



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Henrik Luoma

SUORITUSKYKYISIMMÄN HUOLITSIJAN VALINTA

Liiketalous ja matkailu
2014

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Henrik Luoma
Opinnäytetyön nimi	Suorituskykyisimmän huolitsijan valinta
Vuosi	2014
Kieli	suomi
Sivumäärä	68 + 1 liitettä
Ohjaaja	Leena Pommelin-Andrejeff

Opinnäytetyön aiheena oli suorituskykyisimmän huolintaliikkeen valitseminen kansainvälisessä vientiyrityksessä. Tarkoituksena oli selvittää, mitä ominaisuuksia suorituskykyisellä huolitsijalla on ja mitä ominaisuuksia voidaan mitata. Tavoitteena oli, että tuloksia voidaan soveltaa kohdeosaston lisäksi myös toimeksiantoyrityksen muille osastoille tai kokonaan toisiin yrityksiin. Tutkimus on kvalitatiivinen ja se on toteutettu haastatteleamalla eri asiantuntijoita kohdeyrityksessä. Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään kohdeosastolla huolitsijan suorituskykymittauksessa, joka toteutetaan benchmarking-menetelmällä. Toimeksiantoyrityksen kohdeosastolla päättyy huolintasopimus nykyisen päähuolitsijan kanssa kesällä 2014 ja yrityksessä tarkoituksena on tutkia ennen sitä, olisiko jollain toisella huolitsijalla vielä enemmän annettavaa vienti- ja huolintaprosessiin.

Teoria koostuu logistiikan, huolinnan ja suorituskyvyn mittaamisesta. Ensimmäisessä kappaleessa käsitellään kansainvälistä logistiikkaa, jonka jälkeen käsitellään huolitsijan roolia ja tehtäviä vientikaupassa. Viimeisessä teoriaosuuden kappaleessa tarkastellaan yrityksen suorituskykymittauksen menetelmiä ja lähtökohtia sekä selvitetään, mitä benchmarking tarkoittaa. Lisäksi ennen empiiristä osiota esittelen toimeksiantajan huolinta- ja vientiprosessin.

Haastattelujen tulokset toivat esille monipuolisesti eri ominaisuuksia yleisellä tasolla. Tärkeimmiksi asioiksi nähtiin jatkuva toimiva ja monipuolinen asiakaspalvelu, kuljetussuunnittelun joustavuus ja järkevä kuljetussuunnittelu, jatkuva kommunikointi sekä henkilökunnan erinomainen osaamistaso. Toimeksiantajan edustajan mukaan tutkimuksella löydettiin useita eri kehittämiskohteita nykyiseen prosessiin sekä tulevaisuuden projekteihin.

ABSTRACT

Author	Henrik Luoma
Title	Choosing of The Most Efficient Forwarder
Year	2014
Language	Finnish
Pages	68 + 1 Appendices
Name of Supervisor	Leena Pommelin-Andrejeff

This thesis studied how to choose the most efficient forwarder for a global export company. The thesis researched what properties an efficient forwarder has and what properties can be measured. The goal was that the research results can be used in the target department of case company and also in the other departments and companies as well. The research was carried out using qualitative research by interviewing experts in the case company. The results are used in target department project where the current forwarder's efficiency is measured. The case company of this thesis has a forwarding contract with a certain forwarding company until summer 2014 and the aim was to find out if some other company has to offer something more to forwarding and the export process.

The theoretical study consists of logistics, forwarding and performance measuring theories and terms. The first chapter examines global logistics the second chapter discusses forwarding and the final chapter studies performance measuring. Before moving to the empirical study forwarding process at the case company is described.

Research results brought up many different properties from an overall perspective. Most important properties were efficient and stable quality of the customer service, flexibility of transportation planning as well as rational transportation planning, constant communication and high skill level of employees. According to the case company supervisor the research found out many different areas of development to the current process and for the future projects too.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	4
1.1	Tutkimuskysymys ja tutkimuksen tavoite	4
1.2	Työn rakenne ja rajaus	5
2	KANSAINVÄLINEN LOGISTIIKKA.....	6
2.1	Vientikauppa	6
2.2	Tuontikauppa	8
2.3	Logistiikka	9
2.4	Kuljetustavat ja niiden valinta kansainvälisessä kaupassa.....	13
2.5	Maantiekuljetus.....	14
2.6	Lentorahti	15
2.7	Merirahti	17
2.8	Yhdistetyt kuljetukset ja kuriirikuljetukset.....	19
2.9	Rautatiekuljetukset.....	20
2.10	Kolmannen ja neljännen osapuolen logistiikka	20
3	HUOLINTA JA HUOLITSIJAN TEHTÄVÄT	22
3.1	Huolitsijan tehtävät	22
3.2	Huolitsijasopimukset.....	24
3.3	Huolitsijan velvollisuudet	24
3.4	Huolitsijan vastuu	25
3.5	Tullaus.....	26
3.5.1	Euroopan unionin sisäkauppa	26
3.5.2	Euroopan unionin ulkokauppa	27
3.5.3	Tullinimikkeet ja tuontirajoitukset.....	29
3.5.4	Kauppan tilastointi	30
3.6	Huolinnan asiakirjoja	30
4	YRITYKSEN SUORITUSKYVYN ARVIOINTI.....	32
4.1	Ydinprosessin suoritustekijät	32
4.2	Suorituskyvyn mittaaminen	34

4.3	Suorituskykymittarit	37
4.4	Benchmarking	37
4.5	Benchmarking-prosessi	38
4.6	Huolintayrityksen suorituskyky	43
4.7	Toimeksiantajan huolintaprosessi	45
5	EMPIIRINEN TUTKIMUS	46
5.1	Tutkimusmenetelmät.....	46
5.2	Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus	47
5.3	Haastattelun tulokset.....	49
5.3.1	Haasteltavien esittely	49
5.3.2	Tulokset.....	50
5.3.3	Merkittävimmät vastaukset ja tuloksien yhteenveto	59
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	61
6.1	Tavoitteiden toteutuminen	61
6.2	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	61
6.3	Toimeksiantajan saavuttama hyöty.....	63
6.4	Mitä opin opinnäytetyön aikana?.....	63
6.5	Jatkotutkimusaiheet.....	63
	LÄHTEET.....	65
	LIITTEET	69

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Epäsuora vienti, suora vienti ja välitön vienti	s. 8
Kuvio 2. Logistiikan strateginen vaikutus yritykseen	s. 10
Kuvio 3. Tilauspisteeseen vaikuttavat tekijät	s. 12
Kuvio 4. Kuljetusmuodon valintamalli	s. 14
Kuvio 5. Konossementtimenettely	s. 18
Kuvio 6. Merirahtikirjamenettely	s. 18
Kuvio 7. Huolinnan osatekijät	s. 23
Kuvio 8. Suorituskyvyn mittaamisen päävaiheet	s. 35
Kuvio 9. Menestystekijöiden väliset suhteet	s. 37
Kuvio 10. Benchmarking	s. 38
Kuvio 11. Benchmarking-prosessi	s. 39
Kuvio 12. Avainasiat liiketoiminnan kehittämiseen huolinta-alalla	s. 44
Kuvio 13. Toimeksiantajan huolintaprosessi	s. 45

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö tehdään liiketalouden koulutusohjelmaan kansainvälisen kaupan suuntautumisvaihtoehtoon. Työllä on toimeksiantajana suuri globaali viennityritys ja aiheena on suorituskykyisimmän huolintaliikkeen valinta. Työn aihe saatiin toimeksiantajalta ja sain valita tutkintoa aihetta prosessin vai kustannusten näkökulmasta. Tarkoituksena on tuoda esille eri asioita ja kriteerejä jotka tulee huomioida, kun valitaan päähuolitsijaa.

Nykyään suurin osa teollisuusyrityksistä vie tavaraa ulkomaille laajemmille markkinoille. Huolimatta heikosta taloustilanteesta maailmalla, vuonna 2012 vienti kasvoi (Kauppalehti 2012). Uusia haasteita tulee jatkuvasti esille, koska kova kilpailu ja poliittinen epävakaus lisääntyvät maailmalla. Yksi merkittävin asia viennissä on tehokas huolintaprosessi. Jos huolinta ja logistiikka eivät toimi, ongelmana ei ole pelkästään tavarantoimituksen myöhästyminen vaan esille tulee myös suuria ongelmia lakien, tullauksen, varastoinnin ja kustannusten osalta. Nykyiset vientimarkkinat ovat täynnä kilpailijoita ja tehokas huolintaprosessi luo yritykselle merkittävää kilpailuetua ja prosessissa on aina jotain parannettavaa.

Suorituskykyarvio tarkoittaa oman toiminnan kriittistä analysointia ja uusien ratkaisujen löytämistä (Epicor 2013). Yksi yleisimmistä suorituskykyarvioista on ollut balanced scorecard, joka tutkii suorituskykyä jakamalla yrityksen prosessit eri osiin ja seuraamalla niitä. Kuitenkin nykyään käytetyin mittari on benchmarking, jolla verrataan omaa toimintaa jonkun toisen toimintaan ja yhteistyöllä pyritään löytämään ratkaisuja. Benchmarking on kehitetty alun perin tietotekniikkaan, mutta on sittemmin laajentunut myös muiden alojen käyttöön.

1.1 Tutkimuskysymys ja tutkimuksen tavoite

Työn tutkimuskysymys on: Mitä asioita tulee huomioida, kun halutaan valita suorituskykyiltään paras mahdollinen huolitsija. Tavoitteena on koota tietynlainen ”check list” yritykselle, josta voi selvittää, mitä asioita tulee ottaa huomioon uutta huolitsijaa valittaessa. Tarkoituksena on koota lista ominaisuuksista, joita voidaan mitata suorituskykyarvioilla. Tuloksia tullaan käyttämään apuna projektissa jossa

huolitsijan suorituskykyä mitataan. Lisäksi tarkoitus on, että tuloksia voidaan soveltaa myös muilla osastoilla ja muissa yrityksissä. Pyrin selvittämään laajasti eri käsitteitä, jotka liittyvät vientiin ja etenkin huolintaan. Tuon myös esille eri suorituskykykymittareita sekä benchmarking-menetelmän, jolla yrityksen suorituskykyä voidaan mitata. Käsittelem aiheetta toimeksiantajan näkökulmasta.

1.2 Työn rakenne ja rajaus

Toinen luku käsittelee kansainvälistä logistiikkaa ja kolmas kappale huolitsijan roolia ja tehtäviä. Viimeisessä kappaleessa ennen tutkimusosaa käsittelem laajasti ja monipuolisesti yrityksen suorituskykymittaamista, suoritustekijöitä ja erilaisia suorituskykykymittareita. Tuon myös esille toimeksiantajan huolintaprosessin.

Tutkimusosassa käsitellään eri tutkimusmenetelmiä, tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä, tutkimustuloksia ja saavutettuja hyötyjä. Lisäksi käsitellään mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Olen rajannut opinnäytetyön ulkopuolella varsinaisen benchmarking-prosessin toteuttamisen, joka toimeksiantoyrityksessä tehdään. Tämän työn tavoite on luoda apuväline projektin toteuttamiseen sekä tietynlainen pohja, jolta asiaa voidaan alkaa tutkimaan. Tutkimusosa keskittyy pääasiassa vientikauppaan, mutta myös tuontikauppa esitellään teoriaosuudessa, koska se on oleellinen osa kansainvälistä kauppaa.

Empiirinen osa koostuu 8–14 toimeksiantajayrityksen asiantuntijoiden haastattelusta. Haastattelumenetelmänä toimii puolistrukturoitu haastattelu, jossa haastatettava tuo esille, mitä tulisi ottaa huomioon uutta huolitsijaa valittaessa ja verrattaessa muihin. Haastateltavat eivät tiedä, mitä muut haastateltavat ovat vastanneet. Haastattelujen jälkeen kokoan vastaukset yhteen listaan, minkä jälkeen esittelen vielä tarkemmin yleisimmät ja tärkeimmät vastaukset.

2 KANSAINVÄLINEN LOGISTIIKKA

Kansainvälinen kauppa tarkoittaa sitä, että tavara tai palvelu siirtyy valtion rajan ylitse. Globaalista kaupasta voidaan puhua, kun yritys toimii kaikilla keskeisillä markkinoilla. Erot kotimaan kauppaan ovat erilainen lainsäädäntö ja tapa toimia, eri arvot ja kulttuurit sekä vaihteleva kysyntä ja tarjonta alueesta riippuen. Yrityksen tulee sopeutua uusiin olosuhteisiin, kun halutaan tehdä kansainvälistä kauppaa. (Pasanen 2005, 15)

Vienti ja tuonti ovat merkittävä osa kansainvälistä kauppaa. Yritys voi organisoida viennin ja tuonnin itse, mutta nykyään yhä enemmän turvaudutaan ulkopuoliseen huolitsijaan, joka tuntee eri markkinat ja vienti- sekä tuontiprosessin läpikohtaisin. Itsenäinen viejä tai tuoja on joko henkilö tai yritys, joka toimii kansainvälisenä välikätenä joko tuoden kotimarkkinoille tavaraa tai vieden sitä ulkomaille. On olemassa niin kutsuttuja sisämarkkinoita, jotka ovat esimerkiksi Euroopan unioni tai Pohjois-Amerikan vapaakauppa-alue NAFTA. Sisämarkkinoiden tavoitteina on helpottaa vientiä ja tuontia jäsenvaltioissa. (Nelson 2003, 3-10)

2.1 Vientikauppa

Vientikaupassa tuotteita tai palveluita myydään kansallisten rajojen ulkopuolelle (WebFinance 2013). Vienti on usein luonnollinen vaihe yrityksen kasvussa. Merkittäviä vientiin ryhtymisen syitä ovat ulkomaisten ostovoima, avoimet kohde- markkinat, kilpailukyvyn parantaminen ja osaamisen kehittäminen.

Ennen vientiin ryhtymistä käydään läpi yrityksen toimintaan ja kilpailukykyyn vaikuttavat tekijät jotka ovat: tuote, aineelliset ja aineettomat resurssit, markkinointi sekä tavoitteet. Vientitoimintaa aloittaessa on tärkeää selvittää: soveltuuko tuote ulkomaan markkinoille, kohdemaan standardit, investointikustannukset, tunnetaanko yritystä ja luotetaanko siihen. Lisäksi tulisi selvittää onko valmiita asiakas- ja liikesuhteita, minkälaista jakelukanavaa käytetään, kuljetuskustannukset, kaupan esteet, kilpailijoiden toimenpiteet ja kilpailutilanne, sekä maksutavat ja maksuliikenne kulttuurieroja unohtamatta. (Melin 2011, 16–17)

Viennin eri vaiheet ovat:

1. vientivalmiuden selvittäminen
2. viennin perustan luominen yritykseen
3. kauppakumppanien ja liikeyhteyksien hankinta
4. tarjouksen tekeminen
5. tilaus- ja sopimusvaihe
6. toimituksen valmistelu ja toimitus
7. kuljetus- ja maksuvaihe
8. jälkiseuranta (Melin 2011, 18).

Kun tavara on vapaassa liikkeessä Euroopan unionissa ja tavaraa viedään Euroopan unionin ulkopuolelle, kyseessä on vientikauppa. Vienti voi myös olla väliaikaista, jos esimerkiksi tavara viedään Euroopan unionin ulkopuolelle näyttelyä tai esittelyä varten ja tavara on tarkoitus palauttaa Euroopan unioniin myöhemmin. Kaikki Euroopan unionista lähtevä tavara on asetettava vientimenettelyyn. Viejä on vastuussa vienti-ilmoituksen antamisesta, mutta hän voi valtuuttaa asiamiehen tekemään sen (Tullihallitus 2013).

Vientiä on neljää erityyppistä: epäsuoraa vientiä, suoraa vientiä, välitöntä vientiä ja projektivientiä. (Äijö 2001, 110)

Epäsuora vienti

Kun yritys myy tuotteensa ulkomaille kotimaassa olevan välikäden kautta, kyseessä on epäsuora vienti. (Äijö 2001, 110)

Suora vienti

Vienti on suoraa silloin, kun viejä on suorassa yhteydessä ulkomailta sijaitsevaan edustajaan tai jakelukanavaan. (Äijö 2001, 111)

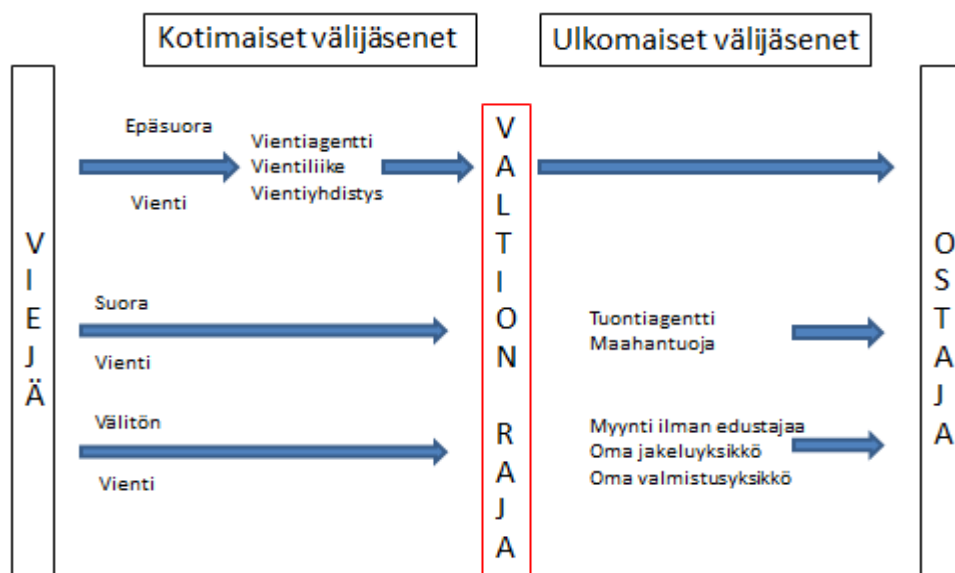
Välitön vienti

Vienti on välitöntä silloin, kun viejällä ei ole edustajaa, vaan myynti tapahtuu oman paikallisen myyntikonttorin kautta. (Äijö 2001, 111)

Projektivienti

Projektiviennillä tarkoitetaan vientitoimintaa, jossa tavoitteet ja hankkeen kesto on määritelty. Projektivienti voi olla esimerkiksi pieni laitosasennus tai voimalaitoksen rakentaminen ja se kohdistuu yrityksiin tai julkiseen sektoriin kun oma osaaminen, kyky tai halu ei ole riittävä. Projektiviennissä voi olla mukana useita yrityksiä (Äijö 2001, 111;Pehkonen 2000,49–56;Taloussanakirja 2012, Sanoma Oy)

Seuraavassa kuvassa esitellään epäsuora vienti, suora vienti ja välitön vienti.



Kuvio 1. Epäsuora vienti, suora vienti ja välitön vienti (Pehkonen 2000, 50).

2.2 Tuontikauppa

Tuonnilla tarkoitetaan tavaran tuomista Euroopan unionin ulkopuolelta. Toisesta Euroopan unionin maasta ostetut tuotteet ja raaka-aineet ovat yhteisöhankintoja. (Tullihallitus 2011.; FINTRA 2002, 7).

Kansainvälinen tuontikauppa lähtee liikkeelle tarpeiden kartoituksesta. Pohditaan ostetaanko muualta vai valmistetaanko itse. Tuotteen ostamisen tai valmistuksen lisäksi yritys voi ostaa komponentteja ja raaka-aineita, joista tuote valmistetaan.

Tuontiyritys voi tuoda tuotteita maahan omissa nimissään tai maahantuojaan sekä agentin avulla. Tuonnin vaiheet ovat:

1. tarpeen kartoitus
2. liikeyhteyksien hankinta
3. tarjouspyyntö
4. tilausvaihe ja sopimuksen solmiminen
5. kuljetusjärjestelyt
6. vastaanoton valmistelu
7. tavarantoimitus ja tarkistus
8. maksuvaihe
9. jälkiseuranta. (Melin 2011, 19)

2.3 Logistiikka

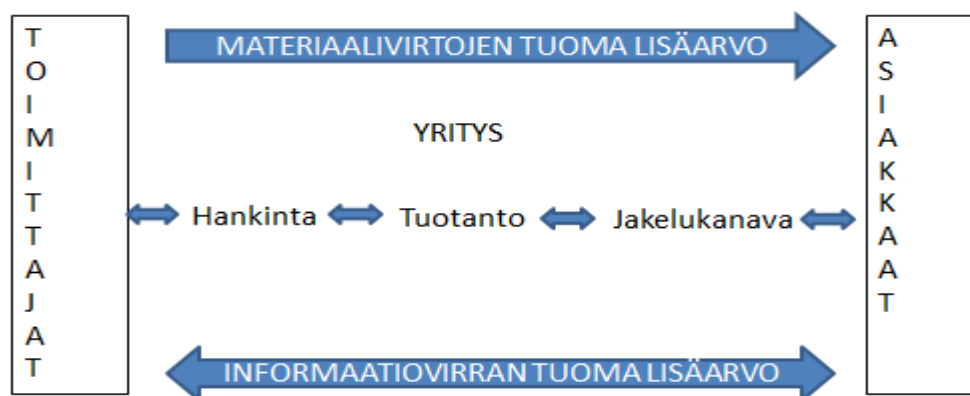
Logistiikalla tarkoitetaan varastointia, siirtämistä, käsittelyä, kuljettamista ja viestintää. Logistiikka ohjaa ja suunnittelee tuottavasti sekä tehokkaasti tavaroiden, informaation, rahavirtojen ja palveluiden tulo- ja lähtövirtoja. Tyypillisesti logistiikka käsittää tulo- ja lähtökuljetusten hallinnan, varastoinnin ja materiaalikäsittelyn. Logistiikka käsittää myös osittain osto- ja hankintatoimen. Logistiikan tavoitteena on tuottaa asiakkaan haluama palvelutaso mahdollisimman alhaiseen hintaan. Laatu, palvelutaso ja kustannukset muodostavat logistiikan peruspilarit. Logistiikan tarkoitus on tuottaa lisäarvoa kaikille tilaus- toimitusketjussa oleville osapuolille. Logistiikan näkökulmaa ei saa rajata vain oman yrityksen sisälle. Tavoitteena on kehittää koko tilaus- toimitusketjun kilpailukykyä. Kansainvälisessä liiketoiminnassa operatiivisella toiminnalla on merkittävä rooli. (Hokkanen 2010, 12–13; Pirnes 2002, 175 - 177).

Logistiikan järjestelmät ja toteutus vaihtelevat toimiala- ja yrityskohtaisesti, mutta niistä erottuu kaksi päätyyppiä. Ne ovat kauppaliikkeet ja teollisuus. Kaupan ja teollisuuden alan logistiikkajärjestelmä poikkeaa toisistaan. Teollisuusyritys ottaa vastaan raaka-aineita, komponentteja ja puolivalmisteita, jotka on tarkoitus jalostaa tuotteina markkinoille. Kauppa toimii tavarantoimituksen välittäjänä. Kaupan tulo- ja lähtölogistiikassa ei tapahdu enää varsinaista jalostusta (Hokkanen 2011, 45–49).

Logistiikka on yksi yrityksen tärkeimpiä tukitoimia. Yrityksen tavoitteena on tuottaa logistiikan avulla mahdollisimman paljon lisäarvoa asiakkaalle. Logistiikalla pyritään hallitsemaan sitä, että yritys saavuttaisi toimialallaan keskiarvoa paremman kannattavuuden. Logistiikan onnistumista tutkitaan usein taloudellisesta näkökulmasta. Tämä johtuu siitä, että logistiikka nähdään vain yhtenä erillisenä toimintona, joka on pakollinen. On kuitenkin tärkeää muistaa se, että onnistunut logististen virtojen hallinta tuottaa paljon lisäarvoa asiakkaalle, mikä edesauttaa yritystä nyt ja tulevaisuudessa (Hokkanen 2011, 60–63).

Teollisuusyrityksen logistiikka

Teollisuudessa logistiikka nähdään varastointina ja kuljetusvirtojen ohjaamisena. Logistiikan merkitys teollisuusyritykselle on suuri, koska toimiva logistiikka on merkittävä osa yrityksen strategiaa. Kuviossa numero 2 keskiosassa olevat toiminnot ovat sidoksissa toisiinsa. Ulkopuolisia osapuolia ovat toimittajat ja asiakkaat, mutta heillä on keskeinen vaikutus koko yrityksen toimintaan. Materiaalin arvo lisääntyy, kun toimittaja toimittaa sen asiakkaalle. Asiakastilaus taas laukaisee informaatiovirran, joka päättyy toimittajaan. Tämä kaikki sitoo yrityksen ja sen sidosryhmät yhteen (Hokkanen 2011, 50–51).



Kuvio 2. Logistiikan strateginen vaikutus yrityksen toimintaan (Hokkanen 2011, 51)

Teollisuusyrityksen logistisen hallinnon tavoitteena on informaatio- ja materiaali- virtojen hallitseminen ja järjestäminen mahdollisimman tehokkaasti yhdeksi kokonaisuudeksi. Tämä tarkoittaa sitä, että materiaalin ja tiedon siirto tapahtuu il-

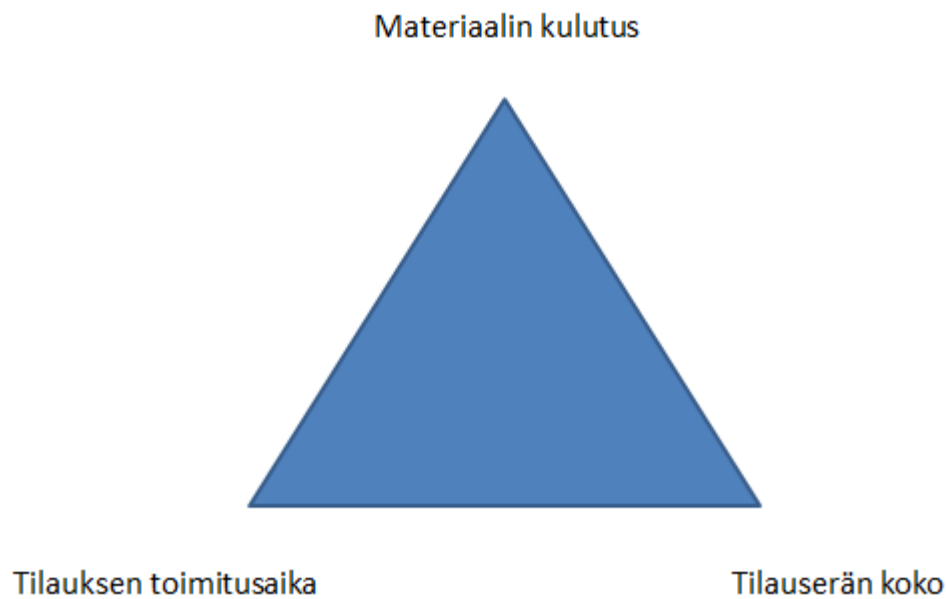
man viivästyksiä aikataulussa oikeaan osoitteeseen. Kun yritys tuottaa yksinkertaista tuotetta yksittäisille asiakkaille, materiaalin- ja tiedonsiirto on hyvin hallittavissa. Mitä useampi ja monimutkaisempi tuote yrityksellä on, sitä vaikeampi on hallita logistisia virtoja.

Teollisuudessa logistiikan tavoite on alentaa kustannuksia. Pääasiassa logistiikkakustannukset koostuvat varastoon sitoutuneesta pääomasta ja varastointi- sekä kuljetuskustannuksista. Logistiikan pitää myös ottaa huomioon se, että viivästyksiä ei tapahdu ja oikea tavara on oikeassa osoitteessa. Asiakkaan huomio kiinnittyy usein tuotteen laatuun, kustannuksiin ja toimitusaikaan. Nopea toimitus parantaa tavaran laatua, joka johtaa siihen, että asiakas on tyytyväinen. Toisaalta pyrkimys 100 prosenttiseen toimitusvarmuuteen aiheuttaa enemmän kustannuksia kuin hyötyjä. Asiakas on usein tyytyväinen jos tavara toimitetaan sovituksessa ajassa sovittuna päivänä (Hokkanen 2011, 50–53).

Hankintavirtojen ohjaus

Hankintojen ohjaus kattaa eri toimintoja. Ne ovat hankintatarpeen tunnistaminen, mahdollisten toimittajien selvittäminen, toimittajan valinta, hankinta, hankinnan vastaanotto ja tarkistus, maksu, mahdollinen reklamaatio ja tilausprosessin päättäminen. Hankintatarpeen tunnistus on yksi tärkeimpiä asioita operatiivisessa toiminnassa. Kun tuotantoa aloitellaan ja tuotetta suunnitellaan, päätetään tehdäänkö itse vai hankintaanko muualta. Yrityksen ei kannata valmistaa mitään oman ydinosaamisen ulkopuolelta. Usein ulkopuolinen toimittaja voi toimittaa tarvittavat tuotteet edullisemmin. Yrityksen hankinnoista vastaavien henkilöiden pitää olla tietoisia markkinoiden tarjonnasta. Ostajan tulee olla myös tietoinen eri materiaaleista ja niiden ominaisuuksista. Eri materiaali sopii paremmin johonkin käyttötarkoitukseen kuin toinen. (Hokkanen 2011, 186).

Jos materiaalia tarvitaan jatkuvasti suuria määriä, on hyvä pyrkiä luomaan pitkäkestoisia asiakassuhteita. Hankintatilaus voidaan suorittaa monella tavalla. Käytäntö voi olla automaattinen tai manuaalinen ja tilausta varten pitää määrittellä ajankohta. Hankinnan ajankohta määräytyy tilauspisteen mukaan, joka on esitelty kuviossa 3 (Hokkanen 2011, 187).



Kuvio 3. Tilauspisteeseen vaikuttavat tekijät (Hokkanen 2011, 187).

Varastointi

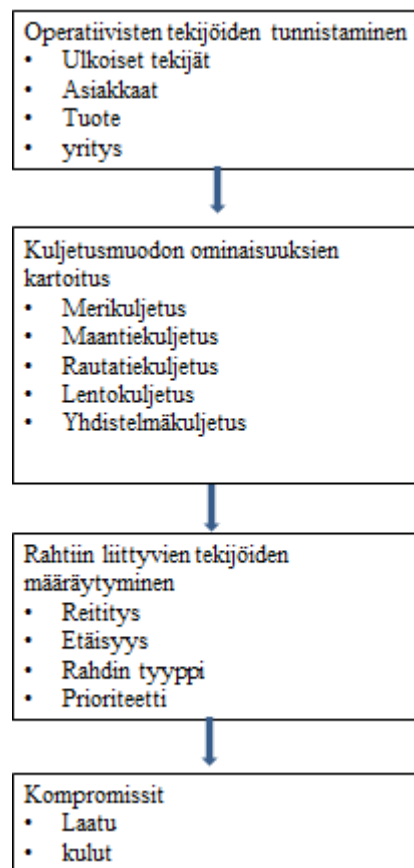
Varastossa säilytetään raaka-aineita, puolivalmisteita ja valmiita tuotteita. Logistiikan tavoitteena on tuottaa asiakkaalle lisäarvoa mahdollisimman alhaiseen hintaan ja varastointi tuo kustannuksia lisää. Varastonohjauksella pyritään tasapainottamaan kustannusten, toimituskyvyn ja laadun niin, että asiakkaat ja toimittajat saavuttavat parhaan mahdollisen lisäarvon. Teollisessa tuotannossa kustannustaso pyritään pitämään alhaisena, mutta silti toimitusvarmuus on tärkeää. Varaston tehokkuutta voidaan parantaa vähentämällä jälkitoimituksia, lisäämällä toimitusnopeutta, sulkemalla tarpeettomia varastoja tai parantamalla markkinoiden ennustettavuutta (Hokkanen 2011, 200–202).

Kiertonopeuden avulla määritellään varastoon sitoutunut pääoma. Kiertonopeuden määrittämiseen voidaan käyttää massaa, kappalemäärää, tilavuutta tai rahallista arvoa. Rahallinen arvo on eniten käytetty, koska sitä on helppo verrata muihin muuttujiin. Mitä suurempi kiertonopeus on, sitä alhaisempi on varastoon sitoutuva pääoma. Ollakseen tehokas, yrityksen tulee maksimoida varaston kiertonopeus (Hokkanen 2011, 204–205).

2.4 Kuljetustavat ja niiden valinta kansainvälisessä kaupassa

Erilaisia kuljetustapoja ulkomaankaupassa ovat laivakuljetus, maantiekuljetus, lentorahti, yhdistetyt kuljetukset ja kuriirilähetykset. Keskeisimpiä asioita, jotka vaikuttavat kuljetustavan valintaan, ovat kuljetuskustannukset, tavaran määrä ja mitat, määränpäämaa, tavaran arvo suhteessa kuljetuskustannuksiin, tavaran vahingoittumisalttius, toimitusaika ja asiakaspalvelun laatu. Seuraavassa luettelossa on esitelty kuljetustavan valintaan vaikuttavat tekijät. Lisäksi kuviossa 4 on esitelty kuljetusmuodon valintamalli.

- Kuljetuskustannuksissa tulee huomioida varsinaisten kuljetuskustannusten lisäksi myös kaikki muut kuljetuksesta syntyneet kustannukset sekä mahdolliset maakohtaiset maksut ja verot.
- Tavaran määrä ja mitat tulee huomioida, koska kaikki kuljetusmuodot eivät sovellu kaikkiin toimituksiin.
- Määrämaassa tulee huomioida liikenneverkosto ja sen kehittyneisyys.
- Tavarana arvo suhteessa kuljetuskustannuksiin on tärkeä ottaa huomioon, koska tilavuuteen ja painoonsa nähden arvokas tavara on kustannuksiltaan kannattavampi kuin pieni määrä tavaraa.
- Tavaran vahingoittumisalttius pitää huomioida kuljetustapaa valittaessa. Osa tavaroista voi esimerkiksi pilaantua jos sitä kuljetetaan liian kauan määränpäähensä.
- Toimitusaika määritellään tuotteen ja kilpailutilanteesta riippuen. Lyhyt toimitusaika on merkittävä etu markkinoilla.
- Asiakaspalvelun laatu määritellään toimituksilla, jotka tulevat aikataulussa ja vahingoittumattomina sekä pakattuna oikealla tavalla määränpää maasta riippuen. Myös lähetysten jäljitettävyys ja seuranta on tärkeää hyvässä asiakaspalvelussa (Hokkanen 2011, 92–94.; Melin 2011, 194–195).



Kuvio 4. Kuljetusmuodon valintamalli (Melin 2011,195)

2.5 Maantiekuljetus

Maantiekuljetuksella tarkoitetaan kuljetusta, joka suoritetaan tiekulkuneuvolla kuten kuorma-autolla. Suomessa 72 % rahtikuljetuksista tehdään maateitse (Hokkanen 2010, 86–87). Autokuljetusten liikennemuodot ovat tilausliikenne ja linjaliikenne. Tilausliikenteellä tarkoitetaan asiakkaan tilaamaa ovelta ovelle kuljetusta, jossa lähtö- ja määräpaikkakunnat ovat valittavissa, jos se vain on kuljetusteknillisesti mahdollista. Kyseessä voivat olla suuret kuormat tai täydet kuormat.

Linjaliikenteellä tarkoitetaan kahden terminaalien välillä tapahtuvaa säännöllistä aikataulun mukaista liikennettä (Suomen Huolintaliikkeiden Liitto Ry 2010, 272). Autokuljetuksen etuina ovat joustavuus lastauksessa ja purkamisessa. Myös kuljetusnopeus ja tiheä terminaaliverkosto ovat autokuljetuksen etuja. Haittoina ovat työaikamääräykset, ajoittain ruuhkaiset maantiet ja alueellinen turvattomuus tietyissä maissa sekä pitkät toimitusajat suurilla etäisyyksillä (Melin 2011, 214).

Maantiekuljetuksen asiakirjat ja rahdinkuljettajan vastuu

Kansainvälisissä kuljetuksissa sopimus on vapaamuotoinen, mutta kansainvälisissä kuljetuksissa se pitää vahvistaa CMR-sopimuksen standardin mukaan laaditulla rahtikirjalla kolmena kappaleena. Rahtikirja on todiste kuljetussopimuksen ehtoista ja siitä, että tavara on otettu vastaan rahdinkuljettajan toimesta. Lähettäjä vastaa rahtikirjan oikeellisuudesta. Jos rahdinkuljettajalle aiheutuu vahinko puutteellisista rahtikirjamerkinnöistä, lähettäjä voi olla velvollinen korvaamaan vahingot. Rahdinkuljettajalla on kuitenkin velvollisuus tarkistaa tavarankaukset ja kunto sekä kollien lukumäärä (Melin 2011, 210.; Pehkonen 2000, 135–136).

Rahdinkuljettaja on vastuussa tavarankatoamisesta, vähentymisestä tai vahingoittumisesta jos, jokin näistä on tapahtunut kuljetuksen vastaanottamisen ja luovutuksen välillä. Myös viivästysvahinko kuuluu rahdinkuljettajan vastuuseen. Vastuu alkaa, kun tavara lastataan kuljetusvälineeseen ja vastuu lakkaa, kun vastaanottaja on ottanut haltuunsa tavarank. Rahdinkuljettaja ei ole vastuussa jos vahinko on aiheutunut lähettäjän tai vastaanottajan virheestä, vahinko on aiheutunut tavarank huonosta laadusta tai jos vahinko on aiheutunut olosuhteista, johon rahdinkuljettaja ei voi vaikuttaa tai olosuhteista joita ei voi välttää. Rahdinkuljettajan vastuu ei koske tiettyjä tavaroita tai kuljetustapoja. Tällaisia ovat avokuljetukset, pakkaamattomat tavarank, tavarank käsittely tai kuormaaminen lähettäjän toimesta, tavarank alttius katoamiselle tai vähenemiselle tai vahingoittumiselle, tavarank epätäydellinen merkintä sekä elävien eläinten kuljetus (Melin 2011, 212).

Kansainvälisen maantieliikenteen yleisissä kuljetusehdoissa on määritelty ne tavarankalajat, jotka otetaan kuljetettavaksi pelkästään erillisellä sopimuksella. Näihin tavarankoihin kuuluvat arvokkaat esineet, muuttotavarank, lääkkeet ja tuotteet, jotka ovat alttiita lämpötilavaihteluille (Melin 2011, 212).

2.6 Lentorahti

Lentorahti tarkoittaa kuljetusta, joka tehdään pääsääntöisesti lentokoneella. Lentokuljetukset voidaan jakaa kahteen tai kolmeen osaan. Kahteen osaan jaettuna osat ovat lentoposti eli air mail ja lentorahti eli air cargo. Kolmannen osan muo-

dostaa pikapakettiliikenne, eli express traffic. Lentoliikenteessä englanninkieliset nimitykset ovat usein käytettyjä (Hokkanen 2010, 104).

Lentokuljetuksen etuja ovat nopeus ja varmuus, laaja reittiverkosto, edulliset pakkausmateriaalit ja harvat uudelleenlastaukset. Negatiivisia puolia ovat korkeat rahtikustannukset tavarain painoon ja kokoon nähden. Lentokuljetus on hyvä vaihtoehto jos tavarain arvo suhteessa painoon on korkea, tavarain kunto säilyy hyvänä nopean kuljetuksen ansiosta, tavarain ajankohtaisuus säilyy ja jos tavarain maantiekuljetus vaatii useita käsittely- ja siirtovaiheita. Lentorahti kulkee pääasiassa reititiliikenteessä rahtikoneissa ja riippuen tavarasta, matkustajakoneissa (Melin 2011, 218).

Lentorahdin asiakirjat ja rahdinkuljettajan vastuu

Lentokuljetusten tärkein asiakirja on lentorahtikirja eli air waybill. Lähettäjän tulee täyttää kolme kappaletta lentorahtikirjaa. Lentorahtikirjalla on useita eri tehtäviä: se vahvistaa lähettäjän ja huolitsijan välillä tehdyn kuljetussopimuksen, vahvistaa että tavara on hyväksytty lentolähetykseksi, se on lähettäjän vakuutus siitä että kuljetusehtoja noudatetaan, se on tärkeä asiakirja tulli- ja pankkitoiminnassa, se on todistus määräämisoikeudesta tavarain, se määrittelee rahdinkuljettajan vastuurajat ja välittää ohjeet tavarain käsittelystä. Lentorahtikirja laaditaan huolintatäi kuljetusliikkeen toimesta hyväksytyn IATA-pohjan mukaan (Suomen Huolintaliikkeiden Liitto Ry 2010, 291).

Isännänvastuuksi kutsutaan sitä, että rahdinkuljettaja on vastuussa myös siitä, mitä hänen palveluksessaan olevat osapuolet tekevät. Rahdinkuljettajan ei itse tarvitse suorittaa kuljetusta. Rahdinkuljettaja on myös vastuussa siirroista lentokoneesta toiseen. Kuljetussopimuksen solminut rahdinkuljettaja on vastuussa siitä, että kuljetus saapuu perille samanlaisena kuin se oli lähtiessä. Vastaanottajan tulee tutkia tavara vastaanoton jälkeen ja reklamoida tarvittaessa puutteista tai vahingoista säädetyssä ajassa. Tavara on luovutettu vahingoitta kun se otetaan vastaan ilman muistutusta. Rahdinkuljettaja ei ole vastuussa jos vahinko johtuu: tavarain huonosta laadusta, puutteellisesta pakkauksesta, sotatoimesta, viranomaisten toimenpiteistä tavarain maahantuonnissa tai viennissä eikä korvausta vaativan henkilön

myötävaikutuksesta (Melin 2011, 220–221.; Suomen Huolintaliikkeiden liitto Ry 2010, 294–295).

2.7 Merirahti

Suurin osa Suomen ulkomaankaupan kuljetuksista tapahtuu meritse. Merikuljetuksien osuus vaihtelee vuosittain, mutta parhaimmillaan se on ollut 80 %. Nykyään vain idänkaupassa maantiekuljetuksilla on vankka asema. Suomalaisia aluksia on vain vähän, koska ylläpitokustannukset ovat suuret (Melin 2011, 196).

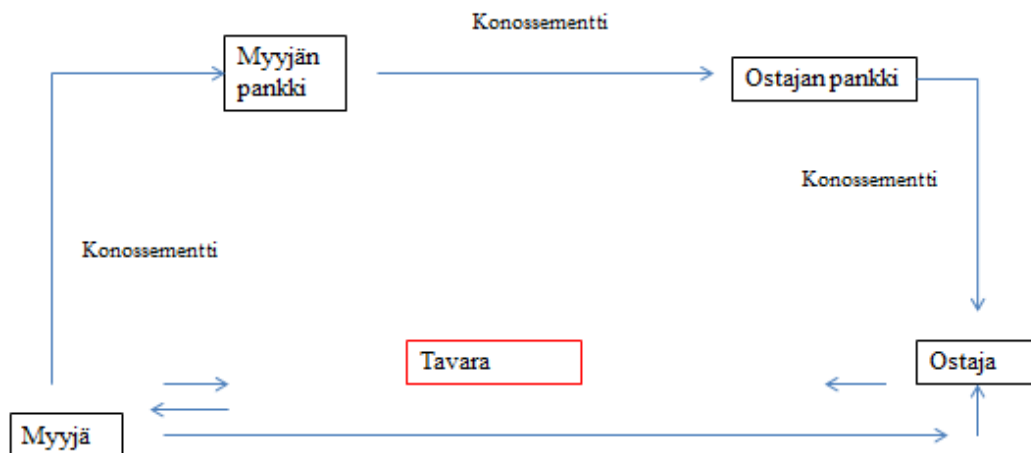
Merirahtiliikenteessä on kolme kuljetusjärjestelmää: Hakurahti-, linja, ja sopimusliikenne. Hakurahdilla tarkoitetaan tavaroiden kuljettamista eri satamien välillä ilman säännönmukaista aikataulua (Melin 2011,197)

Linjaliikenteellä tarkoitetaan aluksia, jotka liikkuvat vahvistetun aikataulun mukaan ennalta määrätyllä reitillä (Melin 2011, 197).

Sopimusliikenteessä tavaravolyymi on niin suuri, että kokonaisen aluksen vuokraaminen kuljettamiseen on kannattavaa. Sopimusliikenteessä aluksen kapasiteetti on käytössä yhteen suuntaan kokonaan, mutta paluurahtia ei välttämättä ole (Suomen Huolintaliikkeiden Liitto Ry 2010, 252).

Merirahdin asiakirjat ja rahdinkuljettajan vastuu

Bill of lading eli konossementti on kuitti vastaanotetuista tavarasta. Siitä ilmenee tavaran määrä ja ulkoinen kunto. Rahdinkuljettajan velvollisuus on antaa vastaanottokonossementti jos sitä pyydetään. Kun tavara on lastattu alukseen, rahdinkuljettajan on annettava lastauskonossementti. Vastaanottokonossementti pitää palauttaa lauttauskonossementtia annettaessa. Konossementti voidaan asettaa nimeytylle henkilölle tai haltijalle (Suomen Huolintaliikkeiden Liitto Ry 2010, 257). Kuvio 5 esittelee konossementtimenettelyn eri vaiheet.



Kuvio 5. Konossementtimenettely (Melin 2011, 204)

Liner Waybill eli merirahtikirja korvaa nykyään usein konossementin, koska siihen voi tehdä samanlaisen varauman kuin konossementtiin (Suomen Huolintaliikkeiden Liitto Ry 2010, 258). Sitä käytetään etenkin linjaliikenteessä kun etäisyydet myyjän ja ostajan välillä ovat lyhyet ja kuljetukset ovat nopeita. Merirahtikirja on asiakirja, jolla varustamo sitoutuu kuljettamaan tavaran määräsätamaan ja luovuttamaan ne määritetylle henkilölle tai tämän edustajalle. Merirahtikirja on todiste siitä, että rahdinkuljettaja on vastaanottanut tavaran siinä kunnossa, missä se oli lastattaessa. Merirahtikirjaan ei ole painettu kuljetusehtoja, mutta siinä viitataan erillisiin kuljetusehtoihin. Merirahtikirjaa voidaan konossementin sijasta käyttää niissä kuljetuksissa, joissa ehdot eivät edellytä maksua remburssiehdoin. Merirahtikirjan käyttö edellyttää myyjän ja ostajan välistä sopimusta. Merirahtikirjamenettely on esitelty kuviossa 6 (Melin 2011, 205).



Kuvio 6. Merirahtikirjamenettely (Melin 2011, 205)

Merirahinkuljettaja on velvollinen korvaamaan tavaran häviämisen, vahingoittumisen tai viivästymisen jos tavara on ollut hänen hallussaan aluksessa tai maissa. Rahdinkuljettaja ei ole velvollinen jos hän pystyy osoittamaan, että vahinko on johtunut virheestä navigoinnissa tai aluksen käsittelyssä, tulipalosta, henkilöiden pelastamisesta johtuneista syistä tai aluksen pelastamisesta johtuvat kohtuulliset toimenpiteet. Rahdinkuljettajan enimmäisvastuu on merilain mukaan enintään SDR 667 kolia kohden tai SDR 2 kiloa kohden. Rahdinkuljettaja voi valita itse, mikä on hänen kannaltaan kannattavin korvaus. SDR tarkoittaa ”Special Drawing Right” eli keinotekoinen korivaluutta joka perustuu maailman merkittävimpiin valuuttoihin. Korvauksen laskemisen lähtökohtana on tavaran arvo purkusatamassa. Mikäli lastinomistajan vahinko jää enimmäismäärän alapuolelle, ei korvaus ole vahinkoa suurempi (Melin 2011, 208–209.; Suomen Huolintaliikkeiden liitto Ry 2010, 254–255).

2.8 Yhdistetyt kuljetukset ja kuriirikuljetukset

Kun kuljetukseen käytetään vähintään kahta eri kuljetusmuotoa, kyseessä on yhdistetty kuljetus. Yhdistettyjä kuljetuksia käytetään nykyisin yleisemmin kuin ennen, koska kuljetuskontit ja muut vakiokuljetusyksiköt ovat yleistyneet. Tämä helpottaa lastin käsittelyä vähentää tavaran riskiä vahingoittua tavaran siirtelyssä kuljetusmuodon vaihtuessa. Konttien käyttö myös nopeuttaa tavaran toimitusta, koska tavaraa ei tarvitse purkaa ja lastata uudelleen (Hokkanen 2011, 114–115.; Melin 2011, 221).

Kuriirikuljetuksissa kuriiryrietykset lennättävät rahdin nopeasti omassa tai vuokratussa lentokoneessa maasta toiseen. Myös rahdin käsittely- ja toimitusaika ovat lyhyitä kuriirikuljetuksissa. Kuriirikuljetukset jaetaan kahteen eri luokkaan jotka ovat asiakirjalähettykset ja EU:n sisäkaupan lähettykset sekä tullattavat lähettykset. Kun asiakas on täyttänyt kuriiryhtiön rahtikirjan, kuljetussopimus on syntynyt. Kuriirirahtikirjasta ilmenee tavaran lähettäjä, vastaanottaja, arvo ja sisältö (Melin 2011, 222–223).

2.9 Rautatiekuljetukset

Rautatiekuljetuksilla on tyypillistä aikataulun mukainen liikenne. Rautateiden sähköistäminen on lisännyt merkittävästi kuljetustavan käyttökelpoisuutta. Ympäristökysymysten tullessa yhä tärkeämmäksi, rautatieliikenne tulee kasvamaan.

Rautatieliikenne perustuu eri valtioiden välillä solmittuun COTIF (Convention relative aux transpost internatiaux ferroviaires) –yleissopimukseen jonka osa B käsittelee tavarakuljetuksia. Pyrkimyksenä on yhdenmukaistaa rautatieliikenteen lainsäädäntöä. Myös Euroopan unioni kehittää omaa rautatiedirektiiviä (Pasanen 2005, 310.; Melin 2011, 215).

Kuljetussopimus syntyy, kun tavara luovutetaan rautatietyritykselle lähettäjän ja yrityksen sopimalla tavalla. Sopimus vahvistetaan rahtikirjalla. Lähettäjän tulee täyttää rautateiden rahtikirjalomake ja kuljetusta varten muut tarpeelliset asiakirjat. Rahtikirja sisältää tiedon tavarán lähettäjástá, vastaanottajasta, määrápaikasta ja kuljetettavan tavarán määrástá ja laadusta. Rahdinkuljettaja leimaa rahtikirjan ja tämä vahvistaa kuljetussopimuksen (Melin 2011, 216).

2.10 Kolmannen ja neljännen osapuolen logistiikka

Jos halutaan nopeuttaa varaston kiertonopeutta tai lisätä kuljetuskapasiteettia, voidaan harkita turvautumista ulkopuoliseen toimijaan. Tätä kutsutaan kolmannen tai neljännen osapuolen logistiikaksi riippuen siitä, minkälaisista palveluista on kyse (englanniksi 3PL ja 4PL). Tyypillisiä kolmannen osapuolen tehtäviä ovat tavaroiden keräily, pakkaaminen, varastointi ja jakelu. Neljännen osapuolen tehtäviin voivat kuulua tilaus- toimitusketjun hallinnointi ja järjestelmien tarjoaminen sekä ylläpito (Branch 2009, 21–44).

Kolmannen osapuolen logistiikka

Yksi poikkeuksellinen esimerkki kolmannen osapuolen logistiikasta on suuri japanilainen rahdinkuljettaja NYK Line, joka ulkoisti kuljetuspakettien suunnittelun tehdäkseen niistä edullisempia ja mahdollisimman vähän tilaa vieviä.

Kolmannen osapuolen logistiikassa palvelua tarjoavan yrityksen keskittyminen tiettyyn palvelutarjontaan on tärkeää. Suurin haaste kolmannen osapuolen logistiikkapalveluissa on löytää keskeisimmät markkinat ja pysyä keskeisimmillä osaamisalueilla. Kolmannen osapuolen palvelu voi olla: laaja osaaminen merikuljetuksissa, varastointi tai korkeatasoinen osaaminen ja suuri kapasiteetti tavarantoimitukseen (Branch 2009, 56, 72–73).

Neljännän osapuolen logistiikka

Neljännän osapuolen tehtäviin voivat kuulua koko tilaus- toimitusketjun hallinta ja valvominen. Neljännän osapuolen tehtäviä on kuvattu usein kolmannen osapuolen tehtävien hallinnoimiseen ja valvomiseen. Lisäksi monipuolisten ja laajojen järjestelmien tarjoaminen ja kehittäminen ovat usein neljännän osapuolen tehtäviä. Neljännän osapuolen tehtäviksi voidaan määritellä myös uusien asiakkaiden ja alihankkijoiden löytäminen (Branch 2009, 21, 56, 38-39; Desilets Group, What is 4PL)

3 HUOLINTA JA HUOLITSIJAN TEHTÄVÄT

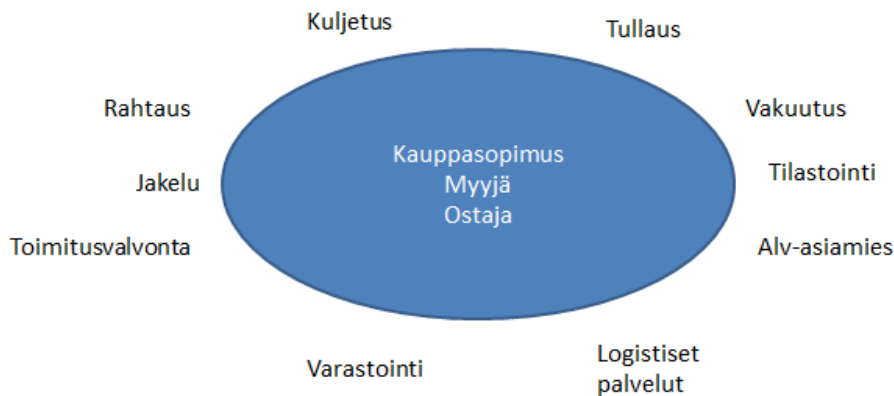
Huolitsija toimii asiakasyritykseen nimeen huolehtiessaan tavaralähetysistä ja niihin liittyvistä eri toimenpiteistä. Huolitsija hoitaa viennin ja tuonnin tehtäviä. Tehtävänä on varmistaa tavaran perille tulo. Monessa maassa huolitsijaa ei ole määritelty lainsäädännössä. Esimerkiksi Suomessa tilanne on tämä ja siksi noudatetaan Speditööriliiton laatimia määräyksiä. Keskeisiä osia näissä määräyksissä ovat huolitsijan tehtävät, vastuuta koskevat määräykset huolitsijan ja toimeksiantajan osalta, erimielisyyksien ratkaiseminen ja kulujen korvaaminen (Suomen Huolintaliikkeiden Liitto Ry 2010, 26.; Melin 2011, 232).

3.1 Huolitsijan tehtävät

Huolitsijan tehtäviin voi kuulua osapuolten välisestä sopimuksesta riippuen tavaran kuljetus, tavaran varastointi ja tavaran varastointiin ja kuljetukseen liittyvät tehtävät kuten: tavaran tullaus, toimeksiantajan avustaminen, tavaran käsittely ja merkintä, vakuutuksen merkitseminen, avustaminen ulkomaankaupan asiakirjojen laatimisessa, jälkivaatimuksen periminen tai neuvonta kuljetus- sekä jakelukysymyksissä. Lisäksi huolitsija voi suorittaa monia muita tehtäviä kuten Intrastat -tilastoinnin, arvonlisäverotuksen tai asiamiesedustuksen (Suomen Huolintaliikkeiden Liitto 2013).

Huolintaa on kahta eri tyyppiä. Vientihuolinnassa huolitsija tarjoaa asiakkaalleen eri kuljetusvaihtoehtoja kustannusvertailuineen, varaa kuljetustilan ja tilaa kuljetuksen. Usein myös huolitsija noutaa tavaran asiakkaalta ja siirtää sen lähtevään kuljetukseen. Muita tehtäviä voivat olla pakkaaminen, varastointi, kollojen merkitseminen, lastaus ja järjestelyt satamaviranomaisten kanssa. Myös vientiasiakirjat ja vientiselvitys voivat kuulua huolitsijan tehtäviin.

Tuontihuolinnassa huolitsija vastaanottaa tavaran rahdinkuljettajalta, maksaa rahdin ja avustaa tullauksessa. Huolitsija voi välivarastoida tavaran ja tehdä tulliselvityksen tavaroille, sekä auttaa tilastoinnissa (Melin 2011, 233). Kuviossa 7 on esitelty huolinnan osatekijät.



Kuvio 7. Huolinnan osatekijät (Melin 2011, 235)

Lentohuolinta

Lentohuolinnassa huolitsija varaa asiakkaan tavaramalle kuljetustilan lentoyhtiön lentokoneesta. Huolitsija varaa paikan joko omien kontaktiensa kautta tai lentokuljetusten välittäjältä eli agentilta. Agentin kautta saadut hinnat voivat olla edullisempia kuin huolitsijan omien kontaktien kautta, koska hinnat ovat laajemmin kilpailutettuja. Kun huolitsija on saanut ja hyväksynyt rahtihinnan, valmistelu kuljetukseen alkaa. Ensimmäinen aste on varausprosessi kuljetukselle. Varmistaakseen tavarankuljetuksen, huolitsijan pitää varmistaa: lentorahtikirjan numero, alkuperämaa ja määrämaa, tuotteiden laatu (esimerkiksi yhteisötuotteet tai vaaralliset aineet), lentopäivä, lennon numero, tavarankuljetuksen paino ja mitat, kollien lukumäärä ja asiakkaan agentin yhteystiedot. Tämän jälkeen lentoyhtiö vahvistaa varauksen huolitsijalle. Suurimmat huolitsijat ovat varmistaneet asiakkaidensa tavarankuljetuksen tekemällä lentoyhtiön kanssa sopimuksen, jolla huolitsijalla on aina tietty kapasiteetti käytettävänä lentorahtidissa (Air Cargo How It Works 2011).

Merihuolinta

Merihuolinnassa on kolme vaihetta: kuljetuksen varaus, kuljetettavan tavarankuljetuksen yhdistäminen, rahtin lastaus. Ensimmäisessä vaiheessa huolitsija lähettää varauspyynnön kuljetusyritykselle, minkä jälkeen kuljetusyritys tarkistaa varauspyynnön

ja ilmoittaa jos informaatiota puuttuu tai jos se on epäselvää. Tämän jälkeen kuljetusyritys informoi huolitsijaa hinnasta, reitistä ja aikataulusta. Seuraavaksi rahdinkuljettaja syöttää kuljetuksen tiedot omaan järjestelmäänsä ja tekee varauksen. Viimeisenä huolitsijalle luovutetaan kopio merirahtikirjasta. Toisessa vaiheessa rahdinkuljettaja jakaa kuormansa tasaisesti omaan ja toisen kuljetusyrityksen laivaan ja tekee sopimuksen toisen kuljetusyrityksen kanssa rahdin kuljettamisesta. Tavoitteena on saada kuljetus mahdollisimman kustannustehokkaaksi. Viimeisessä vaiheessa rahdinkuljettaja ilmoittaa huolitsijalle mahdollisista viivästyksistä tai aikataulumuutoksista sekä luovuttaa tarvittavat asiakirjat osapuolille (Chow & T.N. Wong 2004).

3.2 Huolitsijasopimukset

Huolitsijan toimintaa ohjaa huolitsijan ja asiakkaan välillä tehty sopimus. Sopimuksessa määritellään mitkä tehtävät kuuluvat huolitsijalle ja mitkä asiakas itse hoitaa. Huolintaliike lähettää varsinaisen tarjouksen sekä ohjeistuksen miten se hyväksytään ja kuinka tehtävä otetaan toteuttavaksi. Huolintasopimus syntyy, kun tarjous hyväksytään ja tarjouksen mukainen palvelu tilataan. Säännölliset ja pitkäaikaiset sopimukset kannattaa kilpailuttaa (Melin 2011, 234).

3.3 Huolitsijan velvollisuudet

Huolitsijan velvollisuuksia ovat toimimisvelvollisuus, tarkastusvelvollisuus, toimintaohjeiden noudattamisvelvollisuus, lojaliteettivelvollisuus ja tilitysvelvollisuus.

Toimimisvelvollisuus alkaa, kun huolitsija ja toimeksiantaja sopivat yhteistyöstä. Huolitsijan tärkein tehtävä on toimia sovitulla tavalla ja varmistaa toimeksiantajan etu. Toimimisvelvollisuuteen kuuluvat edustajien valitseminen, rahdinkuljettajan valitseminen ja toimintaohjeiden toimittaminen eri osapuolille.

Tarkastusvelvollisuudella tarkoitetaan huolitsijan velvollisuutta tarkistaa muun muassa pakkauksen ja tavarankunto, lukumäärä, merkit, numerot, asiapaperit ja muut oleelliset asiat.

Tilitysvelvollisuudella tarkoitetaan sitä, että huolitsija on velvollinen tekemään tilityksen toimistaan asiakkaalle (Huolintaliikkeiden Liitto Ry 2010, 26-27; Melin 2011, 235).

Lojaliteettivelvollisuus tarkoittaa sitä, että asiakas ei saa harjoittaa hyvän tavan vastaista toimintaa joka voi vahingoittaa työnantajaa. Lojaliteettivelvoite päättyy, kun asiakassuhde loppuu (Fondia 2014).

3.4 Huolitsijan vastuu

Huolitsijan vastuu määräytyy sen mukaan, toimiiko hän rahdinkuljettajana, kuljetuspalvelujen välittäjänä vai varastojana. Rahdinkuljettajan vastuu on voimassa silloin, kun huolitsija suorittaa kuljetusta omalla kuljetusvälineellään, tai jos hän on ottanut itselleen rahdinkuljettajan vastuun. Huolitsija on sopimuksen tehnyt rahdinkuljettaja kun hän on antanut kuljetusasiakirjan omissa nimissään. Kun huolitsija toimii rahdinkuljettajana, hän on vastuussa tavaran katoamisesta, vähenemisestä ja kuljetuksen aikana tapahtuneista vahingoista. Huolitsijalla on myös viivästysvastuu. Jos tiedetään missä kuljetuksen vaiheessa tavaraa katosi tai se vahingoittui, sovelletaan kyseistä kuljetusmuotoa koskevaa lainsäädäntöä (Suomen Huolintaliikkeiden Liitto Ry, 2010, 33.; Pehkonen 2000, 164–165).

Kun huolitsija toimii vain kuljetuspalvelujen välittäjänä, vastuualue on melko kapea. Ainoastaan jos vahinko aiheutuu siitä, ettei huolitsija ole noudattanut riittävää huolellisuutta tai jos hän ei ole valvonut toimeksiantajan etua, huolitsija on vastuussa vahingoista. Huolitsija ei ole vastuussa kolmannen osapuolen laiminlyönneistä kuljetuksissa, lastauksessa, purkamisessa, luovutuksessa, tullauksessa tai varastoinnissa. Huolitsijalla on vastuu valita luotettava kumppani (Suomen Huolintaliikkeiden Liitto Ry 2010, 34.; Pehkonen 2000, 164)

Jos huolitsijalla on ollut rahdinkuljettajan vastuu, huolitsijan vastuuta rahdinkuljettajana sovelletaan myös varastoinnissa. Jos huolitsija tarjoaa ainoastaan varastointipalvelua asiakkaalle, hänellä huolitsijan vastuu välittäjänä. Varastointitoimeksiannossa jossa on mukana alihankkijoita, ovat voimassa seuraavat lisämääräykset:

- Huolitsijan tulee tarkastaa ja ottaa vastaan kollit, mutta niiden sisällöstä huolitsijalla ei ole vastuuta. Jos toimeksiantaja vaatii, huolitsijan on suoritettava varastoinventaario. Jos kolli rikkoutuu tavaran vastaanoton jälkeen, huolitsijan täytyy reklamoida välittömästi.
- Jos toimeksiantaja ei ole antanut erillisiä ohjeita varastointiin ja säilytykseen, huolitsijalla on oikeus valita huolellisesti säilytystapa.
- Huolitsijalla täytyy olla palo-, murto- ja vesivakuutus. Jos tavara vahingoittuu tulipalossa, murtovarkaudessa tai vesivahingossa ja huolitsijalla ovat vakuutukset kunnossa, hän ei joudu korvaamaan kaikkea.
- Jos varastoitu tavara aiheuttaa ominaisuuksiensa vuoksi vaaraa henkilöille tai omaisuudella, toimeksiantajan on vietävä se pois.

Toimeksiantajan täytyy ilmoittaa osoite tai yhteystieto, johon tavaraa koskevat ilmoitukset tulee lähettää (Suomen Huolintaliikkeiden Liitto Ry, 2010, 35–36)

3.5 Tullaus

Tullaus voi olla huolitsijalle ulkoistettu tehtävä. Tulli on viranomaistaho joka toimii jokaisessa maassa. Tullin tehtäviin kuuluu varmistaa tullin ja veronkanto sekä valvoa ja tilastoida tuontia ja vientiä. Tullin tehtäviin kuuluu myös ennakoiva riskosten torjunta. Kaikki Euroopan unionin valtiot kuuluvat samaan tullijärjestelmään. Tullilaitos vastaa Euroopan unionin tullietuussopimusten, yleisten alkuperäsäästöjen sekä maailman kauppajärjestön WTO:n alkuperäsääntöjen soveltamisesta. Tulli myös vahvistaa ne alkuperätodistukset, joilla kolmansissa maissa saa tullietuuskohtelun. Euroopan unionissa tullialueen piirteisiin kuuluu sisäkaupan tullien poisto, alkuperäsääntöjen poistaminen, yhteinen tullitariffi ja kauppapolitiikka sekä sisämarkkinasäännöt (DHL 2013, Tullin määritelmä; Melin 2011, 246-247).

3.5.1 Euroopan unionin sisäkauppa

Kun tehdään hankintoja Euroopan unionin valtioista tai viedään tavaraa, tavara on pääasiassa vapaassa liikenteessä. Maiden välillä ei ole tullirajoja eikä tavaroita tullata, jos se liikkuu Euroopan unionin alueella. Joissain tietyissä tapauksissa ja

tuotteissa vaaditaan tullimenettely. Vapaa liikkuminen perustuu yhteisöasemaan. Tavaramaalla on yhteisöasema jos se on tuotettu yhteisöalueella tai tuotu kolmannesta maasta ja tullattu yhteisöalueelle. Jos tavara ei ole tuotettu yhteisöalueella tai sitä ei ole tullattu yhteisöalueelle, se saa liikkua vain tullivalvonnan alaisena. Myöskään tavarat, jotka kuljetetaan kolmanteen maahan ja jotka vain poikkeavat jossain yhteisöalueen maassa, tavaroilla ei ole yhteisöasemaa. Euroopan unionin sisäkaupassa tavarankuljetuksen alkuperätodistusta ei pääsääntöisesti tarvita. On kuitenkin hyödyllistä ilmoittaa tavarankuljetuksen alkuperämaa kauppalaskussa. Yhteisökaupassa tavaroiden liikkumisen arvolisäverotusta pyritään yhtenäistämään ja selkeyttämään, mutta eri maiden säädökset poikkeavat niin paljon toisistaan, että se on hankalaa. Tavarankuljetusta voi myydä verottomana yhteisöalueella jos ostajalla on jossain toisessa jäsenvaltiossa myönnetty voimassaoleva arvonlisäverotunnus tai jos tavara siirretään myyjän tavarankuljetusta ostajalle toiseen Euroopan unionin valtioon (FINTRA 2002, 65–70.; Melin 2011, 248–250).

3.5.2 Euroopan unionin ulkokauppa

Euroopan unionissa noudatetaan kolmansien maiden kanssa yhteistä tullitariffia. Niihin liittyvät tuonnin valvonta, rajoitukset, tullimaksut, tullietuudet, polkumyyntisäännökset, tasoitustullit, jalostusliikenne, viennin valvonta, preferenssisopimukset, GSP-järjestelmä ja kiintiöjärjestelyt.

Euroopan unionilla on sopimuksia eri kolmansien maiden kanssa. Kehitysmaiden kanssa on tehty sopimuksia jotka antavat erityiskohtelun osalle tavaroista. Tällaisille tavaroille on asetettu tuontikiintiöitä ja alkuperätodistus tulee aina esittää kun tavaroita tuodaan yhteisöalueelle. Joissain tapauksissa vaaditaan tuontilisenssejä (Melin 2011, 252).

Vienti

Viennissä Euroopan unionin ulkopuolelle, viejän on ilmoitettava kolmansiin maihin vietävät tavarat vientimenettelyyn. Tulliviranomainen määrittelee mitkä vientisäännökset ja vientimääräykset koskevat tavaraa. Tavara voidaan luovuttaa vientimenettelyyn joko vapaasta liikenteestä, vapaa-alueelta tai tullivarastosta. Vienti-

tullin periminen on harvinaista. Euroopan unionissa perittävät tullit ovat käytännössä tuontitulleja. Viennin yhteydessä on tehtävä vienti-ilmoitus joka on pakollinen. Nykyään käytetty vienti-ilmoitus on sähköinen EDI-ilmoitus. SAD-lomaketta käytetään vain poikkeustilanteissa jos sähköinen ilmoitus ei jostain syystä toimi (Melin 2011, 276–277).

Suorassa vienti-ilmoituksessa vientitavaran lähtö- ja poistumispaikka sijaitsevat samassa valtiossa. Epäsuorassa viennissä vientimenettely alkaa Suomessa, mutta tavara poistuu toisen Euroopan unionin valtion kautta. Menettely poikkeaa vain niin, että poistumisvaltiossa tulli hakee vienti-ilmoituksen omaan järjestelmäänsä ja sulkee vientiselvityksen. Euroopan unionista poistuva tavara pitää esittää asiakirjoineen poistumisvaltiossa tullille (Melin 2011, 278)

Kolmas vientimenettely on passitus. Passituksessa tavara voi liikkua vapaasti yhteisöalueella ja se tullataan vasta poistumisvaltiossa. Muita menettelyitä ovat yksinkertaistettu vientimenettely ja jälleenvienti. Poikkeuksellinen tullauspa on alustoimitusmenettely. Tässä menettelyssä yhteisötavaroita voidaan toimittaa kansainvälisille aluksille yhteisöalueella ilman veroa (Melin 2011, 278–281).

Tuonti

Tuonti Euroopan unionin alueen ulkopuolelta kolmansista maista ei ole niin vapaata kuin sisäkauppa. Tuonnin tullisäännöksiä sovelletaan samalla tavalla kaikkialla Euroopan unionissa, eli ei ole väliä mistä kolmannesta maasta tavara tuodaan. Euroopan unionin tullipolitiikan tavoitteena on suojella paikallisten toimijoiden intressejä. Tuojan on syytä selvittää tavaraa koskevat tullimääräykset jo ennen kaupan solmimista (FINTRA 2002, 75).

Maahantuotava tavara on tulliselvitettävä. Tulliselvitys on tehtävä, vaikka varsinainen tullausta ei tapahdu vapaakauppasopimuksen perusteella. Tulli perii arvonlisäveron ja tilastoi tuonnin. Tulliselvityksessä tavara asetetaan yhteisön tullimenettelyyn tai siirretään vapaa-alueelle. Maahantuotu ja tullattu tavara saa yhteisöaseman ja voi liikkua vapaasti yhteisöalueella. Eri tullimenettelyjä ovat tavaran laskeminen vapaaseen liikkeeseen, ulkoinen passitus, sisäinen passitus, sisäinen

jalostus, ulkoinen jalostus, siirto tullivarastoon, väliaikainen maahantuonti, valmistus tullivalvonnassa tai vienti. Kun tavara lasketaan vapaaseen liikenteeseen, se saa liikkua yhteisön alueella vapaasti ja sitä voi rajoittaa vain painavin syin (FINTRA 2002, 81–82)

Ulkoisella passituksella (T1-menettely) tarkoitetaan sitä, että tavara ei ole vielä tullattu vapaaseen liikenteeseen, koska tavoitteena on tullata se vasta määränpäämaassa. Ulkoisen passituksen avulla tavara kuljetetaan määränpäämaahan (FINTRA 2002, 82).

Sisäistä passitusta käytetään kun yhteisötavara toimitetaan Efta-maan kuten Norjan kautta (FINTRA 2002, 82–83).

Sisäisellä jalostuksella tarkoitetaan sitä, että tuote joka tuodaan kolmansista maista yhteisöalueelle ja tarkoituksena on palauttaa jalostettu tuota kolmanteen maahan. Tämä menettely on luvanvarainen. Maahantuonnissa ei tarvitse maksaa tullia tai arvonlisäveroa. Tavara ei ole vapaassa liikkeessä yhteisön alueella (FINTRA 2002, 83–84)

Ulkoisella jalostuksella tarkoitetaan tavaroita jotka viedään vain väliaikaisesti yhteisöalueen ulkopuolelle josta tavara tuodaan takaisin yhteisöalueelle.

Kun tavara siirretään tullivarastoon, mahdolliset tullimaksut ja arvonlisäverot peritään vasta kun tavara tullataan.

Väliaikaisella maahantuonnilla tarkoitetaan tavaroita jotka on tuotu yhteisöalueelle väliaikaisesti ja palautetaan sieltä muuttumattomina (FINTRA 2002, 84–89).

3.5.3 Tullinimikkeet ja tuontirajoitukset

Tuontimääräykset määritellään tullinimikkeissä. Tullinimike yksilöi tuotteen joka tuodaan. Kansainvälisesti käytössä on HS-koodit (Harmonized System). Esimerkiksi elävät eläimet, kasvit, maataloustuotteet ja jalostetut elintarvikkeet ovat 01-24 alkuisia ja teollisuustuotteet pääsääntöisesti 25-97 -alkuisia. Euroopan unionissa käytetään tarkempaa TARIC (Integrated tariff of the European communities)

nimikkeistöä. TARIC-nimikkeisiin voidaan liittää tarkentavia lisäkoodeja. TARIC on Euroopan unionin yhteinen käyttötariffi, johon sisältyy myös tullietuustuotteet. Tuontiselvityksessä tuojan on ilmoitettava tullille tuotteiden TARIC-nimikkeet. Tuontirajoitusten tarkoituksena on rajoittaa kilpailevia tuotteita kolmansista maista tai valvoa tuontia. Tuonnissa tuojan on syytä selvittää tuotteen alkuperämaa. Tullietuudet koskevat sopimusmaiden alkuperätuotteita ja siksi on esitettävä alkuperätodistus. Jos alkuperäselvitys puuttuu, tullimaksu peritään täysimääräisenä (FINTRA 2002, 75–76).

3.5.4 Kaupan tilastointi

Sisäkaupassa tavaroita ei aseteta vientimenettelyyn, joten jokaisella yrityksellä on velvollisuus raportoida tullille viennin ja tuonnin rahallisen arvon. Raportointi toteutetaan Intrastat-lomakkeella jonka yritykset täyttävät. Jos yrityksen vienti ylittää 500 000 euroa, siitä on raportoitava tullille. Tuonnissa raportointiraja on 275 000 euroa. Tiedonantovelvollisuuden perusteena käytetään verottajalle ilmoitettujen sisäkaupan myyntejä ja hankintoja. Tilastointivelvollisuus koskee vain tavaroiden myyntejä tai hankintoja. Palvelukauppa ei kuulu siihen. Tavarat jotka on valmistettu sisäkauppa-alueella tai on tullattu vapaaseen liikkeeseen kolmansista maista, pitää ilmoittaa. Ilmoitus annetaan siitä maasta mistä tavara viedään tai tuodaan fyysisesti. Ulkokaupassa tilastointi tehdään vienti- tai tuonti-ilmoituksen perusteella (Melin 2011, 251–252.; Tullihallitus 2013, 5).

3.6 Huolinnan asiakirjoja

Huolinnassa on useita eri asiakirjoja, mutta niistä tärkeimpiä ovat FIATA FBL (Combined transport bill of lading) jota käytetään yhdistetyissä kuljetuksissa konossementtina. Se on myös siirtokelpoinen asiakirja. Kun huolitsija antaa FBL-asiakirjan, hän toimii rahdinkuljettajana. Toinen tärkeä asiakirja on FIATA FCR (Forwarder's certificate of receipt) eli huolitsijan vastaanottodokumentti. Sillä osoitetaan, että huolitsija on saanut tavarahan haltuunsa. Se ei ole siirrettävä asiakirja eikä alkuperäiskappaletta tarvita tavarahan haltuun saamiseksi. Kolmas asiakirja on FIATA FCT (Forwarder's certificate of transport) joka velvoittaa huolitsijan kuljettamaan tavarahan määräpaikkaan ilman rahdinkuljettajan vastuuta. Asiakirja sitouttaa

huolitsijan luovuttamaan tavaran alkuperäiskappaletta vastaan. Viimeinen tärkeä asiakirja on FIATA FWR (Warehouse receipt) joka on kuitti haltuun otetusta tavarasta. Asiakirja on siirrettävä eikä se velvoita ottamaan koko tavaraerää (Melin 2011, 241).

4 YRITYKSEN SUORITUSKYVYN ARVIOINTI

Yrityksen suorituskyky voi tarkoittaa yrityksen kykyä saada aikaan tuotoksia anetuilla välineillä suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Suorituskyvyn voi myös määritellä mitattavan kohteen kyvyksi tehdä tuloksia suhteessa tavoitteisiin. Tärkeintä huomata on kuitenkin se, että suorituskyky tarkoittaa laajempaa kokonaisuutta kuin vain esimerkiksi taloudellista suorituskykyä. Tyypillisiä suorituskyvyn mitattavia asioita ovat *tuottavuus, tehokkuus, taloudellisuus laatu ja toimitusaika*. Suorituskykymittaristo on johdon työkalu, jolla mitataan kuinka tehokkaasti yritysstrategiaa toteutetaan ja mitä toimenpiteitä tarvitaan, että sitä noudatettaisiin paremmin (Ukko 2005, 10–12).

Suorituskyvyn arviointi on osa prosessijohtamista. Pysyäkseen parhaana, yrityksen tulee kehittää jatkuvasti *ydinosaamistaan* ja *ydinprosessejaan*. Ydinprosesseja ovat esimerkiksi uuden tuotteen kehittäminen tai nykyisen tukiprosessin operatiivinen kehittäminen. Ydinprosessin kehittämisen tavoitteena on poistaa toiminnot, jotka eivät tuota konkreettista arvoa asiakkaalle. Tavoitteena on huippuluokan suorituskyky. Suorituskykyä ei arvioida pelkästään omistajien mittareilla, vaan rinnalle on nostettava asiakkaiden ja henkilökunnan tyytyväisyyttä kuvaavat mittarit. Operatiivisella tasolla suoritusmittarit voidaan jakaa kolmeen osaan: aika, laatu ja kustannukset (Hannus 1993, 9).

4.1 Ydinprosessin suoritustekijät

Ydinprosessien suoritustekijät mittaavat toimintaa horisontaalisesti koko ketjun osalta ja asiakkaan näkökulman huomioiden. Suoritustekijät voidaan jakaa kolmeen ryhmään.

Asiakastyytyväisyys kuvaa kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat saamaansa palveluun tai tuotteeseen. Myös sisäisten asiakkaiden tyytyväisyys tulee huomioida. Jatkuva menestyminen asiakastyytyväisyydessä on elinehto yritykselle. Operatiivisella tasolla mittarit määritellään eri laatutekijöiden sekä toimitusajan ja toimitustämällisyyden kautta.

Reagointikyky ja joustavuus ovat yrityksen tärkeimpiä ominaisuuksia. Ne kuvaavat sopeutumiskykyä asiakkaiden tarpeiden ja toimintaympäristöjen muuttuessa. Valmistus- ja toimitusprosessien joustavuuden kehittäminen on tärkeää. Joustavuuden ja nopean reagoinnin perustana on osaamisen jatkuva kehittäminen. Ulkoinen joustavuus liittyy asiakkaiden tarpeisiin ja sisäinen joustavuus muutoksien toteuttamiseen. Nämä molemmat ovat kytköksissä asiakastyytyvyyteen ja tuottavuuteen. Asiakkaan vaatimus nopeasta ja täsmällisestä toimituksesta voidaan toteuttaa varastoimalla tavara asiakkaan lähelle. Asiakkaan näkökulmasta tilaus-toimitusprosessi voi vaikuttaa joustavalta, vaikka se ei sitä ole. Aidosti joustava tilaus- ja toimitusprosessi kykenee aina täyttämään asiakkaan vaatimukset ilman suuria ylimääräisiä kustannuksia. (Hannus 1993, 60)

Tehokkuus kertoo kuinka tehokkaasti resursseja hallitaan. Tuottavuus on sisäinen tekijä, joka saa suurimman huomion kun arvioidaan tehokkuutta. Korkea tuottavuus mahdollistaa kustannustehokkaan toiminnan, joka auttaa asiakasta esimerkiksi antamalla edullisemmat hinnat. Tehokkuus määritellään tuotoksen ja panoksen suhteena. Jalostusarvo - eli myyntitulot vähennettynä käytetyillä aineilla ja ostoilla - on erinomainen mittari tehokkuutta mitattaessa (Hannus 1993, 61).

Operatiiviset suoritustekijät

Korkealaatuiset tuotteet ja palvelut sekä *kustannustehokas, nopea ja täsmällinen* toimitus ovat avain asiakastyytyvyyteen. Joustavuuteen vaikuttavat asiakkaan odotukset toimitusajalle ja yrityksen sisäinen kyky nopeisiin läpimenoaikoihin. Tehokkuustavoitteet voidaan saavuttaa panostamalla nopeisiin läpimenoaikoihin. Operatiivisessa toiminnassa keskeiset suoritustekijät ovat laatu, aika ja kustannukset. Aika jakautuu asiakkaan kokemaan toimitusaikaan ja läpimenoaikaan. Laatu ja toimitusaika sekä toimitusvarmuus ovat ulkoisia tekijöitä. Läpimenoaika ja kustannukset ovat sisäisiä tekijöitä (Hannus 1993, 62).

Laatutavoitteiden lähtökohtana on *ulkoisten* ja *sisäisten* asiakkaiden odotusten täyttäminen. Tämä tavoitetaan toimittamalla virheettömiä tuotteita. Laatua ei tule arvioida tuotteen ominaisuuksilla vaan asiakkaan kokeman laadun perusteella.

Asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttavat monet muut asiat kuten luotettavuus ja tukipalvelut.

Toimitusaika ja *toimitusvarmuus* ovat tärkeitä. Asiakkaat vaativat nopeita toimituksia. Oikea-aikaisuus on olennaista. Liian aikainen toimitus voi joissain tapauksissa olla yhtä huonoa palvelua kuin myöhästynyt toimitus. Toimitusaika mitataan asiakkaan tekemästä tilauksesta aina siihen asti, kun tuote on asiakkaalla.

Läpimenoaika koostuu jalostusajasta ja tuottamattomasta ajasta. Jalostusaika tarkoittaa aika, jota käytetään tuotteen valmistamiseen ja työstämiseen. Tuottamaton aika koostuu siirroista, tarkistuksista, korjauksista ja jonotuksesta sekä varastoinnista.

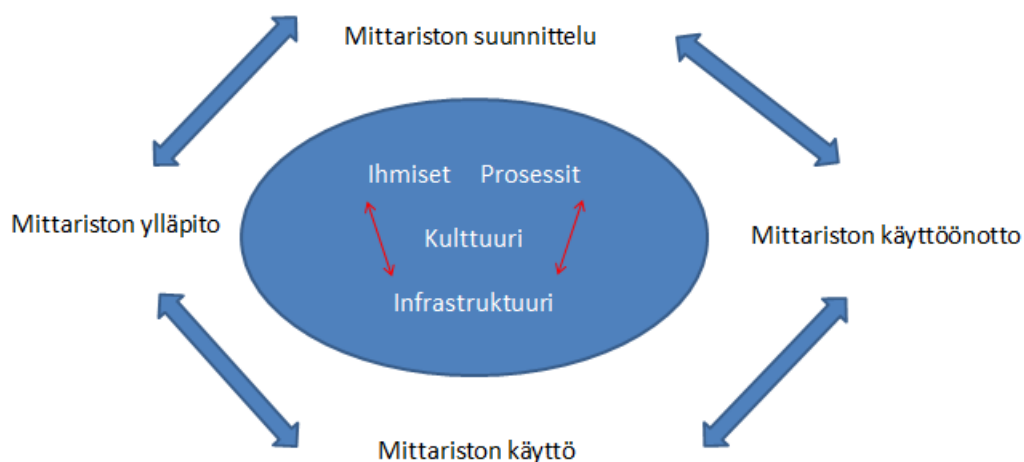
Kustannusten minimointi vaatii tarpeettomien kustannusten karsimista. Tarpeettomia kustannuksia ovat virheet ja ylimääräiset varastot. Virheiden jälkeensä korjaaminen tai monen tuotteen valmistaminen saadakseen muutama virheetön tuote ei ole huonoa laatua, koska asiakas arvioi laadun, vaan huonoa kustannustehokkuutta (Hannus 1993, 62–63).

4.2 Suorituskyvyn mittaaminen

Yrityksen toiminnan lähtökohtana on asiakkaiden, omistajien ja työntekijöiden näkemys yrityksestä. Jokainen sidosryhmä asettaa omat odotuksensa ja vaatimuksensa asiakkaalle. Asiakkaille tärkeää ovat *korkealaatuiset* ja *kustannustehokkaat* palvelut, tuotteet ja prosessit. Omistajat odottavat hyvää tuottoa ja työntekijälle on tärkeää toimeentulo ja mahdollisuus kehittää osaamistaan. Usein yrityksen menestymistä mitataan omistajien saamien tuottojen perusteella, mutta nykyään on kuitenkin ymmärretty, että hyvä kannattavuus on seuraus asiakkaiden ja työntekijöiden odotusten täyttymisestä (Ukko 2005, 46–47).

Suorituskyvyn mittaamisen tavoitteena on selvittää ja määrittää tunnuslukuja käyttäen jonkun prosessin tilaa. Prosesseista tunnistetaan mittauksen avulla keskeisiä menestystekijöitä ja tuloksia käytetään organisaation kehittämiseen. Suorituskyvyn mittaaminen on tärkeä osa toiminnan ohjaamista ja kehittämistä oikeaan suuntaan. Suorituskyvyn mittaamiseen liittyy neljä vaihetta. Vaihteita ovat mitta-

riston suunnittelu, mittariston käyttöönotto, mittariston käyttö ja mittariston ylläpito (Lönnqvist 2006, 11–12). Kuvio 8 kuvaa mittausprosessin päävaiheita.



Kuvio 8. Suorituskyvyn mittaamisen päävaiheet (Lönnqvist 2006, 12)

Suorituskyvyn mittaamisen käyttötarkoitukset

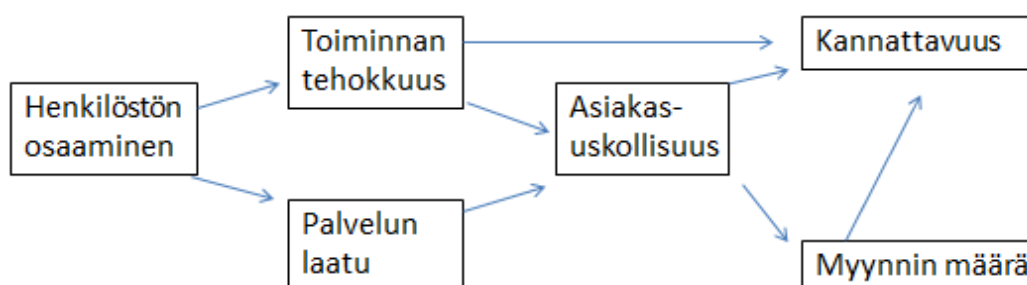
Suorituskyvyn mittausta on tutkittu vähemmän kuin esimerkiksi mittarien muodostamista. On olemassa eri näkökulmia ja lähtökohtia suorituskykymittauksen käyttötarkoituksista. Ensimmäiset käyttötarkoitukset ovat ylimmän johdon avustaminen päätöksenteossa, päätöksenteon apuna operatiivisella tasolla, asiakas- ja tuotekohtaisen kannattavuuden määrittäminen, henkilöstön tuotevastuualueiden valvonta, strategian muutostarpeiden tunnistaminen ja strategian toteuttamisen mahdollistaminen. Toisen näkökulman mukaan käyttötarkoituksia ovat toiminnan kehittäminen, toiminnan osa-alueiden tehokkuuden arvioiminen, toiminnan ohjaus, henkilöstön motivointi, yleinen mielenkiinto yrityksen tilasta, tiedottaminen, palkkaus ja sen kehittäminen ja sidosryhmien vaatimus. Kolmannen näkemyksen mukaan syitä ovat henkilöstön toiminnan ohjaaminen, tärkeiden tavoitteiden kommunikointi, toiminnan arvioiminen, yrityksen strategian toteuttaminen tavoitteiksi, ongelmien havaitseminen, henkilöstön motivoiminen, strategian toteuttamisen seuraaminen, päätöksenteon apuna, tulevaisuuden ennustaminen ja tulospalkkion mahdollistaminen (Ukko 2005, 14-15).

Menestystekijät

Ne asiat, joita suorituskyvyn mittaamisessa mitataan, ovat menestystekijöitä. Organisaation suorituskykyä tarkastellaan useimmiten menestystekijöiden tasolla. Menestystekijöillä tarkoitetaan liiketoiminnallisen menestymisen ja strategian kannalta tärkeitä asioita. Kriittisiä menestystekijöitä ovat liiketoiminnan avainalueita, joiden suorituskyvyssä pyritään mahdollisimman korkeaan suoritustasoon.

Menestystekijöitä on kahdentyyppisiä. On taloudellisia ja ei taloudellisia menestystekijöitä. Taloudellisiin menestystekijöihin kuuluvat esimerkiksi *kannattavuus* ja taloudellinen kasvu tai tuotteen alhaisemmat valmistuskustannukset. Ei taloudellisiin menestystekijöihin kuuluvat esimerkiksi *asiakastyytyväisyys* ja *lyhyt toimitusaika*.

Menestystekijät muodostavat syy-seuraussuhteita. Menestystekijät voidaan jakaa syytekijöihin ja seuraustekijöihin. Seuraustekijät kertovat varsinaisesta liiketoiminnasta ja tavoitteista. Asiakasuskollisuus voi olla syynä myynnin määrälle ja henkilöstön osaaminen syynä tehokkaalle toiminnalle. Menestystekijä voi myös olla samaan aikaan syy- ja seuraustekijä. Kannattavuus on seuraus tehokkaasta toiminnasta ja kannattava toiminta mahdollistaa toiminnan kehittämisen edelleen. Vaikka menestystekijät voidaan luokitella usealla tavalla, tärkeintä on kuitenkin löytää yrityksen omat menestystekijät (Lönnqvist 2006, 22–23). Kuvio 9 kertoo menestystekijöiden välisistä suhteista.



Kuvio 9. Menestystekijöiden väliset suhteet (Lönnqvist 2006, 23).

4.3 Suorituskykymittarit

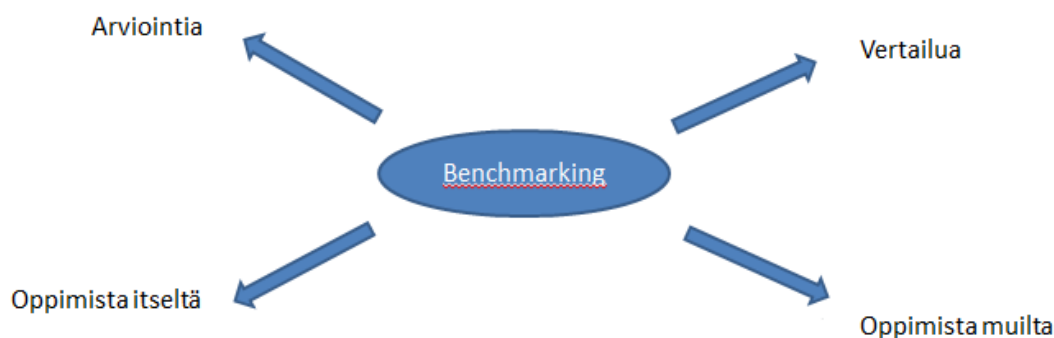
On olemassa erilaisia tapoja mitata suorituskykyä. Yksi mittari on balanced score card joka esiteltiin vuonna 1992. Se sisältää neljä eri mittausulottuvuutta: talous, asiakkaat, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Toinen paljon käytetty mittari on suorituskykyprisman jossa yrityksen suorituskyky on jaettu viiteen ulottuvuuteen. Kolmas mittari on suorituskykypyramidi. Neljäntenä on melko uusi mittari: benchmarking (Ukko 2005, 13–14).

4.4 Benchmarking

Benchmarking on menetelmä, jolla kerätään tietoa, vertaillaan ja kehitetään oman yrityksen prosesseja. Benchmarking on jatkuva prosessi, jolla mitataan ja analysoidaan tuotteiden, palvelujen ja prosessien suorituskykyä. Suorituskykyä verrataan parhaisiin ja opittua sovelletaan oman yrityksen toimintaan. Se on myös jatkuvaa tehokkaiden prosessien tunnistamista, ymmärtämistä ja kehittämistä (Hotanen 2001, 6.; Niva 2005, 5)

Benchmarking-sana on lähtöisin tietotekniikasta ja se tarkoittaa tietokoneen maksimaalisen suorituskyvyn mittaamista. Sanalle ei ole vielä kunnollista käännettä, mutta käytettyjä ilmaisuja ovat esimerkiksi esikuva-analyysi, esikuvavertailu, esikuvilta oppiminen, vertailukehittäminen tai vertaisanalyysi. Edelleen kuitenkin benchmarking on yleisesti käytössä (Hotanen 2001, 6-7)

Benchmarking-käsite alkoi yleistyä 1970-luvun loppuvaiheessa ja 1980-luvun alkuvaiheessa. Xerox aloitti sanan viljelyn teksteissään jonka jälkeen se yleistyi kaikkialla. Alun perin tarkoituksena oli löytää toisesta organisaatiosta käyttökelpoisia ratkaisuja oman organisaation parantamiseen. Myöhemmin käytäntö on yleistynyt merkitsemään toimivien ratkaisujen etsintää muista saman alan organisaatioista, eri alojen organisaatioista ja oman organisaation sisältä (Hotanen 2001, 7; Karjalainen 2002). Benchmarking-menetelmä on esitelty kuviossa 10.

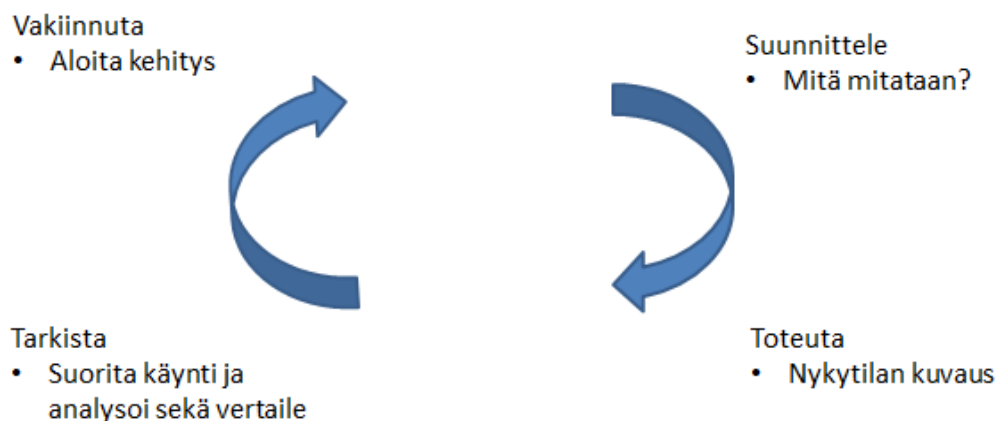


Kuvio 10. Benchmarking (Hotanen 2002, 7)

Benchmarkingissa opitaan hyviltä esikuvilta ja kehitetään omaa prosessia. Benchmarking on vertailua, arviointia, oppimista ja rakentava tapa kyseenalaistaa oma toiminta. Tavoitteena on oman organisaation kilpailukyvyn parantaminen, parempi tehokkuus, turvallisuus ja tuottavuus. Menetelmä ei ole selkeä ratkaisu, mutta sen avulla saa tietoa siitä, mitä voi ja pitää kehittää. Se ei ole myöskään toisen toiminnan jäljittelyä tai kopioimista. Tarkoitus on hyödyntää toisen onnistumista. Benchmarking on työkalu, jolla muutosta voidaan nopeuttaa. Se vaatii jatkuvaa arvioimista ja oman osaamisen kartoittamista ja kartuttamista. Benchmarkingissa on tärkeää ymmärtää omat heikkoudet ja vahvuudet ja se, että osapuolet voivat oppia toisiltaan. Suurin haaste on havainnoida oikein, osatakseen hyödyntää saamansa tiedon. On myös tärkeää osata katsoa tulevaisuuteen ja ennakoida (Hotanen 2001, 8.; Karjalainen 2002).

4.5 Benchmarking-prosessi

Benchmarkingmenettely muodostaa prosessimaisen toiminnan, jonka kaikki vaiheet ovat yhtä tärkeitä. Prosessin vaiheet ovat: suunnittelu, toteutus, tarkistus ja vakiinnutus. Prosessin eri vaiheet on esitelty kuviossa 11.



Kuvio 11. Benchmarkingprosessi (Hotanen 2001, 14)

Kehitysympyrä koostuu viidestä eri kohdasta jotka kuuluvat neljään pääkohtaan. Ensimmäisessä vaiheessa valitaan kehityskohteen valinta johon vaaditaan johdon ja muiden sidosryhmien tukeminen, johdon sitoutuminen ja tutkimuksen rajaaminen. Toisessa vaiheessa suunnitellaan miten tutkimus toteutetaan eli sovitaan tavoitteet, vastuu, aikataulu ja tarvittavat resurssit sekä niiden saatavuus. Kolmannessa vaiheessa toteutetaan tutkimus huomioiden oman prosessin nykytila, oman toiminnan tehokkuus, kehittymismahdollisuudet ja eteneminen pienin askelin. Neljännessä kohdassa suoritetaan: vertailu asiantuntijoiden avulla, sopivan kumppanin kanssa, valmistautuminen vertailuun, vastuiden jakaminen, havaintojen kirjaaminen käynnin aikana ja analysointi. Viimeisessä toimeenpanevassa vaiheessa suunnitellaan miten toteutetaan, mietitään miten motivoidaan muutokseen, tuetaan muutosta ja pyritään jatkuvasti parantamaan toimintaa (Hotanen 2001, 14–15).

Ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan ja etsitään omia kehittämiskohteita. Toisessa vaiheessa etsitään vertailukumppani tai kumppanit. Kolmannessa vaiheessa tehdään vierailukäyntejä minkä jälkeen tuloksia analysoidaan kriittisesti. Viimeisessä vaiheessa tulokset siirretään sovellettuna oman yrityksen prosesseihin. Oman toiminnan vertaaminen toisen toimintaan edistää kilpailuasemaa useilla eri tavoilla: oma toiminta selkeytyy, muiden innovaatiot tehostavat omaa toimintaa ja tietoisuus kilpailijoiden toiminnasta motivoi henkilö- ja yritystasolla (Karjalainen 2002).

Kehitettävän kohteen valinta

Kehittämisen kohteeksi valitaan toiminta, jolla on suurin potentiaali kehittämiseen tai josta saadaan eniten hyötyä sen kehittamisestä. Yleensä tehokkainta on vahvistaa jo olemassa olevia vahvuuksia ja strategisia kilpailuetuja. Kohteen valintaa voidaan katsoa kahdesta näkökulmasta. Ensimmäisessä kohdassa mietitään miten saadaan selville kehittämistarpeet. Organisaatiolla on usein jokin tapa miten toimintaa on kehitetty. Systemaattisia menetelmiä tähän ovat laatupalkintomallin (EFQM, BM) mukainen itsearviointi. Toinen tapa on SWOT-analyysi. Lisäksi ISO 9000 mukaisen sisäisen ja ulkoisen auditoinnin avulla esille voi nousta kehittystarpeita. Lisäksi asiakaspalautteet, reklamaatiot ja asiakaskyselyt ovat hyvä keino tutkia mitä olisi kehitettävä. Muita tapoja ovat toimintasuunnitelmat, tuloskorttimittarista Balanced Scorecard ja ilmapiirimittaukset sekä henkilöstökyselyt. Hankalinta kehittämistarpeiden etsimisessä ei ole niiden puute vaan priorisointi (Hotanen 200, 16–18).

Toisessa näkökulmassa prosessia tutkitaan, sopiiko benchmarking kehittämismenetelmäksi. Se ei ole työkalu, jolla ratkaistaan kaikki ongelmat. Ennen kuin uusi benchmarking -hanke aloitetaan, on hyvä miettiä soveltuuko menetelmä hankkeen tarkoitukseen. Parhaimpia kohteita benchmarking-menetelmän käyttöön ovat uusien toimintatapojen hakeminen ja jonkun prosessin uudistaminen. Benchmarking ei anna vastauksia suurimpiin ongelmiin, mutta sen avulla voidaan parantaa yksittäisiä asioita. Se luo yhtenäisen näkemyksen nykytilasta ja tavoitetilasta (Hotanen 2001, 18).

Benchmarking-tapoja

On olemassa monia eri tapoja mitata suorituskykyä benchmarkingin avulla. Yleisimmin käytettyjä tapoja ovat: tunnuslukuvertailu, prosessibenchmarking, kilpailijabenchmarking, kahdenvälinen benchmarking ja ryhmäbenchmarking. Kun benchmarkingia alettiin käyttää enemmän, käytössä oli neljä eri prosessia jotka olivat sisäinen benchmarking, toiminnallinen benchmarking, kilpailijabenchmarking ja geneerinen benchmarking.

Tunnuslukuvertailu ei ole vielä varsinaista suorituskyvyn parantamista, mutta sen avulla saadaan kuva nykytilasta. Tämä tapa ei kerro kuinka jokin on saatu aikaan, mutta sen avulla pääsee alkuun.

Prosessibenchmarking tarkoittaa liiketoimintaprosessien vertailua. Vertailun aikana opitaan ja selvitetään kuinka toiminnot suoritetaan.

Kilpailijabenchmarking voi olla joko prosessien tai tunnuslukujen vertailua. Tiedon keruu voi olla vaikeaa ja lopputulos voi olla pelkkien tunnuslukujen vertailua ja toiminnallinen puoli unohtuu.

Kahdenvälinen benchmarking tarkoittaa, että kaksi organisaatiota vertailee toistensa prosesseja ja ovat vuorovaikutuksessa.

Ryhmäbenchmarking tapahtuu useassa vaiheessa jossa osallistujat käyvät systemaattisesti läpi omia prosessejaan ja vertailevat omaa toimintaansa esikuvaorganisaatioon

Sisäinen benchmarking vertailee oman yrityksen sisäisiä vastaavia prosesseja eri yksiköissä.

Toiminnallinen benchmarking vertailee samankaltaisia ydinprosesseja samantyyppisissä yrityksissä.

Geneerinen benchmarking on samankaltaisten prosessien vertailua täysin eri alan yrityksessä. Tämä on usein tehokkain tapa löytää uutta. (Hannus 1993, 72; Hotanen 2001, 9)

Benchmarkingin onnistumisen edellytykset

Benchmarkingin onnistuu silloin, kun organisaatiossa tapahtuu oppimista. On tärkeää, että benchmarkingilla on vankka ja määritelty asema yrityksen kehittämisessä. Tavoitteena on muutos ja oppiminen sekä lisäarvon lisääntyminen. Benchmarking on strategista toimintaa. Toiminnan pitää kytkeä muuhun kehitystoimeen hyvänä vaihtoehtona.

Oikean kehittämiskohteen valintaan tulee kiinnittää todella paljon huomiota, koska benchmarking vie aikaa ja resursseja. Siksi on tärkeää valita kohde oikein. Kohteen valinnassa on tärkeää tarpeen havaitseminen. Tarve voi olla yritystasolla tai yksittäinen toiminta. On myös tärkeää nähdä ja vertailla yrityksen asemaa verrattaviin kohteisiin. On tiedettävä nykyisen toiminnan taso. Kehitettävä kohde tai prosessi voi olla pieni tai suuri. Mikä tahansa yksityiskohta voi olla tärkeä (Hotanen 2001, 12-13).

Avaintekijöiden löytäminen on tärkeää. Jos avaintekijät saadaan tavalla tai toisella numeeriseen järjestykseen, niiden vertailu on helppoa. Se ei kuitenkaan ole aina mahdollista. Mitattavuuden tarve vaihtelee kohteen mukaan. Selkeitä prosesseja kuten varaston kiertonopeutta tai prosessin kulku ovat selkeitä asioita jotka voidaan ilmaista numeroina (Hotanen 2001, 15).

Oikeiden osallistujien valinta on tärkeää. Huipputason vertailussa tarvitaan henkilöitä, joiden osallistuminen edesauttaa oppimista. Osallistumisen ydin on sitoutuminen (Hotanen 2001, 15–16).

Oman käytännön tunteminen on yksi benchmarkingin aloittamisen perusasioita. Mikäli kohde on prosessi, se on tunnettava läpikotaisin. Siksi tarvitaan selkeä prosessikuvaus. Prosessikuvauksen perusteella osataan tehdä oikeita kysymyksiä muiden yritysten vastaavista prosesseista. Ominaisuudet todetaan ja kirjataan ja myöhemmin analysoidaan (Hotanen 2001, 16).

Oikean menetelmän valinnassa on tärkeää suhteuttaa benchmarkingin muoto omiin kehitystarpeisiin. Pitää tutkia mikä on tehokkain benchmarking -menetelmä omiin tarpeisiin (Hotanen 2001, 16–17).

Itse benchmarking -prosessin osaaminen on välttämätöntä. Suorittavassa ryhmässä pitää olla tietoa ja kokemusta. Tarvittaessa voidaan käyttää ulkopuolista apua, jos omat resurssit ja osaaminen ei riitä. Huolellinen valmistautuminen on merkittävä osa benchmarkingia. Kumppanin tutkiminen valmistellaan ja työnjako on selkeä.

Sopivan yhteistyökumppani löytyy joskus luonnostaan, mutta mikäli vaihtoehtoja on useita, kannattaa supistaa. Supistaminen tehdään selkeillä kriteereillä. Kun lista

on laadittu, otetaan yhteyttä mahdolliseen yhteistyökumppaniin. Vasta kun yhteistyökumppani on suostunut toimintaan, aloitetaan itse prosessi. Tärkeää on, että kumppani on itseään edes vähän parempi tai ainakin samantasoinen. Yhteistyökumppanin pitää antaa haaste uudesta tasosta (Hotanen 2001, 17).

Eettisten periaatteiden noudattaminen on tärkeää. Kumppanin luottamusta ei saa pettää missään vaiheessa. Tieto ei saa vuotaa väärään paikkaan. Kuitenkin lailliset keinot tiedon hankintaan ovat täysin sallittuja (Hotanen 2001, 18).

Benchmarkingin pitää johtaa toimenpiteisiin tai muuten aikaa ja resursseja kului turhaan. Projekti viedään loppuun asti. Sille asetetaan tavoitteet ja se aikataulutetaan ja budjetoidaan. Tulokset arvioidaan ja vakiinnutetaan.

Viimeinen vaihe on optimaalinen oppiminen. Hyötyä ei saada ilman kehitystä. Benchmarking on oppimistekniikka käytännössä. Siinä opitaan tekemällä. Ytimeinä on jatkuva taaksepäin katsominen ja pohdinta mikä onnistui ja mikä ei (Kaivos 1998, 80–84).

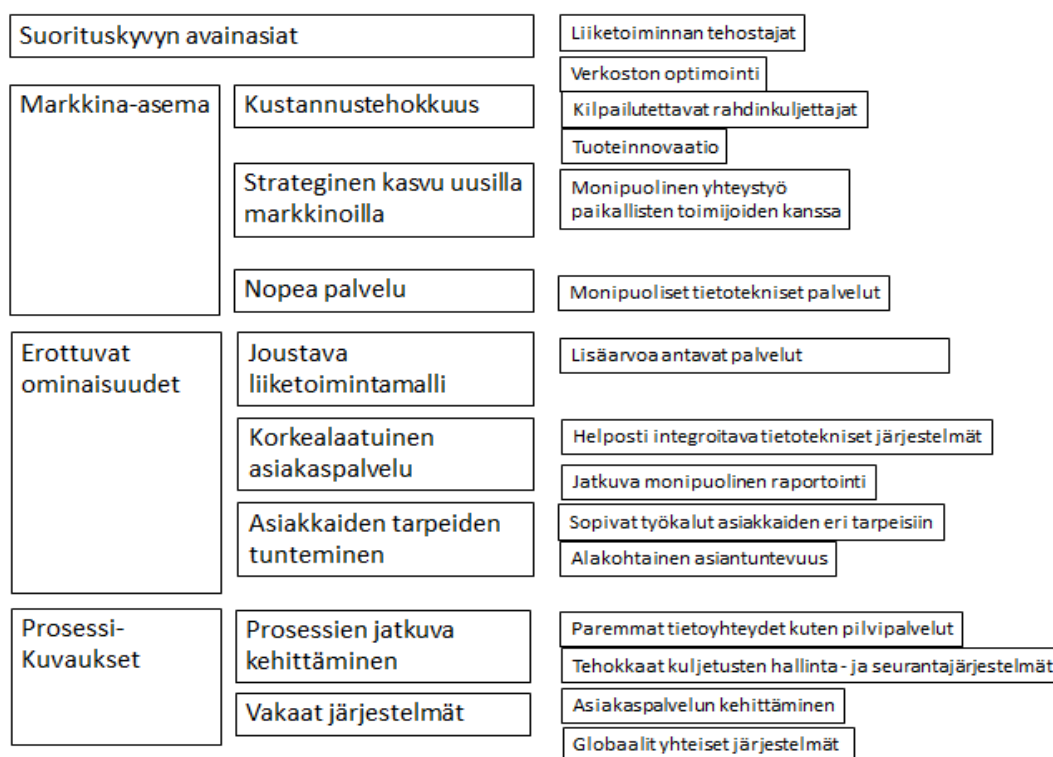
4.6 Huolintayrityksen suorituskyky

Tulevaisuudessa logistiikka- ja huolintayritykseltä vaaditaan entistä enemmän asiantuntemusta, osaamista ja tietoa asiakkaistaan ja heidän toiminnastaan. Myös kulujen minimointi ja hyödyn maksimointi on entistä tärkeämpää, koska logistiikka- ja huolinta-ala kasvaa kovaa vauhtia ja kilpailu kiristyy jatkuvasti. Pysyäkseen suorituskykyisenä, toimijan pitää pystyä tarjoamaan monipuolisia palveluja joissa kustannustehokas ulkoistaminen on tärkeää. Toimijoiden pitää myös tarjota tietoteknisiä palveluja asiakkailleen. Huolinta-ala on entistä enemmän toimivia tietoteknisiä järjestelmiä.

Huolitsijan tehokas suorituskyky koostuu kolmesta pääkohdasta: läsnäolo tärkeimmillä markkinoilla, monipuoliset kilpailijoista erottuvat palvelut sekä selkeät prosessikuvaukset. Avainasia on tarkasti kontrolloidut kustannukset ja prosessit (Accenture 2012).

Kilpailijoista erottuvia ominaisuuksia ovat: joustava liiketoimintamalli joka pystyy reagoimaan nopeasti muutoksiin ja asiakkaan vaatimuksiin, avainasiakkaidensa tarpeiden ja toiminnan laaja tunteminen ja toimivat tietotekniset järjestelmät jotka vastaavat asiakkaiden tarpeita monipuolisesti.

Selkeät prosessikuvaukset liittyvät merkittävästi tehokkaisiin prosesseihin, mutta myös käytännön toimintoihin kuten oikean kuljetuskapasiteetin ostamiseen ja tehokkaaseen ulkoistamiseen. Selkeät prosessikuvaukset auttavat uusien palveluiden kehittämisessä. Nykyään oikeiden prosessien automatisointi on elintärkeää. Selkeää prosessikuvausta voidaan käyttää apuna automatisoinnissa ja samalla kustannusten alentamisessa (Accenture 2012). Kuviossa 12 on lueteltu avainasiat huolinta-alan liiketoiminnan kehittämiseen.

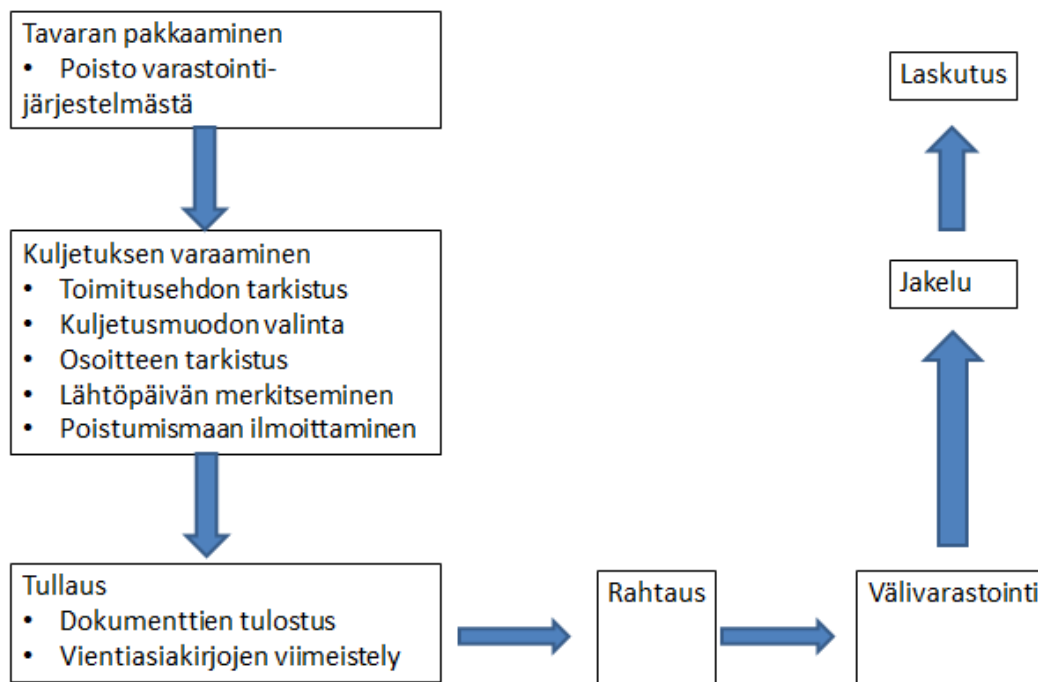


Kuvio 12. Avainasiat liiketoiminnan kehittämiseen huolinta-alalla (Accenture 2012).

4.7 Toimeksiantajan huolintaprosessi

Toimeksiantoyrityksessä huolintaliike on jatkuvasti mukana vienti- ja tuontiprosessissa. Kun asiakas tekee tilauksen, tilaus menee tilaustenkäsittelijöille minkä jälkeen se menee varastolle jota huolintaliike ylläpitää. Tämän jälkeen tavara pakataan.

Kun tavara on pakattu, tieto tulee tilaustenkäsittelijöille jotka informoivat vientiassistentteja. Tämän jälkeen vientiassistentti tarkistaa toimitus- ja maksuehdot, jonka jälkeen toimituksen tiedot viimeistellään ja korjataan tarvittaessa. Vientiassistentti varaa kuljetuksen, tullaa tavarana, ilmoittaa lähtöpäivän ja poistumismaan huolintaliikkeen tarjoamassa ja ylläpitämässä järjestelmässä. Dokumentit viimeistellään ja toimitetaan sähköisesti huolintaliikkeelle joka lähettää tavarana matkaan. Lopuksi kun tavara on toimitettu, huolintaliike laskuttaa toimeksiantoyritystä käytetyistä palveluista.



Kuvio 13. Toimeksiantajan huolintaprosessi.

5 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Työn empiirinen osio toteutettiin kvalitatiivisella tutkimuksella. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Seitsemän haastattelua toteutettiin kohdeyrityksen tiloissa kasvotusten ja yksi haastattelu sähköpostin välityksellä, koska kasvotusten tapaaminen ei ollut mahdollista. Tutkimus toteutettiin osittain englannin kielellä ja osittain suomen kielellä. Syy tähän oli se, että osaston toimipisteet ovat kahdessa eri maassa – Suomessa ja Hollannissa. Lähetin haastattelu-pyyntöni 12 henkilölle, mutta lopputulos oli kahdeksan asiantuntijan haastattelu kohdeyrityksessä, jotka ovat päivittäin tekemisissä viennin, logistiikan ja huollin kanssa.

Kysymykset sivuavat osittain varsinaisia huolitsijan tehtäviä, mutta tuon nämä kaikki esille, koska kohdeyrityksessä huolitsijalla on poikkeava rooli toimitusketjussa kuin normaalisti, koska huolitsija tarjoaa myös tietojärjestelmäpalveluja kohdeyritykselle huolinta- ja varastointipalvelujen lisäksi. Kohdeyrityksen vieni-assistentit käyttävät tätä huolitsijan palvelua kuljetusten varaamiseen sekä toimistusten, tullaamiseen ja seuraamiseen.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmiä, eli tapoja hankkia tietoa on kahdenlaisia. Ne ovat kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimus tehdään usein satunnaisotantana. Kysymykset ovat strukturoidun kyselyn muodossa. Tulokset taulukoidaan ja voidaan esittää numeerisesti. Kysymyksien esittäjä ei ole mukana kyselyssä ja tavoitteena on tutkia tuloksia objektiivisesti ilman vuorovaikutusta vastaajiin (Hirsjärvi 2013, 139–140; Kurkela 2006)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kysymykset esitetään jollekin valitulle joukolle. Haastattelun perusmuoto on usein avoin, mutta myös puolistrukturoitu haastattelu on yleinen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa ei analysoida numeerisesti, vaan saatu aineisto on tekstiä. Kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tie-

don hankintaa ja tutkimuksessa luotetaan enemmän havaintoihin ja keskusteluihin. Laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Satunnaisotantaa ei käytetä (Hirsjärvi 2013, 160-164; Kurkela 2006).

Valitsin kohderyhmän toimeksiantoyrityksestä kahdelta tietyltä osastolta. Molemmat osastot ovat päivittäin tekemisissä vienti- ja huolintaprosessin kanssa. Ehto jonka mukaan valitsin haastateltavat oli se, että kaikkien haastateltavien tulee olla johto- tai asiantuntijatehtävissä. Syynä tähän oli valitun aiheen vaativuus. Tein yhden poikkeuksen, koska haastateltavalla oli pitkä työura huolinta-alalla ennen nykyistä työpaikkaa. Vastatakseen kysymyksiin riittävän laajasti ja monipuolisesti, vastaajilla täytyi olla paljon tietoa ja asiantuntemusta koko prosessin kulusta sekä eri vaiheista.

5.2 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Opinnäytetyön suunnittelu alkoi kohdeyrityksen edustajan kanssa. Ensimmäinen tapaaminen kun mitään ei ollut vielä suunniteltu, sovittiin elokuulle 2013. Aluksi kartoitettiin mahdollisia aiheita jotka minua kiinnostivat. Aiheen valinnan jälkeen pohdittiin tutkimuksen lähtökohtia. Vaihtoehtoina olivat joko prosessin tutkiminen tai kustannusten tutkiminen. Valitsin prosessin tutkimisen, koska se kiinnosti minua enemmän. Minulla annettiin vapaat kädet suunnitella ketä kaikkia haastatellen. Kuitenkin minulle oli täysin selvää, että haastateltavien täytyy olla johto- tai asiantuntijatehtävissä. Sovimme toimeksiantajan kanssa, että rajaan varsinaisen benchmarking-prosessin pois ja tuon esille ominaisuuksia joita suorituskykyisellä huolitsijalla on ja joita voidaan mitata.

Tutkimusosan suunnittelu alkoi jo aiheen valinnan yhteydessä syyskuussa 2013. Kvalitatiivinen tutkimus oli paras mahdollinen keino tuoda esille tärkeitä asioita sekä löytää uusia. Mahdollisuus tarkentaviin lisäkysymyksiin haastattelun aikana, oli tärkeää. Vastausta tutkimuskysymykseen olisi ollut hyvin vaikea selvittää kvantitatiivisella tutkimuksella, koska haluttiin löytää mahdollisimman paljon uutta ja tärkeää tietoa.

Haastattelurunko ja kysymykset rakennettiin loka-marraskuussa 2013. Kysymykset käytiin läpi useaan kertaan toimeksiantoyrityksen edustajan kanssa. Kysymyspohja oli englanninkielinen. Ennen haastatteluihin ryhtymistä, tarkastutin kysymykset ulkopuolisella henkilöllä. Halusin selvittää, ovatko ne ymmärrettäviä ja löydetäänkö vastaus tutkimuskysymykseen niiden avulla. Lisäksi yksittäisiä kysymyksiä muokattiin jonkin verran ymmärrettävämpään ja tarkempaan suuntaan kahden ensimmäisen haastattelun pohjalta.

Ensimmäiset kaksi haastattelua toteutettiin joulukuussa 2013. Näiden haastattelujen jälkeen oli muutaman viikon tauko, koska aikataulut haastateltavien kanssa eivät sopineet yhteen ja joulun pyhät olivat alkamaisillaan. Haastattelut jatkuivat heti tammikuussa 2014 ja vähitellen tammi-helmikuun aikana kaikki haastattelut saatiin tehdyksi. Vastauksien kokoamisen yhteen aloitin helmikuun puolessa välissä.

Kysymykset koottiin pääasiassa teorian pohjalta ja ne perustuvat päähuolintaliikkeen rooliin toimitusketjussa. Yksi kysymys lisättiin toimeksiantajan pyynnöstä. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään laajasti ja eri näkökulmista suorituskykyisen huolintaliikkeen ominaisuuksia.

Kohderyhmän valinta

Valitsin kohderyhmän toimeksiantoyrityksestä kahdelta tietyltä osastolta. Molemmat osastot ovat päivittäin tekemisissä vienti- ja huolintaprosessin kanssa. Ehto jonka mukaan valitsin haastateltavat oli se, että kaikkien haastateltavien tulee olla johto- tai asiantuntijatehtävissä. Syynä tähän oli valitun aiheen vaativuus. Tein yhden poikkeuksen, koska haastateltavalla oli pitkä työura huolinta-alalla ennen nykyistä työpaikkaa. Vastatakseen kysymyksiin riittävän laajasti ja monipuolisesti, vastaajilla täytyi olla paljon tietoa ja asiantuntemusta koko prosessin kulusta sekä eri vaiheista.

5.3 Haastattelun tulokset

Haastattelin kahdeksaa henkilöä kohdeyrityksessä. Kysymyksiä oli yhteensä kymmenen eri osa-alueista. En tuo esille yritysten tai haasteltavien nimiä tässä tutkimuksessa toimeksiantajan pyynnöstä.

5.3.1 Haasteltavien esittely

Haastateltava A toimii koko osaston johtajana joka vastaa osaston toiminnasta ja kehittämisestä. Hänellä on kokemusta kohdeyrityksessä työskentelystä 16 vuotta. Hän toimii pääprojektipäällikkönä huolitsijan suorituskyvyn mittaamisessa osastolla.

Haastateltava B toimii kuljetusjohtajana kohdeosastolla yrityksessä. Hänellä on kokemusta yksi ja puoli vuotta kohdeyrityksessä työskentelystä. Hän aloitti kuljetusasiantuntijana ja nykyään on päätoimija projektissa jossa tutkitaan nykyisen huolitsijan suorituskykyä.

Haastateltava C on tulliasiantuntija ja tullimanageri kohdeosastolla ja hänellä on kokemusta kohdeyrityksessä toimimisesta kolme vuotta ja neljä kuukautta. Hän tuo oman panoksensa huolitsijan suorituskyvyn mittaamiseen, mutta ei toimi päätoimisesti tässä projektissa.

Haastateltava D on operatiivinen johtaja eräällä toisella osastolla. Hänellä on kokemusta kohdeyrityksessä työskentelystä 31 vuotta.

Haastateltava E toimii myös operatiivisena johtajana toisella osastolla. Hänellä on kokemusta kohdeyrityksessä toimimisesta 16 vuotta.

Haastateltava F on vientiasistentti ja kuljetusasiantuntija. Hänellä on kokemusta kohdeyrityksessä työskentelystä neljä vuotta.

Haastateltava G on vientiasistentti ja hänellä on takana kuuden vuoden ura huolinta-alalla. Hän on työskennellyt kohdeyrityksessä yhden vuoden ja kuusi kuukautta.

Haastateltava H toimii projektipäällikkönä kohdeosastolla. Hänellä on kokemusta kohdeyrityksessä työskentelystä kaksi ja puoli vuotta.

5.3.2 Tulokset

Käsittelen haastattelujen tulokset kysymys kerrallaan. Käsittelen tarkemmin ne vastaukset, jotka olivat yleisimpiä. Tuon kaikki vastaukset eri kysymyksiin esille luettelussa mikä on jokaisen kappaleen lopussa.

Mikä tekee huolitsijan logistiikkapalveluista tehokkaita?

Tällä kysymyksellä halusin selvittää, minkälaisia logistisia palveluita ja tukipalveluita huolitsijalta vaaditaan.

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että on tarvetta jatkuvaan toimitusten seuraamiseen. Ei riitä vain se, että saadaan tietoa milloin tavara on pakattu ja lähetetty, vaan halutaan myös jatkuvaa tietoa tavaran liikkeistä. Lisäksi suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että globaalien yhteistyökumppaneiden tarve on suuri. Kun toimitaan globaalissa ympäristössä, tarvitaan riittävä määrä yhteistyökumppaneita jotka kykenevät toimimaan eri alueilla. Esimerkkinä tästä tuli usein esille se, että joillain toimijoille voi olla parempaa osaamista jollain tietyllä alueella kuin toisella.

Myös toimitusten nopeus ja kustannustehokkuus tulivat usein esille. Kaksi haastateltavaa kuitenkin totesivat, että halvin kuljetus ei välttämättä ole todellisuudessa halvin ja piilokustannuksia voi tulla esille myöhemmin. Halvin ei aina ole paras mahdollinen. Kaksi vastaaja näkivät tarpeelliseksi sen, että reitti- ja kuljetussuunnitteluun pitää olla monipuoliset mahdollisuudet ja vaihtoehdot. Lisäksi joustavuus tuli esille jatkuvasti. Myös osaavan henkilökunnan tarve tuli esille.

Yksi haastateltavista toi esille kyvyn toimivaan johtamiseen ja varautumisen eri tilanteisiin. Esille tuli käsitteitä kuten poikkeusjohtaminen, tapausjohtaminen, riskijohtaminen, vahinkojohtaminen, riskijohtaminen ja muutosjohtaminen. Haastateltavien mukaan huolitsijan logistiikkapalveluista tekevät tehokkaita:

- mahdollisuus jatkuvaan toimitusten seuraamiseen
- globaalit monipuoliset yhteistyökumppanit
- monipuoliset vaihtoehdot kuljetus- ja reittisuunnitteluun
- kustannustehokkuus
- toimivat ja monipuoliset sähköiset tietojärjestelmät
- toimipisteet ympäri maailmaa
- nopeat toimitusajat
- järkevä suunnittelu: kaikkia toimituksia ei kannata käsitellä kiireisenä jos se ei sitä todellisuudessa ole
- joustavuus
- osaava henkilökunta
- nopea reagointi asiakkaan yhteydenottoon ja tarpeisiin
- tarvittaessa mahdollisuus 24/7 palveluun
- monipuoliset kuljetusmuodot ja tarvittaessa mahdollisuus yhdistää kuljetuksia
- tarvittaessa mahdollisuus erikoiskuljetuksiin
- oikeanlainen johtaminen
- jatkuva kommunikointi eri osapuolten kanssa
- tuntemus asiakkaan liiketoiminnasta.

Minkälainen kapasiteetti tehokkaalla huolitsijalla tulisi olla?

Tällä kysymyksellä halusin selvittää, minkälainen kapasiteetti huolitsijalla tulisi olla käytössä tai saatavilla vastatakseen yrityksen tarpeisiin tehokkaasti.

Merkittävimpinä asioina nähtiin globaalit yhteistyökumppanit sekä monipuolinen tieto-taito eri markkina-alueista. Lisäksi tärkeäksi nähtiin päivittäiset säännölliset toimitukset ja mahdollisuus toimittaa suuria määriä tavaraa lyhyellä varoitusaajalla. Myös lisäresurssien saatavuus tarvittaessa nähtiin tärkeäksi. Haastateltavien mielestä huolitsijalla tulisi olla seuraavanlainen kapasiteetti ollakseen tehokas:

- globaalit yhteistyökumppanit
- tieto-taito eri markkina-alueista

- kyky hoitaa päivittäiset kuljetukset tehokkaasti
- joustavuus ja toimintojen muokkaaminen tämän hetkisten tarpeiden mukaan
- kyky ja tahto kehittyä jatkuvasti
- mahdollisuus toimittaa suuria määriä tavaraa lyhyellä varoitusaajalla
- mahdollisuus lisäresursseihin tarvittaessa
- osaava henkilökunta
- järkevä kuljetussuunnittelu
- tehokkaasti rakennettu logistinen ketju
- kyky käsitellä erikokoisia toimituksia ongelmitta
- riittävä varastointikapasiteetti.

Mikä tekee varastoinnista tehokasta?

Halusin selvittää tähän kysymykseen vastauksen, koska kohdeyrityksessä huolitsija hoitaa myös varastoinnin.

Lähes kaikki haastateltavat ovat sitä mieltä, että on erittäin tärkeää pitää varasto mahdollisimman alhaisena ja kiertonopeus korkeana. Tavaraa tulisi olla se määrä, mitä tämän hetkinen tilanne vaatii.

Kaksi vastaaja toivat esille tavaroiden nopean sisään kirjaamisen varastoon. Henkilökunnan pätevyys nähtiin merkittävänä ja varastointijärjestelmän tulisi olla yksinkertainen ja käytännöllinen. Tärkeänä nähtiin myös tavaroiden ja hyllyjen looginen järjestäminen sekä selkeä tavaroiden merkkaaminen. Myös mahdollisimman paljon automatisoitu varasto nähtiin tarpeelliseksi lisäämään tehokkuutta. Haastateltavien mukaan varastoinnista tekee tehokasta:

- mahdollisimman vähän varastossa
- nopea kiertonopeus
- looginen ja käytännöllinen hyllyjen ja kollojen järjestely: kiireellisimmät ensimmäiseksi
- sähköiset toimivat ja yksinkertaiset tietojärjestelmät
- osaava henkilökunta

- tiedon jakaminen kaikille ja selkeät yhtenäiset toimintatavat
- riittävät resurssit vastaamaan asiakkaan tarpeita
- mahdollisimman automatisoitu varasto.

Mikä tekee tavaran lähettämisestä tehokasta?

Tällä kysymyksellä halusin selvittää, mikä tekee tavaran lähetys- ja noutovaiheesta tehokasta ja toimivaa.

Suurin osa haastateltavista painotti sitä, että osaava henkilökunta on kaikkein tärkein. Henkilökunnan pitää osata työtehtävänsä ja kaikki dokumentit tulisi olla kunnossa jo ennen kuin tavara lähetetään ja noudetaan. Kaikkien prosessien tulisi olla kunnossa jo ennen varsinaista lähettämistä, jotta vältetään ongelmilta ja toimistusten myöhästymiseltä. Myös työskentely ilman papereita sähköisesti nähtiin merkittävänä asiana. Yksi haastateltavista toi esille sen, että liian monia eri osapuolia tulisi välttää, että prosessi pysyy selkeänä kaikilla osapuolilla ja noudetaan samoja käytäntöjä. Esille tuli myös tarkkojen noutoaikataulujen määrittelyt, että prosessista saadaan sujuva. Haastateltavien mukaan tavaran lähettämisestä tekee tehokasta:

- osaava henkilökunta
- tehokkaat seuranta- ja lähetysjärjestelmät
- kaikki prosessit kunnossa ennen lähettämistä
- työskentely ilman fyysisiä papereita
- järkevä määrä eri osapuolia
- sovitut noutoaikataulut
- seurantajärjestelmät yrityksen sisäisten ja ulkoisten ongelmien määrittelyyn
- järkevä lähetettävien tavaroiden järjestely
- joustavuus
- 24/7 palvelu ja nopea reagointi asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin
- jatkuva kommunikointi eri osapuolten kanssa sekä tehokas asiakaspalvelu
- mahdollisuus saada jokaiselle rahdinkuljettajalle oma lastauslaituri

- tarvittaessa mahdollisuus lähettää nopeimmalla kuljetusvaihtoehdolla
- kustannustehokkuus.

Mikä tekee tullausprosessista tehokkaan?

Toin tämän esille kyselyssä, koska toimeksiantaja tulla tavaransa päähuolitsijan järjestelmässä ja halusin selvittää, miten prosessi on tehokkaimmillaan.

Kaikki vastaajat toivat esille, että järjestelmien pitää olla toimivia ja kattavia. Sähköiset järjestelmät tulivat usein esille, mutta myös painotettiin sitä, että aina pitäisi olla varasuunnitelma, mikäli omaan järjestelmään tulee toimintahäiriöitä. Prosessit pitäisi olla kunnossa alusta alkaen, että tullaus ei myöhemmässä vaiheessa tuottaisi lisätyötä. Kaikki vastaajat olivat myös sitä mieltä, että kaiken lähtökohtana on osaava henkilökunta. Yksi vastaajista kertoi, että tullausprosessien pitäisi perustua poikkeuksien hoitamiseen. Sama vastaaja näki toimivan tullauksen asiakkaalle lisäarvoa antavana toimintona.

Lisäksi kaksi vastaaja toi esille sen, että lakeja ja säädöksiä tulisi noudattaa ja muutoksiin reagoida välittömästi, jotta välttyään ongelmilta tullauksessa ja mahdollisilta sakoilta. Haastateltavien mukaan tullausprosessista tekevät tehokkaan:

- toimivat ja kattavat sähköiset järjestelmät
- varasuunnitelma pitäisi olla olemassa
- prosessi kunnossa kaikissa vaiheissa
- lisäarvoa tuottava toiminto
- osaava henkilökunta
- jatkuva kommunikointi osapuolten välillä
- jatkuva lakien ja säädösten muutoksien seuraaminen ja niihin reagointi
- vienti- ja tuontimaiden lakipykäliden ja määräyksien huomioiminen jo tilaus- toimitusketjun alussa.
- selkeä ohjeistus ja yhteiset työtavat
- mahdollisimman automatisoitu prosessi

- jatkuvaan muutokseen reagoiminen.

Mikä tekee huolintaprosessista tehokkaan?

Tällä kysymyksellä halusin selvittää kokonaiskuvaa siitä, mikä tekee koko huolintaprosessista tehokkaan ja vetää yhteen aikaisemmat kysymykset.

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että osaava riittävä henkilökunta on tärkein asia. Esille tuli myös toimivat ja monipuoliset, mutta yksinkertaiset järjestelmät kaikkiin toimitusketjun vaiheisiin. Lisäksi oikea määrä oikeita yhteistyökumppaneita nähtiin tärkeäksi. Koko toiminnan kapasiteetti tulisi olla riittävä ja sitä tulisi olla saatavilla lisää tarvittaessa. Huolitsijan pitäisi pystyä toimitamaan erikokoisia ja eri määriä tavaroita. Asiakkaan toiminnan jatkuva seuraaminen on tärkeää, että saadaan oikea määrä kapasiteettia tietylle asiakkaalle ottaen huomioon kustannustehokkuuden. Myös yhteys eri kuljetusmuotojen välillä sekä toimitusten keskitetty lähettäminen tuli usein esille.

Asiakaslähtöisyys kaikin tavoin tuli esille usein. Huolitsijan pitää toimia aina ilman poikkeuksia niin kuin asiakas haluaa. Palvelun pitää olla tehokasta ja toimivaa sekä koko toiminnan pitää olla joustavaa. Haastateltavien mukaan huolintaprosessista tekee tehokkaan:

- osaava ja riittävä henkilökunta
- mahdollisuus toimittaa suuriakin toimituksia
- oikea määrä oikeita yhteistyökumppaneita
- tarvittavan kapasiteetin jatkuva seuraaminen ja muokkaaminen tarpeen mukaan
- toimitusten ja kuljetusmuotojen yhdistäminen: ei useita toimituksia eri kuljetusmuodoille samoihin kohteisiin
- järkevä kulujen seuranta ja laskuttaminen
- toimitusten järkevä priorisointi ja suunnittelu: kaikkia kuljetuksia ei tarvitse lähettää kiireellisenä, vaan pitäisi lähettää asiakkaan määrittelmän toimituspäivän mukaan
- asiakaslähtöisyys.

Mikä tekee huolitsijan tietojärjestelmistä tehokkaita?

Halusin selvittää vastauksen tähän aiheeseen, koska nykyään huolinta on yhä enemmän sähköisiä toimintoja ja tietojärjestelmiä.

Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että järjestelmien pitää olla monipuolisia, toimivia ja muokattavissa tarvittavaan suuntaan. Eri järjestelmiä ei saisi olla liikaa ja ne pitäisi olla helppoja käyttää. Kuljetusten reaaliaikaiset seurantajärjestelmät nähtiin tärkeäksi. Myös mahdollisuus erilaisten raporttien tulostamiseen nähtiin tärkeänä. Halutaan saada jatkuvaa tietoa siitä, mitä järjestelmässä tapahtuu ja mitä pitäisi kehittää. Järjestelmän vakaus nähtiin erittäin tärkeänä.

Lisäksi tuli esille järkevä käyttöoikeuksien jakaminen ja ylimääräisten lisenssimaksujen välttäminen. Kaikki haastattelijat olivat sitä mieltä, että aina tulisi olla varasuunnitelma, eikä yritys saisi olla liian riippuvainen yhdestä järjestelmästä. Haastateltavien mukaan tietojärjestelmistä tekevät tehokkaita:

- monipuoliset, toimivat ja muokattavat järjestelmät
- helppo käyttää
- ei liian monta eri järjestelmää
- raporttien tulostaminen ja ”pullonkaulojen” selvittäminen
- järkevä oikeuksien jakaminen ja hillityt lisenssikustannukset
- vakaat järjestelmät
- varasuunnitelma ja –järjestelmä
- mahdollisuus sulauttaa ongelmitta muiden järjestelmien kanssa
- track and trace
- toimiva testiympäristö ja mahdollisuus kehittää jatkuvasti.

Mikä tekee huolitsijan asiakaspalvelusta tehokasta?

Kysymyksellä haluttiin selvittää, mitkä ovat niitä asioita, jotka antavat lisäarvoa asiakkaalle ja tällä tavoin myös edistävät liiketoimintaa

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tärkeintä on oikean tavaran toimitaminen oikeaan paikkaan oikeana aikana. Myös jatkuva rehellinen kommuni-

kointi asiakkaan ja toimittajan kanssa nähtiin erittäin tarpeelliseksi. Kuitenkin huomioitiin se, että ilmoitettava tieto pitäisi olla vahvistettu eikä vain oletamus. Lisäksi tärkeänä nähtiin monipuolinen jatkuva tavarankurantajärjestelmä. Kaksi haastateltavista toi esille, että ketään ei saisi syyttää ongelmista, vaan etsittäisiin ratkaisuja ongelmiin. Yksi vastaajista toi esille eri järjestelmien seuraamisen ja ilmoituksen mikäli asiakasnumeroa käytetään väärin tai muualla. Haastateltavien mukaan huolitsijan asiakaspalvelusta tekee tehokasta:

- oikean tavarankuranttoimittaminen ajallaan oikeaan paikkaan
- jatkuva kommunikointi
- ilmoitettu tieto pitäisi olla vahvistettu
- tavarankurant jatkuva seurantajärjestelmä asiakkaalle
- ratkaisujen etsiminen ongelmiin
- oikeiden ja sovittujen dokumenttien lähettäminen asiakkaalle
- jatkuva tiedon jakaminen yrityksessä
- asiakkaan täytyy saada vastaus tai apua ongelmiin mahdollisimman nopeasti: esimerkiksi pro-aktiivinen asiakaspalvelu
- kyky reagoida nopeasti ja joustavasti asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin
- jatkuva toiminnan kehittäminen ja jokaisen asiakkaan tasapuolinen kohtelu.

Mikä tekee huolitsijan toiminnasta kustannustehokasta?

Tällä kysymyksellä olen pyrkinyt selvittämään, mitkä ovat niitä asioita, joilla huolitsija toimii kustannustehokkaasti. Nykypäivänä alan kilpailu on kovaa ja yleisin kilpailukeino on hintojen alentaminen.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tärkein on järkevä kuljetussuunnittelu jossa otetaan huomioon tavarankurant määrä, kohde, laatu ja asiakkaan odotukset saapumispäivän suhteen. Tärkeäksi nähtiin myös kuljetusten yhdistäminen ja mahdollisimman suurella kapasiteetilla lähettämistä.

Usea haastateltava painotti sitä, että eri järjestelmien ja prosessien pitää olla kunnossa alusta alkaen niin, että ylimääräiseltä työltä vältytään. Kaksi haastateltavaa toi esille, että tieto todellisista kuljetuksen kustannuksista pitäisi aina olla saatavilla. Haastateltavien mukaan huolitsijan toiminnasta tekee tehokasta:

- järkevä kuljetussuunnittelu joka huomioi tavaran laadun, määrän ja toivotun saapumispäivän
- kuljetusten yhdistäminen
- järjestelmät ja prosessit kunnossa alusta alkaen
- todellisten kustannusten tiedostaminen
- jatkuva oman toiminnan arviointi
- kuljetusten kilpailuttaminen
- automatisointi jos mahdollista
- osaava henkilökunta.

Mitä palveluita ja toimintoja huolitsijan tulisi ulkoistaa?

Tällä kysymyksillä halusin selvittää toimeksiantajan eri asiantuntijoiden mielipiteitä ulkoistamisen suhteen.

Useimmiten esille tuli se, että huolitsija ei tarvitse omia kuljetusvälineitä, vaan tarkoitus on keskittyä tavaran lähettämiseen ja huolintaan. Toisaalta yksi haastateltava kyseenalaista kaluston ulkoistamisen hyödyn. Myös varastoinnin ja välivarastoinnin ulkoistaminen tuli usein esille. Lisäksi nähtiin tarpeelliseksi joidenkin toimitusten ulkoistaminen esimerkiksi yritykselle, joka tuntee jonkun tietyn maantieteellisen alueen paremmin.

Laskutuksen ulkoistaminen tuli myös esille. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että laskutus tulisi ulkoistaa, kun taas toinen haastateltava oli sitä mieltä, että laskutusta ei saisi ulkoistaa. Perustelu miksi laskutusta ei saisi ulkoistaa, oli se, että tieto tietystä toimituksesta ei jakautuisi usealle henkilölle. Haastateltavien mukaan huolitsijan tulisi ulkoistaa:

- kuljetusvälineet ja rahdin kuljettaminen
- varastointi ja välivarastointi
- tiettyjen toimitusten ulkoistaminen yritykselle, joka tuntee paremmin tietyn maantieteellisen alueen
- hintojen ja toimintojen kilpailuttaminen sekä tutkiminen
- tietojärjestelmien rakentaminen.

5.3.3 Merkittävimmät vastaukset ja tuloksien yhteenveto

Asiakaspalvelu eri muodoissa tuli esille todella monessa vastauksessa. Se on siis yksi tärkeimmistä asioista. Asiakkaalle halutaan tuottaa lisäarvoa tarjoamalla toimivaa toimitusten reaaliaikaista seurantajärjestelmää, jatkuvaa vastaamista asiakkaan muuttuviin tarpeisiin ja joustavaa palvelua vuorokauden ympäri. Myös jatkuva kommunikointi sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden kanssa saavuttaakseen parhaan mahdollisen tuloksen, on tärkeää. Lisäksi pyritään jatkuvasti asiakaslähtöisyyteen kaikissa tilanteissa ja toiminnoissa.

Henkilökunnan osaaminen nähtiin myös tärkeäksi monissa vastauksissa. Kaikki on lähtöisin henkilökunnan osaamisesta ja motivaatiosta. Mitä paremmin ihmiset, jotka hoitavat varsinaisen tekemisen osaavat työnsä, sitä parempia tuloksia saadaan. Henkilökunnan osaamisen lisäksi myös selkeät prosessit ja prosessikuvaukset sekä yhteiset toimintatavat ovat tärkeitä. Nämä kaikki liittyvät toisiinsa.

Kuljetussuunnittelun eri mahdollisuudet vaihtoehdot tulivat esille. Tavoitteena on saada eri vaihtoehtoja miten kuljetus saadaan nopeammin, varmemmin ja edullisemmin määränpäämaahan. Varaustilanteessa halvin kuljetus ei aina ole paras, nopein ja halvin vaihtoehto. Työntekijät haluavat käyttää omaa tietämystä ja asiantuntemusta löytääkseen parhaan mahdollisen vaihtoehdon.

Sähköisten järjestelmien toimivuus nähtiin yhdeksi tärkeimmistä asioista koko toiminnassa. Vienti ja huolinta ovat nykyään sähköisiä järjestelmiä, joten tulos on täysin ymmärrettävä. Järjestelmien tulisi olla vakaita, kattavia ja helppoja käyttää. Myös mahdollisuus kytkeä ongelmitta erilaisiin järjestelmiin on elintärkeää, koska tullit, huolitsijat, asiakkaat ja muut osapuolet käyttävät niin monia eri järjestelmiä.

Järjestelmiä ja prosesseja rakentaessa tulisi huomioida jatkuva lakien ja säädösten sekä asiakkaan tarpeiden muutokset

Myös automaation lisääntyminen, jota ei teoriassa juurikaan käsitelty, koettiin erittäin tärkeäksi yrityksen kannalta. Mitä enemmän prosesseja automatisoidaan onnistuneesti, sitä enemmän tehokkuus kasvaa oli sitten kyse varastoinnista tai tavaran tullauksesta ja lähettämisestä.

Yksi erittäin tärkeä asia, mitä teoriaosuudessa ei käsitelty, on jatkuva kommunikointi eri osapuolten välillä kaikissa prosessin vaiheissa. Tämä vastaus tuli esille todella monessa eri vastauksessa ja siksi näen, että se on yksi tärkeimmistä asioista joita pitää kehittää tulevaisuudessa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä kappaleessa perustellaan tutkimuksen validius ja reliabelius. Lisäksi pohditaan löydettiinkö vastaus tutkimuskysymykseen, mitä yritys hyötyi tutkimuksesta, mitkä asiat olivat tärkeimpiä ja mitä itse opin koko prosessin aikana.

6.1 Tavoitteiden toteutuminen

Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, mitä ominaisuuksia suorituskykyisellä huolitsijalla on. Lisäksi toissijainen tarkoitus oli kerätä lista asioista, joita voidaan mitata tavalla tai toisella. Tavoite oli myös tehdä tutkimus, jota voitaisiin soveltaa myös muille osastoille tai jopa muille yrityksille. Kyselyllä pyrittiin kartoittamaan eri ominaisuuksia useasta eri näkökulmasta ja haastateltavat pyrittiin valitsemaan siten, että saman alan asiantuntijoita ei olisi useita, vaan jokaisella olisi oma näkökulmansa asiasta.

Tutkimuksen suunnitellut tavoitteet toteutuivat erinomaisesti. Suorituskykyisen huolitsijan ominaisuuksista saatiin kattava lista ja suurin osa vastauksista on mitattavissa suorituskykymittareilla. Tuloksia saatiin eri näkökulmista ja vastaajia täysin saman alan asiantuntijoista oli vain kaksi kappaletta. Tuloksia voidaan hyödyntää myös muilla osastoilla tai osittain soveltamalla myös toisissa yrityksissä. Lisäksi saavutettiin myös toinen tavoite, jota ei alun perin lähdetty tutkimaan. Tutkimus kartoitti toimeksiantajan nykyisen vienti- ja huolintaprosessien tilaa ja kehittämiskohteita sekä kehittämistarpeita. Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää tulevaisuudessa myös tähän tarkoitukseen.

6.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksessa halutaan välttää virheiden syntymistä, mutta silti on mahdollista, että tutkimus ei ole luotettava. Tämän vuoksi tutkimuksissa arvioidaan sen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden mittaamiseen voidaan käyttää monia erilaisia mittaustapoja. Tutkimuksen reliabelius tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta, ei sattumanvaraisuutta. Reliabelius osoittaa, että tutkimuksesta ei voi tulla sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimus on reliabeli jos esimerkiksi kaksi vastaajaa pää-

tyy samaan tulokseen tai jos sama henkilö vastaa toisella haastattelukerralla samat asiat (Hirsjärvi 2013, 230–232; Virtuaaliammattikorkeakoulu 2013).

Tämä tutkimus on reliaabeli, koska eri haastateltavat vastasivat samoja vastauksia ilman, että olivat kuulleet tai lukeneet muiden haastateltavien vastauksia. Lisäksi kysymykset eivät olleet johdattelevia. Haastattelut järjestettiin kokoustiloissa ilman ulkopuolisia häiriötekijöitä ja ilman asetettuja aikatauluja. Lisäksi haastateltavien henkilöllisyyttä ei tuotu esille missään vaiheessa tutkimusta. Jos tekisin haastattelut uudelleen, saisin samantyyppisiä vastauksia. Vastaukset kuitenkin voisivat jossain määrin poiketa edellisistä haastatteluista, koska kohdeyrityksessä projekti, jossa tutkitaan huolitsijan suorituskykyä, etenee jatkuvasti ja uusia asioita tulee esille. Pääasiassa vastaukset kuitenkin olisivat samoja.

Tutkimuksen validius eli pätevyys tarkoittaa sitä, saadaanko tutkimusongelmaan vastaus toteutetun tutkimuksen ja kysymyksiä avulla. Lisäksi validius tarkoittaa sitä, että saadut tulokset vastaavat vallalla olevaa teoriaa tai ne kehittävät uutta vanhan tiedon pohjalta (Hirsjärvi 2013, 231; Virtuaaliammattikorkeakoulu 2007)

Tämän tutkimuksen pätevyys on varmistettu usealla tavalla. Kysymyksiä selkeys ja oikeakielisyys on tarkistettu ulkopuolisen henkilön toimesta. Lisäksi kysymyksiä ymmärrettävyys ja vastaaminen tutkimuskysymykseen on käyty läpi toimeksiantoyrityksen edustajan kanssa. Haastattelun tulokset ovat kytköksissä teoriaan, mikä osoittaa, että tutkimuskysymykseen on saatu vastaus ja tulokset vastaavat ajankohtaista teoriaa. Haastateltavat on valittu huolellisesti ja he ovat oman alansa asiantuntijoita.

Empiirisen osan sovittaminen teoriaan

Tämän työn teoriaosuudessa käsiteltiin logistiikkaa, ulkomaankauppaa, huolintaa ja yrityksen suorituskyvyn mittaamista. Suurin osa lähteistä on ajankohtaisia. Muutama poikkeus tehtiin, koska todettiin, että vaikka teos on vanhahko, se pitää paikkansa edelleen ja sitä voidaan käyttää myös nykypäivänä. Samoja asioita tuli esille saman kirjoittajan ja eri kirjoittajien uudemmissa teoksissa. Tavoite oli luoda teoriaosuus, joka sopisi erinomaisesti yhteen tutkimusosan kanssa. Kysymykset

ja niiden rakenne luotiin sen mukaan, mitä teoriaosuudessa käsiteltiin. Tutkimusta tehdessä haastattelujen aikana tuli todella paljon esille asioita, joita oli käsitelty jo teoriaosuudessa. Tässä työssä teoriaosuus ja tutkimusosa ovat siis kytköksissä toisiinsa erinomaisesti.

6.3 Toimeksiantajan saavuttama hyöty

Toimeksiantaja sai haluttuja tuloksia ja oli tyytyväinen tuloksiin ja opinnäytetyöhön. Tutkimus selvitti suorituskykyisen huolitsijan ominaisuuksia ja eri asioita joita voidaan mitata. Tutkimuksen tuloksia hyödynnetään projektissa jossa tutkitaan huolitsijan suorituskykyä ja tulevaisuudessa niitä käytetään kehittämään yrityksen viennin ja huolinnan eri vaiheita. Tutkimus toi esille monia eri kehittämis-kohteita ja tarpeita nykyisen markkina-aseman säilyttämiseen ja vahvistamiseen. Lisäksi tulokset toivat esille myös asioita joita nykyisessä prosessia voidaan kehittää. Tuloksia voidaan käyttää muilla osastoilla ja osittain soveltamalla myös muissa yrityksissä.

6.4 Mitä opin opinnäytetyön aikana?

Opinnäytetyötä rakennettaessa olen oppinut paljon uusia asioita logistiikasta, viennistä, huolinnasta ja suorituskykymittaamisesta. Lisäksi moni asia, jonka olin jo unohtanut, palasi mieleen teoriaosuutta kirjoittaessa. Olen oppinut paljon suorituskykymittaamisesta ja uskon, että tulevaisuudessa tästä osaamisesta on minulle paljon hyötyä. Lisäksi olen oppinut käytännössä miten tutkimus etenee sekä tavannut eri asiantuntijoita, joita en muuten tapaisi ja olen oppinut heiltä todella paljon. Olen saanut todella paljon ajankohtaista tietoa – jota kirjoista ei saa – kuinka yritysmaailma nykyään toimii. Myös kärsivällisyyteni ja järjestelmällisyyteni ovat kehittyneet työtä tehdessä. Olen löytänyt itselleni tavan, kuinka saan kirjoitettua suuria määriä tekstiä. Olen oivaltanut paljon asioita ja kehittänyt ajattelutapaani.

6.5 Jatkotutkimusaiheet

Yksi jatkotutkimusaihe voisi olla se, mikä lopputulos projektilla saavutettiin ja mikä muuttui ja mitä olisi edelleen kehitettävä. Myös voisi tutkia miten haastateltavien ihmisten ajatukset ovat kehittyneet ja muuttuneet projektin päättymisen jäl-

keen. Toinen jatkotutkimusaihe voisi olla se, mitä kolmannen ja neljännen osapuolen logistiikka tarkoittaa, koska nämä käsitteet tulivat usein esille haastattelussa ja ne ovat ajankohtaisia ja teoriaa on vähän saatavilla. Lisäksi voisi perehtyä johonkin tiettyyn aihealueeseen tarkemmin ja luoda mittareita tämän asian mittaamiseen. Myös jonkun tietyn opinnäytetyössä mainitun prosessin ja prosessin vaiheiden kehittäminen on erinomainen jatkotutkimusaihe.

LÄHTEET

Accenture 2012. Achieving High Performance in Freight Forwarding and contract logistics. Viitattu 19.11.2013. Saatavilla Internetissä:

<http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Achieving-High-Performance-in-Freight-Forwarding-and-Contract-Logistics.pdf>

Air Cargo: How it works 2013. Viitattu 11.11.2013. Saatavilla Internetissä:

<http://air-cargo-how-it-works.blogspot.fi/2011/01/forwarding-out.html>

Asko Karjalainen 2013. Benchmarking. Viitattu 18.10.2013. Saatavilla Internetissä

<http://www oulu.fi/w5w/benchmarking/>

Branch, A. 2009. Global Supply Chain Management and International Logistics. New York. Routledge Taylor & Francis Group

Business Dictionary 2013. Export. Viitattu 9.10.2013. Saatavilla Internetissä:

<http://www.businessdictionary.com/definition/export.html>

Desilets Group 2013. What is 4pl. Viitattu 30.1.2014. Saatavilla Internetissä:

<http://www.desiletsgroup.com/fourth-party-logistics-4pl/what-is-4pl>

DHL Finland. 2013. Apua tullaukseen. Viitattu 25.10.2013. Saatavilla Internetissä:

http://www.dhl.fi/fi/express/lahettaminen/apua_tullaukseen/huolintakaytanto.html

Epicor 2013. Yrityksen Suoritskyvyn Hallinta. Viitattu 25.3.2014. Saatavilla Internetissä:

<http://www.epicor.com/finland/Solutions/Pages/EnterprisePerformanceManagement.aspx>

Fondia 2014. Työntekijän lojaliteettivelvoite ja kilpailukieltosopimus. Viitattu 7.3.2014. Saatavilla Internetissä:

<https://virtuallawyer.fondiatools.com/Sivut/Ty%C3%B6ntekij%C3%A4n%20lojaliteettivelvoite%20ja%20kilpailukieltosopimus.aspx>

Hannus, J.1993. Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä. Gummerrus Kirjapaino Oy

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Porvoo. Tammi Oy

Hokkanen, S., Luukkainen, M., & Karhunen, J. 2010. Johdatus Logistiseen Ajatteluun. Kangasniemi. Sho Business Development Oy/julkaisutoiminta

Hotanen, J., Laine, O., Pietiläinen, S. 2002. Benchmarking –opas. Helsinki. Laatukeskus Koulutuspalvelut Oy

Hörkkö, H., Koskinen, H., Laitinen, P., Mattsson, M., Ollikainen, J., Reinikainen, A., & Werdermann, R. 2010. Huolinta-Alan Käsikirja. Vantaa. Suomen Spedservice Oy

Kaivos, P., Laamanen, K., Salonen, L., Valpola A. 1995. Benchmarking - Huipputasen oppiminen. Tampere. Metalliteollisuuden Kustannus Oy

Kansainvälisen Kaupan koulutuskeskus FINTRA, 2002. Tuontioapas. Helsinki. Multiprint Oy

Lönnqvist, A. Kujansivu, P. Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen – Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki. Edita Publishing Oy

Melin, K. 2011. Ulkomaankaupan tekniikka. Helsinki. AMK Kustannus Oy

Nelson, C. 2009. Import/Export: How To Take Your Business Across Borders. Chigago. Mc Graw Hill

Niva, M., Tuominen K. 2005. Benchmarking käytännössä. Helsinki. Oy Benchmarking Ltd.

Pasanen, A. 2005. Kansainvälisen Kaupan Käsikirja. Helsinki. Multikustannus.

Pehkonen, E. 2000. Vienti- ja tuontitoiminta. Helsinki. WSOY

Pirnes, H., Kukkola, E. 2002. Kansainvälisen liiketoiminnan käsikirja. Helsinki. WSOY

Suomen Huolintaliitto 2013. Huolinta-alan tehtävät. Viitattu 25.10.2013. Saatavilla Internetissä:

<http://www.huolintaliitto.fi/huolintaliikkeidenliitto/fi/huolinta-ala/tehtavat.php>

Suomen tulli. 2013. Ulkomaankaupan tilastointi. Viitattu 25.10.2013. Saatavilla Internetissä:

http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/ulkomaankauppatilastot/intrastat/liitteet13/01_FIN2013.pdf

Suomen tulli 2013a. Vienti. Viitattu 9.10.2013. Saatavilla Internetissä:

<http://www.tulli.fi/fi/yrityksille/vienti/>

Suomen tulli 2013b. Tuonti. Viitattu 10.10.2013. Saatavilla Internetissä:

<http://www.tulli.fi/fi/yrityksille/tuonti/>

Taloussanommat 2013. Projektivienti. Viitattu 9.10.2013. Saatavilla Internetissä:

<http://www.taloussanommat.fi/porssi/sanakirja/termi/projektivienti/>

Tilastokeskus 2013. Tiedonkeruu. Viitattu 1.2.2014. Saatavilla Internetissä:

<http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Ukko, J. Tenhunen, J. Rantanen, H. 2005. Suorituskyvyn mittaamisen vaikutukset yrityksen johtamiseen – johdon ja henkilöstön näkökulmat. Lappeenranta. Digi-paino.

University Of Hong Kong. 2004. A Web based logistics information for Sea-Freight forwarders. Viitattu 11.11.2013:

<http://www.google.fi/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&ved=0CEUQ->

[FjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.nastava.fsk.unsa.ba%2Findex.php%2Fsadrzaj%2Fitem%2Fdownload%2F756_a8711ae391ab8471d9114773be0556bf.html&ei=-](http://www.nastava.fsk.unsa.ba%2Findex.php%2Fsadrzaj%2Fitem%2Fdownload%2F756_a8711ae391ab8471d9114773be0556bf.html&ei=-)

[iuBUpSPH-](http://www.nastava.fsk.unsa.ba%2Findex.php%2Fsadrzaj%2Fitem%2Fdownload%2F756_a8711ae391ab8471d9114773be0556bf.html&ei=-iuBUpSPH-)

[qOo4ATa4oDQCg&usg=AFQjCNE7yDOfbFQ4wpJVF6t5UDvhyCCjfQ&bvm=bv.56146854,d.bGE&cad=rja](http://www.nastava.fsk.unsa.ba%2Findex.php%2Fsadrzaj%2Fitem%2Fdownload%2F756_a8711ae391ab8471d9114773be0556bf.html&ei=-iuBUpSPH-qOo4ATa4oDQCg&usg=AFQjCNE7yDOfbFQ4wpJVF6t5UDvhyCCjfQ&bvm=bv.56146854,d.bGE&cad=rja)

Virtuaaliammattikorkeakoulu 2013. Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti. Viitattu 5.3.2014. Saatavilla Internetissä:

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>

ja

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html>

Äijö, T. 2001. Suomalaisyritys kansainvälistyy: strategiat, vaihtoehdot, suunnitelu. Helsinki. FINTRA.

LIITTEET

Kysymykset

Name:

Title:

Years of experience in the company:

What makes forwarders logistics services efficient?

What kinds of capacity should forwarder have to be efficient?

What makes warehousing efficient?

What makes dispatching of goods efficient process?

What makes customs processes efficient?

What makes forwarding process efficient?

What makes forwarders systems efficient?

What makes forwarders customer service efficient?

What makes forwarder efficient but cost-effective?

What kind of services forwarder should be outsourcing to be efficient?