

Maahantuonnin toimitusketjujen tarkastelu - Case Onninen

Sonja Sorvoja



Tekijä(t) Sonja Sorvoja	
Koulutusohjelma Liiketalous	
Opinnäytetyön otsikko Maahantuonnin toimitusketjujen tarkastelu - Case Onninen	Sivu- ja liitesivumäärä 46+8
<p>Opinnäytetyön aiheena ovat maahantuonnin toimitusketjut ja sen tarkoituksena on kuvailla kohdeyrityksen toimitusketjuja. Työn on toteutettu loppuvuodesta 2015 ja viimeistelty alkuvuodesta 2016, joten se kuvaa Onninen Oy:n prosesseja työn aloitustilanteessa. Onninen Oy harjoittaa laajaa kansainvälistä kauppaa ja työ rajattiin koskemaan maahantuontia ympäri maailman.</p> <p>Työn teoreettinen viitekehys maahantuonnin määrittelemisellä, josta syvennytään käsittelemään toimitusketjua, varastointia, kuljetusta, toimitustapalausekkeitä ja asiakirjoja. Teoreettisen viitekehysten tarkoituksena on antaa pohjaa sille, miten toimiva toimitusketju toimii ja miten sitä tulisi toteuttaa.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena, jonka tiedonkeruumenetelmänä ovat olleet teemahaastattelut kuuden alan ammattilaisen kanssa. Työssä on käytetty materiaalina myös rahtilaskuja ja niiden pohjalta toteutettuja laskelmia, joita on vertailtu kuljetusten kustannustehokkuudesta käsitellessä.</p> <p>Tutkimustuloksia avattaessa esiin nousi informatiivisuuden lisääminen sidosryhmien välillä ja tarve mahdollisesti lyhentää toimitusketjuja, jotta niistä saataisiin muodostettua kustannustehokkaampia kokonaisuuksia. Myös toimitustapalausekkeiden käyttöön sekä toimittajien ja omien rahtihintojen eroihin pitäisi tulevaisuudessa kiinnittää enemmän huomiota.</p>	
Asiasanat Toimitusketju, maahantuonti, Incoterms, tuontikuljetus	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuskysymykset ja tavoite	2
1.2	Työn rakenne	2
1.3	Onninen Oy.....	3
2	Maahantuonti ja logistiikka	6
2.1	Toimitusketjun hallinta.....	9
2.2	Varastointi.....	12
2.3	Kuljetus	13
2.4	Toimitustapalausekkeet	18
2.5	Asiakirjat	21
2.6	Haastattelututkimuksen viitekehys	22
3	Tutkimuksen toteutus	24
3.1	Tutkimustyyppin valinta.....	26
3.2	Haastatteluiden toteutus	27
3.3	Haastattelututkimusten tulokset	28
3.3.1	Asiakkaat	30
3.3.2	Toimittajayhteistyö	31
3.3.3	Varastoinnin toteutus	32
3.3.4	Kuljetusten toteutus ja hallinta.....	33
4	Pohdinta.....	37
4.1	Tutkimuksen luotettavuus	40
4.2	Johtopäätökset.....	42
4.3	Oman oppimisen arviointi.....	43
	Lähteet	44
	Liitteet.....	47
	Liite 1. Kauppalasku	47
	Liite 2. Onnisen toimitusverkosto.....	48
	Liite 3. Direct Sales:n toimitusketju Saksasta	49
	Liite 4. Varasto-osto Kiinasta.....	50
	Liite 5. Onnisen kuljetusohjeet toimittajalle	51
	Liite 6. Laskelmia	52
	Liite 7. Haastattelurunko.....	53

1 Johdanto

Liiketoiminta muodostuu erilaisten irrallisten toimintojen peräkkäisistä vaiheista. Näistä vaiheista resurssit ja yrityksen voimavarat muutetaan lopputuotteeksi tai palveluksi. Toimitusketju kattaa kaikki vaiheet raaka-aineesta valmistukseen ja asiakkaan ostoon asti. Toimitusketju koostuu erilaisista tavara-, tieto- ja rahavirroista, jotka koostuvat toimittajista, tuottajista, jakelijoista ja asiakkaista. (Sakki 2009, 13).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella Onninen Oy:n maahantuontia kokonaisuudessaan ja siitä muodostuvia toimitusketjuja. Tarkoituksena on luoda kokonaiskuva, mitä tuonti vaatii yritykseltä kokonaisuudessaan. Onninen Oy toimii tukkukauppana Suomessa ja seitsemässä muussa maassa muodostaen vahvan ja kattavan toimitusverkoston asiakkailleen. Onnisen tuotekategoriat eroavat toisistaan suuresti ja siksi tässä työssä toimitusketjua pyritään kuvaamaan erilaisten esimerkkien avulla, joita voidaan soveltaa osaltaan muihin tuoteryhmiin. Opinnäytetyö on laadullinen tutkimus, jossa tiedonkeruu menetelmänä on käytetty haastatteluita ja muuta materiaalia, jotka liittyvät maahantuonnin toimitusketjuihin.

Ennen työn valmistumista 12. tammikuuta Onnisen emoyhtiö Onvest ilmoitti Onnisen myynnistä Keskolle. Kauppahinnaksi on ilmoitettu 369 miljoonaa euroa eivätkä Onnisen teräsliiketoiminta sekä Venäjän tytäryhtiö kuulu kauppaan. Yritysosto laajentaa Keskon tarjontaa LVI- ja sähkötuotteissa, jolloin se pystyy kokonaisvaltaisemmin palvelemaan urakoitsijoita. Yritysoston ehtona kilpailuviranomaisten on hyväksyttävä kauppa, jonka jälkeen osto voidaan toteuttaa. Tällä hetkellä yritykset jatkavat omina erillisinä yksikköinä, ennen kuin kilpailuviranomaisten hyväksyntä on saatu. (Taloussanomat). Opinnäytetyön tutkimus kuvaa yrityksen tämän hetkistä tilaa ennen yrityskauppaa ja teräsliiketoiminnan eriyttämistä. Onninen muuttuu yritysoston myötä perheyrityksestä osaksi pörssi-yhtiötä, joka muuttaa varmasti yrityksen toimintatapoja.

1.1 Tutkimuskysymykset ja tavoite

Opinnäytteen toimeksianto tuli Onnisen tarpeesta selvittää maahantuonnin toimivuutta. Onninen haluaa tarkastella onko toimitusketjun tarkastelu strategisesti kannattavaa sekä ja halutaan tarkastella, miten toimitusketjun prosessit toimivat nyt. Tutkimus rajattiin koskemaan Suomen tuontia Euroopasta ja kolmansista maista kaikkia kuljetusmuotoja käyttäen. Kuljetusmuodon valinta vaikuttaa olennaisesti toimitusketjun kustannusten muodostumiseen. Vientiin voidaan soveltaa haluttaessa tutkimuksessa käsiteltyjä käänteisesti.

Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella Onnisen maahantuontia ja sen prosesseja sekä tutkia mahdollisia ongelma-alueita yrityksen toimitusketjussa. Pääasiallisena tavoitteena on tarkastella maahantuontia kokonaisuudessaan ja hahmottaa kuva koko toimitusketjusta yrityksen kannalta. Tarkoituksena on selvittää myös miten kuljetusjärjestelyt ja toimitusehdot vaikuttavat maahantuontiin.

Päätutkimuskysymyksiksi nousi ”Miten tuonnin toimitusketjua voitaisiin parantaa?” ja alakysymyksiksi:

- Miten maahantuonnin toimitusketju toimii?
- Miten kuljetusjärjestelyt ja toimitusehdot vaikuttavat maahantuontiin?

1.2 Työn rakenne

Opinnäytetyö koostuu neljästä osa-alueesta, jotka ovat johdanto, teoria, tutkimusosa ja pohdinta. Johdannossa käydään läpi yleisesti työn tavoitteet ja tutkimustavoitteet sekä esitellään Onninen Oy, jonka maahantuontia tarkastellaan. Teoriassa keskitytään maahantuontiin ja toimitusketjun rakenteisiin sekä toimitustapalausekkeisiin, tarvittaviin asiakirjoihin ja kuljetusmuotoihin. Tutkimus suoritettiin laadullisena tapaustutkimuksena ja aineiston keräämiseen käytettiin haastatteluita, koska haluttiin saada mahdollisimman laajoja vastauksia.

Pohdinnassa käsitellään tutkimuksen johtopäätöksiä ja mietitään miten Onnisen maahantuontia voitaisiin mahdollisesti kehittää tulevaisuudessa. Luvussa käsitellään myös työn luotettavuutta ja tutkimustulosten yleistettävyyttä. Viimeisessä luvussa arvioidaan myös opinnäytetyön tekijän omaa oppimista prosessin aikana. Työssä viimeisenä ovat lähteet ja työhön liittyvät liitteet.

1.3 Onninen Oy

Onninen Oy on Alfred Onnisen 1913 perustama perheyhtiö, joka tarjoaa kattavia materiaali- ja tietovirtapalveluja. (Onninen a; Onninen b) Onninen toimii Suomen lisäksi Baltiassa, Norjassa, Puolassa, Ruotsissa sekä Venäjällä. Yrityksellä on noin 3 000 työntekijää, joista vähän alle puolet työskentelevät Suomessa. (Onninen b). Kuvasta 1 nähdään Onnisen organisaatorakenne, joka on jakautunut maittain omiin alueellisiin yksiköihinsä, pois sulkien Baltian maat, jotka muodostavat yhden yksikkönsä. Konsernitoimintoja yrityksessä ovat talous, tietohallinto, henkilöstö, viestintä sekä strategia ja yrityssuunnittelu. (Onninen c). Vuonna 2014 Onnisen liikevaihto oli 1,5 miljardia euroa (Onninen b).



Kuva 1. Onnisen organisaatorakenne (Onninen Intranet)

Onnisen visiona on olla asiakkaan ykkösvalinta materiaali- sekä tietovirtaratkaisussa ja tukea samalla asiakkaan omaa kilpailukykyä sekä tarjota parasta mahdollista asiakaspalvelua. Arvoiksi yritys on nostanut vastuullisuuden, yhdessä tekemisen, jatkuvan kehittämisen sekä yrittäjähenkisyyden ja näitä arvoja halutaan toteuttaa asiakkaiden, tavarantoimittajien ja yhteistyökumppaneiden kanssa. Lisäksi yritys on halunnut nostaa esille ihmisten välisen kanssakäymiset, joita teknologinen kehitys tukee sekä aktiivisen asiakastyön ja pitkäaikaiset suhteet sidosryhmien kanssa. (Onninen d)

Onninen on keskittynyt tekniseen tukkukauppaan. Asiakkaina toimivat urakoitsijat, julkiset organisaatiot sekä erilaiset jälleenmyyjät ja niissä asioivat kuluttajat. Ammatillaiset voivat tilata tuotteita suoraan rakennustyömaille tai varastoista kuljetettuna perille tai myymälöihin. Suomessa toimii 44 fyysistä Express myymälää, jotka toimivat itsepalvelu- ja nouto-

toimipaikkana, ja sähköisiä työkaluja ovat Onninen OnnShop tai Onninen WebInfo kautta. Myymälöiden ja sähköisten palveluiden avulla asiakkaalle voidaan tarjota kattava verkosto, jonka avulla tuotteet ovat helposti saatavilla. (Onninen e). Onninen haluaa tarjota laajempaa tuotevalikoimaa ja siksi yrityksellä on myös omat tuotemerkinsä, joista Onnline-tuotevalikoima on suunnattu ammattilaisille ja Opal kuluttajille (Onninen f).

Suomessa tuotteet myymälöihin ja suoraan asiakkaille toimitetaan Onnisen kahden keskusvaraston kautta, jotka ovat Hattulassa ja Hyvinkäällä. Hattulassa on teräspalvelukeskus, jossa varastoidaan ja jalostetaan erilaisia terästuotteita. Hyvinkää toimii muiden tavaroitten varastointi ja pakkauspaikkana. Siellä keräillään asiakkaiden erilaiset toimitukset suoraan tilausta vastaaviin kuormiin, jotka lähtevät sellaisinaan asiakkaille. (Onninen e).

Onnisen emoyhtiö Onvest perustettiin 1997, jonka jälkeen suurimmat liiketoiminnot siirrettiin Onninen Oy ja Are Oy tytäryhtiöille. Näin selkeytettiin yhtiörakennetta, jossa toimi yhdeksän tytäryhtiötä. (Onvest a). Are Oy tarjoaa kiinteistöihin liittyviä palveluita tytäryhtiöineen. Palvelut kattavat koko elinkaaren talotekniikassa ja kiinteistöjen ylläpidossa. (Onvest b).

Onnisella on laaja tuotevalikoima, jossa on noin 200 000 tuotetta hyvin erityyppisistä tuotekategorioista. Onnisen tuotevalikoima on jaettu alla oleviin pääkategorioihin

- LV-tuotteet
- kylpyhuonetuotteet
- ilmanvaihtotuotteet
- sähkötarvikkeet
- tietoliikennetuotteet
- kylmätuotteet
- kaapelit ja linjatarvikkeet

(Onninen Intranet).

Kuvasta 2 nähdään Onnisen tuoteryhmät, joista löytyy kaikkea tuhansien kilojen teräsputkista pieniin sähkötarvikkeisiin.



Kuva 2. Onnisen tuotekategoriat

Onnisen myynti on jakautunut urakointiin, teollisuuteen, infraan ja teräkseen. Hankinnan puolella vuoden 2015 alussa on tehty selkeämpi jako kolmeen eri toimintoon, jotka ovat:

- LV-toiminnot, johon sisältyvät LV-asennustavarat, muovit, saniteetti- ja ympäristötuotteet.
- Sähkötuotteet kattavat kaapelit, sähköasennustarvikkeet, valaistuksen sekä telecom tuotteet.
- Tike-toimintoon sisältyy puolestaan työkalut ja kiinnikkeet, ilmastointi-, kylmä-, energia- ja lämmitystuotteet.

Organisaatiomuutoksen tavoitteena oli vahvistaa tuotekategorioita mahdollistamalla niiden kehittämisen strategian mukaisesti. (Onninen Intranet). Organisaatiomuutoksen vaikutuksia on vielä vaikea arvioida. Uudet toiminnot sisältävät hyvin erityyppisiä tuotteita, joten niitä on hyvä jakaa isompiin hallintokokonaisuuksiin.

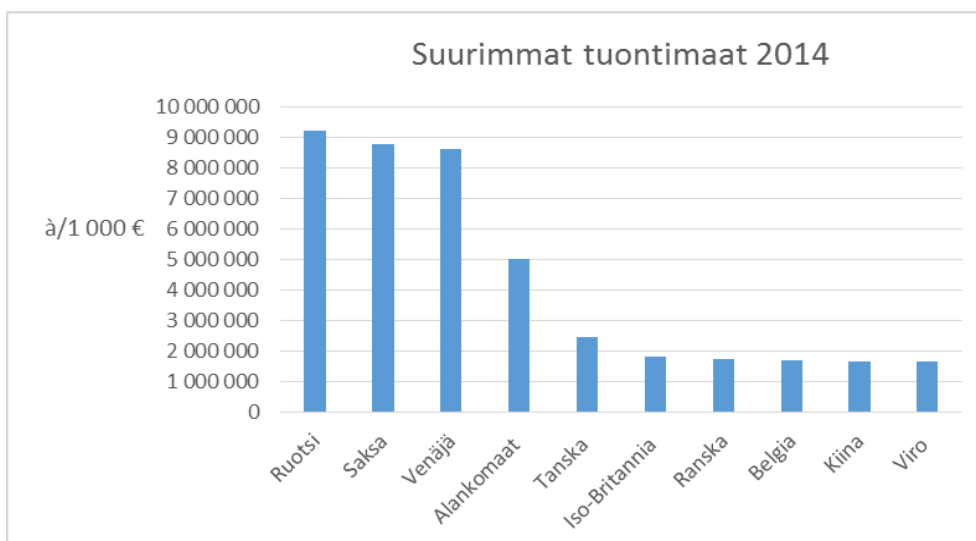
2 Maahantuonti ja logistiikka

Maailmantalous kasvaa jatkuvasti ja siten kansainvälisen kaupan merkitys korostuu. Val-
tot ovat halunneet helpottaa kansainvälistä kauppaa rajamuodollisuuksien vähentämällä
ja helpottamisella sekä luomalla vapaakauppa-alueita. Näin ollen tuonnin ja viennin kulut
ovat pienentyneet. (Seyoum 2006, 37–38.)

Maailman kauppajärjestö (WTO) muodostui edellisen GATT sopimuksen pohjalta ja sen
tarkoituksena on tukea jäsenvaltioitaan kansainvälisessä kaupassa. Maailman kauppajär-
jestö on ainoa maailmanlaajuinen organisaatio, joka käsittelee kansainvälisiä kauppaehto-
ja. (Paul & Aserkar 2008, 1-2; Seyoum 2006, 19–20.) Eurooppalaisille tunnetuin vapaa-
kauppa-alue on Euroopan unioni, mutta maailmalla on paljon muitakin talousalueita. Näitä
ovat mm. Nafta, jonka jäsenmaita ovat Yhdysvallat, Kanada sekä Meksiko, ja ASEAN,
johon kuuluu Kaakkois-Aasian valtioita, kuten Indonesia, Malesia ja Singapore. (Hörkkö
ym. 2010, 71–72; Seyoum 2006, 25.)

Taulukko 1. on muodostettu Tullin maakohtaisesta kuljetustilastosta. Siitä käy ilmi, että
Suomeen tuotiin euromääräisesti eniten tavaraa muista Euroopan maista. Taulukosta 1.
voidaan nähdä, että suurimpia tuontimaita 2014 olivat Ruotsi, Saksa ja Venäjä. Kymme-
nen suurimman maan joukkoon kuuluu Alankomaat, Tanska, Iso-Britannia, Ranska, Bel-
gia, Kiina ja Viro. Suomen tuonti on siis keskittynyt Euroopan alueille ja painottunut lähi-
naapureihin, kuten Ruotsiin ja Viroon. Tässä taulukossa tuonti esitetään euroissa, joka
vaikuttaa mm. Kiinan alhaiseen asemaan, sillä Kiinasta tulevat tuotteet ovat yleisesti hal-
vempia kuin Euroopan alueelta.

Taulukko 1. Suomen suurimmat tuontimaat 2014 (Tulli a)



Euroopan unionissa on paljon aikaisin teollistuneita länsimaita ja se haluaa tarjota vahvan liittoutuman sekä yhteisen rintaman alati kasvaville kilpailijoille kehittyvissä maissa. Aasian valtiot, kuten Japani ja Kiina, ovat olleet noususuhdanteessa ja EU pystyy vastaamaan paremmin globaalien markkinoiden kasvuun muualla maailmassa kuin jäsenvaltiot pystyivät erikseen. (Seyoum 2009, 32.) Suomen jäsenyys Euroopan unionissa liitti Suomen osaksi EU:n tulliliittoa. Unionin tulliliitossa ei ole keskinäisiä tulleja eikä unionissa liikkuvien tuotteiden alkuperää tarvitse todistaa ja yhteisön ulkopuolisille tavaroille on yhtenäiset menettelytavat ja yhteiset sisämarkkinasäännöt. (Hörkkö ym. 2010, 78; Raitio 2006, 290.)

EU:n peruspilarina on tavaroiden vapaa liikkuvuus, jota toteutetaan rajakäytäntöjen poistumisella. Tuotteiden standardit ja määräykset ovat koko yhteisön alueella samanlaiset, joten jossain toisessa jäsenmaassa laillisesti valmistettua tavaraa voidaan myydä kaikissa muissa jäsenvaltioissa. (Hörkkö ym. 2010, 78; Raitio 2006, 290.) Euroopan unionin tulli- ja veroalue eroavat vähän EU:n jäsenalueesta, koska jotkut osat jäsenvaltioista eivät kuulu näihin alueisiin. Esimerkiksi Ahvenanmaa ja Kanarian saaret kuuluvat EU:n tullialueeseen, mutteivat veroalueeseen. Näillä alueilla on siis käytössään Euroopan unionin mukaiset tullit, mutta arvonlisäveroperusteet eroavat unionissa käytössä olevista. (Hörkkö ym. 2010, 68–69.) Sisäkaupassa tuotteet myydään verottomasti ja siksi kauppalaskuun on tärkeää merkitä myyjän sekä ostajan alv-numero. (Hörkkö ym. 2010, 88–89.)

Tavara luokitellaan yhteisötavaraksi, kun se on tuotettu kokonaan EU-alueella tai se on tullattu Suomessa tai jossakin EU jäsenvaltiossa ja luovutettu vapaaseen liikkeeseen. Euroopan alueella tavarankuljetus on helpompaa, koska alkuperäistodistuksia ei tarvita eikä kauppalasku kulje tavarankuljetuksen mukana. (Hörkkö ym. 2010, 78–79.) Sisäkaupassa keskeinen ajatus on, että tavaralle voidaan määrittää tietty arvo, ja yhteinen tullitariffi luo pohjan yhteiselle kauppapolitiikalle. Tulliliiton perustana on yhteinen ulkotulli sekä sisätullikielto. Koska Euroopan unionin jäsenvaltioilla ei ole keskenään tulleja, tavarat ovat yhteneväisemmässä asemassa alkuperäismaastaan riippumatta. (Raitio 2006, 291.) Ulkotullin maksamien jälkeen tavarat on mahdollista myydä toiseen jäsenvaltioon ilman lisätulleja. EU:ssa olevat tuontikiintiöt ja polkumyyntitullit suojaavat jäsenvaltioissa tuotettujen tuotteiden arvoa ja kilpailukykyä. (Raitio 2006, 291.)

Euroopan unionissa kerätään tilastoja sisäkaupasta Intrastat-järjestelmän avulla. Intrastat-tilastointin ilmoitetaan kaikki tavarat, jotka ovat fyysisesti siirtyneet toisesta jäsenvaltiosta toiseen. Tilastointivelvollisia ovat kaikki sisäkauppaa tekevät yritykset, jotka ovat rekisteröityneet arvonlisäverojärjestelmään. Poikkeuksena voidaan vapauttaa ilmoitusvelvollisuudesta sellaiset yritykset ja yhteisöt, jotka tekevät vain vähän sisäkauppaa. Tilastointi

tulee suorittaa sekä lähtö- ja saapumismaassa ja se tapahtuu kuukausittain samantapaisella aikataulutuksella kuin arvonlisäveron ilmoitus. Intrastat-ilmoitusta ei tehdä sellaisesta tavarasta, joka tuotu vain väliaikaisesti toiseen jäsenvaltioon ja se on palaamassa takaisin lähtömaahansa, diplomaattien tavarat ja apu katastrofialueille jätetään tilastoinnin ulkopuolelle. (Hörkkö ym. 2010, 95–97.)

Suomeen tuotaessa tavaraa sisäkauppa-alueen ulkopuolelta sovelletaan Euroopan Unionin yhteisiä tullitariffeja ja kauppapolitiikkaa. EU-alueen ulkopuolelta tuotaessa on otettava huomioon tullimaksut, rajoitukset, tullivapautukset sekä mahdolliset alennukset ja lisätullit, jotka on kirjattu tullitariffiin. Yhtenäinen järjestelmä helpottaa nimikkeen valintaa koko EU-alueella ja toimittaja voi ohjeistaa kaikkia käyttämään samaa nimikettä. Suomessa on käytössä tullilaki, joka täydentää yhteisön tullisäädöksiä. Se sisältää verotukseen sekä sen valvontaan liittyviä kysymyksiä ja muita säännöksiä liittyen mm. takavarikoituun tavarahan sekä tietojen salassapitovelvollisuuteen. (Hörkkö ym. 2010, 106.) Maahantuonnissa tavaroista maksetaan arvonlisäverot Suomen arvonlisäverojen mukaisesti. Suomen yleinen arvonlisävero on 24 % ja joihinkin tuotteisiin sovelletaan alennettuja kantoja, jotka ovat 14 % ja 10 %. Alennettuihin verokantoihin kuuluvat mm. elintarvikkeet ja rehuaineet sekä lääkkeet ja erilaiset lääkkeenomaiset tuotteet. (Tulli b.)

Kolmansista maista tuotaessa tavarasta on aina tehtävä ilmoitus Tulliin. Meriteitse saapuneet tavarat on asetettava tullimenettelyyn vähintään 45 päivän kuluessa Suomeen saapumisesta. Muissa kuljetusmuodoissa aikaraja on 20 päivää. Tavarahan tullausarvoon lisätään kauppahinnan lisäksi huolintakulut, ulkomaanrahti sekä toteutuneet vakuutusmaksut. (Hörkkö ym. 2010, 142–143.) Arvonlisäperusteeseen lisätään tullausarvoon lisäksi kaikki kohdemaassa muodostuvat kustannukset, kuten kotimaan rahti satamasta varastolle sekä erilaisia satama- ja terminaalikustannuksia. (Hörkkö ym. 2010, 149.)

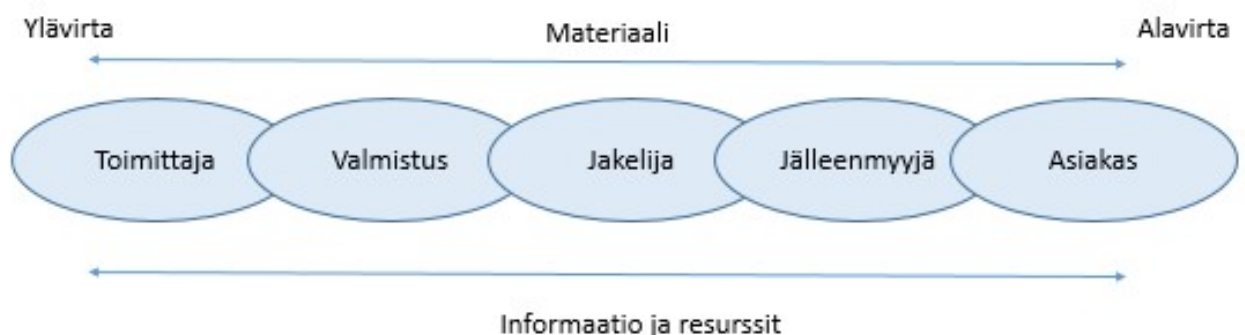
Tavarat on asetettava tullimenettelyyn ennen kuin ne ollaan luovuttamassa Suomeen. Erilaisia tullimenettelyitä on useita ja luovutus vapaaseen liikkeeseen kattaa koko prosessin tullimenettelyyn asettamisesta aina Tullin laskun maksamiseen asti. (Hörkkö ym. 2010, 116–117.) Tavarat voidaan myös passittaa, jos niitä kuljetetaan tullittomana yhteisön alueella. Passitusta voidaan käyttää Euroopan yhteisön tullialueen lisäksi Efta-maissa, joita ovat Islanti, Norja, Sveitsi ja Liechtenstein. (Hörkkö ym. 2010, 121; Tulli c.) Tavaraa voidaan myös varastoida Euroopan unionin alueella verottomana, jos se on poistumasta lähtömaahansa tai johonkin toiseen valtioon, joka ei kuulu EU:n. Verotonta varastointia käytetään, jotta voidaan välttää turhia tullimaksuja, koska maksettuja tulleja ei saa takaisin jälleenviennin perusteella. Yrityksen on kuitenkin pystyttävä todistamaan, että tavara on

jäsenvaltiossa vain väliaikaisesti ja osoittaa, kun tavara on poistunut yhteisöstä. (Hörkkö ym. 2010, 123; Tulli d.)

Myös sisäinen jalostus on riittävä peruste tullittomuudelle. Jalostuksen ideana on, että raaka-ainetta tai tuotetta muokataan halutuksi, jonka jälkeen tavara viedään pois yhteisön alueelta. Näin raaka-aineen hankkimisesta kolmannelta maasta ei aiheudu lisäkustannuksia vientiä varten. (Hörkkö ym. 2010, 132.) Tullitonta maahantuontia on myös väliaikainen maahantuonti, jossa tuotu tavara on tarkoitettu viedä edelleen kahden vuoden kuluessa sisämarkkina-alueelta. (Hörkkö ym. 2010, 140.)

2.1 Toimitusketjun hallinta

Toimitusketjuja on monenlaisia ja sama yritys kuuluu samanaikaisesti useisiin erilaisiin ketjuihin, jotka eivät ole kytköksissä toisiinsa. Samalla yritys on eri kohdissa toimitusketjua riippuen, mitä osa-aluetta se siinä ketjussa hoitaa. Toimitusketju voidaan jakaa ylä- ja alavirtaan ja kuvasta 3 näkee, että ylävirtaan kuuluu toimittajan puoleinen pää ja alavirtaan asiakkaan puolella oleva osa. Monet toimitusketjut muodostavat verkoston, jossa sidosryhmät muodostavat kokonaisuuden käyttäen materiaali- ja palveluvirtoja sekä niihin liittyvää finanssipolitiikkaa. Toimitusketjussa kaikilla yrityksillä on omat roolinsa ja se yhdistää tavarantoimittajat, rahdinkuljettajat, asiakkaat ja muut yritykset toisiinsa. Toimitusketju on täydellisesti toimiessaan kokonaisuus, joka on kustannustehokas, asiakaslähtöinen ja se tuottaa kaikille osapuolille lisäarvoa. (Harrison & van Hoek 2011, 6-7; Mangan, Lalwani & Butcher 2008, 10)



Kuva 3. Toimitusketju (Mangan ym. 2008, 10)

Sujuva ja toimiva toimitusketju auttaa toteuttamaan tuotteen perushyötyjä, eikä tuote vastaa asiakkaan tarpeita, jos näitä hyötyjä ei ole saavutettu. Kolme perushyötyä ovat:

- paikkahyöty, eli tuotteen on oltava oikeassa paikassa, jotta sitä voidaan käyttää käyttötarkoitukseensa
- aikahyöty, eli tavaran on oltava oikeaan aikaan perillä, koska liian aikaisin tai liian myöhään saapuessaan se ei ole tarpeellinen asiakkaalle, vaan voi aiheuttaa lisäkustannuksia
- omistushyöty, joka täyttyy, kun loppuasiakas saa asiaankuuluvat paperit, joilla hän voi todistaa omistavansa tuotteen, ja siten tehdä sille laillisesti mitä hän näkee parhaaksi.

Toimitusketjun toimivuus varmistaa, että nämä hyödyt saavutetaan oikeaan aikaan, koska tuote ei ole asiakkaalle tarpeellinen, jos se on väärässä tai oikeassa paikassa väärään aikaan. Sujuva toimitusketju tuo tuotteen oikeaan aikaan oikeaan paikkaan, jolloin kuljetus- ja varastointikustannukset jäävät mahdollisimman alhaisiksi. (Hokkanen & Karhunen 2014, 17–18).

Kuva 3 on laadittu yksinkertaistetun toimitusketjun pohjalta, jossa raaka-aineen toimittaja on ensimmäinen ja asiakas viimeinen toimija. Toimitusketju lähtee kuitenkin aina liikkeelle asiakkaan tarpeesta, vaikka asiakas näyttäisi olevan ketjun viimeinen linkki. Tilausta edeltää tarjousvaihe, jonka monimutkaisuus riippuu hankinnan laadusta. Tilauksen hyväksymistä seuraa tuotteen tilaaminen toimittajalta, joka tilaa raaka-aineet omalta toimittajaltaan. Valmistuksen jälkeen tuote kuljetetaan haluttuun paikkaan, jossa se voidaan varastoida tai asiakas voi jatkojalostaa sitä omiin tarkoituksiinsa. (Sakki 2008, 43.)

Toimitusverkoksi sanotaan monimutkaisempaa rakennetta, jossa eri toimitusketjut ovat yhteydessä toisiinsa mm. asiakkaiden, toimittajien ja jakelijoiden kesken. Toimitusketju seuraa raaka-aineiden muokkausta aina lopputuotteeksi asti, joka myydään asiakkaalle. (Harrison & van Hoek 2011, 11.) On hyvä muistaa, että esimerkiksi tiedonvälitys ja laskujen maksaminen ovat osa kokonaisprosessia, vaikka ne eivät vaikuta tavaran fyysiseen liikkeeseen (Sakki 2009, 21).

Yrityksestä riippuen tilaus-toimitusketjun työvaiheet voivat tapahtua oman yrityksen eri osastojen kautta tai palveluja voidaan ostaa ulkopuoliselta yritykseltä. Toimitusketjussa tavallisimmin ostettuja palveluja ovat kuljetus, huolinta tai erilaiset varastointipalvelut. Ulkoistettujen palveluiden hintaa voi olla helpompi vertailla kuin sisäisten yksiköiden työstä muodostuvia kuluja, koska näistä aina laskutetaan asiakasta. Sisäisissä palveluissa voi

olla vaikea hahmottaa kuinka paljon toinen osasto käyttää omia resurssejaan yhteen toimitusketjun osa-alueeseen. (Sakki 2009, 55)

Projektityyppisessä toimitusketjussa varastointi jää kokonaan pois, koska tuotteet kuljetaan suoraan haluttuun kohteeseen. Projektitoiminta on hyvin yleistä rakennusalalla, joissa hankinnat keskittyvät kohteen materiaaleihin. Projektityyppisiä ostoja on myös paljon agentuuritoiminnassa, jossa yritys suunnittelee ja myy tuotteensa, muttei valmista sitä itse. Valmistus ostetaan alihankkijalta, joka varastoi tarvittavat raaka-aineet omissa tiloissaan. (Sakki 2009, 51–52)

Toimitusketjun hallinta kannattaa strategisesti, koska näin voidaan taata tuotteen paras saatavuus mahdollisimman pienillä kuluilla. Toimitusketjun kaikki osat muodostavat yhdessä prosessin, joten niitä pitäisi tarkastella yhtenä kokonaisuutena eikä erillisinä osina, koska osa-alueet ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa. Nykyään asiakkaat haluavat lyhempiä toimitusaikoja ja ratkaisuja, jotka ovat heille parhaat mahdolliset. Pitkäkin toimitusketju voi olla toimiva ja tehokas, mutta kaikkien toimijoiden on kommunikoitava mahdollisimman avoimesti. (Ritvanen ym. 2011, 136–137). Maailman globalisoituminen tuo mahdollisuuksia käyttää toimittajia, jotka ovat fyysisesti kauempana. Tämä mahdollistaa, että yritys voi keskittyä ydinsaamiseen, jolloin toimitusketjuun tulee väliportaita lisää ja kommunikation tärkeys korostuu. (Sakki 2009, 27)

Toimitusketjun suurimmat kustannukset muodostuvat yleensä yritysten rajapinnoissa ja siksi näitä kuluja kannattaa erityisesti tarkkailla. Toimitusketjun tai –verkon kasvaessa on tärkeää tehdä työvaiheet tarkasti ja kunnolla ensimmäisellä kerralla, jolloin tarkastuksia voidaan vähentää seuraavissa vaiheissa. (Sakki 2009, 42.) Voittoa ei muodostu, jos tuotteen myyntituotto alittaa toteutuneet kulut. Kustannukset syntyvät yritysten omien resursien käytöstä, ulkopuolelta ostetuista aineista, erilaisista valmisteista ja palveluista. Omat resurssit sisältävät kuluja yleensä erilaisia henkilöstökuluista, koneista ja kalustosta. (Sakki 2009, 47)

Tavaran kuljetuksesta aiheutuvien kustannusten jakautuminen määritellään kauppasopimuksessa yleensä toimitustapalausekkeitä käyttäen. Näitä käsitellään luvussa 2.4. Varastonkustannukset taas muodostuvat pinta-alan käytöstä sekä tuotteisiin sitoutuneesta pääomasta. Varastoinnista aiheutuvia kuluja pitää käsitellä tuotekohtaisesti ja niissä on otettava huomioon mm. hävikin ja vaurioitumisen mahdollisuus. Kulut muodostuvat yleensä tavaran koosta ja sijaintipaikasta riippuen, koska ulkona säilytettävien tuotteiden varas-

tointi on halvempaa kuin sisällä olevien tavaroiden. Sisätiloissa lämmitys, varsinkin Suomen kaltaisessa massa, lisää kuluja. (Sakki 2009, 55–56)

Toimitusketjusta muodostuvat kustannukset ovat aina johdettavissa yksittäisten liiketapahtumien määrästä. Yksittäisten tapahtumien määrä kasvaa ennen kuin myynnissä tapahtuu huomattavia muutoksia, joten logistiset kulut nousevat helposti suuriksi liikevaihdon pysyessä ennallaan. Esimerkiksi kuljetustilauksen tai laskun tarkastamisen voi hoitaa suurin piirtein yhtä nopeasti, oli kyse sitten isosta tai pienestä myyntitapahtumasta. (Sakki 2009, 67)

Asiakkaat haluavat ostaa tuotteita heille mieleisissä erissä, joten aina ei ole mahdollisuutta tehostaa ketjua optimaalisia tilauseriä käyttäen. Liikevaihdon, ostojen ja yksittäisten tapahtumien määrästä saadaan luotua tunnuslukuja, joita voidaan seurata tehokkuuden ylläpitämiseksi. Keskiarvoiset kulut antavat tietoa mm. myyntitapahtuman, toimitusketjun ja varastoinnin kustannuksista yhtä tapahtumaa kohden. Näitä lukuja voidaan halutessaan tarkentaa aina tuote ja tilauksen rivitasolle asti. (Sakki 2009, 70–73). Yrityksen tulisi seurata omaa toimituskykyään suhteessa omiin asiakkaisiinsa ja valvoa myös omien toimittajiensa suoriutumista. Toimituskykyä voidaan laskea toimitettujen ja kaikkien tilausten suhteesta. Toimituskyvyn mittaaminen auttaa yritystä palvelemaan asiakkaistaan ja täyttämään samalla luvatut lupaukset sekä se kehittää yrityksen omaa tehokkuutta. (Sakki 2009, 79–80)

2.2 Varastointi

Oikeanlainen varastointi tuo lisäarvoa tuotteelle ja toimitusketjulle, mutta turhia varastoja löytyy paljon. Varastointi on tärkeä osa liiketoimintaa ja sen kannattavuus vaikuttaa siihen, millainen varastointi on järkevää ja mikä ei. (Sakki 2009, 101). Suuremmat kuljetuserät vähentävät kuljetuskustannuksia, joten tarve varastoida tavaroita syntyy mm, kun kuljetuskuluja optimoidaan. Varasto tarkoittaa arkisesti tilaa, jossa tavaroita säilytetään, mutta taloudellisessa mielessä varasto kattaa myös yrityksen koko vaihto-omaisuuden. Varastotilan ei siis tarvitse olla aina erillinen rakennus, vaan myös myymälöissä olevat tavarat luokitellaan osaksi yrityksen varastoarvoja. (Sakki 2009, 103)

Varastoa muodostuu, kun optimoidaan kuljetus- tai tuotantokustannuksia, mutta iso osa varastointitarpeesta aiheutuu, koska ei tiedetä tarkkaan milloin asiakas tekee tilauksen ja haluaa toimituksen. Asiakkaat vaativat nopeita toimitusaikoja lyhyilläkin varoitusajoilla ja toimittajan ollessa kaukana, voidaan tarjota tuotetta vain, jos se on varastossa. Asiakkai-

den tulevia tilauksia voidaan ennustaa, mutta nämä tulokset eivät ole paikkaansa pitäviä, jolloin nämä antavat vain arvion mahdollisesta kysynnästä. Siksi tuotetta tilataan, ennen kuin se pääsee kokonaan loppumaan, jotta varmuusvarasto kattaa asiakkaiden mahdolliset yllättävät tilaukset. (Sakki 2009, 104)

Materiaaliohjauksessa käytettyjä mittareita ovat mm. varastonkierto ja toimituskyky. Varastonkierto mittaa kuinka usein kauden aikana varastossa olevat tuotteet ovat vaihtuneet. Varastonkiertoa kannattaa tarkastella aina erilaisten tuotteiden kohdalta, jotta nähdään mitkä tuotteet ovat hyvin liikkuvia ja mitkä voivat olla pitkiä aikoja varastossa. Jos varastossa on pitkään kalliita tuotteita, sitoutuu varastoon turhaan paljon pääomaa. (Sakki 2009, 107). Varastointi vaikuttaa yrityksen tulokseen siihen sitoutuneen pääoman kautta, mutta pelkästään kiertonopeudesta ei voida arvioida yrityksen vakavaraisuutta. (Sakki 2009, 113)

2.3 Kuljetus

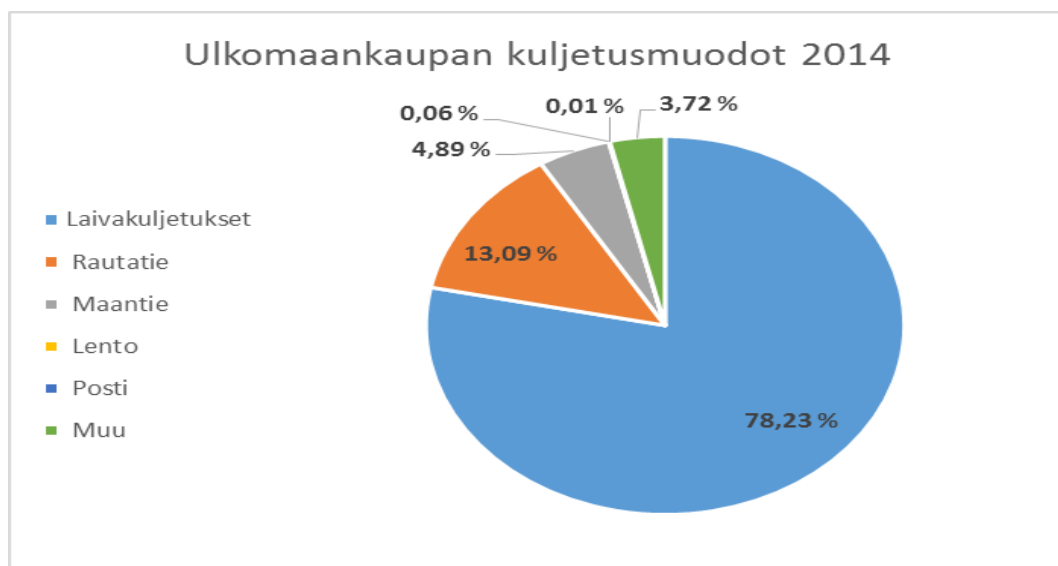
Kuljetukset ovat iso osa logistista kokonaisuutta ja siten ne toimiessaan muodostavat merkittävän kilpailuedun kansainvälisillä markkinoilla. Kuljetusmuodon valintaan vaikuttaa mm. kuinka usein tavaraa toimitetaan, lähtevän ja vastaanotettavan yrityksen maantieteelliset sijainti tavarantoimittajan koko ja aikakehys. Kansainvälisesti kuljetuksissa käytetään auto-, lento-, rautatie- ja laivakuljetuksia sekä näiden erilaisia yhdistelmiä. Pienet sekä kiireelliset lähetykset hoidetaan yleensä käyttäen erilaisia kuriiripalveluita. (Logistiikanmaailma a; Seyoum, 2006, 201; Vahvaselkä 2009, 285–286)

Suomen syrjäinen sijainti asentaa logistiselle kilpailuasetelmalle haasteita. Euroopan unionissa tapahtuva tavaroiden vapaaliikkuvuus on laajentanut Suomen markkinoita ja lisännyt logistisia prosesseja. Kuljetuksissa eri maiden välillä on otettava huomioon kansallisten säädösten lisäksi kansainväliset sopimukset, jotka voivat vaikuttaa kuljetuksiin. Tuontikuljetukset muodostavat lähes poikkeuksetta erilaisista ketjuista, joissa on erilaisia kuljetus- ja käsittelyvaiheita. (Ritvanen ym. 2011, 184–185)

Kuljetus on aina johdettua kysyntää, koska tehokkaasti järjestettynäkään kuljetus ei lisää itse tuotteen rahallista arvoa ostajalle. Maailman kansainvälistyminen on luonut mahdollisuudet sujuvammalle ja tehokkaammalle kuljetusverkostolle ja esimerkiksi konttikuljetukset ovat mahdollistaneet suurien volyymien kuljettamisen maailman toiselta puolelta. Alusten säännöllinen liikkuminen mahdollistaa tuotteiden ja raaka-aineiden oston Aasiasta ja Amerikasta ilman suuria rajoitteita. (Ritvanen ym. 2011, 106).

Osapuoli, jonka vastuulla kuljetusten järjestäminen on, miettii, mikä kuljetusmuoto olisi tälle tavaralle paras. Kaikissa kuljetusmuodoissa on omat vahvuutensa jotka on hyvä osata tunnistaa. Maantiekuljetukset ovat kattava verkosto, joiden avulla päästään lähelle toimittajaa tai asiakasta. Tarkoituksena on kuitenkin luoda mahdollisimman kustannustehokas toimitusketju, jossa tuote ei seiso turhaan varastoissa ja on asiakkaalla haluttuun aikaan. (Logistiikanmaailma a; Vahvaselkä 2009, 286–287). Vuonna 2014 Suomeen tuotiin tavaraa pääasiassa meriteitse. Taulukosta 2 näkee, että meritiekuljetukset olivat suurin kuljetusmuoto 78 %:lla kaikesta tuonnista. Rautatiekuljetuksia saapui lähinnä Venäjältä ja niiden osuus tuonnista oli 2014 noin 13 %. Tullin keräämästä aineistosta käy ilmi, että maantie, lento, posti ja muu kuljetus, jäävät altavastaaajiksi, koska Suomen tuonnista valtaosa ylittää maan rajan laivassa. Kuviossa kuljetus muu, tarkoittaa itsenäisesti liikkuneita lentokoneita sekä maakaasun putkikuljetuksia. Taulukko 2 on koottu tullin aineistosta piirakkamallin muotoon.

Taulukko 2. Ulkomaankaupan kuljetusmuodot 2014 (Tulli ulkomaankauppatilastot)



Kuljetuksia tulee myös paljon intermodaalikuljetuksina, jossa yhdistetään erilaisia kuljetusmuotoja, jotta tavarat saadaan mahdollisimman nopeasti ja edullisesti perille määränpäähensä. Kuljetusyksiköinä tällaisissa kuljetuksissa voidaan käyttää erilaisia kontteja, vaihtokoreja tai kokonaisia autoja. Suomen tapauksessa tuontiliikenne tapahtuu lähinnä auto-laiva-auto-kuljetuksina. Tämä tarkoittaa, että tavarat noudetaan toimittajalta esimerkiksi Saksasta autolla, jonka jälkeen se lastataan Saksassa laivaan, joka purjehtii Helsin-

kiin tai muuhun satamaan. Satamasta tavarat jatkavat taas matkaansa autoilla määrän-
päähensä Suomessa. (Vahvaselkä 2009, 286- 288).

Rahdituspaino määrittyy rahdinkuljettajalle edullisimmalla tavalla, koska erilaiset lähetyk-
set tarvitsevat erilaisia kuljetuksia ja mahdollisia lisäpalveluita. Hinnoittelu perustuu yleensä
euro/100 kg. Hinnoitteluperusteena ei ole fyysinen paino, vaan se toteutuvat kulut las-
ketaan rahdituspainon avulla. Esimerkiksi maantiekuljetuksissa käytetään fyysistä painoa,
tilavuutta ja lavametrejä. Lavametri kertoo kuinka paljon tavara vie autosta lattiapinta-alaa,
vaikka kollin päälle jäi tyhjää tilaa, jos sen päälle ei saa lastata muuta tavaraa. (Hörkkö
ym. 2010, 277; Logistiikanmaailma b)

Tilavuuspainoa käytetään, kun tavarahan päälle voi lastata muuta, mutta tilavuuspaino on
suurempi kuin fyysinen paino. Esimerkiksi eristekankaat painavat vähän, mutta voivat
viedä paljon tilaa. Tilavuus lasketaan pakkauksen ulkomitoista ja yksi kuutiometri on 333
kg, eli (1 m³= 333 kg). Lavametriä käytetään rahditusperusteena, kun tavarahan päälle ei
saa lastata ja kolli vie kuormatilasta tarvitsemansa leveyden ja koko korkeuden. Esimer-
kiksi kompressorien päälle ei saa lastata muuta, joten eurolavalla oleva tavara vie 0,4
lavametriä, joka kerrotaan 2 000:lla, eli 0,4x 2 000= 800 kg. Rahdituspainoksi muodostuu
näistä kolmesta edullisin paino rahdinkuljettajalle. Tarkoituksena on, että hankalan kokoi-
set tavarat laskutetaan vievänsä tilan eikä painonsa mukaisesti. (Hörkkö ym. 2010, 277;
Logistiikanmaailma b)

Suurin osa Suomen tuonnista on merikuljetuksia, koska Euroopasta katsottuna olemme
saari meren takana. Merikuljetukset jaotellaan yleensä hakurahti ja linjaliikenteeseen. Ha-
kurahdissa laivoilla ei ole säännöllisiä reittejä, vaan liikenne perustuu kysyntään, kun linja-
liikenteessä taas reitit ovat ennalta määrättyjä satamien välillä ja ne tapahtuvat aikataulun
mukaisesti. (Hörkkö ym. 2010, 248–249; Vahvaselkä 2009, 287). Aluskuljetusten suurin
etu on niiden kyky ottaa paljon rahtia kerralla ja kontteihin voi niiden kestävyys takia
lastata lähes mitä tahansa. Teknologiakehityksen myötä alusten koko ja nopeus ovat kas-
vaneet, jolloin kuljetus on tehostunut. (Paul & Aserkar 2008, 130).

Vakiokontit ovat 20 tai 40 jalkaa pitkiä. (Hörkkö ym. 2010, 250; Paul & Aserkar 2008, 127).
Konttiliikenteessä voidaan toimittaa täysinäisiä kontteja yhdelle asiakkaalle, jolloin Suo-
men päässä koko kontti toimitetaan määräpaikkaansa. Jos tavaraa ei riitä kokonaiseen
konttiin, lastataan tavarat kappaletavarana, jolloin kontti puretaan satamassa ja lähetykset
lähetetään sieltä määräpaikkoihinsa. Rahdin lisäksi merikuljetuksissa on maksettavana
mm. satamamaksu, rikki- ja polttoainelisiä sekä erilaisia mahdollisia kausi tai muita lisiä.

Nämä maksut siirtyvät myös yhdistelmäkuljetuksiin, jossa yhtenä kuljetusmuotona on käytetty aluskuljetuksia. (Hörkkö ym. 2010, 250).

Kansainvälinen merenkulkujärjestö päätti uuden rikkidirektiivin käyttöönotosta vuoden 2015 tammikuusta alkaen. Direktiivin tarkoituksena on vähentää päästöjä ja näin parantaa ilmanlaatua rannikkoalueilla. Rahdinkuljettavat joutuvat muuttamaan toimintatapojaan ja vaihtamaan kalliimpaan dieseliin, josta tulee vähemmän päästöjä. Näin ollen rahtihintoihin on lisätty rikkilisä, joka tasoittaa rikkipäästöjen rajoittamisesta aiheutuvia kustannuksia. (Liikenne- ja viestintäministeriö)

Aluksia on hyvin erilaisia riippuen käyttötarkoituksesta. Matkustaja-alusten lisäksi käytössä on kaikenlaiselle rahdille sopivia aluksia. Ro-ro-alusten, eli roll on-roll off, rahdin siirtely tapahtuu pyörillä oleviin yksiköihin, joita siirrellään vetomertareiden, eli terminaalitrukkien avulla. Ro-ro-alukseen menevät rekat, irtoperät ja kontit, sekä erilaisille lauttavaunuille pakatut tavarat. Pitkän matkan konttikuljetuksia liikennöidään yleensä konttialuksilla, joissa tavarantoimitus tapahtuu nostolaitteiden avulla. Konttialuksissa käytetään lift on-lift off periaatetta ja tällaisissa aluksissa kontteja lastataan päällekkäin. (Hörkkö ym. 2010, 259).

Maantiekuljetukset ovat suurin kuljetusmuoto melkein jokaisessa teollistuneessa maassa, koska pyörillä pääsee lähes aina perille asti vaikeisiin paikkoihin. Kumipyöräkuljetuksissa etuna on joustava ja nopea lastaaminen ja purkaminen. Lastin vahingoittumisen riski pienenee, koska tavaraa ei siirrellä jatkuvasti kuljetusvälineiden välillä. (Hokkanen & Karhunen 2014, 96; Paul & Aserkar 2008, 132; Vahvaselkä 2009, 286). Maantiekuljetus on myös edullista, koska kalustoon ei sitoudu suuria pääomia (Hokkanen & Karhunen 2004, 96).

EU:n lainsäädäntö tarjoaa raamit maantiekuljetuksia varten, mutta Suomen sisällä on myös kansallisia säädöksiä, jotka koskevat mm. katsastusta ja rekisteröintiä. (Logistiikan maailma c). Suurin Euroopan unionin alueella sallittu ajoneuvo on 18,75 metriä pitkä ja 2,55 metriä leveä ja sen suurin sallittu kokonaispaino on noin 25 000 kiloa. (Hörkkö ym. 2010, 280). Auton massaan liittyviä säädöksiä on kirjattu valtioneuvoksen asetukseen 407/2013, jossa käsitellään mm. auton massaa suhteessa akseleihin sekä auton ja perävaunun yhdistelmiin.

Raidekuljetusten tärkeä ominaisuus on säännölliset vuorot, mikä lisää toimitusvarmuutta (Hörkkö ym. 2010, 285; Paul & Aserkar 2008, 131). Raiteilla kuljetetaan paljon raaka-aineita ja Suomessa tämä tarkoittaa metsä- ja metalliteollisuuden kuljetuksia lähinnä Ve-

näjältä. (Logistiikanmaailma d; Paul & Aserkar 2008, 130). Rautatiekuljetus ei ole yhtä joustava ja nopea kuin maantiekuljetus, koska junaa on lastattava ja purettava lähtö- ja määräpaikoissa. Asemalla purkamisen jälkeen tavaraa siirretään vielä lopulliseen paikkaansa. (Hokkanen & Karhunen 2014, 101; Paul & Aserkar 2008, 130). Justin Paulin ja Aserkar:n (2008, 131) arvion mukaisesti noin 80 prosenttia maantiekuljetukseen uppovasta ajasta aiheutuu työvaiheista, jotka liittyvät junan vaunujen liikutteluun, pakkaamiseen tai purkamiseen.

Rautatiekuljetuksiin sitoutuu paljon pääomaa, koska tarvittava kalusto on kallista eikä veturi ja muutama vaunua riitä, vaan vaunuja on oltava useita. Junakuljetukset ovat edullisempia matkan kasvaessa, mutta Suomen maantieteellinen sijainti tarjoaa taas haasteen tuonnin näkökulmasta. Suomen ja Länsi-Euroopan välillä rautatiekuljetuksia hoidetaan erikoisvaunuilla, koska Suomen raideleveys poikkeaa entisten Neuvostoliittoon kuuluvien valtioiden tavoin Euroopan muusta raideleveydestä. Erikoiskuljetukset kulkevat yleensä Ruotsista Turkuun ja sieltä eteenpäin. Mahdollisuutena tulevaisuudessa on Venäjän läpi kulkeva Trans-Siperian rata, jonka avulla saataisiin nopeampi yhteys Kaukoitään. (Hörkkö ym. 2010, 289). Junamatka Kiinasta Suomeen kestää 10 päivää. Venäjän rautatiet kehittävät parempia terminaaleja mm. Mongoliaan, jotta tavaroiden vaivaton liikuttelu saataisiin toteutettua. (Russian Railways)

Lentokuljetus voidaan jakaa kolmeen eri osaan, jotka ovat postikuljetukset, lentorahti sekä pikapakettiliikenne. Lentorahdin suurin etu on nopeus ja luotettavuus, eikä kolleja tarvitse pakata erityisesti suojaamaan tavaraa. (Hörkkö ym. 2010 290–291; Paul & Aserkar 2008, 126–127). Lentorahtia harkitessa on mietittävä tuotteen laatu ja onko tavarahan arvo painon nähden korkea. Kriteerinä voi käyttää myös, onko nopea kuljetus tapa pitää tuote pilaantumattomana tai tarvitaanko muita kuljetusmuotoja käytettäessä liikaa välikäsiä. Lentorahdissa hyvän reitin merkitys korostuu, koska siirtoajat eri lentokentillä voi olla kaikkea tunnista päiviin. (Hörkkö ym. 2010, 290–293)

Lentoyhtiöt saavat itse määrittää hintansa kuljetuksilleen ja kuljetustarjonta on suhteellisen rajoittunutta. Lisääntyvät turvallisuusvaatimukset antavat myös lisärajoitteita ilmassa kuljetettaville lähetyksille. Turvatarkastuksilla pyritään estämään lennoilla onnettomuuksia, mutta samalla kasvavat kulut siirtyvät suoraan asiakkaiden hintoihin. (Hörkkö ym. 2010, 293, 298) Vaikka lentorahti on kallista, kannattaa sitä käyttää kiireellisiin lähetyksiin. Esimerkiksi Aasiasta Suomeen tuotaessa tavarahan kuljetusaika on korkeintaan muutaman vuorokauden tai viikon, riippuen palvelusta, jota käyttää. Lentorahtia tarjoavat melkein

kaikki matkustajalentoyhtiöt sekä siihen erikoistuvat yhtiöt. (Hokkanen & Karhunen 2014, 107–108)

Kuriiripalvelut ovat yhteydessä lentokuljetuksiin ja niissä saavutetaan myös samat edun kuin isommissa lentorahtikuljetuksissa (Vahvaselkä 2009, 288). Kuriirit kuten UPS, DHL ja TNT ovat lisänneet lentorahdin määrää, koska ne tarjoavat palveluitaan lentorahdin nopealla aikataululla. Pienten pakettien lähettämien kuriirien kautta on kannattavaa, koska kuriireille maksetaan painon mukaisesti, eikä siinä ole samanlaisia minimiveloituksia kuten maantiekuljetuksissa. Perinteisesti pieniä paketteja kuljettaneet kuriirit ovat lisänneet palveluihinsa myös isompien lähetysten mahdollisuuden samassa aikahaarukassa. (Seyoum 2006, 203–204).

Kuriiripalvelun ideana on, että paketti noudetaan ovelta ja toimitetaan suoraan ovelle. Nykyään on luotu erilaisia sähköisiä työkaluja, joiden avulla palvelun ja noudon voi tilata nopeasti toiselta puolelta maailmaa ja samalla tulostaa kaikki lähetykseen liittyvät asiakirjat. Tullattavissa lähetyksissä määrämaan kuriiri hoitaa tuontitoimenpiteet asiakkaan puolesta. Pikakuljetusyrietykset eivät käytä vain lentorahtia, vaan noudot ja toimitukset suoritetaan yleensä kumipyöräkuljetuksina. Lentokoneet puretaan terminaaleissa, josta ne lajitellaan kuljetusautoihin. Sähköisiä työkaluja käytettäessä tilaaja pystyy seuraamaan paketin etenemistä jokaisessa vaiheessa, koska kuriiri tunnistaa paketin jokaisessa vaiheessa viivakoodia käyttäen. (Logistiikanmaailma e).

Kuriiripalvelun hinnoittelussa rahdituspaino lasketaan kuten muissakin kuljetusmuodoissa käyttäen tilavuutta tai todellista painoa. Lisäksi eri maat on jaettu alueiksi, joista voi tulla lisämaksuja. Esimerkiksi Suomen kokoisessa maassa takuutoimitukseen seuraavaksi päiväksi Italiasta Rovaniemelle lisätään yksi päivä, koska Suomen sisäisessä kuljetuksessa kuluu enemmän aikaa kuin jos lähetys toimitettaisiin Helsinkiin. Kuriirit ovat myös tarkkoja pakettien mitoista ja painoista, koska tarkoituksena on saada paljon pieniä paketteja kyytiin ilman erillisiä apuvälineitä, joten lisäpainoista laskutetaan rahdinkuljettajan hinnaston mukaisesti. (Logistiikanmaailma f).

2.4 Toimitustapalausekkeet

Toimitustapalausekkeet ovat tapanormeja, joiden avulla kauppasopimuksessa määritellään, mitkä velvollisuudet toimitukseen liittyen kuuluvat myyjälle ja mitkä ostajalle. Toimituslausekkeiden avulla on helppo määritellä erillisiä neuvotteluita käymättä, milloin kustannusvastuu siirtyy ostajalle. Lausekkeet määrittelevät myös vaaranvastuun siirtymisen,

eli hetken, jolloin riski tavarán vaurioitumisesta seuraavien taloudellisten seurausten kustannusvastuu on ostajalla. Näistä käy myös ilmi, miten rahti ja muut kustannukset jakautuvat ostajan ja myyjän välillä, sekä mitä toimenpiteitä osapuolten on tehtävä. (Railas 2012, 23; Vahvaselkä 2009, 276).

Lausekkeet eivät määrittele osapuolten muita vastuita, liittyen esimerkiksi takuuseen, tavarán oikeellisuuteen, toimituksen viivästymiseen tai maksuehtoihin. Lausekkeissa ei myöskään rajata, miten sopimusrikkomuksissa menetellään. Toimituslauseke on yleensä jo osana tarjousta, koska kuljetuskustannusten muodostuminen ovat iso osa kokonaiskustannuksia. (Railas 2012, 23–24). Lausekkeiden käytössä tulee olla tarkka ja lausekkeen lisäksi on tärkeää mainita tarkka paikka tai satama, jossa vastuut siirtyvät (Hokkanen & Korhonen 2014, 124).

Kansainvälinen kauppakamari (ICC) yhdenmukaisti kansainvälisen kaupan käytäntöjä ja loi ensimmäiset Incoterms lausekkeet 1936 (Vahvaselkä 2009, 276). Kansainvälisessä kaupassa Incoterms-lausekkeet ovat vakiintuneet, koska ne helpottavat ostajan ja myyjän välisiä neuvotteluita, kun molemmat osapuolet tietävät mitä lausekkeet sisältävät. (Incoterms 2010, 4). Vuonna 2010 päivitetty lausekkeet sisältävät 11 eri lauseketta, joista seitsemää voi käyttää kaikissa kuljetusmuodoissa ja neljää meritiekuljetuksissa (Incoterms 2010, 7; Railas 2012, 83).

Lausekkeet voidaan jaotella alkukirjaimensa mukaisesti ryhmiin, jossa vastuualueet käyvät selvemmin esille (Railas, 2012, 86). Lausekkeisiin viitattaessa tulee ilmaista selkeästi toimituspaikka, jolloin tavara siirtyy myyjältä ostajalle, ja vuosiluku, mitä kokoelmaa käytetään. Jotkut yritykset saattavat käyttää vielä vuonna 2000 julkaistuja lausekkeitä, joissa on eroavaisuuksia uusiin 2010 julkaistuun kokoelmaan ja näin välttään sekaannuksilta. Esimerkiksi CIF Helsinki Vuosaari Incoterms 2010 ehdosta ilmenee, että toimituspaikkana on Helsingin Vuosaari, ja CIF ehtoa sovelletaan vuonna 2010 julkaistun kokoelman mukaisesti. (Incoterms 2010, 5; Railas 2012, 90).

E-lauseke on Ex Works, jossa myyjä luovuttaa tavarán ostajalle omissa tiloissaan, esimerkiksi varastollaan. Ex Works-lausekkeessa myyjällä on vähiten velvollisuuksia, eikä myyjä ole velvollinen auttamaan tavarán lastaamisessa millään tavalla. (Incoterms 2010, 16–19; Railas 2012, 87). Lauseketta voidaan soveltaa kaikissa kuljetusmuodoissa ja, jos tätä käytetään kansainvälisessä kaupassa, on ostajan oltava valmis tekemään tarvittavat vientiselvitykset (Railas 2012, 216). Lausekkeessa ostaja hyväksyy toimituksen tavaraa näkemättä, mistä voi tulla hankaluuksia jälkeinpäin. Kansainvälisissä kuljetuksissa lause-

ke ei edellytä myyjää auttamaan vientimuodollisuuksissa ja lähtömaan kuluja voi olla vaikea selvittää. Jos myyjä auttaa vientiprosessissa, voi se laskuttaa ostajaa näistä haluamallaan tavalla. (Heinänen 2015, 7).

F-lausekkeet ovat FCA (Vapaasti rahdinkuljettajalla), FAS (Vapaasti aluksen sivulla) ja FOB (Vapaasti aluksessa). Näissä lausekkeissa myyjä voi tehdä kuljetussopimuksen ostajan riskillä ja kustannuksella ja myyjä on veloitettu toimittamaan tavaran ostajan nimemälle rahdinkuljettajalle määräpaikassa (Railas 2012, 221–222). Myyjän tehdessä kuljetustilauksen, käytetään kuitenkin ostajan osoittamaa kuljettajaa sekä ostajan neuvottelemia rahtihintoja. Lausekkeet ovat parempia kansainvälisessä kaupassa kuin Ex Works, koska myyjä on velvollinen tekemään vientimuodollisuudet lähtömaassa. Myyjä osaa paremmin oman maansa käytännöt kuin ulkomaalainen ostaja, joten lauseke hyödyttää ostajaa. Tavarariski siirtyy ostajalle, kun rahdinkuljettaja on vastaanottanut ja kuitannut tavaran. F lausekkeista FCA:ta voidaan käyttää kaikissa kuljetuksissa ja FAS sekä FOB soveltuvat vain merikuljetuksiin. (Incoterms 2010, 23–31, 79–93; Railas 2012, 221–222).

C-ryhmän lausekkeisiin kuuluu neljä lauseketta, jotka ovat CPT (Kuljetus maksettuna), CIP (Kuljetus ja vakuus maksettuina), CFR (Kulut ja rahti maksettuina) ja CIF (Kulut, vakuus ja rahti maksettuina). Lausekkeiden periaatteena on, että myyjä maksaa kaikki kuljetuskustannukset sovittuun paikkaan asti. Myyjä vapautuu velvoitteista, kun tavara on luovutettu kuljettajalle, se on poistunut hänen maansa sisältä ja CIF sekä CIP lausekkeiden tapauksessa on ottanut kuljetussopimuksen lisäksi vakuutuksen. Ostajan velvollisuutena on maksaa mahdolliset lisäkustannukset, jotka voivat johtua mm. lakosta tai poikkeustilanteesta. Ryhmän lausekkeista CFR ja CIF sopivat vain vesitiekuljetuksiin. (Railas 2012, 257–263) Lausekkeisiin CIP ja CIF kuuluu myös vakuutus, mutta myyjän vastuulla on ottaa vain pakollinen vakuutus ja näin ollen mahdolliset lisävakuutukset ovat ostajan vastuulla (Heinänen 2015, 13.)

D-lausekkeissa toimituspiste on lähellä ostajaa ja ostajan riskit ovat mahdollisimman pienet. Lausekkeet ovat DAT (Toimitettuna terminaalissa), DAP (Toimitettuna määräpaikalle) ja DDP (Toimitettu tullattuna). D-lausekkeet uudistuivat vuonna 2010 kokonaan uuden lausekekokoelman pohjalta ja nyt uudet lausekkeet soveltuvat kaikkiin kuljetusmuotoihin. Näissä lausekkeissa myyjä on vastuussa tavarasta ja siihen liittyvistä riskeistä, kunnes kuljetus on päättynyt. Lausekkeissa DAT ja DAP myyjä ei vastaa tuontiselvityksessä tuontimaassa ja nämä ovat helpompia ulkomaankaupassa kuin DDP. (Railas 2012, 321–326).

DDP- lauseketta käytettäessä myyjällä on maksimivelvollisuudet ja se kattaa myös kaikki maksut vienti- ja tuontimuodollisuuksiin liittyen. Myyjän tulee pystyä tuontiselvittämään tavarat suoraan tai välillisesti sekä maksaa tähän liittyvät arvonlisäverot, ellei niitä ole erikseen kauppasopimuksessa jätetty pois. (Incoterms 2010, 69).

2.5 Asiakirjat

Kansainvälisessä kaupassa tarvitaan enemmän asiakirjoja kuin kotimaan kaupassa, koska on pystyttävä todistamaan, mistä tavarat ovat tulleet ja onko niistä maksettu esimerkiksi veroja. Tärkein asiakirja on kauppasopimus, joka syntyy ostajan hyväksytyä tarjouksen. Sopimuksessa on tärkeää mainita mm. tavara, joka on kaupan kohteena, hinta ja millä ehdoilla tavara on maksettava, toimitukseen liittyvät asiat, takuehdot ja sovellettava laki mahdollisissa riitatilanteissa. Kauppasopimukseen tulee kirjata mahdollisimman tarkasti kaikki asiat, jotka vaikuttavat tavaran liikkeeseen ja omistukseen, jotta poikkeustilanteessa sopimuksesta löytyy mallit, joiden pohjalta toimia. Kauppasopimus toimii pohjana kansainväliselle kaupalle, joten myyjän ja ostajan velvollisuudet on hyvä eritellä tarkasti. (Vahvaselkä 2009, 270).

Kauppalasku sisältää samoja tietoja kuin kauppasopimus, mutta siinä on tietoja myös tulliviranomaisille, kuljetusliikkeelle ja mm. mahdolliselle agentille. Suomessa tulliviranomainen on antanut minimivaatimukset sille, mitä kauppalaskun tulee sisältää, joten nämä tiedot on aina oltava kauppalaskussa, kun tuodaan tavaraa Suomeen. Tullin ohje kauppalaskulla oleville asioille löytyy liitteestä 1. Siinä on listattuna tarkemmin kauppalaskulle merkittävät asiat. Yhteisömyynnissä on myös ilmoitettava myyjä ja ostajan arvonlisäveronumero. Muuten nämä vaatimukset ovat voimassa koskien kaikkea tuontia Suomeen toisesta valtiosta. (Hörkkö, Koskinen, Laitinen, Mattsson, Ollikainen, Reinikainen & Wendermann 2010, 209; Vahvaselkä 2009, 270). Proformalaskusta ilmenee kauppalaskun tiedot, mutta se ei aiheuta maksuvelvollisuutta tuojalla. Proformalaskussa ei ole maksuvelvollisuutta ja sitä voidaan käyttää, kun tuodaan esimerkki näytteitä tai lahjoja (Vahvaselkä 2009, 271.)

Alkuperäistodistus osoittaa, mistä tavara on tullut ja voi näin oikeuttaa tullinalennuksiin. Alkuperäistodistus voidaan saada kauppakamarilta, tulilta tai muilta viranomaisilta. (Hörkkö ym. 2009, 210.) Alkuperäistodistuksella pystytään osoittamaan tuontipäässä viranomaisille tuotteen alkuperä ja voidaan näin välttyä epäilyltä vilpillisestä toiminnasta (Raitio 2006, 378.) Konossementti, eli englanniksi bill of lading (B/L), on alun perin symboloinut tavaraa merimatkojen aikana. Konossementti osoitti tavaran omistajan ja tavara voitiin

myydä konossementtia vastaan. (Hörkkö ym. 2010, 216). Konossementti on todiste, että kuljettaja on vastaanottanut tavarat ja sitoutuu toimittamaan sen perille. Konossementin alkuperäiskappaleen hallussapitäjä on ainoa, jolle tavara voidaan luovuttaa, joten huolitsijaa käytettäessä on huolitsijalle lähetettävä alkuperäinen kappale. (Hörkkö ym. 2010, 216–217; Justin & Aserkar 2008, 24–25).

Konossementti toimii parhaiten pitkillä merimatkoilla, jolloin on aikaa lähetellä papereita merimatkan aikana. Kansainvälinen autorahतिकirja, englanniksi CMR, ja lentorahतिकirja, englanniksi airway bill, ovat yleensä rahdinkuljettajan tekemiä asiakirjoja, joista näkee mitä tavaraa ollaan kuljettamassa, mistä, mihin ja milloin. Nämä rahतिकirjat voivat olla myös todisteita erilaisiin liikenne- ja tullitarkoituksiin. Esimerkiksi lento- ja autorahतिकirjat eivät ole myytäviä asiakirjoja, vaan ne osoittavat tavarat lähettäjän, kuljettajan ja vastaanottajan. (Hörkkö ym. 2010, 230–234; Justin & Aserkar 2008, 25–26.) Rahतिकirjoihin tulee myös kirjata, mitä asiakirjoja lähetyksen mukana kulkee (Hörkkö ym. 2010, 230).

Rahdinkuljettajat lähettävät asiakkailleen saapumisilmoituksen ennen tavarat saapumista maahan, josta nähdään lähetystä koskevat tiedot. Saapumisilmoituksessa voidaan myös pyytää puuttuvia asiakirjoja huolintaa varten. (Hörkkö ym. 2010, 245). Huolitsija järjestää asiakkaalleen tarvittaessa kuljetuksen ja huolehtii tavarat tullauksesta (Hokkanen & Karhunen 2014, 121). Huolintaa varten tarvitaan huolintaohje, joka voi olla pysyvä tai koskea vain yhtä lähetystä. Huolintaohjeesta käy ilmi mm. tavarat tullinimike ja se voi olla vapaaehtoinen tai huolitsijan laatima asiakirjamalli. (Hörkkö ym. 2010, 245).

2.6 Haastattelututkimuksen viitekehys

Toimitusketju on kokonaisuus, jossa kaikki toimijat ovat tärkeitä, eikä kokonaisuus toimi ilman jotain osapuolta. Kuva 4. kokoaa yhteen ketjun osien huomion arvoisia kohtia. Toimittajan valinnassa vaikuttavat mm. laadun ja hinnan suhde ja kaikki tärkeät asiat on eriteltävä kauppasopimuksessa, jotta yllätyksiltä voidaan välttyä kaupan edetessä. Kuljetusta järjestettäessä on huomioitava Incoterms lauseke, joka antaa pohjan kuljetusjärjestelyille. Tavarat koko vaikuttaa kuljetusmuotoon, jolla kuljetus tuodaan Suomeen.



Kuva 4. Viitekehys

Varastoinnissa on otettava huomioon varastonarvo, joka sitoo yrityksen pääomaa, sekä toimituskyky ja –varmuus, jotka luovat perustan varastoinnille ja lisäävät asiakastyytyväisyyttä. Asiakkaan tyytyväisyyden lisäksi on huomioitava, että asiakas luo päämäärän koko ketjulle, koska asiakkaalta muodostuu tarve halutulle tuotteelle tai palvelulle. Koko prosessissa on otettava huomioon Tullin ja EU:n määräämät rajoitukset sekä tullitariffi, jotka luovat pohjan kansainväliselle kaupalle. Ulkokaupassa on otettava maksettavat tarvittavat tullit, jotta tavara on vapaa liikkumaan EU-alueella. Sisäkaupassa on myös huomioitava tariffi, koska Intrastat ilmoituksen avulla kerätään tietoa Euroopan Unionin sisällä myytävistä tavaroista.

Paraskaan toimitusketju ei voi toimia ilman hyvää informaatiota. Suurimmat kompastukset syntyvät yritysten rajapinnoissa, jolloin informaation tarve korostuu. Tehokas toimitusketju ei tarkoita, että sen pitäisi olla mahdollisimman lyhyt toimiakseen, koska pitkätkin ketjut ovat toimivia, jos informaatio toimii. Kommunikaatio vähentää työtunteja seuraavalla toimijalla, jos samoja vaiheita ei tarvitse toistaa useita kertoja. Hyvässä toimitusketjussa kaikki vaiheet tehdään kunnolla ja muistetaan, että jokaisella työvaiheella on merkitys kokonaisuuteen.

3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin Onninen Oy:n toimeksiantona ja sen tarkoituksena on tarkastella yrityksen maahantuontia. Työ rajattiin maahantuontiin, koska koko kansainvälisen kaupan tarkastelu viennin kanssa olisi tuonut liian laajan näkökulman tähän työhön. Onninen tuo tuotteita ympäri Eurooppaa sekä Kaukoidästä, Intiasta, Turkista ja muualta EU- alueen ulkopuolelta. Kansainvälinen ympäristö ja hyvin erityyppiset reitit tuovat monipuolisuutta ja hyvin erilaisia rakenteita tuonnin toimitusketjuihin. Haastatteluiden avulla halutaan kuvata yleinen toimitusketju ja löytää sitä kautta pullonkaulapaikkoja sekä mahdollisia kehitysideoita.

Tässä luvussa käsitellään Onnisen toimitusketjuja esimerkkien avulla. Kaikki laskelmissa käytetyt luvut ovat syksyllä 2015 toteutuneiden tilausten toteutuneita kuluja ja toimittajat ovat oikeita yrityksen yhteistyökumppaneita. Toimitusketjussa tarve lähtee asiakkaasta, joten tässä luvussa käsitellään ensin Onnisen asiakkaita, sitten toimittajien kanssa tehtävää yhteistyötä, varastointia ja kuljetuksen toteutusta. Rakenne seuraa teorian käsittelyjärjestystä, jotta kokonaisuus olisi mahdollisimman yhtenäinen. Tarkoituksena on luoda kattava kuva yrityksen toimitusketjuista ja niiden toteutuksesta käyttäen lähteenä haastateluista saatuja vastauksia.

Onninen toimii pääasiassa tukkukauppana, jonka tarkoituksena on toimia tavarantoimittajien ja asiakkaiden välillä. Perustoiminta-ajatus on organisoida tiedot, tuotteet ja palvelut asiakkaille. Onnisen laaja tuotevalikoima tuo maahantuontiin haasteita, koska erilaisten toimijoiden verkosto on laaja. Liitteessä 2 on yksinkertaistettu malli Onnisen toimitusverkostosta, jossa nähdään, että vasemmalla olevia ostettavia hyödykkeitä on monenlaisia ja jokaiseen ryhmään kuuluu vielä paljon alaryhmiä ja erikoistuotteita. Liitteessä 3 on esimerkki tehdasostosta suoraan saksalaiselta tavarantoimittajalta suomalaiselle asiakkaalle ja liitteessä 4 on varasto-osto kiinalaiselta toimittajalta, näitä liitteissä esitettyjä toimitusketjuja käytetään työssä prosessien havainnollistamisen apuna.

Liitteessä 3 näkyy direct sales saksalaiselta toimittajalta suomalaiselle asiakkaalle. Toimitusketju lähtee suomalaisyrityksen tarpeesta tuotteelle. Asiakas on ensimmäisenä yhteydessä Onnisen myyntiin ja tekee tarjouspyynnön tuotteesta. Onnisen myyntitiimi laskee tarjouksen ja saatuaan ostotilauksen asiakkaalta tilaa tuotteen toimittajalta. Myyntitiimi ilmoittaa myös Onnisen tuontihuolintaan tarvittavat tiedot tilauksesta, jotta jatkossa toimittaja ja huolinta voivat kommunikoida keskenään tavaran kuljettamiseen liittyen.

Toimittaja tilaa tuotteensa ja raaka-aineensa omilta toimittajiltaan ja ne kuljetetaan toimittajan varastoon Saksaan. Tuotteiden ollessa valmiina noudettavaksi toimittaja ilmoittaa tästä Onnisen huolintaan, joka päättää millä kuljetusmuodolla tavarat tuodaan Suomeen. Tässä tapauksessa lavojen kuljetuksesta vastaa rahdinkuljettaja, jolle tehdään sähköinen kuljetustilaus. Kuljetusliike vahvistaa kuljetustilauksen ja ilmoittaa mahdollista aikataulu- muutoksista tuontihuolinnalle, joka välittää viestin myyntiin. Ennen kuin tavara saapuu asiakkaalle, rahdinkuljettajalta lähettää saapumisilmoituksen, josta nähdään arvioitu saapumispäivä, eli ETA (englanniksi estimated time of arrival). Rahdinkuljettaja kuljettaa tavaran suoraan asiakkaan tiloihin Suomessa Onnisen kustannuksella toimitusehdon mukaisesti.

Kun tavara on toimitettu asiakkaalle, toimitusketju jatkuu tietoliikenteen ja rahan osalta, vaikka tavaran fyysinen liike on pysähtynyt. Toimitusketjua tarkastellessa, on myös otettava huomioon, miten mahdolliset reklamaatiot pidentävät ketjua. Asiakkaan on maksettava saapuneesta tavarasta ja maksuehdon mukaan ja Onnisen tulee maksaa kuljetuksesta Rahdinkuljettajalle. Kuljetusliike lähettää rahtilaskunsa, joka tarkastetaan ja laitetaan mak-suun. Toisesta EU-maasta ostettavista yhteisöhankeinnasta on myös annettava Intrastat-ilmoitus Tulliin, jossa käy ilmi mm. tuotteen alkuperämaa, kauppatapahtuman luonne, kuljetusmuoto, nettopaino, laskutusarvo ja tullinimike. Tuontihuolinta muodostaa Intrastat-aineiston automaattisesti toiminnanohjausjärjestelmästä, joten on tärkeää, että ostotilauksilla olevat painot ja tullinimikkeet ovat oikein. Tulli saattaa pyytää lisäselvitystä epäselvistä tapauksista, jotka voivat johtua mm. kaatokoodien aiheuttamasta painon vääristymisestä. Kaatokoodissa tuotteet luokitellaan vain tullinimikkeen mukaisesti, joten painot ja mitat voivat vaihdella suuresti.

Viimeisenä dokumenttina on vielä saapumisvahvistus, eli Entry certificate, jonka toimittaja lähettää ostajalle, joka välittää sen huolintaan. Entry certificate:n ideana on, että asiakas, eli tässä tapauksessa Onninen vahvistaa allekirjoituksellaan tuotteen saapuneen maahan ja lähettää dokumentin takaisin lähettäjälle. Näin viejä voi osoittaa maansa viranomaisille, että tuotteet ovat poistuneet maasta, joka on peruste verottomaan kauppaan. Euroopan yhteisökauppa on arvonlisäverotonta ja näin ollen jotkut valtiot, kuten Saksa, haluaa todisteen, että tavara on poistunut maasta. Saapumistodistukset ovat osa EU:n taistelua harmaata taloutta vastaan.

Liitteen 4 esimerkki kuvaa varasto-ostoa Kiinasta. Onnisella on oma Own Brand- osasto, joka hoitaa mm. Kiinan ostoja keskitetysti. Ostaja ilmoittaa tarpeensa tuotteeseen, jolloin Kaukoitää hoitava osasto kartoittaa toimittajat ja antaa hankintahinnat ostajalle, joka päät-

tää tilausmäärät ja sen jälkeen Kaukoidän osasto hoitaa ostotilauksen. Kiinassa on omat toimittajansa, jotka voivat olla ulkomaisia tai kotimaisia ja joiden raaka-aineista Onnisen toimittaja valmistaa tuotteensa. Tämän varasto-oston toimitusehtona on FOB, joka on yleisin ehto Kiinan kaupassa, vaikka muitakin toki käytetään. Kiinalaiselle toimittajalle on annettu kuljetusohje, josta on esimerkki liitteessä 5. Ohjeesta käy ilmi mitä rahdinkuljettajaa on käytettävä ja siksi toimittaja tilaa kuljetuksen rahdinkuljettajan osastolta Kiinassa. Rahdinkuljettaja ilmoittaa tavarantoimituksesta Onnisen tuontihuolintaan, joka seuraa laivan arvioidun saapumispäivän lähestymistä ja siihen liittyviä mahdollisia muutoksia.

Toimittaja lähettää tavarantoimituksen ja muut laivauspaperit kuriirilla Onnisen Vantaan konttoriin, jossa tuontihuolinta käy ne läpi ennen lähettämistä kuljetusliikkeelle. Ennen tavarantoimituksen saapumista Suomeen, tuontihuolinta antaa rahdinkuljettajalle huolintaohjeen, jonka perusteella rahdinkuljettaja tekee tullituksen Onnisen nimissä. Tullin hyväksytyä tullituksen, se antaa tullauspäätöksen, jonka kuljetusliike lähettää Onniselle tarkastettavaksi ja säilytettäväksi. Rahdinkuljettaja purkaa kontin satamassa tai toimittaa sen sellaisenaan Onnisen varastoon, jos kaikki kontin tavarat ovat menossa samaan paikkaan. Varasto vastaanottaa lähetyksen ja kirjaa sen sisältämät tuotteet varastoarvoihin. Rahdinkuljettajan laskun lisäksi Onnisen saa myös laskun Tullista, jossa maksetaan tavaroihin kannettavat tullit ja maahantuonnin arvonlisävero. Tullitukseen voi hakea oikaisua, jos huomaa esimerkiksi tullinimikkeissä virheen. Tullinimikkeen muutos voi johtaa lisäkantoon tai tulli maksujen palautuksiin, mutta arvonlisäveroa, ei voi saada takaisin.

3.1 Tutkimustyyppien valinta

Tutkimukset voidaan jakaa karkeasti kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä analyysissä tutkitaan ilmiötä käyttäen hyväksi lukuja ja tilastollisia yhteneväisyyksiä. Esimerkiksi kyselytutkimuksissa vastauksille annetaan muuttujia, joiden kautta tutkimustuloksia on helpompi käsitellä. (Alajärvi 2011, 34). Määrällinen tutkimus tutkii säännönmukaisuuksia siitä, miten eri arvot ovat yhteydessä keskenään (Alajärvi 2011, 37).

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa käsitellään kokonaisuutena, eikä havaintoja voida selittää tilastollisesti. Kvalitatiivinen tutkimuksessa on tarkoitus selittää yksittäisiä tapahtumia eikä se muodosta lainalaisuuksia, kuten määrällinen tutkimus. (Alajärvi 2011, 38). Laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei ole kuitenkaan yleistää tutkimustuloksia koko alaan liittyen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74).

Tutkimus päätettiin toteuttaa laadullisena tapaustutkimuksena, koska haluttiin saada mahdollisimman hyvää tietoa tuonnin nykytilanteesta. Tarkoituksena on luoda aineisto, joka kuvaa selkeästi tutkimuskohdetta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108). Tutkimuksesta on lähestytty niin sanotusta faktanäkökulmasta, jossa haastattelutilanteissa tulevat ilmeet ja eleet on jätetty havainnoinnin ulkopuolelle (Alajärvi 2011, 90). Tähän on päädytty, koska haastelija ei tunne kaikkia haastateltavia hyvin ja näin ollen halutaan välttyä väärinymmärryksiltä, jolloin havainnointi on helpompi keskittää vain sanottuun tietoon.

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmänä joustava, koska haastattelija voi tarkentaa tai esittää kysymyksen uudelleen, jolloin voidaan varmistaa, että haastateltava on ymmärtänyt kysymyksen. Haastattelun etuna on, että tutkimuksen tiedonantajiksi voidaan valita henkilöitä, joilla on kokemusta aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73–74).

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina eli puolistrukturoituina haastatteluina, joissa haastateltavilta kysyttiin samat kysymykset, mutta vähän eri järjestyksessä riippuen keskustelun suunnasta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Haastattelurungon lisäksi haastatteluisa esitettiin tarkentavia kysymyksiä, joiden avulla pystyttiin paremmin ymmärtämään vastauksia ja myös haastateltavat pystyivät paremmin ymmärtämään kysymykset. Teemahaastattelu helpottaa aineiston pilkkomista, koska teemat muodostuvat haastattelukysymysten pohjalta jäsennellyksi materiaaliksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 93).

3.2 Haastatteluiden toteutus

Haastatteluihin valikoitui kuusi erilaisissa tehtävissä työskentelevää onnislaisista. Haastateltavat on pyritty valitsemaan niin, että saataisiin käsitys erityyppisistä hankinnoista ja niihin liittyvistä prosesseista. Haastateltavien anonyymiyden takaamiseksi opinnäytetyössä ei kerrota erikseen jokaisen työkuva ja asemaa organisaatiossa. Yhteensä haastateltavilla kokemusta Onniselta työskentelystä on kertynyt jo 60 vuotta ja kansainvälisen kaupan parissa työvuosia kertyy yli sata. Runko haastattelukysymyksiin löytyy liitteestä 7. Kuudesta haastateltavasta kaksi työskentelee myynnin parissa, kaksi logistiikan ja kaksi hankinnan puolella. Haastateltavat pyrittiin valitsemaan niin, että saataisiin mahdollisimman kattava kuva toimintatavoista.

Haastattelut suoritettiin joulukuussa 2015 kahden viikon aikana. Kaikki haastattelut suoritettiin hiljaisessa neuvottelutilassa kahden kesken ja keskustelut nauhoitettiin kokonaisuudessaan. Haastattelut litteroitiin ääninauhojen perusteella, jotta vastaukset siirtyivät nyansseineen itse työhön, eivätkä ne olisi vain haastattelijan muistin varassa. Haastateltavat

eivät nähneet kysymyksiä etukäteen, mutta haastattelukutsussa kerrottiin haastattelussa käytävistä teemoista, jotta asiayhteys oli kaikilla selvillä. Haastattelukutsussa pyydettiin myös miettimään ongelmakohtia maahantuonnin kokonaisuudessa tai pieleen menneitä tilauksia. Tällä haluttiin, että ajatteluprosessi toimitusketjusta lähtisi käyntiin ennen itse haastattelutilaisuutta.

Haastattelutilanteen alussa kerrattiin, että toimitusketju muodostuu erilaisista tavara-, tieto- ja rahavirroista ja niihin yhdistyvistä toimittajista, tuottajista, jakelijoista ja asiakkaista. Alustuksella haluttiin määritellä toimitusketju isommaksi kokonaisuudeksi kuin mitä Onnisen sisällä toimitaan ja varmistua, että toimitusketjun määritelmä olisi kaikille yhteneväinen.

3.3 Haastattelututkimusten tulokset

Tässä luvussa käydään haastatteluvastausten avulla läpi Onnisen toimitusketjua ja yrittään sitä kautta löytää mahdollisia ongelmakohtia. Kaikki tässä luvussa käytetty teksti perustuu haastatteluihin, lukuun ottamatta varastointia, jossa on käytetty sisäisiä lähteitä.

Onnisen liiketoiminta perustuu tukkukauppaan ja varastointi on merkittävä osa tätä liiketoimintaa. Varastoinnin rinnalla on otettu mukaan myös kaksi muuta ostotilausmuotoa, jotka keventävät varastoarvoja ja mahdollistavat laajemman tuotevalikoiman. Varastoston lisäksi käytetään myös cross dock ja direct sales tilauksia, joissa tavaraa ei varastoida pitkäkestoisesti.

Haastatteluissa cross dock tilausten etuna nähtiin, että asiakas voi tilata paljon tuotteita kerralla. Asiakkaan kannalta on helpompaa, jos tavarat toimitetaan yhdellä toimituksella, jolloin hänen ei tarvitse varastoida niitä omissa tiloissaan, ennen kuin muut tilauksen tuoterivit ovat valmiita. Tämä helpottaa pienten tilausten liittäminen osaksi isompaa kokonaisuutta. Onninen voi tilata kerralla esimerkiksi 100 putkea, joista asiakas tarvitsee vain kolme, muut voidaan varastoida ja lähettää asiakkaalle vain hänen tarvitsemat kolme putkeaan. Tässä säästetään isomman ostoerän avulla hankintahinnassa ja Suomen sisäisissä kuljetuskustannuksissa. Näin ollen varaston läpi kulkeva tilaus helpottaa asiakasta, jotta tuotteen saadaan mahdollisimman kustannustehokkaasti asiakkaalle.

Direct sales, eli tehdaskauppa, tarkoittaa kauppaa, jossa tavara toimitetaan tavarantoimittajalta suoraan asiakkaalle. Direct sales- tilauksessa tuotteet eivät käy missään vaiheessa kummassakaan Onnisen keskusvarastossa Hyvinkäällä tai Hattulassa. Haastatteluissa

direct salesin tärkeydeksi nähtiin, että se mahdollistaa yksittäistapauksia varten laajemman tuotevalikoiman, joita ei ole kuitenkaan järkevää varastoida suuria määriä. Direct salesin etuna nähtiin myös nopeus, koska esimerkiksi pienet tuotteet voidaan toimittaa asiakkaalle Euroopasta vain muutamassa arkipäivässä tilauksen valmistumisesta. Direct sales vähentää myös työtunteja keskusvarastossa, koska tavaraa ei tarvitse vastaanottaa, purkaa, kirjata ja taas pakata uudelleen toimituksen seuraavaa vaihetta varten.

Direct sales tarjouksia tehdessä on muistettava kirjata tavarantoimittajalle lähetettäviin tarjouspyyntöihin, mikä toimitusosoite Suomessa on. Nykyisin käytäntönä on laskea tarjoukset projektimyynnissä siten, että toimitusosoitteena on myyjän toimipiste, ellei tarjouksessa ole kirjattu toisin. Kun kuljetuskustannukset lasketaan esimerkiksi myyjän toimipisteeseen Lahteen, mutta tavara on käytännössä menossa Varkauteen, muodostuu kotimaanrahdista turhia lisäkuluja, joka syö katetta.

Onnisen yhtenä arvona on jatkuva kehittyminen. Tämä on suuri lisäetu asiakkaiden suuntaan, jotta voidaan erottua kilpailijoista paremman toimitusketjun hallinnan avulla. Arvo toimii myös kustannustehokkaana tavoitteena, jonka avulla saadaan parempia hintoja rahdeista ja sitä kautta kilpailukykyisimpiä tarjouksia asiakkaille. Näin voidaan hallita toimitusketjua kokonaisvaltaisemmin, jolloin voidaan seurata kokonaiskustannusten syntyä tehokkaammin.

Onnisen suuret tuontikuljetuksen volyymit nähtiin haastatteluissa mahdollistavan hyvät rahtihinnat. Omien rahtien kautta voidaan paremmin seurata lähetystä, jos seurannalle on tarvetta. Haastatteluissa nousi esille, että osa toimitusketjuista olisivat lyhennettävissä, jolloin välikäsiä voitaisiin vähentää. Tällä hetkellä käytetään erilaisia eurooppalaisia tukkureita erikoisemman tavarankanssa, joita ei ole kannata itse varastoida. Haastateltavat huomauttivat tavarankanss olevan halvempaa, jos sitä saataisiin mahdollisuuksien mukaan suoraan valmistajalta, jolloin välikäsien katteet jäisivät pois kokonaiskustannuksista. Pitkään Onnisella olleet työntekijät ja erilaisia työkuvia omanneet haastateltavat nostivat esille koko ketjun hallinnan ja hahmottamisen, koska he ovat itse nähneet useampia ketjun osalualueita. Osa näki toimitusketjun vain heijastettuna omaan työhönsä.

3.3.1 Asiakkaat

Tuotevalikoiman ollessa laaja, Onnisen asiakaskunta on sitäkin laajempi. Onninen haluaa panostaa asiakassuhteisiinsa ja myyntityöhönsä, jolloin voidaan tarjota parempia ratkaisua asiakkaille. Onnisen asiakaskunta muodostuu sähkö-, LVI- ja kylmälälalla toimivista urakoitsijoista, teollisuudesta, julkisista organisaatioista sekä teknisten tuotteiden jälleenmyyjistä. Yritys ei harrasta suoraa kuluttajakauppaa, vaan esimerkiksi oman tuotemerkin tuotteet ovat saatavista jälleenmyynti liikkeistä. (Onninen Intranet)

Vuoden 2015 huhtikuussa toteutetun asiakastyytyväisyyskyselyn mukaan asiakkaiden tyytyväisyys oli yleisesti ottaen hyvällä tasolla. Kyselyyn vastasi noin 2 500 asiakasta ja kokonaistyytyväisyys asteikolla oli korkea ja nousua tapahtui edellisvuoteen nähden. Tutkimuksessa nousi esille, että asiakkaat olivat tyytyväisiä erityisesti myyntihenkilöstön ystävällisyyteen, palveluhenkisyyteen ja ammattitaitoon. Onninen sai hyvää palautetta myös toimitusvarmuudestaan suhteessa kilpailijoihin. Asiakkaiden mielestä yritys pystyy tarjoamaan kilpailijoita edullisempia hintoja. (Onninen Intranet).

Asiakkaille halutaan tarjota tuotteet mahdollisimman vaivattomasti ja nopeasti, mistä kertoo asiakkaille luvattu palveluaste. Asiakassuhteet ovat pitkäkestoisia ja niihin panostetaan suuresti. Haastateltava kertoi asiakkaiden käyvän tehtailla katsomassa tuotteen valmistusprosessia, mikä auttaa asiakkaita ymmärtämään paremmin koko toimitusketjua. Toimitusketjun kokonaiskuvan hahmottaminen vähentää epärealistisia tavoitteita asiakkaiden suunnalta.

Haastateltavan mielestä muiden kuin vakioasiakkaiden kohdalla toiveet voivat olla vaikeammin toteuttavissa, koska asiakkaat haluavat aina mahdollisimman laadukkaita tuotteita mahdollisimman pienillä kustannuksilla. Hankalaksi asiakastyöskentelyssä koettiin epämääräisten toiveiden ymmärtäminen ja niiden toteuttaminen, mikä vaatii lisäkirjeenvaihtoa. Haastateltavan mielestä asiakkaiden kanssa on helpompi toimia, kun molemmilla osapuolilla on samanlaiset realiteetit toimituksesta. Samanlaisia käsityksiä on oltava mm. toimitusajasta ja realistisesta hinnasta.

3.3.2 Toimittajayhteistyö

Onnisen toimittajaverkosto on laaja ja toimittajia on Suomen lisäksi ympäri maailmaa. Haastateltavat nostivat esille luotettavuuden toimittajan valinnassa, koska se luo pohjan kaikelle toiminnalle. Luotettavuuden koettiin vähentävän loppukustannuksia, koska voidaan luottaa, ettei toimitus ole vajavainen tai myöhässä. Näin luotettavan toimittajan kanssa työskennellessä voidaan palvella parhaiten asiakkaita.

Haastateltavista hinnan merkitys korostuu tässä markkinatilanteessa vieläkin enemmän, koska asiakkaat kilpailuttavat kustannuksiaan paljon ja heille on pystyttävä tarjoamaan paras ja erittäin kilpailukykyinen hinta. Pitkän yhteistyön jälkeen voidaan luottaa, että tavarat tulevat ajoissa ja, että ne ovat pakattu asianmukaisesti eivätkä aiheuta näin vaaraa purkaessa. Myös tarvittavien paperien oikeellisuus ja helppo saatavuus vaikuttavat suuresti haastattelijoiden valitessa toimittajaa.

Yksi haastateltava nosti esille, että sähkötuotteissa sarjat muuttuvat muutaman vuoden välein ja tuotevalikoima uudistuu nopeammin kuin esimerkiksi putkistotuotteissa, jotka pysyvät samanlaisina pitkään. Tuotteita, joiden valikoima ei muutu, voi tulla helposti tilanneeksi toimittajalta, jonka kanssa on tehty pitkään yhteistyötä. Haastateltavasta hinnat voivat nousta helposti, jos käytetään samaa toimittajaa pitkään samalla volyymilla. Toimintaa olisi myös hyvä kehittää vanhojenkin toimittajien kanssa, mikä on helpompaa kasvotusten. Joidenkin toimittajien kanssa vierailut ovat hyvinkin säännöllisiä, mutta toisten toimittajien kanssa niitä järjestetään tilanteen vaatiessa.

Haastateltavien tuotteista suurin osa tilataan suoraan valmistuksesta tehtaalta, jolloin tilauksella on minimieräkoot, joita toimittaja toimittaa. Esimerkiksi osa terästuotteista valmistetaan romusta, jolloin toimittaja ei turhaan valmista muutamaa putkea, vaan toimituserä voi olla useita tonneja. Jossakin tuotteissa minimivaatimus toimitukselle voi olla 3 000kg ja toisessa ääripäässä taas 20 000kg. Tehtaat eivät varastoi itse tuotteitaan, joten pienten tilausten käsittely ei ole aina mahdollista. Siksi joitain tuotteita ostetaan varastoon vain kerran vuodessa, jos kysyntä ei ole niin suurta.

Pitkät ja vahvat toimittajasuhteet koettiin edesauttavan eräkokojen pienentämistä. Esimerkiksi toimittajien vaatimasta minimi veloitukselta laskulle voidaan neuvotella, koska erikoistapauksessa toimittaja voi suostua pienempäänkin erään, koska toimittajayhteistyö on niin vahvaa. Osa haastateltavista ostaa tukkureilta myös erikoisempaa tavaraa, koska sen kysyntä ei ole niin suurta, että tuotetta kannattaisi ottaa omaan varastoon. Heistä tukkureiden käyttö lisää tuotteen kokonaiskustannuksia ja pitäisi miettiä, voisiko joihinkin tuot-

teisiin olla varastotoimittajaa, jolta tuotetta saisi halvemmalla. Samalla kuitenkin halutaan tarjota asiakkaille laaja-alaisesti tuotteita, joten eurooppalaisten tukkureiden käyttö on jossain tilanteissa ainoa vaihtoehto, koska ne voivat tarjota erikoistuotteita paremmin kuin Onninen.

Kun toimittajat ovat kaukana ja toimitusajat ovat pitkiä, haastateltavista oli tärkeää luoda kattava verkosto, jossa toimittajia samalle tuotteelle on useampi. Jos usea toimittaja ei ole mahdollinen, on oltava jokin vaihtoehtoinen tuote alkuperäisen loppumisen varalta. Esimerkiksi Kiinasta toimitukset kestävät kauan ja tuotteille on varalla Kaukoidän toimittajan lisäksi mahdollisia toimittajia Euroopasta sekä Suomesta. Näin haastateltavat voivat taata, että bulkkituotteita, joita menee paljon, saadaan myös lyhyellä toimitusajalla. Eurooppalaisilta tukkureilta voidaan tarvittaessa hankkia tuotteita paikkaamaan toimituksen ongelmia.

3.3.3 Varastoinnin toteutus

Varastointi liittyy maahantuontiin osana Suomen pään toimitusketjua ja on hyvä ymmärtää, miksi tuotteita ostetaan ja onko varastossa tilaa. Tässä työssä ei käsitellä tarkasti varaston kiertonopeuksia ja seurantaa, koska varaston hallinta itsessään ei ole osa maahantuontia. Varastohallinta on kuitenkin ymmärrettävä, jotta ei osteta turhia tuotteita kasvattamaan varastonarvoa.

Onnisella on tällä hetkellä käytössään kaksi isoa jakelukeskusta, jotka sijaitsevat Hyvinkäällä ja Hattulassa. On tärkeä muistaa, että myös Express-myymlöiden tiloissa olevat tuotteet ovat varastointia ja ne kasvattavat tavarihin sitoutunutta pääomaa. Varasto-ostojen lisäksi käytetään aiemmin mainittuja cross dock-ostoja, jotka kulkevat vain varaston kautta, sekä tehdasostoja, jotka menevät suoraan asiakkaalle.

Hyvinkään jakelukeskuksessa on yhteensä noin 207 000m² varastointitilaa, joista sisätiloissa sijaitsee 36 500m² ja ulkokentällä 170 000m². Sisätiloissa on kuormalava-, ulokehyllypaikkoja ja automaattivaraston laatikoita sekä käsittelyn massatilaa. Ulkona on pitkän tavaran massapaikkoja sekä ulokehyllyjä tavaroille, joita voidaan säilyttää ulkoilmassa pitkiä aikoja. Hyvinkäällä työskentelee 250 henkilöä ja toimitusrivejä päivittäin kymmeniä tuhansia. Jakelukeskuksessa on käytössä myös automaattinen pientavara-automaatti. Automaatti lisää keräilynopeutta ja mahdollistaa monen eri rivin keräilyn samanaikaisesti yhdelle tilaukselle. (Onninen Intranet).

Hattulassa sijaitsee tällä hetkellä teräspalvelukeskus, joka työllistää noin 50 henkilöä. Hattulan sisätiloja on 30 000m² ja tonttia alueella on 200 000m². Sisätiloissa on siltanostureita, joilla on helppo liikutella painavaa tavaraa, ja automaattivarasto. Tavarankäsittelyä varten on erilaisia sahoja ja sinkolinja, jossa voidaan muokata olemassa olevista tai tilaamista tuotteista asiakkaiden toiveiden mukaisia. (Onninen Intranet)

Varastointi liittyy maahantuontiin olennaisesti, kun hahmotetaan koko prosessia ja miksi tavaroita ylipäättään ostetaan. On tiedettävä millainen tilanne varastossa on, ennen uuden tilauksen tekoa, koska täyteen varastoon on turha ostaa tuotteita kasvattamaan varastoarvoa. Varastoinnin haasteena on saada varaston kierto mahdollisimman hyväksi, niin ettei palveluaste asiakkaan suuntaan kärsi. Varastoinnin haasteena on varastonkapasiteetti. Onnisen tuotevalikoimaan kuuluu pitkää ja kevyttä tavaraa, joka vie varastolta paljon fyysistä pinta-alaa, vaikka siihen ei ole sitoutunut paljoa pääomaa.

3.3.4 Kuljetusten toteutus ja hallinta

Onnisen kuljetuksista oikeastaan kaikki ovat kumipyörän ja vesitiekuljetuksen yhdistelmiä, eli intermodaalikuljetuksia. Aasiasta kuljetukset tapahtuvat yleisimmin konteissa, jotka puretaan Vuosaaren satamassa laivasta ja ajetaan sitten Hyvinkäälle, Hattulaan tai suoraan asiakkaalle. Euroopan kuljetukset taas hoituvat yleisimmin irtoperillä rekoissa, jotka laivataan Suomen satamaan laivassa, josta ne vedetään pyörien päällä haluttuun toimitusosoitteeseen. Yksi haastateltava kertoi tuovansa terästä Italiasta junalla, jotta voidaan hyödyntää suuret volyymit, koska junan kyytiin voidaan laittaa enemmän painoa kuin tienpäällä. Lentokuljetuksia tulee jonkun verran Taiwanista, Kiinasta ja Yhdysvalloista. Pyörien ja laivan lisäksi kuljetuksia tulee paljon kuriiripalveluiden kautta. Kuriirilla kuljetettavien tavaroiden hyväksytyt mitat ovat kasvaneet, mikä mahdollistaa esimerkiksi lavojen nopeamman liikuttelun.

Onnisen kauppasopimuksen kohta on toimiva, jos voidaan luottaa toimittajan ammattitaitoon tehdä kuljetustilaus Onnisen puolesta. Haastateltava sanoi, että hyvä viejä osaa asiansa ja saa lähetyksen oikeisiin toimitusosoitteisiin halutuilla aikatauluilla. Onnisen puolesta toimittaessa korostuu informaation jakamisen tarve, jolloin ostaja tai huolinta saavat tiedon, kun lähetys on matkalla ja siihen liittyvät mahdolliset seurantakoodit. Suureksi ongelmaksi nousi ostotilausnumeron puuttuminen valitettavan usein toimittajan tekemistä kuljetustilauksista. Numeron puuttumisen koettiin vaikeuttavan tilauksen seuranta kesken kuljetuksen, varastolla tai rahtilaskua maksaessa, koska ei tiedetä, mikä tilaus on kyseessä.

Euroopan alueelta tilatuissa tuotteissa toimitusehtona on usein Ex Works tai FCA, jolloin kuljetukset ovat Onnisen vastuulla. Kuljetuksia tulee myös toimittajan maksamilla rahdeilla, eli DAP- ehdolla suoraan Hyvinkäälle tai Hattulaan. Haastateltavasta ostajalle on helpompaa vertailla tuotteiden hintoja käyttäen toimittajan maksamaa kuljetusta, jolloin kuljetuksen hinta kuuluu jo tarjoustilanteessa kokonaishintaan. Toinen haastateltava taas koki helpommaksi, että tarjoustilanteessa voi kilpailuttaa tuotteen ostohinnan mahdollisimman pieneksi käyttäen FCA- ehtoa, minkä jälkeen tuontihuolinta vastaa mahdollisimman pienen rahtihinnan saamisesta rahdinkuljettajilta. Käytössä on myös muita toimitustapalausekkeita, kuten Euroopan sisällä DDP, joka on liian raskas ehto sisäkaupalle, koska DAP-lauseke sisältää kaiken tarvittavan.

Haastateltavat kertoivat, että jollain toimittajilla on vahvat näkemykset siitä, että he haluavat operoida omilla rahdeillaan, jolloin heidän oma kuljetusvolyyminsa kasvaa. Kaikki toimittajat eivät halua luopua toimituksistaan, koska se voi nostaa heidän rahtihintojaan. Osa haastateltavien toimittajista haluaa tietää, milloin autot saapuvat lastattavaksi, ja lastata ne itse, ja siksi käyttää näissä toimitusehtona DAP Hyvinkää. Jollakin haastateltavien toimittajilla on myös käytössään shuttle-tyyppisiä kuljetuksia, joissa toimittaja lastaa kaikki Suomeen tulevat tavarat yhteen autoon säännöllisesti. Suomeen saapuessa auto jaetaan suoraan toimittajan asiakkaille. Toimittajat haluavat pitää erityisesti näissä puolensa, jotta he saavat täyden auton säännöllisesti mahdollisimman pienillä kuluilla eteenpäin.

Toimittajan toimiessa Onnisen puolesta, on annettava toimittajalle hyvät ohjeet, jotta toimittaja pystyy toimimaan halutulla tavalla. Liitteessä 5 on esimerkki italialaiselle toimittajalle tehdystä kuljetusohjeesta, joka helpottaa Onnisen lukuun työskentelyä. Yhteistyön alkaessa muodostetaan kuljetusohje, jonka on oltava selkeä, koska se määrittelee minkä rahdinkuljettajan kautta toimittajan tavarat tulevat, jos toimitaan Onnisen rahdeilla. Kuljetusohjeesta käy ilmi, mitä toimitusehtoa käytettäessä sitä voidaan soveltaa. Liitteen 5 kuljetusohjeessa italialaiselle toimittajalle on kolme eri rahdinkuljettajaa riippuen onko kyseessä täysi auto, kappaletavara vai kiireelliset tai pienet paketit. Kuljetusohjeeseen on jaoteltu erilaisia vaihtoehtoja, jotta saadaan rahditushinta mahdollisimman alhaiseksi tilanteesta riippumatta.

Haastateltavasta raja-arvojen määrittely kuljetusohjeeseen voi olla haasteellista, mutta suuri määrä informaatiota takaa paremman lopputuloksen. Esimerkiksi italialaisen toimittajan täysi auto kuljetettiin yhden rahdinkuljettajan autolla, koska ohjeessa on, että heidän tulisi toimia sen kanssa. Täysi auto olisi saatu toisen kuljetusliikkeen kautta pienemmällä

kustannuksilla Suomeen, vaikka toimittaja toimi vain ohjeiden mukaisesti. Erotusta näistä kuljetusvaihtoehdoista muodostui melkein 200€. (Liite 6)

Toinen toimittaja on myös tottunut tilaamaan kuljetuksensa ensimmäisen rahdinkuljettajan kautta ja lokakuussa tilattu kahden kilon paketti oli laitettu turhaan kumipyörille. Kuriiri olisi kuljettanut paketin yön yli Suomeen puoleen hintaan ja parin päivän kuluttua se olisi ollut perillä vieläkin pienemmillä kustannuksilla. Onninen maksoi kahden kilon paketista siis kaksi kertaa niin paljon, kuin paketti olisi oikeaa kuljetusmuotoa käytettynä maksanut. (Liite 6). Kuljetusohjeiden oikeellisuus ja edullisimman rahdin laskeminen toimittajalta on tuontihuolinnan osaamisaluetta, joten olisi tärkeää, että myös tuontihuolinta saisi tiedon uusista toimittajista. Vaikka toimitukset tulisivat toimittajan kuljetuksilla, voidaan niitä joutua esimerkiksi tulliselvittämään tuontihuolinnan kautta.

Toimittajan tehdessä kuljetustilauksen Onnisen lukuun sellaisilla rahdinkuljettajilla, joita he eivät ole tottuneet käyttämään, voi aiheutua myös lisäkustannuksia. Esimerkiksi saksalainen toimittaja teki samana päivänä kaksi kuljetustilausta 173kg:n ja 119kg:n lähetyksille. Onninen maksoi näistä kaksi rahtilaskua, joiden yhteissumma tuli 40 % kalliimmaksi kuin Onnisen itse tilaama kuljetus. Hintaa kertyi, koska satama- ja polttoainemaksut maksettiin kahteen kertaan. (Liite 6).

Toimittajan tekemät rahtitilaukset koettiin haastatteluissa aikaa säästäväksi, koska ne eivät tuota lisätöitä Onnisella. Onnisen tuontihuolinnan tehdessä kuljetustilaukset ne menevät ostajan kautta huolintaosastolle. Vaikka toimittajan järjestämä rahditus on helppoa ostajalle, se voi luoda haasteita tuontihuolintaan ja varastoon. Haastateltava muistuttaa, että tuontihuolinnassa vaikeutena on, että ei tiedetä, milloin Euroopan ulkopuolelta tulevat tavarat on tulliselvitettävä. Varastossa taas olisi helpompi toimia, jos tavarat eivät vain ilmesty pihalle odottamaan purkua. Jos varastolla on kiire, autot voivat joutua odottamaan purkua ja Onninen voi joutua maksamaan ylimääräisistä odotusajoista rahdinkuljettajalle.

Toimittajan tekemissä kuljetustilauksissa voi olla vaikea selvittää, missä tavara liikkuu tai puuttua sen reittiin, jos tarve vaatii, minkä haastateltavat nostivat haasteeksi.. Marras-kuussa kuriiri ilmoitti, että tavarantoimituksessa asiakkaalle on ongelmia, mutta seurantanumeron takaa ei paljastanut muuta kuin Eestiläisen toimittajan tekemä kuljetustilaus, eikä Onnisen ostotilausta voitu selvittää. Ongelmana oli, että toimittaja oli täyttänyt Onnisen asiakkaan tiedot puutteellisesti, minkä takia kuriiri ei voinut toimittaa pakettia. Jos toimittaja ei pyydä ilmoituksia lähetyksen ongelmista, tiedon korjaus voi olla hankalaa eikä kukaan edes välttämättä tiedä, että jotain on vialla.

Onnisen tekemät kuljetustilaukset kulkevat keskitetysti tuontihuolinnan kautta ja haastateluissa nähtiin vahvuutena, että yrityksellä on itse osaava organisaatio hoitamaan tuontia. Heti ostotilausta tehtäessä siihen on merkittävä, että tavaran ollessa noutovalmis, siitä ilmoitetaan huolinta-osastolle. Eräs haastateltava näki positiivisena asiana, että tuontihuolinta tilaa kuljetuksen ja asioi suoraan toimittajan kanssa ilman ostajaa kuljetusta järjestetäessä. Pitkä toimittajayhteistyö takaa, että toimittaja tietää miten Onnisen kanssa toimitaan sekä mitä heiltä odotetaan.

Isona vahvuutena omien kuljetusten järjestämisessä koettiin varmuus tavaran liikkumisesta ja sen seurannasta. Tuontihuolinta tietää hyvin missä tavara on ja epäselvissä tilanteissa on helpompi alkaa selvittää mikä meni pieleen, kun tietää kuljetuksen lähtötilanteen. Haastateltava näki etuna, että tuontihuolinnan tehdessä kuljetustilaukset, ovat myös ostotilausnumerot paikallaan kuljetusasiakirjoissa ja rahtilaskuissa. Jos toimittajan vienti sujuu ja ongelmia ei ole, voidaan ottaa kuljetus jatkossakin heidän kauttaan sen ollessa edullinen. Onnisen järjestämissä kuljetuksissa on helpompi selvittää tavaran liikeitä, mutta toisaalta toimittaja voi saada tavaran liikkumaan aiemmin kuin tuontihuolinta, koska viestien ja tiedon liikkumiseen koettiin kuluvan aikaa.

Haastateltavan mielestä molempien kuljetusten onnistumisessa avainasemassa on informaatio toimittajan ja Onnisen välillä. Kun toimittaja tekee kuljetustilauksen, olisi hänen ilmoitettava, kun tavara on lähtenyt hänen tiloistaan. Muuten ensimmäinen tieto, minkä Onninen kuljetuksesta saa, on rahdinkuljettajan saapumisilmoitus. Onnisen varatessa kuljetuksen haastateltavat kokivat tärkeänä toimittajan informaation oikeellisuuden mitoista, painosta sekä nouto-osoitteesta, jotta kuljetus voidaan tilata mahdollisimman nopeasti valmiusilmoituksesta.

4 Pohdinta

Kuten luvussa 2.1 mainittiin, toimitusketjussa on monta toimijaa, eikä toimitusketjuja voida siksi laittaa yhteen malliin. Sama yritys on osana erilaisia ketjuja ja ketjusta riippuen Onninen voi olla toimittajana tai asiakkaana. Onninen yhdistää oman toimitusverkkonsa avulla rahdinkuljettajia, asiakkaita ja toimittajia toisiinsa. Koska toimitusketjun tarkoituksena on tuottaa lisäarvoa kaikille osapuolille (Harrison & van Hoek 2011, 6-7), on kaikkien toimijoiden pystyttävä hahmottamaan ketjun molemmat päät ja sen välissä olevat toimijat. Vaikka itse työskentelisi vain yhden toimitusketjun osa-alueen kanssa, on hyvä pystyä näkemään myös laajempi kokonaisuus, koska siten voi helpottaa omalla työllään muiden työntekijöiden prosesseja.

Onnisen toimitusketjut vaihtelevat suuresti keskenään riippuen mistä tuotteista tai palvelusta on kyse. Yritys on muokannut hyvin toimintaansa tukeakseen näitä eroavaisuuksia. Näin voidaan tarjota asiakkaan kannalta parhaita ratkaisuja. Esimerkiksi projektipakkamo, direct sales ja cross dock tilaukset mahdollistavat parhaan palvelun asiakkaan kannalta ilman lisäponnisteluja Onnisen puolelta. Erilaiset tilausmuodot vähentävät varastossa seisoviin tuotteisiin sitoutunutta pääomaa, joten on fiksua käyttää näitä tilausmuotoja mahdollisuuksien mukaisesti.

Cross dock – tilauksissa on hyvä muistaa laskea rahti aina asiakkaan toimitusosoitteelle asti eikä vain varastolle, jotta katteet eivät jää liian pieniksi. Direct sales kaupassa on huolehdittava, että toimittajan Onniselta laskuttamat hinnat eivät näy tuotteissa niiden saapuesssa asiakkaan tiloihin. Näin vältetään siltä, että asiakas ostaisi tuotteita jatkossa suoraan tavarantoimittajalta eikä Onniselta.

Onninen haluaa panostaa laajaan tuotevalikoimaan, jonka avulla voidaan palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Tuotevalikoiman laajuuden takia joitain tuotteita ostetaan muilta tukkuliikkeiltä, jos tuotetta ei kannata ottaa omaan varastoon oman kysynnän pienuuden vuoksi. Pitäisi kuitenkin pystyä miettimään, onko tuotteiden hankinta muilta tukkuliikkeiltä kannattavaa, vai voisiko joitain tuotteita ostaa suoraan valmistajalta. Valmistajalta ostettaessa hintaa voidaan saada alas, joka taas pienentää tuotteen kokonaiskustannuksia. Jos tukkurit jätetään pois ketjusta, se lyhenee, mutta pitkän toimitusketjun toiminta on mahdollista.

Pitkässä ketjussa korostuu informaation tarve, jolloin kaikkien väliportaisen on pystyttävä informoimaan tarvittavia osapuolia mahdollisimman kattavasti (Ritvanen ym. 2011, 139–

137). Täytyy siis miettiä, onko tuotteen saatavuus suurempi etu, kuin pieni nipistys hinnasta, jos toimitusvarmuus ja hyöty asiakkaalle ovat suuremmat tukkureita käytettäessä.

Teoriaosiossa mainitaan Sakin (2009, 42) huomio, jossa suurimmat kulut toimitusketjussa aiheutuvat yleisimmin yritysten rajapinnoissa. Tämä korostaa entisestään informaation tärkeyttä. Haastatteluissa nousi myös esille tiedon liikkumisen tärkeys. Rahdinkuljettajan on kommunikoitava heti, jos aikataulut pettävät, tai informoitava mahdollisimman pian, jos toimituksen osa on hukassa. Informaatio on tärkeää myös sisäisessä kanssakäymisessä ja olisi tärkeää kertoa myös muille tilausta käsitteleville osastoille, mikä tilanne tilauksella on, tai miten mahdollista ongelmaa selvitetään.

Haastatteluissa korostui toimittajien luotettavuus. Luotettavuus voidaan kuitenkin todeta vasta yhteistyön aloittamisen jälkeen. mikä korostaa pitkän yhteistyön merkitystä. Pitkäaikainen yhteistyö on nostettu esiin myös Onnisen tavassa tehdä asioita ja se näyttää toteutuvan hyvin myös käytännössä. Pitkät toimittajasuhteet voivat helpottaa kauppaa, kun molemmat ovat perillä omista velvoitteistaan ja ovat oppineet toistensa tavan toimia. Nämä asiat vähentävät välivaiheita ketjussa, kun voidaan luottaa toisen tehneen työnsä halulla tavalla. Vaikka tilaukset sujuisivat ongelmitta ja prosessi olisi tehokas, sitä on tarkasteltava säännöllisin väliajoin, jotta pysytään kehityksen mukana. Toimivissakin prosesseissa voi olla kehitettävää ja niitä on arvioitava kriittisesti.

Kilpailutusta on tehtävä säännöllisesti, jotta kulut saadaan pidettyä mahdollisimman alhaisina. Hyvät ja pitkät toimittajasuhteet voivat kuitenkin edesauttaa kiireellisissä tilauksissa toimitusajan lyhentämistä tai pienemmissä tilauksissa eräkokojen pienentymistä. Kokonaiskustannuksia laskettaessa on myöskin vaikea ennustaa tulevia poikkeustilanteita ja niiden tärkeyttä. Onnisen isona vahvuutena on kattava toimitusverkosto, jossa toimittajia on maailmanlaajuisesti. Näin voidaan tehostaa saatavuutta poikkeustilanteissa ja silti taata hyvä hankintahinta. Kattava toimittajaverkosto auttaa takaamaan hyvän toimitusvarmuuden asiakkaille, kun tuotteita voidaan hankkia useammalta toimittajalta.

Varastoinnin suurimpana haasteena on saada varastoarvot mahdollisimman pieniksi samalla kun varastonkierto on suuri. On tärkeä löytää kiertonopeudet, jotka sitovat vähiten pääomaa, mutta eivät vahingoita toimitusketjua asiakkaan näkökulmasta. Onninen varastoi tuotteita yksittäisille asiakkailleen, koska sopimuksissa on määritelty tuotteen saatavuus vuosiksi eteenpäin. Jotkut tuotteet voivat olla varastossa siksi pitkiä aikoja paikallaan, mikä aiheuttaa turhia kustannuksia.

Yksittäisiä asiakkaita varten varastoitavissa tuotteissa on mietittävä, voidaanko saatavuus taata vaikka Eurooppalaisia toimittajien tai tukkuliikkeiden avulla, jolloin tuotetta ei tarvitsisi varastoida. Vaikka hankintahinta olisi suurempi tukkuliikettä käytettäessä, pitää miettiä mikä on varastoinnin kokonaiskustannus tuotteelle, jolloin voi olla järkevämpää maksaa hankinnasta vähän enemmän. On tarkasteltava asiakkaan tilausmääriä ja liiketoiminnan tunnuslukuja, eli onko yrityksen takia kannattavaa varastoida putkea vuosia. Varsinkaan, jos asiakkaalla ei ole velvollisuutta edes ostaa putkea kahden vuoden sisällä. Jotkut pitkät sopimukset voivat olla vanhoja ja niiden tärkeyttä olisi hyvä tarkastella liiketoiminnan kehittyessä, koska varastojen pinta-ala on rajoitettu.

Incoterms lausekkeitä valitessa on muistettava, että F-ryhmän lausekkeissa toimittaja on vastuussa kuljetustilauksesta Onnisen lukuun. Ostotilausten käsittelyä voi hankaloittaa, jos myyjä ei ymmärrä toimitusehtoon sisällytettyä vastuuta, ja olisi hyvä antaa selkeät rajat, mistä voidaan tilata mitään ehtoa käyttäen. Tilauksia tehdessä olisi muistettava, että lausekkeet sisältävät muutakin kuin kuljetuskustannuksien jakautumisen lisäksi se määrittelee vaaranvastuun siirtymisen (Railas 2012, 23). Siksi on kiinnitettävä erityishuomiota, jotta lausekkeet olisivat tarkoituksenmukaisia ja pitäviä. Säästöt eivät välttämättä yksittäin tunnu suurilta, mutta jos kaikki virheet saataisiin minimoitua, kokonaissäästöt olisivat varmasti suuret.

Incoterms lausekkeet ovat suuri osa kauppasopimuksessa määriteltyjä vastuita ja siitä aiheutuvia kuljetuskustannuksia. Haastatteluissa esiin tulleet lausekkeet olivat pääasiassa sopivia kansainväliseen kauppaan. Eniten Onnisella käytetään Ex Works ja FCA- lausekkeitä. Ex Works- lauseke sopii Euroopan sisäkauppaan, mutta hankittaessa muualta maailmalta sitä tulisi välttää, koska siinä toimittajalla ei ole mitään vastuuta vientimuodollisuuksien hoitamisesta. Taiwanilaistan vientimuodollisuuksien hoitaminen Suomesta käsin voi olla haastavaa ja siksi sopivampi lauseke näissä yhteyksissä on FCA.

Onninen tilaa tuotteita myös kannattamattomilla tai kokonaan väärillä toimitusehdoilla. Euroopan maista ostettaessa tulleja ei ole, joten DDP on tarpeeton ehto, koska se sisältää tuontimuodollisuuksien ja maksujen hoitamisen. Tämän sijaista DAP on parempi, jos tilauksen halutaan tulevan toimittajan maksamilla rahdeilla. Käytössä on myös FOB Hyvinkää, minkä ei pitäisi olla mahdollinen ehto, koska FOB- ehdossa toimittaja luovuttaa tavaran ostajalle nimetyssä merialuksessa. Lausekkeen tarkoituksena on siirtää vastuu toimitusketjussa lähempänä toimittajaa kuin asiakasta ja tässä tapauksessa Hyvinkää on määräraikkana. Hyvinkää on myös mantereella, joten merialuksessa luovutus voi olla hankalaa. Väärien ehtojen käyttäminen vaikeuttaa ongelmatilanteiden ratkaisua, koska on vai-

kea sanoa kuka on vastuussa kuljetuksen mistäkin osasta ehdon ollessa mahdoton käytännössä.

Haastatteluissa kävi ilmi, että jotain Incoterms ehtoja käytetään, koska ne ovat ostajalle helppoja, eikä hänen tarvitse miettiä kuljetusta ja siihen liittyviä kuluja. Ajatus tukee Sakin (2009, 55) käsitystä siitä, että sisäisen yksikön työstä aiheutuvia kuluja voi olla hankala hahmottaa. Tällainen voi kuitenkin aiheuttaa turhia kustannuksia Onniselle, minkä takia on pystyttävä hahmottamaan toimitusketju kokonaisuudessaan, eikä vain omaa osuutta. Jos tavarat tulevat toimittajan maksamilla rahdeilla, olisi hyvä saada kauppalaskulle hinta erikseen kuljetuksesta aiheutuneista kuluista, jotta voitaisiin nähdä niiden vaikutukset kokonaiskuluihin. On myös pystyttävä huomioimaan kokonaiskuluissa omalle organisaatiolle aiheutuvat ongelmat, vaikka ostajan näkökannalta toimitetut tuotteet voivat olla helpompia.

Toimittajan tekemissä kuljetustilauksissa on mahdotonta selvittää missä tavarat liikkuvat, ellei ostaja tai tuontihuolinta saa kuljetustilaukseen liittyviä seurantakoodeja. Kaikilla rahdinkuljettajilla seurantakoodit eivät ole kuitenkaan saatavilla, joten voi olla vaikea seurata tilauksen liikkeitä. Seurannan tärkeys korostuu lähinnä kiireellisissä lähetyksissä, joissa on hyvä tietää mahdollisista muutoksista nopeasti. Onnisen ja toimittajan tekemät kuljetustilaukset voivat toimia yhtä tehokkaasti, jos saadaan aikaan tarpeeksi tehokas informaatioketju, jossa kaikki asianosaiset ovat tietoisia tilauksen etenemisestä ja tavarankuljetuksesta.

Toimittajan ja Onnisen kuljetusten eroja mietittäessä on otettava huomioon muutakin kuin hinta. Hinnan lisäksi oman organisaation työmäärä vaikuttaa paljon siihen kumpi tapa on lopulta kustannustehokkaampi ja siten edullisempi Onniselle. Omien työntekijöiden työaika on kuitenkin mahdotonta arvioida yksiselitteisesti, koska tavarat ja tilaukset ovat niin erilaisia.

4.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimukseen pyrittiin valikoimaan työntekijöitä, joilla on kokemusta toimitusketjusta laajemmassa kokonaisuudessa, ja näin pyrittiin täyttämään vaatimukset kattavasta tiedosta aiheeseen. Työntekijät työskentelevät erilaisten tuotteiden parissa, jotta esiin nousseet asiat eivät liittyisi vain yhteen tuotekategoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 85–86). Tutkimustulokset ovat kuitenkin siirrettävissä osittain muihinkin kategorioihin, koska tutkitut

ympäristöt ja Onnisen muu hankintaympäristö ovat samankaltaisia (Tuomi & Sarajärvi 2011, 138).

Tuomi ja Sarajärvi (2011, 136–137) nostavat esille, että validiteetti ja reliabiliteetti ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin työkaluiksi ja niitä voi olla vaikea soveltaa kvalitatiiviseen tutkimukseen. Tutkimuksessa ei pyritä selvittämään absoluuttista totuutta yrityksen erilaisista toimitusketjuista, vaan halutaan antaa niistä mahdollisimman kattava kuva ja kehitysehdotuksia. Tutkimuksen toimitusketjuihin vaikuttavat vahvasti haastateltavien omat mielipiteet ja toimintatavat sekä normit, jotka ovat muodostuneet toimittajien ja rahdinkuljettajien kanssa työskennellessä. (Tuomi & Sarajärvi 2011, 138). Näin ollen jokaisella haastateltavalla voi olla eriäväinen käsitys toimivasta toimitusketjusta.

Laadullista tutkimusta tehtäessä on pystyttävä erottamaan tutkijan omat aiemmat havainnot ja tiedot tutkimuksesta sekä loppupäätelmistä, sillä analyysin oletetaan olevan lähtöisin aineistosta (Tuomi & Sarajärvi 2011, 95). Tutkijan aikaisempi työkokemus kohdeyrityksessä herättää pakostikin tietynlaista katsontakantaa aiheeseen liittyen. Tutkijan työkokemus tuontihuolinnassa on ollut lyhyt, eikä tutkijalle ole muodostunut yksiselitteistä kuvaa harjoittelunsa aikana toimitusketjusta. Tutkimuksessa on kuitenkin pyritty käsittelemään toimitusketjua mahdollisimman laajasti maahantuonnin kannalta ja perustamaan kaikki empiirisen osan väittämät haastatteluihin. Koska kaikki käsitellyt väittämät voidaan yhdistää johonkin haastatteluun, voidaan tutkijan omakohtaisia kokemuksia pitää vähäpätöisenä osana tutkimustuloksia.

Haastatteluissa haastateltavilla on aina käsitys, mihin kysymyksillä heidän mielestään pyritään ja he vastaavat kysymyksiin suhteessa näihin käsityksiin (Alajärvi 2011, 149). Alajärvi (2011, 150) nostaa esille, että haastateltavat pyrkivät helposti kaunistelemaan asioita heidän omaksi edukseen. Näin ollen haastatteluissa saatuja vastauksia voidaan pitää osittain positiivisempina kuin toimitusketjun todellista tilaa.

Opinnäytetyö on luetettu toimeksiantajalla ennen palautusta, jotta voidaan todeta, että tiedot pitävät paikkaansa. Näin saadaan varmuus, että raportin aineiston olevan sellaista, josta ei koidu haittaa yritykselle, eikä se paljasta salaisia tietoja eteenpäin.

4.2 Johtopäätökset

Onnisen toiminta on vahvaa ja se luo hyvän pohjan erilaisille toimintatavoille, koska sitä on pyritty sopeuttamaan erilaisten tilausten avulla. Toimitusketjussa parantamista olisi informaation liikkumisessa. Kaikki prosessit ovat toimivia ja sovellettavissa laajempiin kokonaisuuksiin. On kuitenkin pystyttävä takaamaan, että kaikki yhteistyössä olevat toimijat pystyvät hahmottamaan yhteiset pelisäännöt ja toimimaan niiden mukaisesti.

Nykypäivän markkinatilanteessa hinta korostuu yhä suurempana tekijänä asiakkaille ja myös Onniselle sen valitessa omia toimittajiaan. Tuotevalikoiman laajentaminen tuo jatkuvaa lisähaastetta maahantuontiin. On mietittävä, mitä halutaan tarjota nopeilla toimitusaajoilla varastosta ja mitkä tuotteet ovat erikoisempia eivätkä siksi varastoitavissa. Muiden tukkureiden käyttö antaa Onniselle mahdollisuuden tarjota laajempaa valikoimaa ja nopeampia toimitusaikoja, mutta samalla se nostaa tuotteiden kappalehintaa.

Onnisella arvostetaan pitkiä yhteistyösuhteita niin toimittajiin kuin asiakkaisiin. Suhteita on vaalittava ja pyrittävä kehittämään jatkuvasti, vaikka yhteistyö toimisikin. Näin voidaan kehittää omaa toimintaa ja tarjota mahdollisimman ajantasaisia palveluita eteenpäin. Pitkäaikaisten suhteiden vaaliminen tuo luotettavuutta toimituksiin, mutta myös alan uudemmat toimijat voivat olla yhtä päteviä ja ammattitaitoisia. Maahantuonnin prosessit eroavat suuresti toisistaan riippuen millä tavalla yhtiöt ovat tottuneet toimimaan. Maahantuonnin prosessit eroavat toisistaan riippuen onko kyseessä Euroopan sisäkauppa vai tuonti kolmansista maista. Tämä on positiivista, koska Tullin rajoitukset nousevat esille merkittävänä osana tuontia Euroopan ulkopuolelta.

Väärien toimitustapalausekkeiden käyttö voi aiheuttaa lisäkustannuksia ongelmatilanteissa ja vaikeuttaa mahdollista selvitysprosessia. Mitään yksittäistä lauseketta ei kannata käyttää sillä perusteella, että se on jollekin toimijalle helpoin, vaan on pystyttävä ajattelemaan koko organisaatiolle aiheutuvia kustannuksia. Kuljetusjärjestelyt ovat iso ulkoistamiskulu, mutta ne voidaan toteuttaa hyvin, oli kyseessä Onnisen tai toimittajan tekemät prosessit. Kuljetusten toimivuudessa avainasemassa on Onnisen sisäinen viestintä, jolloin rahtihintoja voidaan vertailla jo tarjousvaiheessa.

Onnisella on hyvät lähtökohdat toimia vastuullisena maahantuojana, mutta sen on kiinnitettävä enemmän huomiota kokonaisuuteen. Näin voidaan välttyä helposti muodostuvilta piilokustannuksilta, joita yksittäiset työntekijät eivät näe. Pienellä koulutuksella voidaan tehostaa maahantuonnin prosesseja.

4.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyön tekijä on suorittanut Onnisella syksyllä 2015 tradenomin opintoihin liittyvän työharjoittelun ja toiminut sen jälkeen määräaikaisena yrityksen huolintaosastolla. Opinnäytetyön tarkoituksena oli syventää opiskelijan oppimista kuljetushallinnasta koko toimitusketjun ymmärtämiseen ja hahmottamiseen. Teoriaosuuden kirjoittaminen auttoi hahmottamaan haastattelurunkoa ja asioita, jotka ovat yleensä kiinnekohtia koko toimitusketjussa.

Tutkimuksen edettäessä eteen tuli asioita, jotka olisi voinut tehdä alusta asti toisin ja jotka hyödyttävät mahdollisia uusia tutkimuksia. Tutkimuksen tekeminen tulevaisuudessa on helpompi prosessi, koska jotain asioita voi tehdä alusta asti toisin. Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu antaa tutkijalle kasvot suhteessa haastateltaviin, koska lomakekyselyissä haastattelija on vain tuntematon ulkopuolinen henkilö. Haastattelutilanteissa on pystyttävä ilmaisemaan haluamansa asiat tarpeeksi selkeästi, niin, että haastateltava ymmärtää kysymykset oikealla tavalla. Tilanteissa haastattelijalla on kyselijän rooli, jolloin on oltava itsevarma ja ammattitaitoinen. Haastatteluiden litterointi ennen seuraavia haastattelua auttoi ymmärtämään omat virheensä ja seuraavassa haastattelussa asian pystyi muotoilemaan selkeämmin.

Opinnäytetyöprosessi on opettanut paljon tutkimuksen tekemisestä ja vieläkin enemmän itse aiheesta ja siihen liittyvästä kokonaisuudesta. Kuljetusten parissa työskennelleenä pyrittiin havainnoimaan muita osa-alueita yhtä kattavasti, vaikka yksi tutkimuskysymyksenä oli kuljetusten hintojen vaikutus toimitusketjuun. Kirjottaessa kattavasti koko toimitusketjusta aina asiakkaan tarpeesta lähtien siihen, että tuote on asiakkaalla, oppi kokonaisvaltaisemmin niitä osa-alueita, jotka eivät ole vielä niin tuttuja käytännössä.

Lähteet

Alajärvi P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0.Vastapaino. Riika

Harrison A. & van Hoek R. 2011. Logistics Management and Strategy. 4.painos Pearson Education Limited. Englanti

Heinänen S. 16.4.2015. Huolintapäällikko. Onnisen sisäinen Incoterms 2010 koulutus. PowerPoint- esitys.

Hokkanen, S & Karhunen, J. 2014. Johdatus logistiseen ajatteluun. Sho Business Development Oy. 7. uudistettu painos. Jyväskylä

Hörkkö H, Koskinen H, Laitinen P, Mattsson M, Ollikainen J, Reinikainen A & Wendermann R. 2010. Huolinta-alan käsikirja. Suomen huolintaliikkeiden Liitto. Vantaa.

Incoterms 2010, 2009. ICC rules for the use of domestic and international trade terms. Kansainvälisen kauppakamarin Suomen osasto ry

Mangan J, Lalwani C. & Butcher T. 2008. Global Logistics and Supply Chain Management. John Wiley & Sons. Ltd. USA

Liikenne- ja Viestintäministeriö Luettavissa:

<http://www.lvm.fi/tiedote/4411578/rikkidirektiivi-voimaan-2015-alussa> Luettu 26.11.2015

Logistiikanmaailma a Luettavissa:

http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Kuljetusmuodon_valinta Luettu 27.10.2015

Logistiikanmaailma b Luettavissa:

http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Maantiekuljetukset_%E2%80%93_hinnoittelu Luettu 24.11.2015

Logistiikanmaailman c Luettavissa:

http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Maantiekuljetukset_%E2%80%93_mitat_ja_painot Luettu 24.11.2015

Logistiikanmaailma d Luettavissa: <http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Raideliikenne> Luettu 24.11.2015

Logistiikanmaailman e Luettavissa:

http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Pikakuljetusverkosto_ja_-prosessi Luettu 24.11.2015

Logistiikanmaailma f Luettavissa:

http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Pikakuljetusten_hinnoittelu Luettu 24.11.2015

Onninen a Luettavissa:

<http://www.onninen.com/finland/AboutUs/Historia/Pages/Default.aspx> Luettu 27.10.2015

Onninen b Luettavissa:

<http://www.onninen.com/finland/AboutUs/Konserni/Pages/Default.aspx> Luettu 27.10.2015

Onninen c Luettavissa:

<http://www.onninen.com/finland/AboutUs/Konserni/konsernirakenne/Pages/Default.aspx>
Luettu 27.10.2015

Onninen d. Luettavissa <http://www.onninen.com/finland/AboutUs/MVA/Pages/Default.aspx>
Luettu 11.1.2016

Onninen e, Luettavissa:

<http://www.onninen.com/finland/AboutUs/Konserni/Suomi/Pages/Default.aspx> Luettu
27.10.2015

Onninen f Luettavissa: <http://www.onninen.com/finland/Tuotteet/Pages/Default.aspx> Luettu
27.10.2015

Onninen Intranet

Onvest a Luettavissa: http://www.onvest.fi/history_One.fi.php Luettu 27.10.2015.

Onvest b Luettavissa: <http://www.onvest.fi/servContract.fi.php> Luettu 27.10.2015

Paul J. & Aserkar R. 2008. Export Import Management. Oxford University Press. India.

Railas, L. 2012. Incoterms 2010 Käyttäjän käsikirja. Lakimiesliiton kustannus. Hämeenlinna

Raitio J. 2009. Eurooppaoikeus ja sisämarkkinat. Karisto Oyu. Hämeenlinna

Ritvanen, V; Inkiläinen, A; vonBell, A & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Suomen Huolintaliikkeiden Liitto ry, Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistyksen LOGY ry.

Russian Railways Luettavissa: http://eng.rzd.ru/static/public/en?STRUCTURE_ID=87
Luettu 24.11.2015

Sakki J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta, B2B – Vähemmällä enemmän. Hakapaino Oy. Helsinki

Seyoum B. 2009. Export-Import Theory, Practicies and Procedures. Taylor & Francis. 2.painos. Yhdysvallat

Taloussanommat Luettavissa: <http://www.taloussanommat.fi/porssi/2016/01/12/kesko-teki-taas-ison-ostoksen-ostaa-onnisen-369-miljoonalla/2016340/170> Luettu 14.1.2016

Tulli a Luettavissa:

http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/ulkomaankauppatilastot/tilastoja/kuljetukset/index.jsp Luettu 17.11.2015

Tulli b Luettavissa: http://www.tulli.fi/fi/yrityksille/verotus/tulli_ja_alv/alv_on/index.jsp Luettu 4.2.2016

Tulli c Luettavissa: http://www.tulli.fi/fi/yrityksille/muut_tullimenettelyt/passitus/index.jsp
Luettu 24.11.2015

Tulli d Luettavissa: http://www.tulli.fi/fi/yrityksille/muut_tullimenettelyt/varastointi/index.jsp
Luettu 24.11.2015

Tulli e Luettavissa:

http://www.tulli.fi/fi/yrityksille/vienti/ELEX_asiakasohjeet/Viennin_asiakasohjeet/2011_40_kauppalaskun_tietosisalto.pdf Luettu 4.2.2016

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi, Edita Oy. Helsin

Liitteet

Liite 1. Kauppalasku

Suositus vienti-ilmoitukseen liittyvän kauppalaskun tietosisälöstä

Kauppalasku on vientitullaukseen liittyvä asiakirja, joka esitetään Tullille vai Tullin erikseen sitä pyytäessä. Viejä on vastuussa sen arkistoinnista Tullihallituksen päätöksen ([THT 19/2009](#)) mukaisesti.

Kauppalaskussa olevat tiedot muodostavat perustan useille vientikaupassa tarvittaville asiakirjoille, mm. tulli-ilmoitukselle, joten näiden tietojen on oltava oikeita ja täsmällisiä. Vientitapahtuman sujuvuuden varmistamiseksi Tulli suosittelee, että vienti-ilmoituksen yhteydessä käytettävässä laskussa olisi ainakin seuraavat tiedot:

- laskun tunniste ja antamispäivä
- myyjän täydellinen nimi, postiosoite, puhelinnumero, sähköpostiosoite ja arvonlisäverotunniste (tai yritystunnus). Jos myyjän EORI-tunniste on muu kuin hänen yritystunnuksensa, myös EORI-tunniste on ilmoitettava.
- ostajan (ja vastaanottajan, ellei ole sama) täydellinen nimi ja postiosoite
- tavarän lähtö- tai vientimaa
- määrämaa
- kuljetusta koskevat tiedot, esim. väline ja reitti
- toimituslauseke ja -kokoelman nimi (esim. CIF Habarovsk, Incoterms 2010)
- toimitusaika ja -tapa
- maksuehto ja -tapa
- tavarakollien merkit, numerot, paljous (ja mahdollinen tullinimikkeen vaatima kakospaljous) ja laji
- tarkka tavarankuvaus tavanomaista kauppanimitystä käyttäen ja kirjoitettuna
- tullitariffinimike (HS-nimike)
- tavarän hintatiedot käytetyssä valuutassa, yksikkö- ja kokonaishinnat tavaralajeittain
- hinnanalennukset ja/ tai mahdolliset lisäveloitukset sekä niiden perusteet
- viennin tarkoitus (esim. korjattavaksi, näytteille)
- tiedot mahdollisesta vientiluvasta
- tarvittaessa myyjän ja ostajan käyttämien huolitsijoiden nimet ja osoitteet
- viejän allekirjoitus, jos ostomaan viranomaiset sitä vaativat.

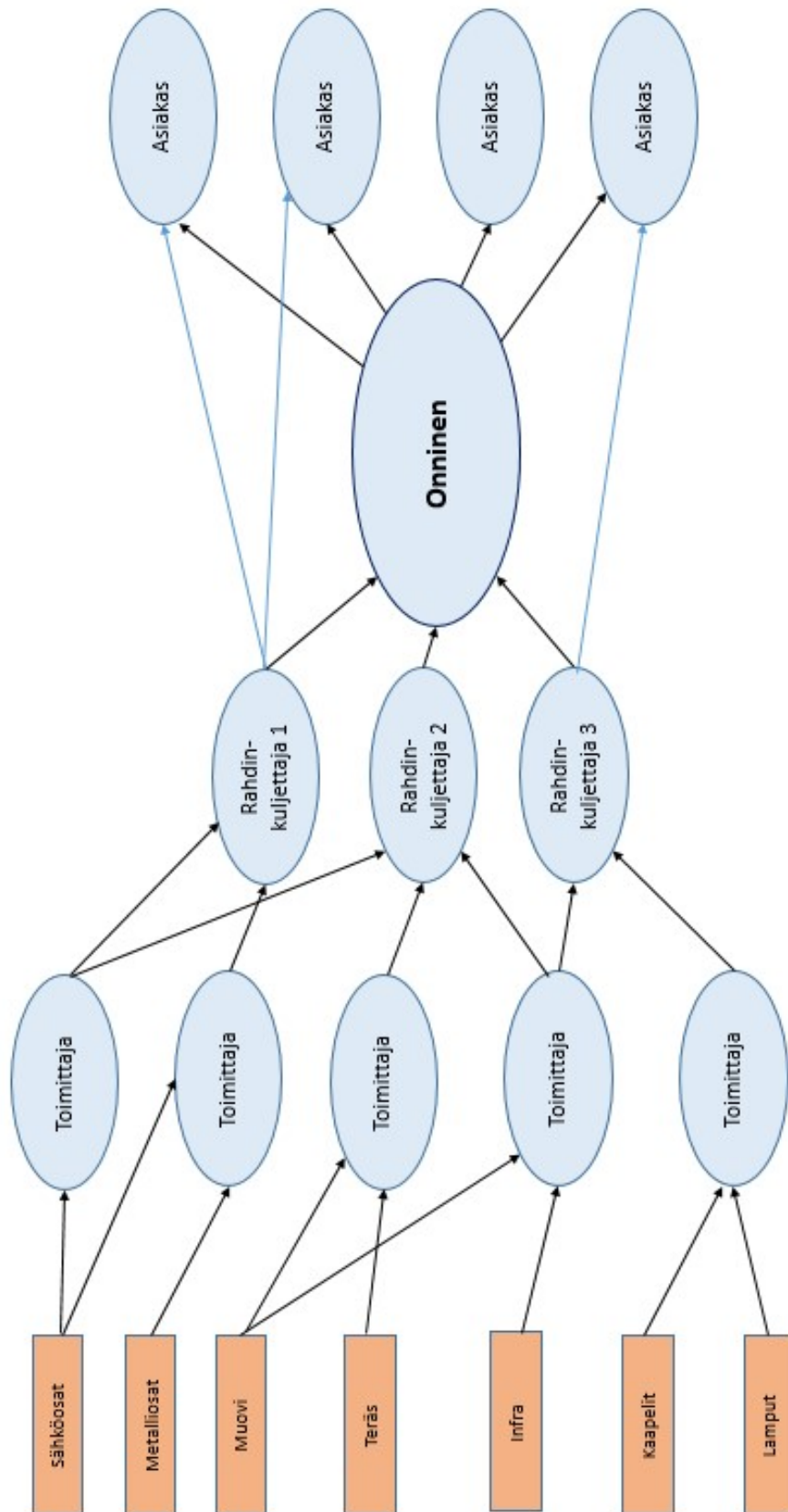
Kauppalasku voidaan tietyissä tilanteissa korvata ns. niennäislaskulla eli proformalla. Sitä voidaan käyttää kun kyseessä on esimerkiksi:

- ei kaupallinen vienti (ilmaiset näytteet, työsuorituksessa käytettävät työkalut, väliaikaisesti vietävät messu- ja näyttelytavarat)
- jalostettavaksi tai korjattavaksi vietävät tavarat
- osa-/jälkitoimitukset, jotka veloitetaan varsinaisella kauppalaskulla esim. päätoimituksen yhteydessä

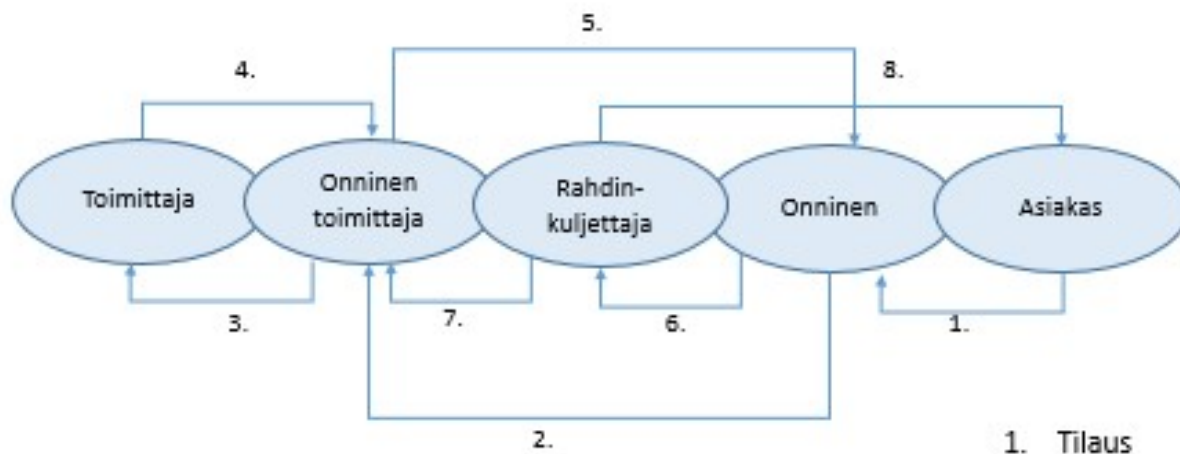
Proforma on sisällöltään ja tietovaatimuksiltaan samankaltainen kuin tavanomainen lasku. Se ei kuitenkaan aiheuta maksuvelvoitetta.

(Tulli e)

Liite 2. Onnisen toimitusverkosto

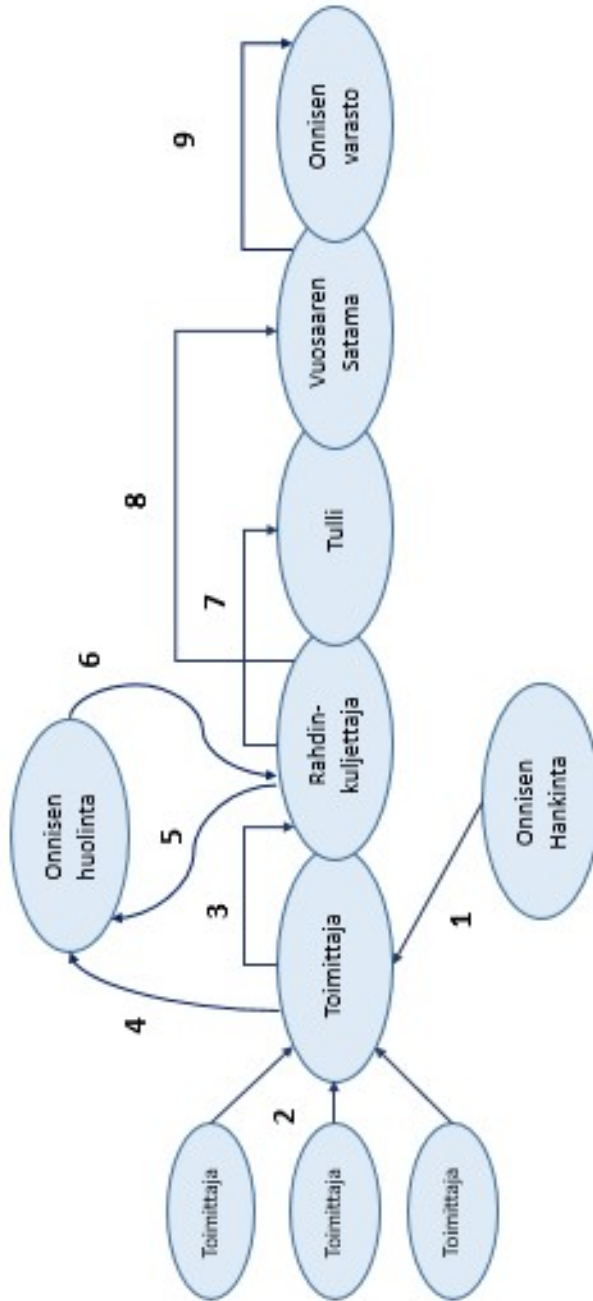


Liite 3. Direct Sales:n toimitusketju Saksasta



1. Tilaus
2. Tilaus
3. Tilaus
4. Materiaalin toimitus
5. Ilmoitus tavarán valmistumisesta
6. Kuljetustilaus
7. Tavarán nouto
8. Kuljetus asiakkaan tiloihin

Liite 4. Varasto-osto Kiinasta



1. Ostaja tekee tilauksen
2. Onnisen toimittaja vastaanottaa raaka-aineet toimittajiltaan
3. Toimittaja ilmoittaa rahdinkuljettajalle, kun tuote on valmis
4. Toimittaja lähettää Huolinnalle dokumentit
5. Rahdinkuljettajailmoittaa Huolinnalle tavarankuulun tuloa Suomeen
6. Huolinta lähettää dokumentit ja huolintaohjeen
7. Rahdinkuljettaja tulli selvittää tavarankuulun
8. Rahdinkuljettaja kuljettaa kontin Vuosaaren satamaan
9. Rahdinkuljettaja kuljettaa kontin Vuosaaresta Hyvinkäälle

Liite 5. Onnisen kuljetusohjeet toimittajalle

Liite 6. Laskelmia

Liite 7. Haastattelurunko

1. Nimi :
2. Mitä teet tällä hetkellä Onnisella?
3. Kauanko olet ollut Onnisella? Entäs yleisesti työskennellyt ulkomaankaupan parissa?
4. Työskenteletkö enemmän EU kaupan vai EU:n ulkopuolisen kaupan parissa?
 - a. Millaisia vaatimuksia / rajoituksia on Suomeen tuotaessa?
5. Katsotaan yhdessä muutamaa toimitusketjua.
 - a. toimittajalta Saksasta asiakkaalle Suomeen. Missä onninen on mukana näissä kohdista?
 - b. Miten kiinalaiselta toimittajalta varasto-osto eroaa edellisestä?
6. Mitkä ovat vaaranpaikkoja tai huomiota vaativia asioita toimitusketjussa?
7. Toimittajan valinta
 - a. Mikä on mielestäsi tärkeää toimittajaa valittaessa?
 - b. Ovatko toimittajasuhteet yleisesti hyvässä kunnossa?
 - c. Vaativatko toimittajat yleensä jotain tietyn suuruisia ostoeriä?
8. Ovatko tilaamasi tuotteet yleensä varasto-ostoja, cross-dockkeja vai direct salesia?
 - a. Mitä etuja on CD:sta tai DS:sta?
 - b. Mitä hyvää on tuotteiden varastoinnissa?
 - c. Mitä haasteita varastoinnissa on?
 - d. Miten seuraat varastoarvoja?
9. Mitä toimitusehtoa toimittajat tarjoavat eniten? Ovatko he ehdottomia näiden suhteen?
10. Milloin kuljetus on tilattava Saksasta, jotta se on seuraavan viikon keskiviikkona Hyvinkäällä?
11. Millä kuljetusmuodolla tilauksesi tulevat yleisimmin?
12. Toimittajan tekemä kuljetustilaus
 - a. Mitä hyvää?
 - b. Mikä haastavinta?
13. Onnisen tekemä kuljetustilaus
 - a. Mitä hyvää?
 - b. Mikä haastavinta?
14. Mitä kehitettävää on Onnisen toimitusketjussa?
15. Tuleeko mieleen jotain keikkaa, joka olisi mennyt ihan pieleen?