

Opinnäytetyö AMK

Liiketoiminnan logistiikka

2022

Toni Laitala

**LOGISTIIKKA DESTIASSA
GLOBAALIN HANKINNAN
NÄKÖKULMASTA**

TURKU AMK 
TURKU UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

Opinnäytetyö AMK | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan logistiikka

2022 | 46 sivua

Toni Laitala

Logistiikka Destiassa globaalin hankinnan näkökulmasta

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia Destian globaalien hankintojen logistista prosessia. Opinnäytetyö on toteutettu yhteistyössä Destia Oy:n kanssa. Työn tarkoituksena oli tutkia Destia Oy:n globaalien hankintojen logistisen prosessin nykytilaa. Nykytilatutkimuksesta saatujen tietojen pohjalta tavoitteena oli luoda ohjeistus, jonka mukaan globaalien hankintojen logistinen prosessi on yhtenäinen ja toimiva.

Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, jossa aineistonkeruumenetelmänä on haastattelu. Tutkimus on tehty sisäisten sidosryhmien haastatteluiden, saatavilla olevien sisäisten materiaalien ja sisäisten keskusteluiden pohjalta. Tutkimusaineistojen keskeisenä tuloksena havaittiin, että logistiikkaprosessissa on paljon yksittäisiä toimivia osia, mutta tieto ja osaaminen ovat hajallaan organisaatiossa. Tämän vuoksi jokaiselta osaajalta kerättiin tietoa prosessista ja hajallaan ollut tieto kasattiin yhteen dokumenttiin, jota voidaan käyttää tulevaisuudessa ohjeistuksena globaalien hankintojen logistiikka suunniteltaessa.

Nykytilan kuvauksessa ilmenneiden haasteiden pohjalta annettiin näkemys siitä, mitä muutoksia tavoitetilaan pääsy edellyttää yhtiön toiminnan suhteen logistisen prosessin näkökulmasta. Tämän pohjalta luotu ohjeistus toimii Destian globaalien hankintojen logistiikan ohjenuorana, jota noudattamalla logistinen prosessi on yhtenäinen ja virtaviivainen. Tavoitteena on vähentää välillisten kustannusten ja virheiden määrää logistisessa prosessissa.

Asiasanat:

Logistiikka, hankinta, globaali,

Bachelor's Thesis

Turku University of Applied Sciences

Business Logistics

2022 | 46 pages

Toni Laitala

Logistics in Destia from global procurements point of view

This thesis' subject was to study Destia's global procurements logistics process. This thesis was made in collaboration with Destia Ltd. The purpose of this work was to study the current state of Destia's global procurements logistics process. Based on the present state of the current situation obtained from the study, the aim was to create guidance according to which the logistics process of global procurement is unified and functional.

The study is a qualitative study in which the data collection method is an interview. The study is based on internal stakeholder interviews, available internal materials, and internal discussions. As a key result of the research material, it was found that there are many individual functional parts in the logistics process, but knowledge and expertise are scattered throughout the organization. For this reason, information about the process was collected from specialist's and the scattered information was collected into a single document that could be used as a guide in future planning for global procurement logistics.

Based on the challenges that emerged in the current state narration, a vision was given as to what changes are needed to reach the target state requirements from the perspective of the logistics process. The guidelines created based on this vision, serve as a guideline for Destia's global procurement logistics, following which the logistics process is unified and streamlined. The aim is to reduce indirect costs and errors in the logistics process.

Keywords:

Logistics, Procurement, Global

Sisältö

Käytetyt lyhenteet tai sanasto	6
1 JOHDANTO	8
2 YRITYSESITTELY – DESTIA OY	9
3 GLOBAALIT HANKINNAT JA LOGISTIIKKA	10
3.1 Hankinnat yritysmaailmassa	10
3.1.1 Hankintojen merkitys liiketoiminnassa	13
3.1.2 Hankintaorganisaatio	13
3.1.3 Hankintaprosessin kulku globaaleissa hankinnoissa	15
3.2 Logistiikka osana liiketoimintaan	19
3.2.1 Logistiikkasuunnittelun merkitys projektiliiketoiminnassa	21
3.3 Logistiikka globaalin hankinnan näkökulmasta	22
4 GLOBAALIEN HANKINTOJEN LOGISTIIKKA DESTIASSA	23
4.1 Nykytila	23
4.1.1 Toimittajavalinta logistiikan näkökulmasta	24
4.1.2 Tilaus ja sopimusehdot	25
4.1.3 Maastavienti ja kuljetus	26
4.1.4 Maahantuonti ja jatkokuljetus	28
4.1.5 Tavarantoimitus ja vastaanotto ja dokumentointi	30
4.2 Haasteet	31
5 KVALITATIIVISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	33
6 TAVOITETILA, RATKAISU JA JOHTOPÄÄTÖKSET	35
6.1 Tavoitetila ja ratkaisumalli	35
6.1.1 Prosessikuvaus tavoitetilasta	36
6.2 Tavoitetilan saavuttamisen edellytykset	38
6.3 Opinnäytetyöprosessi	39
6.4 Yhteenveto	40
6.5 Jatkotoimenpiteet	41

Lähteet

43

Liitteet

Liite 1. Haastattelupohja

Liite 2. Ohjeistus

Kuvat

Kuva 1. Logistiikan virrat

19

Kuva 2. Osapuolten toimenpiteiden ja kustannusvastuun jakautuminen
merikuljetuksissa

27

Kuva 3. Maahantuonnin prosessikuvaus

36

Käytetyt lyhenteet tai sanasto

A.TR	Alkuperätodistus, jolla osoitetaan Turkin ja EU:n välisen tulliliittotuotteiden alkuperä (Tulli 2022g).
Bill of lading, B/L	Merikuljetuksissa käytettävä asiakirja, joka toimii todisteenä kuljetussopimuksesta. Tunnetaan myös nimellä konossementti. (Logistiikan maailma 2022a.)
CMR	Maantiekuljetuksissa käytettävä kansainvälinen auto-rahtikirja (Logistiikan maailma 2022b).
EUR.1	Alkuperätodistus, jota käytetään useissa EU:n vapaa-kauppa- ja tullietuussopimuksissa tullietuuskohtelun todistuksena (Tulli 2022g).
ITU	Intermodal Transport Unit. Kontti, kuljetettava säiliö tai litteä, vaihtokori, puoliperävaunu tai muu vastaava lastausyksikkö, jota käytetään tavaroiden kuljettamiseen. (Mangan & Lalwani 2016, 110–111.)
Incoterms	Kansainvälisen kauppakamarin toimituslauseke kokonaisuus, joilla määritellään toimituksen ehdot, vastuut ja kustannukset (Tulli 2022a).
Logistiikka	Materiaali- ja tietovirtojen ohjaamista raaka-aineiden alkulähteiltä tuotantoon (Tapaninen 2018, 26).
Hankinta	Organisaation ulkopuolelta hankitut resurssit (Iloranta ja Pajunen-Muhonen 2018, 17–18, 21–22).
Tullinimike	Numerosarja, jonka tarkoituksena on määritellä tavaransisältämä materiaali tai käyttötarkoitus (Tulli 2022i).
Huolinta	Tiedon, tavaransäilytyksen sekä kuljetusyksiköiden oikea-aikaista hallintaa ulkomaankaupassa (Suomen huolinta- ja logistiikkaliitto ry).
Basware	P2P-järjestelmä, joka sisältää koko hankinnasta maksumen prosessin (Basware 2022).

Tullausarvo

Tavaran ostohinta ja kuljetuskustannukset (Tulli 2022c).

1 JOHDANTO

Opinnäytetyö on tutkimus Destian tekemien globaalien hankintojen logistisen prosessin kulusta. Tutkimuksen tavoitteena on luoda nykytilan kuvaus tämänhetkisen logistisen prosessin vaiheista. Sen tarkoitus on antaa selkeä kokonaiskuva toimeksiantajan logistisen prosessin nykytilasta globaaleja hankintoja tehdessä, sekä pohtia ratkaisuja logistisen prosessin ongelmakohtiin. Nykytilan kuvauksen pohjalta tavoitteena on luoda yhtenäinen toimintamalliohjeistus, jonka mukaan hankintojen logistiikka toteutetaan.

Tutkimuksen tausta on, ettei Destialla ole tällä selkeää prosessia, jonka mukaisesti globaalien hankintojen logistiikka toteutetaan. Jokainen hankintoja tekevä henkilö suorittaa prosessin eri vaiheet omalla tavallaan. Nykytilan kuvausta on lähdetty muodostamaan käyttäen haastattelumenetelmää. Haastattelun kohteina olivat yrityksessä globaaleja hankintoja tehneet hankinta- ja projektihenkilöt, Destian talouden ja kirjanpidon asiantuntijat sekä huolintayritysten edustajat. Haastateltavat kohdehenkilöt valikoituivat työtehtäviensä ja suositteluiden mukaan. Nykytilan kuvauksen perusteella tarkoitus on tunnistaa logistisesta prosessista toistuvat ongelmakohdat, ja luoda näiden pohjalta ohjeistus, jonka mukaisesti globaalien hankintojen prosessi pystyttäisiin suorittamaan.

Tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, jossa aineistonkeruumenetelmänä on haastattelu. Tämä on toimivin tutkimusmenetelmä kyseiseen työhön, koska prosessin vaiheita ei ole saatavilla yrityksen materiaaleista, ja ohjeistusta / toimintamallia ei ole olemassa koskien globaalien hankintojen logistiikkaa. Haastattelupohja on käyty läpi jokaisen yrityksen sisäisen haastateltavan kanssa. Yrityksen ulkopuolisten haastateltavien kanssa pohjasta on karsittu sisäisten toimintojen kysymykset.

Opinnäytetyön keskeinen näkökulma on Suomen ulkopuolisten hankintojen logistiikassa. Pääpaino on EU:n ulkopuolisten hankintojen logistiikassa, koska tällä hetkellä suurimmat ongelmat ja ohjeistuksen tarpeet koskevat EU:n ulkopuolelta tulevia hankintoja.

2 YRITYSESITTELY – DESTIA OY

Työn toimeksiantajana toimii Destia Oy ja tarkemmin sen keskitetyn hankinnan palveluorganisaatio. Destia on Suomen suurin infra-alan toimija. Destia suunnittelee, toteuttaa ja ylläpitää liikenneväyliä, rautateitä ja liikenne- sekä teollisuusympäristöjä Suomessa. Destian liiketoiminta on laaja-alaista projektiliiketoimintaa. Laaja-alaisuuden vuoksi projektien tarpeet, etenkin eri liiketoimintaryhmien välillä ovat hyvinkin erilaisia. Vuonna 2021 Destian liikevaihto oli noin 574 miljoonaa euroa. Sen organisaatio koostuu kuudesta valtakunnallisesta liiketoimintaryhmästä sekä tukitoiminnoista. Nämä ryhmät ovat:

- Väyläpalvelut
- Kunnossapitopalvelut
- Ratapalvelut
- Maa- ja kalliopalvelut
- Energiapalvelut
- Kaupunkikehitys ja asiantuntijapalvelut

(Destia 2022a, Destia 2022b.)

Destialla on pitkä yli 200 vuoden historia Suomen tieverkkojen, rautateiden, siltojen ja satamien rakentamisen ja ylläpidon saralla. Destia on entinen valtion yhtiö, joka myytiin sijoitusyhtiö Ahlström Capitalille vuonna 2014. Seitsemän Ahlström Capital vuoden jälkeen Destian osti ranskalainen Colas Group. Colas on maailman johtavia liikenneinfrastruktuurin rakentajia. Colas toimii noin 50 maassa ja työllistää noin 57 000 henkilöä. Colas Group on osa kansainvälistä Bouygues-konsernia ja sen vuosittainen liikevaihto on noin 13 miljardia. (Destia 2022b, Destia 2022c; Sisäinen tiedonanto 15.3.2022.)

3 GLOBAALIT HANKINNAT JA LOGISTIikka

Logistiikan toimivuus infra-alalla on tärkeää. Liiketoiminta on projektiluonteista, joka tarkoittaa, että sille tyypilliseen tapaan hankintojen sisällöt muuttuvat projektien välillä. Yksi suurin haaste projektiliiketoiminnassa on usein kiire. Jokaiselle projektille tarvitsee suunnitella ja toteuttaa suuri määrä erilaisia hankintoja. Materiaalit ja tarvikkeet tilataan aina jokaiselle projektille erikseen. Tämän vuoksi logistiikan toimivuus korostuu, jotta turhilta katkoksilta vältetään työmaalla. Nämä riskit korostuvat erityisesti globaaleissa hankinnoissa logistiikkaketjun pidentyessä, ja siksi niiden huolellinen suunnittelu ja riskiarviointi on tärkeää. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 60–61; J. Baumann, henkilökohtainen tiedonanto 25.4.2022.)

3.1 Hankinnat yritysmaailmassa

Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2018, 17–18, 21–22) määrittelevät hankinnan sisältävän kaikki organisaation ulkopuolelta hankitut resurssit, kuten materiaalit ja tavarat, sekä kaikki palvelut asiantuntija- ja rahoituspalveluista vuokratyövoimaan asti. Ne jaetaan luonteensa mukaisesti suoriin ja epäsuoriin hankintoihin. Suorat hankinnat ovat suoraan yrityksen liiketoimintaan vaikuttavia hankintoja, kun taas epäsuorat vaikuttavat vain välillisesti yrityksen liiketoimintaan. Hankintojen osuus yrityksen liikevaihdosta on toimialasta riippuen noin 50–80 prosenttia. Kaupan ja teollisuuden alalla hankintojen osuus nousee lähes poikkeuksetta jopa yli 80 prosentin.

Hankinnat voidaan jakaa Huuhkan (2019, 44–47) mukaan ABC-analyysin mukaisesti kolmeen (A, B ja C) kategoriaan hankinnan taloudellisen merkityksen mukaan, pohjautuen Pareton 80/20-sääntöön. Pareton sääntöä hankinnassa soveltaen 20 prosenttia yrityksen ostoista kattaa hankintojen kustannuksista 80 prosenttia (Dunford, Su, Tamang & Wintour, 2014). Eli A-kategoriaan sijoitetaan tuotteet, jotka kattavat 80 prosenttia yrityksen euromääräisistä hankinnoista. B-kategorian hankinnat kattavat noin 15 prosenttia, ja C-kategorian hankinnat loput

hankinnoista, eli noin 5 prosenttia. Luvut voivat olla toimialasta riippuen myös jyrkempiä, tai loivempia. C-kategorian hankinnat voivat kappalemääriltään olla suurempia, mutta euromääräisesti vähemmän merkittäviä.

Eri hankintojen tavoitteet ja toimintamallit eroavat toisistaan, vaaten erilaista käsittelytapaa. Eri organisaatioissa on eri painotukset hankintojen suhteen, kuten myös erityyppistä hankintatoimintaa. Hankintojen luokittelu voidaan toteuttaa hyvinkin eri tavoin, riippuen toimialasta ja siitä mitä osa-alueita halutaan luokittelussa painottaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 59–60, 66; Huuhka 2019, 40.)

Toistuvat hankinnat sisältävät tuote- / palveluryhmiä, jotka toistuvat joka projektilla, eli jatkuvia toistuvia tarpeita. Näissä hankinnoissa pääroolissa ei ole hinta, vaan niiden saatavuus ja luotettavuus. Tämän kategorian tuotteet tulee olla helposti saatavilla ja aina ajoissa, koska niiden rahallinen merkitys projektille on pieni, mutta saatavuus on turvattava. Kyseessä voi olla ABC-analyysin niin kutsuttuja C-kategorian tuotteita, jotka voivat puuttuessaan aiheuttaa pidemmänkin seisahduksen tuotannossa tai työmaalla. Tämän vuoksi C-kategorian tuotteiden hankintaa varten voidaan tehdä puitejärjestelyjä, koska hankintojen rahallinen arvo on pieni. Nämä hankinnat ovat pakollisia, mutta usein välilliset kustannukset niiden hankkimiseen kasvavat suuremmiksi kuin tavaran rahallinen arvo, jos niitä ei ole helposti ja nopeasti saatavilla. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 60; Ritvanen, Inkiläinen, Von Bell & Santala 2011, 91; Huuhka, 2019, 45–47, 266.)

Projektiluonteiset hankinnat ovat yleensä projektikohtaisesti hankittuja tuotteita tai palveluita. Tähän kategoriaan kuuluville resursseille ominaista on, että niiden tarpeet tai määrät muuttuvat projektien välillä. Etenkin, jos projektien sijainnit vaihtelevat paljon, tuovat paikalliset toimittajamarkkinat aina uusia mahdollisuuksia. Tähän kategoriaan kuuluvat infra-alalla kaikki hankinnat, joita projekteille kilpailutetaan erikseen. Nämä hankinnat kuuluvat ABC-analyysin A ja B-kategorioiden hankinnat, jotka kattavat keskimäärin noin 90–95 % koko projektin hankinnoista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 60–61; Huuhka 2019, 45–47.)

Hankinta ei ole pelkkää ostamista, eikä halvimman vaihtoehdon valitsemista. Tehokkaassa hankintatoimessa valitaan aina sopivin ja osaavin kumppani, vaikka se ei aina olisi halvin vaihtoehto. Päätöksen tekeminen usein riippuu hankittavasta tuotteesta ja toimittajamarkkinan muodostumisesta sekä hankintastrategiasta. Tavoitteena voi olla yhteistyö yhden tai muutaman toimijan kanssa, tai jokaisen hankintakierroksen uudelleenkilpailutus aina tarvittaessa. (Hokkanen & Karhunen 2014, 77–79) Kun suurin osa yrityksen kustannuksista muodostuu hankinnoista, tarkoittaa tämä sitä, että yrityksen hankintaosaamisella on erityisen suuri vaikutus yrityksen kilpailukykyyn ja toimintaan. Siksi sopivan kumppanin löytäminen on erityisen tärkeää. Tehokkaan hankinnan tavoitteena on luoda kilpailuetua kilpailijoihin nähden. (Mangan & Lalwani 2016, 145–146; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 33.)

Kilpailukyvyyn luomisen lisäksi kilpailukyky tulee turvata. Erilaisten luonnonkatastrofien tai globaalien kriisien sattuessa oma toiminta tulee olla turvattuna niin, että oman organisaation toiminta ei pysähdy. Toiminnalle elintärkeiden tuotteiden saatavuus tulee turvata, vaikka niistä jouduttaisiin maksamaan kovempi hinta. Riskianalyyysien avulla nämä tuotteet tulee tunnistaa, ja niille tunnistaa rinnakkais-toimittajat, joilta tuotteita voidaan hankkia, jos alkuperäinen toimittaja ei pysty jonkin ylivoimaisen esteen (force majeure) vuoksi toimittamaan tuotettaan. Vaihtoehtona on myös korvaavat tuotteet, jos tietyn tuotteen saatavuus heikkenee. (Ritvanen ym. 2011, 32–33; Van Weele 2019, 178–179.)

Hankinta rakennusalalla, johon myös infra-ala voidaan luokitella, on hyvin erityyppistä kuin monilla muilla aloilla. Rakennusalalla hankintojen osuus liikevaihdosta on keskimäärin jopa 80 prosenttia ja yksittäisen hankkeen kokonaiskustannuksista 60–80 prosenttia. Suurin osa työmaalla tapahtuvasta toiminnasta on aliurakointia. Tämä tarkoittaa sitä, että hankintojen osuus projektin taloudellisessa ja ajallisessa lopputuloksessa on merkittävä. (Junnonen & Kankainen 2012, 5.)

Rakennusalalla suorita hankintoja on usein kolmen tyyppisiä, aliurakat, rakennusmateriaalit ja palvelut. Hankinnat voidaan luokitella myös useilla tavoilla, tärkeintä on kuitenkin hallita hankintoja luokittelutavasta riippumatta. Yksi hallintakeino on luokitella hankinnat omalle yritystoiminnalle parhaalla mahdollisella tavalla. Kun

omalla liiketoiminnalle parhaiten sopiva luokittelu on tehty, on toimittajahallintaa helpompi lähteä kontrolloimaan ja toteuttamaan omaa hankintastrategiaa. (Junnonen & Kankainen 2012, 6–7.)

3.1.1 Hankintojen merkitys liiketoiminnassa

Koska niin suuri osa organisaation kustannuksista tulee hankinnoista, on niihin myös tarpeellista sitoa paljon resursseja. Tällöin organisaation liiketoiminnan kannalta on keskeistä, että hankinnat toteutetaan mahdollisimman tehokkaasti ja sujuvasti. Tavoitteena on maksimoida mahdollinen hyöty toimittajaverkostosta ja kokonaiskustannuksista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 317–318.)

Hankintaosaamisella on suora yhteys organisaation kannattavuuteen McKinseyn tutkimuksen mukaan. Vuonna 2006 tehdyssä tutkimuksessa oli mukana yli 200 yritystä, joiden hankintatoimen tehokkuutta tutkittiin suhteessa yrityksen kannattavuuteen. Tutkimuksessa parhaiten menestyneissä yrityksissä hankintatoimi oli tiiviissä yhteistyössä organisaation muiden toimintojen kanssa. Yhteistyö asiantuntijoiden kanssa hankintojen tiimoilta toi hankintaorganisaatioon parempaa tietoa tarvittavien tuotteiden erityispiirteistä ja vaatimuksista. Parhaissa yrityksissä hankintahenkilöstöä koulutettiin myös eniten, ja vastuullisimpiin hankintatehtäviin valittiin henkilöitä, joilla on paras ymmärrys yhtiön laajemmista tavoitteista ja asiantuntijuutta vaativiin tehtäviin valittiin alan erikoisosaajia. Kun osaavia ammattilaisia on organisaation kannalta tärkeissä paikoissa, on myös hankintojen mittaaminen ja tavoitteiden asettaminen, sekä niiden mittaaminen on helpompaa, joka on myös yksi tutkimuksessa mainittu vahvan hankintaosaamisen mittari. (McKinsey & Company 2007.)

3.1.2 Hankintaorganisaatio

Hankintojen organisointi ja hankintastrategia tulee luoda yhteensopivaksi organisaation tavoitteiden kanssa, jotta hankinnan tavoitteet tukevat myös organisaation tavoitteita. Laadittu hankintastrategia ohjaa sitä, miten organisaation

hankinnat toteutetaan. Yleisesti tämän strategian pohjalta tehdään päätös, miten hankinnat organisoidaan. Hankintojen organisointimalleja on yleisesti kolmenlaisia: keskitetty, hybridi tai hajautettu. (Junnonen & Kankainen 2012, 14–15; Ritvanen ym. 2011, 37–38.)

Keskittämisen suurimpina etuina ovat volyymien keskittäminen, jolla saadaan volyymietuja ja neuvotteluvoimaa. Tällöin on mahdollista saavuttaa halvemmat ostohinnat ja hankintaorganisaatio voi olla tehokkaampi säästäten välillisiä kustannuksia. Keskitetty organisaatio on myös tiivis, jolloin sen johtaminen on helpompaa ja tieto liikkuu organisaation sisällä tehokkaammin, kun vastuualueet ovat keskitettyjä. Vastapainona hankintahenkilöstön keskittymisalueet voivat jäädä kapeiksi ja yhteys muihin toimintoihin heikoksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 318–321; Ritvanen ym. 36–38.)

Hajautetun hankinnan etuina on joustavuus ja byrokratian sekä koordinoinnin tarve vähäisempää. Se mahdollistaa joustavamman toiminnan toimittajien kanssa, ja myös nopeammat toimitukset sekä päätöksenteon liiketoiminta edellä, koska päätökset tehdään usein liiketoimintojen kanssa läheisessä yhteistyössä. Myös toimittajien kanssa tehtävä mahdollinen tuote- tai palvelukehitys on usein helpommin toteutettavissa. Jos suuremman organisaation sisällä hankinta on hajautettua, voidaan siinä menettää volyymien kautta tulevia etuja, kun ostovoima on heikompaa. Myös hankintojen mittaaminen on hankalampaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 318–321; Ritvanen ym. 36–38.)

Niin kutsutussa hankintojen hybridimallissa on yhdistetty hajautettua ja keskitettyä hankintaa. Kyseinen malli onkin saavuttanut suosiota viime vuosina. Tässä mallissa osa organisaation hankintatoiminnoista hoidetaan keskitetysti, ja osa hajauttamalla. Tällöin suurempaa ostovoimaa voidaan hyödyntää tietyn kategorian hankintoihin, joita käytetään organisaation eri toiminnoissa. Tavoitteena on olla rajoittamatta liikaa liiketoimintojen omia synergioita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018 318–321; Ritvanen ym. 36–38.)

Hankintaorganisaation koko ja resursointi riippuu organisaation koosta ja toimialasta. Infra-alalla suurin osa hankinnoista tapahtuu projektiluonteisesti, ja

ulkopuolelta ostetut materiaalit ja palvelut sekä aliurakointi kattavat suurimman osan yrityksen kuluista. Siksi on keskeistä, miten tätä kokonaisuutta hallitaan ja pidetään yllä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018 317–322; Ritvanen ym. 2011, 37–38.)

3.1.3 Hankintaprosessin kulku globaaleissa hankinnoissa

Hankintaprosessin ensimmäinen vaihe on tarpeen tunnistaminen. Kun omat tarpeet on tunnistettu, voidaan aloittaa toimittajamarkkinan skannaus. Toimittajamarkkinaa tutkiessa tavoitteena on löytää omalle yritystoiminnalle sopivin yhteistyökumppani. Toimittajamarkkinatutkimus sisältää yleisesti systemaattista datan keräämistä, sen luokittelua, analysointia ja kaikkien hankintaan tai sen toimitukseen vaikuttavien tekijöiden seurausten ja mahdollisuuksien pohtiminen. Kun toimittajamarkkinatutkimuksesta on saatu tarvittavat tiedot, luodaan hankintastrategia, jota kyseiseen hankintaan voidaan soveltaa. Hankintastrategian pohdintaan ja toimittajamarkkinoiden skannaukseen voi esimerkiksi kuulua myös tulevaisuuden kumppanuuden mahdollisuuksien arviointi. (Van Weele 2018; 66) Hankinnan tavoitteena on lisäarvon tuottaminen yritykselle, siksi mahdollisimman kokonaisuudellisesti edullisen vaihtoehdon ja parhaimman mahdollisen strategian etsiminen on keskeinen osa hankintaprosessin aloitusta (Huuha 2019, 24).

Jatkuvasti kansainvälistyvä liiketoiminta lisää yritysten mahdollisuuksia saada kilpailuetua globaalin hankinnan avulla. Globaalin hankinnan ominaispiirteisiin kuuluu kehittyneempi yhteistyö esimerkiksi yhteisen teknologian avulla. Globaalia hankintaa voidaan tehdä, jos tuotetta ei löydy kotimaasta, mutta yhä useammin globaali hankinta on strateginen liike, jonka tavoitteena on saada kustannusetua hyödyntäen eri maiden välisiä kustannuseroja, ja tämän kautta luoda kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin. (Mangan & Lalwani 2016, 35–37, 143.)

Hankintaosaamisella on tarkoitus luoda kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin. Schielen (2007) mukaan (ks. Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 28) osaavassa ja kypsässä hankintaorganisaatiossa tullaan aina näkemään yhä enemmän hyödyntämättömiä mahdollisuuksia hankintojen suhteen. Eli mitä enemmän

hankintoihin on panostettu aikaa ja resursseja, sitä enemmän usein tunnistetaan tulevia mahdollisuuksia hankintojen tehostamiseksi. Toimittajamarkkinatuntemuksen kasvattaminen on tärkeässä roolissa organisaation toiminnassa, koska toimittajamarkkinoiden tunteminen auttaa toimittajien etsimisessä ja toimittajavallinnan tekemisessä. Kun oma toimittajamarkkinatuntemus on kunnossa, on helpompi tunnistaa uusia potentiaalisia toimijoita. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 27–29.)

Globaalia hankintaa suunniteltaessa on syytä ottaa huomioon maailman talouden tilanne, ja huomioitava hankinnan kokonaiskustannukset. Toimitus on turvattava nousu- ja laskukausien aikana. Myös toimittajavarmennus ja -arviointi sekä toimittajavallinta korostuvat. Yritys voi tutkia tarkasti globaaleja markkinoita, ja silti päätyä toimittajaan Suomessa. Ennen globaalien hankintojen tekemistä on tärkeää tehdä vertailua kotimaisten ja ulkomaisten toimittajien välillä. (Mangan & Lalwani 2016, 35–37, Van Weele 2019, 214–216.)

Halvemmat tuotantokustannukset ovat nostaneet Aasian maiden, erityisesti Kiinan ja Intian kilpailemaan Pohjoismaiden markkinoista monilla aloilla. Halvemmat tuotantokustannukset eivät kuitenkaan välttämättä riitä syyksi tekemään hankintaa ulkomailta. Riskianalyysien tarkka vertailu hintavertailun lisäksi on välttämätöntä onnistuneiden globaalien hankintojen tekemiseksi. Erityisesti rahtikustannukset ja rahtien epävarma kulku ovat suurimmat yksittäiset tekijät tällä hetkellä päätöksiä tehdessä. (Mangan & Lalwani 2016, 35–37, CHS 2021, Van Weele 2019, 214–216.)

Huolinta on yksi keskeinen osa toimivaa logistiikkaketjua. Huolinnalla tarkoitetaan kansainväliseen kauppaan ja kuljetuksiin liittyviä toimenpiteitä. Globaalien hankintojen kasvaessa myös huolinnan tarpeet ovat kasvaneet. (Hokkanen & Karhunen 2014, 119–121) Myös tietyt poliittiset seikat, kuten esimerkiksi Yhdistyneen kuningaskunnan ero EU:sta ovat aiheuttaneet tuontihuolitsijoille suuria määriä lisätyötä, kun tullattavien tuotteiden määrät nousivat paljon (Kossila, T. & Suominen, M. 2021).

Usein huolitsijoita käytetään myös hoitamaan kokonaisvaltaisia palveluita, kuten kuljetukseen, tullaukseen, tavaran käsittelyyn ja merkitsemiseen liittyviin toimiin. Huolitsija myös usein vakuuttaa tavaran itse siksi aikaa, kun se on huolitsijan hallussa. Kansainvälisessä kaupassa kertyy huomattavan paljon dokumentteja ja asiakirjoja, riippuen tuotavan hankinnan laadusta ja lähtö- sekä kohde- maasta. Yksi huolitsijan tehtävä on hallita näitä dokumentteja ja avustaa asiakkaitaan tarpeiden mukaan dokumenttien luomisessa sekä hallinnassa. (Hokkanen & Karhunen 2014, 119–121.)

Yksi päätöksenteossa huomioon otettava seikka on muiden maksujen määrä, kuten tullimaksut. Tullimaksujen suuruus määräytyy tavaran tullausarvon ja tullinimikkeen mukaan. Tullausarvo saadaan laskemalla tavaran ostohinta ja sen kuljetuskustannukset. Usein tullimaksu on prosenttiosuus tavaran tullausarvosta, eli niin kutsuttu arvotulli. Toinen vaihtoehto on paljoustulli, joista maksetaan tietty osuus aina litraa tai kiloa kohden. Tietyistä maista hankintaa tehdessä on mahdollista saada tullietuuksia, joka tarkoittaa normaalia alhaisempia tullimaksuja, tai että tullimaksuja ei tarvitse maksaa lainkaan. Tullietuutta haetaan tullauksen yhteydessä. Tavaran tulee täyttää tullietuuden ehdot, ja tavaran myyjältä tulee saada tavaran alkuperätodistus. Vaatimukset tulee selvittää etukäteen. Tullimaksun määrään vaikuttavat kolme tekijää; tavaran tullausarvo, tullinimike sekä tavaran alkuperämaa. (Tulli 2022d, Tulli 2022e.)

Tulli-ilmoitukseen tulee liittää tavaran tullausarvon, tullinimikkeen ja tavaran mahdollisten alkuperätodistusten lisäksi kauppalasku, mahdolliset luvat ja asiakirjat sekä tuojan EORI-numero ja tuojan toimipiste. Tullinimikkeet ovat numerosarjoja, joiden tarkoituksena on määrittää tuotavan tavaran tullimaksujen määrä, tuontirajoitukset ja etuuskohtelut. Tavoite on määrittää saapuvan tavaran käyttötarkoitus ja sen materiaali. On aina tavaran tuojan vastuulla ilmoittaa oikea tullinimike Tullille. (Tulli 2022h; Tulli 2022i.)

Kaikki tullauksessa sekä tuonnissa syntyneet asiakirjat tulee dokumentoida ja säilyttää. Lain mukaisesti arkistoitavia dokumentteja ovat kaikki tullausprosessiin ja tuontiin liittyvät asiakirjat. Näitä dokumentteja ovat esimerkiksi kauppalasku, kuljetus- sekä rahtiasiakirjat ja alkuperäselvitykset. Lisäksi tullietuuskohtelun

saamiseksi esitettävät todistukset tavaratodistukset, kuten esimerkiksi EUR.1 tai A.TR-todistukset. Tullin sivuilla myös määritellään kyseisille dokumenteille arkistointipaikka sekä -aika. Arkistointipaikka tulee olla Suomessa joko tuojan toimitiloissa tai mahdollisen edustajan tiloissa tili- tai kirjanpitoimistossa. Dokumenttien arkistointiaika on kuusi vuotta sen kalenterivuoden päättymisestä, jolloin tavaroiden luovutus päätös on annettu. (Tulli 2022b.)

Maksettavan maahantuonnin arvonlisäveron peruste määräytyy tavarán tullausarvon, maahantuontiin liittyvien kustannuksien ja tullien sekä muiden verojen ja maksujen mukaan. Jos maahantuojaa kuuluu arvonlisärekisteriin, vastaa Verohallinto 1.1.2018 alkaen maahantuotavien tuotteiden arvonlisäverotuksesta. Aiemmin tämä oli Tullin vastuulla. Maahantuojan vastuulla on oma-aloitteisesti laskea, kuinka paljon maahantuonnin arvonlisäveroa on maksettava, sekä ilmoitettava ja maksettava se Verohallinnolle. Tulli-ilmoitus annetaan kuitenkin Tullille, niin kuin aiemminkin. (Verohallinto 2022a.)

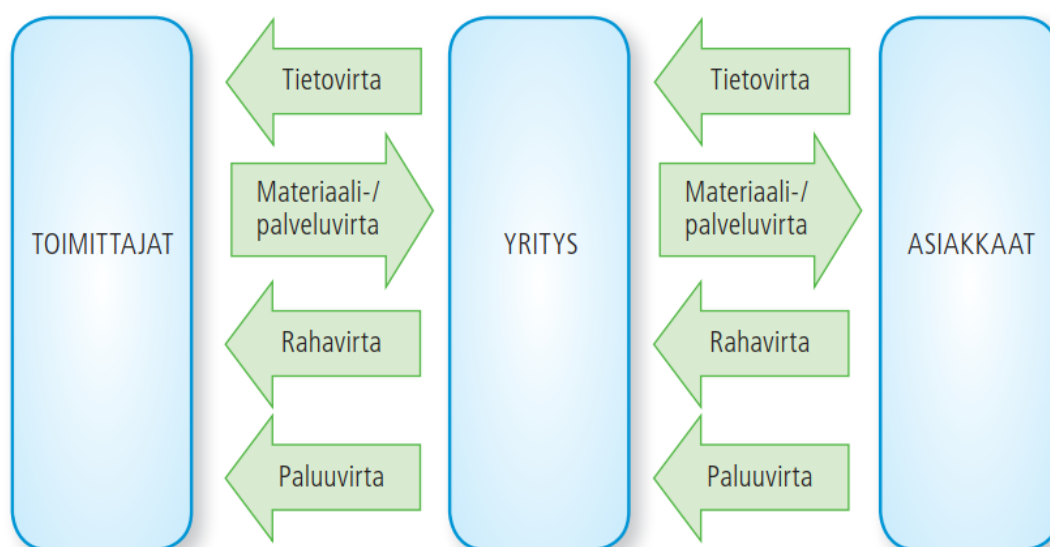
Tulli ei vaadi arkistoimaan tullaus- ja luovutus päätöksiä, eikä aseta niiden suhteen erillisvaatimuksia. Nuo dokumentit kuitenkin tulee säilyttää ja arkistoida, mikäli niiden arkistointia vaaditaan lainsäädännössä, esimerkiksi kirjanpito laissa. (Tulli 2022b.) Tullauspäätös ja siihen liittyvät asiakirjat on säilytettävä osana kirjanpitoaineistoa. Ne ovat myös arvonlisäveron vähennysoikeuden edellytyksenä. (AVL 102a §.)

Euroopan Unioni ja jäsenvaltiot ovat sitoutuneet noudattamaan lukuisia kaupan suoja toimia, joiden tarkoituksena on suojata omaa aluettaan epäreilua kilpailua vastaan. Yksi näistä keinoista on niin sanotun polkumyynnin estämiseksi luodut polkumyyntitullit. Polkumyynnillä tarkoitetaan EU:n ulkopuolella toimivien yritysten tuotteiden myyntiä reilusti alle markkinahinnan, ja jopa alle valmistuskustannuksien. Tämä vääristää kilpailua ja EU:ssa toimivien yritysten on vaikea kilpailla tämänlaista toimintaa vastaan, jolloin pahimmillaan polkumyynnit aiheuttavat uhkaa eurooppalaisten yritysten liiketoiminnalle ja ihmisten työpaikoille. Syitä polkumyynnille voivat olla esimerkiksi ylituotanto tai epäreilut valtiontuet. Polkumyyntitulleja tai muita EU:n määrittämiä suojatullimaksuja voi joutua maksamaan, mikäli hankittava tuote kuuluu EU:n määrittämien polkumyyntitullien pariin

asetettujen tuotteiden listalle. (Tulli 2022f, Euroopan parlamentti 2018a, Euroopan parlamentti 2018b, Euroopan Parlamentti 2018c.)

3.2 Logistiikka osana liiketoimintaan

Yleisesti logistiikka on materiaalivirtojen ohjaamista raaka-aineiden alkulähteiltä tuotantoon ja tietovirtoja, joiden avulla materiaalivirtojen ohjataan. Logistiikka termi pitää sisällään usein myös ostamista, myymistä, kuljettamista ja varastointia. Logistisen prosessin tavoitteena on saada tuote tai palvelu oikeaan paikkaan oikeaan aikaan, niin että prosessi on mahdollisimman turvallinen, ympäristöystävällinen ja kokonaiskustannuksiltaan edullinen. (Tapaninen 2018, 26–27.)



Kuva 1. Logistiikan virrat (Ritvanen, V., ym. 2011, 22).

Kuvassa 1 näkyvät logistiikan virrat. Materiaali- / palveluvirta tarkoittaa tuotteen tai palvelun kulkua ketjussa. Toiseen suuntaan virtaa tietoa ja rahaa sekä paluuvirta, joka pitää sisällään logistiikan virroista poistuvaa jätevirtaa ja käytöstä poistettujen tuotteiden uusiokäyttöön ohjausta tai loppukäsittelyä. (Ritvanen ym. 2011, 21–23.)

Rahdin kuljetus on yksi osa logistiikkaketjua. Se on myös tärkeä osa, sillä tavaran saapuminen oikeaan paikkaan oikeaan aikaan on rahdinkuljettajan vastuulla. Rahdin kuljetus on kysynnän aiheuttamaa työtä, ja on alana riippuvainen toisen osapuolen tarpeesta liikuttaa tavaraa paikasta toiseen. Oleellisia kuljetusmuotoja on viisi: rautatiekuljetus, maantiekuljetus, merikuljetus, lentokuljetus ja putkiliikenne. (Mangan & Lalwani 2016, 103–105.)

Kuljetusmuodon valintaan vaikuttavat useat tekijät. Valintakriteereitä voivat olla esimerkiksi tavaran laatu, määrä, arvo tai kiireellisyys. Lähetyspaikan sijainti ja kulkuyhteydet ovat vaikuttavia tekijä, kiireellisissä tilauksissa nopean kuljetuksen järjestäminen voi olla avainasemassa. Samoin määräpaikan sijainti vaikuttavat, kuten yhteydet ja kulkureitit sen varrella vaikuttavat samoin tavoin kuin lähetyspaikan sijainti. Kuljetusreitti ja sen infrastruktuuri ovat tärkeässä osassa kuljetustavan valinnassa, kuin myös kuljetusmuotojen ja -reittien hinnat. Yleisesti yhdistelmäkuljetus on suosituin vaihtoehto rahdin kuljetuksessa, koska tavoitteena on mahdollisimman kustannustehokas kokonaisuus. (Hokkanen & Karhunen 2014, 92–93.)

Myös niin kutsuttu yhdistelmäkuljetus on yksi yleinen muoto, jossa kuljetusmuotoja yhdistellään tarpeiden mukaisesti. Lähes jokainen rautatie-, meri- ja lentokuljetus vaatii myös maantiekuljetuksen, jotta tavara saadaan perille määränpäähänsä. Yhdistettyjä kuljetuksia kutsutaan myös modaalikuljetuksiksi. Modaalikuljetuksia on kahdenlaisia, intermodaaleja ja multimodaaleja. Näissä kuljetuksissa runkokuljetus tapahtuu pääasiallisesti rautateitse, vesiteitse tai ilmaitse, mutta jatkokuljetus tapahtuu maanteitse. (Mangan & Lalwani 2016, 104–105.)

Multimodaalikuljetuksissa kuten kaikissa yhdistelmäkuljetuksissa käytetään aina useampaa eri kuljetusmuotoa. Multimodaalikuljetuksissa tavara liikkuu samassa ITU-yksikössä (Intermodal Transport Unit), mutta useamman eri kuljetusmuodon avulla, ilman että sitä tarvitsee välillä purkaa ja siirtää toiseen kuljetusyksikköön sen jatkokuljetusta varten. Multimodaalikuljetuksia voidaan käyttää esimerkiksi, jos siirtoon tarvitaan erityiskalustoa, kuten maastokuljetusta. (Hokkanen & Karhunen 2014, 114–116; Mangan & Lalwani 2016, 110–111.)

Intermodaalikuljetuksissa kuljetettava tavara liikkuu samassa ITU-yksikössä. Tätä ITU-yksikköä kuljetetaan useammalla eri kuljetusmuodolla, mutta tavara ei poistu ITU-yksiköstä. ITU-yksikkö on usein kontti, joissain tapauksissa myös intermodaalikuljetuksiin soveltuva kuormalava. Intermodaalikuljetuksen suurin hyöty verrattuna multimodaalikuljetukseen on sen käsittelynopeus ja turvallisuus. Kun tavara kulkee koko ajan samassa kuljetusyksikössä, ei sen käsittelyyn ja siirtämiseen kulu aikaa, ja silloin myös riskit sen sisältämän tavarahan hajoamiselle pienenevät, koska käsittelykertoja on vähemmän. (Hokkanen & Karhunen 2014, 114–116; Mangan & Lalwani 2016, 110–111.)

3.2.1 Logistiikkasuunnittelun merkitys projektiliiketoiminnassa

Jokaisen yrityksen logistiikan päätavoitteena on saada materiaali- ja informaatiovirrat kulkemaan niin, että ne muodostavat mahdollisimman tehokkaan kokonaisuuden. Mahdollisimman tehokkaassa logistiikassa sekä materiaali että tieto liikkuvat oikea-aikaisesti ilman viivästyksiä oikeaan paikkaan. (Hokkanen & Karhunen 2014, 50.)

Logistiikkasuunnitelma luodaan hankintasuunnitelman kanssa samaan aikaan. Logistiikkasuunnitelma sisältää hankintojen suunnittelun kannalta kriittisimmät logistiset ratkaisut, kuten toimitusketjun suunnittelun ja aikatauluun, aikataulun tavaroiden saapumiselle, työmaan tulologistiikan ja tavaroiden purun aikataulun. Kun tavara tarvitaan, tulee sen olla saatavilla oikeaan aikaan, oikeassa paikassa, jotta työmaa ei seisahtu tavarahan puutteen vuoksi. Tämän vuoksi logistiikkasuunnitelmassa tulee olla otettu huomioon kaikki työmaan logistiset ratkaisut, kuten nosto- ja siirtosuunnitelmat sekä työmaan aluesuunnitelma, jossa näkyvät varastointipaikat, ajoreitit, purkupaikat ja työpisteet. (Junnonen & Kankainen 2012, 36–37.)

3.3 Logistiikka globaalin hankinnan näkökulmasta

Globaalin hankinnan näkökulmasta logistiikka on kriittinen osa toimitusketjua. Logistiikka riippuu paljon tuotteesta, mitä ollaan hankkimassa. Tietyissä tuotteissa logistiset kulut voivat olla niin suuria, että hankinta tulee halvemmaksi hankkia lähempää. (Van Weele 2019, 215) Globaalin logistiikkaketjun hallinnan tavoitteena on vähentää hankinnan kokonaiskustannuksia. Kokonaiskustannukset ovat aina huomattavasti suurempia kuin tuotteen hankintahinta. Kokonaishintaa arvioidessa tulee huomioida hankintahinta, välilliset kustannukset hankinnan suorittamiseksi, kuljetuskustannukset, käsittelykustannukset ja tarkastuskustannukset. Myös huomioitavia asioita ovat laatu, huoltomahdollisuudet ja korjausmahdollisuudet. (Swink, Melnyk & Hartley 2020, 343–345.)

Jatkuvasti kasvavan globalisaation myötä kansainvälinen kauppa kasvaa jatkuvasti. Tämän vuoksi logistiikan ja toimitusketjun hallinnan tarpeet myös kasvavat. Logistiikka on yksi yrityksen tärkeimpiä tukitoimintoja. Erilaisten kauppasopimusten avulla kansainvälisen kaupan tekemistä on helpotettu tiettyjen maiden tai kauppa-alueiden välillä. (Mangan & Lalwani 2016, 20–21) Toisaalta taas globalisaatio aiheuttaa myös haasteita logistiikan näkökulmasta. Esimerkiksi EU haluaa hyötyä globalisaatiosta kauppapolitiikan avulla ja perustaa taloutensa vapaan kaupan käymiseen, mutta se haluaa myös suojella itseään epäreiluja tuontituloja hyödyntäviä tai polkuhintaisia tuotteita tarjoavia mailta. Tämän vuoksi tiettyjen tuotteiden hankintaan liittyvät suojatullit tai muut kauppapoliittiset huomioon otettavat asiat aiheuttavat lisätyötä logistiikan suhteen. (Euroopan parlamentti 2018c.)

4 GLOBAALIEN HANKINTOJEN LOGISTIikka DESTIASSA

Destiassa hankitaan huomattava määrä resursseista organisaation ulkopuolelta, noin kolme neljäsosaa koko yhtiön liikevaihdosta. Tämän vuoksi materiaalivirtoihin liittyvä logistiikka on kriittistä kokonaisuuden toimivuuden kannalta. Yhtenä erityispiirteenä yhtiön strategiassa on globaalien hankintojen määrän kasvattaminen. (J. Baumann, henkilökohtainen tiedonanto 25.4.2022) Logistiikkaprosessiin Destialla ei kuitenkaan ole tällä hetkellä selkeää toimintamallia, jonka mukaisesti hankinnat suoritettaisiin. Nykytilan kuvaus on tehty hankintaa tekevien hankinta, sekä projektihenkilöstön ja talouden sekä kirjanpidon asiantuntijoiden haastatteluiden pohjalta, sisäisesti käytyjen keskusteluiden ja sähköpostiketjujen sekä sisäisesti saatavilla olevien materiaalien pohjalta.

4.1 Nykytila

Tällä hetkellä globaalien hankintojen osuus Destian hankintavolyymeista on noin 6 %. Destialla strategiassa on kasvattaa globaalien hankintojen osuutta, mutta tällä hetkellä ilman selkeää toimintamallia globaaleihin hankintoihin liittyvään logistiikkaan, tuottaa globaalien hankintojen tekeminen paljon ongelmatilanteita prosessissa. Nämä ongelmatilanteet aiheuttavat paljon välillistä työtä organisaation eri osastoilla, nostaten välillisten kustannusten määrää. (J. Baumann, henkilökohtainen tiedonanto 25.4.2022.)

Destiassa hankintaorganisaatio on järjestetty niin kutsuttuun hybridimalliin, jossa tiettyjä kehyssovimuksia hallitaan keskitetyn hankinnan organisaatiossa ja projektien hankinnat hoituvat hajautetusti hankinta-asiantuntijoiden ja projektihenkilöstön kautta. Globaalit hankinnat ja ABC-analyysin A-kategorian hankinnat hoidetaan usein hankinta-asiantuntijoiden kautta, mutta osittain myös projektihenkilöstön kautta. Projektihenkilöstöllä ei ole usein asiantuntemusta globaaleista hankinnoista. A-kategorian tuotteiden hankinnalla ulkomaisilta toimittajilta tavoitellaan kilpailuetua hankkimalla tuote kokonaiskustannuksiltaan mahdollisimman

edullisesti. Tämän vuoksi hankintaorganisaatio on jaettu keskitettyyn ja hajautettuun hankintaan, koska jakamalla hankintaorganisaatiota saadaan koko organisaation laajuisiin hankintoihin volyymietuja sekä synergiaetuja, mutta projektikohtaiset hankinnat voidaan kilpailuttaa asiantuntijoiden johdolla, ja hyödyntää mahdollista paikallistuntemusta alalta. Destian hankintaorganisaatiossa on panostettu resursseja ja aikaa globaalin toimittajamarkkinan skannaukseen, jotta potentiaaliset toimijat tunnistetaan hankintojen tehostamiseksi. Toimittajamarkkinatuntemus on avain asemassa globaaleja hankintoja tehtäessä. (J. Baumann, henkilökohtainen tiedonanto 25.4.2022.)

Seuraavien alaotsikoiden alle on listattu logistiikkaketjun vaiheet Destian näkökulmasta nykytilassa. Nykytilan logistisen prosessin perusteella on pystytty käymään läpi useita prosessissa esiin nousseita haasteita, sekä ongelmiksi nousseita asioita. Suurimmaksi osaksi prosessi on kuitenkin toimiva, mutta epätietoisuudet prosessin vaiheista nousevat suurimmaksi ongelmaksi, kun aikaa kuluu vaiheiden selvittelyyn.

4.1.1 Toimittajavalinta logistiikan näkökulmasta

Tällä hetkellä logistiikkaketjun ensimmäisessä vaiheessa tehdään toimittaja-auditointeja potentiaalisille toimittajille. Logistiikka on tällä hetkellä yksi osa tuotannon auditointiosuutta, ja se pisteytetään pistein välillä 0–3, kuten kaikki muutkin osa-alueet. Täysien pisteiden saamiseksi logistiikkaosuudesta tulee toimittajan täyttää seuraavat vaatimukset:

- Toimitusten suorittamista mitataan tehdastasolla ja asiakkaalle saakka, niin että ongelmiin tartutaan, jos tavoitteista jäädään jälkeen.
- Lopputarkastukset on suoritettu ja dokumentit säilytetty.
- Pakkaukset on suunniteltu kestämään osumia ja asiakasta on ajateltu pakkauksessa, niin että pakkaukset voidaan pakata ja purkaa helposti sekä turvallisesti.
- Hyvät ja selkeät merkinnät pakkauksissa, ja niiden kustomointi mahdollista asiakkaan tarpeiden mukaisesti. (Destia, sisäinen tiedonanto 2022).

Auditoinnissa ei pisteytetä toimittajia heidän oman toimittajaverkostonsa laajuuden tai laadun ansiosta, mutta useamman eri (satunnaisen) kumppanin käyttämistä, tai niiden puutetta ei pidetä hyvänä ominaisuutena, ja se on mainittu yhtenä nollan pisteen arvioinnin kohtana. Selvät rutiinit ja ohjeet omien kumppaneiden kanssa pakkauksessa ja lastauksessa ovat tärkeitä auditoinnin pisteytyksen kannalta. Kysymyksenä on kuitenkin, että miten logistiikan suunnittelu ja optimointi tehdään yhdessä asiakkaan ja logistiikkayrityksen kanssa, jotta kokonaiskustannukset alentuvat. Yhtenä logistiikan auditointikysymyksenä on kysymys ulkoisten logistiikkakumppaneiden käytöstä ja omista kuljetusratkaisuista, mutta tämän kysymyksen tarkoituksena on tarkastella, voidaanko hinnat kilpailuttaa sekä toimittajan varastolta noudettuna, että perille saakka toimitettuna. (J. Baumann, henkilökohtainen tiedonanto 25.4.2022; H. Ventomäki, henkilökohtainen tiedonanto 14.3.2022; Destia, henkilökohtainen tiedonanto 14.3.2022.)

4.1.2 Tilaus ja sopimusehdot

Tilausta tehtäessä tehdään sopimus tuotteen / materiaalin hankinnasta, ja myös sen toimituksesta. Jo tarjousvaiheessa pyydetään erikseen rahtien hinnat, tai tuotteiden hinnat sisältäen rahdit. Usein hinnat pyydetään toimittajilta kahdella tai kolmella eri toimituslausekkeella. Yleisimmät ovat toimituslausekkeet FCA, DAP ja FOB. FOB vain, jos vaihtoehtona merirahti. (P. Kallio henkilökohtainen tiedonanto 22.2.2022; H. Ventomäki, henkilökohtainen tiedonanto 14.3.2022; M. Fisher, henkilökohtainen tiedonanto 26.11.2021; J. Pitkänen, henkilökohtainen tiedonanto 22.2.2022.)

Toimituslauseke valitaan Kansainvälisen Kauppakamarin ylläpitämästä toimituslausekekokoelmasta, jossa on yksitoista eri toimituslauseketta. Näistä neljä toimituslauseketta sopivat ainoastaan vesitiekuljetuksiin. Toimituslausekkeen valintaan vaikuttaa siis toimitusmuoto. Toimituslausekkeet määrittelevät, missä kohti vastuut vaihtuvat kunkin logistisen toiminnon kohdalla. Tähän sisältyvät seuraavat kansainvälisen kauppakamarin määrittelyt: tavarantoimitushetki, toimitukseen liittyvät toimenpidevelvoitteet, toimitukseen liittyvät kustannukset ja riskin

siirtyminen. (J. Pitkänen, henkilökohtainen tiedonanto 22.2.2022, ICC Finland 2022.)

Nykytilaa tutkiessa Destialla, ei ole myöskään erotettavissa käytetäänkö mieluummin useampaa toimittajaa logistiikkaketjussa, vai haetaanko ISP-kumppania (Integrated Services Provider), jonka kautta saataisiin saumaton kokonaisvaltainen palvelu end-to-end-palvelu, aina toimittajalta suoraan ostajalle, sisältäen maahantuontivelvollisuudet. Jokainen ostaja / hankintahenkilö toteuttaa hankinnan omalla tavallaan, riippuen saapuvasta materiaalista.

Useimmissa tapauksissa pakkauksesta sopiminen ei ole tarpeen, vaan tuotteet on pakattu asianmukaisesti. Kuitenkin on poikkeuksia, kuten jotkin Kiinasta saapuvat infratuotteet. Pakkauksiin tulee kiinnittää huomiota, etenkin tilausten saapuesssa Kiinasta, Intiasta tai Valko-Venäjältä. (P. Kallio, henkilökohtainen tiedonanto 22.2.2022; J. Pitkänen henkilökohtainen tiedonanto 22.2.2022.) Ruokaviraston (2022) mukaan jos näistä maista tilatessa materiaalit on pakattu puupakkaukseen, on riskinä, etteivät tuotteet pääse tullista läpi, koska näistä maista saapuvissa puupakkauksissa on riskinä karanteenituhojien, kuten aasianrunkojäärän, mäntyankeroisen ja saarnenjalosuokon pääsy EU:n alueelle. Pakkauksien tulee täyttää standardin ISMP 15 vaatimukset. Maahantuojan tai huolitsijan velvollisuuksiin kuuluu ilmoittaa Traces-järjestelmään kaikki valvonnan piiriin kuuluvat tuontilähetykset.

4.1.3 Maastavienti ja kuljetus

Useimmissa tapauksissa maastavientivelvollisuudet kuuluvat toimittajalle. Kaikissa toimituslausekkeissa, paitsi Ex Works (EXW) toimituslausekkeessa vientivelvollisuudet kuuluvat toimittajan vastuulle. Tässä toimitusehdossa myyjän vastuut ovat kaikkein vähäisimmät. Tätä toimituslauseketta ei kuitenkaan ole Destian tilauksissa käytetty lainkaan. Jos kuljetus- ja vakuutusvastuut ovat olleet Destian vastuulla, on haastatteluiden perusteella useinten käytetty toimituslauseketta Free Carrier (FCA), joiden ainoa ero on vientivelvollisuuksien vastuu. FCA on sopivampi ulkomaan kauppaan, mikäli ulkomaankaupassa olisi käytössä EXW,

tulisi silloin huolehtia, että vientivelvollisuudet hoidetaan asianmukaisesti. (Railas Incoterms 2020, 251–253, Tulli 2022a.)

OSAPUOLTEN TOIMENPIDE- JA KUSTANNUSVELVOITTEITA ERI LAUSEKKEILLA, KUN KYSE ON KULJETUSKETJUSTA OVELTA OVELLE SISÄLTÄEN MERIKULJETUKSEN.														
TOIMITUSLAUSEKE	LASTAUS KURJIMA- AUTOON	VIENTI- SELVITYS	KULJETUS VIENTI- SATAMAAN	AJONEUVON PURKAMINEN SATAMASSA	LASTAUS ALUKSEEN	KULJETUS TUONTI- SATAMAAN	PURKAUS TUONTI- SATAMASSA	LASTAUS TUONTI- SATAMASSA AJONEUVOON	KAUTTA- KULJU MUODOLLI- SUUDET	LOPPU- KULJETUS	PURKAMINEN AJONEUVOSTA	VAKUUTUS	TUONTI- SELVITYS	TUONTI- VEROT JA -TULLIT
EXW	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
FCA1*	M	M	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
FCA2**	M	M	M	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
CPT	M	M	M	M	M	M	M	M	(M)	M	O	O	O	O
CIP	M	M	M	M	M	M	M	M	(M)	M	O	M	O	O
DAP	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	O	M	O	O
DPU	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	O	O
DDP	M	M	M	M	M	M	M	M	M	M	O	M	M	M
FAS	M	M	M	M	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
FOB	M	M	M	M	M	O	O	O	O	O	O	O	O	O
CFR	M	M	M	M	M	M	(M)	O	(M)	O	O	O	O	O
CIF	M	M	M	M	M	M	(M)	O	(M)	O	O	M	O	O

* FCA 1 = TOIMITUS MYYJÄN TILOISSA
**FCA 2 = TOIMITUS MYYJÄN TILOJEN ULKOPUOLELLA
O = OSTAJAN VELVOITE
M = MYYJÄN VELVOITE

Kuva 2. Osapuolten toimenpiteiden ja kustannusvastuun jakautuminen merikuljetuksissa (Railas Incoterms 2020, 94).

Monissa toimitusehdoissa maahantuonnin vastuu on määritelty toimituslausekkeessa ostajalle, kuten kuva 2 osoittaa. Haastatteluiden perusteella käytetään mielellään toimitusehtoa, jossa maahantuontivelvollisuudet kuuluvat Destialle. Haastateltavien mukaan, syynä on ollut ulkomaisten kuljetusyriyten kykenemättömyys tullausprosessiin. Tämän vuoksi on nähty helpompana vaihtoehtona hoitaa tullaus- ja huolintaprosessi itse valitun huolitsijan kanssa. Jos prosessissa tulee hankaluuksia ulkomaisen toimijan kanssa, nousevat välilliset kustannukset ja työn määrä usein suuremmaksi kuin huolinnan erikseen hoitaminen kumppanin kanssa, jonka kautta työ hoituu varmasti kerralla. (Railas Incoterms 2020, 94; J. Pitkänen henkilökohtainen tiedonanto 22.2.2022.)

Kuljetusmuodoksi valikoituu lähes aina kustannustehokkain vaihtoehto, eli kokonaisuutensa halvin vaihtoehto. Näiden kustannusten laskemiseksi tarvitsee selvittää välilliset kustannukset, kuljetuskustannukset ja käsittelystä aiheutuvat

kustannukset. Tietyissä tuotteissa, kuten rautatielaitteiden tai energiaverkkojen rakentamiseen liittyvissä tuotteissa on etenkin huomioitava tuotteiden laatu sekä huoltojen ja korjauksien mahdollisuudet. (J. Pitkänen, henkilökohtainen tiedonanto 22.2.2022; M. Fisher, henkilökohtainen tiedonanto 26.11.2021.)

Haastatteluiden perusteella lähes kaikki Destian EU:n ulkopuolisista globaaleista hankinnoista ovat niin kutsuttuja yhdistelmäkuljetuksia, jossa käytetään useampia kuljetusmuotoja, kuten merikuljetusta ja maantiekuljetusta. Usein kuljetukset ovat multimodaalikuljetuksia, mutta myös intermodaalikuljetuksia on hankinnan kohteesta ja työmaan sijainnista sekä paikan haastavuudesta riippuen. Joissain tapauksissa työmaalle saapuvat hankinnat joudutaan kuljettamaan erikoiskalustolla, jos työmaat sijaitsevat hankalissa paikoissa tai vaativassa maastossa. Myös jatkokuljetuksen hoitaminen huolinnan jälkeen työmaalle on oman aina oma prosessinsa. Käytetystä toimituslausekkeesta riippuen hankinnan tehneen vastuulla on myös jatkokuljetuksen hoitaminen sekä kuljetuksen vakuuttaminen, siitä kohdasta, jossa vastuu vaihtuu toimituslausekkeen mukaisesti, jos muuta ei olla erikseen sovittu. (J. Pitkänen, henkilökohtainen tiedonanto 22.2.2022.)

Haastatteluissa nousi esiin, että etenkin Kaukoidästä tulevilla tilauksilla laskun päivämäärä on välillä sidottu bill of lading -dokumentin päivämäärään, vaikka laskutuksessa kuuluisi käyttää toimituslausekkeen mukaista menettelyä. Jos laskun päivämäärä on sidottu bill of ladingin päivämäärään, on laskun eräpäivä usein ennen kuin tavara saapuu Suomeen, koska laivarahdissa kuluu aikaa useita viikkoja. (J. Pitkänen henkilökohtainen tiedonanto 22.2.2022.)

4.1.4 Maahantuonti ja jatkokuljetus

Kansainvälistä hankintaa tehtäessä, maahantuontivelvollisuudet ja huolinta kuuluvat usein ostajan vastuisiin, valitusta toimituslausekkeesta ja sopimuksesta riippuen. Huolitsijan valinta on tällä hetkellä hankintaa tekevän projektihenkilön tai hankinta-asiantuntijan käsissä, ja siksi prosessien kesken on usein eroavaisuuksia, jonka vuoksi kansainvälisen hankinnan prosessit ovat usein työläitä. Tarjouspyyntöjen ja sopimusten vertailu vaatii aina manuaalista työtä ja paljon aikaa

muutenkin kiireisiltä hankintahenkilöiltä tai työmaapäälliköiltä. (J. Pitkänen henkilökohtainen tiedonanto 22.2.2022; Destia, henkilökohtainen tiedonanto 4.3.2022.)

Destian hankkimissa tuotteissa on tullut harvoin vastaan polkumyyntitullien, suojatullien tai muiden EU:n asettamien rajoitusten alaisia tuotteita, mutta ne on myös huomioitava hankintaa tehtäessä (J. Pitkänen henkilökohtainen tiedonanto 22.2.2022).

Logistiikan suhteen jokaisessa prosessissa on eroa, koska selkeää linjausta tai yhteistyökumppania ei ole. Monet toimintamallit hankinnan suhteen aiheuttavat kirjanpidossa ja talousyksikössä sen, että Destian päässä on tällä hetkellä lähes mahdotonta tietää, mikä taho hoitaa huolinnan ja miten juuri kyseinen hankinta on toteutettu ja dokumentoitu. Tämä aiheuttaa lisätyötä ja välillisiä kustannuksia Destian kirjanpidossa ja talousorganisaatiossa. (M. Isoniemi, henkilökohtainen tiedonanto 1.4.2022; J. Pitkänen henkilökohtainen tiedonanto 22.2.2022.) Lisäksi useassa haastattelussa nousi esiin, että huolitsijalta saapuvan dokumentin saaminen on useissa tilanteissa ollut työn takana, koska osa huolitsijoista ei ole toimittanut tullauspäätöstä automaattisesti huolinnan tilanneelle henkilölle. Monissa tapauksissa, joissa tullauspäätös on saapunut tilanneelle henkilölle, ei sitä ole osattu toimittaa Destian kirjanpitoon. (M. Isoniemi, henkilökohtainen tiedonanto 1.4.2022.)

Posti- ja pakettipalveluihin Destialla on kaksi yhteistyökumppania, joiden kanssa on olemassa sopimukset ja yksi kumppani rahtipalveluihin. Sopimukset eivät kuitenkaan ole sitovia, ja jokainen Destialla logistiikkapalveluja käyttävä saa käyttää mieleistään kumppania. Lisäksi nämä kumppanit eivät sovellu kuljetuksiin, joissa tavaraa tuodaan ulkomailta, koska sopimustoimijat eivät toimi ulkomailla. (Destia, henkilökohtainen tiedonanto 2.2.2022; P. Kallio henkilökohtainen tiedonanto 22.2.2022.)

4.1.5 Tavarán vastaanotto ja dokumentointi

Haastatteluissa nousi esiin yhä enenevässä määrin kansainvälisiltä toimittajilta tulevan kyselyitä ja toiveita ennakkomaksujen mahdollisuudesta. Syynä haastatteluissa on nähty epävakaa maailmantilanne ja kasvavat konfliktien riskit, jotka heijastuvat suurelta osin myös rahteihin. Jo hieman hellittäneet covid-19 viruksen aiheuttamat ongelmat näkyvät rahdeissa edelleen konttien ja kuljettajien saatauvuusongelmana. (J. Pitkänen, henkilökohtainen tiedonanto 25.4.2022.)

Destian laskutusohjeen mukaan Destia ei vastaanota kuin e-laskuja tai laskuja, jotka on tehty Basware-portaalin kautta. Käytännössä tämä ei kuitenkaan toteudu. Toteutumisen syistä on eri sidosryhmien välillä eriäviä mielipiteitä. Talouden puolelta nähdään, että syyt ovat toimittajien haluttomuudessa luoda laskut Basware-portaalissa, koska se luo toimittajille lisätyötä. Hankintoja tekevien henkilöiden näkökulmasta syyt ovat toimittajien taitamattomuudessa Basware-portaalin käytössä. (J. Pitkänen, henkilökohtainen tiedonanto 25.4.2022; Helena Repo, henkilökohtainen tiedonanto 26.1.2022, Destia, sisäinen tiedonanto 15.12.2022.)

Tavarán vastaanotto tapahtuu työmaalla. Siihen ei ole nimetty yleensä henkilöä, ja yhteydenpito kuljettajaan on vähäistä. Jopa arvokkaita tilauksia on kuljettajan puolesta jätetty ulos, koska vastaanottoa ei ole sovittu. Työmaalla tilauksen ottaa usein vastaan satunnaisesti paikalle osuva projektihenkilö. Haastatteluiden perusteella useissa tapauksissa kommunikointi työmaan ja tavarankuljettajan välillä ei toimi. (J. Vehanen henkilökohtainen tiedonanto 1.3.2022; J. Laukkola henkilökohtainen tiedonanto 7.3.2022.)

Prosessin viimeinen vaihe on prosessissa syntyneiden asiakirjojen dokumentointi oikeaan paikkaan. Destialla on olemassa ohjeistus projektidokumenttien tallentamista varten. Ohjeistuksessa on tallennusohjeet vain projektin omaan käyttöön tulevista dokumenteista ja niille dokumenteille, jotka esitetään myös asiakkaille. Tallennusohjeissa ei ole mainintoja logistiikan näkökulmasta syntyneiden dokumenttien, kuten bill of lading -dokumentin, huolintasopimusten ja

tullauspäätösten sekä veroraporttien tallennukseen. (Destia, henkilökohtainen tiedonanto 3.3.2022.)

Tullausprosessissa syntyneiden asiakirjojen sekä tuontiin liittyvien asiakirjojen dokumentoinnista tai säilytysajoista ei haastatteluiden mukaan ollut tietoa kaikilla globaaleja hankintoja tehneillä henkilöillä. Enemmän hankintoja tehneet tunsivat prosessin pääpiirteittäin. Näiden asiakirjojen dokumentointiin ei Destialla ole ohjeistusta. Haastatteluissa esiin nousi myös, että fyysisten papereiden dokumentointipaikan sijainnista ei yhdelläkään haastateltavista ollut tietoa. Fyysinen arkisto löytyy yhtiön pääkonttorilta, mutta sen käytöstä ja hallinnasta ei ole ohjeistusta, eikä hankintahenkilöillä ollut tietoa kuka kyseistä arkistoa hallitsee. (J. Baumann, henkilökohtainen tiedonanto 15.3.2022). Tullin (2022b) mukaan vaatimuksena on, että ”Viranomaisen allekirjoituksellaan, leimalla tai muulla vastaavalla tavalla vahvistettu lupa tai muu asiakirja on kuitenkin aina arkistoitava alkuperäisenä paperitallenteena.” Haastatteluiden perusteella fyysisenä paperina olevat dokumentit ovat herkillä kynnyksellä jääneet työpöydän laatikoihin, tai hävinneet kokonaan. (Tulli 2022b; Tulli 2022e.)

Kuitenkaan Destialla ei ole tiedossa yleisesti paikkaa, jossa kaikki tiettyyn tuontiin liittyvät asiakirjat olisivat samassa paikassa dokumentoituina. Destialla pitäisi tullauspäätökset olla aina toimitettuna kirjanpitoon, jossa niitä säilytetään talouden arkistossa, maahantuonnin kirjaustositteen liitteinä. Usein näin ei kuitenkaan tapahdu, ja näiden dokumenttien kasaan haaliminen jää kirjanpidon vastuulle, koska dokumentit eivät kulkeudu kirjanpitoon saakka. Haastatteluiden perusteella syynä on tietämättömyys siitä, että mihin kyseiset dokumentit kuuluisi toimittaa. (M. Isoniemi, henkilökohtainen tiedonanto 1.4.2022.)

4.2 Haasteet

Haastatteluissa esiin nousseita haasteita olivat esimerkiksi ongelmat takuuvaihtojen suorittamisessa. Destialla ei ole kumppania, jonka kautta takuupalautusten lähetykset tulisi hoitaa, eikä myöskään ohjeistusta tai tietoa takuupalautusten vaatimuksista. Myöskään palautettavan tavaran palautusprosessi ei ollut

tiedossa. Käytetyt kumppanit eivät osanneet neuvoa vastaavanlaisen palautuksen toimintamallista. Takuuvaihdossa saapuvista tavaroista ei tule lainkaan laskua, mutta niistä tulee kuitenkin raportoida, koska takuuvaihdossa saapuvat varat tullaan ja niistä saa tullauspäätöksen.

Tilaukset, joissa käytetään ennakkomaksua, nousivat esiin haastatteluissa ongelmallisina. Näiden tiliöintiin ei ollut löydetty selkeää ja tarpeeksi seikkaperäistä ohjeistusta, jotta tiliöinti osattaisiin tehdä oikein. Myös ostoreskontrassa ja kirjanpidossa oli erotettavissa epävarmoja ja eriäviä mielipiteitä vastaavien laskujen tiliöinnin suhteen. Tilanne on uusi, ja etumaksuja on ollut suhteellisen vähän prosessissa tähän mennessä. Mutta kuten aiemmin on mainittu, etumaksujen suhteen määrät ovat selkeässä kasvussa epävarmasta maailmantilanteesta johtuen. Myös rahdista, huolinnasta ja vakuutuksista kertyneiden laskujen tiliöinti nousi esiin haastavana, löydettyjä syitä olivat pääasiassa tietämättömyys näiden kyseisten laskujen tiliöintipaikasta.

5 KVALITATIIVISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen kohteena oli Destian globaalien hankintojen logistinen prosessi. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kyseisen logistisen prosessin nykytilaa, ja erottaa siitä toimivat ja ei-toimivat ominaisuudet. Tutkimuksen tutkimusmuodoksi valikoitu kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta tutkitaan kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa piirteinä ovat joustavuus, kokonaisvaltainen tiedonhankinta ja havainnollisuus. Aineistonkeruumenetelmänä haastattelu on tutkimuksen päämenetelmä. Tämä oli tarkoituksenmukaisin menetelmä kyseiseen opinnäytetyöhön, koska tutkimuksen kohde oli yhtiön sisällä tuntematon. Sen etuna oli joustavuus, haastattelupohjaa voitiin muotoilla aina haastateltavalle sopivaksi. Kohderyhmät on valittu kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisesti tarkoituksenmukaisesti, eikä sattumanvaraisesti, kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2018, 160–161.) Tämä oli olennaista, koska tieto prosessin vaiheista on vain tiettyjen sidosryhmien tietyillä henkilöillä.

Tutkimus on toteutettu haastattelemalla organisaation sisäisten sidosryhmien omien alojensa ammattilaisia. Myös Destian sisäiset dokumentit sekä keskustelut työtehtävistä ovat toimineet pohjana työn toteutukselle. Työn kohdehenkilöt valikoituivat työtehtäviensä ja suositteluiden mukaan. Tärkeässä roolissa olivat aiemmin globaaleja hankinnat tehneet henkilöt ja ostoreskontran sekä kirjanpidon henkilöt.

Haastattelupohjan haasteeksi kuitenkin muodostui, että yhdelläkään haastateltavalla ei ollut vastauksia jokaiseen kohtaan, vaan eri henkilöillä oli tiedot eri prosessin vaiheista. Mutta selkeyden vuoksi, koko haastattelupohjan on käyty läpi jokaisen yrityksen sisäisen haastateltavan kanssa. Yrityksen ulkopuolisten haastateltavien kanssa pohjasta on karsittu sisäisten toimintojen kysymykset. Haasteeksi muodostui myös avoimien kysymysten käyttäminen, koska aiheista harhautuminen oli haastatteluissa jatkuvaa. Jokainen haastateltava halusi käsitellä asiaa omasta näkökulmastaan peilaten omaan työnkuvaansa.

Haastattelutuloksia oli mahdoton käsitellä yhtenä suurena kokonaisuutena, koska tiedot olivat erittäin hajallaan.

Opinnäytetyötä on lähestytty hahmottelemalla missä nykytilassa hankintojen logistiikka kulkee Destiassa, seuraavien tukikysymysten avulla:

- Millaisella yhteisellä toimintamallilla globaalien hankintojen logistinen prosessi saadaan tehtyä ongelmattomaksi?
- Mikä nykytilassa toimii hyvin ja mikä ei toimi?
- Mitkä ovat ensisijaiset kehityskohteet?
- Millaisia erilaisia rahtimuotoja käytetty ja mitä ei ole käytetty globaaleissa hankinnoissa, miksi?
- Miten eri rahtimuodot toimivat? Hyvät / huonot puolet?
- Mikä rahtimuoto on kannattavaa mistäkin päin ja millaisessa tapauksissa?
- Millaisia eroja on huolitsijoiden välillä?

6 TAVOITETILA, RATKAISU JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tavoitetilanteessa logistisen prosessin jokaisessa vaiheessa eri sisäiset sidosryhmät tietävät mitä toimia heiltä edellytetään prosessin kussakin vaiheessa. Tämän pohjalta tavoitteena oli rakentaa yhtenäinen toimintamalli, jota noudattamalla on mahdollista suorittaa globaalien hankintojen logistiikkaprosessi yhtenäisesti. Jokainen prosessin vaihe avattuna helpottaa hankintaa tekevän toimintaa projekteilla.

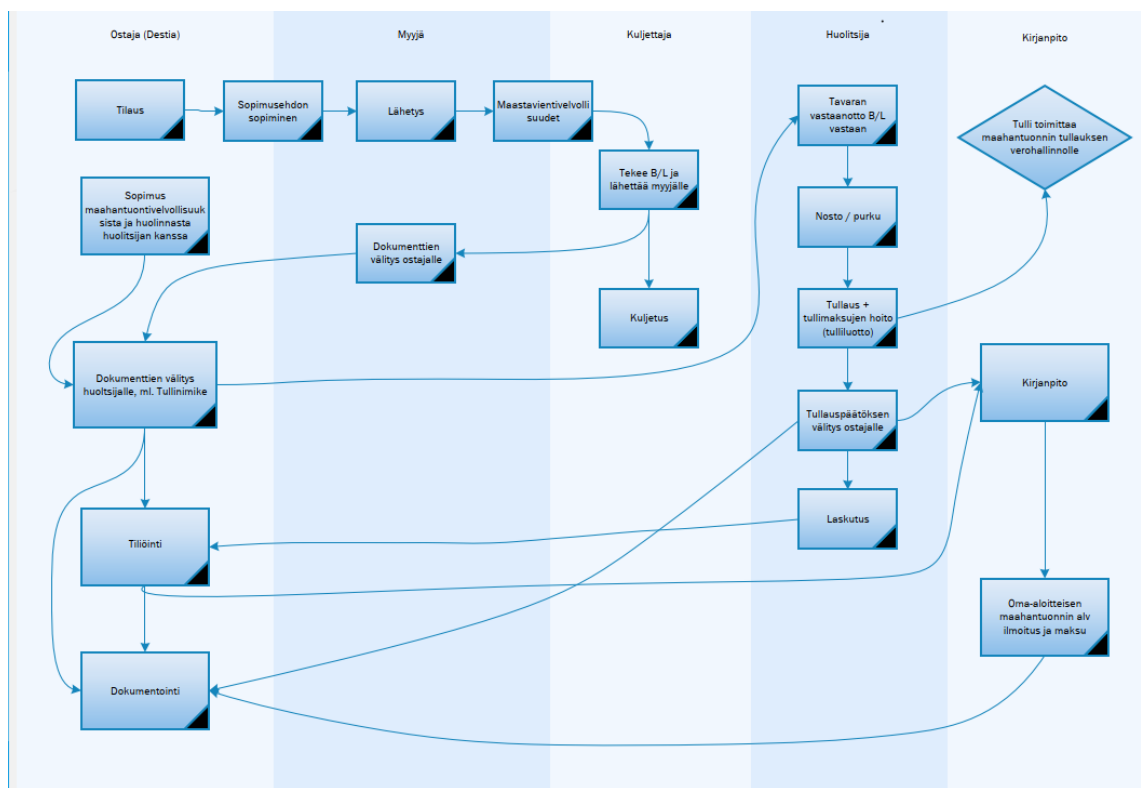
6.1 Tavoitetila ja ratkaisumalli

Tavoitetilanteessa jokainen hankinta toteutetaan saman selkeän toimintamallin mukaisesti. Tässä tutkimuksessa on havaittu, että jotta tämä voi toteutua, on luodun toimintamallin oltava laaja, ja otettava kantaa myös poikkeustilanteisiin. Toimintamallikaavio luodaan prosessikaavion pohjalta, johon on lueteltu prosessin jokainen vaihe. Toimintamallikaaviossa on kerrottu, mitä jokainen vaihe vaatii Destialla hankintaa tekevän kannalta mahdollisten ongelmakohtien aiheuttamien kustannusten minimoimiseksi. Tällöin Destian suorittama logistiikkaprosessi on selkeä ja virtaviivainen sekä yhdenmukainen.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Destian logistisen prosessin piirteitä ja nykytila. Niiden pohjalta luotu julkaistavaksi esitettävä ohjeistus on liitteenä. Ohjeistuksena toimii yksityiskohtainen ohjeistus globaalien hankintojen tekemiseen, joka ottaa mahdollisimman laajasti kantaa prosessin toteuttamiseen sekä prosessissa usein esiintyviin tunnistettuihin haasteisiin. Tämän kyseisen tiedoston tavoite oli olla informatiivinen ja tiivis. Jotta tämä tavoite saavutettaisiin, on keskeiset tärkeimmiksi nähdyt asiat selvitetty ohjeistuksessa lyhyesti, miksi kyseinen prosessin vaihe on tärkeä suorittaa. Tavoitteena oli tehdä ohjeistuksesta mahdollisimman karsittu, jotta sen luettavuus ja informatiivisuus säilyvät.

6.1.1 Prosessikuvaus tavoitetilasta

Kuvassa 3 on esitetty, miten globaalien hankintojen logistinen prosessi etenee tavoitetilassa. Muutoksia vastuisiin voi tulla, riippuen sopimusehdosta ja kuljetusmuodosta. Bill of lading tehdään vain merirahtikuljetuksissa. Maantiekuljetuksissa ei tehdä bill of lading -dokumenttia. Useissa kohdassa, jossa ei ole Destialla vastuuta, tulee kuitenkin varmistua, että prosessi kulkee oikein. Prosessikaavio vastaa pääosin toimivaa globaalia logistiikkaketjua, mutta se ei ole universaali ja kaiken kattava, vaan tehty suuremmalle tavaralle.



Kuva 3. Maahantuonnin prosessikuvaus

Kuva 3 on luotu Microsoft Visio -ohjelmalla käytyjen haastatteluiden ja teoriaosuuden perusteella. Alle on avattu kaavion kohdat lyhyesti. Tämän pohjalta on luotu ohjeistus, jonka mukaan globaalien hankintojen logistiikka pystytään suorittamaan.

1. Tilauksesta ja sopimusehdoista sekä pakkauksesta sopiminen

- a. Suoritetaan tilaus ja tehdään hankintasopimus myyjän kanssa. Tässä sopimuksessa sovitaan toimitusehdoista ja kuljetuksen vastuuttamisesta sekä siitä, miten huolinta ja maahantuontivelvollisuudet suoritetaan.
2. Lähetys ja maastavientivelvollisuudet
 - a. Lähes kaikissa sopimuksissa nämä ovat myyjän vastuulla ja hän huolehtii omasta osuudestaan, eikä tämä aiheuta toimenpiteitä ostajalle.
3. Bill of lading
 - a. Kun myyjä on tehnyt sopimuksen kuljettajan kanssa ja toimittanut tavaran kuljettajalle, tekee kuljettaja bill of lading (B/L) -dokumentin ja lähettää sen ja pakkalistan myyjälle.
4. Dokumenttien välittäminen ostajalle (Myyjä)
 - a. Myyjän velvollisuutena on välittää B/L ja pakkalista sekä muut mahdolliset dokumentit ostajalle. B/L on dokumentti, jota vastaan tavaran saa sen kuljettajalta lunastettua.
5. Sopimus huolitsijan kanssa ja dokumenttien välittäminen huolitsijalle.
 - a. Useimmissa tapauksissa on ostajan velvollisuus hoitaa maahantuontivelvollisuudet. Siksi sopimus tehdään huolitsijan kanssa, joka hoitaa kaikki maahantuontivelvollisuudet. Sopimuksen lisäksi huolitsijalle tulee toimittaa kaikki toimitukseen liittyvät dokumentit, kuten pakkauslista, B/L, tullinimike ja kauppalasku.
6. Tavaran vastaanotto (Huolitsija)
 - a. Huolitsija vastaanottaa saapuvan materiaalin sovitussa paikassa, jossa se luovutetaan hänelle B/L vastaan.
7. Nosto / Purku
 - a. Jos kyseessä on meri-, rautatie- tai lentorahti, tai muusta syystä tavara siirretään eri kuljetusmoduuliin, hoitaa huolitsija saapuvien tuotteiden noston ja/tai purun.
8. Tullaus

- a. Valittu huolitsija suorittaa saapuneen tavaran tullauksen, sekä mahdollisesti sopimuksen mukaisesti tullimaksut, jotka se myöhemmin laskuttaa huolinnan tilanneelta osapuolelta.
- b. Huolitsija toimittaa tullauksen jälkeen Tullin antaman tullauspäätöksen.
- c. Tullin kautta alustava tieto maahantuonnista kulkee suoraan verohallinnolle.

9. Tullauspäätöksen dokumentointi

- a. Tullauspäätöksen saavuttua Destialle, tulee varmistaa, että tullauspäätös ja siihen liittyvät dokumentit dokumentoidaan ja toimitetaan Destian kirjanpidolle.

10. Huolitsijan laskun tiliöinti

- a. Huolitsijan laskun saapuessa tulee tarkistaa, onko huolinnassa syntynyt kuluja, joista maksetaan maahantuonnin arvonlisäveroa. Jos laskussa on arvonlisäverottomia kustannuksia, tulee niiden kustannukset ilmoittaa maahantuonnin arvonlisäveroilmoitukseen.

11. Oma-aloitteisen maahantuonnin arvonlisäveron ilmoittaminen

- a. Oma-aloitteisen maahantuonnin arvonlisäveron määrä tulee laskea ja ilmoittaa verohallinnolle.

6.2 Tavoitetilan saavuttamisen edellytykset

Työssä on saatu hyvin esille, millainen Destian globaalien hankintojen logistiikan prosessi on nykytilassa. Suurimmat ongelmat on tunnistettu, ja niihin on luotu ratkaisumalli, jonka avulla kyseisten ongelmien syntyä voidaan ehkäistä. Kuitenkaan yksin ohjeistuksen avulla ei voida ratkaista kaikkia ongelmia, koska tavoitetilaan pääsy edellyttää muutoksia Destian sidosryhmien toimintakulttuurin suhteen. Logistiikkaa ei nähdä arvoa tuovana tekijänä, vaan tuotteiden hintojen kilpailutuksen jälkeen tilataan sattumanvaraisesti kuljetus tuotteelle ilman vertailuja toimijoiden välillä.

Tavoitetilaan pääsy vaatii Destian toimintakulttuurin muutoksia logistiikan suhteen, ja mahdollisesti uusien sopimuskumppanuuksien sopimista, jotta prosessi

saadaan entistä sujuvammaksi. Huolitsijan valinta ja heidän kanssaan sopimuksen tekeminen on haastattelujen perusteella ollut aikaa vievää. Toimiva puitesopimusraami mahdollistaisi sujuvan toiminnan yritysten välillä. Toimivat raamit vähentäisivät myös välillisten kulujen määrää, kun laskutus ja dokumenttien toimitus oikeaan paikkaan saataisiin toimimaan oikean kumppanin kanssa. Myös mahdollisen jatkokuljetuksen toimittamisen kannalta oikean kumppanin valinta on tärkeä. Haastatteluiden perusteella esiin nousseen kommunikointiongelman tarantoimittajan kanssa ratkaisemiseksi täytyy tehdä järjestelyjä ongelmatilanteiden välttämiseksi. Yhteydenpito molemmin puolin on tärkeää.

Toimittajan hyvä alihankintaverkosto voi lisätä toimitusvarmuutta. Toimittajan oman alihankintaverkoston avulla voidaan tehdä omaa riskien hallintaa. Jos kyseessä on kriittinen pala työmaata, nousevat välilliset kustannukset äkkiä niin suuriksi, että uuden tilauksen tekeminen kalliilla nopealla toimituksella voi säästää kuluja huomattavasti. Tämänkaltaisissa tilanteissa varasuunnitelman olemassaolo voi olla erittäin tärkeää.

6.3 Opinnäytetyöprosessi

Logistiikka Destiassa globaalien hankintojen näkökulmasta valikoitui aiheeksi yhteistyössä Destian keskitetyn hankinnan hankintapäällikön kanssa, koska aiheen ongelmat olivat ajankohtaisia. Logistisessa prosessissa oli huomattu ongelmia, joiden selvittelyyn kului paljon aikaa monessa eri sidosryhmässä, kasvattaen välillisiä kustannuksia.

Teoriaa aiheen taustalla on kattavasti, jos aiheen purkaa osiin. Infra-alan hankinnoista kirjallista tietoa on rajallisesti. Infra-alan hankintojen erityispiirteistä tiedon löytäminen on hankalaa. Yleisesti hankinnoista ja logistiikasta laadukasta kirjallisuutta on paljon. Koska yksi suuri osa opinnäytetyötä oli maahantuontiprosessin vaiheet ja vaatimukset, oli teorian lähteenä käytettävä suomalaisia verkkosivustoja, kuten Tullin ja Verohallinnon verkkosivuja, jotta tiedon ajantasaisuudesta sekä oikeellisuudesta pystyy varmistumaan. Ohjeistuksiin tulee jatkuvasti pieniä muutoksia, ja viimeisen viiden vuoden aikana suuriakin muutoksia.

Opinnäytetyöprosessi oli erittäin laaja ja hankala sen vuoksi, että aihe oli Destian sisällä vieras. Aiheeseen liittyi paljon opeteltavaa sen laajuuden vuoksi. Opinnäytetyö on luonut kattavan kuvan monista logistiikkaan liittyvistä toiminnoista, jotka olivat aiemmin vieraita, kuten maahantuontivelvollisuuksiin ja dokumentointiin liittyvät toiminnot.

Haastattelu oli oikea metodi lähestyä kyseistä aihealuetta, koska tieto prosessin vaiheista oli erittäin hajallaan eri sidosryhmissä, mutta tiedon hajallaan oleminen aiheutti myös haasteita. Haastattelurungon kohtiin saatiin poikkeavia näkemyksiä, riippuen haastateltavan sidosryhmästä ja henkilökohtaisista kokemuksista. Haastateltavat olivat oman alansa ammattilaisia, joilla on paras mahdollinen tieto Destian globaaleista hankinnoista ja niiden dokumentoinnista sekä tiliöinnistä. Logistisen prosessin laajuudesta johtuen, ei yhdellä henkilöllä voinut olla tarkkaa tietoa prosessin jokaisesta vaiheesta, vaan eri haastateltavien haastatteluiden perusteella on saatu mahdollisimman kattava kuvaus nykytilasta. Tutkimuksen tuloksena saatiin aikaan kuvaus Destiassa tehtävien globaalien hankintojen logistiikan toimivuudesta kokonaisuutena.

6.4 Yhteenveto

Tutkimuksessa ilmeni, että prosessissa on paljon toimivia kohtia, riippuen hankinnan luonteesta ja hankintaa tekevästä henkilöstä. Tutkimuksen edetessä eri puolilla organisaatiota nousi esiin, että tietyt henkilöt olivat hyvinkin tietoisia tietyistä prosessin vaiheista, mutta tieto on myös erittäin hajalla. Osalla hankintoja tekevistä henkilöistä, ei ollut paljoa tietoa prosessin kulusta. Henkilöt, jotka ovat tehneet paljon globaalia hankintaa olivat hyvin tietoisia hankintojen prosessin kulusta, niiden hankintojen osalta, joita he ovat itse tehneet paljon. Suurimmaksi osin prosessi on sujuva, mutta kehityskohteet liittyvät pääasiassa logistisessa prosessissa syntyneiden dokumenttien hallintaan ja dokumentointiin. Yleinen tietämys maahantuontiprosessin vaiheista ei ole ollut riittävää, jotta prosessin vaiheet osattaisiin suorittaa oikein.

Ohjeistus globaalien hankintojen logistisen prosessin toteuttamiseksi on luotu nykytilan tutkimuksessa ilmenneiden oikein toteutettujen seikkojen perusteella. Ohjeistus on tarkastettu hankinta-asiantuntijoiden ja talouden asiantuntijoiden kanssa. Ohjeistus on tämän opinnäytetyön liitteenä. Luotua ohjeistusta on käyty läpi globaaleja hankintoja tehneiden hankinta- ja projektihenkilöiden kanssa, sekä talouden asiantuntijoiden kanssa. Ohjeistus ei ole vielä opinnäytetyön julkaisu hetkellä käytössä, mutta pyydettyjen palautteiden perusteella se on nähty kattavana kokonaisuutena, joka tulee helpottamaan globaaleja hankintoja tekevien toimintaa. Ohjeistuksessa on noussut esiin uutta tietoa tärkeää tietoa jokaiselle hankintoja tehneelle, sekä talouden asiantuntijoille, joka edistää heidän toimintaansa paremmalle tasolle vähentäen työn ja selvittelyn määrää sidosryhmissä.

6.5 Jatkotoimenpiteet

Destiassa tapahtuva logistiikan arviointi ja mittaaminen on vähäistä, eikä sen mahdollisuuksista ole tietoa tarpeeksi organisaatiossa. Toimijoita huollinnan ja kuljetusten alalla on syytä vertailla erilaisin mittarein. Kaikkea dataa mitä on saatavilla, kannattaa hyödyntää. Toimittajien kyvykkyyden mittaaminen on tärkeää myös logistiikassa. On syytä ottaa huomioon toimittajan toimitusvarmuus, lähteekö tavara ajoissa liikkeelle, kuten myös yhteistyö omien kumppaneidensa kanssa. Pakkaaminen ja lastaaminen ovat tärkeitä osia logistiikkaketjun toimivuuden kannalta. Mitä useampaa mittaria toimittaja itse seuraa, sitä todennäköisemmin toimittaja on tietoinen oman prosessin ongelmista ja niihin puuttuminen on todennäköisempää.

Logistiikan toimivuuden mittaaminen on yksi mahdollinen apukeino toimivamman toimitusketjun hallinnan kautta. Kun keskeiset mittarit ja niiden tulokset ovat tiedossa, on eri toimijoiden vertailu helpompaa ja tehokkaampaa. Logistiikan mittausten avulla voidaan tuoda lisäarvoa jatkossa Destian logistiikan hallintaan ja tehostaa toimintaa tulevaisuudessa. Tämä aihe ei ollut tämän tutkimuksen näkökulma, mutta on hyvin potentiaalinen jatkotutkimuksen kohde.

Luotu ohjeistus on informatiivinen ja laaja. Se kertoo kuinka prosessin tulisi kulkea, mutta koska logistiikka on aihealueena monimutkainen, sen tulee olla helposti muokattavissa tarpeiden mukaan. Vaikka ohjeistus on tällä hetkellä nykyiseen prosessin peilaten luotu, voivat sen tarpeet muuttua jatkossa. Ohjeistuksen ei ole tarkoitus olla lopullinen, vaan sitä on tarkoitus päivittää ja ylläpitää mahdolliset muutokset ja päivitykset huomioiden. Ohjeistusta tulee päivittää aina uusien haasteiden ilmestyessä. Ohjeistuksessa mainittujen Tullin ja Verohallinnon toimintojen päivittyessä, tulee niiltä osin kuin tarpeellista korjata tiedot myös ohjeistukseen, jotta tiedosto on ajan tasalla jatkuvasti. Uusien haasteiden ilmaantuessa on niistä kannattavaa tehdä lisäyksiä kyseiseen ohjeistukseen, jotta mahdollisimman moneen ongelma-kohtaan löytyisi ratkaisu. Jatkokehitys on avainasemassa kyseisessä ohjeistuksessa.

Lähteet

Basware 2022. Kotisivu. Viitattu 11.5.2022. <https://www.basware.com/fi-fi/kotisivu/>

CHS 2022. Koronan pitkäaikaiset vaikutukset logistiikkaan. Viitattu 13.3.2022. <https://chs.fi/koronan-pitkaaikaiset-vaikutukset-logistiikkaan/>

Destia 2022a. Palvelut. Viitattu 11.5.2022. <https://www.destia.fi/palvelut/>

Destia 2022b. Tietoa meistä. Viitattu 11.5.2022. <https://www.destia.fi/tietoa-meista/>

Destia 2022c. Historia. Viitattu 11.5.2022. <https://www.destia.fi/tietoa-meista/historia/>

Euroopan Parlamentti 2018a. Polkumyynti: määritelmä ja vaikutukset. Viitattu 27.4.2022 <https://www.europarl.europa.eu/news/fi/headlines/economy/20180621STO06336/polkumyynti-maaritelma-ja-vaikutukset>

Euroopan Parlamentti 2018b. Polkumyynti: EU:n vastatoimet epäriilulle kaupan käytännöille. Viitattu 27.4.2022. <https://www.europarl.europa.eu/news/fi/headlines/economy/20180601STO04822/polkumyynti-eu-n-vastatoimet-epareilulle-kaupan-kaytannoille>

Euroopan Parlamentti 2018c. Mitkä ovat EU:n aseet kauppasodassa? Viitattu 27.4.2022. <https://www.europarl.europa.eu/news/fi/headlines/economy/20180308STO99328/eu-n-aseet-kauppasodassa>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, S. 2018, Tutki ja kirjoita. 22. painos. Helsinki: Tammi.

Hokkanen, S. & Karhunen, J. 2014, Johdatus logistiseen ajatteluun. 7. painos. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Huuhka, T. 2019. Tehokkaan hankinnan työkalut. 5. painos. Helsinki: Books on demand.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2018. Hankintojen johtaminen. 5. painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Junnonen, J. & Kankainen, J. 2012, Rakennusurakoitsijoiden hankintakäsikirja. 2. painos. Lahti: N-Paino.

Kansainvälinen kauppakamari ICC 2022. Toimitusten hallinta. Viitattu 28.2.2022. <https://www.icc.fi/toimitusten-hallinta-icc-incoterms-2010/>

Kossila, T. & Suominen, M. 2021. Brexitin vaikutus tuontihuolintaan. Opinnäytetyö. Liiketoiminnan logistiikan koulutus. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 30.4.2022. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/503636/Kossila_Terhi.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Logistiikan maailma 2022. Kansainvälinen autorahतिकirja (CMR). Viitattu 30.4.2022 <https://www.logistiikanmaailma.fi/kauppa-tullaus/ulkomaankaupan-asiakirjoja/kansainvalinen-autorahतिकirja-cmr/>

Logistiikan maailma 2022. Konossementti (Bill of lading) Viitattu 30.4.2022 <https://www.logistiikanmaailma.fi/kauppa-tullaus/ulkomaankaupan-asiakirjoja/konossementti-bill-of-lading/>

Mangan, J. & Lalwani, C. 2016, Global logistics and supply chain management. Third edition. Hoboken: Wiley.

McKinsey & Company 2007, Inventing the 21st-century purchasing organization.

Railas, L. 2020, Incoterms 2020, Turku: Hansaprint Oy.

Ritvanen, V., Inkiläinen, A., Von Bell, A. & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Helsinki: Suomen huolintaliikkeiden liitto: Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY 2011.

Rosie Dunford, Quanrong Su, Ekraj Tamang and Abigail Wintour, The Pareto Principle 2014. https://pearl.plymouth.ac.uk/bitstream/handle/10026.1/14054/TPSS-2014-Vol7n1_140-148Dunford.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ruokavirasto 2022. Kiinasta, Valko-Venäjältä ja Intiasta tuotavan puisen pakkausmateriaalin tuontivalvonta. Viitattu 28.2.2022. <https://www.ruokavirasto.fi/yritykset/tuonti-ja-vienti/tuonti-eun-ulkopuolelta/puutuotteet/puinen-pakkausmateriaali/Tuontivalvonta-kiinasta-valko-venajalta-ja-intiasta/>

Suomen huolinta- ja logistiikkaliitto RY. Mitä huolinta on. Viitattu 11.5.2022. <https://www.huolintaliitto.fi/tietoa-alasta/mita-huolinta-on.html>

Swink, M., Melnyk, S. & Hartley, J. 2020. Managing operations across the supply chain. 4. painos. New York: McGraw-Hill Education.

Tapaninen, U. 2018, Logistiikka ja liikennejärjestelmät, Helsinki; Otatieto.

Tulli 2022a. Incoterms 2020. Viitattu 2.4.2022. <https://tulli.fi/yritysasiakkaat/tuonti/incoterms-2020>

Tulli 2022b. Tuontitullauksen asiakirjojen arkistointi. Viitattu 15.4.2022. <https://tulli.fi/yritysasiakkaat/tuonti/arkistointi>

Tulli 2022c. Tullaus, arvonlisävero ja tullimaksu. Viitattu 15.4.2022. <https://tulli.fi/henkiloasiakkaat/netista-tilaajalle/tullaus-arvonlisavero-ja-tulli-maksu>

Tulli 2022d. Kauppa-arvo tullausarvon määrittämisessä. Viitattu 27.4.2022. <https://tulli.fi/yritysasiakkaat/tuonti/kauppa-arvo-tullausarvon-maarittamisessa>

Tulli 2022e. Tullietuus. Viitattu 27.2.2022. <https://tulli.fi/henkiloasiakkaat/netista-tilaajalle/tullietuus>

Tulli 2022f. Polkumyynti- ja tasoitustullit sekä suojatullit eli lisätullit. Viitattu 27.4.2022. <https://tulli.fi/yritysasiakkaat/tuonti/polkumyynti-ja-tasoitustullit>

Tulli 2022g. Palautukset, korjaukset, vaihdot ja huollot. Viitattu 28.4.2022. <https://tulli.fi/henkiloasiakkaat/netista-tilaajalle/palautukset-korjaukset-vaihdot-ja-huollot>

Tulli 2022h. Mitä tietoja tuonti-ilmoitukseen tarvitaan? Viitattu 5.5.2022. <https://tulli.fi/yritysasiakkaat/tuonti/mita-tietoja-tuonti-ilmoitukseen-tarvitaan->

Tulli 2022i. Tullinimikkeet. Viitattu 5.5.2022. <https://tulli.fi/yritysasiakkaat/tullinimikkeet>

Van Weele, A. Purchasing and supply chain management. 7. painos. Hampshire: Cengage Learning.

Verohallinto 2022a. Maahantuonnin arvonlisäverotusmenettelystä 1.1.2018 alkaen. Viitattu 20.4.2022. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-haku-sivu/61955/maahantuonnin-arvonlis%C3%A4verotusmenettelyst%C3%A4-1.1.2018-alkaen/>

Verohallinto 2022b. Maahantuonnin arvonlisäveron peruste. Viitattu 28.4.2022.

<https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/67624/maahantuonnin-arvonlis%C3%A4veron-peruste/>

Liite 1 Haastattelupohja

1. Sopimus / tilaus
 - a. Millä tavalla logistiikka huomioidaan toimittajaa valittaessa?
 - i. Onko tehty auditointi?
 1. Jos on, onko logistiikkaa huomioitu jo auditointia tehdessä?
 2. Mahdolliset sopimuskumppanit?
 - b. Millä tavalla logistiikka huomioidaan tilausta tehtäessä?
 - c. Mitä toimitusehtoa yleensä käytetään? Onko rahtien hinnat sidottu yksikköhintoihin?
 - d. Onko toimitettu Destia laskutusohje sekä myyjälle että huolitsijalle? (havaittu, että ei aina toteudu KV-kaupoissa)
 - i. Koetaanko laskutusohje toimivaksi?
 1. Suomenkielinen ja englanninkielinen versio ovat identtiset. -> Onko hyvä vai huono?
 - e. Kuljetusmuodon päättäminen, kuka tekee päätöksen? Vertaillaanko hintoja, helppoutta/sujuvuutta?
 - i. Vertaillaanko toimitusaikoja / varmuutta toimittajaa valittaessa?
 - f. Pakkauksesta sopiminen? Onko tuonut lisäkustannuksia?
 - g. Onko hinnoittelussa tullut vastaan "koukkuja", vai onko kokonais-hinta (toimituksineen tai ilman) tuotu selkeästi esille?
2. Materiaalin lähetys
 - a. Mitä asiakirjoja myyjä toimittaa Destialle?
 - i. Onko bill of lading aina mukana jokaisessa kuljetusmuodossa?
 - b. Kuinka huolitsija valitaan? Onko kilpailutusta, vai valitaanko "vanha tuttu"?
 - i. Jos tuttu, ketä?
 - ii. Onko saatu toimivat raamit aikaiseksi, mitä vaatinut?
 - iii. Mitkä ovat yleisimmät ongelmat huolinnassa?
 - iv. Koetaanko sopimushuolitsija tarpeelliseksi?
3. Tullaus
 - a. Materiaali esitellään tullille ja luovutetaan toimittajan antamat + huolitsijan laatimat asiakirjat?
 - b. Näiden asiakirjojen perusteella tulli tekee alustavan verolaskelman ja tullauspäätöksen/muita?
 - c. Kenelle asiakkaan (Destia) päädyssä tullin (huolitsijalta saapuvat) dokumentit toimitetaan? Kuka ohjeistaa tullia?
 - d. Käytetäänkö huolitsijoiden tarjoamaa veroraportointipalvelua hyödyksi?
 - i. Miksi? Mitä hyötyjä se tuo?

- e. Miksi tullin tiedossa oleva summa on usein eri suuruinen kuin loppuasiakkaan lasku?
 - i. Ilmoitetaanko huolitsijan puolesta tiedot oikein?
 - ii. Missä ongelmakohtat sijaitsevat?
 - iii. Mitä ongelmia erot summissa tuovat kirjanpidolle / taloudelle?
- 4. Tavaranto vastaanotto
 - a. Kuka käsittelee laskun?
 - i. Onko tiliointi selkeää?
 - b. Kuka kuittaa tavaranto vastaanotetuksi?
 - c. Minne kaikki prosessissa syntyneet asiakirjat dokumentoidaan?
 - i. Onko siihen olemassa olevaa ohjeistusta?
- 5. Prosessikaavio
 - a. Kulkeeko prosessi kaavion mukaisesti, onko poikkeamia tai selkeitä ongelmakohtia?
 - b. Onko kaavion mukainen malli toimiva, puuttuuko siitä jotain?

Liite 2 Ohjeistus

Sisältö salattu toimeksiantajan toiveesta.



GLOBALIEN HANKINTOJEN LOGISTIikka

Ohjeistus globaalien hankintojen logistisen prosessin läpivientiin.