VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Jenny Hannuksela

VERKKOKAUPAN TOIMITUSPROSESSIN ULKOISTAMINEN

Liiketalous
2019

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Jenny Hannuksela
Opinnäytetyön nimi	Verkkokaupan toimitusprosessin ulkoistaminen
Vuosi	2019
Kieli	Suomi
Sivumäärä	41 + 2 liitettä
Ohjaaja	Leena Pommelin-Andrejeff

Tämän opinnäytetyön aihe on Verkkokaupan toimitusprosessin ulkoistaminen. Toimeksiantajayritys on suomalainen verkkokauppa, joka toimii Kiinassa, Shenzhenissä ja myy Suomeen, Ruotsiin ja Tanskaan elektroniikkatuotteita. Yritys pohti varaston ulkoistamista, sillä osaa verkkokaupan tuotteista ei kustannussyistä pystytä toimittamaan Ruotsissa ja Tanskassa asuville asiakkaille.

Työn tarkoituksena on selvittää, mitä verkkokauppiaan tulisi ottaa huomioon toimitusprosessin hallinnassa, kun lähdetään ulkoistamaan verkkokaupan varastointia. Työn teoria sisältää yleisesti tilaus- ja toimitusketjunhallinnasta verkkokauppatoiminnassa, ulkoistamisesta sekä huolinnasta. Empiirinen tutkimus on tehty laadullisena tutkimuksena käyttäen puolistrukturoituja haastatteluita. Haastatteluiden avulla haluttiin tutkia asioita, joita tulisi ottaa huomioon varaston ulkoistamisprosessissa, mitä haasteita on kohdattu sekä miten ulkoistaminen on koettu onnistuneen ja mitä etuja ja haittoja tämä on tuonut verkkokauppatoimintaan.

Haastateltaviksi valittiin kuusi verkkokauppiasta ja haastattelut suoritettiin tammi- ja helmikuun aikana 2019. Tutkimuksessa selvisi, että verkkokauppiaan tulisi tarkastella tarkoin eri logistiikkayrityksiä ja tarjouksia ennen valintaa. Varaston ulkoistamista suunnittelevan verkkokauppiaan tulisi lisäksi tarkastella mitä palveluita huolitsija tarjoaa sekä miten kauppiaan ja logistiikkakumppanin viestintä tapahtuu käytännössä.

Avainsanat verkkokauppa, kansainvälistyminen, toimitusprosessin hallinta, toimitusketju, ulkoistaminen

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Bachelor`s degree

ABSTRACT

Author	Jenny Hannuksela
Title	Outsourcing an e-commerce supply chain
Year	2019
Language	Finnish
Pages	41 + 2 appendices
Name of Supervisor	Leena Pommelin-Andrejeff

The topic of this thesis is outsourcing an e-commerce supply chain. The thesis was done as an assignment for a Finnish e-commerce company which is located in Shenzhen, China. The company imports electronic devices to Finland, Sweden and Denmark. The company was considering to outsource warehousing, because due to cost reasons, they cannot deliver some goods to customers who live in Sweden or Denmark.

The aim of the thesis is to find out what an e-commerce entrepreneur needs to consider when planning to outsource warehousing in an e-commerce business to another logistics company. The theoretical research contains general information as to supply chain management in e-commerce business, outsourcing and logistical forwarding. The empirical research was conducted as a qualitative research through half-structured interviews. The aim of the interviews was to analyze matters that need to be considered when warehousing is outsourced as well as the advantages and disadvantages outsourcing has brought and how it has changed their e-commerce business.

Six e-commerce entrepreneurs were selected for the interviews and the interviews were conducted in January and February 2019. The research showed that the entrepreneur should thoroughly and carefully check different logistics companies and their offers before making a decision. In addition, the entrepreneur should check how the information flow works between entrepreneur and logistical forwarder.

Keywords internationalization, e-commerce, supply chain management, outsourcing

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT

1 JOHDANTO 8
1.1 Tutkimuskysymys, tavoite ja rajaus 8
1.2 Opinnäytetyön rakenne 9
2 TILAUS- JA TOIMITUSKETJUN HALLINTA VERKKOKAUPASSA 11
2.1 Verkkokauppa yleisesti 11
2.2 Toimitusketjun hallinta 12
2.3 Toimitusketjun kehittäminen 13
2.4 Varaston hankinnan syyt 14
2.5 Varastonohjaus ja kuljetukset 15
3 ULKOISTAMINEN 18
3.1 Logistiikan ulkoistaminen ja sen syyt 18
3.2 Logistiikan ulkoistamistasot 19
3.3 Ulkoistamisen hyödyt ja riskit 20
3.4 Onnistunut ulkoistaminen 21
4 HUOLINTA JA HUOLITSIJAN TEHTÄVÄT 23
4.1 Mitä on huolinta? 23
4.2 Huolitsijan tarjoamat palvelut 23
4.3 Huolitsijan tehtävät ja velvollisuudet 25
4.4 Huolitsijan vastuu 27
5 TUTKIMUS 28
5.1 Teoreettinen viitekehys 28
5.2 Tutkimusmenetelmä 29
5.3 Haastattelun toteutus 30
5.4 Haastateltavien esittely 31
5.5 Haastattelun tulokset 32
5.5.1 Haastateltavien toimenkuvat ja toimitusketju 33
5.5.2 Mitä on ulkoistettu ja miksi sekä mistä logistiikkakumppani on löydetty? 33

5.5.3 Edut logistiikkakumppaneissa 34
5.5.4 Haitat logistiikkakumppaneissa 34
5.5.5 Ulkoistamisen onnistuminen ja muut huomiot 35
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA 36
6.1 Keskeiset johtopäätökset 36
6.2 Tutkimuksen luotettavuus 37
6.3 Toimeksiantajan saama hyöty ja jatkotutkimusehdotukset 39
6.4 Opinnäytetyöprosessi ja arviointi 39
LÄHTEET 41

LIITTEET

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1 Toimitusketju lyhenee huomattavasti verkkokauppatoiminnasssa (Vehmas 2008, 26.) 12
Kuvio 2 Huolitsijan tarjoamat logistiset palvelut. (Ritvanen ym. 2010, 123.) 24
Kuvio 3 Verkkokaupan toimitusprosessin ulkoistaminen 28

LIITELUETTELO

LIITE 1. Haastattelukysymykset

LIITE 2. Haastateltavien tiedustelu Verkkokauppiaat -facebook ryhmässä.

1 JOHDANTO

Toimeksiantajayritys on suomalainen verkkokauppa, joka on perustettu vuonna 2006 ja toimii Kiinassa, Shenzhenissä. Verkkokauppa vie Suomeen, Ruotsiin sekä Tanskaan Kiinassa valmistettuja puhelimia, kameroita, autotarvikkeita sekä lukuisia muita tuotteita. Varastot löytyvät Suomesta ja Kiinasta sekä kivijalkamyymälä Suomesta.

Toimeksianto lähti yrittäjän tarpeesta löytää sopiva huolintaliike, jotta toimitukset ruotsalaiselle sekä tanskalaiselle kuluttajalle saataisiin sujumaan. Toimeksiantaja on jo aloittanut kansainvälistymisen Ruotsin sekä Tanskan markkinoille, mutta on kohdannut haasteita toimituksissa kuluttajalle. Tavoitteena on antaa perusteellinen katsaus siitä, miten verkkokauppias voi helpottaa toimintaansa ulkoistamalla logistisia toimintoja sekä täten luoda asiakaslähtöisemmän toimitusketjun valitsemalla oikein perustein logistiikkakumppanin.

Opinnäytetyö sisältää tietoa verkkokaupan tilaus- ja toimitusketjun hallinnasta, logistiikan ulkoistamisesta sekä huolitsijan tehtävistä ja velvollisuuksista. Huolitsijaliikkeen löytäminen toisi lisäarvoa erityisesti ruotsalaiselle ja tanskalaiselle kuluttajalle. Lisäksi uudistus parantaisi asiakaslähtöisyyden ajattelua verkkokaupan toimitusketjussa ja täten lisäisi kilpailukykyä sekä antaisi samalla ruotsalaiselle kuin myös tanskalaiselle kuluttajalle suuremman tuotevalikoiman saataville.

Työ pohjautuu verkkokaupan tilaus- ja toimitusketjun hallinnan, logistiikan ulkoistamiseen ja huolintaan liittyvään kirjallisuuteen sekä internetistä löydettyihin ajankohtaisiin artikkeleihin.

1.1 Tutkimuskysymys, tavoite ja rajaus

Tutkimuksen tarve yritykselle on ajankohtainen, sillä yrityksen Suomen varastosta toimitettavat isommat tilaukset Ruotsiin ja Tanskaan tulevat kalliiksi kohdeyritykselle, jolloin tulee vakavasti miettiä oman varaston tai huolitsijaliikkeen hankintaa. Ruotsissa ja Tanskassa asuva kuluttaja voi tällä hetkellä tilata tuotteita Kiinan tai Suomen varastosta. Kuitenkaan kaikkea suomalaiselle kuluttajalle myytäviä

tuotteita ei kustannussyistä pystytä myymään ja toimittamaan tanskalaiselle ja ruotsalaiselle kuluttajalle, mikä oletetusti pidättää potentiaalista myyntiä. Huolitsijaliikkeen tulisi varastoida sekä hoitaa toimitukset ja palautukset kuluttajalta.

Työn tavoitteena on antaa kohdeyritykselle käytännönläheinen sekä perusteellinen katsaus toimitusprosessin hallinnasta, sekä miten löytää ja valita potentiaalinen huolitsijayritys. Tutkimus on myöskin hyvä opas muille yrityksille, jotka miettivät logistisien toimintojensa ulkoistamista. Työn tarkoituksena on siis helpottaa ja nopeuttaa verkkokaupan toimitusprosessia niin suomalaiselle sekä Ruotsissa ja Tanskassa asuvalle kuluttajalle.

Opinnäytetyön tutkimuskysymys on; mitä verkkokaupan tulee huomioida toimitusprosessinsa hallinnassa, kun perustetaan ulkoistettu varasto. Tässä työssä ei tehdä varsinaista valintaa sopivan logistisen partnerin valinnasta, vaan se tulee toimeksiantajayrityksen itse suorittaa.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu kuudesta pääluvusta: johdanto, tilaus- ja toimitusketjun hallinta, ulkoistaminen, huolinta ja huolitsijan tehtävät, empiirinen tutkimus ja johtopäätökset ja pohdinta. Pääluvuista neljä ovat teoreettisia, joiden tarkoituksena on antaa tutkijalle mahdollisimman perusteellinen tietopohja tutkimusta varten. Työn teoriaosuuteen käytetään aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, artikkeleita ja internetlähteitä.

Teoriaosuudessa käsitellään ensin tilaus- ja toimitusketjun hallintaan ja kehittämiseen liittyvää teoriaa. Samassa luvussa myös tarkastellaan varastoon ja kuljetuksiin koskevaa teoriaa. Seuraavaksi kerrotaan ulkoistamisesta ja syistä ulkoistaa toimintoja yrityksessä ja miten tämä voidaan suorittaa onnistuneesti. Lisäksi luvussa luetellaan ulkoistamisen hyödyt ja haitat. Lopuksi kerrotaan mitä huolinta käsitteenä tarkoittaa ja mitkä ovat huolitsijan tehtävät ja vastuut.

Empiirinen osuus koostuu kuudelle verkkokauppayrittäjälle laaditusta teemahaastattelusta. Tutkimuksessa haastatellaan yrityksiä, jotka ovat ulkoistaneet logistisen toimintansa kokonaan tai vain osittain. Haastattelun avulla saadaan

käytännönläheisempää näkemystä siitä, miten logistiikkapartnerin valinta tulisi suorittaa ja mitä valinnassa tulisi erityisesti huomioida. Haastattelusta saadaan myös palautetta siitä, oliko ulkoistaminen haastattelijoiden mielestä oikea ratkaisu. Empiirisen osuuden tarkoituksena on lisäksi antaa käytännönläheisempää tietoa huolitsijaliikkeen valinnasta sekä muista asioista.

2 TILAUS- JA TOIMITUSKETJUN HALLINTA VERKKO-KAUPASSA

Tässä luvussa kerrotaan verkkokaupasta sekä kuvataan, mitä tilaus- ja toimitusketju käsitteenä tarkoittaa ja miten sitä voidaan kehittää. Luvussa lisäksi tuodaan esille varastonohjaukseen ja kuljetuksiin sekä varaston hankinnan syihin ja sen tarpeellisuuteen koskevaa teoriaa.

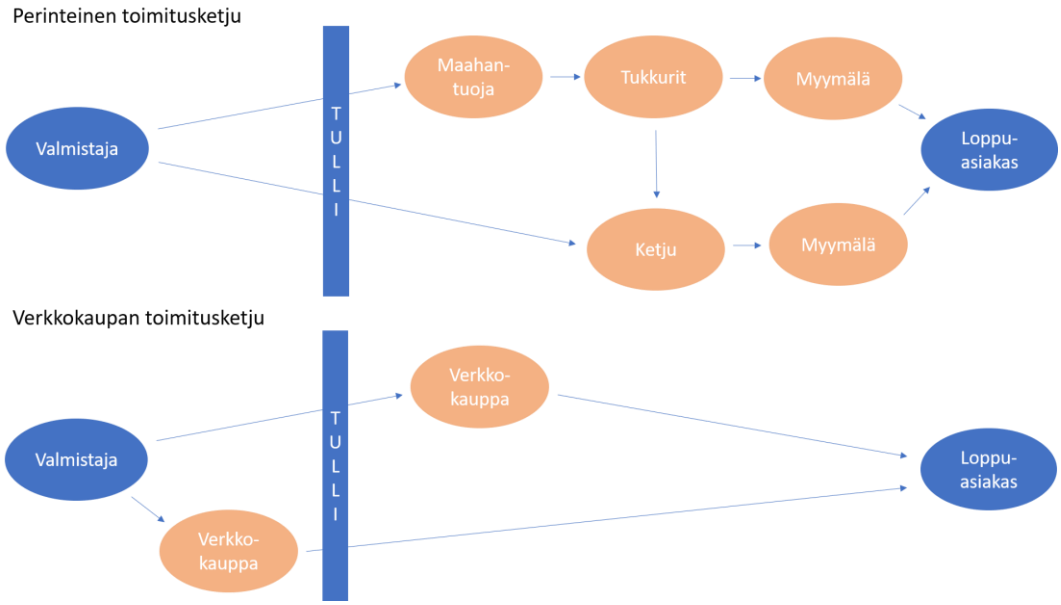
2.1 Verkkokauppa yleisesti

Verkkokauppa on internet-palvelu, josta on mahdollista ostaa tuotteita ja palveluita. Vehmas jaottelee (2008) verkkokaupat neljään eri päätyyppiin, jotka ovat massatuote, uniikkituote, konfiguroitavien tuotteiden sekä palvelun verkkokauppa. Massatuoteverkkokauppa, mitä kohdeyrityskin harjoittaa on yleisin ja yksinkertaisin. Sen tavoite on myydä samoja tuotteita suuria määriä bulkkimyynnin omaisesti sekä rajattomasti. Asiakas tuotteen valittuaan valitsee mahdollisesti tuotteen koon ja värin ennen ostoa ja lisää ostoskoriin. Ennen tilauksen hyväksymistä ja maksua asiakas ilmoittaa osoitteensa ja valitsee toimitustavan, jonka jälkeen ilmestyy kokonaiskustannukset. Asiakas voi tämän jälkeen päättää maksutavasta. Tilauksen jälkeen asiakas vastaanottaa tilausvahvistuksen sekä mahdollisen tiedotteen sähköpostitse tai viestitse, kun tuote on postitettu. (Vehmas 2008, 10-11.)

Konfiguroitavien tuotteiden verkkokauppa eroaa massatuotantoverkkokaupasta siten, että asiakas valitsee useita eri osia verkkokaupassa, joista sitten rakennetaan yksi isompi tuote, kuten auto. Uniikkien tuotteiden verkkokaupassa puolestaan on se ero, että tuotetta löytyy ainoastaan yksi, joka tulee olla varattuna asiakkaalle, kun tämä on maksanut tuotteen. Palvelua myyvä verkkokauppa omaa massatuoteverkkokaupan sekä uniikin verkkokaupan toiminnallisia ominaisuuksia. Esimerkiksi palvelu kuten hiustenleikkuu voidaan käydä varaamassa kampaamoyrittäjän kotisivuilta. Uniikkius tässä palvelussa on se, että kun aika on varattu ei tätä aikaa voi enää muu asiakas varata. (Vehmas 2008, 12-14.)

2.2 Toimitusketjun hallinta

Toimitusketju verkkokauppatoiminnassa on huomattavasti lyhyempi kuin perinteisessä toimitusketjussa kuten Kuvio 1 osoittaa. Verkkokaupan toimitusketjussa välikädet vähentyvät, mikä tarkoittaa toimitusketjun tehon suurenemista sekä halvempia hintoja. (Vehmas 2008, 25-26.)



Kuvio 1 Toimitusketju lyhenee huomattavasti verkkokauppatoiminnasssa (Vehmas 2008, 26.)

Toimitusketjun hallinta (Supply Chain Management, SCM) tarkoittaa yrityksen tavaravirran ja sitä koskevien tieto- ja rahavirtojen kokonaisvaltaista suunnittelua, ohjausta ja johtamista. Ketjun rakenteen muodostus sekä kehittäminen ovat keskeisiä tehtäviä toimitusketjun hallinnassa. Olennaisia tekijöitä toimitusketjun hallinnassa ja sen pohdinnassa ovat ketjun osapuolten välinen yhteistyö sekä arvon luominen asiakkaalle (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell & Santala. 2011. 9).

Yksinkertaisimmillaan toimitusketjun tarkoitus on kattaa raaka-ainelähteiltä loppuasiakkaalle asti niin toimintojen, rakenteiden sekä toimijoiden osalta. (Ritvanen ym. 2011. 9.) Käytännössä tämä tarkoittaa asiakkaan tekemästä verkkokaupan tilauksesta aina asiakkaan kotiin saakka unohtamatta palautuksia, reklamaatioita ja asiakaspalvelua. Itse työ tilaus- ja toimitusketjussa jaetaan kahteen osaan ohjaamiseen ja toteuttamiseen. Toteuttaminen on tavaran käsittelyä, kuljettamista sekä

varastoimista. Ohjaaminen puolestaan on asiakaspalvelu, tavaran hankinta työ, logistiikan erilaiset tukitoiminnot sekä laskujen käsittely. (Sakki 2014, 67.)

Tilaus- ja toimitusketjun suunnittelussa asiakaslähtöisyyden tulisi olla ensisijaisen tärkeä, sillä ilman asiakkaita ei ole liiketoimintaa. Verkkokauppoja perustetaan yhä enemmän, minkä vuoksi kilpailu kiristyy. Tämän vuoksi asiakas odottaa verkkokaupalta yhä parempaa palvelua sekä toimitusajan tulisi olla nopea. Tarjoamalla esimerkiksi tuotteelleen paremman takuun sekä pidemmän vaihto- ja palautusoikeuden, tuo tarjoaminen lisäarvoa asiakkaalle. Tällä tavoin myös asiakkaan on vaikea vertailla kilpailijoiden hintoja suoraan. (Ritvanen ym. 2011, 185.)

2.3 Toimitusketjun kehittäminen

Sujuvan toimitusketjun tavoitteena on pienillä logistiikkakustannuksilla huolehtia tuotteiden saatavuudesta. Perusperiaatteina ja tärkeinä toimitusketjun kehittämisessä ja hallinnassa ovat: asiakaslähtöisyys, prosessin yksinkertaistaminen, yhteinen suunnittelu, luotettavuus, joustavuus, läpinäkyvyys, tuhlauksen ja virheiden poisto, reaaliaikainen tiedonvälitys, läpimenoajan lyhennys sekä järjestelmäintegraatioiden kehitys. Toimitusketjussa tulisi lisäksi välttää vain tiettyihin tai muutamiin toimintoihin keskittymistä ja ohjata tätä kokonaisuutena. (Ritvanen ym. 2011, 136.)

Strategisesti ajateltuna toimitusketjun kehittämisessä ja hallinnassa mietitään kysymyksiä, kuinka toimitusketjun logistinen osa rakennetaan ja mitä se pitkällä aikatähtäimellä edellyttää. Asiakkaat edellyttävät yhä personoidumpia toimitusratkaisuja sekä heidän tarpeisiinsa on pystyttävä vastaamaan lyhyellä toimitusajalla. (Ritvanen ym. 2011, 136-137.)

Kuten esimerkiksi elektroniikkaa myyvässä massatuoteverkkokaupassa, tuotteiden suosio ja kysyntä saattavat nousta nopeasti, mutta myös laskea vielä nopeammin. Tämän vuoksi toimitusketjun ohjaaminen varsinkin verkkokauppatoiminnassa on aivan eritasoinen haaste verrattuna esimerkiksi leipomotoimintaan, jossa leivän kysyntä on tasaista ja senkin vuoksi ennustettavissa. Ulkoistamalla tilaus- ja toimitusketjun hallinnan huolitsijaliikkeelle antaa tämä joustavuutta yritykselle ja jakaa

tuotteen toimituksen riskejä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 179, 345.) Luvussa 3 käsitellään ulkoistamista tarkemmin.

2.4 Varaston hankinnan syyt

Varastoinnilla tarkoitetaan varastotoimintoja kuten varastorakennuksia ja -tiloja. Varastointi ja siihen liittyvät ratkaisut vaikuttavat logistiseen ketjuun kokonaisuudessaan. Koska varastoihin sitoutuu pääomaa, pyritään ne pitämään pieninä toimitusketjun kaikissa vaiheissa. Kun pääomaa on sidottu mahdollisimman vähän varastoon, voi tätä käyttää muuhun tarpeeseen. Varsinkin laaja tuotevalikoima sekä asiakkaiden tarpeet aihetuttavat varastoinnin ylikuormittumista. (Ritvanen ym. 2011, 79.)

Usein varastointi on välttämätöntä vaikkakin sitä ei nähdä lisäarvoa tuottavana, vaan juuri lisäkustannuksia aiheuttavana toimintona. Lisäarvo on sitä mistä asiakas on valmis maksamaan ja oikein suunniteltu varastointi tuottaa lisäarvoa. Tavaran saatavuus pyritään nykyisin takaamaan hyvin toimivalla ja suunnitellulla kysyntätoimitusketjulla, jonka avulla myös varastoarvot ovat pienet. Toimivassa kysyntätoimitusketjussa on mahdotonta toimia täysin varastoimatta myytäviä tuotteita ja hyvällä tiedonkululla voidaan välttyä yleiseltä turhia kustannuksia aiheuttavalta ylivarastoinnilta. (Logistiikan maailma 2017b.)

Vaikka varastointia halutaan välttää liiketoiminnassa, on kuitenkin lukuisia syitä, joiden johdosta varastoinnista ei päästä täysin eroon. Syyt varastoinnille ovat esimerkiksi tuotteen takaaminen ja saatavuus asiakkaalle, joka luo hyvää asiakaspalvelua, taloudelliset tuotantoerät, jolloin isoissa tilauserissä usein hinta on alhaisempi sekä tilaus-toimituskustannusten minimointi, sillä kun tavara lähetetään suuressa erässä, alentaa tämä toimituskustannuksia. Muita syitä ovat toimittajan luoma epäluotettavuus tavaran toimittamisessa silloin kun on tarve, hintojen nousu, tuontitavaran tullimaksun lykkääminen, kun tavara välivarastoidaan tullivarastossa. (Logistiikan maailma 2017b.)

Kuten jo aikaisemmin on jo mainittu, hyvä yhteistyö asiakkaan kanssa tarkoittaa, että asiakaspalvelu on hyvää, toimitusajat ovat nopeat ja toimituskulut ovat

mahdollisimman alhaiset. Kun varaston toiminta toimii asiakas saa tuotteensa ajallaan luvatusti sekä hyvään hintaan. Tämä puolestaan lisää asiakkaan luottoa verkkokauppaan hyvänä ja ostaa mahdollisesti seuraavankin kerran samasta verkkokaupasta ja pitää yhteistyön pitkäjänteisenä. (Vehmas 2008, 64.)

2.5 Varastonohjaus ja kuljetukset

Verkkokaupan peruste on helpon ostamisen mahdollisuus, jossa kaupat pystytään luomaan omalta kotisohvalta ja toimitus on nopeaa. Tässä haastavaksi koituu tehokas toimitus niin kustannuksiltaan kuin toimitusajaltaan, sillä useat verkkokaupat kaatuvat toimitusvaikeuksiin, joissa tilauksia ei vain pystytä toimittamaan nopeasti ja kannattavasti. (Vehmas 2008, 307.)

Tällöin kuljetustavan valinnassa nopea asiakaspalvelu, toimitusten pitävyys sovitusti ja hinta ovat tärkeitä tekijöitä. Lisäksi lopullisessa valinnassa tulisi päättää halutaanko painottaa palvelun hintaa vai laatua. Valinnan jälkeen tulisi käynnistää arviointimenettely kuljetuksen suorituskyvystä ja siten tarkastella, oliko valinta oikea. (Melin 2011, 195-196.)

Varastoiminen ja kuljettaminen ovat logistiikkaprosessissa toistensa vastapainoja, sillä kun suurempia tavaramääriä kuljetetaan kerralla, alentaa se kuljetuskustannuksia, kun kuljetuskustannukset jaotellaan isomman kuljetetun tavaramäärän kesken. Kuitenkin suuret kertakuljetuserät kasvattavat varastoja, mikä taas luo kustannuksia varastoinnissa. Suurten kuljetuserien avulla kustannukset voivat siis olla edulliset yksikköä kohden, mutta luovat mahdollisia passiivivarastoja, mikä taas lisää kustannuksia. (Sakki 2009, 103-104.)

Passiivivarastoja syntyy myös toimitusvarmuuden takaamiseksi asiakkaalle. Mutta kuten Sakki toteaa kirjassaan (2014), asiakas odottaa toimitusvarmuutta, ei varastossa säilyttämistä. Lisäksi Sakki toteaa, että toimituskyky ei riipu varastomäärästä vaan materiaalin ohjauksen osaamisesta. (Sakki 2009, 103-104; Sakki 2014, 76). Tämä näkyykin yritysasiakkaiden suuntauksessa saada tavara kuluttaja asiakkaalle yhä lyhyemmällä toimitusajalla, jonka seurauksena pakettien koko pienenee, kun taas toimitustiheys kasvaa. (Karhunen ym. 2007, 28).

Varastonohjauksen kannalta onkin tärkeää, että tuotteet ovat helposti löydettävissä ja että varastosaldot ovat ajan tasalla, mikä kertoo verkkokauppiaalle varastoon sijoitetun pääoman. Ajan tasalla oleva varastosaldo helpottaa ennakoimaan tuotteiden loppumisen, jotta saadaan ajoissa uusi erä varastoon sekä sen avulla tiedetään, mitä tuotteita voidaan toimittaa välittömästi ja mitkä jäävät jälkitoimitettaviksi. Varastonohjauksen helpottamiseksi voidaan ostaa palveluna erilaisia laskentaohjelmia, mikä pitää tästä huolen ja ilmoittaa varasto saldon mennessä liian alhaiseksi. (Linden 2009, 257-260.)

Tehokkaan kuljetuksen ominaisuuksia on, että tavara kuljetetaan oikeaan paikkaan, oikeaan aikaan, ehjänä sekä sopivin kustannuksin (Ritvanen ym. 2011, 143). Kuljetuksen valintaan vaikuttaa kuljetusmahdollisuudet, yrityksen ja toimittajan sijainti, toimituksen kiireellisyys sekä toimitettavan tuotteen arvo ja koko. Rautatie-. auto-, vesi- ja lento kuljetustapoja joudutaan usein yhdistelemään, jotta tuote saadaan toimivalla kuljetusketjulla toimitetuksi haluttuun päätepisteeseen. (Alikoski, Hakonen &Viitasalo, 2016, 103.)

Kuljetuksissa on aina riskinsä, joita ovat tavaran katoaminen, rikkoutuminen tai sen vahingoittuminen. Näistä kaikista aiheutuu rahallista vahinkoa yritykselle ja tuotteiden saamattomuudesta aiheutuu seurannaisvahinkoja, jotka voivat ylittää lopuksi tuotteen rahallisen arvon. Minimoidakseen tämmöisiä vahinkoja yritys voi pitää varmuusvarastoja, joiden avulla asiakas saa varmasti tuotteensa kuten on luvattu. Lisäksi riskeiltä voidaan välttyä, kun huomioidaan tavaran vahinkoalttius, pakkaustapa, kuljetusmuoto sekä kuljetusreitti. Lisäksi vahingot voidaan minimoida kuljetustapaan sopivalla vakuutuksella. (Melin 2011. 180-181.)

Kun tavara tuodaan Kiinasta EU:ssa sijoittuvaan varastoon, tulee kuljetuksia yhdistellä. Yhdistetyssä kuljetuksessa käytetään kahta tai useampaa kuljetustapaa. Tapa soveltuu erityisesti yli 500 kilometrin kuljetusetäisyyksille sekä se helpottaa toimituksen käsittelyä ja vähentää vahinkoja. Erityisesti niin Suomessa kuin muualla skandinaavissa maantieteellinen sijainti vaikuttaa siihen, että yhdistetty kuljetus koetaan hyödylliseksi. Euroopassa yhdistettyjä kuljetuksia markkinoi yhtiö, UIRR

(International Union of Combined Road-Rail Transport Companies) (Melin 2011, 221-222.)

Asiakirjat, jotka ovat välttämättömiä, kun tavaraa tuodaan EU:n ulkopuolelta EU:n sisälle, ovat kauppa- ja proformalasku, kuljetusasiakirjat (valitun kuljetusmuodon mukaan), sähköinen tulli-ilmoitus sekä passitus -asiakirja. Mikäli tavara viedään väliaikaisesti maahan, on ATA Carnet -asiakirja täytettävä. Myös vakuutusasiakirjan tai -todistuksen sekä pakkausluettelon käyttö on suositeltavaa. Alkuperätodistukset kuten EUR.1 sekä maakohtainen viejän ilmoitus kauppalaskussa ja muu alkuperätodistus on mahdollinen ja sitä voidaan halutessa käyttää. (Melin 2011, 87.)

3 ULKOISTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään yrityksissä yleistyvää tapaa parantaa omaa toiminnallista osaamistaan. Alussa käsitellään teoriaa koskien logistisen toiminnan ulkoistamisen syitä ja mitä eri ulkoistamistasoja on valittavissa. Lopuksi tarkastellaan ulkoistamisen riskit sekä miten ulkoistamisessa onnistutaan.

3.1 Logistiikan ulkoistaminen ja sen syyt

Ulkoistaminen eli ”Ostaa tai valmistaa” tarkoittaa yrityksen jonkin aikaisemman toiminnon siirtämistä ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Perusajatuksena ulkoistamisessa on se, että yritys voi kehittää liiketoimintaansa sekä parantaa osaamistaan ja tehokkuuttaan keskittymällä vain yhteen tai muutamaan ydinosaamisalueeseen. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2015, 169, 173.)

Ydinosaamisalueet ovat toimintoja, joilla yritys luo arvoa asiakkaalle tuottamalla nämä tehokkaammin ja paremmin kuin kilpailijansa. Ydintoiminta-alueen ulkopuolisten toimintojen ulkoistamista kokonaan pidetään korkean riskiluokan toimintana, koska nämä toiminnat voivat vaikuttaa voimakkaasti ydintoimintojen suorituskykyyn. (Pastinen, Mäntynen & Koskinen. 2003, 140.)

Ulkoistamalla toimintojaan verkkokauppa voi parantaa tilaus- ja toimitusketjunsa hallintaa sekä saa monipuolisemman logistisen verkoston, jonka huolitsija on jo neuvotellut. Huolitsijan asiantuntijuus sekä neuvotteluvarat kuljetusyhtiöiden kanssa ovat yrityksen logistisen monipuolisuuden apuna. Ulkoistamisen syistä tärkeimmäksi muodostuvat kustannussäästöt, minkä vuoksi yritys ulkoistaa osa- tai kokonaistoimintojaan. (Shipfunk 2018; Lehikoinen 2013, 21.)

Kun ulkoistamiseen päädytään kustannussäästöjen vuoksi, tulee ensin selvittää, paljonko ulkoistettavasta toiminnosta aiheutuu kustannuksia, jos se suoritettaisiin itse. Tätä kustannusta verrataan seuraavaksi siihen, joka aiheutuisi, kun kyseinen toiminto ulkoistettaisiin. Kun toiminto ulkoistetaan, vaihtuvat kiinteät kulut muuttuviksi kuluiksi. (Ritvanen ym. 2011, 143.)

Muita syitä ulkoistamiselle rahallisten säästöjen lisäksi on melko yleinen ei-taloudellinen ydintoimintoihin keskittyminen. Vaikka yritys pystyisi hoitamaan palvelun itse halvemmalla, nähdään oman rahan tuottavan enemmän jossain muussa yrityksen toiminnossa (Lehikoinen 2013, 24.) Myös yrityksen haluttomuus sekä kyvyttömyys investoida vaadittaviin tiloihin sekä henkilöstöön, johtaa useimmiten toiminnan ulkoistamiseen (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 175-176. 2015.)

3.2 Logistiikan ulkoistamistasot

Logistiikan ulkoistamisessa puhutaan viidestä tasosta, joita ovat 1PL,2PL,3PL,4PL ja 5PL. Ensimmäinen taso (1PL) on yritys, joka hoitaa tarvittavat logistiset toiminnat itse kuten kuljetuksen ja varastoinnin. Toisessa tasossa (2PL) yritys ostaa palvelun kuten kuljetukset toiselta yritykseltä kuten huolitsijalta. (Ritvanen ym. 2010, 128).

Kolmannella tasolla (Third Party logistics, 3PL) ulkoistetaan esimerkiksi logistisia toimintoja joko kokonaan tai merkittävältä osalta. Kolmatta yhteistyön tasoa käyttämällä halutaan hyödyntää palveluntarjoajan logistiikkaverkostoa. Palveluntarjoaja käyttää omaa organisaatiotaan palveluiden tuottamiseen (Salmenkari & Winqvist 2003, 8.) Yritys voi itse hoitaa myös kaiken logistisen toiminnan, mutta yhä useammin yritys jossain vaiheessa yrityksen kasvua ulkoistaa tämän asiantuntijalle. Yleisimmät ulkoistettavat logistiset toiminnot ovat kuljetukset ja varastointi. Käyttämällä huolitsijaa yritys voi keskittyä muuhun ydinosaamiseen ja toimintaan (Rushton, Croucher & Baker 2014, 61, 63.)

Neljännellä tasolla (Fourth party logistics, 4PL) on tyypillistä, että yritys tekee kokonaisvaltaisen ulkoistussopimuksen yhden palveluntuottajan kanssa. Palveluntarjoaja operoi ja johtaa ulkoistajan koko toimitusketjua ja käyttää omia sekä muiden palvelutarjoajien resursseja. Tässä tasossa palveluntarjoaja siis toimii koordinaattorina ulkoistavalle yritykselle ja hankkii palvelut sekä resurssit muilta. (Jalanka, Salmenkari & Winqvist 2003, 8).

Viides taso (Fifth party logistics, 5PL) ilmestyi erityisesti verkkokaupan popularisoimiseksi. 5PL logistiikkatasossa suunnitellaan, toteutetaan ja järjestetään

logistiikkaratkaisuja 3PL sekä 4PLn toimintoja hyödyntäen. 5PL palveluntarjoaja myöskin neuvottelee hinnat muiden tarvittavien palveluntarjoajien kanssa. Se myös ohjaa, hallitsee ja integroi tietotekniikan avulla kaikkia toimitusketjun toimintoja. Tämän lisäksi viides taso tarjoaa puhelinpalveluja sekä verkkomaksuja. (Trans info 2018.)

3.3 Ulkoistamisen hyödyt ja riskit

Ulkoistaminen (oursourcing) antaa verkkokauppatoiminnalle useita hyötyjä ja siihen verraten vähän riskejä. Ulkoistamalla toimintoja johdon ja muiden kohdeyrityksen avainhenkilöiden aikaa vapautuu muiden keskeisempien asioiden hoitamiseen (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 177. 2015.) Tässä tapauksessa keskeisimmiksi asioiksi voidaan luetella verkkokaupan myynti, markkinointi ja asiakaspalvelu. Logistiikkapalvelun hinnoittelu koostuu yleisimmin toteutuneiden lähetysten perusteella, eikä kuukausi- tai vuosiperusteisesti (Shipfunk. 2018.)

Muita hyötyjä ulkoistamisella ovat teknologia, markkina-asema ja joustavuus. Palveluntarjoajalla voi olla paremmat tietotekniset järjestelmät sekä paremmat kuljetussopimukset suorittamaan haluttua toimintaa, mitä taas ulkoistavalla yrityksellä ei ole. Kun yritys laatii tiettyjä toimintoja tarjouskilpailuihin, saa tämä kasvatettua valintojaan sekä paremman näkemyksen toimintojen todellisista kustannuksista ja hyödyistä. Lisäksi käyttämällä ulkopuolisia toimittajia voi se parantaa tuotantokapasiteetin skaalautuvuutta vielä alhaisemmilla kustannuksilla. Ulkoistaminen voi siis lisätä toiminnallista joustavuutta (työvoima jaetaan kattamaan uudet työtehtävät), palkan joustavuutta (suorituskykyperusteinen palkkaus) sekä numeerista joustavuutta (henkilöstön määrä mukautetaan kysyntään) (Jackson, Iloranta & McKenzie. 2001, 4-5.)

Haitoiksi voidaan luetella esimerkiksi kontrollin väheneminen, sillä silloin luovutaan palasta toimitusketjun hallinnassa, joka saattaa vaikuttaa asiakkaiden tyytyväisyyteen. Tietysti oikean huolitsijan valinnalla voidaan luottaa, että huolitsija toimii sovitusti ja pystyy pitämään asiakkaat tyytyväisinä. Lisäksi huolitsija voi tarjota sellaista uutta informaatioteknologiaa, jonka opetteleminen vie aluksi aikaa. (Shipfunk 2018). Muutosvaiheessa voi lisäksi ilmetä toiminnallisia ongelmia yrityksen

sisällä sekä muutoksen tuomat kustannukset voivat olla aluksi suuria (Pastinen ym. 2003, 142.)

3.4 Onnistunut ulkoistaminen

Jotta ulkoistamisessa onnistutaan, tulee yrityksen ensin määritellä omat ydinosaamisalueet ja vasta tämän jälkeen pohtia ulkoistamisen tavoitteet ja mitkä ovat ulkoistettavat osa-alueet, joista myös tulisi tehdä tarkempi analyysi. Tämän jälkeen tutkitaan potentiaalisia toimijoita sekä lasketaan arvio ulkoistamisen kustannuksista. Lisäksi pohditaan sen tuomia vaatimuksia yrityksen omiin tietojärjestelmiin sekä rakenteelle. (Pastinen ym. 2003, 140.)

Useat ulkoistamista käsittelevät kirjalliset julkaisut ovat keskittyneet enimmäkseen ulkoistamiseen liittyvään päätöksentekoon. Kuitenkin useimmiten päänvaivaa aiheuttaa nimenomaan päätöksen toimeenpano. Tällöin toteuttaminen jätetään helposti organisaation huoleksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 190-191. 2015).

Pastinen, Mäntynen ja Koskinen (2003), mihin muihin kysymyksiin yrityksen tulee osata vastata ennen ulkoistamispäätöksen toimeenpanoa:

- Mitä logistisia palveluja suoritetaan itse ja mitkä palvelut ostetaan?
- Mitä logistiikan ulkoistamisella halutaan saavuttaa?
- Mitä kuljetusmuotoja yms. palveluja tarvitaan mihinkin tarpeeseen?
- Minkälaisina kokonaisuuksina palvelut tarjotaan?
- Mitkä huolitsijat valitaan yhteistyökumppaneiksi ja millä kriteereillä?
- Miten huolitsijoita hallitaan ja johdetaan muun yritystoiminnan ohessa?

Kun aikaisemmin mainittuja seikkoja on pohdittu yrityksessä, tulee arvioida toimittajien lähettämiä tarjouksia niin palvelujen kustannusten kuin tarjonnan avulla. Tarjouksia sekä kustannus-hyötyanalyysia tulee tarvittaessa tarkentaa. Mahdollisten ehdokkaiden kanssa voidaan lisäksi käydä jatkoneuvotteluita, tai mikäli päätös on helppo, voidaan sopiva kumppani valita suoraan. (Pastinen ym. 2003, 141.)
Seuraavaksi siirrytään toteutuksen suunnitteluun ja varsinaisen sopimuksen laadintaan. Ennen sopimusta tulisi vielä kertaalleen määritellä tarkasti tulevalle kumppanille ulkoistettava toiminto ja prosessi ja näiden rajapinnat. Myöskin toteutuksen

suunnitelma sekä aikataulu tulee laatia. Kun molemmat osapuolet hyväksyvät sopimuksessa kirjoitetut asiat allekirjoitetaan sopimus. Sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen siirrytään toteutukseen ja sen seurantaan. (Pastinen ym. 2003, 141.)

Mikäli ulkoistaminen osoittautuu huonoksi valinnaksi, tulee toiminto palauttaa takaisin omaksi toiminnaksi (insourcing). Tässä tilanteessa henkilöstön osaaminen on erityisen tärkeää ja heitä on tarvittaessa koulutettava, jotta takaisin tuotu ulkoistettu toiminta osataan hoitaa itse. (Ritvanen ym. 2011, 143-144.)

4 HUOLINTA JA HUOLITSIJAN TEHTÄVÄT

Tässä luvussa halutaan kriittisesti tarkastella syitä, miten huolitsijan valinta tulisi tehdä. Luvun alussa kerrotaan huolinnan pääpiirteet ja mitä se tarkoittaa sekä mitkä ovat huolitsijan tehtävät sekä velvollisuudet. Lopuksi kerrotaan huolitsijan vastuista sekä huolitsijan tarjoamista palveluista.

4.1 Mitä on huolinta?

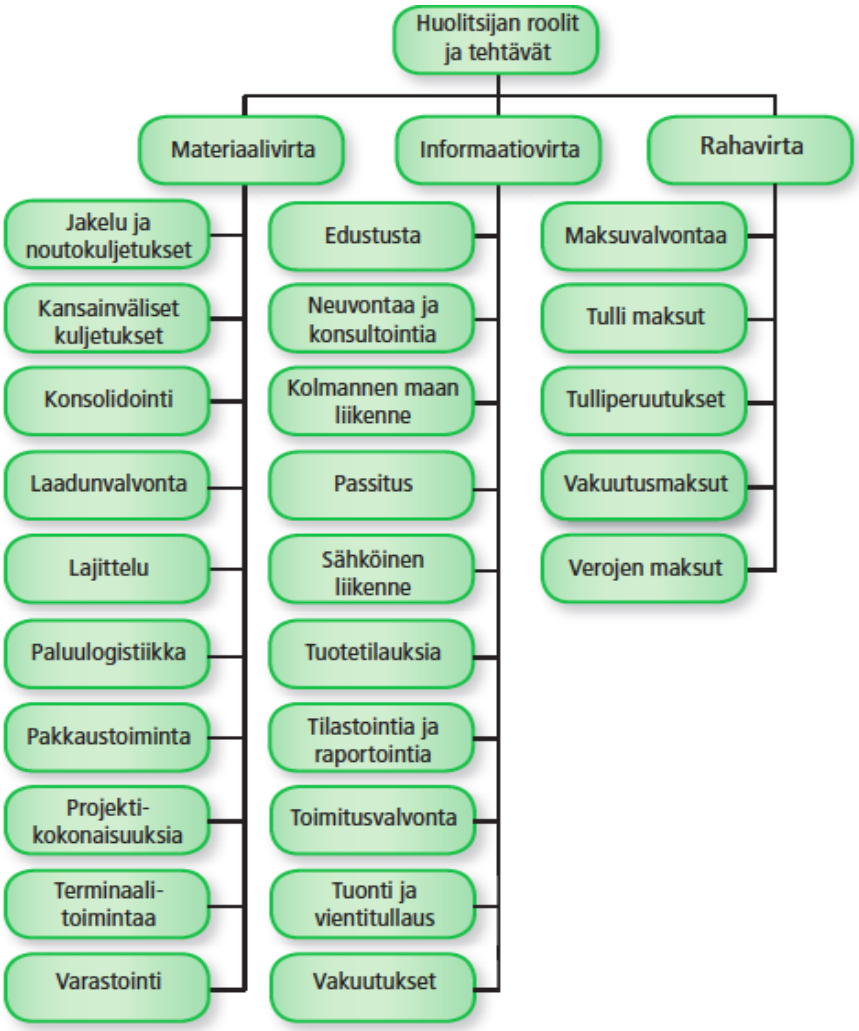
Huolitsija toimii huolehtijana tavaralähetyksissä ja niihin liittyvissä toimenpiteissä toimeksiantajan lukuun. Huolintaliike onkin oman alansa asiantuntija, joka auttaa viejää ja tuojaa toimittamaan tavaran kuljetuksen sovittuun määränpäähän. Huolitsija hoitaa kaikki kuljetuksessa tarvittavat tehtävät, sopimuksen mukaisesti. Sovitut tehtävät voivat olla muun muassa kuljetusvakuutuksen ottaminen, asiakirjojen hankinta ja laadinta, tullaus tai yrityksen avustus, kauppahinnan perintä luovutuksen yhteydessä, eri maiden kuljetus- ja tullimääräysten tiedon välitys yritykselle. Huolitsija voi lisäksi tarjota 3PL tapaista varastointi palvelua kuin myös räätälöityjä paketointi- ja toimitusratkaisuja asiakkaan haluamalla tavalla. Huolitsija usein myös hoitaa rahoituksen väliaikaisesti tavaralähetyksissä. (Melin 2011, 232, 233.)

Palkkaamalla huolintaliikkeen toteuttamaan tavaran sekä tämän informaation saapumisesta asiakkaalle sovittuun aikaan, voidaan palvelutasoa parantaa merkittävästi. Huolintaliike ei voi kuitenkaan toiminnallaan vaikuttaa aivan kaikkeen kuten esimerkiksi siihen, että tavara vastaa sitä mitä on tilattu sekä myyjän antaman laskun oikeellisuuteen. Palvelutasoon liittyviin tekijöihin voi huolintaliike kuitenkin vaikuttaa kuten esimerkiksi toimitusvarmuus, nopeus sekä tiheys, tavaran säilyminen alkuperäisessä kunnossa sekä lähetyksen informaation riittävyys. (Hörkkö, Koskinen, Laitinen, Mattsson, Ollikainen, Reinikainen & Werdermann. 2010. 52,53)

4.2 Huolitsijan tarjoamat palvelut

Huolitsijan logistiset toiminnot voidaan luokitella kansainvälisten kuljetusten järjestämiseen, nouto- ja jakelupalveluihin sekä tullauspalveluihin. Kuitenkin

nykyisin huolintaa suorittavat yritykset tarjoavat asiakkailleen yhä laajempia kokonaisuuksia, joita kuvio 2 kuvailee selkeästi:



Kuvio 2 Huolitsijan tarjoamat logistiset palvelut. (Ritvanen ym. 2010, 123.)

Jakelu- ja noutokuljetuksissa huolitsija toteuttaa tavaran viennin tai tuonnin omalla tai muulla heillä hallinnassaan olevalla kalustolla tai mahdollisesti hyödyntävät alihankintaverkostojaan kuljetusyritysten kanssa. Kansainvälisissä kuljetuksissa huolitsija käyttää kaikkia saatavilla olevia kuljetusmuotoja kuten maa-, meri-, rauta- ja lentoliikennettä. Näiden lisäksi huolitsija tarjoaa kuriiri-, pika-, projekti sekä proomukuljetuksia. (Logistiikan maailma 2017d.)

Konsolidointi tarkoittaa yhteislastausta, jossa huolitsija on kerännyt useiden asiakkaidensa toimitukset samaan kuljetukseen edullisemman rahtihinnan saamiseksi asiakkailleen. Huolitsija myös voi saada rahtitilaa edullisemmin, kun tämä kerralla ostaa isomman tilan asiakkaidensa toimitettaviin tavaroihin. Huolintayritys voi myöskin tarjota asiakkaalleen paluulogistiikkapalvelun, jossa huolitsija hakee ja palauttaa asiakkaalleen tämän myymät tuotteet kierrätystä, takuukorjausta tai muuta jatkojalostusta varten. (Logistiikan maailma 2017d.)

Huolitsija voi tarjota asiakkaalleen laadunvalvontaa, lajittelua, pakkaustoimintaa sekä muuta lisäpalvelua kuten hinnoittelua, esillepanoa, merkitsemistä ja asentamistöitä. Näiden toimintojen avulla tavaran siirtelyä voidaan välttää, kun kaikki voidaan hoitaa yhdessä paikassa huolitsijalla. Huolitsija voi lisäksi tarjota lisäpalveluja kuten ohjeistusta siitä, minkälainen pakkaus on ihanteellisin tietyn tavaran kuljetukselle ja myy näitä sopivia kuljetuspakkauksia asiakkailleen. (Ritvanen ym. 2011,125.)

Projektikokonaisuuksissa huolitsija voi projektinomaisesti ottaa tehtäväkseen hoitaa esimerkiksi tehtaan purkamisen sekä sen kuljettamisen ja pystyttämisen toiseen paikkaan. Tämä yleensä vaatii kuukausien suunnittelun. Terminaalitoiminnassa puolestaan huolitsija tarjoaa tilaa tai terminaalia, jossa tullaamatonta tuotetta voidaan säilyttää, varastoida, käsitellä tullin luvalla. Tavara voidaan myös luovuttaa tästä eteenpäin, joko tullaamattomana tai tullattuna toiseen samankaltaiseen tullin hyväksymään tilaan. Huolitsija voi myös tarjoa varastopalvelun, jossa asiakkaan tavaraa säilytetään, mutta asiakas itse hoitaa tavaran noudon ja jakelun. Palvelu voi olla joko jakelu-, käsittely tai väliaikainen varastointi. (Ritvanen 2011, 125, 127.)

4.3 Huolitsijan tehtävät ja velvollisuudet

Huolintaliikkeen tulee huolehtia, että lähetetty tavara on oikeassa paikassa oikeaan aikaan sekä toimitettu kustannustehokkaasti. Tavara tulee olla lähetetty vastaanottajan kansainvälisten ja kansallisten määräysten, direktiivien, lakien ja sopimusten mukaisesti. (Logistiikan maailma 2017c. 2018)

Huolitsija järjestää asiakkaalleen tarvittavat kuljetuspalvelut tavaralle sekä huolehtii tavaran vakuutuksista, tullauksesta, sen käsittelystä ja merkinnöistä. Koska ulkomaankaupassa tarvitaan monia erilaisia asiakirjoja ja dokumentteja, on huolitsijan tärkein tehtävä avustaa asiakkaitaan näiden asiakirjojen laadinnassa. Huolintaliike myös jakaa neuvoja kuljetusasioissa, jotta asiakkaan lähetys ei jää heitteille vaan tavara saadaan varastoitua ennen seuraavaa kuljetusta päätepaikkaan. Asiakkaan kanssa tehdyn sopimuksen perusteella huolitsija voi lisäksi toimia maksujen perijänä. (Hokkanen ym. 2010, 121.)

Harvoissa maissa huolitsija-käsite on avattu lainsäädännössä, sillä esimerkiksi Suomen laissa ei ole määritelty tai mainittu huolitsijaa. Tämän vuoksi on perustettu Pohjoismaisen speditööriliiton laatimat yleiset määräykset PSYM. Uusin PSYM versio on PSYM 2015. Pohjoismaiden Speditööriliitto (Nordiskt Speditörförbund, NSF) on yhteistyöelin Suomen, Ruotsin, Norjan ja Tanskan liittojen välillä. Suomen huolintaliikkeiden liiton jäsenet ovat myös automaattisesti jäseninä Pohjoismaiden Speditööriliitossa. PSYM -ehdot määrittelevät niin huolitsijan tehtävät ja velvollisuudet kuin myös huolitsijan sekä toimeksiantajan vastuuta koskevat määräykset ja riitatilanteiden ratkaisut. (Suomen Huolintaliikkeiden liitto ry 2015; Hörkkö ym. 2010, 21,26.)

Melin listaa (2011) huolitsijan velvollisuudet, joita ovat: toimimis-, tarkastus-, lojaliteetti-, toimintaohjeiden noudattamis- sekä tilitysvelvollisuus. Huolitsijan siis tulee huolehtia sovittujen tehtävien suorittamisesta, joista on sovittu sopimuksessa yrityksen kanssa (toimimisvelvollisuus). Tähän kuuluu toimintaohjeiden toimittaminen valitulle rahdinkuljettajalle ja edustajalle. Lisäksi valitun huolitsijan tulee toimia yrityksen edun mukaisesti (toimintaohjeiden noudattamis- ja lojaliteettivelvollisuus). Tarkastusvelvollisuus tarkoittaa, että huolitsija tarkistaa saapuneen tavaran tai pakkauksen asiakirjat, kunnon, numeron, merkit ja lukumäärän. Tilitysvelvollisuudella puolestaan tarkoitetaan, että tehtävän suoritettua huolitsija tekee tilityksen (Melin 2011, 235-238.)

4.4 Huolitsijan vastuu

PSYM2015 tarkoituksena on huolehtia siitä, että huolitsija toimii asiakkaansa etujen mukaisesti ja on myös velvollinen osoittamaan tämän. Huolintaliikkeellä on vastuuta varastointitoimeksiannossa sekä se toimii joko välittäjän tai rahdinkuljettajan vastuulla. Välittäjänä huolintaliike on vastuussa vahingosta, mikäli se aiheutuu huolimattomuudesta suorittaessaan tehtävää. Huolintaliike ei kuitenkaan ole vastuussa, mikäli vahinko on aiheutunut kolmannen osapuolen toiminnasta. Huolitsijan tulee pystyä osoittamaan, että on toiminut huolellisesti ja valvonut toimeksiantajansa etuja tehtävää suorittaessaan. (Melin 2011, 238, 240.)

Huolitsijan vastuu välittäjänä rajoittuu 50 000 SDR:ään (Special drawing rights) yhtä tehtävää kohden. Korvaus voi kuitenkin olla enimmillään sopimuksessa määritellyn viivästyskorvauksen suuruinen sekä mikäli tavara katoaa, vahingoittuu tai vähenee voi korvaus olla enintään 8,33 SDR:ää kilolta per kadonnut, vahingoittunut tai vähentynyt tavara. SDR on keinotekoinen valuuttayksikkö. Riitojen välttämiseksi vahinkotilanteessa tulisi suositusten mukaisesti mainita toimituslauseke (Incoterms®2010) sopimuksessa. (Hokkanen ym. 2010, 122.)

Kun huolitsija kuljettaa tavaraa omalla kulkuvälineellään ja on tarjonnut maantiekuljetuksia ja omaa hintaa kuljetukselle, antanut kuljetusasiakirjan omissa nimissään sekä tehnyt sopimuksen rahdinkuljettajana, on tämä tällöin toiminut vastuullisesti rahdinkuljettajana. Huolitsija on vastuussa, mikäli tuotteen kuljetuksessa tapahtuu viivästymisiä tai se vahingoittuu, vähenee tai katoaa. Huolitsijan vastuu alkaa siitä, kun tämä vastaanottaa tavaran. Vastuu päättyy siihen, kun tavara on luovutettu vastaanottajalle. Kuitenkin huolitsija on vastuussa tavarasta seuraavat 15 päivää, kun huolitsija on ilmoittanut tavaran saapumisesta vastaanottajalle. Toimeksiantajan tulee puolestaan huolehtia tavaran huolellisesta pakkaamisesta, merkinnöistä ja muista selvityksistä, jotta virheellisestä toiminnasta näiden osalta ei aiheudu vahinkoa huolitsijalle. (Melin 2011, 238-239.)

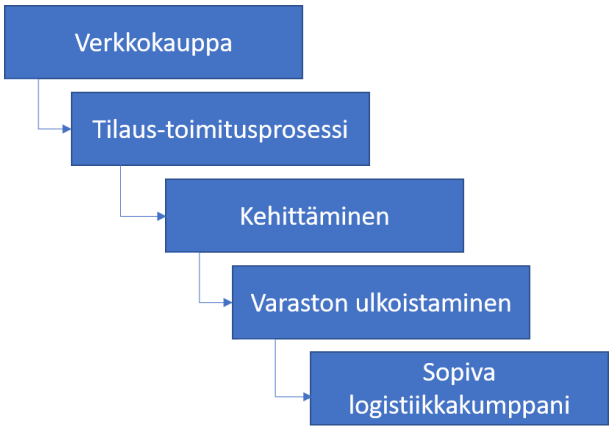
5 TUTKIMUS

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen empiirinen osuus, joka koostuu teoreettisesta viitekehyksestä, tutkimusmenetelmän valinnasta sekä haastattelun toteutuksesta. Lisäksi esitellään haastateltavat ja kerrotaan haastattelussa saadut tulokset.

5.1 Teoreettinen viitekehys

Teoria luo pohjaa tutkimukselle ja tämän tulisi kytkeytyä tutkimusongelmaan, eli teorian ja empirian välillä tulisi olla looginen jatkumo. (Eskola &Suoranta 2000,80). Teoria on lisäksi käytännön tutkimuksen tulos, joka on pohja uudelle käytännön tutkimukselle. Tutkimus jää irralliseksi eikä se ole relevantti, mikäli käytännön tutkimuksen yhteydessä olevaa teoriaa ei ole. Teorian ymmärrettävyys ja sen valinta on hyvin tärkeää, sillä tutkimuksen tutkimus riippuu hyvin paljon teorian valinnasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 143-144.)

Työn tutkimuskysymys oli: mitä verkkokaupan tulee huomioida toimitusprosessinsa hallinnassa, kun perustetaan ulkoistettu varasto. Teoriassa on tällöin käsitelty verkkokaupan tilaus- ja toimitusketjua, logistiikan ulkoistamista sekä huolinnasta ja huolitsijan tehtävistä.



Kuvio 3 Verkkokaupan toimitusprosessin ulkoistaminen

Kuvio 3 kuvailee työn teoreettista viitekehystä, josta lukija pystyy ymmärtämään helpommin työn kokonaisuuden. Ensin on kerrottu yleisesti tilaus- ja toimitusketjun hallinnasta verkkokaupassa, jonka jälkeen siirryttiin ulkoistamiseen sekä

huolintaan ja huolitsijan tehtäviin liittyvään teoriaan. Empiirinen tutkimus on laadittu teoreettisen tutkimuksen pohjalta, jossa tutkitaan verkkokauppojen varastotoiminnan ulkoistamista sekä siihen liittyviä etuja ja haittoja sekä mitä muita asioita on ilmennyt varaston ulkoistamisprosessissa. Seuraavassa kappaleessa kerrotaan tarkemmin empiirisen tutkimuksen tutkimusmenetelmistä.

5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusongelma ratkaistaan tutkimusmenetelmiä käyttäen. Kerätyn aineiston avulla saadaan tietoa, jolla puolestaan tutkimusongelma ja kysymykset ratkaistaan. Tutkimusongelma ja sen luonne määrittelevät kummalla tutkimusotteella laadullisella tai määrällisellä ongelma ratkaistaan. (Kananen 2015, 64.)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus suoritetaan tilastoja ja kyselyä käyttäen, jolla kerätään tutkimusaineisto. Määrällistä tutkimusta tehdessä tulisi tuntea ilmiö kuten omata selittävä teoria ja vahva esiymmärrys ilmiöstä. Näiden pohjalta laaditaan tutkimuskysymykset tutkimusongelman mukaisesti. Kyselyllä kerätään numeerista dataa sekä tehdään yleensä ihmisjoukolle kyselylomakkeen muodossa, jonka jälkeen kerätyt tulokset esitetään usein taulukkomuodossa. (Kananen 2015, 73-75.)

Kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta käytetään, kun ilmiöstä ei ole aikaisempaa tutkimusta ja halutaan ymmärtää uutta ilmiötä. Mitä vähemmän tiedetään ilmiöstä, sitä paremmin kvalitatiivinen tutkimus sopii tutkimusmenetelmäksi tutkimukseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen suorittamiseen vaaditaan sitoutumista kenttätyöhön, jolla aineisto kerätään sekä aineiston käsittelyyn analyysin saamiseksi. Kvalitatiivinen tutkimus voi muuttua prosessin aikana sekä aineistonkeruuvaiheen pituutta ei voida tietää etukäteen, jolloin tutkijan tulee pystyä sietämään epävarmuutta. Haasteelliseksi kvalitatiivinen tutkimus tekee sen, miten vastauksia tulisi tulkita, sillä sille ei ole asetettu tarkkoja ohjeita, kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Kananen 2015, 70-73.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelminä käytetään asiakirjoja, havainnointia ja haastatteluita. Yleisin aineistonkeruumenetelmä on teemahaastattelu.

Asiakirjat ovat jo olemassa olevaa tietoa, jotka perustuvat analyysiin. Havainnoinnilla tarkoitetaan tarkastelua, joka suoritetaan joko yksiluonteisesti tai yksityiskohtaisesti, joka on suunniteltu ennakkoon. Dokumenteilla tarkoitetaan kuvallista, kirjoitettua, äänitettyä tai jotenkin muulla tavoin dokumentoitua aineistoa, joka on tuotettu menneessä ajassa. (Kananen 2015, 81.)

5.3 Haastattelun toteutus

Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, jossa haastateltaville esitetään kysymykset järjestyksessä, jotka ovat samat tai melkein samat. Puolistrukturoitua haastattelua käytetään, kun halutaan tietoa tietystä asiasta, mutta halutaan kuitenkin rajata aihealue niin, että haastateltaville ei anneta kovin suuria vapauksia. Tätä haastattelumenetelmää voidaankin kutsua teemahaastatteluksi. Puolistrukturoitu haastattelu antaa lisäksi haastattelijalle ja haastateltavalle mahdollisuuden monipuoliseen keskusteluun. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kohteiksi valittiin verkkokauppiaat, jotka ovat ulkoistaneet varastotoimintojaan. Verkkokauppiailta saataisiin ajankohtaista, täsmällistä sekä käytännönläheistä tietoa koskien ulkoistamisprosessia. Haastateltavat pidettiin anonyymeinä, jotta työ pysyisi yhtenäisenä sekä haasteltavien nimien julki tuomista ei pidetty relevanttina tietona työssä. Asetetun aikarajan vuoksi päädyttiin esittämään kysely Facebookin Verkkokauppiaat -ryhmään, josta toivottiin saada useita haastattelumahdollisuuksia.

Haastatteluita saatiin kerätyksi kuusi ja ne suoritettiin tammi- ja helmikuun 2019 aikana. Kysymyslomakkeet toimitettiin haastateltaville etukäteen sähköpostitse, jotta he voivat ensin vastata kysymyksiin kirjallisesti. Lomakkeen kysymykset oli muotoiltu tutkimuskysymyksen sekä teorian pohjalta. Kirjallisten vastausten saamisen jälkeen tutkija pohti mahdolliset lisäkysymykset ja sovittiin puhelinhaastattelun ajankohdasta. Haastattelut suoritettiin puhelimitse, koska haastateltavat sijaitsivat eri puolella Suomea eikä henkilökohtaisiin tapaamisiin ollut resursseja. Yksi haastatteluista suoritettiin kokonaan sähköpostitse yrittäjän toiveesta. Puhelinhaastattelussa käytiin uudelleen läpi alkukysymykset sekä uudet lisäkysymykset, jotka käytiin läpi vapaamuotoisemmin. Vapaamuotoisten vastausten sekä keskustelun

pohjalta saatiin erilaisia näkökulmia ja kokemuksia koskien tutkimusaihetta. Puhelut äänitettiin haastateltavien luvalla, mutta tutkimuksen jälkeen ne tuhottiin.

Haastateltavien antamat vastaukset olivat suurimmaksi osaksi kattavia ja rehellisiä. Samankaltaisten tai tarkentavien kysymysten kysyminen ei vaikuttanut haastatteluun negatiivisesti. Lisäksi haastateltavat olivat varanneet hyvin aikaa haastatteluille, jolloin voitiin käydä kysymykset rauhassa läpi. Tämän vuoksi haastatteluiden toteutus onnistui toivotusti. Ensimmäisessä äänityksessä ilmeni hieman ongelmia, mutta kaikki tärkeä saatiin kuitenkin talletettua muistiinpanoihin, joten tutkija ei koe sen aiheuttaneen haittaa tutkimukseen.

5.4 Haastateltavien esittely

Koska suurin osa haastateltavista toivoi anonymiteettiä, ei työssä tulla mainitsemaan haasteltavien nimiä tai yrityksiä. Tutkija myös kokee, että yritysten nimien mainitseminen ei ole relevanttia tälle tutkimukselle. Haastateltavat esitetään tässä luvussa lyhyesti ja jotta tutkimuksen luotettavuus säilyisi kuvaillaan haastateltavat muilla tavoin. Haastateltavat esitellään lyhenteillä A, B, C, D, E, F.

Haastateltava A toimii yrittäjänä puolisonsa kanssa verkkokaupassa. Verkkokauppa myy hygieniatuotteita Saksaan, Englantiin, Ranskaan, Italiaan ja Espanjaan. Tuotteita valmistetaan Kiinassa ja Suomessa. Pieni päävarasto sijaitsee Suomessa, ja ulkoistettu välivarasto Englannissa, joka on Amazonin omistama. A:lla on suunnitteilla uusi ulkoistettu varasto avattavaa verkkokauppaa varten.

Toiseen haastatteluun vastasi haastateltava B, jonka kanssa käytiin lisäksi puhelinhaastattelu. B on verkkokaupan omistaja ja ainoa työntekijä verkkokaupassa. Verkkokauppa myy kodin ja puutarhan ekohenkisiä tuotteita. Verkkokaupan tuotteet tuodaan Suomeen englantilaiselta maahantuojalta. Tuotteet valmistetaan Intiassa ja muissa Aasian maissa. Ulkoistettu varasto sijaitsee Suomessa.

Haastateltava C on verkkokaupan toimitusjohtaja. Verkkokaupassa myydään globaalisti erikokoisia sisustuskarttoja eri tyyleillä. Suurin osa asiakkaista sijaitsee kuitenkin Suomessa. Verkkokaupan tuotteet valmistetaan Suomessa ja varsinaista

ulkoistettua varastoa ei ole, koska tuotteet valmistetaan sitä mukaa kun tilauksia saapuu.

Haastateltava D toimii verkkokaupassa verkkokauppapäällikkönä. Verkkokauppa myy koti-, lifestyle- sekä kauneudenhoitotuotteita. Asiakkaat sekä ulkoistettu varasto on Suomessa. Varastokumppani on myös yrityksen osaomistaja. Osa tuotteista toimitetaan asiakkaalle toimittajakumppanin omalta varastolta.

Haastateltava E toimii A:n tavoin omistaa verkkokaupan puolisonsa kanssa. Verkkokaupassa myydään kotimaisia ainutlaatuisia huonekaluja sekä muita kodinsisustustuotteita. Tällä hetkellä toimitus onnistuu ainoastaan suomalaisille asiakkaille, mutta tänä vuonna verkkokauppa avataan muulle Euroopalle. Suurin osa verkkokaupan tuotteista toimitetaan asiakkaalle suoraan valmistajalta, mutta pieni ulkoistettu varasto löytyy Suomesta.

Haastateltava F toimii toimitusjohtajana verkkokaupassa. Verkkokaupassa myydään korealaisia kauneudenhoitotuotteita Suomessa asuville asiakkaille. Tuotteita tilataan lukuisilta eurooppalaisilta maahantuojilta ulkoistetulle varastolle. Ulkoistettu varasto sijaitsee Virossa, mutta uusia yhteistyökumppaneita etsitään parhaillaan.

5.5 Haastattelun tulokset

Kuten aikaisemmin kerrottiin, haastattelutapana käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelukysymyksiä esitettiin yhteensä 12, mikäli logistiikan osia on ulkoistettu ja 8 mikäli logistiikan toimintoja ei ole ulkoistettu. Kuitenkin kaikki kuusi vastanneista olivat ulkoistaneet logistisia toimintojaan. Haastatteluissa ei mainittu, että kyseessä on toimeksianto, sillä koettiin että tämän maininta ei ole relevanttia.

Ensimmäisillä kysymyksillä (liite 2) haluttiin selvittää, missä tehtävissä vastaajat toimivat, mikä on verkkokaupan toimiala ja toimitusketju sekä mitä toimintoja on ulkoistettu ja mistä logistiikkakumppani on löydetty. Seuraavaksi lähdettiin kartoittamaan tietoa siitä mitä etuja ja haittoja on havaittu toimintoja ulkoistaessa, miten seurataan logistiikkakumppanin toiminnan sujuvuutta sekä miten on toiminta

koettu onnistuneeksi. Lopuksi kysytään ja pyydetään verkkokauppiasta ilmaisemaan muut mieleen tulleet huomioon otettavat asiat, kun logistisia toimintoja ulkoistetaan. Puhelinhaastattelussa vapaamuotoisempia lisäkysymyksiä esitettiin 5-15 riippuen vastaajan innokkuudesta ja varatusta ajasta haastatteluun.

5.5.1 Haastateltavien toimenkuvat ja toimitusketju

Suurin osa verkkokauppiaista on toiminut yrittäjinä keskiarvoltaan 2 vuotta 1-5 henkilöstön määrällä. Poikkeuksena D on toiminut reilun vuoden työntekijänä verkkokaupalle ja henkilöstöä löytyy noin 15. Tuoteartikkeleita verkkokauppiailla on 10—100 joista poikkeuksena D ja C, joilla tuoteartikkeleita löytyi tuhansia.

Verkkokaupoilla ilmeni olevan sama toimitusketju pienistä poikkeuksista huolimatta valmistaja – maahantuoja – ulkoistettu varasto – asiakas. A:lla poikkeaa siten että tuote lähetetään asiakkaalle omasta varastosta vain silloin, mikäli tilaus on tehty heidän omasta verkkokaupasta. Mikäli tilaus tehdään Amazon-verkkokaupan kautta, lähetetään tavara silloin Amazonin varastosta. C:llä ei ole ulkoistettua varastoa vaan tuotantoyksikkö toimii välivarastona vain sen ajan, kun valmis tuote postitetaan asiakkaalle. D:n toimenkuvaan kuuluu, että se toimii maahantuojille vain kauppa-alustana, mutta mikäli maahantuojalta ei löydy varastoa, antaa verkkokauppa maahantuojan käytettäväksi heidän omaa ulkoistettua varastoaan. E varastoi vain ja ainoastaan joitain sisustustuotteita pienikokoisessa ulkoistetussa varastossa. F:n toimitusketju poikkeaa siten, koska osa tuotteista saattaa käydä ensin Suomen toimistossa ennen lähetystä Tallinnaan, jolloin tilaukset saatetaan lähettää asiakkaille suoraan toimiston kautta.

5.5.2 Mitä on ulkoistettu ja miksi sekä mistä logistiikkakumppani on löydetty?

Kaikki vastaajista ovat ulkoistaneet kuljetukset sekä varastoinnin. Päätökseen on päädytty juuri kustannuksellisista syistä, ei resursseja tuottaa itse sekä halutaan keskittyä omaan ydinosaamiseen (teoriakytkös 3.1 Logistiikan ulkoistaminen ja sen syyt). Ainoastaan D:n logistiikkakumppani oli jo ennestään tuttu, muiden kohdalla valinta suoritettiin internetin ja tarjousten välityksellä. A ja F oli myös suositusten

perusteella puntaroinut sopivan logistiikkakumppanin valintaa. Logistiikkakumppani laskuttaa verkkokauppaa useimmiten käytetystä tilasta sekä jokaisesta tehdystä keräyksestä, palautuksesta, pakkaamisesta ja lähettämisestä.

5.5.3 Edut logistiikkakumppaneissa

Eduiksi lueteltiin haastatteluissa useita kuten nopea ja tehokas toimitus (teoriakytkös 2.5 varastonohjaus ja kuljetukset). Kaikki verkkokauppiaat ovat saaneet hyvää palautetta asiakkailta juuri nopeista ja virheettömistä toimituksista. Virheitä vastaajien mukaan tapahtui erityisen harvoin, ehkä 1-2 väärän tuotteen lähetystä tai varastosaldo poikkeamaa vuodessa. Tässä vielä korostettiin juuri sitä, että jos tämän tuottaisi itse, voisi virheitä sattua useammin ja mahdollisia toimitusviiveitä.

Kaikki vastaajat kokivat ulkoistetun varaston oikeaksi valinnaksi niin taloudellisesti kuin käytännössä. Vastaajat olivat laskeskelleet ennen ulkoistamista mitä se kustantaisi tuottaa itse ja kokivat, että se tulisi liian kalliiksi. Tämä siksi, koska logistiikkakumppanilla on paremmat sopimukset eri kuljetusyritysten kanssa, jonka vuoksi verkkokauppiaiden on vaikea kilpailla näistä (teoriakytkös 3.3 Ulkoistamisen hyödyt ja riskit). Eduiksi myös lueteltiin logistiikkakumppanin lupaama varastotilan suurentaminen tarvittaessa, mikäli verkkokauppatoiminta kasvaa.

5.5.4 Haitat logistiikkakumppaneissa

Vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, ettei logistiikkakumppanit tarjoa tarpeeksi räätälöityjä tai personoituja ratkaisuja toimituksiin tai jos tarjoavat on se liian kallista. Satunnaisia ilmi tulleita haittoja olivat logistiikkakumppaniin yhteyden saannin viive sekä se, että mikäli varaston sijainti on kauempana kuin yrityksen toimisto, varaston saldo poikkeamia ei voi käydä itse tarkistamassa. Myös tarjouksissa koettiin, että logistiikkayritykset käyttävät samassa toiminnossa eri nimityksiä, jolloin on haastava vertailla monia eri tarjouksia. Näissä verkkokauppiaan tulisi olla siis erityisen tarkka tarkastellessaan eri tarjouksia sekä palveluiden tarjontaa.

F mainitsi haittana sen, että kun varasto sijaitsee Virossa, tulee varaston lähettämään laskuun Viron arvonlisävero. Arvonlisävero palautuu takaisin, mutta se kestää kolme kuukautta, jonka vastaaja koki harmittavan pitkäksi ajaksi. B puolestaan

mainitsi haittana sen, että koska logistiikkakumppanilta puuttuu tietty järjestelmä liitännäinen, tulee kauppiaan lähettää tilaukset erikseen.

5.5.5 Ulkoistamisen onnistuminen ja muut huomiot

Ulkoistaminen on vastaajien mielestä onnistunut keskiarvolla 4, kun asteikko oli 1-5. Kuten aikaisemmin mainittiin, budjetillisesti ja käytännöllisesti ulkoistaminen on ollut järkevä päätös. Kukaan vastaajista ei ole todennut, että varastotoiminnan ulkoistaminen olisi ollut väärä päätös. Se on myös tuonut lisäarvoa asiakkaille juuri aikaisemmin mainittujen asiakaspalautteiden perusteella.

Puhelinhaastattelussa C toi esille Suomen toimitusten yleinen hitaus ja että useimmiten toimitus suomalaiselle asiakkaalle tapahtuu ulkomailta yhtä nopeasti kuin Suomesta. Jokaisen vastaajan kohdalla kävi selväksi, että halvalla ei voi saada hyvää. Lisäksi logistiikkakumppanin valintaa ei saa tehdä liian hätiköidysti juuri erilaisten tarjousten takia vaan niitä tulee puntaroida harkiten.

Erityisesti D:ltä sai suoran ja perusteellisen vastauksen siitä mitä tulisi huomioida, kun pohditaan varaston ulkoistamista. Verkkokauppiaan tulisi miettiä heti alkuun mitä myy ja yleisesti brändiä sekä pohtia kysymyksiä kuten, onko tärkeää, että tavara lähtee tehokkaasti ja nopeasti vai se että tavara lähetetään sulavasti hienossa paketissa? Onko tavaralle ja asiakaskunnalle tärkeää toimitusaika?

Myöskin verkkokauppiaan kannattaa kysyä mielipiteitä ja kokemuksia muilta verkkokauppiailta. Lisäksi kannattaa tiedustella, onko logistiikkakumppanin kanssa mahdollista rakentaa automaatio tilausjärjestelmään, jolloin erillistä tilauslistaa ei tarvitse lähettää logistiikkakumppanille. Kauppiaan tulee siis tehdä perusteellinen tutkimus, tiedustelu ja puntarointi ennen mitään päätöksiä, jolloin vältytään ikäviltä yllätyksiltä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa käsitellään teorian ja empiirisen tutkimuksen tuomia keskeisiä johtopäätöksiä sekä pohditaan opinnäytetyön luotettavuutta. Kappaleen lopusta löytyy toimeksiantajan saama hyöty ja jatkotutkimusehdotukset sekä oma arviointi opinnäytetyöprosessista.

6.1 Keskeiset johtopäätökset

Työn tarkoituksena oli selvittää, mitä verkkokauppiaan tulee ottaa huomioon toimitusprosessinsa hallinnassa, kun perustetaan ulkoistettu varasto. Työn teoriaosuudessa tutkittiin verkkokauppaa ja verkkokaupan tilaus- ja toimitusprosessin hallintaa, ulkoistamista ja syitä sille sekä huolintaa ja huolitsijan tehtäviä. Empiirisessä tutkimusosiossa taas haluttiin sekä toivottiin saada vastauksia tutkimuskysymykseen haastatteluiden muodossa muilta verkkokauppiailta.

Haastatteluiden ja verkkokauppiaiden toiminnan perusteella voidaan todeta, että harva verkkokauppias on ulkoistanut varastotoimintaansa Ruotsiin tai Tanskaan. Lisäksi voidaan todeta, että yhä useampi verkkokauppias ulkoistaa varastotoiminnan, tullauksen sekä kuljetukset osaavalle toimijalle. Osaava toimija oli haastatteluiden perusteella löydetty Suomesta sekä parin osalta Virosta ja Englannista. Syitä erityisesti ulkoistamiseen ovat olleet hinta, omien resurssien riittämättömyys sekä omaan ydinosaamiseen keskittyminen.

Vastaajat eivät missään vaiheessa katuneet päätöstään ulkoistaa varastoa, mikä lisää varmuutta siitä, että ulkoistaminen on kannattavaa. Sopivan logistiikkakumppanin valinta tulee tehdä huolellisesti ja tarkastella tarkoin saadut tarjoukset. Kuitenkaan virheitä ei satu osaavalla toimijalla kuin harvoin ja on senkin vuoksi erittäin kustannustehokas ratkaisu. Useimmat logistiikkayritykset vuokraavat varastojaan siten, että verkkokauppias maksaa vain käytetystä tilasta sekä mahdollisuus suurempiin tiloihin on tarvittaessa helppo toteuttaa.

Useimmat haastateltavat suosittelivatkin verkkokauppiaita kysymään palautteita ja mielipiteitä logistiikkayrityksistä esimerkiksi verkkokauppiaiden internet

foorumeista. Foorumeista saa paljon apua ja lisätietoja muilta verkkokauppiailta, jotka auttavat mielellään. Haastatteluissa lisäksi nousi esiin, että logistiikkayritykset eivät ilmaise palveluitaan tarpeeksi tarkasti internetissä, mikä tekee sopivan logistiikkakumppanin etsinnästä vaivalloista.

Verkkokauppiaat kokivat, että heidän logistiikkapartnereiltaan puuttui mahdollisuus personoituihin ratkaisuihin ja vaikka tätä oli saatavilla, oli se kuitenkin liian kallista. Toivottuja personoituja ratkaisuja olivat esimerkiksi pakkausten räätälöinti sekä lisätuotteiden kuten mainoslehtisten ja näytepakkausten lisääminen paketin sisälle. Lisäksi tilausten käsittelyssä osa logistiikkapartnereiden järjestelmistä ei linkity kauppiaan verkkokauppaan, jolloin verkkokauppiaan tulee itse lähettää saapuneet tilaukset erikseen logistiselle kumppanille. Kuitenkin etuja oli huomattavasti enemmän kuin haittoja.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Vaikka virheettömyyteen pyritään, voi tulosten pätevyys ja luotettavuus silti vaihdella, jolloin tutkimuksen luotettavuutta tulisikin sen vuoksi arvioida mittaus- ja tutkimustavoin. Tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta mittaa reliaabelius ja validius. Reliaabeliuksella tarkoitetaan tuloksen toistuvuutta eli jos tutkimus toistettaisiin, saataisiin samat tulokset. Validiteetilla tarkoitetaan puolestaan sitä, että tutkimuksessa tutkitaan oikeita asioita teoriassa. (Hirsjärvi ym. 2009, 231; Kananen 2015, 343.)

Luotettavuustarkastelu eroaa laadullisessa tutkimuksessa määrällisen tutkimuksen tarkastelusta ja niitä ei voida sellaisenaan soveltaa laadulliseen tutkimukseen. Laadullisen tutkimuksen luotettavuustarkastelussa tarkastellaan haastateltavien vastauksia eli toisin sanoen informanttien vahvistuksia, saturaatiota, toistettavuutta, sekä vertaisarvioinnein. (Kananen 2015, 352.)

Tutkimuksen luotettavuus voidaan varmistaa siten, että aineisto annetaan luettavaksi henkilölle, jota se koskee. Henkilö, toisin sanoen informantti lukee aineiston sekä vahvistaa tutkijan tutkimustuloksen että tulkinnan. Tämän avulla informantti voi todeta aineiston olevan luotettavaa eikä tutkija ole keksinyt asioita itse.

Tringulaation avulla voidaan myös vahvistaa tulosten luotettavuus. Tringulaatio tarkoittaa, että eri lähteistä haetaan todistajia sille, että tutkimustulokset ja tutkijan tulkinnat ovat oikeita. (Kananen 2015, 354.)

Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että aineisto toistaa itseään, eikä tuo enää uutta tietoa tutkimuksen kannalta. Luotettavuutta ei saavuteta yhdellä havaintoyksiköllä, eli haastateltavalla vaan niitä tarvitaan useita, mahdollisesti jopa 12-15 tutkimusongelmasta riippuen. Jos haastattelussa vastaukset alkavat toistaa itseään, on saavutettu kyllääntymispiste. (Kananen 2015, 355.)

Tutkimuksen suunnittelu- ja toteutusvaiheessa todettiin haastatteluiden saaminen melko helpoksi ja haastateltavat olivat sopivia tutkimuskysymystä ajatellen. Lisäksi haastateltavia saatiin ainoastaan kuusi, mikä voi olla ongelmallinen luotettavuutta mittaillessa. Lisäksi haastateltavat olivat keskimäärin melko nuoria yrittäjiä, mikä myös vaikutti perusteellisten vastausten saamiseen.

Haastatteluiden lopuksi, kun aloitettiin varsinainen saatujen vastausten pohdinta, todettiin että vastaukset saavuttavat kyllääntymispisteen. Kuudesta kolmella verkkokaupalla oli hieman erilainen toimitusketju, jonka vuoksi vastaukset olivat heidän kohdallaan hieman erilaisia. Suurimpaan osaan kysymyksiin saatiin kuitenkin samankaltaiset vastaukset kuten muillakin ja osa antoi vielä perusteellisempia vastauksia kuin taas osa vastaajista.

Teoreettinen runko on laadittu antamaan kattavasti tietoa, jotta pystyttäisiin tekemään syventävää tutkimusta empiriaan. Tutkimusta ajatellen tutkija uskoo teoriaosuuden olevan riittävän laaja. Haastateltavien valintaan ei voitu kovin paljoa vaikuttaa sillä haastateltaviksi otettiin kaikki verkkokauppiaat, jotka antoivat luvan haastatteluun. Koska tutkimuksen haastateltavat päätyivät suurimmaksi osaksi samankaltaisiin vastauksiin, jolloin työn katsotaan saavuttavan reliabiliteetin. Työn validius koetaan myöskin saavutetuksi työssä, sillä tutkimuskysymykseen saatiin haastatteluiden sekä teorian avulla vastauksia.

6.3 Toimeksiantajan saama hyöty ja jatkotutkimusehdotukset

Toimeksiantaja saa kattavan ja tiivistetyn teorian avulla selkeyttä siihen mitä teoriassa verkkokaupan toimitusketjulla tarkoitetaan ja miten sitä voidaan kehittää. Lisäksi kerrotaan varaston ulkoistamisen syistä sekä sen ohjauksesta ja kuljetuksista, jonka avulla yrittäjä voi peilata omaa tilannettaan ja sitä olisiko kannattavaa ulkoistaa toimintojaan. Lopuksi kerrotaan mitä huolitsija tekee ja mitkä ovat tämän vastuita, jotta yrittäjä tietää mitä teoriassa tulisi odottaa tulevalta logistiikkakumppanilta.

Haastatteluista kerättyjen vastausten avulla yrittäjä voi todeta varaston ulkoistamisen olevan hyödyllinen ratkaisu niin käytännöllisesti kuin taloudellisesti. Haastatteluista saatujen vastausten avulla yrittäjä saa myöskin tietoa siitä, miksi muut verkkokauppiaat ovat ulkoistaneet varastotoimintansa. Haastatteluissa ilmi tulleet muut huomiot sekä haitat logistiikkakumppanissa auttaa yrittäjää ymmärtämään ja tiedostamaan mitä odottaa logistiikkakumppanilta.

Tutkimusta tehdessä koin, että oli vaikea löytää logistiikkayrityksiä netistä sekä ymmärtää helposti ja vaivattomasti minkälaisia palveluita he tarjosivat. Joten jatkotutkimusaiheiksi ehdottaisin esimerkiksi, miten logistiikkayritykset voisivat parantaa näkyvyyttään ja tarjota parempaa palvelua asiakkailleen kuten verkkokauppiaille. Toisena ehdotuksena voisin tarjota samaa tutkimuskysymystä kuin työssä, mutta kysymystä tarkasteltaisiin logistiikkayrityksen näkökulmasta. Nämä mielestäni sopisi kansainvälisenkaupan opiskelijalle, joka pohtii opinnäytetyöaihettaan.

6.4 Opinnäytetyöprosessi ja arviointi

Opinnäytetyöaiheen suunnittelu ja pohdinta alkoi vuoden 2018 alussa. Sain työharjoitteluni aikana useita aiheita, joista hetken pohdinnan jälkeen sain valituksi aiheen, joka oli mielestäni kiinnostava. Aihe kuitenkin oli sen verran laaja, joten sitä tuli pohtia hieman uudelleen ja kaventaa. Keväällä kuitenkin muut esteet laittoivat opinnäytetyön kirjoittamisen hetkeksi sivuun ja aloitin varsinaisen opinnäytetyön tekemisen syksyllä 2018.

Teoriaa varaston ulkoistamisesta oli melko vaikea löytää, mutta itse haastatteluiden saaminen kävi loppujen lopuksi melko nopeasti. Haastatteluiden aikana kaikkiin lisäkysymyksiin ei saanut tutkimusta ajatellen hyviä vastauksia. Lisäksi joku haastateltava vastasi paremmin toiseen asiaan paremmin ja laajemmin kuin toinen.

Mielestäni kuitenkin sain kerättyä opinnäytetyöhön hyvin tietoa sekä toimeksiantajalle kuin myös muille verkkokauppiaille, jotka pohtivat varaston ulkoistamista.

Opin paljon ulkoistamisprosessista, huolinnasta ja ulkoistamisen hyödyistä ja haitoista. Lisäksi opin mitä tilaus- ja toimitusprosessin hallinalla tarkoitetaan verkkokaupassa sekä miten sitä voi kehittää esimerkiksi ulkoistamalla toimintoja. Haastatteluiden avulla opin ymmärtämään verkkokauppiaiden halua ulkoistaa mahdollisimman paljon toimintoja liiketoiminnassa, jota aiemmin en ymmärtänyt. Myös ymmärrys siitä kuinka helppoa onkaan ulkoistaa varastotoimintansa kokonaan logistiikkayrityksen haltuun tuli erittäin selkeäksi. Teorian ja haastatteluissa käytyjen keskusteluiden avulla pystyisin suorittamaan verkkokaupan ulkoistamisprosessin projektiluontoisesti, sillä tiedän myös mitä odottaa ja vaatia huolitsijalta.

Opinnäytetyöprosessin aikana puolestaan opin paljon aikatauluttamisesta sekä projektin toteuttamisesta. Omat toimintatapani ovat selkeytyneet sekä se, että omalle ajatuksen kululle sekä teksin aikaan saamiselle ei pystytä asettamaan takarajaa. Haluan lopuksi kiittää kaikkia niitä verkkokauppiaita, jotka osallistuivat haastatteluun ja sain heidän vastauksillaan suoritettua tutkimukseni loppuun.

LÄHTEET

Alikoski, R., Hakonen, M. &Viitasalo, J.,2016. Yritystoiminnan taitajaksi. Helsinki. Sanoma Pro Oy.

Businessopas 2017 artikkeli. Miksi logistiikan ulkoistaminen kannattaa. Viitattu 25.9.2018. http://www.businessopas.fi/ulkoistaminen/miksi-logistiikan-ulkoistaminen-kannattaa

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Bookwell Oy.

Hokkanen, S., Karhunen, J. & Luukkainen, M. 2011. Johdatus logistiseen ajatteluun. Jyväskylä. Jyväskylän yliopistopaino. Sho Business development Oy.

Huolintaliitto 2018. Mitä huolinta on. Viitattu 3.11.2018. http://www.huolintaliitto.fi/tietoa-alasta/mita-huolinta-on.html

Huolintaliitto 2015. Pohjoismaisen speditööriliiton yleiset määräykset. Viitattu 3.11.2018. http://www.huolintaliitto.fi/media/psym-2015_fi.pdf

Hörkkö, H., Koskinen, H., Laitinen, P., Mattsson, M., Ollikainen, J., Reinikainen, A. & Werdermann, R. 2010. Huolinta alan käsikirja. Uudistettu painos. Helsinki.Suomen Spedservice Oy.

Jackson, T, Iloranta, K. & McKenzie, S. 2001. Profits or Perils? The Bottom Line on Outsourcing. Booz Allen Hamilton Inc, USA.

Jumppanen, A. 2012. 5 PL tarve, synty ja kehitys. Hankintahetki 1/2012. Viitattu 17.11.2015. http://issuu.com/hublogistics/docs/2012_hankintahetki_1

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas; Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Suomi. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karhunen, J., Pouri, R. & Santala, J. 2008. Kuljetukset ja varastointi. 2008. Suomi. Saarijärven Offset Oy.

Lehikoinen, R & Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Suomi. Talentum Media Oy.

Lindén, J-P. Tee kauppaa netissä! 2009. Suomi. Juvenes Print: Netera Consulting

Logistiikan maailma artikkeli 2017a. Incoterms. Viitattu 6.11.9.2018. http://www.logistiikanmaailma.fi/sopimukset/toimituslausekkeet/incoterms-2010/

Logistiikan maailma 2017b. Varastointi. Viitattu. 10.10.2018. http://www.logistiikanmaailma.fi/huolinta-terminaalit/varastointi/

Logistiikan maailma artikkeli 2017c. Huolinta tänään. Viitattu 11.11.2018. http://www.logistiikanmaailma.fi/huolinta-terminaalit/huolinta/huolinta-tanaan/

Logistiikan maailma artikkeli 2017d. Huolintayritysten tarjoamat palvelut. Viitattu 11.11.2018. http://www.logistiikanmaailma.fi/huolinta-terminaalit/huolinta/huolintayritysten-tarjoamat-palvelut/

Melin, K. 2011. Ulkomaankaupan menettelyt; Vienti ja tuonti. Suomi. AMK-Kustannus Oy.

Pastinen, I., Mäntynen, J. & Koskinen, L. 2003. Kaupan ja teollisuuden logistiikka. Tampere. Tampereen teknillinen yliopisto.

Ritvanen, V., Inkiläinen, A., Von Bell, A. & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Saarijärvi. Saarijärven Offset Oy.

Rushton, A., Croucher, P. & Baker, P. 2014. The handbook of logistics and distribution management. Fifth edition. London. Kogan Page.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Viitattu 12.2.2019. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html

Sakki, J. 2014. Tilaus -toimitusketjun hallinta; Digitalisoitumisen haasteet. Suomi. Jouni Sakki Oy.

Sakki, J. 2009. Tilaus -toimitusketjun hallinta; B2B – vähemmällä enemmän. Suomi. Jouni Sakki Oy.

Shipfunk 2018a artikkeli. Oikean logistiikkakumppanin valitseminen. Viitattu 20.9.2018. https://www.shipfunk.com/blog/oikean-logistiikkakumppanin-valitseminen-verkkokaupallesi

Shipfunk 2018b artikkeli. Verkkokauppalogistiikan ulkoistamisen hyödyt ja haitat. Viitattu 20.9.2018. https://www.shipfunk.com/blog/verkkokauppalogistiikan-ulkoistamisen-hy%C3%B6dyt-ja-haitat

Suomen huolintaliitto ry. 2010. Huolinta-alan käsikirja. Suomen Spedservice Oy.

Turvallisuus- ja kemikaalivirasto 2018. CE-merkintä. Viitattu 5.11.2018. https://tukes.fi/tuotteet-ja-palvelut/ce-merkinta

Trans info 2018. From 1pl to 5pl or secrets of logistics services. Viitattu 8.11.2018. https://trans.info/en/from-1pl-to-5pl-or-secrets-of-logistics-services-101158

Vehmas, S. 2008. Perusta menestyvä verkkokauppa. Suomi. WS Bookwell Oy.

Waters, D. 2009. Supply chain management; And introduction to logistics. Second edition. New York. Palgrave Macmillan.

LIITE 1.

Haastattelukysymykset

1) Yrityksesi nimi ja toimiala?
    a. Mitä tuotteita verkkokaupassa myydään?
    b. Mikä on toimenkuvasi yrityksessä?
    c. Kauanko olet työskennellyt alalla?
2) Missä verkkokaupan asiakkaat sijaitsevat (maa/t)?
3) Mistä maasta verkkokaupan tuotteet tulevat?
4) Mikä on verkkokaupan tämän hetkinen toimitusketju? Miten tavara kuljetetaan valmistajalta loppuasiakkaalle?
    a. Onko yrityksellänne päävarasto, missä?
    b. Onko yrityksellänne välivarasto(ja), missä/missä vaiheessa?
5) Onko verkkokaupan toimitusketjua pyritty kehittämään logistisia toimintoja ulkoistamalla?

Jos EI

1) Miksi toimintoja ei ole ulkoistettu?
2) Onko harkittu joidenkin toimintojen ulkoistamista?
3) Mikäli saisit ulkoistaa jonkin toiminnon verkkokaupassasi, minkä ulkoistaisit? miksi?

Jos Kyllä

1) Mitä toimintoja verkkokaupassa on ulkoistettu?
    a. Kuljetukset
    b. Tullaukset
    c. Varastointi
    d. Muu, mikä?
2) Miksi juuri nämä osiot on ulkoistettu verkkokaupassasi?
    a. Osaavan henkilöstön puute
    b. Laadun ja lisäarvon tuottaminen asiakkaalle
    c. Kustannukselliset syyt
    d. Ei resursseja tuottaa itse
    e. Keskittyminen omaan ydinosaamiseen
    f. Tuloksen parantaminen
    g. Muu syy, mikä?
3) Miten valitsit yhteistyökumppanin/huolitsijan?
    a. Internetin välityksellä
    b. Suositusten välityksellä
    c. Tarjousten välityksellä
    d. Messuilta

   e. Yhteistyökumppani ennestään tuttu
   f. Muulla tavalla, millä?

4) Mitä positiivisia/negatiivisia puolia olet havainnut, kun toimintoja on ulkoistettu?
   a. Etuja/haittoja?
5) Seuraatko jollain mittarilla, miten yhteistyö yhteistyökumppanin/huolitsijan kanssa on sujunut?
6) Miten olet kokenut ulkoistetun toiminnan onnistuneeksi asteikolla 1-5? (1=epäonnistunut…5=onnistunut)
7) Onko sinulla muuta huomioitavaa koskien varaston tai muun logistisen toiminnon ulkoistamisesta?

LIITE 2.

Haastateltavien tiedustelu Verkkokauppiaat -facebook ryhmässä.

Hei!
Olen neljännen vuoden kansainvälisen kaupan opiskelija ja työstän tällä hetkellä opinnäytetyötä, jonka aiheena on verkkokaupan toimitusprosessin kehittäminen. Työni käsittelee erityisesti varaston ulkoistamista verkkokauppatoiminnassa. Kaipaisin nyt apuanne ja mikäli vain voisin käyttää hieman aikaanne ja haastatella teitä joko sähköpostitse, puhelimitse tai chatissä, olisin erittäin kiitollinen. Tarkoituksena on saada laaja haastattelukirjo ja mikäli ette olisikaan ulkoistanut logistisia toimintoja verkkokauppanne toiminnassa, haluaisin silti haastatella sinua parin kysymyksen verran.

Kommentoikaa alle halukkuutenne osallistua tutkimukseeni, niin otan teihin yhteyttä yv:llä. Suuri kiitos jo etukäteen! 🙂