

**MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU**

**LOGISTIIKKASTRATEGIA PUOLUSTUSVOIMISSA JA YRITYKSISSÄ**

Kandidaatintutkielma

Kadetti

Petri Nivalainen

Kadettikurssi 93.

Huoltolinja

Huhtikuu 2009

## MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

|  |  |
|--|--|
| Kurssi<br>Kadettikurssi 93.  | Linja<br>Huoltolinja                               |
| Tekijä<br>Kadetti Petri Nivalainen   |  |
| Tutkielman nimi<br><b>Logistiikkastrategia Puolustusvoimissa ja yrityksissä</b>  |  |
| Oppiaine johon työ liittyy<br>Johtaminen   | Säilytyspaikka<br>Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto) |
| Aika<br>Huhtikuu 2009  | Tekstisivuja 22                                    |
| <b>Tiivistelmä</b><br><br><p>Tämän kandidaatin tutkielman tutkimusongelmana on ollut selvittää miten logistiikkastrategia ymmärretään Puolustusvoimissa ja yrityksissä. Tutkimus on laadultaan kvalitatiivinen ja käytetty tutkimusmenetelmä on ollut asiakirja- ja kirjallisuusanalyysi. Aihetta on lähestytty selvittämällä mitä keskeisillä käsitteillä mm. logistiikalla, strategialla ja logistiikkastrategialla ymmärretään. Logistiikkastrategian ollessa strategisen tason asiakokonaisuus tutkimuksessa on myös selvitetty mitä on strateginen johtaminen. Logistiikkastrategiaa tutkittiin selvittämällä mitä sen suunnitteluun kuuluu, mikä on sen sisältö ja mitä aihealueita se koskettaa. Tutkimukseen saatiin myös puolustusvoimien näkökulma tutkimalla puolustusvoimien logistiikan ja logistiikkajärjestelmän erityispiirteitä.</p> <p>Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että puolustusvoimissa ja yrityksissä logistiikkastrategia ymmärretään erilalla ja se vaikuttanee sen toteuttamiseen. Tutkimuksessa ilmenee myös että logistiikkaa ohjaa logistiikkastrategia, joka on ylin asiakirja tai päätös, joka asettaa yrityksessä tai puolustusvoimissa viitekehyksen kaikille muille logistisille päätöksille yrityksen sisällä. Näin ollen logistiikkastrategia on merkittävin yksittäinen tekijä, jonka onnistuneisuus vaikuttaa kaikkein eniten yrityksen tai puolustusvoimien logistiikan onnistumiseen.</p> <p>Lisäksi tutkielmassa on kartoitettu mitä jatkotutkimus tarpeita aihealueesta ilmenee.</p> |  |
| <b>Avainsanat</b><br>Johtaminen, logistiikka, strategia.   |  |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 JOHDANTO.....</b>                                 | <b>1</b>  |
| 1.1 TUTKIMUKSEN TAUSTAT.....                           | 1         |
| 1.2 TUTKIMUSMENETELMÄ JA NÄKÖKULMA.....                | 1         |
| 1.4 TUTKIMUSONGELMA JA TUTKIMUKSEN TAVOITTEET .....    | 2         |
| 1.5 TUTKIMUKSEN RAJAUS .....                           | 3         |
| 1.6 TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET .....              | 3         |
| 1.6.1 LOGISTIIKKA .....                                | 3         |
| 1.6.2 STRATEGIA.....                                   | 5         |
| 1.6.3 LOGISTIIKKASTRATEGIA .....                       | 6         |
| 1.7 VIITEKEHYS .....                                   | 8         |
| <b>2 JOHTAMINEN JA LOGISTIIKKASTRATEGIA .....</b>      | <b>9</b>  |
| 2.1 STRATEGINEN AJATTELU .....                         | 9         |
| 2.2 STRATEGINEN JOHTAMINEN .....                       | 10        |
| 2.3 STRATEGINEN JOHTAMINEN LOGISTIIKASSA .....         | 11        |
| <b>3 LOGISTIIKKASTRATEGIA .....</b>                    | <b>14</b> |
| 3.1 SUUNNITTELU .....                                  | 14        |
| 3.2 SISÄLTÖ .....                                      | 15        |
| 3.3 OSA-ALUEET .....                                   | 16        |
| <b>4 PUOLUSTUSVOIMIEN LOGISTIIKKASTRATEGIA .....</b>   | <b>18</b> |
| 4.1 YLEISTÄ.....                                       | 18        |
| 4.2 PUOLUSTUSVOIMIEN LOGISTIIKAN ERITYISPIIRTEET ..... | 18        |
| 4.3 LOGISTIIKKAJÄRJESTELMÄ .....                       | 19        |
| 4.4 POHDINTA.....                                      | 20        |
| <b>5 JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>                          | <b>21</b> |
| 5.1 VASTAUS TUTKIMUSONGELMAAN .....                    | 21        |
| 5.2 ARVIO JATKOTUTKIMUKSEN TARPEESTA .....             | 22        |
| <b>VIITTEET.....</b>                                   | <b>23</b> |
| <b>LÄHTEET.....</b>                                    | <b>25</b> |

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen taustat

Yritysten ja puolustusvoimien logistiikkakäsitykset ovat lähentymässä toisiaan. Suomalaisissa yrityksissä logistiikkakustannuksien osuus yrityksen liikevaihdosta on keskimäärin noin 13 prosenttia. Tarkasteltaessa logistiikkakustannuksia valtakunnallisella tasolla on kustannusten osuus bruttokansantuotteestamme 17 prosenttia. Tämä on kansainvälisesti vertailtuna korkea; Teollisuusmaissa logistiikkakustannukset vastaavat tyypillisesti 10–17 prosenttia BKT:stä.<sup>1</sup> Puolustusvoimat julkaisi ensimmäisen logistiikkastrategiansa elokuussa 2008, kun taas siviilimaailmassa ovat yritykset tehneet logistiikkastrategioita erimuotoisina 1970-luvulta lähtien. Kyseinen kehityksessä oleva viive on mielenkiintoinen ja herättää kysymyksiä: Miksi puolustusvoimilla ei ole ollut aikaisemmin logistiikkastrategiaa? Mikä merkitys logistiikkastrategialla on? Kuitenkin tutkijalle on tutkittavana aiheena mielenkiintoisempi logistiikkastrategian merkitys, josta muodostui tutkimuksen päätutkimusongelma. Logistiikasta löytyy runsaasti tutkimuksia, mutta Maanpuolustuskorkeakoulussa aihe aluetta ei tutkijan havaintojen mukaan ole tarkasteltu tarpeeksi. Ainakin logistiikkastrategian osalta tutkimustyö on ollut vähäistä. Tämän tutkimuksen aihealueen on asettanut majuri Vesa Autere Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitokselta.

## 1.2 Tutkimusmenetelmä ja näkökulma

Tämän tutkimustyön tutkimusote on kvalitatiivinen (laadullinen). Kvalitatiivinen tutkimusote on valittu tutkimuskysymyksen perusteella. Tutkimustyössä käytettävä tutkimusmenetelmä on asiakirja- ja kirjallisuusanalyysi. Kvalitatiivinen tutkimusote ja asiakirja- ja kirjallisuusanalyysi ovat olleet Maanpuolustuskorkeakoululle tehdyissä huoltoä käsittävissä kandidaatintutkielmissä käytetyimmät menetelmät myös aikaisemmilla kadettikursseilla<sup>2</sup>. Tutkija on pyrkinyt käsitteiden määrittelyllä luomaan kokonaiskuvaa aihealueesta. Lähteinä tutkimuksessa on käytetty suomessa julkaistuja logistiikkaa ja strategista johtamista käsittelevää kirjallisuutta. Tärkeimmät lähteet ovat Kaij E. Karuksen (2005) Logistiikka sekä Hokkasen, Karhusen ja Luukkaisen (2004) kirjoittama Logistisen ajattelun perusteet. Strategistajohtamista käsittelevissä luvuissa tärkeimpinä lähteinä on käytetty Juha Näsin ja Manu Aunolan (2005) teosta Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö sekä Hannu Räsänen (2001) toimittama Strateginen ajattelu puolustushallinnossa. Tutkimus on luonteeltaan

teoreettinen ja selittävä. Käytetyt kirjallisuus lähteet käsittelevät logistiikkastrategiaa yrityksen näkökulmasta ja näin ollen tutkimuksen näkökulma on vahvasti yritys painotteinen. Puolustusvoimien oppailla, ohjesäännöillä ja julkaisulla pyritään tuomaan esille Puolustusvoimien näkökulmaa tutkittavasta aiheesta.

### 1.3 Lähdekritiikki

Tutkimuksessa käytettyjä julkaisuja voidaan pitää pääosin luotettavina. Käytetyt lähteet ovat suurimmaksi osaksi julkaistu viimeisen kymmenen vuoden kuluessa, joten voidaan olettaa niiden sisältävän ajantasaista tietoa. Käytetyt lähteet ovat valtaosin kotimaisia, joten tältä osin on syytä ottaa huomioon niiden mahdollinen suppeampi näkökulma. Puolustusvoimia käsittelevässä kappaleessa on käytetty lähteenä puolustusvoimien logistiikkastrategiaa, jonka ovat laatineet puolustusvoimien logistiikkaosaston henkilöstö. Sen on tarkastanut sotatalouspäällikkö kontra-amiraali Juha Rannikko ja hyväksyjänä on Puolustusvoimien komentaja amiraali Juhani Kaskeala. Lisäksi on käytetty Sotataloustietoutta IX, joka on artikkelikokoelma. Viitatus kohdan kirjassa on kirjoittanut puolustusvoimien huoltopäällikkö, vuosina 2004–2006 toiminut kenraalimajuri Kalervo Sipi. Hän kirjoittaa omasta erikoisalastaan, joten kyseistä kohtaa voitaneen pitää luotettavana lähteenä. Tutkijan mielestä tutkimuksessa käytettävät lähteet kestävät kriittisen tarkastelun.

### 1.4 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimukseni päätutkimusongelma on: Miten logistiikkastrategia ymmärretään Puolustusvoimissa ja yrityksissä? Pääongelmaan haetaan vastausta seuraavilla alaongelmilla:

- Miten logistiikka, strategia ja logistiikkastrategia voidaan määritellä?
- Mitä strategisella johtamisella ymmärretään?
- Miten Logistiikkastrategia suunnitellaan?
- Mitä osa-alueita logistiikkastrategiassa on huomioitava?
- Mitkä ovat Puolustusvoimien logistiikan erityispiirteet?

Tutkimuksen pääongelmaan vastataan johtopäätös luvussa ja alaongelmiin kyseistä aihepiiriä käsittelevissä alaluvuissa. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää yleisesti mitä asiakokonaisuuksia logistiikkastrategiat sisältävät, sekä mitkä tekijät vaikuttavat logistiikkastrategiaan. Käsitteiden määrittelyllä pyritään luomaan kokonaiskuvaa aihealueesta vertailemalla eri tutkijoiden näkemyksiä. Tutkimuksella luodaan perustaa mahdolliselle jatkotutkimukselle mikä merkitys logistiikkastrategialla on puolustusvoimille ja yrityksille.

Tutkimuksessa pyritään myös alustavasti kartoittamaan tätä aihealuetta. Lisäksi kandidaatin tutkielman tavoitteena on perehtyä johtamiseen tieteenalana sekä harjaantua tieteellisen tutkimuksen tekemisessä<sup>3</sup>.

### 1.5 Tutkimuksen rajaus

Kandidaatin tutkielman laajuus on rajattu, joten kovin syvälliseen tarkasteluun tutkimuksessa ei päästä. Tutkimuksen rajaaminen oli hyvin haastava tehtävä, koska logistiikkastrategia on laaja kokonaisuus, joka kaikkien strategioiden tavoin on vielä jokaisessa eri tapauksessa erilainen kokonaisuus. Tutkimus on rajattu aiheen kokonaisvaltaiseen, mutta pinnalliseen tarkasteluun ja niihin seikkoihin jotka todennäköisesti esiintyvät kaikissa tapauksissa. Käsitteiden määrittelyllä luodaan tutkimukselle viitekehys, miten keskeiset käsitteet tässä tutkimuksessa ymmärretään.

### 1.6 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Seuraavassa alaluvussa on määritelty tutkimuksen kannalta kolmea keskeisintä käsitettä. Käsitteitä on tarkasteltu laajasti ja niissä on myös selvitetty käsitteiden historia taustaa. Tutkimuksen aihepiiriin sisälle pääsemiseksi on oleellista ymmärtää nämä käsitteet ja niiden luonne.

#### 1.6.1 Logistiikka

Jo paljon ennen pyörän keksimistä ihminen on ajatellut logistisesti. Yksilöt ja yhteisöt keräsivät ruokaa luoliinsa selviytyäkseen seuraavan talven yli. Logistisesti ajateltuna he suorittivat varaston valvontaa ja suunnittelua. Ajan kuluessa ja ruuan hankinnan tehostuessa aloitettiin tuotteiden vaihdanta ja jakelu paikasta toiseen. Pyörän keksimisen jälkeen kehitys on vain kiihtynyt.<sup>4</sup>

Sanana logistiikka periytyy kreikan kielen termistä *logistikos*. Aikoinaan sanalla tarkoitettiin käytännön laskutaitoa eli teoreettisen aritmetiikan vastakohtaa. Myöhemmin sana johdettiin tarkoittamaan päättely- ja ajattelutaitoa. Rooman ja Bysantin armeijoiden hallintoviranomaisista käytettiin nimitystä *logista*.<sup>5</sup>

Napoleonin ajan Ranskan sotavoimien upseeri Henri Baron de Jomini kuvaa logistiikkaa kirjassaan *Précis de l'art de la guerre* (1836) armeijan liikuttelun käytännön taidoksi, johon hän sisällyttää tiedustelutoiminnot ja esikuntatyön. Hänen mukaansa tarkoituksena oli ”tuottaa logistinen (käytännöllinen) pääsy taisteluun, ja näin saavuttaa strateginen ja taktinen liikkuvuus sekä yllätysetu”. Jominin logistiikkateorialla oli kuitenkin vain vähäinen vaikutus Euroopan maiden sotataitoihin ja itse termi hävisi unohduksiin.<sup>6</sup>

Termin palautti käyttöön amerikkalainen kapteeni Alfred Thayer, joka määritteli logistiikan (logistics) olevan kansan taloudellisen ja teollisen mobilisoinnin tuki aseistetuille joukoille. Vuodesta 1918 alkaen Yhdysvaltain armeija on käyttänyt lisääntyvästi, varsinkin toisen maailmansodan jälkeen, termiä ”logistiikka” kuvaamaan taisteluvälineosaston ja huoltojoukkojen toimintoja. Toiminnoilla tarkoitetaan esikuntavelvoitteita, kuten huoltoa, kuljetuksia, rakentamista ja lääkintäpalveluja.<sup>7</sup>

1950-Luvulta alkaen sana logistiikka on tunnettu myös siviilimaailman terminä, kun asiakaspalvelusta tuli logistisen hallinnon peruspilari. Talousopin kautta se on levinnyt kaikkialle yritysmaailmaan ja muuttunut 1990-luvun alussa eräänlaiseksi muotisanaksi, jota käytetään kuvaamaan kaikenlaista materiaali-, informaatio- ja valuuttavirtojen hallintaa.<sup>8</sup>

Logistiikka voidaan määritellä usealla eri tavalla, josta ei voida erottaa yhtä hallitsevaa määritelmää. On vain olemassa joukko erilaisia näkemyksiä. Suomalaisessa kirjallisuudessa logistiikkaa on määritelty seuraavasti: Haapanen (1993) kirjassaan *Yritysjohdon logistiikka* määrittelee logistiikan tavaran hankintaan, tuotantoon ja jakeluun liittyvä strategisesti johdettu materiaali-, tieto- ja pääomavirtojen integroitu prosessi, jonka päämääränä on parantaa yrityksen tuottoa oikeasuuntaisilla strategisilla valinnoilla, kehittämällä asiakkaille lisäarvoja ja hyötyjä parantamalla materiaalitoimintojen kustannustehokkuutta, sekä lisäämällä kierrätystä<sup>9</sup>. Kaij Karruksen (2005) *Logistiikan* mukaan logistiikka on materiaali-, tieto- ja pääomavirtojen, hankinnan, tuotannon, jakelun ja kierrätyksen, huolto- ja tukipalvelujen, varastointi-, kuljetus- ja muiden lisäarvopalvelujen sekä asiakaspalvelun ja asiakassuhteiden kokonaisvaltaista johtamista ja kehittämistä.<sup>10</sup> Logistiikasta käytetään myös usein termiä businesslogistiikka, jonka Pouri (1997) on määritellyt seuraavasti: Businesslogistiikka käsittää ne toiminta- ja ohjaustavat, joilla toimitusketjuja toteutetaan ja hallitaan raaka-aine toimittajilta jalostuksen kautta asiakkaille. Logistiikan kohteina ovat materiaali-, tuotevirrat sekä logistisiin prosesseihin sisältyvät tieto- ja rahavirrat. Osa asiakaspalveluista, kuten oikea aika ja paikka, ovat pääosin logistiikan aikaansaamia.<sup>11</sup>

Puolustusvoimat määrittelee oman logistiikkansa(PVLOG) sotatieteiden osa-alueeksi, jota soveltamalla turvataan puolustusvoimien materiaallinen valmius, henkilöstön fyysinen ja henkinen suorituskyky sekä osaltaan ylläpidetään yhteiskunnalle elintärkeitä toimintoja kaikissa turvallisuustilanteissa Suomessa ja monikansallisissa ympäristöissä.<sup>12</sup>

Lähimpänä yritysmaailman kuvauksia on määritelmä puolustusvoimien logistiikkajärjestelmästä: Logistiikkajärjestelmä on puolustusvoimien, kotimaisen ja kansainvälisen elinkeinoelämän ja muun yhteiskunnan logististen osien muodostama kokonaisuus. Järjestelmään kuuluvat organisaatiot, osaaminen, prosessit, materiaali ja tilannekuva. Järjestelmän tehtävänä on hankkia, tuottaa, varastoida, jakaa ja kunnossa pitää materiaalia, luopua siitä sekä tuottaa logistiikan ohjeistusta, palveluja ja osaamista puolustusvoimien tarpeisiin. Puolustushaarojen logistiikkajärjestelmä rakennetaan siten, että sen perusrakennetta ja toimintaperiaatteita ei tarvitse muuttaa turvallisuustilanteen muuttuessa.<sup>13</sup>

### 1.6.2 Strategia

Strategia sanana on lähtöisin 508-7 eKr. kreikasta missä poliitikko Kleisthenes teki Ateenassa sosiaalisia ja poliittisia uudistuksia. Kymmenen heimojohtajan sotilaallinen neuvosto, strategosi, oli askel kohti organisoitua armeijaa. Kun yksilön sankarillinen suoritus oli muuttunut marginaaliseksi tekijäksi suurten massojen välisissä taisteluissa, tuli aika ryhmittää joukot jo etukäteen suunnitellusti. Armeijan strateginen ajattelu perustuu itselle edullisen aseman luomiseen ennen vihollisen kohtaamista (*stratos* 'armeija', *agein* 'johtaa').<sup>14</sup>

Carl von Clausewitz määritteli strategian opiksi taistelujen käyttämisestä sodan päämäärien hyväksi. Määritelmä on yksi kestävimmistä strategian määritelmistä vielä tänäkin päivänä. Oleellista vanhoissa ja alkuperäisimmissä länsimaisissa määritelmässä on strategian ymmärtäminen sodan käynnin taidoksi.<sup>15</sup>

Nykypäivänä puhuttaessa strategiasta sillä ymmärretään jotain muuta kuin sanan sotilaallinen merkitys. Yritysmaailmassa strategia on alkanut merkitä kokonaisvaltaista ja kauaskantoista toiminta-ajatusta tai suunnitelmaa, jonka avulla organisaatio pyrkii pääsemään asettamiinsa tavoitteisiin ja toivetiloihin.<sup>16</sup> Strategiaa käytetään myös toiminnantasa tai tärkeyttä korostavana laatusanana. Strateginen taso tai strateginen suunnittelu sekä johtaminen käsittelevät tärkeimpiä kokonaisvaltaisia ratkaisuja ja kaikkien käytettävissä olevien



voimavarojen käyttämistä poliittisten päämäärien saavuttamiseksi. Kyse on myös osallistumisesta näiden päämäärien asettamiseen.<sup>17</sup>

Strategia on toiminnan juoni, tapahtumien punainen lanka. Sitä se on niin rahan tekemisessä kuin sotimisessa – vieläpä sekä poikkeusoloissa että normaaliolojen aikana. Vieläkin pelkistetympin ilmaistuna strategia käsittää keinot tavoitteisiin ajassa ja paikassa. Tämäkin pätee niin liike-elämässä kuin maanpuolustuksessa. Peruskäsitteessä ei organisaatioiden välillä ole mitään eroa.<sup>18</sup> Sen sijaan tapahtumien kontekstit poikkeavat toisistaan, ainakin ensi silmäyksellä katsottuna. Toisessa hyökätään, puolustetaan, viivytetään, tarpeen vaatiessa tuhotaan maan tasalle. Taistelukentällä ei palvella asiakkaita, vaan lopputulos ratkotaan konkreettisten taistelujen saralla.<sup>19</sup>

Liikerytystä ei ole ilman asiakkaita. Organisaation on osattava myös muiden sidosryhmien balansointi: omistajat, henkilöstö, alihankkijat, rahoittajat, media ja monet muut intressit. Sen toiminta on pitkäjänteistä kannattavuuden muutostyötä, jossa yksittäisen taistelunomaisten tapahtumien merkitys ei korostu kuten edellä, ajateltaessa strategiaa sen sotilaallisessa merkityksessä. Kontekstiero ei kuitenkaan ole kovin kaukainen. Molemmissa tilanteissa on päällä alituinen jännite, konflikti, joskus jopa kriisi tai paniikki. Kumpaakin luonnehtii kamppailu, sillä liikeyrityksillekin kilpailu on täysin armoton ilmiö.<sup>20</sup>

Kummassakin toimivat vahvasti intentionaaliset organisaatiot, joiden pitäisi hallita kollektiivinen kompetenssi, yhteinen tekeminen. Kumpikin on yhä tänä päivänäkin hierarkkinen rakenne, joka pysyy pystyssä johtajuuden ja ohjausjärjestelmien yhdistelmällä. Mitä enemmän yritys puoli kriisiintyy, sitä enemmän se muistuttaa toista puolta. Mitä syvempi rauhanaika vallitsee sotilasympäristössä, sitä enemmän se on kuin liike-elämän arki.<sup>21</sup>

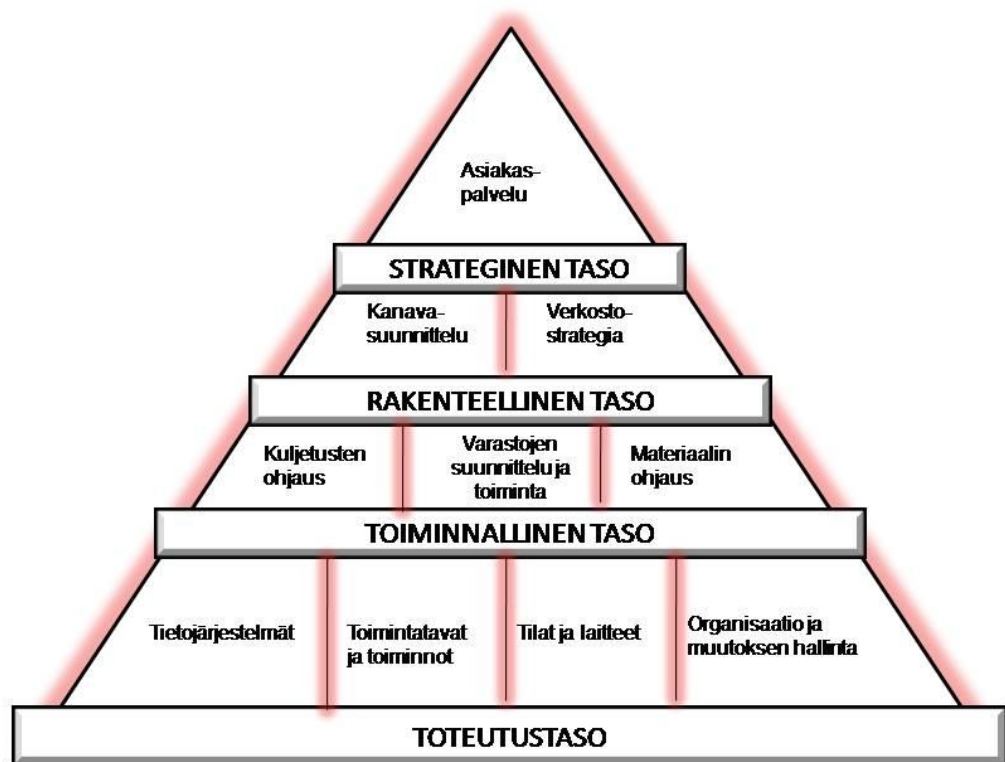
### 1.6.3 Logistiikkastrategia

Kaij Karruksen (2005) mukaan ensimmäiset logistiikkastrategiat syntyivät 1970-luvulla. Silloin yritysjohto alkoi vertailla yrityksen strategian ja logistiikkastrategian välistä riippuvuutta. Logistiikkastrategia on laaja kokonaisuus jossa on useita päätöksentekoa alueita. Päätöksentekoa alueet voidaan kategorisoida niihin kuluvaan ajan mukaan pisimmästä lyhimpään: varastojen ja/tai tuotantolaitosten sijaintien valinta, tuotteiden ja niihin liittyvien prosessien allokointi tuotantolaitosten ja/tai varastojen verkostoon, varastointipolitiikka sekä kuljetus ja reititys. Nykypäivänä yhä keskeisemmiksi päätöksenteon kohteiksi ovat muodostumassa erilaisten ketjujen ja verkostojen jäsenyydet, roolit ja ohjaustavat. Näitä

kutsutaan usein alliansseiksi ja partnershipeiksi aiemman alihankkija- ja jakelijatehtävien laajenuksena.<sup>22</sup>

Logistiikkastrategialla tarkoitetaan päätökseen liittyviä logistisia osa-alueita, joilla yritys arvioi menestyvänsä markkinoilla kilpailijoitaan paremmin. Tällaisia osa-alueita ovat esimerkiksi:

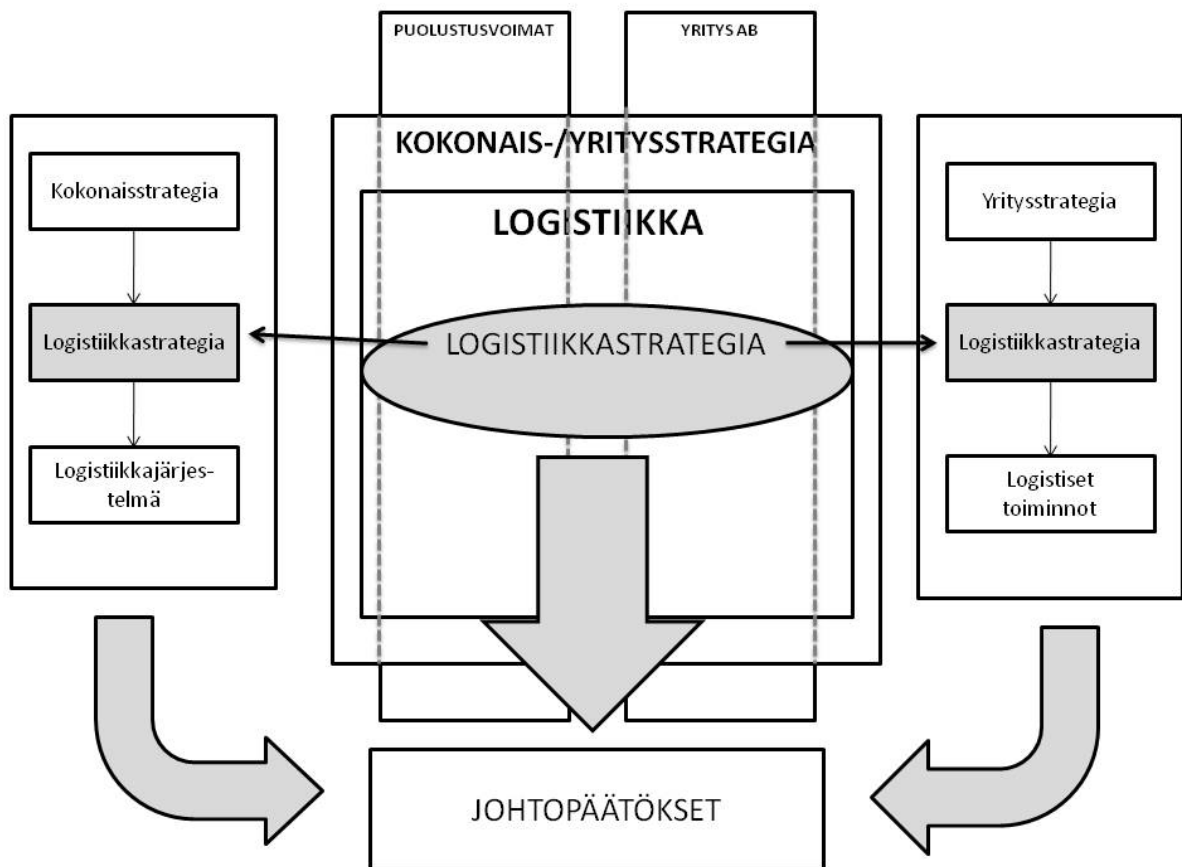
- Tuotantotilojen sijainnin määrittäminen
- Make or buy-päätökset
- Käytettävät hankintakanavat
- Tuotantolaitoksen asemointi
- Jakelukanavan valinta
- Toiminnan organisointi ja ohjausjärjestelmät<sup>23</sup>



Kuva 2. Logistiikkastrategia integroi kymmenen perustekijää neljällä tasolla<sup>24</sup>

## 1.7 Viitekehys

Tässä tutkimuksessa viitekehys ilmaisee laajemman kokonaisuuden mihin tutkittava aihe sijoittuu. Kuvasta ilmenee että tutkimuksessa tarkastellaan logistiikkastrategiaa yleisesti kokonaisuutena ja osana yrityksen tai puolustusvoimien logistiikkaa. Logistiikkastrategiaa ohjaavana ylempänä strategiana on kokonaisstrategia tai yritysstrategia. Puolustusvoimissa logistiikkastrategia ohjaa puolustusvoimien koko logistiikkajärjestelmää ja yrityksissä se ohjaa yrityksen kaikkia logistisia toimintoja. Yrityksissä nämä toiminnot eivät ole toimi-ala sidonnaisia. Tarkasteltaessa logistiikkastrategiaa näiltä kolmelta kannalta päädytään johtopäätöksiin jossa vastataan tutkimuksen pääongelmaan.



Kuva 1. Tutkimuksen viitekehys

## 2 JOHTAMINEN JA LOGISTIikkaSTRATEGIA

Logistiikkastrategia asemoituu yrityksissä strategiselle tasolle, joten sen ymmärtämiseksi on syytä tarkastella myös strategista johtamista. Tässä luvussa tarkastellaan strategista ajattelua ja strategista johtamista sekä miten ne liittyvät logistiikkaan. Tutkimuksessa ei ole tarkoituksena löytää strategisen johtamisen ”totuutta” vaan ainoastaan selvittää miten strateginen johtaminen voidaan ymmärtää.

### 2.1 Strateginen ajattelu

Strategia-ajattelun suhteen voidaan erottaa kaksi ääripäätä, joiden väliin asettuu joukko erilaisia näkemyksiä. Suppeimmassa näkemyksessä strategia-ajattelu on yksilöllistä yhden ihmisen ajattelutyötä, joka koskee tärkeitä ilmiöitä kuten ajattelijaa itseään, yrityksen tilannetta ja tätä hetkeä. Laajimman näkemyksen mukaan strategiseen ajatteluun sisältyy kaikki yksilöllinen/kollektiivi, yleinen/erityinen, menneisyys/tulevaisuus – yhdistelmät.<sup>25 26</sup> Yhteistä näille pohdinnoille on kuitenkin, että asiat ymmärretään kokonaisvaltaisesti ja vain kokonaisuudella katsotaan olevan merkitystä<sup>27</sup>.

Strategia ajattelu voitaisiin pelkistetysti kuvata toiminnan ”punaisen langan” hahmottamiseksi. Tästä lähtökohdasta tarkasteltuna on luonnollista, että tuon langan sisältö riippuu siitä ympäristöstä, jossa organisaatio kulloinkin toimii. Strategia-ajattelun ydin on ajatus siitä miten voidaan erottaa olennainen epäolennaisesta. Tähän ajatteluun kuuluu perusoletuksiin kohdistuva jatkuva kyseenalaistaminen, jotta ote olennaiseen kyettäisiin säilyttämään.<sup>28</sup>

Strategia-ajattelun voidaan ajatella rakentuvan seuraavista seitsemästä toisiinsa liittyvästä osakokonaisuudesta, jotka kukin ilmentävät sen laaja-alaisuutta:

- tulevaisuuteen katsominen, ”visiointi”
- menneisyyden ja nykypäivän ymmärtäminen
- kokonaisuuden hahmottaminen
- oman toiminnan asemoiminen kokonaisuuden osaksi
- toimintaympäristön lähempi kartoittaminen
- menneisyyden yhdistäminen tulevaisuuskuvaan
- toteutusedellytysten luominen omalle toiminnalle<sup>29</sup>

Jos tämä kokonaisuus ei ole organisaatiossa jäsentynyt, päädytään tavallisesti asetelmaan, jota ilmentävät erilaiset epävarmuudesta johtuvat ristiriitatilanteet. Kaikkien edellä mainittujen strategia- ajatteluun liittyvien asioiden avoin läpikäyminen on edellytys sille, että henkilöstö kykenee toteutus vaiheessa ymmärtämään, mitä itse asiassa ollaan tekemässä ja miksi.<sup>30</sup>

## 2.2 Strateginen johtaminen

Strateginen johtaminen sisältää pitkällä ajanjaksolla ympäristön seurannan ja resurssipäätökset kokonaisvaltaisesti. Se sisältää organisaation luonteesta riippumatta sen tulevaisuuteen ja kohtaloon liittyvät tehtävät.<sup>31</sup> Täsmällisesti otettuna sillä viitataan prosessimalliin, joka suunnittelun, organisoinnin, viestinnän, motivoinnin ja valvonnan kautta ”käsittelee” strategiaa. Sille on ominaista ohjeistus, aikataulutus, kurinalaisuus ja dokumentointi. Strategisen johtamisen ydin on yrityskokonaisuuden toiminnan mahdollisimman hyvä hallinta.<sup>32</sup>

Strateginen johtaminen voidaan ymmärtää laajassa mielessä seuraavasti: Strateginen johtaminen on jatkuva, iteratiivinen prosessi, jonka tarkoituksena on pitää organisaatio yhteensopivana ympäristönsä kanssa. Määritelmä sisältää jatkuvuuden eli prosessi ei koskaan pääty. Vaikka prosessin kuluessa strategisen johtamisen vaiheilla voi olla erilainen merkitys ja painoarvo eri aikoina, niin jonkin strategisen johtamisen vaihe on kuitenkin yleensä aina enemmän esillä. Iteratiivisuus tässä yhteydessä tarkoittaa, että prosessi käynnistyy ensimmäisessä vaiheessa ja päättyy viimeiseen. Joskus iteratiivisuutta esiintyy jopa prosessin kestäessä. Strategisen johtamisen määritelmän tärkein osa eli tarkoitus on yhteensopivuuden aikaansaaminen ympäristön kanssa. Organisaation ympärillä tapahtuu jatkuvasti muutoksia joihin organisaation on reagoitava ja sopeuduttava, jotta se pääsee asettamiinsa tavoitteisiinsa.

<sup>33</sup>

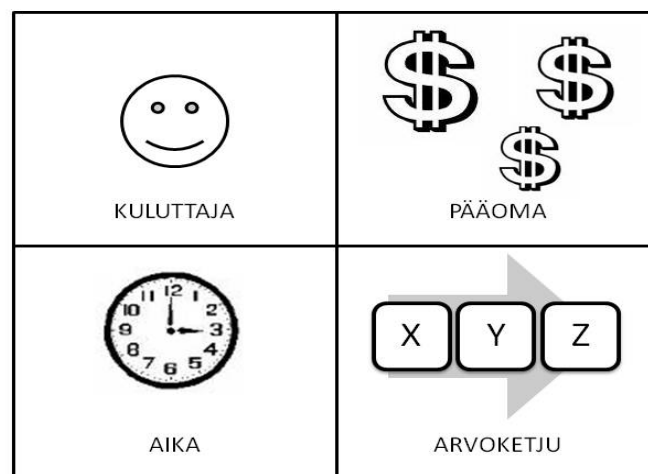
Strategisen johtamisen määritelmä korostaa jatkuvien toimenpiteiden tekemistä. Nämä toimenpiteet ovat:

- ympäristö analyysin laatiminen
- organisaation suunnan määrittäminen
- organisaation strategian määrittäminen
- organisaation strategian toimeenpano
- strategisen kontrollin toteuttaminen<sup>34</sup>

Strategisessa johtamisessa on erotettavissa neljä erilaista vaihetta. Ensimmäinen vaihe on suunnittelu, jossa pohditaan tulevia toimenpiteitä etukäteen. Toinen vaihe on organisointi eli henkisten ja aineellisten resurssien käytön koordinointi. Tällä pyritään siihen, että mahdollisimman monia resursseja voidaan hyödyntää samanaikaisesti organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Kolmas vaihe on toimeenpano, jolla tarkoitetaan esimiesten vaikutusta ja ohjausta alaisiinsa käskettyjen tehtävien toteuttamiseksi. Viimeinen vaihe on valvonta joka merkitsee sitä, että esimiehet pyrkivät varmistamaan, että organisaatio saavuttaa tavoitteensa. Kaikki edellä kuvatut vaiheet voidaan sijoittaa ympyrän kehälle jossa edellinen vaihe vaikuttaa aina seuraavaan vaiheeseen.<sup>35</sup>

### 2.3 Strateginen johtaminen logistiikassa

Toimintaympäristön muutokset aiheuttavat yrityksille haasteita, kustannuksia on leikattava, palvelutasoa on nostettava ja toiminnan joustavuutta on lisättävä. Menestyäkseen yrityksen on vastattava näihin haasteisiin ja kiinnitettävä enenevässä määrin huomiota logistiikan rooliin strategisessa suunnittelussa.<sup>36</sup>



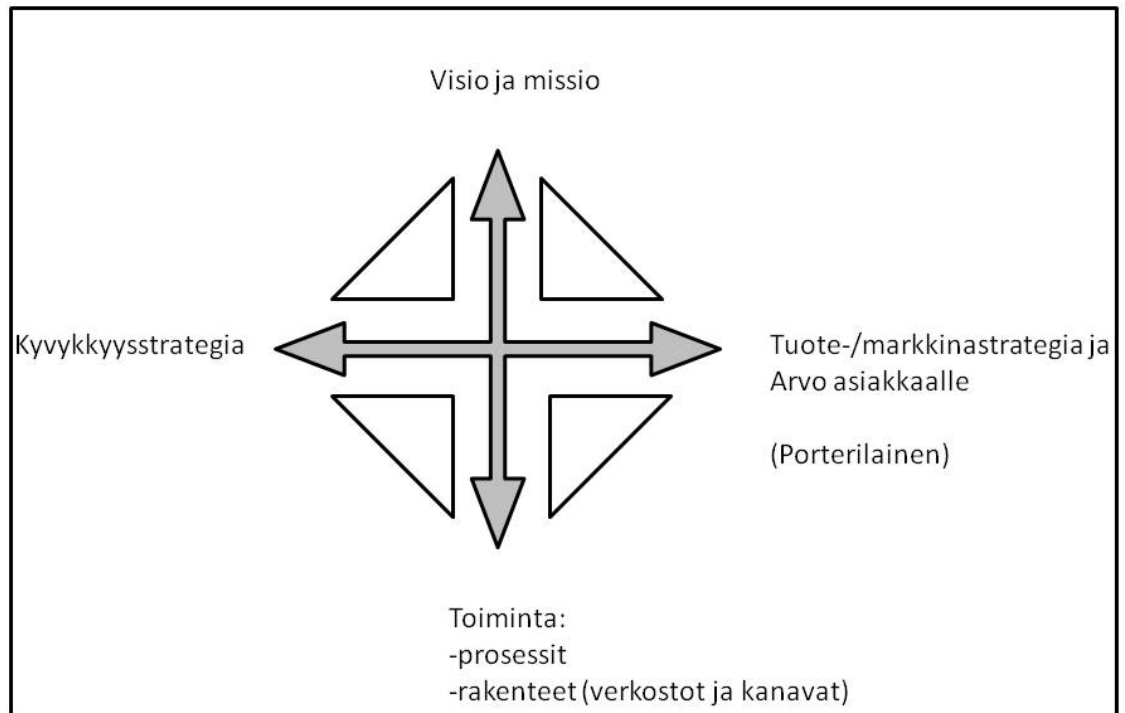
Kuva 3. Logistiikan strategiset peruspilarit<sup>37</sup>

Strategian muodostukseen on olemassa useita eri koulukuntia, joista Karrus (2005) nostaa esille seuraavat logistiikan kannalta mielenkiintoisimmat, joita käsitellään tarkemmin. Porter on luokitellut strategiat neljään perusstrategiaan joita ovat kustannusjohtajuus, differointi sekä fokusointistrategia joka jakaantuu kahteen alavaihtoehtoon: kustannukseen tai differointiin.<sup>38</sup>

Kustannusjohtajuusstrategiassa yritys tavoittelee kilpailuetua kustannustehokkuuden kautta. Se voidaan saavuttaa joko tinkimällä tuotannon panoksista jolloin saadaan parannettua tuotospanos suhdetta tai hyödyntämällä volyymietuja.<sup>39</sup> Differoinnissa yritys pyrkii erottumaan kilpailijoistaan tuotteiden ainutlaatuisuuden ja laadun kautta. Tuotteille pyritään hankkimaan lisäarvoa esimerkiksi nopeilla toimitusajoilla verrattuna kilpailijan samanhintaiseen tuotteeseen. Tämän lisäarvon kautta pyritään saamaan asiakkaat valitsemaan oman yrityksen tuote.<sup>40</sup>

Fokusointistrategia perustuu kapeaan valittuun kilpailualueeseen toimialan sisällä. Tyypillisesti fokusointistrategiassa etsitään segmentti tai joukko segmenttejä, joiden tarpeiden tyydyttämiseen ja palvelemiseen keskitytään. Kustannusfokusointistrategiassa pyritään toimimaan kohdesegmentin kustannuskilpailun voittajana, kun taas differoidussa fokusointistrategiassa pyritään erottautumaan muista kilpailijoista tuotteen tai palvelun sisällöllä.<sup>41</sup> Porter arvioi teoriassaan myös, että yritys ei voi onnistua käyttämällä samanaikaisesti kahta eri päästrategia tyyppiä eli kustannusjohtajuutta ja differointia. Sen sijaan kustannusjohtajuuden ja fokusointistrategian sekä differoinnin ja keskittämistrategian samanaikainen käyttö on mahdollista ja usein toteutettuakin.<sup>42</sup>

Porterin mallia on yleisesti pidetty varsin perinteisenä näkökulmana yritysstrategiaan, jossa tarkastellaan sitä ulkoisen strategian kautta eli miten asiakas näkee yrityksen. Tällöin ei ole kiinnitetty huomiota yrityksen strategisiin resursseihin kuten kyvykkyyteen. Porterin mallia onkin täydennetty muutamilla näkökulmilla, jotka on esitetty seuraavassa kuvassa 4.<sup>43</sup>



Kuva 4. Porterin markkina- tai asiakasnäkökulman liittyminen nelikulmaiseen yrityksen kokonaisstrategiaan.<sup>44</sup>

Kuva 4 esittää venymismallia, ei tasapainomallia. Tilanteesta riippuen yritys voi korostaa mitä tahansa neljästä näkökulmasta. Pyrittäessä sopeuttamaan yritys ympäristöönsä jää yrityksen sisäinen kyvykkyys liian vähälle huomiolle. Esimerkiksi yrityksessä saattaa syntyä markkinastrategia johon kyvykkyys ei olekaan riittänyt. Kyvykkyys näkökulmaa peilaa siten tuote- ja markkinastrategia. Katsottaessa pelkästään kyvykkyysnäkökulmaa on yrityksessä vaarana strateginen ajelehtiminen eli yritys tekee sitä missä on hyvä ja samalla loittonee toimintaympäristön vaatimuksista. Toiminnan kehittäminen on yritykselle tarpeen, mutta se ei voi luoda itsestään strategiaa. Tätä varten yrityksellä pitää olla visio ja missio, kuva tulevaisuudesta, joka antaa suunnan mihin yritystä pitää kehittää.<sup>45</sup>

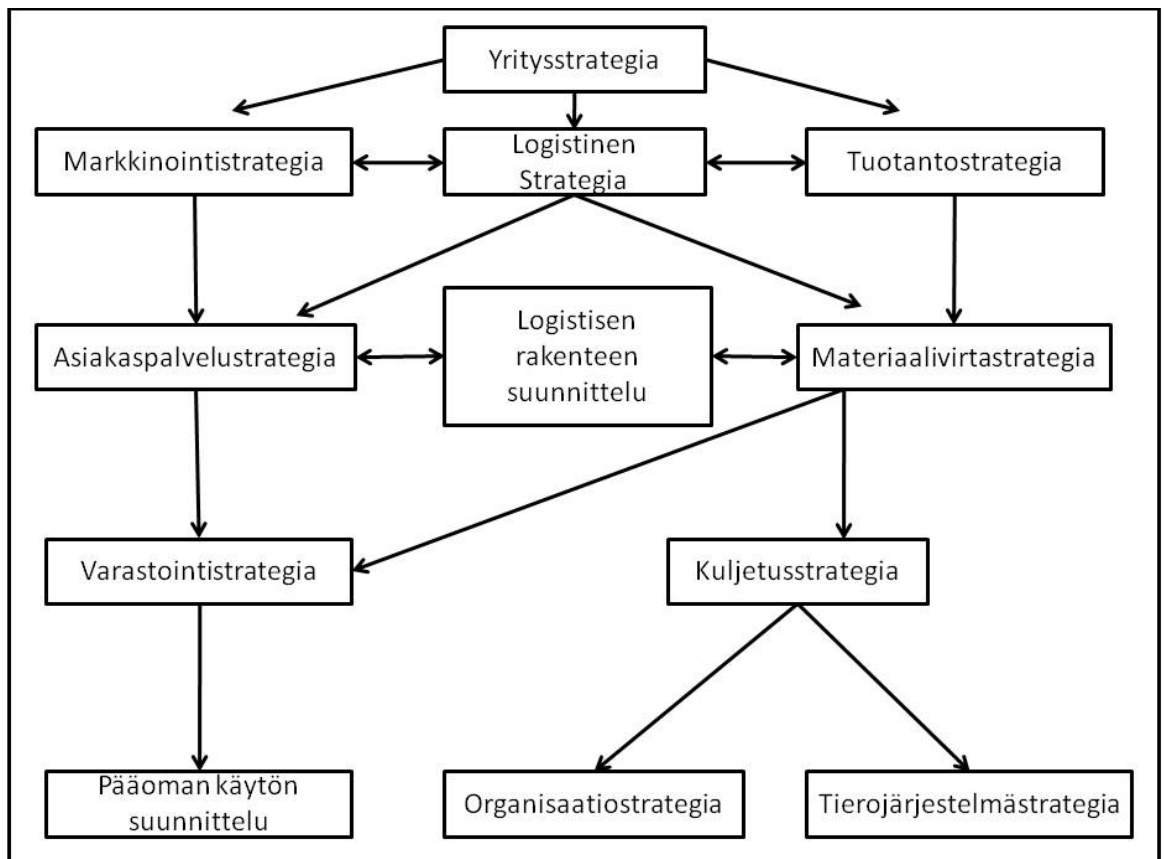
Yhteenvetona logistiikan strategisina päämäärinä on yksinkertaisuudessaan edesauttaa yrityksen olemassaolon turvaamista, vaikuttaa liiketoiminnan kasvattamiseen ja kustannustehokkuuden parantamiseen yritysstrategiaa kehittämällä.<sup>46</sup>



### 3 LOGISTIikkaSTRATEGIA

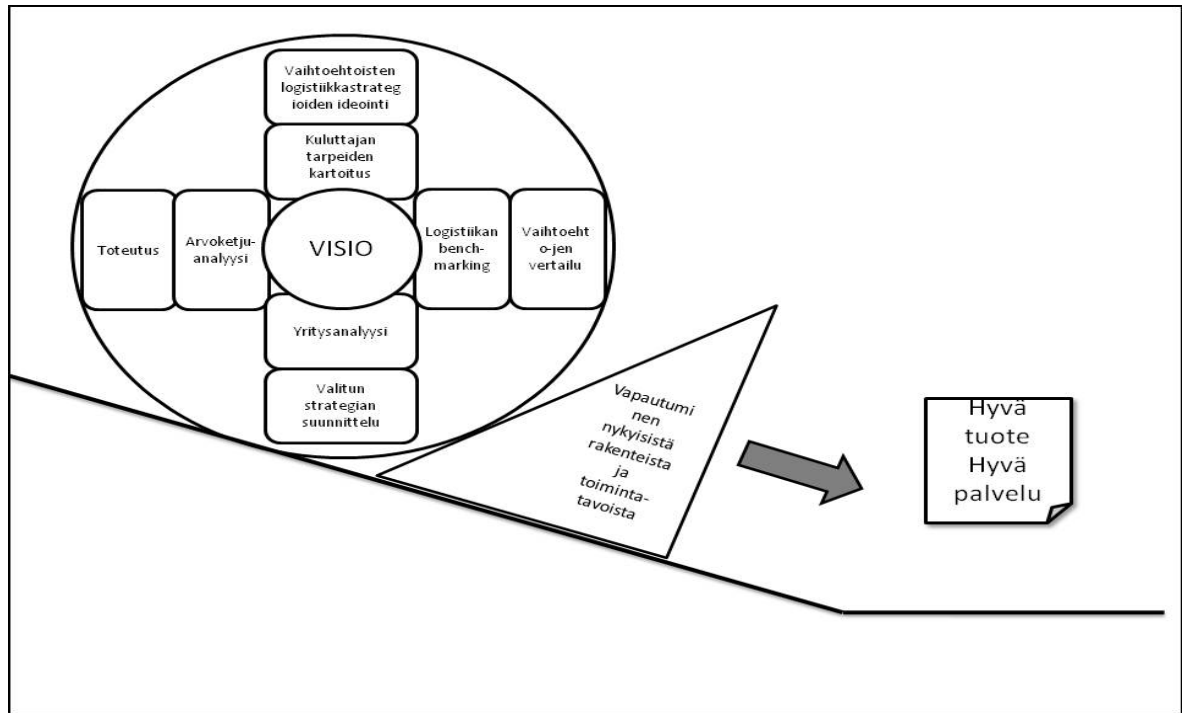
#### 3.1 Suunnittelu

Logistiikkastrategian suunnittelu niin kuin yrityksen muidenkin strategioiden suunnittelu on yrityksen ylimmän johdon asia, ja sen on liityttävä saumattomasti yrityksen ja sen liiketoiminta yksiköiden strategiseen suunnitteluun<sup>47</sup>. Logistiikkastrategian riippuvuutta yrityksen muiden toimintojen strategioihin on havainnollistettu kuvalla 3.



Kuva 5. Logistisen strategian luominen ja sen riippuvuus yritysstrategiasta.<sup>48</sup>

Suunnittelun keskeisenä ajatuksena voidaan pitää yrityksen nykyisten arvoketjurakenteiden kyseenalaistamista ja sellaisten kuluttajien näkökulmasta luotavien visioiden hahmottaminen, joilla luodaan kilpailuetua liikeideoille. Lähtökohtaisesti ei tule hyväksyä yrityksen nykyisiä rakenteita ja tyytyä ainoastaan niiden tehostamiseen, vaan ennakkoluulottomasti perehtyä toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja keskittyä uusien innovaatioiden luomiseen.<sup>49</sup>Tätä prosessia on kuvattu kuvassa 6.



Kuva 6. Logistiikkastrategian suunnitteluprosessi<sup>50</sup>

### 3.2 Sisältö

Logistiikkastrategia sisältää laaja-alaisesti ajateltuna kaiken mikä liittyy yrityksen logististen toimien suunnitteluun pitkällä aikavälillä. Logistiikkastrategian sisältö – niin kuin muidenkin strategioiden - on monimuotoinen ja vaihtelee tapauskohtaisesti. Yleensä se sisältää esimerkiksi:

- Tiivistelmän, joka antaa yleiskuvauksen logistiikkastrategiasta ja missä suhteessa se on yrityksen muihin strategioihin.
- Perustana olevat uskomukset, kulttuuriset vaikutukset, eettiset näkökulmat ja tärkeysjärjestyksen.
- Logistiikan tavoitteet, asiakkaiden tunnistaminen, markkinat, toimittajat, ja palvelun tuottajat.
- Kuvauksen miten nämä logistiset tavoitteet saavutetaan ja millä keinoilla.
- Toimitusketjun toimintaperiaate, sisältäen omistussuhteet, maantieteellinen peitto, laitosten lukumäärä ja sijainti, toimitusketjun pituus ja kattavuus.
- Materiaalin siirron toimintaperiaate, sisältäen hallintatavan ja käytettävän teknologian.
- Kuvauksen siitä miten erilliset logistiset toiminnot tukevat strategiaa ja miten ne on organisoitu.

- Mitä resursseja strategian toteuttamiseen tarvitaan, mistä ne saadaan ja millä kustannuksilla.
- Kuvauksen siitä miten strategian toteuttaminen vaikuttaa yrityksen muuhun toimintaan

Huolimatta siitä mitä logistiikkastrategia sisältää, on sen muodostettava yhteys yrityksen yritysstrategiaan. Yritysstrategia määrittelee yrityksen laajoja tavoitteita kun taas logistiikkastrategia huolehtii tavoista millä se voi tukea yrityksen kokonaistavoitteiden saavuttamisessa.<sup>51</sup>

### 3.3 Osa-alueet

Logistiikkastrategia voidaan jakaa useisiin eri osa-alueisiin ja sitä kautta päätettäviin strategisiin asioihin, joista merkittävin on tuotantolaitosten tai – tilojen sijainti. Päätöksen lähtökohtana voi olla joko markkinoiden tai raaka-ainelähteen läheisyys. Joissakin tapauksissa päätöksentekoon voi vaikuttaa myös energian tai ammattitaitoisen henkilöstön saatavuus ja joskus päätöksenteko voi olla myös poliittinen prosessi.<sup>52</sup>

Toinen varsin merkittävä logistinen päätös on valmistusstrategia. Valmistavan yrityksen kannattaa keskittyä ydinosaamiseensa eikä sen välttämättä kannata tehdä tuotetta alusta loppuun itse, ellei se ole sille välttämätöntä, esimerkiksi jos jollekin komponentille ei ole löytynyt muita valmistajia. Yleisesti kone- ja laitteollisuuden valmistajat hankkivat varsin suuren osan komponenteista toimittajiltaan eivätkä näin ollen valmista laitetta alusta loppuun itse vaan joitain osakokoonpanoja voidaan taloudellisista tai tuotannollisista syistä ohjata alihankkijoiden vastuulle. Ulkopuolisilta tahoilta voidaan ostaa myös monia hallinnollisia toimintoja, kuten rekrytointi ja koulutus, mutta yritysten on varottava, etteivät ydinosaamiseen liittyvät liikesalaisuudet pääse ulkopuolisten tahojen tietoon, mikä toisi varsin nopeasti alalle uusia kilpailijoita. Juuri tästä syystä yritykset pitävät tuotekehityksen ja strategisen hallinnon tiukasti omassa valvonnassaan.<sup>53</sup>

Logistiikka voidaan jakaa ensimmäisen, toisen, kolmannen ja neljännen osapuolen logistiikkaan. Näitä voidaan tarkastella esimerkiksi valmistavan yrityksen näkökulmasta. Ensimmäisen osapuolen logistiikan (1st Party logistics) mallin mukaan kuljetustoiminta on sellainen toiminta osa-alue joka ei kuulu valmistavanyrityksen ydinosaamiseen. Tästä huolimatta aiemmin jokaisella yrityksellä oli oma kuljetuskalusto ja kuljetushenkilöstönsä, jolla hoidettiin yrityksen kuljetustoiminta. Myöhemmin kalustosta on luovuttu ja yritykselle

on jäänyt itselleen vain kuljetusten suunnittelu- ja varastohenkilöstö. Tällöin kuljetuspalvelut ostetaan ulkopuolisilta tahoilta. Toimintaa nimitetään toisen osapuolen logistiikaksi (2nd Party logistics). Mikäli yrityksen kaikki ulkoiset logistiikkatoiminnot on annettu jonkin ulkopuolisen tahon hoidettavaksi, on kysymyksessä kolmannen osapuolen logistiikasta (3rd Party logistics). Viimeisimpänä kehityssuuntauksena on ollut logistiikkaintegraattoreiden syntyminen. Logistiikkaintegraattori on yritys, joka hoitaa keskitetysti jonkin toimialan eri yritysten logistiikkapalveluita. Logistiikkaintegraatioon liittyy kiinteästi myös konsultointi- ja koulutuspalvelut. Tästä kokonaisuudesta käytetään nimitystä neljännen osapuolen logistiikka (4th Party logistics). Vastaavalla tavalla yritys voi ulkoistaa myös mitkä tahansa muut toimintansa ja keskittyä juuri niihin tehtäviin joihin sen on taloudellisesti kannattavinta ryhtyä ja mitkä ovat sen ydinosamista ja – toimintaa. Tästä ulkoistamisesta käytetään usein englanninkielistä termiä *outsourcing*.<sup>54</sup>

Kolmas strateginen logistiikkapäätös koskee asemointia eli yrityksen sisäistä järjestelyä. Perinteinen funktionaalinen tuotantolinja perustuu laiteryhmäkohtaiseen osastojakoon. Funktionaalisen tuotantojärjestelmän lisäksi käytetään yleisesti erilaisia kokoonpanolinjoja, jolloin yleensä osat valmistetaan erillisissä verstaissa tai tuotantolinjoilla, minkä jälkeen kokoonpano suoritetaan omalla linjalla.<sup>55</sup> Jakelukanavan valinta kuuluu lähtölogistiikan tärkeimpiin strategisiin päätöksiin. Jakelukanavalla tarkoitetaan sitä fyysistä toimitusreittiä, jonka hyödyke läpäisee matkalla valmistajalta loppukuluttajalle.<sup>56</sup>

Yleisellä tasolla logistiikka vielä tänäkin päivänä mielletään pitkälti kuljettamiseksi tai varastoimiseksi. Kuitenkin valtaosa logistiikan parissa työskentelevien työajasta kuluu erilaisiin toiminnan suunnitteluun ja järjestelmien kehittämiseen liittyviin tehtäviin, fyysisen materiaalinkäsittelyn viedessä vain muutaman prosentin kokonaistyöajasta.<sup>57</sup>

## 4 PUOLUSTUSVOIMIEN LOGISTIikkaSTRATEGIA

### 4.1 Yleistä

Puolustusvoimien logistiikkastrategia on huoltojohdon suunnitelma logistiikkajärjestelmän pitkän ajan tavoitetilaksi. Se antaa perusteet logistiikkajärjestelmän ja sotilaallisen huoltovarmuuden suunnittelulle ja rakentamiselle pidemmälle aikajänteelle. Logistiikkajärjestelmän kehittäminen perustuu puolustusvoimille määrättyihin suorituskykyvaatimuksiin ja niistä johdettuihin logistiikkajärjestelmän suorituskykyvaatimuksiin. Logistiikkastrategiassa suunnitellaan, priorisoidaan ja ajoitetaan puolustusvoimien logistiikkajärjestelmän tavoitetilan suorituskyvyn rakentamisen kehittämisohjelmat ja hankkeet.<sup>58</sup>

Logistiikkastrategia perustuu puolustusvoimien tavoitetilaan ja siinä esitettyihin uhkamalleihin, puolustusvoimien kehittämisohjelmaan, logistiikan strategisen tutkimuksen tuloksiin sekä logistiikan kehittämisohjelmassa asetettuihin päämääriin ja suorituskykyvaatimuksiin.<sup>59</sup> Siinä myös määritetään puolustusvoimien logistiikkajärjestelmän toimintaperiaatteet ja toimintatavat, eri johtamistasojen roolit ja tehtävät, osajärjestelmien tehtävät ja perusajatukset sekä kehittämisen periaatteet.<sup>60</sup>

### 4.2 Puolustusvoimien logistiikan erityispiirteet

Puolustusvoimien poliittinen ohjaus ja lakisääteiset tehtävät asettavat tiettyjä reunaehtoja, joiden puitteissa logistiikka on suunniteltava toteutettavaksi. Poliittista ohjausta edustaa muun muassa valtioneuvoston turvallisuuspoliittinen selonteko, jossa on linjattu puolustusvoimien kehittäminen lähitulevaisuudessa. Puolustusvoimilla on velvollisuus varautua poikkeusolojen taloudellisiin ongelmiin, joita voivat aiheuttaa kansainvälisen rahoituksen vaikeutuminen, keskeisten raaka-aineiden saannin vaikeutuminen, pääoman liikkeiden säännöstelyn vaikeus tai syvenevä kriisi. Taloudellisiin ongelmiin varautuminen toteutetaan sotataloudellisin keinoin osana valtakunnallista huoltovarmuutta. Varautumiseen kuuluu esimerkiksi valmiusvarastojen ylläpito joukkojen varustamiseksi sekä puolustustarviketuotannon käynnistämiseksi. Näin ollen, kun tarkastellaan puolustusvoimien logistiikkaa, on syytä huomioida edellä mainittujen seikkojen vaikutus, jolloin logistiikkaa on tarkasteltava yritysmaailmasta poikkeavasta näkökulmasta.<sup>61</sup>

Puolustusvoimien on hoidettava lakisääteiset tehtävät valtiontalouden tilasta huolimatta. Puolustusvoimien strategista asemointia ei voi muuttaa heikonkaan taloustilanteen aikana. Yritysmailmassa heikon talouden aikana luovutaan kannattamattomista toimista ja vahvistetaan entisestään kannattavia toimintoja. Näin ei voida toimia puolustusvoimissa, mutta joitain toimintoja voidaan kuitenkin joutua supistamaan. Jos olosuhteiden pakosta näin joudutaan toimimaan, on huolehdittava ettei ydintehtävien toteutus vaarannu.<sup>62</sup>

Puolustusvoimissa logistiikka ei voi muodostaa kilpailuetua liiketoiminnan periaatteiden mukaisesti, vaan logistiikkaa on pyrittävä toteuttamaan kokonaistoiminnan kannalta mahdollisimman laadukkaasti ja kustannustehokkaasti. Näin se mahdollistaa avaintulosten saavuttamisen. Säästyviä toimintamäärärahoja kohdennetaan uudelleen avaintuloksiin pääsemiseen ja se mahdollistaa entistä tehokkaamman kokonaistoiminnan. Logistiikka voi mahdollistaa esimerkiksi ympäristöystävällisen ja kustannustehokkaan toiminnan johdosta puolustusvoimien arvon nousemisen yhteiskunnassa, ja siten edesauttaa legitimitetin hankkimista. Legitimoidun aseman kautta voidaan vaikuttaa poliittisiin päättäjiin ja turvata toiminnan kannalta riittävä puolustusbudjetti. Logistiikka voi olla myös luonnollinen tapa uudistaa toimintatapoja ja prosesseja, jolloin pienemmillä resursseilla saavutetaan parempia tuloksia.<sup>63</sup>

#### 4.3 Logistiikkajärjestelmä

Jotta voidaan tarkastella puolustusvoimien logistiikkajärjestelmää, on syytä ensin tarkastella mitä sillä yleisesti ymmärretään. Yleisesti logistiikkajärjestelmänä voidaan ymmärtää kaikkien niiden tekijöiden integroitua kokonaisuutta, jotka osallistuvat yrityksen logistiikan toteuttamiseen. Tästä esimerkiksi materiaalin virtauksessa kuljetusvälineet ja varastot ovat olennainen osa logistiikkajärjestelmää huolimatta siitä, omistaako yritys ne itse, vai ostetaanko kuljetuksiin ja varastointiin liittyvät palvelut ulkopuolisilta toimittajilta. Logistiikkajärjestelmällä ei tarkoiteta pelkästään konkreettisia laitteita ja rakennelmia, vaan myös kaikki muut logistiikan toteuttamisessa käytettävät resurssit kuuluvat järjestelmän piiriin. Näitä ovat mm. logistiikan parissa työskentelevä henkilöstö, käytetyt toimintatavat ja –mallit, organisaatio sekä lukemattomat muut logistiikan hallintaa säätelevät muodolliset ja epäviralliset ohjeet. Logistiikkajärjestelmä ei ole myöskään kaikkien edellä mainittujen tekijöiden summa. Eri osa-alueiden suhteilla ja vuorovaikutuksella on merkittävä rooli järjestelmän toimivuuden kannalta.<sup>64</sup> Tästä näkökulmasta tarkasteltuna puolustusvoimien logistiikkajärjestelmä on puolustusvoimien, kotimaisen ja kansainvälisen elinkeinoelämän sekä muun yhteiskunnan logististen osien muodostama kokonaisuus. Logistiikkajärjestelmän

perusrakenne säilyy samanlaisena turvallisuustilanteesta riippumatta. Rakenne jaetaan strategiseen, operatiiviseen ja taktiseen tasoon. Järjestelmä sisältää logistiikan palvelukeskukset, puolustushaarojen huoltojärjestelmät, kumppanuudet ja ostopalvelut.<sup>65</sup>

Aina kun asioita jaetaan strategiseen, operatiiviseen ja taktiseen tasoon on huomioitava, että johtamisen tasot yritysmaailmassa poikkeavat sotilasjohtamisen tasoista. Yritysmaailmassa taktisella johtamisella kehitetään ja valvotaan toimintatapoja, jotka pohjautuvat johdon määrittämään strategiaan. Se on yleensä keskijohdon vastuulla. Operatiivinen johtaminen on puolestaan päivittäisten asioiden johtamista. Siinä tavoitteena on resurssien mahdollisimman tehokas käyttö ja laadun ylläpitäminen. Esimerkiksi päivittäisten tilausten vastaanotto ja niiden toimittaminen on tyypillistä operatiivista johtamista. Sotilaallisesti operatiivisella johtamisella ymmärretään keskijohdon johtamistoimintaa ja taktisella johtamisella keskijohdon alapuolelle sijoittuvaa johtamistoimintaa.<sup>66</sup>

#### 4.4 Pohdinta

Tarkasteltaessa logistiikkastrategiaa ja puolustusvoimia on huomioitava että strategia ymmärretään yleisesti sotilasyhteisissä vanhan länsimaisen käsityksen mukaan opiksi taistelujen käyttämisestä sodan päämäärien hyväksi. Logistiikkastrategiassa strategia pitää kuitenkin ymmärtää yritysmaailman tavoin kokonaisvaltaisena ja kauaskantoisena toiminta-ajatuksena tai suunnitelmana, vaikka kysymyksessä olisikin puolustusvoimien logistiikkastrategia ja näin ollen sotilaallinen yhteys olisi olemassa. Puolustusvoimien logistiikkastrategia sisältää kolme isoa asiakokonaisuutta; logistiikkajärjestelmän kuvauksen, logistiikan johtamisen ja logistiikan suorituskyvyn kehittämisen<sup>67</sup>. Puolustusvoimien logistiikkastrategia on hyvä esimerkki siitä miten jokainen logistiikkastrategia on yksilöllinen eikä niistä välttämättä löydy kaikkia tyypillisimmin esiintyviä asiakokonaisuuksia joita on eritelty kolmannessa luvussa.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Vastaus tutkimusongelmaan

Tutkimuksen pääongelma oli miten logistiikkastrategia ymmärretään Puolustusvoimissa ja yrityksissä? Tutkimuksessa ilmenee yritysten ja Puolustusvoimien logistiikkastrategian eroavaisuudet. Puolustusvoimien lakisääteiset tehtävät asettavat tiettyjä rajoituksia logistiikkastrategian suunniteluun ja toteuttamiseen. Puolustusvoimien logistiikan erityispiirteistä johtuen logistiikkastrategiat ovat sisällöltään erilaisia. Yrityksen logistiikkastrategia perustuu kustannustehokkuuteen sekä kilpailuedun saavuttamiseen. Molemmissa tapauksissa logistiikkastrategian merkitys ymmärretään, mutta Puolustusvoimissa asian ymmärtämistä vaikeuttanee strategia käsitteen erilainen asiasisältö. Logistiikkastrategiaa käsiteltäessä Puolustusvoimien tulee ymmärtää strategia käsite yrity maailman tavoin kokonaisvaltaisena ja kauaskantoisena toiminta-ajatuksena tai suunnitelmana. Tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta logistiikan ja logistiikkakustannuksien olevan merkityksellisiä yrityksille ja niiden kilpailukyvyille, johtuen Suomen maantieteellisestä sijainnista ja pitkistä välimatkoista valmistajalta markkinoille. Riippumatta, tarkastellaanko logistiikkaa kansallisella vai kansainvälisellä tasolla on logistiikka merkittävä kilpailutekijä. Tämän perusteella voidaan todeta logistiikalla olevan merkittävä rooli yritysten toiminnassa. Logistiikkaa ohjaa logistiikkastrategia, joka on ylin asiakirja tai päätös. Se asettaa yrityksessä tai puolustusvoimissa viitekehyksen kaikille muille logistisille päätöksille organisaation sisällä. Näin ollen logistiikkastrategia on merkittävin yksittäinen tekijä, jonka onnistuneisuus vaikuttaa kaikkein eniten nykyaikaisen asiakaslähtöisen yritystoiminnan menestykseen<sup>68</sup>. Onnistunut logistiikkastrategia on riippuvainen toimivasta kokonais- ja yritysstrategiasta ja toisaalta onnistunut kokonais- ja yritysstrategia on riippuvainen toimivasta logistiikasta. Logistiikkastrategialla on siten keskeinen merkitys yrityksen kokonaisstrategian kehittämisessä<sup>69</sup>.

Aikaisemmin logistiikka on nähty ainoastaan operatiivisena alueena ja kustannusten synnyttäjänä, kun se kuitenkin on myös strategisen tason merkittävä osa-alue. Suunniteltaessa logistiikkastrategiaa sillä ei ole varsinaista liiketoiminta-alueita vaan se koskettaa kaikkia yrityksen organisaatiotasoja. Logistiikkastrategia sisältää kaikki pitkän aikavälin tavoitteet, suunnitelmat, politiikan, kulttuurin, voimavarat, päätökset ja toimet jotka ovat riippuvaisia organisaation toimitusketjusta<sup>70</sup>. Logistiikkastrategia tulee nähdä keinona joka mahdollistaa yritysstrategian tavoitteiden saavuttamisen. Oikein toteutettuna logistiikkastrategia mahdollistaa kaikkien logististen toimintojen tehokkaan johtamisen ja kehittämisen niin



yrityksissä kuin puolustusvoimissakin. Yritysten ja puolustusvoimien logistiikalla on eroavaisuuksia. Molemmille organisaatioille logistiikkastrategian luominen ja logistiikan strateginen johtaminen on yhtä tärkeää haluttujen tulosten saavuttamiseksi myös pidemmällä aika jännteellä.

## 5.2 Arvio jatkotutkimuksen tarpeesta

Tässä tutkimuksessa tutkija on lähestynyt aihealuetta yleisellä tasolla. Keskeisten käsitteiden määrittelyllä tutkia on pyrkinyt luomaan kokonaiskuvaa aiheesta. Jatkotutkimustarpeita olisi kuitenkin useita. Tutkija havainoi tutkimuksen aikana miten laaja ja merkittävä asiakokonaisuus logistiikkastrategia on erilaisille organisaatioille. Tutkimuksella luotiin pohja tutkijan mahdolliselle jatkotutkimukselle, jonka aihe alueena voisi olla logistiikkastrategian merkitys puolustusvoimille ja yrityksille. Muita mielenkiintoisia tutkimus aiheita voisi olla strategia-käsitteen ero siviili- ja sotilasyhteisössä. Aiheuttaako terminologia sekaannuksia, vaikkapa yhteistyössä? Toisena suurena kysymyksenä heräsi, ohjaako logistiikkastrategia Puolustusvoimien kaikkia logistisia toimintoja? Puolustusvoimien logistiikkastrategia on julkaistu elokuussa 2008. Sen ”jalkauttamista” käytännön tasolle pitäisi tutkijan mielestä seurata. Kolmantena potentiaalisena jatkotutkimusaiheena tutkija kokee johtamisen tasojen eroavaisuudet siviili- ja sotilasorganisaatioissa. Aiheuttavatko ne haasteita strategisten kumppanien kanssa?

## VIITTEET

- <sup>1</sup> Tapio Naula, Lauri Ojala, Tomi Solakivi, Logistiikkaselvitys 2006, Liikenne- ja viestintäministeriö, 2006, s. 9
- <sup>2</sup> Lauri Kohva, Huollon tutkimus 88. – 90. kadettikurssien opinnäytetöissä – menetelmiä ja ongelmia, opinnäyte, maanpuolustuskorkeakoulu, 2006, s.33
- <sup>3</sup> Jami Virta, johtamisen laitoksen tutkimus ohje, Maanpuolustuskorkeakoulu, Tutkimuksia Nro 36, s. 11
- <sup>4</sup> Mikko Haapanen, Yritysjohdon logistiikka, Karisto, 1993, s.31
- <sup>5</sup> Simo Hokkanen, Jouni Karhunen, Martti Luukkainen, Logistisen ajattelun perusteet, Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 38, 2004, s.11
- <sup>6</sup> Simo Hokkanen, Jouni Karhunen, Martti Luukkainen, Logistisen ajattelun perusteet, Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 38, 2004, s.11
- <sup>7</sup> Simo Hokkanen, Jouni Karhunen, Martti Luukkainen, Logistisen ajattelun perusteet, Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 38, 2004, s.11–12
- <sup>8</sup> Hokkanen, Karhunen, Luukkainen, Logistisen ajattelun perusteet, Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 38, 2004, s.12
- <sup>9</sup> Mikko Haapanen, Yritysjohdon logistiikka, Karisto, 1993, s.65
- <sup>10</sup> Kaij E. Karrus, Logistiikka, WSOY, 2005, s.13
- <sup>11</sup> Reijo Pouri, Businesslogistiikka, Suomen Logistiikkayhdistys, 1997, s.1
- <sup>12</sup> Kenttäohjesääntö, Yleinen osa, Edita prima oy, 2007, s.102
- <sup>13</sup> Kenttäohjesääntö, Yleinen osa, Edita prima oy, 2007, s.102
- <sup>14</sup> Kaij E. Karrus, Logistiikka, WSOY, 2005, s.360
- <sup>15</sup> Mika Kerttunen, Strategian asiatietoa, No 4, Maanpuolustuskorkeakoulu, Strategian laitos, 2007
- <sup>16</sup> Mika Kerttunen, Strategian asiatietoa, No 4, Maanpuolustuskorkeakoulu, Strategian laitos, 2007
- <sup>17</sup> Mika Kerttunen, Strategian asiatietoa, No 4, Maanpuolustuskorkeakoulu, Strategian laitos, 2007
- <sup>18</sup> Juha Näsi, Aki-Mauri Huhtinen (toim.), Sotilasjohtamisen tiedon kohteet, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, 2006, s.134
- <sup>19</sup> Juha Näsi, Aki-Mauri Huhtinen (toim.), Sotilasjohtamisen tiedon kohteet, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, 2006, s.134
- <sup>20</sup> Juha Näsi, Aki-Mauri Huhtinen (toim.), Sotilasjohtamisen tiedon kohteet, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, 2006, s.134
- <sup>21</sup> Juha Näsi, Aki-Mauri Huhtinen (toim.), Sotilasjohtamisen tiedon kohteet, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, 2006, s.134
- <sup>22</sup> Kaij E. Karrus, Logistiikka, WSOY, 2005, s.365
- <sup>23</sup> Simo Hokkanen, Jouni Karhunen, Martti Luukkainen, Logistisen ajattelun perusteet, Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 38, 2004, s377
- <sup>24</sup> Kaij E. Karrus, Logistiikka, WSOY, 2005, s.365
- <sup>25</sup> Juha Näsi, Manu Aunola, Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö, Metalliteollisuuden kustannus, 2005,s.15
- <sup>26</sup> Juha Näsi, Aki-Mauri Huhtinen (toim.), Sotilasjohtamisen tiedon kohteet, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, 2006, s.132
- <sup>27</sup> Hannu Räsänen(toim.),Strateginen ajattelu puolustushallinnossa, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, 2001,s.72
- <sup>28</sup> Hannu Räsänen(toim.),Strateginen ajattelu puolustushallinnossa, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, 2001,s.73
- <sup>29</sup> Hannu Räsänen(toim.),Strateginen ajattelu puolustushallinnossa, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, 2001,s.74
- <sup>30</sup> Hannu Räsänen(toim.),Strateginen ajattelu puolustushallinnossa, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, 2001,s.74
- <sup>31</sup> Hannu Räsänen(toim.),Strateginen ajattelu puolustushallinnossa, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, 2001,s.76
- <sup>32</sup> Juha Näsi, Manu Aunola, Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö, Metalliteollisuuden kustannus, 2005,s.16
- <sup>33</sup> Matti J. Haverila, Erkki Uusi-Rauva, Ilkka Kouri, Asko Miettinen, Teollisuustalous, Infacs Oy, 2005,s.44
- <sup>34</sup> Matti J. Haverila, Erkki Uusi-Rauva, Ilkka Kouri, Asko Miettinen, Teollisuustalous, Infacs Oy, 2005,s.44
- <sup>35</sup> Matti J. Haverila, Erkki Uusi-Rauva, Ilkka Kouri, Asko Miettinen, Teollisuustalous, Infacs Oy, 2005,s.45
- <sup>36</sup> Mikko Haapanen, Yritysjohdon logistiikka, Karisto, 1993, s.71
- <sup>37</sup> Mikko Haapanen, Yritysjohdon logistiikka, Karisto, 1993, s.72
- <sup>38</sup> Kaij E. Karrus, Logistiikka, WSOY, 2005, s.363
- <sup>39</sup> Petri Launonen, Puolustusvoimien logistiikka, Diplomityö, 2000, s.20
- <sup>40</sup> Kaij E. Karrus, Logistiikka, WSOY, 2005, s.363
- <sup>41</sup> Kaij E. Karrus, Logistiikka, WSOY, 2005, s.363
- <sup>42</sup> Reijo Pouri, Businesslogistiikka, Suomen Logistiikkayhdistys, 1997, s.21
- <sup>43</sup> Petri Launonen, Puolustusvoimien logistiikka, Diplomityö, 2000, s.21
- <sup>44</sup> Tapio Huomo ym., Visio 2000, HM&W OY, 1996, s.5
- <sup>45</sup> Petri Launonen, Puolustusvoimien logistiikka, Diplomityö, 2000, s.21

- 
- <sup>46</sup> Mikko Haapanen, Yritysjohdon logistiikka, Karisto, 1993, s.81
- <sup>47</sup> Mikko Haapanen, Yritysjohdon logistiikka, Karisto, 1993, s.81
- <sup>48</sup> Lehmusvaara Antti ym., Logistinen strategia, Lappeenrannan teknillinen korkeakoulu, 1992
- <sup>49</sup> Mikko Haapanen, Yritysjohdon logistiikka, Karisto, 1993, s.107
- <sup>50</sup> Mikko Haapanen, Yritysjohdon logistiikka, Karisto, 1993, s.108
- <sup>51</sup> Donald Waters, Supply chain management, Palgrave macmillan,2009,s.68
- <sup>52</sup> Simo Hokkanen, Jouni Karhunen, Martti Luukkainen, Logistisen ajattelun perusteet, Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 38, 2004, s377
- <sup>53</sup> Simo Hokkanen, Jouni Karhunen, Martti Luukkainen, Logistisen ajattelun perusteet, Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 38, 2004, s377
- <sup>54</sup> Simo Hokkanen, Jouni Karhunen, Martti Luukkainen, Logistisen ajattelun perusteet, Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 38, 2004, s377
- <sup>55</sup> Simo Hokkanen, Jouni Karhunen, Martti Luukkainen, Logistisen ajattelun perusteet, Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 38, 2004, s377
- <sup>56</sup> Simo Hokkanen, Jouni Karhunen, Martti Luukkainen, Logistisen ajattelun perusteet, Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 38, 2004, s377
- <sup>57</sup> Simo Hokkanen, Jouni Karhunen, Martti Luukkainen, Logistisen ajattelun perusteet, Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 38, 2004, s377
- <sup>58</sup> Sotataloustietoutta IX, Sotataloudellinen seura, Karisto oy, 2006, s.103
- <sup>59</sup> Puolustusvoimien logistiikkastrategia, PELOGOS asiak HE 810,2008,s.6
- <sup>60</sup> Puolustusvoimien logistiikkastrategia, PELOGOS asiak HE 810,2008,s.4
- <sup>61</sup> Petri Launonen, Puolustusvoimien logistiikka, Diplomityö, 2000, s.46
- <sup>62</sup> Petri Launonen, Puolustusvoimien logistiikka, Diplomityö, 2000, s.47
- <sup>63</sup> Petri Launonen, Puolustusvoimien logistiikka, Diplomityö, 2000, s.47
- <sup>64</sup> Reinikainen, Mäntynen, Rantala, Viitanen, Logistiikan perusteet, Tampereen teknillinen korkeakoulu, 2002,s.130
- <sup>65</sup> Puolustusvoimien logistiikkastrategia, PELOGOS asiak HE 810,2008,s.6
- <sup>66</sup> Jari Osmonen, Julkisen sektorin logistiikka, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, 1999,s.31
- <sup>67</sup> Puolustusvoimien logistiikkastrategia, PELOGOS asiak HE 810,2008,s.3
- <sup>68</sup> Simo Hokkanen, Jouni Karhunen, Martti Luukkainen, Logistisen ajattelun perusteet, Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 38, 2004, s.12
- <sup>69</sup> Mikko Haapanen, Yritysjohdon logistiikka, Karisto, 1993, s.80
- <sup>70</sup> Donald Waters, Supply chain management, Palgrave macmillan,2009,s.98

---

## LÄHTEET

### **Julkaisemattomat lähteet**

Ohje maanpuolustuskorkeakoulussa laadittavista opinnäytetöistä, 2008

Puolustusvoimien logistiikkastrategia, PELOGOS asiak HE 810, 2008

### **Julkaistut lähteet**

Hannu Räsänen(toim.), Strateginen ajattelu puolustushallinnossa, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, 2001

Lauri Kohva, Huollon tutkimus 88. – 90. kadettikurdsien opinnäytetöissä – menetelmiä ja ongelmia, opinnäyte, maanpuolustuskorkeakoulu, 2006

Jami Virta, johtamisen laitoksen tutkimus ohje, Maanpuolustuskorkeakoulu, Tutkimuksia Nro 36

Jari Osmonen, Julkisen sektorin logistiikka, Maanpuolustuskorkeakoulu, johtamisenlaitos, julkaisusarja 1, 1999

Juha Näsi, Aki-Mauri Huhtinen (toim.), Sotilasjohtamisen tiedon kohteet, Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen laitos, 2006

Mika Kerttunen, Strategian asiatietoa, No 4, Maanpuolustuskorkeakoulu, Strategian laitos, 2007

Petri Launonen, Puolustusvoimien logistiikka, Diplomityö, 2000

### **Kirjallisuus**

Donald Waters, Supply chain management, Palgrave Macmillan, 2009

Juha Näsi, Manu Aunola, Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö, Metalliteollisuuden kustannus, 2005

Kaij E. Karrus, Logistiikka, WSOY, 2005

Kenttäohjesääntö, Yleinen osa, Edita prima oy, 2007

Matti J. Haverila, Erkki Uusi-Rauva, Ilkka Kouri, Asko Miettinen, Teollisuustalous, Infacs Oy, 2005

Mikko Haapanen, Antti Laulainen, Logistiikan kehitys yrityksissä, Liikenneministeriö, 1996

Mikko Haapanen, Yritysjohdon logistiikka, Karisto, 1993

Pekka Reinikainen, Jorma Mäntynen, Jarkko Rantala, Sanna Viitanen, Logistiikan perusteet, Tampereen teknillinen korkeakoulu, 2002

Reijo Pouri, Businesslogistiikka, Suomen Logistiikkayhdistys, 1997

---

Simo Hokkanen, Jouni Karhunen, Martti Luukkainen, Logistisen ajattelun perusteet, Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 38, 2004

Sotataloustietoutta IX, Sotataloudellinen seura, Karisto oy, 2006

Tapio Huomo, ym., Visio 2000, HM&W OY, 1996

Tapio Naula, Lauri Ojala, Tomi Solakivi, Logistiikkaselvitys 2006, Liikenne- ja viestintäministeriö, 2006

Von Bach, Günther, Salmenkari, 2000-luvun logistiikan johtaminen, WS bookwell, 2000