

Erik af Hällström

**VAIHTOEHTONA VARASTON
ULKOISTAMINEN**
Oma vai ulkoistettu varasto

Opinnäytetyö

Logistiikan koulutusohjelma

2020



**Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu**

Tekijä/Tekijät	Tutkinto	Aika
Erik af Hällström	Insinööri (AMK)	huhtikuu 2020
Opinnäytetyön nimi		38 sivua
Vaihtoehtona varaston ulkoistaminen Oma vai ulkoistettu varasto		
Toimeksiantaja		
FSM Oy Fonel Security Marketing		
Ohjaaja		
Lassi Leppänen		
Tiivistelmä		
<p>Opinnäytetyö käsittelee varaston ulkoistamista. Opinnäytetyössä tutkitaan ulkoistamisen teoriaa sekä vertaillaan varastointipalvelujen palveluntarjoajia. Työn tarkoituksena on tutkia mahdollisuuksia toimeksiantajan varastointipalvelujen ulkoistamiselle sekä vertailla palveluntarjoajia keskenään. Opinnäytetyön tavoite on saada kattavasti tietoa sekä vertailuarvoja yrityksen päätöksenteon tueksi.</p>		
<p>Työn toimeksiantaja on maahantuonti ja tukkuliike FSM Oy Fonel Security Marketing. Työssä pohditaan toimeksiantajan nykytilannetta ja mahdollisesta ulkoistuksesta saatuja hyötyjä, haittoja sekä riskejä. Vertailuarvoina palveluntarjoajien välille sekä oman ja ulkoisen varaston välille on muun muassa laatu, kustannukset sekä varastotilan ja työntekijöiden skaalautuvuus.</p>		
<p>Tutkimusmenetelmänä on kvantitatiivinen tutkimus ja palveluntarjoajien seulonta. Palveluntarjoajien vertailemiseksi toteutettiin tarjouspyyntöprosessi. Tarjouspyynnössä pyydettiin tarjousta hinnoista, mutta myös lisätietoa ja selvennyksiä vaatimusluettelon muodossa. Tarjouspyyntöasiakirjan liitteenä olevaan vaatimusluetteloon on kerätty toimeksiantajan vaatimuksia sekä kysymyksiä, joilla haettiin lisätietoja palveluntarjoajista. Yhtenä analysointimenetelmänä on SWOT-analyysi.</p>		
<p>Opinnäytetyön empiriaa tukee työn teoria, joka koostuu logistiikan ja ulkoistamisen teoriasta. Opinnäytetyön pääteoria koskee ulkoistamisen teoriaa. Työtä tukeva muu teoriapohja käsittelee varastointia ja varastointipalveluja. Tutkimuksessa pyrittiin vastaamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin: Kannattaako varastotoiminnot ulkoistaa vai säilyttää yrityksen omissa toiminnoissa? Onko tekijöitä, jotka estävät yhteistyön 3PL-palveluntarjoajan kanssa? Mikä 3PL-palveluntarjoaja soveltuu parhaiten toimeksiantajan tarpeisiin?</p>		
<p>Opinnäytetyön tutkimuksessa seulotaan toimeksiantajalle soveltuvimmat varastointipalveluiden palveluntarjoajat. Palveluntarjoajia vertaillaan systemaattisesti keskenään erilaisilla mittareilla. Vertailuarvot, vaatimukset ja hinnat listataan ja pisteytetään, jolloin toimeksiantajalla oli helppo vertailla ehdokkaita keskenään. Tutkimuksessa kerätty aineisto ja tiedot on saatu palveluntarjoajilta tarjouspyynnön, kyselyn ja palaverien yhteydessä. Näin ollen aineistoa kohtaan pitää olla kriittinen näkökulma. Tiedyt asiat tulee selvittää tarkemmin, mikäli yhteistyöhön palveluntarjoajan kanssa ryhdytään.</p>		
Asiasanat logistiikka, 3PL, palveluntarjoaja, varastointi, ulkoistaminen		

Author (authors)	Degree	Time
Erik af Hällström	Bachelor of Engineer	April 2020
Thesis Title Outsourcing of warehouse as an option Own or outsourced inventory		38 pages
Commissioned by FSM Oy Fonel Security Marketing		
Supervisor Lassi Leppänen		
<p data-bbox="164 725 300 757">Abstract</p> <p data-bbox="164 797 1449 981">The thesis deals with the outsourcing of inventory. The thesis analyses the theory of outsourcing and comparing storage service providers. The purpose of the thesis is to explore the possibilities of outsourcing the principal's inventory and to compare the service providers with each other. The objective of the thesis is to get comprehensive information and benchmarks to support the principal's decision making.</p> <p data-bbox="164 1021 1465 1205">The work is commission by import and wholesale company FSM Oy Fonel Security Marketing. In the thesis discusses the current situation of the company and the potential benefits, disadvantages and risks of possible outsourcing. Comparison values between service providers and between both the own and outsourced warehouse are quality, costs and scalability of warehouse space and employees.</p> <p data-bbox="164 1245 1437 1456">The research method is quantitative research and the screening of service providers. Request for quotation process be accomplished in order to compare the service providers. The request for quotation was aimed at getting the quotation of the prices but also at getting additional information. There was a list of claims as an attachment to the request of quotation. There was a clarification and questions in the list which gave us more valuable information about the service providers. One of the analysis methods is SWOT analysis.</p> <p data-bbox="164 1496 1465 1751">The empiricism of the thesis is supported by the theory of work which consists of the theory of logistics and outsourcing. The main theory of the thesis comes from the theory of outsourcing. The supporting theory was the theory of warehousing and storage services. The research sought to answer the following research questions: Which is a better option, to keep the warehousing in the house or to outsource the warehousing? Are there any factors that prevent cooperation with 3PL service providers? Which 3PL provider is best suited to the principal's needs?</p> <p data-bbox="164 1792 1458 2002">The thesis research success to sort out the most appropriate providers of storage services. Service providers are systematically compared with different meters. Comparison values, requirements and prices are listed and scored so that the service providers are easy to compare. The materials and information collected in the research have been received from the service providers in connection with the request for quotation, inquiries and meetings. Therefore, there must be a critical perspective on the material.</p>		
<p data-bbox="164 2040 320 2072">Keywords</p> <p data-bbox="164 2078 986 2112">logistics, 3PL, service provider, warehousing, outsourcing</p>		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TUTKIMUSKYSYMYS JA TYÖN RAJAUS	6
2.1	Tutkimuskysymys	6
2.2	Työn rajaus	7
2.3	Teoreettinen viitekehys	7
3	LOGISTIIKKAPALVELUT	9
4	MAKE OR BUY -ANALYYSI	11
5	ULKOISTAMINEN	12
5.1	Strategia ja esiselvitys	13
5.2	Tarjousprosessi	14
5.3	Riskienhallinta	16
6	FSM OY FONEL SECURITY MARKETING	18
7	PALVELUNTARJOAJAT	21
8	TARJOUSPYYNTÖ	22
8.1	Tarjouspyyntöasiakirja	22
8.2	Tarjouspyyntöasiakirjan liitteet	23
9	PALVELUNTARJOAJIEN VERTAILU	25
10	MYYMÄLÄKYSELY	27
11	ULKOISTUSPROSESSI	28
12	JOHTOPÄÄTÖKSET	32
13	POHDINTA	32
	LÄHTEET	35
	KUVALUETTELO	37
	TAULUKKOLUETTELO	38

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii FSM Oy Fonel Security Marketing (jäljempänä FSM), joka on suomalainen maahantuonti- ja tukkuliike. Tämän työn kirjoittaja on töissä yrityksessä, ja opinnäytetyön aihe on suoraan työelämästä. Opinnäytetyössä pureudutaan FSM:n varastotoimintoihin, ja työn tarkoituksena on tutkia mahdollisuuksia varastotoiminnan ulkoistamiselle. Tutkimus on ajankohtainen, koska FSM:n varasto on jäämässä pieneksi, ja näin ollen muutto uusiin tiloihin on edessä. Opinnäytetyössä tutkitaan varaston ulkoistamista sekä lisäksi sitä, olisiko varastotoimintojen ulkoistaminen järkevämpää kuin niiden pitäminen yrityksellä omissa toiminnoissaan. Aihe löytyi luontevasti suoraan työelämästä, koska ulkoistamisen selvitysprojekti oli aloitettu yrityksessä jo joulukuussa 2016. Projektin alkuvaiheessa ulkoistusaihetta selvitettiin ja pohdittiin vaihtoehtoja ulkoistamiseksi. Aihe todettiin kuitenkin liian laajaksi, eikä tietoa saatu työn ohessa kerättyä tarpeeksi. Tässä opinnäytetyössä ulkoistamisvaihtoehtoon perehdytään tarkasti ja ulkoistamisen haasteet pyritään selvittämään. Opinnäytetyö tukee yrityksen projektia, jossa selvitetään varastotoimintojen ulkoistuksen mahdollisuutta.

Yritys on tehnyt useita yritysostoja lähivuosina, ja näiden seurauksena varaston volyyymi on moninkertaistunut lyhyellä ajanjaksolla. Yritysostojen myötä keskusvaraston lisäksi on tullut kaksi muuta varastoa sekä yksi myymälävarasto. Varastotoimintojen hajautuminen ja selvä kasvu ovat lähtökohtia tälle opinnäytetyölle. Yrityksen käyttämä teknologia ei ole kovin joustava hajautettujen varastotoimintojen osalta, mikä osaltaan kannustaa muutokseen.

Yrityksen tulevaisuuden visio on vähentää varastojen määrää ja tehdä varastoinnista kustannustehokkaampaa. Tulevaisuuden tavoitteena on pitää yhtä päävarastoa sekä kahta myymälää. Päävarasto voi toki olla myös toisen myymälän yhteydessä, jolloin myymälän ja varaston välinen yhteistyö olisi mutkaton. Opinnäytetyön tarkoituksena on tuottaa kattava tutkimus toimeksiantajan varastointipalveluiden mahdolliselle ulkoistamiselle. Opinnäytetyössä vertaillaan palveluntarjoajia sekä yrityksen omaa varastoa keskenään mahdollisimman järkevillä mittareilla.

2 TUTKIMUSKYSYMYS JA TYÖN RAJAUS

Opinnäytetyönä tehtävän tutkimuksen tavoite on saada riittävästi oikeaa tietoa yrityksen johdon päätöksenteon tueksi. Tavoite on siis saada perusteellinen selvitys siitä, kannattaako logistiikka ulkoistaa vai pitää yrityksellä omissa toiminnoissaan. Opinnäytetyönä tuotetaan kattava raportti toimeksiantajalle ulkoistamisen hyödyistä ja haitoista. Jos toimeksiantaja päätyy ulkoistamiseen, jatkuu projekti opinnäytetyön jälkeen varastotoimintojen ulkoistamiseksi. Jos toimeksiantaja ei päädy ulkoistamiseen, täytyy aloittaa uusi projekti omien varastojen kehittämiseksi. Toimeksiantajan koko projektin tavoitteena on saada yritykselle nykyistä kustannustehokkaampi logistiikka. Opinnäytetyön raportin avulla pyritään saamaan yrityksen johdolle pohjatiedot ulkoistamisen prosessista sekä esiselvitys ja vertailu kolmannen osapuolen logistiikkaa harjoittavista yrityksistä. Tutkimustiedot ja vertailutiedot tarvitaan, jotta yritys pystyy tekemään järkevän ja taloudellisen ratkaisun varastotoimintojen suhteen.

2.1 Tutkimuskysymys

Tutkimuskysymyksellä halutaan vastaus siihen, löytyykö varastotoimintojen ulkoistamiselle syytä. Työn tutkimuskysymys on seuraava: Kannattaako varastotoiminnot ulkoistaa vai säilyttää yrityksen omissa toiminnoissa? Tutkimus suoritetaan objektiivisesti niin, että asioita pyritään katsomaan ulkopuolisen silmin. Tutkimustietoja käsitellään kriittisesti sekä pyritään löytämään prosessien ja ulkoistuksen haasteita. Osa tutkimustiedoista on saatu palveluntarjoajilta itseltään, joten kriittinen näkökulma on välttämätön. Kriittistä näkökulmaa tukien voisi asettaa seuraavan apukysymyksen: Onko jotain tekijöitä, jotka estävät yhteistyön 3PL-palveluntarjoajan kanssa? Asetan opinnäytetyölle myös toisen apukysymyksen siltä varalta, että varastotoimintojen ulkoistus koetaan parempana vaihtoehtona: Mikä kolmannen osapuolen logistiikkaa tarjoava yritys soveltuisi parhaiten toimeksiantajan tarpeisiin? 3PL-logistiikka käsitteenä tarkoittaa kolmannen osapuolen logistiikkaa. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että toimitusketjuun liittyviä toimintoja ulkoistetaan logistiikkapalveluita tarjoavalle palveluntarjoajalle (3pl 2017).

2.2 Työn rajaus

Opinnäytetyön tarkoituksena ei ole suorittaa ulkoistamista, vaan se rajataan 3PL-logistiikkaa tarjoavien palveluntarjoajien etsimiseen, analysointiin ja vertailuun, mikä sisältää myös oman varaston yhtenä vaihtoehtona. Palveluntarjoajan soveltuvuus selvitetään tutustumalla 3PL-logistiikkaa tarjoaviin yrityksiin ja vertailemalla niitä systemaattisesti. Palveluntarjoajia verrataan muun muassa dynaamisuuden, kustannusten ja palveluntarjonnan perusteella. Käytettävät vertailuarvot tarkentuvat opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen edetessä. 3PL-palveluntarjonta voi palveluntarjoajalla rajoittua joko pelkästään varastoinnin palveluihin, kun taas toinen palveluntarjoaja voi tarjota kilpailuttavalle yritykselle myös tuotannollisia palveluita tai muita lisäarvopalveluita.

Palvelun dynaamisuus ja skaalautuvuus ovat tärkeässä roolissa vertailuarvoissa, koska nopeastikin muuttuvien tilanteiden takia on haastavaa tehdä pitkäaikaisia päätöksiä tulevaisuudesta. Tilanteet voivat muuttua lyhyelläkin ajanjaksolla ja varaston fyysisen tilan tarpeessa voi tulla suuriakin muutoksia esimerkiksi mahdollisten tulevien yritysostojen seurauksena. Palveluntarjoajan tulee pystyä vastaamaan muuttuneisiin tarpeisiin tällaisessa tapauksessa. Muita vertailuarvoja voisivat olla palveluiden strateginen sijainti ja lopullisen valinnan myötävaikutukset. Tutkimuksen edetessä ja ulkoistamisen teoriaan paneuduttaessa palveluntarjoajien vertailuarvot selkeytyvät entisestään.

Opinnäytetyössä vertaillaan logistiikan palveluntarjoajia ja omaa logistiikkaa. Yksi vaihtoehdoista on se, että yritys pitää logistiikan omissa toiminnoissaan, kuten se on ollut tähänkin asti. Tämä vaihtoehto siis tarkoittaisi sitä, että yritys hoitaisi jatkossakin oman logistiikkatoimintansa itse. Yksi yrityksen varastoista toimii tällä hetkellä ulkoistettuna varastona, joten skaalautuvuus voidaan saavuttaa myös nykyisellä mallilla, eli osittaisella ulkoistuksella.

2.3 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu 3PL-logistiikasta, varastotoiminnoista ja ulkoistamisen perusteista sekä varastoinnin kustannusten jakautumisesta. Kevyimmillään ulkoistettu logistiikka voi olla tilanne, jossa yritys ulkoistaa osan logistiikasta tai yksittäisen työtehtävän. Tiiviimmillään logistiikan

palveluntarjoaja hoitaa asiakkaan koko toimitusketjua, jolloin puhutaan 4PL-logistiikasta. Opinnäytetyön pääteoria on ulkoistaminen, johon liittyy olennaisena osana vertailu. Aiheen käsittelyä tukeva teoria tulee varastoinnista ja varastopalveluista. Ulkoistamisen teoria jakaantuu ulkoistamisen syystä ulkoistamisen toteutukseen. Teoriaa tarkastellaan, jotta lukija ymmärtäisi tutkimuksen ulkoistuksen lähtökohdat ja tapahtumien kulun. Teoria palvelee myös ulkoistamisen prosessia siten, että prosessin aikana ymmärretään ulkoistaminen teoreettisessa merkityksessä.

Opinnäytetyö on pääasiallisesti kvantitatiivinen tutkimus, mutta sisältää kuitenkin kvalitatiivisen tutkimuksen elementtejä. Opinnäytetyön tutkimus ja palveluntarjoajien vertailu perustuvat kvantitatiiviseen tutkimusmetodiin. Tarkoitus on ensin selvittää tietoja palveluntarjoajista erilaisin keinoin, jonka jälkeen analysoidaan tulokset sekä vertaillaan eri palveluntarjoajia ja vaihtoehtoja. Opinnäytetyön tutkimuksen osana on kyselylomake, jossa on viitteitä kvalitatiivisista metodeista.

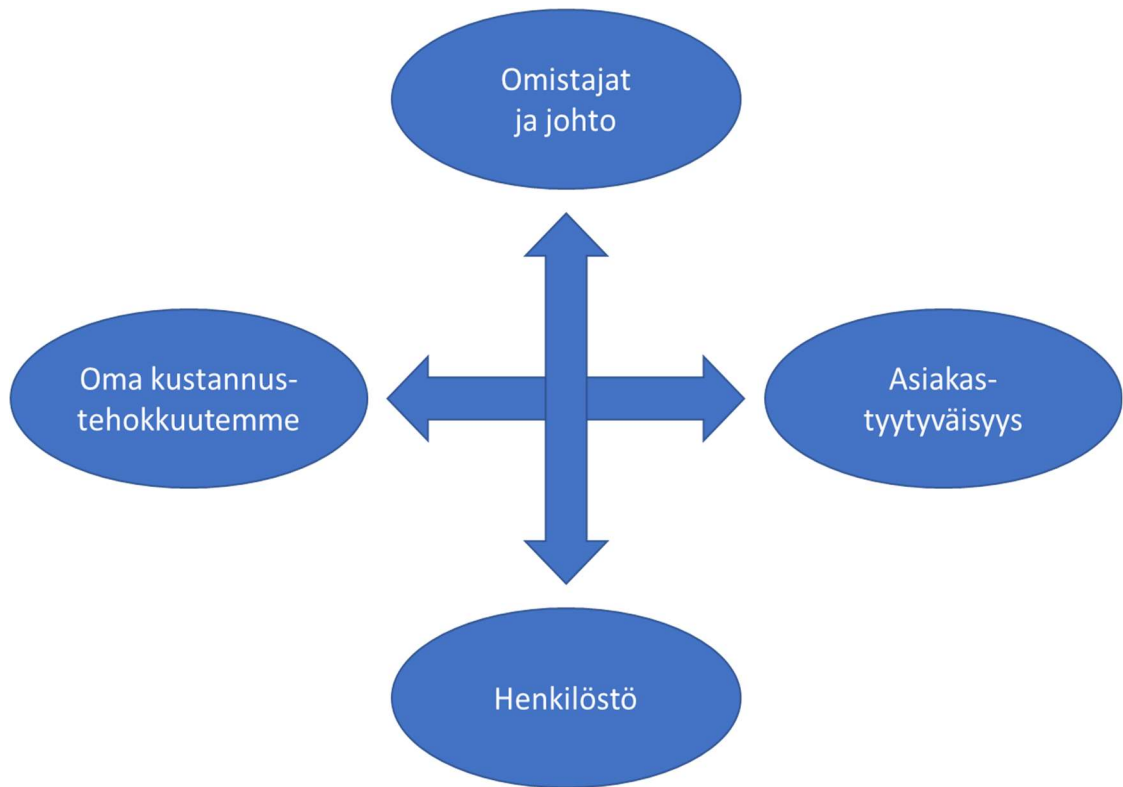
Tutkimusmenetelminä käytettiin lomakekyselyä sekä strukturoituja haastatteluja, jotka ovat tyypillisiä kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä. Tiedonkeruu tehtiin tarjouspyyntöasiakirjojen hinta- ja lomakekyselyllä sekä strukturoiduilla haastatteluilla varastovierailujen yhteydessä. Yhteydenpitoa käytiin tapaamisten lisäksi myös puhelimitse ja sähköpostitse. Dokumentaatiota syntyi tarjouspyyntöasiakirjoista liitteineen sekä toimeksiantajan myymälässä tehdystä kyselystä. Tutkimuksen dataa ja tuloksia analysoitiin ja vertailtiin systemaattisesti vaatimusluettelon, palveluiden ja hintojen kesken. Näiden lisäksi opinnäytetyön tutkimuksessa hyödynnettiin SWOT-analyysia. SWOT-analyysi yhtenä käytettynä analyysimenetelmänä edesauttaa riskien ja uhkien tunnistuksessa ja arvioimisessa. SWOT tai tutummin nelikenttäanalyysi tulee sanoista Strengths, Weaknesses, Opportunities ja Treaths. SWOT-riskianalyysi auttaa jäsentelemään mahdollisuuksia ja vahvuuksia heikkouksien ja uhkien rinnalla.

3 LOGISTIIKKAPALVELUT

Logistiikka tarkoittaa informaatio-, raha- ja materiaalivirran hallintaa valmistajalta loppuasiakkaalle siten, että oikea tuote on oikeaan aikaan oikeassa paikassa oikeaan hintaan ja oikeassa kunnossa. Materiaalivirran ohjaamisessa pyritään minimoimaan kustannukset sekä muut haitat, kuten ympäristövaikutukset sekä turvallisuusriskit. (MBN 2019.) Tässä opinnäytetyössä käsitellään kuitenkin logistiikasta vain sisälogistiikkaa eli varastointia. Varastossa on erilaisia prosesseja, kuten vastaanotto, hyllytys, keräily, pakkaaminen ja lähettäminen (Eslogc 2019).

Harvardin yliopiston tutkija Michael Portierin teoria (1985) arvoketjusta nojaa siihen, että yritys tai toimitusketju koostuu joukosta toimintoja, jotka yhdistyvät arvoketjuksi. Jokaisen linkin toimitusketjussa tulee olla arvoa lisäävää toimintaa. Jokainen linkki lisää arvoa, toisin sanoen jotain, mistä asiakas on valmis maksamaan. (Economist 2017.)

Logistiikan kustannustehokkuutta mietitään monissa yrityksissä, koska logistiikka on yritykselle merkittävä kuluerä. Kustannuksia voidaan peilata Michael Portierin ajatukseen lisäarvon tuottamisesta, mutta monesti sitä peilataan myös asiakastyytyvyyden ja kustannustehokkuuden avulla. Nopea ja kalliimpi kuljetus tuo oikea-aikaisuuden ja suurempien tilauksien hitaammasta ja edullisemmasta toimituksesta saadaan kustannussäästöjä. Kuitenkin molemmissa tapauksissa mietitään kustannustehokkuutta ja tasapainoa kustannusten ja palvelun välillä. Logistinen päätöksenteko on tasapainottelua tasapainoisen mittariston tai suorituskykymittarin (Balanced Score Card) avulla. Kuvassa 1 on graafisesti esitetty Balanced Score Card -suorituskykymittari. (Inkiläinen 2009.)



Kuva 1. tasapainoinen mittaristo (Inkeriläinen 2009)

Yritysten omistajilla ja johdolla on omat intressinsä, muun muassa mahdollisimman korkea tuotto sijoitetulle pääomalle. Henkilöstön näkökulmasta intressit ovat hieman toisenlaiset. Henkilöstö on yritykselle aina resurssin lisäksi myös kustannustekijä. Kuvan 1 mukaisesti yritykset tasapainoilevat näiden eriävien intressien välillä. Samaan aikaan yritykset tasapainoilevat myös asiakastytyväisyyden ja oman kustannustehokkuuden välillä. (Inkeriläinen 2009.)

Logistiikkatoimintojen ulkoistaminen voidaan jakaa eri kategorioihin ulkoistamisen laajuuden mukaan. Niitä ovat seuraavat:

1PL: Ensimmäisen osapuolen logistiikkayritys lähettää omia tuotteitaan paikasta toiseen siten, että yritys itse hoitaa logistiikan omalla kalustollaan ja henkilökunnallaan.

2PL: Toisen osapuolen logistiikassa yritys ostaa ulkoiselta logistiikkayritykseltä kuljetuspalvelua tai muita yksittäisiä palveluita, kuten varastointi, kuljetus tai tullaus.

3PL: Kolmannen osapuolen logistiikan palveluntarjoaja auttaa hallitsemaan toimitusketjua tarjoamalla yrityksille ulkoistettuna palveluita. Palveluntarjoajayritys tarjoaa toimitusketjuun liittyviä kokonaispalveluita, muuan muassa kuljetus, varastointi sekä huolinta.

4PL: Neljännen osapuolen palveluntarjoaja tuottaa kokonaisvaltaisia logistiikkapalveluita yhdistellen ja koordinoiden erilaisia palveluita, osaamista ja teknologiaa. Neljännen osapuolen palveluntarjoaja vastaa asiakkaan logistiikan hallinnasta ja kehittämisestä.

5PL: Viidennen osapuolen palveluntarjoaja yhdistelee 3PL:n sekä muiden hankkijoiden tarpeita saadakseen houkuttelevamman volyymin kuljetusneuvotteluihin. 5PL-palveluntarjonta perustuu sopimukseen käyttäen olemassa olevia resursseja säästöjen ja optimaalisten ratkaisujen saavuttamiseksi. (Zenieris 2005.)

3PL-palveluntarjoajien erilaiset edut ja hyödyt on huomattu jo jonkin aikaa liiketoimintaympäristössä. Jää nähtäväksi, kuinka arvokkaita ja hyödyllisiä ovat 4PL tai jopa 5PL-toimintaympäristössämme. (Zenieris 2005.)

4 MAKE OR BUY -ANALYYSI

Williamsonin (Zajac & Olsen 1993) teoria vuodelta 1975 transaktiokustannusten taloustieteestä on perusta make or buy analyysille. Transaktioteorian perusteella kustannuksia tulee tarkastella tuotantokustannuksina, transaktiokustannuksina sekä vaikutuksena innovaatioon ja oppimiseen. Transaktiokustannuksilla tarkoitetaan tässä tapauksessa niitä kuluja, jotka syntyvät tuotantokustannusten lisäksi. Teorian mukaan aina syntyy kuluja joko itse tuotettuna tai ostettuna ulkoiselta palveluntarjoajalta. Ennen make or buy -päättöstä tulee selvittää ulkoistamisen tai alihankinnan kokonaiskustannukset. (Ritvanen & Koivisto 2007.)

Ulkoistamisen hyötyjä on kustannussäästön lisäksi joustavuus ja yrityksen mahdollisuus keskittyä ydinosaamiseensa. Kustannussäästö tulee monesti volyymin kasvusta, suuremmista tuotantomääristä ja automatisoinnista. Omassa tuotannossa prosesseihin on helpompi vaikuttaa verrattuna ostettuun palveluun. Hallinnointi ja koordinoitukustannukset saattavat nousta suureksi tekijäksi ostetun palvelun osalta. Riskeinä esiintyy lisäksi muun muassa riippuvuus palveluntarjoajasta ja tietovuotojen riski kolmansille osapuolille. Jos ulkoistuksella ei saavutetakaan toivottuja hyötyjä, voi tuotannon ottaminen takaisin omaan hallintaan olla haasteellista. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008.)

5 ULKOISTAMINEN

Scott Bolduc (2016) pohtii artikkelissaan seuraavaa: Kuinka valita oikea 3PL-palveluntarjoaja? Palveluntarjoajalta pitää saada asiantuntemusta, kapasiteettia ja teknologiaa. Nämä kolme asiaa määrittävät sen, pystyykö palveluntarjoaja vastaamaan asiakkaan kasvaviin tai muuttuviin tarpeisiin. Scott Bolduc mainitsee artikkelissaan myös sen, että kun yritys ulkoistaa logistiikan kolmannelle osapuolelle, tulee 3PL-palveluntarjoajasta myös osa liiketoiminnan operatiivista julkisivua.

Kolme tekijää, *asiantuntemus*, *kapasiteetti* ja *teknologia*, ovat perusominaisuuksia, joita yritykset hakevat ulkoistamisella. Samaan aikaan nämä kolme asiaa ovat myös syitä sille, miksi yritykset ulkoistavat logistiikkaansa. On hyvä muistaa myös, että ulkoistamisessa palveluntarjoajasta tulee yhteistyökumppani ja myös osa liiketoiminnan julkisivua. Yrityksen ulkoistaessa toimintoja kannattaa panostaa viestintään sekä asiakkaiden suuntaan että organisaation sisällä. (Bolduc 2016.)

Ulkoistuksella tavoitellut hyödyt voidaan jakaa erilaisiin ryhmiin (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 210):

- Kustannussäästöt
- Pääoman vapauttaminen
- Teknologiaedun saavuttaminen
- Keskittymisen tuomat edut
- Markkinakilpailun hyödyntäminen
- Joustavuus

Ilorannan ja Pajunen-Muhosen mukaan (2008, 210) yksi keskeinen syy ulkoistamiselle on tavoitella kustannussäästöjä. Tämä tavoite on ainakin osatavoitteena melkein kaikissa ulkoistamisen projekteissa. Eikä tämä ole ihan syyttä, koska kansainvälisten tutkimusten mukaan ulkoistamisesta voidaan saavuttaa jopa 20 %:n kustannussäästöt. Toinen rahan kautta ajateltava kustannussyy ulkoistamiselle voi olla edessä oleva koneen, laitteen tai toimitilan investointi. Tällöin ulkoistamisella haetaan pääoman vapauttamista. Ulkoistamisella koneesta, laitteesta tai toimitiloista, esimerkiksi varastotiloista ei tarvitse maksaa kertakustannusta, vaan kustannukset jakautuvat tasaisemmin.

Teknologia voi olla myös yksi syy ja tavoiteltu hyöty, joka ulkoistamisella sää-
vutetaan. Tavoiteltu teknologiaetu voi olla välttämätöntä teknologiaa yrityksen
kilpailukyvyn kannalta. Ulkoistamisen syy voisi olla tällöin teknologian nopea
uudistuminen ja kehittyminen tai investoinnin suuruus. Teknologiaetuun liittyy
myös skaalaetu. Palveluntarjoajalla voi olla suurempi volyyymi kuin yrityksellä
itsellään. Näin ollen palveluntarjoajan on helpompi investoida uuteen teknolo-
giaan, mikä tehostaa toimintaa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 213.)

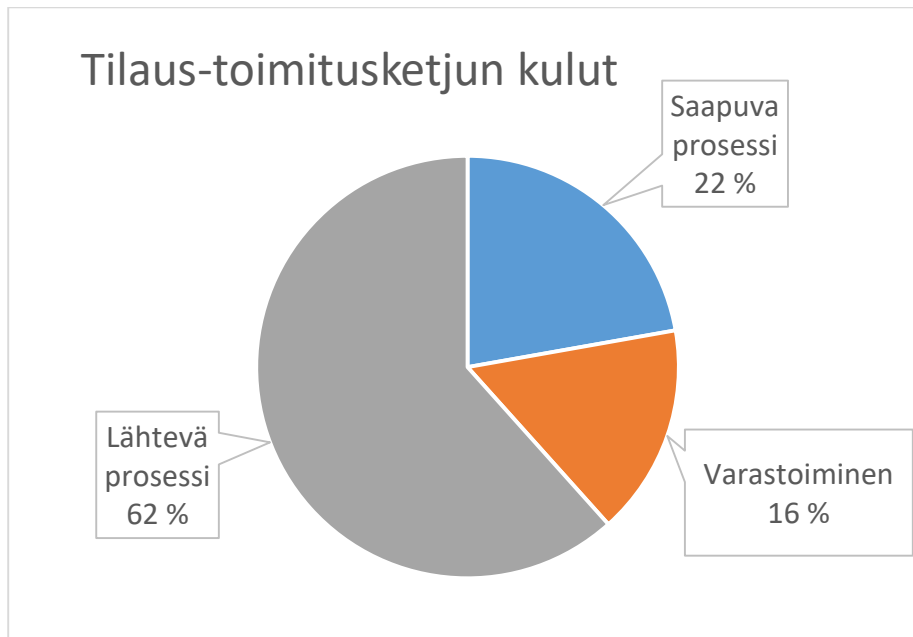
Joustavuus ja skaalautuvuus ovat yksi ulkoistamisen syy ja tavoiteltava etu.
Ulkoistamisella yrityksen oma organisaatio voi pienentyä ja muuttua jous-
tammaksi. Myös myynnin tai tarpeen kausivaihteluja voidaan helpottaa ulkois-
tamisen tuomalla skaalautuvuudella. Oma henkilöstö ja laitteet ovat kiinteitä
kustannuksia myynnin vaihteluista huolimatta. Ulkoistuksen myötä palvelua
ostetaan myynnin vaihtelun mukaisesti. Näin ollen myynnin laskiessa, kustan-
nukset saadaan myös laskemaan. Lisävolyymia ja skaalautuvuutta voidaan
hakea yhtäaikaisesti usealtakin toimittajalta yrityksen huippuaikoina, tai mikäli
yritys on esimerkiksi rajusti kasvava. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008,
216.)

5.1 Strategia ja esiselvitys

Lehikoinen ja Töyrylä (2013) kirjoittaa, että esiselvitys on tärkeä osa ulkoista-
misen onnistumiselle. Monesti ulkoistuksen ongelmat syntyvät huonosta val-
mistelusta. Ulkoistamishankkeen aluksi tulee valita tiimi, jolla on tarpeeksi
hyvä osaaminen ulkoistettavasta kohteesta. Esiselvitysvaiheessa kohde tulee
rajata tarkasti.

Tässä karkeasti neljä askelta, joiden avulla tehdään esiselvitys ja strategia
(Lehikoinen & Töyrylä 2013):

1. Ulkoistettavan kohteen määrittely
2. Nykyisen kustannustason ymmärtäminen
3. Nykyisen laadun ymmärtäminen
4. Tavoitteiden asettaminen

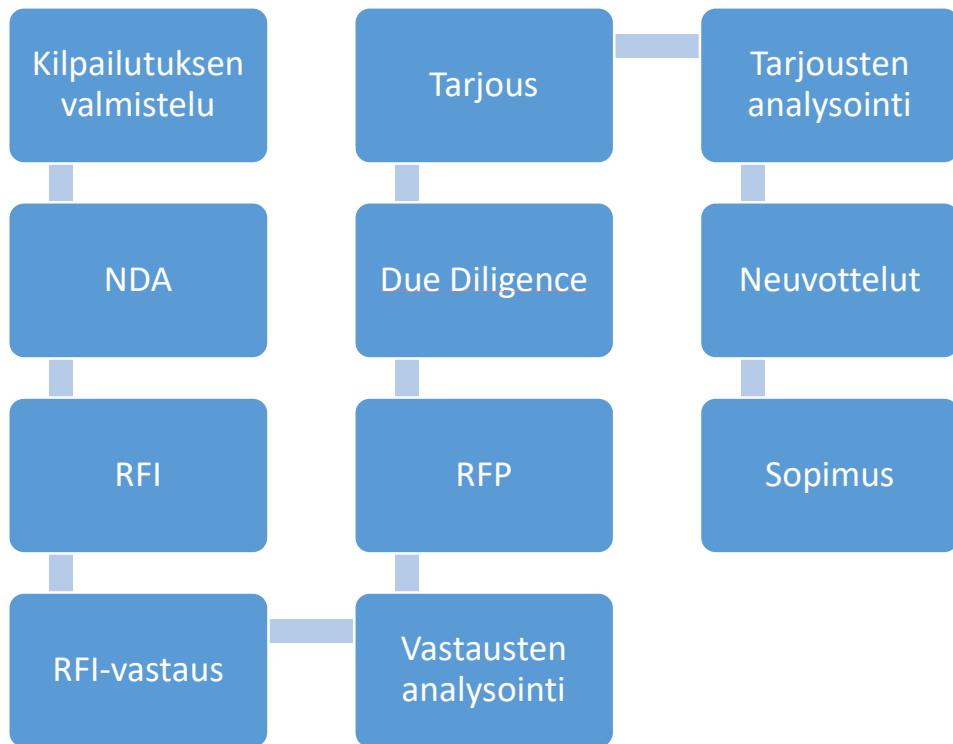


Kuva 2. kustannusten jakaantuminen (Sakki 2014, 42)

Kuluja syntyy henkilöstökustannuksista, toimitilakustannuksista, kalustosta sekä mahdollisista poistoista. Tilaus-toimitusketjun kustannukset voidaan kuitenkin eritellä myös saapuvan prosessin, varastoimisen ja lähtevän prosessin kesken. Tilaus-toimitusketjun hallinta maahantuontia harjoittavan tukkukaupan kulut jakaantuvat kuvan 2 mukaisesti. (Sakki 2014, 42.)

5.2 Tarjousprosessi

Lehikoinen ja Töyrylä (2013) kuvaa kilpailutusprosessia kuvan 3 mukaisesti. Kuvan mukaan yrityksen tulisi ensin valmistella kilpailutus, jonka jälkeen voidaan siirtyä salassapitosopimukseen.



Kuva 3. kilpailutusprosessi (Lehikoinen & Töyrylä 2017, 70)

Kuva on eriteltyinä seuraavanlainen:

1. Kilpailutuksen valmistelu
2. NDA = Non-Disclosure Agreement, salassapitosopimus
3. RFI = Request For Information, jonka tavoitteena on löytää parhaiten soveltuva palveluntarjoaja. RFI sisältää erilaisia tietoja ulkoistavasta yrityksestä mm. aikatauluja, tietoja ulkoistettavasta kohteesta, keskeisiä vaatimuksia yms.
4. RFI-vastaus
5. Vastausten analysointi
6. RFP = Request for Proposal, tarjouspyyntö
7. Due Diligence = kohteen tarkastelu, jonka avulla palveluntarjoaja pyrkii pienentämään tarjouksen jättämisen aiheuttamia riskejä. Kohteen tarkastelussa arvioidaan ulkoistettavan kohteen laajuus ja arvo.
8. Tarjous
9. Tarjouksen analysointi
10. Neuvottelut
11. Sopimus

Ulkoistamisen prosessi alkaa siitä, että todetaan syy ulkoistaa. Jo prosessin alkuvaiheessa pitää olla selvä rajaus ja ymmärrys siitä, mitä ollaan ulkoistamassa. Ulkoistaminen jatkuu kohteen rajauksen jälkeen ulkoistamisen strategian luomiseksi sekä esiselvityksellä. Kun esiselvitys on tehty omasta toiminnasta, voidaan ulkoistamisen prosessi viedä tarjouspyyntövaiheeseen. Tar-

jouspyyntöprosessi päättyy sopimuksen allekirjoittamiseen ja palveluvaiheeseen, jossa palveluntarjoaja tuottaa sopimuksen mukaista palvelua laskua vastaan. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008.)

5.3 Riskienhallinta

Ulkoistamisprojekteissa ei aina saavuteta haluttuja tuloksia, kuten Iloranta ja Pajunen-Muhonen kirjoittaa (2008, 217). Tutkimustuloksien perusteella läheskään aina ulkoistamisella ei saavuteta haluttuja hyötyjä. Tutkimuksissa jopa noin 67 %:ssa ulkoistamisprojekteista ainakin osa ulkoistamisprojektin tavoitelluista hyödyistä jäi saavuttamatta.

Ulkoistamisen vaikutuksia on tärkeää arvioida jo ulkoistamisen valmisteluvaiheessa. Vaikutuksia on hyvä ennakoida riskien pienentämiseksi, mutta myös hyötyjen tavoittamiseksi. (Jalanka ym. 2003, 18.)

Sekä Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 224) että Jalanka ym. (2003, 11) vertaavat ulkoistamisen kumppanuutta avioliittoon. Tilanteen tulisi olla sellainen, että molemmat hyötyvät tilanteesta, muutoin suhde voi epäonnistua ja päättyä eroon. Osapuolten tulisi olla avoimia ja rehellisiä sekä panostaa yhteistyöhön. Luottamuksella on todella suuri merkitys suhteessa, joka kestää. Epäonnistuneen ulkoistamisen syitä voi olla useita. Nämä ovat mm. seuraavat (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 224):

- Omaa ydinosaamista ei ole selkeästi tunnistettu
- Toimittajan valintaan ei ole kiinnitetty riittävästi huomiota
- Ulkoistamisen kustannuksia ja hyötyjä ei ole analysoitu riittävän tarkasti
- Toiminnon johtamiseen ulkoistamisen jälkeen ei ole osattu varautua
- Prosessien johtamista yli organisaatorajojen ei osata

Ydinosaamista ei milloinkaan saisi ulkoistaa, päinvastoin, sitä tulisi suojella kaikin tavoin (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 236). Kuva 4 visualisoi ydinosaamista ja sen merkitystä. Ydinosaaminen on jotain, mitä yritys osaa tehdä paremmin kuin muut. Se voi olla jotain saavutettua erityysoasaamista tai yksinkertaisesti yrityksen olemassaolon keskeisin edellytys. Kuvassa 4 on graafisesti esitetty ydinosaamisen tärkeys.

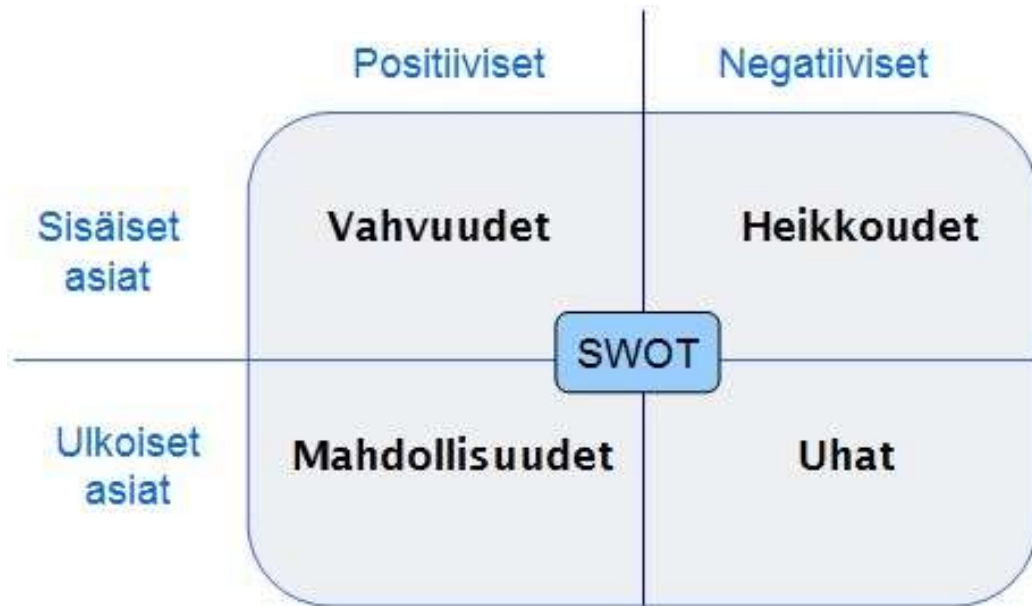
Tärkeys asiakkaalle	Erittäin tärkeä		YDIN-OSAAMINEN
	Vähemmän tärkeä		
		Suhteellisen heikko	Parempi kuin muilla
Oma osaaminen			

Kuva 4. ydinosaaminen (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 236)

Onnistuneen ulkoistamisen resepti ovat tiivistäneet oivallisesti (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 234):

1. Ulkoistamisen päätös on oikea ja perusteltu.
2. Päätös toimeenpannaan viisaasti

SWOT-analyysi on yleisesti käytetty ja yksinkertainen nelikenttäanalyysi, jossa arvioidaan heikkouksia ja vahvuuksia. Nelikenttäanalyysin avulla pystyy helposti ja visuaalisesti arvioimaan analyysin kohdetta. Nelikentässä on rinnakkain nykytilan heikkoudet ja vahvuudet sekä tulevaisuuteenkin vaikuttavat uhat ja mahdollisuudet. Heikkouksia tulee pyrkiä poistamaan tai niiden vaikutusta minimoimaan. Mahdollisiin uhkiin tulee taas varautua tai tehdä toimintasuunnitelma. Kuvassa 5 on graafisesti esitetty SWOT-nelikenttä. (SWOT-analyysi 2019.)



Kuva 5. SWOT-analyysi (riskienhallintayhdistys 2019)

SWOT-nelikenttäänalyysi on käyttökelpoinen ja hyödyllinen työkalu kokonaisuuden ymmärtämiseen ja päätöksentekoon kaikenlaisissa tilanteissa. Kuvan 5 mukaista nelikenttäänalyysiä voidaan käyttää riskienhallintatyökaluna ja sillä voidaan jäsenellä riskejä. Sisäisiä vahvuuksia tulee hyödyntää, kehittää ja ylläpitää. Sisäisiä heikkouksia pitää pyrkiä minimoimaan tai poistamaan. Ulkoisia mahdollisuuksia tulee optimoida ja hyödyntää. Ulkoisia uhkia vastaan tulee varautua ja mahdollisuuksien mukaan pyrkiä torjumaan niitä. (SWOT-analyysi 2 2019)

6 FSM OY FONEL SECURITY MARKETING

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii FSM Oy Fonel Security Marketing. FSM on vuonna 1991 perustettu suomalainen maahantuontiyritys, joka työllistää 25 työntekijää. Yritys toimii turvatekniikan ja tietoverkkotuotteiden maahantuojana sekä tukkuliikkeenä. Varastoitavina tuotteina on muun muassa ammattikäyttöön tarkoitettua elektroniikkaa, metallisia rakkikaappeja sekä erilaisia kaapeleita. Myynnin tuotesegmenttejä ovat rikosilmoitinjärjestelmät, videovalvonta, kulunvalvonta, paloturvallisuus, hälytysten vastaanotto sekä tietoverkkotuotteet. (FSM 2017.) FSM toimii B2B-kaupassa (Business to Business Marketing) ja asiakkaina FSM:llä on suuria ja pieniä suomalaisia yrityksiä, kuten turva-alan urakoijat, asentajat sekä tukkuliikkeet. FSM:llä on ympäri maapalloa useita toimittajia, jotka edustavat alan tunnettuja brändejä. FSM:llä

on toimisto ja myymälä Nokialla, varasto- ja tuotantotila Karkkilassa sekä toimisto- ja varastotila Vantaalla.

FSM on tehnyt useita yritysostoja viime vuosien aikana. Yritysostojen sekä organisen kasvun aiheuttamana yrityksen varastointitarve on kasvanut merkittävästi viime vuosina. Kasvu on osa yrityksen strategiaa eikä kasvulle ole ollut odotettavissa hiipumista. Tulevaisuuden kasvuodotukset tarkoittavat käytännössä sitä, että yrityksen on vaikea valita uusia tiloja. Jos yritys kasvaa kovaa vauhtia, voivat uudet tilat jäädä pian liian pieneksi. Jos taas uusissa tiloissa on ylimääräisiä neliöitä, jotka eivät tule käyttöön, maksaisi yritys tällöin turhasta tilasta. FSM on muuttanut uusiin tiloihin neljä vuotta sitten. Tilojen sisäistä infrastruktuuria on päivitetty vuosien varrella siten, että varastotiloja on saatu hyödynnettyä paremmin. Tiloihin saatiin 30 % enemmän tavaraa kuin ennen päivitystä. Silti varasto on jäämässä pieneksi, mikä olikin juurisyy aloittaa tämä projekti. Mahdollinen muuttoprojekti uusiin tiloihin oli oivallinen tilaisuus pysähtyä miettimään myös muita mahdollisia vaihtoehtoja.

Varastokapasiteetin lisäksi FSM:llä oli havaittavissa toinen syy ulkoistaa, teknologia. Yrityksen käytössä oleva toiminnanohjausjärjestelmä on toiminut tähän asti hyvin. Varaston ja tapahtumamäärien kasvaessa järjestelmä ei kuitenkaan tue varastonhallintaa tarpeeksi hyvin. Muun muassa monivarastointi sekä monivarastomyynti ovat asioita, jotka tällä hetkellä käytössä olevassa järjestelmässä eivät toimi tarpeeksi hyvin. Monivarastolla ja monivarastomyynnillä viitataan tässä työssä siihen, että tuotteita on useissa varastoissa ja asiakkaan tilaus toimitetaan useasta varastosta erillisinä toimituksina. Toisin sanoen yritys joutuisi hankkimaan uuden varastonhallintajärjestelmän lähitulevaisuudessa. Varastonhallintajärjestelmän hankkimisen lisäksi se pitää integroida olemassa olevaan toiminnanohjausjärjestelmään. Jos FSM muuttaisi uusiin varastotiloihin, tulisi yrityksen investoida varastohallintajärjestelmän lisäksi muun muassa varaston fasiliteettiin, kuten varaston hyllyihin. Lisäksi tarvittaisiin esimerkiksi lisää trukkikalustoa, pakkauspöytiä sekä tulostimia.

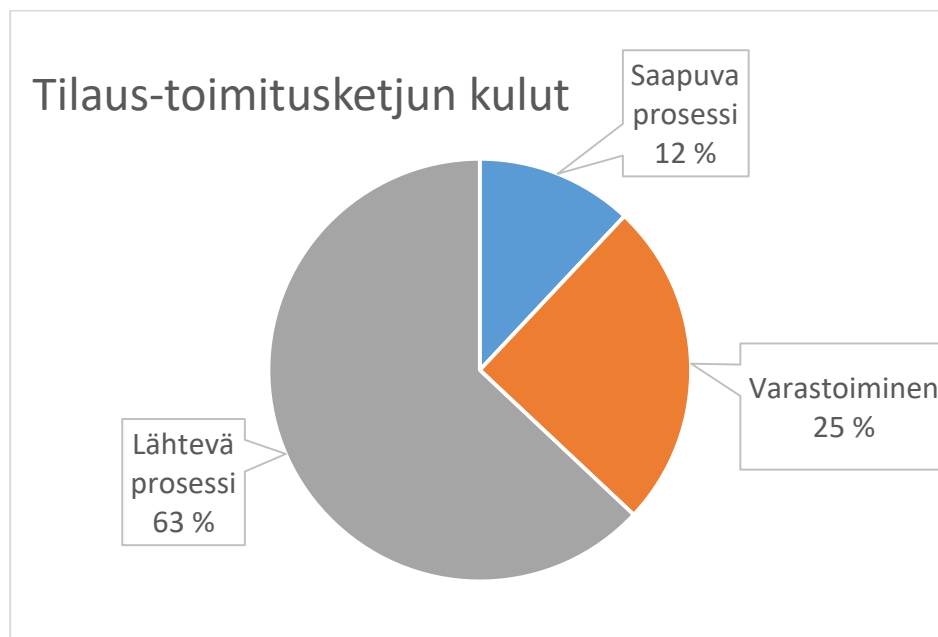
FSM:llä on perinteisten varastotoimintojen lisäksi varastossa tuotettavia erilaisia kokoonpanotuotteita sekä tuotteiden rikastamista, muun muassa esiohjelmointeina tai esiasennuksina. Varastointipalveluita, jotka ovat osa toimitusket-

jua, voidaan arvottaa Portierin (Economist 2017) ajatuksella arvoketjusta. Asiakkaat ovat valmiita maksamaan muun muassa toimitusvalmiudesta, esiasennuksesta tai kitiyksestä eli tuotepaketeista.

FSM:n syyt ulkoistukselle ovat seuraavat:

1. Varaston kapasiteetti
2. Varastokapasiteetin skaalautuvuus
3. Teknologia
4. Investoinnit

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin kulujen jakaantumista palveluntarjoajien tarjousten perusteella. Hinnat jakaantuivat opinnäytetyön tapauksessa kuvan 6 mukaisesti. Suurin ero Lehikoisen ja Töyrylän (2013) kustannuskaavion (kuva 2, 14) ja tämän opinnäytetyön empiriassa selvitettyjen kustannuksien (kuva 6) välillä on saapuvassa prosessissa. Teorian ja empirian erotus saapuvassa prosessissa oli 10 %. Kustannuksiin voivat vaikuttaa työvoimakustannukset, toimitilojen kustannukset sekä teknologia. Esimerkiksi hyvät ja automatisoidut prosessit, ja esimerkiksi automaattivarasto voi laskea kustannuksia pitkällä tähtäimellä. Varastoinnin osalta tavoiteltu teknologia voisi olla varastoautomaatti tai jopa automaattivarasto, jotka voivat tuoda myös kustannustehokkuutta ja sitä kautta edullisempia yksittäisiä transaktiokustannuksia.



Kuva 6. kustannusten jakaantuminen

7 PALVELUNTARJOAJAT

Opinnäytetyössä selvitettiin ensin 3PL-palveluntarjoajia, jonka jälkeen teimme esikarsinnat. Halusimme ottaa rajatun määrän palveluntarjoajia tarjousprosessiin, jotta tarjousprosessista ei tulisi liian raskasta ja aikaa vievää. Toisaalta halusimme ottaa mahdollisimman monta palveluntarjoajaa mukaan tarjousprosessiin, jotta saisimme mahdollisimman kattavan kuvan 3PL-palveluntarjoajista. Päädyimme lähettämään tarjouspyynnöt seitsemälle palveluntarjoajalle. Vaikka tarjouspyyntöprosessi oli aikaa vievää, pyrimme vierailemaan jokaisella palveluntarjoajalla.

Teimme esikarsinnan sillä perusteilla, että saisimme tarjousprojektiin mahdollisimman kattavasti erilaisia palveluntarjoajia. Toki toivoimme, että esikarsinnassa ei jäisi pois yhtään sellaista palveluntarjoajaa, joka voisi olla potentiaalinen. Valitsimme esikarsinnassa palveluntarjoajia, jotka olisivat kansainvälisiä, suurempia sekä pienempiä palveluntarjoajia. Valitsimme myös suomalaisomisteisia palveluntarjoajia sekä Suomen rajojen ulkopuolella sijaitsevan palveluntarjoajan.

Prosessin alkuvaiheessa oli selvitettävä, haluaako yritys pitää varastotoiminnot itsellään, vai voitaisiinko se ulkoistaa. Tämän kysymyksen selvittämiseen yritys tarvitsi ensin lisätietoa ulkoistamisesta; sen laadusta ja kustannuksista. Päätöksenteon tueksi loin arvokartan, jossa palveluntarjoajia sekä omaa varastoa vertaillaan. Päätöksenteon pohjaksi täytyi ottaa selville oman varaston kustannukset sekä mahdollisen ulkoistuksen kustannukset. Oma varasto otettiin yhdeksi vaihtoehdoksi palveluntarjoajia vertaillessa.

Esikarsinnassa tarjouspyyntövaiheeseen pääsivät seuraavat palveluntarjoajat. Yritysten nimet ovat kirjoitettu listalle sattumanvaraisessa järjestyksessä.

- Warasto Finland
- Posti Logistics
- HUB logistics
- FSM:n oman työntekijän yritys
- Smarten Logistics
- Avain Logistiikka
- DHL

Karsintavaiheessa kävi ilmi, että osa jätti vastaamatta tarjouspyyntöön ja sen lisäksi osa hylättiin heti oikeanlaisten tilojen puutteen vuoksi tai muista syistä. Varsinaisen tarjouspyyntövaiheen jälkeen meillä oli mielestämme liian vähän potentiaalisia palveluntarjoajia. Halusimme enemmän kilpailua palveluntarjoajien kesken, joten pyysimme vielä muutamalta palveluntarjoajalta tarjousta vielä varsinaisen tarjousprosessin jälkeen.

Pohdimme, onko ulkoistaminen trendissään nyt, vai haluavatko palveluntarjoajat myydä varastoistaan mahdollisimman suuren osuuden, koska monella palveluntarjoajalla tuntui olevan sitä ongelmaa, että heillä ei ole tarjota sopivia tiloja. Monella palveluntarjoajalla oli suunnitteilla uusia tiloja, johon heillä on aikomus kasvaa lähitulevaisuudessa. Toisaalta olemassa olevat varastotilat halutaan varmasti myydä lähes täyteen, jotta tiloista saadaan suurin mahdollinen hyötysuhde.

8 TARJOUSPYYNTÖ

Teimme tarjouspyynnöstä laajan kokonaisuuden. Tarjouspyyntöasiakirjoissa oli tarjouspyyntöasiakirjan lisäksi neljä liitettä. Annoimme palveluntarjoajille mahdollisuuden lähettää kysymyksiä tarjouspyyntöön liittyen ennen palveluntarjoajan tarjouksen jättämistä. Kysymyksiä tuli palveluntarjoajilta runsaasti. Teimme kaikkien palveluntarjoajien kysymyksistä koonnin ja lähetimme kaikki kysymykset vastauksineen kaikille palveluntarjoajille. Pyrimme järjestämään yhden tapaamisen kunkin palveluntarjoajan kanssa ennen tarjouspyynnön jättämisen takarajaa. Näin he saivat lisätietoa hankinnan alla olevasta palvelusta.

8.1 Tarjouspyyntöasiakirja

Tarjouspyyntöasiakirjassa pyrimme kuvaamaan hankinnan kohteen mahdollisimman tarkasti palveluntarjoajille. Laitoimme jo tarjouspyyntöasiakirjaan sellaisia sopimuskohtia, jotka olisivat tulevassa palvelusopimuksessa. Pyrimme tällä siihen, että kummallekaan osapuolelle ei tulisi yllätyksenä sellaisia sopimusteknisiä asioita, joita FSM palvelun tilaajana pitää pakollisina. Tarjouspyyntöasiakirjan sisällysluettelosta käy ilmi ne asiat, jotka asiakirja pitää sisälleen. Tässä vielä tarjouspyyntöasiakirjan sisällysluettelo kuvan muodossa.

SISÄLLYSLUETTELO

1. Hankinnan kohde ja tavoitteet	3
2. Hankinnan alustava aikataulu.....	3
3. Sopiminen ja sopimuskausi	4
4. Hankintamenettely	4
5. Yhteydenpito ja lisätiedot tarjousprosessin aikana	4
6. Tarjouksen laatiminen	5
7. Tarjousten jättäminen ja käsittely	5
8. Tarjousten valintaperusteet ja vertailu	6
9. Sopimusehdot.....	6
10. Päiväys ja allekirjoitus.....	6
LIITTEET.....	7

Kuva 7. tarjouspyyntöasiakirjan sisällysluettelo

8.2 Tarjouspyyntöasiakirjan liitteet

Liitimme tarjouspyyntöasiakirjan mukaan yritysesittelyyn, jotta palveluntarjoajat saisivat helpommin käsityksen siitä, minkälaiselle yritykselle ovat tarjoamassa palveluitaan, ja mikä on yrityksemme toimiala. Palveluntarjoajat saivat yritysesittelystä osviittaa varastoitaviin tuotteisiin, mikä helpottaa varastointipalveluiden tarjoamista oikeilla hinnoilla.

Tarjouspyynnön toisessa liitteessä oli määritelty nykyisien varastojen neliömäärät sekä tapahtumamäärät. Vaikka pyysimme tarjouspyyntöä transaktiohinnoittelulla eli tapahtumaperusteisella hinnoittelulla, liitimme tapahtumamääräliitteeseen nykyisien varastojemme neliömäärät, jotta palveluntarjoajille tulisi oikea käsitys varastoitavien tavaroiden määrästä.

Tapahtumamäärät oli jaoteltu seuraavasti:

Lähtevä:

- Lähetettävien tilausten määrä
- Noutotilausten määrä
- Lähtevien lavojen määrä
- Myyntitilauksien tilausrivien määrä

Saapuva:

- Ostotilausten määrä
- Ostotilauksien määrä
- Saapuvien lavojen määrä

Varastointi:

- Lavapaikkojen määrä
- Keräilyhyllyjen määrä

Varastotila

- Varastotilojen neliömäärät

Tarjouspyynnön kolmantena liitteenä oli vaatimusluettelo, joka toimi samalla tarveluettelona. Vaatimusluettelo koostui yli 50 kysymyksestä, jotka koskivat erilaisia prosessikonaisuuksia. Vaatimusluettelossa oli kysymyksiä mm. seuraavista aihekokonaisuuksista:

- Varastotila
- Asiakaspalvelu
- Logistiikka
- Tietojärjestelmät
- Lisäpalvelut
- Siirtoprojekti
- Yleistä
- Sopimus

Lajittelimme vaatimusluettelon kysymykset eri tärkeysasteisiin siten, että osa vaatimuksista oli pakollisia ja osa suositeltavia sekä sen lisäksi optioita. Lajittelu tärkeysasteista oli vaatimusluettelossa myös palveluntarjoajan nähtävillä. Vaatimusluettelon avulla selvitimme palveluntarjoajille asioita, jotka toimeksiantaja kokee pakollisina sopimuksen syntymiseksi. Vaatimukset, jotka olivat merkitty suositeltavaksi, eivät ole este sopimuksen syntymiselle, mutta saattavat antaa palveluntarjoajalle lisäpisteitä. Optiokysymykset olivat sellaisia, joilla ei ollut painotusta vertailussa, mutta ovat kuitenkin asioita, joista halusimme lisätietoa. Vaatimusluettelo oli hyvä apuväline palveluntarjoajien vertailemiseksi.

Neljäs liite tarjouspyyntöasiakirjoissa oli hintalomake. Hintalomake oli käytännössä tyhjä lomake, johon palveluntarjoajat voivat lisätä tarjoamansa hinnat. Lähetimme hintalomakkeen palveluntarjoajille siitä syystä, että saisimme vastauksina hinnat helposti luettavassa sekä vertailtavassa muodossa. Hintalomake sisälsi erilaiset varaston transaktiot sekä lisätöiden ja lisäarvopalveluiden hinnat, sekä myös varaston fyysisen siirtoprojektin kustannukset. Annoimme palveluntarjoajille mahdollisuuden tarjota hinnoittelua myös heidän

haluamallaan tavalla. Tämä sen takia, että emme vaatisi palveluntarjoajaa tarjoamaan liian eri tyyllisellä hinnoittelumallilla heidän normaalitapaansa nähden. Tällöin saattaisi syntyä tilanne, että palveluntarjoaja joutuisi laittamaan varmuuskertoimia hintoihin, koska hinnoittelumalli ei tunnu tutulle. Loppujen lopuksi syntyi tilanne, että lopullinen käyttämämme hinnoittelumalli muuttui yksinkertaisemmaksi erään palveluntarjoajan tarjouksen myötä. Tämä yksinkertaisempi hinnoittelumalli on helpompi ja selkeämpi sekä palveluntarjoajalle että palvelun ostajalle.

9 PALVELUNTARJOAJIEN VERTAILU

Liitimme tarjouspyyntöasiakirjoihin vaatimusluettelon, jonka avulla pyrimme saamaan palveluntarjoajilta tarpeellisia tietoja, joiden avulla pystyisimme vertailemaan palveluntarjoajia keskenään. Pyrimme samalla myös selvittämään, että mikä palveluntarjoajista olisi parhaiten soveltuva FSM:n yhteistyökumppaniksi.

Alla kolme eri taulukkoa, jotka ovat tehty vaatimusluettelon ja hintaliitteen pohjalta. Taulukossa 1 hinnat ovat jaoteltu prosessien mukaan ja pisteytetty kokonaisvertailun helpottamiseksi. Suurempi pistemäärä hintataulukossa tarkoittaa edullisempaa hintaa ja näin ollen parempaa kokonaispistemäärää. Neljässä vertailussa mukana olleessa yrityksessä kaksi ovat hyvin tasahintaisia keskenään sekä näiden lisäksi yksi selkeästi kallein ja yksi halvin vaihtoehto. Taulukossa 2 palveluntarjoajia on vertailtu eri tavoin ja niille on annettu pisteet. Suurempi pistemäärä on taas parempi arviointi. Taulukossa 3 on näiden kahden ensin mainitun taulukon koontipisteet. Hinnoista, palveluista ja palveluntarjoajien yleisilmeestä kootut pisteet on viimeisessä taulukossa koottu hinnan ja palvelun vertailemiseksi keskenään. Koontipisteet ovat vielä jaoteltu eri väreillä paremmuusjärjestyksen visualisoimiseksi.

Pisteytettävä asiakokonaisuus	Max.	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3	Yritys 4
Hinta - saapuvan käsittely	5	5	1,5	4,5	2,5
Hinta - lähtevän käsittely	21	19,5	21	16	11
Hinta – varastointi	8	8	7,5	7	6,5
Hinta – kuljetukset	2	1	0	0,5	0
Hinta – tuntityö	3	3	1,5	2	2,5
Hinta – pakkausmateriaalit	2	0	0	0	0
Hinta – projektikustannukset	6	6	2	2,5	1

Hinta - muut veloitukset	3	3	3	3	1
Hinta yhteensä	50	45,5	36,5	35,5	24,5

Taulukko 1. palveluntarjoajien hintapisteystaulukko

	Max.	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3	Yritys 4
Varastotila - pääkaupunkiseutu (nykyisten noutoasiakkaiden palvelu - mikä arvo tai riski menetyksestä?)	5	4	4,5	0	4
Varastotila - varaston siirto toiseen paikkaan veloituksetta palveluntarjoajan ehdotuksesta	2	2	0,5	2	2
Varastotila - noutoasiakkaiden palvelutila	1	1	1	1	0
Asiakaspalvelu - aukioloaika pidempi kuin 7-16 ja/tai viikonloppuisin	3	1	2,5	1	1
Asiakaspalvelu – läpimenoaika: miten nopeasti asiakas voi tulla noutamaan tilaamansa tavarat	2	2	1,5	0,5	0
Asiakaspalvelu - mihin mennessä tulleet tilaukset lähtevät saman päivän aikana	3	2	2	0,5	2
Asiakaspalvelu - kuljetuksen seurattavuus, Unifaun	3	3	3	0,5	3
Logistiikka - nostaako varastojärjestelmä jälkitoimitukset automaattisesti kerättäväksi, kun tulee lisää saldoa	3	3	0	1	3
Logistiikka - palveluntarjoaja hallinnoi suurempia konttitilauksia ja onko erillisveloitettava työ	3	3	3	3	3
Tietojärjestelmät - raportoinnin kattavuus ja saatavuus	2	2	2	2	2
Lisäpalvelut - Pystyykö palveluntarjoaja järjestämään tarvittaessa resursseja ja tuotantotilaa lisäpalveluille	3	3	3	3	3
Lisäpalvelut - Palveluntarjoajan tulee pystyä vastaanottamaan tilauksia myyntituotteista, jotka koostuvat useammasta varastotuotteesta	4	4	3	3	4
Siirtoprojekti - projektisuunnitelma	3	0	3	0	0
Yleistä - Käytetään tilaajan logolla varustettua teippiä pakkaamisessa. Asiakaslähete on tilaajan nimellä, tiedoilla ja logolla.	2	2	1,5	2	1,5
Sopimus - kaikki määritellyt sopimukselliset asiat	4	3,5	3	2	2
Tapaaminen - yleisfiilis tapaamisesta (henkilöt, tilat, läpikäytyt asiat jne.)	7	5,5	7	5	4
Muut	100	77,5	67	55	53

Taulukko 2. palveluntarjoajien vertailun pisteystaulukko

	Max.	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3	Yritys 4
Muut yhteensä	50	41	40,5	26,5	34,5
Hinta yhteensä	50	45,5	36,5	35,5	24,5
Kaikki yhteensä	100	86,5	77	62	59

Taulukko 3. palveluntarjoajien vertailun koontipisteystaulukko

10 MYYMÄLÄKYSELY

Teimme kyselytutkimuksen noutoasiakkaille tutkimuksen tueksi. Myymäläkyselyllä pyrimme saamaan vastauksia muun muassa seuraaviin kysymyksiin. Minkälainen merkitys varastolla on? Riittäisikö, että FSM:llä olisi myymälä ja päävarasto olisi muualla? Minkälainen aukioloaika asiakkaan näkökulmasta myymälällä ja varastolla pitäisi olla?

Kysymys	Keskiarvo	Mediaani
1. Aamun aukioloaika 07 - 08.00	↑ 4,19	4
2. Iltapäivän aukioloaika 16 - 17.00	↔ 3,67	4
3. Verkkokaupan tilauksieni noutopiste	↓ 3,29	3
4. Tavarannoutopiste yleensä	↑ 4,43	5
5. Tekninen ja/tai kaupallinen tuki myymäläkäynnin yhteydessä	↑ 4,48	5
6. Myymäläkäynnin yhteydessä teen "heräte"ostoksia/lisätilauksia	↓ 3,14	3
7. Valmiin tilauksen yhteydessä lisätilaukset	↑ 4,33	4
8. Omalle asiakkaalle tuote-esittelyt	↔ 3,52	4
9. "kaupankäynti" paikan päällä (tinkiminen/hinnoittelu)	↔ 3,57	4
10. Uusiin tuotteisiin tutustuminen	↔ 4,10	4
11. Rahtikulujen säästö noutamalla tuotteet itse	↔ 4,00	4

Kuva 8. myymäläkysely

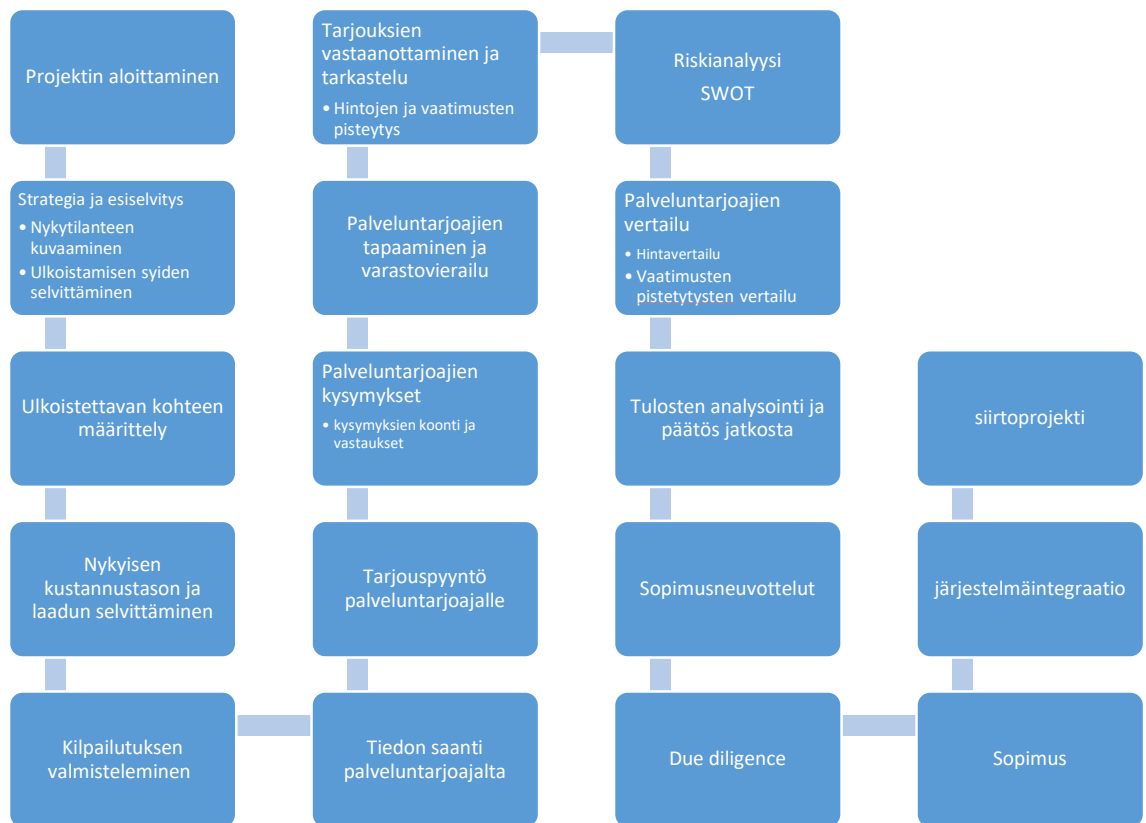
Kuvassa näkyy myymälätutkimuksen tuloksia. Vihreällä nuolella varustetut numerot ovat keskiarvoa korkeammalla ja koettu tärkeimmiksi. Keltaisella ylös tai alaspäin osoittavalla nuolella on merkitty vastaukset, jotka ovat koettu kohtalaisen tärkeäksi asiakksi ja punaisella nuolella varustettuja asioita ei puolestaan koettu kovinkaan tärkeäksi asiakksi. Myymäläkyselyllä kävi ilmi muun muassa se, että myymälä on tärkeä osa yrityksen palvelua. Jos yrityksellä ei olisi myymälää, voisi se vaikuttaa negatiivisesti myyntiin ja yritysbrändiin.

Myymäläkyselyssä oli myös sanallisia kysymyksiä. Eräs asiakas vastasi myymäläkyselyn sanalliseen kysymykseen näin: "Jos ostan netistä, voin ostaa muualtakin." Myymälä on samalla esittelytila, jossa tuotteet ovat esillä. Tämä lisää tuotetuntemusta sekä lisää myymälän viihtyisyyttä. Eräs toinen asiakas vastasi sanalliseen kysymykseen seuraavalla tavalla: "Tuotetietojen saanti on

tärkeää ja pienentää kustannuksiamme.” Tuotetietoja pyritään jakamaan teknisen myynnin avulla sekä tuotteiden esillepanolla. Myymäläkysely ei kuitenkaan ollut tarpeeksi kattava tai siitä ei saatu sellaisia vastauksia, että se olisi vaikuttanut varaston ulkoistamisen vertailuun.

11 ULKOISTUSPROSESSI

FSM Oy:n yrityksen johto oli huomannut epäkohtia toiminnassaan. Epäkohtia olivat monivarasto, kustannustehottomuus ja varastojen fyysisten tilojen rajoiteisuus. Yritys päätti aloittaa projektin, jonka tavoitteena oli pureutua epäkohtiin ja saada yritykselle kustannustehokas logistiikka.



Kuva 9. prosessin eteneminen

Aloitimme projektin esiselvityksellä ja strategian luomisella projektin jatkamiseksi. Jotta osaisimme vertailla omaa varastoa ulkoistettuihin varastoihin, tuli meidän tehdä selvitys oman varaston toiminnasta. Laskimme oman varastojemme osalta olemassa olevat nykyiset kustannukset. Sen lisäksi laskimme uuden tulevan varaston kustannukset siinä tapauksessa, mikäli pitäisimme varastotoiminnan edelleen itsellämme. Laskimme myös investointikustannuksia, mikäli yrityksen varasto muuttaisi uusiin tiloihin ja jonka hallinta olisi omalla

henkilöstöllä. Investointikustannusten selvittämiseksi jouduin selvittämään varaston fasiliiteetin kustannuksia sekä varastohallintajärjestelmän hankinnan kustannuksia ja sen integroimiskustannuksia olemassa olevaan toiminnanohjausjärjestelmään. Erillinen varastohallintajärjestelmä tulisi olemaan välttämätön, mikäli kaikki varastomme muuttaisivat samoihin tiloihin sen takia, että tapahtumamäärä kasvaisi niin suureksi nykyiseen tasoon verraten. Kustannusten lisäksi meillä tulisi olla myös selvä käsitys oman varastotoiminnan tuotamasta laadusta.

Opinnäytetyössä selvitettiin myös varastoautomaatin mahdollisuutta sekä kustannuksia. Varastoautomaatti olisi tuonut helpotusta varastotilojen pienuuteen ja tehokkuuteen. Tämän projektin ohessa selvitettiin myös mahdollisuutta tulli-varastointiin satamassa yhden yhteistyökumppaniyrityksen kanssa. Tämä olisi myös osaltaan helpottanut varaston tilantarvetta ja myös varastotilan skaalautuvuutta. Yhden varaston lisäys satamaan tuntui kuitenkin enemmän hankaloittavan tehokkuutta, joten otimme tämän pois vertailusta.

Opinnäytetyössä tehtiin myymäläkyselytutkimusta elokuun ajan. Myymäläkyselyllä pyrimme osaltaan saamaan lisätietoa siitä, kuinka tärkeänä varaston sijaintia pidetään ja minkälainen arvo myymälän teknisen myynnin läsnäololla on. Myymäläkyselyllä pyrimme selvittämään myös sitä, miten yrityksen palvelutasoon vaikuttaisi se, että varastoa muuttaisi myymälän ohesta kauemmaksi.

Oman varaston kustannuksien ja laaduntarkkailun jälkeen jatkoimme projektia tarjouspyynnön lähettämiseksi palveluntarjoajille. Teimme tarjouspyyntöasiakirjat kaikkine liitteineen kohtuullisen suureksi kokonaisuudeksi. Pyrimme tarjouspyyntökokonaisuudella siihen, että palveluntarjoajia voisi verrata järjestelmällisesti keskenään. Liitimme tarjouspyyntöasiakirjaan yritysesittelyn, varastojen tapahtumamäärät, vaatimusluettelon ja hintalomakkeen.

Kävimme tarjouspyyntökokonaisuuden läpi yhdessä yhden palveluntarjoajan kanssa. Läpikäynnin tarkoitus oli selvittää, että onko asiakirjoissa jotain muokattavaa tai mahdollisesti jotain puutteita ja lisättävää. Läpikäynnin aikana saimme lisätietoa ja teimme muutamia muutoksia muun muassa vaatimusluettelon. Tämän jälkeen lähetimme tarjouspyynnöt seitsemälle palveluntarjoajalle.

Palveluntarjoajilta tuli runsaasti kysymyksiä liittyen muun muassa varastoitaviin tuotteisiin, tarjouspyynnön sisältöön ja odotettuun yhteydenpitotasoon. Vastasimme palveluntarjoajilta tulleisiin kysymyksiin sekä lähetimme kootusti kaikki kysymykset vastauksineen kaikille palveluntarjoajille. Halusimme, että kaikilla palveluntarjoajilla olisi yhtäläinen tietämys hankinnan alla olevasta palvelusta sekä muista aiheeseen liittyvistä asioista.

Tarjouspyynnön lähettämien jälkeen loimme pisteytystaulukon palveluntarjoajien ja tarjouspyyntöjen vastauksien vertailemiseksi muun muassa vaatimusluettelon pohjalta. Laitoimme pisteytystaulukkoon asioita, joiden avulla voimme systemaattisesti vertailla palveluntarjoajia. Lisäsimme pisteytystaulukkoon myös hinnat, jotta pääsisimme vertailemaan sekä palveluntarjoajien hinnoja keskenään, mutta myös palvelun ja hinnan välistä suhdetta.

Kävimme usealla palveluntarjoajalla varastovierailuilla, joiden yhteydessä kävimme läpi tarjouspyyntöön liittyviä asioita. Muun muassa vaatimusluettelo oli aihe, josta usealla palveluntarjoajalta oli kysyttävää ja keskusteltavaa ennen tarjouksen jättämistä. Varastovierailut ja palaverit olivat valaisevia ja toivat hyödyllistä lisätietoa palveluntarjoajista.

Saimme lopulta tarjoukset palveluntarjoajilta, kun heillä oli tarpeeksi tietoa ulkoistettavasta kohteesta. Kävimme tarjoukset tarkasti läpi ja täytimme pisteytystaulukot palvelun ja hintojen osalta. Pisteytystaulukosta selvisi kaksi parasta ehdokasta, joiden osalta teimme SWOT-riskienhallinta-analyysin. Teimme SWOT-analyysin myös oman varaston toiminnasta, joka oli yksi vaihtoehto palveluntarjoajien ohella. Vertailimme omaa varastoa ja palveluntarjoajia kustannusten riskien ja mahdollisuuksien sekä pisteytyksien avulla. Näitä kolmea SWOT-analyysiä vertaillen saimme selkeän käsityksen siitä, millaisia riskejä ja haasteita on vastassa kussakin vaihtoehdossa. Lisäksi analyysistä kävi ilmi kunkin vaihtoehdon mahdollisuudet. Yleisesti voisimme mainita muutamia riskejä, jotka todettiin yrityksen puolelta ajankohtaisiksi.

- kontrollin menetys
- palvelutason heikentyminen
- negatiivinen vaikutus yrityksen työntekijöihin tai yrityksen imagoon
- prosessien pilkkoutuminen → byrokratia ja jopa tehottomuus
- luottamuksellisten tietojen vuotaminen
- palveluntarjoajan tulostappio → vaikutus palveluun tai kustannuksiin
- epäonnistuneen ulkoistuksen vaikutukset

- palveluntarjoajan joustamattomuus liiketoiminnan muuttuviin tarpeisiin
- riskit sopimusasioissa

Riskien vähentämiseksi on asetettava aivan erityistä huomiota sopimusvaiheeseen. Sopimuksen laatimiseksi on oltava tarvittavat tiedot ja taidot sekä oikeaa johtamista. Sopimus on asiakirja, joka molempien tulee allekirjoittaa ennen yhteistyön aloittamista. Sopimuksen tärkeys korostuu erityisesti niissä tilanteissa, kun kaikki ei sujukaan suunnitellusti. Sopimukseen voi nojata ristiriitatilanteissa ja siihen voi kirjata sanktiolausekkeita esimerkiksi projektin myöhästymisistä tai palvelun laatuun liittyvistä asioista. Sopimukseen on hyvä kirjata muun muassa lauseke palveluntarjoajan mahdollisesti käyttämistä alihankkijoista. Palveluntarjoajan tulee olla vastuussa alihankkijoistaan. Palvelun ostajalla kannattaa kuitenkin olla mahdollisuus auttaa hätätilanteessa, esimerkiksi rahoittamalla ylitöitä tai resursseja.

Teimme koonnin ja esitelmän ohjausryhmälle kerätystä aineistosta ja päätelmistä sekä omasta ehdotuksestamme jatkon suhteen. Ohjausryhmän palaverin tavoitteena oli tuottaa analysoitu päätös siitä, jatkaisimmeko projektia oman varaston osalta vai jatkaisimmeko projektia varaston ulkoistamiseksi. Ohjausryhmässä käytiin lävitse myymälätutkimukset, oman ja ulkoisen varaston kustannukset, SWOT-riskianalyysit sekä oman ja ulkoisen varaston palvelun laadut sekä muita asioita.

Toimeksiantajayrityksen projekti jatkuu tämän opinnäytetyön päätyttyä oman varaston kehitysprojektina tai varastotoimintojen ulkoistamisprojektina. Jos projekti jatkuu ulkoistamisprojektina, tulee toimeksiantajayrityksen jatkaa neuvotteluja kahden eniten pisteitä saaneen palveluntarjoajan kanssa. Näille kahdelle palveluntarjoajalle annetaan mahdollisuus hankinnan alla olevan kohteen tarkastamiselle, eli due diligencelle. Valitun palveluntarjoajan kanssa laaditaan palvelu- ja yhteistyösopimukset. Palveluntarjoajan varastohallintajärjestelmän ja FSM:n toiminnanohjausjärjestelmän väliin tuotetaan integraatio. Järjestelmäintegraatioiden toimivuuden testaamisen jälkeen hoidetaan varaston siirtoprojekti ja siirrytään palvelun tuottamisvaiheeseen. Kun palvelu toimii halutulla tasolla, voidaan nykyisistä varastoista luopua. Tähän opinnäytetyöhön ei voitu laittaa esille yrityksen päätöksiä jatkosta.

12 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyö saavutti tavoitteensa tuottamalla onnistuneesti tärkeää tietoa yrityksen päätöksenteon tueksi. Opinnäytetyön tutkimuksen lopputuotoksena oli esitys logistiikan ohjausryhmälle. Tutkimuksen lopputulosten perusteella FSM:llä olisi syytä harkita ulkoistamista yhtenä vaihtoehtona. Tähän loppupäätelmään oli useita syitä palvelutason nostamisesta kustannussäästöihin. Ulkoistetun varaston kanssa saataisiin yritykselle myös toivottu varastotilan skaalautuvuus. FSM voisi muuttaa uusiin isompiin tiloihin oman varaston kanssa ja hankkia varastohallintajärjestelmän, mutta silti se ei toisi yrityksen tarvitsemää skaalautuvuutta varastotilassa. Varaston ulkoistamisen yhteydessä saatiin mahdollisuus lisätä erilaisia palveluita, jotka liitimme vaatimuksina tarjouspyyntöasiakirjoihin.

Tämä projekti auttoi FSM:ää saamaan varastotoiminnot kustannustehokkaammaksi sekä laadullisesti paremmaksi. Palvelun tuottamisessa tulee aina muistaa asiakaslähtöisyys sekä päätöksen myötävaikutukset. Tässä projektissa on otettu huomioon asiakaslähtöisyys sekä pyritty sen kannalta visioimaan lopputuloksen myös asiakkaan näkökulmasta. FSM on tukkuliike, jolle asiakkaan palvelu on tärkeässä roolissa, josta tuleekin yksi FSM mottoista: ”parhaalla palvelulla”. Näin ollen palvelut asiakkaan suuntaan tulee olla paranevia projektin jatkon vaihtoehdosta huolimatta.

13 POHDINTA

Projekti oli todella antoisa ja ammatillisesti kasvattava. Lisäksi projektista saatiin hyvä ja analysoitu tuotos, jonka perusteella yrityksen oli helpompi tehdä päätöksiä tulevaisuuden suhteen. Aluksi oli tarkoitus tiedon hankinnassa käyttää kyselylomaketta. Tämä kuitenkin hylättiin, koska kyselylomakkeella ei olisi saatu tarvittavaa ja luotettavaa informaatiota yrityksistä. Kyselylomakkeen kysymykset haluttiin esittää osittain kasvokkain, jotta vastauksista saataisiin enemmän irti. Osa kysymyksistä siirrettiin tarjouspyyntöasiakirjojen vaatimusluetteloon. Päätimme ottaa palveluntarjoajiin erilaisen lähestymistavan; vaatimusluettelon lähetettäväksi palveluntarjoajille, jossa kävisivät ilmi kaikki sellaiset asiat, joita FSM edellyttää yhteistyökumppaniltaan.

Kävimme palveluntarjoajien luona varastovierailuilla ja palaverissa, joista saimme myös paremman vuorovaikutuksen toimeksiantajan ja palveluntarjoajien välille, kuin mitä se olisi ollut vain kyselylomakkeella. Haastattelussa saatiin paljon niin kutsutusti hiljaista tietoa yrityksistä, mikä ei välttämättä olisi ilmennyt kyselylomakkeen tai muunlaisen tiedonhaun avulla. Tällaisia tietoja voivat olla muun muassa varaston työntekijöiden tai yrityksen päättäjien innokkuus tai varastoprosessien toimivuus sekä yrityksen yleisilme.

Hinta ei ollut myös lopullisessa päätöksessä niin suuressa mittakaavassa kuin esimerkiksi palvelu ja laatu. FSM halunnee pitää varaston omissa toiminnoissaan siitakin huolimatta, että sen kustannukset tulisivat olemaan suuremmat kuin ulkoistuksen hinta. Tässä tapauksessa palvelun laadun toki tulisi olla parempaa. Ulkoistuksessa on kuitenkin hyötyjä ja etuja, jotka kannattaa arvioida rauhassa. Jos yritys pitää varastoinnin omissa toiminnoissaan, etuina ovat mm. mutkaton yhteistyö organisaation sisällä sekä yhtenäiset prosessit. Oman varaston etuna on myös se, että varastoprosesseihin voi liittää helposti erilaista osaamista. Yrityksen omat prosessit ovat helposti myös muokattavissa. Ostettu varastointipalvelu perustuu pitkästi siihen, että varastoprosessit on hiottu hyvinkin tehokkaaksi eikä sinne välttämättä mahdu muuttujia.

Balance Score Card mittariston näkökulmasta yritys joutuu tasapainoilemaan omistajien ja henkilöstön sekä oman kustannustehokkuuden ja asiakastytyväisyyden välillä. Ulkoistuksen näkökulmasta, varsinkin yrityksen joutuessa irtisanomaan työntekijöitä, yritys joutuu tasapainoilemaan tämän suorituskyky-mittariston kanssa. Ulkoistamisen osalta tulee lisäksi myös tasapainoilla oman osaamisen ja ulkoistamisen välillä. On tärkeä muistaa, että ei ulkoistaisi mitään ydinosaamisaluetta.

Tarjouspyynnöstä tehtiin aika raskas kokonaisuus. Luulen, että tarjouspyynnön koosta ja vaivasta johtuen osa jätti vastaamatta tarjouspyyntöön. Toisaalta laajan tarjouspyynnön avulla saimme helposti selville parhaat palveluntarjoajat. Tarjouspyynnössä oli myös monta sopimuksellista asiaa, jotka tulevat helpottamaan mahdollisia sopimusneuvotteluja. Vasta tarjousprosessin jälkeen meillä oli selvä näkemys palveluntarjoajan hinnoista, palveluista ja laaduista. Tarjousprosessin jälkeen meidän oli helpompaa vertailla oman ja ulkoistetun varaston hintoja, palvelua ja laatua keskenään.

Kun yrityksissä tehdään tämän kaltaisia projekteja, kannattaa lukea yhteistoimintalaki tarkasti läpi. Tämä sen takia, että yritys olisi kohtuullinen työntekijöiden kanssa ja että toimittaisiin lakien ja asetusten mukaisesti. Yhteistoimintalaki (laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007) käsittelee luvussa 6 ja pykälissä 32, 33 ja 34 yhteistoimintaneuvotteluja, mikäli yrityksessä on tehtävä päätöksiä, jotka vaikuttavat henkilöstömäärään vähentävästi. Yhteistoimintalaki ei anna yritykselle mahdollisuutta tehdä henkilöstömäärään negatiivisesti vaikuttavia päätöksiä, mikäli yhteistoimintaneuvotteluja ei ole aloitettu.

Ennen lopullista päätöstä tarkastelimme tämän tutkimuksen validiteettia sekä reliabiliteettia. Totesimme tutkimuksen validiteetista, että mittaus- ja tutkimusmenetelmät mittaavat hyvin mitattavan asian ominaisuuksia. Mittausprosessin reliabiliteetti tarkoittaa sovitun mukaista mittauksen toteutusta ja mittauksen luotettavuutta. Tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia paransi osaltaan se, että pyrimme saamaan kysymyksistä ja tarjouspyynnöstä sellaisia, että ne voidaan yhä uudelleen lähettää mahdollisille uusille palveluntarjoajille. Pyrimme kysymysten asettelussa myös siihen, että palveluntarjoajia voisi systemaattisesti vertailla keskenään. Kysymykset vastasivat toimeksiantajan tarpeisiin, mutta kysymykset toisaalta myös perustuivat palveluntarjoajien palveluntarjontaan. Pidän tutkimustulosta luotettavana, koska suuri osa tuloksista perustuu valideihin ja virallisiin tarjouspyyntöasiakirjoihin ja kirjallisiin numeerisiin hintoihin.

LÄHTEET

3pl. 2017. Mitä on 3pl. www-dokumentti. Saatavissa: www.3pl.fi [Viitattu 24.5.2017]

Bolduc, S., 2016. How to choose the right 3PL, www-julkaisu. Saatavissa: <http://www.spscommerce.com/blog/how-to-choose-the-right-3pl/> [viitattu 6.11.2017]

BusinessBalls verkkosivu. SWOT-analyysi (2). 2019. Saatavissa: <https://www.businessballs.com/strategy-innovation/swot-analysis/> [Viitattu 27.10.2019]

Economist. 2008. Competitive advantage. www-julkaisu. Saatavissa: <http://www.economist.com/node/11869910> [Viitattu 6.11.2017]

Eslogc verkkosivu. 2019. Saatavissa: <http://www.eslogc.fi/fi/sisaelogis-tiikka.html> [Viitattu 03.11.2019]

FSM Oy. 2017. Tietoa meistä. www-dokumentti. Saatavissa: www.fsm.fi/yritys [Viitattu 22.5.2017]

Iloranta, K., Pajunen-Muhonen, H., 2008. Hankintojen johtaminen, Jyväskylä: Tietosanoma Oy

Inkeriläinen, A., 2009, Logistinen päätöksenteko, Helsinki: Edita Prima Oy

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. 2007. Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2007/20070334> [Viitattu 8.5.2018]

Lehikoinen, R., Töyrylä, I. 2013. Ulkoistamisen käsikirja. Helsinki: Talentum Media Oy.

LinkedIn, 2005, Petros Zenieris ACTA, artikkeli. Saatavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/levels-logistics-explained-petros-zenieris-acta> [Viitattu 6.11.2017]

MBN, Market Business News. 2019. www-dokumentti. Saatavissa: <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/logistics-definition-meaning/> [Viitattu 03.11.2019]

Ritvanen, V., Koivisto, E. 2007. Logistiikka pk-yrityksissä. Helsinki: WSOY

Sakki, J., 2014, Tilaus -toimitusketjun hallinta. Vantaa: Jouni Sakki Oy

Suomen riskienhallintayhdistys. SWOT-analyysi. 2019. Saatavissa: <https://www.pk-rh.fi/tools/swot.html> [Viitattu 27.10.2019]

Qualitas foorumi. SWOT-analyysi. 2019. Saatavissa: <http://www.qualitas-foorum.fi/Apualaatuunjainnovaatioon/SWOT-analyysi.aspx> [Viitattu 27.10.2019]

Zaja, E., Olsen, C., Journal of Management Studies -artikkeli. 1993. Saatavissa: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA549_Fall%202018/Session%202/2_Zajac%20and%20Olsen%20\(1993\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA549_Fall%202018/Session%202/2_Zajac%20and%20Olsen%20(1993).pdf) [Viitattu 03.11.2019]

KUVALUETTELO

Kuva 1. tasapainoinen mittaristo (Inkeriläinen 2009).....	10
Kuva 2. kustannusten jakaantuminen (Sakki 2014, 42).....	14
Kuva 3. kilpailutusprosessi (Lehikoinen & Töyrylä 2017, 70)	15
Kuva 4. ydinosaaminen (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 236)	17
Kuva 5. SWOT-analyysi (riskienhallintayhdistys 2019)	18
Kuva 6. kustannusten jakaantuminen.....	20
Kuva 7. tarjouspyyntöasiakirjan sisällysluettelo.....	23
Kuva 8. myymäläkysely	27
Kuva 9. prosessin eteneminen	28

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. palveluntarjoajien hintapisteytystaulukko	26
Taulukko 2. palveluntarjoajien vertailun pisteytystaulukko	26
Taulukko 3. palveluntarjoajien vertailun koontipisteytystaulukko.....	27