

# 4PL-MALLIN TUNNETTUUS

Case: Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutions

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kevät 2011  
René Piironen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden ala

PIIROINEN, RENÉ:

4PL-mallin tunnettuus

Case: Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutions

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 59 sivua, 11 liitesivua

Kevät 2011

## TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee 4PL-mallin sekä case-yritys Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsin tunnettuutta Hämeessä toimivien yritysten keskuudessa.

Tutkimuksen teoriaosuus on jaettu kahteen osaan, joista ensimmäisessä käydään läpi logistiikan ulkoistamisen tasot, toimittajamarkkinaymmärrys sekä toimittajan etsimiseen ja valintaan vaikuttavia kriteereitä. Neljännen osapuolen logistiikka = 4PL käsittää koko logistisen arvoketjun hallinnan. Teorian toinen osa käsittelee mielikuvan ja tunnettuuden muodostumista sekä niiden merkitystä uudenlaista toimintamallia markkinoitaessa. Mielikuvan muodostumisen yhteydessä käydään myös läpi imago, profiili ja maine sekä se, kuinka ne vaikuttavat tunnettuuteen. Mielikuvan muodostuminen alkaa informaatiosta, joka tarkoittaa ensimmäisellä tasolla tietoisuutta ja toisella tasolla yrityksen tuntemista. Myöhemmin siihen liittyvät asenteet. Tiedon määrän lisääntyessä ja omien kokemusten myötä mielikuvan kehitys nousee käyttäytymisen tasolle.

Empiriaosan tarkoituksena on selvittää Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsin tarjoamaa 4PL-mallin tunnettuutta hämäläisten yritysten keskuudessa sekä Kuehne+Nagelin Lead Logistics Solutions yksikön ja Oy Kuehne+Nagel Ltd:n tunnettuutta. Tutkimuksen empiriaosuudessa vertaillaan Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsin ja emoyhtiö Oy Kuehne+Nagel Ltd:n tunnettuutta toisiinsa. Empiriaosuudessa selvitetään myös, kuinka paljon hämäläiset yritykset ovat ulkoistaneet logistiikkatoimintojaan ja mitkä ovat ne tekijät, jotka vaikuttavat ulkoistamiseen sekä ne esteet, jotka vaikeuttavat ulkoistamispäätöksen tekemistä. Tunnettuuskysely on toteutettu verkkokyselynä käyttäen apuna Webropol-ohjelmistoa.

Tutkimusten tulosten perusteella voidaan todeta, että hämäläisissä yrityksissä ei tunneta 4PL-mallia kovinkaan hyvin. Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsin tunnettuus on tutkimuksen perusteella Hämeen alueella hyvin vähäistä. Myynti- ja markkinointitoimenpiteissä on huomioon otettavaa toimintamallin heikko tunnettuus sekä hämäläisten yritysten tiedonhankintakanavat.

Avainsanat: ulkoistaminen, 4PL, tunnettuus, Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutions, Oy Kuehne+Nagel Ltd, Häme

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

PIIROINEN, RENÉ:

Awareness of 4PL-model  
Case: Kuehne+Nagel Lead Logistics So-  
lutions

Bachelor's Thesis in International Trade, 59 pages, 11 appendices

Spring 2011

## ABSTRACT

---

This thesis focuses on 4PL-model and awareness of case company Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutions among companies operating in the Häme region.

The theoretical part is divided into two sections. The first one deals with the levels of logistics including outsourcing, comprehension of supplier market, and the elements involved with searching and selecting suppliers. Fourth party logistics, or 4PL, include the whole supply chain management. The second part focuses on the development of brand awareness and perception as well as the processes used while marketing a new operation model. Image, profile, and reputation are all aspects taken into account when examining brand development, and also how these attributes affect perception. Development of perception stems from known information about the company, which is based first on awareness, and second on recognition. Later these attitudes relate to conception. The later results yield that as knowledge increases, and experiences with the brand take place, perception rises to a behavioral level.

The purpose of the empirical part is to examine the comprehensibility of the 4PL-model among the companies operating in the Häme region, also to examine the accuracy of Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutions. In the empirical part the awareness of Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutions and Kuehne+Nagel Ltd are compared to each other. The empirical part also examines how much companies operating in Häme have outsourced their logistics operations and what factors effect outsourcing the most. The section also looks at the various issues that complicate the company's choice to outsource. Most of the analysis has been made via the internet using Webropol software.

The result of the study provides evidence that the 4PL-model is not well-known among the companies operating in the Häme region. Also, based on the results of the study, awareness levels of Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutions is very low in the Häme. These low awareness levels of the 4PL-model effect marketing and sales operations, and should be taken into account when examining companies in the Häme region.

Key words: outsourcing, 4PL, awareness, Kuehne+Nagel Lead Logistics, Solutions, Kuehne+Nagel Ltd, Häme

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	2
1.2	Tutkimusmenetelmät	4
1.3	Tutkimuksen rakenne	6
2	LOGISTIIKAN ULKOISTAMINEN – MITÄ JA MITEN?	7
2.1	Ulkoistamisen tasot	7
2.2	Toimittajamarkkinaymmärrys	10
2.2.1	Toimittajien etsiminen ja löytäminen	11
2.2.2	Toimittajan arviointi	12
3	MIELIKUVAN MERKITYS YRITYSKUVAN JA TUNNETTUUDEN LUOMISESSA	14
3.1	Mielikuvan muodostuminen	16
3.2	Yrityskuva, imago ja maine	18
3.3	Tunnettuus	23
3.4	Tunnettuuden muodostuminen	25
4	CASE: KUEHNE+NAGEL LEAD LOGISTICS SOLUTIONS	28
4.1	Tutkimuksen toteutus	28
4.2	Tutkimuksen tulokset	30
4.2.1	Taustatiedot	30
4.2.2	Logistiikan ulkoistaminen	33
4.2.3	Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutions yksikön tunnettuus	41
4.2.4	Oy Kuehne+Nagel Ltd:n tunnettuus	47
4.3	Johtopäätökset	50
5	YHTEENVETO	55
	LÄHTEET	57
	LIITTEET	60

# 1 JOHDANTO

Logistiikan osuus suomalaisten yritysten liikevaihdosta on keskimäärin 11,9 prosenttia. Liikenne- ja viestintäministeriön teettämän logistiikkaselvityksen mukaan logistiikan ulkoistaminen on yleistynyt maltillisesti. (Huolila ym. 2010, 111.) Nykypäivän trendinä yritysmaailmassa on keskittyä ydintoimintaan, joka ajaa yrityksiä tehostamaan toimintojaan. Logistiikan ulkoistamisella pyritään parantamaan kilpailukykyä, joka yleensä liittyy kustannustason laskemiseen, parempaan palvelutasoon ja logistiikkaan sitoutuneen pääoman vapauttamiseen (Jalanka, ym. 2003, 10). Toisaalta on nähtävissä suuntaus, jossa etenkin suuret ja keskisuuret yritykset ulkoistavat, koska niillä on tarvetta logistiikkaprosessien uudelleen suunnittelulle sekä uudelle teknologialle ja menetelmille (Huolila ym. 2010, 114).

Kasvava ulkoistamisen malli on 4PL-malli (*Fourth Party Logistics*), jossa tarkoituksena on hallinnoida koko toimitusketjua ja toimia siten logistiikkaintegraattorina (Rushton & Walker 2009, 352). Logistiikkaselvityksen 2010 mukaan suomalaisten yritysten yleisimmät ulkoistamisen kohteet ovat kuljetus, paluulogistiikka ja huolinta. Ulkoistamisen kannalta edellä mainituissa ei ole juurikaan kasvupotentiaalia. (Huolila ym. 2010, 112.) Tulevaisuudessa yritykset ovat arvioineet laskutuksen, logistiikan tietojärjestelmien sekä inventaarien hallinnan olevan suurimpia ulkoistamisen kohteita Suomessa (Huolila ym. 2010, 14). Tätä arviota tukevat myös aikaisemmat selvitykset Euroopasta, joissa suurinta ulkoistamispotentiaalia on arvioitu olevan tietojärjestelmien, toimitusketjun suunnittelun ja paluulogistiikan ulkoistamisella (Rushton & Walker 2007, 11).

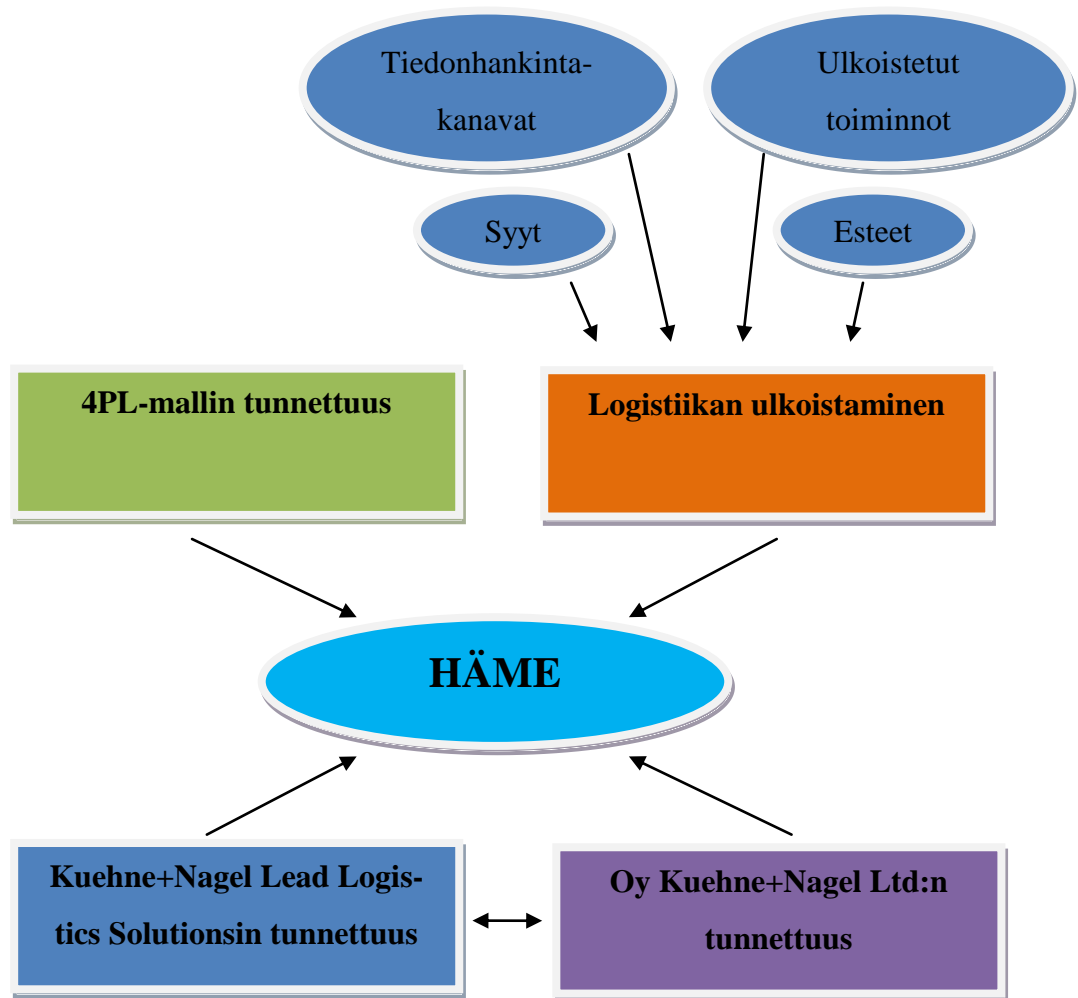
Kilpailun kiristyessä ja kasvupotentiaalin vähentyessä yritysten on etsittävä uusia keinoja palvella asiakkaitaan. Myös markkinoiden kylläisyys palveluiden tarjonnassa luo painetta uusien ratkaisujen kehittämiseksi. (Bergström & Leppänen 2009, 40.) Palvelut ovat tapahtumia, toimintoja, tekoja tai palveluprosesseja ja ne edellyttävät asiakkaan ja palveluntarjoajan vuorovaikutusta. Palvelua käyttäessään asiakas on osa palvelun tuottamista kertoessaan, millaista palvelua tarvitaan. (Ylikoski 2001, 24-25.)

Uudenlaista palvelumallia markkinoitaessa tunnettuudella on tärkeä merkitys, jotta yritys tulisi huomatuksi ja saisi riittävästi huomiota. Tunnettuuden kannalta yrityksen suuruudella ei ole juurikaan merkitystä, vaan tärkeämpiä tekijöitä ovat muun muassa yrityksen ikä ja markkinointitoimenpiteet. 4PL-mallin tarjonnassa olennaista on kyseisen ulkoistamismallin tunnettuus sekä niitä tarjoavien yritysten tunnettuus. Ulkoistamisprosessin ollessa melko vaativa tällainen asiantuntijapalvelu tähtää aina pitkäaikaiseen yhteistyöhön. 4PL-mallin tunnettuuteen vaikuttavat mielikuvat kyseisestä toimintamallista.

### 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

4PL-malli on melko uusi tapa toteuttaa logistiikan ulkoistaminen niin Suomessa kuin muualla maailmallakin. Kovinkaan moni logistiikka-alan yritys ei käytännössä tarjoa kyseistä mallia. Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutions on Lahdessa omana yksikkönään toimiva 4PL-toimija.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Hämeessä toimivien yritysten logistiikan ulkoistamista, logistiikkaintegraattorina toimivan Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsin tarjoamaa 4PL-mallin tunnettuutta hämäläisten yritysten keskuudessa sekä Kuehne+Nagelin Lead Logistics Solutions yksikön tunnettuutta. Logistiikan ulkoistamisen osalta tavoitteena on selvittää muun muassa, mitkä ovat tärkeimpiä syitä ulkoistamiseen, mitkä ovat ulkoistamisen suurimpia esteitä, kuinka paljon yritykset ovat ulkoistaneet logistiikkatoiminnoistaan sekä minkälaisia kanavia käytetään hyödyksi tiedonetsinnässä. Tavoitteena on myös selvittää emoyhtiön Oy Kuehne+Nagel Ltd:n tunnettuus sekä verrata sitä Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutions yksikön tunnettuuteen. Kuviossa 1 on kuvattu tutkimuksen tärkeimmät tavoitteet.



KUVIO 1. Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksesta on rajattu pois logistiikan hallinta, jota on kysytty vastaajilta yrityksen toiveiden mukaisesti.

Tunnettuuden käsite esitetään usein porrasmallina, jonka kehitysasteet ovat *tietoisuus, tunteminen, asenteet, preferenssit ja kokemukset* (Rope & Methner 1987, 112). Tunnettuus merkitsee sitä, että yritys tunnetaan, tunnistetaan ja huomataan. Markkinoinnin näkökulmasta tuntematon yritys ei ole olemassa, mutta tunnettuuteen yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa omilla toimenpiteillään (Sipilä 1996, 321). Tutkimusaihetta lähestytään Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsin näkökulmasta, vaikka tutkimuksessa on pyritty ottamaan huomioon myös asiakkaan näkökulma. Asiakkaan näkökulma tulee esille toimittajan arvioinnin ja etsimisen kautta.

Teoriaosuudessa on pohjustettu niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat logistiikkapalvelujen toimittajan etsimiseen ja arviointiin. Tämän takia työn ensimmäisessä kappaleessa on käyty läpi ulkoistamisen eri tasot sekä toimittajan hankintaan liittyvät kriteerit ja arviointi. Toimittajan hankinnan ja arvioinnin kriteerit liittyvät olennaisesti mielikuvaan ja tunnettuuteen palveluntarjoajasta. Toisessa kappaleessa taas tarkastellaan asiaa mielikuvan muodostumisen näkökulmasta ja käydään läpi yrityskuvan, yrityksen identiteetin, profiloinnin ja maineen vaikututusta yrityksen tunnettuuteen.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Teoriaosuudessa on käytetty pääasiassa suomen- ja englanninkielistä kirjallisuutta sekä elektronisia lähteitä. Sen lisäksi teoriaa on täydennetty teemahaastatteluilla. Työssä on myös hyödynnetty osallistuvaa havainnointia, joka on tapahtunut yrityksessä 2008 - 2010 välisenä aikana, jolloin työskentelin siellä muun muassa kuljetussuunnittelijana. Osallistuva havainnointi tarkoittaa tilanteessa vapaasti muotoutuvaa havainnointia, jossa havainnoija osallistuu ryhmän toimintaan (Hirsjärvi, ym. 2009, 214-216).

Tutkimuksen teoriaosuudessa ulkoistamisen osuutta käsitellään erityisesti ulkoistamisen tasojen sekä hankintojen ja uuden toimittajan tai palveluntarjoajan hankinnan kautta. Teoriaosuudessa käydään läpi myös mielikuvan muodostuminen sekä tunnettuus ja sen merkitys uudenlaista palvelumallia markkinoitaessa.

Ulkoistamisesta löytyy paljon kirjoitettua teoriaa niin englannin kuin suomen kielelläkin, mutta varsinaisesta 4PL-mallista on kirjoitettu selvästi vähemmän. Aiheeseen liittyen on löytynyt paljon vanhempaa teoriaa, joka on edelleen relevanttia, mutta toisaalta on ollut välttämätöntä verrata uudempaa aiheeseen liittyvää tietoa ja haastatteluja vanhempaan tietoon. Opinnäytetöitä ei 4PL-malliin liittyen ole käytännössä tehty lainkaan, mutta yritysten hankintoihin ja ostokriteereihin liittyviä opinnäytetöitä on olemassa. Esimerkiksi Mervi Snelmann Lahden ammatikorkeakoulusta on tutkinut vuonna 2007 huonekalukuljetusten valintaprosessia. Tunnettuudesta, mielikuvan rakentumisesta ja yrityskuvasta on kirjoitettu paljon



teoriaa, sen lisäksi aihetta on tutkittu opinnäytetöiden tasolla melko paljon. Vilhelmiina Suominen Mikkelin ammattikorkeakoulusta on tutkinut vuonna 2010 Mikkeliissä toimivan Kyyhkylän kuntoutus- ja hyvinvointikeskuksen tunnettuutta ja yrityskuvaa. Hanne Lahtela Hämeen ammattikorkeakoulusta on puolestaan tehnyt imago- ja tunnettuustutkimuksen Matka-Viitala-nimiselle yritykselle vuonna 2010.

Tutkimuksen empiirinen osuus on toteutettu 11.3.- 22.3.2011 verkkokyselynä yrityksille, joille saattaisi sopia Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsin 4PL-malli. Otos on valittu Hämeen Kauppakamarin yritysrekisteristä ja LAKESin mekatroniikkaklusterista ja täydennetty Kuehne+Nagelin Lead Logistics Solutionsin ja Mika Häkkäsen avustuksella (Häkkänen 2011). Kysely on tehty verkkokyselynä käyttäen Webropol-ohjelmaa. Kysely on lähetetty 138 vastaajalle, joista 19 on vastannut. Näin ollen kato on noin 86 prosenttia. Vastaajien määrästä johtuen reliabiliteetti eli luotettavuus on kohtalainen. Validiteettia voidaan pitää tyydyttävänä, sillä kaikilla sähköpostin vastaanottaneilla on ollut mahdollisuus vastata verkkokyselyyn. Kyselytutkimuksen etuna on se, että sillä voidaan kerätä suhteellisen laaja aineisto, joka tarkoittaa paljon vastaajia ja paljon kysyttäviä asioita. Ongelmana pidetään sitä, että ei ole mahdollista varmistua siitä, kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn, kuinka onnistuneita vastausvaihtoehdot ovat sekä sitä, kuinka perehtyneitä aiheeseen vastaajat ovat. Sen lisäksi on mahdollista, että vastaamattomuus nousee suureksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.) Vastaajien määrästä johtuen luvut, taulukot ja kuviot esitetään kappalemäärinä.

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne koostuu teoria- ja empiriaosuudesta. Teoriaosuuden toisessa kappaleessa käsitellään ulkoistamisen tasot, toimittajamarkkinaymmärrys ja toimittajan tai palveluntarjoajan etsimiseen vaikuttavia tekijöitä sekä arviointiin vaikuttavia kriteerejä. Teoriaosuuden kolmannessa kappaleessa käsitellään mielikuvan muodostumista ja siihen liittyviä käsitteitä yrityskuvaa, imagoa, profiilia, identiteettiä ja mainetta. Sen lisäksi samassa kappaleessa käydään läpi tunnettuus ja tunnettuuden muodostuminen sekä tiedotustoiminnan merkitys tunnettuudessa. Neljäs kappale käsittää työn empiriaosuuden, jossa on ensin kerrottu tutkimuksen toteutustavasta, sen jälkeen tutkimuksen tuloksista ja lopuksi käydään läpi johtopäätökset. Kappaleessa viisi on tehty yhteenveto tästä opinnäytetyöstä.

## 2 LOGISTIIKAN ULKOISTAMINEN – MITÄ JA MITEN?

Tässä luvussa käsitellään ensin logistiikan ulkoistamisen tasoja. Sen jälkeen käydään läpi toimittajamarkkinaymmärrys, toimittajan tai palveluntarjoajan valintaan vaikuttavia kriteereitä sekä millaisia tiedonhankintakanavia on käytettävissä uutta toimittajaa tai palveluntarjoajaa etsittäessä.

### 2.1 Ulkoistamisen tasot

Logistiikka on tavara-, palvelu- ja informaatiovirran kokonaisvaltaista hallintaa, joka suunnitellaan ja toteutetaan tehokkaasti, jotta saavutettaisiin asiakkaan vaatima palvelutaso (Stock & Lambert 2001, 3). Vielä pienempiin osiin jaoteltuna logistiikka sisältää materiaali-, tieto- ja pääomavirtojen, tuotannon, hankinnan, jakelun ja kierrätyksen, huolto- ja tukipalvelujen, varastointi-, kuljetus- ja muiden lisäarvopalveluiden sekä asiakaspalvelun kokonaisvaltaisen johtamisen ja kehittämisen (Karrus 2001, 13).

Logistiikan ulkoistamista ja sen kehitystä kuvataan perinteisesti neljällä eri tasolla. Ensimmäisellä tasolla (*First Party Logistics = IPL*) yritys omistaa kuljetuskaluston ja varaston ja vastaa logistiikkatoiminnoistaan itsenäisesti, esimerkiksi toimitamalla tilaukset omalla kuljetuskalustollaan asiakkaalle. Tällainen toimintamalli oli yleisempi 1950- ja 1960-luvuilla, jolloin kilpailu keskittyi lähinnä tuotteisiin ja niiden ominaisuuksiin, eikä hintakilpailulla ollut suurta merkitystä. (Pastinen ym. 2003, 131.)

Varsinainen logistiikkapalvelujen ulkoistaminen käynnistyi 1970-luvulla. Tällöin yritykset joutuivat ostamaan kuljetuspalveluja niitä tarjoavilta yrityksiltä. Tällaista yhteistyön tasoa, jossa asiakas ostaa yksittäisen palvelun sitä tarjoavalta palveluntuottajalta, kutsutaan toisen osapuolen logistiikaksi (*Second Party Logistics = 2PL*). Ostopalveluna hankitun toiminnon etuna on joustava kapasiteetti yrityksen ostaessa palvelua vain, kun sitä tarvitaan. (Pastinen ym. 2003, 132.)

Monet yritykset joutuivat kamppailemaan kiristyvän kilpailun vuoksi 1970- ja 1980-luvuilla. Tämä sai monen yrityksen keskittymään ydintoimintaansa. Se sai

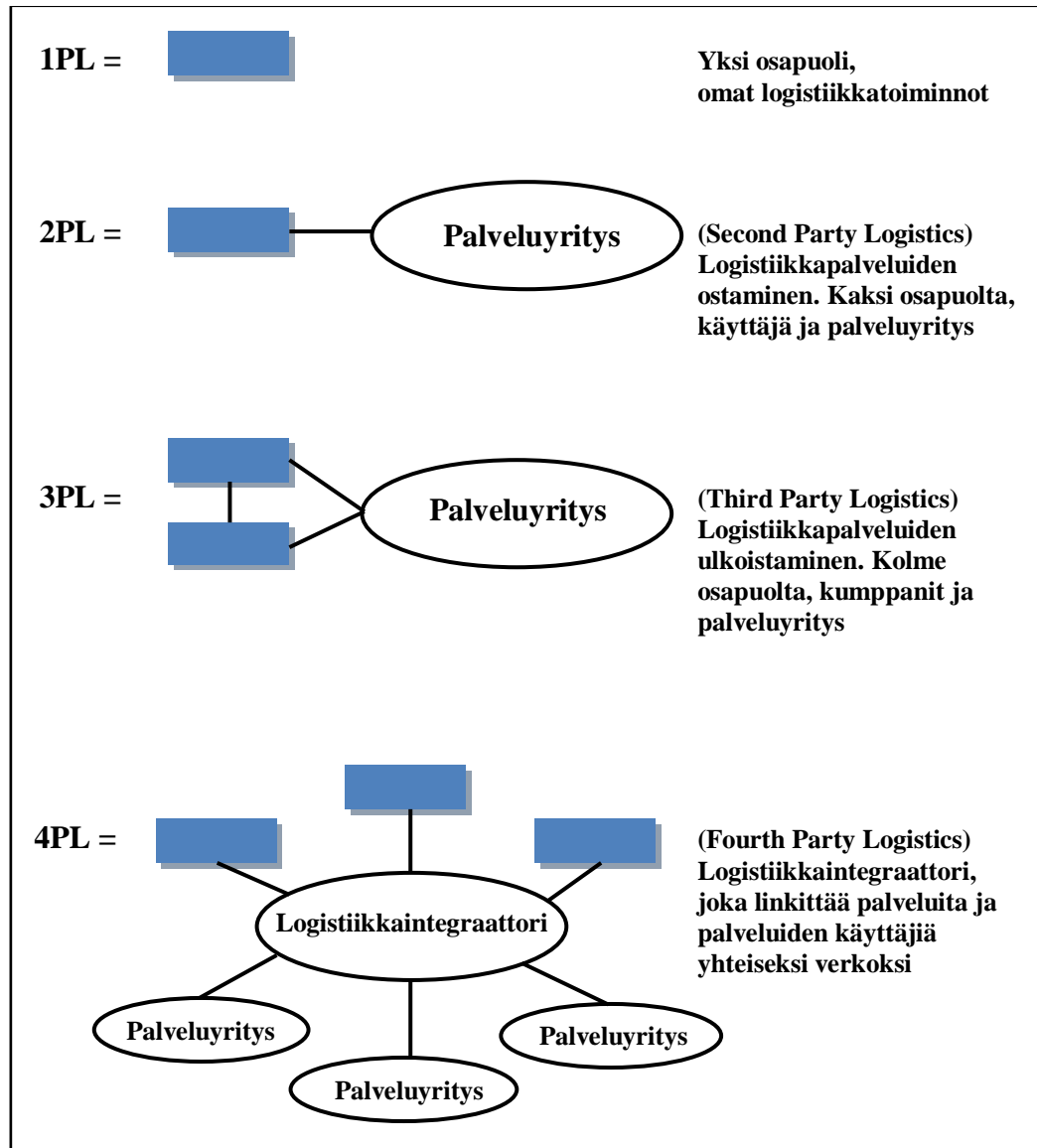
yritykset myymään pois sellaisia osia, joita ei koettu ydintoiminnaksi ja toisaalta ulkoistamaan sellaisia toimintoja, jotka eivät olleet kriittisiä yrityksen toiminnan kannalta. Samalla kuljetusten säädösten helpottuminen loi pohjan kuljetusten ulkoistamiselle sekä myös suurempien kuljetusyritysten luomiselle. Ulkoistamista ei kuitenkaan nähty business-strategiana kuin vasta 1980-luvun lopulla. (Rushton & Walker 2007, 5-6.)

Yhteistyön kolmannella tasolla yritys ulkoistaa logistiikkatoimintonsa tietyille logistiikan palveluntarjoajille, jolloin toiminnasta käytetään nimitystä kolmannen osapuolen logistiikka (*Third Party Logistics = 3PL*). 3PL-mallissa ulkoistetut toimet ovat edelleen rutiiniluontoisia logistiikkapalveluita, kuten esimerkiksi varastointi- tai kuljetuspalveluita. Yhteistyö asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä on kuitenkin tiiviimpää perinteiseen ostopalveluun verrattuna ja yritysten välistä operatiivista toimintaa pyritään kehittämään säännöllisen yhteistyön tehostamiseksi. (Pastinen ym. 2003, 132.)

Yritysten kasvava yksittäisten logistiikkatoimintojen ulkoistaminen on johtanut verkoston hallitsemisen ongelmiin. Sen seurauksena yritysten on täytynyt lisätä koordinoitumistointojaan. Aikaisemmat ulkoistamisista saadut hyödyt ovat saattaneet mennä hukkaan lisääntyneen seurannan ja ohjaamisen takia. Edellä mainittu on saanut aikaan yhteistyön siirtymisen neljänteen kehitysvaiheeseen. (*Fourth Party Logistics = 4PL*). 4PL-mallissa keskeistä on niin kutsuttu logistiikkaintegraattori, joka yhdistää yksittäisiä palveluja ja niiden käyttäjiä yhdeksi verkoksi. (Pastinen ym. 2003, 132.)

Neljännän osapuolen logistiikka käsittää koko logistisen arvoketjun hallinnan, joka alkaa raaka-aineiden valmistuksesta ja päättyy valmiina tuotteena loppukäyttäjälle. 4PL-mallissa asiakkaalle vapautuu lisää resursseja tämän toimiessa yhteistyössä yhden integraattorin kanssa, sen sijaan että asiakas ulkoistaisi logistiikkatoimintoja useammalle palveluntarjoajalle. Logistiikkaintegraattori ottaa vastuun koko tilaus-toimitusketjusta ja sillä voi olla yhteistyökumppaneita ja alihankkijoita, joiden avulla se tuottaa palvelut asiakkaalle. Logistiikkaintegraattori voi siis koota palvelut yhteen ja toimia ketjun ohjaajana tai toimia yhtenä logistiikkapalvelun tarjoajana. (Sakki 2003, 207.)

Kuviossa 2 esitetään kaikki neljä logistiikan ulkoistamisen tasoa. Pastinen ym. (2003, 133) on kuvannut logistiikan ulkoistamisen seuraavasti.



KUVIO 2. Yhteenveto logistiikan ulkoistamisen toimintamalleista (Pastinen ym. 2003, 133).

Kuviosta voidaan nähdä, kuinka logistiikan ulkoistaminen on kehittynyt. Ensin on ollut niin sanottu 1PL-malli, mikä tarkoittaa omia logistiikkatoimintoja. 2PL-mallissa on palveluiden käyttäjä sekä palveluntarjoaja. 3PL-mallissa voidaan nähdä palveluiden käyttäjä, joka on ulkoistanut yhden tai useamman osan logistiikka-

toiminnoistaan yhteistyökumppaneilleen. Korkein taso on 4PL-malli, jossa logistiikkaintegraattori yhdistää palvelujen käyttäjät ja palveluntarjoajat yhdeksi verkoksi. (Pastinen ym. 2003, 133.)

## 2.2 Toimittajamarkkinaymmärrys

Hankintojen merkitys yritysten kilpailukyvyllä on noussut hyvin suureksi yritysten keskittyessä yhä enemmän ydinosaamiseensa. Sen takia yrityksissä on alettu kiinnittää erityistä huomiota ostotoimintaan ja sen tehokkuuteen. (Ritvanen & Koivisto 2007, 104.) Tässä luvussa käsitellään logistiikan ulkoistamista hankinnan näkökulmasta ja käydään läpi asioita, jotka vaikuttavat palveluntarjoajan valintaan.

Jokaisella toimialalla ja kaikilla toimittajamarkkinoilla on omanlaiset toimintatansa, joiden ymmärtäminen on keskeistä strategiaa valittaessa. Kun valitaan toimittajaa, on tärkeää huomata, että kaikissa hankinnoissa ei tarvitse arvioida toimittajaa kovin korkealla tasolla. Huomionarvoista on ymmärtää, mikä palvelun hankinnassa on vertailun ja arvioinnin kannalta tärkeää. Kilpailukyvyn erot perustuvat eritasoisiin tekijöihin ja kilpailutekijöiden erilaisuuteen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 251-252.) Kilpailutekijät on jaoteltu neljään osaan, jotka ovat:

- hintakeskeinen
- tehokkuuskeskeinen
- kyvykkyysskeskeinen
- teknologiakeskeinen

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 252).

Toimittajaa valitessa *hintakeskeinen* ajatustapa on perusteltua silloin, kun kilpailu on runsasta ja aitoa ja kilpailuttamalla voidaan saavuttaa kulloinenkin markkinahinta. Tällaisessa ajattelutavassa oletetaan, että toimittajan tehokkuudella ei ole suurta merkitystä hinnanmuodostuksessa ja tuotteen tai palvelun arvo on vähäinen. Neuvottelutilanteessa pyritään hyödyntämään toisen osapuolen virheet, jolloin toinen voittaa ja toinen häviää. Ostajan näkökulmasta keskeistä onnistuneen hankinnan kannalta on markkinoiden seuraaminen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 253.)

*Tehokkuuskeskeisessä* ajatusmallissa lähtökohtana pidetään sitä, että toimittajien tehokkuuksissa on eroja. Palvelun toteutuksessa voidaan käyttää erilaisia ratkaisuja ja palveluntarjoajasta riippuen prosessi saattaa olla erilainen. Palveluntarjoajat voidaan kilpailuttamalla ohjata tehostamaan toimintaansa. Tehokkuutta korostavassa ajatusmallissa yhteistyön laajuudella on merkitystä ja painoarvo on kokonaiskustannusajattelussa, jolla tarkoitetaan palvelun koko elinkaaren aikana aiheutuneita kustannuksia. Tällä tarkoitetaan ennen hankintaa, sen aikana sekä hankinnan jälkeen aiheutuvia kustannuksia. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 186.)

*Kyvykkyyseroja* korostavassa ajatusmallissa lähdetään siitä peruslähtökohdasta, että toimittajien kyvykkyyksissä on eroja. Mikäli kyseessä on pitkäjänteinen yhteistyö, on perusteltua panostaa henkilöstön osaamiseen ja koulutukseen. *Teknologiaa* korostavassa näkökulmassa otetaan huomioon se, että teknologian kehitys vaikuttaa olennaisesti palvelun toteuttamiseen ja kustannuksiin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 254-255.)

## 2.2.1 Toimittajien etsiminen ja löytäminen

Tiedon haku tietystä toimialasta voi olla hyvin hankalaa eikä välttämättä kovin kattavaa. Rekisterit voivat olla rajoitettuja ja hakukoneet epätarkkoja. Kaiken lisäksi yrityksen Internet-sivuista ei voi tehdä suuria johtopäätöksiä kotisivujen näytävyyden perusteella. Keskeisiä tapoja ja tiedonlähteitä palveluntarjoajaa tai toimittajaa valitessa voivat olla esimerkiksi:

- kollegoiden ja tuttujen kokemukset ja havainnot, kuten esimerkiksi kurssikavereiden verkosto
- tavarantoimittajat
- toimialajärjestöt, kauppakamarit ja muut organisaatiot
- lähetystöt ja kaupalliset edustustot
- kansainväliset ammattilehdet ja muut alan julkaisut
- suurten yritysten hankintasivustot ja toimittajaportaalit
- messut ja näyttelyt
- eri maiden korkeakoulut ja yliopistot sekä niiden opiskelijat.

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 255-257.)

### 2.2.2 Toimittajan arviointi

Toimittajaa arvioidaan yksinkertaisimmissakin ostopäätöksissä, oli ostopäätös sitten tiedostettua tai tiedostamatonta. Ostaja pohtii toimittajaan liittyviä riskejä, kuten esimerkiksi laatuongelmia. Siksi ammattimaisessa ostotoiminnassa ostopäätökseen liittyy aina toimittajan arviointi. Toimittajan arviointiin käytetty aika voidaan nähdä suoraan verrannollisena siihen, kuinka monimutkaisesta hankinnasta on kyse. Lyhytjänteistä ja yksinkertaista hankintaa varten ei ole syytä nähdä paljon vaivaa, kun taas monimutkaisempi ja suuremman riskin sisältävä hankinta, jonka merkitys voi olla yritykselle huomattavasti suurempi, kannattaa arvioida hyvinkin tarkasti. Toimittajan arviointiin on kaksi merkittävää syytä: toimittajan valitseminen ja toimittajan palvelun kehittäminen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 259-261.) Toisesta näkökulmasta katsottuna tärkeänä pidetään vaikutusvaltasuhdetta ja asiakkaan tärkeyttä. Ritvanen ja Koivisto (2007, 155) toteavat, että mikäli yritysten suuruuksissa on merkittävä ero, ei ole syytä käyttää liikaa resursseja arviointiin vaikutusvallan takia.

#### *Toimittajien arviointi etsintävaiheessa*

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 263) ovat listanneet niitä asioita, joita yrityksen olisi selvitettävä siinä vaiheessa, kun toimittajaa etsitään. Tällaista tietoa ovat muun muassa:

- toimittajan varsinainen toimiala ja suuntaus
- kuinka suuri toimittaja on (liiketoiminnan laajuus ja yrityksen koko)
- toimittajan kansainvälisyys
- tiedot toimittajan maineesta sekä asiakkaiden tyytyväisyydestä
- tiedot toimittajan kannattavuudesta.



Etsintävaiheessa on myös hyvä arvioida toimittajan liiketoimintaympäristöä esimerkiksi seuraavin kriteerein:

- toimittajan edellytykset kilpailukykyisyyteen halutun tuotteen tai palvelun keskeisissä kustannustekijöissä.
- toimittajan toimialan kannattavuus, kilpailutilanne ja tulevaisuudennäkömät
- toiminta-alueen kehitys ja poliittinen vakaus.

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 263.)

On myös kannattavaa selvittää hankittavaan tuotteeseen tai palveluun liittyviä tietoja kysymällä esimerkiksi alla olevia kysymyksiä.

- Mikä on tuotteen tai palvelun merkitys toimittajalle?
- Kuinka tärkeä tuote tai palvelu on kyseessä olevalla alueella?
- Onko kyseessä toimittajan oma osaaminen vai liittyykö toimittaja isompaan osaamisklusteriin?
- Kuinka edistynyttä teknologiaa toimittajalla on?
- Millainen toimittajan markkinastrategia on?

(Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 264.)

#### *Toimittajan arviointi hankintaprosessin kaikissa vaiheissa*

Toimittajan arviointi on oltava järjestelmällistä koko hankintaprosessin aikana, ei pelkästään etsintävaiheessa. Suuresta joukosta valitaan sopivimmat ja potentiaalisimmat toimittajat. Tässä vaiheessa arviointikriteerit ovat vielä melko yksinkertaisia. Valituiden toimittajien toimittamien tarjousten jälkeen mennään arviointikriteereissä syvemmälle. Toimitussuhteen synnyttyä arvioidaan toimittajan suoritusta, millä halutaan varmistaa, että toimitukset pysyvät sovituissa rajoissa ja toimintusehtojen mukaisina. Pitempiaikaisessa ja laajemmassa yhteistyössä arvioidaan yhteistyön ja toiminnan kehittämistä sekä parantamistavoitteiden saavuttamista. Toimittajan kyvykkyyden kehittymisen seuraaminen ja arviointi on myös tarkoituksenmukaista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 262.)

### 3 MIELIKUVAN MERKITYS YRITYSKUVAN JA TUNNETTUUDEN LUOMISESSA

Mielikuvalla tarkoitetaan ihmisen kokemusten, asenteiden, tunteiden, tietojen ja uskomusten kokonaisuutta (Rope & Mether 1987, 16). Yksilön mielikuvan synty-perusta koostuu

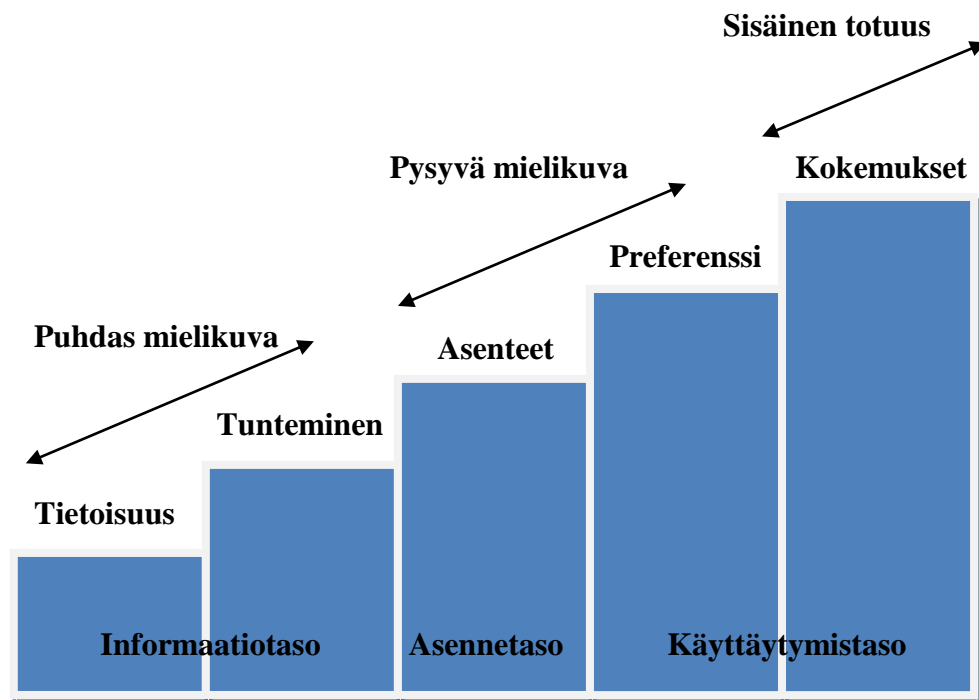
1. tarpeista
2. mieltämistypeistä (vertaa visuaalinen ja auditiivinen)
3. persoonallisuudesta
4. arvoista ja normeista
5. havaintojen tekemisestä
6. asenteista.

(Rope & Mether 1987, 41-63.)

Mielikuvan perustana ovat ajatukset, käsitykset ja näkemykset, jotka ilman positiivista tai negatiivista tunne-elementtiä muodostavat *puhtaan mielikuvan*. Puhdas mielikuva tarkoittaa siis ajatusta, johon vaikuttavat arvovapaat käsitykset ja näkemykset. (Rope & Mether 1987, 32.)

Mielikuvan syveneminen kohti *pysyvää mielikuvaa* tapahtuu silloin, kun kokemukseen liitetään asenteet. Asenne tuo puhtaaseen mielikuvaan positiivisia tai negatiivisia aineksia. Pysyvä mielikuva ei tarkoita muuttumatonta mielikuvaa, vaan sitä, että mielikuva on vaikeasti muutettavissa tai se kestää pitkään. Aiemmat kokemukset, ennakkoluulot, tottumukset ja tavat vaikuttavat suuresti siihen, miten sanoma vastaanotetaan. Mielikuvan ollessa positiivinen ei mielellään suostuta näkemään negatiivisia asioita ja toisaalta mielikuvan ollessa negatiivinen sen muuttuminen positiiviseksi vie aikaa. Pysyvät mielikuvat ohjaavat käyttäytymistä, olivat ne sitten oikeita tai vääriä tai positiivisia tai negatiivisia tai toivottuja tai ei-toivottuja. (Rope & Mether 1987, 32-35.)

Mielikuvasta tulee niin sanottu *sisäinen totuus* siinä vaiheessa, kun pysyvään mielikuvaan liittyy oma henkilökohtainen totuus asioista ja ihmisistä. Olennaista sisäisessä totuudessa on oma usko pysyvään mielikuvaan. (Rope & Mether 1987, 32-35.) Seuraavassa kuviossa 3 on esitetty mielikuvan muodostuminen.



KUVIO 3. Yrityskommunikaation porrasmalli (Rope & Mether 1987).

Mielikuvaa sanotaan puhtaaksi mielikuvaksi silloin, kun ajatuksiin, käsityksiin ja näkemyksiin ei liity positiivista tai negatiivista tunne-elementtiä. Mielikuva on siis tietoisuuden ja tuntemisen kautta vasta informaatiotasolla. Asennetasolla mielikuva on pysyvä, koska edellisiin kokemuksiin liitetään asenteet. Mielikuvasta tulee sisäinen totuus silloin, kun mielikuvaan liittyy omat preferenssit ja kokemukset. Tällöin puhutaan myös käyttäytymistasosta.

### 3.1 Mielikuvan muodostuminen

Mielikuvan tason muodostumista kuvataan kuviossa 3 näkyvällä porrasmallilla. *Tietoisuusvaiheessa* yritys tunnetaan yleensä ainoastaan nimeltä, jolloin jo nimeä valitessa voidaan luoda ensimmäiset tunne-elementit yrityskuvalle. *Tuntemisvaiheessa* nimen lisäksi tuotetaan asiakkaalle lisäelementtejä, joilla vaikutetaan mielikuvan muodostumiseen. Mielikuvasta tulee sitä pysyvämpi, mitä enemmän yrityksen toimintakokonaisuuden muodostamia elementtejä asiakas aistii. Tällaisia ovat muun muassa viestintä ja hinnoittelu. Yksilölle syntyy tuntemisvaiheessa käsitys siitä, mitä yritys tekee, minkälainen yritys on tai minkälaisia sen tuotteet ovat. Tietoisuus ja tuntemisvaiheessa mielikuvaa kutsutaan puhtaaksi mielikuvaksi. (Rope & Methner 1987, 112.)

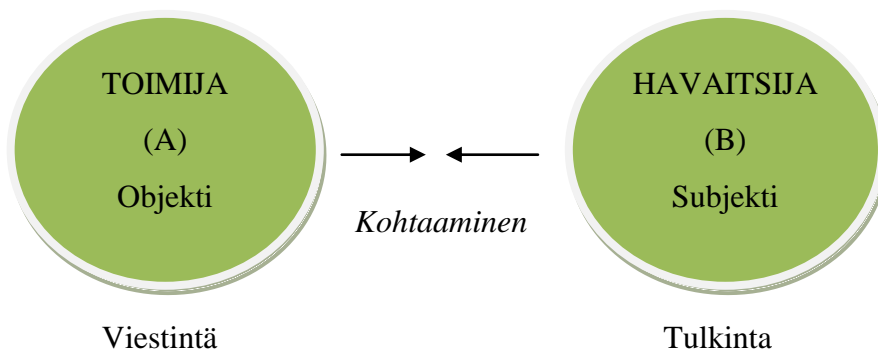
*Asenteiden* luomisessa on kiinnitettävä huomiota siihen, että asenne voi sisältää positiivisia, neutraaleja tai negatiivisia arvolatauksia. On syytä kiinnittää huomiota niihin positiivisiin asenteisiin, joita kohderyhmä arvostaa ja kannattaa välttää negatiivisia yhteyksiä. Yrityksen menestymisen kannalta on olennaista, että asiakas mieltää yrityksen paremmaksi kuin kilpailijan. Asennevaiheessa mielikuva muuttuu puhtaasta mielikuvasta pysyväksi mielikuvaksi. Tässä vaiheessa positiivisiksi muodostuneet asenteet pitää saada muutettua asiakkaan kannalta preferensseiksi. (Rope & Methner, 1987, 113-114.)

*Preferenssit* voivat perustua joko toiminnallisiin tekijöihin, kuten laatuun, hintaan, tuotevalikoimiin ja niin edelleen tai niin sanottuihin pehmeisiin mielikuvatekijöihin, kuten esimerkiksi nykyaikaisuuteen (Rope & Methner 1987, 113-114). Tärkeää suosituimmuusvaiheessa on se, että yritys mielletään kilpailijaa paremmaksi nimenomaan sellaisessa asiassa, jonka perusteella ostopäätös tehdään (Rope & Vahvaselkä 1994, 70).

Viimeisenä tasona on *kokemusvaihe*, jossa selviää, kuinka hyvin yrityksen toiminta on vastannut niitä odotuksia, joita asiakas on sille asettanut. Kokemusvaihe on asiakkaalle sen hetkinen totuus, johon on päädytty askel askeleelta. (Rope & Methner, 1987, 113-114.)

Mielikuvan muodostuminen alkaa siis informaatiosta, joka tarkoittaa ensimmäisellä tasolla tietoisuutta ja toisella tasolla yrityksen tuntemista. Myöhemmin mielikuvaan liittyvät asenteet, jotka muokkaavat mielikuvaa. Tiedon määrän lisääntyessä ja omien kokemusten myötä mielikuvan kehitys nousee käyttäytymisen tasolle. (Rope & Methner 1987, 112.)

Erkki Karvonen (1999, 52) on kuvannut mielikuvan muodostumista yksinkertaisimmillaan siten, että perusasetelmassa on kaksi osapuolta. Toinen on se osapuoli, josta mielikuva muodostuu ja toinen se, jolle se muodostuu. Osapuolten ollessa vuorovaikutuksessa yksilö saa informaatiota havaintojensa lisäksi. Näiden perusteella hän muodostaa mielikuvan. Kuviosta 4 nähdään Karvosen näkemys mielikuvan muodostumisesta.



KUVIO 4. Mielikuvan muodostumisen yksinkertainen malli mukaillen (Karvonen 1999).

Yksinkertaisimmillaan mielikuva muodostuu sen vuorovaikutuksen perusteella, jonka havaitsija saa kohteesta (Karvonen 1999, 52).

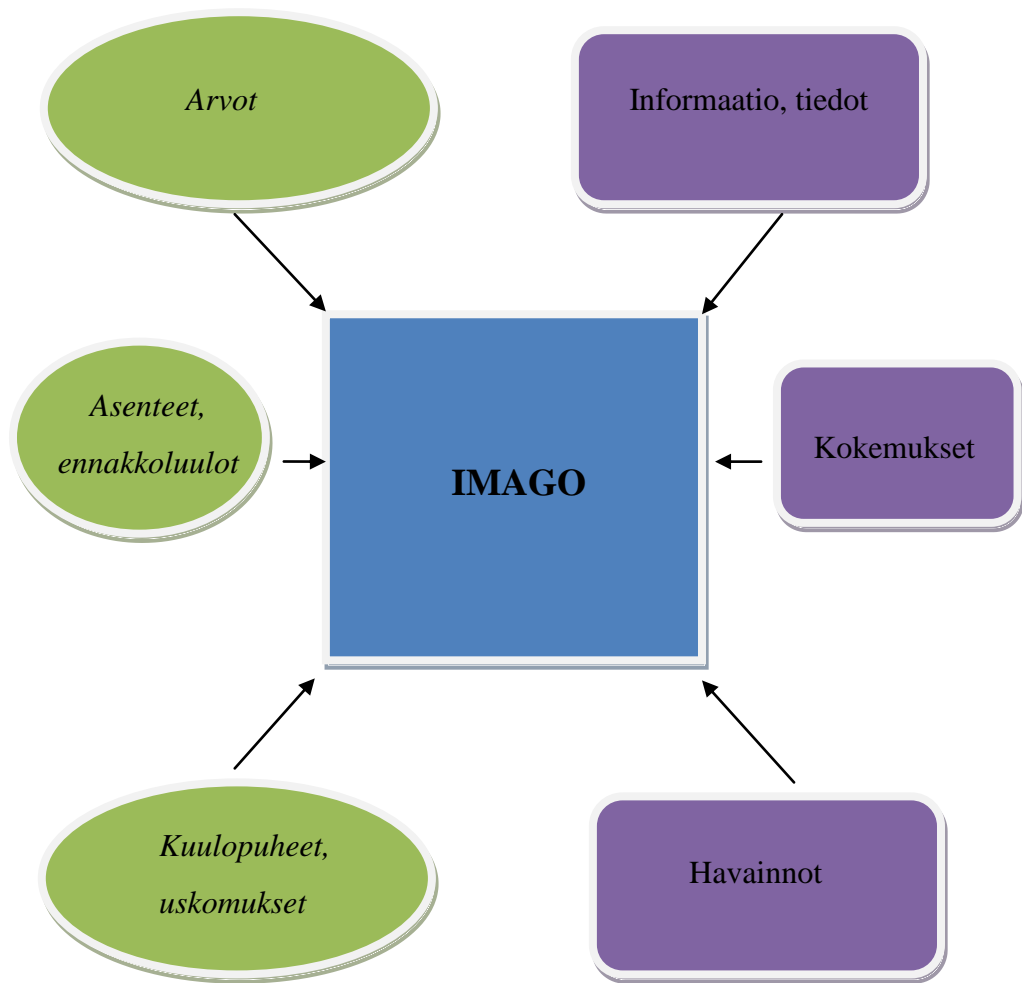
### 3.2 Yrityskuva, imago ja maine

Nykyään yrityksen arvoa määritetään muutenkin kuin pelkästään taseista näkyvien lukujen perustella. Yritys saa merkittävää lisäarvoa hyvästä brändistä ja yrityskuvasta. Lähtökohta tällaiselle aineettomalle arvomuodostukselle on sidosryhmien kokema lisäarvo ja se, kuinka suureksi se arvioidaan. (Vuokko 2003, 102.) Interbrand on arvioinut vuosittain maailmanlaajuisesti yritysten brändiarvoa. Vuonna 2010 esimerkiksi Coca-Colan brändin arvoksi on arvioitu noin 70 miljardia dollaria (Interbrand 2010).

#### *Yrityskuvan käsite*

Yrityskuva on mielikuva yrityksestä. Tämä mielikuva jaetaan kahteen osaan: yrityksen tavoittelemaan kuvaan eli profiiliin ja toteutuneeseen mielikuvaan, jota kutsutaan imagoksi. Imago on se mielikuva, joka sidosryhmille ja suurelle yleisölle on jäänyt. Yrityksellä tulee olemaan markkinoilla joka tapauksessa jonkinlainen imago. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 10.) Sidosryhmällä tarkoitetaan kaikkia niitä tahoja, jotka ovat tekemisissä yrityksen kanssa. Sidosryhmiä ovat esimerkiksi työntekijät, omistajat, asiakkaat, tavaratoimittajat sekä kilpailijat.

Seuraavalla sivulla kuviossa 5 on käyty läpi ne elementit jotka vaikuttavat yrityskuvaan eli imagoon. Toisaalta yrityskuvaan vaikuttavat arvot, asenteet, ennakkoluulot, kuulopuheet ja uskomukset, toisaalta konkreettiset havainnot, kokemukset, informaatio ja tiedot. Kärjistetysti voidaan sanoa, että toisella puolella vaikuttavat itse hankittu tieto ja omakohtaiset kokemukset, kun taas toisella puolella vaikuttavat muiden kokemukset ja heidän antamansa tieto.



KUVIO 5. Yrityskuvan elementit (Vuokko 2003, 111).

Yllä olevaa kuvaa voidaan myös verrata aikaisemmin läpi käytyyn toimittajamarkkinaymmärrykseen sekä toimittajan etsimiseen ja arviointiin. Imagoon vaikuttavista tekijöistä informaatiota ja tietoa ovat esimerkiksi hinta ja toimitusvarmuus. Toimittajan etsimiseen vaikuttavat sekä omat että kollegojen havainnot ja kokemukset. Toimittajan arviointiin etsintävaiheessa liittyvät olennaisesti tiedot maineesta, joka voi olla kuulopuhetta, uskomuksia tai asenteita, ja tämä maine on olennainen osa yrityskuvaa.

Toisaalta yrityskuvaan rinnastetaan nykyään myös sellaiset käsitteet kuin brändi, maine, yrityksen identiteetti ja jopa yrityksen persoonallisuus (Vuokko 2003, 103). Puhuttaessa yrityskuvasta, imagosta ja maineesta näiden rajat ovat hieman häilyviä. Pitkänen on määritellyt yrityskuvan kuitenkin siten, että se on yksilön mielessä rakentunut kuva yrityksestä, johon on vaikuttanut ihmisten ja yhteisöjen toiminta (Pitkänen 2001, 15). Samaan tulokseen on päätenyt Vuokko esittäessään yrityskuvan olevan kaikkien niiden käsitysten summa, jotka yksilöllä, yhteisöllä tai sidosryhmällä on. On siis perusteltua väittää, että yrityskuva on subjektiivinen käsitys arvioitavasta kohteesta, joka kuuluu arvioijalle eikä arvioitavalle itselleen. (Vuokko 2003, 103.)

### *Yrityksen identiteetti*

Kun yleensä puhutaan identiteetistä, se yhdistetään ihmisen identiteettiin, johon kuuluu ihmisen tietoisuus omasta itsestään, omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan. Identiteettiin liittyy myös se, että ulkopuoliset pystyvät hahmottamaan ihmisen henkilökuvan ja kertomaan, millainen hän on. Yrityksen identiteettiä määriteltäessä on huomattava, että yksilön kohdalla on kyse kokonaisesta henkilöstöstä. Yrityksen identiteetti ohjaa henkilöstön päätöksentekoa ja valintoja, minkä perusteella eri sidosryhmät luovat yrityksestä mielikuvan. (Kortetjärvi-Nurmi, 2008, 11.)

Yrityksen identiteettiä voidaan nimittää myös keinoiksi, jolla yritys heijastaa omaa persoonallisuuttaan. Toisin sanoen yrityksen identiteettiä ovat kaikki yrityksen tietoiset ja tiedostamattomat viestit sen persoonallisuudesta. Näitä ovat esimerkiksi henkilöstön määrä, laatu ja käyttäytyminen sekä tuotteet, palvelut, laitteet toimitilat ja niiden sijainti. (Vuokko 2003, 103.)



Yrityksen identiteetin ja liiketoiminnan ydin koostuu

- ydinosamisalueista
  - Mitä yritys tekee?
  - Mitä arvoa yritys tuottaa sidosryhmilleen?
- arvoista
  - Mikä yritys oikeastaan on?
  - Miten se toimii?
  - Mikä on sen toiminnan kannalta ratkaisevan tärkeää?
- visiosta
  - Mihin yritys pyrkii tulevaisuudessa?
  - Voiko yritykseen ja sen toiminnan jatkuvuuteen luottaa?

(Kortetjärvi-Nurmi, 2008, 11.)

Parhaassa tapauksessa ydinosaminen, visio ja arvot ovat yhtäläiset sekä johdon suunnitelmissa että yrityksen käytännön toiminnassa. Johdonmukaisella identiteetillä pyritään siis vaikuttamaan yrityskuvaan. Kuviossa 6 on kuvattu identiteetin ja profiilin suhde imagoon. Eri sidosryhmät luovat kuitenkin mielikuvan eli imagon kaiken yritykseen liittyvän informaation ja kokemuksen pohjalta. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 11.)



KUVIO 6. Yrityskuvan muotoutuminen (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 10).

Kuviosta voidaan nähdä, että yrityksen pohjalla on sen identiteetti, jolla tarkoitetaan sitä, mitä yritys todella on. Identiteettiä seuraa yrityksen lähettämä profiili, jolla tarkoitetaan sitä, miten yritys haluaa eri sidosryhmien näkevän itsensä. Lopputuloksena on imago eli vastaanotettu kuva yrityksestä. Imagoon vaikuttavat kaikki yritykseen liitettävät asiat.

### *Profilointi*

Yrityksen profilointi on jatkuvaa, suunnitelmallista ja pitkäjänteistä toimintaa, jolla pyritään luomaan sidosryhmille tietynlainen mielikuva yrityksestä. Siinä määritellään perussanoma, jota välitetään johdonmukaisesti eri viestintäkanavia pitkin, painottaen profiilia eri tavalla eri sidosryhmille. Perussanoma tuo esiin yrityksen vahvuudet ja erot kilpailijoihin. Sanomat alkavat muuttua mielikuviksi vasta käytännön kokemusten ja havaintojen kautta. (Kortetjärvi-Nurmi 2008, 13.)

### *Maine*

Maineen perustana on se, mitä jostakin sanotaan tai puhutaan, ja se pohjautuu yrityksen identiteettiin: visioon, arvoihin, etiikkaan ja strategiaan. Henkilöstön ilmentämät toimintaperiaatteet tulevat sisäistetyiksi ja näkyvät todellisessa toiminnassa. Olennaista maineen syntymisessä on siis todellinen toiminta, joka näkyy koko henkilöstön toiminnassa. Hyvällä maineella yritys varmistaa toimintaympäristön suotuisuuden. Maineenhallinta-ajattelussa korostuu ajatus siitä, että yrityksen on oltava niin sanottu ”kunnon kansalainen”. Tällöin yritykseltä voidaan odottaa esimerkiksi eettistä toimintaa, rehellisyyttä ja luotettavuutta, jolloin yritys myös ansaitsee toimintansa oikeutuksen. (Kortetjärvi-Nurmi, 2008, 13-14.) Voidaan myös sanoa, että maine on yrityksen strateginen voimavara, sillä yrityksen maine vaikuttaa ostopäätökseen. Maine koostuu yleisölle ajan mittaan syntyneistä syvällä olevista käsityksistä, jotka ovat kehittyneet pitkällä aikavälillä. Maine sisältää myös usein useamman eri sidosryhmän näkemyksiä ja on vaikeammin muutettavissa kuin imago. (Vuokko 2003, 103.)

### *Imagon merkitys ja muodostuminen*

On merkitystä, millainen imago eli yrityskuva yrityksellä on. Kärjistetysti voidaan sanoa, että imago on joko positiivinen, neutraali tai negatiivinen. Yritystä voidaan pitää hyvänä työnantajana tai vaikka luotettavana tavarantoimittajana. Toisaalta taas yritystä saatetaan pitää epävarmana sijoituskohteena tai huonona työnantajana. (Vuokko 2003, 104.) Yritys ei pysty päättämään omaa imagoaan, vaikka se pystyykin siihen vaikuttamaan. Yrityksestä syntyy aina mielikuva, ilman että sitä

edes tietoisesti rakennetaan. Karvosen (1999, 51) mukaan imagon rakentaminen suunnitellusti ja laskelmoidusti on hieman ontuvaa, sillä viestien lähettäjä ei voi tehdä muuta kuin antaa rakennusaineet, joiden avulla yksilöstä riippuen imago muodostuu. Imagon muodostaminen tai paremminkin muodostuminen on aina molemmista osapuolista riippuvaa ja vuorovaikutteista. Siksi organisaation sisällä olisi syytä pohtia, miten voisi vaikuttaa siihen, millainen käsitys eri sidosryhmillä on, erityisesti silloin, kun profiili eli tavoitemielikuva ei vastaa yrityksen tavoitteita (Vuokko 2003, 105).

Imagon syntyminen ilman omaa kokemusta on mahdollista, koska jokaisella yksilöllä on mielikuvia yrityksistä ja organisaatioista, joista on ainoastaan kuullut tai lukenut. Imagoon voi vaikuttaa myös yleistys, jolloin yksilö asettaa mielikuvat koskemaan kaikkea alalla tapahtuvaa toimintaa kohtaan. (Vuokko 2003, 105.) Esimerkiksi huonekalualalla käytännöt muun muassa toimitusaikojen suhteen ovat kirjavina. Jos kilpailevassa yrityksessä toimitusaika on kahdeksan viikkoa oman yrityksen toimitusajan ollessa kaksi viikkoa, saattaa asiakkaalla olla sellainen mielikuva, että kaikilla alalla toimivilla yrityksillä on pitkät toimitusajat. Toisin sanoen imagoon vaikuttaa tässä tapauksessa kilpailijan toiminta. Positiivinen imago on yritykselle tärkeä voimavara ja sillä on merkitystä kaikissa sidosryhmissä. Sen vaikutus näkyy muun muassa siinä, mitä yrityksestä puhutaan tai kirjoitetaan, halutaanko sen kanssa tehdä yhteistyötä, suositellaanko sitä muille ja halutaanko siellä olla työssä (Vuokko 2003, 106).

### 3.3 Tunnettuus

Tunnettuus on tärkeää kaikille yrityksille, niin uusille yrityksille kuin vanhoillekin, jotka etsivät uusia asiakkaita, sillä tuntematon yritys ei ole markkinoinnin näkökulmasta olemassa. Tunnettuus merkitsee sitä, että yritys tunnetaan, tunnustetaan ja huomataan. (Sipilä 1996, 321.) Tunnettuuden aikaansaamiseksi ja mielikuvien rakentamiseksi tarvitaan erilaisia viestinnän vaikutusprosesseja, jotka eivät ole pelkästään organisaation hallittavissa, mutta jotka voidaan ottaa huomioon viestinnän suunnittelussa (Vuokko 2003, 27).

Aikaisemmin tässä työssä on esitelty mielikuvan muodostumista portaittain. Kuitenkin Vuokko (2003, 37) toteaa tunnettuudella olevan merkitystä niissä tilanteissa, joissa sidosryhmällä juurikaan ei ole riskiä. Tunnettuudella on sellainen merkitys, että tuttuus muuttuu preferenssiksi. Silloin markkinointiviestinnän keinoin pyritään luomaan tuotteelle tai palvelulle tunnettuutta ja saamaan kohderyhmä tunnistamaan ja muistamaan tuote tai palvelu. Tällainen ilmiö voidaan nähdä esimerkiksi päivittäistavara-kaupassa, jossa asiakas valitsee uuden lanseeratun tuotteen, koska tuntee tuotemerkin tai tuoteperheen muita tuotteita. (Vuokko 2003, 37.)

Tunnettuus on tärkeää, jotta yritys tulisi huomatuksi ja saisi riittävästi huomiota. Yrityksen suuruudella ei ole juurikaan merkitystä tunnettuuden kanssa, vaan tärkeämpiä tekijöitä ovat esimerkiksi yrityksen ikä ja markkinointitoimenpiteet. Asiantuntijayrityksissä tunnettuus perustuu yleensä henkilöstön tunnettuuteen ja persoonallinen ammattilainen saa paljon huomiota. (Sipilä 1996, 322.) Esimerkkinä persoonallisesta ammattilaisesta on Jari Sarasvuo, joka on säännöllisesti valtakunnan tärkeimmissä medioissa antamassa lausuntoja ja haastatteluja. Sarasvuo irtisanoi itsensä Trainers' Housen toimitusjohtajan paikalta. Persoonallisen Sarasvuon toimitusjohtajan paikalla korvasi vähemmän julkisuudessa esiintyvä Vesa Honkanen. Trainers' Housen tiedotteessa todetaan:

Paluulta voittavaan yhdistelmään voi odottaa parempaa jälkeä, kuin mitä on saatu todistaa viimeiset pari vuotta. Runsaan kahden vuosikymmenen ja tuhansien hapatustien kokemuksen perusteella uskaltaa arvioida, että minun mahdolliset vahvuuteni ovat pikemmin asiakastyössä kuin organisaation hallitsemisessa. Olen röyhkeä ja leikkisä laitur. (Trainers' House, 2011)

Tässä nimenomaisessa tapauksessa voidaan nähdä, että yrityksen tunnettuus perustuu henkilöstön, tarkemmin sanottuna henkilön tunnettuuteen. Erityisesti asiantuntijayrityksissä pitää pystyä ratkaisemaan, halutaanko itse yritystä vai sen henkilöstöä tehdä tunnetuksi. Uuden toimintansa aloittavan yrityksen on yleensä helpompi perustaa tunnettuuden luominen henkilöstön varaan. Luonnollista kehitystä on yrityksen kasvun mukanaan tuoma tunnettuus. Tilanne on parhaimmillaan silloin, kun sekä yritys että sen asiantuntijat ovat tunnettuja. (Sipilä 1996, 324-325.)

Sipilän (1996, 322) mukaan paljon valtamedioissa esiintyvä asiantuntija saattaa luoda kalliin mielikuvan asiakkaiden olettaessa asiantuntijan olevan kiireinen ja kysytty. Tunnettuuden kannalta julkisuus on olennaista. Kuitenkin on syytä muistaa, että julkisuus ei ole täysin hallittavissa ja on mahdollista, että julkinen kuva alkaa elää omaa elämäänsä. Ongelmana voi olla se, että julkisuutta ei pystytä lopettamaan siinä vaiheessa, kun se ei enää olekaan edullista.

### 3.4 Tunnettuuden muodostuminen

Tunnettuuden aikaansaamiseksi tarvitsee olla pitkä kokemus alalta, esiintyä julkisuudessa ja saada aikaan tunnettuja julkisuutta saavia töitä. On olemassa asiakkaita, jotka pyytävät tarjouksia esimerkiksi kolmelta suurimmalta alalla toimivalta palveluntarjoajalta. Suuruudella oletetaan taattavan laatu ja kapasiteetti. (Sipilä 1996, 321.)

Tunnettuuteen voi vaikuttaa omilla toimenpiteillään, kuten mainonnalla, verkostoitumalla, asiantuntijalausunnoilla, julkiseen keskusteluun osallistumalla ja toimitilojen sijainnilla. Sitä luotettavampi mielikuva syntyy, mitä tunnetumpi yritys on. Silloin siihen myös otetaan enemmän yhteyttä. Myös yrityksen asiakkaat vaikuttavat tunnettuuteen, mahdollisesti suosittelemalla tai olemalla itse alansa tunnetuimpia vaikuttajia. (Sipilä 1996, 321-326.) Toisin sanoen tärkeää tunnettuuden kannalta on näkyvyys, oli se sitten minkälaista tahansa.

Mielikuvan syntymistä ja syvenemistä on työssä esitelty jo aiemmin. Pääpiirteittäin kehitys etenee askel askeleelta tietoisuudesta kohti kokemusta. Viestinnän näkökulmasta markkinoinnissa on käytetty myös AIDASS- ja DAGMAR-malleja, joilla kuvataan kiinnostuksen syvenemistä. Taulukossa 1 on esitelty molemmat mallit. Ne ovat viestinnän porrasmalleja, joiden ajatuksena on, että jokaiselle portaalille asetetaan tavoitteet, jotka pyritään saavuttamaan. (Bergström & Leppänen 2009, 331.)

TAULUKKO 1. AIDASS- ja DAGMAR-porrasmallit (Bergström & Leppänen 2009, 331).

#### AIDASS-MALLI

A = Attention: Herätä huomio  
 I = Interest: Herätä mielenkiinto  
 D = Desire: Herätä ostohalu  
 A = Action: Saa asiakas ostamaan  
 S = Satisfaction: Varmista tyytyväisyys  
 S = Service: Asiakkaan lisäpalvelut ja  
 uusintaostot

#### DAGMAR-MALLI

1. Tietämättömyys  
 2. Tietoisuus  
 3. Tuntemus  
 4. Paremmuus  
 5. Osto  
 6. Vakuuttuminen  
 7. Uusi osto

Tunnettuuden muodostumisen kannalta huomionarvoisia ovat ensimmäiset portaat. Erityisesti DAGMAR-mallissa otetaan huomioon se, että tunnettuutta ei vielä ole olemassa. Ensimmäisenä vaiheena on tietämättömyys, sitten tietoisuus ja vasta kolmantena tuntemus. Vuokko esittää, että mikäli tarkoitus on luoda tuotetunnettuutta, on ensin luotava tuotetietoisuus. Hieman kyseenalaista porrasmalleissa on se, että niissä kaikki tasot on käytävä läpi, ennen kuin ylempien tasojen vaikutus voi syntyä. (Vuokko 2003, 51.)

#### *Tiedotus- ja suhdetoiminta osana tunnettuuden luontia*

Tiedotuksen ja suhdetoiminnan tavoitteena on tiedon ja myönteisen suhtautumisen lisääminen sekä suhteiden luominen ja ylläpitäminen eri sidosryhmiin. Markkinoinnin näkökulmasta tiedottamisella on tärkeä merkitys, koska sillä vaikutetaan yrityksen imagoon ja tunnettuuteen. Tiedottamalla voidaan yleensä myös luoda uskottavampi kuva verrattuna pelkkään mainontaan. (Bergström & Leppänen 2009, 457.)

Tiedotus jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen tiedottamiseen. *Sisäisen tiedottamisen* kohteena ovat henkilöstön lisäksi esimerkiksi yrityksen omistajat. Sisäinen tiedottaminen tapahtuu henkilöstölehtien ja tiedotteiden välityksellä. Tunnettuuden kannalta tärkeämpää on *ulkoinen tiedottaminen*, joka tapahtuu erityisesti julkisten tiedotusvälineiden kautta. Ulkoinen suhdetoiminta kohdistuu yhteistyökumppa-

neihin, kuten esimerkiksi alihankkijoihin, rahoittajiin ja viranomaisiin. Ulkoisen tiedotus- ja suhdetoiminnan vaikutukset näkyvät hitaasti, toisaalta suhdetoiminnan tarkoituksena on suhtautumisen muutos pitkällä aikavälillä. (Bergström & Leppänen 2009, 457- 458.)

Ulkoisen tiedottamisen tehtävänä on

- antaa ajankohtaista tietoa yrityksen toiminnasta
- oikaista julkisuudessa esiintyneitä virheellisiä käsityksiä
- saada aikaan luottamusta yritykseen ja sen palveluihin
  - laatusertifioinnit
  - tuotekehittely.

(Bergström & Leppänen 2009, 457- 458.)

Ulkoisen tiedottamisen keinoja ovat esimerkiksi

- luoda tietoisesti uutisia ja pyrkiä saamaan ne julkisuuteen tiedotusvälineiden kautta
- ottaa vastaan vierailijaryhmiä tutustumaan yrityksen toimintaan
- pyrkiä saamaan yritysjohtoa ja yrityksen asiantuntijoita esiintymään julkisesti erilaisissa tilaisuuksissa ja tiedotusvälineissä.

(Bergström & Leppänen 2009, 457- 458.)

#### 4 CASE: KUEHNE+NAGEL LEAD LOGISTICS SOLUTIONS

Tämä luku koostuu työn tutkimusosuudesta, joka perustuu Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsin tarpeeseen selvittää yksikön ja 4PL-mallin tunnettuutta Hämeen alueella. Ensin perehdytään tutkimuksen toteutukseen, reliabiliteettiin ja validiteettiin. Sen jälkeen käsitellään tutkimuksen tulokset ja lopuksi johtopäätökset.

Tutkimuksen tulokset on jaettu neljään osaan, joita ovat: vastaajien taustatiedot, logistiikan ulkoistaminen, Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutions yksikön tunnettuus ja Oy Kuehne+Nagel Ltd:n tunnettuus. Kappaleen lopussa olevassa johtopäätökset-luvussa on käyty läpi tuloksia myös vertailevasti.

Kuehne+ Nagel on maailmanlaajuisesti toimiva logistiikka-alan yritys, joka on perustettu Bremenissä, Saksassa vuonna 1890. Kuehne+Nagel toimii yli 100 maassa ja noin 900 toimipaikassa. Sen henkilöstömäärä on noin 57 500. Suomessa Kuehne+Nagel toimii viidellä toimipaikalla: Helsingissä, Tampereella, Porissa, Vaasassa ja Lahdessa. Lahdessa on yrityksen Lead Logistics Solutions yksikkö. (Kuehne+Nagel 2011.)

Kuehne+Nagelin palveluvalikoimaan kuuluvat kaikki kuljetusmuodot, kuten esimerkiksi maantie-, rautatie-, meri- ja ilmakuljetukset. Yrityksen palveluihin kuuluvat myös muun muassa varastointi-, huolinta-, sekä logistiikan ulkoistamispalvelut. Kuehne+Nagel tarjoaa logistiikkapalveluja yrityksille lähes toimialasta riippumatta. Esimerkkeinä toimialoista ovat esimerkiksi lääketeollisuus, kemianteollisuus, vähittäiskauppa ja metsäteollisuus. (Kuehne+Nagel 2011.)

##### 4.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus on toteutettu verkkokyselynä hämäläisille yrityksille, jotka toimivat eri teollisuuden aloilla. Kysely on tehty 11.3.- 22.3.2011 välisenä aikana Webropol-ohjelman avulla. Vastaajia etsittäessä on kiinnitetty huomiota yrityksiin, joilla voisi olla logistiikkaan liittyen erilaisia kehitystarpeita ja jotka voisivat olla poten-



tiaalisia asiakkaita. Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen perusjoukkona on ollut Hämeen Kauppakamariin ja Lakesin mekatroniikkaklusteriin kuuluvia yrityksiä. Sen lisäksi on etsitty vielä muutaman suuren Hämeessä toimivan yrityksen yhteyshenkilöt. Kysely lähetettiin 138 yrityksen edustajalle, joista 19 vastasi. Saattekirje, jossa oli linkki, lähetettiin vastaajille sähköpostilla. Linkin kautta vastaajat pääsivät vastaamaan kyselyyn.

Verkkokyselylomake on nähtävissä tämän työn liitteissä (LIITE 1). Kyselylomakkeessa on käytetty monivalintakysymyksiä. Vastaajien on myös ollut mahdollista ilmaista oma kantansa, mikäli vastausvaihtoehdoista ei ole löytynyt sopivaa. Tutkimusta varten tehty lomake on jaettu viiteen osaan: vastaajien taustatiedot, logistiikan hallinta, logistiikan ulkoistaminen, Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutions yksikön tunnettuus ja Oy Kuehne+Nagel Ltd:n tunnettuus. Kyselyssä on myös otettu huomioon Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsin toive selvittää vastaajien logistiikan hallintaa. Tämä on rajattu tarkoituksella pois tutkimusosuudesta ja tuloksista. Tämän takia kyselylomakkeesta löytyy kohta logistiikan hallinta.

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta eli toisin sanoen ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Tässä tutkimuksessa voidaan huomata, että vastaajien määrästä johtuen reliabiliteetti eli luotettavuus on kohtalainen. Vastaajien suurempi lukumäärä olisi tuottanut luotettavampia tuloksia.

Tutkimuksen validiteetilla taas tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on ollut tarkoitus selvittää eli toisen sanoen tutkimuksen pätevyyttä (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Tämän tutkimuksen validiteettia voidaan pitää tyydyttävänä, sillä kaikilla sähköpostin vastaanottaneilla oli mahdollisuus vastata verkkokyselyyn. Tutkimuksen pätevyyttä heikentää se, että vastaajien määrä jäi melko pieneksi.

## 4.2 Tutkimuksen tulokset

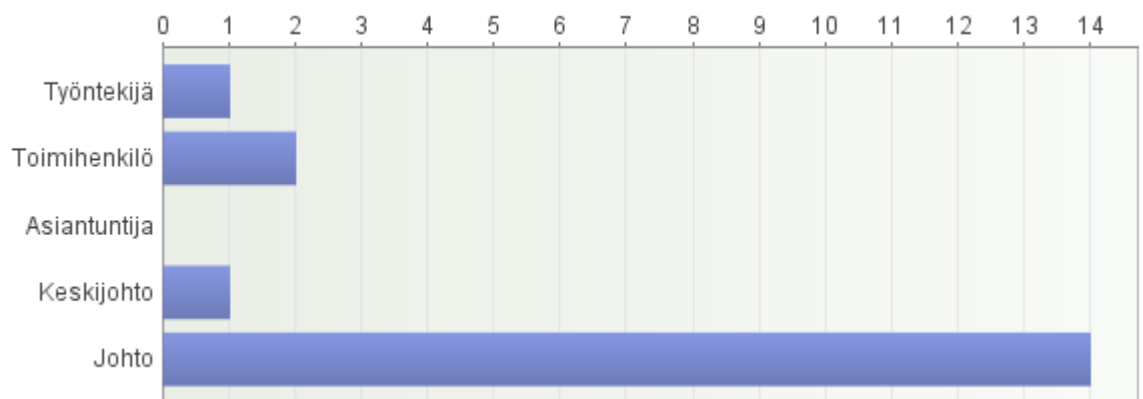
Tässä kappaleessa perehdytään verkkokyselyssä saatuihin tuloksiin, jotka on jaoteltu neljään eri osa-alueeseen: vastaajien taustatiedot, logistiikan ulkoistaminen, Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutions yksikön tunnettuus ja Oy Kuehne+Nagel Ltd:n tunnettuus.

### 4.2.1 Taustatiedot

Taustatiedoissa on määritelty seuraavat asiat:

- vastaajan asema yrityksessä
- yrityksen henkilöstömäärä
- yrityksen liikevaihto euroissa
- yrityksen toimiala.

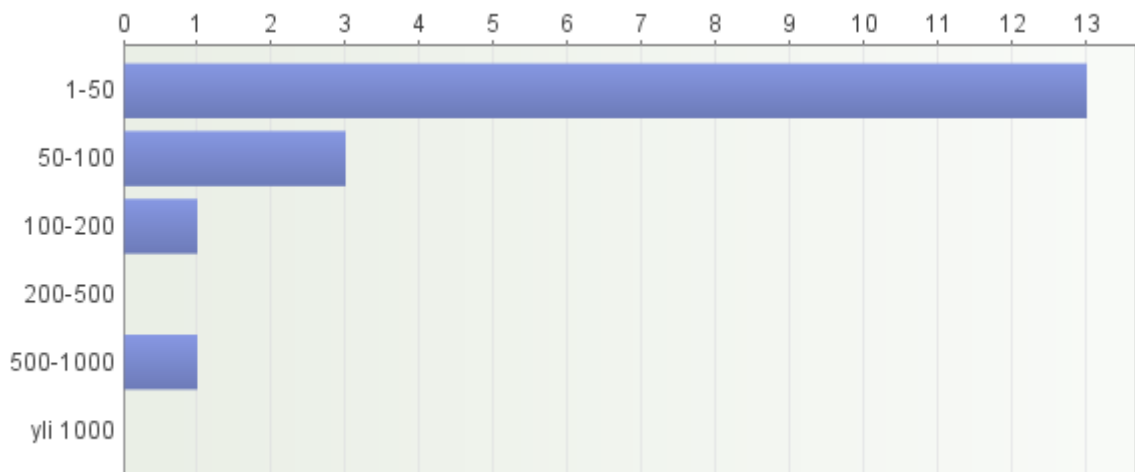
Vastaajien taustatietojen luokittelussa on otettu huomioon Logistiikkaselvitys 2010 sekä Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsin toive toimialan määrittelystä (Logistiikkaselvitys 2010, 143; Lehtimäki 2011). 19 vastaajasta 18 on vastannut taustatietoihin. Kuviossa 7 esitetään vastaajan asema yrityksessä.



KUVIO 7. Vastaajien lukumäärä ja asema yrityksessä. n=18

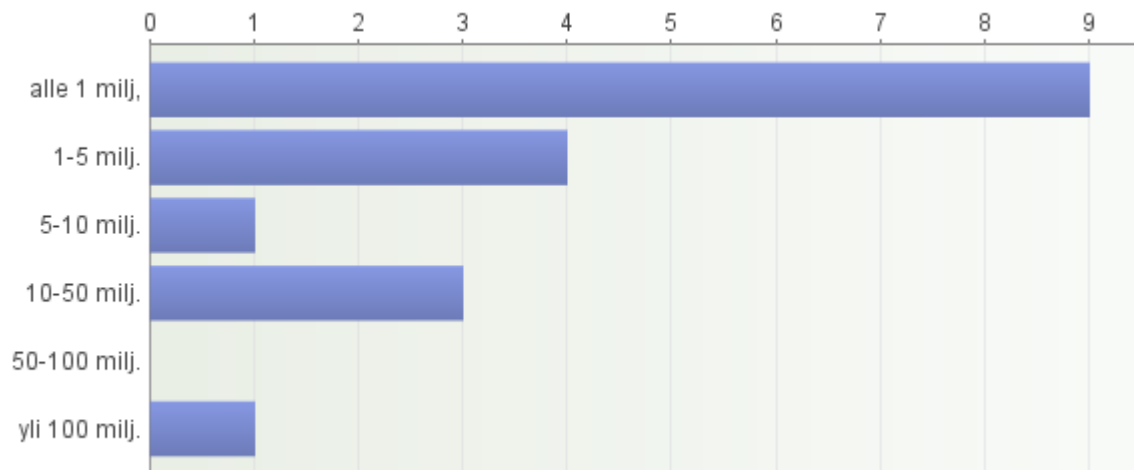
18 vastaajaa 19:stä on ilmoittanut asemansa yrityksessä. Vastaajista suurin osa kuuluu yrityksen johtoon tai keskijohtoon ja heitä on ollut yhteensä 15, joista 14 kuuluu johtoon ja yksi keskijohtoon. Toimihenkilöitä vastaajista on kaksi ja ainoastaan yksi kyselyyn vastannut on luokitellut itsensä työntekijäksi. Yksi vastaajista ei ole ilmoittanut asemaansa yrityksessä.

Seuraavassa kuviossa 8 esitetään vastaajayritysten henkilöstömäärä. 18 vastaajaa 19:stä on ilmoittanut yrityksensä henkilöstömäärän. 13 yrityksessä henkilöstön määrä on 1-50. Kolmessa yrityksessä henkilöstöä on 50-100. Kahdessa jäljelle jäävästä vastaajayrityksestä toisessa henkilöstön määrä on 100 - 200 ja toisessa 500 - 1000. Yksi vastaajista ei ole ilmoittanut yrityksen henkilöstömäärää.



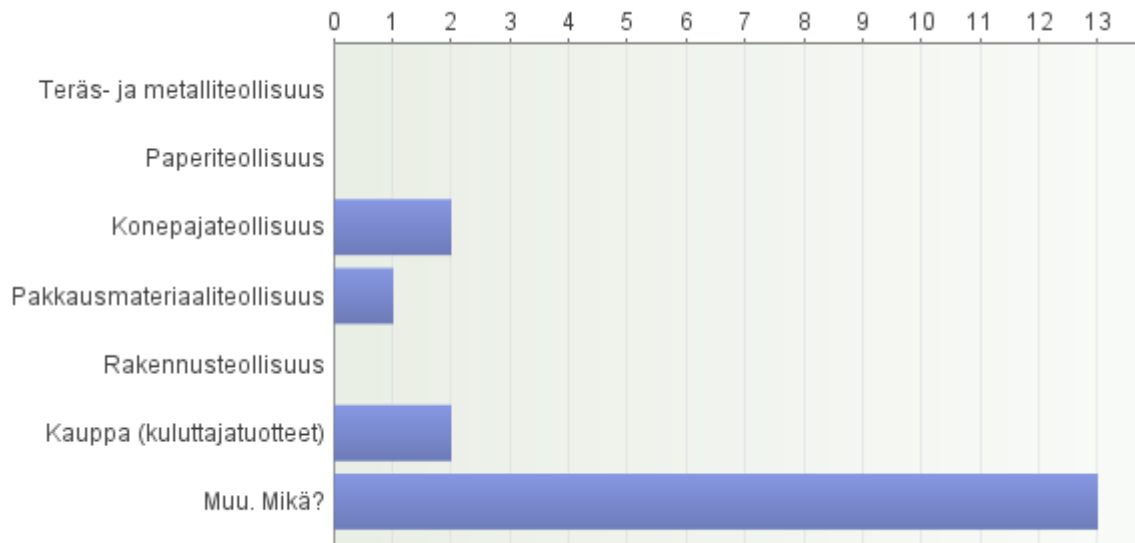
KUVIO 8. Yritysten henkilöstömäärä. n=18

Kuviosta 9 voidaan nähdä vastaajayritysten liikevaihto euroissa. 18 vastaajaa 19:stä on ilmoittanut yrityksensä liikevaihdon. Yhdeksässä yrityksessä liikevaihto on alle miljoona euroa. Neljässä yrityksessä liikevaihdon määrä jää yhden ja viiden miljoonan euron väliin. Kolme yritystä on liikevaihdoltaan 10 - 50 miljoonan euron välissä ja ainoastaan yhden yrityksen liikevaihto ylittää 100 miljoonaa euroa vuodessa.



KUVIO 9. Yritysten liikevaihto euroissa. n=18

Kuviossa 10 käydään läpi, kuinka yritykset ovat jakautuneet toimialoittain. 18 vastaajaa 19:stä on ilmoittanut yrityksensä toimialan.



KUVIO 10. Yritysten toimialat. n=18

Yrityksistä kaksi on vastannut toimivansa konepajateollisuudessa ja kaksi toimii kaupan alalla kuluttajatuotteiden parissa. Pakkausmateriaaliteollisuuden alalla toimii yksi vastaaja. 13 vastaajaa on ilmoittanut toimialansa olevan jokin muu kuin

yllä olevassa kuviossa olevat vaihtoehdot. Nämä 13 vastaajaa ovat kuvailleet toimivansa seuraavilla aloilla:

- sähkö- ja automaatio vesilaitoksille ja teollisuudelle
- kone- ja laitevalmistaja
- teollisuuden palvelut
- terveydenhuolto
- markkinointipalvelut
- palvelu
- konsultointi
- messut
- logistiikan ja hankinnan asiantuntijapalvelut
- palvelut yrityksille
- elektroniikka
- kylmähuolto
- konsultointi.

#### 4.2.2 Logistiikan ulkoistaminen

Tutkimuksen toisessa osassa keskitytään logistiikan ulkoistamiseen ja selvitetään muun muassa, kuinka paljon vastaajayritykset ovat ulkoistaneet logistiikkatoimintoistaan, mitkä ovat ulkoistuksen tärkeimpiä syitä ja millä tavalla vastaajat ovat saaneet tietoa etsiessään uutta toimittajaa tai palveluntarjoajaa. Logistiikan ulkoistamisen osalta kysymysten asettelu on perustunut lähinnä Liikenne- ja viestintäministeriön vuonna 2010 teettämään logistiikkaselvitykseen. Sen lisäksi käydään läpi, mitkä ovat niitä kriteereitä, jotka vaikuttavat eniten uuden toimittajan tai palveluntarjoajan valinnassa sekä myös esteitä, jotka vaikuttavat päätökseen olla käyttämättä ulkopuolista toimittajaa tai palveluntarjoajaa.

Taulukossa 2 on esitetty vastaajayritysten logistiikkatoimintojen ulkoistaminen. Taulukosta nähdään, että kotimaisista ja kansainvälisistä kuljetuksista on ulkoistettu suurin osa. Kotimaisista kuljetuksista vain neljä vastaajaa ei ole ulkoistanut yhtään ja kansainvälisistä kuljetuksista viisi vastaajaa ei ole ulkoistanut yhtään kuljetustoiminnoistaan. Myös paluulogistiikka on monessa yrityksessä ulkoistettu suurelta osalta. Hieman yli puolet vastaajista on ulkoistanut huolinnan. Tilausten

käsittelystä yritykset vastaavat lähes poikkeuksetta itse, sillä ainoastaan yksi vastaaja on ilmoittanut, että 1-50 prosenttia sen tilausten käsittelystä on ulkoistettu. Myös varastointi ja varaston käsittely on suurimmalla osalla vastaajista omassa hallinnassaan, sillä vain kolme vastaajaa on ilmoittanut ulkoistaneensa varastoinnin joko kokonaan tai osittain. Tietojärjestelmät ovat myös pitkälti yritysten omassa hallinnassa.

TAULUKKO 2. Yritysten logistiikkatoimintojen ulkoistaminen. n=18

	0 %	1-50 %	51-100%	Yhteensä
Kotimaisista kuljetuksista	4	4	10	18
Kansainvälisistä kuljetuksista	5	0	13	18
Paluulogistiikasta	5	2	10	17
Huolinnasta	6	3	8	17
Tilausten käsittelystä	17	1	0	18
Varastoinnista / varaston käsittelystä	15	2	1	18
Tietojärjestelmistä	12	4	1	17

Edellä olevasta taulukosta voidaan huomata sama, mitä on pohdittu tämän opin-  
näytetyön johdannossa. Niin kotimaiset kuin kansainvälisetkin kuljetukset ja pa-  
luulogistiikka ovat yleisimmät ulkoistamisen kohteet (Logistiikkaselvitys 2010,  
112). Vaikka tässä työssä on käsitelty vain hämäläisiä yrityksiä, voidaan huomata,  
että trendit ovat samansuuntaisia kuin Logistiikkaselvityksessä 2010. Toisaalta,  
kuten johdannossakin on esitetty, vähiten on ulkoistettu tietojärjestelmiä, tilausten  
käsittelyä sekä varastointia. Näin ollen tulevaisuudessa yrityksissä on eniten ul-  
koistamispotentiaalia tietojärjestelmissä sekä inventaarien hallinnassa.

Taulukossa 3 vastaajat ovat arvioineet yrityksen tavoitteita, kun tehdään päätöstä käyttää ulkopuolista palveluntarjoajaa logistiikkatoiminnoissa. Vastaajat ovat arvioineet jokaista tavoitetta erikseen.

TAULUKKO 3. Yritysten tavoitteet logistiikkatoimintojen ulkoistamisessa. n=19

	Ei lain- kaan tärkeä	Vain vähän tärkeä	Tärkeä	Hyvin tärkeä	Erit- tän tärkeä	Ei vas- tausta	Yhteen- sä
Logistiikkatoimintojen joustavuus	0	1	2	6	7	3	19
Keskittyminen ydinosaimiseen	0	3	4	3	4	5	19
Ulkoistettujen toimintojen parantunut tehokkuus	0	1	2	6	4	5	18
Ulkoistamisen tarjoamat kustannussäästöt	0	1	3	5	5	5	19
Lisääntynyt asiantuntemus	0	2	6	7	0	4	19
Logistiikkaprosessien asiantuntemus	0	1	7	5	3	3	19
Uuden teknologian ja menetelmien saatavuus	0	5	4	6	0	4	19
Riskien vähentäminen	0	1	4	7	3	4	19
Kustannusten joustavuus	0	1	4	6	3	5	19
Asiakaspalvelun parantaminen	0	3	2	6	3	5	19

Logistiikkatoimintojen joustavuutta pitää erittäin tai hyvin tärkeänä tavoitteena 13 vastaajaa. Sekä ulkoistettujen toimintojen parantunutta tehokkuutta että ulkoistamisen tarjoamia kustannussäästöjä pitää kymmenen vastaajaa erittäin tai hyvin tärkeinä. Myös riskien vähentäminen on kymmenelle vastaajalle erittäin tai hyvin tärkeää. Kustannusten joustavuus ja asiakaspalvelun parantaminen on molemmissa tapauksissa yhdeksälle vastaajalle erittäin tai hyvin tärkeää.

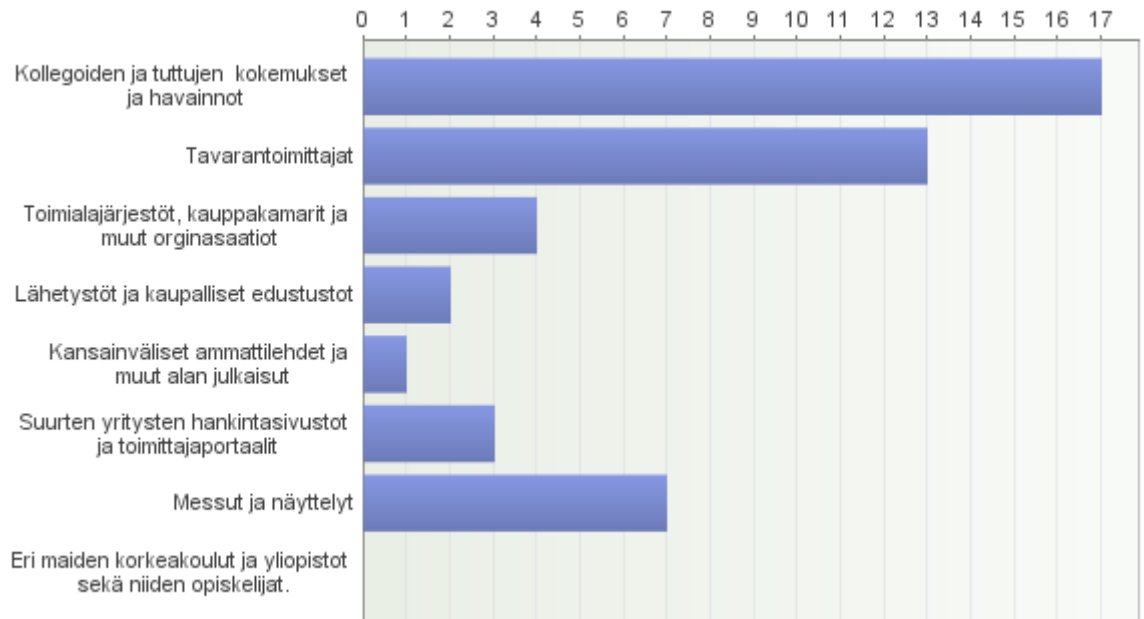
Uuden teknologian ja menetelmien saatavuus on viidelle vastaajalle vain vähän tärkeää. Myös keskittyminen ydinosaamiseen on kolmen vastaajan mielestä vain vähän tärkeää. Yksikään vastaajista ei ole sitä mieltä, että jokin yllä mainituista tavoitteista ei olisi lainkaan tärkeää tehtäessä päätöstä käyttää ulkopuolisia toimitajia tai palveluntarjoajia.

Vastaajien tavoitteet ulkoistamisessa ovat yhteneväisiä johdannossa esitettyihin tavoitteisiin. Yritykset etsivät kustannussäästöjä ja parempaa palvelutasoa (Jalan-ka ym. 2003, 10).

Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 11 käydään läpi, millaisia keinoja ja tiedonlähteitä vastaajat ovat käyttäneet etsiessään uusia toimittajia tai palveluntarjoajia. 18 vastaajasta kaikki yhtä lukuun ottamatta hyödyntävät kollegoiden ja tuttujen kokemuksia ja havaintoja. Toiseksi tärkeimpänä lähteenä voidaan pitää tavarantoimittajia, sillä 13 vastaajaa ilmoittaa heidän olevan yksi tiedonlähteistä. Kolmanneksi yleisimpänä tiedonhankintakeinona ovat erilaiset messut ja näyttelyt, joita seitsemän vastaajaa hyödyntää.

Selvästi vähemmälle huomiolle jäävät toimialajärjestöt, kauppakamarit ja muut organisaatiot, joita hyödyntää neljä vastaajaa sekä lähetystöt ja kaupalliset edustustot, joita hyödyntää kaksi vastaajaa. Toisaalta kansainvälisiä ammattilehtiä ja muita alan julkaisuja käyttää hyödykseen vain yksi vastaaja. Suurten yritysten hankintasivustot ja toimittajaportaalit ovat kolmelle vastaajalle yksi tiedonhankinnan tapa.





KUVIO 11. Keinot ja tiedonlähteet uusien palveluntarjoajien löytämiseen. n=19

Kuten kappaleessa 2.1.2 on todettu, keskeisiä tiedonhankintalähteitä ovat muun muassa kollegoiden ja tuttujen kokemukset ja havainnot, kuten esimerkiksi kurssikavereiden verkosto. Sen lisäksi tietoa hankitaan tavarantoimittajilta, toimialajärjestöiltä sekä messuilta ja näyttelyistä. Ainoa vastaajien tiedonhankintakeino, joka on ristiriidassa teorian kanssa, on eri maiden korkeakoulut ja yliopistot sekä niiden opiskelijat.

Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 4 on käyty läpi ne tekijät, jotka ovat olennaisia etsittäessä uutta toimittajaa tai palveluntarjoajaa. Vastaajat ovat arvioineet palveluntarjoajan valintaan vaikuttavia tekijöitä tärkeyden mukaan jokaisen tekijän kohdalla erikseen.

TAULUKKO 4. Palveluntarjoajan valintaan vaikuttavat tekijät. n=19

	Ei lain- kaan tärkeä	Vain vähän tärkeä	Tärkeä	Hyvin tärkeä	Erit- tään tärkeä	Ei vasta- usta	Yhteen- sä
Toimittajan kansainvälisyys	2	6	4	4	2	1	19
Tiedot toimittajan maineesta ja kokemuksesta sekä asiakkaiden tyytyväisyydestä	0	1	5	4	8	1	19
Tiedot toimittajan kannattavuudesta	0	6	6	5	1	1	19
Toimittajan varsinainen toimiala ja suuntaus	0	2	10	6	0	1	19
Kuinka suuri toimittaja on kyseessä? (liiketoiminnan laajuus ja yrityksen koko)	0	3	9	6	0	1	19
Toimittajan edellytykset kilpailukykyisyyteen halutun palvelun keskeisissä kustannustekijöissä	0	4	1	8	5	1	19
Toimittajan toimialan kannattavuus, kilpailutilanne ja tulevaisuudennäkymät	0	4	7	6	1	1	19
Toiminta-alueen kehitys ja poliittinen vakaus	0	6	10	2	0	1	19
Onko kyseessä toimittajan oma osaaminen vai liittyykö toimittaja isompaan osamisklusteriin?	0	6	5	5	2	1	19
Millainen on toimittajan markkinastrategia?	0	8	6	4	0	1	19

Kuten kappaleessa 2.1.3 on esitetty, ovat toimittajaa arvioitaessa kaikki taulukossa 4 olevat valintaan vaikuttavat tekijät tärkeitä. Taulukosta voi nähdä sen, että vastaajille tärkein palveluntarjoajan tai toimittajan valintaan vaikuttava kriteeri on tieto toimittajan maineesta ja kokemuksesta sekä asiakkaiden tyytyväisyydestä. Näkemystä tukee myös kappaleessa 3.2 esitetty ajatus siitä, että olennaista mai-

neen syntymisessä on henkilöstön todellinen toiminta, joka näkyy asiakkaalle. Kappaleiden 2.1.3 ja 3.2 sekä tämän tutkimusten tulosten perusteella, voidaan ymmärtää, miksi asiakkaiden tiedonhankintakanavissa (KUVIO 11) ovat korostuneet kollegoiden ja tuttujen havainnot sekä kokemukset. Lyhyesti voidaan tulkita asiaa niin, että yrityksen maine näkyy sen todellisessa toiminnassa, mikä on siis yksi tärkeimmistä kriteereistä palveluntarjoajaa valittaessa. Koska maine on vastaajien mukaan tärkein tekijä palveluntarjoajan valinnassa, on luonnollista, että tietoa hankitaan kollegoilta ja tutuilta verrattuna esimerkiksi korkeakouluihin ja niiden opiskelijoihin. Tärkeää asiassa näyttäisi olevan luotettavuus. Toinen tekijä, joka nousee selvästi esiin, on toimittajan edellytys kilpailukykyisyyteen halutun palvelun keskeisissä kustannustekijöissä.

Kaikkein vähiten painoarvoa vastaajat ovat antaneet toimittajan kansainvälisyydelle ja kahdelle vastaajalle sillä ei ole lainkaan merkitystä. Toisaalta myös palveluntarjoajan tai toimittajan markkinastrategialla näyttää olevan vähemmän vaikutusta valintaan.

Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 5 on esitetty vastaajien näkemykset siitä, kuinka tärkeinä he pitävät alla esitettyjä esteitä tehdessään päätöstä olla käyttämättä ulkopuolista logistiikan palveluntarjoajaa. 17 vastaajaa on arvioinut jokaisen esteen erikseen.

TAULUKKO 5. Logistiikan ulkoistamisen esteet. n=17

	Ei lain- kaan tärkeä	Vain vähän tärkeä	Tärkeä	Hyvin tärkeä	Erittäin tärkeä	Yhteensä
Kontrollin menettäminen	1	6	3	6	1	17
Haluttomuus oman ydinosaamisen ulkoistamiseen	2	11	2	1	1	17
Ulkoistamisella saavutettujen kustannussäästöjen vähäisyys	0	5	5	6	1	17
Logistiikkayritysten riittämätön osaamistaso	1	3	7	5	1	17
Epävarmuus palvelutason parantumisesta	0	2	10	3	2	17
Oman osaamisen puute ostopalveluiden käytössä	1	6	8	1	1	17
Kustannusten seuraamisen vaikeus	0	6	10	1	0	17
Yrityksen riippumattomuuden menettäminen	1	9	5	1	1	17
Ostopalveluiden tason arvioinnin vaikeus	0	8	6	2	1	17

Vastauksista voi huomata, että kontrollin menettäminen, ulkoistamisella saavutettujen kustannussäästöjen vähäisyys, logistiikkayritysten riittämätön osaamistaso sekä epävarmuus palvelutason parantumisesta ovat niitä tekijöitä, jotka vastaajat ovat kokeneet suurimmiksi esteiksi olla käyttämättä ulkopuolista palveluntarjoajaa.

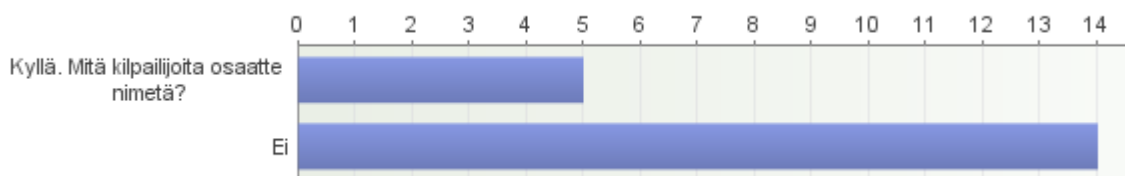
Pienimpinä esteinä logistiikan ulkoistamiselle vastaajat ovat pitäneet haluttomuutta oman ydinosaamisen ulkoistamiseen, yrityksen riippumattomuuden menettämistä sekä ostopalveluiden tason arvioinnin vaikeutta.

#### 4.2.3 Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutions yksikön tunnettuus

Tutkimuksen kolmannessa osassa keskitytään Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutions yksikön tunnettuuden ja 4PL-mallin tunnettuuden tutkimiseen.

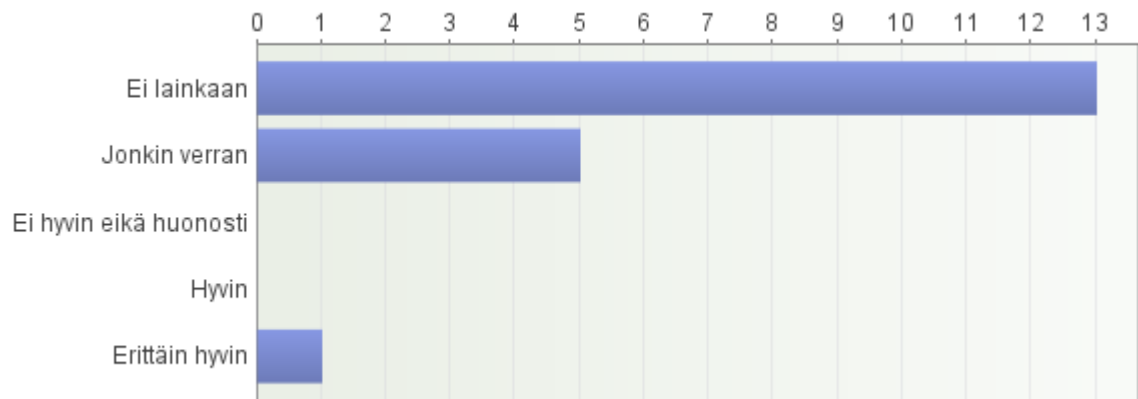
Kuviosta 12 käy ilmi, kuinka hyvin vastaajat ovat osanneet nimetä Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsin kilpailijoita. Kuten kappaleessa 3.4 on todettu, tunnettuuteen voi vaikuttaa omilla toimenpiteillään, kuten esimerkiksi mainonnalla, verkostoitumalla ja asiantuntijalausunnoilla. 14 vastaajaa 19:stä ei ole osannut nimetä lainkaan kilpailijoita. Loput viisi vastaajaa ovat vastanneet

- Schenker, Zimmer ja Clamageran
- Schenker, Itella ja useita pieniä alan yhtiöitä
- DHL ja Schenker
- Itella, Varova, Waco Logistics Finland ja DSV
- LKW Walther.



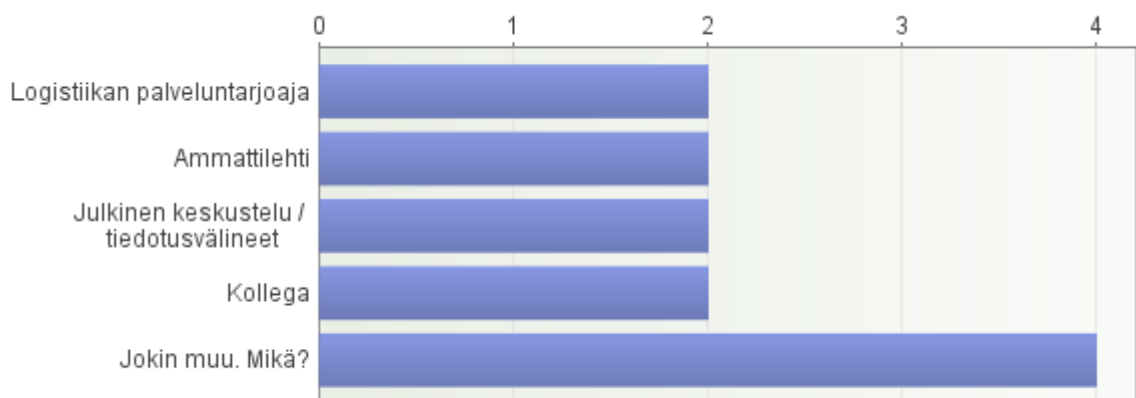
KUVIO 12. Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsin kilpailijat. n=19

Seuraavalla sivulla olevasta kuviosta 13 näkyy, kuinka hyvin vastaajat mielestään tuntevat 4PL-mallin. 13 vastaajaa on sitä mieltä, ettei tunne 4PL-mallia lainkaan. Viisi vastaajaa taas kokee tuntevansa 4PL-mallia jonkin verran. Ainoastaan yksi vastaaja tuntee 4PL-mallin erittäin hyvin. Kuten kappaleessa 3.4 on esitetty, AIDASS-mallissa tunnettuuden muodostuminen alkaa huomion herättämisestä, kun taas DAGMAR-mallissa ensimmäinen taso on tietämättömyys. On perusteltua väittää, että 4PL-mallin tunnettuus on yleisesti ottaen lähes tietämättömyyden tasolla vastaajajryityksissä.



KUVIO 13. 4PL-mallin tunnettuus. n=19

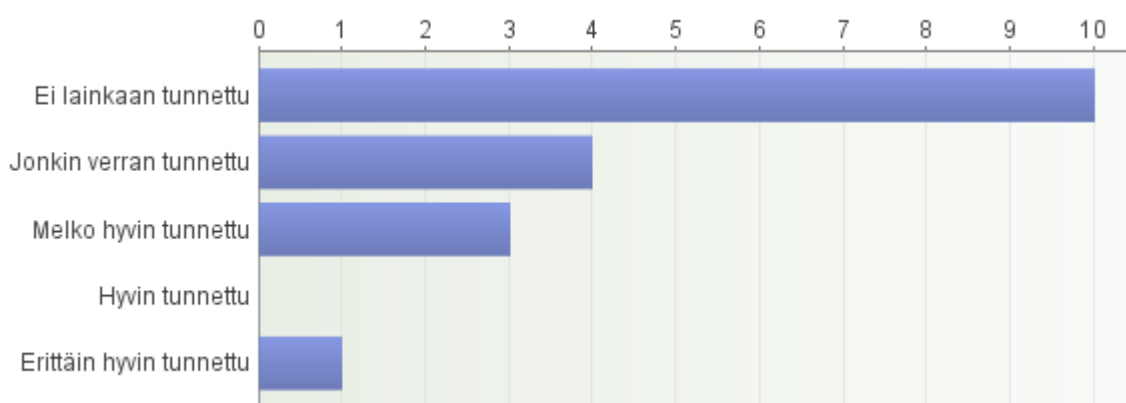
Seuraavasta kuviosta 14 käyvät ilmi ne kanavat, joiden kautta vastaajat ovat saaneet tietoa 4PL-mallista. Tässä kohdassa vastaajia on ollut vain 12. 4PL-mallista kaksi vastaajaa on saanut tietoa logistiikan palveluntarjoajan kautta, kaksi vastaajaa ammattilehden kautta, kaksi vastaajaa julkisen keskustelun tai tiedotusvälineiden kautta sekä kaksi vastaajaa kollegan kautta. Kysyttäessä muita kanavia, joiden kautta vastaajat ovat saaneet tietoa 4PL-mallista, vastaajat ovat ilmoittaneet tämän kyseisen kyselyn ja yliopiston. Yksi vastaaja on todennut, että ei ole saanut tietoa mistään.



KUVIO 14. 4PL-mallin tiedotuskanavat. n=12

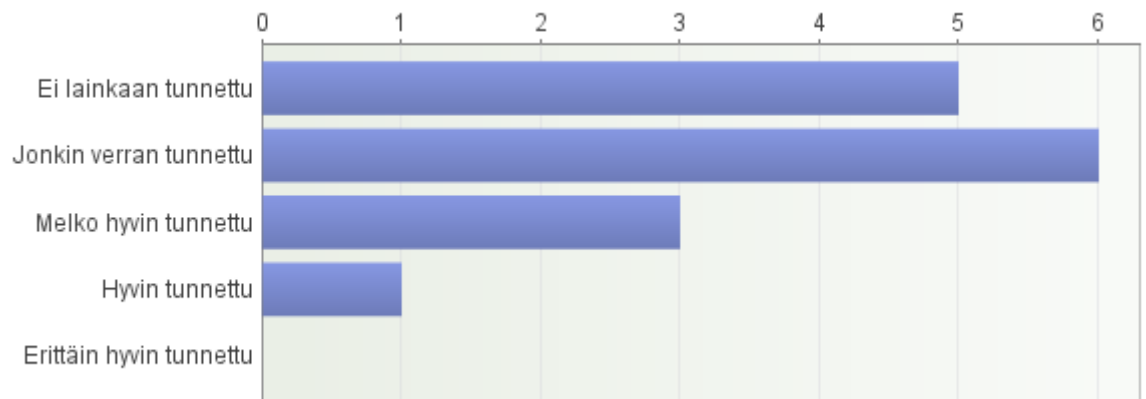
Vastaajia on pyydetty arvioimaan oman yrityksensä kannalta, kuinka tunnettu Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutions on. Kuviosta 15 voi nähdä, että kymmenen vastaajaa ei tunne Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsia lainkaan. Neljä vastaajaa on sitä mieltä, että tuntee Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsia jonkin verran, kun taas kolme vastaajaa kokee tuntevansa yksikön toimintaa melko hyvin. Ainoastaan yksi vastaaja on vastannut tuntevansa Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsin erittäin hyvin.

Kuten kappaleessa 3.4 on esitetty, tunnettuuteen voi vaikuttaa omilla toimenpiteillä, kuten mainonnalla, verkostoitumalla, asiantuntijalausunnoilla, julkiseen keskusteluun osallistumalla ja toimitilojen sijainnilla (Sipilä 1992, 321-326). Toisaalta, kuten DAGMAR-mallissa on otettu huomioon, suurimmalle osalle vastaajista ei tunnettuutta Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsista ole syntynyt lainkaan.



KUVIO 15. Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutions yksikön tunnettuus. n=18

Kuviosta 16 käy ilmi vastaajien näkemys Kuehne+Nagel Lead Logistics Solution-sin tunnettuudesta verrattuna kilpailijoihin.

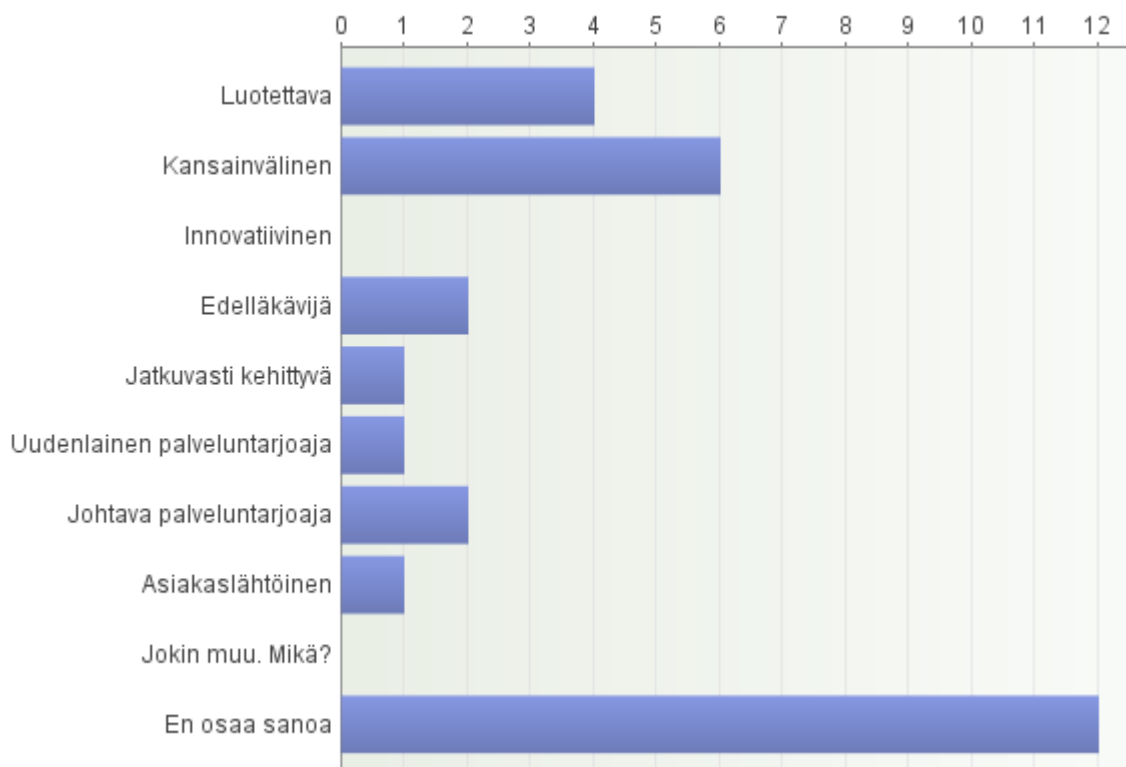


KUVIO 16. Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutions yksikön tunnettuus kilpailijoihin verrattuna. n=15

Viisi vastaajaa 15:stä on sitä mieltä, että Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutions ei ole lainkaan tunnettu kilpailijoihin verrattuna. Kuusi vastaajaa kokee, että kilpailijoihin verrattuna Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutions on jonkin verran tunnettu. Melko hyvin tunnettuna kilpailijoihin nähden pitää kolme vastaajaa ja ainoastaan yhden vastaajan mielestä Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutions on hyvin tunnettu kilpailijoihin nähden.

Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 17 on selvitetty, minkälaisena vastaajat pitävät Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsin mainetta. Mainetta kysyttäessä vastaajilla on ollut mahdollisuus valita useampia vaihtoehtoja.





KUVIO 17. Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsin maine. n=19

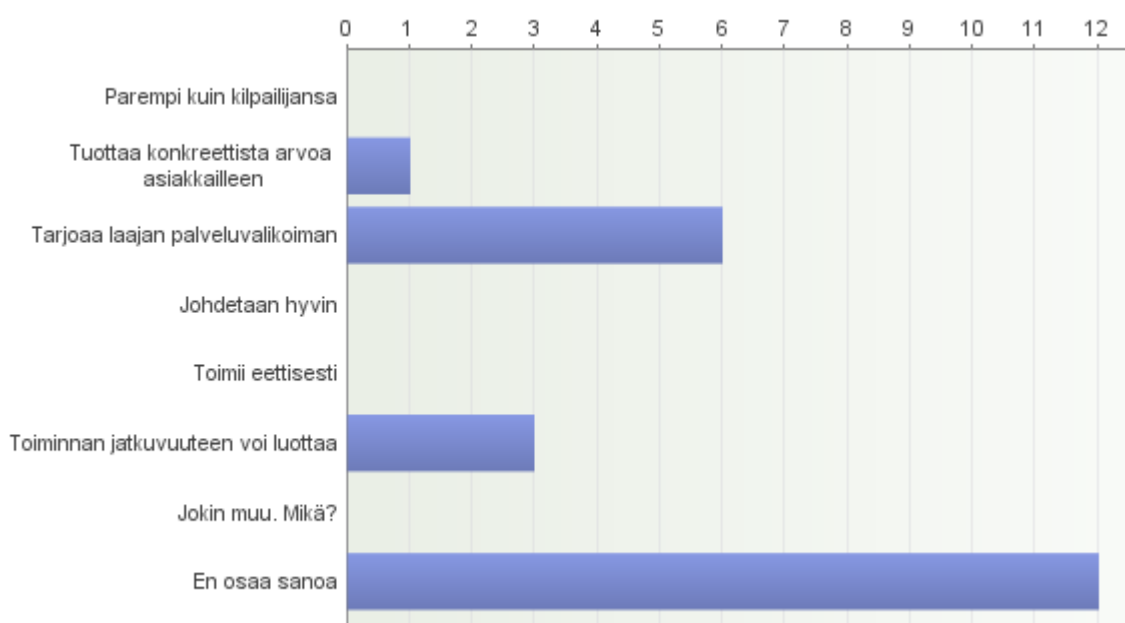
Vastaajista neljä kokee, että Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsilla on luotettava maine. Kuusi vastaajaa on sitä mieltä, että Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsin mainetta voi kuvailla kansainväliseksi. Edelläkävijänä ja johtavana palveluntarjoajana Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsia pitää kaksi vastaajaa. Maineen kannalta ainoastaan yksi vastaaja pitää Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsia jatkuvasti kehittyvänä, uudenlaisena palveluntarjoajana ja asiakaslähtöisenä. Suurin osa vastaajista (12 vastaajaa) ei kuitenkaan osaa sanoa, minkälainen maine Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsilla on.

On perusteltua väittää, että syy siihen, miksi vastaajat eivät ole osanneet kertoa, minkälainen maine heidän mielestään Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsilla on, johtuu tunnettuuden puutteesta sekä siitä, että maine koostuu ajan mittaan syntyneistä syvällä olevista käsityksistä, jotka ovat kehittyneet pitkällä aikavälillä. Sen lisäksi maineen perustana on se, mitä jostakin sanotaan tai puhutaan, kuten aikaisemmin kappaleessa 3.2 on todettu.

Alla olevasta kuviosta 18 käy ilmi se, minkälaiseksi vastaajat kokevat mielikuvansa Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsista. Myös tässä kohdassa vastaajilla on ollut mahdollisuus valita useampia vaihtoehtoja.

Kysyttäessä millainen mielikuva vastaajilla on Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsista, kuusi vastaajaa on todennut, että Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutions tarjoaa laajan palveluvalikoiman. Kolme vastaajaa kokee, että toiminnan jatkuvuuteen voi luottaa ja yksi vastaaja on sitä mieltä, että Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutions tuottaa konkreettista arvoa asiakkailleen. 12 vastaajaa ei ole osannut vastata lainkaan siihen, minkälainen mielikuva heillä on Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsista.

Kuten kappaleessa 3.1 on esitetty, 12 vastaajan mielikuva Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsista on korkeintaan vasta tietoisuusvaiheessa, jolloin yrityksestä tiedetään yleensä ainoastaan nimi. Toisaalta, kuten kappaleessa kolme on mainittu, mielikuva on samalla puhdas, sillä siinä ei ole positiivista tai negatiivista tunne-elementtiä. Niiden vastaajien, jotka ovat osanneet kertoa näkemyksensä, mielikuvan muodostuminen on vähintään tuntemisvaiheessa.

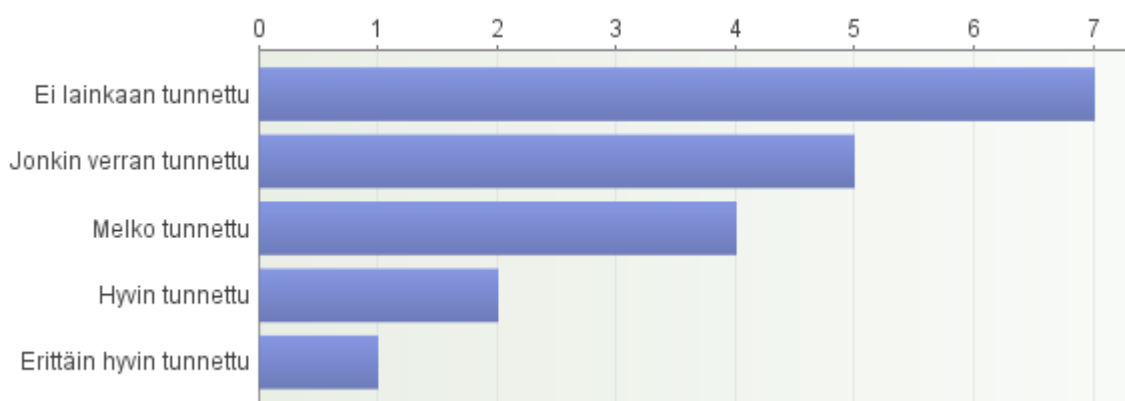


KUVIO 18. Mielikuva Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsista. n=19

#### 4.2.4 Oy Kuehne+Nagel Ltd:n tunnettuus

Tutkimuksen viimeinen osa on Oy Kuehne+Nagel Ltd tunnettuuden tutkiminen. Se on otettu kyselyyn mukaan vertailun vuoksi, jotta selviäisi onko Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsin ja Oy Kuehne+Nagel Ltd:n tunnettuudessa eroa.

Kuviosta 19 käy ilmi, kuinka hyvin vastaajat kokevat, että heidän yrityksessään tunnetaan Oy Kuehne+Nagel Ltd. Seitsemän vastaajaa on vastannut, että ei tunne lainkaan yritystä nimeltä Oy Kuehne+Nagel Ltd. Viisi vastaajaa kokee tuntevansa kyseistä yritystä jonkin verran. Neljä vastaajaa on ilmoittanut tuntevansa Oy Kuehne+Nagel Ltd:n melko hyvin ja kaksi vastaajaa kokee tuntevansa yrityksen hyvin. Ainoastaan yksi vastaaja mainitsee tuntevansa Oy Kuehne+Nagel Ltd:n erittäin hyvin.

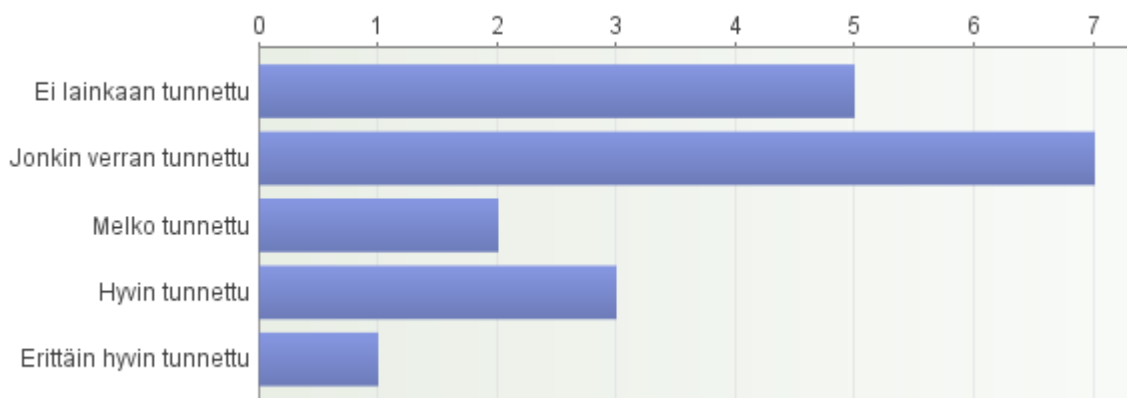


KUVIO 19. Oy Kuehne+Nagel Ltd:n tunnettuus. n=19

Samalla tavalla kuin Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsin tapauksessa, myös Oy Kuehne+Nagel Ltd voi vaikuttaa tunnettuuteen omilla toimenpiteillään, kuten mainonnalla, verkostoitumalla, asiantuntijalausunnoilla, julkiseen keskusteluun osallistumalla ja toimitilojen sijainnilla, aivan kuten kappaleessa 3.4 on esitetty (Sipilä 1992, 321-326).

Vastaajia on pyydetty arvioimaan, kuinka tunnettu Oy Kuehne+Nagel Ltd heidän mielestään on verrattuna sen kilpailijoihin. Tulokset näkyvät alla olevasta kuviosta 20.

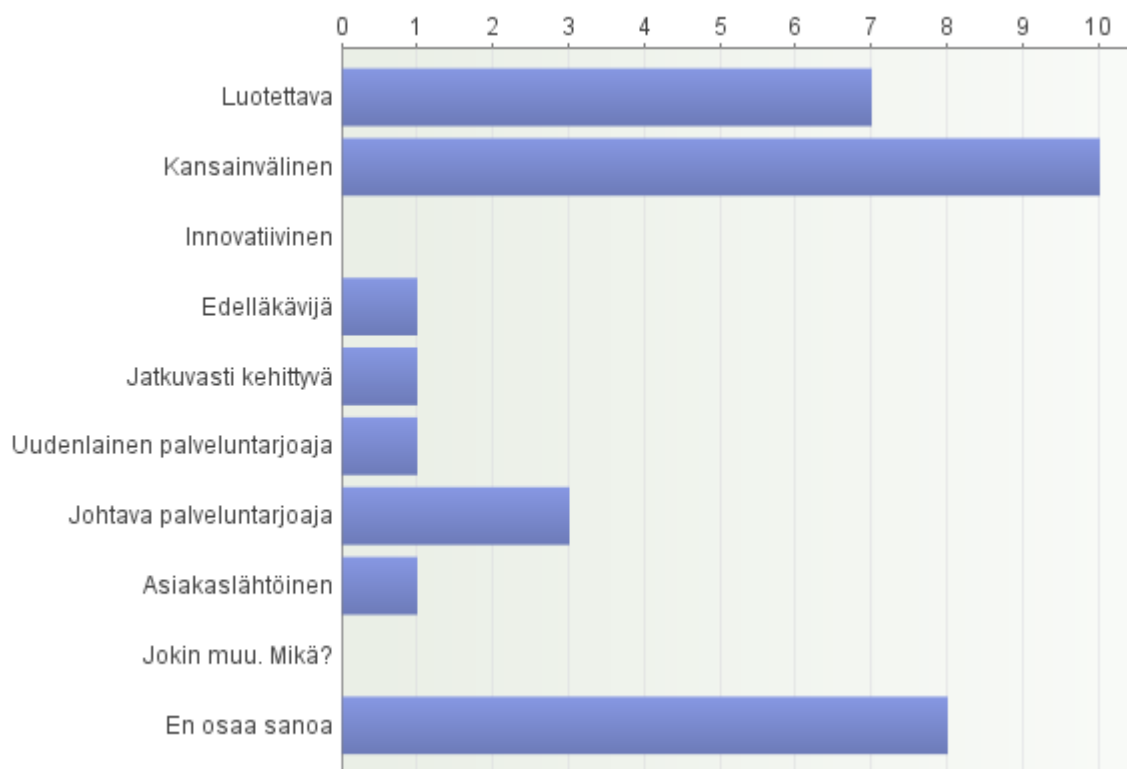
Oy Kuehne+Nagel Ltd ei viiden vastaajan mielestä ole lainkaan tunnettu verrattuna sen kilpailijoihin. Seitsemän vastaajan mielestä Oy Kuehne+Nagel Ltd on kilpailijoihin verrattuna jonkin verran tunnettu. Melko tunnettuna yritystä pitää kaksi vastaajaa 18:sta ja hyvin tunnettuna kolme vastaajaa. Ainoastaan yksi vastaaja on sitä mieltä, että Oy Kuehne+Nagel Ltd on erittäin hyvin tunnettu verrattuna sen kilpailijoihin.



KUVIO 20. Oy Kuehne+Nagel Ltd:n tunnettuus verrattuna kilpailijoihin. n=18

Vastaajia on pyydetty kuvailemaan myös Oy Kuehne+Nagel Ltd:n mainetta, sen mukaan, miten se koetaan. Vastaajilla on ollut mahdollisuus valita useampia vaihtoehtoja.

Seuraavalla sivulla olevasta kuviosta 21 voidaan nähdä, että seitsemän vastaajaa pitää Oy Kuehne+Nagel Ltd:n mainetta luotettavana. Kymmenen vastaajan mielestä, että yrityksen maine on kansainvälinen. Oy Kuehne+Nagel Ltd on kolmen vastaajan mielestä johtavan palveluntarjoajan maineessa. Yritystä pitää edelläkävijänä, jatkuvasti kehittyvänä, uudenaikaisena palveluntarjoajana tai asiakaslähtöisenä yksi vastaaja kunkin vaihtoehdon kohdalla. Kahdeksan vastaajaa ei osaa sanoa, minkälainen maine Oy Kuehne+Nagel Ltd:llä on.



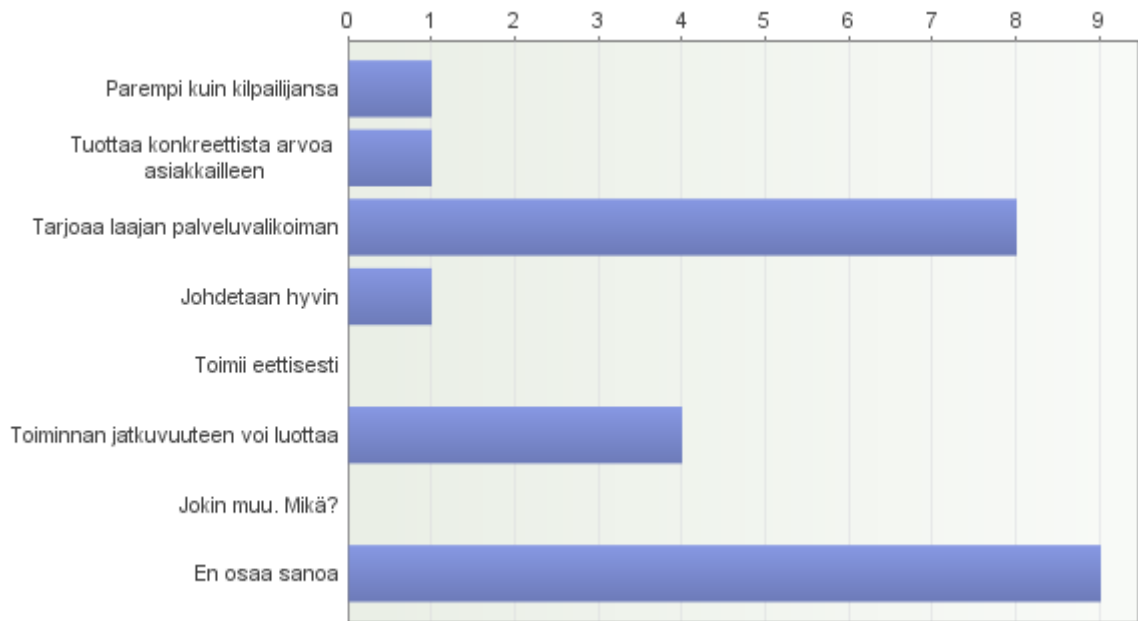
KUVIO 21. Oy Kuehne+Nagel Ltd:n maine. n=19

Kuten aikaisemmin kappaleessa 3.2 on todettu, maine koostuu ajan mittaan syntyneistä syvällä olevista käsityksistä, jotka ovat kehittyneet pitkällä aikavälillä.

Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutions yksikköön verrattuna Oy Kuehne+Nagel Ltd:n maine on kehittynyt pidemmän aikaa, sillä se on toiminut Suomessa kauemmin.

Viimeisenä kysymyksenä vastaajilta on kysytty, minkälainen mielikuva heillä on Oy Kuehne+Nagel Ltd:stä. Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 22 on esitetty vastaukset.

Kahdeksan vastaajan mielestä Oy Kuehne+Nagel Ltd tarjoaa laajan palveluvalikoiman. Neljä vastaajaa on sitä mieltä, että yrityksen toiminnan jatkuvuuteen voi luottaa. Yhden vastaajan mielestä Oy Kuehne+Nagel Ltd on parempi kuin kilpailijansa, tuottaa konkreettista arvoa asiakkailleen sekä on hyvin johdettu yritys kunkin vaihtoehdon kohdalla. Yhdeksän vastaajaa ei osaa sanoa, minkälainen mielikuva heillä on Oy Kuehne+Nagel Ltd:stä.



KUVIO 22. Mielikuva Oy Kuehne+Nagel Ltd:stä. n=19

#### 4.3 Johtopäätökset

Työn tutkimusosan tavoitteena oli selvittää Hämeessä toimivien yritysten logistiikan ulkoistamista. Työn tutkimusosan tavoitteena oli myös selvittää, kuinka hyvin vastaajat tuntevat logistiikan ulkoistamisessa käytettävän 4PL-mallin sekä millainen on Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsin tunnettuus. Yhtenä tavoitteena oli myös selvittää, millainen on Oy Kuehne+Nagel Ltd:n tunnettuus ja verrata sitä Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsin tunnettuuteen.

Tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella voidaan päätellä, että hämäläisissä yrityksissä eniten ulkoistettuja logistiikkatoimintoja ovat kuljetukset, paluulogistiikka ja huolinta. Vähiten yritykset ovat ulkoistaneet tilausten käsittelyä, varastointia sekä tietojärjestelmiä.

Logistiikan ulkoistamisessa hämäläisillä yrityksillä on tutkimuksen mukaan tavoitteina logistiikkatoimintojen joustavuus, ulkoistettujen toimintojen parantunut tehokkuus, ulkoistamisen tarjoamat kustannussäästöt, riskien vähentäminen, kustannusten joustavuus sekä asiakaspalvelun parantaminen.

Palveluntarjoajan tai toimittajan valintaan vaikuttavista kriteereistä kaksi tärkeintä ovat tiedot toimittajan maineesta, kokemuksesta ja asiakkaiden tyytyväisyydestä sekä toimittajan edellytys kilpailukykyisyyteen halutun palvelun keskeisissä kustannustekijöissä. Kaikkein vähiten painoarvoa tutkimuksen mukaan on toimittajan kansainvälisyydellä sekä palveluntarjoajan tai toimittajan markkinastrategialla.

Suurimmat esteet, joiden takia vastaajat eivät ole valmiita ulkoistamaan logistiikkaansa ovat kontrollin menettäminen, ulkoistamisella saavutettujen kustannussäästöjen vähäisyys, logistiikkayritysten riittämätön osaamistaso sekä epävarmuus palvelutason parantumisesta. Tutkimuksen perusteella pienimpinä esteinä logistiikan ulkoistamiselle koetaan haluttomuus oman ydinosaamisen ulkoistamiseen, yrityksen riippumattomuuden menettäminen sekä ostopalveluiden tason arvioinnin vaikeus.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan myös väittää, että hämäläisissä yrityksissä ei tunneta juuri lainkaan 4PL-mallia. 12 vastaajaa on todennut, että ei tunne kyseistä toimintamallia ollenkaan ja viisi vastaajaa on maininnut tuntevansa 4PL-mallia jonkin verran. Ainoastaan yksi vastaaja on kertonut tuntevansa 4PL-mallin erittäin hyvin.

Vastanneiden lukumäärä oli kieltämättä hienoinen pettymys, sillä vain 19 yrityksen edustajaa 138:sta vastasi kyselyyn. Tutkimuksesta saaduista tuloksista voidaan päätellä, että Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutions on hämäläisten yritysten keskuudessa hyvin vähän tunnettu, sillä suurin osa vastaajista ei tunne yritystä lainkaan tai ainoastaan jonkin verran. Kymmenen vastaajaa 18:sta ei tunne Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsia lainkaan ja neljä vastaajaa sanoo tuntevansa jonkin verran yksikön toimintaa. Verrattaessa Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsia sen kilpailijoihin voidaan huomata, että enemmän kuin puolet vastaajista on sitä mieltä, että ei tunne lainkaan tai tuntee vain jonkin verran yksikön toimintaa. Suurin osa vastaajista ei myöskään ole osannut nimetä kilpailijoita Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsille.

Kuten kappaleessa 3.2 on todettu, maine muodostuu pidemmän ajan kuluessa, mikä myös näkyy selvästi Kuehne+Nagel Lead Logisticsin tunnettuudessa. Suurin osa vastaajista ei yksinkertaisesti ole osannut kertoa, minkälainen maine yksiköllä, sillä he eivät tunne sitä. Asia on myös suoraan verrannollinen mielikuvan kohdalla. Suurimmalle osalle vastaajista ei ole muodostunut minkäänlaista mielikuvaa Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsista. DAGMAR-mallin mukaisesti suurin osa vastaajista on siis ollut tietämättömyyden tasolla ennen tätä tutkimusta.

Tutkimusosuudessa on tutkittu myös Oy Kuehne+Nagel Ltd:n tunnettuutta, jotta Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutions yksikön tunnettuutta voitaisiin verrata koko yrityksen tunnettuuteen. Tuloksista voidaan päätellä, että Oy Kuehne+Nagel Ltd:n on hämäläisten yritysten keskuudessa yllättävän vähän tunnettu, mutta kuitenkin paremmin kuin 4PL-mallia tarjoava Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutions. Tämä on ymmärrettävää toimintamallin harvinaisuuden takia sekä myös siksi, että Oy Kuehne+Nagel Ltd on itsessään toiminut Suomessa jo pitkän aikaa. Vertaillen Oy Kuehne+Nagel Ltd:n mainetta Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsiin voidaan huomata aikaisemmin teoriaosuudessa esille tullut näkemys, jonka mukaan maineen muodostuminen vaatii aikaa. Vastaajat ovat pystyneet yhdistämään Oy Kuehne+Nagel Ltd:n kansainväliseen toimintaan, vaikkakaan noin puolet vastaajista ei ole osannut kuvailla yrityksen mainetta lainkaan. Myös mielikuva Oy Kuehne+Nagel Ltd:stä on muodostunut vastaajien keskuudessa selkeämmäksi ja noin puolet vastaajista on osannut kuvailla yrityksen tarjoavan laajan palveluvalikoiman.

4PL-mallin tuntemattomuus antaa aiheen pohtia, mitä kanavia pitkin yritykset saavat tietoa logistiikan alalla tapahtuvasta kehityksestä. Ne harvat, jotka ovat osanneet nimetä tiedonsaantikanavia, ovat tuoneet julki sen, että ammattilehdet, palveluntarjoajat, tiedotusvälineet ja kollegat auttavat selkeästi 4PL-mallin tunnettuuden luomista. Toisaalta kuten aikaisemmin on esitetty, kaikki vastaajat yhtä lukuun ottamatta hyödyntävät uutta palveluntarjoajaa etsittäessä kollegoiden ja tuttujen kokemuksia ja havaintoja. Sen lisäksi tiedonhankintakeinona ovat tavarrantoimittajat sekä erilaiset messut ja näyttelyt. Kolmesta yleisimmästä vastauksesta voidaan päätellä, että 4PL-mallin tunnetuksi tekeminen tulee viemään aikaa.



Yhteenvedona voidaan todeta että, vaikka vastaajilla on tietysti tiedonhankintakeinot, joita he käyttävät, 4PL-mallista saadaan tietoa tasaisemmin eri kanavista.

Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutions yksikön tunnettuus on hyvin vähäistä, eivätkä monetkaan yritykset tiedä siitä tai sen toimintamallista käytännössä mitään. Tutkimuksesta on yksikölle hyötyä siinä mielessä, että nyt on ensimmäistä kertaa selvitetty kysymällä yrityksiltä, kuinka hyvin 4PL-malli tai Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutions tunnetaan. Tämän tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että organisaation myynti- ja markkinointitoimenpiteisiin olisi syytä kiinnittää huomiota tulevaisuudessa nimenomaan siltä näkökannalta, että tulevaisuudessa sekä Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsin tunnettuus olisi parempi ja että 4PL-malli olisi tunnetumpi. Yritys voi hyödyntää tässä tutkimuksessa saatuja tuloksia esimerkiksi tuomalla aktiivisesti julki toimintamalliaan erilaisissa ammattilehdissä. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta pelkästään logistiikka-alan lehtiä. Tutkimusta tehdessä on herännyt myös kysymys siitä, kuinka paljon yrityksen strategia niin Suomessa kuin globaalistikin vaikuttaa tunnettuuteen? Sen lisäksi tutkimusta tehdessä ei ole voinut välttää kysymykseltä, vaikutetaanko yrityksen ylemmiltä tahoilta Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsin ja 4PL-mallin tunnettuuden luontiin hidastavasti tai heikentävästi.

Yrityksen kokoon nähden tämän kyselyn vastaukset olivat hieman yllättäviä. Vaikka Kuehne+Nagel on alansa johtavia toimijoita maailmanlaajuisesti, niin sen tunnettuus Hämeessä ei ole niin hyvä kuin mitä olisi voinut etukäteen kuvitella. Jälkikäteen pohtien kyselylomakkeessa olisi voinut tehdä esimerkiksi seuraavalaisia kysymyksiä:

- Mistä olette kuulleet Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsista?
- Mistä olette kuulleet Oy Kuehne+Nagel Ltd:stä?
- Mistä arvelette sen johtuvan, että ette tunne Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsia?
- Mistä arvelette sen johtuvan, että ette tunne Oy Kuehne+Nagel Ltd:iä?
- Mikä on nykyinen palveluntarjoajanne?
- Kuinka kauan olette tehneet yhteistyötä nykyisen palveluntarjoajanne kanssa?
- Oletteko harkinneet vaihtavanne nykyistä palveluntarjoajaanne?

Päätin kuitenkin jättää nämä kysymykset tarkoituksella tekemättä, ettei kyselylomakkeesta olisi tullut liian pitkä eikä vastaamiseen olisi kulunut liian kauan aikaa. On vaikea arvioida, johtuiko alhainen vastausprosentti siitä, että yritysten edustajat kokevat tällaiset kyselyt aikaa vieviksi ja tarpeettomiksi vai siitä, että vastaajat eivät yksinkertaisesti saa vastata yritystä koskeviin kysymyksiin. Toisaalta esille on noussut kysymys siitä, että ovatko vastaajat jättäneet vastaamatta jo sen takia, että he eivät lainkaan tunne Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsia tai Oy Kuehne+Nagel Ltd:iä?

Tunnettuuden parantamiseksi Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutions voisi tuoda enemmän julki omaa 4PL-toimintamalliaan erilaisissa ammattilehdissä. Samalla myös yksikön tunnettuus paranisi, sillä Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutions on käytännössä katsoen ainoa, joka tarjoaa 4PL-mallia.

## 5 YHTEENVETO

Logistiikan osuus suomalaisten yritysten liikevaihdosta on keskimäärin 11,9 prosenttia. Nykypäivän liiketoiminnassa yritysten tavoitteena on keskittyä omaan ydintoimintaansa, minkä seurauksena yritykset pyrkivät tehostamaan toimintojaan. Toiminnan tehostaminen on saanut monet yritykset ulkoistamaan logistiikkatoimintojaan. Yritysten ajatuksena on pyrkiä parantamaan kilpailukykyä, joka yleensä liittyy kustannustason laskemiseen ja paremman palvelutason saavuttamiseen. Suomalaisten yritysten yleisimmät ulkoistamisen kohteet ovat kuljetus, paluulogistiikka ja huolinta, joissa ei enää ole kovin paljon ulkoistamispotentiaalia toisin kuin esimerkiksi logistiikan tietojärjestelmissä ja inventaarien hallinnassa.

Logistiikan ulkoistamisen kehityksen myötä on yleistynyt 4PL-malli, jossa tarkoituksena on hallinnoida koko toimitusketjua ja toimia siten logistiikkaintegraattorina. Suomessa 4PL-malli on vielä melko uusi tapa toteuttaa logistiikan ulkoistaminen. Kovinkaan moni logistiikka-alan yritys ei käytännössä tarjoa kyseistä mallia. Olennaista 4PL-mallin tarjonnassa on ulkoistamismallin tunnettuus sekä sitä tarjoavien yritysten tunnettuus.

Tutkimuksen teoriaosuudessa on ollut tavoitteena käydä läpi mielikuvan ja tunnettuuden muodostuminen sekä niiden merkitys uudenlaista palvelumallia markkinoitaessa. On myös katsottu tarpeelliseksi esitellä logistiikan ulkoistamisen tasot. Teoriaosuudessa olennaista on ollut myös asiakkaan näkökulma, minkä takia ulkoistamisen osuutta on käsitelty myös uuden toimittajan tai palveluntarjoajan hankinnan kannalta. Kyselytutkimuksen perusteella empiriaosuuden logistiikan ulkoistaminen ja tunnettuuden muodostuminen noudattavat hyvin pitkälti teoriaosuudessa läpi käytyjä teorioita. Teoriaosuudessa on erilaisilla porrasmalleilla pohjustettu tunnettuuden muodostumista, joka taas on mielikuvan muodostumisen pohjalla. Tunnettuuden kannalta yrityksen suuruudella ei ole juurikaan merkitystä, vaan esimerkiksi markkinointitoimenpiteet ovat tärkeämpiä.

Tutkimuksen toteuttaminen sai alkunsa Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsin tarpeesta selvittää logistiikkaintegraattorina toimivan yksikön tarjoamaa 4PL-mallin tunnettuutta hämäläisten yritysten keskuudessa sekä Kuehne+Nagelin Lead Logistics Solutions yksikön tunnettuutta. Tutkimuksen empiriaosuudessa on tarkoituksella vertailtu Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsin ja Oy Kuehne+Nagel Ltd:n tunnettuutta toisiinsa. Tutkimuksessa on keskitytty mittaamaan tunnettuutta määrällisesti. Tuloksista voidaan päätellä, että Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsin ja 4PL-mallin tunnettuus on heikkoa.

Tutkimuksen edetessä on tullut esille muutama jatkotutkimuksen aihe. Tässä tutkimuksessa tunnettuutta on mitattu lähinnä määrällisesti eli kuinka paljon yritykset tuntevat 4PL-mallia tai Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsia. Kuten on jo käynyt ilmi, kyseisen toimintamallin ja yksikön tunnettuus on heikkoa, siksi jatkossa voisi keskittyä tutkimaan, miksi niiden tunnettuus on niin heikkoa. Tulevaisuudessa tutkimisen aihetta voisi olla myös esimerkiksi siinä, kuinka uutta palvelumallia markkinoidaan ja myydään sekä kuinka uusi palvelumalli saadaan asiantuntijaorganisaatioiden tietoon.

## LÄHTEET

### Painetut lähteet

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen: ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Jyväskylä: Tietosanoma.

Jalanka, J., Salmenkari, R. & Winqvist, B. 2003. Logistiikan ulkoistaminen: Käsi-kirja ulkoistamisprosessista. Helsinki: Suomen Logistiikkayhdistys.

Karrus, K. 2001. Logistiikka. 3. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Karvonen, E. 1999. Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa. Helsinki: Gaudeamus.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Pastinen, I., Mäntynen, J. & Koskinen, L. 2003. Kaupan ja teollisuuden logistiikka. Perusteellisesti uudistettu painos. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.

Pitkänen, K. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. 1. painoksen korjattu lisäpainos. Helsinki: Edita

Ritvanen, V. & Koivisto, E. 2007. Logistiikka pk-yrityksissä: hankinta kilpailutekijänä. Helsinki: WSOY.

Rope, T. & Mether, J. 1987. Mielikuvamarkkinointi. Helsinki: Weilin+Göös.

Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1994. Suunnitelmallinen markkinointi. Espoo: Wei-li+Göös.

Rushton, A. & Walker, S. 2007. International logistics and supply chain outsourcing: from local to global. London: Kogan Page, cop.

Sakki, J. 2003. Tilaustoimitusketjun hallinta: logistinen b to b-prosessi. 6. uudistettu painos. [Espoo].

Sipilä, J. 1996. Asiantuntijapalvelujen markkinointi. 2. painos. Porvoo: Weilin+Göös.

Stock, J. & Lambert, D. 2001. Strategic logistics management. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutus ja keinot. Porvoo: Werner Söderström.

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko Asiakas? 2. uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

#### Elektroniset lähteet

Huolila, K., Hälinen, H., Laari, S., Lorentz, H., Ojala, L., Rantasila, K., Solakivi, T. & Töyli, J. 2010. Logistiikkaselvitys 2010. Liikenne- ja viestintäministeriö. [viitattu 12.11.2010]. Saatavissa:

[http://www.lvm.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=964900&name=DLFE-11162.pdf&title=Julkaisu%2036-2010](http://www.lvm.fi/c/document_library/get_file?folderId=964900&name=DLFE-11162.pdf&title=Julkaisu%2036-2010).

Interbrand. 2011. 10 principles of brand strength. Interbrand. [viitattu 18.2.2011]. Saatavissa: <http://www.interbrand.com/en/best-global-brands/best-global-brands-methodology/Brand-Strength.aspx>.

Kuehne+Nagel. 2011. About us. Kuehne+Nagel Inc. [viitattu 11.3.2011]. Saatavissa: [http://www.kn-portal.com/about\\_us/about\\_us/](http://www.kn-portal.com/about_us/about_us/).

Kuehne+Nagel. 2011. Kuehne+Nagel Finland. Kuehne+Nagel Inc. [viitattu 11.3.2011]. Saatavissa: <http://www.kn-portal.com/locations/europe/finland/>.

Trainers' House Oyj. 2011. Trainers' House on nimittänyt Vesa Honkosen toimitusjohtajaksi. Trainers' House Oyj. [viitattu 18.2.2011]. Saatavissa: <http://www.trainershous.fi/Topics/News%20and%20releases/Tammikuu%202011/Copy%20of%20New%20Entry.aspx>.

#### Suulliset lähteet

Lehtimäki, J. 2011. Business Unit Manager. Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutions. Haastattelu 11.3.2011.

Häkkänen, M. 2011. Business Manager. Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutions. Haastattelu 21.2.2011.

## LIITTEET

### LIITE 1. Kyselylomake

## **KUEHNE + NAGEL LEAD LOGISTICS SOLUTIONSIN TUNNETTUUS**

Tämän kyselyn tavoitteena on selvittää 4PL -mallin sekä Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutions yksikön tunnettuutta Hämeen alueella toimivien yritysten keskuudessa.

### TAUSTATIEDOT

#### 1. Vastaajan asema yrityksessä

- ☒ Työntekijä
- ☒ Toimihenkilö
- ☐ Asiantuntija
- ☐ Keskijohto
- ☐ Johto

#### 2. Yrityksen henkilöstömäärä

- ☐ 1-50
- ☐ 50-100
- ☐ 100-200
- ☐ 200-500
- ☐ 500-1000
- ☐ yli 1000



**3. Yrityksen liikevaihto €**

- ☐ alle 1 milj.,
- ☐ 1-5 milj.
- ☐ 5-10 milj.
- ☐ 10-50 milj.
- ☐ 50-100 milj.
- ☐ yli 100 milj.

**4. Yrityksen toimiala**

- ☐ Teräs- ja metalliteollisuus
- ☐ Paperiteollisuus
- ☐ Konepajateollisuus
- ☐ Pakkausmateriaaliteollisuus
- ☐ Rakennusteollisuus
- ☐ Kauppa (kuluttajatuotteet)
- ☐ Muu. Mikä?

**LOGISTIIKAN HALLINTA****5. Onko yrityksessänne tällä hetkellä käynnissä kehityshankkeita jollakin logistiikan osa-alueella?**

- ☐ Kyllä. Minkälaisia?
- ☐ Ei

**6. Onko yrityksessänne tällä hetkellä kehitystarpeita jollakin logistiikan osa-alueella?**

- ☐ Kyllä. Minkälaisia?
- ☐ Ei

**7. Arvioikaa 1:stä 3:een millä tasolla yrityksessänne on kuljetuspalveluiden hankinta**

Taso 1

- Lähes jokainen kuljetus on niin sanottu spottikeikka
- Käytössä korkeintaan 3 huolitsijaa tai kuljetusliikettä
- Hankintaa tekee lähinnä operatiivinen henkilöstö.

Taso 2

- Yrityksellä on olemassa sopimus kuljetuksista, voimassa oleva hinnasto tai hinnoittelutyökalu
- Yritys tuntee huolitsijoiden tai kuljetusliikkeiden vahvuudet
- Hankinnassa mukana myös esimiestaso (logistiikka-, tuotanto-, talous- ym. päällikkö).

Taso 3

- Logistiikasta vastaava henkilö tekee esimerkiksi määräaikaisten sopimukset huomioiden markkinatilanteen.

☐ Taso ☐ Taso ☐ Taso  
1 2 3

**8. Arvioikaa 1:stä 3:een millä tasolla yrityksessänne on kuljetusten suunnittelu ja tilaaminen**

Taso 1

- Ennakointikyky: kuljetus tilataan, kun lähetys on valmis
- Kanavat: puhelin, faksi, sähköposti.

Taso 2

- Ennakointikyky: kuljetus tilataan edellisenä päivänä
- Kanava: portaali

Taso 3

- Ennakointikyky: huolitsijalla tai kuljetusliikkeellä järjestelmän kautta näkymä tilauskantaan
- Kanava: järjestelmät lähettävät tilauksen / huolitsija tai kuljetusliike pääsee yrityksen järjestelmään.
- Lähetysten priorisointi yhteistyössä

☐ Taso ☐ Taso ☐ Taso  
1 2 3

**9. Arvioikaa 1:stä 3:een millä tasolla yrityksessänne on kustannusten hallinta ja kohdistaminen**

Taso 1

- Kustannukset pystytään kohdistamaan kustannuspaikoille tai projekteille
- Tiedetään kuljetuksiin käytetty kokonaissumma

Taso 2

- Tiedetään esimerkiksi kuljetusreitin kustannukset
- Tallennetaan kunkin kuljetuksen perustiedot taulukkoon tai saadaan tilastot kuljetusliikkeiltä

Taso 3

- Pystytään kohdistamaan kustannukset esimerkiksi tuotteille tai tunnetaan kustannukset kuljetusreiteittäin, esimerkiksi €/100 kg
- Tunnetaan lähetyksen keskipaino kuljetusreiteittäin ja keinot miten siihen vaikutetaan
- Tallennetaan kunkin kuljetuksen perustiedot järjestelmään

☐ Taso ☐ Taso ☐ Taso  
1 2 3

**10. Arvioikaa 1:stä 3:een millä tasolla yrityksessänne on  
kuljetuspalveluiden seuranta ja läpinäkyvyys**

Taso 1

- Selvitystyö esimerkiksi puhelimitse sen jälkeen, kun tavara on jo myöhässä  
( myynti -->ostaja --> huolitsija)

Taso 2

- Tiedetään lähteneet ja saapuvat toimitukset ja tietoa tarvitseva taho pystyy seuraamaan toimitusta huolitsijan tai kuljetusliikkeen track & trace – palvelun kautta

Taso 3

- Pystytään yhdistämään osto- ja myyntitilausrivit kuljetuksiin
- Pystytään seuraamaan lähetyksen kulkua oman järjestelmän kautta (esimerkiksi ERP)
- Proaktiivinen seuranta, jolloin pystytään vähintään välittämään viimeisin tieto sitä tarvitseville (esimerkiksi tuotanto tai myynti)

☐ Taso ☐ Taso ☐ Taso  
1 2 3

**LOGISTIIKAN ULKOISTAMINEN**

**11. Arvioikaa kuinka paljon (%) ulkopuoliset palveluntarjoajat hoitavat tällä hetkellä logistiikkatoiminnoistanne**

	0 %	1-50 %	51-100%
Kotimaisista kuljetuksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kansainvälisistä kuljetuksista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paluulogistiikasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Huolinnasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilausten käsittelystä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varastoinnista / varaston käsittelystä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietojärjestelmistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12. Kuinka tärkeitä seuraavat tavoitteet ovat arvioitaessa päätöstä käyttää ulkopuolista palveluntarjoajaa logistiikkatoiminnoissa?**

	Ei lain- kaan tärkeä	Vain vähän tärkeä	Tärkeä	Hyvin tärkeä	Erittäin tärkeä	Ei vastaus- ta
Logistiikkatoimintojen joustavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskittyminen ydinsaamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ulkoistettujen toimintojen parantunut tehokkuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ulkoistamisen tarjoamat kustannussäästöt	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lisääntynyt asiantuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logistiikkaprosessien asiantuntemus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uuden teknologian ja menetelmien saatavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riskien vähentäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kustannusten joustavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelun parantaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. Millaisia keinoja ja tiedonlähteitä käytätte etsiessänne uusia toimittajia tai palveluntarjoajia?**

- ☐ Kollegoiden ja tuttujen kokemukset ja havainnot
- ☐ Tavarantoimittajat
- ☐ Toimialajärjestöt, kauppakamarit ja muut organisaatiot
- ☐ Lähetystöt ja kaupalliset edustustot
- ☐ Kansainväliset ammattilehdet ja muut alan julkaisut
- ☐ Suurten yritysten hankintasivustot ja toimittajaportalit
- ☐ Messut ja näyttelyt
- ☐ Eri maiden korkeakoulut ja yliopistot sekä niiden opiskelijat.



**15. Kuinka tärkeitä seuraavat esteet ovat tehdessänne päätöstä olla käyttämättä ulkopuolista logistiikan palveluntarjoajaa?**

	Ei lainkaan tärkeää	Vain vähän tärkeää	Tärkeä	Hyvin tärkeä	Erittäin tärkeä
Kontrollin menettäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluttomuus oman ydinosaamisen ulkoistamiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ulkoistamisella saavutettujen kustannussäästöjen vähäisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logistiikkayritysten riittämätön osaamistaso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Epävarmuus palvelutason parantumisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman osaamisen puute ostopalveluiden käytössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kustannusten seuraamisen vaikeus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen riippumattomuuden menettäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ostopalveluiden tason arvioinnin vaikeus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**KUEHNE+NAGEL LEAD LOGISTICS SOLUTIONS YKSIKÖN TUNNETTUUS**

**16. Osaatteko nimetä kilpailijoita Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsille?**

- ☐ Kyllä. Mitä kilpailijoita osaatte nimetä?
- ☐ Ei

**17. Arvioikaa kuinka hyvin yrityksessänne tunnetaan 4PL-malli**

4PL on toimitusketjun integraattori, joka kokoaa ja hallitsee sekä omia että täydentäviä ulkoisten palveluntarjoajien resursseja, kykyjä ja teknologiaa kyetäkseen tarjoamaan kattavan ratkaisun asiakkaansa toimitusketjun hallintaan. Palveluntuottajayritys on riippumaton ja se etsii asiakasyritykselle aina parhaita vaihtoehtoja.

- ☐ Ei lainkaan
- ☐ Jonkin verran
- ☐ Ei hyvin eikä huonosti
- ☐ Hyvin

☐ Erittäin hyvin

**18. Minkä kanavien kautta yrityksenne on saanut tietoa 4PL-mallista?**

- ☐ Logistiikan palveluntarjoaja
- ☐ Ammattilehti
- ☐ Julkinen keskustelu / tiedotusvälineet
- ☐ Kollega
- ☐ Jokin muu. Mikä?

**19. Arvioikaa oman yrityksenne kannalta kuinka tunnettu Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutions mielestänne on**

- ☐ Ei lainkaan tunnettu
- ☐ Jonkin verran tunnettu
- ☐ Melko hyvin tunnettu
- ☐ Hyvin tunnettu
- ☐ Erittäin hyvin tunnettu

**20. Arvioikaa kuinka tunnettu Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutions mielestänne on verrattuna vastaaviin kilpailijoihin**

- ☐ Ei lainkaan tunnettu
- ☐ Jonkin verran tunnettu
- ☐ Melko hyvin tunnettu
- ☐ Hyvin tunnettu
- ☐ Erittäin hyvin tunnettu

**21. Valitkaa seuraavista vaihtoehtoista ne, jotka mielestänne kuvaavat Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsin mainetta**

- ☐ Luotettava
- ☐ Kansainvälinen
- ☐ Innovatiivinen
- ☐ Edelläkävijä
- ☐ Jatkuvasti kehittyvä
- ☐ Uudenlainen palveluntarjoaja
- ☐ Johtava palveluntarjoaja
- ☐ Asiakslähtöinen
- ☐ Jokin muu. Mikä?
- ☐ En osaa sanoa

**22. Valitkaa seuraavista vaihtoehtoista ne, jotka vastaavat mielikuvaanne Kuehne+Nagel Lead Logistics Solutionsista**

- ☐ Parempi kuin kilpailijansa
- ☐ Tuottaa konkreettista arvoa asiakkailleen
- ☐ Tarjoaa laajan palveluvalikoiman
- ☐ Johdetaan hyvin
- ☐ Toimii eettisesti
- ☐ Toiminnan jatkuvuuteen voi luottaa
- ☐ Jokin muu. Mikä?
- ☐ En osaa sanoa



**OY KUEHNE+NAGEL LTD:N TUNNETTUUS****23. Arvioikaa oman yrityksenne kannalta kuinka tunnettu Oy Kuehne+Nagel Ltd mielestänne on**

- ☐ Ei lainkaan tunnettu
- ☐ Jonkin verran tunnettu
- ☐ Melko tunnettu
- ☐ Hyvin tunnettu
- ☐ Erittäin hyvin tunnettu

**24. Arvioikaa kuinka tunnettu Oy Kuehne+Nagel Ltd mielestänne on verrattuna sen kilpailijoihin**

- ☐ Ei lainkaan tunnettu
- ☐ Jonkin verran tunnettu
- ☐ Melko tunnettu
- ☐ Hyvin tunnettu
- ☐ Erittäin hyvin tunnettu

**25. Valitkaa seuraavista vaihtoehtoja ne, jotka mielestänne kuvaavat Oy Kuehne+Nagel Ltd mainetta**

- ☐ Luotettava
- ☐ Kansainvälinen
- ☐ Innovatiivinen
- ☐ Edelläkävijä
- ☐ Jatkuvasti kehittyvä
- ☐ Uudenlainen palveluntarjoaja
- ☐ Johtava palveluntarjoaja
- ☐ Asiakaslähtöinen
- ☐ Jokin muu. Mikä?
- ☐ En osaa sanoa

**26. Valitkaa seuraavista vaihtoehtoista ne, jotka vastaavat mielikuvaanne  
Oy Kuehne+Nagel Ltd:stä**

- ☐ Parempi kuin kilpailijansa
- ☐ Tuottaa konkreettista arvoa asiakkailleen
- ☐ Tarjoaa laajan palveluvalikoiman
- ☐ Johdetaan hyvin
- ☐ Toimii eettisesti
- ☐ Toiminnan jatkuvuuteen voi luottaa
- ☐ Jokin muu. Mikä?
- ☐ En osaa sanoa

**27. Alla olevat yhteystiedot ovat vapaaehtoisia**

Nimi

Puhelin

Sähköposti

Yritys

**KIITOS OSALLISTUMISESTASI!**