

2.4.2007

**Kauppätieteiden osasto**

Hankintojen johtaminen

Kauppätieteiden kandidaatin tutkielmaseminaari

**Hankintaprosessin kuvaus:**

**Case Stora Enso Oyj Imatran tehtaat: Telan huolto Sveitsissä**

Maija Pajari

## Sisällysluettelo

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkielman aihe, tausta ja tutkimusongelmat .....	1
1.2	Aikaisemmat tutkimukset ja kirjallisuus .....	2
1.3	Tutkimusmenetelmät .....	3
1.4	Tutkielman rakenne ja teoreettinen viitekehys .....	4
2	HANKINTATOIMINTA JA KANSAINVÄLISET HANKINNAT .....	5
2.1	Hankinnan luokittelu .....	5
2.2	Hankintaprosessiin ja päätöksentekoon vaikuttavat tekijät.....	8
2.3	Kansainvälinen hankinta .....	9
2.4	Kansainvälisen hankintastrategian toteuttaminen .....	10
3	HANKINTAPROSESSI .....	13
3.1	Tarpeen määrittäminen .....	13
3.1.1.	Hankittavan hyödykkeen määrittäminen.....	14
3.1.2.	Hankinnan tyyppi.....	14
3.2	Toimittajan etsintä .....	15
3.2.1.	Markkina-analyysi .....	16
3.2.2.	Tarjouskilpailu ja neuvottelut.....	16
3.3	Toimittajan valinta .....	17
3.3.1.	Ostaja-toimittaja – suhde .....	18
3.3.2.	Toimittajan arviointi .....	18
3.4	Tilaus ja sopimus.....	19
3.4.1.	Sopimus ja sen sisältö .....	19
3.4.2.	Tilaus .....	21
3.5	Toimitus ja seuranta .....	21
3.5.1.	Kuljetukset.....	22
3.5.2.	Toimituksen valvonta .....	22
3.6	Vastaanotto ja tarkistus .....	22
4	CASE STORA ENSO OYJ IMATRAN TEHTAAT .....	23
4.1	Stora Enso Oyj Imatran tehtaait .....	24
4.2	Telan huolto Sveitsissä – hankintaprosessin kuvaus .....	25
4.2.1.	Kohdema: Sveitsi .....	25
4.2.2.	Telan huolto Sveitsissä – prosessin kuvaus ja prosessikaavio .....	26

4.2.3.	Kauppalasku ja proformalasku .....	28
4.2.4.	Tulli ja ulkoinen jalostus .....	29
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	29

## LIITTEET

### **Kuvaluettelo**

Kuva 1	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	4
Kuva 2	Hankittavien tuotteiden portfolio.....	7
Kuva 3	Kansainvälisen hankintastrategian toteuttaminen.....	11

## 1 JOHDANTO

Hankinnan tehtävänä on tyypillisesti pidetty tavaroiden hankintaa, oikean määräisinä, oikeasta lähteestä toimitettuna oikeaan paikkaan ja aikaan. (Lysons & Farrington 2006: 6). Hankintatoiminnan tunnusomaisin tehtävä käsittää täten ostoprosessin hallinnan. (van Weele 2002: 14). Ensin tulee määritellä ja arvioida tarve, etsiä potentiaalisia toimittajia ja valita niistä sopivin. Tämän jälkeen tehdään hankintatilaus. (Monzcka, Trent & Handfield 2005: 30, 34.) Tilaamisen jälkeen tulee vielä valvoa tilauksen kulkua ja varmistaa, että tuote saapuu ehjänä perille (van Weele 2002: 15).

Kansainvälistyneet markkinat, globaalinen kilpailu sekä muutokset liiketoimintaympäristössä ovat lisänneet kansainvälisen hankinnan kasvua. Kansainvälisen hankinnan kautta voidaan saavuttaa esimerkiksi alhaisemmat kustannukset tai parempi tuotelaatu. Hankintaprosessi ei sinällään muutu erilaiseksi, se vain monimutkaistuu ja yksityiskohdat lisääntyvät. (Carter & Narasimhan 1990: 2, 6.)

Stora Enso Oyj Imatran tehtaat koostuvat kahdesta yksiköstä: Kaukopäästä ja Tainionkoskesta. Ne yhdessä työllistävät 2400 ihmistä. Tehdas tuottaa miljoona tonnia kartonkia ja paperia vuodessa. 90 prosenttia tuotannosta menee vientiin. (Stora Enso Oyj 2002: 2; Stora Enso Oyj 2007: 4.) Laitteita, joilla paperia ja kartonkia valmistetaan, on myös välillä huollettava. Paperikoneiden telojen yleisin huoltotoimenpide on niiden pinnoitus. Sitä tehdään kotimaassa ja ulkomailla. (Aluetyönjohtaja & Työnjohtaja, 2007) Tässä tutkielmassa kuvataan tällaisen paperikoneen telan huoltoprosessi Sveitsiin.

### 1.1 Tutkielman aihe, tausta ja tutkimusongelmat

Tutkielman aiheena on hankintaprosessin kuvaus, erityisesti telan huoltoprosessin kuvaus Sveitsiin. Teoriaosassa kuvataan mitä vaiheita hankintaprosessiin kuuluu yleisellä tasolla ja mitä jokainen vaihe pitää sisällään. Lisäksi tarkastellaan tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa hankintaprosessiin. Empiriassa syvennyttään telan huoltoon Sveitsissä. Hankintaprosessi korjattavien materiaalien tapauksessa eroaa tavallisesta tavarankäynnistä siten, että hankintaprosessi tavallaan toteutuu kaksi

kertaa, kun tavara viedään ensin kohdepaikkaan huollettavaksi ja tuodaan tämän jälkeen takaisin tehtaalle. Vaiheet ovat kuitenkin hyvin samanlaisia verrattuna perinteiseen materiaalin hankintaan. Empiriaosa sisältää myös hieman teoriaa hankintaprosessista EU: n ulkopuoliseen maahan, tässä tapauksessa Sveitsiin. Stora Enso Imatran tehtaiden osto-osasto kuvaa hankintansa prosessikaavion avulla. Siitä on nähtävissä kyseisen hankinnan kaikki olennaiset vaiheet. Tutkielman lopputuloksena on täten yrityksen käyttämä prosessikaavio telan huollosta Sveitsissä.

Tutkimusongelmaan pyritään vastaamaan seuraavien kysymyksen avulla:

- Mitä vaiheita sisältyy hankintaprosessiin yleensä?

Päätutkimusongelmaan yritetään hahmottaa seuraavien alaongelmien avulla:

- Mitä lisätekijöitä hankinta kansainvälisille markkinoille tuo hankintaprosessiin?
- Mitä vaiheita sisältää hankintaprosessi: telan huolto Sveitsissä?

Hankintaprosessia ja sen vaiheita käydään läpi tutkielman teoriaosassa. Tutkielman pääongelmaan pyritään vastaamaan tarkastelemalla hankintaprosessia ja sille tyypillisiä vaiheita. Kansainvälisten hankintamarkkinoiden mukaan tuomia hyötyjä ja haasteita tarkastellaan myös teoriassa. Empiriaosassa vastataan kysymykseen, mitä vaiheita telan huoltoprosessi Sveitsiin sisältää. Siinä kuvataan, mitä vaiheita yrityksessä suoritetaan telan lähettämiseksi ja tämän jälkeen sen vastaanottamiseksi. Tämän lisäksi kyseinen hankintatapahtuma on nähtävissä myös prosessikaavion muodossa.

## **1.2 Aikaisemmat tutkimukset ja kirjallisuus**

Kuvauksia hankintaprosessista ja sen vaiheista on löydettävissä jo monista hankinnan perusteoksista, koska aihe on hankintatoimen tärkeä osa-alue. Myös tieteellisistä artikkeleista löytyy kuvauksia hankintaprosessista tai sen yksittäisistä vaiheista. Erridgen (1995) mukaan tyypilliseen hankintaprosessiin kuuluvat seuraavat vaiheet: 1. hankintatarve/ hankintaehdotus 2. hankintaehdotuksen

tarkistaminen, 3. toimittajan valinta, 4. tilaus ja 5. toimitus. Van Weele (2002; 1994) esittää kuusi vaihetta sisältävän hankintaprosessin. Kyseinen hankintaprosessi-malli osoittaa miten kyseisen prosessin eri osat ovat yhteydessä toisiinsa (van Weele 2002: 30). Monczka, Trent & Handfield (2005) esittelevät hankintaprosessiin kuuluvan viisi päävaihetta. Hankintaprosessin vaiheet voivat vaihdella yrityksissä sen mukaan, minkälaisesta hankinnasta on kyse. Hankinta voi olla yritykselle uusi hankinta tai vastakohtaisesti toistuvasti tapahtuva rutiiniosto. (Monczka et al. 2005: 34.)

Tässä tutkielmassa on pyritty käyttämään sekä kirjoja, että tieteellisiä artikkeleita hankintaprosessin kuvauksen lähteenä, jotta tutkittavasta asiasta saataisiin mahdollisimman monipuolinen ja kattava kuva.

### **1.3 Tutkimusmenetelmät**

Tämä tutkielma on kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen, joka tunnetaan myös nimellä case – tutkimus, avulla voidaan antaa yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Case - tutkimuksen kohteeksi valitaan yksittäinen tapaus tai tilanne. Kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit. Tutkimuksen tavoitteena on useimmiten ilmiöiden kuvailu. (Hirsijärvi, Remes, Sajavaara 2002: 123.) Tutkielman teorian pohjana ovat suurimmilta osin kirjallisuus, sekä tieteelliset artikkelit. Myös muutamia sähköisiä dokumentteja on käytetty. Empiriaosassa kuvataan hankintaprosessia sanallisesti, sekä prosessikaavion avulla. Tiedot tähän on kerätty teemahaastattelua hyödyntäen. Teemahaastattelussa aihepiirit, eli teema-alueet, on etukäteen määritelty, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Eskola & Suoranta 2000: 86). Haastattelujen tarkoituksena on auttaa tutkijaa hahmottamaan mitä vaiheita tela käy läpi tehtaalla ennen kuin sen lähtee huollettavaksi Sveitsiin, sekä mitä vaiheita, kun se tuodaan takaisin huollettuna tehtaalle. Haastatteluja tehtiin kolme kappaletta ja niihin osallistui neljä Stora Enso Oyj Imatran tehtaiden työntekijää. Tämän tutkielman tarkoituksena on kuvata hankintaprosessia ja sen tyypillisiä vaiheita. Kuvailevalle tutkimukselle on ominaista esittää tarkkoja kuvauksia tapahtumista tai tilanteista (Hirsijärvi et al. 2002: 128).

## 1.4 Tutkielman rakenne ja teoreettinen viitekehys

Tutkielma rakentuu seuraavanlaisesti. Teoriaosa on jaettu kahteen, joista ensimmäinen käsittelee erityyppisiä hankintoja, tekijöitä, jotka vaikuttavat hankintaprosessiin, sekä kansainvälisiä hankintoja. Toisen osan teoriasta muodostaa hankintaprosessin kuvaus. Siinä käydään läpi hankintaprosessia ja sen vaiheita yleisellä tasolla. Kyseiseen kuvaukseen on pyritty ottamaan mukaan sellaisia vaiheita, jotka ovat tyypillisiä useille hankintatapahtumille. Koska kuvaus on tasoltaan yleinen, ei mitään yksittäistä vaihetta korosteta toisen sijaan. Empiriaosassa kuvataan case - yritystä ja tämän suorittamaa hankintaprosessia: telan huolto Sveitsissä. Johtopäätöksissä vastataan aiemmin asetettuihin tutkimusongelmiin.



**Kuva 1** Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuva 1, tutkielman teoreettinen viitekehys esittää tutkielmassa esiteltyjä teorioita. Hankintaprosessi muodostaa ydinteorian, se yhdistää kaikkia käsiteltäviä teorioita. Hankintojen luokittelun kautta pyritään osoittamaan, miten hankittava tuote tai palvelu

voi vaikuttaa hankintastrategian muotoutumiseen. Tämän lisäksi tarkastellaan tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa hankintaprosessiin. Kansainvälisten hankintojen teoriaosuuden avulla pyritään tarkastelemaan, mitä lisätekijöitä tulee mukaan hankintaprosessiin ulkomaille lähdeettäessä. Tätä hahmotellaan kansainvälisen hankintastrategian ja kansainvälisten markkinoiden mahdollisuuksien ja ongelmien tunnistamisen kautta.

## 2 HANKINTATOIMINTA JA KANSAINVÄLISET HANKINNAT

Hankintatoiminta käsittää perinteisesti ostoprosessin. Siihen kuuluu tarpeen määrittely, toimittajan valinta, sopimuksen teko ja toimituksen seuranta. Aljianin (1984: 3) mukaan hankintatoiminnan tehtävänä voidaan tiivistetysti sanoa olevan oikeanlaatuisten tavaroiden ja palveluiden löytäminen, oikeaan hintaan, oikean määräisenä sopivasta lähteestä. (van Weele 2002: 14) Tämä määrittely kattaa hankintatoiminnan operationaaliset toiminnot. Van Weele (2002: 14) puolestaan määrittelee hankinnan seuraavanlaisesti:

'Hankinta on kaikkien niiden tavaroiden, palvelujen, kyvykkyyksien ja tietojen hankkimista ulkoisista lähteistä, joita tarvitaan yrityksen ensisijaisten ja tukevien toimintojen hoitamiseen, säilyttämiseen ja johtamiseen sille kaikista sopivimmalla tavalla.'

### 2.1 Hankinnan luokittelu

Monczka et al. (2005) jaottelevat hankinnan tyypit kahdeksaan ryhmään: raaka-aineet, puolivalmisteet ja komponentit, valmiit tuotteet, MRO- tuotteet, tuotannon tukituotteet, palvelut, pääomatuotteet sekä kuljetus ja kolmannen osapuolen hankinnat. *Raaka-aineisiin* kuuluvat esimerkiksi raakaöljy, kivihiili sekä puutavara. Näitä voivat myös olla maataloustuotteet, kuten esimerkiksi puuvilla. Olennainen syy raaka-aineiden hankinnalle on toimittajalta puuttuva kyky jalostaa se valmiiksi tuotteeksi. *Puolivalmisteet ja komponentit* ovat niitä osia tai artikkeleita, joita tarvitaan tukemaan yrityksen lopullista tuotantoa. Esimerkiksi auton valmistajalla näitä osia voivat olla renkaat, istuinten kokoonpano ja auton runko. Kaikki yritykset

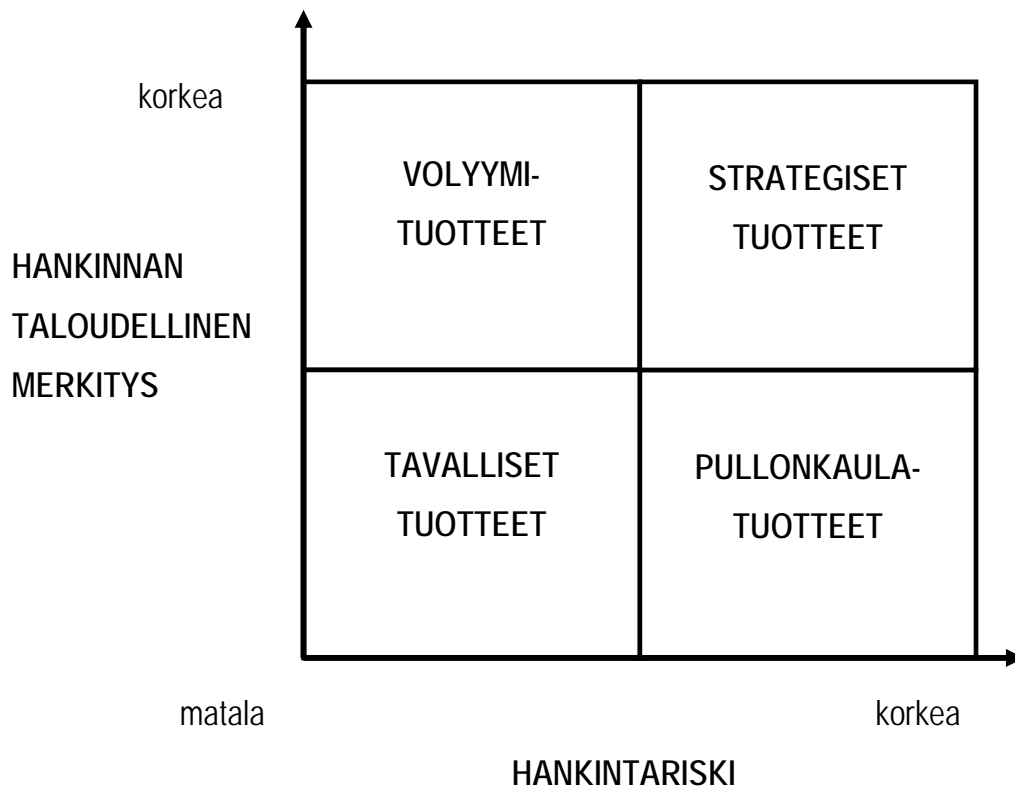


hankkivat *valmiita lopputuotteita* ulkoisilta toimittajilta yrityksen sisäiseen käyttöön. Tähän ryhmään kuuluvat myös ne hankitut tuotteet, jotka eivät vaadi suurempaa jatkojalostusta tai muokkausta ennen jälleenmyyntiä loppuasiakkaille. Yritys voi myydä oman tavaramerkkinsä nimissä tuotteita, jotka on tehnyt toinen valmistaja. Hankkimalla valmiita lopputuotteita voidaan tarjota laajempi tuotevalikoima. *MRO-tuotteita* ovat kaikki ne tuotteet, jotka eivät mene suoraan lopputuotteeseen, mutta joita tarvitaan toiminnan ylläpitoon. Näitä ovat esimerkiksi koneiden osat, toimisto- ja siivoustarvikkeet. *Tuotannon tukiosat* puolestaan ovat materiaaleja, joita tarvitaan lopputuotteen pakkaamiseen ja lähetykseen. Näitä voivat olla muun muassa laatikot, teipit, pakkauspaperi ja kuormalavat. *Pääomatuotteisiin* kuuluu sellainen omaisuus, jonka on tarkoitus olla käytössä yli vuoden. Näitä voidaan jakaa edelleen useampaan kategoriaan. Esimerkkejä pääomatuotteista ovat tietokonejärjestelmät, erikoistuotantokoneisto tai työpaikan huonekalut. Kaikki yritykset antavat määrättyjä toimintoja tai *palveluja* ulkoisten toimittajien tuotettavaksi. Yritys voi esimerkiksi antaa piha-alueidensa hoidon ulkopuolisen palveluntarjoajan hoidettavaksi tai lämmityksen ja jäähdytyksen erikoisosaajien hoidettavaksi sellaiset korjaukset, joita yrityksen huoltohenkilöt eivät osaa tehdä. Muita tällaisia tyypillisiä palveluja ovat esimerkiksi lumityöt sekä ruokailu- ja konsulttipalvelut. *Kuljetus ja kolmannen osapuolen hankinnat* muodostavat viimeisen hankintaryhmän. Kuljetus muodostaa tärkeän ryhmän palveluiden ostamisessa. Tänä päivänä on yleistä, että hankintaosastot arvioivat ja valitsevat logistiikkapalveluiden tarjoajia samalla tavalla kuin ne arvioivat tavarantoimittajiaakin. Logistiikan valvonnan ja johtamisen potentiaaliset kustannussäästöt ovat merkittäviä. (Monczka et al. 2005: 55–59.)

Kraljic (1983) esitteli ensimmäisen kattavan portfolio – mallin hankintaan ja toimitusketjun hallintaan. Kraljic: n lähestymistapa sisältää kuvion portfoliomatriisista, jossa luokitellaan tuotteen kahden muuttujan perusteella: hankintariski ja taloudellinen tuotto. Nämä voivat olla joko korkeat tai matalat. Tuloksena on neliömatriisi, jossa on neljä erilaista tuoteryhmää: pullonkaulatuotteet, ei-kriittiset tuotteet, volyymituotteet ja strategiset tuotteet. (Gelderman & van Weele 2003.)

Van Weele (2002) esittää portfolio - mallin pohjautuen Kraljicin malliin. Tämä on nähtävissä kuvana 2. Muutoksena on, että ei-kriittisten tuotteiden nimeksi on vaihdettu tavalliset tuotteet ja toisen muuttujan nimeksi hankinnan taloudellinen

merkitys. (Van Weele 2002: 145 – 149) Perusidealtaan kuvio on kuitenkin samanlainen.



**Kuva 2** Hankittavien tuotteiden portfolio (van Weele 2003: 147, muokattu)

*Strategiset tuotteet* ovat korkean volyymin tuotteita. Yleensä nämä tuotteet muodostavat suuren osan lopputuotteen hinnasta. Näitä hankitaan yhdeltä toimittajalta, jota ei voida vaihtaa yhtäkkiä ilman merkittäviä kustannuksia. Strategisia tuotteita voivat olla esimerkiksi moottorit ja vaihdelaatikat autonvalmistajille. *Volyymituotteet* ovat niitä, jotka ovat hankittavissa monilta eri toimittajilta ja laatutasoltaan samanlaisina. Myös nämä muodostavat suhteellisen suuren osan lopputuotteen hinnasta. Toimittajan vaihtokustannukset ovat matalat, koska hyviä toimittajia on tarjolla useita. *Pullonkaulat tuotteet* ovat rahalliselta arvoltaan suhteellisen pieniä, mutta niiden toimitusketju on hyvin herkkä. Niitä on saatavissa vain yhdeltä toimittajalta. Toimittajalla on yleensä valta-asema tässä yhteistyösuhteessa. *Tavalliset tuotteet* aiheuttavat harvoin teknisiä tai kaupallisia ongelmia hankinnan näkökulmasta. Yksittäinen tuote on usein arvoltaan pieni ja niitä

on saatavissa useilta vaihtoehtoisilta toimittajilta. Käytännössä useimmat tuotteet kuuluvat tähän ryhmään. Matriisin tarkoituksena on auttaa hahmottamaan, mitkä tekijät ovat kullekin tuoteryhmälle ominaisia ja minkälaista hankintastrategiaa niihin tulisi soveltaa. (Van Weele 2002: 145 – 149.)

Jokainen hankinta on erilainen niin kuin myös hankittava tuote. Tärkeää onkin juuri ymmärtää, ettei kaikille sovi samanlainen hankintastrategia. Hankittavan tuotteen kriittiset tekijät tulisi huomioida ja hankinnan yhteydessä tulisi varmistaa, että näistä tekijöistä huolehditaan. Näin voidaan paremmin saavuttaa onnistuneita hankintatapahtumia.

## **2.2 Hankintaprosessiin ja päätöksentekoon vaikuttavat tekijät**

Hankittavan tuotteen ominaisuudet vaikuttavat hankintapäätösten tekoon. Hankitaanko esimerkiksi varaosia vai raaka-aineita. Erot johtuvat hankinnan taloudellisesta merkittävydestä, teknisten ominaisuuksien monimutkaisuudesta sekä hankintaan liittyvän riskin suuruudesta. Mitä merkittävämpi hankinta on strategiselta tasoltaan yritykselle, sitä enemmän johdon tulisi olla mukana hankintapäätöstä tehtäessä. Strategista merkittävyyttä ei voida suoraan mitata hankinnan rahalliseen arvoon perustuen. Tuote voi olla esimerkiksi arvoltaan pieni ja silti olla valmistettavan tuotteen merkittävä osa, niin että tuote ei toimisi ilman kyseistä osaa. Kun hankintaan käytettävän rahan määrä kasvaa, nousee myös johdon rooli päätöksenteossa merkittävämmäksi. Tämän vuoksi yrityksen johto on yleensä mukana neuvottelemassa tärkeistä raaka-aineista sekä investointihyödykkeistä. Myös hankintamarkkinoiden ominaispiirteet vaikuttavat hankintaprosessiin. Monopolistisilla tai oligopolistisilla markkinoilla neuvottelut hankinnasta ovat vaikeampia ja monimutkaisempia, eikä ostajapuolella ole niin paljon valtaa. Vapaasti kilpailullisilla markkinoilla puolestaan ostajalla on suurempi valinnan vapaus ja siksi nämä ovat ostajille mieleisempi vaihtoehto. Hankintapäätökseen liittyvän riskin määrän kasvaessa, lisääntyy myös prosessin kulun kurinalaisuus. Kun yrityksen kokemus kyseisen hyödykkeen hankinnasta tai tietyn toimittajan kanssa työskentelystä kasvaa, vähenee hankintaan liittyvän riskin määrä ja toimitusaika lyhenee. Hankintaosaston tehtävät, vastuut ja kyvykkyydet vaihtelevat organisaatioiden välillä. Suuremmissa yrityksissä hankintaosasto toimii yleensä ammattimaisemmin kuin

pienemmissä firmoissa. Yrityksen sisäinen rakenne yleensä määrittää miten hankintapäätökset tehdään. Päätöksenteosta tulee vaikeampaa, enemmän aikaa vievää sekä syvempää osallistumista vaativaa, kun tuotteen hankinta vaatii muutoksia organisaation sisällä tai vaatii koulutusta ja harjoittelua. Tämänlainen tilanne voi ilmetä esimerkiksi, jos yritykseen hankitaan uudet tietokoneet tai uutta tuotantoteknologiaa. (Van Weele 2002: 39–40.)

### **2.3 Kansainvälinen hankinta**

Markkinoiden kansainvälistyminen, globaali kilpailu ja muutokset liiketoimintaympäristössä ovat vaikuttaneet kansainvälisen hankinnan lisääntymiseen. Se on noussut merkittäväksi tekijäksi yrityksen strategiassa, kun tavoitteina ovat kustannussäästöt, tuotelaadun parantaminen, lisääntyvä joustavuus tuotannossa sekä parempi tuotesuunnittelu. Myös hankintaosaston kytkeytyminen muihin yrityksen osastoihin, on ollut selkeämpää. Hankinta kotimaisilla markkinoilla on monimutkaista. Ulkomaille lähdetessä muuttuu hankinta vielä monimutkaisemmaksi. Hankintaprosessin vaiheet ovat hyvin samanlaisia kuin kotimaisillakin markkinoilla, ero näkyy selvimmin toimintojen monimutkaistumisena ja yksityiskohtien lisääntymisenä. (Carter & Narasimhan 1990: 2, 6.)

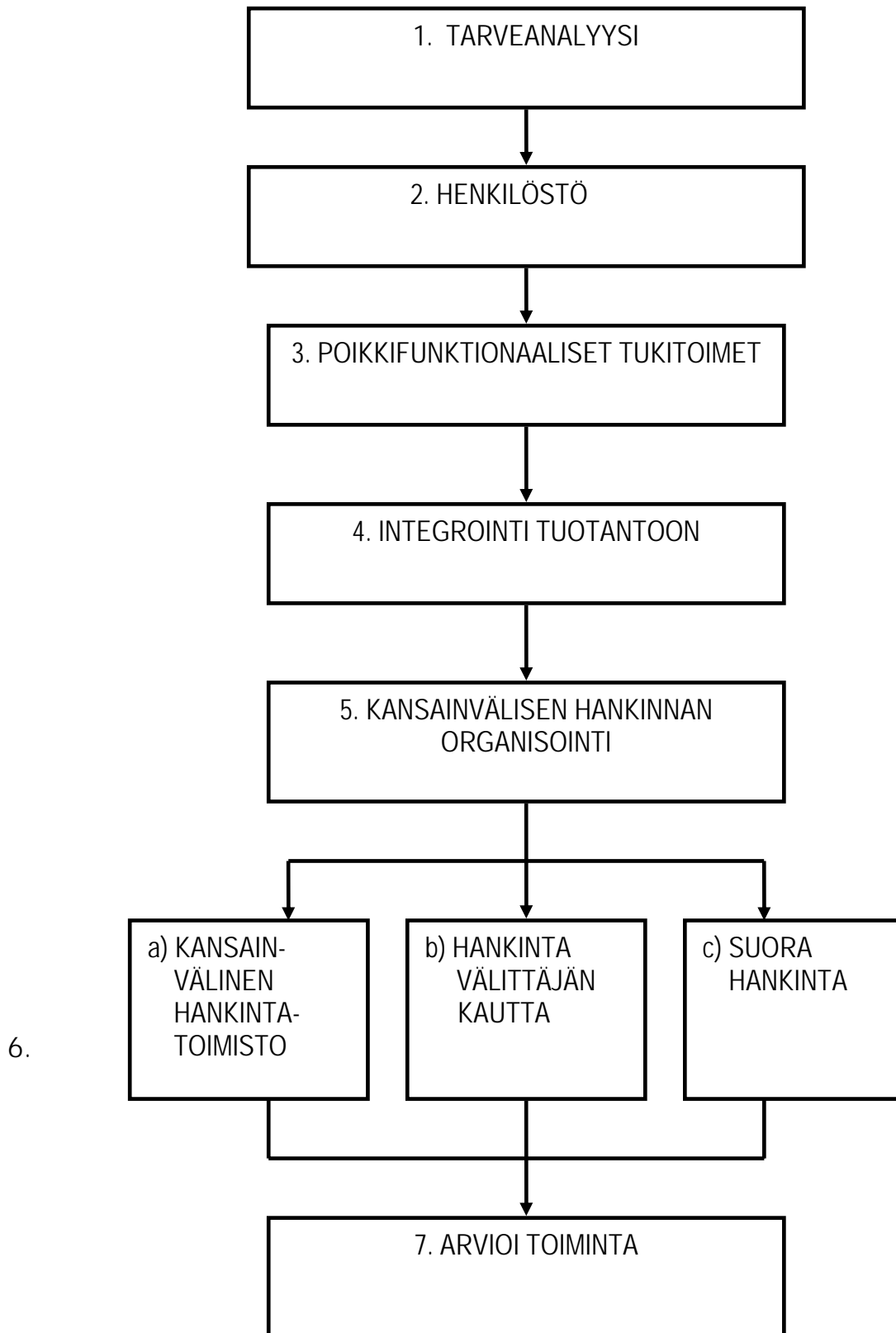
Yksi merkittävä syy kansainväliselle hankinnalle on riittävän korkean laatutason säilyttäminen. Vaikkakin tämän syyn merkittävyys on laskemaan päin, on kansainvälisille markkinoille lähtemisen tarkoituksena kuitenkin usein juuri kriittisten laatuvaatimusten saavuttaminen. Toinen suuri tekijä, johon toivotaan parannusta kansainvälisten hankintojen kautta, ovat toimittajien toimitusvarmuudet. Tilausten toimitusaikoja voidaan parantaa ulkomaille lähdetessä. (Burt et al. 2003: 366.) Kotimaisia tuotteita vastaavia tavaroita voidaan tarjota edullisemmilla hinnoilla ulkomailta. Tämä voi johtua esimerkiksi korkeammasta tuottavuudesta, alhaisemmista palkoista tai paremmista koneista ja laitteista. (Baily et al. 2005: 288.) Kansainvälisillä markkinoilla voi olla tarjolla edistyneempää teknologiaa tai markkinoiden laajentumisen kautta voidaan saavuttaa suurempi määrä toimittajia joista valita itselle sopivin. (Burt et al. 2003: 367).

Baily et al.: n (2005) mukaan kansainvälisen hankinnan ongelmakohdat liittyvät yleensä kommunikaatioon, valuuttaeroihin, eroavaisuuksiin laillisissa järjestelmissä tai maksamiseen liittyviin asioihin. Kommunikaatio-ongelmia eivät aiheuta ainoastaan kielelliset vaikeudet. Kaupankäyntiin liittyvä terminologia vaihtelee maittain, niin kuin myös tekninen sanasto. Tämän vuoksi on ensiarvoisen tärkeää varmistaa, että molemmat osapuolet ymmärtävät asiat samalla tavalla. Valuutasta toiseen vaihto ei itsessään aiheuta suurempia ongelmia, jos valuutta on vaihtokelpoista, mutta valuutan vaihto aiheuttaa kustannuksia. Merkityksellisempi ongelma on kuitenkin valuuttakurssien heilahtelu. Vakiintunut tapa, jolla tätä riskiä pyritään välttämään, on tehdä termiiniosto, sillä rahasummalla kyseistä valuutta, joka tarvitaan laskun maksuun. Maiden välinen varojen siirto aiheuttaa myös omat vaikeutensa. Maksusuoritusten hoitamiseen otetaan usein mukaan kolmas osapuoli, yleensä pankki, koska sen avulla voidaan tehdä prosessi helpommaksi. EU: n sisäisen kaupan maksutapana käytetään usein avointa tililuottoa. EU: n ulkopuolisen kaupan maksutapoina puolestaan käytetään remburssia ja vekseliluottoa. Kansainvälistä kauppaa harjoittaessa on myös tärkeää todeta minkä maan lakeja esimerkiksi sopimusta tehdessä noudatetaan. (Baily et. al. 2005: 289 – 292.)

## **2.4 Kansainvälisen hankintastrategian toteuttaminen**

Kansainvälisen hankintastrategian toteutus voi olla alussa hämmentävää. Prosessi on hyvin herkkä ja sitä on johdettava hyvin, jotta voitaisiin varmistaa sen onnistuminen. Kuva 3 esittää tavanomaisen toimintojen sarjan, jota monikansallinen yritys voisi hyödyntää julkistaessaan kansainvälisen hankintaohjelman. Tarkastellaan seuraavaksi tämän prosessin kulkua.

Yrityksen tulee ensimmäiseksi suunnitella globaalia hankintaa. Tämä alkaa julkistamalla virallinen päätöksentekoprosessi, joka vuorostaan käynnistää kattavan tarveanalyysin teon. Tämän prosessin tulisi määritellä hankintatarpeet, strategiat tyydyttämään nämä tarpeet sekä niiden suhteet muuhun yritykseen ja tämän lisäksi vielä kilpailukykyiset tavoitteet. Tarveanalyysin tulisi johtaa niiden hyödykkeiden tai osien määrittämiseen, jotka ovat sopivia hankittavaksi ulkomailta. Tämä arviointi on yleensä suositeltavaa tehdä yrityksen hankintajohdon tai materiaalihankinnan johdolla. (Carter & Narasimhan 1990: 9.)



**Kuva 3** Kansainvälisen hankintastrategian toteuttaminen (Carter & Narasimhan 1990: 10 muokattu; Burt et al. 2003: 370–372)

Seuraava toimenpide on kansainvälisiä hankintoja hoitavan henkilöstön valinta, jonka vastuulle tulevat esimerkiksi tiedon hankinta potentiaalisista toimittajista ja hintatrendeistä, sekä tämän jälkeen kansainvälisten toimintamahdollisuuksien arviointi. Koska kansainväliselle hankinnalle ovat ominaisia pitkä toimitusverkosto, monimutkaiset neuvottelut, kulttuurierot ja kommunikaatio-ongelmat, eivät kotimaiden hankintaa hoitavat henkilöt välttämättä omaa kansainvälisen hankinnan menestyksekkääseen toteuttamiseen vaadittavaa tieto-taitoa. (Carter & Narasimhan 1990: 9.)

Yrityksen, joka lähtee harjoittamaan kansainvälistä hankintaa, tulisi säilyttää poikkifunktionaaliset tukitoimet. Ulkomainen hankinta tuo mukanaan kuljetuksien pidemmät toimitusketjut ja toimintahäiriöiden mahdollisuuksien lisääntymisen. Näistä syistä johtuen yrityksen tulisi saavuttaa korkeamman asteen yhteistyö ja tukitoimet yrityksen muiden osastojen kanssa. Näitä osastoja ovat esimerkiksi suunnittelu, tuotanto sekä laadunvarmistus. Tällaisen poikkifunktionaalisuuden saavuttaminen on vaikeaa useille yrityksille. (Carter & Narasimhan 1990: 10.)

Yrityksen tuotanto- ja hankintaosaston tulisi tehdä tiiviisti yhteistyötä. Osastojen suunnittelun ja valvonnan integrointi on kriittinen tekijä kansainvälisen hankintatoiminnan menestykselle. Huolimaton tai puutteellinen suunnittelu pahentaa ongelmia, luo ylimääräisiä varastoja tai puutostilanteita, aiheuttaa tuotannon epävakautta sekä laskee palvelutasoa. (Carter & Narasimhan 1990: 10.)

Kansainvälisille markkinoille lähettäessä voidaan valita useammasta toimintavaihtoehdosta. Vaihtoehdon valintaan vaikuttaa kuinka paljon tietoa yrityksellä on ulkomailta ostamisesta, sekä hankittavien hyödykkeiden lukumäärä ja volyyymi. (Carter & Narasimhan 1990: 10.) Toimintavaihtoehdot voidaan jakaa karkeasti kolmeen ryhmään (Burt et al. 2003: 370–372):

- a) Suora hankinta kansainvälisiltä markkinoilta
- b) Hankinta välittäjän kautta
- c) Kansainvälinen hankintatoimisto.

Yrityksen hankinnan suunnitteluosaston tulee jatkuvasti arvioida kansainvälistä hankintastrategiaa ja -toimintoja. On suositeltavaa harkita tarkasti hankintasopimusten pituuksia, sekä yhteistyösuhteen astetta toimittajan kanssa. (Carter & Narasimhan 1990: 10–11.)

### **3 HANKINTAPROSESSI**

Tässä kappaleessa esitetään hankintaprosessi ja sille tyypilliset vaiheet. Hankintaprosesseja on hyvin erilaisia, eikä ole olemassa yhtä mallia, millä kaikki hankintaprosessin kulkevat. Seuraavaksi esitettävään hankintaprosessin kuvaukseen on pyritty ottamaan mukaan sellaisia vaiheita ja niiden kuvauksia, mitä hankintaprosesseissa esiintyy usein.

#### **3.1 Tarpeen määrittäminen**

Hankintaprosessi käynnistyy yksilöimällä se tuote tai palvelu, jonka käyttäjä tarvitsee. Tuote, joka halutaan hankkia, voi olla muun muassa raaka-aine, vara-osa, lopputuotteeseen tarvittava osa tai valmis lopputuote. Käyttäjä (sisäinen asiakas) määrittelee siis tuotteen tai palvelun, jonka hän toivoo hankittavan. Yleisin tapa ilmoittaa jonkin tuotteen tai materiaalin tarpeesta, on tehdä hankintaehdotus. (Monzcka et al. 2005: 36)

Hankintastrategia antaa vastauksen siihen olennaiseen kysymykseen, miten tuote tai palvelu ostetaan. Yrityksillä, joilla on valmiudet tehdä tuote itse yrityksen sisällä, hankintastrategiasta päättäminen kietoutuu yhteen make-or-buy – kysymyksen kanssa. (Anderson & Katz 1998: 8.) Jos päädytään hankkimaan hyödyke yrityksen ulkopuolelta, tulevat seuraavat vaiheet eteen (Van Weele 2002: 52).

Hankintaehdotus on yrityksen sisäisen toimijan tekemä ostokehottus. Hankintaehdotuksessa yksilöidään tavara tai palvelu, sekä jo mahdollisesti toimittaja, jolta hyödyke voidaan hankkia. Yleensä, normaaliin liiketoimintaan kuuluvat hankintaehdotukset lähetetään yrityksen osto-osastolle, erikoistapauksissa ne täytyy



ensin hyväksyttää. Osto-osasto tekee saadun hankintaehdotuksen perusteella joko ostotilauksen tai tarjouspyynnön. (Koskinen et al. 1995:155–156.)

### 3.1.1. Hankittavan hyödykkeen määrittäminen

Prosessissa tulee määrittää spesifikaatiot tuotteille, jotka tullaan hankkimaan. Yleensä määrittelyt vaihtelevat seuraavien välillä:

*Toiminnallisessa erittelyssä* määritellään ne toiminnot, jotka tuotteen tulee tarjota sen käyttäjälle. Toiminnallinen erittely on siitä hyvä, että mahdollisella toimittajalla on paras mahdollinen tilaisuus edistää heidän omaa osaamistaan. Toimittajat voivat hyödyntää uusia teknologioita, joista ostaja ei välttämättä ole tietoinen. Tämä luo myös vain yhden standardin, jonka valossa tuote voidaan arvioida.

*Teknisessä erittelyssä* määritellään tuotteen tekniset ominaisuudet ja luonteenpiirteet, sekä myös toiminnot, jotka toimittajan tulee suorittaa. Yleensä tekninen erittely toteutetaan tekemällä yksityiskohtaiset tekniset piirustukset sekä toiminnan aikataulu, jonka avulla voidaan valvoa toimittajan tehokkuutta tarkasti.

Sekä toiminnallinen, että tekninen erittely ovat osa suurempaa kokonaisuutta, jota kutsutaan *hankittavan hyödykkeen määrittämiseksi*. Tähän vaiheeseen kuuluu yleensä myös seuraavat kohdat:

- Laatumäärittelyt
- Logistiset määrittelyt
- Huollon määrittelyt
- Lailliset ja ympäristölliset vaatimukset
- Tavoitebudjetti. (Van Weele 2002: 52–53.)

### 3.1.2. Hankinnan tyyppi

Robinson et al. (1967) ovat jaotelleet ostotyypit karkeasti kolmeen ryhmään (Lysons & Farrington 2006: 423). Hankintaprosessien kaikkien vaiheiden läpikäyminen järjestelmällisesti ja sellaisenaan on käytännössä hyvin harvinaista. Näin toimitaan

yleensä vain uusien hankintojen tapauksissa. Käytännössä hankintaprosessit ovat enemmän tai vähemmän suorja jälleenostoja.(van Weele 2002: 33). Tarkastellaan lyhyesti näitä kolmea eri hankinnan tyyppiä.

#### Uusi hankinta

Yritys päättää hankkia täysin uuden tuotteen tai spesifikaation sille tuntemattomalta toimittajalta. Tälle hankinnalle on ominaista suuri epävarmuuden aste ja korkea riski. Päätöksentekoprosessista tulee monimutkaisempi ja toimittajan etsintä ja arviointi aiheuttavat suuremmat kulut. (Lysons & Farrington 2006: 424; van Weele 2002: 33.)

#### Muunneltu jälleenosto

Yritys haluaa ostaa uuden tuotteen jo tuntemaltaan toimittajalta tai jo tuntemansa tuotteen uudelta toimittajalta. Tämä tilanne tulee esiin yleensä silloin, kun ei olla enää tyytyväisiä nykyiseen toimittajayhteistyöhön tai kun jo hankittavasta tuotteesta on tarjolla parempia vaihtoehtoja markkinoilla. Tämä tilanne on vähemmän epävarma kuin täysin uusi hankinta. (van Weele 2002: 34.)

#### Suora jälleenosto

Yritys hankkii tuntemansa tuotteen jo tutulta toimittajalta. Epävarmuuden aste on matala, koska sopimuksen ehdot ja olosuhteet ovat selvät. Nämä ovat rutiinihankintoja, joita yritys tekee suhteellisen jatkuvasti. (Lysons & Farrington 2006: 368, 423; van Weele 2002: 34.)

### **3.2 Toimittajan etsintä**

Kun tarve on määritelty ja kuvattu tarkasti, voi ostaja aloittaa markkinatutkimuksen löytääkseen potentiaalisia toimittajia. Rutiinihankintojen tapauksessa, joissa yhteistyösuhteita on jo olemassa, tarvitaan vain vähän lisäkartoitusta. Uuden tai korkeaa arvoa tuottavan tuotteen hankinta voi sitä vastoin vaatia pidemmän markkinatutkimuksen potentiaalisten toimittajien löytämiseksi. (Dobler & Burt 1996: 66 – 67.)

### 3.2.1. Markkina-analyysi

Markkinat ovat se paikka, jolle tuotteet ja palvelut tuodaan myytäväksi. Esimerkiksi Euroopan Unioni on markkinapaikka, joka on luotu jäsenmaiden välisellä sopimuksella tavoitteena vähentää työvoiman ja pääoman sisäisen liikkuvuuden esteitä. Markkinoiden analysointi auttaa ennustamaan tuotteen pitkän ajan kysyntää paremmin. Markkinoiden tutkimisen avulla voidaan selvittää mitä vaihtoehtoisia tuotteita ja palveluja on tarjolla, sekä onko esimerkiksi kannattavampaa hankkia hyödykkeitä ulkomailta. (Lysons & Farrington 2006: 369.)

### 3.2.2. Tarjouskilpailu ja neuvottelut

Määriteltynä ensisijaisen ryhmän potentiaalisia toimittajia, voi ostaja valita kahdesta seuraavasta vaihtoehdosta. Ostaja voi aloittaa tarjouskilpailun tai neuvottelut, tai myös molemmat. Nämä ovat kaksi yleisimmin käytettyä toimintatapaa, joita käytetään toimittajan valintapäätöstä tehtäessä. Jos valitaan tarjouskilpailu, alkaa prosessi pyytämällä tarjouksia kohtuulliselta määrältä yrityksiä, joiden kanssa ostaja olisi halukas yhteistyöhön. (Dobler & Burt 1996: 67; Monczka et al. 2005: 45.)

Tarjouskilpailu on tehokas toimintavaihtoehto tietyissä olosuhteissa. Hankittavan tuotteen volyymin on oltava riittävän suuri kyseiselle toimintatavalle. Tuotteen spesifikaatioiden on oltava selviä toimittajalle, jotta tämä kykenee arvioimaan rahamäärän, joka hänelle aiheutuu tuotteen valmistamisesta. Markkinoiden on oltava kilpailulliset, eli niiltä on löydyttävä riittävä määrä päteviä toimittajia. Ostajat käyttävät tarjouskilpailua silloin kun hinta on hallitseva valintakriteeri, sekä kun hankittavan tuotteen spesifikaatiot ovat selkeästi ilmaistavissa. (Monczka et al. 2005: 44–45.)

Tarjouspyynnön tulee olla selkeä, jotta sen vastaanottaja saa siitä kaiken tarvitsemansa tiedon (Koskinen et al. 1995: 158). Vaikka tarjouspyyntöjen muodot voivat vaihdella paljonkin yritysten välillä, tavallisesti ne kuitenkin sisältävät samat perustiedot, jotka liitetään myöhemmin tehtävään hankintasopimukseen. (Dobler & Burt 1996: 67.)

Tarjouspyynnössä tulisi esittää ainakin seuraavat asiat:

- Tavarankäytön yksilöinti
- Paljous
- Toimitusaika
- Toimitusehto
- Hinta
- Maksuehto. (Koskinen & al. 1995: 158–160.)

Neuvottelu on looginen vaihtoehto silloin kun tarjouskilpailu ei ole sopiva tapa toimittajan valintaan. Kasvotusten käytävän neuvottelut ovat paras vaihtoehto, jos jokin aiemmin esitellyistä tarjouskilpailun olosuhdetekijöistä puuttuu. Tuote voi esimerkiksi olla uusi tai teknisesti monimutkainen. (Monczka et al. 2005: 45.) Neuvottelu on suositeltava vaihtoehto silloin, kun hinta ei ole ainut tärkeä tekijä, vaan kyseinen hankinta vaatii sopimista monista suorituskyvyn osatekijästä, joita voivat olla esimerkiksi laatu, hinta, kuljetukset ja riskin jakaminen (Monczka et al. 2005: 45; Burt et al. 2003: 337.) Myös tilanteessa, jossa toimittaja tarvitsee pitkän ajan tuotteen valmistamiseen ja kehittämiseen, ovat neuvottelut sopiva vaihtoehto käytettäväksi tarjouskilpailun sijasta (Monczka et al. 2005: 45). Neuvottelujen hyötyjä ovat riskien väheneminen sekä yhteistyön lopputuloksena myös alentuneet kustannukset (Erridge 1995: 156).

### **3.3 Toimittajan valinta**

Ennen kuin toimittajan valinta tehdään, tulee saatuja tarjouksia vertailla keskenään. Vertailtavia asioita ovat hinta, tekniset asiat, laatu toimitusvarmuus, maksuehdot sekä mahdolliset alennukset. Jos ostetaan eri valuutalla kuin oma, on hyvä tehdä herkkyyksianalyysi siitä, miten kurssimuutokset vaikuttavat hintaan. (Koskinen & al. 1995: 162–167.)

### 3.3.1. Ostaja-toimittaja – suhde

Toimittajan ja ostajan välinen suhdetta on aiemmin pidetty usein ns. vastakkain asetteluun perustuvana. Viime vuosina tässä asiassa on kuitenkin tapahtunut muutosta parempaan suuntaan. Kehityssuunnat, kuten tuotteiden lyhentyneet elinkaaret, teknologian kiihtyvä muutosnopeus, sekä kansainväistyneet hankinnat, ovat saaneet aikaan paremman kommunikaation ja yhteistyön toimittajan ja ostajan välillä. Toimittajan valinta on yleisesti pitkällinen arviointiprosessi. Toimittajia voidaan arvioida monia eri tekijöitä ajatellen, kuten esimerkiksi tuotelaatua, toimitusvarmuutta, palvelua tai tutkimus- ja kehitystoimintaa. Usein näiden arviointikriteerien välillä joudutaan tekemään niin sanotusti vaihtokauppaa tai kompromisseja. Yksi toimittaja voi esimerkiksi tarjota huokeahintaisia osia, jotka ovat alle keskimääräisen laadun, kun taas toinen toimittaja tarjoaisi korkeampilaatuisia osia, joiden toimitus olisi kuitenkin epävarma. Se, mitä kriteeriä pidetään kulloinkin tärkeänä, vaihtelee hankinnasta toiseen. Asiaa monimutkaistaa vielä se, että toiset kriteerit ovat määrällisiä (hinta, laatu) ja toiset laadullisia (palvelu, joustavuus). (Bhutta & Huq 2002: 127.)

### 3.3.2. Toimittajan arviointi

Toimittajan arviointi voi olla aikaa vievää ja tämän vuoksi sen tulisi olla valikoivaa. Kaikkia asioita ei tarvitse arvioida aina. Lysons (2002) mukaan on olemassa kuitenkin tilanteita, jolloin arviointi on ehdottoman tärkeää. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi seuraavat:

- hankitaan korkean katteen tuotteita
- hankitaan ei-standardituotteita
- hankitaan korkean riskin tuotteita
- lähdetään kansainväliseen hankintaan. (Lysons 2002; Lysons & Farrington 2006: 375.)

Ostavat yritykset arvioivat potentiaalisia toimittajia monien eri tekijöiden perusteella painottaen yritykselle tärkeitä asioita. Toiset voivat haluta enemmän lyhyitä toimitusaikoja, toiset puolestaan teknologista kyvykkyyttä. Kolme useimmin arvioitua asiaa ovat *hinta/ kustannukset, laatu ja toimitus*. Nämä kolme suorituskyvyn

osatekijää ovat yleensä ilmeisimmät ja myös kriittisimmät vaikutuksiltaan. (Monczka et al. 2005: 215.)

Monczka et al. (2005) esittävät kymmenen avaintekijää, joita ostajat voivat tarkastella toimittajan arvioinnissa. Näitä ovat muun muassa taloudellinen vakaus, teknologinen kyvykkyys ja toimittajien kustannusrakenne. (Monczka et al. 2005: 215–222)

Myös Lysons & Farringtonin (2006) mukaan toimittajan arviointi on tilannekohtaista ja arvioitavien asioiden valintaan vaikuttavat kyseisen hankinnan tarpeet ja vaatimukset. Potentiaalisia toimittajia tulisi arvioida seuraavilla kahdeksalla alueella: talous, tuotantokapasiteetti- ja tilat, henkilöstöresurssit, laatu, suorituskyky, ympäristöasiat ja eettiset tekijät, IT ja organisaatorakenne (Lysons & Farrington 2006: 375)

Tekijöitä, joita arvioida on siis olemassa lukemattomia. Yrityksen on osattava valita itselleen kriittisimmät ja olennaisimmat asiat arvioida, muuten tähän kuluu liikaa aikaa ja kustannuksia. Ei ole olemassa oikeaa tapaa arvioida tai oikeita tekijöitä mitä arvioida. Enemmän on merkitystä sillä, että osataan valita kuhunkin tilanteeseen sopivat tekijät arvioitaviksi.

### **3.4 Tilaus ja sopimus**

Toimittajan valinnan jälkeen, tulee laatia sopimus. Teollisuudenalasta riippuen, voi sopimukseen liittyä erityisiä lisäehtoja tai -olosuhteita. Ostosopimuksen tekninen sisältö riippuu luonnollisesti yleensä hankittavasta tuotteesta. Erityiset kaupalliset ja lailliset ehdot ja olosuhteet vaihtelevat riippuen sopimuksesta. Vaihtelua aiheuttavat muun muassa hankintapolitiikat, yrityskulttuurit, markkinatilanteet sekä tuotteen ominaisuudet. (Van Weele 2002: 59 – 60.)

#### **3.4.1. Sopimus ja sen sisältö**

Juridisesti sopimus syntyy, kun toisen osapuoli saa antamaansa tarjoukseen samansisältöisen vastauksen. Hankintasopimuksen suppein muoto on lyhyt tilaus, jonka tarkoituksena on antaa myyjälle toimintaohjeet siitä miten materiaali, tuote tai

palvelu tulee toimittaa. Tällaiset sopimukset ovat sisällöltään pääosin kaupallisia. Kun sopimukseen liittyvä rahamäärä kasvaa, saa kaupallisen sisällön lisäksi enemmän merkitystä myös juridinen sisältö. Sopimuksessa määritellään myyjän ja ostajan velvollisuudet sekä mahdolliset sanktiot, jos sopimusosapuolet eivät toimi niin kuin on sopimuksessa sovittu. Kaupallisen ja juridisen sisällön lisäksi sopimuksen kolmannen osa-alueen muodostaa tekninen sisältö. Tekninen sisältö on merkittävä erityisesti silloin kun tuotetta joudutaan yksilöimään ja osto on luonteeltaan satunnainen. Laadun ollessa tärkeä tekijä, myös teknisen sisällön osuus nousee merkittävämmäksi. (Koskinen et al. 1995: 173 – 174.)

Molemmiin puolin hyvä sopimus saadaan aikaan, kun kumpikin osapuoli perehtyy vastapuolen tarjoamaan materiaaliin ja valmistele sopimusta riittävän perusteellisesti. Ostajan on hyvä kiinnittää huomiota myyjän taloudelliseen vakauteen. (Pehkonen 2000: 79.)

Ulkomaankaupan ostosopimuksessa olisi suositeltavaa kiinnittää huomiota seuraaviin seikkoihin:

- Kaupan kohteen yksilöinti
- Kauppahinta ja sen suorittaminen
- Toimitusaika
- Toimitustapa
- Vapautumisperusteet
- Tavarankäytön tarkastus ja sen suorittaminen
- Takuu
- Omistusoikeus tavaraan, sekä sen siirtyminen
- Vahingonvaaran siirtyminen
- Pakkausta koskevat määräykset
- Riitojen ratkaiseminen. (Pehkonen 2000: 77.)

### *Toimituslausekkeet*

Toimituslauseke on kirjain- tai sanayhdistelmä, jonka avulla sovitaan osa kauppasopimuksesta. Se määrittää ostajan ja myyjän velvollisuudet tavarantoimituksen yhteydessä. Lausekkeiden avulla määritetään seuraavat kolme asiaa:

- 1) osapuolten toimintavelvollisuudet (toimintavastuu)
- 2) osapuolten kustannusvelvollisuudet (kustannusvastuu)
- 3) vahingonvaaran siirtymäpaikan ja – ajan (tavaravastuu). (Pehkonen 2000: 90.)

Toimituslausekkeet ovat kansainvälisiä ja niiden sisältö on suositeltavaa tuntea. Lausekkeiden sisältö ja tulkinta voivat vaihdella maittain, joskus jopa satamittain. Koska yhtenäiset tulkinnat puuttuvat, on luotu tulkintasäännöskokoelmia, joista löytyy yksityiskohtaiset erittelyt myyjän ja ostajan velvollisuuksista.

Tulkintasäännöskokoelmia ovat muun muassa seuraavat:

- INCOTERMS 2000
- COMBITERMS 1990
- AMERICAN FOREIGN TRADE DEFINITIONS 1941. (Pehkonen 2000: 91.)

#### 3.4.2. Tilaus

Kun on sovittu sopimuksen sisältö ja allekirjoitettu sopimus, voidaan tehdä tilaus. Joissain tapauksissa sopimus on sama asia kuin hankintatilaus. Tilauksen yhteydessä on tärkeää antaa tarkat tiedot ja ohjeet toimittajalle. Yleensä hankintatilauksessa tulee olla seuraavat asiat: tilausnumero, tiivis kuvaus tuotteesta, yksikköhinta, kuinka monta yksikköä tilataan, odotettu toimitusaika tai – päivä, toimitusosoite ja laskutusosoite. (Van Weele 2002: 63, 67.)

### **3.5 Toimitus ja seuranta**

Kun sopimus on tehty ja tuote tilattu, on vielä huolehdittava, että se saapuu perille oikean laatusana ja määräisenä, oikeaan paikkaan ja aikaan. Toimenpiteitä ovat



toimituksen seuranta, tavarán vastaanotto ja tarkistus, sekä laskun tarkistus. (Koskinen et al. 1995: 189.) Näitä kohtia käsitellään tässä ja seuraavassa kappaleessa.

### 3.5.1. Kuljetukset

Kansainvälisen kaupan yhteydessä tulevat toiminnot monimutkaisemmiksi. Tästä johtuen on viejän/ tuojan yleensä vaikeampaa hoitaa kuljetuksia ja siihen liittyviä toimintoja yksin. Sopivan kuljetuskaluston puuttuessa, annetaan tavarán kuljetus usein itsenäisen rahdinkuljettajan hoidettavaksi, jonka kanssa tehdään kuljetussopimus. Usein näitä tehtäviä hoitavat huolitsijat, joilla on osaamista myös muiden vientiin/ tuontiin liittyvien selvitysten hoidossa. Ulkomaankaupan tavalliset kuljetusvaihtoehdot ovat laivakuljetus, autokuljetus, rautatiekuljetus, lentokuljetus sekä näiden yhdistelmät. Kuljetusmuodon valintaan vaikuttavat yleensä kuljetuskustannukset, kuljetusvarmuus, kuljetusnopeus, kuljetettavan tavarán määrä ja laatu, kuljetettavan tavarán arvo ja nimike sekä kuljetettavan tavarán lähtö- ja määräpaikka. (Pehkonen 2000: 111, 113)

### 3.5.2. Toimituksen valvonta

Ostava yritys voi tehdä ennalta ehkäisevää työtä hankintaprosessin aiemmissa vaiheissa varmistaakseen toimitusten sujuvuuden. Näitä vaiheita ovat toimittajan valinta ja sopimuksen teko. Valitessa sopivaa toimittajaa, olisi hyvä tarkistaa toimittajan toteutunut toimitusluotettavuus. Myös toimittajan tuotannon suunnitteluun voidaan tutustua etukäteen. Sopimuksen teossa tulisi sopia tarkasti molempien osapuolien vastuut ja velvollisuudet. Tällöin toimituksen luotettavuuden valvonta on helpompaa. (Koskinen et al. 1995: 189 – 192)

## 3.6 Vastaanotto ja tarkistus

Tavarán vastaanoton yhteydessä tulee varmistaa vastaako saapunut lähetys määrältään ja laadultaan sitä mitä tilattiin. Tätä tarkastusta varten vastaanottaja tarvitsee tilaustiedot. (Koskinen et al. 1995: 193.)

Ensimmäinen tarkastuksen vaihe on toimituserän purkaminen ja tarkastus. Tämä suoritetaan yleensä rahdinkuljettajan vielä ollessa paikalla. Puretut tavarat ja niiden lukumäärän oikeellisuus tarkastetaan vertaamalla sitä kuljetusyhtiön kuormakirjaan sekä tavaroiden mukana tulleeseen pakkausluetteloon. Pakkausluetteloa voidaan verrata edelleen hankintatilaukseen, jotta voidaan varmistua, että saapunut tavara on sitä mitä tilattiin. Lopuksi tulee tarkastaa, ettei saapuneessa tavarassa ole havaittavissa vaurioita. Seuraava vaihe tarkastuksessa pitää sisällään tuotteen laadun tarkastuksen. Mitä teknisempi tuote on, sitä monivaiheisempi on myös laaduntarkastus - vaihe. Tässä vaiheessa tulee todentaa vastaako tuotteen laatu tilattua laatua. Laaduntarkastuksesta tulee laatia raportti, jonka tulee olla tehty siten, että se voidaan sellaisenaan tarvittaessa liittää reklamaatiokirjeeseen. Kun kaikki tarvittavat tarkastukset on tehty, tehdään tavarasta saapumisilmoitus. Tämän saapumisilmoituksen perusteella lisätään saapuneiden tuotteiden lukumäärä varastosaldoihin. Myöhemmässä vaiheessa myös tähän asiakirjaan perustuen tarkastetaan toimittajalta saapuva lasku. (Koskinen & al. 1995: 193 – 195.)

Hankintaosaston on hyvä myös arvioida toimittajan suorituskykyä tulevaisuutta ajatellen. Seuraavat hankintatapahtumat voivat olla tyyppiltään suoria tai muunneltuja jälleenostoja, jolloin voidaan mahdollisesti ostaa samalta toimittajalta. Arvioinnit olisi hyvä merkitä toimittajarekisteriin, kyseistä hankintaa koskeviin asiakirjoihin tai muuhun sellaiseen paikkaan, mistä ne on helposti löydettävissä seuraavan kerran hankintaa tehtäessä. (Baily et al. 2005: 375.)

#### **4 CASE STORA ENSO OYJ IMATRAN TEHTAAT**

Tämä osio jakautuu seuraavanlaisesti. Ensin esitellään case – yritys: Stora Enso Oyj Imatran tehtaat. Tämän jälkeen kuvataan mistä hankintaprosessi, telan huolto Sveitsissä, koostuu. Kyseinen osuus koostuu haastatteluista, joihin osallistui neljä Stora Enson työntekijää. Haastatteluissa oli vain yksi alkukysymys ja haastateltavien vastausten perusteella muodostettiin lisäkysymyksiä. Alussa kysyttiin, *mitä vaiheita kyseisille haastateltaville/ heidän osastolleen kuului koskien telan lähettämistä ja vastaanottamista Sveitsiin huollettavaksi*. Lisäksi osio käsittää myös prosessikaavion, jossa kuvataan telan huoltoprosessi. Se on löydettävissä liitteenä (liite 1). Toisen

osuuden loppuun on liitetty teoriaa asioista, jotka liittyvät EU: n ulkokauppaan ja täten ovat merkittäviä eroavaisuuksia verrattuna EU: n sisäkauppaan.

#### **4.1 Stora Enso Oyj Imatran tehtaat**

Stora Enso on yksi maailman johtavia yhtiöitä metsäteollisuudessa. Yhtiö on aikakausi- ja sanomalehtipapereiden, hienopapereiden ja pakkauskartonkien merkittävä valmistaja. Lisäksi tuotevalikoimaan sisältyy sellu, sahatavara, hylsykartonki ja laminaattipaperi. (Stora Enso Oyj, 2002: 2)

Aktiebolaget perusti vuonna 1897 Tornatorin puuhiomon ja paperitehtaan Vuoksen rannalle. Enso - Gutzeit Oy osti yhtiön 1930- luvun alussa. Sellun valmistus alkoi Kaukopään tehtailla vuonna 1935 ja ensimmäinen kartonkikone käynnistyi vuonna 1950. Tainionkosken tehtaat aloittivat toimintansa vuonna 1961. Imatran tehtaat koostuvat kahdesta yksiköstä: Kaukopäästä ja Tainionkoskesta. Tehtaat ovat suurin työnantaja Imatralla. Ne työllistävät 2400 ihmistä. Vuodessa tehtailla tuotetaan miljoona tonnia kartonkia ja paperia. 90 prosenttia tuotannosta menee vientiin. Tärkein markkina-alue on Eurooppa, mutta merkittävän osuuden muodostaa myös Kaakkois- Aasia. Pääosan tuotannosta muodostaa kartonginvalmistus. Vuonna 2005 Imatran tehtaiden liikevaihto oli 742 miljoona euroa. 581 miljoonaa euroa tuli kartongin valmistuksesta ja 161 miljoona euroa puolestaan paperin valmistuksesta. (Stora Enso Oyj 2002: 2 ; Stora Enso Oyj 2007: 4, 10, 13.)

Imatran tehtailla valmistetaan seuraavia tuotteita:

- juomakuppi- ja vuokakartonkeja
- graafisia kartonkeja (mm. kortteihin ja kalentereihin)
- nestepakkauskartonkeja
- joustopakkauskartonkeja (mm. elintarvikepakkauksiin ja etiketteihin)
- laminaattipapereita
- toimistopapereita. (Stora Enso Oyj 2007: 21–27).

Imatran tehtailla on käytössä ISO 9001- laatu järjestelmä. Vuodesta 1997 on otettu käyttöön myös ympäristöjärjestelmä ISO 14001 sekä EMAS- todennus. (Stora Enso Oyj 2007: 47.)

Stora Enson arvot ovat

- Asiakaskeskeisyys
- Tuloksellisuus
- Vastuu
- Ihmisläheisyys
- Tulevaisuus. (Stora Enso Oyj, 2002: 14.)

## **4.2 Telan huolto Sveitsissä – hankintaprosessin kuvaus**

Tässä kappaleessa käydään läpi telan huolto Sveitsissä. Tarkastellaan tälle kyseiseen hankintaprosessiin vaikuttavia tekijöitä, kuten kohdemaan olosuhteita, sekä tulli- ja laskukäytäntöä. Tässä tutkielman osassa kuvataan myös case – yrityksen Stora Enso Oyj Imatran tehtaiden telan huoltoprosessin vaiheet Sveitsiin ja sieltä takaisin yritykseen.

### 4.2.1. Kohdema: Sveitsi

Sveitsin virallinen nimi on Sveitsin valaliitto ja presidenttinä toimi vuonna 2006 Moritz Leuenberger. Sveitsi muodostuu 27 kantonista ja vuonna 2005 asukasluku oli 7 459 miljoonaa asukasta. Sveitsissä on neljä virallista kieltä: saksa, ranska, italia ja retoromaani, joista saksaa puhutaan eniten. Rahayksikkö on Sveitsin frangi. Vuonna 2005 bruttokansantuote oli 294,25 miljardia euroa ja 39 570 euroa asukasta kohti, joista jälkimmäinen on maailman korkeimpia. Tärkeimpiä teollisuustuotteita ovat muun muassa koneet ja laitteet, kemikaalit, metallituotteet ja kellot. Sveitsi on poliittisesti ja taloudellisesti vakaa maa. Maan tuotanto on erittäin korkeatasoista. Negatiivisia puolia on, että monet toimialat ovat kartellisoituneet ja kotimainen kilpailu on epätäydellistä.

Sveitsi on Maailman kauppajärjestön (WTO) sekä Euroopan vapaakauppajärjestön (EFTA) jäsen. Euroopan talousalueeseen (ETA) se ei kuulu. Maa on tehnyt EU:n kanssa vapaakauppasopimuksen. Sveitsi ja EU neuvottelivat seitsemän kahdenvälistä sektorisopimusta (bilateraalisopimukset I) vuosina 1994 – 1999. Ne astuivat voimaan 1.6.2002. Sopimukset koskevat ihmisten vapaata liikkumista, maa- ja ilmakuljetuksia, maataloutta, kaupan teknisiä esteitä, julkisia hankintoja ja tutkimusyhteistyötä. Vuonna 2004 osapuolet tekivät toisen kahdenvälisten sopimusten paketin (bilateraalisopimukset II), joka kattaa muun muassa Schengenin ja Dublinin sopimukset. (Wilén 2006: 4 – 10.)

#### 4.2.2. Telan huolto Sveitsissä – prosessin kuvaus ja prosessikaavio

Tämä osuus pohjautuu kolmeen haastatteluun, jossa haastateltavina oli neljä Stora Enso Oyj Imatran tehtaiden työntekijää. Tässä osassa kuvataan, mitä vaiheita telan huoltoprosessiin kuuluu ennen kuin se lähtee kuljetettavaksi Sveitsiin, sekä mitä vaiheita kuuluu siihen kun tela tuodaan takaisin tehtaalle. Kun tavara viedään korjattavaksi, hankintaprosessi eroaa siten, että tavara kuljetetaan ensin kohdepaikkaan ja sitten sieltä takaisin, eli prosessi toteutuu niin sanotusti molempiin suuntiin.

##### *Prosessin kuvaus*

Haastatteluiden mukaan hankintaprosessin aloittaa tarve kunnostaa kyseinen laite, eli tela. Useimmiten telan huoltaminen tarkoittaa sen pinnoittamista. Yleensä huollon hoitaa pinnoitteiden valmistaja. Niitä on sekä kotimaisia, että ulkomaalaisia. *Tuotantopuoli* tekee tarjouspyynnöt, käy tarvittaessa neuvotteluja ja valitsee kuka huollon suorittaa. Ensimmäiseksi tehdään huoltotarpeesta hankintailmoitus SAP-järjestelmään. Hankintaehdotus on talon sisäinen asiakirja ja se on pohjana myöhemmin tehtävälle tilaukselle, joka lähtee talosta ulos. Siinä määritellään kaikki mitä tuotteelle tulee tehdä sekä hintatiedot.

Haastatteluissa selvisi, että tuotantopuoli lähettää hankintailmoituksen yrityksen *osto - osastolle*, joka tekee tilauksen. Ostotilauksessa eritellään, mitä toimenpiteitä tuotteelle tulee tehdä. Nämä toimenpiteet on määritelty hankintaehdotuksessa.

Toimittaja lähettää tilausvahvistuksen. Tämä tilausvahvistus on viimeinen asiapaperi, joka pätee. Ostotilaukseen kirjataan olennaiset tiedot, kuten:

- tavarán vastaanottaja
- laskutusosoite ja toimitusosoite
- toimitusehdot,
- ostotilausnumero
- maksuehdot
- huolitsijan tiedot lähtöpaikassa ja kohdemaassa
- hinta ilman arvonlisäveroa. (Stora Enso Oyj 2006.)

Haastattelujen mukaan, lähetyspapereita varten tehdään talon sisäinen lähetysaate, jossa määritellään minkä kokoisesta ja painoisesta tavarasta on kyse, kuinka paljon se vaatii tilaa kuljetusvälineessä, milloin se on haettavissa sekä mihin se tulee toimittaa. Lähetysaatteessa tulee myös olla ostonumero (tilausnumero). Nämä tiedot on oltava tavarán mukana kulkevissa rahtikirjoissa, jotta niistä löytyy täydelliset yhteystiedot siihen mitä on sovittu kirjallisella puolella.

Haastatteluista selvisi, että *tarveainevarasto* saa lähetysaatteen ja heidän tehtävänä on hankkia tavaralle kuljetus. Kun tavara menee ulkomaille, käytetään kotimaista huolitsijaa, joka viime kädessä hoitaa kuljetuspuolen paperit. Tarveainevarastolla tehdään myös tarvittavat rahtikirjat. Niihin merkataan, minkälainen tela on kyseessä, sekä minkä kokoinen ja painoinen se on. Tiedot lähetetään huolitsijalle, jotta se osaa varata oikeankokoisen rekan. Kun tuote menee EU: n ulkopuoliseen maahan, tulee täyttää proformalasku.

Haastattelujen mukaan, tela laitetaan telahallissa sellaiseen lähetyskuuntoon, että se voidaan luovuttaa tavarankuljettajalle. Tela kuljetetaan rekalla ja se noudetaan kuljetukseen telahallista. Huolitsijan saapuessa, ajaa se ensin tarveainevarastolle hakemaan lähetysaatteen paperit ja hakee tämän jälkeen tavarán. Kun toimittaja on huoltanut telan, se ottaa yhteyden huolitsijaan, joka huolehtii tarvittavan kuljetuskaluston. Huolitsijan tehtäviin kuuluu myös ilmoittaa tehtaalle telan saapumisesta, jotta sitä tiedetään olla vastaanottamassa. Kun kuljetus saapuu

tehtaalle, ajaa se ensin tarveainevarastolle, mihin jätetään tarvittavat paperit. Tarveainevarasto tekee tavaran vastaanoton järjestelmään.

Haastattelujen perusteella, tela viedään suoraan tuotantopuolelle, jossa se sitten puretaan. Kuljetuksen vastaanottajan tulee kuitata kuljetus ja tarkistaa, että tuote on saapunut fyysisesti ehjänä perille ja pakkaus on ehjä. Huolitsijan vastuuvakuutus huolehtii kuljetuksen aikaisesta tuotteen huolenpidosta. Toimittaja vastaa, että tuote (tela) on oikeanlaisesti ja asianmukaisesti pakattu. Ennen laskun maksua, on tarveainevarastolla tehtävä tavaran ja rahtikirjojen vastaanotto. Laskun maksamisen edellytyksenä on, että tilattu tuote on saapunut perille ja se vastaa tilattua laadullisesti ja hinnallisesti. Lasku siirtyy tämän jälkeen esimiehille tarkastettavaksi.

#### 4.2.3. Kauppalasku ja proformalasku

Kun viedään tavaraa EU: n ulkopuolelle on vienti-ilmoitukseen liitettävä jäljennös tavaraa koskevasta kauppalaskusta. Kauppalaskun tiedot ovat perustana monille vientikaupassa tarvittaville asiakirjoille, esimerkiksi tulli - ilmoitukselle. Siksi onkin erittäin tärkeää, että kauppalaskun tiedot ovat oikeita ja täsmällisiä. Vienti-ilmoituksen liitteenä olevassa kauppalaskussa tulisi olla mm. seuraavat tiedot:

- Myyjä nimi ja yhteystiedot
- Ostajan nimi ja yhteystiedot
- Tavaran vastaan ottajan nimi ja osoite (jos eri kuin ostaja)
- Laskun numero ja päiväys
- Toimituslauseke Incoterms 2000 mukaan
- Maksuehto
- Tavaran yksilöintiin liittyvät tiedot: laji, lukumäärä, paino, paljous
- Tavaran hintatiedot
- Valuuttalaji ja laskutettu kokonaissumma
- Merkintä myynnin verottomuudesta/ verollisuudesta ([www.tulli.fi](http://www.tulli.fi).)

Kauppalaskun sijasta käytetään proformalaskua kun kyseessä on ei-kaupallinen vienti, tavara viedään korjattavaksi tai jalostettavaksi sekä osa- ja jälkitoimitusten yhteydessä, jotka veloitetaan varsinaisella päätoimituksen kauppalaskulla.

Proformalasku on samansisältöinen kuin vientikauppalasku, mutta se ei aiheuta maksuvelvoitetta. ([www.tulli.fi](http://www.tulli.fi))

#### 4.2.4. Tulli ja ulkoinen jalostus

Ulkoinen jalostus tarkoittaa yhteisötavaran tai materiaalin vientiä väliaikaisesti yhteisöalueen (EU:n) ulkopuolelle edelleen jalostusta tai esimerkiksi korjausta varten (Pehkonen 2000: 221; Haarla 1999: 1). Hakijan kotipaikan on oltava EU:ssa ja lupa tähän on oltava jo jalostettavaa materiaalia/ tavaraa kohdemaahan vietäessä. Ulkoinen jalostuslupa oikeuttaa jalostettua tavaraa tuotaessa tullin välimiesmenettelyyn, poikkeuksia lukuun ottamatta. (Haarla 1999: 1.)

EU on tehnyt Sveitsin kanssa vapaakauppasopimuksen sekä eräitä muita sopimuksia, joiden mukaan kauppa on tullitonta, tiettyjä poikkeuksia lukuun ottamatta. Vienti kolmansiin maihin on arvonlisäverosta vapaata. Tuonnista EU: n ulkopuolelta maksetaan arvonlisäveroa. Tämä tapahtuu tullauksen yhteydessä, kun tavara tuodaan kolmannesta maasta yhteisön alueelle. (Pehkonen 2000: 224, 230.)

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Yksi hankintatoimen tärkeimmistä tehtävistä on tavaroiden ja palveluiden hankinta. On löydettävä sopiva tuote, oikeilla ominaisuuksilla ja hinnalla luotettavalta toimittajalta. Hankintaprosessi koostuu osista, joiden on sovittava yhteen, jotta kokonaisuus toimii. Jokainen vaihe pitää sisällään toimintoja, joiden toteuttamiseen tulee kiinnittää huomiota, jotta ne sujuvat mahdollisimman mutkattomasti. Hankintaprosessien kuvaukset voivat olla hyvin erilaisia, koska jokainen hankinta on erilainen ja edelliset prosessin vaiheet vaikuttavat seuraaviin toimenpiteisiin. Tässä tutkielmassa päädyttiin seuraavanlaiseen hankintaprosessin malliin: 1. tarpeen määrittäminen, 2. toimittajan etsintä, 3. toimittajan valinta, 4. tilaus/ sopimus ja 5. toimitus ja seuranta. Hankintoja olisi suositeltavaa jaotella jollain tavalla ryhmiin, jotta yritys osaa valita oikeanlaisen hankintastrategian kullekin tuotteelle. Hankittavat tuotteet voivat erota niin toiminnallisilta ominaisuuksiltaan, kuin myös tärkeysjärjestykseltään yritykselle. Jokaisen hankintatapahtuman yhteydessä olisi tärkeää ymmärtää, mitkä



ovat kyseisen hankinnan kriittiset tekijät, jotta ne pystytään mahdollisimman hyvin ottamaan huomioon ja näin takamaan onnistunut hankinta. Hankintaprosessiin ja päätöksentekoon tässä kyseisessä prosessissa vaikuttavat useat tekijät. Sekä hankinnan strategisen merkityksen, että rahamääräisen arvon kasvaessa, nousee johdon rooli merkittävämmäksi päätöksentekoon ja osallistumisen liittyen. Vapaasti kilpailulliset markkinat ovat ostavalle yritykselle sopiva vaihtoehto, koska se voi valita vapaammin haluamansa toimittajat. Hankittavan hyödykkeen tuodessa mukana muutoksia yrityksen työntekijöille, vaaditaan sitoutuvampaa osallistumista.

Hankinta kansainvälisiltä markkinoilta pitää sisällään samat vaiheet kuin hankinta kotimaisiltakin markkinoilta, mutta toiminnot muuttuvat monimutkaisemmiksi ja yksityiskohdat lisääntyvät. Prosessista tulee monivaiheisempi ja riskien aste kasvaa, kun toimitusketjut pitenevät ja liiketoimintaympäristö on uusi. Siksi on suositeltavaa perustella, miksi kansainvälisille markkinoille halutaan lähteä. Syitä kansainväliselle hankinnalle voivat olla paremman laadun saavuttaminen, toimitusvarmuuden parantaminen, edullisemmat hinnat tai edistyneempi teknologia. Kansainväliseen kauppaan liittyy myös tyypillisiä ongelmia, joihin on syytä varautua ja tarkastella etukäteen, jotta riskit pystytään minimoimaan. Yleisimmät ongelmat johtuvat kommunikaatiovaikeuksista, valuuttaeroista, laillisten järjestelmien eroavaisuuksista sekä maksamiseen liittyvistä tekijöistä. Myös näihin asioihin on hyvä perehtyä ja selvittää kohdemaan käytäntöjä etukäteen, ettei paikan päällä tule esteitä kaupankäynnille.

Tässä tutkielmassa kuvattiin telan huoltoprosessi Sveitsiin. Sveitsi on Euroopan Unionin ulkopuolinen maa, joten hankintaprosessi on hieman erilainen kuin EU:n sisämarkkinoilla. Kuitenkaan erot eivät ole erityisen suuria, sillä Sveitsi sijaitsee keskellä Eurooppaa, sekä on maana ja taloutena hyvin vakaa. Sen lisäksi EU:lla on kyseisen maan kanssa kauppasopimuksia, jotka helpottavat kauppaa. Kun lähdetään EU:n ulkopuolelle eroavat tullikäytännön EU:n sisäkaupasta. Tässä tapauksessa, kun tela viedään huollettavaksi, eli se tuodaan vielä takaisin, puhutaan ulkoisesta jalostuksesta. Vietäessä tavara korjattavaksi ulkomaille, käytetään kauppalaskun sijasta proformalaskua. Sisällöltään ne eivät juuri eroa. Jos kohdemaan olosuhteet olisivat epävakaa, näkyisi se todennäköisesti myös hankintaprosessin monimutkaistumisena. Jotta tiedetään, minkälaiseen ympäristöön ollaan lähdössä

harjoittamaan kansainvälistä hankintaa, on pohjatutkimusta tehtävä ja hankintaa kyseiseen kohtemaahan perusteltava. Jokainen hankintaprosessin vaihe ja osa on käsiteltävä huolellisesti ja toimintaa on jatkuvasti arvioitava. Näin voidaan saavuttaa hankintaprosessin mahdollisimman hyvä onnistuminen. Kokemus ja tieto tuovat varmuutta.

## LÄHDELUETTELO

Aljian, G. W. (1984), *Purchasing Handbook*, McGraw Hill, New York, p. 3.

Anderson, Matthew G. & Katz, Paul P. (1998), Strategic Sourcing, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 1–13.

Baily, Peter, Farmer David, Jessop, David & Jones, David (2005), *Purchasing Principles and Management*, Pearson Education Limited, England.

Bhutta, Khurram S. & Huq Faizul (2002) Supplier Selection problem: a comparison of the total cost of ownership and analytic hierarchy process approaches, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 7, No. 3, pp. 126 – 135.

Burt, David N., Dobler, Donald W., Starling, Stephen L. (2003), *World Class Supply Management : The Key to Supply Chain Management*, McGraw-Hill/ Irwin, New York

Carter, Joseph R. & Narasimhan Ram (1990), Purchasing in the International Marketplace: Implications for Operations, *Journal of Purchasing and Materials Management*, (summer), pp. 10

Dobler Donald W. & Burt David N. (1996), *Purchasing and Supply Management: Text and Cases*, McGraw – Hill, Singapore.

Erridge, Andrew (1995), *Managing Purchasing: Sourcing and contracting*, Butterworth-Heinemann Ltd, Great Britain.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2003), *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*, Gummerus, Jyväskylä.

Gelderman, Cees J. & Van Weele Arjan J. (2003), Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic's purchasing portfolio model, *Journal of Purchasing and Supply Management*, pp. 207–216.

Haarla, Erkki (1999), Jalostusliikenne ja alkuperä, saatavissa: Tullihallituksen tullineuvonta, pp. 1–8.

Hirsijärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2002), Tutki ja kirjoita, Tammi, Helsinki.

Koskinen et. al. (1995) Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä, WSOY, Porvoo.

Kraljic, P. (1983), Purchasing must become supply management, *Harvard Business Review*, (September/ October), pp. 109 – 117.

Lysons, C. K. (2002), Supplier appraisal, CIPS How to Series, CIPS

Lysons, Kenneth & Farrington, Bryan (2006), Purchasing and Supply Chain Management, Pearson Education Limited.

Monczka, Robert, Trent, Robert & Handfield, Robert (2005), Purchasing and Supply Chain Management, Thomson, USA.

Pehkonen, Eino (2000), Vienti- ja tuontitoiminta, WSOY, Porvoo.

Robinson, P.J., Faris, Ch. W. and Wind Y. (1967), Industrial Buying and Creative Marketing, Allyn & Bacon, Boston.

Stora Enso what paper can do, Imatran tehtaat – esite (8/2002), Futuuri Works/Lappeenrannan kirjapaino, Lappeenranta.

Stora Enso Oyj, Imatran tehtaat (2006), ostotilaus - mallikappale, Imatra.

Van Weele, Arjan (2002) Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Planning and Practice, Thomson.

Sähköiset julkaisut

Wilén, Juha, 2006. Maaraportti Sveitsi. Finpro s. 4 – 10. Helsinki.

[verkkojulkaisu] [viitattu 2.3.2007]

saatavissa: <http://www.finpro.fi/NR/rdonlyres/B497284B-F8E4-40D5-8E6D-582F735AD097/5360/MaaraporttiSveitsi2.pdf>

Stora Enso Oyj. Stora Enso, Responsibility & Performance, Imatran tehtaat. Imatra.

[verkkodokumentti] [viitattu 1.2.2007]

saatavissa: Stora Enson Imatran tehtaiden intranet

Tulli 2007. Vienti-ilmoitukseen liitettävän kauppalaskun tietosisältöä koskevat suositukset. Helsinki. [verkkodokumentti] [viitattu 2.3.2007]

saatavissa: [http://www.tulli.fi/fi/04\\_Julkaisut/03\\_THT/013\\_tht2002/tht093.jsp](http://www.tulli.fi/fi/04_Julkaisut/03_THT/013_tht2002/tht093.jsp)

#### Haastattelut

Aluetyönsuunnittelija, kunnossapito & Työnjohtaja, kunnossapito 16.2.2007.

Varastokonttoristi, materiaalipalvelut 16.2.2007.

Ostaja, hankintapalvelut 16.2.2007.

## Liite 1 Telan huoltoprosessi

