



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Logististen toimintojen ulkoistamisen hyödyt ja uhkatekijät elintarviketeollisuudessa

Keskinen, Satu

2013 Kerava

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Logististen toimintojen ulkoistamisen hyödyt ja uhkatekijät elintarviketeollisuudessa

Satu Keskinen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2013

Satu Keskinen

Logististen toimintojen ulkoistamisen hyödyt ja uhkatekijät elintarviketeollisuudessa

Vuosi 2013 Sivumäärä 41

Opinnäytetyössä tarkastellaan yritysten välisissä suhteissa syntyvää arvonluontia ja osapuolten panostuksia toimintojen ulkoistamisessa. Aineisto pohjautuu soveltuvin osin elintarviketuotannon prosesseihin ja niiden vaikutuksiin. Opinnäytetyö aineisto toteutettiin perehtymällä alan kirjallisuuteen, tutkimusraportteihin, elinkeinoelämän analyyseihin kehityssuunnista sekä alan suurten yhtiöiden strategioihin ja asiakashyötyihin.

Työn toteutuksen aikana kesällä ja syksyllä 2013 aiheeseen liittyvien yhteiskunnallisten sekä kilpailutilanteiden muutosten huomattiin olevan voimakkaita, joten aiheeseen on paneuduttu myös referoimalla keskustelua tiedotusvälineissä. Työn pohjana ei ollut toimeksiantoyritystä tai yritysryhmää, joten työn tuloksena ei ole mitattavaa yritys- tai toimialaa koskevaa analyysia. Työ käsittelee trendejä, uhkatekijöitä sekä mahdollisuuksia. Kaupan ja elintarviketeollisuuden tulevaisuuden kuva muodostui voimakkaasti nykytilasta poikkeavaksi.

Työn tuloksena syntyi näkemys yritysten kasvun tärkeydestä, kasvutekijöistä, verkostoitumisen luomista mahdollisuuksista, luotettavien kumppaneiden luomasta turvasta sekä pienten yritysten roolista. Epäorgaanisen kasvun tarjoamat mahdollisuudet nousivat voimakkaasti esiin kannattavan liiketoiminnan lähes ainoiksi nopean ja taloudellisesti kannattavan kasvun keinoin. Valtiovallan toimenpiteet nostavat osaltaan elintarviketeollisuuden logistiikkakustannuksia globaaleja kilpailijamaita enemmän. Elintarviketeollisuuden ongelmaksi todetaan viranomaismääräysten jatkuva lisääntyminen ja kiristyminen. Tämä vaikeuttaa varsinkin pienten yritysten lupaprosessia sekä pääomien kasvavaa tarvetta investointeihin, jotka ovat toimialakohtaisia ja rahoittajien kannalta hyvin riskialttiita. Elintarviketeollisuuden toimitusketjun alkupää muodostuu suurelta osin perheviljelmistä sekä pienistä tuotantoyksiköistä. Huomattava osa maataloustuotannosta on iäkkäitten henkilöiden varassa ja sukupolvenvaihdoksiin ei ole aina mahdollisuuksia tai halukkuutta, jolloin tuotantotilojen määrä laskee ja tilakoko kasvaa.

Esiin nousi asiakasnäkökulman vähäinen huomioiminen, sillä kaupan kehitystyö on tapahtunut liiaksi suurten toimijoiden markkinaosuuskilpailun ehdoilla. Ainakin osittain tämä on luonut pohjaa nettikaupan voimakkaalle kasvulle, joka muita toimialoja hitaammin koskettaa myös elintarviketeollisuutta ja elintarvikekauppaa. Alan nettikaupan kasvu on kuitenkin muita tuoteryhmiä nopeampaa. Asiakaskäyttäytymisen muutos nettikaupan hyväksi uhkaa jo perinteisten pienmyymälöiden elinmahdollisuuksia sekä aiheuttaa myös suurten toimijoiden vähemmän kannattavien yksiköiden sulkemisia.

Logistiikkapalveluiden ulkoistaminen todetaan järkeväksi vaihtoehdoksi. Ulkoistamisen yhteistyökumppaneiksi valikoituvat yhä useammin alan suuret toimijat, joiden kumppanuuteen perustuvat palvelut kattavat kaikki ostajan tarpeet. Pienet toimijat huolehtivat korkeintaan paikallisista palveluista, jotka ovat usein kovan kilpailun kohteena.

Asiasanat: Ulkoistaminen, elintarviketeollisuus, pienyrittäjyys

Satu Keskinen

Benefits and Threats of Outsourcing in Food Production Industry

Year	2013	Pages	41
------	------	-------	----

This Bachelor's thesis examines the value creation in relations between business partners and what is their focus in outsourcing activities. The primary goal was to examine the benefits and threats of outsourcing in the food production industry.

The data is based on the applicable food production processes and their effects. The thesis' material was collected by studying literature, research reports, industry analysis, trends and strategies of the most successful companies as well as customer benefits.

The result was a strong view of the importance of business growth, growth factors, networking between graduates, the creation of opportunities, trusted partners, creating security and the role of small businesses. Inorganic growth opportunities can be seen as the core issue on creating a profitable business rapidly. Government action increases logistics costs in Finland more than competing countries. Another problem for the food industry is government's tightening regulations. This makes it difficult, especially for small business's licensing process, as well as the growing need for capital investments, which are industry-specific. Donors are exposed to high risk. The beginning of the food production chain consists of family farms and small production units. A significant proportion of these are dependent on older entrepreneurs and younger generation has not always the opportunity or desire to continue production. This leads to a decreasing amount of production units and increases farm sizes. Trading development has happened under big companies' terms, as they compete for bigger market shares. At least in part, this has laid the foundation for strong growth of online marketing, which has been slower in the food industry and food trade. Growth of on-line sales is faster than other product groups. Customer behavior change in favor of the online store is already threatening traditional small retailers, and also leads to large operators closing their less efficient units.

Outsourcing was found worthwhile. Companies prefer outsourcing their businesses to larger companies, whom offer partnership-based services covering all the needs of the buyer. Smaller operators provide most local services, which are often subject to intense competition.

Keywords: Outsourcing, food industry, small-scale entrepreneurship

Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja rakenne	7
2	Logistinen prosessi.....	7
2.1	Hankintatoimen strategiat.....	10
2.2	Logistiikkatoimintojen puutteita	12
3	Ulkoistaminen.....	13
3.1	Toimintojen ulkoistaminen ja tulevaisuuden trendit	15
3.2	Yritysten kasvun lähteet	18
3.3	Yritysjärjestelyiden epäonnistumisten osatekijöitä	19
3.4	Logistiikan kustannukset ja kannattavuus	20
3.5	Logistisen ulkoistamisen palveluntarjoajia	23
3.6	Elintarviketeollisuuden logistisia palveluntarjoajia.....	25
4	Elintarviketeollisuuden tilanne	26
4.1	Elintarviketuotannon aiheuttamat ympäristövaikutukset.....	29
4.2	Logistiikkapalveluiden tulevaisuuden trendit	30
5	Johtopäätöksiä logistiikkatoimintojen ulkoistamisesta elintarviketeollisuudessa....	35
	Lähteet	37
	Kuviot.. ..	40
	Taulukko.....	41

1 Johdanto

Liikenne- ja viestintäministeriön vuonna 2012 teettämän selvityksen mukaan logistiikkatoimintojen kuluja tulee arvioida osana yrityksen liiketoimintakustannuksia. Toimialalla on merkitystä, miten kustannukset muodostuvat. Painotukset voivat toisissa yrityksissä olla kuljetuksissa, kun taas toisaalla varastoon sidotut pääomat aiheuttavat merkittävän kustannustason. Vuonna 2011 teollisuuden ja kaupan alan logistiikkakustannukset olivat 33,1 miljardia euroa. Bruttokansantuotteeseen suhteutettuna vuoden 2011 kustannusten osuus BKT:sta oli alhaisin verrattuna aikaisemman seitsemän Logistiikkaselvityksen suhdelukuihin. Selvityksessä todettiin, että vuodesta 2009 vuoteen 2011 suurimmat muutokset yrityksissä havaittiin pääoman sitoutumisajoissa. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2012.)

Julkisen vallan päätöksenteon tueksi tarvitaan oikeaa ja ajantasaista tietoa logistiikan toimintaympäristöstä. Valtio määrittää markkinoita sääntelemällä, rahoittamalla koulutusta ja tutkimusta sekä tuottaa logistiikalle tärkeän infrastruktuurin. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2012.)

Suomalaisten yritysten mukaan yleisen tieverkon kunnan huonontuminen ja sen kehittämisen painopisteiden pirstaleisuus ovat huolta aiheuttavia tekijöitä. Suomessa valtaosa kuljetuksista tapahtuu maanteitä pitkin. Yhteiskunnan panostukset tulisi suunnata enemmän ennakoivaan toimintaan, miten toimialojen ja tavaravirtojen käyttäytyminen muuttuu ja kehittyy. Logistiikan tehokkuuden ja teknologian kehittämiseen panostaminen säästää pitkällä tähtäimellä rahaa ja ympäristöä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012.)

Logistiikkaa tarvitaan elinkeinoelämän toimivuuden takaamiseksi. Logistiikan tehokkuus on yrityksille erittäin tärkeä. Logistiikan tärkeyttä korostaa Euroopan Unionin kannanotto logistiikasta keskeisenä toimialana jäsenvaltioiden kilpailukyyn parantajana ja kehittäjänä. Suomessa maantieteellinen rakenne ja sijainti aiheuttavat erityisiä haasteita yrityksille, kun tavarat saatetaan prosessien mukaisesti eteenpäin (Logistiikan maailma 2013.)

Keskeinen motiivi ulkoistamiselle on usein kustannussäästöjen saavuttaminen. Toiminnon ulkoistava yritys odottaa saavansa vastaavan palvelun ulkopuolisen tuottamana edullisemmin. Logistiikkakustannusten vertaaminen pelkän hankintahinnan ja tuotantokustannusten välillä ei kuitenkaan anna oikeaa lopputulosta kustannustasosta. Kustannuksia tulee arvioida koko toimitusketjun näkökulmasta. Ulkoistamisen syynä ei myöskään saisi olla ongelmien siirto toiselle osapuolelle. (Karjalainen, Maijala & Lindgren 1999, 20.)

Elintarviketeollisuuden kilpailukyky ja uudistuminen ovat tärkeitä suomalaisen hyvinvoinnin perustekijöitä. Suomalainen elintarviketeollisuus on riippuvainen monista maailman markki-

noilla tapahtuvista muutoksista mm. energian hinnan ja raaka-aineiden saatavuuden suhteen. Kuluttajien ostokäyttäytymisen ymmärtäminen on tärkeää, jotta kuluttajille on saatavilla oikea-aikaisesti heidän haluamiaan tuotteita. (Nutritech 2013.)

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ja rakenne

Työn tarkoituksena on selvittää, minkälaisin edellytyksin logistisia toimintoja kannattaa ulkoistaa. Tarkoituksena on tuoda esille seikkoja joiden, perusteella ulkoistaminen on perusteltua, samalla huomioida mahdollisia uhkakuvia ja tulevaisuuden haasteita. Työssä katsotaan aihetta elintarviketeollisuuden näkökulmasta. Työ perustuu teoria-aineistoon eikä siinä ole varsinaista case - yritystä. Alkuvaiheessa havaittiin käsitteen "logistiikka" olevan laajuuden ja sisällön puolesta hyvin eri tavalla ymmärretty eri toimijoiden keskuudessa, joten tästä johtuen on jouduttu kuvaamaan ja osittain rajaamaan aiheen teoreettisen sisällön viitekehystä.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys ja siitä johdetut alakysymykset ovat:

Logististen toimintojen ulkoistamisen hyödyt ja uhkatekijät elintarviketeollisuudessa?

a. Voidaanko asiakasnäkökulma huomioida paremmin logistisin keinoin?

b. Onko pienyrittäjän rooli tulevaisuudessa toimia suurten toimijoiden apuna?

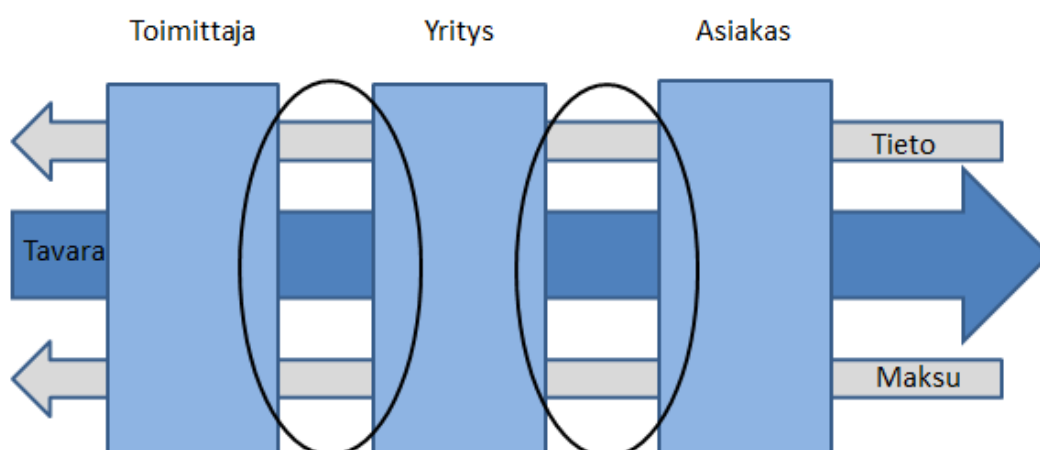
Opinnäytetyön viitekehys rajoittuu ulkoistamiseen liittyvän teoriaan. Työssä käsitellään logistiikkaa yleisellä tasolla. Ensimmäisessä teoriaosuuden luvussa käsitellään logistiikkaa käsitteiden tasolla päätyen lopulta logistisessa prosessissa toimittajien valintaan. Toisessa luvussa kuvataan ulkoistaminen ja siihen liittyviä muita vaihtoehtoja. Kolmannessa teoriaosuuden luvussa käsitellään ulkoistamisen erivaihtoehtoja. Opinnäytetyön viimeinen kappale käsittelee johtopäätöksiä.

2 Logistinen prosessi

Logistiikan käsitettä on käytetty yritysjohdossa ensimmäisenä Yhdysvalloissa 1950-luvulla.

Tällöin käsitteellä viitattiin fyysiseen tavarankuljetukseen tai markkinointilogistiikkaan. Logistiikalla saavutettu lisäarvo koostui tavarankuljetuksen oikea-aikaisesta saavuttamisesta asiakkaan käyttöön oikeassa paikassa. (Sakki 1998, 21.)

Logistiikka ei ole yrityksessä irrallinen toiminne, vaan yrityksen ydintoimintoja tukeva prosessikonaisuus. Logistinen prosessi yrityksissä alkaa asiakkaalta ja päättyy asiakkaaseen (Kuvio 1). Toimivan logistiikan avulla yritys voi saavuttaa kilpailuetua. Logistisia toimintoja suunniteltaessa ja suoritettaessa on tärkeää huomioida asiakasnäkökulma. (Sakki 1998, 22.)



Kuvio 1: Logistinen prosessi (Sakki 1998, 23).

Logistiikan maailma-lehti määrittelee logistiikan lyhyesti ” logistiikka on tuotteen tai palvelun ja siihen liittyvän tiedon ja rahan hallintaa organisaatiossa asiakastarpeen tyydyttämiseksi”. Huolinta-alan käsikirjassa määritellään ”logistiikka on materiaalivirran ja informaatiovirran hallintaa”. Tavoitteena on tuottaa asiakkaan haluama palvelutaso mahdollisimman alhaisin kustannuksin. Nämä kaksi komponenttia palvelutaso ja kustannukset muodostavat logistiikan kaksi peruspilaria. (Hörkkö ym. 2010, 52.)

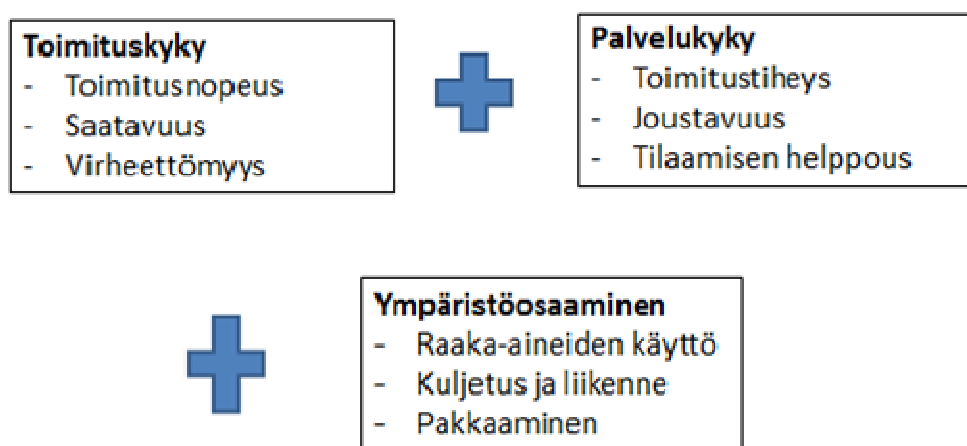
Lähes jokainen aiheen käsittelijä määrittelee logistiikan oman painotusintressinsä mukaisesti. Aikajänne on laajentanut käsitteitä. Alan kansainvälistä kehitystä ohjaa Euroopassa European Logistics Assosiation (ELA).

Hankinta on yritykseen tulevaa, tuotanto yrityksen sisäistä toimintaa, ja jakelu yrityksestä lähtevää materiaalivirtojen liikettä. Voidaan myös todeta, että logistiikka on materiaalivirtojen, informaatiovirtojen ja pääomavirtojen integroitu kokonaisuus. (Honkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 334-337.)

”Hankintojen prosessit voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen, strategiseen ja operatiiviseen. Strategisia hankinnan prosesseja ovat kategoriajohtamiseen liittyvät prosessit, kuten kategoriastrategioihin, sekä toimittajien valintaan, hallintaan ja kehittämiseen liittyvät prosessit. Operatiiviseen hankintaan liittyvät prosessit kattavat muun muassa tilauskehotuksiin, tilaus-ten käsittelyyn, varastotasojen optimointiin, tavaroiden vastaanottoon ja laskutukseen liittyvät toiminnot”. (Hankintatoimi 2013c.)

Yrityksen tehokkuuden mittareita on sekä sisäisiä että ulkoisia. Sisäisillä kannattavuustekijöillä tarkoitetaan mittareita, jotka mittaavat yrityksen kannattavuutta, sisäistä tehokkuutta ja

taloudellisuutta. Kannattavuuden mittaamisella tarkoitetaan tuottojen ja kulujen vertailua. Tehokkuudella ja tuottavuudella mitataan resurssien ja toiminnan tuottavuutta. Mitä korkeammaksi tuottavuus saadaan, sitä kannattavampaa toiminta on. Työn ja pääoman tuottavuus tulee seurannassa erotella. Ulkoisen kannattavuuden mittarit liittyvät toimituskyvyn ja palvelukyvyn mittaamiseen (Kuvio 2). Sisäisen ja ulkoisen tehokkuuden tulee olla tasapainossa, jolloin asiakashyöty optimoituu. (Sakki 1998, 38-40, 146.)



Kuvio 2: Ulkoinen tehokkuus (Sakki 1998, 162).

Oikeilla toimittajavalinnoilla on ratkaiseva merkitys hankintalogistiikan onnistumiselle. Tämä prosessi on ensiarvoisen tärkeä mahdollisille toimintojen ulkoistamis pohdinnoille. Eräs merkittävimmistä seikoista logististen toimintojen ulkoistamiselle on halu päästä hyödyntämään toimittajan erityisosaamista. Tällöin päästään hyötymään molempien osapuolien vahvuuksista. (Karjalainen ym. 1999, 18.)

Toimittajien laadun, toimitusvarmuuden, tuottavuuden ja kustannustehokkuuden kehitysnäkökulmia on arvioitava tarkasti yhteistyösuhteissa. Toimittajien valintaan voi liittyä ongelmia joko alueellinen toimittajien puute tai sitten määrällinen puute. Ulkoistettava ala voi olla niin vähän kilpailtua, jolloin voi tulla kysymykseen ettei, yritys halua ulkoistaa omaa osaamistaan ulos koska, siitä saatava kustannushyöty ei tarpeeksi merkittävä. (Karjalainen ym. 1999, 19.)

Toimittajien valintaan liittyy riski, että riippuvuus toimittajaan kasvaa liian suureksi. Tällaisissa tilanteissa häiriöt toimitusvarmuudessa, aikatauluissa tai tuotannossa voivat aiheuttaa yritykselle lisäkustannuksia ja viivästystä. Toimittajia valittaessa useamman samanaikaisen toimittajan valinta yhteistyökumppaneiksi pienentää riskiä ongelmien sattuessa. Tällöin yri-

tyksellä on parempi vaikutusmahdollisuus hintaneuvotteluita käytäessä. (Karjalainen ym. 1999, 20.)

Sanna Niemisen (2011, 3) väitöskirjassa ”Toimittajan vapaaehtoinen panostus toimittajasuhteissa” Selvitettiin toimittajan vapaaehtoista panostusta yritysten välisissä suhteissa sekä toimittajan roolia. Tutkimuksessa tunnistettiin kategoriat toimittajan vapaaehtoiselle panostukselle. Nämä ovat:

1. hyvä strateginen yhteensopivuus ja yhtenevät odotukset,
2. asiakassuuntautunut organisaatio ja selkeät prosessit,
3. osaaminen, asenne ja motivaatio yksilötasolla,
4. ostavan yrityksen houkuttelevuus
5. nykyisen suhteen laatu ja vuorovaikutuksen taso.

Lisäksi liittyen panostuksen vaikutukseen huomattiin, että toimittajan vapaaehtoinen panostus vaikuttaa positiivisesti siihen, miten hyväksi toimijat kokevat suhteen. Toimittajan vapaaehtoinen panostus vaikutti myös positiivisesti myynnin määrään ao. liiketoimintasuhteissa.

2.1 Hankintatoimen strategiat

Liikenneministeriön 1990-luvulla tekemän selvityksen mukaan hankintojen organisointi yrityksessä tapahtui pääosin neljällä eri tavalla: erillisen logistiikka osaston toimesta, hajautetusti yrityksen sisällä, hankintaosaston tai tuotanto-osaston toimesta. Yrityksen strategisista tavoitteista riippuen hankintatoimella on runsaasti perustavoitteita, jotka saattavat olla keskenään jopa ristiriitaisia. (Hankintatoimi 2013d.)

Hankinnan strategiat voidaan jakaa kahteen osaan: joko niin että käsitellään koko hankintatoimen strategioita tai niin, että käsitellään jonkun tietyn kategorian strategiaa. Koko hankintatoimen strategiassa käsitellään kysymyksiä joilla, päästään kolmesta viiteen vuoden ajanjaksolla saavutettaviin tuloksiin, sekä miten hankintatoimea ja sen osaamista kehitetään vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. Katteoria strategiassa kysymys, on kapeamman alueen strategiasta markkinatilanteen, tarpeen ja toimittajakentän mukaan, ja miten niitä tulisi kehittää jatkossa. Katteoriastrategiassa tulee määritellä ko. alueen tahtotila, tavoitteet, tulevaisuuden optimaalinen toimittajakenttä, indikaattoritavoitteet ja toteutus suunnitelma. (Hankintatoimi 2013d.)

Strategioita suunniteltaessa tulee huomata, ettei kaikille hankinnoille voi luoda yhtenäistä strategiaa eivätkä kaikki tuotteet ole keskenään samanarvoisia. Strategiat tulee luoda toimintamallien mukaisesti. Hankinnat luokitellaan tarkoituksena mukaan esim. jalostusasteen,

käyttötarkoituksen, taloudellisen merkittävyyden mukaan, toimittajamarkkinoiden mukaan sekä hankintakohteen monimutkaisuuden mukaan. (Hankintatoimi 2013d.)

Hankintatoimi on perinteisesti nähty yrityksissä joko passiivisessa roolissa ns. tukitoimintona tai päinvastaisesti aktiivisessa roolissa ydintoimintona, jossa sillä on mahdollisuus vaikuttaa yrityksen kilpailukykyyn ja liiketoiminnan tavoitteisiin. Hankintatoimen asemointi on yritysten sisäinen valinta. (Hankintatoimi 2013b.)

Hankintatoimen aseman kasvattamiseksi yrityksessä täytyy ensin tunnistaa toiminteen nykytila. Hankintojen volyymit ja rakenteet täytyy selvittää. Täytyy osata vastata peruskysymyksiin:

- keneltä ostetaan,
- mitä ostetaan,
- kuinka paljon hankinnat sitovat pääomaa,
- minkälaiset toimitusajat? (Hankintatoimi 2013b.)

Hankintatoimelle asetetut tehtävät voidaan jakaa strategisiin ja operatiivisiin hankita tehtäviin. Näiden kahden tehtäväkentän väliin jää myös vielä ns. taktinen taso, jolla tasolla hooidaan mm. sopimusten uusiminen. Operatiivisella tasolla keskitytään pelkästään tehtävien hoitoon rutiininomaisesti. Strateginen taso on näistä kaikista laajin. (Hankintatoimi 2013a.)

Strategisessa roolissa hankintatoimea ja hankintoja johdetaan laajemmassa roolissa. Toimittajien valintaan ja hallintaan keskitytään sekä aktiivisesti kehitetään hankintatoimea ja sen tehostamista. Hankintatoimen suunnittelussa tulisi yhdessä yritysjohdon kanssa suunnitella resurssitarpeet, tietojärjestelmiin ja raportointiin liittyvät vaatimukset, jotta ne tukevat yrityksen strategiaa. Hankintatoimen täytyisi aktiivisesti suunnitella tehokkuuden parantamista esim. automatisoinnilla ja tilankäytön optimoinnilla. Toimintaa tulee myös tarkastella kriittisesti: kiinnitetäänkö huomiota oikeisiin asioihin, toimittajiin ja tuotteisiin. Lisäksi tulee miettiä miten, hankintatoimenorganisaatiota voidaan kehittää, jotta osataan tunnistaa mm uusia osaamisalueita järkevästi. (Hankintatoimi 2013b.)

Jotta hankintatoimea voidaan johtaa tehokkaasti, tulee seuranta varten määritellä mittarit joiden, perusteella arvioidaan suoriutumista. Mittareita ei saa kuitenkaan olla liikaa ja niiden tulee olla sellaisia, että ne tukevat koko yrityksen strategisia linjauksia ja tavoitteita. Mittarien pitäisi olla riittävän selkeitä ja yksikertaisia, jotta eri puolilla organisaatiota niistä saatava informaatiota tulkittaisiin samalla tavalla. (Hankintatoimi 2013b.)

2.2 Logistiikkatoimintojen puutteita

Pk-yritysten logistiikkaa käsittelevät tutkimukset ovat tyypillisesti tarkastelleet yritysten logistisia valmiuksia ja osaamista sekä logististen prosessien edistyskellisuutta. Aiempien Pk-yrityksistä tehtyjen selvitysten pohjalta on noussut esille erilaisia puutteita logistiikkatoiminnoissa. Logistiikka on jätetty irralliseksi operatiiviseksi kokonaisuudeksi yrityksen strategian ulkopuolelle. Yrityksien henkilöstöllä ei ole riittävää osaamista logistiikasta ja sen prosesseista. Toiminnanohjaus- ja varastonohjausjärjestelmien mahdollistamaa materiaalia ei hyödynnetä talousohjauksessa. Toiminta yritysten sisällä on liian siiloutunutta, jolloin yhteistyö eri osastojen välillä ei toimi. Toimitusketjun kokonaisuutta ei hallita eikä sen osiin ole läpinäkyvyyttä. Tilaus-toimitusprosessin kyky mukautua monimutkaisiin toimituksiin ei onnistu. Yritykset eivät ole onnistuneet rakentamaan luottamuksellisia suhteita toimittajiensa kanssa. Ilman luottamuksellisuutta ei voi syntyä syvempää kumppanuutta. Yritykset eivät kykene hyödyntämään yhteistyöverkostojaan. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2008.)

Ritvanen(2003) tarkasteli progradu tutkielmassaan Pohjois-Savon pk-yritysten (teollisuus- tukkukauppa- ja kuljetusyritykset) logistiikka-osaamista. Logistiikan tavoitteiden, yrityksen strategian ja logistiikan kilpailuedun näkeminen yhdessä toisiinsa liittyvinä osina, on ollut pk-yritysten henkilöstölle haasteellista. Tutkimusten mukaan kehityskohteista haasteellisimmiksi osoittautuivat logistiikkaan liittyvien kustannusten arviointi, niiden seuranta ja mittaaminen. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2008.)

Liikenne- ja viestintäministeriön (2006) mukaan yritysten logistista profiilia voidaan kuvata ja mitata tutkimalla seuraavien osa-alueiden toimivuutta: logistiikkakustannusten muodostuminen ja kehitys, kustannusten seuranta ja läpinäkyvyys toimittajille ja asiakkaille, kyky hyödyntää tunnuslukuja toiminnan ohjauksessa, logistiikkaosaaminen, kyky hallita toimitusketjun moninaisuutta sekä kolmannen osapuolen logistiikan hyödyntäminen osana verkostoissa toimimista.

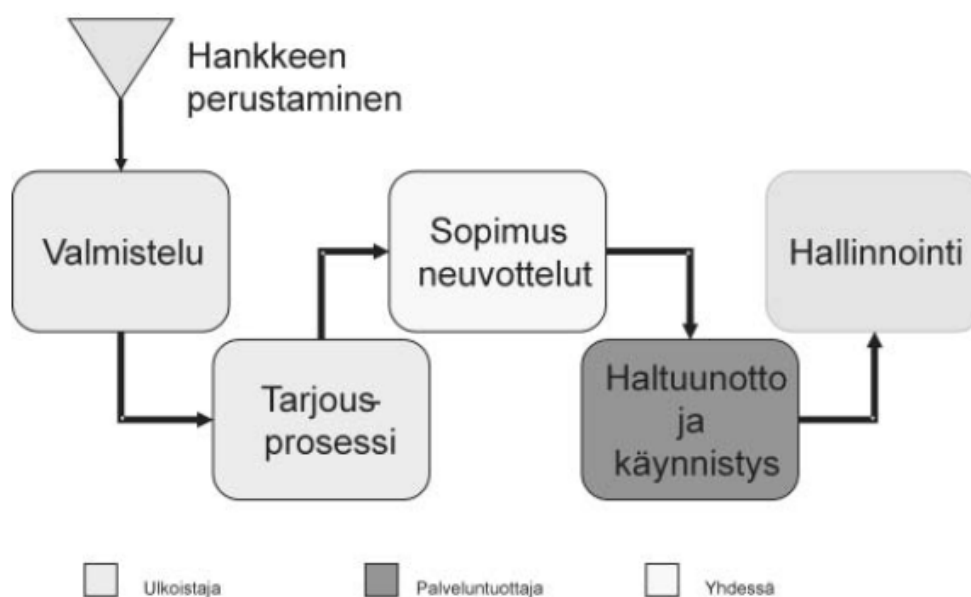
Inkiläinen (2009, 97-101) määrittelee logistiikan seitsemän perisyntiä:

1. Ylituotanto, jossa tuote valmistetaan ennen tilausta tai valmistettu erä on tilausta suurempi. Tästä aiheutuu turhia myyntiponnisteluja tai valmistuserä joudutaan myymään alennuksella, koska markkinoilta saatava imu puuttuu.
2. Viivyttely ja odottelu. Kaikenlainen pieneltäkin tuntuva joutoaika lisää tehotomuutta merkittävästi, kun se toistuu useita kertoja päivässä. Pääoman kiertonopeus huononee ja kustannukset kohoavat.

3. Turhat kuljetukset ja siirrot. Spekulatiiviset varastosiirrot lähelle asiakasta, kuljetusreittien impulsiiviset muutokset, tuotepalautukset, kuljetusapuvälineiden palautukset tyhjinä ym.
4. Turhat liikkeet ja työvaiheet. Elintarviketeollisuudessa tyypilliset tukkuliikkeen varaston lisäkustannukset syntyvät tilausten keräilystä ja niistä puolet on sisäistä liikkumista. Vähintään samansuuruiset kustannukset syntyvät kaupassa tavaroiden hyllyttämisestä. Nämä merkittävät kustannukset syntyvät ilman että tuotteen arvo lisääntyy asiakkaan kannalta. Mikäli tuote tulevaisuudessa pystytään toimittamaan suoraan tuottajalta tai valmistajalta kuluttajalle, laskee hinta kymmeniä prosentteja.
5. Ylivarastointi. Mikä tahansa ylivarastointi tai varaston virheellinen sijainti lisäävät asiakkaan kannalta turhia kustannuksia. Asiakas ei saa mitään lisäarvoa jos, tuotteen hinta nousee turhan varastoinnin seurauksena. Nykyisten sähköisten tietojärjestelmien aikana elintarviketeollisuus saa ajantasaista tietoa tuotteen menekistä ja asiakkaiden ostokäyttäytymisestä mm. erilaisten kanta-asiakasohjelmien avulla.
6. Ei-optimaalinen tilankäyttö. Virheellinen tilankäyttö on tuhoisaa. Oli kyseessä sitten tyhjä varastotila, puolitäydet autolastit, vajaat eurolavat tai ylikuormat. Päivittäistavarakaupassa tyhjien pakkausten ja kuljetusapuvälineiden mukaanotto paluukuormaksi tehostaisi rahtitilan käyttöä mutta saattaisi häiritä toimitusprosessia. On kuitenkin muistettava, että elintarvikkeiden hygieniasäännökset saattavat edellyttää erillisnoutoa.
7. Virheet. Mitä erilaisimmat tekijät, jotka aiheuttavat tuotannon tai tilaus-toimitusprosessin keskeytymisen, virheellisiä tuotteita tai niiden korjauksia ovat lisäkustannuksia aiheuttavia eriä. Elintarviketoimituksissa esim. ravintoloihin toimittaja saattaa olla tyytyväinen, kun toimituksen varmuus tai laatu on 99 % oikein. Kokilla saattaa kuitenkin olla yhden nimikkeen puutteen tai vian vuoksi tilausten valmistuksessa vaikeuksia.

3 Ulkoistaminen

Yritysjärjestelyt voivat toimia yritysten strategisina menestystekijöinä ja kasvun ajureina alati muuttuvissa liiketoimintaympäristöissä. Aihetta tutkittiin EK:n vuonna 2011 valmistuneessa tutkimuksessa. Selvitykseen osallistui yli 600 yritystä, joista kasvuyrityksiä n. sata. EK:n määritelmän mukaisia kasvuyrityksiä ovat yritykset joiden liikevaihto kasvaa vähintään kymmenen prosenttia kolmena vuonna peräkkäin. Vuonna 2009 tällaisia yrityksiä oli koko yrityskannasta lähes kolme prosenttia kun alkutuotantoa ei lasketa mukaan. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)



Kuvio 3: Ulkoistushankkeen päävaiheet ja vetovastuut (Jalanka, Salmenkari & Winqvist. 2003, 14).

Tutkimuksessa huomattiin yrityskauppoihin vaikuttavia keskeisiä motivaatio tekijöitä. Yritysostoilla haettiin yhdistyvien yritysten välisiä synergiaetuja. Synergiaetuja saavutetaan mm. toimintoja yhdistämällä ja päällekkäisiä toimintoja karsimalla. Keskeinen merkitys oli uusien myynti- ja markkinointikanavien saavuttamisella sekä asiakasrajapinnan laajentamisella. Yrityskaupoilla tavoiteltiin myös kokonaan uusia tuote- ja palveluvalikoimia. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

Selvityksen kohteena olivat yritysjärjestelyt, jotka mahdollistavat liiketoiminnan kasvun tai uudelleen suuntaamisen. Yritysjärjestelyt voivat toimia strategisina menestystekijöinä ja kasvun ajureina alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä korostettiin halua erikoistua yrityksen ydinliiketoimintaan ja karsia ns. tukitoimintojen kustannuksia. Yritysten kasvu ilmenee käytännössä markkinaosuuden kasvuna tai markkina-alueen laajentumisena, liiketoiminnan suuntautumisena uusille urille tai yritysostojen ja fuusioiden kautta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

Metsämiesten säätiön rahoittamaan ja työtehoseuran ohjaamaan esiselvityshankkeeseen osallistui 13 eri alojen asiantuntijaa. Sen mukaan yritysten kasvu on todettu keskeiseksi tekijäksi kansantalouden kasvun, kilpailukyvyyn ja työllisyyden kohenemisen kannalta. Useiden aihetta käsitelleiden selvitysten mukaan kasvuyritysten tukeminen ja yrittäjien kannustaminen kasvuun ovat tehokkaimpia julkisten resurssien käyttökohteita pk-yritysten osalta. Kasvu pk-yrityksissä on moniulotteinen ilmiö, joten kasvun mittaaminen tai edes sen toteaminen yritys-

toiminnassa ei ole yksiselitteistä. Periaatteessa yritys voi kasvaa kolmella tavalla: orgaanisesti, yritysostojen kautta tai strategisten kumppanuuksien kautta eli yhteistyössä muiden yritysten kanssa. (Metsämiesten säätiö 2013.)

Ulkoistamiseen liittyvien vaikutusten arvioiminen asiakkaan näkökulma huomioiden, auttaa yritystä tunnistamaan ne alueet joilla on mahdollista saavuttaa kilpailuetua. Nämä tunnistetut kilpailuedun edistäjät yrityksen kannattaa tuottaa jatkossakin itse. Yritystoiminnassa ydinosaamiseksi tulee tunnistaa ja määritellä vain sellaiset alueet joissa yritys erottautuu kilpailijoistaan. (Karjalainen ym. 1999, 16.)

Ulkoistamispäätöksen yhteydessä täytyy tarkastella tuotantotoimintojen tuottamaa lisäarvoa yritykselle. Näistä johdettuna muodostuu yrityksen tuotantostrategia. Muistettavaa on, ettei nykytoimintamallista johdettu strategia auta yritystä tulevaisuuden haasteiden selviytymisessä. Liian laveaksi kirjoitettu strategia ei johda päätöksiin, vaan pyörittää asioita kehittämisen tasolla. (Karjalainen ym. 1999, 12.)

3.1 Toimintojen ulkoistaminen ja tulevaisuuden trendit

Käsikirja ulkoistamisprosessista kuvaa ulkoistamisen tarkoitusta siten, että ulkoistamisella tarkoitetaan palveluiden ostamista niiden tuottamiseen erikoistuneelta palveluntuottajalta sen sijaan, että nämä toiminnot tehtäisiin itse. Yhteistyön ollessa syvällistä puhutaan usein kumppanuudesta. (Jalanka ym. 2003, 8.)

Ulkoistaminen voidaan jakaa neljään tasoon:

1. Ensimmäisessä tasossa ulkoistamisella tarkoitetaan yksittäisten palveluiden ostamisen esim. kuljetukset, taloushallinto, kirjanpito, varastointi, vartiointi, siivous, telepalvelut ym. ovat tyypillisiä myyjä - ostaja suhteeseen perustuvia yksittäisiä ulkoistuksia. Ne ovat usein kilpailutettuja, jolloin ostaja hyötyy kilpailuttamisesta ja myyjä suuremmista volyymeista. Ensimmäisellä tasolla ei puhuta vielä kumppanuuden tasosta, vaan käytetään nimitystä ostaja-myyjä-suhde.
2. Toisella tasolla ulkoistetaan muutamia logistisia toimintoja, joiden tarkoituksena on lisätä joustavuutta ja alentaa kustannuksia.
3. yhteistyön tasolla (third party logistics, 3PL) yritys ulkoistaa logistiikkansa kokonaan tai merkittävältä osalta. Tällä tasolla haetaan synergiaetuja palveluntarjoajan logistiikkaverkostosta.
4. taso on laajin yhteistyön taso. Kansainvälisesti tasosta käytetään nimityksiä: lead logistics manager, lead logistics provider, fourth party logistics, 4PL. Tällä tasolla ulkoistajayritys valitsee sopimuskumppanikseen yhden palveluntuotta-

jan. Valittu palveluntuottaja johtaa ja operoi ulkoistajan koko toimitusketjua käyttäen tarvitsemiaan sekä omia että muiden palveluntuottajien resursseja. ”Muita palveluntuottajia käytetään tyypillisesti luomaan maantieteellistä kattavuutta toimintaa tai tuomaan IT-osaamista.” (Jalanka ym. 2003, 8.)

Laajat nykyajan vaatimukset täyttävät IT-järjestelmät ovat kalliita hankintavaiheessa ja käyttöönotto vie runsaasti henkilöresursseja sekä pääomia. Kansainvälistymisen aikana ulkomaiset päämiehet saattavat esittää vaateita, joiden täyttäminen ilman ulkopuolisen osaamisen hankintaa ovat ylivoimaisia toteuttaa. Sopimuskumppani voi kuitenkin usein olla pelkkä koordinaattori, joka hankkii merkittävän osan tarvittavista palveluista ja resursseista muilta. Toimittaessa korkeimmalla yhteistyön tasolla on tyypillistä, että yhteistyö on vilkkaampaa, avoimempaa ja siihen liittyy enemmän yhdessä kehittämistä, sopimukset tehdään korkealla organisaatiosalla ja pidemmäksi aikaa, suorituksia, laatua ja kustannuksia mitataan tarkasti, tietojärjestelmät integroidaan yhteen, lisäksi yhteistyön päättyminen tuo mukanaan suurempia riskejä. (Jalanka ym. 2003, 11.)

Huolinta-alan käsikirja kuvaa samansuuntaista toimintaa sanalla verkostotalous. Verkostotaloudella tarkoitetaan keskittymistä omaan ydinosaamiseen ja ydintoimintaa tukevien palveluiden ja tuotteiden hankkimista niiden tuotantoon erikoistuneilta alihankkijoilta. Tällöin kaikkia resursseja ei hallita omassa organisaatiossa vaan ns. verkostossa. (Hörkkö ym. 2010, 58.)

Talouden verkostonäkökulma (networks approach) on perinteiselle ostaja - myyjä teorialle vaihtoehtoinen opintosuunta. Se painottaa alihankinnan ja yhteistyön etuja oman tuotannon asemasta. Alihankintasuhteissa pystytään pienentämään keskinäisen kanssakäymisen kustannuksia ja hyödyntämään oppimisprosessia, koska toisen osapuolen käyttäytyminen eri tilanteissa tuo etuja. (Hörkkö ym. 2010, 59.)

Ulkoistamisen ajureiksi mainitaan useimmiten kustannusten alentaminen, sijoitetun pääoman alentaminen ja parempi asiakaspalvelu. Ulkoistaminen on herkkä alue. Osaamisen ja Investointien takaisin hankkiminen on kallista ja aikaa vievää. Yritykselle ulkoistamis päätös saattaa olla elämän ja kuoleman kysymys. (Inkiläinen 2009, 20.)

Ulkoistamisen päätöksentekoprosessi (Taulukko 1), jonka tulosten mukaan päätös on helppo tehdä

1.	Onko ydinosuamista?	ei
2.	Onko useampia vaihtoehtoisia toimittajia?	kyllä
3.	Onko nopeasti kehittyvää avain teknologiaa?	ei
4.	Onko modulaarinen tuote?	kyllä
5.	Onko asiakkaille kriittinen tuote/palvelu?	ei
6.	Onko itsellä kustannus etu tuottamisessa?	ei
7.	Onko toiminto kriittinen yrityskuvan kannalta?	ei
8.	Onko toiminnon takaisinotto mahdollista?	kyllä
9.	Onko kumppaneilla resursseja / aitoa halua jatkokehittää?	kyllä
10.	Jäävätkö ”aivot” yritykseen (ulkoistetaan ”jalat ja kädet”)?	kyllä
11.	Tukevatko EVA-laskelmat päätöstä?	kyllä

Taulukko 1: Ulkoistamisen päätöksentekoprosessi (Inkiläinen 2009, 20).

Logistiikka toiminteista yleisimmät ulkoistuksen kohteet ovat olleet kuljetukset, palautuslogistiikka ja huolinta. Vastaavasti vähäisimmät ulkoistetut toiminteet ovat olleet laskutus, tilausten vastaanotto ja huolinta. Ulkoistamista ohjaavana tekijänä yrityksissä on kustannusten alentamisen lisäksi yritysten pyrkimys toimintojensa joustavuuteen. (Liikenne- ja viestintäministeriö 2006.)

EK:n teettämän selvityksen mukaan Suomessa tehtiin vuonna 2010 eniten yrityskauppoja Pohjoismaisella tasolla tarkasteltuna. Yritysten sukupolven- ja omistajavaihdokset ovat alkaneet lisääntyä merkittävästi. Tämä on huomattava yrityskauppoja lisäävä tekijä. Niiden onnistumisella on suuri merkitys yrittäjyydelle ja työllisyydelle. Lähes puolet Suomen yrittäjistä on nyt yli 50 -vuotiaita. Arvioiden mukaan omistajavaihdos voi olla ajankohtainen viiden vuoden kuluessa peräti 50000 yrityksessä.

Positiivisesti onnistuneeksi koettuun yrityskauppaan vaikuttivat etenkin haltuunotto, integraation hallinta sekä strategia, resurssit ja yrityskaupan motiivit. Muistettavaa kuitenkin on, että sopimuksilla ei pystytä luomaan luottamusta. Yhteistyön käynnistämisessä ensin on oltava luottamus ja vasta sitten sopimukset. Oikeassa kumppanuudessa osapuolet tekevät yhdessä töitä toiminnan kehittämiseksi. Ulkoistaja ei saa ainoastaan siirtää omia ongelmiaan palveluntuottajan ratkaistavaksi. Tavoitteena on, että molemmat ovat tasavertaiset kumppanit, jotka hyötyvät yhteistyöstä. (Jalanka ym. 2003, 12.)

Yritysjärjestelyissä ja liiketoimintojen yhdistämisessä on yleensä onnistuttu, jos ostettu yritys toimii samalla tai riittävän läheisellä toimialalla, markkinoilla tai toimitusketjun vaiheessa. Kasvuyrityksissä korostetaan muita useammin, että ostokohteen tunteminen yritysjohton taolta, johtaa myönteisempään lopputulokseen. Kasvuyrityksille on kirkastunut, miten ostetun yrityksen tavoitteiden ja liiketoimintastrategioiden tulee täydentää ostajan liiketoiminnan ominaisuuksia. Aiempien tutkimusten mukaan onnistuneiden yrityskauppojen edellytys on juuri yritysten strategioiden yhteensopivuus.

Perustelut ulkoistamiselle vaihtelevat yrityksittäin ja toimialoittain. Kustannuksiin ja yritysten strategiaan valintoihin perustuvat syyt ovat yleisimmät perusteet. Investointeihin liittyvät kustannukset ovat usein mainittujen syiden joukossa. Yrityksen kasvu edellyttää investointeja jotka taas lisäävät kustannuksia. Jollei yritys halua kasvattaa kokonaisinvestointien määrää, on järkevää ulkoistaa kasvun kannalta vähemmän merkittäviä osia. (Karjalainen ym. 1999, 25.)

3.2 Yritysten kasvun lähteet

Orgaanisella kasvulla tarkoitetaan kasvua joka tapahtuu yrityksen oman toiminnan asteittaisella laajenemisella. Orgaaninen kasvu rahoitetaan yrityksissä toiminnasta saatavalla tulorahoituksella. Orgaanisen kasvun tunnusmerkkejä on pitkäjännitteisyys suunnittelussa, ja riskien parempi hallinta. Riittävän kassavirran ja pääoman luomiseksi yritykset tarvitsevat varsinkin toimintansa alkuvaiheessa orgaanista kasvua. Orgaaninen kasvu on yrityksen alkuvaiheessa välttämätön riittävän kassavirran ja oman pääoman luomiseksi. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

Epäorgaaninen kasvu on orgaanisen kasvun vastakohta. Tällöin kasvua haetaan nopeasti, ja tyypillisin tapa on kasvaminen yritysjärjestelyiden tai fuusioiden kautta. Epäorgaanisen kasvun ajureita voi olla mm. markkinaosuuksien tai jakeluverkostojen valtaaminen. Suuremmilla resursseilla on mahdollista saavuttaa volyyymiin liittyviä kilpailuetuja. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

Kasvun tunnistamiseen ja mittaamiseen käytetään kahdenlaisia mittareita - subjektiivisia ja objektiivisia. Tutkimusten mukaan yritysten kasvu voidaan määritellä ainakin 30 eri tavalla, joten liiketoiminnan kasvun analysointi on varsin haastava tehtävä. Ulkoistamisen kannattavuuden mittaamiseksi, täytyy tuntea toimiala jolla toimitaan. Objektiivisia kasvumittareita ovat mm. monet tilinpäätösten tunnusluvut. Tavallisimmin yrityksen ominaisuuksista tarkastellaan liikevaihtoa, kannattavuutta ja henkilöstön määrää. Näistä liikevaihto on yleisin ja objektiivisin mittari, sillä se ei ole kovin voimakkaasti sidoksissa toimialaan tai valittuun liiketoimintastrategiaan. Henkilöstömäärän etu on se, että siinä konkretisoituu yksi yritysten kas-

vun yhteiskunnallisista tavoitteista - työllistäminen. Tämä pätee myös ulkoistamisessa, jossa henkilökunta siirretään sopimuksen mukana uuteen yritykseen. Subjektiiiviset mittarit tarkastelevat usein yrittäjien omia arvioita yrityksen kasvusta, kasvuhaluudesta ja kasvuvalmiudesta. Julkisissa yrityspalveluorganisaatioissa TE-keskukset, Finnvera, Finpro ja Tekes ovat omaksuneet kasvun määrittelyn neljän subjektiivisesti mitattavan ominaisuuden avulla. Ne ovat kasvuhakuisuus, kasvukyky, tunnistettu kilpailuetu ja markkinamahdollisuus. (Metsämiesten säätiö 2013.)

Voidaan kiteyttää, että voidakseen kasvaa yrityksellä on oltava halu, kyky ja mahdollisuudet kasvuun. Viime kädessä kyse on yrittäjän itsensä strategisesta valinnasta. Yritys voi toimia menestyksellisesti kasvua tavoittelematta, mutta mikäli kasvua halutaan, se voi toteutua vain yrittäjän oman motivaation kautta. (Metsämiesten säätiö 2013.). Tämä sama pätee myös ulkoistamisessa.

Tutkimuksessa on todettu, että vain pieni osa pk-yrityksistä kuuluu kasvuyritysten joukkoon. Esim. Turun kauppakorkeakoulun PK- instituutin tutkimuksessa vuodelta 2004 määriteltiin huomattavan kasvun yrityksiksi 13 % kaikista Suomen pk-yrityksistä. Kun näitä kasvuyrityksiä on analysoitu tarkemmin, on havaittu, että kasvu ei ole toimialasidonnaista, vaan vastoin yleistä oletusta kasvuyrityksiä on eniten perinteisillä toimialoilla eikä ns. korkean teknologian aloilla. Kasvu ei myöskään monissa yrityksissä perustu strategiaan valintoihin, vaan on ollut seurausta reaktiivisesta toiminnasta suotuisien markkinanäkymien innoittamana. Kasvu on usein suhdanne syistä hyppäyksellistä ja vain pieni vähemmistö yrityksistä kasvaa tasaisesti esim. viisivuotiskauden ajan. (Metsämiesten säätiö 2013.)

3.3 Yritysjärjestelyiden epäonnistumisten osatekijöitä

Pelkästään ulkoistamis- tai muun vastaavan sopimuksen allekirjoittaminen ei muokkaa toimintaa paremmaksi ulkoistaneen yrityksen kannalta. Jotta saavutetaan ulkoistamisprosessissa haettu hyöty yritystoiminnalle, tulee molempien sekä ulkoistajan että toiminnantuottajan toimia yhteistyössä ja yhteisesti sovittujen sääntöjen mukaan. Ulkoistuksen ongelmia pystytään parhaiten ennaltaehkäisemään prosessien kehittämiseen varatulla ajalla. Prosesseja tulee tarkastella kokonaisvaltaisesti läpi toimitusketjun. (Karjalainen ym. 1999, 27.)

Kasvuyrityksissä yritysjärjestelyt epäonnistuvat usein siksi, että henkilöstön muutosvastarintaa ei onnistuta voittamaan ostetussa yrityksessä tai ei kyetä yhdistämään kahden eri yrityksen kulttuureja. Muita epäonnistumisen syitä ovat heikko yritysjärjestelyiden osaaminen ja puutteellinen suunnittelu. Keskeisimpinä riskeinä pidetään: epäonnistumista yritysten synergiaetujen hyödyntämisessä ja liiketoimintojen yhteensovittamisessa sekä järjestelyistä koitu-

via kustannuksia. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että suurin yksittäinen syy yrityskaupan epäonnistumiseen ovat yrityskulttuurien erot (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

Vähän yrityskauppoja tehnyt ostaja ei ymmärrä, miten ison haltuunotto- ja integrointiprosessin kauppa voi onnistuakseen vaatia. Pk-yritysten yritysjärjestelyjen yleistymistä Suomessa on hidastanut se, että potentiaalisilta ostajilta puuttuu usein systemaattinen osaaminen ja kokemus yritysjärjestelyistä. Tyypillisesti ostaja ostaa liiketoimintamahdollisuutta, kun taas myyjä myy perustamaansa yritystä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

Toimintojen ulkoistuksen kannalta hyvin suunniteltu ja perusteltu prosessi auttaa ehkäisemään epäonnistumisia. Tällöin ulkoistuksesta saadaan ne hyödyt mitä alun perin prosessin alkuvaiheen määrittelyissä on lähdetty tavoittelemaan. Mikäli ulkoistusprosessin ydin ajatuksena on ollut ongelmien siirto toisen yrityksen hoidettavaksi, ei kauaskantoista ja kannattavaa tulosta saavuteta.

3.4 Logistiikan kustannukset ja kannattavuus

Kannattavuus laskemilla ei haeta pelkästään tietoa kannattaako joku toiminne ulkoistaa vai ei. Niillä havainnoidaan toimintaan liittyviä hyötyjä ja riskejä. Laskelmat ovat sitä epätarkempia mitä pidemmän aikavälin kannattavuutta arvioidaan. Käytettäviä laskentatekniikoita on erilaisia. Perustasolla selvitetään välittömät ja välilliset kustannukset, ja tästä saatua viitekehystä verrataan ulkoistustoimittajan antamiin hinnastoihin. Toimintolaskennassa tuotteille kohdistetaan välittömät ainekustannukset, ja muut kustannukset kohdistetaan toiminnoille ja niistä tuotteille. Investointien vaikutuksia lasketaan kassavirtalaskelmien avulla. Investointilaskelmissa keskeistä on muuttaa eri aikoina saatavat ja tehtävät maksusuoritukset nykyhetken arvoa vastaaviksi. (Karjalainen ym. 1999, 30.)

Mikäli hankintatoimi yrityksissä nähdään vain tukitoiminnon roolissa, ison kokonaiskuvan hahmottaminen jää sivuun ja monesti keskitytään pelkästään hankintahintaan. Pelkkä hankintahinnan seuraaminen ei välttämättä johda kustannusten optimoinnin kannalta parhaaseen tulokseen. Myös välilliset kustannustekijät tulisi ottaa huomioon. Kokonaiskustannusajattelussa kustannukset huomioidaan koko tuotteen elinkaaren ajalta. (Hankintatoimi 2013c.)

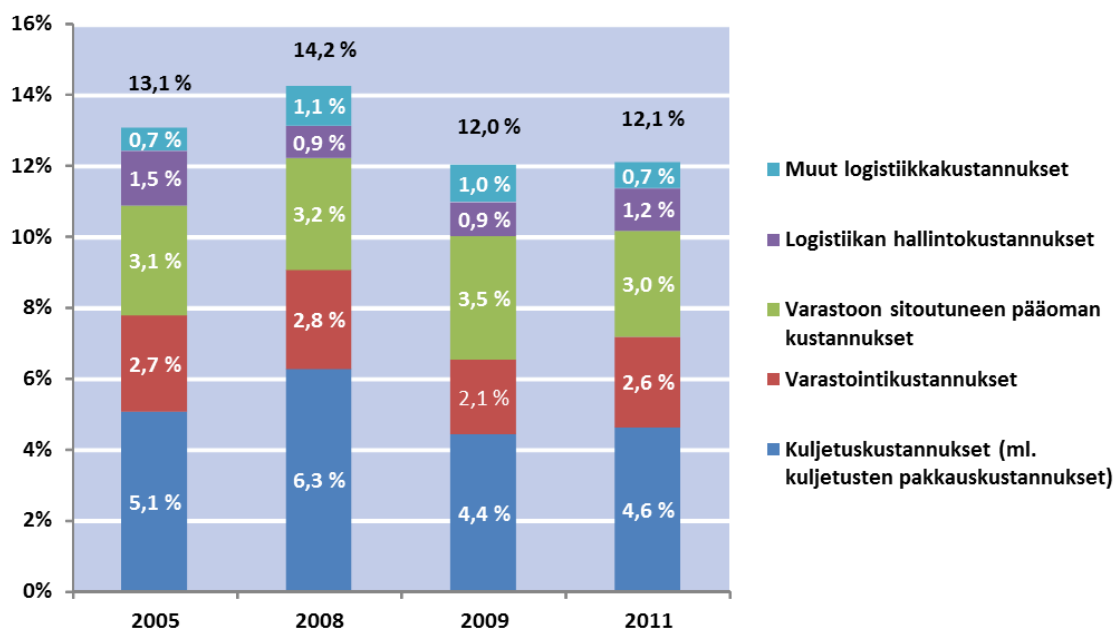
KOKONAISKUSTANNUKSET HANKINNAN ERI VAIHEISSA		
<u>ENNEN</u>	<u>YHTEYDESSÄ</u>	<u>JÄLKEEN</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Tarpeen identifiointi • Tarve analyysi • Toimittajien etsintä • Toimittajien arviointi ja Laadun varmistus • Toimittajien valinta • Toimittajien kehittäminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Hinta • Tilaaminen • Osapuolten välinen tiedonsiirto • Toimitusjärjestelyt ja varmistukset sekä toimitus • Laaduntarkistukset • Valvonta ja seuranta • Maksuliikenne 	<ul style="list-style-type: none"> • Virheelliset tuotteet ja palautukset • Korjaus ja uudelleen työstäminen • Kunnossapito ja varaosat • Ylläpito ja huollot • Tuotetuki ja koulutus • Yhteistyö toimittajan kanssa • Lisääntyneet myyntituotot • Menetetyn myynnin kustannukset • Arvonalentumiset ja maine • Kierrätys ja elinkaaren päättymisen

Kuvio 4: Kokonaiskustannukset hankinnan eri vaiheissa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008).

EK:n toimitusjohtaja Mikko Pulkkinen esitti Infraexpon tilaisuudessa valtiovallan toimenpiteiden vaikutuksia yrittäjien energia- ja logistiikkakustannuksiin. Kustannukset kasvavat vuoden 2010 tasosta vuoteen 2015 mennessä noin kahdella miljardilla eurolla. Tästä summasta osa tulee kotimaisten veronkorotusten kautta ja osa EU:n ja kansainvälisten velvoitteiden kautta.

Valtiovallan vaikutuspiiriin kuuluvia muuttujia, jotka aiheuttavat kustannusrakenteeseen paineita ovat mm.

- kilpailunrajoitusmääräykset,
- tuotteen jäljitettävyyksivaatimukset,
- tuotteen koostumus- ja valmistajatiedon vaatimukset kuluttajapakkauksissa
- ympäristölainsäädännön muutokset,
- kierrätysvaatimusten lisääminen,
- kotieläinten elintilojen parantamiseen liittyvät vaatimukset,
- hiilijalanjäljen selvittäminen,
- veromuutokset,
- valtion ja kuntien hankintamääräysten tulkinnat,
- energiaverotus ja energian kotimaisuustavoitteet,
- kauppojen aukiolosäädökset,
- maantieinfran rapautuminen,
- tutkimusmäärärahojen suuntaaminen ja hyödyntäminen,
- tuotantotukien muutokset
- tuotantotukien muutokset



Kuvio 5: Suomessa toimivien teollisuuden ja kaupan alan yritysten logistiikkakustannukset osuutena liikevaihdosta yritysten ja toimialojen liikevaihdolla painotettuna (Liikenne- ja viestintäministeriö 2012).

Autoistuminen, ikääntyminen rajoittaa liikkumista, asutus siirtyy kaupunkeihin, elintaso nousee, perhekoko pienenee, tietovirrat lisääntyvät, tuottajien ikärakenne kasvaa ja määrä vähenee.

Suuret kauppaketjut hallitsevat markkinaosuuksia, ja ulkomaiset tuotteet syrjäyttävät kotimaista tuotantoa. SOK ja Kesko luottavat suurten markettien ratkaisevan kilpailun markkinaosuuksista. Kaupan suuret yksiköt vähentävät lähikauppojen kilpailumahdollisuuksia, netti-kauppa ja tuonti lisääntyvät.

EU kiristää pakkausmerkintävaatimuksia. Joulukuussa 2014 tulee sovellettavaksi uusi elintarviketietoasetus, joka velvoittaa valmistajat mm. korostamaan tuoteselosteessa allergiaa aiheuttavia aineita sekä ilmoittamaan ruoan alkuperämaan nykyistä tarkemmin. Naudanlihan alkuperä täytyy ilmoittaa muita lihatuotteita tarkemmin. Valmistajan tulee kertoa, missä nautaeläin on syntynyt, kasvatettu ja teurastettu. Uuden asetuksen myötä lähes kaikkiin elintarvikkeisiin tulee merkitä tuotteen ravintosisältö (Helsingin Sanomat 2013a).

Lähtökohdat maataloustuotannolle maailmanlaajuisesti ovat erittäin hyvät, sillä ruoan kysyntä ylittää tarjonnan. EU:n maatalous toimii lähes maailmanmarkkinahinnoin ja EU:n tuottamia maataloustuotteita viedään käytännössä ilman vientitukea. Toisaalta tuotantokustannustaso

Suomessa on huomattavan korkea eikä maataloustuotanto ole kannattavaa ilman tukijärjestelyjä. (Marttila 2012.)

Suomen pankin 29.4.2013 julkaisema laaja selvitys "Pk-yritysten tila Suomessa" toteaa Pk-yritysten anomien pankkilainojen hyväksymisprosentin olevan Suomessa EU-maiden korkein. Silti yritykset kokevat rahoituksen saatavuuden kahdessa vuodessa vaikeutuneen huomattavasti, sillä vaaditut vakuudet on koettu kohtuuttomiksi. Suomen pankki arvioi tilanteen johtuvan pankkien siirtymisestä riskipitoisesta yrityslainoituksesta riskittömämpään asuntolainoitukseen. Tuotantokustannusten raju nousu on Suomen pankin kyselyn mukaan rahoitustakin kipeämpi ongelma. Se on noussut yritysten mielestä ongelmallisemmaksi kuin kova kilpailutilanne, joka oli kaksi vuotta sitten yritysten mielestä selvästi suurin haaste. (Suomen Pankki 2013.)

3.5 Logistisen ulkoistamisen palveluntarjoajia

Suomessa toimii logistiseen ketjuun kuuluvia kansainvälisiä sekä kotimaisia Suomen mittakaavassa suuria toimijoita. Logistisia toimijoita on mm. taloushallinnon, varastoinnin, kuljetuksen ja telepalveluiden tuottajina. Tässä kappaleessa kuvataan erilaisia logistisia palveluita tuottavia yrityksiä ja heidän palveluita sekä ulkoistamiseen liittyviä prosesseja. Ulkoistaminen lähtee toimeksiantajayrityksen tarpeista ja lähtökohdista liikkeelle.

Basware on kotimainen pörssiyhtiö, jonka liiketoiminta perustuu hankintaprosessien ja ostojen myyntilaskujen käsittelyn automatisointiin sekä organisaation sisällä että niiden välillä. Päivitettyssä strategiassa vuosille 2013 - 2015 yhtiö painottaa maailmanlaajuisen kasvun vahvistamista sekä orgaanisesti että yritysostojen kautta. "Basware pyrkii vuoden 2015 loppuun mennessä olemaan maailman suurin verkkolaskujen ja muiden sähköisten sanomien verkosto sekä ostajille ja toimittajille. Yhtiön tavoitteena on saavuttaa 150 miljoonaa välitettyä transaktiota vuonna 2015, kun vuonna 2011 niiden määrä oli 21 miljoonaa." Valtava asiakaskunta ja toimialakohtaiset asiakaslähtöiset ratkaisut mahdollistavat erikokoisten toimijoiden saamat hyödyt ja helpottavat siirtymistä paperittomaan toimistoon. (Basware 2012.)

Vuonna 2012 Suomen taloushallintoliitto kysyi tilitoimistojen mielipiteitä heidän käyttämistään ohjelmistoista. Vastaajia oli 561 tilitoimistoa, jotka arvioivat 13 ohjelmiston käytettävyyttä. Kysely osoitti, että toimistojen työvälineet eivät aivan vastaa tarpeita. Taloushallinnon rutiinien sähköistyessä toimistojen rooli ja menestys painottuvat enemmän konsultoivaan asiakaspalveluun. Asiakkaiden erilaisia tarpeita vastaavat räätälöidyt raportit ovat tilitoimistojen palveluiden ydintä. Monissa ohjelmissa raporttien muokkaaminen koettiin käyttäjien mielestä hankalaksi. (Taloushallintoliitto 2012.)

Taloushallinnon rooli toimintojen ulkoistuksen jälkeen on seurata kustannustasoa. Taloushallinto muodostaa saamansa informaation perusteella kannattavuuslaskelmia, joiden perusteella yritysjohto tekee strategisia linjauksia. Johdon laskentatoimen näkökulma on tulevaisuudessa. Taloushallinnon raportointi linkittyy keskeisesti logististen toimintojen ohjaamiseen mm. varaston arvon seurannan muodossa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2005, 33.)

Schenker on Saksan rautateiden omistama maailmanlaajuinen logistiikka-alan palveluyhtiö. Suomessa yhtiö tarjoaa asiakkailleen täydelliset logistiikkaketjuun kuuluvat palvelut. Kiitolinja ja verkosto huolehtii yhtiön tarjoamista nouto-, runko-, ja jakelukuljetuksista. Verkostoon kuuluu 900 ajoneuvoa, 13 terminaalia ja 13 palvelupistettä. Pakettien jakelupisteinä toimivat R-Kioskit ympäri maan. Eritasoiset palvelukonseptit toimivat tarvittaessa asiakkaiden suuntaan siten, että asiakas saa tuotteen kotiinsa valmiiksi koottuna tai jopa asennettuna. Vanhojen laitteiden kierrätys hoidetaan ympäristösertifikaattien vaatimusten mukaisesti. (Schenker 2013.)

Schenker tuottaa asiakkailleen kaikissa palvelukonsepteissa täysin ajantasaisen seurantapalvelun raportteineen. Raporttien perusteella asiakas näkee kuljetuksen reaaliaikaisen sijainnin tulipa tuote mistä maasta tahansa. Asiakkailta on oikeus käyttää palveluntuottajan ajantasaisia tietojärjestelmiä sopimuksensa mukaisessa laajuudessa. (Schenker 2013.)

Schenker kuvaa varastointipalvelun ulkoistamisen vaiheet seuraavasti. Yhtiön mukaan hallitusti etenevä prosessi tuottaa parhaan tuloksen. Ulkoistamisen eduiksi asiakasnäkökulmasta mainitaan: (Schenker 2013.)

- kustannussäästöt,
- pääoman vapautuminen,
- erikoisosaaminen,
- reagoitiherkkyys
- parempi mitattavuus
- toimintavarmuus.

Asiakasnäkökulmasta ulkoistamisen syiksi mainitaan (Schenker 2013.):

- varastotilojen toimimattomuus,
- kasvun aiheuttamat investointipaineet yritykselle,
- pääoman sitoutuminen,
- sesonki ja volyyminvaihtelut
- suuret henkilöstökustannukset.

Schenkerin toteuttamaan ulkoistus prosessiin kuuluvat seuraavat vaiheet (Schenker 2013.):

1. Kontakti,

2. neuvottelu,
3. suunnittelu,
4. toteutus
5. jatkuva kehittäminen.

Yrityksen mukaan kontakti voi syntyä joko asiakkaan yhteydenotosta tai Schenkerin oman myyntihenkilöstön aikaansaamana. Neuvotteluvaiheessa selvitetään ulkoistuksen syyt ja siitä asiakkaan saavuttamat edut. Tässä vaiheessa tietoja kerätään, analysoidaan, mallinnetaan ja toiminteista tehdään prosessikuvaukset. Varsinainen projekti asetetaan suunnitteluvaiheessa, jossa myös määritellään toteutustapaa. Tässä vaiheessa asiakkaan kanssa käydään myös sopimusneuvottelut palveluhinnoitteluineen, tehdään toimintakuvaukset ja allekirjoitetaan palvelusopimus. Toteutusvaiheessa suoritetaan tieto- ja tuotannon valmistelu. Schenker kouluttaa ja tiedottaa asiakasta. Tässä vaiheessa toiminta on kahdessa ympäristössä. Jatkuvan kehittämisen vaiheessa yhtiö mukautuu asiakastarpeeseen, kehittää omaa henkilöstöään, raportointia, laatua ja koko toiminnan kohteena olevaa rakennetta. (Schenker 2013.)

3.6 Elintarviketeollisuuden logistisia palveluntarjoajia

Elintarviketeollisuuden pitkälle räätälöityneet vaatimukset läpi koko tuotantoketjun, on synnyttänyt toimialalle monia yrityksiä jotka suuruuden ekonomialla pyrkivät hoitamaan logistiset toiminnot tehokkaasti. Toimintojen ulkoistamisen kannalta on järkevää hakea kumppania, joka pystyy keskitetysti ja tehokkaasti tuottamaan tarvitun palvelun. Kuljetusten ulkoistaminen on elintarviketeollisuudessa tyypillinen ulkoistettu osa-alue.

Elintarviketeollisuuden suuriin toimijoihin lukeutuu mm. S-ryhmä. S-ryhmän tavaravarastoinnista ja logistiikasta vastaa Inex Partners Oy. S-ryhmän toiminta perustuu keskitettyyn ketjuohjaukseen huomioiden paikallisosuustoimijoiden aluetuntemuksen. Keskittämisellä mahdollistetaan isommat hankintaerät ja laajojen tavaravirtojen hallinnointi. Asiakkaan kannalta keskittäminen merkitsee S-ryhmän mukaan parempaa ja tasaisempaa laatua, toiminta on tehokasta. Keskittämisellä pystytään myös vaikuttamaan hintatasoa alentavasti. S-ryhmä on rakentanut ketjuohjausorganisaationsa toimialoittein (S-kanava 2013.)

Kesko Oyj:n toimii samalla toimintaperiaatteella kuin kilpailijansa S-ryhmä. Keskitetyllä ketjuohjaustoiminnolla Kesko tuottaa asiakkailleen tehokkaasti hinnoitellut tuotteet, ja hallinnoi isoja materiaali ja tavaravirtoja. Kesko hyödyntää kanta-asiakasohjelmaa K-Plussa järjestelmästä saatuja tietoja menekin edistämiseksi ja valikoimien suunnittelussa. Logistiikan hoitaa Keslog Oy. Keslog palvelee sekä Kesko konsernin eri toimialayhtiöitä että palveluita myydään konsernin ulkopuolisille yrityksille Kesko ja S-ryhmä hallitsevat yli 80 % yhteisellä markkinaosuudella Suomen päivittäistavaramarkkinoita. (Kesko 2013.)

Elintarviketeollisuuden logistiikalle asetettujen vaatimusten hallinta on Atrian mukaan yritykselle merkittävä kilpailuetu paitsi Suomessa myös lähialueilla. Toimitusketju on saatu tehokkaaksi kokonaisuohjauksella. Kokonaisuohjauksella tarkoitetaan koko toimitusketjun kattavaa yhteistyötä asiakkaiden, tuottajien ja muiden toimitusketjussa toimivien kumppaneiden välillä. Yhtiö on tehnyt merkittäviä investointeja logistiikkaan, tietotekniikkaan ja automaatioon. Kokonaisuohjauksen avulla pystytään ennakoimaan kysyntää. (Atria 2012.)

Valio on suomalaisten maidontuottaja osuuskuntien omistama yritys, jonka tehtävänä on jalostaa kaikki omistajiensa maito mahdollisimman kannattavasti ja maksaa maidontuottajille toiminnan aikaansaama voitto. Maidon logistiikkaketju on Valion ohjaama lypsyrobottien toiminnasta, maidon keruuseen ja kuljetukseen Valion tuotantolaitoksiin asti. Tuotantolaitoksia Valiolla on 15. (Valio 2013.)

Osuuskunta Närpiön Vihannes on yksi maamme johtavia vihannespakkaamoita n. 30 % markkinaosuudella kasvihuoneissa tuotetusta kotimaisesta tomaatista ja kurkusta. Osuuskunnassa on n. 70 vihannestuottajajäsentä Närpiössä ja sen lähialueilla. Yrityksen tehtävänä on vihannesten markkinointi ja pakkaaminen. Asiakkaina ovat kaupan keskusliikkeet ja tukkukaupat Suomessa, jotka myös huolehtivat kuljetuksista. (Närpiön Vihannes 2013.)

HahkaWay Oy:n pakastevarasto Seinäjoella on 16000 lavapaikan kapasiteetillaan Suomen suurin yksittäinen pakastevarastotila. Tuoreita elintarvikkeita varten on oma tila. Myös tuotteille jotka eivät tarvitse viileää tai kylmää varastointia on omat osastonsa. HahkaWaylla on tilat, tietojärjestelmät ja henkilökuntaa tuottaa mm. erilaisia keräily-, yhdistämis-, pakkaus-, varastointipalveluja sekä viileä että pakastetuotteille. (HahkaWay 2013.)

4 Elintarviketeollisuuden tilanne

Elintarviketeollisuuden kasvuvaihtoehtoja ovat kotimaan markkinaosuuden lisääminen ja tuotannon tai lisäarvon kasvattaminen ts. orgaaninen kasvu. Merkittävän kasvun mahdollistavia tekijöitä ovat investoinnit ulkomaille omiin tuotantolaitoksiin, kasvu yrityskaupalla tai fuusioitumalla yksityisten tai osuuskauppayritysten kanssa. Tästä on suurimmilla alan yrityksillä hyviä kokemuksia. (Marttila 2012.)

Tällä hetkellä Suomessa on noin 1500 ammattimaista mansikanviljelijää. Kokonaisviljelyala on noin 6000 hehtaaria ja siitä noin puolet on tuotantovaiheessa. Taimia on lähes 3000 kappaletta per hehtaari ja satoa saadaan runsaat kymmenen miljoonaa kiloa. Mansikanviljely hoidetaan istutus-, lannoitus- myrkytysvaiheiden osalta pääosin perheviljelijöiden omin resurssein ja lähistön muiden viljelijöiden yhteisesti omistamalla koneilla. Paikallisesti alan toimijat ovat

perustaneet osuuskunta-tyyppisiä kylmiöitä ja pakastamoita tasaamaan menekkiä sekä yhteisiä myyntiorganisaatioita tehostamaan markkinointia. (Kiiskinen 2013.)

Pienyrittäjä hankkii myymänsä marjat edellä kuvatun organisaation kautta valitsemalla myyntierät suoraan poiminnasta tai valikoimalla tuotteet kylmiöstä. Mansikoiden myynti tapahtuu suoramyyntipisteiden kautta. Yrittäjä huolehtii kylmäkuljetukset itse sekä palkkaa torimyyjät. Kirjanpito hoidetaan ostopalveluna. Yrittäjillä on mahdollisesti sopimus paikallisen elintarvikeliikkeen kanssa kylmätilan käytöstä mikäli myyntipäivän loputtua tuotteita jää myymättä. (Kiiskinen 2013.)

Elintarviketeollisuusliiton ETL:n viimeisimpien tilastojen mukaan elintarviketeollisuuden kannattavuus kotimaassa on heikkenemässä. Kustannukset ovat kasvaneet vuosien 2011 ja 2012 välillä hieman alle kuusi prosenttia. Suurin yksittäinen kustannuserä on raaka-ainekustannukset ja seuraavaksi merkittävin erä muodostuu työvoima-kustannuksista. Eniten tilastoissa kallistuivat raaka-aineet ja energia, lisäksi rahtikulujen osuus nousi merkittävästi. Yritykset uskovat silti kasvuun.

Teollisesti valmistettujen elintarvikkeiden vienti ja tuonti olivat suunnilleen tasapainossa vuonna 1992. Tämän jälkeen tuonti on tasaisesti kasvanut vientiä voimakkaammin viennin ollessa vuonna 2011 noin 1300 miljoonaa euroa ja tuonti vastaavasti noin 2600 miljoonaa euroa. Elintarvikeliiton mukaan teollisesti kotimaassa valmistettujen tuotteiden osuus on 80 % koko myynnin arvosta. Liiton jäsenyritysten määrä on n.300 joista n. 200 on yhdestä viiteen henkilöä työllistäviä. Alihankkijoina toimivien osuutta ei tilastoissa eritellä. Pienten yritysten osuus on yli puolet kokonaisuudesta, voidaan ennustaa jonkinlaisten fuusioiden jatkuvan. (Elintarviketeollisuusliitto 2013.)

Yhteenvedon maataloustuottajien sekä elintarviketeollisuuden kannalta voidaan todeta, etteivät kuljetuskustannukset muodosta alan kehittymiselle ainakaan merkittäviä esteitä. Tässä arvioissa ei ole mukana kaupan logistiikkaa.

Ruokatieto ja ProAgria Keskusten liitto ovat laatineet laajan verkko-opiskelumateriaalin elintarvikealan laatutyöstä. Sen perusteella eläinkuljetusten vaatimukset ovat sellaiset, ettei yksittäisen tuottajan ole kannattavaa investoida kuljetuskalustoon eikä perehtyä alan viranomaisvaatimukseen. Elintarviketeollisuuden tuotteiden kuljetukset ovat lähes kokonaan alan ammattilaisten käsissä. Tämä tarkoittaa, että kuljetusketju tuottajalta kauppaan on ulkoistettu eläinkuljetusten sekä lämpötilasäädelyjen tuotteiden osalta. (Ruokatieto 2013).

Ympäristö ja ravitsemus tutkimuksen kärjessä vastataan kysymykseen ”Miten kehitetään ruokaketjun vastuullisuutta ja edistetään kuluttajan kestäviä kulutusvalintoja sekä hyvinvointia”.

Tutkimus kattaa toimijoiden kehän: alkutuotanto, teollisuus, kauppa, kuluttajat ja jätehuolto. Tutkimuksen tavoitteena on vähentää ruokaketjun haitallisia ympäristövaikutuksia ja ruokavalinnoista johtuvia elintapaisairauksia. (MTK 2013.)

Elintarviketeollisuus on suurin kulutustavaroiden valmistaja Suomessa. Kasvua on ollut n. 20 % kymmenessä vuodessa. Edelleenkin voidaan todeta, että tuotantoyksiköt ovat pieniä ja ne ovat jakautuneet tasaisesti ympäri maan lähelle raaka-ainelähteitä. Liha, maito ja vilja ovat pääasialliset raaka-aineet ja suuri osa hankitaan kotimaisilta tuottajilta. Teurastamoiden ja lihajalosteiden tuotannon osuus kaikista elintarvikkeista on noin 28 % ja maitojalosteiden noin 21 %. Teurastamoiden ja lihanjalostusteollisuuden kannattavuus on heikko. Tästä johtuen Maaseudun tulevaisuus kirjoitti 24.6.2013, ettei sianlihan tuotantoon kannata investoida.

Elintarvikekuljetukset ovat tonnikipometreissä mitattuna toiseksi suurin tuoteryhmä kuljetusalalla, joten sen merkitys kuljetuselinkeinolle Suomessa on suuri. Lisäksi lämpötilasäädellyn kuljetuskaluston valmius ja huolto ovat merkittäviä työllistäjiä. Elintarvikkeet asettavat elintarvikekuljetusten toimintoketjulle tinkimättömiä vaatimuksia. Näiden vaatimusten noudattamiseen on luotu erilaisia sopimuksia, asetuksia ja lakeja, joiden avulla kuluttajalle saadaan toimitettua tuote mahdollisimman laadukkaasti ja turvallisesti. Elintarvikkeiden laatuketjussa kuljetusten sekä kaluston on vastattava ehdottomasti niille asetettuja sopimuksia. (YTL yleinen teollisuusliitto 2007.)

Kylmäketju on koko toimintoketjun kattava tuotteen tie, alkutuotannosta kuluttajalle asti. Olosuhteet määrittelevät tärkeää tekijää tuotteiden säilyvyydessä, joten tuotteiden vaatimukset ja kaluston toimintaperiaatteet on tunnettava kylmäketjun hallinnassa. Elintarvikekuljetuksissa käytetään siihen erityisesti suunniteltua kalustoa, joissa on lämpötilan hallintalaitteet. Kaluston tulee olla lämpöeristettyä, jotta tuotteen vaatima kuljetuslämpötila voidaan säilyttää. Lämpötilasäädelyjä kuljetuksia kutsutaan thermokuljetuksiksi. Yleensä niistä puhutaan pilaantuvien elintarvikkeiden kuljetuksina. Suomessa kuljetusvälineiltä vaaditaan niin jäähditys- kuin lämmityslaitteita. Vastuu kylmäketjun vaatimasta kaluston, käsittelyn ja kuljetusten oikeellisuudesta jää kuljetusyrittäjälle. (YTL yleinen teollisuusliitto 2007.)

Mansikantuotannon kriittisin vaihe on poiminta. Etelä-Suomessa voidaan hyödyntää loppuasiakkaiden itsepoimintaresursseja joustavasti sadon kypsymisvaihteluiden mukaan. Sen sijaan Suomenjoen suurilla viljelmillä on tällä hetkellä ainut mahdollisuus hyödyntää ulkomaisia poimijaresursseja. Ulkomaiset poimijaryhmät asuvat toisistaan erillään täysylläpidossa. Poimijat ovat pääosin kokeneita jo vuosia Suomessa toimineita. Ryhmässä on työnjohtaja joka varsinaisen työnjohtamisen lisäksi perehdyttää kokemattomat poimijat työhön. Työ tapahtuu täysin sovitun ohjelman mukaa siten, että poiminta aloitetaan ja lopetetaan ennakkosuunnitelman

mukaan riippuen sadon sen hetkisestä määrästä. Poimijan ansiot muodostuvat poimitun kilomäärän mukaan. (Kiiskinen 2013.)

Maitotiloja on Suomessa noin 17000 kappaletta. Lukumäärä on pienentynyt kymmenen vuoden aikana lähes 40 %. Vastaavasti niiden yksikkökoko on suurentunut ja kuljetusmatkat ovat pidentyneet. Maidon keräily tiloilta on suomalaisissa meijeriyrityksissä järjestetty kahdella tavalla. Suuret meijeriyritykset ostavat maidon tuotteidensa valmistukseen nk. hankintaosuuskunnilta, joiden tarkoituksena on kerätä ja markkinoida jäsentensä tuottama maito. Hankintaosuuskunnat tekevät sopimukset maidon keräilystä yksityisten liikenteenharjoittajien kanssa. Pienillä meijeriyrityksillä on omia tuottajia ja yritys itse sopii maidon keräilystä liikenteenharjoittajien kanssa. Meijeriyritykset eivät tavallisesti omista maidon keräilyautoja, eivätkä maitoauton kuljettavat ole meijeriyrityksen palveluksessa. Maidon laaduntarkastuksen tilalla suorittaa auton kuljettaja. Tarkastus on lähinnä aistinvaraista värin ja tuoksun suhteen. Lisäksi mitataan maidon lämpötila jonka tulee olla kuuden ja kymmenen asteen välillä. Ennen kuorman tyhjennystä, kuljettaja testaa, ettei maidossa ole antibioottijäämiä. (Hämeen ammatti-instituutti 2013.)

4.1 Elintarviketuotannon aiheuttamat ympäristövaikutukset

Pääosa kaikista elintarvikeketjun ympäristövaikutuksista aiheutuu maataloudesta. Niistä vesiä rehevöittävät ravinnepäästöt ja ilmansaasteet ovat vaikutuksista merkittävimmät. Muita mitattuja maatalouden ympäristövaikutuksia ovat happamoituminen, otsonin muodostuminen sekä vesistöjen happivajaus. Maatalous kuluttaa nykymuodossaan myös paljon uusiutumattomia luonnonvaroja, erityisesti fossiilisten polttoaineiden ja raakafosforin varantoja. Maailmanlaajuisesti merkittävänä ympäristövaikutuksena on vesivarantojen ehtyminen. Maatalouden muita merkittäviä ympäristövaikutuksia ovat käytettyjen torjunta-aineiden myrkyvaikutukset, luonnon monimuotoisuuden menetykset, maan viljavuuden ja maiseman muutokset sekä vaikutukset tuotantoeläinten hyvinvointiin. (EcoCentria 2013.)

Vesistöihin kulkeutuvista ravinteista yli puolet on maatalouden aiheuttamia. Kokonaisuudessaan elintarvikkeiden tuotanto on vastuussa suurimmasta osasta Suomen vesistöjä rehevöittävästä päästöistä. Maatalouden hajakuormituksen eli pelloilta vesistöihin huuhtoutuvien ravinteiden, typen ja fosforin määrään vaikuttaminen on osoittautunut vaikeaksi ilman suuria viljelytapojen muutoksia. Eläintuotannon ravinnepäästöt riippuvat erityisesti lannan käsittelystä. Ongelmana Suomessa on eläintuotannon ja kasvin viljelyn keskittyminen eri alueille. Näin ollen eläinlannan hyödyntäminen kasvinviljelyssä ei ole riittävästi mahdollista, jotta ylilannoitusta voitaisiin vähentää. (EcoCentria 2013.)

Maatalouden osuus kotimaisista kasvihuonepäästöistä on noin 17 %. Kasvihuonekaasuista voimakkaimman typpidioksidin päästöjä syntyy maaperästä ja lannasta. Metaania syntyy erityisesti märehäntien ruoansulatuksesta ja lannasta. Maatalouden energiakulutus aiheuttaa erityisesti hiilidioksidipäästöjä suoraan ja välillisesti lannoitteiden ja torjunta-aineiden valmistuksessa. (EcoCentria 2013.)

Kestävän kehityksen lähtökohtana hankintaohjeiden pitäminen ajan tasalla. Yritysten ympäristönhallinnan tasoa voidaan seurata seuraavilla mittareilla: sisäinen tehokkuus, pakkauksen lisäarvo ja kierrätyksen tehokkuus. Yritysten ympäristön suojelun kannalta merkittävät erät ovat: raaka-ainevarojen säästöt, energian kulutuksen pienentäminen, valmistuksen aiheuttamat päästöt ja haitallisten aineiden käytön minimointi. (Sakki 1998, 159.)

Ruoan jalostuksen keskeisimmät ympäristövaikutukset liittyvät elintarvikkeiden ja raaka-aineiden tuotehävikkiin. Ruoan kypsennys ja kylmäsäilytys ovat elintarvikeketjussa suuria ympäristövaikutusten aiheuttajia. Eri elintarvikkeilla jalostuksen ympäristövaikutukset vaihtelevat suuresti jalostusasteesta riippuen. Esimerkiksi broilerijalosteiden tuotannossa suurin osa ympäristövaikutuksista syntyy rehun tuotannossa ja broilerin kasvattamisessa, ja vain pieni osa jalostuksessa. Sen sijaan ruisleivän tuotantoketjussa merkittävin ympäristövaikutus syntyy energian kulutuksessa leipomossa. Juuston valmistuksen suurin vaikutus syntyy navetassa maitokarjan kasvatuksessa. Juuston kuormitus on maitoon nähden moninkertainen, koska juuston valmistus vaatii moninkertaisen määrän maitoa. (EcoCentria 2013.)

Elintarviketeollisuudelle on ominaista runsas veden kulutus esimerkiksi tuotantotilojen pesussa ja jäähdytyksessä. Tuotejämiä sisältävät vedet aiheuttavat ravinnekuormitusta. Tavanomaiset pakkaukset aiheuttavat vain joitakin prosentteja tuotantoketjun ilmasto-vaikutuksista, mutta niistä aiheutuu kuitenkin merkittävä jäteongelma. (EcoCentria 2013.)

Ruoan kuljetusten osuus tuotantoketjun ympäristövaikutuksista on pieni. Kuljetukset ovat kuitenkin lisääntyneet ruoantuotannon keskittyessä ja siirtyessä halvemmän työvoiman ja halvempien raaka-aineiden maihin. Liikenteen päästöjen vähentymisen hyöty menetetään, kun raaka-aineita kuljetetaan yhä pidempiä matkoja. (EcoCentria 2013.)

4.2 Logistiikkapalveluiden tulevaisuuden trendit

Kilpailuvirasto on päivittäistavarakauppaa koskevassa selvityksessään todennut kaupan taholta kilpailua rajoittavaa ja muutenkin epätervettä tuotteiden hintaa nostavaa toimintaa. Näitä ovat mm. hyllymaksut ja tuotteiden takaisinostovelvoitteet. Tältä osin kilpailuviranomaisten toimenpiteet ja asiaan liittyvät lakimuutokset ovat vielä keskeneräisiä. (Kilpailuvirasto 2012.)

Tekes on julkaissut tutkimusraportin logistiikkapalveluiden toimialakohtaisen selvityksen tulevaisuuden näkymistä kaupan alalla ja elintarviketeollisuudessa. Tutkimus on tehty tilastomateriaalista sekä asiantuntijoita haastatteleamalla. Selvityksen mukaan erityisesti myymäläkoon kasvu on vaikuttanut logistiikan rakenteisiin. Jakelulogistiikan eli teollisuuden ja kaupan välisen tavaraliikenteen tehokkuus on ollut alue, johon on voimakkaasti panostettu, ja suurten kaupan yksiköiden hyllytys on siirretty terminaalien tehtäväksi. Kauppa on kuitenkin ulkoistanut logistiikan tehtäviä kuluttajille siten, että kuluttajat joutuvat enemmän liikkumaan autoillaan ja hankkimaan kerralla suurempia ostoseriä. Kehitys on tapahtunut, kauppa- ei asiakaskeisestisesti. Tavoitteena on ollut kustannusten alentaminen tehokkuutta parantamalla, mutta monissa tapauksissa asiakkaan aikaa säästämättä. Täydennysostokset tehdään pienistä lähimarketeista, kioskeista ja liikennemyymälöistä. Hintaperusteisessa markkinakilpailussa kustannuspaine ohjaa kehityspanokset tehostamaan tukkulogistiikkaa ja tukee nykyisiä suurmyymälöitä. Tällöin teknologiapanostukset käytetään pääosin kehittämään kaupan suuryksiköiden tehokkuutta. Urbanimpi kauppakonsepti jää kokonaan kehittämättä. (Tekes 2010.)

”Kehittyvä teknologia, uudet toimintaympäristöt ja ymmärrys logistiikasta yhtenä yrityksen kilpailutekijöistä uudistavat elintarviketeollisuuden logistiikkaa. Yksittäisten varastojen, lähettämöiden tai kuljetusten optimoinneista on siirrytty yhä laajempiin kehityshankkeisiin, joihin osallistuvat niin tuotanto, kuljetukset, jakelu, tukkukauppa kuin vähittäiskauppakin. Toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ohjaavat parhaillaan monet samanaikaiset prosessit.” (Helo 2013.)

Kauppa myy nykyisin tuotteitaan eri kanavien kautta. Samaa tuotetta saatetaan myydä ja pakata eri tuotemerkkien alle, riippuen siitä, onko kyseessä kaupan oma tuotemerkki vai perinteisen teollisuuden nimellä valmistettu tuote. Kuluttajien mieltymykset ovat erilaisia, ja näitä kaikkia ohjattaessa tarvitaan erilaisia periaatteita. (Helo 2013.)

Elintarviketeollisuudessa tuotteiden määrä kasvaa. Logistiikassa tämä tarkoittaa nopeampaa läpimenoaikaa. Osa julkaistavista tuotteista saattaa olla sesonkituotteita ja tarjolla vain lyhyen aikaa. Tuotekehitys nopeutuu koko ajan. Kauppa vaatii lyhyitä tilaus-toimitusaikoja. Ennen aikamääre oli lähempänä päivää, nyt puhutaan jo tunneista. Nopeutunut aikataulu tarkoittaa siirtymistä kohti tilaus ohjaavaa ketjuohjausta, entisen varasto-ohjaavuuden sijaan. (Helo 2013.)

Julkisuudessa esiintyy kritiikkiä marjanpoimijapulan ja poimijoiksi halukkaitten koululaisten välisestä ongelmasta. Poimijapula johtuu pääosin sadon oletettua aikaisemmasta valmistumisesta, jolloin ulkomaiset ryhmät eivät ole vielä saapuneet. Paikallisia koululaisia ei taas voida satunnaisesti sijoittaa ammattimaisesti tiukan työnjohdon ja tiukkojen laatutavoitteiden alai-

siin töihin. Työttömien työllistäminen tilapäisiin ja raskaisiin töihin ei onnistu esim. nykyisten työttömyystukien menettämisen vuoksi. (Kiiskinen 2013.)

Ketjujen läpinäkyvällä ohjauksella voidaan mm. kassapäätejärjestelmien tietoja hyödyntää kuljetusten ohjauksessa tai teollisissa tuotantosuosunnitelmissa. Materiaalitarvelaskennan jatkuvan päivityksen ansiosta ohjaus voidaan ulottaa puolivalmisteisiin ja raaka-aineisiin asti. (Helo 2013.)

Toimitusaikoja koskevat vaatimukset ovat koko ajan tiukentuneet. Nykyisin toimitusajan mittarina pidetään jo tunteja, jopa suurien määrien kohdalla. Tuoretuotteissa toimitusaikojen nopeudella on suuri merkitys, niissä nopeammin toimitettu tuoretuote lisää myyntiä ja vähentää hävikkiä. Nopeutunut toimitusaika ei vaikuta tuotteen valmistushintaan, vaan tuotteen arvo pysyy samana valmistuksesta viimeiseen myyntipäivään saakka. Tämän jälkeen hintaa on yritettävä vielä tiputtaa, mikäli tuotteen myyminen on mahdollista, jotta se saavuttaisi vielä ostajia. Lopulta tuote palautuu ketjussa takaisin tuotantoon ja lopulta hävitykseen. Palautuvien tuotteiden arvo on tappiollinen. (Helo 2013.)

Mansikanpoiminta-alalla toiminnan kausiluonteisuus muodostuu esteeksi vakinaisen henkilöstön ympärivuotiselle käytölle. Tämän lisäksi suomalainen työvoima on kallista. Kotimaisen tuottajan korkealaatuinen tuore mansikka on suuressa mittakaavassa liian kallis teolliseen pakastamiseen. Laajamittaisen kylmäkuljetusketjun rakentaminen pellolta kuluttajalle on vaikeaa ja kallista, vaikka kuluttaja haluaa laadukasta mansikkaa kohtuullisella hinnalla heikompileatuksen halpamarjan sijaan. Arvaamattomat satonäkymät mm. hallat, kuivuudet ja sateet aiheuttavat investoinneille suuret riskit. Toiminnan laajamittainen uudistaminen vaatii suuria investointeja kasvihuoneisiin. Tällöin toiminta voisi olla ympärivuotista ja lajikkeet nykyisistä poikkeavat. Satokausia olisi kaksi, joista varsinkin ensimmäinen sijoittuisi ja toukokuulle ennen avomaan mansikan kypsymistä. (Kiiskinen 2013.)

Kotimainen kuluttaja on vahvasti sitoutunut kotimaisen ja laadukkaan mansikan käyttöön. Perheviljelijälle ala mahdollistaa elinkelpoisen toimeentulon nykyisen tukipolitiikan vallitessa. Lajikkeiden kehitys luo mahdollisuudet uusiutumiseen ja ammattitaidon kehittämiseen. Tällä hetkellä suurin haaste ja epävarmuustekijä on valtion tukipolitiikka, koska sen merkitys on ratkaisevan suuri. Jos viljelijän saamat tuet loppuvat, on se todennäköinen kuolinisku alalle. (Kiiskinen 2013.)

Tuore-elintarviketoimituksissa on siirrytty automaattiseen tilaamiseen. Tilausten mukaan ohjautuva prosessi on lisännyt tilausten rivimääriä, mikä taas on lisännyt manuaalisen työn määrää, koska toimitusjärjestelmien automaattioratkaisut eivät ole kehittyneet samassa tahdissa. Tilaukset tulevat useampina kappaleina sisältäen pieniä rivimääriä. Päiväkohtaiset vaihtelut

tilausmäärissä hankaloittavat keräilykapasiteetin hallintaa. Tuotteiden valintakirjo on kasvanut monilla aloilla. Tuoreusvaatimukset ovat pysyneet vähintään aiemmalla tasolla. Tilausmäärät ja ajat ovat muuttuneet. Kaikki nämä tekijät yhdessä muodostavat elintarvikelogistikalle huomattavia kehitystarpeita. (Helo 2013.)

Logistiikan tietovirtojen automatisointi yhdessä tavaravirran automaattisen seurannan kanssa antaa logistiikkaketjussa toimijoille reaaliaikaista tietoa. Tekninen kehitys tulee menemään etäluettaviin tunnisteisiin mm. älytarroihin. Tietojärjestelmät tulevat integroitumaan, jotta asiakastilausten hallinta olisi tehokasta. Tämä tarkoittaa että kaupan, kuljetusten, tuotannon ja suunnittelun järjestelmien pitää keskustella keskenään. Materiaalivirran hallinta automatisoituu yhä enemmän. Tulevaisuudessa keräilyjärjestelmät perustuvat yhä joustavampiin robotteihin ja tarttujiin. Lähettämöjärjestelmät tulevat kattamaan koko ketjun tuotantoyksiköistä, varastonhallintaan, pakkaukseen, hinnoitteluun, lavaukseen ja auton lastaukseen asti. (Helo 2013.)

Varastointilähettämöjärjestelmät, jotka ovat edullisia käyttää muuttavat elintarvikelogistiikan luonnetta. Mahdollisuus seurata ja ohjata tilausta terminaalioloissa antaa mahdollisuuden tehostaa keräilyä ja nostaa automaatioastetta. Tulevaisuudessa toimituksiin liittyvä runsas määrä erilaisia lähetysdokumentteja tullaan korvaamaan verkkopohjaisilla järjestelmillä. (Helo 2013.)

Automaation lisääntyminen on tulevaisuudessa yleinen suuntaus elintarvikelogistiikassa. Muutoksen nopeuden ja aikataulun ennustaminen on vaikeampaa. Uusiin innovaatioihin liittyy monesti suuria odotuksia ja niistä seuraa pettymyksiä kun tavoiteltu muutos ei ole mahdollisesti niin nopea kuin oli suunniteltu. Toisaalta joskus muutokset tapahtuvat sen verran hitaasti, ettei niiden merkitystä huomata lainkaan. Siirtyminen tilausohjattaviin ketjuihin on hyvä esimerkki tällaisesta pitkästä jopa kymmeniä vuosia vievästä muutoksesta. (Helo 2013.)

Katsottaessa ruoan ja päivittäistavaran verkkokaupan kehittymistä muissa maissa, niin huomataan, että Suomi on tässä suhteessa vielä jälkijunassa. Esimerkiksi Isossa-Britanniassa päivittäistavara on suurin verkkokaupan kategoria ja päivittäistavaroiden verkkokaupan on ennustettu jatkavan kasvuaan tulevina vuosina. Tämän kasvun vetämänä verkkokaupan osuus kaikesta päivittäistavarakaupasta on nousemassa yli viiden prosentin. Jos sama prosenttiosuus saavutettaisiin Suomessa, niin päivittäistavarakaupan verkkokaupan arvo ylittäisi 760 miljonia euroa.

Suomalaiset yritykset ovat jäämässä kotimaan verkkokaupassa jalkoihin. Kansainväliset kilpailijat palvelevat suomalaisia asiakkaita selvästi aktiivisemmin. Sama pätee verkon hyödyntämisessä viennissä: suomalaiset ovat pahasti jäljessä muita Pohjoismaita. Kansainvälisille yrityks-

sille Suomi ei ole markkina-alueen koon tai kuluttajien ostovoiman kannalta ensisijainen laajentumiskohde, mutta kotimaisten kilpailijoiden puute tekee Suomesta houkuttelevan markkina-alueen.

Kokonaisuudessaan verkkokauppa oli vuonna 2012 10,1 miljardia euroa Kaupan liiton ja asiakasmarkkinointiliiton TNS Gallupin yhteisen tilaston mukaan. Tullissa ja Matkahuollossa verkkokaupan suosio on huomattu pakettimäärien rajuna kasvuna. Valtaosa Matkahuollon kuljetamista nettipaketeista tulee ulkomailta. Tullissa kulki lentorahdin kautta viime vuonna yli 40 miljoonaa pakettia. (ASML 2013.)

Alalla on useita ulkomaisia yrityksiä, jotka tarjoavat verkossa palveluja suomeksi. Näitä ovat mm. saksalainen Zalando ja ruotsalainen H&M. Ostopäätöksen tekevä kuluttaja ei välttämättä edes tiedä verkkokaupan alkuperää. Verkkokaupan kasvun nurjapuoli on, että myynti on pois kivijalkakaupalta. Zalandon vahvuutena on hinnan lisäksi valtava valikoima. Yhtiöllä on Saksassa yli 100000 neliön keskusvarasto. Suomalaisen vaatekaupan tulisi katsoa peiliin, kun kotimaisista markkinaosuuksista ei ole pidetty huolta. (Helsingin sanomat 2013b.)

Kotimaiset verkkokaupat eivät onnistu houkuttelemaan asiakkaita heräteostoksiin yhtä hyvin kuin kansainväliset kilpailijat. Sivustot tarjoavat Aalto Yliopiston selvityksen mukaan niukasti visuaalisia elämyksiä. Asiantuntija pitää houkuttelevuuden lisäämistä ratkaisevana kun yritetään parantaa kaupan alan kannattavuutta. Nyt monet suomalaiset verkkokauppiat näkevät verkkokaupan noutopisteenä eikä elämysmaailmana. Perinteisessä kaupassa on ymmärretty, miten kuluttaja hurmataan. Verkkokaupassa siihen on vielä matkaa. (Mattila 2013.)

Tyysniemen mukaan mahdollisuus sovittaa vaatteita ennen ostamista on todellinen helpotus vaatteiden hankkimiseen. Sovituskoppi, vaaterekit ja henkilökunnan palkkaus aiheuttavat yrityksille kuluja. Hänen mukaansa ei siis ole ihme jos verkkokauppa pystyy tarjoamaan halvemmat hinnat toimituskulujen jälkeenkin. Tyysniemen mukaan kiinnostavin ilmiö ovat ihmiset, jotka käyvät myymälöissä sovittamassa tuotteita ja sopivan löydettyään tilaavat sen halvempaan hintaan verkosta. Myymälöiden on käytännössä mahdotonta estää verkko-ostajia käyttämästä sovitumahdollisuutta hyväkseen. (Tyysniemi 2013.)

Luonnollinen päätelmä onkin, että jos verkko-ostaminen yleistyy tarpeeksi, vaatteiden kauppaaminen kivijalkamyymälässä loppuisi. Postimyynnin logistiikka voi lopulta olla tehokkaampaa kuin se, että tavarat viedään kauppoihin ja ihmiset hakevat ne sieltä pois. Jos ihmisten hypistelyviettiä ei oteta lukuun, lopulta hyvin harvan tuotteen tarvitsee olla myymälässä esillä ennen kaupantekoa.

Kauppalehden 5.8.2013 julkaiseman uutisen mukaan Kauppojen määrä onkin vähentynyt alkuvuonna 2013. Kaupan liiton mukaan kaupan alalta hävisi yrityksiä lähes 13 %. Kaupan liiton pääekonomisti Jaana Kurjenojan mukaan ulkomainen verkkokauppa on syönyt varsinkin pieniä erikoiskauppoja. Kaupan liiton ennusteen mukaan kaupan liikevaihdon volyyymi pienenee vuonna 2013 noin neljä prosenttia. Suurin pudotus ennakoidaan autokaupan alalle. (Kauppalehti 2013.)

5 Johtopäätöksiä logistiikkatoimintojen ulkoistamisesta elintarviketeollisuudessa

Toimiva logistiikan ulkoistaminen joka tuo kilpailuetua ulkoistaneelle yritykselle, vaatii toimialan syvällistä tuntemista. Yrityksellä täytyy olla selkeästi määritellyt prosessit ja logistiikkatoiminteen tulee olla integroituna yrityksen strategiaan. Parhaimmat edut ulkoistuksesta saavutetaan silloin kun toiminta on luottamuksellista ja aitoon kumppanuuteen perustuvaa. Elintarviketeollisuudessa alkutuotannossa ulkoistamisen etuja saavutetaan mm. silloin kun kuljetuksiin liittyy paljon sääntelyitä ja viranomais määräyksiä. Tällöin on järkevää valita kumppaniksi sellainen toimija jolla on valmiiksi kalusto, prosessit ja toimialan erityisosaaminen.

Kustannuslaskennassa tulee hyödyntää laaja-alaista kustannusten jakamista koko toimintoketjuun. Kustannuksia arvioitaessa huomiota tulee kiinnittää riittävään oman työn osuuden kustannusten arviointiin. Kustannuslaskennan tulee olla prosessinomaista. Lisäksi kustannusten seurantaan tulee kiinnittää huomiota, ja mahdollisuuksien mukaan ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin.

Elintarviketeollisuus on konservatiivinen sekä keskittynyt koti- ja lähialueen markkinoihin. Tämä luo ristikkäisiä paineita, koska kauppa vaatii halvempia hintoja. Suomessa on lähes EU:n kalleinta ruokaa, teollisuus vaatii tehokkuutta ja kustannuspaineiden alentamista sekä vastaavasti kotimarkkinoilla on ohuet tavaravirrat. Toimialojen strategioissa ei painoteta rohkeaa kansainvälistymistä, vaan korkeintaan lähialueille laajentumista. Tällöin ei pystytä kehittämään menestyvää globaalia tuotetta tai konseptia.

Pienyrittäjän rooli on puristuksissa suurien toimijoiden vaatimusten välissä. Pärjätäkseen kirstyvässä kilpailussa pienyrittäjän täytyy jatkuvasti uudistaa toimintaa ja toimintamalleja. Tämä vaatii jatkuvaa innovointia, ja erilaistamista jotta kuluttajille mutta myös toimittajille saadaan tuotettua lisäarvoa. Suurten yritysten kannalta pienyrittäjän tuotannon jakelu on enemmän positiivista aluemarketta.

Pienyrittäjän ulkoistusmahdollisuudet liittyvät yksittäisten toimintojen ulkoistamiseen esim. varastointi tai jakelu. Ei ole järkevää sitoa varastotiloihin pääomaa, varsinkin kun elintarviketeollisuuden tuotteiden toimitusajat ja syklit ovat kokoajan nopeutumassa.

Kaupan aukioloaikojen muutokset tuovat haasteita myös elintarviketeollisuudelle. Kauppa haluaa tuoretta tavaraa seitsemänä päivänä viikossa, mutta logistiikkaa ei ole kuitenkaan rakennettu toimimaan näihin asiakastarpeisiin. Asiakkaat haluavat valita milloin ja mistä tuotteensa noutavat.

Valtataistelu kaupan ja teollisuuden välillä - Valio ja panimot toimittavat tuotteensa suoraan kauppaan, muut kaupan terminaaleihin ja jakelukeskuksiin. Elintarvikealan globaalissa kilpailussa suomalaiset eivät ole onnistuneet luomaan kansainvälisiä brändejä, vaan joutuvat torjumaan globaalien pelaajien haasteita. Tuotekehitystä on lisätty merkittävästi, mutta panokset ovat silti pienemmät kuin muilla teollisuuden toimialueilla.

Suurissa tuoteryhmissä tuottajat ovat myös omistajia, esimerkkinä tästä toimintamallista ovat osuuskunnat. Tämä pitää toimialat konservatiivisina, koska omistajat ja toimijat suojelevat nykyisiä tuotantorakenteita ja raaka-ainelähteitä eivätkä herkästi kuuntele asiakkaita. Logistisin toiminnoin pystytään huomioimaan asiakasnäkökulma, mutta vielä kaupan suuret keskitymät on rakennettu etäälle kuluttajasta. Tämä taas pakottaa kuluttajan kulkemaan pitkän matkan tuotteiden luokse. Tavarantoimittajan kannalta keskitetty suuryksikkö on tehokas

Toimialalla on perinteisiä teollisia valmistajia, mutta ”teollisia ravintoloitsijoita” Tämäkin alue on ainakin Euroopan laajuinen, tästä esimerkkinä mm. Sodexo. Uudet tuotteet ovat terveystuotteita, pidemmälle jalostettuja, puhtaita ja luonnonmukaisesti tuotettuja. Tällaiset tuotteet vaativat nopeaa kiertoa ja jatkuvia toimituksia ja logistiikan sopeuttamista. Samoin pakkausteknologialta vaaditaan sekä kierrätettävyyttä, säilyvyyden lisäämistä kuin laajempaa tiedon välittämistäkin alkuperämerkintätietoineen.. Yritysten logistiikkaan liittyvät kustannukset ovat kasvussa. Viranomaissääntely lisääntyy, kuljetuksiin liittyvät kustannukset ovat kasvussa mm. polttoaineiden hintojen jatkuvan kasvun seurauksena. Kansainväliset trendit vaikuttavat myös Suomen kustannustasoon. Toimiala on tällä hetkellä teollisuutta, ei palveluliiketoimintaa. Osaaminen on toimialalla tuoteosaamista, asiakaslähtöisyys ja palvelunäkökulma ovat vielä vieraita.

Lähteet

Julkaistut lähteet:

Kirjat

Honkanen, S., Karhunen, J. & Luukkainen, M. 2011. Johdatus logistiseen ajatteluun. Jyväskylä: Business Development Oy.

Hörkkö, H., Koskinen, H., Laitinen, P., Mattson, M., Ollikainen, J., Reinikainen, A. & Wedermann, R. 2010. Huolinta-alan käsikirja: uudistettu painos 2010. Vantaa: Suomen Spedservice Oy.

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

Inkiläinen, A. 2009. Logistinen päätöksenteko. Helsinki: Edita Prima Oy.

Jalanka, J., Salmenkari, R. & Winqvist, B. 2003. Logistiikan ulkoistaminen. Helsinki.

Karjalainen, J., Maijala, M. & Lindgren, M. 1999. Tuotannollinen ulkoistaminen. Vantaa. Tummavuoren Kirjapaino Oy

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki. Edita Prima Oy.

Sakki, J. 1994. Logistinen materiaalin ohjaus. Espoo: MH Konsultit Oy.

Sakki, J. 1998. Logistinen prosessi ohjaus - yhteistyö - lisäarvo. Espoo: MJ Konsultit Oy

Sähköiset lähteet

ASML. 2013. Viitattu 10.7.2013.

<http://www.asml.fi/verkkokauppa-ylitti-viime-vuonna-10-miljardin-ajan/>

Atria Oy. 2012. Vuosikertomus 2012. Viitattu 5.8.2013.

<http://www.atriagroup.com/sijoittajat/taloustieto/vuosikertomukset/Sivut/default.aspx>

Basware Oyj. 2012. Vuosikertomus 2012. Viitattu 5.8.2013.

<http://vuosikertomus2012.basware.fi/>

EcoCentria Savon ammatti- ja aikuisopisto. 2013. Ympäristöpassi. Viitattu 9.8.2013.

<http://www.ymparistopassi.fi/>

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2008. Logistiikkaosaaminen pk-yritysten kilpailukyvyyn lähteenä. Viitattu 5.8.2013.

http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/arkisto/2008/logistiikkaosaaminen_pk.pdf

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. Kasvun ajurit 7 Strategista kasvua yritysjärjestelyillä. Viitattu 5.8.2013.

<http://www.ek.fi/ek/fi/ajankohtaista/julkaisut/index.php?y=2011>

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2012. Logistiikka tienhaarassa - kilpailuetua vai kilpailuhaittaa? Viitattu 5.8.2013.

http://www.ek.fi/ek/fi/2012_tilaisuudet/Logistiikkaseminaari/LOGISTIikkaesite_web.pdf

Elintarviketeollisuusliitto. 2013. Vienti- ja tuontitilastot. Viitattu 5.8.2013.

http://www.etl.fi/www/fi/tilastot/vienti-_ja_tuontitilastot.php

HahkaWay Oy. 2013. Yritys. Viitattu 5.8.2013.
<http://www.hahkaway.fi/yritys.html>

Hankintatoimi. 2013a. Johtaminen. Viitattu 11.7.2013.
<http://www.hankintatoimi.fi/johtaminen/>

Hankintatoimi. 2013b. Hankintatoimen strateginen asema. Viitattu 11.7.2013.
http://www.hankintatoimi.fi/strategiat/hankintatoimen_strateginen_asema/

Hankintatoimi. 2013c. Prosessit ja työkalut. Viitattu 11.7.2013.
http://www.hankintatoimi.fi/prosessit_ja_tyokalut/

Hankintatoimi. 2013d. Strategiat. Viitattu 11.7.2013.
<http://www.hankintatoimi.fi/strategiat/>

Helo, P. 2013. Elintarviketeollisuuden logistiikka kehittyä. Cimcorp Oy verkkoartikkeli. Viitattu 11.7.2013.
http://www.cimcorp.fi/Artikkeli/Elintarviketeollisuuden_logistiikka_kehitty

Helsingin Sanomat. 2013a. EU kiristää pakkausmerkintävaatimuksia. Viitattu 16.7.2013.
<http://www.hs.fi/kuluttaja/EU+vaatii+tarkempia+merkint%C3%B6j%C3%A4/a1373860993478>

Kauppalehti. 2013. Yritysuutiset. Viitattu 5.8.2013.
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/yritysuutiset/tulostus.jsp?oid=201308471663&ty>

Kesko 2013. Kesko yrityksenä. Viitattu 6.10.2013.
<http://www.kesko.fi/fi/Kesko-yrityksena/Toimialat/Ruokakauppa/>

Kilpailuvirasto. 2012. Kilpailuviraston päivittäistavarakauppaa koskeva selvitys. Kuinka kaupan ostajavoima vaikuttaa kaupan ja teollisuuden välisiin suhteisiin? Viitattu 31.7.2013.
<http://www.kilpailuvirasto.fi/cgi-bin/suomi.cgi?luku=tiedotteet&sivu=tied/t-2012-1>

Logistiikan Maailma. 2013. Logistiikka (Logistics) - määritelmä. Viitattu 7.8.2013.
[http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Logistiikka_\(Logistics\)_-_m%C3%A4%C3%A4ritelm%C3%A4](http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Logistiikka_(Logistics)_-_m%C3%A4%C3%A4ritelm%C3%A4)

KSML 2013. Talous. Viitattu 16.5.2013.

Liikenne- ja viestintäministeriö. 2006. Logistiikkaselvitys 2006. Viitattu 1.8.2013.
http://www.lvm.fi/fileserver/Julkaisuja%2035_2006.pdf

Liikenne- ja Viestintäministeriö. 2012. Logistiikkaselvitys 2012. Viitattu 1.10.2013.
http://www.lvm.fi/c/document_library/get_file?folderId=1986562&name=DLFE-15768.pdf&title=Julkaisuja+11-2012

Maaseudun tulevaisuus. 2013. Elintarviketeollisuuden kannattavuus. Viitattu 24.6.2013.
<http://www.maaseuduntulevaisuus.fi/>

Marttila, J. 2012. MTK. Enterprise Forum Oulu. Viitattu 5.8.2013.
<http://www.kotu.oulu.fi/ef20/>

Metsämiesten säätiö. 2013. Kasvun eväät. Viitattu 29.7.2013.
<http://www.tts.fi/kasvunevaat/tk-tausta.htm>

MTK 2013. Vastuullinen Ruokaketju - hyvinvoiva kuluttaja. Viitattu 9.8.2013.
<https://my.offerone.com/extranet/537/mtt/emailnewsitem.asp?forminstanceid=466090&templateid=5&emailno=1&mode=www>

Nieminen, S. 2011. Toimittajan vapaaehtoinen panostus toimittajasuhteessa. Aalto Yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 31.7.2013. <https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/5088?show=full>

Nutritech. 2013. Kansallinen elintarviketutkimusstrategia. Viitattu 9.8.2013. <http://www.nutritech.fi/suomeksi/uutiset/643-kansallinen-elintarviketutkimusstrategia70>

Närpiön Vihannes 2013. Om oss. Viitattu 5.8.2013. <http://www.narpesgronsaker.fi/fi/om-oss>

Schenker 2013. Viitattu 29.7.2013. <http://www.schenker.fi/log-fi-fi/start/palvelut/varastointi/ulkoistaminen.html>

S-kanava 2013. Viitattu 6.10.2013. <https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/ketjut-ja-palvelut>

Suomen Pankki. 2013. PK -yritysten rahoituksen tila Suomessa. 2013. Viitattu 5.8.2013. http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut/euro_ja_talous/rahoitusjarjestelman_vakaus/Documents/ET213_Pylkkonen-Savolainen.pdf?hl=pk%20yritysten%20tila

Taloushallintoliitto 2012. TAL-IT2012 Tilitoimistojen ohjelmistot. Viitattu 5.8.2013. <http://www.taloushallintoliitto.fi/taloushallintoliitto/ajankohtaista/tutkimuksia/tal-it2012-tilitoimistojen-ohjel/>

Tekes 2009. Logistiikkapalvelut toimialakohtainen selvitys tulevaisuuden näkymistä kaupan alalla, elintarviketeollisuudessa ja terveydenhuollossa. Viitattu 16.7.2013. http://www.tekes.fi/fi/gateway/PTARGS_0_201_368_861_1845_43/http%3B/tekes-ali1%3B7087/publishedcontent/publish/fi_content/campaigns/logistiikka/taustaa/logistiikkapalvelut_selvitys.pdf

Tyysniemi, R. 2013. Helsingin Sanomat talous. Viitattu 22.7.2013

Valio Oy. 2013. Yritys. Viitattu 5.8.2013. <http://www.valio.fi/yritys/yritystieto/>

YTL yleinen teollisuusliitto. 2007. Lämpötilahallittavien elintarvikukuljetusten logistiikkaopas. Viitattu 9.8.2013. http://www.ytl.fi/userData/yleinen-teollisuusliitto-ry/files/ATP_Aapinen_Verkko_PDF_hyperlinkit.pdf

Julkaisemattomat lähteet

Kiiskinen, A. 2013. Pienyrittäjän haastattelu 25.7.2013.

Kuviot

Kuvio 1: Logistinen prosessi (Sakki 1998, 23)	8
Kuvio 2: Ulkoinen tehokkuus (Sakki 1998, 162).....	9
Kuvio 3: Ulkoistushankkeen päävaiheet ja vetovastuut (Jalanka, Salmenkari & Lindqvist.2003)	14
Kuvio 4: Kokonaiskustannukset hankinnan eri vaiheissa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008)	21
Kuvio 5: Suomessa toimivien teollisuuden ja kaupan alan yritysten logistiikkakustannukset osuutena liikevaihdosta yritysten ja toimialojen liikevaihdoilla painotettuna (LVM 2012)Ulkoinen tehokkuus (Sakki 1998, 162).....	22

Taulukko	
Taulukko 1: Ulkoistamisen päätöksentekoprosessi (Inkiläinen 2009, 20)	17