikkaosasto hallitsee toimitusketjua kokonaisuutena ja miettii jatkuvasti parasta mahdollista toimitusketjuratkaisua yritykselle. Myös palveluntarjoajilla on omat verkostonsa ja alihankintasuhteet joihin logistiikkaansa ulkoistavalla yrityksellä ei ole näkyvyyttä, eikä sopimuksellista suhdetta.

Organisaatorajojen yli johtaminen on haasteellista siksi, ettei logistiikkaansa ulkoistavalla yrityksellä ole esimiesaseman tai sopimussuhteen tuomaa auktoriteettia kumppaniin, vaan toimitusketjua tulee kyetä hallitsemaan verkostosuhteen avulla. Logistiikkajohtajilta vaaditaan taitoa verkostoitua, pitää suhteita yllä ja politikoida, mikäli toiminnan sujuvuuden takaamisen niin vaatiessa.

Yrityksen verkostostrategian tulee olla mietittyä ja hyvin toteutettua jotta toiminnan kehitys pysyy jatkuvana ja kumppanit pääsevät syventämään verkostosuhteitaan ja sitä kautta edelleen oppimaan yhdessä. Olisi hyvä, mikäli yritys pystyisi monistamaan hyväksi havaittuja käytäntöjä muissakin verkostosuhteissa kuin vain ulkoistetun logistiikan johtamisessa.

Kumppanuudet ja normaalit toimittajasuhteet eroavat toisistaan siinä, että avainkumppaneilla on parempi näkyvyys toistensa tietojärjestelmiin ja esimerkiksi toiminnan ennusteisiin. On tärkeää, että yrityksen verkostoon kuuluvat kumppanit ovat tietoisia esimerkiksi annetuista asiakaslupauksista ja voivat siten omalta osaltaan hallita toimintaan liittyviä riskejä.

#### **5.4. Tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuuden arviointi**

Tuomen ym. (2009: 136-141) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan yleensä validiteetin, eli onko tutkimuksessa tutkittu sitä mitä on aiottu, ja reliabiliteetin, eli onko tutkimustulokset pystytty toistamaan, avulla. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös muilla keinoin, kuten esimerkiksi tutkimuksen arviointi kokonaisuutena, jolloin painotetaan tutkimuksen sisäistä johdonmukaisuutta.

Tutkimuksen luotettavuuden arviointi helpottuu, mikäli tutkija kertoo riittävän tarkasti, miten tutkimusaineisto on koottu ja miten analysointi suoritettu. Tutkimuksen toteutuksen lisäksi tulee aineiston tarkastelun olla kriittistä ja tutkijan tulee pystyä perustelemaan päätelmänsä. (Tuomi ym. 2009: 140; Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009: 232-233.) Tutkijan tausta vaikuttaa tutkimustulosten tarkasteluun sekä tulkintaan ja tulee huomioida puolueettomuuden arvioinnissa. Tutkijan pyrkimys aineiston ymmärtämiseen itsenään on välttämätöntä, mutta väistämättä siihen vaikuttaa tutkijan oma kehys, jonka läpi aineisto suodattuu. (Tuomi ym. 2009: 135-136.)

Tutkimus perustuu subjektiivisiin näkemyksiin ja kokemuksiin, joten tutkimus ei ole objektiivisen tiedon tuottaja. Tutkijana oma 22 vuoden työkokemukseni kaupan alan monipuolisista tehtävistä on vaikuttanut tapaan tarkastella ja tulkita tutkimuksen tuloksia. Toimitusketjupäällikkönä toimiminen ja ulkoisesta logistiikasta vastaaminen lisää merkittävästi ymmärrystä aiheen käsittelyyn, ja helpotti aineiston kriittistä tarkastelua. Haastateltavien subjektiivisen näkemyksen esille tuominen on onnistunut tarkoituksenmukaisesti. Havaintojen pelkistäminen ja yhdistäminen ovat nostaneet merkittävät teemat selkeästi esiin, mitä edelleen teorian läpikäynti on vahvistanut.

### **5.5. Jatkotutkimusehdotukset**

Logistiikan alalla on vielä suhteellisen vähän verkostoitumista ja vallalla ovat perinteiset asiakas- ja palvelutarjoajasuhteet. Jatkotutkimusehdotuksena haastattelujen perusteella ehdottaisin tutkimusta siitä, miten logistiikka-alan toimijoiden verkostoituminen vaikuttaa alan käytäntöihin, tai miten logistiikan ulkoistaneiden yritysten verkostoituminen vaikuttaa yrityksen tulokseen ja suorituskykyyn.

Toinen mielenkiintoinen tutkimuskohde olisi ulkoistetun logistiikan johtamisen suhde arvoketjuajattelun näkökulmasta ja miten eri yrityksissä se lomittuu esim. johtoryhmätyöskentelyyn.

Kemppainen ym. (2003: 717) kuten myös Hilletoft ym. (2010: 47) ehdottavat että yritysten toimitusketjumalleja, ja parhaita käytäntöjä miten niitä johdetaan, tutkittaisiin lisää. Myös tässä tutkimuksessa tuli esille tarve hyväksi havaittujen ulkoistetun logistiikan johtamisen käytäntöjen monistettavuudesta myös muihin yrityksen verkostosuhteisiin. Toimitusketjun hallinnan hyvät käytännöt yrityksen kokoon ja toimialaan suhteutettuna olisi erittäin mielenkiintoinen jatkotutkimuksen kohde.

## LÄHDELUETTELO

- Argyres, Nicholas (1996). Evidence on the role of firm capabilities in vertical integration decisions. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, s. 129-150.
- Ben-Daya, Mohamed (2013). *Third Party Logistics Risk Management*. Presented at the 5<sup>th</sup> IESM Conference, October 2013, Rabat, Morocco.
- Blomqvist, Kirsimarja & Juha Levy (2006). Collaboration capability – a focal concept in knowledge creation and collaborative innovation in networks. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, Vol. 2, Iss. 1, s. 31-48.
- Boyson, Sandor & Thomas Corsi & Martin Dresner & Elliot Rabinovich (1999). Managing effective third party logistics relationships: What does it take? *Journal of Business Logistics*, Vol. 20, No. 1. s.73-100.
- Castaldo, Sandro & Fabrizio Zerbini & Monica Grosso (2009). Integration on third parties within existing dyads: An exploratory study of category management programs (CMPs). *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, s. 946-959.
- Chang, Cheng-Wen & David M. Chiang & Fan-Yun Pai (2012). Cooperative strategy in supply chain networks. *Industrial Marketing Management*, Vol 41, s.1114-1124.
- Das, T. K. & Bing-Sheng Teng (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, Vol. 23, Iss. 3, s. 491-512.

Fernie, John & Leigh Sparks (2014). *Logistics and retail management*. Lontoo: Kogan Page Limited. 262 s. ISBN 978-0-7494-6823-1.

Forkmann, Sebastian & Di Wang & Stephan C. Henneberg & Peter Naudé & Alistair Sutcliffe (2012). Strategic decision making in business relationships: A dyadic agent-based simulation approach. *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, s. 816-830.

Gilley, K. Matthew & Abdul Rasheed (2000). Making More by Doing Less: An Analysis of Outsourcing and its Effects on Firm Performance. *Journal of Management*, Vol. 26, No. 4, 763- 790.

Gotzamani, Katerina & Pantelis Longinidis & Fotis Vouzas (2010). The logistics services outsourcing dilemma: quality management and financial performance perspectives. *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 15, Iss 6. S. 438-453.

Grant, David B & Alexander Trautrimis & Chee Yew Wong (2013). *Sustainable logistics and supply chain management*. Lontoo: Kogan Page Limited. 240 s. ISBN 978-0-7494-6866-8.

Haapanen, Mikko & Ari P.J. Vepsäläinen & Anu Bask (toim.) (1999). *Jakelu 2020*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 279 s. ISBN 951-96633-4-7.

Hakanen, Matti & Upi Heinonen & Petri Sipilä (2007). *Verkostojen strategiat, menesty yhteistyössä*. Helsinki: Edita Publishing Oy. 297 s. ISBN 978-951-37-4936-1.

- Hilletofth, Per & Olli-Pekka Hilmola (2010). Role of logistics outsourcing on supply chain strategy and management. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 3, Iss 1. S.46-61.
- Hokkanen, Simo & Jouni Karhunen & Martti Luukkainen (2011). *Johdatus logistiseen ajatteluun*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino. 463 s. ISBN 978-952-67428-3-0.
- Hsiao, H.I. & J.G.A.J van der Vorst & R.G.M. Kemp & S.W.F. Omta (2010). Developing a decision-making framework for levels of logistics outsourcing in food supply chain networks. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 40, Iss. 5, s. 395-414.
- Ireland, R. Duane & Justin W. Webb (2007). A multi-theoretic perspective on trust and power in strategic supply chains. *Journal of Operations Management*, Vol 25. S. 482-497.
- Jalanka, Jussi & Raimo Salmenkari & Björn Winqvist (2003). *Logistiikan ulkoistaminen*. Helsinki. 106 s. ISBN 951-98050-5-2.
- Kayakutlu, Gulgun & Gulcin Buyukozkan (2011). Assessing performance factors for a 3PL in a value chain. *International Journal of Production Economics*, Vol. 131, S. 441-452.
- Karrus, Kaij E. (2001). *Logistiikka*. Juva: WSOY. 419 s. ISBN 978-951-0-25497-4.
- Kemppainen, Katariina & Ari P.J. Vepsäläinen (2003). Trends in industrial supply chains and networks. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33, Iss. 8. S. 701-719.

- Lipasti, Ilkka (2007). *Johda yli rajojen verkostotaloudessa*. Juva: WS Bookwell Oy. 316 s. ISBN 978-951-0-33692-2.
- Miocevic, Dario & Biljana Crnjak-Karanovic (2012). The mediating role of key supplier relationship management practices on supply chain orientation – The organizational buying effectiveness link. *Industrial marketing Management*, Vol 41, s.115-124.
- Mitrega, Maciej & Sebastian Forkmann & Carla Ramos & Stephan C. Henneberg (2012). Networking capability in business relationships – Concept and scale development. *Industrial marketing management*, Vol. 41, Iss. 5, s. 739-751.
- Mohr, Jakki & Robert Spekman (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, iss. 2, s.135-152.
- Neeraja, B. & Mita Mehta & Arti Chandani (2014). Supply Chain and Logistics For The Present Day Business. *Procedia Economics and Finance*, Vol. 11. S. 665-675.
- Oghazi, Pejvak & Fakhreddin Fakhrai Rad & Ghasem Zaefarian & Hooshang M. Beheshti & Sina Mortazavi (2016). Unity is strength: A study of supplier relationship management integration. *Journal of Business Research*, Vol. 69, s. 4804-4810.
- Palmatier, Robert W. & Rajiv P. Dant & Dhruv Grewal (2007). A comparative longitudinal analysis of theoretical perspectives of interorganizational relationship performance. *Journal Of Marketing*; Vol. 71, s. 172-194.

- Piercy Nigel F. (2009). Strategic relationships between boundary-spanning functions: Aligning customer relationship management with supplier relationship management. *Industrial Marketing Management*, Vol. 38, s. 857-864.
- Razzaque, Mohammed Abdur & Chang Chen Shang (1998). Outsourcing of logistics functions: a literature survey. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 28, Iss 2. S. 89-107.
- Ring, Peter Smith & Andrew H. Van De Ven (1992). Structuring cooperative relationships between organizations. *Strategic Management Journal*, Vol. 13, s. 483-498.
- Ritvanen, Virpi & Koivisto, Eija (2007). *Logistiikka Pk-yrityksissä. Hankinta kilpailutekijänä*. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy. 200 s. ISBN 978-951-0-32375-5.
- Schreiner, Melanie & Prashant Kale & Daniel Corsten (2009). What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success? *Strategic Management Journal*. Vol. 30, S. 1395-1419.
- Sharif, Amir M. & Zahir Irani (2012). Supply Chain Leadership. *International Journal of Production Economics*, Vol. 140, s. 57-68.
- Skjoett-Larsen, Tage (2000). Third party logistics – from an interorganizational point of view. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 30, iss. 2, s. 112-127.

- Solakivi, Tomi & Juuso Töyli & Janne Engblom & Lauri Ojala (2011). Logistics outsourcing and company performance of SMEs. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, Vol. 4, Iss 2. S. 131-151.
- Solakivi, Tomi & Lauri Ojala & Sini Laari & Harri Lorentz & Juuso Töyli & Jarmo Malmsten & Noora Vihlerlehto (2014). *Logistiikkaselvitys 2014*. Turku: Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. 194 s. ISBN 978-952-249-374-3.
- Souza, Gilvain C. (2014). Supply chain analytics. *Business Horizons*, Vol. 57, s. 595-605.
- Stefansson, Gunnar (2006). Collaborative logistics management and the role of third-party service providers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 36, Iss. 2, s. 76-92.
- Thornton, Sabrina C. & Stephan C. Henneberg & Peter Naudé (2015). An empirical investigation of network-oriented behaviors in business-to-business markets. *Industrial Marketing Management*, Vol. 49, s. 167-180.
- Tian, Yu & Fujun Lai & Francis Daniel (2008). An examination of the nature of trust in logistics outsourcing relationship: Empirical evidence from China. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108, Iss. 3, s. 346-367.
- Tseng, Shu-Mei (2014). The impact of knowledge management capabilities and supplier relationship management on corporate performance. *International Journal of Production Economics*, Vol 154, s. 39-47.
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 175 s. ISBN 978-951-31-4865-2.

- Valkokari, Katri & Raimo Hyötyläinen & Harri I. Kulmala & Pekka Malinen & Kristian Möller & Jukka Vesalainen (2009). *Verkostot liiketoiminnan kehittämisessä*. Porvoo: WS Bookwell Oy. 241 s. ISBN 978-951-0-34737-9.
- Vanpoucke, Evelyne & Ann Vereecke & Kenneth K. Boyer (2014). Triggers and patterns of integration initiatives in successful buyer-supplier relationships. *Journal of Operations Management*, Vol. 32, s. 15-33.
- Vesalainen, Jukka (2002). *Kaupankäynnistä kumppanuuteen*. Tampere: Tammer-Paino Oy. 219 s. ISBN 951-817-787-2.
- Vesalainen, Jukka & Katri Valkokari & Hellström Magnus (2017). *Practices for network management*. Cham: Springer International Publishing AG. 348 s. ISBN 978-3-319-49648-1.
- Wassmer, Ulrich (2010). Alliance portfolios: a review and research agenda. *Journal of Management*, Vol. 36, s. 141-171.
- Wiengarten, Frank & Mark Pagell & Muhammad Usman Ahmed & Cristina Gimenez (2013). Do a country's logistical capabilities moderate the external integration performance relationship? *Journal of Operation Management*, Vol. 32. S. 51-63.
- Wilson, Kevin & Valerie Barbat (2015). The supply chain manager as political-entrepreneur? *Industrial Marketing Management*, Vol. 49 s. 67-79.

Wong, Yim-Yu & Thomas E Maher & Joel D. Nicholson & Nicholas P. Gurney (2000). Strategic alliances in logistics outsourcing. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 12, iss. 4 s. 3-21.

Zhang, Chun & Sridhar Viswanathan & John W. Henke Jr. (2010). The boundary spanning capabilities of purchasing agents in buyer-supplier trust development. *Journal of Operations Management*, Vol. 29, s. 318-328.

Zineldin, Mosad (2004). Total relationship and logistics management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 34, Iss. ¾, s. 286-301.

## **LIITTEET**

### **Liite 1. Haastattelukysymykset**

#### **Taustatiedot – kysymykset 1-3**

1. Millä alalla toimit?
2. Ammatti?
3. Työkokemus vuosina?

#### **Logistiikan ulkoistus yrityksessäsi? – kysymykset 4-8**

4. Mitä toimintoja yrityksenne on ulkoistanut?
5. Miksi?
6. Ulkoistuksen tavoitteet?
7. Ulkoistuksen hyödyt?
8. Ulkoistuksen riskit tai haasteet?

#### **Ulkoistetun logistiikan integrointi yritykseen – kysymykset 9-14**

9. Miten ulkoistetun logistiikan johtaminen on yrityksessänne järjestetty?
10. Miten yhteistyö kumppanin kanssa on järjestetty?
11. Miten kommunikaatio kumppanin kanssa on järjestetty?
12. Miten ehkäistään väärinkäytöksiä ja hävikkiä?
13. Miten päätösvalta on jaettu?
14. Miten yrityksen hankintatoimi/ muut sisäiset sidosryhmät integroituvat ulkoistetun logistiikan johtamiseen?

#### **Ulkoistetun logistiikan mittarit? – kysymykset 15-18**

15. Millaisia asioita kumppanin kanssa seurataan?

16. Millaisia mittareita kumppanin kanssa on käytössä?
17. Mitä asioita on tärkeää mitata ja seurata?
18. Miten mittareita kehitetään?

**Toiminnan kehittäminen kumppanin kanssa? – kysymykset 19-21**

19. Kehitetäänkö toimintaa yhdessä kumppanin kanssa?
20. Miten?
21. Miksi?

**Ulkoistettu logistiikka osana yrityksen verkostoa – kysymykset 22-26**

22. Miten johtaminen organisaatorajojen yli toimii?
23. Onko siinä nähtävissä haasteita?
24. Miten näet ulkoistetun logistiikan osana yrityksen verkostoa?
25. Ovatko palveluntarjoajan asiakkaat verkostoituneet keskenään?
26. Pitäisikö tätä verkostoitumista olla enemmän?