



Open your mind. LUT.

Lappeenranta University of Technology

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
LUT School of Business and Management

Kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

Tuontiprosessin tehostaminen pk-yrityksessä

Developing the import process in a small and medium-sized enterprise

Saara Berg

Ohjaaja: Anni-Kaisa Kähkönen

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Saara Berg
Tutkielman nimi:	Tuontiprosessin tehostaminen pk-yrityksessä
Tiedekunta:	LUT School of Business and Management
Pääaine:	Kansainvälinen liiketoiminta
Ohjaaja:	Anni-Kaisa Kähkönen
Hakusanat:	tuonti, toimittajayhteistyö, toimituslausekkeet

Tämän tutkielman tarkoituksena on tarkastella tuontiprosessin tehokkuutta kuuden eri prosessin vaiheen kautta. Tässä tutkielmassa läpikäytäviä tuontiprosessin vaiheita ovat toimittajayhteistyön kehittäminen, toimituslausekkeiden uudelleen arviointi, huolitsijasopimusten parantaminen, reagoiminen tullin asettamiin muutoksiin, sisäisten järjestelmien kehittäminen sekä varaston toiminnan optimointi. Näiden osa-alueiden perusteella tuontiprosessin kehittäminen ja tehostaminen on mahdollista kohdeyrityksessä. Tutkimuksen tavoitteena on löytää osa-alueita, joilla esiintyy tehottomuutta kohdeyrityksessä, sekä kehittää keinoja tehottomuuden torjumiseksi. Tuontiprosessia kokonaisuutena ei ole kirjallisuudessa tarkasteltu, vaan näkökulma on keskittynyt lähinnä hankintaprosessin tehokkuuden parantamiseen. Vaiheittaista tutkimusta on tehty, mutta esimerkiksi vaiheiden yhteyksiä toisiinsa ei ole tarkasteltu. Teorian tueksi empiirinen aineisto on kerätty haastatteluilla kohdeyrityksen henkilöstöltä, jonka ensisijaiset työtehtävät liittyvät käytännön tuontiprosessin kulkuun yrityksessä. Haastattelun aiheet liittyivät tuontiprosessin eri vaiheisiin sekä havaittuihin tehottomuutta aiheuttaviin tekijöihin.

Tutkimustuloksista huomattiin kehityskohteita monilla tuontiprosessin osa-alueella. Tehottomuutta aiheuttavia tekijöitä on havaittu niin ulkopuolelta kuin yrityksen sisäpuoleltakin. Suurin tehottomuutta aiheuttava tekijä on yrityksen sisäisen työvoiman puute, mikä vaikuttaa yrityksen sisäisiin tuontiprosessin vaiheisiin. Aikaresurssit eivät aina riitä tehokkaimpaan toimintaan, ja kiireessä työskenteleminen voi aiheuttaa enemmän haittaa kuin hyötyä. Varaston toiminnassa on myös kehittämistä muun muassa varastoinnin tehostamisessa ja rajallisten tilojen hyödyntämisessä. Ulkopuolelta tulevia tekijöitä ovat kuljetukseen liittyvät ongelmat sekä puutteellinen dokumentointi sekä informaation kulku. Yrityksen ollessa pieni toimija toimittajiin ja huolitsijoihin nähden muutosten läpivienti vastakkaiselle osapuolelle voi olla haastavaa, joten kohdeyrityksen täytyy olla valmis sopeutumaan vastapuolen toimintatapoihin.

ABSTRACT

Author:	Saara Berg
Title:	Developing the import process in a small and Medium-sized enterprise
Faculty:	LUT School of Business and Management
Major:	International Business
Instructor:	Anni-Kaisa Kähkönen
Keywords:	Import, supplier collaboration, incoterms

The purpose of this bachelor's thesis is to study effectiveness in the import process through six different phases: developing supplier collaboration, re-evaluating the current incoterm, improving in third-part logistics provider contracts, reacting to custom regulations, improving IT-systems and optimizing warehouse performance. With these different elements the increase of import process' performance is possible in the case company. The aim of this study is to identify factors that can cause inefficiency in the import process and to develop ways to turn down the effects of these inefficiencies. There are hardly any theoretical literature available of this topic and usually the perspective has been on improving traditional supply chain process. However there are few studies on each phase of the process but they don't address the links of effects between different phases. The empirical data supports the theoretical aspect of this thesis. The material has been collected using interviewing method with members of personnel who are in charge of the import process in the case company. The interview contained questions about the different phases in the import process and factors causing inefficiency.

The study found some areas where improvements are needed in the case company. Factors causing inefficiency could be found on the outside and from the inside of the company. The major factor causing inefficiency is shortage of labor in some work assignments. In other words there are too little time resources to do certain tasks. Working in a hurry can cause more problems than could help. Also the warehouse performance can be increased by focusing on warehousing improvements such as limited work area and receiving of the deliveries. The factors affecting from the outside of the company are linked to transportation, lacking documentation and information flow. Due to case company's size and significance there could be challenges to push through changes to large-sized counterpart's actions. The case company must be ready to settle and adjust to counterpart's operation modes.

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen aihe ja tavoitteet	2
1.2 Tutkimusongelmat ja tutkimuksen rajaukset	2
1.3 Tutkimusmenetelmä ja – aineisto	4
1.4 Teoreettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsaus	5
1.5 Tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet	6
1.5.1 Tuonti	6
1.5.2 Toimittajayhteistyö	7
1.5.3 Toimituslausekkeet	7
1.6 Tutkimuksen rakenne	7
2. TUONTIPROSESSIN VAIHEET JA NIIHIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	8
2.1 Toimittajayhteistyön kehittäminen	8
2.2 Toimituslausekkeet	9
2.3 Huolitsijasopimukset	11
2.4 Tullaus	13
2.5 Sisäiset järjestelmät	13
2.6 Varaston toiminta	14
2.7 Tehokkuuteen vaikuttavat yhteiset tekijät	16
2.7.1 Dokumentointi ja sopimukset	16
2.7.2 Informaation jakaminen	17
3. TUONTIPROSESSI KOHDEYRITYKSESSÄ	18
3.1 Toimittajayhteistyö kohdeyrityksessä	19
3.2 Toimituslausekkeet tuontiprosessissa	21
3.3 Huolitsijasopimukset	21
3.3.1 Nykyiset ja uudet huolitsijat	22
3.3.2 Osapuolten välinen yhteistyö	23
3.3.3 Huolitsijasuhteiden eliminoiminen	23
3.4 Tullaus	24
3.5 Sisäiset järjestelmät	25
3.6 Varaston toiminta	26
3.7 Tehottomuutta aiheuttavat tekijät tuontiprosessissa	27
3.7.1 Ulkoiset tekijät	27

3.7.2 Sisäiset tekijät	29
4. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	30
4.1 Miten tehokkuutta voidaan parantaa kohdeyrityksessä?.....	31
4.2 Tutkimuksen johtopäätökset ja jatkotutkimuskohteet	32
LÄHTEET.....	34

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	5
Kuvio 2 Toimittaja-kumppanuus hierarkia, Liker & Choi (2004).....	9
Kuvio 3. Incoterms 2010.....	10
Kuvio 4. Logistinen kolmio	12
Kuvio 5. Varaston toiminta prosessina	15
Kuvio 6. Tuontiprosessin operatiiviset työvaiheet kohdeyrityksen näkökulmasta.....	19

LIITTEET

Liite I. Haastattelukysymykset 24.-25.10.2016

1. JOHDANTO

Jo 1980-luvulta lähtien kansainvälinen hankinta on ollut keino vastata alati kasvavaan kilpailuun ja markkinoilla selviytymiseen (Monczka & Trent 1991). Hankintaketjujen siirtyessä entistä globaaleimmiksi on hyvä tarkastella niitä tekijöitä, jonka takia yritys hyödyntää kansainvälisiä toimijoita hankintaprosessissaan sekä syitä, miksi yritykset ylipäättänsä aloittavat hankkimaan hyödykkeitä ulkomailta. Kansainvälisen hankinnan yhtenä hyötynä on hankintakustannusten laskeminen, sillä yritykset voivat valita halvimman toimittajan maantieteellisestä sijainnista riippumatta (Crandall, Crandall & Chen 2016, 10). Kustannussäästöjä saadaan erityisesti raaka-aineiden kaupassa, sillä niiden erilaistamisaste on pieni tai lähes olematon (Jinsook & Jikyeong 2001). Myös laadukkaampien tuotteiden saatavuus on syy kansainvälisen hankinnan aloittamiselle (Birou et al. 1993). Pienemmissä maissa, kuten esimerkiksi Suomessa, kotimarkkinoiden rajallisuus sekä tuotteiden saatavuus ajaa yrityksiä hankkimaan hyödykkeitä ulkomaisilta toimijoilta (Birou et al. 1993; Jinsook & Jikyeong. 2001).

Perinteisessä näkökulmassa kansainvälinen hankintayhteistyö oli yksittäisten valtioiden tai yritysten välistä toimintaa. Tästä ajattelutavasta on luovuttu ja keskiöön noussut toimittajayhteistyön verkostoituminen. (Grosse & Fonseca 2012) Liiallinen verkostoituminen puolestaan on saanut kritiikkiä osakseen, sillä se voi kuormittaa yrityksen liiketoimintaa. Toimittajien karsiminen auttaa vähentämään muun muassa rahti- ja käsittelykuluissa sekä tuotteiden laatueroissa (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 97). Yritysten on selvitettävä optimaalinen toimittajien määrä oman hankintaketjun tehostamisen mahdollistamiseksi. Logistiikka on myös tärkeä osa globalisaatiota sekä kansainvälisen kaupan kehitystä (Mangan & Lalwani 2016, xv). Logistiikkaan ei kuulu vain kuljetukseen liittyvät toiminnot, vaan se on monien muuttujien summa. Muun muassa päätökset liittyen oikean tuotteen hankintaan oikealla tavalla, oikeasta paikasta sekä oikeaan aikaan, ovat osa logististen toimenpiteiden kokonaisuutta (Mangan & Lalwani 2016, 9). Myös yrityksen sisäisillä toiminnoilla on vaikutusta hankintaprosessin toimintaan ja sen tehostamiseen. Esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmillä on prosessissa tärkeä rooli hankintaketjun toimivuuden turvaamisessa (Bowersox, Closs & Cooper 2002, 222).

Kansainvälisestä hankintaprosessista voidaan myös käyttää nimitystä tuontiprosessi. Siihen kuuluvat vaiheet voidaan myös tunnistaa normaalista hankintaprosessista, mutta siihen on lisätty pakollisia toimenpiteitä, jotka mahdollistavat ulkomaisen tavaran maahantuonnin kohdemaahan.

1.1 Tutkimuksen aihe ja tavoitteet

Tämä tutkielma keskittyy tuontiprosessiin ja sen kehittämiseen, jonka lopputuloksena on prosessin tehokkuuden parantaminen. Tutkimuksen aihetta ei ole kokonaisuutena tarkasteltu teoriakirjallisuudessa lähes ollenkaan. Suomessa pk-yritysten osuus on kattaa 99,8 % kotimaisten yritysten kentästä (Suomen Yrittäjät 2015). Pieniä ja keskisuuria yrityksiä koskeva tutkimus on tärkeää niiden toiminnan kehittämisen kannalta, mikä voi vaikuttaa pk-yritysten kasvuun huomattavasti. Tutkimuksen aiheen valinnan taustalla on se, että ainakin pk-yrityssektorilla toimiva kohdeyritys voi hyötyä tutkimuksen tuloksista.

Tuontiprosessin tehostamista käsitellään kuuden teeman avulla, joita ovat toimittajayhteistyö, toimituslausekkeet, huolitsijasopimukset, tullaus, sisäiset järjestelmät sekä varaston toiminta. Jotta tuontiprosessin tehostamista voidaan kokonaisvaltaisesti tarkastella, on tärkeää myös kiinnittää huomiota niihin tekijöihin, jotka aiheuttavat prosessin tehottomuutta. Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on selvittää niitä yksilöllisiä tekijöitä, joiden avulla kohdeyritys voi lähteä tehostamaan omaa tuontitoimintaansa. Aluksi tarkastellaan yrityksen tuontitoimintaa prosessina, jonka jälkeen voidaan tunnistaa tehottomuutta aiheuttavat tekijöitä. Näiden havaintojen avulla kohdeyritys voi ryhtyä kehittämään omaa tuontiprosessiaan operatiivisella tasolla.

1.2 Tutkimusongelmat ja tutkimuksen rajaukset

Tutkimus perustuu tutkimuskysymyksiin, joihin tutkija pyrkii vastaamaan teorian ja empirian avulla. Päättökysymys on keskeinen tutkielman aiheen kannalta. Tutkielma pyrkii vastaamaan kattavasti seuraavaan kysymykseen:

Miten tuontiprosessia voidaan kehittää pk-yrityksessä?

Alatutkimuskysymyksillä täydennetään yllä olevaa päätutkimusongelmaa. Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, tutkimuskysymysten perusteella tehdyt hypoteesit esitetään vasta aineiston keruun jälkeen (Alasuutari, Koskinen & Peltonen 2005, 39). Näin ollen täydentävät kysymykset voivat muuttua tutkimuksen edetessä. Tarkentavat kysymykset keskittyvät lähinnä prosessin eri vaiheisiin sekä tehottomuutta aiheuttaviin tekijöihin tuontiprosessissa. Tutkimuksen alakysymyksiä ovat:

Miten tuontiprosessin ulkoiset tekijät vaikuttavat prosessin tehokkuuteen?

Millainen vaikutus yrityksen sisäisellä toiminnalla on tuontiprosessin tehokkuuteen?

Mitkä tekijät voivat aiheuttaa tehottomuutta yrityksen tuontiprosessissa?

Prosessin eri vaiheet pystytään jakamaan ulkoisiin ja sisäisiin toimintoihin. Yrityksen ulkoisiin toimintoihin kuuluvat toimittajayhteistyö sekä logistiset toiminnot mukaan lukien huolitsijasopimukset, toimituslausekkeet sekä tullaus. Sisäisiin prosesseihin puolestaan kuuluvat sisäisten järjestelmien kehittäminen sekä varaston toiminnan optimointi. Ennen kuin tehokkuutta voidaan ryhtyä toimenpitein parantamaan, on tunnistettava potentiaalisia tekijöitä, jotka vaikuttavat prosessin tehottomuuteen. Kohdeyrityksellä ei välttämättä ole näkyviä tai huomattavia puutteita tuontiprosessin toimivuudessa, mutta tämä ei tarkoita sitä, että prosessi toimisi tehokkaimmalla tavalla.

Tutkimuksen kohdeyritys on kotimainen konserni, joka luokitellaan pk-yrityksiin kuuluvaksi organisaatioksi. Konsernilla on toimintaa Suomen lisäksi tytäryhtiöiden liiketoiminnasta johtuen myös Virossa. Tutkimuksen kannalta on järkevää rajata kotimaan ulkopuoliset liiketoimintayksiköt tarkastelun ulkopuolelle, joten tutkimus ja aineiston keruu keskittyy emoyhtiöön sekä kotimaan tytäryhtiöihin. Yrityksen liiketoiminta perustuu tuontitoiminnan lisäksi maahantuotujen hyödykkeiden myyntiin, mutta tutkimuksen fokuksen takia se osa liiketoiminnasta on tarkoituksella jätetty tarkastelun ulkopuolelle. Näin ollen tutkimuksen aineistonkeruussa keskitytään vain tuontiprosessin kannalta tärkeisiin henkilöihin ja toimintoihin.

Ajallisesti tutkielma keskittyy enemmän käytännön tuontiprosessia edeltäviin toimintoihin esimerkiksi toimittajasuhteiden parantamiseen sekä huolitsijasopimusten päivittämiseen.

Empirian pohjalta voidaan myös tarkastella käytännön tuontiprosessin aikaisia toimia kuten informaation kulkuun ja yhteydenpitoon liittyviä kysymyksiä.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja – aineisto

Tutkimuksen luonne on kvalitatiivinen eli laadullinen ja se toteutetaan tapaustutkimusta hyödyntämällä. Tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita enemmän tuontiprosessiin kuuluvista yksityiskohdista, joten tutkimusotteeksi soveltuu paremmin kvalitatiivinen perspektiivi kvantitatiivisen sijaan (Metsämuuronen 2001, 14). Laadullisen tutkimuksen strategiaksi tapaustutkimus sopii parhaiten, sillä tarkastelussa on vain yhtä yritystä koskeva ilmiö (Laine, Bamberg & Jokinen 2008, 9). Tapaustutkimuksen tarkoituksena on ilmiön eli tuontiprosessin tehostamisen taustojen määrittäminen sekä ymmärryksen lisääminen kohdeyrityksessä (Laine et al. 2008, 10). Tämän tiedon avulla voidaan lähteä kehittämään yrityksen tuontiprosessia sen haluamaansa suuntaan tulevaisuudessa.

Aineistonkeruu tapahtuu yksilöhaastatteluja hyödyntämällä, jotta henkilöstöltä voidaan kerätä mahdollisimman kattava aineisto tutkimusta varten. Tutkimusaineisto kerätään ensisijaisesti haastelemalla ennalta valittuja kohdeyrityksen henkilöstön jäseniä. Haastattelun tehtävänä on saada ensikäden informaatiota henkilöiltä, jotka ovat tutkimuksen kannalta tärkeitä tietolähteitä (Eskola & Suoranta 2000, 85). Tässä tutkimuksessa aineisto saadaan kohdeyrityksen tuontiprosessista vastaavalta henkilöstöltä. Tutkimuksen aineistonkeruu tapahtuu hyödyntäen teemahaastattelun sekä puolistrukturoidun haastattelun elementtejä. Teemahaastattelua käytetään tuontiprosessin tarkastelussa, sillä haastattelujen aiheet ja kysymykset riippuvat haastateltavasta henkilöstä sekä hänen roolistaan ja työtehtävästään yrityksen tuontiprosessissa (Eskola & Suoranta 2000, 86). Osa haastattelusta käydään läpi puolistrukturoitua kysymyslomaketta apuna käyttäen. Kysymykset koskevat yleisiä tuontiprosessin tehottomuutta aiheuttavia tekijöitä, joten kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat.

Validiteetti ja reliabiliteetti kuvaavat tutkimuksen luotettavuutta, yleistettävyyttä sekä ristiriidattomuutta. Termeillä on hieman erilaisten tarkoituserät puhuttaessa laadullisesta tai määrällisestä tutkimuksesta. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 254–256) Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus on vahvasti sidonnainen tutkijaan ja koko tutkimusprosessiin, kun taas määrällisessä tutkimuksessa luotettavuus perustuu mittauksen luotettavuuteen (Eskola & Suoranta 2000, 210–211). Tapaustutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti puolestaan ovat

saaneet kritiikkiä, koska kysymys on siitä, voiko yksittäisen tapaustutkimuksen tuloksia yleistää suuremmissa mittakaavassa (Laine et al. 2007, 130). Tutkimuksen tarkoituksena ei ole löytää universaalisti paikkaansa pitäviä yleisiä totuuksia, vaan tuottaa tutkimustuloksia valitulle kohdeyritykselle. Tämän tutkimuksen tuloksia ei voi siis yleistää, sillä tuontiprosessit voivat vaihdella pk-yrityksissä sekä eri aloilla.

1.4 Teorettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsaus

Tuontiprosessin tehostamisen taustalla suurempi teema on yrityksen hankintaprosessin tehostaminen. Koska tuontitoiminta on kansainvälisen kaupan yksi ilmenemismuodoista (Kotabe & Murray 2003), tutkimuksen viitekehyyksi on valittu hankintaprosessin tehostaminen.



Kuvio 1. Tutkimuksen teorettinen viitekehys

Kirjallisuudessa on tutkittu ja käsitelty hankintaprosessin tehostamista varsin vähän. Trent & Monczka (2003a, 2003a, 2005) ovat käsitelleet julkaisuissaan hankinnan tehostamisesta ja siirtymistä kansainvälisestä ostotoiminnasta (engl. international purchasing) globaaliin hankintaan (engl. global sourcing). Tutkimuksia on tehty lähinnä suurempien tuotantoyritysten näkökulmasta (Kotabe & Murray 2003; Trent & Moczka 2003a, 2003b 2005), joten

tutkimustulosten suoranainen hyödyntäminen ei välttämättä ole optimaalista tuontitoimintaa harjoittavalle pk-yritykselle. Erilaisissa tutkimuksissa on huomattu, että yrityksillä on tarvetta kehittää omaa hankintaprosessiaan, mutta kunnollisia käytännön malleja ei ole kehitetty (Trent & Monczka 2003a).

Vaikka suurimmassa osassa aikaisemmista tutkimuksista näkökulma on ollut suurten tuotantoyritysten kansainvälisessä hankinnassa, löytyy tutkimuksia, joissa käsitellään kansainvälistä hankintaa pienten ja keskisuurten yritysten perspektiivistä. Tutkimusten pääpaino on ollut tuontitoiminnan roolissa yrityksen kansainvälistymisen osana, kansainvälisen ostotoiminnan harjoittamisessa sekä siitä, miten tuonti ja vienti ovat linkittyneet toisiinsa. (Holmlund et al. 2007; Korhonen et al. 1996; Quayle 2002; Ruzzier et al. 2006) Holmlund et al. (2007) toteavat, että tietoa pk-yritysten kansainvälistymisestä tuonnin ja viennin osalta tarvitaan enemmän, sillä aikaisempaa tutkimustietoa on vain vähän saatavilla. Itse tuontiprosessin tehokkuutta ei ole tutkittu kokonaisuutena, vaan jokaista prosessin vaihetta on käsitelty itsenäisinä osa-alueina.

1.5 Tutkimuksen kannalta keskeiset käsitteet

Jotta tutkimusta voidaan kokonaisvaltaisesti ymmärtää, on määriteltävä sen kannalta keskeiset käsitteet. Joillakin käsitteillä voi olla monia universaaleja merkityksiä. Tämä takia on tärkeää selventää, mitkä niistä ovat tutkimuksen kannalta olennaisia, sillä se voi vaikuttaa tutkimuksen tulkintaan merkittävästi. Tässä tutkielmassa keskeisiksi käsitteiksi valikoituivat tuonti, toimittajayhteistyö sekä toimituslausekkeet.

1.5.1 Tuonti

Tuonti on viennin ohella kansainvälisen kaupan perusta sekä kilpailuedun luoja (Investopedia 2016; Branch 2001, 2). Tuonnilla on monta eri merkitystä, joka riippuu määriteltävästä tahosta. Tilastokeskus (2016) määrittelee tuonnin tavaroiden ja palveluiden maahantuonniksi, joka käsittää tuotteiden ja palveluiden oston, vaihtokaupan, lahjan tai avustuksen ulkomaisilta toimijoilta kotimaan talousyksiköille. Suomen tullit (2016) puolestaan määrittelee tuonnin EU:n ulkopuolisen tavaran tuomisen kotimaahan, jossa tavara on tulliselvitettävä ennen käyttöönottamista ja edelleen myymistä. Tuontitoimintaan ryhtymisen tarkoituksena on vastata kiristyvään kilpailuun ulkomaisilla, edullisemmilla ja laadukkaammilla tuotteilla (Branch 2001,

2). Tässä tutkielmassa tuonti määritellään samalla tavalla kuin Tilastokeskuksen (2016) määritelmässä.

1.5.2 Toimittajayhteistyö

Tässä tutkielmassa toimittajalla tarkoitetaan myyjäorganisaatioita, joka voi olla tuotantoyritys tai välikäsi hankintaprosessissa. Toimittajayhteistyöllä puolestaan tarkoitetaan ostajan, eli kohdeyrityksen, ja myyjän välistä yhteistyötä. Toimittajayhteistyössä myyjä tuottaa tai hankkii sopimuksen mukaisia tuotteita, joita vastaan ostaja suorittaa rahamääräisen vastineen. Yhteistyötä ei kuitenkaan voida hallita pelkillä sopimuksilla, vaan toiminta tapahtuu osapuolten välisessä vuorovaikutuksessa. (Nieminen 2016, 108) Yhteistyö siis perustuu molempien osapuolen hyötymiseen, mikä on toimittajasuhteissa vaikea saavuttaa (Mangan & Lalwani, 2016, 47). Toimittajayhteistyön onnistumisen kannalta on tärkeää osapuolten samankaltaiset tavoitteet sekä suhteen merkitys (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 315).

1.5.3 Toimituslausekkeet

Toimituslausekkeilla tarkoitetaan Kansainvälisen kauppakamarin (engl. International Chamber of Commerce, ICC) laatimaa kokoelmaa, jonka tarkoituksena on helpottaa kaupankäyntiä selvittämällä ostajan ja myyjän väliset riskit, vastuut sekä velvollisuudet. Kaupan osapuolet määrittelevät toimituslausekkeista usein kauppasopimuksen yhteydessä. (Mangan & Lalwani 2016, 235) Maailmanlaajuiset Incoterms- toimituslausekkeet ovat helppo ja selkeä tapa sopia tavaran toimittamisesta ostajan ja myyjän välillä. Toimituslausekkeet ovat siis yrityksille keskeinen työkalu, jonka avulla tavarantoimitukseen liittyvät seikat voidaan sopia osapuolten välillä. (Kansainvälinen Kauppakamari 2010, 6)

1.6 Tutkimuksen rakenne

Tutkielma koostuu johdannosta, teoriaosuudesta, empiriasta sekä johtopäätöksistä. Johdannossa on avattu tutkielman tarkoituksensa ja puitteita tutkimuksen toteuttamiselle. Se myös pohjustaa lukijaa tutkielman kulkuun ja seuraaviin kappaleisiin. Teoriaosuudessa käydään läpi tuontiprosessin vaiheet ja niihin vaikuttavia tekijöitä tehokkuuden näkökulmasta. Teorian tehtävänä on luoda pohja tutkimuksen hypoteeseille sekä selventää, miten tuontiprosessia voidaan lähteä kehittämään. Empiriaosuudessa keskitytään toteutettuun

tutkimukseen, menetelmiin ja tuloksiin. Sen tarkoituksena on osoittaa miten tuontiprosessi toimii käytännössä kohdeyrityksessä. Lopuksi verrataan teorian ja käytännön tutkimustulosten yhteyttä toisiinsa sekä muodostetaan johtopäätökset niiden vertailun pohjalta.

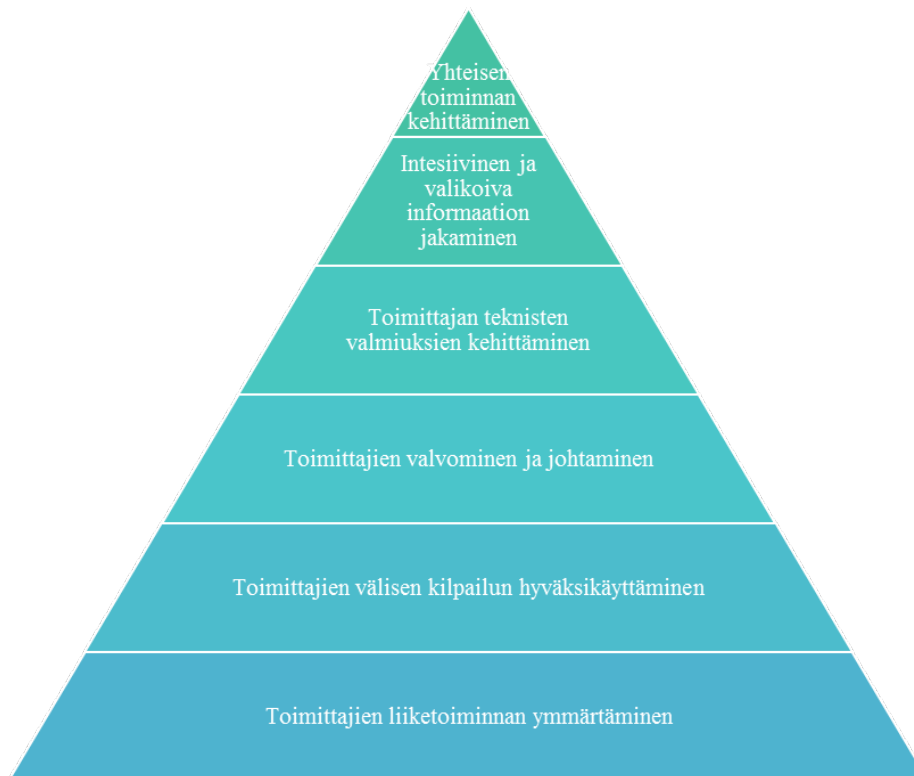
2. TUONTIPROSESSIN VAIHEET JA NIIHIN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Tuontiprosessin kulku ja laajuus voivat olla yrityksestä tai alasta riippuvaisia, joten tässä tutkielmassa huomio keskittyy vain kohdeyrityksen tuontiprosessista tunnistettaviin vaiheisiin. Prosessi voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin vaiheisiin. Kokonaisuutta tarkastellaan vaiheittain ominaisuuksien ja taustatekijöiden kautta. Tuontiprosessi alkaa toimittajasuhteiden solmimisesta, ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Sen jälkeen keskitytään logistisiin toimintoihin kuten toimituslausekkeiden, huolitsijasopimusten sekä tullauksen ominaispiirteisiin ja tehokkuuden parantamiskeinoihin. Lopulta huomio keskittyy yrityksen sisäisiin järjestelmiin sekä varaston toiminnan optimointiin. Viimeiseksi esiin nostetaan yhteisiä tekijöitä, jotka voivat aiheuttaa tehottomuutta tuontiprosessissa.

2.1 Toimittajayhteistyön kehittäminen

Tuontiprosessissa tavarantoimittajat ovat koko prosessin ensimmäinen linkki. Tässä tutkimuksessa tavarantoimittajilla tarkoitetaan tavarantoimittajayrityksiä kuin tehtaitakin. Toimittajasuhteiden johtamisella (engl. supplier relationship management, SRM) pyritään tiiviiseen hankintayhteistyöhön ja prosessien virtaviivaistamiseen, jotta toimittajasuhteista muodostuisi kannattavia pitkällä aikavälillä (Crandall et al. 2015, 15, 217). Tämän tavoitteen saavuttamisen edellytyksenä on vahva luottamus osapuolten välillä (Mangan & Lalwani 2016, 47). Toinen osapuoli voi vilpittömästi uskoa, että toinen osapuoli toimii yhteisen hyödyn ja tavoitteiden mukaisesti (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 314). Luottamuksen lisäksi yhtenäisten tavoitteiden olemassaolo helpottaa toimittajayhteistyön rakentamista ja ylläpitämistä. Useimmiten yhteistyön onnistumisen potentiaalisia esteitä ovat juuri yhtenäisten tavoitteiden, sitoutuvuuden sekä luottamuksen puute (Oghazi et al. 2016). Liker & Choi (2004) ovat listanneet keinoja joiden avulla voidaan saavuttaa vahva toimittajasuhde. Pääpainona on tiivis yhteistyö toimittajan kanssa sekä kokonaisvaltainen tutustuminen toimittajan

liiketoimintaan. Liker & Choi (2004) toimittaja-kumppanuus hierarkia on havainnollistettu kuviossa 2.



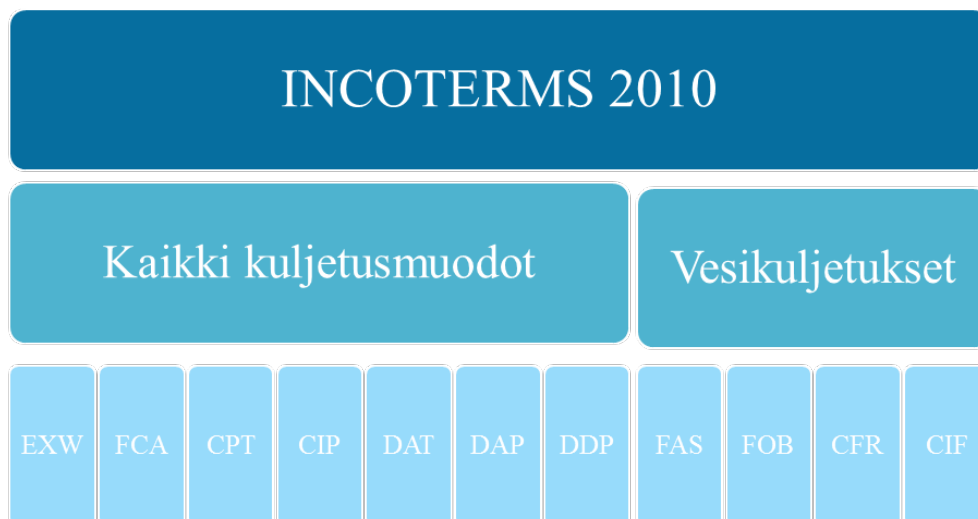
Kuvio 2. Toimittaja-kumppanuus hierarkia, Liker & Choi (2004)

Ennen toimittajayhteistyön kehittämiseen ryhtymistä on hyvä arvioida, millaisia hyötyjä investoinneilla voidaan saavuttaa. Jos toimittaja on selkeästi suurempi toimija, kannattaa harkita resurssien kohdentamista, sillä epäonnistumisen riskit voivat olla suuret. Eriarvoinen yhteistyön pohja ei välttämättä ole täysin mieleinen investoinneille. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 333) Kun toimittaja on suurempi toimija kuin ostava organisaatio, on panostettava siihen, että ostaja kokee olevansa osa suurta ”toimittajaperhettä” (Oghadzi et al. 2016). Toimittajasuhteen rakentamisessa sekä kehittämisessä on siis otettava huomioon hyötyjen ja riskien tasapaino (Crandall et al. 2015, 489). Tasapaino löytäminen edesauttaa tavoitteiden yhtenäisyyttä, mistä molemmat osapuolet hyötyvät pidemmällä aikavälillä.

2.2 Toimituslausekkeet

Kansainvälisen kaupan integroitua tavarankuljetuksen kustannukset, vastuukysymykset ja riskit ovat keskeisessä osassa kaupankäyntiä. Kansainvälinen Kauppakamari (engl.

International Chamber of Commerce, ICC) on laatinut toimituslausekekokoelman helpottamaan kaupankäyntiä. Ne ovat hyvä neuvottelutyökalu myyjän ja ostajan välisissä sopimuksissa. Toimituslausekkeet antavat lisäksi pohjan ongelmatilanteiden yhdenmukaiselle tulkinnalle koskien osapuolten velvollisuuksia, riskejä ja vastuita. (Paliu-Popa 2012) Toimituslausekkeet eivät ole lakisääteisiä normeja, mutta niiden hyödyntäminen helpottaa huomattavasti kaupankäyntiä, sillä ostajan ja myyjän vastuut ovat selkeästi määritelty (Stapleton et al. 2014). Incoterms -toimituslausekkeet ovat mahdollistaneet kuljetuksen erityispiirteiden ja parannusmahdollisuuksien tunnistamisen sekä lisänneet toimijoiden turvaa niin viennin kuin tuonnin alueilla (Paliu-Popa 2012). Vuonna 2011 otettiin käyttöön Incoterms 2010, joka oli Incoterms 2000sta karsittu ja yhdistelty versio. Uudet toimituslausekkeet ottivat huomioon paremmin muun muassa erilaisten tulliliittojen vaikutuksen sekä hyödyntämisen kotimaan kaupassa (Kansainvälinen Kauppakamari 2010, 8). Kuviossa 3 on kuvattu Incoterms 2010 mukaiset toimituslausekevaihtoehdot.



Kuvio 3. Incoterms 2010

Sopimusneuvotteluihin osallistuvat osapuolet pyrkivät mahdollisimman optimaaliseen toimituslausekevaihtoehtoon, sillä se vaikuttaa muun muassa lopulliseen kauppahintaan. Ostaja on vahvemmassa asemassa neuvotteluissa, sillä hän vastaa loppupeleissä kuljetuskustannuksista, joko kauppahinnassa tai erillisinä kuljetuskustannuksena huolitsijalle. Myyjällä on mahdollisuus kontrolloida kuljetuksesta aiheutuvia kustannuksia, jos hän hoitaa kuljetuksen itse. Ostajalla puolestaan on mahdollisuus saada tässä tilanteessa alennusta tilaus määrän tai reitin valinnan avulla. (Branch 2009, 50)

Tärkeää toimituslausekkeen valinnassa on, että molemmat osapuolet ovat ymmärtäneet heitä koskevat riskit, kustannukset ja ennen kaikkea vastuut (Branch 2009, 50). Monet tavarantoimittajat käyttävät jatkuvasti väärin toimituslausekkeitä, minkä syynä on usein laiskuus informaation hankinnassa tai tietämättömyys toimituslausekkeiden sisällöstä. Ongelman ydin on, etteivät toimittajat ole tietoisia toimituslausekkeiden sisältämisestä vastuista sekä velvollisuuksista, ja usein he voivat ajatella niiden kuuluvan ostajan vastattavaksi. (Stapleton et al. 2014) Jos toimittajat eivät muuta tapojaan tai toimituslausekkeiden laiminlyöntiä, siitä voi aiheutua suurta haittaa molemmille osapuolille (Bergami 2012). Näin ollen he altistavat itsensä jatkuvasti uusille riskeille sekä menettävät tavaran hallinnan kuljetuksen aikana (Stapleton et al. 2014).

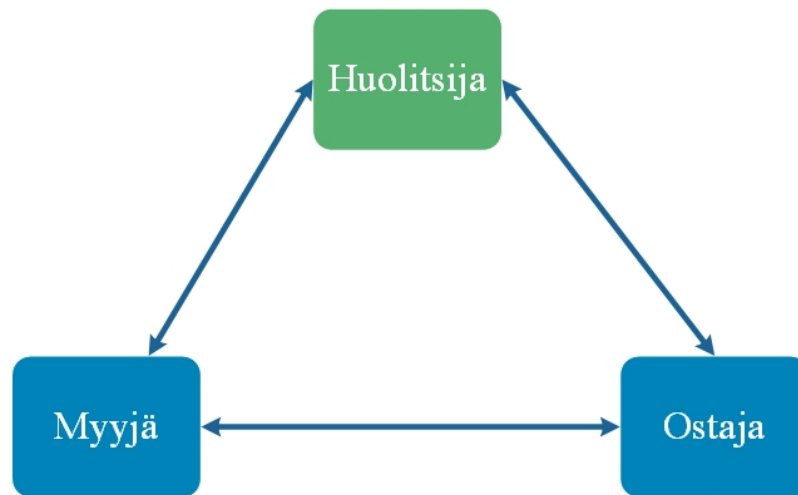
Toimituslausekkeiden ollessa hyvä neuvottelutyökalu niitä voidaan käyttää strategisessa mielessä yrityksen hyväksi. Esimerkiksi myyjä (toimittaja) yleensä suosi C- ja D- alkuisia toimituslausekkeitä, kun asiakas on vientiyritys ja E- ja F-alkuisia toimituslausekkeitä asiakkaan ollessa erikoistunut maahantuontiin (Stapleton et al. 2014). Tässä on lähtökohtana se, että vastuu vakuutuksesta olisi aina toisella osapuolella, eikä siitä aiheutuisi kuluja toimittajalle itselleen. Toimituslausekkeen valintaan vaikuttavat yritysten markkinakokemus sekä millainen suhde kaupan osapuolten välillä on (Branch 2009, 50).

2.3 Huolitsijasopimukset

Yhä useammissa yrityksissä logistiset kuljetustoiminnot ovat ulkoistettu. Perinteisiin palveluihin, kuten itse kuljetukseen, välivarastointiin sekä tullaukseen, on lisätty toimintoja monipuolistamaan kuljetusyrietysten palvelutarjontaa. (Mangan & Lalwani 2016, 131) Huolitsijoiden pääasialliset palvelutuotteet ovat hankintaketjun johtaminen, varastointi, tullaus, lentolähetykset, tilausten yhteensovittaminen sekä projektikohtainen rahtaus (Branch 2009, 8). Nykypäivänä muutos on tapahtumassa yrityksen oman kuljetuskaluston omistamisesta sekä huolitsijoiden palvelutarjonnan lisäämisestä kolmannen osapuolen hyödyntämiseen logistisissa toiminnoissa (Mangan & Lalwani 2016, 132).

Kolmannen osapuolen logistiikkayhtiöllä (engl. third-party logistis provider, 3PL) on laaja palveluvalikoima, jossa kuljetus on vain yksi osa kokonaisuudesta (Mangan & Lalwani 2016, 134). Globaali kilpailu, ulkoistamisen jatkunut trendi sekä logistiikan säännösten raukeaminen

ovat kasvattaneet kolmansien osapuolten logistiikkapalveluiden markkinoita rajusti (Anderson et al. 2011; Crandall et al. 2015, 309-310). Kuljetuksen ja noudon on tapahduttava nopeasti, joten monet yritykset käyttävät kolmannen osapuolen logistiikkapalveluita (Steffansson 2006). Kolmannen osapuolen logistiikkayritykset ovat elintärkeä osa toimitusketjua, sillä he selvittävät, mikä on paras tapa kuljettaa tavarat, sekä suorittavat tarvittavia hallinnollisia tehtäviä, jotta tavaroiden kuljettaminen on mahdollista eri osapuolten välillä (Crandall et al. 2015, 289). Kolmannen osapuolen rooli riippuu siitä, kuinka paljon myyjä- ja ostajaorganisaatio ovat valmiita ulkoistamaan logistisista toiminnoista, esimerkiksi kuljetuksessa, tullauksessa sekä muissa palveluissa, yhdelle toimijalle (Steffansson 2006). Kuviossa 4 on havainnollistettu ostajan, myyjän sekä huolitsijan kolminainen yhteistyö eli logistinen kolmio.



Kuvio 4. Logistinen kolmio

Ennen huolitsijayhteistyökumppanin valintaa on arvioitava tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa organisaation suorituskykyyn sekä kuljetuksen tehokkuuteen. Valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa palvelutarjonta, hinta ja hinnoitteluperusteet, toimijan historia sekä käänteisen logistiikan ongelmien ratkaisukyky (Mangan & Lalwani 2016, 136). Anderson et al. (2011) mukaan tärkeimmät valintakriteerit ovat luotettava suorituskyky, hinta, asiakaspalvelun parantaminen sekä yhteistyön helppous. Suurin vaikutus valintaan on jossain osa-alueessa negatiivinen tai puutteellinen suoriutuminen.

2.4 Tullaus

Nopeasti muuttuva ympäristö vaikuttaa myös tullin toimintaan. Muutokset näkyvät tuotannon ja kulutuksen muuttuvina trendeinä sekä kaupankäynnin vahvistumisena ja siihen liittyvinä uhkina. Tullin tehokkuudella on suuri vaikutus kustannusten vähentämisessä yritysten välisessä kaupankäynnissä sekä suorituskyvyssä. Tuonnissa on otettava huomioon maiden väliset erot tullauksen suhteen. Esimerkiksi tullin käsittelyaika voi vaikuttaa siihen mistä hyödykkeitä lähdetään maahantuomaan. (Bourdet & Persson 2012) Tästä syystä voidaankin todeta, että tullin suorituskyvyllä on vaikutusta yrityksen suorituskykyyn (Gwardzinska 2012). Vienti ja tuontilupien tarpeellisuus on hyvä selvittää ennen kuin hyödykkeitä lähdetään hankkimaan ulkomailta (Jimenez 2008, 21). Näin ollen vältetään tullausprosessia hidastuttavilta toimenpiteiltä. Kaupankäynnin osapuolten on myös oltava perillä toimituslausekkeessa olevasta tullausvastuusta sekä muista logistisista toiminnoista, jotta tullaus pystytään suorittamaan tehokkaasti (Popa et al. 2015).

Teknologian kehittyessä tullaustoiminnot sähköistyvät entisestään. Esimerkiksi EU-alueella tullausprosessissa tapahtuu paljon muutoksia, joiden avulla prosessia pyritään yhtenäistämään ja virtaviivaistamaan jäsenmaiden kesken. Muutoksia tapahtuu lähinnä sähköisissä järjestelmissä, kommunikoinnissa sekä kolmansien osapuolten (engl. authorised economic operator, AEO) hyödyntämisessä. (Popa et al. 2015). Elektronisen tullauksen implementointi auttaa yksinkertaistamaan tullimuodollisuuksia, vähentämään hallinnon kuluja sekä vähentämään tullaukseen käytettäviä aikaresursseja. Sähköisen tullauksen tavoitteena on myös tavaroiden ja palveluiden turvallisuuden parantaminen sekä paperisten dokumenttien käytön vähentäminen ja lopulta eliminointi. Siirtymä perinteisestä tullauksesta sähköiseen mahdollistaa saumattoman informaationkulun vientiyritykseltä tuontiyritykselle. (Gwardzinska 2012)

2.5 Sisäiset järjestelmät

Sisäisten järjestelmien avulla yritys pystyy hallitsemaan suuria määriä informaatiota liittyen muun muassa asiakastarpeisiin, varaston hallintaan sekä tilauskannan vaihteluihin (Nieminen 2016, 159). Järjestelmien tehokkaalla hallinnalla yritys voi saavuttaa kilpailuetua markkinoilla (Crandall et al. 2015, 485). Monilla yrityksillä on käytössään toiminnanohjausjärjestelmä (engl. enterprise resource planning, ERP), jonka tehtävänä on integroida yrityksen

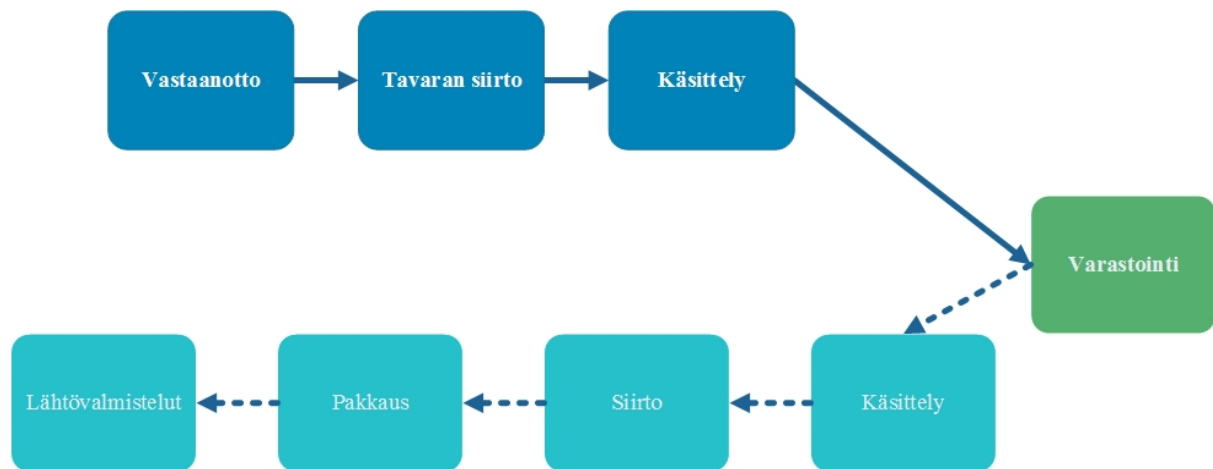
liiketoimintatoiminnot yhdeksi saumattomaksi kokonaisuudeksi (Nieminen 2016, 160). Toiminnanohjausjärjestelmän muokattavuus antaa mahdollisuuden yrityskohtaiseen räätälöintiin ja nopeiden muutosten takia muokattavuus on erityisen tärkeää (Crandall et al. 2015, 487). Tehokas järjestelmä on joustava ja hyvin räätälöity, mikä voi kehittää ja tehostaa yrityksen sisäisiä toimintoja. Järjestelmien hinnat ovat laskeneet, joten pienillä ja keskisuurilla yrityksillä on varaa investoida järjestelmiin ja sitä kautta tehostaa omaa liiketoimintaansa. (Sledgianowski & Tafti 2007).

Toiminnanohjausjärjestelmä tukee hankintaa yrityksen sisäisessä hankintaprosessissa alkaen hankintaehdotuksesta ja päättyen ostolaskun maksuun. Tehokas toiminnanohjausjärjestelmä hankintatoimen näkökulmasta perustuu tarvelaskentaan, jonka avulla pystytään optimoimaan hankinnan tarpeellisuus oikea-aikaisesti sekä välttämään varaston puutteellisuutta. Toiminnanohjausjärjestelmän lisäksi on muita hankintaan liittyviä järjestelmiä kuten esimerkiksi sähköiset tilausjärjestelmät, e-katalogi sekä sähköinen huutokauppa (Nieminen 2016, 161-162). Sähköisten toimintojen yksinkertaistamisella voi olla suuri vaikutus sisäisten järjestelmien tehokkuuteen. Pk- yrityksille kevyempi toiminnanohjausjärjestelmä (engl. Light ERP) voi olla ratkaisu toimintojen karsimiseen, koska se ei ole niin monimutkainen ja laaja kuin perinteinen toiminnanohjausjärjestelmä (Federici 2009). Sisäisten järjestelmien tehokkuuden pohja on kuitenkin järjestelmien onnistunut käyttöönotto organisaatiossa (Rittammanart et al. 2008).

2.6 Varaston toiminta

Varaston merkitys hankintaketjussa on kasvanut kilpailuedun saavuttamisesta puhuttaessa. Ennen yrityksillä oli suuret varastot, jotka vaativat paljon tilaa ja kustannuksia. Muutos on tapahtunut niin sanotun läpivirtausvaraston (engl. flow-through) suuntaan. (de Koster et al. 2002) Varaston rakenne täytyy ottaa huomioon varaston toiminnan tehokkuuden tarkastelussa. Esimerkiksi perinteisen varaston ylläpitäminen on monimutkaisempaa ja varastotoimintojen työvaiheet täytyy olla hyvin koordinoituja keskenään verrattuna läpivirtausvarastoon, jossa tavaran saavuttua se lähetetään suoraan asiakkaalle. (Gu et al. 2006) Optimaalista varaston toimintamallia on kuitenkin vaikea löytää ja sen implementointi vaatii paljon enemmän kuin pelkästään turhien toimintojen karsimista (Gunasekaran et al. 1999). Tuontiprosessin kannalta tavaran vastaanottoon ja varastointiin liittyvät tehtävät ovat varaston tärkeimpiä toimintoja

(Richards 2014, 60). Kuviossa 5. on havainnollistettu Gunasekaran et al. (1999) laatima varaston toiminnan prosessi tavaran vastaanottamisesta aina tavaran lähettämiseen asiakkaalle.



Kuvio 5. Varaston toiminta prosessina

Gu et al. (2006) mukaan varasto voi toimia tehokkaasti, kun sen käyttämät resurssit kuten työvoima, tilat sekä laitteet on jaoteltu tasaisesti eri varaston toimintojen välille. Tämä kuitenkin edellyttää varastotoimintojen onnistunutta implementoimista. Tavaran vastaanotto ja siihen liittyvät toiminnot ovat erityisen tärkeitä varaston tehokkaan toiminnan kannalta. (Gu et al. 2006; Richards, 2014, 60). Tärkeys perustuu siihen, että vastaanottovaiheessa nähdään, onko tavara sopimuksen mukaisessa kunnossa sekä tunnistetaan laatuvirheet, joiden takia tavaran hyödyntäminen voi estyä. Virheiden korjaamiseen menee paljon ajallisia resursseja, joten puutteiden havainnoiminen aikaisessa vaiheessa tehostaa varaston toimintaa huomattavasti. Kaupan osapuolet kuitenkin luottavat myyjän tarkastaneen tavaran ennen lähettämistä (engl. good faith receiving), joten perusteellisia tarkastuksia ei välttämättä tehdä. Virheiden esiintymisessä voidaan hyödyntää Pareto-sääntöä: 20% toimittajista kattaa 80% varastosta, kun taas 20% toimittajista on vastuussa 80% tavaroissa esiintyvistä virheistä. Toimittajan aiheuttaviin virheisiin voidaan puuttua avoimella keskustelulla sekä selkeillä ohjeilla. Kun nämä virheet saadaan minimiin, varaston toiminta voi tehostua. (Richards 2014, 60-72)

Varastotoimintojen suunnittelu on yksi varaston tehokkuuden taustatekijöistä. Esimerkiksi niiden sijoittelu on tärkeä osa varaston tehokasta toimintaa, mikä usein saa liian vähän huomiota yrityksissä. Monimutkainen tai epä johdonmukainen sijoittelu on usein syynä varastojen

toiminnan loppumiseen (Gunasekaran et al. 1999). Gu et al. (2009) ovat käsitelleet artikkeleissaan varaston toimintamallin suunniteluun vaikuttavia tekijöitä. Varaston rakenteen huomiointi sekä koon optimointi ovat tärkeässä roolissa tehokkaan varastotason saavuttamisessa sekä ylläpitämisessä. Eri toimintojen ja osastojen pohjaratkaisut ovat myös ratkaiseva tekijä tehokkaan varastotason saavuttamisessa. Varastoon hankittavien koneiden ja kaluston täytyy olla valittu niin, että ne vastaavat varaston kokoa, kapasiteettia sekä varastonrakennetta. Myös eri varastotoimintojen strategiat on oltavat koordinoitu yhteen, jotta yhteistyö niiden välillä toimii moitteitta.

Varaston tehokkuuden taustalla on myös usein varastonhallintaohjelman (engl. warehouse management system, WMS) onnistunut implementointi (de Koster et al. 2002). Myös työntekijöillä sekä heidän ominaisuuksillaan on vaikutusta varaston toiminnantehokkuuteen, sillä tyytymättömät työntekijät ovat tehottomampia työssään kuin tyytyväiset työntekijät. Varaston työntekijöiden työnkuva on muuttumassa automatisoinnin myötä enemmän ruumiillisesta työstä ajattelutyöskentelyyn sekä prosessien kehittämiseen. Varaston toiminnan tehostumisen pohjana on myös sisäisten järjestelmien kehittäminen, jossa varaston henkilöstöllä on suuri rooli, sillä heillä on parhain näkemys kenttätyöskentelyssä tarvittavista parannuksista. (Mangan & Lalwani 2016, 202-203)

2.7 Tehokkuuteen vaikuttavat yhteiset tekijät

Seuraavassa tarkastellaan tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä, jotka voidaan tunnistaa useassa tuontiprosessin vaiheessa. Tunnistettavia tekijöitä ovat dokumentointi ja sopimukset sekä informaation jakaminen tuontiprosessissa. Ne ovat tärkeitä seikkoja, jotka tulee ottaa huomioon tuontiprosessin kehittämisessä.

2.7.1 Dokumentointi ja sopimukset

Dokumentointi vaikuttaa käytännön tuontiprosessin toimintaan suuresti. Tavarann tunnistetaan tuontiprosessin eri vaiheissa hyvin laadituista dokumenteista, joista käy ilmi mitä tavara sisältää, mistä se on tulossa ja mikä on sen päämäärä. Dokumentit on laadittava selkeästi ja johdonmukaisesti, jotta jokainen tavaraa käsittelevä henkilö voi tunnistaa edellä mainitut kriteerit. Dokumentit voivat olla fyysisessä tai sähköisessä muodossa. Sähköistymisen myötä eri tahot kehittävät erilaisia sähköisiä portaaleja, joihin dokumentit ladataan, ja ovat sieltä

jokaisen hankintaketjun jäsenen saatavilla. (Mangan & Lalwani 2016, 235) Tuontiprosessin kannalta tärkeitä dokumentteja ovat ostosopimus, tilausvahvistus, konossementti, rahtikirja, nouto-ohjeet, pakkalista sekä lasku (Johnson & Bade 2010, 293; Lambert 2014, 120).

Tuontiprosessin kannalta tärkein dokumentti on ostosopimus. Sen avulla voidaan välttää ja minimoida riskit, koska sen sisältö kertoo tilauksen ja kaupan tärkeät tiedot. Sopimukset on hyvä dokumentoida kirjalliseen muotoon, sillä ongelmatilanteissa on jokin selkeä todiste siitä, mitä on sovittu. Yrityksillä voi olla myös kehyssovimuksia (engl. umbrella agreement) toimittajiensa kanssa. Kehyssovimuksissa määritellään pääpiirteittäin ostajan ja myyjän välinen suhde, mutta tarkkojen tilausmäärien, hintojen ja tilusajankohtien määrittely kuuluu yksittäisten ostosopimusten piiriin. Yksittäisten ostosopimusten ollessa ristiriidassa kehyssovimuksen kanssa noudatetaan kehyssovimuksen ehtoja. (Johnson & Bade 2010, 293-294, 299-300)

2.7.2 Informaation jakaminen

Kehittyvän viestintäteknologian avulla informaation jakaminen hankintaketjun jäsenten välillä on entistä helpompaa (Lee & Whang 2000). Tiedon jakaminen osapuolten välillä parantaa ja tehostaa yritysten toimintaa huomattavasti, sillä ymmärrys ja yhteinen käsitys yhteistyöstä ovat tehokkuuden perusta (Yu et al. 2001). Hankintaketjun tehokkuuteen vaikuttaa erityisesti informaation tarkkuus ja oikea-aikaisuus, jotta sitä voidaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla (Mangan & Lalwani 2016, 222). Informaation jakaminen hyödyttää tuontiprosessin kaikkia osapuolia, sillä mitä enemmän tietoa jaetaan sitä paremmin hankintaketjun jäsenet osaavat koordinoita omaa toimintaansa suhteessa muihin toimijoihin sekä ennakoita mahdollisia muutoksia Informaation jakamisen ansiosta koko toimitusketjun suorituskyky paranee ja sitä kautta toiminta tehostuu (Yu et al. 2001). Informaation jakamisella usein tarkoitetaan yrityksen viestintää ulkopuolisiin toimijoihin. Kuitenkin on hyvä muistaa, että informaation jakaminen myös yrityksen sisällä on erittäin tärkeää tehokkaan hankintatoiminnan aikaansaamiseksi. (Lee & Whang 2000)

Informaatiota jaetaan hankintaprosessissa eli tässä tapauksessa tuontiprosessissa eri osa-alueella. Varastotasolla viestintä on aktiivista tavarantoimittajan välillä, jotta pystytään eliminoimaan turha puskurivaraston määrä ja vapauttamaan pääomaa yrityksen käyttöön. Myynnistä saatu informaatio on suuressa roolissa kun tarkastellaan hankintaketjun tiedonjakamista (Lee &

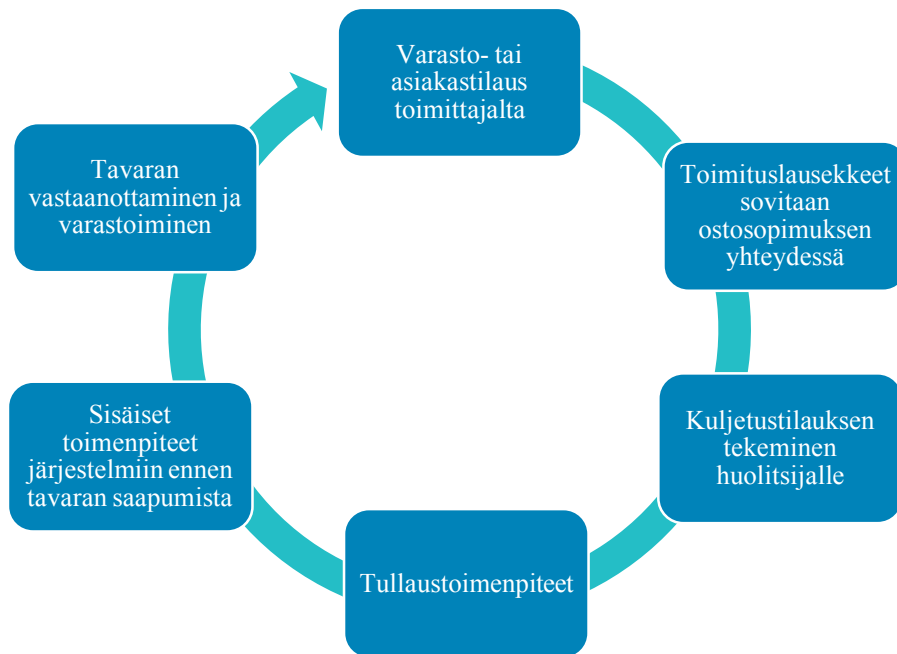
Whang 2000). Tästä johtuukin se, että yleisin ongelma hankintaketjun informaation jakamisessa on niin sanottu piiskavaikutus (engl the bullwhip effect). Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaiden kysyntä (engl. downstream) on pienempi kuin toimittajien tarjonta (engl. upstream). Ilmiö johtuu usein tilauskannan vaihtelevuudesta, johon ei osata kunnolla varautua, sillä informaatio ei kulje eheänä asiakasrajapinnasta toimittajille ja tuottajille. (Lee et al. 1997a; Yu et al. 2001) Piiskavaikutuksen suurimmat ongelmat ovat kysynnän ennustamisen jatkuva päivittäminen, erätilaukset, hinnan muutokset sekä säännöstely (Lee et al. 1997b). Avoimella tiedon jakamisella sekä myynnin ennustamisella pysytään vaikuttamaan piiskavaikutuksen negatiivisiin seurauksiin (Lee & Whang 2000; Yu et al. 2001). Informaation jakamisen liittyy vahvasti myös tilausten seuranta, mutta perinteisessä hankintaketjussa on monia itsenäisiä toimijoita, jonka takia seuranta on monimutkaista ja hankalaa. Tähän ongelmaan on kehitetty monia järjestelmiä, joiden avulla tilausten informaatio löytyy yhdestä paikasta kaikille ketjun toimijoille. (Lee & Whang 2000)

3. TUONTIPROSESSI KOHDEYRITYKSESSÄ

Kohdeyritys on pieni ja keskisuuri konserni, joka on erikoistunut liiketoiminnassaan teräksen maahantuontiin ja myyntiin kotimaassa. Yrityksellä on toimintaa tytäryhtiöiden kautta myös Virossa. Suurin osa hankinnan toiminnoista on keskitetty kotimaassa toimiviin konsernin yrityksiin, joten tarkastelun keskiössä on juuri niiden konsernin yritysten tuontiprosessi. Kuten kuviossa 6 on havainnollistettu, kohdeyrityksen tuontiprosessin vaiheisiin kuuluu toimittajayhteistyö, toimituslausekkeet, huolitsijasopimukset, tullaus, sisäiset järjestelmät sekä varaston toiminta käytännön tasolla.

Kohdeyrityksessä tuontiprosessista vastaavat pääasiallisesti yrityksen tuontisihteerit, varasto sekä myyjät, jotka toimivat tässä ostajan roolissa. Ostajat huolehtivat toimittajayhteistyön onnistumisesta, tekevät tarvittavat ostotilaukset toimittajille, sekä neuvottelevat tarvittaessa toimituslausekkeista ostosopimuksen yhteydessä. Tuontisihteerien tehtävänä on ylläpitää huolitsijasopimuksia sekä huolehtia tuontidokumentteihin liittyvistä operatiivisista toimenpiteistä. Tärkeimpinä toimienpiteinä voidaan pitää kuljetustilausten tekemistä, ostolaskujen kirjaamista sekä aineistodistusten arkistointia. Yrityksen ICT-päällikkö on vastuussa yrityksessä olevasta teknologian toimivuudesta sekä tarpeellisten päivitystöiden

tekemisestä. Sisäisten järjestelmien ja laitteiden toimivuus on elintärkeää, joten vastuu on suuri. Varaston tehtävänä on huolehtia tavarantoimitukseen, varastointiin sekä lähettämiseen liittyvistä toimenpiteistä. Varasto toimii tiiviissä yhteistyössä ostajien ja tuontisihteereiden kanssa.



Kuvio 6. Tuontiprosessin operatiiviset työvaiheet kohdeyrityksen näkökulmasta

Käytännön tuontiprosessi kohdeyrityksessä alkaa tilauksen vastaanottamisesta asiakkaalta, mitä seuraa tilauksen tekeminen toimittajalle. Tilaus voi olla myös varastotilaus vähenevälle tuotteelle. Toimittajan ja kohdeyrityksen välisessä kauppasopimuksessa on määritelty kuljetuksessa hyödynnettävä toimituslauseke. Tämän jälkeen joko toimittaja tai kohdeyritys huolehtii tavarantoimituksesta perustuen sopimukseen ja käytettävään toimituslausekkeeseen. Maahantulon jälkeen tavara tarvittaessa tullataan ja toimitetaan kohdeyritykselle. Kun tavara on matkalla, tilausta koskevat toimenpiteet kirjataan järjestelmiin. Tavarantoimituksen jälkeen tavara kuitataan saapuneeksi, ostolasku kirjataan sekä tarvittavat dokumentit skannataan arkistoon.

3.1 Toimittajayhteistyö kohdeyrityksessä

Toimittajayhteistyöstä kohdeyrityksessä vastaavat pääosin myyjät, jotka toimivat myös ensisijaisina ostajina organisaatiossa. Yhteistyön luonne riippuu siitä, onko kyseessä

varastotilaus tai asiakastilaus asiakkaan tarpeiden mukaan. Yrityksen ostoista 20 % on varastotilauksia ja 80 % niin sanottuja 2-tilauksia, jolloin kohdeyritys toimii välittäjänä hankintaketjussa loppuasiakkaalle. Asiakastilauksia ei yleensä ole valmiina varastossa, joten sopivan toimittajan etsintään on varattava aikaa, kun taas varastotilauksissa käytetään vakiintuneita toimittajia. Ostajat etsivät toimittajia perustuen asiakkaan tarpeisiin ja tilauksiin, joten etsintäprosessi alkaa sen jälkeen kun asiakastilaus vastaanotetaan ja, jos tavaraa ei ole saatavilla varastosta. Oikeita tuotteita etsitään joko aiemmilta toimittajilta, joiden tuotevalikoima on tuttu, tai etsitään täysin uusia toimittajia, jotka vastaavat paremmin tietyn asiakkaan tarpeisiin. Uusien toimittajien etsintä tapahtuu lähinnä internetin välityksellä ja messutapahtumissa niin kotimaassa kuin ulkomaillakin. Varastotuotteiden osalta toimittajien etsintä on melko harvinaista ja tapahtuu muutaman kerran vuodessa. Silloin ensisijainen informaation lähde on yrityksen sisällä tapahtuva konsultointi ostajien kesken.

Kohdeyrityksellä on toimittajia suurimmaksi osaksi Euroopassa ja Aasiassa. Sillä on myös agentti Aasian markkinoilla helpottamaan toimintaa paikallisten toimittajien kanssa. Tilaus menee agentin kautta toimittajalle, mikä on tehokkaampaa, sillä yhteistä kommunikointikieltä ei aina välttämättä ole ostaja- ja myyjäorganisaation välillä. Ostajat ovat ensisijaisesti yhteydessä toimittajiin pääasiallisesti sähköpostin välityksellä. Yhteydenpito asiakastilausten osalta ei kuitenkaan ole jatkuvaa, vaan tapahtuu tilausten mukaan. Vakiintuneissa toimittajasuhteissa eli toisin sanoen varastotilauksissa yhteyden pito on jatkuvaa sähköpostin välityksellä. Kiiretilauksissa tai, kun ongelmia ilmenee, otetaan toimittajaan yhteyttä puhelimitse. Kohdeyrityksessä on huomattu, että vastaukset tulevat nopeammin aasialaisilta toimittajilta, kuin eurooppalaisilta. Myös yritysvierailuja tapahtuu puolin ja toisin. Toimitusjohtaja huolehtii ensisijaisesti yritysvierailuista ostajien kanssa.

Toimittajia ei ole tietoisesti jaoteltu niiden strategisen aseman tai ostovolyymin perusteella, joten toimittajien erilaiset roolit eivät näy päivittäisessä ostotoiminnassa. Toisaalta ostajilla voi olla henkilökohtaisia preferenssejä käyttää jotain toimittajaa riippumatta muista potentiaalisista toimittajista. Kohdeyrityksellä ei ole kestopimuksia toimittajien kanssa, vaan sopimus syntyy, kun tarjous hyväksytään. Toimittajat kilpailutetaan joka kerta kun kyseessä on asiakastilaus tai erikoistuotteet. Kilpailuttamisen tavoitteena on laadun ja hinnan optimointi, joten valinta ei aina kohdistu halvimpaan vaihtoehtoon. Hinnasta tinkiminen kuuluu kilpailuttamiseen, mutta tinkimisen epäonnistuessa se ei vaikuta kauppaan, jos tuotteen katsotaan olevan laadukas ja asiakastarpeeseen sopiva. Asiakastilauksia on suhteessa enemmän

varastotilauksiin verrattuna, joten hinnan vaihtelut vaikuttavat enemmän yksittäisten tilausten kautta yrityksen tuloksellisuuteen.

Tilausehdot katsotaan aina asiakastilauksen mukaan toimittajien kilpailutuksen yhteydessä, vaikka samalta toimittajalta olisi aikaisemmin tilattukin tavaraa. Tämä tehdään, koska ehdot ovat voineet muuttua eivätkä päde seuraavassa tilauksessa. Toimitusvarmuus on myös tekijä toimittajan valinnassa. Jos toimittajayhteistyö katsotaan puutteelliseksi toimitusvarmuuden osalta, suhteen eliminoimista harkitaan. Eliminointi tapahtuu hitaasti aluksi vähentyneinä tilauksina ja loppuu siihen, että ostajat eivät enää tilaa kyseiseltä myyjäorganisaatiolta. Toimittajalle ei anneta erillistä ilmoitusta suhteen eliminoinnista.

Tärkeä osa teräksen maahantuontia ja myyntiä ovat materiaalin aineodistukset, joista näkyy mitä käsittelyjä tuotteelle on tehty. Ilman todistusta loppuasiakas ei välttämättä pysty työstämään materiaalia, sillä hän ei tiedä tuotteen ominaisuuksista ja käsittelyistä. Käytännössä tavara on arvotonta ilman aineodistusta. Toimittajan tehtävänä on siis lähettää todistukset ostavalle organisaatiolle, joka välittää ne loppuasiakkaalle.

3.2 Toimituslausekkeet tuontiprosessissa

Toimituslausekkeitä ei arvioida systemaattisesti yrityksessä, vaan niistä sovitaan tilausten yhteydessä. Varsinkin erikoistuotteiden osalta toimituslausekke katsotaan aina tapauskohtaisesti. Tuttujen toimittajien tilauksissa käytetään yleensä vakiintuneita toimituslausekkeitä, mikä on pitkän yhteistyön tulosta. Tilausmäärällä tai tuotteen ominaisuuksilla voi olla vaikutusta tavarankuljetukseen ja sitä kautta toimituslausekkeeseen. Esimerkiksi Aasiasta tilataan sekä täysiä kontteja että osakuormia meriteitse. Tuontiprosessista vastaavien henkilöiden mukaan toimituslausekkeiden muutos vuonna 2011 ei ole vaikuttanut tuontiprosessin kulkuun merkittävästi. Toimituslausekkeiden valintaan piti käyttää enemmän tarkkuutta. Myös ylimääräiseen selvittelyyn kului vähän aikaresursseja, mutta dramaattisia muutoksia ei ollut havaittavissa.

3.3 Huolitsijasopimukset

Kohdeyrityksessä huolitsijasopimuksista huolehtivat tuontisihteerit yhteisvastuullisesti. Potentiaalisia huolitsijaehdokkaita markkinoilla riittää, joten yhteydenottoja kohdeyrityksen

suuntaan tulee jatkuvasti. He pyrkivät sopimaan tapaamisen, josta voidaan päästä lopulta tekemään yhteistyötä. Huolitsijan viestittävä impulssi on hyvä asia, sillä uusien toimijoiden etsintä vie aikaa pois kiireellisistä työtehtävistä. Kohdeyrityksen tuotteiden ominaisuudet, kuten koko ja pituus, tuovat haastetta huolitsijavalintaan. Se on asettanut selkeät kriteerit, jotka huolitsijan täytyy täyttää yhteistyön aloittamiseksi ja jatkamiseksi. Tilatut tavarat ovat usein esimerkiksi 6 metriä pitkiä, joten kuljetusajoneuvon täytyy olla siihen sopiva. Kuljetustrailerin täytyy olla oikeanlainen, jotta tavarat voidaan purkaa optimaalisesti kohdeyrityksen varastolla. Hinnoittelun on perustuttava kilomäärään eikä lavametreihin, sillä tavarana ollessa pitkää lavametrejä tulevat liian kalliiksi. Kun nämä kriteerit täyttyvät, kohdeyritys voi ottaa huolitsijan kokeiluun, jotta saadaan selville toimijan toimitusvarmuus ja – nopeus.

3.3.1 Nykyiset ja uudet huolitsijat

Hyvät ja toimivat huolitsijasuhdet ovat pitkän aikavälin tulosta ja huolintasopimuksia pyritään pitämään parhaina mahdollisina. Huolitsijarepertuaaria ei voi koskaan pitää täydellisenä, sillä ei voi täysin tietää olisiko markkinoilla vielä parempi, luotettavampi tai kustannustehokkaampi vaihtoehto. Uusien toimittajien kokeilun kautta saadaan selville markkinoiden hintataso sekä pystytään arvioimaan jo olemassa olevien huolitsijasopimusten tehokkuutta. Jos uuden huolitsijaehdokkaan toiminta katsotaan hyvin kohdeyritystä palvelevaksi, annetaan mahdollisuus yhteistyön jatkumiseen. Tytär- ja emoyhtiön välillä on hieman preferenssieroja, mitä huolitsijaa käytetään kuljetustilauksissa, vaikka yritysten käytössä olevat huolitsijat ovat samoja. Tämä perustuu lähinnä aikaisempiin kokemuksiin ja toimivaan yhteistyöhön.

Uusien huolitsijoiden kilpailuttaminen on täysin tuontisihteereiden vastuulla, sillä he ovat logistiikkayrityksien kanssa eniten tekemisissä. Kilpailuttaminen koskee niin kuljetussopimuksia eli postinumerohinnastoja sekä yksittäisiä kuljetustilauksia. Postinumerohinnastoon kuuluvat kuljetustilaukset täyttävät sopimuksessa määritellyt ehdot. Näihin kuuluvat esimerkiksi tavarana maksimipituus ja – halkaisija. Jos tavarana mitat menevät asetettujen rajojen yli, kuljetustarjoukset pyydetään huolitsijoilta, jotka toimivat kyseisellä postinumeroalueella. Saaduista kuljetustarjouksista valitaan sopivin. Saatujen tarjousten perusteella saadaan selville, mikä on markkinoiden hintataso. Kuljetustarjoukset voivat poiketa toisistaan jopa sadoilla euroilla. Hinta ei kuitenkaan ole tärkein valintakriteeri vaan suurempana tekijänä on toimitusvarmuus, mikä perustuu huolitsijan aikaisempaan suorituskykyyn. Kuten toimittajan valinnassa, tämänkin valinnan keskiössä on hinnan ja laadun optimointi.

Huolitsijavalikoima on siis hyvä pitää monipuolisena. Esimerkiksi hinnoittelussa joku huolitsija voi olla kilomäärältään pienissä tilauksissa halpa, mutta suuremmissa tavaralahetyksissä voi olla niistä kallein. Myös kiiretilauksissa ja hätätapauksissa on hyvä olla muutama toimittaja, jotka toimivat samalla alueella, jotta tavara saadaan noudettua ja kuljetettua nopeasti. Huolitsijasopimukset ovat yleensä laadittu Saksan, Italian, Alankomaiden ja Itävallan postinumeroille. Kuljetustilaukset ovat usein Saksa, Hollanti ja Italia painotteisia, mutta myös Tšekeistä kuljetetaan tasaisin väliajoin tavaraa. Huolitsijoiden toiminta-alue ei vaikuta kuitenkaan myyjien tilauksiin toimittajilta.

3.3.2 Osapuolten välinen yhteistyö

Tuontisihteerit ovat huolitsijoihin yhteydessä lähinnä tarjouspyyntöihin ja kuljetustilauksiin liittyen. Huolitsijat puolestaan ilmoittavat, jos postinumerohinnastoihin tulee muutoksia. Kommunikaatio osapuolten välillä tapahtuu pääosin sähköpostilla, mutta kiireellisissä tilanteissa ollaan yhteydessä puhelimitse. Joillakin huolitsijoilla on käytössään kuljetusten sähköinen palvelu, josta voi nähdä ja tarkastella tilauksen kulkua sekä tehdä sähköisesti kuljetustilauksia. Sähköiset palvelut ovat kuitenkin melko alkuvaiheessa tai keskeneräisiä joillakin huolitsijoilla, mutta kehitys on selkeästi sähköisten sovellusten suuntaan sähköpostikommunikoinnin tilalle.

Asiakastilauksissa käytetään usein huolitsijoita, sillä varastotilauksissa kuljetus kuuluu usein sopimuksen mukaan myyjäorganisaation hoidettavaksi. Kohdeyritys sitoutuu maksamaan asiakastilauksissa kuljetuksen, jonka voi veloittaa asiakkaalta suoraan tai sisällyttää tuotteen hankintakustannuksen ja katteen kautta myyntihintaan. Kohdeyritys on kannattava asiakas huolitsijayrityksille, sillä kuljetustilauksia tulee tasaisesti suuriakin määriä, joten on ymmärrettävää, miksi logistiikkayritykset ottavat yhteyttä ja haluavat yhteistyöhön kohdeyrityksen kanssa.

3.3.3 Huolitsijasuhteiden eliminoiminen

Huolitsijasuhteita on myös jouduttu eliminoimaan. Syynä tähän on ollut palvelulupaukset, joita ei ole lopulta pystytty täyttämään. Suurimpana ongelmana on, ettei huolitsija ole täysin ymmärtänyt sopimuksen kannalta tärkeitä kriteereitä kuten tuotteiden pituutta, hinnoitteluperustetta sekä lastausohjeita. Tämä käy ilmi esimerkiksi rahtilaskun

loppusummassa, jossa näkyy erikoistojen käyttö kuljetuksen järjestämiseksi, vaikka tavarankuljetus pitäisi olla huolitsijalle normaalin toiminnan mukaista. Kommunikointihitautella on ollut myös vaikutusta suhteiden eliminointiin. Hitaus on näkynyt muun muassa siten, että tarjouspyyntöihin ja kuljetustilauksiin on jätetty vastaamatta. Kommunikointi on hyvien suhteiden ydin, joten sen puuttuessa suhde ei hyödytä osapuolia. Eliminointi on tässä tilanteessa järkevä vaihtoehto. Myös tiedonvälityksen oikea-aikaisuus on kriittinen eliminoinnin harkinnassa. Ongelmista ilmoitetaan vasta silloin, kun asialle ei voida tehdä enää mitään. Monet henkilöt ovat riippuvaisia kuljetuksen onnistumisesta ja ajoituksesta, joten ongelmien esiintyessä vaikutukset voivat ulottua loppuasiakkaaseen asti koko prosessissa. Tiedonkulussa on myös ollut ongelmia, sillä tieto kuljetuksista välillä katoaa matkalle, eikä huolitsijalta saa täsmällisiä vastauksia liittyen siihen. Tällaisessa tilanteessa tieto on usein vanhentunutta ja reaaliaikaista tietoa ei ole saatavilla. Ongelmia voidaan torjua selkeällä kommunikoinnilla huolitsijan kanssa sekä kriteerien selventämisellä ja ymmärryksen varmistamisella.

3.4 Tullaus

EU:n ulkopuolista tuontia emoyhtiöllä on n. 20 % ja tytäryhtiöllä 5 % tilikaudella 2015. EU:n ulkopuoliset tilaukset ovat riippuvaisia ostajasta. Suurin osa tullattavasta tavarasta on Aasiasta. Kohdeyritys hyödyntää tullauksessa ulkopuolista tahoa eli valtuutettua talouden toimijaa (engl. authorised economic operator, AEO), joka suorittaa tullauksen ja siihen tarvittavat toimenpiteet Tullin asettamien määräysten ja toimintatapojen mukaisesti. Ostajat ovat ensisijaisesti yhteydessä tullaavaan tahoon ja tuontisihteerit toimivat dokumenttien käsittelijöinä. Esimerkiksi konossementti, proforma-lasku sekä pakkalista on lähetettävä AEO:lle ennen kuin tullaus voidaan tehdä ja tavara luovuttaa kohdeyritykselle.

Joihinkin tullinimikkeisiin tarvitaan Tullilta erillinen tarkkailuasiakirja, jossa on asetettu tuontirajat perustuen tavarankuljetuksen arvoon tai kilomäärään. Kyseistä asiakirjaa täytyy erikseen hakea Tullilta joko kohdeyrityksen tai AEO:n toimesta kustannusta vastaan. Kohdeyritys on ulkoistanut tarkkailuasiakirjan hakemisen AEO:lle. Uudet Tullin asettamat muutokset tuovat lisää työtä ja vievät aikaa, sillä asiaan täytyy perehtyä ja opetella. Asiakirja on suhteellisen uusi säädös, joten AEO:t ja huolitsijat eivät täysin vielä hallitse tarkkailuasiakirjaan liittyviä toimenpiteitä. Haastavuuteen vaikuttaa myös se, ettei rutiinistöissä tarvita tarkkailuasiakirjaa, joten asia joutuu uudelleen kertaamaan joka kerta. Muutoksiin voitaisiin paremmin vastata

kattavalla koulutuksella sekä ulkopuolisella tuella. Tämä tehostaisi Tulliin liittyviä toimenpiteitä yrityksen sisällä ja ylimääräinen epämääräisyyden selvittely jäisi vähemmälle.

3.5 Sisäiset järjestelmät

Toiminnanohjausjärjestelmä tukee yrityksen tuontiprosessia ja se mahdollistaa monipuolisen liiketoimintaprosessien hallinnan. Ylimääräisiä toimintoja on pyritty karsimaan pois, jotta ne eivät kuormittaisi järjestelmän toimintaa. Järjestelmää on helppo muokata yrityksen tarpeiden mukaan ja sitä kehitetäänkin jatkuvasti uusien tehostamisehdotusten perusteella. Toiminnanohjausjärjestelmän muokkaaminen on helpompaa, kun löytyy sopiva prosessimalli, jonka perusteella muokkausta voidaan lähteä toteuttamaan. Kaikilla kohdeyritykseen kuuluvilla emo- ja tytäryhtiöillä on käytössään sama toiminnanohjausjärjestelmä, mikä helpottaa suuresti yritysten keskinäistä yhteistyötä. Ilman yhtenäistä järjestelmää samat toimenpiteet pitäisi tehdä useaan kertaan, jotta esimerkiksi tilaustiedot olisivat kaikkien saatavilla. Nykyisessä toiminnanohjausjärjestelmässä informaatio näkyy kaikille, mikä vähentää sähköpostiliikennettä yritysten välillä ja tehostaa yhteistoimintaa.

Kohdeyrityksellä on käytössään toiminnanohjausjärjestelmän lisäksi arkistointi- ja skannaustyökalu sekä perustason toimisto-ohjelmat. Arkistointi- ja skannaussovellukset ovat laajoja kokonaisuuksia, mutta ne ovat pääsääntöisesti hankittu aineistodistusten ja tuontidokumenttien sähköiseen tallentamiseen. Yritys hyödyntää myös sähköistä rahtikirja-arkistoa, johon tallennetaan niin tulevan kuin lähtevän tavarankirjadokumentit. Lähinnä kotimaiset toimijat hyödyntävät tätä palvelua, joten siitä ei ole hyötyä tuontiprosessissa. Sen hyödyntäminen olisi kuitenkin mahdollista, mutta kohdeyritys ei ole tarpeeksi suuri tekijä toimittajiin ja huolitsijoihin nähden, että he alkaisivat hyödyntämään samaa rahtikirjapalvelua. Toistaiseksi dokumentit tulevat joko sähköpostilla, postitse tai fyysisesti tavarankirjan mukana. Toivottavaa olisi toimittajien tai logistiikkayritysten ylläpitämä toimitusten seuranta järjestelmä, mutta se vaatisi paljon investointeja ja resursseja sen käyttöönotossa ja ylläpitämisessä.

Kohdeyrityksessä ei ole erillistä kommunikaatiosovellusta tai chat-toimintoa, vaan kommunikointi tapahtuu joko kasvotusten, puhelimitse tai sähköpostilla. Yrityksessä on jo tarpeeksi viestintävälineitä, joten uuden sovelluksen käyttöönotto luultavasti sekoittaisi henkilöstöä, ja välimatkojen ollessa lyhyitä sellaiselle ei ole tarvetta. Kotimaan ulkopuolisiin

tytäryhtiöihin ollaan yhteydessä sähköpostitse ja puhelimitse. Myös videoneuvottelutyökaluja hyödynnetään eri toimipisteiden välillä. Informaation kulun katsotaan olevan melko tehokasta konsernin sisällä.

Sisäisiä järjestelmiä kehitetään tarpeen mukaan, joten niitä ei kehitetä systemaattisesti tai säännöllisesti. Toki jos järjestelmien kehittämiseen paneutuisi täysin, kehitettävää varmasti löytyisi. Kehitystoimenpiteet voidaan aloittaa kun signaali tai kehitysehdotus tulee käyttäjältä suoraan. Toisaalta ongelmia tai kehityskohteita ei tule aina selvästi esille, koska järjestelmien toimintaa ei kyseenalaisteta. Yrityksen hyödyntämät järjestelmät ovat hyvin prosessoitu ja integroitu yhteen, joten ne toimivat saumattomasti ja tehokkaasti. Toistaiseksi järjestelmät toimivat yrityksen haluamalla tavalla muutamaa tulevaa muokkausta lukuun ottamatta.

Toimitusaikavalvonnan työkaluja kehitetään niin, että emo- ja tytäryhtiöillä on samanlaiset työkalut toimitusten valvontaan. Tässä ensisijaisena kehityskohteena ovat toiminnanohjausjärjestelmän sisäiset raportit, joita voidaan muokata yrityksen tarpeen mukaan. Kehitystyö on vielä kesken rajallisten aikaresurssien takia. Haastetta toimitusaikavalvontaan ja sen kehittämiseen tuo se, etteivät annetut toimitusajat ole realistisia tai paikkansapitäviä. Myyjä voi luvata asiakkaalle tuotteen toimitettuna ajankohdaksi, jolloin tavara on vasta tulossa. Toimitusaikavalvonnan kehittämisen myötä myyjä pystyy ennen tilausta informoimaan milloin tavara olisi tulossa. Optimaalisen toteuttamistavan selvittäminen tulisi hoitua yhdessä tuontiprosessiin kuuluvien henkilöiden ja myyntihenkilöstön kanssa yhteistyössä.

3.6 Varaston toiminta

Varastossa on selkeät työtehtävät ja työpisteet, joiden avulla pyritään mahdollisimmat tehokkaaseen varaston toimintaan. Emoyhtiön ja tytäryhtiöiden varastojen toiminnot hieman eroavat, koska yritysten varastopalvelutarjonnat poikkeavat toisistaan. Perustoiminnot, jotka voidaan tunnistaa molemmista varastoista, ovat kuormien purku ja lastaus, sahaus, tavaran keräily sekä kunnossapito. Varaston henkilöstöllä ei ole tiettyjä työtehtäviä, vaan heillä on osaamista huolehtia jokaisesta työvaiheesta, jos tilanne sen edellyttää. Esimerkiksi työvoima liikkuu sinne missä sitä tarvitaan eniten.

Toiminnanohjausjärjestelmä tukee hyvin varaston toimintaa, joten erilliselle varastonhallintajärjestelmälle ei ole tarvetta. Järjestelmän varastotoiminnot ovat hyvin

koodattu, ja niitä kehitetään jatkuvasti sitä mukaan kun kehitettävää ilmenee. Päätöksenteko on nopeaa muutosten suhteen, joten kehitystoimenpiteet saadaan aloitettua melko nopeasti tarpeen havaitsemisesta. Toiminnanohjausjärjestelmän muokkaamisesta ja parantamisesta syntyy kustannuksia, mutta jos se katsotaan tarpeelliseksi, siitä voi seurata suuria kustannussäästöjä tulevaisuudessa. Konsernin yrityksillä on samat varaston toiminnon ERP-järjestelmissään. Sovelluksia ja lisäosia on lisätty varastopalveluiden mukaan.

Varaston tehokkuutta tarkkaillaan toimitusvarmuuden kautta. Kokonaistehokkuuteen vaikuttaa myös työntekijöiden henkilökohtainen tehokkuus, jota seurataan silmämääräisesti. Työntekijöille annetaan rakentavaa palautetta työtehtävien suoriutumisesta. Konsernin avaintekijä markkinoilla on nopeus, joten hidastelu ja varaston toiminnan ongelmat näkyvät suoraan toimitusvarmuudessa. Prosenttiosuus pyritään pitämään mahdollisimman korkeana, ja se on onnistuttu pitämään 95–98% välillä konsernin yrityksissä. Loma-aikoina toimitusvarmuus on ollut alhaisempi, sillä työvoimaa ei ole normaaliin tapaan käytettävissä. Silloin arvo on ollut alimmillaan 87 %. Toimitusvarmuuteen vaikuttavat muun muassa se, että myyjä lupaa asiakkaalle tuotteen lähetyksen saman päivän aikana, tietämättä varaston sen hetkistä tilannetta. Tietämättömyyden seurauksena tilauksia ei välttämättä ehditä lähettää asiakkaalle luvattuna ajankohtana. Kaiken kaikkiaan varaston sisäinen toimitusprosessi on hidas prosessi, joten sen tehokkuutta on melko haastavaa seurata tarkasti.

3.7 Tehottomuutta aiheuttavat tekijät tuontiprosessissa

Käytännön tuontiprosessin tarkastelun jälkeen tutkimuksessa tuli ilmi tehottomuutta aiheuttavia tekijöitä. Näitä tekijöitä voidaan havaita niin sisäisissä kuin ulkoisissa prosessin vaiheissa. Seuraavaksi perehdytään tarkemmin tehottomuutta aiheuttaviin tekijöihin, sekä tarkastellaan myös miten kohdeyritys mukautuu ulkoisiin haasteisiin ja miten sisäisiin tekijöihin voidaan vaikuttaa.

3.7.1 Ulkoiset tekijät

Toimittajayhteistyöhön ja tilausten valmistumiseen vaikuttaa kansainvälisesti eriävät loma-ajat. Esimerkiksi kesällä tehtaot voivat olla kiinni jopa kuukauden yhtäjaksoisesti ja näin ollen ne pyrkivät lähettämään niin paljon tilauksia kuin mahdollista ennen sulkemista. Tämä vaatii paljon tuontiprosessista vastuussa olevilta henkilöiltä. Jos ongelmatilanteita tapahtuu loman

aikana, toimittajan henkilöstöä on lähes mahdotonta tavoittaa. Myös lakkoilu vaikuttaa tuontiprosessin tehokkuuteen ja pidentää toimitusaikoja suuresti. Lakkoja esiintyy lähinnä Keski-Euroopassa, mutta onneksi niitä tapahtuu harvoin. Myös sääolosuhteet vaikuttavat tavaran kuljetuksiin lisäämällä riskiä tavaran vahingoittumiselle ja toimitusajan pidentymiselle.

Yhtenä tekijänä on havaittu, varsinkin Aasian tilauksissa, se, että tavara ei pääse lähtemään matkaan heti kun se on saatu valmistettua. Satamaliikenne Aasian suurimmissa satamissa on erittäin vilkasta, joten pakatut tavarat voivat odottaa kontissa monta viikkoa ennen kuin rahti voi lähteä matkaan. Samaa tapahtuu myös Euroopan suurimmissa satamissa, johon suuret rahtikuljetukset tuodaan ja puretaan sitten pienempiin aluksiin, jotka menevät lopulliseen määränpäähän. Myös satamien rajallinen lähetysten käsittelykapasiteetti vaikuttaa siihen, että tavara ei pääse lähtemään ajoissa. Jos tavara saataisiin liikkeelle tehokkaasti lähtösatamasta määränpäähän, toimitusaika voisi lyhentyä useilla viikoilla.

Tullilla on myös osuutta tehottomuuteen. Lähtökohtaisesti suurin ongelma on informaationkulku, joka takkuaa Tullin, AEO:n sekä kohdeyrityksen välillä. Tullin nettisivut ovat vaikeaselkoiset, joten informaatiota saa helpommin joko puhelimitse tai sähköpostitse. Tullinimikkeiden selvittämiseen menee paljon aikaa, joka on pois normaaleista työtehtävistä. Ensisijaisesti toimittajan pitäisi ilmoittaa oikeat tullinumerot ostajalle, mutta näin ei aina tapahdu. Tullinimikkeiden oikeellisuus on tärkeää, koska niiden perusteella määräytyy yrityksen maksettavan tullin määrä. Tilanteen parantamiseksi kohdeyrityksen tulee viestittää selkeämmin toimittajille tullinumeroiden tärkeydestä, jotta niiden selvittämiseen kulunutta aikaa voitaisiin vähentää.

Yksi tärkeä elementti tehottomuuden kannalta on dokumenttien puutteellisuus ja saatavuus. Yleisenä ongelmana on se, ettei tarvittavia hankintaan liittyviä dokumentteja saada tarpeeksi nopeasti. Esimerkiksi osto- ja rahtilaskuja, rahtikirjoja sekä aineistodistuksia, joudutaan kyselemään tai selvittämään niiden epäselvyyksiä. Nämä dokumentit ovat tärkeitä, sillä niitä tarvitaan yrityksen sisäisen tuonti- ja hankintaprosessin toimivuuden takeeksi. Dokumenttien hankkimiseen menee aikaa eikä työnteko voi jatkua, ennen kuin tarpeelliset dokumentit on saatu eri tahoilta ja toimijoilta. Kohdeyrityksessä on koettu, että rahtikirjojen jatkuva virheellisyys tai puutteellisuus vaikuttaa tehokkuuteen. Tavaraa ei voi purkaa ennen kuin tiedetään mitä tavara on ja mistä se on tulossa. Tämän selvittäminen vie aikaa ja saattaa ruuhkauttaa tavaran vastaanoton.

3.7.2 Sisäiset tekijät

Konsernin yritysten toimintatapoja on pyritty mahdollisimman pitkälle yhtenäistämään, jotta toiminta olisi konsernin näkökulmasta joustavaa ja tehokasta. Eroja toimintatavoissa kuitenkin vielä löytyy. Yritysten tuotevalikoima eroaa, joten toimintatavat ovat sovitettu vastaamaan yrityksiä parhaiten palveleviksi kokonaisuuksiksi. Lisäksi operatiivisen tason vaiheissa voi näkyä henkilöstön preferenssieroja, mutta sen ei katsota vaikuttavan kokonaisuudessaan tuontiprosessin tehokkuuteen.

Vaikka työvoima liikkuu varastossa tehokkaasti työvaiheelta toiselle, ongelmana on kuitenkin työvoiman puute. Työntekijöitä ei ole tarpeeksi vastaamaan kasvavaan hankintavolyymiin. Esimerkiksi tavarantoimituksen vastaanottaminen ja purkaminen sekä kirjaaminen järjestelmään saapuneeksi vie eniten aikaa, ja on yksi tärkeimmistä varaston tehtävistä. Kun uutta tavaraa saapuu varastoon, jonkun työntekijöistä pitää keskeyttää työtehtävänsä, jotta tavara saadaan nopeasti purettua huolitsijan trailerista. Tämän ongelman ratkaisemiseksi kohdeyritys on palkkaamassa henkilöä, joka vastaa juuri tavarantoimitukseen liittyvistä työtehtävistä. Tämä helpottaisi ja tehostaisi varaston toimintaa entisestään. Tilan puute varastossa aiheuttaa haasteita sen optimaalisen toiminnan kannalta. Yhdellä tytäryhtiöistä on käytössään automatisoitu tornivarasto, jonka käyttöönottoa on suunniteltu muun muassa emoyhtiön varastossa. Tornivaraston hyödyntäminen vapauttaisi tilaa varastossa arviolta 30–40%. Automatisoinnin myötä tavarantoimituksen kerääminen nopeutuisi ja sitä kautta varaston toiminta tehostuisi. Konsernin yritykset ovat suunnittelemassa yhteistä nouto- ja lastausaluetta lähtevän tavarantoimituksille. Yritykset käyttävät samoja huolitsijoita kotimaan myyntitilauksissa, joten yhteinen noutoalue tehostaisi molempien varastojen sekä huolitsijoiden toimintaa.

Suurin tehottomuutta aiheuttava tekijä on aikaresurssien puute. Toisin sanoen kohdeyrityksessä on liian vähän henkilöstöä hoitamaan tiettyjä tuontiprosessin vaiheita. Nopeus on yksi kohdeyrityksen kilpailukeinoista markkinoilla, mutta kiire ei kuitenkaan auta tämän tavoitteen saavuttamisessa. Kiireessä tapahtuu enemmän huolimattomuusvirheitä, joiden korjaamiseen menee aikaa pois olennaisesta työnteosta. Yritykseen tarvittaisiin lisää henkilöstöä tai työtehtävien jakamista useammalle henkilölle, jotta sopiva tasapaino työmäärän ja henkilöstön välille saadaan aikaan. Kiire vaikuttaa myös yrityksen sisäiseen informaation kulkuun. Tehottomuuteen voidaan vastata avoimella tiedon jaolla sekä esimerkiksi yhteisillä ideapalavereilla, joista voidaan oppia organisaationa. Yhteisten palaverien avulla saadaan

monia erilaisia näkökulmia tuontiprosessin eri henkilöiltä, sillä yhden osa-alueen muutoksilla on vaikutusta muihinkin osa-alueisiin. Niin sanotusti kaikki vaikuttaa kaikkeen.

4. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkielman tarkoituksena oli tarkastella tuontiprosessin tehostamista sen kuuden eri vaiheen näkökulmasta. Myös tehottomuutta aiheuttavia tekijöitä pyrittiin tunnistamaan prosessin kulusta. Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä on: ”Miten tuontiprosessia voidaan kehittää pk-yrityksessä?” Alaongelmat liittyivät ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin sekä tuontiprosessin tehottomuuteen. Tuontiprosessin vaiheet pystytään jakamaan ulkoisiin ja sisäisiin vaiheisiin. Ulkoisiin vaiheisiin kuuluu toimittajayhteistyö, toimituslausekkeet, huolitsija sopimukset sekä tullaus. Sisäiset järjestelmät sekä varaston toiminta kuuluvat puolestaan sisäisiin vaiheisiin. Tarkastelemalla näitä vaihteita yksi kerrallaan niin teorian kuin käytännön avulla pystyttiin havainnoimaan keinoja ja tekijöitä, joiden avulla pystytään vaikuttamaan yrityksen tuontiprosessiin positiivisesti sen eri osa-alueilla. Myös yhteiset teemat, dokumentointi sekä informaation jakaminen, olivat tunnistettavissa käytännön tuontiprosessin kulusta selkeästi.

Kohdeyritys ei ole aktiivisesti keskittynyt tuontiprosessin tehostamiseen tai siihen vaikuttaviin tekijöihin. Muutoksia tehdään jos se katsotaan tarpeelliseksi, mutta jatkuvaa prosessin kehittämistä ei tehdä. Tähän on myös syynä se, että näkyvää suurta ongelmaa ei ollut havaittavissa, eikä välttämättä toimivia prosesseja osattu kyseenalaistaa. Tämän tutkimuksen myötä löytyi monia asioita, joihin kohdeyrityksen kannattaa kiinnittää huomiota päätöksenteossaan ja ryhtyä tulevaisuudessa kehittämään tuontiprosessiaan tehokkuuden parantamiseksi. Tutkimustuloksia ei voi yleistää, sillä otos on vain yhden yrityksen suuruinen.

Teoriakirjallisuuden näkökulmasta kirjallisuudessa esiintyviä tehostuskeinoja ei välttämättä voi suoraan käyttöönottaa, sillä näkökulma on keskittynyt suurehkojen tuotantoyritysten hankintaprosessien kehittämiseen ja tehostamiseen (Trent & Moczka 2003a, 2003b 2005; Kotabe & Murray 2003). Maahantuontiyrityksen näkökulmaa ei juurikaan teoriassa ole tunnistettu. Kuitenkin kohdeyrityksen tuontiprosessin vaiheet ovat löydettävissä normaalista hankintaprosessista, joten se antaa pohjan soveltaa jo olemassa olevaa teoriaa sekä muodostaa tuontiyrityksen näkökulman teorian tueksi empirian kautta. Kohdeyrityksen ollessa pk-yritys

esimerkiksi toimittaja- tai huolitsijasuhteiden kehittäminen voi olla haastavaa, sillä se ei ole liiketoiminnaltaan tarpeeksi suuri saamaan aikaan muutosta suurissa tuotanto- tai logistiikkayrityksissä. Kohdeyrityksen pitää siis itse olla valmis sopeutumaan suurempien toimijoiden asettamiin toimintatapoihin. Tämä ei kuitenkaan sulje pois vaihtoehtoa etteivätkö toimittajat tai huolitsijat voi olla valmiita kehittämään omaa toimintaansa sekä yhteistyösuhdetta kohdeyrityksen kanssa. Tähän ovat myös Iloranta ja Pajunen-Muhonen (2008, 33) ottaneet kantaa. Jos toimittaja on selkeästi isompi toimija ostajaan nähden, on mietittävä omia investointia suhteeseen, sillä yhteistyön pohja on jo valmiiksi eriarvoinen eikä optimaalinen investoinneille.

4.1 Miten tehokkuutta voidaan parantaa kohdeyrityksessä?

Tehokkuuden parantamiseksi kommunikaatiota pitäisi kehittää avoimemmaksi yrityksen ulkoisten toimijoiden kanssa. Kommunikaation ja tiedon välitys tulee olla molemmin puolista, jotta molemmat osapuolet pystyvät muuttamaan toimintaansa tehokkaammaksi yhteistyösuhteessa. Tiedon oikea-aikaisuus katsottiin olevan haastavaa kun informaatio tuli yrityksen ulkopuolelta. Ongelmista saatettiin ilmoittaa vasta silloin, kun mitään ei ollut enää tehtävissä tai kun asiaa erikseen kysyttiin tai tiedusteltiin. Informaation jakaminen hyödyttää hankintaketjun kaikkia osapuolia, sillä mitä enemmän informaatiota jaetaan, sitä paremmin toimijat osaavat koordinoita toimintaansa suhteessa muihin hankintaketjun toimijoihin (Yu et al. 2001). Kommunikaation ja informaation välityksen parantamiseksi kohdeyrityksen tulisi selkeästi esittää ulkopuoliselle toimijalle mitä siltä ja sen suorituskyvyltä odotetaan sekä mitä yhteistyöllä halutaan saavuttaa. Tämä voi olla haastavaa kooltaan suurten yritysten kanssa. Kuitenkin puutteista kannattaa ja pitää huomauttaa, jotta vastapuoli voi kehittää omaa toimintaansa paremmaksi palautteen kautta. Tehokkuutta voidaan parantaa ääritilanteessa suhteiden eliminoimisella, jos yhteistyö ei toimi. Suhteiden kehittämisessä on siis tärkeää ottaa huomioon suhteisiin investoitavien resurssien, hyötyjen sekä riskien tasapaino (Crandall et al. 2015, 489; Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 333)

Informaation puutteellisuus osoittautui yhdeksi tehottomuutta aiheuttavaksi tekijäksi. Tärkeää tietoa kuten esimerkiksi tullinimikkeiden tai tuotteiden sulatusnumeroiden selvittämiseen kuluva aika on pois olennaisista työtehtävistä. Tuontiprosessin kulkua helpottaisi, jos kaikki informaatio olisi samasta paikasta saatavilla ja kaikkien tuontiprosessista vastaavien henkilöiden käytettävissä. Kohdeyrityksen tulisi informoida tahoa, jonka tehtävänä on

esimerkiksi huolehtia tullinimikkeiden oikeellisuudesta, ja kehottaa huolellisuuteen vastaavanlaisissa tilanteissa. Tullin ja tullauksen tehokkuudella on tutkittua vaikutusta yrityksen omaan suorituskykyyn (Bourdet & Persson 2012), joten tullausta auttavat toimenpiteet ovat tärkeitä tuontiprosessin tehokkuuden parantamisessa. Yleensä puuttuva informaatio tulee esille myöhemmässä vaiheessa prosessia, jolloin oikean informaation selvittämiseen menee enemmän aikaa kuin, että se olisi havaittu aiemmin. Tuontiprosessista vastaavaa henkilöstöä pitäisi valmentaa tarkastamaan ostotilausten tietoja useassa eri vaiheessa, jotta aikaresursseja ei menisi turhaan selvittelyyn.

Yleisenä ongelmana yrityksessä on ollut se, että töitä on enemmän kuin henkilöstöllä on resursseja. Kohdeyrityksen liiketoiminta kasvaa koko ajan, joten henkilöstöresursseja täytyy lisätä kasvun jatkuessa. Tämä ongelma on huomattu erityisesti varastossa sekä tuontisihteerien työtehtävissä. Nopea väliaikaisratkaisu on työtehtävien uudelleen jaottelu, mutta se ei kannata pitkälle, jos kasvun katsotaan jatkuvan samaan tahtiin. Yrityksen sisäisiä prosesseja ja työvaiheita voidaan kehittää esimerkiksi ideapalavereiden avulla sekä sisäisen konsultoinnin hyödyntämisellä. Toimintojen sähköistyessä entisestään työntekijöiden rooli toiminnan kehittämisessä on enemmän ajatustyössä, sillä työntekijöillä on ensisijaista kokemusta parannettavilla osa-alueilla työskentelystä (Mangan & Lalwani 2016, 203). Keskustelun kautta pystytään tunnistamaan ongelmakohtia sekä miten mahdolliset muutokset vaikuttavat tuontiprosessin eri vaiheisiin kohdeyrityksen sisällä. Varaston toimintaa on suunniteltu kehitettävän tornivaraston käyttöönoton avulla. Tornivarasto pystyy vastaamaan esimerkiksi työvoimaasteeseen sekä tehostaa esimerkiksi tuotteiden pakkaamista ja keräilyä. Se myös tuo lisää tilaa varastoon, joten sen avulla voidaan puuttua myös varastotilojen ahtauteen. Varaston toimintamallin selkeys ja tilojen pohjaratkaisujen suunnittelu ovat selkeästi varaston tehokkuuteen vaikuttavia tekijöitä (Gu et al. 2009).

4.2 Tutkimuksen johtopäätökset ja jatkotutkimuskohteet

Mistä tietää, että tuontiprosessi on tehokas? Kohdeyrityksen arvoihin kuuluu nopeus ja luotettavuus. Näihin arvoihin perustuu myös asiakastyytyväisyys. Näin ollen tuontiprosessin tehokkuuden määrittelee lopulta asiakas, vaikka tutkielman näkökulma onkin painottunut tuontiprosessin aikaisiin vaiheisiin. Prosessi on tehokas, kun tavara saapuu sovittuna ajankohtana loppuasiakkaalle oikeanlaisena. Varastotilauksissa tehokkuus näkyy siinä, kuinka nopeasti varastoa saadaan täydennettyä, jotta asiakkaalle saadaan toimitettua tilaukset ajoissa.

Tehokkuuden ansiosta asiakastyytyväisyys nousee ja kasvattaa kohdeyrityksen liiketoimintaa entisestään.

Tutkimuksen jatkaminen olisi tärkeää, sillä pk-sektori kattaa melkein täysin kotimaan yrityskentän. Tutkimusta voisi laajentaa eri aloille ja kohdeyritysten määrää lisätä, jotta tutkimuksen tuloksista tulisi edes jossain määrin yleistettäviä koskien kotimaisia tuontiyrityksiä. Tutkimusote vaihtuisi tällöin kvantitatiiviseksi ja data olisi numeerista, jonka pohjalta johtopäätökset tehdään. Aihe on sinänsä laaja, sillä jokaisesta tuontiprosessin vaiheesta on tehty erilaisia tutkimuksia. Jatkotutkimuksen kattavuuden ja yleistettävyyden täytyisi ottaa enemmän tekijöitä huomioon, sillä tuontiprosessin vaiheet ja laajuus voivat vaihdella yrityskohtaisesti. Kattavien tulosten aikaansaamiseksi sekä tutkimuksen onnistumiseksi tarvitaan paljon aikaresursseja ja mielenkiintoa aihetta kohtaan.

LÄHTEET

Anderson, E. J., Coltman, T., Devinney, T. M. & Keating, B. (2011) What drives the choice of a third-party logistics provider? *Journal of Supply Chain Management* 47, 2, 97-115.

Bergami, R. (2012) Incoterms 2010: The Newest Revision of Delivery Terms. *Acta Univ. Bohem. Merid* 15, 2, 33-40.

Birou, L. Fawcett, M. & Stanley, E. (1993) International purchasing: Benefits, requirements and challenges. *International Journal of Purchasing and Materials Management* 29, 2, 27-37.

Bourdet, Y. & Persson, M. (2012) Completing the European Union Customs Union: The effects of Trade Procedure Harmonization. *Journal of Common Market Studies* 50, 2, 300-314.

Bowersox, D. J., Closs, D. J. & Cooper, M. B. (2002) *Supply Chain Logistics Management*. New York, McGraw-Hill/Irwin.

Branch, A. (2001) *International Purchasing and Management*. Lontoo. Thompson Learning.

Branch, A.E. (2009) *Global supply chain management and international logistics*. New York, Routledge.

Crandall, R. E., Crandall, W. R. & Chen, C. C. (2015) *Principles of Supply Chain Management*. 2. p. Boca Raton, Taylor & Francis Group.

Faber, N., de Koster, R. B.M. & van de Velde, S. L. (2002) Linking warehouse complexity to warehouse planning and control structure, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 32, 5, 381 – 395.

Federici, T. (2009) Factors influencing ERP outcomes in SMEs: a post-introduction assessment. *Journal of Enterprise Information Management* 22, ½, 81-98.

Grosse, R. & Fonseca, A. (2012) Learning through Imports in the Internationalization Process. *Journal on International Management* 18, 366-378.

Gu, J., Goetschalckx, M & McGinnis, L.F. (2006) Research on warehouse operation: A comprehensive review. *European Journal of Operational Research* 177, 1-21.

Gu, J., Goetschalckx, M & McGinnis, L.F. (2009) Research on warehouse design and performance evaluation: A comprehensive review. *European Journal of Operational Research* 203, 539-549.

Gunasekaran, A., Marri, H.B. & Menci, F. (1999) Improving the effectiveness of warehousing operations: a case study, *Industrial Management & Data Systems* 99, 8, 328 – 339.

Gwardzinska, E. (2012) The standardization of customs services in the European Union. *World Customs Journal* 6, 1, p. 93-97.

Holmlund M, Kock S & Vanyushyn V (2007) Small and Medium-sized Enterprises' Internationalization and the Influence of Importing on Exporting. *International Small Business Journal* 25, 5, 459-475.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. (2008) Hankintojen johtaminen – Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 2. p. Helsinki. Tietosanoma Oy.

Investopedia (2016) Import [verkkodokumentti]. [viitattu 10.11.2016]. Saatavilla: <http://www.investopedia.com/terms/i/import.asp>

Jimenez, G. (2008) Guide to Export-Import Basics – Vital Knowledge for Trading Internationally. 3.p. Pariisi, ICC Publishing.

Jinsook, C. & Jikyeong, K. (2001) Benefits and challenges of global sourcing: perceptions of US apparel retail firms. *International Marketing Review* 18, 15, 542-561.

Johnson T.E. & Bade, D.L (2010) Export/Import Procedures and documentation. 4. p. New York, AMACON.

Kansainvälinen Kauppakamari (2010) Incoterms ® 2010 – ICC rules for the use of domestic and international trade terms. Pariisi, ICC Publications.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005) Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy.

Kotabe, M. & Mudambi, R. (2009) Global sourcing and value creation: Opportunities and Challenges. *Journal of International Management* 15, 2, 121-125.

Lambert, D.M. (2014) Supply Chain Management: Processes, partnerships, performance. Ponte Vedra Beach, Supply Chain Management Institute.

Lee, H.L., Padmanabhan, V. & Whang, S. (1997a) Information Distortion in a Supply Chain: The Bullwhip Effect. *Management Science* 43, 4, 546-558.

Lee, H.L., Padmanabhan, V. & Whang, S. (1997b) The Bullwhip Effect in Supply Chains. *Sloan Management Review* 38, 3, 93-102.

Lee, H.L. & Whang, S. (2000) Information sharing in a supply chain. *International Journal of Manufacturing Technology and Management* 1, 1, 1-16.

Liker, J. K., Choi, T. Y. (2004) Building Deep Supplier Relationships. *Harvard Business Review*. December 2004, 104-113.

Mangan, J. & Lalwani, C. (2016) Global Logistics and Supply Chain Management. 3. p. United Kingdom, John Wiley & Sons Ltd.

Monczka, R. M & Trent, R. J. (1991) Global Sourcing: Development Approach. *International Journal of Purchasing and Material Management* 27, 2, 2-8.

Nieminen, S. (2016) Hyvä hankinta – Parempi bisnes, Helsinki, Talentum Pro.

- Oghazi, P., Rad, F. F., Zaefarian, G., Besheshti, H. M., Mortazavi, S. (2016) Unity is strength: A study of supplier relationship management integration. *Journal of Business Research* 69, 4804-4810.
- Paliu-Popa, L. (2012) Development of the international Trade in Terms of Incoterms 2010 Rules. Fascicle I. *Economics and Applied Informatics* 1, 99-106.
- Popa, I., Belu, M. G., Paraschiv, D. M. & Marinoiu A. M. (2015) Best Practices in Customs Procedures. *Amfiteatru Economic* 17, 40, 1095-1107.
- Quyale, M. (2002) Purchasing in small firms. *European Journal of Purchasing & Supply Management* 8, 151-159.
- Richards, G. (2014) Warehouse management, a complete guide to improving efficiency and minimizing costs in the modern warehouse. 2. p. London. Kogan Page Limited.
- Rittammanart, N., & Wongyued, W. & Dailey, M. N. (2008) (konferenssijulkaisu) ERP Application Development Frameworks: Case Study and Evaluation. Proceedings of ECTI-CON 2008, 173-176.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D. & Antoncic B. (2006) SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 13, 4, 476-497 13.
- Sledgianowski, D. & Tafti, M. H. A. (2007) SME ERP system sourcing strategies: a case study. *Industrial Management & Data Systems* 108, 4, 421 – 436.
- Sollish, F. & Semanik, J. (2011) Strategic global sourcing best practices, Hoboken, Wiley cop.
- Stapleton, D. M., Pande, V. & O'Brien, D. (2014) EXW, FOB OR FCA? CHOOSING THE RIGHT INCOTERM AND WHY IT MATTERS TO MARITIME SHIPPERS. *Journal of Transportation Law, Logistics, and Policy* 81, 3, 227-248.

Steffansson, G. (2006) Collaborative logistics management and role of third-party service providers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 36, 2, 76-92.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Panos-tuotos [verkkójulkaisu].ISSN=1799-1994. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 10.11.2016].Saatavilla: <http://www.stat.fi/til/pt/kas.html>

Suomen yrittäjät (2015) Yrittäjyys Suomessa [verkkodokumentti]. [viitattu 28.12.2016] Saatavilla: <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>

Trent, R. J. & Monczka, R. M. (2003a). International Purchasing and Global sourcing – What are the differences. *The journal of Supply Chain Management*.

Trent, R. J. & Monczka, R. M. (2003b). Understanding integrated global sourcing. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management* 33, 7, 607-629 .

Trent, R. J. & Monczka, R. M. (2005) Achieving Excellence in Global Sourcing. *MIT Sloan Management Review* 47, 1, 23-33.

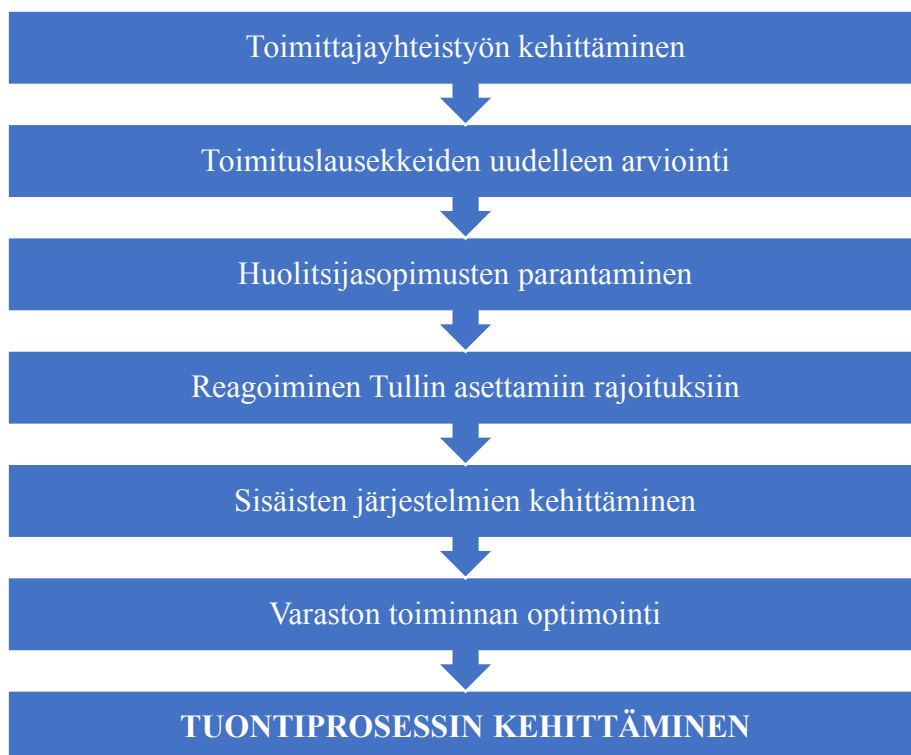
Tulli (2016) Mitä on tuonti? [verkkodokumentti]. [viitattu 10.11.2016]. Saatavilla: <http://www.tulli.fi/fi/yrityksille/tuonti/>

Yu, Z., Yan, H. & Cheng, T.C. (2001) Benefits of information sharing with supply chain partnerships. *Industrial Management & Data Systems* 101, 3, 114-121.

Liite I. Haastattelukysymykset 24.-25.10.2016

HAASTATTELUKYSYMYKSET

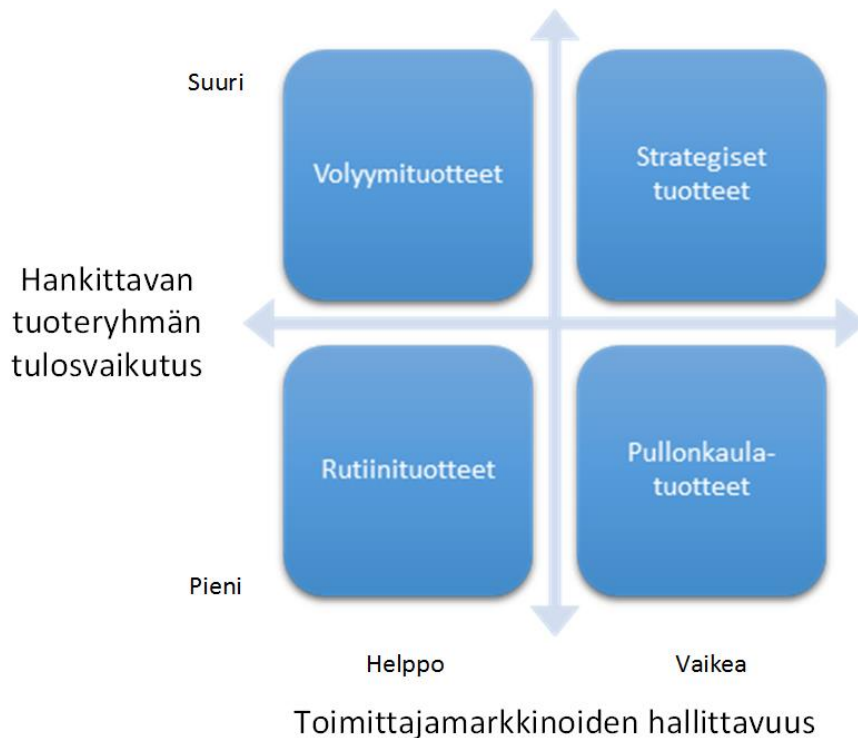
- Jokainen haastattelu alkaa, oman tittelin esittelyllä ja omien työtehtävien prosessimaisella kuvailulla
- Kysymykset riippuvat haastateltavan roolista yrityksen tuontiprosessista
- Jokaiseen haastattelupaperiin tulee tämä kuvio, jossa on merkitty haastateltavan osa-alueet tuontiprosessissa. Auttaa ymmärtämään tuontiprosessin kulkua haastattelutilanteessa.



Toimittajayhteistyö

1. Kuka on ensisijaisesti vastuussa uusien toimittajien etsinnästä? Kuinka usein se on tarvittavaa?
2. Mitä kautta lähdetään etsimään uusia toimittajia?
3. Miten yritys ylläpitää jo olemassa toimittajasuhteitaan?
4. Onko toimittajasuhteita jotenkin kategorisoitu/jaoteltu
 - Vaihtelevatko toimintatavat toimittajasuhteen luonteen mukaan?
 - Strategiset toimittajat?

- Tilapäistoimittajat/pienet rutiiniostot?
- Arvokkaiden massatavaroiden ja –palveluiden toimittajat?
- Pullonkaulatuotteiden toimittajat: hankittavien tuotteiden volyyymi on suhteellisen pieni ja mahdollisia toimittajia vähän



5. Kuinka usein neuvotellaan sopimuksista?
 - Hinta
 - Kuljetusvastuu
 - Maksuehdot
6. Onko sopimusneuvotteluissa kuinka usein onnistuttu parantamaan sopimusehtoja? Riippuuko toimittajasta, alkuperämaasta yms.?
7. Miten yritykset kommunikoivat keskenään? Onko päivittäistä?
8. Miten usein toimittajasuhteita eliminoidaan? Mitkä ovat suurempia syitä yhteistyön päätymiselle?

Toimituslausekkeet

9. Kuinka usein toimituslausekkeitä arvioidaan tavarantoimituksen volyyymiin, yritysten taloudelliseen tilaan sekä toimittajien menestykseen nähden?
10. Onko yrityksellä jotain tiettyä rajaa tavarantoimituksen määrällä, joka määrittelee mitä toimituslausekettä käytetään tai pyritään sopimusneuvotteluissa?

11. Toimituslausekkeiden muutos 2000 -> 2010, vaikuttiko yrityksen liiketoimintaan?

Huolitsijasopimukset

12. Kuinka usein koetaan tarpeellisiksi kilpailuttaa huolitsijasopimuksia?
- Mistä se yleensä johtuu?
13. Kuka kilpailuttamisesta on vastuussa?
14. Miten käytännössä kilpailuttamisprosessi menee?
15. Pyritäänkö sopimuksia parantamaan systemaattisesti? Alhaisemmat hinnat yms.
16. Onko huolitsijasuhteita jouduttu eliminoimaan? Millaisia ongelmia on ollut taustalla?
17. Miten kommunikaatio hoidetaan huolitsijan ja kohdeyrityksen välillä?

Tullaus

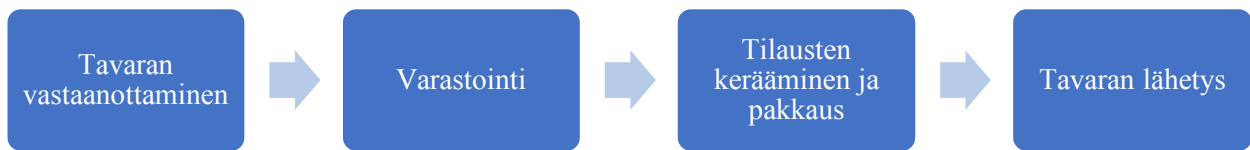
18. Kuinka paljon yrityksen materiaalivirrasta on tullattavaa tavaraa, eli EU:n ulkopuolelta tilattua?
19. Miten tullaus ja tullin asettamat muutokset vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan?
20. Ovatko uudet tuontirajoitukset vaikuttaneet tuontiprosessin kulkuun?
21. Kuka hoitaa yhteydenpidon tullaavaan tahoon/kuka vastuussa?

Sisäiset järjestelmät

22. Tukeeko nykyinen toiminnanohjausjärjestelmä ulkomaan hankinnan eri vaiheita?
23. Miten tuonnista/hankinnoista vastaavat henkilöt toimivat yhdessä?
- Miten kommunikaatio on järjestetty?
 - Järjestelmät
24. Onko yrityksellä käytössään muita tuontiprosessiin liittyviä ohjelmistoja/sovelluksia?
- Sähköinen rahtikirja-arkisto?
 - Muita sovelluksia?
25. Millä tavoilla sisäisiä järjestelmiä voidaan mielestänne kehittää?
- Onko suunnitelmissa kehittämistoimenpiteitä tulevaisuudessa?

Varaston toiminta

26. Onko työntekijöillä selkeät työtehtävät
27. Onko varaston toiminta mielestänne hyvin organisoitu?
- Onko jossakin alla olevan prosessin vaiheessa kehitettävää?



28. Tukeeko toiminnanohjausjärjestelmä hyvin varaston toimintaa?

- Onko ideoita järjestelmän kehittämiseksi?

29. Onko yrityksellä muita varaston toimintaan liittyviä järjestelmiä käytössä?

- Erillinen varastonohjaus järjestelmä (Warehouse management system, WMS)?

30. Seurataanko varaston tehokkuutta ja toimivuutta jotenkin?

- Esim. Varaston tunnuslukujen avulla?

Tehottomuuteen liittyvät kysymykset

31. Oletteko havainneet tekijöitä, jotka vaikuttavat negatiivisella tavalla tuontiprosessin kulkuun?

32. Oletteko huomanneet tuontiprosessissa tehottomuutta?

- Millä osa-alueilla olette huomanneet tehottomuutta? Miten siihen voitaisiin mielestänne puuttua?

33. Onko emoyhtiöllä ja tytäryhtiöillä erilaiset toimintatavat tuontiprosessissa?

- Jos eriävät, voidaanko jotain tehdä niin yhtenäistämiseksi?
- Koetteko, että erilaisilla toimintatavoilla olisi vaikutusta tuontiprosessin tehokkuuteen?

34. Onko yrityksen sisäinen informaationkulku mielestänne tehokasta tuontiprosessista vastaavien henkilöiden välillä?

- Miten sitä voitaisiin tehostaa entisestään?