



Open your mind. LUT.
Lappeenranta University of Technology

Kauppateellinen tiedekunta

Kansainvälinen liiketoiminta

Kandidaatintutkielma

**ALIHANKINNASTA PARTNERSHIP-YHTEISTYÖHÖN – CASE POSTIN PAKETTI- JA
LOGISTIIKKAPALVELUT**

3.5. 2015

Tekijä: Tuomas Heikkilä
Ohjaaja: Katrina Lintukangas
Opponentti: Markus Oksala

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
1.1	TUTKIMUKSEN AIHE JA TYÖN TAUSTA	1
1.2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET	3
1.3	TUTKIMUKSEN VIITEKEHYS JA RAJAUKSET	3
1.4	TUTKIMUSMETODOLOGIA JA TUTKIMUSAINESTO	5
1.5	TUTKIMUKSEN RAKENNE	6
2	TYÖN TEOREETTINEN POHJA	7
2.1	TRANSAKTIOKUSTANNUSTEORIA	7
2.2	ALIHANKINTA JA HANKINTATOIMI	10
2.2.1	<i>Hankintatoimi</i>	10
2.2.2	<i>Alihankinta</i>	11
2.3	YHTEISTYÖN MUOTOJA	12
3	KULJETUS- JA LOGISTIIKKA-ALA SUOMESSA	14
3.1	YLEISTÄ TOIMIALASTA JA ALAN YRITYKSISTÄ	14
3.2	KULJETUSYRITYSTEN KUSTANNUSRAKENNE	17
3.3	TOIMIALAN HAASTEET JA UHAT	19
3.3.1	<i>Ajokortt uudistus</i>	19
3.3.2	<i>Harmaa talous ja kabotaasiliikenne</i>	20
4	ALIHANKINNASTA PARTNERSHIP-YHTEISTYÖHÖN – CASE POSTIN PAKETTI- JA LOGISTIIKKAPALVELUT	22
4.1	POSTI YRITYKSENÄ	22
4.2	MÄÄRITELMIÄ JA TERMISTÖÄ	24
4.2.1	<i>Runkoliikenne, aluekuljetus ja kuljetuspalvelut</i>	24
4.2.2	<i>Palvelut</i>	25
4.2.3	<i>Lähetystyypit</i>	26
4.3	POSTIN HANKINNAT	27
4.4	KULJETUSALIHANKINNAT	28
4.5	YHTEISTYÖ KÄYTÄNNÖN TOIMINNASSA	30
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	32
5.1	VASTAUKSET TUTKIMUSKYSYMYKSIIN	32
5.2	JATKOTUTKIMUSKYSYMYKSIÄ	34
6	LÄHDELUETTELO	36
	LIITTEET	40

1 Johdanto

Postitoiminta on muuttunut merkittävästi viimeisen kymmenen vuoden aikana. Sähköisen viestinvälityksen merkityksen kasvu on asettanut suuria haasteita Suomen postipalveluita tuottavalle Posti Group OYJ:lle (entinen Itella OYJ). Posti on muuttuneiden liiketoimintaolosuhteiden, talouden yleisen epävarmuuden ja sähköisen liiketoiminnan kehityksen myötä joutunut suurten muutospaineiden alle. Tämä heijastuu koko organisaation toimintaan ja koko Posti-konserni on suurten organisationalisten muutosten edessä.

Posti on todella uniikki toimija suomalaisessa logistiikkayritysten kentässä. Se on valtio-omisteinen, markkinaehdoilla toimiva yritys, jonka toiminta rahoitetaan 100%:sti asiakkailta saaduilla tuloilla. Postin toimintaa ohjaa tämän lisäksi osaltaan myös postilain tuomat velvoitteet.

Tässä työssä keskitytään Posti-konserniin kuuluvan, logistiikkapalveluja tarjoavan Postin Paketti- ja logistiikkapalveluiden (entinen Itella Logistics) kuljetuspuolen alihankintaan liittyviin haasteisiin ja syvemmän yhteistyön mahdollisuuksiin valittujen alihankkijayritysten kanssa.

1.1 Tutkimuksen aihe ja työn tausta

Kuljetusalalla on erittäin kilpailtu ja suhdanneherkkä toimiala. Posti Suomen suurimpana logistiikka-alan yrityksenä joutuu myös sopeutumaan muuttuvaan toimintaympäristöön ja sen mukanaan tuomiin haasteisiin. Yhteiskunnan yleinen digitalisoituminen on vähentänyt merkittävästi tavallisen kirjepostin asemaa viestinvälityksessä ja toisaalta verkkokaupan lisääntyminen on lisännyt paketti- ja kuljetusyksikkötoimitusten määrää. Logistiikka-ala on myös herkkä suhdannevaihteluille ja taloudellisen taantumän vaikutukset näkyvät selvästi myös

Postin toiminnassa. Tässä työssä keskitytään tarkastelemaan Postin kuljetuspuolen haasteita, perinteistä postinjakelua ei tämän työn puitteissa käydä läpi.

Posti-konserni käynnisti vuonna 2011 yli 100 miljoonan euron säästöohjelman, jonka tarkoituksena oli ennen kaikkea toiminnan tehostaminen. Vuonna 2013 käynnistettiin toinen 100 miljoonan euron säästöohjelma, joka saatiin päätökseen vuoden 2014 jälkipuolella. Vuosien 2015-2016 aikana toteutetaan uusi säästöohjelma, jonka tavoitteena 75 miljoonaa euron säästöt. Säästöohjelmat ovat asettaneet suuria haasteita etenkin Postin hankintaosastolle. Tällä hetkellä Postin hankintaosaston tavoitteena kuljetuspuolella on saavuttaa kustannussäästöjä karsimalla alihankkijayritysten lukumäärää, yhtenäistämällä maksupolitiikka alihankkijoille ja mahdollisesti syventämällä yhteistyötä tärkeimpien alihankkijayritysten kanssa. (Posti 2015a; Koskinen 2013)

Olen työskennellyt Postin kuljetuspuolella eri tehtävissä Tampereen terminaaleissa usean vuoden ajan, joten omaan henkilökohtaista kokemusta alan haasteista ruohonjuuritason työn näkökulmasta. Päätin valita tämän aiheen, sillä minua kiinnosti ajatus päästä tutkimaan tätä aihetta ulkopuolisen silmin. Haasteena oli jättää huomiotta ennakkokäsitykset tutkimuskohteesta.

Pohdittuani asiaa totesin tämän aiheen loistavaksi tutkimuskohteeksi, jossa pääsen tutkimaan, millaisia suuren yrityksen hankintatoimen haasteet ovat aivan käytännön tasolla. Lisäksi minua kiehtoi ajatus siitä, että tutkimuksen tuloksilla saattaisi olla käytännön merkitystä Postin kaltaisen, Suomen mittakaavassa erittäin suuren yrityksen toimintaan. Aiheen valintaa luonnollisesti helpotti pitkä työkokemus silloisen Itella Logisticsin palveluksessa Tampereen kuljetuspalveluilla ja aluekuljetuksella sekä hyvät kontaktit yritykseen.

Aiempaa tutkimusta tästä nimenomaisesta aiheesta ei ole, mutta yleisellä tasolla alihankintaa, ulkoistamista ja hankintatoimea on tutkittu hyvin runsaasti, joten tutkimukselle löytyy vahva teoreettinen pohja. Teorian soveltaminen käytännössä ei kuitenkaan ole yksinkertaista.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Postin kuljetusten alihankinta on muutosten edessä. Postin tuoreen hankintayksikön haasteena on kustannussäästöjen saavuttaminen yhtenäistämällä aikaisemmin alueellisesti solmittujen alihankintasopimusten maksuehtoja ja karsia alihankkijayritysten määrää. Tutkimuksella on siis suora yhteys Postin Paketti- ja logistiikkapalveluiden toimintaan ja tutkimus tehtiin yhteistyössä Postin hankintayksikön ja Tampereen kuljetustermiinaalien johdon kanssa.

Tässä tutkimuksessa selvitetään Postin Paketti- ja logistiikkapalveluiden mahdollisuuksia siirtyä perinteisestä alihankinnasta kohti syvempää yhteistyötä valittujen alihankkijayritysten kanssa.

Päättökysymys:

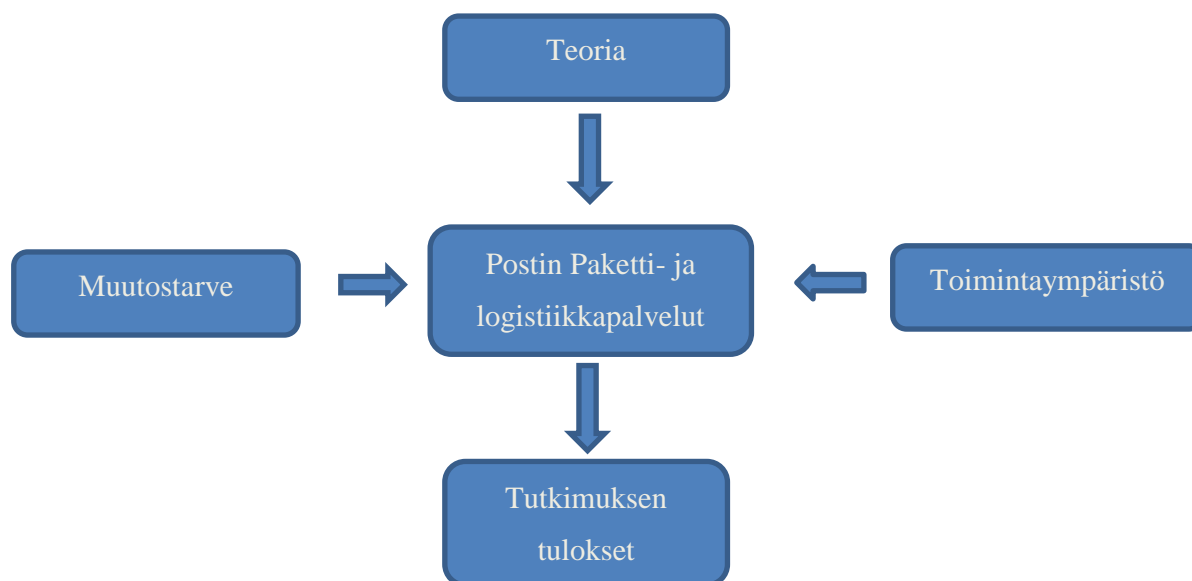
- *Millaisessa tilanteessa yritysten on kannattavaa pyrkiä syventämään yhteistyötä valittujen toimittajien kanssa?*

Päättökysymystä tarkentavat kysymykset:

- *Millaisia yhteistyön syventämisen muotoja Postin Paketti- ja logistiikkapalveluiden tulisi harkita?*
- *Millaisia ovat ne alihankittavat reitit, joiden toimittajien kanssa yhteistyön syventämistä olisi järkevin harkita?*

1.3 Tutkimuksen viitekehys ja rajaukset

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu alihankinnan, hankintatoimen ja yhteistyömuotojen teoriaa käsittelevästä kirjallisuudesta sekä tieteellisistä artikkeleista. Tarkoituksena on tutkia aihetta aikaisemman tutkimuksen pohjalta.



Kuva 1. Tutkielman teoreettinen viitekehys

Tutkimuksessa linkitetään koko Posti-konsernia koskettavat muutospaineet, tutkimuksen teoreettinen pohja sekä kuljetusalan erityispiirteet Suomessa yhteen Postin Paketti- ja logistiikkapalveluiden käytännön toimintaan. Teoriapohjaa sovelletaan palveluliiketoiminnan näkökulmasta. Teoriaosuudessa on käsitelty transaktiokustannusteoriaa ja yhteistyömuotoja ainoastaan yleisellä ja melko suppealla tavalla. Molemmat aiheet ovat erittäin laajoja, joten tämän tutkimuksen puitteissa ei ole käytännöllistä lähteä tutkimaan näitä aiheita laajemmassa mittakaavassa.

Empiirinen tutkimus on rajattu koskemaan Postin Paketti- ja logistiikkapalveluiden Suomen toimintoja ja tutkimus tehdään vain Postin näkökulmasta, joten alihankkijoita ei haastatella tämän tutkimuksen puitteissa lainkaan. Konsernin rakenne ja taloudelliset luvut käsitellään hyvin pintapuolisesti ja suurin huomio keskittyy Postin hankintaosaston ja Paketti- ja logistiikkapalveluiden toimintaan. Lisäksi käytännön työhön liittyvä haastattelumateriaali on kerätty vain Tampereen aluekuljetuksen kuljetustermiinalin johdolta sekä Länsi-Suomen kuljetusten aluepäälliköltä. Käytännön työn tutkimuksen rajaaminen koskemaan vain Tampereen terminaaleja on perusteltua, sillä käytännön työ on tiettyjä alueellisia erityispiirteitä lukuun ottamatta hyvin samankaltaista kaikkialla Suomessa. Työssä ei myöskään käsitellä Postin omistukseen siirtyneen entisen VR-Transpointin toimintaa.

1.4 Tutkimusmetodologia ja tutkimusaineisto

Tämä tutkielma on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tapaustutkimuksena ja empiirisen aineiston hankkimisessa on käytetty sekä haastatteluja, että Postin julkisia asiakirjoja, kuten toimintakertomuksia. Laadullisille tutkimuksella ominaista on, että tutkijalla ei ole ennako-oletuksia tutkimuskohteesta tai tutkimustuloksista.

Tutkijan hypoteesittomuus on tärkeää, mutta tutkimuksen kuluessa on mahdollista tai jopa suotavaa, että tutkija muodostaa ns. työhypoteeseja siitä, millaisia tuloksia tutkimus saattaa tuoda. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään myös yleensä hyvin pieneen määrään tapauksia, joita tutkija pyrkii analysoimaan mahdollisimman tarkasti. (Eskola & Suoranta 2008, 18-20)

Tutkimusta varten suoritettiin kolme haastattelua Postin kolmella eri hierarkiatasolla mahdollisimman hyvän yleiskuvan saamiseksi tutkimuskohteesta. Haastateltavat olivat Postin hankintaosastolta, Länsi-Suomen kuljetusten aluepäällikkö sekä Tampereen aluekuljetuksen kuljetustermiinalin johtaja. Kysymyssarjat olivat eri kullekin haastateltavalle ja ne kohdennettiin koskemaan eri aiheita riippuen haastateltavan asemasta yrityksessä.

Haastattelut ovat yleisin tapa kerätä laadullista tutkimusaineistoa (Eskola & Suoranta 2009, 85), joten ne olivat luonnollinen tapa kerätä empiiristä aineistoa. Haastattelut suoritettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina, jotta kysyttävistä aiheista saataisiin mahdollisimman tarkka kuva. Jokainen haastattelu suoritettiin kasvotusten haastateltavan kanssa ja jokainen nauhoitettiin. Haastattelukysymykset löytyvät tutkielman liitteistä. Tutkielman kappale 4 pohjautuu pitkälti kerättyyn haastatteluaineistoon.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen kohde on pääsääntöisesti tunnistettavissa, vaikka sitä ei olisi työssä erikseen nimetty. Tutkijan on siis otettava huomioon, ettei tutkittavalle koidu vahinkoa tutkimuksesta tai sen tuloksista. Tässä työssä tutkimuksen kohde sekä haastatellut henkilöt ovat nimetty, mutta yrityksen pyynnöstä tiettyjä, alihankkijoita koskevia sekä muita yritykselle arkaluontoisia tietoja on jätetty pois. Näin ollen tarkkoja lukuja esim. alihankkijayritysten määrästä ei tässä työssä esitetä. Haastattelujen sisällön luottamuksellisuuden takaaminen parantaa tutkittavan

kohteen ja tutkijan välistä luottamusta ja parantaa näin haastattelujen tuloksia ja luotettavuutta. (Koskinen et. al. 2005, 278-279)

Triangulaation saavuttamiseksi työssä on käytetty myös aikaisempia kuljetusalaa ja toimialan sisällä tapahtuvaa alihankintaa koskevia tutkimuksia ja raportteja sekä muita aiheeseen kuuluvia tutkimuksia. Triangulaatiossa on kyse toimenpiteestä, jonka tarkoituksena on saada mahdollisimman tarkka ja totuudenmukainen kuva tutkittavasta ilmiöstä erilaisten aineistojen, menetelmien ja teorioiden käyttämisen kautta. (Eskola & Suoranta 2008, 68)

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu viidestä osasta. Ensimmäisessä osassa käydään läpi tutkimuksen aihe ja tausta, tarkoitus ja tavoitteet, tutkimuksen viitekehys ja rajaukset, sekä tutkimusmetodologia ja -aineisto. Toinen luku käsittää tutkimuksen teoriaosuuden, jossa käydään tutkimusaihetta läpi aikaisemman teoreettisen kirjallisuuden ja tieteellisten artikkeleiden kautta. Toisessa luvussa käydään läpi transaktiokustannusteoriaa, alihankinnan ja hankintatoimen teoriaa sekä yhteistyömuotojen eroavaisuuksia. Kolmannessa luvussa tarkastellaan kuljetusalaa Suomessa, sen erityispiirteitä ja merkitystä Suomen kansantaloudelle. Lisäksi luvussa puhutaan kuljetusalan haasteista ja harmaan talouden aiheuttamista riskeistä. Neljännessä luvussa tarkastellaan Postia konsernitason ja Postin paketti- ja logistiikkapalveluiden toimintaa osana Posti-konsernia. Luvussa käydään läpi käytännön työtä Postin paketti- ja logistiikkapalveluiden kuljetuspuolella, miten alihankinta on järjestetty ja mitä haasteita kuljetuspuolen alihankintaan liittyy. Viidennessä luvussa vedetään ”langat yhteen” ja esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin. Lisäksi pohditaan jatkotutkimuskysymyksiä ja ehdotuksia tutkimuksen laajentamiselle.

2 Työn teoreettinen pohja

Tässä kappaleessa käydään läpi tämän tutkielman teoreettista pohjaa, joka nojaa vahvasti transaktiokustannusteoriaan. Lisäksi käydään läpi alihankinta ja hankinta termeinä ja määritellään mitä tämän tutkielman puitteissa tarkoitetaan yritysten välisellä yhteistyöllä ja missä eri muodoissa se ilmenee.

2.1 Transaktiokustannusteoria

Idea markkinamekanismin käytön kustannuksista juontaa juurensa 1930-luvulle. Termiä transaktiokustannus ei kuitenkaan suuremmassa mittakaavassa alettu käyttää kuin vasta 1970-luvulla. Transaktiokustannusteoria liittyy olennaisesti ulkoistamispäätöksiin ja sen tarkastelu auttaa myös luomaan viitekehyksen yritysten välisen yhteistyön tarkastelulle. Alihankinnan teoria pohjautuukin transaktiokustannusanalyysiin ja se on ainoa lähestymistapa yhteistyösuhteen muodostumiselle, joka luo pohjan yritystenvälisen yhteistyön tieteelliselle tarkastelulle (Virolainen 1998, 85).

Transaktiokustannukselle on useita eri määritelmiä. Tässä työssä keskitytään Kyläheikon (1999, 3) määritelmään, jonka mukaan transaktiokustannus on kustannus, joka aiheutuu yritykselle toimintojen ulkoistamisesta tai siitä, että yritys myy tuotteitaan toiselle yritykselle markkinamekanismin välityksellä. Tämän määritelmän mukaan transaktiokustannuksista voidaan puhua myös ulkoistamis- tai alihankintakustannuksina.

Transaktiokustannusteorian pohjalla on ajatus yritysten vertikaalisesta integraatiosta ja markkinaratkaisusta. Vertikaalinen integraatio käytännössä tarkoittaa sitä, että yritys suorittaa kaikki toiminnot itse. Markkinaratkaisussa yritys tyytyy markkinamekanismiin, eli hankkii tietyn toiminnon markkinoilta, eli siitä voidaan puhua myös alihankintana tai ulkoistamisena. Yleinen toimintaympäristö, tuotteen tai palvelun laatu ja muut ympäristötekijät pitkälti määrittävät sen, kumpi ratkaisu on kannattavampi. Olennaista on, että transaktiokustannusten laatu määrittelee sen, milloin on kannattavampi käyttää vertikaalista integraatiota ja milloin on parempi käyttää markkinaratkaisua. (McIvor 2000, 23).

Kyläheiko (1999, 3-4) esittää seitsemän olettamusta transaktiokustannusteorian pohjalle:

1. Yritysten oletetaan koostuvan erilaisista aktiviteeteista ja transaktioista
2. Kaikki aktiviteetit perustuvat organisaationaalisiin ja teknologisiin rutiineihin ja kyvykkyyksiin, jotka perustuvat osittain hiljaiseen tietoon
3. Jotkin sisäisistä ja ulkoisista rutiineista ja kyvykkyyksistä ovat yrityksillä jo olemassa ja osa joudutaan kehittämään vanhojen pohjalta
4. Osa aktiviteeteista ostetaan toisilta yrityksiltä (ulkoistaminen) ja osa perustuu sisäisiin rutiineihin
5. Ulkoistamiskustannuksia, eli markkinaratkaisun käyttöön liittyviä kustannuksia kutsutaan transaktiokustannuksiksi ja itse suoritettavien toimintojen kustannuksia kutsutaan johtamiskustannuksiksi.
6. Kustannukset jotka liittyvät jo olemassa oleviin sisäisiin tai ulkoisiin rutiineihin ja kyvykkyyksiin kutsutaan staattisiksi kustannuksiksi, potentiaalsiin ja mahdollisesti tuottaviin rutiineihin liittyviä kustannuksia kutsutaan dynaamisiksi kustannuksiksi.
7. Päättävänä on löytää sellainen hallinnointirakenne, joka minimoi ulkoistamiskustannusten ja sisäistämiskustannusten summan, mukaan luettuna valmistuskustannukset.

Kuten näistä seitsemästä olettamuksesta voidaan havaita, on staattisten ja dynaamisten kustannusten selvittäminen ensiarvoisen tärkeää. Yksinkertaistaen tulisi siis selvittää, ovatko vertikaalisesta integraatiosta aiheutuvat johtamiskustannukset suuremmat, kuin markkinaratkaisun käytöstä aiheutuvat transaktiokustannukset ja valita toimintatapa näiden perusteella. Tämä on helpommin toteutettavissa aloilla, joissa tapahtuu pääasiassa hyödykkeitten vaihdantaa. Palveluliiketoiminnan puolella kustannusten selvittäminen on haastavampaa palveluiden luonteesta johtuen.

Palveluliiketoiminnan näkökulmasta transaktiokustannusteoria silti voidaan nähdä teoreettisen viitekehyksen perustana, joka analysoi asiakas- ja palveluntarjoajaprosessin välistä suhdetta. Palveluntarjoajan ja asiakkaan toimintojen yhdistäminen luo lopullisen loppukäyttäjän kokeman palvelutapahtuman. (Frauendorf 2006, 53)

Jones ja Hill (1988, 160) tunnistavat kuusi tekijää, jotka aiheuttavat vaikeuksia transaktioissa:

1. Rajoittunut rationaalisuus. Ihmisten käyttäytymisen järkipäisyys on rajoittunut toimijan kykyyn käsitellä tietoa.
2. Opportunismi. Ihmiset ovat taipuvaisia käyttäytymään opportunistisesti. Opportunismi tarkoittaa oman edun tavoittelua viekkauksella.
3. Epävarmuus ja monimutkaisuus. Todellista maailmaa sävyttää huomattava epävarmuus ja monimutkaisuus.
4. Transaktio-osapuolten pieni lukumäärä. Todellisessa maailmassa on yleensä löydettävissä vain pieniä määriä kauppapuolia
5. Informaation epätasapaino osapuolten välillä. Transaktioita koskettava informaatio on usein jakautunut epätasaisesti osapuolten välillä. Täten yhdellä osapuolella saattaa olla enemmän informaatioita transaktioihin liittyen ja tällä osapuolella voi olla houkutus käyttää tiedon epätasapainoa hyväkseen.
6. Pääoman spesifisyys. Tämä viittaa tietyn vaihdantasuhteen vaatimiin pääomavarantoihin investointia. Sitouttamalla pääomaa tiettyyn vaihdantasuhteeseen, saattaa suhteen päättämisestä koitua huomattavia lisäkustannuksia.

Näiden tekijöiden yhdistelmät aiheuttavat vaikeuksia tiettyntyyppisiin transaktioihin. On huomattava, että näiden transaktioita koskettavien vaikeuksien huomioiminen staattisen transaktiokustannusten analyysin ohella on tärkeää, sillä puhdas transaktiokustannusten analysointi ei ota huomioon ihmisten käyttäytymistä tai itse vaihdantasuhteeseen liittyviä seikkoja.

Ellram ja Edis (1996, 21) ovat huomauttaneet, että transaktiokustannusten taso spesifeissä tapauksissa riippuu erilaisista tekijöistä. Nämä tekijät ovat:

- Transaktioiden tiheys
- Tiettyihin transaktioihin liittyvien investointien taso
- Ulkoinen ja sisäinen epävarmuus

Tämän tutkimuksen puitteissa mielenkiinto kohdistuu toistuviin transaktioihin. Tiettyihin transaktioihin liittyvät investoinnit ovat ne inhimilliset tai fyysiset voimavarat,

jotka ovat omistettu tietyille vaihdantasuhteelle ja jotka ovat vaikeasti korvattavissa (ostajan näkökulmasta) tai jotka ovat vaikeasti uudelleenohjattavissa (toimittajan näkökulmasta). Näitä voivat olla mm. investoinnit IT-järjestelmiin tai tuotannossa tarvittaviin laitteisiin ja koneisiin tai tuotannon muokkaaminen soveltumaan asiakkaan toiveisiin.

Ulkoinen ja sisäinen epävarmuus viittaa siihen, että ei ole mahdollista ennustaa kaikkia mahdollisia tilanteita sopimussuhteessa. Ulkoinen epävarmuus liittyy yleisen toimintaympäristön luomiin haasteisiin, yksinkertaistaen tämä voidaan ajatella mahdollisina lainsäädännöllisinä muutoksina tai mahdollisina *force majeure*-tapahtumina. Sisäinen epävarmuus tarkoittaa hankaluutta arvioida sitä, pitääkö toinen osapuoli vaihdantasuhteessa kiinni sopimuksellisista velvoitteistaan.

2.2 Alihankinta ja hankintatoimi

Hankintatoimi on kasvattanut merkitystään yrityksissä huomattavasti viimeisten vuosikymmenten aikana. Samaan aikaan yritykset hyödyntävät alihankintaa yhä enemmän saavuttaakseen kilpailuetua kovenevilla markkinoilla. Alihankintaa ja ulkoistamista käytetään usein myös synonyymeina, mutta ulkoistamisella tarkoitetaan sisäisten toimintojen siirtoa ulkopuolelle. Tästä ei kuitenkaan ole kyse alihankinnassa.

2.2.1 Hankintatoimi

Yritysten ja yksittäisten kuluttajien hankintakäyttäytyminen eroavat toisistaan huomattavasti. Kuluttajat pyrkivät hankinnoillaan tyydyttämään tarpeitaan, kun taas yritykset pyrkivät hankinnoilla turvaamaan toimintansa jatkumisen. Yritykset hankkivat ne tuotteet tai palvelut ulkoa, joiden tuottaminen ei ole niiden ydinosuusalueita, tai jotka ovat halvempia ostaa ulkoa. Hankintatoimi onkin kehittynyt puhtaasta ostotoiminnasta kohti strategista funktiota. Samalla yrityksissä on myös ymmärretty strategisen hankintatoimen merkitys kilpailutekijänä markkinoilla. Yritysten ostokäyttäytyminen on myös hyvin altis muutoksille. Tämä on

erityisen totta teollisuusalan yrityksissä, joissa ostotoiminta on yhä enenevässä määrin integroitu tuotekehityksen ja logistiikan prosesseihin. (Weele, 1994, 38)

Hankintatoimi on systemaattinen prosessi, jossa päätetään mitä ostetaan, koska ja kuinka paljon. Se myös varmistaa sen, että hankittu tuote tai palvelu toimitetaan ajoissa ja sovitun laatusena. Ostettujen artikkeleiden määrä, laatu ja hinta vaikuttavat yrityksen tuotteiden laatuun, yrityksen kykyyn tuottaa niitä ja tärkeimpänä, kannattavuuteen. Hankinta toimii tehokkaasti vain silloin, kun yrityksen eri osastot toimivat yhteistyössä ja tiedonkulku on vapaata. (Burt & Pinkerton 1996, 21). Tämä on mahdollista vain, jos hankintatoimi on osa yhtiön strategiaa ja se on myös huomioitu yrityksen muiden osastojen toiminnassa.

2.2.2 Alihankinta

Yritykset perinteisesti valmistavat tuotteensa suurilta osin itse. Vertikaalisen integraation kautta yritykset pyrkivät hallitsemaan koko tuotantoketjua raaka-aineista lopputuotteisiin asti ns. saman katon alla. Tällä saatetaan saavuttaa etuja poistamalla ketjusta välikäsien katteet. Tällaisen yrityksen hallinnointi on kuitenkin vaikeaa, sillä yritys hajaantuu eri alueille. Näiden eri alueiden koordinointi on kuitenkin hankalaa, eikä yritys pysty keskittymään niihin kunnolla. Yrityksen hallinnoinnin kustannukset voivat ylittää välikäsien poisjättämisestä saadut edut.

Tuotantokustannusten kasvu, hallinnon byrokratia ja pyrkimys saavuttaa kilpailuetua ovat ajaneet yrityksiä siirtämään osia tuotannosta alihankkijoille. Yritys ostaa osia, komponentteja tai palveluita lopputuotetta varten. Yritykset voivat keskittyä ydinosaamiseensa hallinnointiin ja kehittämiseen siirtämällä vähemmän kannattavien tuotteiden tai palveluiden valmistuksen alihankkijoiden suoritettaviksi. Alihankkijoilta ostettavat tuotteet tai palvelut vastaavasti ovat niiden ydinosaamista. Alihankinnastakin voi kuitenkin aiheutua yllättäviä lisäkustannuksia ja ongelmia vertikaalisen integraation tapaan. Erona on, että toiminnot ovat eri omistajien hallinnassa. Perinteisen alihankinnan ongelmana ovat myös toiminnan lyhytjännitteisyys ja yhteistyön haasteet, jotka hankaloittavat koko toimintaketjuun ulottuvaa kehitystä. (Kuivanen & Hyötyläinen 1997, 16).

2.3 Yhteistyön muotoja

Yritysten välisellä yhteistyöllä on eri ilmenemismuotoja. Tässä työssä käydään läpi Kuivasen ja Hyötyläisen (1997, 15-19) esittämät yritysten välisen yhteistyön neljä tasoa. Nämä tasot ovat (1) alihankkijoiden kilpailuttaminen; (2) toimittajayhteistyö; (3) partnership-yhteistyö ja (4) yritysverkostot. Nämä tasot ovat esitetty päähankkijan näkökulmasta ja ne kuvaavat päähankkijan suhteita toimittajiin. Kolme ensimmäistä tasoa kuvaavat yritysten kahdenvälistä yhteistyötä ja neljännellä tasolla on kyseessä useamman, verkostossa toimivan yrityksen monenvälisestä yhteistyöstä. On syytä huomata, että yritysten toimiala tai tuotteet voivat vaikuttaa yhteistoiminnan tasoon.

- Ensimmäisellä tasolla toimittajat toimivat lähinnä kapasiteettiresurssina tai työvaiheiden suorittajana päähankkijalle. Ensimmäinen taso on perinteistä alihankintaa, jossa toimittajia kilpailutetaan säännöllisesti ja toimittajanvalinnan tärkeimpänä kriteerinä toimii hinta. Perinteisestä alihankinnasta puhuttaessa termi yhteistyö saattaa olla harhaanjohtava, sillä toiminta on yleensä lyhytjännitteistä, potentiaalisia toimittajia on paljon ja toimittajan vaihtamisesta aiheutuvat kustannukset ovat suhteessa pieniä.
- Toisella tasolla toimittaja integroi omia tuotantoprosessejaan ja niiden kehitystä päähankkijan prosesseihin. Tätä tasoa voidaan kutsua toimittajayhteistyöksi. Toiminta on luonteeltaan pitkäjännitteistä ja pitkäaikaisilla sopimuksilla pyritään lyhentämään varastojen läpimenoaikoja ajoittamalla toimituksia. Varsinaista yhteistä tuotekehitystä ei tapahdu, mutta osapuolet voivat toteuttaa yhteistyössä lopputuotteen teknistä määrittelyä ja laadunparannusohjelmia, joiden päämääränä on lopputuotteen fyysisen laadun parannus. Pääkriteerinä toimittajanvalinnassa on kokonaiskustannusten alentaminen, eli minkä toimittajan kanssa yhteistyö tulee kokonaisuudessaan edullisimmaksi.
- Kolmannella tasolla puhutaan partnership-yhteistyöstä, jossa toimittaja kytkeytyy systeemattisesti sekä päähankkijan, että loppuasiakkaan logistisiin prosesseihin. Yhteistyö päähankkijan ja toimittajan välillä ulottuu aina tuotekehitykseen sekä tuotesuunnitteluun asti ja toimittaja on mukana

määrittelemässä loppuasiakkaiden tarpeita. Pää tavoitteena on nopeus sekä nykyisten tuotteiden tuotannossa ja uusien tuotteiden tuotannollistamisessa. Koska toimittaja ja päähankkija ovat prosessiensa ja logistiikan puolesta kiinteässä yhteistyössä, jakavat ne myös yhteisesti tavoitteet ja riskit.

Ellramin (1990, 8-9) mukaan partnership-yhteistyö eroaa perinteisestä alihankinnasta neljän tekijän kautta:

1. Taloudelliset tekijät
2. Organisaatiokulttuuri ja strategia
3. Teknologia
4. Muut tekijät

Ellram määrittelee strategisen partnership-yhteistyön päähankkijan ja toimittajan välillä vastavuoroiseksi, jatkuvaksi yhteistyösuhteeksi, joka sisältää sitoutumisen pitkällä aikavälillä, tiedon jakamisen kumppanien välillä sekä yhteistyösuhteen riskien ja hyötyjen jakamisen. Edellä mainitut neljä tekijää ovat päähankkijan ja toimittajan yhteisesti jakamia, joten oikeanlaisen kumppanin valinta on ensiarvoisen tärkeää.

- Neljännellä tasolla kyseessä on päähankkijan muodostamasta toimittajaverkostosta, jolla yhteinen päämäärä tuotteiden kehityksestä, yhteisiä kehitysohjelmia sekä yhteiset tietojärjestelmät. Liiketoimintaprosesseja suunnitellaan ja kehitetään koko verkostonlaajuisesti ja logistiikkaketju on pitkälti automatisoitu läpi verkoston.

Tämän tutkielman puitteissa keskitytään kolmeen ensimmäiseen, päähankkijan ja toimittajan kahdenvälisiin suhteita koskevaan tasoon. Tämän tutkimuksen näkökulmasta näistä olennaisin on partnership-yhteistyö. On huomattava, että yhteistyön syventäminen itsessään ei ole itseisarvo. On täysin perusteltua pysyttäytyä löyhemmässä yhteistyön muodossa, mikäli toimittaja ei ole päähankkijalle strategisessa mielessä tärkeä kumppani ja löyhempi yhteistyön muoto on riittävä myös päähankkijan pitempiaikaisten suunnitelmien toteuttamiseksi.

3 Kuljetus- ja logistiikka-ala Suomessa

Tässä kappaleessa käydään läpi suomalaisen kuljetus- ja logistiikka-alan rakennetta, erityispiirteitä ja tulevaisuuden haasteita. Nämä antavat hyvän pohjan Postin kuljetuspuolen alihankinnan haasteiden tutkimiseen.

Kuljetus- ja logistiikka-alalla on hyvin suuri merkitys Suomen kansantaloudelle. Pitkät välimatkat ja harva asutus luovat haasteelliset olosuhteet alan toiminnalle. Toisaalta kuljetus- ja logistiikkamarkkinoiden suuruutta on hankala määritellä täsmällisesti, sillä ”logistiikka” ei ole vakiintunut tilastointiyksikkö, yrityksissä käytetyt logistiikan määritelmät eivät ole vakiintuneita, logistiikan käyttäjät tuottavat tarvitsemiaan palveluita myös itse ja logistiikka ei ole vakiintunut termi laskentatoimessa. (Solakivi et. al 2014, 30)

Logistiikkaselvitys 2014 arvion mukaan vuonna 2013 yritysten ulkoistettujen ja itse tuotettujen logistiikkapalveluiden kustannukset olivat n. 23 mrd. euroa, joista kuljetusten osuus oli n. 7.8 mrd. euroa. Näiden lukujen perusteella logistiikan kustannukset vastaavat n. 11.4% Suomen BKT:sta. Markkinoilta ostettujen logistiikkapalveluiden yhteiskustannukset olivat n. 8,8 mrd. euroa, huomioitavaa tosin on se, että tässä mukana julkisen sektorin logistiikkakustannuksia, joten todellinen lukema lienee yli 10 mrd. euroa.

3.1 Yleistä toimialasta ja alan yrityksistä

Kuljetus- ja logistiikka-ala on melko poikkeuksellinen toimiala suomalaisessa yrityskentässä. Mikro- ja PK-yritysten osuus kaikista yrityksistä on huomattavan suuri ja kilpailu alalla on erittäin kovaa. Lisäksi alan valvonta ja lainsäädäntö on tiukkaa, mikä asettaa lisähaasteita kuljetusyrityksille.

Suomen kuljetus- ja logistiikka ry:n (SKAL) vuonna 2012 julkaistussa esityksessä liikenne- ja viestintäministeriölle käy ilmi, että mikro- ja PK-yritysten osuus kaikista kuljetusalan yrityksistä erittäin suuri. Vuonna 2010 kaikista kuljetusalan yrityksistä 92.1% työllisti vähemmän kuin 10 henkeä. Alla olevan taulukon pohjana on käytetty

Tilastokeskuksen vuoden 2010 kuljetusalan tilinpäätösaineistoa, johon oli otettu mukaan yritykset, joiden liikevaihto oli yli 33 700 euroa.

Taulukko 1. Suomalaisien kuljetusyritysten henkilöstömäärät 2010 (SKAL 2012)

Työntekijöitä	Yrityksiä	Osuus otoksen yrityksistä, %
1 - 2	4 966	56,6
3 - 4	2 079	23,7
5 - 9	1 031	11,8
10 - 19	470	5,4
20 - 49	182	2,1
yli 50	41	0,5
Yhteensä	8 769	100,0

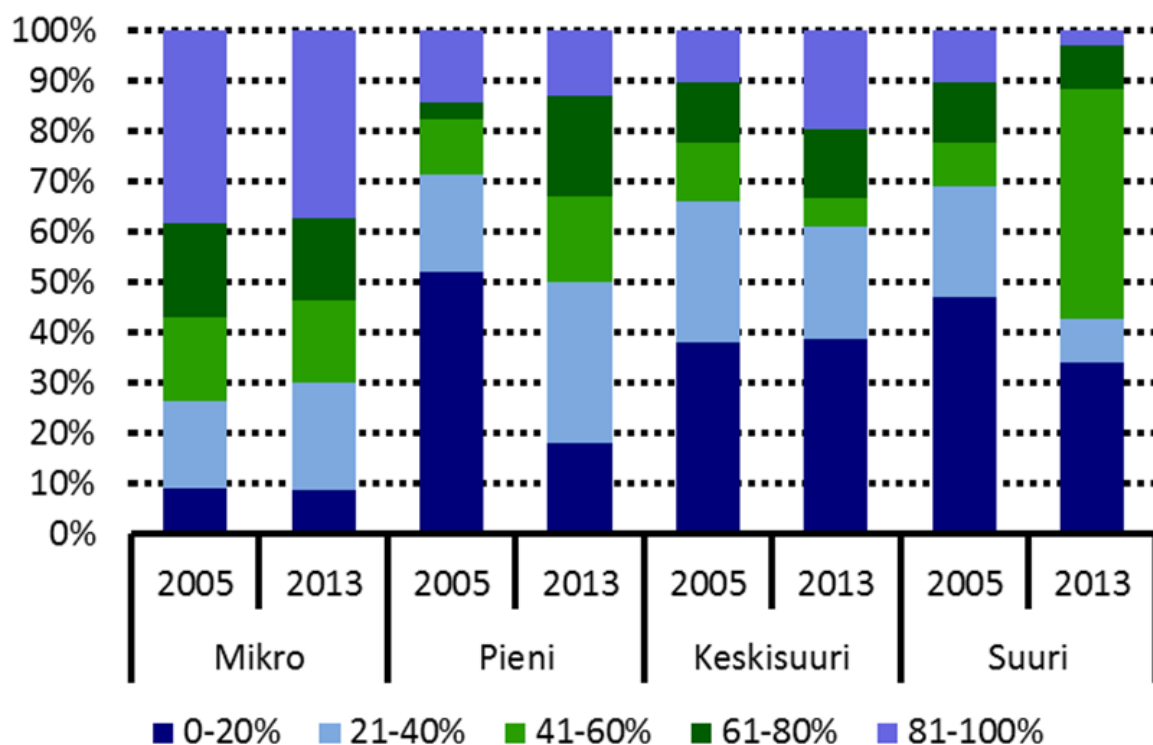
Euroopan Yhteisöjen komission 6.5. 2003 antaman suosituksen mukaan mikro- ja PK-yritykset määritellään henkilöstömäärän sekä liikevaihdon tai taseen loppusumman mukaan alla olevan taulukon mukaisesti.

Taulukko 2. Euroopan komission mikro- ja PK-yritysten määritelmät (EUR-LEX 2003)

Yrityksen kokoluokka	Henkilöstö	Liikevaihto	tai	Taseen loppusumma
Keskisuuri	< 250	≤ 50 milj. euroa		≤ 43 milj. euroa
Pieni	< 50	≤ 10 milj. euroa		≤ 10 milj. euroa
Mikroyritys	< 10	≤ 2 milj. euroa		≤ 2 milj. euroa

Komission määritelmiä käyttäen ylivoimaisesti suurin osa suomalaisista kuljetusyrityksistä määritellään henkilöstömääriensä puolesta mikroyrityksiksi. Tämä on erittäin olennaista, sillä Jonesin ja Hillin (1988, 60) mainitsevat ongelmat transaktiossa tulevat selvästi esille, kun ajatellaan mikroyritysten neuvotteluvoimaa kuljetussopimuksia laadittaessa. Monet pienet kuljetusyritykset ovat hyvin riippuvaisia yhdestä tai muutamasta suuresta asiakkaasta. Vuoden 2014 Logistiikkaselvityksessä käy ilmi, miten suurimpien asiakkaiden osuus erikokoisten kuljetusyritysten liikevaihdosta on lisääntynyt vuodesta 2006 vuoteen 2013, selvityksessä on käytetty EU Komission määritelmiä yrityksen koosta.

Taulukko 3. Suurimman asiakkaan osuus suomalaisten kuljetusyritysten liikevaihdosta 2005 ja 2013 (Salojärvi et al. 2014, 74)



Huomioitavaa selvityksessä on myös se, että 31%:lla mikroyrityksistä suurin asiakas on toinen logistiikka-alan yritys. Alihankinnan osuus kuljetuspalveluista tulee myös hyvin selvästi esiin. Vuonna 2014 yli puolet suurista kuljetusyrityksistä tuottivat kuljetuspalveluistaan yli 80 % alihankintana, vastaava luku vuonna 2012 oli 38%. Tämä heijastaa hyvin tilannetta myös Postin Paketti- ja logistiikkapalveluilla, jossa alihankinnan osuus kaikista kuljetuksista on merkittävä.

Kuljetuspalveluiden alihankinta on hyvin merkittävää myös teollisuudessa ja kaupan alalla. Noin 93 % teollisuusyrityksistä on ulkoistanut kotimaiset kuljetuksensa kokonaan tai osittain, vastaava luku kaupan alalla on 97 %. (Salojärvi et al. 2014, 78-80)

Huomioitavaa on, että alueelliset erot eri toimialojen yritysten toimintaedellytyksissä ovat huomattavat. Etelä- ja Länsi-Suomessa toimivat yritykset kokevat toimintaedellytyksensä selvästi paremmiksi, kuin Itä- ja Pohjois-Suomessa toimivat yritykset toimialasta riippumatta. Itä- ja Pohjois-Suomessa yritysten arviot toimintaedellytyksistä ovat huonontuneet vuodesta 2006 etenkin liikenneinfrastruktuurin ja logistiikan toimivuuden suhteen, samalla kun Etelä-Suomessa yritykset kokivat toimintaedellytykset paremmiksi kuin vuonna 2006. Erot arvioissa vaikuttavat olevan alueellisia, eikä ulkoisilla tekijöillä, kuten teollisuuden rakenteella tai muilla ulkoisilla tekijöillä näytä olevan vaikutusta arvioihin. (Salojärvi et al. 2012, 78-79)

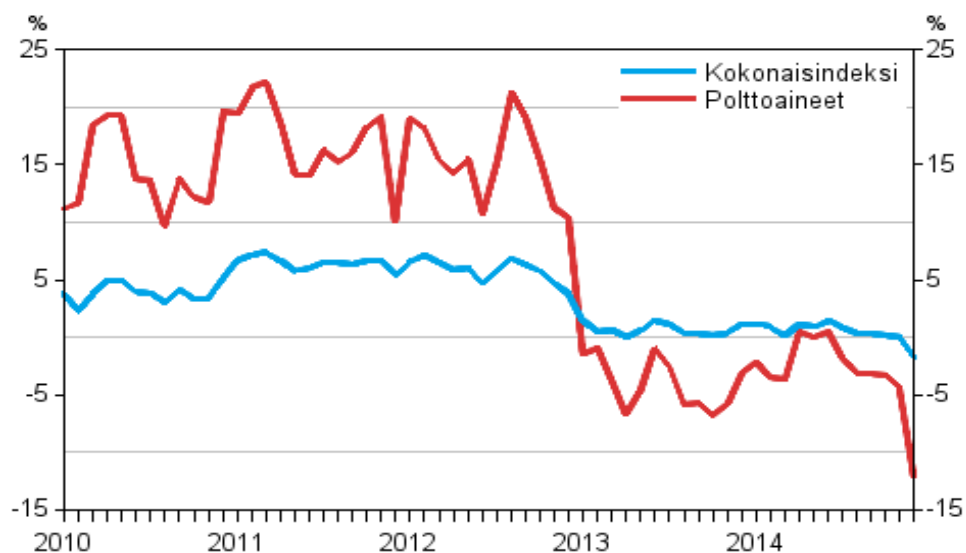
3.2 Kuljetusyritysten kustannusrakenne

Kuljetusyritysten kustannusrakennetta tarkasteltaessa työvoimakustannusten ja polttoainekustannusten osuus nousee hyvin merkittäväksi tekijäksi. Yhteensä nämä kaksi tekijää kattoivat v. 2011 n. 67 % kaikista kustannuksista. Alla olevassa taulukossa on eritelty kuljetusyritysten kustannusrakenne Tilastokeskuksen lokakuun 2011 kuorma-autoliikenteen kustannusindeksin mukaan.

Taulukko 4. Kuljetusyritysten kustannusrakenne 10 / 2011 (SKAL 2012)

Kustannustekijä	Osuus, % *)
Työkustannukset	41
Polttoaineet	26
Korjaus ja huolto	7
Renkaat	4
Pääomakustannukset	12
Vakuutukset	5
Liikennöimismaksut	1
Hallinto	3
Ylläpito	1
Kokonaisindeksi	100

Tilastokeskuksen kuorma-autoliikenteen kustannusindeksi joulukuussa 2014 oli 1.8% alhaisempi kuin vuotta aikaisemmin, suurin syy laskuun oli polttoainehintojen lasku. Ilman polttoainekustannusten laskua indeksi olisi ollut 1.3% korkeampi kuin vuotta aikaisemmin.



Kuvio 1. Kuorma-autoliikenteen kustannusindeksi ja polttoaineiden hinnat, joulukuu 2014 (Tilastokeskus 2014)

Eräs uusi kustannuserä tuli linja- ja kuorma-auton kuljettamista koskevan lainsäädännön muututtua, 10. 9. 2008 alkaen henkilöliikenteessä ja 10. 9. 2009 alkaen tavaraliikenteessä vaaditaan kuljettajilta ammattipätevyys. Ennen näitä ajankohtia ajokorttinsa kuljettaviin ajoneuvoihin korttinsa suorittaneilta ei vaadita perustason ammattipätevyyttä, mutta he joutuvat 35 tunnin mittaisen jatkokoulutusjakson, joka on voimassa viisi vuotta kerrallaan. Siirtymäaika kuorma-autoliikenteessä Jos ammattipätevyyttä ei ole pidetty yllä, voi sen saada uudestaan suorittamalla jatkokoulutuksen. Uusilla kuljettajilla perustason ammattipätevyys käsittää 280 tunnin koulutuksen, mutta koulutuksen voi suorittaa myös nopeutettuna, 140 tunnin koulutuksena. (Finlex 2007)

Nämä uudistukset ammattipätevyysvaatimuksiin muodostavat suuria haasteita kuljetusyriyksille, ei pelkästään lisäkustannusten, mutta myös uusien kuljettajien saatavuuden myötä.

3.3 Toimialan haasteet ja uhat

Tässä kappaleessa käsitellään kuljetusalaa koskevia tulevaisuuden haasteita ja uhkia. Viime vuosien kehitys niin toimialan rakenteessa, kuin alaa koskevassa lainsäädännössä ja valvonnassa antavat aihetta huoleen toimialan tulevaisuudesta. Alan kireässä kilpailutilanteessa harmaan talouden vaikutus kuljetusalaan tulee kasvamaan ja väärinkäytökset kabotaasiliikenteessä saattavat vääristää kilpailua entisestään.

3.3.1 Ajokorttiuudistus

Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, tavara- ja henkilöliikenteen ammattipätevyysvaatimukseen tuli merkittäviä uudistuksia vuosina 2008-2009. Tavaraliikenteessä siirtymäaika päättyi 10. 9. 2014, jonka jälkeen kaikilta ammatillista ajoa harjoittavilta kuljettajilta on vaadittu ammattipätevyys. Uudistusten vaikutus on näkynyt selvästi uusien hyväksytyjen kuljettajantutkintojen määrässä ja vuonna 2009 nähtiin selvä piikki C-luokan ajokorttien suorituksissa. Vuosien 2010-2014 välisenä aikana suoritettiin hyväksytysti 46 286 uutta C-korttitutkintoa. Määrä on yli puolet vähemmän, kuin 2005-2009 välisenä aikana jolloin suoritettiin 113 368 C-korttitutkintoa. Laskeva trendi on havaittavissa myös henkilöautokorttien suorituksessa, mutta läheskään yhtä vahvana kuin kuorma-autokorttien kohdalla. (Trafi 2014)

Ongelmana on myös se, että ennen uudistuksia C-korttinsa hankkineista vai murto-osa on suorittanut ammattipätevyyskoulutukset. 12. 12. 2014 julkaistussa YLE Uutisten haastattelussa SKAL:n Keski-Suomen yhdistyksen toiminnanjohtaja Mikko Voutilainen esittää huolensa koko kuljetusalaa uhkaavasta kuljettajapulasta, sillä uusia kuljettajia ei valmistu läheskään samaa tahtia, kuin vanhoja jää eläkkeelle.

Suurimpana syynä pätevien kuljettajien määrän laskulle voidaan nähdä koulutuksen hinta. Perustason ammattipätevyys uudelle kuljettajalle voi maksaa kaikkinsa lähes 4000 euroa ja vanhalle kuljettajalle jatkokoulutukset maksavat n. 130 euroa päivässä, yhteensä n. 650 euroa. Ongelmana voidaan nähdä myös kesätyöntekijöiden saatavuus. Esimerkiksi Postin kuljetuspuolella Tampereella

kesätyöntekijät olivat päänsääntöisesti opiskelijoita tai muita henkilöitä, jotka eivät muuten työskennelleet vakituisesti kuljetusalalla. Nyt kausiapulaisten ja kesätyöntekijöiden löytäminen on huomattavasti hankalampaa, kuin aikaisempina vuosina. Huomattavaa on myös se, että osa kuljettajista Postin Tampereen kuljetuspalveluilla päätyi vakituisiksi kuljettajiksi juuri kesätöiden kautta.

Puolustusvoimien kuljettajakoulutus on aikaisemminkin ollut tärkeä kanava etenkin yhdistelmäkorttien suorittamiseen, mutta nyt sen merkitys on kasvanut huomattavasti myös kuorma-autokorttien kohdalla. SKAL on huomioinut, että Puolustusvoimista on tullut tärkein alalletulokanava. (SKAL 2011)

3.3.2 Harmaa talous ja kabotaasiliikenne

Harmaa talous määritellään ”*sellaiseksi organisaation toiminnaksi, josta aiheutuvia lakisääteisiä velvoitteita laiminlyödään verojen, lakisääteisten eläke-, tapaturma- tai työttömyysvakuutusmaksujen tai tullin perimien maksujen suorittamisen välttämiseksi tai perusteettoman palautuksen saamiseksi*” (Finlex 2010).

Kuljetusalalla vuoden 2009 yrityskyselyn mukaan harmaa talous näkyi Suomen kuljetusalalla etenkin pimeän työn teettämisenä ja ulkomaisten toimijoiden laittomana toimintana Suomen markkinoilla. 70% kyselyyn vastanneista kuljetusyrityksistä koki harmaan kilpailua vääristävän toiminnan vähintään kohtalaisena. Laskelmien mukaan vuonna 2009 harmaan talouden osuus tieliikenteen tavarankuljetuksista oli n. 4 prosenttia, eli n. 220 miljoonaa euroa. Työaikalainsäädännön laiminlyönti liian pitkien ajoaikojen tai liian lyhyiden vuorokausilepoaikojen muodossa sekä ylikuormat olivat sekä kuljetusyrityksiltä saatujen arvioiden, että poliisin havaintojen mukaan melko tavallisia. Suurimmat pienyrityksissä havaitut ongelmat verotarkastuksissa koskivatkin nimenomaan työaikakirjanpitoa. Lisäksi alalla ongelmana koetaan etenki pienyrityksien toimesta tiettyjen toimijoiden velkasaaneeraus- ja konkurssimenettelyjen väärinkäytökset, joissa saneerausmenettely ei johda toiminnan tervehtymiseen vaan jatkuvaan polkuhinnoitteluun. Harmaan talouden rooli nähtiinkin hyvin merkittävän tekijänä suoritteiden alihinnoittelussa. (Keskusrikospoliisi 2012, 11-14)

Kabotaasiliikenteellä tarkoitetaan toiseen maahan rekisteröidyllä ajoneuvolla suorittua kotimaan kuljetusta. Kabotaasiliikenne vapautettiin osittain Euroopan unionissa vuonna 1994 (Liikenne- ja viestintäministeriö 2008, 6). Yksinkertaistaen kabotaasilla tarkoitetaan sitä, että esim. vihanneskuormaa Suomeen toisesta EU-maasta tuova rekka saa tehdä viikon sisällä kolme Suomen sisäistä kuljetusta.

Kabotaasiliikenne on EU-säännöksistä tarkoin rajattua ja kuljettajille tulisi maksaa Suomen työehtosopimusten mukaista vähimmäispalkkaa. On hyvin vaikea arvioida kuinka hyvin näitä määräyksiä todellisuudessa noudatetaan ja valvonnan vaikeuden takia, on mahdoton sanoa kuinka paljon laitonta kabotaasiliikennettä Suomessa tosiasiallisesti tapahtuu. Sillä on kuitenkin alan kilpailua vääristävä vaikutus, koska etenkin Itä-Euroopassa kuljettajien palkat ovat huomattavasti Suomen vastaavia alhaisemmat. Käyttämällä laitonta kabotaasia, kuljetusyritys voi laskea hintoja selvästi alle Suomen markkinahintojen. (SKAL 2012, 4-5)

4 Alihankinnasta partnership-yhteistyöhön – case Postin paketti- ja logistiikkapalvelut

Tässä kappaleessa käydään lyhyesti läpi Postia yrityksenä yleisellä tasolla ja keskitytään tarkemmin hankintaosaston toimintaan, Postin alihankintakonseptiin ja kuljetuspuolen toimintaan. Näiden lisäksi käydään lyhyesti läpi Postin organisaatiouudistusta. Kappale pohjautuu Postin julkisiin asiakirjoihin, tuote- ja palveluportfolioon sekä kolmeen Postin eri hierarkiatasolla toteutettuun haastatteluun.

4.1 Posti yrityksenä

Posti Group on posti- ja logistiikkapalveluita tarjoava Suomen valtion omistama yritys, jonka liikevaihto vuonna 2014 oli n. 1 859 miljoonaa euroa ja henkilöstömäärä vuoden lopussa 23 289, joista Suomessa n. 17 000. Henkilöstömäärä on vähentynyt tasaisesti viime vuosien säästöohjelmien takia ja toiminnan taloudellinen tervehdyttäminen haastavassa toimintaympäristössä onkin yksi Postin tärkeimmistä tavoitteista. Vuoden 2015 alussa konsernin nimi muuttui Itellasta Postiksi Group Oy:ksi ja samalla organisaatorakenteeseen tehtiin muutoksia. Organisaatiouudistuksen seurauksena konsernirakenne koostuu tällä hetkellä neljästä liiketoimintaryhmästä, jotka ovat Postipalvelut, Paketti- ja logistiikkapalvelut, Itella Venäjä ja Opus Capita, joka toimii omana alakonserninaan. Muissa toimintamaissa Posti palvelee edelleen nimellä Itella. Suomessa Itella Logistics ja Itella Posti yhdistettiin uudeksi liiketoimintayhtiöksi Posti Oy:ksi, muutos ei koske Posti Group Oy:tä, joka jatkaa konsernin emoyhtiönä. (Posti 2015a)

Posti Groupin toimintaa ohjaa postin yleispalveluita ja muita postipalveluja sääntelevä postilaki, jonka toteuttamista valvoo Viestintävirasto. Toimilupa postipalvelujen tarjoamiseen haetaan valtioneuvostolta ja se on voimassa 10 vuotta kerrallaan. Toimiluvan haltija saa suorittaa toimiluvan piiriin kuuluvia palveluita ainoastaan sillä alueella, mille toimilupa on myönnetty. Posti Group on ainoa toimija, jolla toimilupa koko Suomessa, poislukien Ahvenanmaa. Postilaki määrittää

yleispalveluvelvoitteen, jonka puitteissa toimiluvan haltijan on suoritettava postipalveluja toimiluvan piiriin kuuluvalla alueella. (Finlex 2011)

Postilain asettamat velvollisuudet asettavat Postin hyvin eriarvoiseen asemaan verrattuna yleispalveluvelvoitteen ulkopuolella toimiviin kuljetusyhtiöihin. Yleispalveluvelvoitteen asettamat vaatimukset koko toimilupa-alueelle tarkoittaa sitä, että Postin on hoidettava postipalveluja alueilla, jotka eivät välttämättä olisi taloudellisesti kannattavia yleispalveluvelvoitteen ulkopuolella toimiville yrityksille.

Keväällä 2013 käynnistetyn kaksivuotisen 100 miljoonan euron toiminnan tehostamisohjelman tavoite saavutettiin edellä aikataulua jo vuoden 2014 kolmannen neljänneksen aikana. Ohjelmalle asetettu tavoite ylitettiin, kokonaissästö oli lähes 140 miljoonaa euroa. Konsernissa käynnistettiin elokuussa vuosille 2015–2016 uusi toiminnan tehostamisohjelma, jonka tavoitteena on 75 miljoonan euron säästöt. Tavoitteena on muun muassa saavuttaa synergiaetuja tuotannon yhdistämisestä, tehostaa ICT-toimintoa, säästää hankinnoissa sekä yksinkertaistaa tuoteportfoliota. (Posti 2015a)

Tuoteportfolion yksinkertaistamista on jo alettu toteuttamaan kirje- ja pakettilähetyksien osalta yksityisasiakkaille, kun helmikuussa 2015 tuoteportfoliosta poistui sekä maksikirjeet, että kotiinkuljetettavat Express Morning 9 ja Express Business Day 14 paketit. Yrityisasiakkaille tuote- ja palveluportfolio on pysynyt pääasiassa samana.

Postin tehostamisohjelmilla on selkeä tarkoitus, sillä perinteisen kirjepostin, sanoma- ja aikakauslehtien sekä osoitteellisen mainospostin jakelumäärät ovat pudonneet tasaisesti viimeisen viiden vuoden aikana. Samalla aikavälillä Netpostin asiakasmäärä ja sähköisten kirjeiden määrä on noussut merkittävästi. Posti odottaakin, että vuoteen 2020 mennessä perinteiset kirje- ja lehtimäärät puolittuvat nykyisestä. Toimitettujen paketti- ja kuljetusyksikkölähetysten määrä on tasaisesti kasvanut viiden vuoden aikana ja verkkokaupan osuus kaikesta kaupankäynnistä tulee nousemaan entisestään. (Posti 2015a)

Perinteisten Postin palveluiden volyymien hiipuessä ja uusien palvelukonseptien kehittymisen kanssa toimialan muutospaineet luovat haasteita erityisesti Postin Paketti- ja logistiikkapalveluille.

4.2 Määritelmiä ja termistöä

Tässä vaiheessa on hyvä määritellä mitä kuljetuspuolen jako kuljetuspalveluihin, aluekuljetukseen ja runkokuljetuksiin tarkoittaa, mitä eri Postin tarjoamat kuljetuspalvelut ovat ja mitä erilaisia lähetystyyppejä Postin kautta pystyy lähettämään. Lähetystyypeissä on käsitelty ainoastaan kotimaan lähetyksiä ja palveluissa on käsitelty ainoastaan kuljetuksiin liittyviä palveluita.

4.2.1 Runkoliikenne, aluekuljetus ja kuljetuspalvelut

Seuraavaksi käydään läpi runkoliikenteen, aluekuljetusten ja kuljetuspalveluiden erot ja pääasialliset tehtävät. Huomattavaa on se, että käytännön toiminnassa tietyillä alueilla ja tietyissä vuoroissa toiminnot menevät limittäin ja käytettävä kalusto saattaa olla käytössä saman päivän aikana sekä runkoliikenteen, että aluekuljetuksen tehtävissä. Lisäksi on huomioitava, että tietyt alihankkijat saattavat hoitaa samalla kalustolla sekä aluekuljetuksen, että kuljetuspalveluiden tehtäviä. Tampereella postikeskuksen yhteydessä Multisillassa toimii runkoliikenteen ja aluekuljetuksen kuljetustermiinaali ja kuljetuspalveluilla on oma termiinaali Nekalassa, joka toimii erillisenä yksikkönään. Suomen mittakaavassa on harvinaista, että kuljetuspalveluilla on oma termiinaali ja tyypillistä onkin, että saman termiinaalin kautta hoidetaan kaikkia eri kuljetustoimintoja. Lisäksi Tampereella Viinikassa on myös entinen VR-Transpointin kuljetustermiinaali, jonka kautta hoidetaan vanhoja VR-Transpointin toimintoja sekä osa aluekuljetuksen ja runkoliikenteen toiminnasta. (Visuri 2013)

Runkoliikenne määriteltiin aiemmin postikeskusten väliseksi aikataulutetuksi liikenteeksi, mutta käytännön syistä nykyään määritelmä on laajempi. Käytännössä runkoliikennettä ajetaan pääasiassa raskailla yhdistelmäajoneuvoilla eri kaupunkien ja eri kustannusalueiden välillä. Runkoliikenne pääasiassa postin omien termiinaalien välistä aikataulutettua liikennettä, jossa kuljetetaan eri kaupunkien Postin

terminaalien välillä tulevia kirje-, paketti- ja kuljetusyksikkölähetystyksiä. Runkoliikenne on kriittisen tärkeää Postin toiminnan kannalta, sillä se on Postin ”verenkierto”, verkko joka kattaa koko maan. Runkoliikenteen pääasiallisena toimena on siis Postin sisäinen liikenne, mutta tietyissä vuoroissa saattaa olla myös NoJa-asiakkuuksia.

Aluekuljetus tarkoittaa pääasiassa keskiraskailla ja raskailla kuorma-autoilla sekä yhdistelmäajoneuvoilla tapahtuvaa alueellista kuljetustoimintaa. Aluekuljetus pääasiassa hoitaa kirje- ja pakettilähetysten toimittamisen sekä saapuneiden lähetysten noutamisen Postin jakelutoimipisteiden ja postitoimipaikkojen sekä postikeskusten välillä, NoJa-asiakkuuksien hoitamista, kirjelaatikoiden tyhjennyksiä, erillisnouto- ja jakelupalveluiden suorittamista sekä kuljetusyksikkölähetysten jakelua.

Kuljetuspalveluilla tarkoitetaan pääasiassa pakettiautoilla ja kevyillä kuorma-autoilla tapahtuvaa pakettijakelua, NoJa-asiakkuuksien hoitoa, erillisnouto- ja jakelupalveluiden suorittamista sekä kirjelaatikoiden tyhjennyksiä. Kuljetuspalvelut hoitavat myös jonkin verran kuljetusyksikköjakelua. Kuljetuspalveluiden toiminta on yleensä keskittynyt melko suppealle alueelle ja pääsääntöisesti se tapahtuu tietyn kaupungin sisällä. Lisäksi kuljetuspalvelut hoitavat myös kirjeiden ja pakettien toimittamisen tiettyihin postitoimipaikkoihin sekä yritysposteihin, sekä lähtevän postin noudon tietyistä toimipaikoista ja yritysposteista. (Visuri 2013; Ihanamäki 2014)

4.2.2 Palvelut

Nouto- ja jakeluasiakkailla, eli NoJa-asiakkailla tarkoitetaan asiakkaita, jotka ovat tehneet Postin kanssa nouto- ja jakelupalvelusopimuksen. Pääsääntöisesti NoJa-asiakkaat ovat yrityksiä, yhteisöjä ja julkisen puolen toimijoita. Nouto- ja jakelupalvelussa Posti noutaa ja/tai jakaa lähetykset sopimuksessa määritellystä ja/tai määriteltyn paikkaan sovitun aikataulun mukaisesti. Nouto- ja jakelupalvelulla on kiinteä kuukausihinta.

Erillisnouto- ja jakelupalvelulla tarkoitetaan yksittäisen lähetysten noutoa asiakkaalle tai toimitusta asiakkaalle. Lähetystyksiä voi olla useampia ja palvelun hinta perustuu lähetysten kokoon ja painoon. Asiakas voi tehdä kuljetustilauksen Postin puhelinvaihteen tai internet-sivujen kautta, josta tilaus välittyy kyseisen alueen

kuljetuksista vastaavan terminaalin ajojärjestelijälle, joka toimittaa tilauksen edelleen eteenpäin reittiä ajavalle kuljettajalle. (Posti 2015b)

4.2.3 Lähetystyytit

Kirjepostilla tarkoitetaan kaikkia kirjelähetyksiä. Kirjelähetykset ovat maksimissaan kahden kilon painoisia ja ulkomitoiltaan 250 mm x 353 mm x 30 mm kokoisia. Kirjelähetyksiin kuuluu tavalliset 1. ja 2. luokan kirjeet, pikakirjeet, saantitodistuskirjeet, postiennakkokirjeet, kirjatut kirjeet ja postivakuutetut lähetykset.

Pakettilähetykset ovat 2-35kg painoisia, ulkomitoiltaan maksimissaan 100 cm x 60 cm x 60 cm lähetyksiä. Pakettityyppejä ovat postipaketti, jonka asiakas noutaa itse postitoimipaikasta tai muusta noutopisteestä ja Ovelle-paketti joka toimitetaan asiakkaalle erikseen sovittuna ajankohtana. Näiden lisäksi ovat pakettiautomaatit, joiden kautta asiakas voi lähettää ja vastaanottaa paketteja itsepalveluna.

Kuljetusyksiköillä tarkoitetaan rullakko- ja lavalähetyksiä, joiden maksimikorkeus 210cm. Kuljetusyksikkökuljetukset ovat pääsääntöisesti lähettäjältä noudettavia ja vastaanottajalle toimitettavia lähetyksiä. Rullakkolähetyksen maksimi bruttopaino on 250kg, teholavan 370kg ja EUR-, FIN-, ja huonekalulavojen 1000kg. Asiakkaalle sisälle asti vietävän, yksittäisen kollin maksimipaino on 120kg, tätä raskaammat lähetykset puretaan asiakkaan osoittamaan paikkaan jakeluauton läheisyydessä. (Posti 2015c)

Näiden lisäksi on olemassa myös kylmäkuljetuksia, kauppakassikuljetuksia päivittäistavaroiden verkkokaupoille sekä ateriakuljetuksia ja erikseen räätälöityjä alueellisia kuljetusratkaisuja, jotka ovat suunnattu erityisesti kuntayhtymille, sairaanhoitopiireillä ja yksityisille hoivalaitoksille.

4.3 Postin hankinnat

Huolimatta siitä, että Posti on valtio-omisteinen yritys, julkisia hankintoja ohjaava hankintalaki ei kosketa Postin hankintoja. Postin hankintoja on ohjannut 1. 1. 2008 lähtien erityisalojen hankintalaki ja näin ollen hankintalaissa määritellyt hankintojen kynnysarvot eivät koske Postia. (Finlex 2007b)

Postin hankintaosasto on nykyisellä organisaatiolla toiminut vuodesta 2013 lähtien ja hankinnat jaettu koko konsernin osalta kuuteen kategoriaan. Jokaista kategoriaa johtaa kategoria-manager, jonka vastuulla on kyseisen kategorian hankinnat kaikissa maissa, missä Postilla on toimintaa. Kategoriat ovat transportation, production, vehicles, facilities, IT ja professional services ja nämä vastaavat kunkin kategorian hankinnoista. Näiden lisäksi toimii sourcing center, jossa toimii kategoriatiimit, sekä ostoista vastaava purchase operations.

Nykyisellään aikaisemmin liiketoimintayksikköihin hajautetut hankinnat on keskitetty hankintayksikköön ja kaikki hankinnat menevät hankintayksikön kautta. Aikaisemmin eri liiketoimintayksiköt hoitivat omien kategorioidensa hankinnat pääasiassa itse, esimerkiksi kuljetusten osalta tästä seurasi hyvinkin moninaisia kuljetusalihankintasopimuksia, eikä yhteistä maanlaajuista linjaa sopimusten laatimisessa ollut olemassa.

Kuljetusten alihankinnat ovat keskitetty nykyään transportation-kategorian alle. Transportation hankintakategoria kattaa lähes puolet hankintojen kuluista, Posti käyttää hankintoihin vuositasolla n. 900 miljoonaa euroa, joista transportation-kategorian osuus on n. 400 miljoonaa euroa, josta Suomen osuus on n. 200 miljoonaa euroa. (Koskinen 2014)

Posti edellyttää kaikkia alihankkijoitaan noudattamaan Postin toimittajien menettelyohjetta, jossa edellytetään alihankkijoiden noudattavan eettisiä toimintatapoja, yritysvastuuta ja vähentämään toiminnan ympäristövaikutuksia. Toimittajien menettelyohjeessa edellytetään myös, että Posti tai sen edustaja voi tehdä tarkastuksen toimittajan luona. (Posti 2015d)

4.4 Kuljetusalihankinnat

Kaikki kuljetusalihankkijat on luokiteltu neliportaisen asteikon mukaan. On huomattavaa, että asteikko noudattaa hyvin pitkälle Kuivasen ja Hyötyläisen (1997, 15-19) esittämiä yhteistyön tasoja. Postin käyttämät tasot ovat S2, S1, S0 ja S-miinus.

S2-tason alihankkijat ovat määritelty Postin kannalta strategisiksi kumppaneiksi, joiden kanssa yhteistyötä pyritään tiivistämään entisestään, tätä voidaan kuvailla myös partnership-yhteistyöksi. S2-tason toiminta seuraa hyvin pitkälti Ellramin (1990, 8-9) partnership-yhteistyön määritelmää. S2-tason alihankkijoiden ajoneuvot pääsääntöisesti myös teipataan Postin logoilla.

S1-tason alihankkijoiden kanssa yhteistyösuhde voidaan määritellä toimittajayhteistyöksi ja S1-tason alihankkijat ovat myös Postin näkökulmasta tärkeitä, mutta ei yhtä olennaisia kuin S2-tason alihankkijat.

S0-tason alihankkijat ovat perinteisiä alihankkijoita, joita käytetään lähinnä kapasiteettiresurssina, tasoittamaan kausittaisia tavaramäärien vaihteluita. S0-tason alihankkijoita on suurin osa kaikista toimittajista.

S-miinus alihankkijat ovat niitä joiden sopimuksista pyritään pääsemään irti ja heidän suorittama kuljetustoiminta pyritään siirtämään jäljelle jääville alihankkijoille. (Koskinen 2014)

Huomioitavaa on, että alihankkijayritysten koko ei suoraan määrittele luokitusta, pieni toimija harvaan asutulla alueella voi olla tärkeämpi Postille, kuin suurempi yritys esim. pääkaupunkiseudulla. Tärkein peruste alihankinnalle on silti kustannukset. Lisäksi on huomioitava reitit, mitä alihankkijat ajavat. Runkoverkossa liikennöivät alihankkijat ovat toiminnan kannalta huomattavasti kriittisempiä, kuin esim. aluekuljetuksella tai kuljetuspalveluilla pääasiassa asiakkaalle toimitettavien pakettien tai kuljetusyksiköiden jakelua suorittavat toimijat.

Alihankkijayritysten luokitteluun vaikuttaa siis kokonaisuutena mm. kustannukset, tiettyjen asiakkuuksien hoitamisessa vaadittava erikoiskalusto, suoritettavat reitit, yrityksen koko, toiminta-alue ja molemminpuolinen sitoutuminen pitkällä aikavälillä yhteistyöhön. (Koskinen 2014; Ihanamäki 2014)

Kuljetusten alihankinta on pääasiassa tarveperusteista. Osa vuoroista vaatii tietynlaista erityiskalustoa kalustoa, jota Postin ei ole kustannusten puolesta järkevä hankkia itse, joten alihankinta on luonnollinen tapa näissä tilanteissa varmistaa asiakkaiden kuljetustarpeiden täyttäminen. Esimerkkinä näistä ovat kylmäkuljetukset ja ateriakuljetukset. Alihankintatarpeen määrittelevät pääsääntöisesti kuljetustermiinalien kuljetusesimiehet. Kuljetusesimiehet määrittelevät alihankintakonseptin mukaisesti onko tietty reitti kannattavampaa suorittaa Postin omalla kalustolla vai alihankintana. Jos alihankinta on tehokkain ratkaisu, kuljetusesimies luonnostelee alihankintaesityksen. Esitys lähetetään edelleen aluepäällikölle, joka ohjaa luonnoksen hyväksyntää varten hankintaosastolle, jossa varsinainen päätös alihankintasopimuksesta tehdään. Keskitetyllä päätöksenteolla saadaan yhtenäistettyä sopimuksia ja selkeytettyä alihankkijoiden hinnoittelua. Kuljetusalihankinnan tarpeen siis määrittää termiinalien kuljetusesimiehet, jotka tuntevat oman alueensa, ajetut reitit ja alueen asiakkaat, mutta varsinaiset päätökset tapahtuvat keskitetysti hankintaosastolla. (Visuri 2013; Koskinen 2014)

Kuljetusalihankintastrategia Tampereen postikeskuksen kuljetustermiinalissa on se, että tarvitaan sekä pienempiä, että suurempia toimijoita. Pienemmät yritykset, joissa isäntä toimii myös kuljettajana, ovat helppoja yhteistyökumppaneita, sillä isännät ovat hyvin sitoutuneita työhönsä, kommunikointi heidän kanssaan on helppoa ja he tuntevat toiminta-alueensa erittäin hyvin. Toisaalta olisi liian riskialtista toimia ainoastaan pienten yritysten kanssa. Isommilla toimijoilla on enemmän pelivaraa niin kaluston, kuin henkilöstön puolesta ja yllättävissä tilanteissa isompi, 10-15 auton toimija pystyy tarjoamaan joustavuutta. Yhdistelmä suurempia ja pienempiä alihankkijoita yhteistyössä Postin omien kuljettajien ja ajoneuvojen kanssa takaa joustavuutta toimintaan ja yllättävien asiakastarpeiden täyttämisen. Tavoitteena on, että ikinä tule tilannetta asiakkaan tarvitessa kuljetusta, että kuljetuskapasiteettia ei ole saatavilla. (Ihanamäki 2014)

Hinnoittelun perustana toimii useampi eri tekijä, jotka ovat riippuvaisia siitä, millaisesta vuorosta on kyse. On olemassa kiinteällä hinnoittelulla olevia vuoroja, nämä vuorot toimivat pääsääntöisesti vakiintuneella ja kiinteällä reitillä ja vaihtelua päivien välillä esiintyy hyvin vähän, jos ollenkaan. Pääsääntöisesti ns. lisäjakelua, eli kotiinkuljetettavien kuljetusyksiköiden ja pakettien jakelua hoitavat vuorot käyttävät suoriteperusteista hinnoittelua, eli alihankkijoille maksetaan toimitettujen lähetysten mukaan. (Koskinen 2013)

On olemassa myös kirjava joukko muita hinnoittelumalleja ja niiden välillä on alueellisia ja vuorokohtaisia eroja. Posti aloitti vuonna 2012 projektin, jonka tarkoituksena on yhtenäistää aiemmin alueellisesti sovitut sopimukset ja uudistaa hinnoittelumallia. Tavoitteena on, että samankaltaisista vuoroista maksetaan samoilla perusteilla kautta Suomen. Lisäksi Posti on siirtymässä kokonaan pois laskutuksesta tilitykseen.

Alihankkijoiden suorittaman työn laadussa ei ole esiintynyt merkittäviä puutteita, joten suurimmat haasteet kuljetusalihankinnoissa liittyvät kustannuksiin, eli siihen miten järjestää toiminta niin, että asiakkaita pystytään palvelemaan tehokkaasti ja Postin kannalta kannattavasti ja samalla varmistaa myös alihankkijoiden toiminnan jatkuvuus taloudellisesti kannattavalla tavalla. (Koskinen 2014)

4.5 Yhteistyö käytännön toiminnassa

Tällä hetkellä Posti on aloittanut jo yhteistyön syventämistä S2-toimittajien kanssa. Ensimmäinen askel oli kaikkien S2-toimittajien auditointi ja Posti on myös lanseerannut Supplier Base Management-mallin, eli miten eri alihankkijoiden kanssa toimitaan, jokaiselle luokitukselle on omat toimintamallinsa. Lisäksi Posti on pyrkinyt lanseeraamaan järjestelmän, jonka avulla Postin ostoehdot tietyissä tuotekategorioissa olisivat tiettyjen toimittajien käytössä. Yksi esimerkki tästä on kuljetusajoneuvojen renkaat ja tätä onkin jo lähdetty työstämään eteenpäin Tampereen alueella tiettyjen toimittajien kanssa. (Visuri 2013; Koskinen 2014)

Alihankkijat ovat myös mukana kehittämässä reittejä. Alihankkijat tuntevat alueensa ja asiakaskunnan toimialueillaan. Lisäksi alihankkijat pääsääntöisesti pyrkivät optimoimaan omat ajonsa, niin että reittien varrella ei suoriteta turhaa ajoa. Postilla olisi kuitenkin kehittämistä tiedonkulussa ja parannusehdotusten saamisessa kentältä, niin alihankkijoiden, kuin Postin oman henkilökunnan osalta. (Koskinen 2014)

Eräs tapa helpottaa alihankkijoiden asemaa on yksinkertaisesti tarjota heille lisää töitä. Postilla on tarve vähentää kuljetusalihankkijoiden määrää, joten poistuvien alihankkijoiden aikaisemmin täyttämää kapasiteettia voitaisiin siirtää jäljellä oleville toimittajille. Tällä tavoin alihankkijoiden kokemia kustannuspaineita voitaisiin osaltaan siirtää Postille ja alihankkijoiden kuljetusten täyttöasteet paranisivat. (Visuri 2013; Koskinen 2014)

Käytännön tasolla toimittaja- ja henkilösuhteet syntyvät pitkässä liikesuhteessa neuvottelijoiden välillä ja yhteistyö kehittyy ajan kuluessa vastavuoroisessa kanssakäymisessä. Esimerkiksi jos toimittaja on vaihtamassa ajoneuvokalustoa, toimittaja ottaa yhteyttä kuljetusterminalin johtoon ja keskustelee päähankkijan kalusto- ja resurssitarpeista. Lisäksi alihankkijoiden ajoneuvojen täyttöasteet pyritään saamaan tasaisiksi, ettei alihankkijoiden ajoneuvot olisi käytössä vai osaa päivästä. Alihankkijoiden toiminnan kannattavuus ja jatkuvuus on hyvin tärkeää myös Postin näkökulmasta ja vastavuoroisuus onkin yhteistyön keskiössä. (Ihanamäki 2014)

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa käydään läpi työtä kokonaisuudessaan ja tarkastellaan tutkimuskysymyksiä teorian ja empirian kautta. Lisäksi esitetään jatkotutkimuskysymyksiä ja annetaan muita ehdotuksia Postin sisäisen toiminnan tehostamiselle.

5.1 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Päättutkimuskysymys:

- *Millaisessa tilanteessa yritysten on kannattavaa pyrkiä syventämään yhteistyötä valittujen toimittajien kanssa?*

Yleisellä tasolla yritysten toimittajasuhteiden syventäminen lähtee liikkeelle päähankkijan strategisista tarpeista. Huomioitavaa on se, että pelkkä transaktiokustannusten analysointi ei välttämättä anna tarpeeksi laajaa käsitystä tietyn vaihdantasuhteen tärkeydestä päähankkijan näkökulmasta. Päähankkijan ja toimittajan välinen syvempi yhteistyö pohjaa pitkäjännitteiseen, molemminpuoliseen suhteeseen, jossa toimintaa pyritään kehittämään ja innovoimaan molempia hyödyttävällä tavalla. Yhteistyön kehittämisen valittujen toimittajien kanssa tulisikin pohjautua kokonaiskuvaan yhteistyösuhteesta ja molemminpuolisesti saavutettavista vaihdantasuhteen hyödyistä.

Päähankkijan on siis aivan ensimmäisenä tunnistettava ja luokiteltava oman toimintansa näkökulmasta tärkeimmät toimittajat ja arvioida olemassa olevan vaihdantasuhteen taso. Jos tietty toimittaja nähdään potentiaalisena strategisena yhteistyökumppanina, on perusteltua pyrkiä syventämään yhteistyötä ko. toimittajan kanssa. Yhteistyön syventämisen muodot vaihtelevat toimialoittain ja Jonesin ja Hillin (1988, 160) mainitsevat ongelmat transaktioissa tulisi pyrkiä minimoimaan mahdollisimman tehokkaasti. Huomattavaa on myös, että toimittajan oman toiminnan

tulee olla järjestetty tehokkaasti, jotta yhteistyösuhde ei pääty päähankkijasta riippumattomiin toimittajan taloudellisiin tai organisaationaalisiin ongelmiin.

Postin näkökulmasta yhteistyötä tulisi kehittää nimenomaan S2-tason alihankkijoiden kanssa. Yhteistyön syventämisen lähtökohtana S2-tason alihankkijoiden kanssa tulisi olla nimenomaan yhteistyösuhteen jatkuminen pitkällä aikavälillä molempia osapuolia hyödyttävällä tavalla. Etenkin nykyisessä vaikeassa taloustilanteessa ja toimialaa koskettavien haasteiden edessä Postin onkin ensiarvoisen tärkeää luoda edellytykset toimittajien toiminnan jatkumiselle myös tulevaisuudessa. Uusien potentiaalisten S2-toimittajien tunnistamisessa voisi käyttää hyödyksi Ellramin (1990, 8-9) mainitsemia partnership-yhteistyön neljä tekijää Postin toiminnan kontekstissa.

Päätutkimuskysymystä tarkentavat kysymykset:

- *Millaisia yhteistyön syventämisen muotoja Postin Paketti- ja logistiikkapalveluiden tulisi harkita?*

Posti on jo kehittänyt yhteistyötä eri tavoilla, mutta näiden lisäksi voidaan nähdä muutama keino jatkaa kehitystä. Strategisesti tärkeiden kuljetusalihankkijoiden näkemykset tulisi ottaa huomioon uusien palvelukonseptien kehittämisessä ja toiminnan tehostamisessa ylipäänsä. Postilla on tunnistettu, että kentällä toimivien työntekijöiden ideoita ei käytetä tällä hetkellä tarpeeksi hyvin hyödyksi, joten tiedonkulkua alhaalta ylöspäin tulisi kehittää, ei pelkästään alihankkijoiden suhteen, mutta myös Postin omien työntekijöiden kohdalla. Kentältä saatavilla ehdotuksilla saattaisi olla merkittäväkin vaikutus toiminnan tehostamiseen.

Ajokorttiuudistuksen mukana tuomat vaatimukset kuljettajien ammattipätevyydestä asettavat myös lisää kustannuspaineita kuljetusyriyksillä. Posti voisi osaltaan helpottaa kustannuspaineita osallistamalla tiettyjen alihankkijoiden kuljettajia Postin tilaamiin ammattipätevyyskoulutuksiin ja tarjota koulutusta alihankkijoille joko Postin kokonaan tai osittain kustantamana. Lisäksi jo aikaisemmin mainittu Postin ostoehtojen tarjoaminen eri tuotekategorioissa tietyille alihankkijoille on alue mitä olisi mahdollista kehittää edelleen.

- *Millaisia ovat ne alihankittavat reitit, joita hoitavien toimittajien kanssa yhteistyön syventämistä olisi järkevin harkita?*

On hyvin hankala sanoa yksiselitteisesti, minkä tyyppiset reitit ovat Postin näkökulmasta tärkeimmät. Kokonaisuuden kannalta runkoverkon toimijat ovat hyvin kriittisiä, mutta esimerkiksi Tampereen alueella on tiettyjä alihankinnan avulla hoidettuja asiakkuuksia, joiden merkitys alueellisesti on suuri. Aivan kuten alihankkijayritysten luokittelussa, ei ole määriteltävissä tiettyjä kriteereitä, minkä puitteissa reittien tärkeyttä voitaisiin verrata toisiinsa. Voidaan kuitenkin sanoa, että tietyillä reiteillä tarvittava erikoiskalusto, alueellinen sijainti, reitin aikana hoidettavien asiakkuuksien erikoisvaatimukset ja muut kuljetustehtävät sekä reittiin sidottujen transaktiokustannusten laatu ja määrä määrittävät reitin kriittisyyden toiminnalle. Postin kannattaisi harkita kuljetusreittien jaottelua samankaltaisella asteikolla, mikä on käytössä kuljetusalihankkijoiden luokittelussa. Reittien jaottelu eräänlaiseen ”tärkeysjärjestykseen” helpottaisi osaltaan määrittämään ne reitit, joiden kohdalla tehostamisen mahdollisuuksien tarkempi tutkiminen olisi olennaisinta.

5.2 Jatkotutkimuskysymyksiä

Tämä tutkielma on käsitellyt spesifiä aihetta melko suppealla tavalla. Tutkimusta voisi laajentaa ottamalla mukaan alihankkijayritysten näkökulmaa käsiteltyihin aiheisiin ja ottaa huomioon myös ulkomaantoiminnot. Suomalainen kuljetusala kokonaisuudessaan on monin tavoin poikkeuksellinen toimiala ja teoreettisempaa jatkotutkimusta voisi suorittaa fragmentoituneella toimialalla toimivien yritysten alihankintastrategioista ja PK- ja mikroyritysten toimintaedellytyksistä kovan kilpailun ja sääntelyn alla olevalla toimialalla.

Postin näkökulmasta tulevaisuutta ajatellen olisi hyvä pohtia, mistä uusia kuljetusalihankkijoita voisi löytää. Kuten aikaisemmin on mainittu, kuljetusalalla ylivoimaisesti suuri osa yrityksistä on muutaman hengen mikroyrityksiä ja isäntien jäädessä tulevaisuudessa eläkkeelle, voi olla hyvin vaikea löytää korvaavia kuljetusyrittäjiä heidän tilalle. Tulevaisuudessa potentiaalisesti odottava kuljettajapula

on myös Postin sisäisestä näkökulmasta syytä ottaa huomioon, sillä uusia kuljettajia tulee alalle entistä vähemmän ja eräs mahdollinen tutkimuskohde onkin, olisiko Postin mahdollista alkaa kouluttaa kuljettajia itse esimerkiksi oppisopimuksella.

Eräs toinen mahdollinen kohde on selvittää kalustotoimittajien kanssa, olisiko mahdollista saada perälaudoilla varustettuja, pakettiautoiksi rekisteröityjä jakeluautoja. Kuljetuspalveluilla suuri osa kalustosta on perälaudallisia, kuorma-autoiksi rekisteröityjä pakettiautoja ja näiden vaihtaminen kalustoon jota olisi mahdollista ajaa henkilöautokortilla, helpottaisi olennaisesti uusien kuljettajien löytämistä.

Lisäksi olisi syytä tutkia, olisiko haja-asutusalueilla jakelutoimipaikkojen toiminnan laajentaminen koskemaan enemmän myös kuljetuspalveluiden tehtäviä kannattavaa ja toteuttamiskelpoista. Esimerkiksi nykyisin haja-asutusalueilla aluekuljetusten hoitamat NoJa-asiakkuudet voisi siirtää jakelutoimipaikkojen vastuulle ja muuttaa aluekuljetusten toimintaa näillä alueilla enemmän jakelutoimipaikkoihin kerätyn, asiakkailta noudetun postin keräilyksi ja toimittamiseksi postikeskuksiin. Polttoaineet ovat suuri kustannuserä ja vuositasolla raskaan kaluston ajojen lyhentäminen saattaisi tuoda osaltaan tuoda kaivattuja säästöjä.

6 Lähdeluettelo

Burt, D. N., Pinkerton R. L. A (1996) Purchasing Manager`s Guide To Strategic Proactive Procurement. American Management Assosiation. AMACOM: New York

Ellram, L. M. (1990) The supplier selection decision in strategic partnership. Journal of Purchasing and Material Management. 26, 4, 8-14.

Ellram, L. M. & Edis O. R. V. (1996) A case study of successful partnering implementation. International Journal of Purchasing and Materials Management. 32, 3, 20-28.

EUR-LEX (2003) Komission suositus mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmästä. [verkkodokumentti]. [viitattu 18. 4. 2015]. Saatavilla <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:fi:PDF>

Frauendorf, J. (2006) Customer processes in Business-to-Business service transactions. Deutscher Universitats-Verlag, GWV Fachverlage GmbH: Wiesbaden.

Eskola, J. & Suoranta, J. (2008) Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos, Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Finlex (2007a) Valtioneuvoston asetus kuorma- ja linja-auton kuljettajien ammattipätevyydestä. 640/2007. [verkkodokumentti]. [viitattu 20. 4. 2015]. Saatavilla <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070640>

Finlex (2007b) Laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista, 30.3.2007/349. [verkkodokumentti]. [viitattu 3. 5. 2015]. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070349#L4>

Finlex (2010) Laki harmaan talouden selvitysyksiköstä, 21.12.2010/1207. [verkkodokumentti]. [viitattu 19. 4. 2015]. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20101207>

Finlex (2011) Postilaki, 29.4.2011/415. [verkkodokumentti]. [viitattu 3. 5. 2015]. Saatavilla <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20110415#L4>

Jones, G. R., Hill, C. W. L. (1988) Transaction cost analysis of strategy-structure choice. *Strategic Management Journal*. 9, 2, 159-172.

Keskusrikospoliisi, Tiedusteluosasto (2012) Yrityksiin kohdistuvan ja niitä hyödyntävän rikollisuuden teematilannekuva 2012: kuljetusala. Teematilannekuva. [verkkodokumentti]. [viitattu 19. 4. 2015]. Saatavilla http://www.intermin.fi/download/37035_Kuljetusalan_teematilannekuva_yrityksiin_kohdistuva_rikollisuus_2012_20120424.pdf?e066849bd2cbd188

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Kuivanen, R & Hyötyläinen, R (1997) Kohti uudenlaisia yritysverkostoja: Monikeskeisen yhteistyön kehittäminen. VTT:n tiedotteita 1830. Espoo: Valtion teknillinen tutkimuskeskus.

Kyläheiko, K. (1999) Technology management from transaction cost perspective: Towards conceptual typology. Lappeenrannan Teknillinen Korkeakoulu. Tutkimusraportti No. 14: Lappeenranta.

Liikenne- ja viestintäministeriö (2008) Kabotaasi Suomessa. Liikenne- ja viestintäministeriön julkaisuja 26/2008. Liikenne- ja viestintäministeriö.

Liikenteen turvallisuusvirasto Trafi (2015) Kuljettajantutkimustilastot. [verkkosivut]. [viitattu 23. 4. 2015]. Saatavilla <http://www.trafi.fi/tietopalvelut/tilastot/tieliikenne/kuljettajantutkinnot>

McIvor, R. (2000) A practical framework for understanding the outsourcing process. *Supply Chain Management*. 5, 1, 22–36.

Posti (2015a) Vuosikertomus 2014. Helsinki, Posti Group Oyj.

Posti (2015b) Sopimuspalvelujen hinnasto. [verkkodokumentti]. [viitattu 1. 5. 2015]. Saatavilla <http://www.posti.fi/liitteet-yrityksille/hinnat/sopimuspalvelujen-hinnasto.pdf>

Posti (2015c) Paketit ja rahti matkaan, mitat ja painot. [verkkosivu]. [viitattu 3. 5. 2015]. Saatavilla <http://www.posti.fi/yritysasiakkaat/posti-palvelee/ohjeet/pakettien-ja-rahdin-lahetysohjeet/>

Posti (2015d) Toimittajien menettelyohje. [verkkodokumentti]. [viitattu 3. 5. 2015]. Saatavilla <http://www.posti.com/attachments/aboutitella/sourcing/PostiGroupToimittajienMenettelyohje.pdf>

Solakivi, T., Ojala, L., Laari, S., Lorentz, H., Töyli, J., Malmsten, J. & Viherlehto, N. (2014) Logistiikkaselvitys 2014. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja, sarja Keskustelua ja raportteja. Suomen yliopistopaino Oy – Juvenes Print: Turku.

Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry (2011) Tiedote: Puolustusvoimien kuljettajakoulutuksen jatkuttava. [verkkodokumentti]. [viitattu 3. 5. 2015]. Saatavilla http://www.skal.fi/ajankohtaista/skal_tiedottaa/tiedotearkisto/tiedotteet_2011/puolustusvoimien_kuljettajakoulutuksen_jatkuttava.5448.news

Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry (2012) SKAL:n esitys kuljetusalan harmaan talouden torjumiseksi tarvittaviksi lainmuutoksiksi, Liikenne- ja viestintäministeriölle. [verkkojulkaisu]. [viitattu 9. 4. 2015]. Saatavilla http://www.skal.fi/files/11378/SKAL_harmaan_talouden_lausunto_LVMlle_tammikuu_2012.pdf

Suomen Kuljetus ja Logistiikka SKAL ry (2013) SKAL ja ALT: Kuljetusalaa uhkaa työvoimapula – nuorille lisää koulutuspaikkoja. Koulutusaiheisia artikkeleita. [verkkojulkaisu]. [viitattu 12. 4. 2015]. Saatavilla http://www.skal.fi/koulutus/skal_n_koulutus uutiset/skal_ ja_ alt_ kuljetusalaa_ uhkaa_ tyovoimapula_nuorille_lisaa_koulutuspaikkoja.9886.news

Tilastokeskus (2014) Tilasto: Kuorma-autoliikenteen kustannusindeksi [verkkajulkaisu]. [viitattu: 11. 4 .2015]. Saatavilla http://www.stat.fi/til/kalki/2014/12/kalki_2014_12_2015-01-19_tie_001_fi.html

Van Weele, A. J. (1994) Purchasing management – Analysis, planning and practice. Chapman & Hall: Lontoo.

Virolainen, V-M. (1998) Motives, circumstances and success factors in partnership sourcing. Väitöskirja. Lappeenranta, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, kauppatieteiden osasto. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 71.

YLE Uutiset (2014) Taantuma peittää ongelman – kuljetusalaa uhkaa kuskipula. Julkaistu 12. 12. 2014. [verkkajulkaisu]. [viitattu 17. 4. 2015]. Saatavilla http://yle.fi/uutiset/taantuma_peittaa_ongelman__kuljetusalaa_uhkaa_kuskipula/7684894

HAASTATTELUT

Ihanamäki, P (2014) Posti, kuljetusesimies, Tampereen postikeskuksen kuljetustermiinaali. Tampere 5. 7. 2014.

Koskinen, P (2014) Posti, sourcing manager, hankintaosasto, transportation-kategoria. Helsinki 31. 1. 2014

Visuri, V (2013) Posti, aluepäällikkö Länsi-Suomen kuljetukset. Tampere 13. 12. 2013

Liitteet

Haastattelukysymykset Ihanamäki 5. 7. 2014

1. Mitkä ovat kuljetuspalveluiden, aluekuljetuksen ja runkokuljetusten viralliset määritelmät?
2. Kuinka monta alihankkijayritystä toimii suoraan tai epäsuorasti Tampereen aluekuljetuksen alaisuudessa?
3. Mitkä ovat tärkeimmät alihankkijoiden hoitamat vuorot Tampereen postikeskuksen kuljetustermiinalin näkökulmasta? Kuinka monta alihankkijayritystä voisi luokitella tärkeimmiksi?
4. Kuinka monta yritystä yhteensä ajaa näitä vuoroja?
5. Kuinka monta ajoneuvoa arviolta näillä yrityksillä on käytössä?
6. Kuinka monta prosenttia kaikista vuoroista ajetaan alihankkijayritysten toimesta? Onko kausittaisia eroja?
7. Mitä etuja ajoneuvoseurantalaitteiden asennuksesta on ollut?
8. Mitä etuja voitaisiin saavuttaa asentamalla vastaavat seurantalaitteet tärkeimpien alihankkijayritysten ajoneuvoihin a) alihankkijoiden näkökulmasta b) Itellan näkökulmasta?
9. Mitkä ovat laitteiden asennuksen yksikkökustannukset per ajoneuvo?

Haastattelukysymykset Koskinen 31. 1. 2014

1. Mikä on Postin hankintaosaston historia lyhyesti?
2. Mitkä ovat Postin säästöohjelman vaatimukset a) hankintaosastolle yleisesti b) kuljetuspuolelle erityisesti?
3. Mikä käytännössä on Postin alihankintakonsepti?
4. Mitkä ovat VR-Transpoint kaupan välittömät vaikutukset hankintaosastolle?

5. Minkä tyyppiset kuljetusalihankkijat ovat Postin näkökulmasta tärkeimpiä?
6. Miten Posti luokittelee kuljetusalihankkijoita?
7. Kuinka monta kuljetusalihankkijayritystä Postilla on tällä hetkellä ja mikä on tavoite?
8. Mitkä ovat kuljetusalihankinnan suurimmat haasteet tällä hetkellä?
9. Millaisia askeleita toimittajayhteistyön syventämisessä on jo tehty ja mitä tulisi edelleen kehittää?
10. Ovatko kuljetusalihankkijat mukana kehittämässä reittejä?
11. Millä perusteilla toimittajille maksetaan ajetuista reiteistä?

Haastattelukysymykset Visuri 13. 12. 2013

1. Millä perusteilla päätetään alihankittavat vuoro?
2. Mitkä ovat kuljetustermiinaalien näkökulmasta alihankinnan käytön suurimmat edut?
3. Missä asioissa alihankinnassa olisi kehittämisen varaa?
4. Kuinka paljon alihankinnasta on apua puskuroimaan tavaramäärän kausittaisia vaihteluita?
5. Minkä tyyppisiä vuoroja hoitavat alihankkijat ovat kenttätyön näkökulmasta tärkeimpiä?
6. Kuinka paljon alueellisia eroja on alihankinnan käytössä ja minkälaisia ne ovat?
7. Mitkä ovat kenttätyön näkökulmasta parhaimmat tavat konkreettisesti syventää yhteistyötä valittujen toimittajien kanssa?
8. Ovatko alihankkijat mukana kehittämässä toimintaa ja jos ovat, millä tavoin?