




Centre for Economic Development,
Transport and the Environment

OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU



Tommi Karjalainen, Matti Muhos, Lingyun Wang,
and Pekka Kess



Kiinalaisten ja suomalaisten yritysten
välinen tilaus-toimitusketju



European Union
European Regional Development Fund

Leverage from
the EU
2007-2013

Working Papers in Department of
Industrial Engineering and Management 3/2011

OULUN YLIOPISTO
Tuotantotalouden osaston työpapereita

Tommi Karjalainen, Matti Muhos, Lingyun Wang, and Pekka Kess

**Kiinalaisten ja suomalaisten yritysten välinen tilaus-
toimitusketju**

ISBN 978-951-42-9371-9
ISSN 1459-2401

Tekijät Tommi Karjalainen, Matti Muhos, Lingyun Wang, Pekka Kess		Julkaisutyyppi Työpaperi	
		Tilaaaja Oulun Yliopisto	
Raportin nimi KIINALAISTEN JA SUOMALAISTEN YRITYSTEN VÄLINEN TILAUS- TOIMITUSKETJU			
Tiivistelmä Tämä tutkimus on osa CHISU -hanketta. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla ja ymmärtää kiinalaisten ja suomalaisten yritysten välisen tilaus-toimitusketjun toimintaa sekä yritysten kansainvälistymistä. Tutkimuksen keskeiset teemat ovat Suomen ja Kiinan välinen liiketoiminta, tilaus-toimitusketjun hallinta sekä kansainvälistymisprosessit. Tutkimus suoritetaan tapaustutkimuksen keinoin, jossa tapauksina ovat neljä suomalaista pk-yritystä. Teoriaosio keskittyy Suomen ja Kiinan väliseen kauppaan, tilaus-toimitusketjuun ja sen hallintaan sekä kansainvälistymiseen. Teorian tarkoituksena on rakentaa viitekehys empiirisen aineiston keräämisen, käsittelyn ja ymmärryksen tueksi. Empiirisen aineiston keräämisessä käytetään teorioiden pohjalta laadittuja haastattelukysymyksiä. Empiirisen aineiston lähteinä toimivat neljä suomalaista pk-yritystä, joista kustakin haastatellaan yhtä henkilöä, joka on hyvin selvillä yrityksen Kiinasta tuontiin, tilaus-toimitusketjuun sekä kansainvälistymiseen liittyvistä asioista. Tutkimustulokset esitetään empiriaosiossa yrityskohtaisesti jakamalla ne edellä mainittuihin tutkimuksen aihealueisiin. Empiriaosion lopuksi esitettävissä käytännön johtopäätöksissä kootaan yhteen haastatteluiden keskeisin anti. Tutkimustuloksissa esitetään kattavat kuvaukset Kiinasta tuonnin hyödyistä, Kiinan ja Suomen välisestä tilaus-toimitusketjusta sekä tapausyritysten kansainvälistymisestä. Tärkeimpänä hyötynä esille nousi hankintakustannusten edullisuus. Tilaus-toimitusketjun ja sen hallinnan kohdalla yrityksissä korostettiin lähes yksimielisesti yhteistyön ja kiinalaisten nopean reagoinnin merkitystä toiminnan onnistumisen ja jatkuvuuden kannalta. Kansainvälistymisestä puhuttaessa kaikkien tapausyritysten tavoitteena on lisätä kansainvälisiä liiketoimiaan. Tutkimus tarjoaa tämän vähemmän tutkitun aiheen perustietoja käytettäväksi mahdollisissa jatkotutkimuksissa. Lisäksi se esittää lukuisia hyviä käytäntöjä sekä ongelmia ja keinoja niiltä suojautumiseksi, joista on hyötyä omaa Kiinasta tuontiaan harkitseville suomalaisille pk-yrityksille.			
Asiasanat Kiinan ja Suomen välinen kauppa, tilaus-toimitusketjut, kansainvälistyminen,			
Muita tietoja			
Julkaisusarjan nimi Oulun yliopiston tuotantotalouden osaston työpapereita	ISSN 1459-2401	ISBN 978-951-42-9371-9	
Sivumäärä ... + appendices	Kieli Suomi	Luottamuksellisuus Julkinen	
Jakelija University of Oulu, DIEM	Julkaisija		

Authors Tommi Karjalainen, Matti Muhos, Lingyun Wang, Pekka Kess		Type of publication Working paper	
		Client University of Oulu	
Name of the report DEMAND SUPPLY CHAIN BETWEEN CHINESE AND FINNISH COMPANIES			
Abstract <p>This study is part of the CHISU project. The purpose of this research is to describe and understand the demand supply chain between Finnish and Chinese companies and to explore the internationalization of Finnish companies. The central themes are the opportunities and threats of trade between Finland and China, demand supply chain and its management and internationalization processes.</p> <p>Research is carried out by using case study approach. Four Finnish small and medium sized enterprises are the concerned cases. Theory part concentrates on research topics mentioned above. Each of these topics is discussed separately for finding the essential theories related to this research. The aim of the theory part is to give basic knowledge about the concepts of each topic. This will help reader to understand the following case study discussions. Theory part also provides the theory framework which is used for gathering and analysing the empirical data. The interview questions which are compiled based on the theory part are used for gathering the empirical data. One person of every case company is interviewed. This person has a good knowledge about the importing from China, demand supply chain and internationalization of his company. Empirical part includes the research results of each company. Results are represented by dividing those to research topics mentioned above. Practical conclusions aggregate the essential results of interviews.</p> <p>Extensive descriptions of the benefits of importing from China, the demand supply chain between China and Finland and the internationalization of the case companies are the results of this research. The most important benefit is the affordability of acquisition costs. In demand supply chain management companies emphasized the importance of cooperation and Chinese companies' ability for fast responses. These factors enable successive operations and improve continuity. All the case companies are willing to increase their international businesses. Research provides basic information about this less studied subject to be used on possible further studies. In addition it represents several best practises which are useful for other Finnish SMEs who are planning to start their own importing from China.</p>			
Keywords China, supply chain management, global purchasing, small- and medium -sized company, SME			
Other information			
Name of the series University of Oulu Working Papers in DIEM		ISSN 1459-2401	ISBN 1459-2401
Number of pages ... + appendices		Language English	Confidentiality Public
Distributor University of Oulu, DIEM		Publisher	

Sisällysluettelo

Tiivistelmä	
Abstract	
Sisällysluettelo	
1 Johdanto	9
1.1 Tutkimuksen tausta	9
1.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset	10
1.3 Tutkimusmenetelmät ja prosessi	10
1.4 Tutkimuksen rakenne	12
2 Teoria.....	14
2.1 Suomen ja Kiinan välinen kauppa	14
2.1.1 Historia	14
2.1.2 Suomen ja Kiinan välinen kauppa lukuina.....	15
2.1.3 IPR ja byrokratia	16
2.1.4 Miten suomalaiset yritykset voivat hyötyä.....	18
2.2 Tilaus-toimitusketju	18
2.2.1 Toimitusketjun määritelmä (Supply Chain)	18
2.2.2 Toimitusketjun tyypit.....	21
2.2.3 Tilaus-toimitusketjun määritelmä (Demand Supply Chain).....	22
2.2.4 Tilaus-toimitusketjun hallinta (Demand Supply Chain Management).....	25
2.2.5 Toimitusketjun hallinnan keskeiset alueet.....	26
2.2.6 Toimitusketjun yhdentymisen (Supply Chain Integration)	28
2.2.7 Kansainvälisen tilaus-toimitusketjun hallinta.....	30
2.3 Prosessimallit	33
2.3.1 Kansainvälistymisprosessi.....	33
2.3.2 Toimitusketjun kehitysprosessi.....	36
2.4 Teorian yhteenveto.....	37
3 Empiria.....	40
3.1 Aineiston kerääminen	40
3.2 Case A	40
3.2.1 Kiinasta tuonti	41
3.2.2 Tilaus-toimitusketju	42
3.2.3 Kansainvälistyminen	45
3.3 Case B	46
3.3.1 Kiinasta tuonti	46
3.3.2 Tilaus-toimitusketju	47
3.3.3 Kansainvälistyminen	49
3.4 Case C	49

3.4.1 Kiinasta tuonti	50
3.4.2 Tilaus-toimitusketju.....	51
3.4.3 Kansainvälistyminen	55
3.5 Case D.....	56
3.5.1 Kiinasta tuonti	57
3.5.2 Tilaus-toimitusketju.....	58
3.5.3 Kansainvälistyminen	60
3.6 Käytännön johtopäätökset	60
3.6.1 Kiinasta tuonti	61
3.6.2 Tilaus-toimitusketju ja sen hallinta.....	62
3.6.3 Kansainvälistyminen	63
4 Pohdinta	65
4.1 Tutkimuksen päätelmät	65
4.2 Tutkimuksen kriittinen arviointi	69
4.3 Jatkotutkimuksen aiheet.....	70
5 Yhteenveto	72
Lähteet.....	73

1 Johdanto

Tämä raportti perustuu Tommi Karjalaisen diplomityöhön, joka tehtiin 2009–2010 Oulun yliopiston tuotantotalouden osastolla. Tutkimus tehtiin osana Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR) tukemaa CHISU (Kiinan markkinoille suunnatun kansainvälistymisprosessin rakentaminen) -hanketta. Tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla ja ymmärtää kiinalaisten ja suomalaisten yritysten välisen tilaus-toimitusketjun toimintaa sekä yritysten kansainvälistymistä pk-yritysten näkökulmasta.

1.1 Tutkimuksen tausta

Nykyajan liiketoiminnassa yritysten muodostamat verkostot ja ketjut ovat alkaneet kilpailla keskenään tuotteiden ja yksittäisten yritysten ohella. Tämän vuoksi on perusteltua tarkastella tilaus-toimitusketjua yksittäisen yrityksen sijaan. Koko ketjun tarkastelun tavoitteena on turhan toiston ja päällekkäisen työn karsiminen työnjaon uudelleen organisoimisen avulla. (Sakki 1999.) Kiinan ja Suomen välisen tilaus-toimitusketjun toiminnan ymmärtäminen on tärkeää, koska yhä suurempi osa käyttämistämme tuotteista tuotetaan juuri Kiinan kaltaisissa halvemmän työvoiman maissa. Kiinalla tässä raportissa tarkoitetaan Kiinan kansantasavaltaa (Peoples Republic of China).

Useat Kiinan ja Suomen välistä kauppaa koskevat tutkimukset käsittelevät lähinnä suomalaisten yritysten mahdollisuuksia Kiinan markkinoilla ja keskittyvät näin ollen vientiin tai esimerkiksi tuotannollisen toiminnan aloittamiseen Kiinassa. Tässä tutkimuksessa sijaan keskitytään tuontiin tutkimalla tilaus-toimitusketjua, missä toisessa päässä on Kiina ja toisessa päässä Suomi, tai toimijana on ainakin suomalainen yritys, joka voi myös viedä tavaraa kolmanteen maahan. Aluksi tulen esittelemään tilaus-toimitusketjuun liittyviä keskeisiä käsitteitä ja teorioita, jotka tulevat tukemaan myöhempää empiiristä tutkimusta. Tapausyritysten avulla tulen esittelemään, mitä yritykset tuovat, miten tuonti tapahtuu, ketä toimijoita toimitusketjuun kuuluu, mitä lakeja ja rajoituksia on otettava huomioon, sekä millainen on ollut kunkin tapausyrityksen kansainvälistymisen elinkaari. Nämä tiedot ovat tärkeitä muillekin yrityksille, jotka suunnittelevat Kiinasta suuntautuvan tuonnin aloittamista tai jo olemassa olevan prosessin kehittämistä.

CHISU ”Kiinan markkinoille suunnatun kansainvälistymisprosessin rakentaminen” -hankkeen yhtenä tavoitteena on oppia jo Kiinan markkinoilla olevien yritysten kansainvälistymisprosesseista ja tarjota käytännön tason ohjeita erityisesti pk-yrityksille (pieni ja keskisuuri yritys), jotta ne voisivat hyötyä Kiinailmiöstä ja rakentaa omaa kansainvälistymisprosessiaan. (RR-tietopalvelu 2009.) Tarve tälle tutkimukselle lähtee juuri tästä hankkeesta.

1.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on kuvailla ja ymmärtää Kiinan ja Suomen välisen tilaus-toimitusketjun toimintaa teorian ja muutaman (4-5) tapausyrityksen kautta. Lähtökohtana on, että ketjun toisessa päässä on Kiina ja toisessa päässä Suomi tai jokin kolmas maa, mutta toimijana on kuitenkin suomalainen pk-yritys. Tarkasteltavia asioita ovat toimitettavat tuotteet, tilaus-toimitusketjun toimijat, tilaus-toimitusketjun hallinta, byrokraattiset kysymykset, IPR (Intellectual Property Rights) kysymykset sekä toiminnan elinkaaren eri vaiheet. Tarkasteltavina ovat myös tapausyritysten kansainvälistymisprosessit. Haasteena on kuvailla ja ymmärtää Kiinan ja Suomen välisen tilaus-toimitusketjun toimintaa sekä tapausyritysten kansainvälistymistä. Tutkimusongelma voidaan jakaa kolmeen tutkimuskysymykseen seuraavasti (Taulukko 1):

Taulukko 1. Tutkimusongelman ositus

Tutkimuskysymykset:	
TK1	Mitä liiketoiminnan kannalta kannattavia mahdollisuuksia Kiina tarjoaa ja mitkä ovat mahdolliset ongelmat/uhkat?
TK2	Millainen on ja miten toimii Kiinan ja Suomen / kolmannen osapuolen välinen tilaus-toimitusketju?
TK3	Miten kunkin tapausyrityksen kansainvälinen liiketoiminta on alkanut, mitä muutoksia siinä on sen jälkeen tapahtunut ja missä vaiheessa se on nyt?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen kautta selvitetään syitä, miksi tapausyritykset ovat aloittaneet Kiinasta tuontinsa, miksi ne sitä edelleen harjoittavat ja miten ne siitä hyötyvät. *Toisen* tutkimuskysymyksen kautta kuvataan Kiinasta tuonnin tilaus-toimitusketju tapausyritysten näkökulmasta katsottuna. Tämä sisältää toimijat, tilaus-toimitusketjun prosessit ja niiden hallinnan, sekä toimittajien valintaan ja tyytyväisyyteen vaikuttavia seikkoja. *Kolmannen* tutkimuskysymyksen kautta kuvataan yrityksen kansainvälistyminen. Kaikilla tapausyrityksillä on kansainvälistä liiketoimintaa ja tässä tarkoituksena on löytää yritysten kansainvälistymisen asteita sekä tietoa kansainvälistymisen elinkaaresta.

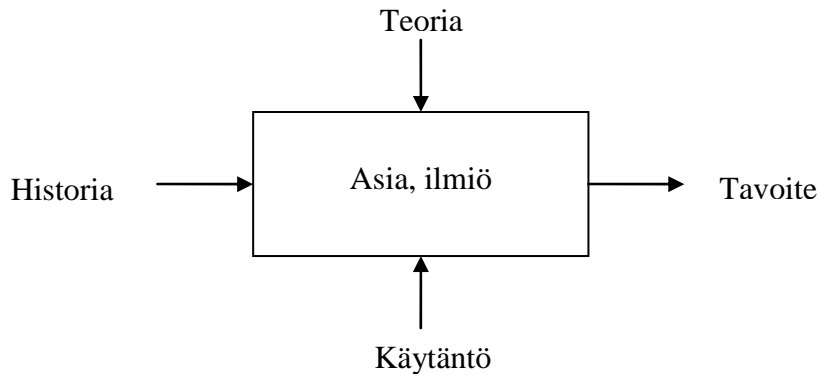
1.3 Tutkimusmenetelmät ja prosessi

Olkosen (1994) mukaan tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan niitä tiedonhankinta- ja tiedon muokkausmenetelmiä, joilla tutkimusotetta käytännössä toteutetaan. Usein empiirisen tutkimuksen tutkimusmenetelmät jaetaan joko kvantitatiiviseen eli määrälliseen, tai kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Tyypillisesti nämä menetelmät mielletään käytettäväksi erikseen tietyissä tutkimusotteissa, kuten kvantitatiiviset menetelmät nomoteettisessa otteessa ja kvalitatiiviset menetelmät toiminta-analyttisessä otteessa. Tosiasiassa kuitenkin samaa aineistoa voidaan tutkia molempia menetelmiä käyttäen. (Olkonen 1994.)

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on kuvaileminen ja ymmärtäminen tutustuen ensin aiheen teoriaan ja sen jälkeen muutamaa esimerkkitapaukseen. Tietoa eri osaongelmista hankitaan kunkin aiheen kirjallisuudesta ja muista julkaisuista sekä myöhemmin haastattelujen ja havainnoinnin keinoin. Näin kerätty tieto on sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista (Järvinen & Järvinen 2000). Tutkimusotteen valinnassa on kiinnitettävä huomiota useisiin seikkoihin, joista keskeisimpiä tämän tutkimuksen kannalta ovat tutkimusongelma ja tavoite, vallitseva tiedontaso

tutkittavasta ilmiöstä sekä aineiston ja menetelmien tarjoamat mahdollisuudet. (Olkkonen 1994.) Kirjallisuudessa on suuri määrä erilaisia tutkimusotteita.

Tässä tutkimuksessa valittu toiminta-analyyttinen tutkimusote pohjautuu hermeneuttiseen tieteenkäsitykseen ja näin ollen sen pyrkimyksenä on ymmärtää kohteena olevaa ongelmaa. Esimerkkejä toiminta-analyyttisen tutkimusotteen käytöstä ovat erilaiset yritysten sisäiseen toimintaan liittyvät aiheet, kuten organisaation toiminta, päätöksentekoprosessit ja johtaminen. Ihmiset, sekä heidän toimintansa ja tavoitteensa, ovat keskeinen osa tutkittavaa ongelmaa ”kovien” tosiasioiden lisäksi. Kuvassa 1 on esitetty toiminta-analyyttisen tutkimusotteen näkökulma kohteeseen. (Olkkonen 1994.)



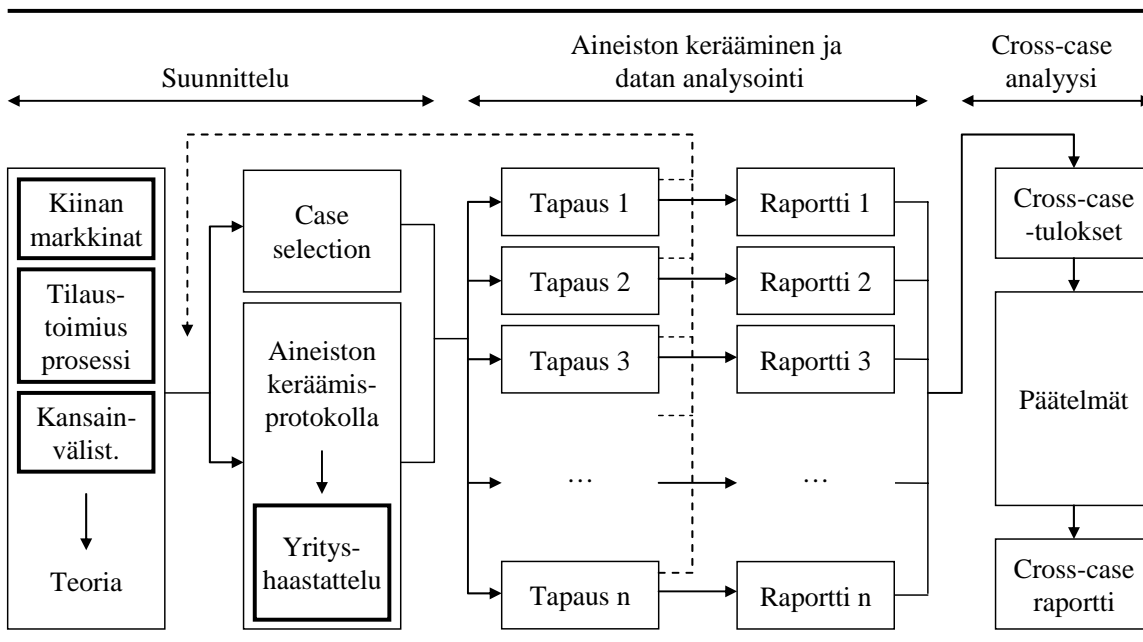
Kuva 1. Toiminta-analyyttisen tutkimusotteen näkökulma kohteeseen (Olkkonen 1994).

Vaikka toiminta-analyyttiselle tutkimusotteelle onkin tunnusomaista tutkijan ymmärrykseen perustuvat tulkinnat sekä tutkijan ja tutkittavan kohteen tiivis liityntä tutkimuksen kaikissa vaiheissa, voidaan otteesta silti eritellä erilaisia alalajeja tutkijan ja tutkittavan kohteen suhteen perusteella. Lähtien liikkeelle löysimmästä suhteesta, ensimmäisenä tulee tarkkailijan rooli. Tätä seuraa tapaukset, joissa tutkija saattaa itse osallistua tutkimaansa toimintaan. Kaikkein tiiveimmässä suhteessa tutkija pyrkii vaikuttamaan kohteeseensa tietynsuuntaisten muutosten aikaansaamiseksi. (Olkkonen 1994.)

Tapaustutkimus on empiirinen tutkimusmenetelmä, joka tutkii nykypäivän ilmiöitä niiden todellisessa asiayhteydessä, kun ilmiön ja asiayhteyden rajapinta ei ole selkeä ja käytetään useita näytön lähteitä (Ks. Yin 2003). Tapaustutkimus on tutkimusstrategia, jonka avulla pyritään selittämään syy-seuraussuhteita tai yleensä pidemmän ajan kuluessa tapahtuvia tapahtumaketjuja (Eisenhardt 1989). Lisäksi tapaustutkimus soveltuu mm. kuvailevaan tutkimukseen. Yinin (2003) mukaan tapaustutkimus on käyttökelpoinen silloin, kun pyritään vastaamaan kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”. Näiden kysymysten avulla tavoitteena on joko selittää tai kuvailla jotain ilmiötä sen todellisessa kontekstissa (Yin 2003). Järvisen (1999) mukaan tapaustutkimusta tehtäessä tutkijan tulee tuntea oma tutkimusalueensa, jotta tutkija voi sopeutua tutkimuskohteen mahdolliseen ennakoimattomaan käytökseen, sekä tulkita saatavia tietoja niiden keräämisen ohella. Tapaustutkimus tarkastelee yhtä (single case) tai useita (multiple case) tapauksia. Tämän työn kohdalla perehdytään usean tapauksen tarkasteluun, joista tietoa hankitaan lähinnä haastatteluilla ja havainnoinnilla. Näin saatava tieto voi olla sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista. (Järvinen & Järvinen 2000.) Tutkittavana ilmiönä tässä tutkimuksessa ovat yritysten väliset tilaus-toimitusketjut Kiinan ja Suomen välillä sekä yritysten kansainvälistyminen. Ilmiöitä kuvataan tarkastelemalla muutamaa suomalaista pk-yritystä.

Lähtökohtaisesti tässä tutkimuksessa käytetään toiminta-analyyttistä tutkimusotetta tutkittavan ilmiön ymmärtämiseksi. Empiirinen tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksen keinoin, jossa aineistona käytetään useita tapauksia. Edellä käsitellyn mukaisesti tapaustutkimuksen tavoitteet ja menetelmät soveltuvat tähän tutkimukseen erinomaisesti. Olkkosen (1994) mukaan tutkimusotteiden yhdistely on liiketaloustieteen tutkimuksissa yleistä ja tässäkin tapauksessa aluksi lähestymistapana on käsiteanalyttinen tutkimus, jolla luodaan teoriakehikko empiirisen aineiston keräämisen ja käsittelyn tueksi. Myöhemmän tapaustutkimuksen aineiston valinnassa on tärkeä valita sellaisia tapauksia, jotka parhaiten edistävät tutkimusongelman ymmärtämistä. Valintaperiaatteiden mukaisesti tapausten tulee perustellusti olla perusjoukon kannalta tyypillisiä sekä edeltäneen käsiteanalyysin kannalta erityyppisiä tapauksia ja niitä tyypillisinä. Mukana voi olla myös erikois- eli poikkeustapauksia, jos niistä voidaan saada tutkimuksen kannalta hyödyllistä ja mielenkiintoista lisätietoa. (Olkkonen 1994.)

Tässä tutkimuksessa noudatetaan Yinin (2003) määrittelemää prosessia tapaustutkimukselle seuraavan kuvan mukaisesti:



Kuva 2. Tutkimusprosessi

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämän työpaperin johdannossa käsitellään tutkimuksen taustaa, joka määrittelee tämän tutkimuksen tarpeellisuuden sekä sen liitännän laajempaan tutkimusaiheeseen. Lisäksi johdannossa esiteltiin tutkimusongelma, joka jaettiin edelleen kolmeen tutkimuskysymykseen, joihin vastaamalla saadaan ratkaisu myös itse tutkimusongelmaan. Tutkimusmenetelmä ja -ote puolestaan määrittelevät ne menetelmät ja lähestymistavat, joilla luodaan uutta tietoa tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

Toisessa kappaleessa käsitellään tutkimuksen kannalta keskeisiä teorioita, joista olennaisimmat kootaan yhteen teorian yhteenvedossa. Teorian käsittely lähtee liikkeelle Kiinan ja Suomen välisestä kaupasta, jossa tullaan esittämään perustietoja sen historiasta sekä nykytilasta mahdollisuuksineen ja haasteineen. Tämän jälkeen kuvataan tilaus-toimitusketjua sekä sen hallintaa tuoden esille niiden erilaisia määritelmiä, sekä tämän tutkimuksen kannalta oleellinen kansainvälinen näkökulma. Teoriaosion lopuksi

käsitellään yritysten kansainvälistymisprosessien teoriaa sekä esitellään lyhyesti eräs tilaus-toimitusketjun kehitysprosessimalli.

Empiriaa käsitellään kappaleessa 3, jonka aluksi kuvataan itse tutkimusprosessi. Empiirisen aineiston keräämisessä ja käsittelyssä tullaan käyttämään aiemmin kuvattujen teorioiden perusteella laadittua haastattelulomaketta (Liite 1). Empiirisen tutkimuksen tutkimustulokset, eli tässä tapauksessa case-kuvaukset, muodostavat empirian keskeisen sisällön. Empirian lopuksi esitetään käytännön johtopäätökset, joissa kerätään yhteen tutkimuksen kannalta merkittävimmät käytännön asiat.

Kappaleessa 4 esitetään puolestaan tutkimuksen päätelmät, eli annetaan vastaukset johdannossa määriteltyihin tutkimuskysymyksiin yhdistelemällä sekä teoriaa että empiriaa. Tämän jälkeen suoritetaan tutkimuksen ja sen tulosten kriittinen arviointi sekä annetaan ehdotuksia jatkotutkimusaiheille. Kappale 5 on tutkimuksen yhteenveto, jonka tarkoituksena on osoittaa tämän tutkimuksen ansioita sekä tarpeellisuutta.

2 Teoria

2.1 Suomen ja Kiinan välinen kauppa

2.1.1 Historia

Kiinan Kansantasavalta perustettiin 1.10.1949 ja Suomi tunnusti sen ensimmäisten maiden joukossa noin vuotta myöhemmin. Maiden väliset suhteet ovat olleet hyvät ja maat ovatkin käyneet keskinäistä kauppaa vuodesta 1950 lähtien. Kauppasuhteiden kannalta merkittäviä tapahtumia ovat olleet vuonna 1953 solmittu maiden välinen ensimmäinen bilateraalinen (kahdenvälinen) kauppasopimus, sekä vuodelta 1983 peräisin oleva taloudellista, teollista ja teknistä yhteistyötä säätelevä TTT-sopimus. Kauppavaihdossa (vienti + tuonti) ylitettiin miljardin markan raja ensimmäisen kerran vuonna 1987. (Kauhanen 1999.)

Viimeisten vuosikymmenten aikana Kiina on ollut maailman nopeimmin kasvava talous. Sen talouskasvu on jatkunut jo noin 30 vuotta, joista viimeiset 15 vuotta vuosittainen talouskasvu on ollut keskimäärin kymmenen prosenttia. (Kettunen et al. 2008.) Maailmanlaajuinen talouskriisi on kuitenkin hidastanut huomattavasti Kiinan talouskasvua parin viime vuoden aikana. Vielä vuonna 2007 Kiinan talouskasvu oli 13 prosenttia, mutta sitä seuranneena vuonna bruttokansantuote (BKT) kasvoi enää yhdeksän prosenttia. Vuoden 2009 ensimmäisellä neljänneksellä Kiinan talous kasvoi vuoden takaiseen samaan ajanjaksoon verrattuna vain 6,1 prosenttia, mikä on heikoin kasvu lähes 20 vuoteen. Viime aikoina suurin syy talouskasvun heikentymiseen on ollut viennin romahtaminen, koska Kiinan oma kotimainen kysyntä ei riitä korvaamaan vienti- ja investointivetoista kasvua. Huolimatta hidastuneesta talouskasvusta Kiinalla menee muuhun maailmaan nähden hyvin. Siinä missä Kiinan talouskasvu vain hidastuu, niin koko muun maailman bruttokansantuote supistuu tänä vuonna. Kiina onkin nousemassa Japanin ohi maailman toiseksi suurimmaksi taloudeksi. (Turunen & Koikkalainen 2009.)

Jo vuonna 1952 suomalaiset perustivat uuden Pekingin suurlähetystön yhteyteen kaupallisen osaston luomaan kauppaa maiden välille. Samana vuonna syntynyt ensimmäinen kauppasopimus oli kolmikantasopimus, jonka osapuolina olivat Suomi, Kiina ja Neuvostoliitto. Sopimus nopeutti Suomen ja Kiinan välisen kaupan avaamista ja täten edisti pyrkimyksiä kohti maiden välistä bilateraalista kauppasopimusta. Maiden välisessä kaupassa kolmikanta tarkoitti sitä, että Suomi vei Kiinaan paperia ja koneita, Kiina Neuvostoliittoon maataloustuotteita ja Neuvostoliitto Suomeen polttoaineita ja ajoneuvoja. (Eskola 2002.)

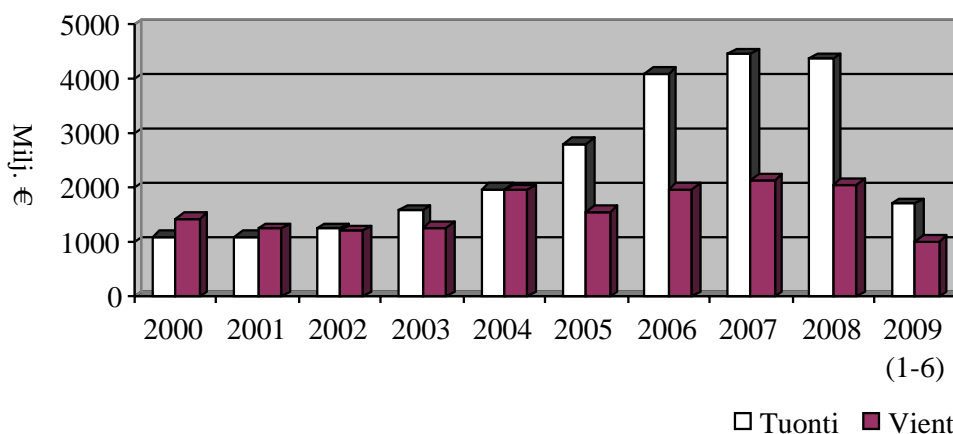
Alkuvaiheessa bilateraalisen kauppasopimuksen toteuttamisen haasteena oli löytää Kiinasta tuotavaa Suomeen, sillä Kiinassa oli suuri kysyntä suomalaisille metsä- ja metalliteollisuuden tuotteille ja kauppa oli saatava tasapainoon. Alussa Kiina tarjosi suurta määrää eri tuotteita tuotavaksi Suomeen, mutta se aiheutti ongelmia laadussa ja laatuvarioitelmassa. Ajan myötä tuontiartikkeleiden määrää laskettiin ja tietyt tuotteet vakiintuivat. Merkittävimpiä tuontiartikkeleita olivat tuolloin soija, kemikaalit ja tekstiiliteollisuuden tuotteet. Kaupan tasapainottamiseksi kauppa- ja teollisuusministeriö (KTM) aloitti myös Kiinasta tuotujen tuotteiden jälleenviennin Länsi-Eurooppaan. Tämän osuus tuonnista kaupan alkuvuosina oli jopa yli 50 %. (Eskola 2002.)

Kulttuurivallankumouksen jälkeen vuonna 1978 Kiinassa aloitettiin mittavat taloussuodistukset, joihin Suomi lähti jo varhain mukaan. Merkittävää vuoden 1983 TTT-sopimuksessa oli työskentely työryhmissä, joita olivat metsä-, paperikone- ja värimetallurgiatyöryhmä, sekä myöhemmin muodostetut energia- ja ympäristötyöryhmä ja pk-teollisuuden työryhmä. Työryhmät mahdollistivat sen, että molemmat osapuolet sopivat yhteistyön muodoista. Maiden välinen tiede- ja teknologiasopimus solmittiin vuonna 1986 ja se on osoittautunut tehokkaaksi identifioiden yli 500 kehitettävää projektia. (Gunn 2003.)

Suomalaisten yritysten etabloituminen Kiinaan alkoi suuryritysten osalta 1980-luvulla. Seuraavalla vuosikymmenellä koettiin suuri investointiaalto, kun alihankkijoiden ja sopimusvalmistajien oli välttämätöntä seurata asiakkaitaan Kiinaan. Edulliset tuotantokustannukset sekä valtava markkinapotentiaali ovat olleet tärkeimpiä syitä yritysten etabloitumiselle, ja 2000-luku onkin ollut pk-yritysten Kiinaan siirtymisen aikaa. (Kettunen et al. 2008.) Kiinaan hakeudutaan myös osana yrityksen globaalia strategiaa sekä omien asiakkaiden vaatimuksesta (Turunen & Koikkalainen 2009).

2.1.2 Suomen ja Kiinan välinen kauppa lukuina

Kuvassa 2 on esitettyä Suomen ja Kiinan välinen kauppa alkaen vuodesta 2000 ja päättyen vuoden 2009 ensimmäiseen puolikkaaseen. Kokonaiskauppavaihdolla mitaten Kiina oli vuoden 2009 ensimmäisellä puoliskolla Suomen neljänneksi tärkein kauppakumppani ollen tuonnissa neljäs ja viennissä seitsemäs. (Tullihallitus 2009b.) Samoin vuonna 2008 Kiina oli Suomen neljänneksi suurin kauppakumppani kolmen suuremman ollessa järjestyksessä Venäjä, Saksa ja Ruotsi (Tullihallitus 2009a).



Kuva 3. Suomen ja Kiinan välinen kauppa vuosina 2000–2009 (1-6) (Tullihallitus 2009b).

Vaikka maailmanlaajuinen talouskriisi on supistanut Suomen ulkomaankauppaa merkittävästi, on kauppa Kiinan kanssa supistunut huomattavasti vähemmän verrattuna

koko ulkomaankauppaan. Kiinasta tuonti väheni vuoden 2009 tammi-kesäkuussa 17 prosenttia ja vienti Kiinaan vain vajaat kymmenen prosenttia vuodentakaiseen verrattuna. Vastaavasti koko ulkomaankauppa väheni samaan aikaan kolmanneksella. Tarkasteltaessa Suomen koko tuontia ja vientiä tammi-kesäkuussa 2009, oli Kiinan osuus tuonnista runsas kahdeksan prosenttia ja viennistä lähes viisi prosenttia. Koko vuonna 2008 vastaavat prosenttiosuudet olivat noin seitsemän ja kolme, jolloin Kiinasta tuonnin arvo oli 4.371 miljoonaa euroa ja Kiinaan viennin arvo 2.060 miljoonaa euroa. (Tullihallitus 2009b.)

Suomen viennistä Kiinaan suurin osuus on moottoreilla ja eri alojen erikoiskoneilla, joista merkittävimpiä ovat paperiteollisuuskoneet ja niiden osat. Yhteensä moottorit ja eri toimialojen erikoiskoneet käsittivät vuoden 2009 tammi-kesäkuussa yli 42 prosenttia Suomen viennistä Kiinaan. Seuraavaksi merkittävimmät vientiartikkelit olivat sähkökoneet ja -laitteet, joita ovat muun muassa puhelinlaitteet, kytkentälaitteet ja muuntajat. Niiden osuus oli reilu neljännes koko viennistä. Seuraavaksi suurimman ryhmän muodostivat metallit ja metallituotteet, joiden osuus oli vajaa yhdeksän prosenttia viennistä. Näiden lisäksi Kiinaan vietiin muun muassa paperimassaa, kemiallisia aineita ja tuotteita, paperia ja pahvia sekä kojeita, mittareita ja muita vastaavia tuotteita. (Tullihallitus 2009b.)

Kiinasta tuonti Suomeen vuoden 2009 alkupuoliskolla suurimman osuuden muodostivat puhelin-, radio-, tv- ja muut sellaiset laitteet yli kolmanneksen osuudellaan. Lisäksi Kiinasta tuotiin merkittäviä määriä muitakin sähkökoneita ja -laitteita, toimistokoneita ja atk-laitteita, vaatteita sekä muita tavaroita. Kiina on Suomen tärkein puhelinlaitteiden, matkapuhelinten, atk-laitteiden, toimistokoneiden, vaatteiden ja jalkineiden tuontimaa. (Tullihallitus 2009b)

2.1.3 IPR ja byrokratia

IPR (intellectual property rights) tai immateriaalioikeus ovat nimityksiä aineettomille oikeuksille, joita syntyy luovassa työssä, kuten taiteellisessa tai tutkimus- ja kehitystyössä. Tällä oikeudella tekijä tai keksijä saa määräysvallan työnsä tulokseen. IPR-oikeudet ovat laajasti käytössä taloudellisessa toiminnassa, ja tunnetuimpia näistä oikeuksista ovat patentti, tekijänoikeus, tavaramerkki, mallioikeus, hyödyllisyysmalli, toiminimi ja verkkotunnukset. Yrityksillä tavoitteena on IPR-oikeuksien hankkiminen ja suojaaminen sekä niiden tehokas käyttö omassa liiketoiminnassaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009.)

Kiinassa IPR-kysymyksiin ei suhtauduta samalla vakavuudella kuin länsimaissa, vaan siellä kulttuuriperinteeseen pohjaten kopioimista pidetään luonnollisena tapana tehdä hyvä tuote. Oppiminen tapahtuu siis toistamalla tarkasti mestarin työtä. Tästä johtuen Kiina on jo pitkään tunnettu maana, missä esiintyy paljon kopiointia, piratismia, tuotevääreännöksiä ja patenttiloukkauksia. Tämä luo uusia haasteita yrityksille, joilla on toimintaa Kiinassa tai kiinalaisten kanssa. (Kettunen et al. 2008.) Tuotteiden ja tuotantoprosessien suojaaminen Kiinassa on hankalaa johtuen valikoivasta lakien toimeenpanosta, valvonnan puutteellisuudesta, oikeuslaitoksen tehottomuudesta ja puolueellisuudesta, sekä IPR-oikeuksien loukkaamisesta määrättyjen korvauksien pienuudesta (Turunen & Koikkalainen 2009).

Usein kopiointia harrastavat suomalaisyritysten alihankkijat, joista muutamat ovat pyytäneet Suomesta lopputuotteiden teknisiä tietoja voidakseen toimittaa täydelliset komponentit. Tietojen saamisen jälkeen kyseisistä alihankkijoista on tullut suomalaisyritysten kovimpia kilpailijoita. Suojellakseen omia tuotteitaan suomalaiset ovat alkaneet käyttämään useita toimittajia, joilta kultakin tilataan vain yhtä

komponenttia. Näin alihankkijoille ei anneta kokonaisia piirustuksia, joten ne eivät voi kopioida tuotetta. (Kettunen et al. 2008.)

Edellä mainittu piirustusten valvonta ja vain välttämättömän tiedon saattaminen kiinalaisille toimittajille on siis yksi tapa suojata tuotteita ja teknologiaa. Jotta teknologia ei siirtyisi väärin käsiin ihmisten mukana, on yritysten luotava jonkinlainen turvajärjestelmä, jossa ydintietoihin pääsevät käsiksi vain tietyt henkilöt. (Aspelund 2002.) Omien työntekijöiden harrastamaa teknologian kopiointia kitketään myös avainhenkilöiden työsopimuksissa olevin erityisehdoin; mikäli henkilö lähtee yrityksestä sovittua aiemmin tai siirtyy kilpailijalle töihin, on hänen maksettava yritykselle tietty summa (Kettunen et al. 2008).

Yksi tapa estää kopiointia on kehittää teknologiaa niin nopeasti, että paikalliset kilpailijat eivät ehdi kopioida tuotteita. Vastaavasti jotkut yritykset näkevät parempana vaihtoehtona sen, että uusinta teknologiaa ei viedä Kiinaan lainkaan. Muita keinoja omien tuotteiden ja teknologian suojaamiseksi ovat avaintekijöiden pitäminen suomalaisilla, varovaisuus tietojen julkaisemisessa, sekä omien tuotteiden suojelun valvonta seuraamalla kilpailijoiden tuotteita oman alansa näyttelyissä ja messuilla. Viimeisin keino ei kuitenkaan sovellu hyvin monille pk-yrityksille, koska se vaatii paljon resursseja. (Kettunen et al. 2008.)

Teknologia on hyvä suojata sopimusteitse partnerin kanssa, jotta mahdolliset riidat voidaan viedä käsiteltäväksi ulkomaiseen välimiesmenettelyyn. Oikeusteitse tapahtuva kopiointia vastaan taistelu on yrityksille kallista ja aikaa vievää, mutta usein ainoa mahdollisuus saada aikaan sitova päätös kopioinnin lopettamisesta, kopioijan rankaisemisesta sekä korvauksen saamisesta. Pekingin suurlähetystö auttaa suomalaisia yrityksiä tässä asiassa. (Aspelund 2002.) IPR-kysymyksissä auttaa myös Euroopan unionin rahoittama neuvontapalvelu, jonka on tarkoitus opastaa pk-yrityksiä suojelemaan ja turvaamaan teollis- ja tekijänoikeuksiansa Kiinassa. Palvelu löytyy osoitteesta <http://www.china-iprhelpdesk.eu>. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2008.)

Paras tapa tuotemerkin suojelemiseksi Kiinassa on rekisteröidä ja patentoida se siellä. Kiinan patenttilaki poikkeaa hyvin paljon muiden maiden vastaavasta ja sen mukaan pelkkä tuotemerkin rekisteröinti ei riitä, vaan se on myös patentoitava, jotta toinen yritys ei voi sitä patentoimalla itse viedä. Tämäkään ei kuitenkaan ole varma tapa suojata tuotteita ja teknologiaa johtuen epäkunnioituksesta patenteja kohtaan sekä lakien ja oikeuden päätösten heikosta toimeenpanosta. Lisäksi Kiinassa ulkomaiset yritykset harvoin voittavat oikeustaisteluja. (Kettunen et al. 2008.)

Edellä käsitellyn mukaan IPR-kysymykset tuovat valtavasti lisähaasteita Kiinassa toimiville tai kiinalaisyrittysten kanssa kauppaa tekeville suomalaisyrityksille. Vaikka kopiointia tapahtuu vielä laajastikin, ollaan Kiinassa menossa parempaan suuntaan teollisoikeuksien suojaamisessa. Esimerkkinä tästä mainittakoon uusi patenttilaki, jonka odotetaan voimistavan patentin tuomaa turvaa. Kiina on ollut myös Maailman kauppajärjestön WTO:n (World Trade Organisation) jäsen vuodesta 2001, mikä sitouttaa Kiinan noudattamaan WTO:n sääntöjä henkisen omaisuuden suojasta. Viime aikoina Kiinassa on ymmärretty, että kehitys kohti innovaatiotaloutta edellyttää aineettomien oikeuksien parempaa turvaamista. (Aspelund 2002, Kettunen et al. 2008, Turunen & Koikkalainen 2009.)

IPR-kysymysten tavoin myös yritystoimintaan liittyvä byrokratia koetaan Kiinassa haastavana. Esimerkiksi yrityksen perustamisvaiheessa tarvittavien lupahakemuksien käsittely kestää usein kauan ja vaatii suuren määrän erilaisia lupia, lisenssejä sekä muita viranomaisille annettavia raportteja. Lisähaasteita tuo myös se, että osa sertifiikaateista ja lisensseistä on valtakunnallisia ja osa paikallisia, joista paikalliset eivät ole voimassa muualla Kiinassa, ja vastaavasti valtakunnalliset eivät päde kaikkialla. Lisäksi Kiinassa on kehitetty myös omia kansallisia standardeja kansainvälisten standardien rinnalle,

mikä myös monimutkaistaa ulkomaisten yritysten toimintaa. Yleisesti ottaen byrokratia on raskaampaa ulkomaisille kuin kiinalaisille yrityksille ja etenkin pk-yritykset kokevat sen erittäin raskaana. Suurille yrityksille byrokratiasta on kuitenkin vähemmän haittaa. Ratkaisuna byrokratiasta selviytymiseen yritykset pyrkivät perustamaan riittävän suuren hallinto-osaston, käyttämään paikallisia konsultteja ja asianajotoimistoja sekä luomaan hyvät henkilökohtaiset suhteet viranomaisiin. (Kettunen et al. 2008.)

2.1.4 Miten suomalaiset yritykset voivat hyötyä

Viimeisen vuosikymmenen aikana suomalaisyritysten ja työpaikkojen siirtyminen Kiinaan on ollut yksi suomalaisten huolenaiheista. Yritysten välisen kilpailun yhä koventuessa niiden on ollut pakko hyödyntää globaalin maailmantalouden uusia mahdollisuuksia, mikä on johtanut Kiina-ilmiöön. Näitä mahdollisuuksia ovat uusien markkinoiden löytäminen sekä kilpailukyvyyn parantaminen tuotantokustannuksia alentamalla. Varsinaisesti Kiina ei ole syytä yritysten siirtymiselle pois Suomesta, vaan kohdemaaksi voisi olla muukin. Kyseessä ei siis ole joko-tai -tilanne, jossa tuotanto joko siirretään Kiinaan tai pidetään Suomessa. Vaikka suomalaisyritys ei siirrä tuotantoaan Kiinaan, ei se aina tarkoita tuotannon jäämistä Suomeen. Lisäksi tuotannon siirtäminen Kiinaan ei välttämättä tarkoita Suomen toimintojen lopettamista, vaan yhä useammin Suomen ja Kiinan toiminnot tukevat toisiaan. (Ulkoasiainministeriö kauppapoliittinen osasto 2004.)

Kiinan merkitys suomalaisille yrityksille on suuri, ja suomalaiset yritykset, jotka hankkivat tavaraa Kiinasta voivat hyötyä siitä monin tavoin. Yksi tärkeimmistä suomalaisyrityksiä hyödyttävistä seikoista on se, että Kiina on, ja tulee olemaan vielä pitkään halpatuotantomaa. Kehittyneissä maissa työvoimakustannukset ovat 80 prosenttia kokonaiskustannuksista, kun taas Kiinassa vastaava osuus on vain 20 prosenttia. Kustannustaso on toki noussut Pekingin ja Shanghaiin kaltaisilla kehittyneimmillä alueilla, mutta muualla hintataso on huomattavasti alhaisempi verrattuna teollisuusmaihin tai Kiinan omiin kasvukeskuksiin. Kiinassa on vielä valtava määrä köyhää maaseutua, joihin yritykset voivat siirtää tuotantoaan halvempien kustannusten perässä. (Ulkoasiainministeriö kauppapoliittinen osasto 2004.)

Kappaleessa 2.2.7 on laajemmin esitelty syitä, jotka puoltavat ulkomaisen toimittajan valintaa. Monet näistä seikoista ovat relevantteja pohdittaessa, miten suomalaisyritykset voivat hyötyä Kiinasta tuonnista.

2.2 Tilaus-toimitusketju

2.2.1 Toimitusketjun määritelmä (Supply Chain)

Nykypäivänä, kun kilpailu globaaleilla markkinoilla on kovaa, uusien tuotteiden elinkaaret yhä lyhyempiä ja kuluttajien odotukset kasvussa, yritysten on mahdotonta pysyä mukana kilpailussa ilman yhteistyötä muiden toimitusketjun toimijoiden kanssa. 1980-luvulta lähtien kiinnostus toimitusketjun käsitteeseen on lisääntynyt tasaisesti, kun on alettu ymmärtämään yhteistyön tuomia hyötyjä. Samalla yritysten välinen kilpailu on muuttunut yritysten muodostamien toimitusketjujen kilpailuksi, missä toimintaa kehitetään koko ketjussa kokonaisuudessaan, ei enää vain ketjun yksittäisissä yrityksissä. Lisäksi nykyajan kehittyneet viestintä- ja kuljetusteknologiat ovat ajaneet vauhdilla eteenpäin toimitusketjun ja sen hallinnan kehitystä. Samaan aikaan

toimitusketjulle on laadittu useita erilaisia määritelmiä. (Lummus & Vokurka 1999, Sakki 2003, Simchi-Levi et al. 2004.)

Erään määritelmän mukaan toimitusketju kattaa kaikki ne toiminnot, jotka liittyvät tavaran siirtymiseen raaka-ainetasolta aina loppukäyttäjälle saakka. Tämä pitää sisällään materiaalihankinnan ja muut ostotoiminnot, tuotannon ajoittamisen, tilausten käsittelyn, varastonvalvonnan, kuljetuksen, varastoinnin ja asiakaspalvelun. Lisäksi tärkeänä osana se käsittää myös ne tietojärjestelmät, joita kaikkien toimintojen valvontaan tarvitaan. (Quinn 1997.)

Lysons ja Farrington (2006) määrittelevät toimitusketjun joukoksi eri prosesseja, jotka määräytyvät sen mukaan katsotaanko toimitusketjua ostajan vai toimittajan näkökulmasta. Määritelmän mukaan prosessille on ominaista aikaan ja paikkaan sidottu työtehtävien järjestys. Lisäksi prosessilla on selvä alku ja loppu, selvästi havaittavat panokset ja tuotokset, sekä tietynlainen toiminnan rakenne. Toimitusketjun prosessit voivat ylittää organisaatioiden sisäiset ja ulkoiset rajat poiketen näin muodollisista rakenteista. (Cooper et al. 1997.) Kuvassa (Kuva 4) on esitetty toimitusketjun prosessit eri näkökulmien osalta.

Toimitusketjun prosessit hankinnan näkökulmasta:

Etsi	Hanki	Käytä	Ylläpidä	Hävitä
------	-------	-------	----------	--------

Toimitusketjun prosessit toimittajan näkökulmasta:

Tutki	Suunnittele	Valmista/hanki	Myy	Huolla
-------	-------------	----------------	-----	--------

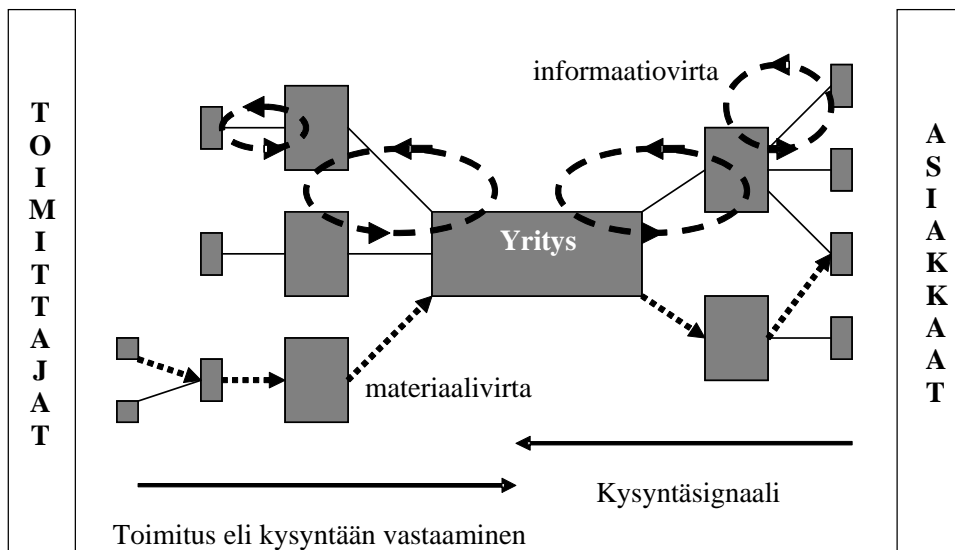
Kuva 4. Toimitusketjun prosessit hankinnan ja toimittajan näkökulmista (Lysons & Farrington 2006).

Kolmannen määritelmän mukaan toimitusketju on logistinen verkosto, jossa toimijoina ovat toimittajat, tuotantolaitokset, varastot, jakelukeskukset ja myymälät. Näiden toimijoiden välillä kulkevat virrat koostuvat raaka-aineista, keskeneräisestä tuotannosta sekä valmiista tuotteista. (Simchi-Levi et al. 2004.) Tavaravirtojen lisäksi toimitusketjuissa lähteen ja asiakkaan välillä liikkuvat myös palvelut, rahoitus ja informaatio (Mentzer et al. 2001). Myös La Londe ja Masters (1994) määrittelevät toimitusketjun joukoksi itsenäisiä yrityksiä, jotka valmistavat tuotteen ja saattavat sen loppukäyttäjille. Tässä määritelmässä siis myös loppukäyttäjä on osana toimitusketjua (Mentzer et al. 2001). Yksinkertaisessa toimitusketjun esimerkissä raaka-aineen tuottaja myy käytettävän materiaalin komponenttien valmistajalle, jolta seuraava yritys ostaa komponentit asennettaviksi tuotteeseensa. Valmiit tuotteet myydään tukkukauppiaille, jotka edelleen myyvät ne eteenpäin vähittäiskauppiaille, joilta kuluttaja ostaa tuotteen. Todellisuudessa, kun puhutaan teknologisesti monimutkaisista tuotteista, toimitusketju on huomattavasti tätä esimerkkiä laajempi käsittäen jopa satoja yrityksiä. (La Londe & Masters 1994.)

Nimensä vastaisesti toimitusketju ei muistuta ketjua, vaan pikemminkin verkkoa tai verkostoa. Ketjun käsitteessä tavaroiden ja informaation oletetaan kulkevan järjestyksessä ketjun eri linkkien välillä. Todellisuudessa näin ei kuitenkaan tapahdu, vaan toimitusketjuissa esiintyy rinnakkaista toimintaa sekä tavaroiden että informaation kulussa. (Sherer 2005.) Christopherin (1998) mukaan toimitusketju on organisaatioiden muodostama verkosto, joka erilaisilla prosesseilla ja toiminnoilla tuottaa arvoa lopulliselle asiakkaalle tuotteiden ja palveluiden muodossa. Tässä verkostossa organisaatiot ovat sidoksissa toisiinsa sekä ylä- että alavirtaan. (Christopher 1998.)

Ylävirralla tarkoitetaan toimitusketjussa tavaran kulkusuunnan vastaista toimintaa, kuten yrityksen suhteita toimittajiinsa ja toimittajiensa toimittajiin. Alavirta on vastaavasti tavaran kulkusuunnan suuntaista toimintaa ja viittaa yrityksen ja sen asiakkaidensa sekä asiakkaidensa asiakkaiden suhteisiin. Lisäksi on olemassa organisaatioiden välisiä kytköksiä, jotka sisältävät molempien suuntaiset virrat. Esimerkkinä tästä ovat tapaukset, joihin liittyy palautettavaa kalustoa, esimerkiksi kontit. (Lysons & Farrington 2006.)

Tarkasteltaessa toimitusketjua toimitusverkostona, on tärkeää nähdä se systeeminä, jossa on ymmärrettävä prosessien vaikutukset toisiinsa. Organisaatiot eivät siis toimi itsenäisinä saarekkeinaan, vaan niiden panokset ja tuotokset ovat riippuvaisia verkoston muista toimijoista. Jokin vaikutusvaltainen toimija voi vaikuttaa hyvinkin merkittävästi joko positiivisella tai negatiivisella tavalla koko verkoston toimintaan. (Iskanius 2006.) Yksittäisen toimijan vaikutusta koko toimitusketjun toimintaan korostavat myös Lysons ja Farrington (2006), joiden mukaan toimitusketju on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki. Kuvassa (Kuva 5) on esitetty yritys toimittajien ja asiakkaiden muodostaman verkoston keskipisteenä (Iskanius 2006).



Kuva 5. Toimitusketju on verkosto (Iskanius 2006).

Toimitusketju voidaan määritellä myös arvoketjuksi, jossa toimitusketjun eri prosesseissa tuotetaan lisäarvoa tuotteelle. Tähän ketjuun kuuluvat kaikki ne prosessit, joita tarvitaan raaka-ainelähteeltä aina valmiiseen toimitettuun tuotteeseen ja vielä sen toimituksen jälkeiseen huoltoon asti. (Lysons & Farrington 2006.) Toimitusketjun tavoitteena on maksimoida se kokonaislisäarvo, joka tuotetaan ketjun eri vaiheissa. Toimitusketjun päätepisteenä pidetään asiakasta, tai pikemminkin kuluttajaa, ja mitä paremmin toimitusketju tätä asiakasta palvelee, sitä enemmän arvoa se luo. (Iskanius 2006.) Lopullisen asiakkaan, eli useassa tapauksessa kuluttajan, lisäksi toimitusketjussa asiakkaina toimivat myös ketjun eri toimijat. Nämä asiakkaat voivat olla joko organisaation sisäisiä tai ulkoisia. Lopullisen asiakkaan käsitteellä selvennetään sitä, että toimitusketju voi jatkua myös siitä asiakkaasta eteenpäin, jolta tilaus tuotteesta tai palvelusta vastaanotetaan. (Lysons & Farrington 2006.)

2.2.2 Toimitusketjun tyypit

Asiakas-toimittajaominaisuuksien mukaan toimitusketjut voivat olla joko keskitettyjä ketjuja (concentrated chain), erätuotantoketjuja (batch manufacture chain), jälleenmyynti- ja jakeluketjuja (retail and distribution chain) tai palveluketjuja (service chain). Keskitettyjä ketjuja esiintyy esimerkiksi autoteollisuudessa ja niille tunnusomaista on toimittajien runsaslukuisuus ja asiakkaiden vähyys, asiakkaiden vaativat tarpeet sekä EDI-systeemit (Electronic Data Interchange) tai JIT-toimitusten (Just-In-Time) tarve. Erätuotantoketjussa on vastaavasti monia asiakkaita sekä toimittajia, jotka muodostavat monimutkaisia suhdeverkostoja. Näissä ketjuissa eri aikoina eri yritykset voivat olla toistensa asiakkaita, toimittajia, kilpailijoita tai liittolaisia. (Lysons & Farrington 2006.)

Jälleenmyynti- ja jakeluketjuille tyypillistä on asiakkaiden suuri määrä mutta vain muutamat toimittajat. Näissä ketjuissa käytetään räätälöityjä menetelmiä, kuten toimittajan valvomaa varastointia (Vendor-Managed Inventory, VMI). Palveluketjut nimensä mukaan viittaavat palveluihin. Esimerkkinä mainittakoon sairaaloiden toimittama hoito sekä pankkien ja ravintoloiden toimittamat palvelut. Todellisuudessa palveluketjut muistuttavat paljon tuotantoketjuja, sillä palveluihinkin liittyvät ihmiset, fyysiset tekijät, toiminta sekä aika. (Lysons & Farrington 2006.)

Virtuaalisessa toimitusketjussa informaatio syrjäyttää tavaravarastojen tarpeen. Esimerkiksi, kun postimyyntiyritys saa asiakkaaltaan tilauksen, se tilaa tavarat toimittajaltaan suoraan asiakkaalleen, eikä näin ollen tarvitse ollenkaan varastoa. (Lysons & Farrington 2006.)

Laajuuden mukaan toimitusketjut jaetaan joko paikallisiin, alueellisiin tai kansainvälisiin. Toimitusketjut voidaan erottaa myös tehokkaiksi tai herkeiksi ketjuiksi, joista tehokkaat toimitusketjut keskittyvät operaatioiden kustannusten vähentämiseen sekä vaativat toimiakseen korkeaa ennustustarkkuutta ja vähäistä tuotevariaatioiden määrää. Herkät ketjut keskittyvät minimoimaan läpäisyajan ja toimivat parhaiten silloin, kun ennustustarkkuus on alhainen ja tuotevariaatioiden määrä suuri. Näiden lisäksi toimitusketjut vaihtelevat lopputuotteen perusteella. Toimitusketjun rakenne muuttuu esimerkiksi sen mukaan, onko lopputuote valmistettu ennusteen vai tilauksen perusteella. (Lysons & Farrington 2006.)

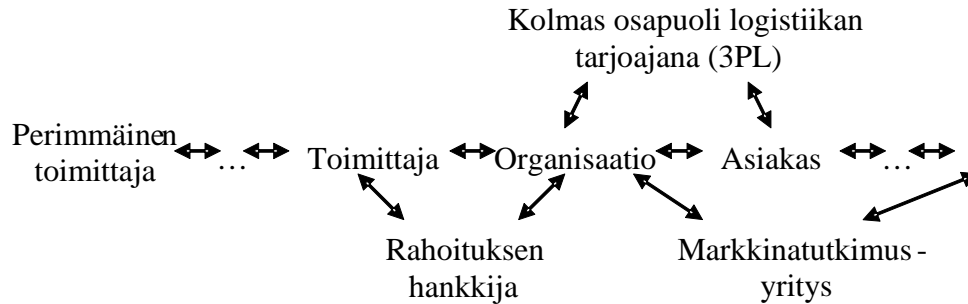
Toimitusketju voidaan jakaa kompleksisuuden mukaan kolmeen eri asteeseen; suoraan (direct), laajennettuun (extended) ja äärimmäiseen (ultimate). Yksinkertaisimmassa eli suorassa toimitusketjussa toimijoina ovat yritys, toimittaja ja asiakas (kuva 6a). Laajennettu toimitusketju sisältää jo muitakin kuin lähimpiä toimittajia ja asiakkaita (kuva 6b). Monimutkaisin toimitusketju pitää sisällään kaikki ne toimijat, jotka osallistuvat tuotteiden, palveluiden, rahoituksen ja informaation virtoihin aina perimmäiseltä toimittajalta loppuasiakkaalle asti sekä ylä- että alavirrassa (kuva 6c). Kuvan 6c mukaisesti toimitusketju pitää sisällään kolmansia osapuolia, jotka tarjoavat rahoitusta, ottavat vastuun osasta riskejä, suorittavat logistiikkatoiminnot kahden yrityksen välillä sekä tekevät markkinatutkimuksia loppuasiakkaiden tottumuksista. (Mentzer et al. 2001.)



Kuva 6 a. Suora toimitusketju



Kuva 6 b. Laajennettu toimitusketju



Kuva 6c. Äärimmäinen toimitusketju

Kuva 6. Toimitusketjujen jako kompleksisuuden mukaan (Mentzer et al. 2001).

2.2.3 Tilaus-toimitusketjun määritelmä (Demand Supply Chain)

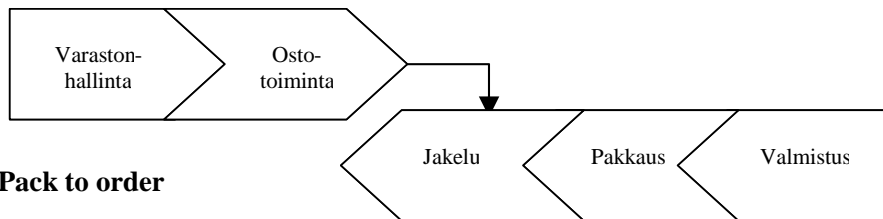
Kun halutaan korostaa toimitusketjun asiakas- ja markkinalähtöisyyttä, puhutaan tilaus-toimitusketjusta. Tilausketjulla (kysyntäketju, demand chain) tarkoitetaan eri toimintojen muodostamaa ketjua, jonka tarkoituksena on välittää kysyntä markkinoilta toimittajille. Tilaus-toimitusketju muodostuu yrityksen ja sen asiakkaiden välisistä suhteista sekä yrityksen ja sen asiakkaiden toiminnoista. (Hoover et al. 2001.) Sakin (2003) mukaan kysyntää tarvitaan, jotta toimitusketju voi käynnistyä.

Holmström et al. (2000) määrittelevät toimitusketjun olevan se prosessi, joka siirtää tavarat alkuperäispaikaltaan aina markkinoille tai loppukäyttäjälle asti. Kulutustavaroita valmistavan tehtaan toimitusketju pitää sisällään esimerkiksi valmistuksen, pakkaamisen, jakelun, varastoinnin ja jälleenmyynnin. Toimitusketjua vähemmän tutumpi ilmiö, eli tilausketju, vastaavasti siirtää kysynnän markkinoilta toimittajille. Esimerkiksi vähittäiskaupan tilausketju pitää sisällään valikoimasuunnittelun (päätökset, mitä myydään), varastonhallinnan (kuinka paljon tavaraa tarvitaan) sekä varsinaisen ostotoiminnan. Yhdessä nämä kaksi ketjua muodostavat tilaus-toimitusketjun. (Holmström et al. 2000.)

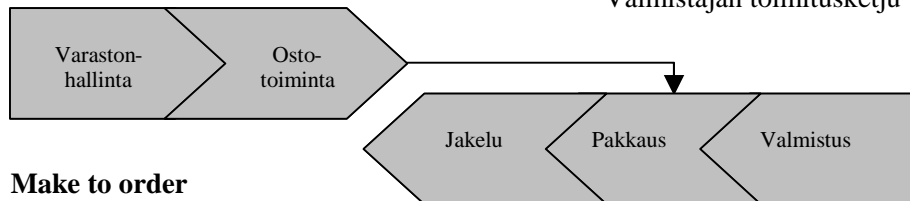
Tilaus- ja toimitusketjut ovat sidoksissa toisiinsa kahdessa eri tilaus-toimitusketjun kohdassa; tilauspisteessä (Order Penetration Point, OPP, tilauksen kohdistuspiste) ja tarjontapisteessä (Value-Offering Point, VOP, arvontuottopiste). Tilauspisteellä tarkoitetaan sitä kohtaa toimitusketjussa, jossa toimittaja kohdistaa tilatut tuotteet asiakkaalleen. Tästä pisteestä lähtien toimittajan tuotanto perustuu asiakastilaukselle, ei enää ennusteen varaan. Tarjontapiste on puolestaan asiakkaan tilausketjun kohta, jossa toimittaja täyttää asiakkaan tilauksen. Toisin sanoen se on piste, jossa asiakkaan kysyntä tulee toimittajalle. Kuvissa 6 ja 7 ovat esitettyinä erilaiset tilaus- ja tarjontapisteen päätyypit. (Holmström et al. 2000, Järvinen et al. 2002.)

Ship to order

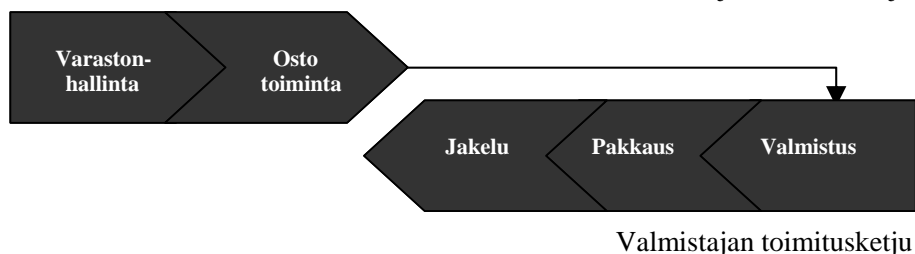
Vähittäiskaupan tilausketju

**Pack to order**

Vähittäiskaupan tilausketju

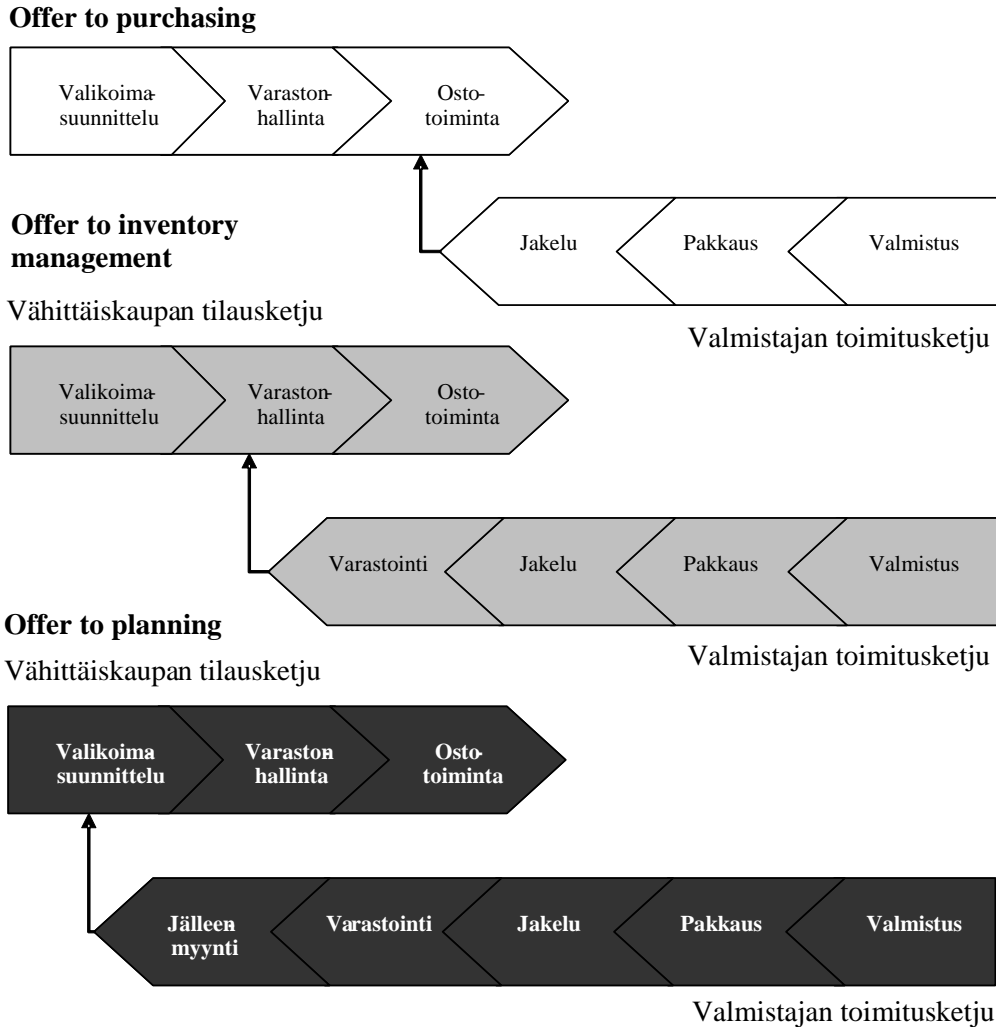
**Make to order**

Vähittäiskaupan tilausketju

**Kuva 7. Tilauspisteen päätyypit (Holmström et al. 2000).**

Tilauspisteen päätyypit ovat kuvan 7 mukaan ship to order, pack to order ja make to order. Ship to order -mallissa tuotteet varataan/kerätään varastosta ja toimitetaan tilausten perusteella asiakkaalle. Pack to order -mallissa suoritetaan kokoonpano tai pakkaus asiakkaalta tulleen tilauksen pohjalta, kun vastaavasti make to order -mallissa tuotteet valmistetaan tilauksen tuloa jälkeen. (Holmström et al. 2000.)

Erilaiset tilauspistetyypit vaikuttavat merkittävästi toimittajiin ja asiakkaisiin sekä niiden kokemuksiin kustannuksiin ja hyötyihin. Ship to order mahdollistaa nopeat toimitukset, kun tuotteet ovat valmiina varastossa. Se on siis hyvä asiakkaalle, mutta aiheuttaa suurista varastoista johtuvia kustannuksia toimittajalle. Pack to order vähentää toimittajan varastointikustannuksia, mutta tällöin asiakkaan asema huononee, koska sen täytyy odottaa tuotteiden pakkaamista. Make to order mahdollistaa paremman asiakkaan tarpeiden täyttämisen lisäten samalla toimitusaikaa. Tämä malli myös heikentää toimittajan tehokkuutta räätälöityjen tuotteiden korvassa standardituotteet. Yleisesti ottaen, mitä kauemmaksi toimittaja tilauspistettä toimitusketjussa siirtää, sitä vaikeampi sen on täyttää asiakkaan tilauksia nopeasti ja ilman häiriöitä. Toimittajan on siis verrattava alhaisemmista varastointikustannuksista koituvia säästöjä niihin kustannuksiin joita aiheutuu vähentyneestä myynnistä. Myyntiä vähentäviä tekijöitä ovat pidemmät toimitusajat sekä asiakkaiden kokemat korkeammat kokonaiskustannukset.



Kuva 8. Tarjontapisteen päätyypit (Holmström et al. 2000).

Tavallisimmassa ostajan ja myyjän suhteessa tarjontapiste on ostotoiminnasta vastaavassa osastossa, joka valitsee toimittajan ja päättää milloin ostettavat tavarat tarvitaan (offer to purchasing). Siirrettäessä tarjontapistettä kauemmas tilausketjussa puhutaan offer to inventory managementista. Tässä keskeisenä ajatuksena on, että toimittaja seuraa asiakkaansa varastotasoja ja vähentää epäsuosittujen tuotteiden varastoa ja vastaavasti lisää kovan menekin omaavien tuotteiden varastoa. Asiakkaan hyötyessä tällaisesta menettelystä, joutuu toimittaja tekemään enemmän töitä, koska se tarvitsee jokaiselle asiakkaalleen erillisen varastonvalvontaprosessin. Kolmantena tyyppinä on offer to planning, missä tarkoituksena on valmistajan ja vähittäiskaupan yhteistyöllä analysoida kuluttajien kysyntää ja miten valmistajien tuotteet siihen sopivat. Näin toimimalla molemmat osapuolet pyrkivät välttämään markkinoilla menestymättömiä tuotteita ja promootioita. Yhteistyön tarkoituksena on myös toimittajan suorituskyvyn parantaminen toimituksien osalta. Vähittäiskauppiiaan yhteistyöstä saama hyöty toteutuu myyntitilojen voitollisempaan käyttöön, mutta toimittaja ei koe hyötyä ilman korkeita hintoja tai lisääntynyttä myyntiä. Yhteenvedona on sanottava, että mitä kauemmas tarjontapiste tilausketjussa viedään, sitä enemmän asiakas hyötyy ja vastaavasti toimittajan työn määrä lisääntyy. (Holmström et al. 2000.)

Neljäntenä tarjontapistetyyppinä on offer to end user, jossa valmistaja tarjoaa tuotettaan suoraan loppukäyttäjälle. Tämä muistuttaa osin offer to purchasing -mallia, mutta erottavana tekijänä on se, että osto-organisaation sijasta tilaukset tulevat suoraan

kuluttajilta. Esimerkkinä tällaisesta toimintatavasta on Dell, joka tarjoaa räätälöityjä tietokoneita suoraan loppuasiakkailleen. (Holmström et al. 2000.)

2.2.4 Tilaus-toimitusketjun hallinta (*Demand Supply Chain Management*)

Toimitusketjun hallinnalle (Supply Chain Management, SCM) on olemassa useita erilaisia määritelmiä, joista useat voidaan luokitella kuuluvaksi yhteen seuraavista kolmesta eri kategoriasta; johtamisfilosofia (management philosophy), johtamisfilosofian käyttöönotto (implementation of a management philosophy) ja johtamisprosessien joukko (set of management processes). (Mentzer et al. 2001.)

Tarkastellessa toimitusketjun hallintaa johtamisfilosofiana, sillä on kolme keskeistä ominaisuutta. Ensimmäinen on järjestelmälähtöinen lähestymistapa toimitusketjun kokonaisvaltaiseen tarkasteluun, ja kaikkien tavaravirtojen hallintaan toimittajan ja loppukäyttäjän välillä. Toisena ominaisuutena on strateginen suuntautuneisuus yhteistoiminnallisiin pyrkimyksiin samanaikaistaa ja yhtäläistää sekä yrityksen sisäinen että ulkoinen potentiaali yhdistyneeksi kokonaisuudeksi. Kolmas ominaisuus on puolestaan asiakaskeskeisyys arvon luomiseksi asiakkaalle, joka johtaa asiakkaan tyytyväisyyteen. (Mentzer et al. 2001.)

Toimitusketjun hallintaa voidaan tarkastella myös niiden toimintojen kannalta, joita tarvitaan edellä käsitellyn johtamisfilosofian käyttöönottoon. Mentzer et al. (2001) mukaan näitä toimintoja ovat yhdenmukainen käyttäytyminen, yhteisesti jaettu informaatio, yhteisesti jaetut riskit ja palkkiot, yhteistoiminta, sama tavoite ja fokus asiakkaiden palvelussa, prosessien yhdistäminen sekä kumppanit pitkäaikaisten suhteiden rakentamiseen ja ylläpitämiseen.

Toimitusketjun hallinta voidaan nähdä myös joukkona johtamisprosesseja. Toimitusketjun hallinnan prosessit (Cooper et al. 1997, Lysons & Farrington 2006) on esitetty seuraavassa taulukossa (Taulukko 2):

Taulukko 2. Toimitusketjun hallinnan prosessit

Prosessi	Kuvaus
Asiakassuhteiden hallinta	Keskittyy asiakkaiden tarpeiden ja käytöksen ymmärtämiseen sekä myynti-, markkinointi- ja palvelustrategioiden yhdistämiseen. (Eng. customer relationship management, CRM).
Asiakaspalvelun hallinta	Keskittyy tarjoamaan sekä ulkoisille että sisäisille asiakkaille korkealaatuisia tuotteita ja palveluita alhaisin kustannuksin, lyhimmillä odotusajoilla sekä muutenkin joustavasti ja parhaiten asiakkaan toiveet täyttäen. (Eng. customer service management, CSM).
Kysynnän hallinta	Tarvitaan tasapainottamaan asiakkaiden tarpeet oman toimitusketjun potentiaaliin nähden sopiviksi. Pitää sisällään kysynnän ennustamisen, toimituksen ja kysynnän synkronoinnin, joustavuuden lisäämisen sekä kysynnän vaihtelevuuden vähentämisen. (Eng. demand management).
Tilauksen täyttäminen	Keskittyy täyttämään asiakkaiden tilaukset mahdollisimman tehokkaasti ja pienin mahdollisin kustannuksin. (Eng. order fulfilment).
Tuotantovirran hallinta	Keskittyy kaikkiin niihin prosesseihin ja toimintoihin, jotka muuttavat tuotokset ja muut resurssit lopullisiksi tuotteiksi ja palveluiksi. (Eng. manufacturing flow management).
Toimittajasuhteiden hallinta	On asiakassuhteiden hallinnan peilikuva ja keskittyy organisaation ja sen toimittajien välisiin suhteisiin. (Eng. supplier relationship management, SRM).
Tuotekehitys ja kaupallistaminen	Keskittyy kaikkiin niihin prosesseihin ja toimintoihin, jotka ovat mukana uuden tai jo olemassa olevan tuotteen kehityksessä ja markkinoinnissa. (Eng. product development and commercialisation).
Palautusten hallinta	Keskittyy uudesti käytettävän materiaalin palautusprosessiin sekä muuhun kierrätykseen. (Eng. returns management).

Mentzer et al. (2001) näkevät toimitusketjun hallinnan käsittävän useita yrityksiä sekä liike-elämän toimintoja, ja näiden toimintojen yhteensovittamista läpi toimitusketjun tehtävien ja yritysten. Määritelmän mukaan toimitusketjun hallinta on kokonaisuutta koskevaa strategista yksittäisten yritysten ja koko toimitusketjun toimintojen ja taktiikoiden koordinoitua, jonka tarkoituksena on pitkän aikavälin suorituskyvyn parantaminen sekä yksittäisissä yrityksissä että koko toimitusketjussa. (Mentzer et al. 2001.)

Lyhyesti sanottuna toimitusketjun hallinta on liiketoimintaprosessien yhdistämistä (integration) aina loppuasiakkaalta alkuperäiselle toimittajalle asti. Nämä prosessit luovat tuotteita, palveluja ja informaatiota, jotka lisäävät asiakkaan kokemaa arvoa. (Cooper et al. 1997.) Toisen määritelmän mukaan toimitusketjun hallinta on sarja menettelytapoja, joita käytetään toimittajien, valmistajien, varastojen ja myymälöiden tehokkaaseen yhdistämiseen, jotta kauppatavaraa saataisiin tuotettua ja jaettua oikeita määriä, oikeisiin paikkoihin ja oikeaan aikaan. Tavoitteena on koko systeemin laajuisten kustannusten minimointi pitäen samalla yllä hyvää palvelutasoa. (Simchi-Levi et al. 2004.)

La Londe ja Masters (1994) määrittelevät toimitusketjun hallinnan olevan koko toimitusketjussa tapahtuvaa logistiikan hallinnan yhdistämistä. Kyse on toimitusketjun yritysten yhteistyöstä. Toimitusketjun hallinnan strategia pitää sisällään seuraavat viisi tekijää: (La Londe & Masters 1994.) *Ensiksi*, kaksi tai useampia toimitusketjun yrityksiä sitoutuu pitkän aikavälin yhteisymmärrykseen, joka ei kuitenkaan yleensä ole laillisesti sitovaa. Yhteisymmärryksen tarkoituksena on keskinäinen kaupankäynti, jossa on kaikkia osapuolia tyydyttävät ehdot sekä läheisesti yhdistyneet ja samanaikaiset logistiset prosessit. Yhteistyön osapuolina voivat olla ostajat, myyjät, kuljetusliikkeet, varastointiliikkeet sekä muut kolmannet osapuolet palvelujen tarjoajina. *Toiseksi*, yritykset työskentelevät kovasti luodakseen suhteisiinsa korkean luottamuksen ja sitoutumisen tason. Tavoitteena on osto-myyntisuhteen muuttaminen entisestä vastakkainasettelusta kohti yhteistoiminnallista, tiimiorientoitunutta kokonaisuutta, missä eri osapuolet huolehtivat myös toistensa eduista omien asioidensa ohella. *Kolmanneksi*, logistiikan yhdistämistoiminta aiheuttaa tyypillisesti suuren tietomäärän jakamista. Näitä tietoja ovat ajankohtaiset kysyntä- ja myyntitilastot, varastotiedot sekä toimitustiedot. Tietojen jakaminen edellyttää, että yritys antaa toimitusketjun kumppaneilleen suoran pääsyn tietojärjestelmiinsä. *Neljänneksi*, toimitusketju lähestymistapana lisää näkyvyyttä ja joustavuutta, mikä usein vaikuttaa perinteisten logististen prosessien valvontaan. Esimerkiksi jälleenmyyjä voi sallia valmistajan pääsyn omiin varastotietoihinsa ja täydennykset tapahtuvat automaattisesti valmistajan taholta. Saavutettuaan yhteisesti hyväksytyyn laatutason, ostajayritys voi luopua valmistajan toimittamien tuotteiden tarkastamisesta. *Viidenneksi*, toimitusketjun hallinnan soveltaminen johtaa yritysten palvelun parantumiseen ja kustannusten vähenemiseen ketjun kaikilla tasoilla. Ketjun yritysten tulee sitten neuvotella, miten hyödyt jaetaan. Kokonaisuudessaan ketjusta tulee kilpailukykyisempi verrattuna niihin yrityksiin, jotka eivät ole mukana tämän kaltaisessa ketjussa.

2.2.5 Toimitusketjun hallinnan keskeiset alueet

Toimitusketjun hallinta pitää sisällään suuren joukon yrityksen eri toimintoja, jotka voivat kuulua joko strategiselle, taktiselle tai operatiiviselle tasolle. Strategisella tasolla tehdään yritystä koskevia, pitkällä aikavälillä vaikuttavia päätöksiä. Nämä päätökset koskevat tuotesuunnittelua, tehdä vai ulkoistaa -pätöksiä, toimittajien valintaa sekä

strategisia kumppanuuksia. Myös varastojen ja tuotantolaitosten lukumäärää, sijaintia ja kapasiteettia, sekä materiaalien virtaa logistisen verkoston läpi koskevat päätökset kuuluvat strategiselle tasolle. Taktisen tason päätöksien aikaväli on yleensä vuosineljänneksestä vuoteen. Hankinta- ja tuotantopäätökset, varastointipolitiikka ja kuljetussuunnitelmat kuuluvat taktiselle tasolle. Operatiivisen tason päätöksiä tehdään jokapäiväisessä toiminnassa. Tällaisia päätöksiä tarvitaan muun muassa aikataulutamisessa ja kuorman lastauksessa. (Simchi-Levi et al. 2008.)

Seuraavassa taulukossa (Taulukko 3) on esiteltyä toimitusketjun hallinnan keskeiset alueet: (Simchi-Levi et al. 2008)

Taulukko 3. Toimitusketjun hallinnan keskeiset elementit

<i>Jakeluverkoston kokoonpano</i>	Tarkoittaa sitä, miten johdon tulee valita varastojen sijainnit ja kapasiteetit, määrittellä tuotantotasot kaikille tuotteille kaikissa tehtaissa sekä asettaa kuljetusvirrat kaikkien eri toimintojen välille. Kaiken tämän tulee tähdätä kokonaistuotanto-, varastointi- ja kuljetuskustannusten minimoointiin vastaten kuitenkin palvelutason vaatimuksiin.
<i>Varaston hallinta</i>	Tätä voidaan tarkastella esimerkiksi vähittäiskauppiaan näkökulmasta; kauppias varastoi tiettyä tuotetta, jonka kysyntä vaihtelee ajan mukaan. Tällöin on luotettava historiatietoihin kysyntää ennustettaessa. Varaston hallintaan liittyviä päätöksiä ovat milloin uusi erä tilataan ja paljonko tilataan, jotta varastointikustannukset saataisiin minimiin. Eräänä vaihtoehtona on myös se, tarvitseeko kyseinen kauppias tätä varastoa ollenkaan.
<i>Tuotannon hankinta</i>	Tässä keskeisenä haasteena on kuljetus- ja valmistuskustannusten tasapainottaminen. Pienet valmistuskustannukset, jotka saadaan valmistamalla yhdessä tehtaassa vain vähän erilaisia tuotteita suurissa erissä, johtavat yleensä suuriin kuljetuskustannuksiin. Vastaavasti monia tuotteita joustavasti ja pienissä erissä valmistavat tehtaot nostavat valmistuskustannuksia mutta alentavat kuljetuskustannuksia. Tasapainon löytäminen näiden kustannuksien välille on vaikeaa, mutta sitä on tehtävä kuukausittain tai neljännesvuosittain.
<i>Toimitussopimukset</i>	Määrittelevät toimittajien ja ostajien väliset suhteet toimitusketjussa. Sopimuksissa määritellään hinnoittelu, paljousalennukset, toimitusajat, laatu, palautukset sekä muut tärkeät seikat. Perinteisesti toimitusketjussa eri osapuolet ovat toimineet itsenäisesti ja omaa etua tavoitellen, eivätkä ole välittäneet päätöstensä vaikutuksista muihin ketjun jäseniin. On siis mietittävä, voiko toimitussopimuksilla pyrkiä koko toimitusketjun suorituskykyä parantavaan toimintaan.
<i>Jakelustrategia</i>	Määrää, miten yritykset hoitavat jakelun. Organisaatioiden tulee päättää esimerkiksi jakeluverkoston keskittämisestä tai hajauttamisesta sekä jakelutavoista. Päätöksiin vaikuttavat eri strategioiden vaikutukset varastotasoihin ja kuljetuskustannuksiin. Jakelustrategiaa pohdittaessa on otettava huomioon yhteistyömahdollisuudet esimerkiksi kilpailevien jälleenmyyjien välillä, jolloin on mahdollista pitää yhteisiä varastoja.
<i>Toimitusketjujen yhdistäminen ja strategiset kumppanuudet</i>	Tarvitaan, jotta yritykset voivat menestyä nykypäivän kilpailluilla markkinoilla. Menestynyt toimitusketjujen yhdistäminen vaatii suunnittelua sekä oikean informaation jakamista ja oikeanlaista käyttöä yhteistyötä tekevien yritysten kesken. On myös otettava huomioon, miten informaatio vaikuttaa toimitusketjun suunnitteluun ja toimintoihin, kuinka tiivistä yhteistyötä tehdään ja millainen kumppanuus tulee kyseeseen nimenomaisessa tilanteessa.
<i>Ulkoistaminen ja ulkomaan strategiat</i>	Toimitusketjun strategiaan kuuluvat päätökset, että tehdäänkö itse vai ostetaanko muualta. Yleistä on, että yritykset keskittyvät vain omaan ydinosaamiseensa ja muu toiminta/tuotanto ulkoistetaan muualle. Ulkoistamispäätöksissä on otettava huomioon itse tuote, ulkoistamisen riskit ja niiden minimointi sekä muut toimituksiin liittyvät seikat, kuten toimitusajat ja toimittajien lukumäärä. Ulkomaan strategiat keskittyvät toimintojen siirtämiseen ulkomaille ja tämän mukanaan tuomien vaikutuksien sekä riskien arviointiin.
<i>Tuotesuunnittelu</i>	Vaikuttaa merkittävästi toimitusketjun toimintaan, koska erilaiset tuotteet aiheuttavat erilaisia kustannuksia toimitusketjussa. Tuotteen uudelleensuunnittelu on usein kallista, joten sen vaikutuksia eri kustannusten vähentämiseksi on pohdittava tarkkaan.

<i>Tietotekniikka ja päätöstuojärjestelmät</i>	Mahdollistavat tehokkaan toimitusketjun hallinnan. Tässä tärkeintä on löytää oikea ja toimitusketjun hallinnan kannalta merkittävä tieto jaettavaksi ja siirrettäväksi.
<i>Asiakasarvo</i>	Asiakasarvolla mitataan yrityksen panostuksia asiakkaille. Se perustuu kaikkiin tuotteisiin, palveluihin sekä aineettomiin tuotoksiin, jotka muodostavat yrityksen tarjonnan. Asiakasarvoon liitetään usein myös laadun ja asiakastyytyvyyden käsitteet. Tehokasta toimitusketjun hallintaa tarvitaan arvon tuottamiseen ja asiakkaan tarpeiden täyttämiseen.
<i>Fiksu hinnoittelu</i>	Seurausta hinnoittelun ja varastojen/kapasiteetin yhdistämisestä, jotta kysyntään voitaisiin vaikuttaa. Tätä menetelmää käyttävät muun muassa lentoyhtiöt ja hotellit. Toimitusketjun hallinnan kannalta voidaan miettiä, miten ”fiksu” hinnoittelu voisi parantaa toimitusketjun suorituskykyä.

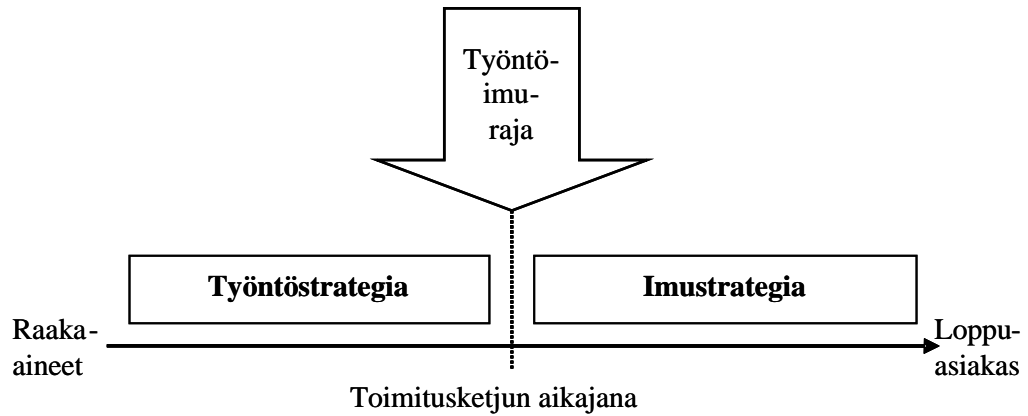
2.2.6 Toimitusketjun yhdentyminen (*Supply Chain Integration*)

Aikaisemmissa määritelmässä on jo korostettu yhteistyön merkitystä toimitusketjun hallinnassa. Yhteistyöllä pyritään vähentämään ketjun peräkkäisten lenkkien päällekkäistä ja turhaa työtä, joka ei tuota asiakkaalle lisäarvoa mutta lisää kustannuksia. Tarpeetonta työtä on esimerkiksi toimittajan myyntiosaston ja asiakkaan osto-osaston samojen asioiden tekeminen, kuten saman tiedon tallentaminen ja tavaroiden varastointi ketjun kaikissa lenkeissä. Toimiva yhteistyö edellyttää toimitusketjun hahmottamista kokonaisvaltaisesti, ja ideaalitulanteessa jokainen toimija keskittyy sekä omaan osaamiseensa ja sen kehittämiseen että toimimiseen yhtenä joukkueena. (Sakki 2003.)

Toimitusketjun yhdentyminen (supply chain integration) on toimijoiden yhteistyötä paremman suorituskyvyn takaamiseksi. Suorituskyvyn parantaminen vaatii muutakin kuin tuotannon, kuljetusten ja varastoinnin hallintaa; se vaatii asiakkaan kysynnän ja tuotannon yhdistämistä koko toimitusketjussa. Toimitusketjun yhdentymisen taustalla on usein oikea toimitusketjun strategia, joka voi olla työntö-imu-strategia tai kysyntälähtöinen strategia. (Simchi-Levi et al. 2004.)

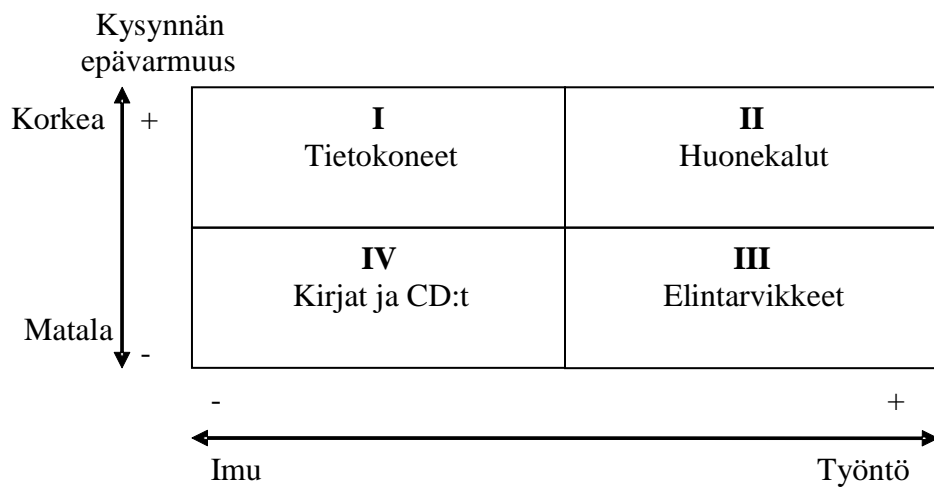
Perinteisesti monet toimittajat ovat suosineet työntöstrategiaa (push strategy), jossa asiakaslähtöisyys on ollut hyvin vähäistä ja yritykset ovat yhteistyön sijaan ajaneet omaa etuaan. Työntöstrategiassa tuotanto- ja jakelupäätökset perustuvat pitkäaikaisiin ennusteisiin ja toimittajan tavoitteena on myydä mahdollisimman suuria eriä asiakkaalleen tuotanto- ja kuljetuskustannusten minimoimiseksi. Imustrategiassa (pull strategy) vastaavasti lähtökohtana on asiakkaan aito kysyntä ennusteiden sijaan. Toimittaja siis toimii vasta varsinaisen tilauksen saatuaan. (Sakki 2003, Simchi-Levi et al. 2004.)

Työntö-imu-strategiassa (push-pull strategy) osa toimitusketjusta toteuttaa työntö- ja osa imustrategiaa. Usein toimitusketjun alkupää etenee työntölähtöisesti ja loppupää vastaavasti imuun perustuen. Strategioiden rajapistettä tilaus-toimitusketjussa kutsutaan työntö-imu-rajaksi (push-pull boundary). Kuva 8 havainnollistaa työntö-imu toimitusketjua. Esimerkkinä tästä strategiasta on tietokoneiden valmistaja, joka hankkii tarvittavat komponentit varastoonsa ennusteisiin perustuen, mutta varsinainen kokoonpano tapahtuu vasta asiakastilauksen pohjalta. Ennen kokoonpanoa tapahtuva toiminta on siis työntölähtöistä ja vastaavasti kokoonpano on ensimmäinen toiminto imuohjautuvassa ketjussa, joka perustuu asiakkaan kysyntään. Työntö-imu-rajana on kokoonpanon aloitushetki. (Simchi-Levi et al. 2004.)



Kuva 9. Työntö-imu toimitusketju (Simchi-Levi et al. 2004).

Toimitusketjun strategian valinta riippuu siitä, minkälainen tuote on kyseessä. Strategian valinnassa keskeisiä tekijöitä ovat ne, onko tuotteen kysyntä varmaa/epävarmaa ja saavutetaanko tuotteen suurilla valmistusmäärillä säästöjä kustannuksissa. Seuraavassa kuvassa (Kuva 10) on esitetty, miten eri tekijät vaikuttavat toimitusketjun strategian valintaan sekä esimerkkejä eri kategorioihin kuuluvista tuotteista. Laatikon I tuotteet, esimerkiksi tietokoneet, ovat kysynnältään epävarmoja eivätkä tuota suurtuotannon etuja, joten niiden kohdalla imustrategian soveltaminen on paras ratkaisu. Vastakohtana laatikon I tuotteille ovat laatikon III tuotteet, joiden kysynnässä ei esiinny epävarmuutta ja suurtuotannon edut ovat merkittäviä. Näiden tuotteiden kohdalla perinteinen työntöstrategia on käyttökelpoinen. Laatikoiden II ja IV kohdalla on löydettävä tasapainoinen työntö-imu-strategia tehokkaan toimitusketjun aikaansaamiseksi. Esimerkiksi huonekaluteollisuudessa korkea kysynnän epävarmuus vaatii imuohjautuvaa strategiaa, sillä pitkän aikavälin ennusteet eivät ole käyttökelpoisia, vaan asiakaskohtaista räätälöintiä tarvitaan paljon. Toisaalta työntöohjautuvan strategian käyttö on mahdollista kuljetuskustannusten minimoimiseksi. Tällöin tilausten mukaan valmistetut tuotteet kuljetetaan jälleenmyyjille/asiakkaille suurissa erissä. (Simchi-Levi et al. 2004.)



Kuva 10. Tuotteiden ja toimitusketjun strategioiden yhteensovittaminen (Simchi-Levi et al. 2004).

Kysyntälähtöisessä toimitusketjun strategiassa tärkeänä osana ovat kysynnän ennustaminen ja kysynnän muotoutuminen. Näistä ensimmäisellä tarkoitetaan prosesseja, joilla ennustetaan pitkän aikavälin oletettua kysyntää historiatietoihin perustuen. Jälkimmäinen on vastaavasti prosessi, jota yritys käyttää erilaisten markkinointikeinojen vaikutuksien arvioimiseen. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi hinnanalennukset, ostohyvitykset ja uusien tuotteiden lanseeraus. Kummassakaan tapauksessa tuloksena ei saada täysin tarkkoja ennusteita, vaan ne sisältävät aina ennustevirheen. (Simchi-Levi et al. 2004.)

Korkea kysynnän ennustevirhe heikentää toimitusketjun suorituskykyä aiheuttaen myynninmenetyksiä, vanhentuneita varastoja ja resurssien tehotonta käyttöä. Tämän takia ennusteiden tarkkuutta pyritään parantamaan erilaisin keinoin, kuten ryhmittelemällä kysyntä tuotteiden, sijainnin tai ajan mukaan, käyttämällä markkina-analyysyjä ja tekemällä yhteistyötä asiakkaiden kanssa suunnittelussa ja ennustamisprosesseissa. (Simchi-Levi et al. 2004.)

Kun kysynnälle on saatu luotua ennuste, on aika analysoida toimitusketjua ja arvioida pystyykö se vastaamaan tähän ennusteeseen. Toimituksien ja kysynnän hallinta (supply and demand management) sovittaa yhteen toimitukset ja kysynnän luoden sellaisen strategian, jolla minimoidaan tuotannon, kuljetusten ja varastoinnin kokonaiskustannukset tai vastaavasti maksimoidaan voitot. (Simchi-Levi et al. 2004.)

2.2.7 Kansainvälisen tilaus-toimitusketjun hallinta

Nykypäivänä monien yritysten liiketoimintastrategian keskeisenä osana ovat globaali materiaalinhankinta ja toimitukset, joista on viimeisen kahden vuosikymmenen aikana tullut suurimpia talouden trendejä ja keskeisiä tekijöitä yritysten selviytymisessä. Globaali hankinta ja toimitukset hyödyntävät halpaa kansainvälistä logistiikkaa sekä halvan työvoiman maita, joissa kehittyneisiin maihin verrattuna on myös vähemmän säädellyt toimintaympäristöt. Materiaalinhankinta halvan työvoiman maista on lisääntynyt huimaa vauhtia ja kasvun ennustetaan jatkuvan. (Braithwaite 2007.)

Perimmäisenä syynä ulkomaisen toimittajan käyttämiselle on se, että se pystyy tarjoamaan enemmän lisäarvoa kuin kotimainen toimittaja. Tekijät, jotka puoltavat materiaalinhankintaa ulkomailta, vaihtelevat kuitenkin tapauskohtaisesti. Seuraavassa taulukossa (Taulukko 4) on eriteltyä kymmenen tekijää, jotka puoltavat ulkomaisen toimittajan valintaa: (Leenders et al. 2006):

Taulukko 4. Ulkomaisen toimittajan valintaa tukevia tekijöitä

Tekijä	Kuvaus
Tavaralle ei löydy kotimaista toimittajaa.	Ensimmäinen ja vanhin syy kansainväliselle kaupankäynnille on se, että haluttua tavaraa ei voi saada kotimaiselta toimittajalta. Tämän seurauksena globaaleista toimituksista on tullut elinehto monelle yritykselle.
Hinta	Hinta ja sitä kautta alhaisemmat hankinnan kokonaiskustannukset puoltavat usein ulkomaisen toimittajan käyttöä. Monien yllätykseksi tuotteiden valmistus ja tuominen tuhansien kilometrien päästä on edullisempaa kuin kotimaisen toimittajan käyttö. Syitä tähän ovat halpatyövoima, valuuttakurssien vaihtelut, kansainvälisten toimittajien tehokkaammat laitteistot ja prosessit sekä niiden keskittyminen tiettyihin tuotteisiin volyymin lisäämiseksi ja hintojen alentamiseksi.
Valtiovallan paine	Valtiovallan paine voi johtaa ulkomaisen toimittajan valintaa. Tässä taustalla vaikuttavat kehittyneiden maiden velvollisuudet hankkia tavaraa niistä kehittyvistä maista, joissa niillä on jo toimintaa. Lisäksi kyseessä voi olla vastakauppasopimus, jossa jonkin suuren tuotteen myyjä lupautuu hankkimaan tietystä arvosta osia siitä maasta, mihin tuote myydään.
Laatu	Laatua ei yleisesti pidetä sen parempana ulkomaisen toimittajan kohdalla

	verrattuna kotimaiseen. Monissa tapauksissa ulkomaisen toimittajan takaama laatu on kuitenkin yhtenäisempää/tasaisempaa johtuen uudemmissa ja paremmista tuotantolaitteistoista, paremmasta laadunvalvonnasta ja kansainvälisen toimittajan motivoituneesta työvoimasta, joka on hyväksynyt velvollisuudekseen tehdä asiat kerralla oikein.
Nopeammat ja jatkuvat toimitukset	Nopeammat ja jatkuvat toimitukset saavutetaan ulkomaisen toimittajan kohdalla silloin, kun kotimaisten toimittajien kapasiteetti kyseisen tuotteen suhteen on rajallinen. Jotkut ulkomaiset toimittajat voivat myös pitää varastoa hankkijayrityksen kotimaassa välittömiä toimituksia varten.
Parempi tekninen huolto	On saavutettavissa silloin, kun ulkomaisella toimittajalla on hyvin organisoitu jakeluverkosto ostavan yrityksen kotimaassa. Tällöin ulkomainen toimittaja voi taata kotimaista toimittajaa paremmat varaosien toimitukset, takuupalvelut ja teknisen neuvonnan.
Teknologinen tietotaito	On yleensä parempaa tiettyihin teollisuudenaloihin erikoistuneilla mailla, joten hankinnat kannattaa tehdä näistä maista.
Markkinointi	Markkinointivälineenä ulkomailta hankintaa voidaan käyttää siinä tapauksessa, että kotimaisia tuotteita myydään maihin, joista myös itse ostetaan.
Yhdenpitäminen tytäryhtiöiden kanssa	Yhdenpitäminen tytäryhtiöiden kanssa vaikuttaa tapauksissa, joissa oma yritys toimii vieraassa maassa. Erityisesti kehittyvien maiden taloutta tulee tukea hankkimalla siellä tuotettuja tuotteita.
Kilpailullinen vaikutusvalta	Kilpailullista vaikutusvaltaa voidaan käyttää, jotta kotimainen toimittaja tehostaisi toimintaansa. Ulkomaisten toimittajien käyttö tai niillä uhkailu painostaa kotimaista toimittajaa toimimaan entistä paremmin.

Suunniteltaessa materiaalinhankintaa ulkomailta on toimittajan valintaan kiinnitettävä erityistä huomiota. Hankintakäytännöt riippuvat pitkälti hyödykkeistä tai tuotteista, jotka määräävät myös toimituksiin liittyvät piirteet. Esimerkiksi kemikaalien toimitukset poikkeavat merkittävästi vaatteiden tai elektroniikan toimituksista. Uuden ulkomaisen toimittajan valinnassa huomioonotettavia seikkoja ovat laatu, eettisyys, patenttien suojeleminen ja toiminnan laadukkuus. (Braithwaite 2007.)

Toimitettavan tavaran laatu näyttelee merkittävää osaa toimittajan valinnassa. Yleisesti toimittajat pystyvät tarjoamaan haluttua laatua, mutta tätä ei voida pitää itsestäänselvyytenä. Huonon laadun aiheuttamat vahingot ovat hyvin merkittäviä pitkien välimatkojen toimitusketjussa, koska ongelmia ei välttämättä pystytä havaitsemaan tarpeeksi ajoissa vakavien seurausten välttämiseksi. Yrityksen keinoja halutun laadun saavuttamiseksi ovat entistä yksityiskohtaisemmat laatuvaatimukset, suunnitteluyhteistyö sekä vaatimus toimittajan kattavammasta laadun tarkkailusta. (Braithwaite 2007.)

Eettiset kysymykset ovat tärkeitä nykypäivän kuluttajille, joten tiedot lapsityövoiman käytöstä tai ympäristölle haitallisista toimintatavoista voivat vahingoittaa yritystä merkittävästi. Toimittajien säännöllisellä seurannalla ja valvonnalla pyritään kitkemään epämiellyttäviä yllätyksiä, jotka aiheuttavat harmia yrityksen maineelle. Patenttien suojeleminen vastaavasti tähtää siihen, että yrityksen oma tietotaito ja teknologiaeetu eivät pääse vuotamaan toimittajalta muille tahoille. Tällaiset vuodot ovat yleisiä monissa halvan työvoiman maissa, joissa patenteja ei kunnioiteta totutulla tavalla. Patenteja ja muita kilpailuetuja pyritään suojelemaan sopimuksilla. (Braithwaite 2007.)

Toimittajan toiminnan laadukkuuteen tulee myös kiinnittää huomiota, koska toimittajien kyvykkyydet voivat vaihdella suuresti eivätkä ne välttämättä pysty vastaamaan odotuksiin. Esimerkiksi uuden tuotteen markkinoille tuonnin myöhästymisen voi haitata koko maailmanlaajuisen toimitusketjun suorituskykyä. Toimittajien toiminnan laadukkuuden varmistaminen vaatii koko toimitusketjun jatkuvaa hallintaa sekä kulttuurierojen ymmärtämistä. (Braithwaite 2007.)

Toimitusketjun hallinnan kannalta globaali materiaalinhankinta merkitsee pitkien välimatkojen toimitusketjuja, useita toimenpidevastuun vaihtoja ja pidentyneitä

toimitusaikoja. Kun yritys lisää globaalin hankinnan osuuttaan, sen on otettava huomioon muutokset laajemman toimitusketjun hallinnassa. Toimitusten turvallisuuden, kysyntään vastaavuuden ja tuotteiden elinkaarien hallinta nostavat kaikki merkitystään koko toimitusketjun hallinnassa. (Braithwaite 2007.)

Kansainvälisen toimitusketjun hallinta on monin tavoin sama asia kuin kotimaisen toimitusketjun hallinta sillä poikkeuksella, että se on levinnyt laajemmalle alueelle. Laajat kansainväliset toimitusketjut luovat oikein hallittuina paljon uusia mahdollisuuksia, mutta pitävät sisällään myös riskejä ja piileviä vaaroja. Kansainvälinen toimitusketju voidaan jaotella sen mukaan, kuinka paljon globaalia toimintaa toimitusketju pitää sisällään. Kansainvälisissä jakelusysteemeissä valmistus tapahtuu vielä kotimaassa, mutta jakelu ja osa markkinoinnista suuntautuvat ulkomaille. Kansainvälisten toimittajien systeemeissä raaka-aineet ja komponentit hankitaan ulkomaisilta toimittajilta, mutta kokoonpano tapahtuu kotimaassa. Joissain tapauksissa lopputuotteet lähetetään tämän jälkeen ulkomaan markkinoille. Ulkomailta tapahtuvassa tuotannossa tuotteeseen liittyvä hankinta ja tuotanto tapahtuvat yksittäisessä ulkomaisessa paikassa, josta tuotteet lähetetään kotimaan varastoihin jakelua ja myyntiä varten. Täysin yhdentyneessä globaalissa toimitusketjussa raaka-aineet, komponentit ja tuotteet hankitaan, toimitetaan, valmistetaan ja jaetaan toimijoilta toisille koko maailman mittakaavassa. (Simchi-Levi et al. 2008.)

Yleisesti ottaen kansainvälisen toimitusketjun hallinnan onnistuminen edellyttää kehitystyötä yrityksessä. Välttämättömiä kehitystarpeita globaalin yhdentymisen aikaansaamiseksi on löydettävissä yrityksen viidestä eri perustoiminnosta (McGrath & Hoole 1992):

Taulukko 5. Yrityksen perustoimintoihin liittyvät välttämättömät kehitystarpeet globaalin yhdentymisen aikaansaamiseksi

Toiminto:	Kehitystarpeet:
Tuotekehitys	Tuotekehityksen tavoitteena on suunnitella tuotteita, joita voi helposti muunnella eri markkinoille soveltuviksi sekä valmistaa erilaisissa tuotantolaitoksissa. Kansainvälisen suunnittelutiimin käyttö auttaa näiden tavoitteiden saavuttamisessa.
Osto	Ostotoiminnassa yritys voi käyttää erillisiä tiimejä, jotka ovat vastuussa tärkeiden materiaalien hankinnasta toimittajilta ympäri maailman. Toimintaan erikoistuneet tiimit voivat paremmin taata eri toimittajilta tulevien lähetysten laadun ja ajoituksen yhdenmukaisuuden. Lisäksi ne ovat hyvin tietoisia hinnoista ja pyrkivät lisäämään toimittajien joustavuutta, jotta kansainvälisestä toimitusketjusta saataisiin kaikki hyöty irti.
Tuotanto	Tuotannossa kansainvälisen toimitusketjun täydellinen hyödyntäminen edellyttää tuotannon siirtämistä eri laitoksille, kun olosuhteet sitä vaativat. Tehokkaat tietoliikenne- ja viestintäjärjestelmät mahdollistavat tämän strategian ja sitä kautta globaalin toimitusketjun tehokkaan hallinnan. Keskitetty hallinto pitää huolen siitä, että tehtaiden, toimitusten ja varastotasojen nykytilanteet ovat tiedossa ja kaikkien osapuolien saatavilla.
Kysynnän hallinta	Kysynnän hallinta on yleensä alueellista ja sen tarkoituksena on tuottaa markkinointi- ja myyntisuunnitelmia perustuen ennustettuun kysyntään ja saatavilla oleviin tuotteisiin. Kansainvälisessä toimitusketjussa kysynnän hallinta on paras hoitaa jokaisella alueella erikseen, jotta saataisiin tuotettua mahdollisimman oikeaa tietoa paikallisista markkinoista. Viestintä on tässäkin tärkeässä roolissa, jotta eri alueiden tiedot saadaan toimitettua sinne, missä niitä tarvitaan.
Tilauksen täyttäminen	Tilauksen täyttäminen on tapahduttava kansainvälisen toimitusketjun toimesta yhtä nopeasti kuin se tapahtuisi paikallisen toimittajan toimesta. Asiakkaan on koettava globaalilta toimitusketjulta saama tuote/palvelu hyväksi, ja jotta näin olisi, edellyttää se keskitettyjä ja edistyneitä informaatiojärjestelmiä.

Kansainvälisissä toimitusketjuissa hyvin toimiva logistiikka on erittäin tärkeää ja aiheuttaa ostaville osapuolille paljon mietittävää. Huomioonotettavia asioita ovat kuljetusmuodon ja kuljetusliikkeen valinnat, varastohallinnan menettelytavat, asiakaspalvelutasot ja tilaustenhallinnan käytännöt. (Leenders et al. 2006.) Kuljetusten

kohdalla paljon käytetyt konttikuljetukset ovat joustavia ja mahdollistavat jaetun kapasiteetin käytön usealle eri asiakkaalle. Konttikuljetuksissakin on kuitenkin ongelmansa, koska pitkät välimatkat saattavat johtaa jopa 10–12 toimenpidevastuun vaihtoon tavarán ja dokumenttien kulussa. Jos yksi tai kaksi näistä epäonnistuu, eikä niitä voida korjata tehokkaasti, tulee kansainvälisestä toimitusketjusta epäluotettava ja se saa varmasti valituksia osakseen. (Braithwaite 2007.)

Onnistuneiden logististen toimintojen takaamiseksi yritysten on pystyttävä koordinoimaan toimintoja ulkomaiselta toimittajalta lähtien. Logistiikkaan keskittyneiden organisaatioiden käyttö mahdollistaa tämän ja tekee kansainvälisestä materiaalinhankinnasta kustannustehokkaampaa ja kilpailukykyisempää. Globalisaatio ja markkinoiden vapautuminen ovat johtaneet suurien kansainvälisten logistiikkayritysten syntyyn, ja monet yritykset ulkoistavat logistiset toimintonsa juuri näille kolmansille osapuolille. Logistiikkayritykset tarjoavat suuren määrän erilaisia palveluja, kuten kuljetuskustannusten maksamisen, kuljetuserien seurannan ja jouduttamisen, reittisuositusten tekemisen, vientitarkkailuilmoitusten antamisen sekä alkuperätodistusten laatimisen. (Leenders et al. 2006.)

Ulkomaankauppaa käyvät yritykset eivät usein tunne toisen maan kaupan toimintatapoja, joten tilanteiden selventämiseksi tarvitaan yhteinen säännöstö tavarán toimituksiin liittyen. Incoterms 2000 on uusin versio Kansainvälisen Kauppakamarin laatimasta ulkomaankaupassa käytettävästä toimituslausekekokoelmasta sisältäen 13 eri toimituslauseketta. Se käsittelee myyjän ja ostajan välisen kauppasopimuksen mukaisia oikeuksia ja velvollisuuksia tavaroiden, eli aineellisten hyödykkeiden toimittamisessa. Näillä lausekkeilla sovitaan kauppasopimuksen ehdoista sekä määritellään ja selvennetään kauppaan liittyvät toimintatavat väärinkäsitysten, kiistojen sekä turhia kuluja aiheuttavien oikeuteen menevien tapausten ehkäisemiseksi. Incotermsilla sovitaan riskin siirtymispiste ja -hetki, osapuolten toimenpidevelvollisuudet sekä osapuolten kustannusvastuut. Riskin siirtymisellä tarkoitetaan sitä kohtaa, mistä lähtien myyjä on oikeutettu vaatimaan kauppahinnan suorittamista, vaikka tavara vahingoittuu, vähenee tai tuhoutuu. Toimenpidevelvollisuuksilla määritellään missä ja miten myyjä asettaa tavarán ostajan käytettäväksi, sekä mitkä ovat ostajan toimenpiteet tavarán vastaanottamiseksi. Kustannusvastuut puolestaan määrittelevät vienti-/tuontitapahtumasta syntyvien kustannusten jakamisen myyjän ja ostajan välillä. (If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2010, Rätý 2000.)

2.3 Prosessimallit

Tässä kappaleessa käsitellään yleisesti yritysten kansainvälistymisprosessia sekä tilaus-toimitusketjun kehitysprosessia. Yritysten kansainvälistymisprosesseja on tutkittu pääasiassa viennin näkökulmasta, ja nämä prosessimallit toimivat myös tässä tutkimuksessa. Tavoitteena on löytää yritysten kansainvälistymisen eri asteita sekä kullekin asteelle ominaisia seikkoja. Lisäksi esitellään erään yksinkertaisen toimitusketjun kehittämisen etenemismalli.

2.3.1 Kansainvälistymisprosessi

Yritysten kansainvälistymistä ja erityisesti vientitoiminnan kehitysprosesseja koskevia malleja on julkaistu 1970-luvulta lähtien. Aihetta tutkittiin laajasti juuri 1970- ja 1980-luvuilla ennen kuin tutkimus väheni seuraavalla vuosikymmenellä. Leonidou ja

Katsikeas (1996) tarkastelevat artikkelissaan 11 erilaista vientitoiminnan kehitysprosessimallia tutkien niiden rakenteita sekä arvioiden niitä. Vaikka kaikki esitetyt mallit ovat vaiheiden lukumäärältään, luonteeltaan ja sisällöltään toisistaan poikkeavia, voidaan niiden perusteella kuitenkin todeta, että vientitoiminnan kehitysprosessi jakautuu laveasti kolmeen eri vaiheeseen; viennin vaihe, vientitoiminnan alkuvaihe sekä edistyneen viennin vaihe. (Leonidou & Katsikeas 1996.)

Viennittömässä vaiheessa olevia yrityksiä on kolme eri tyyppiä; puhtaasti kotimaan markkinoilla toimivia, joilla ei ole kiinnostusta vientiä kohtaan, kotimaan markkinoilla toimivia, jotka vakavasti harkitsevat vientitoimintojen aloittamista sekä aiemmin vientiä harjoittaneita, jotka ovat sen sittemmin lopettaneet. Vientitoiminnan alkuvaiheen aikana yritys arvioi vientitoiminnan sisältämiä eri vaihtoehtoja ja se harjoittaa jo jonkinasteista vientiä. Tässä vaiheessa yritykset ymmärtävät vientitoiminnan tarjoaman potentiaalín, mutta niillä ei vielä ole täydellistä ymmärrystä itse vientitoiminnan harjoittamisesta eikä sen mukanaan tuomista uusista vaatimuksista. Edistyneen viennin vaiheessa olevat yritykset harjoittavat säännöllistä vientiä ja niillä on suuri määrä kokemusta toimimisesta ulkomaiden markkinoilla. Ne myös jatkuvasti tutkivat uusia tapoja, miten sitoutua yhä tiiviimmin kansainväliseen liiketoimintaan. (Leonidou & Katsikeas 1996.) Seuraavaksi esitellään tarkemmin kaksi vientitoiminnan kehitysprosessia kuvaavaa mallia.

Johanssonin ja Wiedesheim-Paulin (1975) julkaisema kansainvälistymismalli oli ensimmäinen kaikista malleista, ja se sisälsi neljä eri kansainvälistymisen vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa yritykseltä puuttuu säännöllinen vienti kokonaan. Seuraavassa vaiheessa vienti toteutetaan ulkopuolisen (ulkomaalaisen) edustajan/agentin kautta, kun taas kolmannessa vaiheessa yrityksellä on oma tytäryhtiö ulkomailla myyntitoiminnan hoitamiseksi. Viimeisessä vaiheessa yrityksellä on jo tuotantotoimintaa ulkomailla. (Johansson & Wiedesheim-Paul 1975.) Tämä malli sisältää siis kolme erilaista vientitoiminnan vaihetta sekä viimeisenä olevan ulkomaille siirtymisen vaiheen. Mitä pidemmälle mallissa edetään, sitä enemmän yrityksen resursseja on sitoutuneena ulkomaiden markkinoilla toimimiseen. Kansainvälisyyden lisääntyessä yrityksen on myös jatkuvasti kerättävä lisää tietoa kansainvälisestä liiketoiminnasta, minkä tarkoituksena on johtaa epätietoisuuden vähenemiseen ulkomaiden markkinoita ja toimintoja kohtaan. (Leonidou & Katsikeas 1996.)

Toinen merkittävä kansainvälistymisprosessin vaiheita kuvaava malli on Cavusgilin (1980) I-malli (Innovation-Related Internationalization Model). Se sisältää viisi eri kansainvälistymisvaihetta viennin näkökulmasta. Taulukossa (Taulukko 6) on kuvattu nämä viisi vaihetta sekä määritelty kullekin vaiheelle ominainen viennin osuus kokonaisliikevaihdosta.

Taulukko 6. Kansainvälistymisen vaiheet (Cavusgil 1980).

Vaihe	Kuvaus	Vienti/liikevaihto
1. Kotimarkkinointivaihe	<i>Yritys on kiinnostunut pelkästään kotimaan markkinoistaan eikä harjoita vientiä lainkaan. Yrityksellä ei ole halua kokeilla vientitoimintaa johtuen joko muista kiireistä tai sen kyvyttömyydestä vientitoimintojen suhteen.</i>	0%
2. Vientiä edistävä vaihe	<i>Yritys kerää tietoja sekä arvioi mahdollisuuksiaan vientitoimintojen suhteen. Yritykseltä puuttuu kuitenkin perustietoja mm. kustannuksista, riskeistä, toimituksista jne.</i>	lähes 0%
3. Kokeellisen viennin vaihe	<i>Yritys aloittaa pienimuotoiset vientitoiminnot sekä sijainneiltaan että kulttuureiltaan läheisille alueille.</i>	0 – 9%
4. Aktiivisen viennin vaihe	<i>Vientiä käytetään järjestelmällisesti lisäämään yrityksen kokonaismyyntiä. Yrityksellä on vientitoimintaa tukeva</i>	

	<i>organisaatorakenne.</i>	10-39%
5. Sitoutuneen viennin vaihe	<i>Yritys on sitoutunut vientitoimintaan ja ulkomaisiin markkinoihin. Yritysjohdon on jatkuvasti tehtävä päätöksiä resurssien allokoimisesta joko kotimaan tai ulkomaiden markkinoille. Tässä vaiheessa kuvaan tulevat myös lisensointisopimukset sekä suorat investoinnit.</i>	> 40%

Yrityksen kansainvälistymisprosessia voidaan tarkastella myös tuonnin näkökulmasta, jolloin puhutaan sisäänpäin tulevista toiminnoista ulospäin lähtevien (vienti) sijaan. Vaikka globaalilla tasolla kaikkien yritysten yhteenlasketut sisäänpäin tulevat toiminnot ovat määrällisesti sekä arvoltaan aivan yhtä suuria kuin ulospäin lähtevät toiminnot, on niitä tutkittu vain murto-osa siitä. (Luostarinen & Welch 1990.) Seuraavassa käsitellään yrityksen kansainvälistymistä sisäänpäin tulevien toimintojen näkökulmasta.

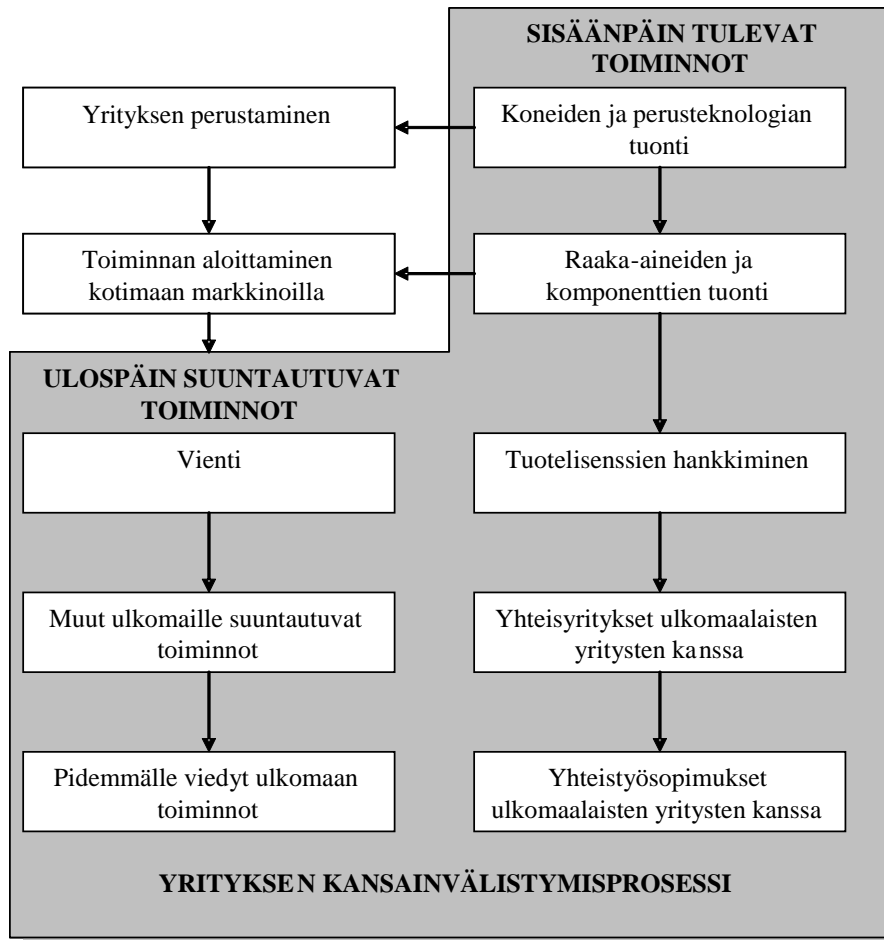
Sisäänpäin tulevien toimintojen kansainvälistyminen voi alkaa jo ennen kuin yritys aloittaa varsinaisen toimintansa. Tätä tapahtuu silloin, jos kotimaisten toimittajien tekninen, hallinnollinen ja markkinoinnin tietotaito on tehotonta. Tällöin kaupallinen ja tekninen tietotaito voidaan tuoda myös ulkomailta ja käytettäviä toteutustapoja ovat ainakin franchising ja lisensointi. Ulkomailta sisäänpäin tulevat toiminnot voivat alkaa myös yhtä aikaa yrityksen toiminnan aloittamisen sekä kotimaan markkinoilla alkavan toiminnan kanssa. Tällöin tuodaan usein raaka-aineita, komponentteja tai laitteita. (Luostarinen & Welch 1990.)

Ulkomailta sisäänpäin tulevat toiminnot voivat tulla mukaan yrityksen toimintaan vasta yrityksen toiminnan aloittamisen jälkeen. Syitä ulkomailta hankkimiselle ovat toimet tuotantoprosessin kehittämiseksi (uusien koneiden tuonti, uuden teknologian tuonti lisensseillä) tai toimet liiketoiminnan osaamisen lisäämiseksi. Edellä mainitut tuotantoprosessin ja liiketoiminnan kehitystoimet voivat olla myös seuraava askel kohti kansainvälisempää toimintaa, mikäli ulkomailta yritykseen suuntautuvat toiminnot on joissain määrin aloitettu jo aikaisemmin. (Luostarinen & Welch 1990.)

Mentäessä kohti kansainvälisempää toimintaa sisäänpäin tulevien toimintojen näkökulmasta, on seuraavana askeleena yhteisyrityksen perustaminen kotimarkkinoille yhdessä ulkomaalaisen yrityksen kanssa. Yhteisyrityksen perustamiselle on olemassa neljä perusteltua syytä; uuden teknologian, jota ei voida siirtää lisensoimalla, siirtäminen, potentiaalisen ulkomaalaisen kilpailijan eliminointi kotimaan markkinoilta, tuotelinjojen/vaihtoehtojen lisääminen kotimaan markkinoilla sekä yhteistyöstä kokeneen ja osaavan ulkomaalaisen partnerin kanssa saatavat hyödyt. Yhteisyrityksen jälkeinen tai vaihtoehtoinen kansainvälistymisvaihe on yrityksen jonkin osan myynti ulkomaalaiselle yritykselle. Tämä tulee kysymykseen silloin, kun myytävänä olevalla yrityksen osalla ei ole halua tai potentiaalia investoida uusiin tuotteisiin, prosesseihin tai globaaleihin markkinointikanaviin. (Luostarinen & Welch 1990.)

Viimeisenä tasona sisäänpäin tulevien toimintojen kansainvälistymisprosessissa on koko yrityksen myynti ulkomaille tai globaalien strategisten allianssien luominen, joille ominaista ovat laajuus ja pitkäaikaisuus, yhdessä ulkomaalaisten yritysten kanssa. Nämä toiminnot muuttavat merkittävästi yritykseen sisäänpäin tulevia prosesseja, koska tällöin yritys on vain yksi yksikkö laajassa kansainvälisessä verkostossa. (Luostarinen & Welch 1990.)

Usein edellä käsitellyt sisäänpäin tulevat toiminnot aloitetaan yrityksessä ennen ulospäin suuntautuneita toimintoja. Se mahdollistaa erilaisten ulkomaankauppaan liittyvien tietojen, kuten käsitteistön, oppimisen. Ulkomaan kaupasta tuonnin kautta opittua voidaan soveltaa myöhemmin vientiin, mikä edesauttaa vientitoiminnan onnistumista. Kuvassa 11 on esitetty sisäänpäin tulevien toimintojen rooli yrityksen kansainvälistymisprosessissa. (Luostarinen & Welch 1990.)

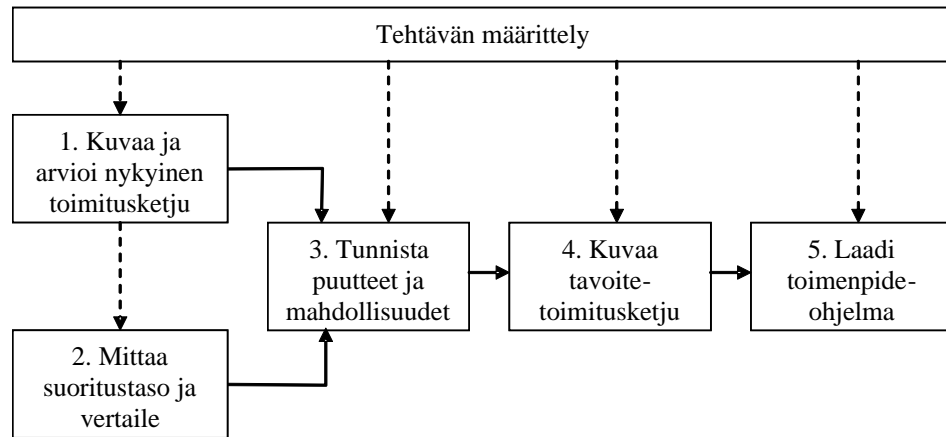


Kuva 11. Yrityksen kansainvälistymisprosessi (Luostarinen & Welch 1990).

2.3.2 Toimitusketjun kehitysprosessi

Supply Chain Council (SCC) on kehittänyt prosessiviitemallin toimitusketjujen analysoimiseen ja kehittämiseen. Mallin tarkoituksena on kuvata, mitata ja parantaa toimitusketjujen johtamista sekä suorituskykyä. Tämä malli on nimeltään SCOR-malli (Supply Chain Operations Reference Model). SCC on itsenäinen, voittoa tavoittelematon maailmanlaajuinen yhteisö, joka on avoin kaikille yrityksille ja organisaatioille, jotka ovat kiinnostuneita soveltamaan ja kehittämään huippuluokan toimitusketjun hallinnan järjestelmiä ja toimintatapoja (lisätietoja SCC:stä saa heidän kotisivuiltaan www.supply-chain.org). SCOR-malli on yhteisön yhteinen näkemys toimitusketjun hallinnasta. Se koostuu standardoiduista prosessikuvauksista, toimitusketjun suorituskyvyn mittareista sekä hyväksi havaituista toimintatavoista. SCOR-malli sopii paremmin sovellettavaksi suurille yrityksille kuin pk-yrityksille, mutta se tarjoaa yleispätevän mallin toimitusketjun kehittämiseen, jota käsitellään seuraavassa. (Löfgren et al. 2003, Supply-Chain Council 2008.)

Kokonaisuudessaan toimitusketjun kehittäminen pitää sisällään toimintastrategian, suorituskyvyn hallinnan, toimitusketjun prosessit ja mittariston, organisaation sekä tietojärjestelmät. Näistä suorituskyvyn hallintaan, prosesseihin ja mittaristoon voidaan vaikuttaa SCOR-mallin avulla. Kuvassa 12 on esitetty 5-portainen etenemismalli toimitusketjun kehittämisestä. Etenemismallia tarvitaan, jotta voidaan analysoida SCOR-mallin sopivuutta toimitusketjun kehittämiseen sekä siihen liittyviä menetelmiä. (Löfgren et al. 2003.)



Kuva 12. Toimitusketjun kehittämisen etenemismalli (Löfgren et al. 2003).

Toimitusketjun kehittäminen lähtee liikkeelle tehtävän määrittelystä. Jotta toimitusketjua olisi järkevä kehittää, on yrityksellä oltava jokin selkeä ongelma tai tavoite, johon toimitusketjun kehittämällä pyritään saamaan ratkaisu. Ennen kehitysprojektin alkua on yrityksessä määriteltävä ratkaistava tehtävä, kehittämisen liiketoiminnalliset tavoitteet, yrityksen muutosvalmiudet sekä koulutustarpeet organisaatiossa. SCOR-mallia käytetään tässä vaiheessa tavoitteiden asettamiseen, koska se tarjoaa joukon strategisen tason mittareita päätavoitteiden asettamista varten. Näillä mittareilla voidaan mitata kustannuksia, pääoman sitoutumista sekä asiakaspalvelua. Taulukossa (Taulukko 7) esitetään kehitysprosessin eri vaiheet järjestyksessä: (Löfgren et al. 2003)

Taulukko 7. Toimitusketjun kehittämisen etenemismalli – vaiheet ja kuvaukset

Vaihe:	Kuvaus:
1. Nykyisen toimitusketjun kuvaus ja arviointi	Vaiheen tavoitteena on antaa yleiskuva nykyisen toimitusketjun rakenteesta, materiaaliavirroista sekä ohjauksesta. Tässä vaiheessa on tärkeää kokonaisuuden ymmärtäminen sekä ketjun kuvaaminen alusta loppuun asti. Tarkasteltava ketju on myös hyvä rajata koskemaan tiettyä markkina-alueita ja tuotteita. Tässä vaiheessa SCOR-malli tarjoaa prosessimallin ja -notaation sekä graafisen esitystavan.
2. Suoritustason mittaus	Mittaamalla nykyinen suoritustaso voidaan saatuja tuloksia verrata yrityksen strategiaan linjauksiin ja sitä kautta tunnistaa parannustarpeet. Mikäli yrityksellä ei ole olemassa toimitusketjun suoritustason mittausjärjestelmää, on sellainen luotava, ja sen jälkeen mitattava nykyinen suoritustaso.
3. Puutteiden ja mahdollisuuksien tunnistaminen	Tavoitteena tässä vaiheessa on tarpeellisten muutosten tunnistaminen, jotta strategiset tavoitteet voidaan saavuttaa. Puutteita ja mahdollisuuksia voidaan usein tunnistaa helposti tutkimalla toimitusketjun nykytilan kuvausta. Erilaisia mahdollisuuksia toimitusketjun kehittämiseksi ovat muun muassa ohjauksen ja rakenteen yksinkertaistaminen sekä materiaaliavirtojen konsolidointi ja nopeuttaminen vähentämällä prosessivaiheita.
4. Tavoitetoimitusketjun kuvaaminen	Tässä vaiheessa esitetään uusi ja toimivampi toimitusketju, joka auttaa yritystä saavuttamaan tehokkaasti suoritustasotavoitteet.
5. Toimenpideohjelman laatiminen	Viimeisessä vaiheessa laaditaan luettelo toimenpiteistä, joilla päästään nykytilasta tavoitetilaan.

2.4 Teorian yhteenveto

Nykyäänä Kiina on yksi maailman suurimmista talouksista ja luonnollisesti sillä on tärkeä asema myös suomalaisten yritysten näkökulmasta katsottuna. Suomalaisten

yritysten kaupankäynti kiinalaisten kanssa pitää sisällään sekä uhkia että mahdollisuuksia. Ongelmia aiheuttavat ainakin IPR-kysymykset sekä byrokratia. IPR-kysymyksistä merkittävimpiä ovat tuotteiden kopiointiin liittyvät ongelmat, jotka ovat Kiinassa erittäin yleisiä johtuen siellä vallitsevasta kopioinnin hyväksyvistä kulttuurista. Tapoja, joilla suomalaiset yritykset voivat suojata omia tuotteitaan ja teknologioitaan, on useita. Yritykset esimerkiksi noudattavat varovaisuutta sen suhteen, mitä tietoja kiinalaisille kumppaneilleen antavat sekä pyrkivät tekemään sopimuksia epäselvyyksien varalle. Nykyaikana Kiinassa on kuitenkin menty parempaan suuntaan aineettomien oikeuksien suojaamisessa. Byrokratian suhteen esimerkiksi yksikön perustaminen Kiinaan koetaan usein haastavaksi erityisesti pk-yritysten kohdalla. Byrokratiasta selviytymisessä auttavat oma riittävän suuri hallinto-osasto, paikalliset kumppanit sekä hyvät henkilökohtaiset suhteet paikallisiin viranomaisiin.

Kenties merkittävin suomalaisyrityksiä hyödyttävä seikka kaupankäynnissä kiinalaisten yritysten kanssa on Kiinan asema halpatuotantomaana. Tämä johtaa suomalaisten yritysten edullisimpiin hankintakustannuksiin. Muita ulkomaisen, eli tässä tapauksessa kiinalaisen toimittajan käytöstä mahdollisesti saatavia hyötyjä on olemassa useita. Hyödyt vaihtelevat aina kotimaisen toimittajan puutteesta siihen, että kotimainen toimittaja tehostaisi toimintaansa, kun käytetäänkin sen sijasta ulkomaista toimittajaa.

Nykypäivänä kilpailu tapahtuu yhä suuremmissa määrin toimitusketjujen kuin yksittäisten yritysten välillä. Tämän takia yritysten yhteistyön tuomia hyötyjä on alettu korostamaan entisestään. Lisäksi erilaisten viestintä- ja kuljetusteknologioiden nopea kehitys on johtanut toimitusketjujen ja niiden hallinnan kehitykseen. Toimitusketjulle on olemassa useita erilaisia määritelmiä, joiden mukaan sen voidaan katsoa olevan toimintojen/prosessien joukko, arvoketju tai logistinen verkosto. Lähtökohtana eri määritelmässä on kuitenkin se, että toimitusketjun muodostavat eri toimijat ja niiden väliset materiaali-, palvelu-, rahoitus- ja informaatiovirrat ja niiden hallinnoimiseksi tarvittavat toiminnot. Puhuttaessa toimitusketjusta toimitusverkostona on tärkeää ymmärtää se kokonaisuutena, jossa eri toimijoiden panokset ja tuotokset ovat riippuvaisia muista toimijoista. Toimitusketjut voidaan jakaa myös eri tyypeihin muun muassa niiden laajuuden, kompleksisuuden ja asiakas-toimittajaominaisuuksien perusteella. Tilaus-toimitusketjussa korostetaan asiakas- ja markkinalähtöisyyttä, jossa tilausketjun tarkoituksena on välittää kysyntä markkinoilta toimittajille. Tilaus- ja toimitusketjut ovat kytköksissä toisiinsa kahdessa eri tilaus-toimitusketjun pisteessä; tilauspisteessä ja tarjontapisteessä.

Toimitusketjun hallinnalle on olemassa toimitusketjun tapaan useita erilaisia määritelmiä, joista useat luokitellaan kuuluvaksi johonkin seuraavista kolmesta eri kategoriasta; johtamisfilosofia, johtamisfilosofian käyttöönotto ja johtamisprosessien joukko. Keskeisenä tekijänä toimitusketjun hallinnassa on eri toimijoiden yhteistyö ja prosessien yhdistäminen koko toimitusketjun ja yksittäisten toimijoiden suorituskyvyn parantamiseksi ja lopullisen asiakkaan kokeman arvon lisäämiseksi. Lisäksi toimitusketjun hallinta kattaa suuren määrän yrityksen eri toimintoja, jotka voivat kuulua joko strategiselle, taktiselle tai operatiiviselle tasolle. Toimitusketjun yhdentymisen tavoitteena on puolestaan paremman suorituskyvyn saavuttaminen toimijoiden yhteistyöllä, jossa asiakkaan kysyntä ja valmistajien tuotanto yhdistetään läpi koko toimitusketjun. Toimitusketjun yhdentymiseen liittyvät erilaiset strategiat, joita ovat työntö-imu-strategia ja kysyntälähtöinen strategia.

Kansainvälisyys tuo mukanaan uusia mahdollisuuksia ja haasteita toimitusketjujen hallinnalle. Globaali hankinta tulee kysymykseen silloin, kun ulkomainen toimittaja pystyy tarjoamaan kotimaiseen verrattuna enemmän lisäarvoa. Kun yritys päättää aloittaa hankinnan ulkomailta, on sen kiinnitettävä huomiotaan toimittajan valintaan. Toimittajan valintaan vaikuttavia seikkoja ovat laatu, eettisyys, patenttien suojeleminen sekä

toiminnan laadukkuus. Kansainvälinen toimitusketju muistuttaa hyvin paljon kotimaista toimitusketjua, mutta se on levinnyt laajemmalle alueelle. Globaalin tason toimitusketjut merkitsevät usein pitkiä välimatkoja, useita toimenpidevastuun vaihtoja sekä pidentyneitä toimitusaikoja, jotka kaikki on otettava huomioon toimitusketjun hallinnassa. Yleensä kansainvälisen toimitusketjun hallinnan onnistuminen edellyttää kehitystyötä yrityksen eri perustoiminnoissa.

Yritysten kansainvälistymisen prosessimalleja erityisesti vientitoiminnan osalta on olemassa useita. Yrityksen vientitoiminta voidaan karkeasti jaotella kehityksensä mukaan kolmeen eri vaiheeseen; viennin vaihe, vientitoiminnan alkuvaihe ja edistyneen viennin vaihe. Näistä vaiheista voidaan edelleen löytää tarkempia vaihekuvauksia, jotka ovat ominaisia kullekin prosessimallille. Kansainvälistymistä tuontitoiminnan näkökulmasta on tutkittu vähemmän, mutta yritysten kansainvälistymistä voidaan tarkastella myös näiden niin sanottujen sisäänpäin tulevien toimintojen näkökulmasta. Ulkomailta yritykseen sisäänpäin tulevat toiminnot voivat alkaa jo ennen kuin yritys varsinaisesti aloittaa toimintansa. Toisaalta nämä toiminnot voivat tulla mukaan yrityksen toimintaan myös sen perustamisen jälkeen. Seuraavina askeleina tässä kansainvälistymismallissa ovat yhteisyritykset ulkomaisten yritysten kanssa, oman yrityksen jonkin osan myynti ulkomaiselle yritykselle ja viimeisimpänä koko yrityksen myynti ulkomaiselle toimijalle tai globaalien strategisten allianssien luominen. Usein sisäänpäin tulevat kansainväliset toiminnot aloitetaan yrityksissä jo ennen vientiä eli ulospäin suuntautuneita toimia.

3 Empiria

3.1 Aineiston kerääminen

Empiirinen aineisto on kerätty tapaustutkimuksen keinoin ja aineiston lähteinä on käytetty useita eri tapauksia. Tässä tutkimuksessa tapaukset ovat eri pk-yrityksiä, jotka harjoittavat tuontia Kiinasta Suomeen. Tämän vuoksi tapausyritysten löytämisen ensimmäisenä tavoitteena oli rajata etsintä koskemaan vain sellaisia pk-yrityksiä, joilla on tuontia Kiinasta. Paras tapa tämän kaltaisten yritysten löytämiseksi oli ottaa yhteyttä paikalliseen, eli tässä tapauksessa Tampereen Kauppakamariin, josta oli saatavilla luettelo niistä alueen yrityksistä, jotka harjoittavat tuontia Kiinasta. Seuraavassa vaiheessa otettiin yhteyttä näihin yrityksiin ja pyrittiin sopimaan haastattelut yritysten edustajien kanssa. Yhteyttä otettiin noin 20 eri yritykseen, joista neljä lähti mukaan tutkimukseen.

Yhteensä tapausyrityksiä on siis neljä, joista jokaisesta haastateltiin yrityksen edustajaa, jolla oli parhaat tiedot yrityksen Kiinasta tuonnista ja siihen liittyvästä toimitusketjusta. Kaksi haastatteluista tehtiin yrityksissä paikan päällä, yksi puhelimitse siten että kysymykset lähetettiin haastateltavalle etukäteen ja yksi sähköpostitse. Kaikissa haastatteluissa käytettiin liitteen 1 mukaisia haastattelukysymyksiä, jotka laadittiin aiemmin esiteltyjen keskeisten teorioiden pohjalta.

Seuraavaksi käydään läpi kaikki neljä eri tapausta (A-D) yksi kerrallaan. Perustana kunkin tapauksen esittelylle on haastattelukysymysten runko, eli ensin kerrotaan yrityksen perustiedoista, jonka jälkeen yrityksen Kiinasta tuonnista. Tämän jälkeen keskitytään tilaus-toimitusketjuun ja sen hallintaan ja lopuksi käsitellään yrityksen kansainvälistymistä. Kaikki tapausten esittelyssä ilmituleva tieto on saatu haastatteluista sekä muusta yrityksen mahdollisesti toimittamasta materiaalista. Tapausten esittelyssä ei mainita yritysten tai haastateltavien nimiä.

3.2 Case A

Case A on pieni, lähes yksinomaan B2B-tukkukauppaa (business to business) käyvä yritys. Yritys on perustettu 1990-luvun alussa ja nykyisin sillä on toimipaikat kahdessa Suomen kaupungissa. Yrityksen päätuotteena ovat erilaiset laakerit, joiden lisäksi sillä on myös muutama muu tuoteryhmä. Liikevaihto on kahtena viime vuotena (2008 ja 2009) ollut 5-10 miljoonaa euroa. Haastateltava on työskennellyt yrityksessä yhteensä noin kuusi vuotta, joista viimeiset viisi vuotta nykyisessä asemassaan myyntipäällikkönä.

3.2.1 Kiinasta tuonti

Yritys tuo Kiinasta Suomeen päätuotteitaan eli erilaisia laakereita. Kaikista tuoduista laakereista Kiinasta tuonnin osuus on noin 15 %, joka voi kuitenkin joinakin vuosina nousta jopa 50 %:iin yksittäisten projektien ansiosta. Koska laakereiden valmistus on Suomessa vähäistä, kuvaavat nämä luvut myös Kiinan osuutta yrityksen koko hankinnasta, eivätkä pelkästään ulkomailta tuontia. Tärkein tuontimaa on toistaiseksi Saksa, josta tuotteet tilataan internetin välityksellä. Lisäksi yritys on luonut hyvän verkoston muiden saman alan toimijoiden kanssa, jotka ovat huomattavasti yritystä suurempia. Tämän verkoston avulla yritys voi kiireellisesti saada hankittua tiettyä tuotetta siinä tapauksessa, jos sitä ei päätoimittajalta nopeasti saada.

Yritys on aloittanut Kiinasta tuonnin 1990-luvun loppupuolella, jonka jälkeen trendinä tuontimäärissä on ollut tasainen kasvu. Vuosittaisiin tuontimääriin vaikuttavat yrityksen asiakkaiden tarpeet testata tuotteita ja tehdä tuotekehitysprojekteja, mikä hidastaa itse tuontia/myyntiä. Monimutkaiset kokonaisuudet vaativat paljon testausta, jolloin vuosikin voi olla lyhyt aika. Toisaalta yksinkertaisen käyttökohteen muuttaminen Kiinasta tuoduille laakereille ei vaadi paljoa testausta ja tämän jälkeen myynti ja sitä kautta myös tuonti on tasaista. Vaikka Kiinasta tuonti on kasvanut tasaisesti vuosien aikana, ei yritys kuitenkaan halua mainostaa ja leimata itseään edullisten kiinalaisten laakereiden myyjäksi. Moniin suuriin kilpailijoihinsa nähden yritys on Kiinasta tuonnissa niitä edellä. Esimerkkinä haastateltava mainitsi kokoluokaltaan suuren suomalaisen kilpailijayrityksen, joka vielä muutama vuosi sitten oli vasta kartoittamassa kiinalaisten osaamista heidän alallaan. Tässä vaiheessa tapausyritys oli harjoittanut säännöllistä Kiinasta tuontia jo usean vuoden ajan.

Kiinasta tuonnin alkuvaiheessa yrityksen oli tehtävä joitain muutoksia organisaatiossaan ja muutosten toteuttaminen jatkuu edelleen. Muutokset ovat tapahtuneet organisaation henkilöiden omassa toiminnassa, ja oleellisen tärkeää on se, että koko organisaatio aina varastomiehestä lähtien on mukana muutoksessa. Tehtyjä muutoksia ovat olleet kielitaidon lisääminen, kulttuurieroista oppiminen sekä asenteiden muokkaaminen. Alussa oli etenkin asiakkaiden puolelta havaittavissa ennakkoluuloja kiinalaista laatua kohtaan ja kaikkea Kiinasta tulevaa pidettiin huonolaatuisena. Asenteiden muuttaminen vaatii jokaiselta henkilökohtaista venymistä sekä oman ajattelun sopeuttamista. On totta, että Kiinasta saa myös huonolaatuisia tuotteita, mutta tutkimalla taustoja, eli yrityksiä ja niissä työskenteleviä ihmisiä, jotka laadun viimekädessä tekevät sekä ottamalla selvää, mistä hyvää laatua saa, päästään parempaan lopputulokseen.

Kiinasta tuonnin aloittamisen taustalla vaikuttivat yrityksen kokema hintapaine sekä sen oma ennakkoluuloton asenne, jonka ansiosta se uskalsi lähteä kauemmaksikin katsomaan mahdollisuuksia. Lisäksi asiakkaiden tarpeet ja yrityksen halu palvella asiakkaitaan mahdollisimman hyvin vaikuttivat positiivisella tavalla Kiinasta tuonnin aloittamiseen. Varsinaisen tuontitoiminnan alussa yritys käytti apunaan isoja päämiehiään, jotka ovat tukeneet yritystä jo pitkään. Suurten resurssiensa ansiosta nämä mahdollistivat useammat Kiinassa paikan päällä käynnit, kuin mihin yritys olisi omilla resursseillaan pystynyt. Ne ovat myös jakaneet paljon tietämystään Kiinasta tuonnista yritykselle. Viime vuosina yritys on alkanut hakeutua joissain määrin myös omille poluilleen ja sillä on jo osaamista tiedon hankinnasta sekä uusien toimittajien etsimisestä.

Kiinasta tuonnin suurimpina hyötyinä yritys näkee edullisemmat hankintakustannukset sekä sen, että sen asiakkaat ovat myös alkaneet siirtämään toimintojaan Kiinaan. Läntiseen Eurooppaan verrattuna kiinalainen työvoima on merkittävästi halvempaa, ja vaikka koneet pääasiassa valmistavatkin tuotteet, ovat

työvoimakustannukset kuitenkin niin suuria, että tuonti halvemman työvoiman maista kannattaa. Myös eurooppalaiset laakereiden valmistajat ovat siirtäneet tuotantoaan Kaukoitään sekä Itä-Eurooppaan halvempien kustannusten perässä. Yrityksen asiakkaina on isoja pörssiyhtiöitä, jotka eivät välitä siitä, missä mikäkin tuotetaan. Tärkeämpää on toimitusketjun aukottomuus sekä tietoisuus siitä, mistä mikäkin tavara tulee. Toimitusketjun jokaisen lenkin, kuten tavaran käsittelyn tai laskujen lähettämisen, on tuotettava lisäarvoa, mikä tarkoittaa sitä, että turhia lenkkejä ei saa olla. Tapauksissa, joissa tuotteet hankitaan halvan työvoiman maista, on koko toimitusketjun hallinnan oltava kunnossa ja kaiken on toimittava moitteettomasti.

Yritys ei ole kohdannut merkittäviä ongelmia Kiinasta tuonnin aikana, vaikka esimerkiksi vuosi tai kaksi takaperin se tilasi sieltä paljon tavaraa sieltä ja edelleen kaupankäynti kiinalaisten kanssa on jatkuvaa. Merkittävä tekijä ongelmilta suojautumisessa on yrityksen kiinalainen yhteistyökumppani, joka on yrityksen ainoa partneri siellä päässä. Tiiviin yhteistyön tuloksena yritys on tutustunut tähän partneriin hyvin, mikä on helpottanut asioita merkittävästi.

3.2.2 Tilaus-toimitusketju

Yrityksellä on siis Kiinassa yksi pääyhteistyökumppani, joka vastaa laadusta ja kaikesta muusta tuotteisiin liittyvistä asioista. Tämä partneri eli toimittaja on laakereiden valmistaja, jolla itsellään on Kiinassa useita tuotantolaitoksia. Lisäksi sillä on toimittajinaan muita kiinalaisia laakereiden valmistajia, joiden avulla se saa katettua myös sellaisten laakerien toimitukset, mitä se ei itse valmista. Haastateltava näkee yrityksensä olevan hyvässä asemassa, sillä se pääsee halutessaan vierailemaan jokaisella tehtaalla ja saa tarvittaessa tiedot siitä, missä mikäkin tuote on tehty. Yritys onkin vierailut useasti eri tuotantolaitoksissa. Muiden kiinalaisten toimittajien kanssa tehtävä yhteistyö on pientä, vaikka joitain messukontakteja ja sitä kautta vähäistä yhteistyötä onkin ollut.

Tavaran kuljetukseen liittyen yritys tekee sopimuksia Suomessa, jolloin tavara menee toimittajan rahdilla Shanghain satamaan saakka. Toimittaja voi myös hoitaa huolinnan Helsingin satamaan asti. Lisäksi monet toimitukset tulevat CIF Helsinki-toimitusehdon (Cost, Insurance and Freight) mukaisesti, jolloin rahti on maksettuna Suomeen asti. Tämä vaihtoehto on yrityksen kannalta kaikkein helpoin. Yleisesti ottaen rahtien hinnat ovat olleet viime aikoina sellaisia, että vaikka ne kustannuksia tuovatkin, niin se ei ole kovinkaan merkittävää yrityksen kannalta. Tilattu tavara tulee Kiinasta yleensä konteittain, joskus myös palleteina.

Yrityksen roolina toimitusketjussa on toimia jälleenmyyjänä sekä tuotteiden varastoijana. Tosiasiassa kuitenkin jälleenmyyjä on yrityksen toiminnan kuvailemiseksi liian suppea nimitys, sillä usein jälleenmyyjä mielletään vain tavaran välittäjäksi. Yritys tarjoaa asiakkailleen kokonaisratkaisuja, jotka sisältävät sekä Kiinasta tulleet laakerit että paljon muutakin. Esimerkiksi asiakkaalle menevä lähetys sisältää yhdeksän riviä, joista vain yksi rivi on kiinalaisia laakereita. Lisäksi yritys pyrkii toimimaan asiakkaittensa partnerina, joka muun muassa esittelee asiakkailleen kiinalaiset tehtaat. Yrityksellä on siis oltava jokin arvoa lisäävä rooli toimittajiensa sekä asiakkaittensa välissä, koska muutoin asiakas tilaisi tuotteen suoraan kiinalaiselta tehtaalta eikä yritykseltä.

Yrityksellä on kahdenlaisia asiakkaita laakereilleen; asiakkaat, jotka asentavat laakerit omiin tuotteisiinsa, eli ensiasennusasiakkaat (OEM, Original Equipment Manufacturers) sekä kunnossapitoa tarjoavat asiakkaat, jotka tuottavat laakerittomia tuotteita, mutta jotka tarvitsevat laakereita koneisiinsa. Erona näillä asiakkailla on

eriluontoinen kysyntä laakereille. Kunnossapitoasiakkaat vaativat laakereille nopeat toimitukset, koska jos heiltä rikkoontuu jokin laakeri, niin heillä harvoin on varastoa paikkaamaan tilannetta. Tällöin kiire on yleensä kova ja tarvittava laakeri on usein toimitettava usein joko samana tai viimeistään seuraavana päivänä. Ensiasennusasiakkaat vastaavasti suunnittelevat tuotantoon ja tällöin heillä on jo ainakin karkeasti tiedossa kuinka paljon kutakin laakeria seuraavan vuoden aikana tarvitaan heidän tuotannossaan. Toki näissäkin tapauksissa suunnitelmiin tulee muutoksia, mutta lähtökohtaisesti toiminta on suunnitelmallisempaa kuin kunnossapitoasiakkaiden kohdalla.

Kun yritys vastaanottaa lähetyksen Kiinasta, on ensimmäisenä toimintona lähetyksen tarkastaminen. Jotkut laakerit esimerkiksi koostuvat useammasta osasta, jolloin on varmistettava, että kaikki osat ovat varmasti tallessa. Tämän jälkeen tavara varastoidaan. Laakereiden käsittely ja varastointi vaatii jonkin verran erikoisosaamista, jota varten on olemassa tiettyjä erikoiskriteerejä kuten se, että niitä on käsiteltävä varovaisesti sekä säilytettävä hyllyssä tietyllä tavalla.

Yrityksen hankintatoiminnot ovat muutaman ihmisen vastuulla. Hankinta ei ole pelkkää koodilla tilaamista, vaan siihen sisältyy paljon muutakin. Hankinnasta vastaavien on esimerkiksi huolehdittava testilaakerien hankinnasta sekä niiden tarpeen määrittelystä, johon sisältyy oikean laakerityypin valinta sekä oikeasta toimitusajankohdasta huolehtiminen. Tilausimpulssina perustuotteille toimivat hälytysrajat, eli uusia tuotteita tilataan silloin, kun edelliset alkavat loppumaan. Lisäksi on joitain erikoistuotteita, jotka tehdään tilauksesta ja tällöin tilausimpulssina on asiakkaan tilaus. Tilattavien määrien määrittämisessä käytetään kysynnän ennustamismenetelmiä, jotka eivät paikka paikoin ole toteutuneet lähellekään, mikä on johtanut suuriin varastoihin. Tavoitteena onkin saada ennusteet toimimaan paremmin, mikä on kuitenkin tällä toimialalla vaikeaa johtuen toimialan konservatiivisesta luonteesta, jossa henkilökohtaisen asiakastuntemuksen ja muistin rooli on tärkeässä asemassa.

Yrityksen kiinalainen toimittaja ei tee aloitteita toimitusten suhteen eikä se esimerkiksi seuraa yrityksen varastotasojä. Kaikki toimituksiin liittyvät aloitteet lähtevät yrityksestä itsestään. Yhteistyö toimittajan kanssa on kuitenkin tiivistä ja informaatiota jaetaan molemmin puolin. Yritys myös välittää asiakkaidensa tuntemuksia laakereiden testauksesta ja logistiikan hallinnasta toimittajalleen sellaisena kuin se on informaation asiakkaaltaan vastaanottanut. Tiedon välitys toimii myös toiseen suuntaan, eli yritys välittää kiinalaisten näkemykset asiakkailleen. Tämän kaltainen kaikkien osapuolten välinen vuorovaikutus on ensiarvoisen tärkeää toiminnan jatkuvuuden kannalta. Tilanteessa, jossa keskustelu loppuisi siihen, kun tuote vaihtaa omistajaa, toiminta olisi erittäin lyhytnäköistä ja tällöin pidempiaikaiset yhteistyösuhteet olisivat mahdottomia pitää yllä. Yhteistyö tuotekehityksessä ja tiedon jakaminen ovat yrityksen toiminnan kannalta elinehtoja, joihin myös asiakkaan on joissain määrin lähdettävä mukaan. Mikäli asiakas vain kysyy hintaa jollekin tuotteelle eikä ole halukas keskustelemaan tuotteen käyttötarkoituksesta, ei kaupankäynti tällaisen asiakkaan kanssa ole yrityksen kannalta järkevää, vaikka toimitettavat määrät olisivat suuriakin. Tämä johtuu siitä, että usein on olemassa jokin toinen myyjä, joka pystyy myymään pelkän tuotteen yrityksen hintaa halvemmalla hinnalla.

Toimittajien valinnasta vastaa yrityksessä haastateltava sekä yrityksen toimitusjohtaja. Toimittajan valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat hinta, toiminnan sujuvuus, tuotteiden laatu sekä toimittajan reagointi ongelmatilanteisiin. Hinta ei ole tärkein toimittajan valintaan vaikuttava tekijä, mutta toimittajalta edellytetään kuitenkin kilpailukyysisiä hintoja. Tämän hetkinen toimittaja ei ole Kiinan edullisin toimittaja ja uhkakuvana yrityksen ja toimittajan väliselle yhteistyölle onkin hintakilpailu.

Toiminnan on oltava yrityksen kannalta sujuvaa, sillä rajallisten resurssien vuoksi sillä ei ole mahdollisuutta painia lukuisten ongelmien kanssa. Tuotteiden laatu vaikuttaa myös toimittajan valintaan, mutta virheitä sattuu väistämättä niin kiinalaisille kuin eurooppalaisillekin toimittajille, joten erittäin tärkeänä tekijänä toimittajan valinnassa yritys näkee sen, miten näihin virheisiin toimittajan puolelta reagoidaan. Toimittajan on virheen sattuessa selvitettävä, mistä se johtuu ja mahdollisimman nopeasti poistettava ongelma-kohta.

Kokonaisuudessaan yritys on ollut kohtalaisen tyytyväinen Kiinasta tuontiin. Toimitusajat ovat haastateltavan mielestä olleet siedettäviä ja ne ovat pitäneet lähes aina paikkaansa. Lisäksi merkittävää on se, että kiinalaiset ovat joka kerta pystyneet alittamaan länsimaisten toimittajien toimitusajat. Syynä tähän on kiinalaisten suurempi kunnianhimo siitä syystä, että tekemällä asiat paremmin voi vaikuttaa suoraan omaan palkkaukseen. Tärkeä tekijä toimitusaikoihin liittyen on myös se, miten toimittaja reagoi, mikäli sovittuun toimitusaikaan ei kyetäkään. Eurooppalaisten toimittajien kohdalla myöhästymisistä saatetaan tiedottaa yritystä faksilla tai sähköpostilla jopa samana päivänä tai vain muutamaa päivää aiemmin kuin tavaran pitäisi saapua. Toimittajan edustajat näkevät tällöin työnsä tehdyksi, eivätkä esimerkiksi tiedustele, onko tavara jo jossain valmiina odottamassa kuljetusta, jolloin vaihtoehtona voisi olla lentorahti maantiekuljetuksen sijaan. Tämän kaltainen reagoiva toiminta on haastateltavan mielestä erittäin tärkeää toimittajan puolelta ja sitä saa valitettavan harvoin, jos sitä ei aktiivisesti itse vaadi. Euroopalla on toki etulyöntiasema Kiinaan nähden, kun verrataan esimerkiksi infrastruktuureja, mutta asenteissa kiinalaiset ovat vastaavasti eurooppalaisia toimittajia edellä.

Kiinasta tuotujen tuotteiden laatu on ollut pääosin hyvää, mutta joitain poikkeuksiakin on ollut. Haastateltavan mielestä poikkeukset ovat ymmärrettäviä, koska Kiinasta tuotujen tuotteiden hinta on vain kymmenesosan eurooppalaisista vastaavista. Kiinalaiset toimittajat ovatkin myöntäneet, etteivät he voi mahdollisuuksiin venyä. Hyvän laadun saamiseksi myös asiakkaan on tiedettävä mistä tilaa, mitä tilaa sekä osattava vaatia tuotteeseen oikeat hakemansa ominaisuudet. Yrityksen kiinalainen partneri vastaa Kiinassa teknisen laadun valvonnasta ja myös yritys itse suorittaa laadunvalvontaa. Tähän mennessä ongelmia laadun kanssa on ollut yllättävänkin vähän ja ne ovat kaikki pysähtyneet viimeistään yritykseen. Tuotteiden rajallinen määrä helpottaa laadunvalvontaa, joskaan jokaista tuotetta ei erikseen tutkita.

Muita tyytyväisyyteen positiivisesti vaikuttavia asioita ovat kiinalaisten nopea reagointi erilaisiin kyselyihin, kuten esimerkiksi sähköposteihin vastaaminen, sekä heidän valmiutensa panostaa resurssejaan tuotekehitysprojekteihin, mikä edesauttaa toiminnan jatkuvuutta. Lisäksi partneriyrityksen yhteyshenkilöt ovat vuosien saatossa tulleet useiden henkilökohtaistenkin tapaamisten kautta yritykselle tutuiksi, ja haastateltava näkee toimimisen heidän kanssaan lähes yhtä helpoksi kuin toimimisen suomalaisten kanssa. Haasteita yhteistoiminnalle tuovat suuri välimatka sekä aikaero.

Tilaus-toimitusketjua on yrityksessä pyritty kehittämään perinteisin keinoin, joita ovat palaverit sekä niissä luodut muistiot. Varsinaisesti kehityksen kohteena ei ole pelkkä tilaus-toimitusketju vaan koko yrityksen toiminta. Seuraavaa kehitysaskelta, joka liittyy lähinnä kansainvälistymiseen, yritys on hakenut lähestymällä Finprota. Lisäksi tärkeää on jatkuva oppiminen ja tiedon etsiminen sekä asiakkailta oppiminen kuuntelemalla heitä.

3.2.3 *Kansainvälistyminen*

Yrityksellä on ollut kansainvälisiä toimintoja sen perustamisesta lähtien, koska silloinkaan yrityksen tuotteita ei Suomessa valmistettu vaan tuotteet oli hankittava ulkomailta. Alussa kansainvälinen toiminta oli varsin pientä, mutta kasvu on ollut jatkuvaa ja haastateltavankin tehtävässään olon aikana kasvu on ollut huomattavaa. Ennen vuoden 2009 maailmantalouden ongelmia yrityksen liikevaihto kaksinkertaistui 2-3 vuoden aikana, mikä oli suurimmaksi osaksi tuonnin ansiota. Tuona aikana toiminnalle oli ominaista jatkuva kiire, kun piti seurata, mistä laakereita milloinkin hankitaan. Yrityksessä pidetään tärkeänä sitä, että ollaan tietoisia siitä, mitä maailmalla heidän alallaan tapahtuu. Nykypäivänä ei enää riitä, että tietää kotimaisten kollegoiden toiminnasta, vaan on tiedettävä myös, mitä Euroopan mittakaavassa ja jopa globaalilla tasolla tapahtuu.

Yritys kuuluu kansainväliseen laakerinettiin ja moneen muuhun suomalaiseen vastaavaan yritykseen nähden se käyttää sitä portaalia ahkerasti. Laakerinetistä yritys näkee muiden vastaavien yritysten varastotasot sekä saa informaatiota alalla tapahtuvista muutoksista, kuten jonkin tehtaan siirtymisestä paikasta toiseen. Kuuluminen tähän yhteisöön auttaa yritystä pysymään ajan hermolla. Lisäksi yritys on osallistunut laakerinetin jäsenten vuosittaisiin kokoontumisiin. Laakerinetin kautta yritys on ollut yhteydessä Kiinaan myös sellaisissa tapauksissa, kun se on etsinyt harvinaista laakeria ja jollain entuudestaan tuntemattomalla kiinalaisella toimittajalla sitä on varastossaan ollut. Tällöin yritys on ottanut yhteyttä kiinalaiseen partneriinsa ja tiedustellut, onko kyseessä oleva yritys luotettava ja kannattaako heiltä tätä tuotetta hankkia. Vastauksena se on saanut aina rehellisen mielipiteen. Laakerinettiin kuuluu yhteensä satoja yrityksiä ja riskejä aiheuttavat esimerkiksi joidenkin toimijoiden vaatimat etukäteismaksut, jotka voivat olla summiltaan merkittäviä, eikä toimitettavia tuotteita ole nähty vielä edes kuvissa. Toisaalta maailmanlaajuinen yhteisö voi auttaa yritystä kasvattamaan omaa mainettaan markkinoilla.

Yrityksellä ei ole varsinaista vientitoimintaa lainkaan. Se kuitenkin toimittaa tuotteitaan ulkomaille suomalaisten asiakkaidensa toimipisteisiin tai alihankkijoille asiakkaidensa toiveiden mukaan. Tuontimaista tärkein on Saksa ja yrityksen tärkein länsimainen päämies on saksalainen. Muita tärkeitä tuontimaita ovat Kiina sekä jossain määrin myös Romania, missä haastateltava on vierailut.

Ulkomaisia yksiköitä yrityksellä ei ainakaan toistaiseksi vielä ole ja muutenkin omistuspohjaltaan se on täysin suomalainen. Yrityksessä on kuitenkin jo vuosia suunniteltu ulkomaisen yksikön perustamista ja askel johonkin suuntaan on otettava seuraavan vuoden aikana. Yrityksen rajalliset resurssit pakottavat sen puntaroimaan tarkasti eri vaihtoehtojen sisältämiä riskejä sekä pohtimaan, mihin sen rahkeet riittävät. Ennen seuraavan, kansainvälisyyttä lisäävän, askeleen ottamista yrityksessä on oltava täysi tietoisuus sen omasta osaamisesta, jotta oikean kansainvälistymisväylän ja markkinaraon löytäminen olisi mahdollista. Vaikka usein yritys pystyy nopeisiinkin päätöksiin, on kansainvälistymisprosessi hidas ja lopulta päätös voi olla se, ettei sitä ole järkevä jatkaa. Haastateltavan mukaan kansainvälinen toiminta tulee joka tapauksessa lisääntymään, vaikka merkittävämmät siirrot jäisivät tekemättä. Nykyaikainen tiedonsiirto on tehnyt maapallon pienemmäksi ja yrityksen jatkaessa toimintaansa tai siirtyessä uudelle kasvu-uralle on kansainvälisyys varmasti merkittävässä asemassa.

Yrityksen kansainvälisyyttä lisääviä keinoja ovat ainakin suunnitelmat ulkomaisen yksikön perustamisesta Kiinaan sekä uusien, oikeanlaisten partnerien löytäminen. Kiinalainen yksikkö palvelisi paikallisesti sinne toimintojansa siirtäneitä suomalaisia ja eurooppalaisia yrityksiä, joilla on myös vielä toimintoja kotimaissaan. Lähtökohtana tässä olisi se, että yritys pystyisi samoilla tuotteillaan palvelemaan kaikkia asiakkaitaan.

Viime vuosina yritys on päässyt tutustumaan paremmin kansainväliseen toimintaan ison asiakkaansa vanavedessä. Tämän ansiosta yritys on päässyt muun muassa näkemään tehdasauditoiteja ja oppimaan kaikenlaista uutta. Näiden keinojen lisäksi yrityksessä on pohdittu myös monia muita kansainvälisyyttä lisääviä keinoja.

3.3 Case B

Case B:n toimiala on teknologiateollisuus ja sen tuotteet valmistetaan teräksestä ja alumiinista. Yrityksen pääkonttori ja tuotantotilat sijaitsevat Oulussa ja lisäksi sillä on myyntihenkilöstöä Baltian maissa sekä Venäjällä. Yrityksen henkilöstömäärä on noin 60 ja liikevaihto 25–35 miljoonaa euroa. Yritys on perustettu 1970-luvun puolivälissä. Haastateltava on työskennellyt yrityksessä noin kaksi vuotta tuotantojohtajana.

3.3.1 Kiinasta tuonti

Yritys tuo Kiinasta terästuotteita, komponentteja eli puolivalmisteita sekä jonkin verran muoviosia. Terästuotteet tulevat Kiinasta valmiiksi myyntipakkauksissa yrityksen omaan myyntiin, kun taas puolivalmisteita yritys käyttää omassa tuotannossaan. Raaka-aineita Kiinasta ei tuoda. Yhteensä Kiinasta tuonnin osuus kaikesta hankinnasta on 5-6 % ja ulkomaiden osuus yhteensä kaikesta hankinnasta on 15 %. Suurimpana tuontiartikkelina on teräs, jota tuodaan Suomen lähimaista. Viime aikoina kokonaistuonti on kasvanut.

Kiinasta tuonti aloitettiin vuonna 2007 ja alussa yritys käytti ulkopuolista agenttia tuonnissaan. Agentin käytöstä ollaan nyt kuitenkin luopumassa, koska se on aiheuttanut erilaisia ongelmia. Yritys on myös teettänyt Finprolla konsulttityön, jossa etsittiin yritykselle kiinalaisia toimittajia. Keväällä 2009 yritys kävi katsastamassa näitä toimittajia ja saman vuoden syksyn aikana se aloitti yhteistyön näiden kanssa. Kiinasta tuonnin alkuvaiheessa yrityksessä ei tehty muutoksia organisaatiossa, mutta tällä hetkellä haastateltava näkee tarpeelliseksi tiettyjen muutosten tekemisen. Ongelmana organisaatiossa on osto-osaamisen arvostamisen puuttuminen ja organisaatiossa uskotaankin, että jokainen osaa sitä tehdä. Lisäksi organisaatiossa ei ole ollut riittävästi kielitaitoa. Muutoksia tilanteen parantamiseksi on jo toimeenpantu ja lisää muutoksia tullaan tekemään.

Kiinasta tuonnin hyötyjä ja samalla syitä sen aloittamiselle ovat alhaisemmat kustannukset sekä henkilökohtaiset kokemukset. Kiinasta tuodaan valmiita tuotteita niiden alhaisempien hintojen takia. Valmiiden tuotteiden valmistus vaatii runsaasti käsityötä, joka on Kiinassa edullista. Myös työkalukustannukset ovat Kiinassa erittäin matalia. Lisäksi valmiiden tuotteiden raaka-aine, eli teräs, on Kiinassa halvempaa kuin Euroopassa ja etenkin Suomessa. Kiinasta tuonnilla yritys siis saavuttaa alhaisemmat työvoima-, työkalu- ja raaka-ainekustannukset.

Kiinasta tuonti on myös hyvä keino pitää suomalaiset toimittajat valppaina. Esimerkiksi vuonna 2008 erään yrityksen tarvitseman komponentin hinnat nousivat suomalaisilla toimittajilla erittäin korkeiksi, koska tällöin Euroopassa elettiin nousukautta. Suomalaisten toimittajien pyytämä hinta ei varsinaisesti perustunut mihinkään muuhun kuin siihen, että paljonko markkinoilla ollaan valmiita maksamaan. Tuolloin tavarasta pyydettiin 70 euroa ja yritys kääntyikin kiinalaisten toimittajien puoleen niiden hankkimiseksi edullisemmin. Tällä hetkellä yritys ei saavuta näiden komponenttien Kiinasta tuonnilla mitään kustannusetua, kun Suomessakin kyseisen

tavaran hinta on laskenut 28 euroon. Kiinasta tuonnilla siis pystytään myös pitämään kurissa kotimaisia toimittajia.

Syy, miksi yritys tuo juuri Kiinasta, eikä muista halvempien kustannusten maista, kuten Intiasta tai Venäjältä on se, että haastateltava ja yrityksen toimitusjohtaja ovat molemmat työskennelleet Kiinassa. Näin ollen he tuntevat kiinalaisen työskulttuurin ja arvioivat, että siellä on parempi ”tekemisen meininki” kuin esimerkiksi Venäjällä tai Intiassa. Toimittajia olisi mahdollista etsiä monista muistakin paikoista, kuten Itä-Euroopan maista (esimerkiksi Puola ja Slovakia), mutta yrityksellä ei ole tarpeeksi resursseja käydä läpi niin monen eri maan mahdollisia toimittajia. Yritys keskittyykin Kiinaan, jonka he uskovat olevan se paikka, josta he voivat hankkia edullisimmin.

Yritys ei koe Kiinasta tuontiin liittyvää byrokratiaa ongelmalliseksi. Päinvastoin Kiinassa byrokratia ei vaikuta toimintaan millään lailla verrattaessa sitä Itä-Euroopan maihin. Kiinalaiset ovat erittäin bisneshenkisiä, joten toiminta siellä on helppoa eikä siellä ole olemassa lahjuskulttuuria tulleissa tai muuallakaan. Mikäli Kiinasta tuonnissa ongelmia mahdollisesti ilmenee, johtuvat ne jostain muusta kuin byrokraateista tai virkamiehistä.

Tähän mennessä yrityksellä ei ole tiedossa mahdollisia patenttiloukkauksia tai muitakaan IPR-ongelmia. Näiltä ongelmilta suojautumiseksi yritys tekee toimittajiensa kanssa salassapitosopimuksen (Non Disclosure Agreement, NDA), joka kieltää kopioinnin sekä kilpailun yrityksen toimialalla. NDA:n lisäksi osapuolten välillä kirjoitetaan hankintasopimus. Tehtävät sopimukset ovat aina samanlaisia eikä sillä ole merkitystä, onko sopimuksen toinen osapuoli kempeläinen vai shanghaiainen toimittaja.

3.3.2 Tilaus-toimitusketju

Yrityksellä on toimittajina useita kiinalaisia tuotantolaitoksia. Tavarankuljetuksessa voi olla myös joitain välikäsiä, mutta se on lähtöisin näiden toimittajien tuotantolaitoksista. Kuljetustapana Kiinasta on laiva, ja yritys käyttää yhtä kuljetusyritystä. Muita toimijoita tilaus-toimitusketjussa ovat olleet agentit, joiden käytöstä yritys on siis luopumassa. Syynä niiden käytöstä luopumiselle on vaikeus löytää päteviä agenteja. Esimerkiksi Oulun alueella näitä toimijoita on suuri määrä, ja monet niistä voidaan luokitella ongenonkijoiksi toimittajan ja yrityksen välillä.

Yrityksen asemana toimitusketjussa on tuotantotoiminnan harjoittaminen. Kun Kiinasta tuleva tavara saapuu yritykseen, ovat ensimmäisinä toimenpiteinä tavarankuljetus sekä tilastollinen laadunvalvonta. Kaikki Kiinasta tulevat tuotteet käydään läpi. Esimerkiksi suomalaisten alihankkijoiden kohdalla kaikkea yritykseen tulevaa tavaraa ei resurssien rajallisen määrän takia käydä läpi, mutta osa tästäkin tavarasta kuitenkin tarkastetaan.

Hankintatoimen osalta haastateltava vastaa yrityksessä sopimuksista. Varsinaista ostotoimintaa eli kotiinkutsut hoitaa kolme henkilöä omien toimiensa ohessa. Puhdasta ostajaa yrityksessä ei ole, koska se ei ole tähän mennessä kuulunut yrityksen kulttuuriin. Haastateltavan mukaan tällaista tulisi olla. Tätä on pohdittu yrityksessä paljon ja muutoksia on tulossa siten, että yritys aikoo palkata ostajan.

Yrityksen toiminta on varasto-ohjautuvaa, joten ERP-järjestelmä kertoo, milloin tilataan lisää tavaraa. Toimittaja ei tee aloitteita toimituksiin liittyen, vaan se valmistaa tuotteet pelkästään tilauksesta. Varastotasot toimivat tilausimpulsseina, eli tavaraa tilataan lisää, kun varastotasot menevät tietyn tason alle. Tavaraa ei siis hankita esimerkiksi silloin, kun raaka-aineen hinta sattuu olemaan alhaalla tai asiakkaan tarpeen mukaan. Asiakkaan tarpeen mukaan tilaamista Kiinasta rajoittaa se, että toimitusajat

ovat niin pitkiä, ettei tilattu tavara ehdi mukaan asiakkaan tilauksiin. Tilattavien määrien määrittäminen perustuu menekkiin ja toimitusaikaan. Kiinasta tilattaessa toimitusaika on pääsääntöisesti 90 päivää (45 päivää valmistukseen ja 45 päivää rahtiin). Erään tuotteen tapauksessa toiminta on muuttunut niin, että yritys pitää Kiinassa toimittajallaan varmuusvarastoa, jonka ansiosta toimitusajasta saadaan valmistukseen kuluva aika pois ja jäljelle jää vain rahdin osuus, eli 45 päivää. Tämän tuotteen kohdalla yritys maksaa toimittajalleen noin kolmasosan toimittajan pitämän varaston arvosta. Kun tuote sitten lähetetään Suomeen, maksaa yritys loput tuotteen hinnasta.

Kiinalaisen toimittajan kanssa tehtävä yhteistyö on toistaiseksi vielä suhteellisen pientä. Informaatiota ei juurikaan jaeta eikä yrityksillä ole pääsyä toisten tietokantoihin. Tuotekehitysyhteistyötä on joissain määrin tehty ja juuri näihin aikoihin yritys on astumassa uudelle alueelle (muoviosat), joista sillä ei itsellään ole paljoa osaamista, joten tällä alueella se kuuntelee kiinalaisten toimittajien kommentteja. Toistaiseksi yrityksen ja kiinalaisten toimittajien välillä on ollut perinteinen ostaja-myyjäsuhde. Toiminta on kuitenkin vielä niin uutta, että ensin on löydettävä sellaiset toimittajat, joiden kanssa halutaan ryhtyä tiiviimpään yhteistyöhön. Tiiviimmän yhteistyön aloittaminen voi tapahtua ehkä vuoden 2011 aikana.

Tilaus-toimitusprosessin yhteydenotot tapahtuvat pääsääntöisesti sähköpostin välityksellä. Joskus harvoin käytetään myös puhelinta. Maksukäytäntöinä ovat ennakkomaksut, eli yritys maksaa 30 % tilattaessa jo loput 70 % laivausasiakirjoja vastaan. Kuljetusten kohdalla yritys pyrkii ottamaan ne omiin käsiin, jotta heillä on tietoisuus siitä, missä mikäkin tavara milloinkin on ja missä laivassa tavara Suomeen tulee. Ongelmana tilaustoimitusprosessissa on toimitusten valvonta, kun prosessissa on mukana välikäsiä. Välikädet viivästyttävät informaatioketjua, jolloin yrityksellä ei ole tietoa toimittajatehtaan tilanteesta, kuten siitä, että ovatko tuotteet valmiina huomenna vai vasta viikkojen kuluttua.

Toimittajan valintaan liittyen yritys on hakenut hintajohtajaa ja on valinnut toimittajan, joka on myös Ikean alihankkija. Tämän kaltainen referenssi on yrityksen mielestä erittäin tärkeä. Ko. referenssi kertoo siitä, että toimittajalla on kustannukset kurissa, se pystyy tekemään hyvin perusteltuja tarjouksia, sillä on kokemusta kansainvälisestä kaupasta sekä se pystyy palvelemaan Ikean kaltaista yritystä. Ikean laatuvaatimukset ovat vähintään samaa tasoa kuin yrityksellä itsellään. Haettaessa toimittajaksi hintajohtajaa yritys ei valinnut esimerkiksi suomalaista yritystä, jolla on tuotantotoimintaa Kiinassa, koska se ei missään tapauksessa olisi ollut halvin vaihtoehto, vaikka valinta sinänsä hyvien suhteiden ja muiden syiden takia olisi tuntunutkin helpolta vaihtoehdolta. Pyrittäessä löytämään hinnoiltaan alhaisin toimittaja on sen oltava aito kiinalainen yritys, jolta ei välttämättä löydy edes englanninkielisiä internetsivuja. Tässä tärkeintä on siis löytää toimittaja, joka pystyy valmistamaan tuotteita yrityksen kannalta erittäin hyvällä kustannustasolla. Kiinalaisten toimittajien valinnasta vastaavat yrityksessä haastateltava sekä yrityksen toimitusjohtaja.

Kiinasta tuonin tyytyväisyyteen vaikuttavia seikkoja ovat toimitusajat, laatu sekä yhteydenpito ja sen nopeus. Kiinan ja Suomen välisen tilaus-toimitusketjun toimitusajat ovat siis valmistuksen ja rahdin muodostamat 90 päivää. Haastateltavan mukaan toimittajat eivät tunnu ymmärtävän tarvetta toimitusajan lyhentämiselle, mikä on tavallaan ongelma. Kiinalaisten toimittamien tuotteiden laadussa ei ole ollut isoja ongelmia, mikä johtuu osaltaan siitä, että yrityksen tuotteet eivät ole mitään hightech-tuotteita. Haastateltavan mukaan laadun suhteen on ollut ongelmia myös omassa organisaatiossa. Kiinasta tuodun tavaran laadun valvomiseksi yritys käyttää tilastollista laadunvalvontaa. Lisäksi yritys on auditoinut mahdolliset toimittajat ennen niiden valintaa. Tässä käytiin läpi useita eri asioita, joista yhtenä oli laaduntuottokyky ja toimittajat saivat esitellä omia laadunvarmistusmenetelmiään.

Yritys on erittäin tyytyväinen kiinalaisten kanssa käymään yhteydenpitoon ja sen nopeuteen. Kiinalaisten reagointi esimerkiksi sähköposteihin on ensiluokkaista, ja tästä esimerkkinä ovat tarjouspyynnöt. Kiinalaiset vastaavat tarjouspyyntöihin yleensä viikon sisään ja ensimmäinen sähköposti lähetetään jo samana päivänä, missä kuitataan piirustukset vastaanotetuiksi ja tehdään jo kyselyjä asiaan liittyen. Toiminta on siis erittäin nopeaa verrattaessa sitä suomalaisiin toimittajiin, jotka eivät vastaa tarjouspyyntöihin ellei itse soita perään. Haastateltava näkee, että tämän taustalla on kiinalaisten vahva bisneshenkisyys.

Yrityksessä ei ole käytetty mitään kehitystyökaluja tilaus-toimitusketjun kehittämiseen. Rajoittavana tekijänä niiden käytössä on ajan puute niiden läpiviemiseksi. Haastateltavan mukaan niitä olisi ehkä hyvä käyttää, jotta toimitusketjun kehittäminen saataisiin systemaattisemmaksi.

3.3.3 Kansainvälistyminen

Yrityksellä on ollut kansainvälistä toimintaa 1980-luvun lopulta lähtien, jolloin se aloitti viennin Venäjälle ensimmäisten kauppojen muodossa. Kansainvälinen liiketoiminta kasvoi voimakkaasti 1990-luvulla ja etenkin tultaessa uudelle vuosituhannele aina vuoteen 2004–2005 asti. Tällä hetkellä myyntitoiminta ulkomaille on kuitenkin pienenemässä, mikä on yrityksen huolenaiheena ja sitä yritetään kääntää taas nousuun. Yritys on käyttänyt erilaisia välittäjiä/edustajia vientitoiminnassaan, mutta tällä hetkellä toiminta on täysin sen omissa käsissä. Tärkeimpiä vientimaita ovat Ruotsi, Baltian maat ja Venäjä, joissa siis Baltian maissa ja Venäjällä yrityksellä on myyntihenkilöstöä paikan päällä. Venäjällä on lisäksi vähän muutakin henkilökuntaa ja sen määrää on tarkoitus lisätä. Viennin osuus kokonaisliikevaihdosta on noin 30 %.

Yrityksen tarkoituksena on lisätä kansainvälisyyttään ja tähän sillä on suunnitelmissaan useita keinoja. Yksi keino on voimakkaampi etabloituminen Kiinaan, jonka taustalla vaikuttavat jo aiemmin käsitellyt Kiinasta tuonnin hyödyt. Lisäksi yritys ei halua, että jokin sen kilpailija pääsisi yllättämään sen tuomalla yrityksen valikoimaan kuuluvaa tuotetta Kiinasta. Tämä syy on haastateltavan mukaan harvemmin ymmärretty. Yrityksellä on jo sen verran toimintaa Kiinassa, että se tietää paikallisen hintatason ja on siinä asemassa, ettei kukaan kilpailija pääse sitä yllättämään.

Toisena kansainvälisyyttä lisäävänä keinona on suunnitelma tehtaan perustamisesta Pietariin Venäjälle, mitä on suunniteltu jo hyvin pitkään. Yrityksessä uskotaan, että jos sillä olisi tuotantolaitos Venäjällä, eli se toimisi tullimuurin oikealla puolella Venäjän kaupan kannalta, johtaisi se Venäjän kaupan kasvamiseen. Venäjä on tälläkin hetkellä yrityksen tärkein vientimaa, jonka lisäksi siellä on yrityksen kannalta eniten potentiaalia kasvaa, koska yrityksen markkinaosuus siellä on pieni. Kasvattamalla markkinaosuutta Venäjällä yritys helposti kaksinkertaistaisi liikevaihtonsa. Vastaavasti Suomessa kasvu on erittäin vaikeaa, koska yrityksen markkinaosuus suuri. Yksi mahdollisuus haastateltavan mukaan on tuoda Venäjälle perustettavaan tehtaaseen tuotteita ja komponentteja Kiinasta.

3.4 Case C

Tapausyritys C on 1950-luvulla perustettu tukku- ja maahantuontiyritys, jonka tuotteet ovat kaikkea ei-syötävää. Sillä on kaksi toimipistettä, joista toisessa sijaitsevat myyntikonttori sekä näyttelytilat ja toinen toimii logistiikkakeskuksena pitäen sisällään kaiken varastotoiminnan sekä materiaalinhallinnan. Yrityksen henkilöstömäärä on noin

130–140 ja liikevaihto yli 50 miljoonaa euroa. Haastateltava on työskennellyt yrityksessä vuodesta 1986 lähtien ja tällä hetkellä hän toimii ostopäällikkönä vetäen omaa osto-osastoa.

3.4.1 Kiinasta tuonti

Yritys tuo Kiinasta pelkästään valmiita tuotteita, joita se teettää siellä omien mieltymystensä mukaan sekä suomalaisten kuluttajien käyttäytymisen perusteella. Yrityksessä on vuosien varrella opittu paljon suomalaisten mieltymyksistä, joten Kiinasta tuodaan tuotteita, joille Suomessa on kysyntää. Tuontimaana Kiina on merkittävin yrityselle, koska noin 65 % koko tuonnista tulee Kiinasta. Yhteensä yrityksellä on valikoimassaan noin 10.000 tuotetta, joista 70 % hankitaan Kaukoidästä.

Yritys on aloittanut Kiinasta tuonnin jo 1960-luvulla. Alkuvaiheessa tuontimäärät eivät olleet vielä kovin suuria ja tuonti tapahtui etupäässä Hong Kongista, mutta se on sittemmin vaihdettu Manner-Kiinan puolelle. Tätä nykyä yrityksen kontaktipinnat ovat suoraan tuotantolaitoksissa, eli se on pyrkinyt poistamaan välikäsiä. Kiinasta tuonnin alkuvaiheessa oli tehtävä muutoksia organisaatiossa ja muutosten teko jatkuu edelleen. Tuontikuvioiden muutokset aiheuttavat tarpeen tehdä muutoksia organisaatiossa. Esimerkiksi ennen tullaukset ja muut sen kaltaiset muodollisuudet ulkoistettiin, mutta nykyään ne hoidetaan itse yrityksessä sähköisesti. Nykyaikana sähköinen kaupankäynti on kehittynyt voimakkaasti, mikä on luonut erilaisia mahdollisuuksia, ja yritys on muokannut prosessejaan sekä niitä hoitavia henkilöitä sen mukaan. Muutos on siis jatkuvaa.

Syynä Kiinasta tuonnin aloittamiselle ja sen edelleen harjoittamiselle ovat hinta-laatusuhde, laatuasiat yleensä sekä logistiset asiat. Puhuttaessa hinta-laatusuhteesta on Kiinassa nykypäivänä osaamista jo niin paljon, että se pystyy tarjoamaan parhaan mahdollisen hinta-laatusuhteen. Kiina on hyvin teollistunut maa ja verrattaessa sitä esimerkiksi Intiaan, missä käsityö on edelleen enemmän arvossaan, pystyy Kiina tarjoamaan parempaa laatua. Tiettyjen tuotteiden, kuten messinki- ja tekstiilituotteiden kohdalla Intia on taas vahvempi. Logististen asioiden suhteen Kiinan tilanne on hyvä ja kuljetusputki sieltä toimii pienemmillä ponnisteluilla verrattuna muihin maihin. Verrattaessa taas Intiaan, ovat toimitusajat Kiinasta 15–45 päivää tilauksesta, kun taas Intian vastaava luku on 60–90 päivää tilauksesta.

Kiinasta tuonnissa on vuosien aikana törmätty erilaisiin ongelmiin. Yhdessä vaiheessa Kiinan valtio vähensi vientiyhtiöiden veronpalautuksia, mikä ajoi vientiyhtiöt vaikeuksiin ja tämä johti edelleen palaamiseen vanhaan, eli viennin tukemiseen Kiinassa. Tämän kaltaiset tapahtumat vaikuttavat negatiivisesti yritykseen luottotappioiden muodossa, eikä yritys ole välttämättä aivan selvillä siitä, mitä taustalla tapahtuu, kun se harjoittaa Kiinasta tuontia. Kiinassa yritys voi aivan yllättäen lopettaa toimintansa ja hävitä. Toiminta on siis paljon nopeampaa kuin länsimaissa ja se tuottaa yritykselle vaikeuksia pysyä selvillä siitä.

Byrokratia aiheuttaa myös ongelmia, mutta ongelmana on enemmänkin Euroopan ja Suomen byrokratia kuin Kiinan byrokratia. Yritys valitsee tuontimaansa siten, että se hankkii sieltä, mistä tuotteet halvimmalla saa. Tuontimaat vaihtelevat suuresti, kun esimerkiksi EU (Euroopan Unioni) laatii uusia haittatulleja, joka vaikuttaa voimakkaasti tuontimaan valintaan. Yrityksessä on oltava mahdollisimman hyvä tietoisuus siitä, miten EU:n ja Suomen rajoitteet vaikuttavat. Suomessakin on useassa kohtaa omia sääntöjä, tulkintoja sekä toimintatapoja, jotka poikkeavat EU:n vastaavista. Kaukoidässä ei usein ymmärretä, että Suomessa toimitaan EU-säännösten lisäksi kansallisten säännösten mukaisesti. Nykyisin tilanne on alkanut muuttua siihen suuntaan, että säännösten

noudattaminen on tärkeämmässä roolissa kuin itse tavarankuljetus paikasta toiseen. Tuotteet ovat kuitenkin se, mitä myydään, mutta enemmän resursseja vaatii sen varmistaminen, että tuotteet täyttävät kaikki vaatimukset ja tuotteista on kaikki informaatio tiedossa, joka on pystyttävä myös raportoimaan.

Tuotteidensa kopioihin yritys on törmännyt Kiinasta tuontinsa aikana usein ja sitä tapahtuu edelleen. IPR-kysymykset ovat Kiinan kohdalla erittäin vaikea asia siinä mielessä, että yrityksen ostaessa sieltä valmiita tuotteita sen on vaikea varmistaa onko tuotteella jo tuotesuoja, onko tuotesuojaa jo haettu vai onko se vireillä oleva asia. Ja vaikka joltain tuotteelta puuttuisi tuotesuoja kokonaan, niin silti tulee tilanteita, joissa jokin toinen yritys nostaa oikeusjutun väittäen, että kyseessä oleva tuote on heidän kehittämiensä. Toisinaan näissä jutuissa hävitään ja toisinaan yritys pystyy todistamaan, ettei toisen yrityksen väite pidä paikkaansa. Lisäksi Kiinassa tapahtuu sitä, että jokin yritys hakee vanhalle, jo myynnissä olevalle tuotteelle esimerkiksi mallisuojan, eli rekisteröi sen. Rekisteröinnin saatuaan nämä yritykset lähtevät eliminoimaan tapausyrityksen kaltaisia Kiinasta tuojia, eli ne tekevät bisnestä tällä asialla.

Edellä mainituilta IPR-ongelmilta pyritään suojautumaan tekemällä selvitystyötä. Yritys toimii läheisessä yhteistyössä patenttitoimiston kanssa, ja yhteistyön tarkoituksena on tehdä esiselvitystyötä eri tuotteista. Yrityksen Kiinassa valmistuttamien tuotteiden kohdalla se pyrkii tekemään niihin jonkin omaleimaisen asian, jotta ne erottuisivat hieman muista vastaavista tuotteista. Tätä on tehtävä sen takia, että kaikkia asioita on erittäin vaikea selvittää niin varman päälle, jotta varmistuttaisiin siitä, ettei samanlaista tuotetta jo jollain ole.

Kiinalaisten toimittajien kanssa tehtävät sopimukset poikkeavat joiltain osin eurooppalaisten toimittajien kanssa tehtävistä. Erona ovat muun muassa maksukäytännöt, joissa Kiinan kohdalla pääsääntöisesti toimitaan niin, että yritys maksaa osan ennen tavarankuljetuksen alkua ja loput sitten, kun tavara laivataan. Sieltä ei ole mitenkään mahdollista saada samanlaisia maksuaikoja kuin Euroopasta, missä on normaalia se, että maksuaikaa on 30–60 päivää tavarankuljetuksesta/laskun päiväyksestä. Poikkeuksena kiinalaisten toimittajien kohdalla ovat pitkäaikaiset yhteistyökumppanit, joiden kanssa voidaan laatia jonkinlaisia maksuehtoja.

Yrityksellä ei ole vientiä Kiinaan eikä omia yksiköitä siellä. Sillä kuitenkin on siellä muutama hyvä yhteistyökumppani, joilta se ostaa muutakin kuin tavaraa, kuten erilaisia palveluja. Esimerkiksi hankintatoimen apuna siellä on yksi yritys, josta tulee yritykselle (ostajalle) mukaan aina paikallinen ihminen, joka auttaa käytännön asioissa siellä. Muun muassa englannin kielen taito Kiinassa voi olla aika olematon, joten yhteistyökumppanin käyttö on tärkeää.

3.4.2 Tilaus-toimitusketju

Yrityksellä on rekisterissään noin 1.500 kiinalaista toimittajaa. Muutoksia toimittajissa tapahtuu jatkuvasti uusien tullessa poistuneiden tilalle. Kuljetusten suhteen yritys pyrkii tuomaan kaiken tavarankuljetuksen FOB-toimitusehdolla (Free On Board), jolloin tavara on vapaasti satamassa, eli kaikki rahtiin liittyvät asiat Kaukoidästä Suomeen ovat tällöin yrityksen omissa käsissä. Yritys siis pyrkii mahdollisimman paljon itse vastaamaan kuljetuksista, koska volyyymi on sen verran suurta ja sen vuoksi suuri kokonaisuus muiden hallinnoitavaksi. Tullauksista ja kuljetusvarauksista huolehtii yrityksessä kolmen hengen huolintaosasto. Yrityksellä on sopimukset kaikkien suurimpien eurooppalaisten kuljetusyritysten kanssa, joita se käyttää tavarankuljetukseen. Koska yrityksen tuontitoiminta on etenkin Suomen mittakaavassa suurta, ovat rahteja myyvät kuljetusyritykset kiinnostuneita työskentelemään yritykselle.

Tilaus-toimitusketjun muiden toimijoiden vähentämiseksi yritys pyrkii olemaan suoraan tekemisissä kiinalaisten tuotantolaitoksien kanssa. Kuten edellä mainittiin, se käyttää eri kuljetusyrityksiä ja ostaa rahteja suoraan varustamoilta. Lisäksi se käyttää muutamia huolintaliikkeitä, koska jos jollain on paljon vientiä, niin se tarvitsee toiminnan tasapainottamiseksi myös paljon tuontia. Mikäli tässä tasapainossa tulee joitain eroja, niin silloin yrityksen on mahdollista ostaa rahteja hieman normaalia halvemmalla. Tällä hetkellä tilanne kuljetusten suhteen on ongelmallinen, koska varustamot ovat laittaneet laivojaan seisomaan ja se on pudottanut kapasiteettia merkittävästi, mikä on johtanut kuljetuskapasiteetin ylivaraamiseen. Kustannukset ovat tämän vuoksi jo kaksinkertaistuneet ja hintojen nousu jatkuu edelleen. Käytännössä liian pieni kapasiteetti on johtanut rahtien huutokauppaamiseen tavarankäynnin lähtöpäässä eli tässä tapauksessa Kiinassa. Eli tavarat saadaan laivaan maksamalla normaalia enemmän. Yrityksen kannalta tämä on ongelmallista, koska se haluaa pitää rahat omassa hallinnassaan ja tämän takia sen on vaikea saada ostettua rahteja. Tämän takia yrityksenkin on täytyntä alkaa käymään huutokauppaa Kiinassa ja ostamaan rahteja päivän hinnalla.

Yrityksen asemana tilaus-toimitusketjussa on toimia maahantuojana ja tukkuliikkeenä. Tavarankäynnin saapuessa Kiinasta yritykseen se käy läpi tietyn laadunvalvontaprosessin, jonka jälkeen tuotteet varastoidaan ennen kuin ne menevät eteenpäin jälleenmyyjille. Yrityksen kannalta liiketoiminnassa on tapahtunut voimakkaita muutoksia 2000-luvulla, koska keskusliikkeet ovat tulleet hyvin vahvasti mukaan sen asiakaskuntaan. Keskusliikkeiden tavoitteena on ollut toimittajarekistereiden pienentäminen ja tämän kautta toimiminen vain muutamien tavarantoimittajien kanssa. Tämän ansiosta yrityksen rooli on tullut merkittävämmäksi ja se tarjoaa näille keskusliikkeille entistä laajempaa sektoria. Perinteisen Halpahallisektorin toiminta on nykypäivänä supistunut ja näihin nähden yritys on sekä kilpailija että asiakas. Tällä sektorilla on omia tuontiyrityksiä, joita myös yritys näiden välityksellä jonkin verran käyttää.

Yrityksellä on käytössään 20.000 lavapaikkainen varasto Etelä-Suomessa. Tämä logistiikkakeskus otettiin käyttöön 2000-luvun puolessavälissä ja ennen sitä yrityksen varastointitoiminnot olivat hajaantuneina useaan eri paikkaan, jotka kuitenkin kaikki sijaitsivat saman kaupungin alueella (eri kaupunki kuin missä nykyinen logistiikkakeskus on). Nykyinen logistiikkakeskus palvelee sijainniltaan erinomaisesti yrityksen asiakaskuntaa, joka on keskittynyt Etelä-Suomen alueelle (Seinäjoelta alaspäin).

Yrityksen hankintatoiminnasta vastaa osto-osasto, joka toimii sesonkiajattelun periaatteella. Vuosi on jaettu 14–15 eri sesonkiin, joista osa, kuten joulukuusi, pääsiäinen ja vappu ovat selvästi kalenteriin perustuvia, kun taas osa sijoittuu pidemmälle ajanjaksolle (esimerkiksi puutarhatuotteet). Sesonkiajattelun taustalla vaikuttaa vähittäiskauppojen tarpeet sekä niiden tapa varmistaa se, että niillä riittää myytävää jatkuvasti. Eri sesonkien kohdalla hankinnasta vastaa aina tietty sesonkipäällikkö. Hänen vastuullaan on valikoiman rakentaminen ja tuotteiden hankinta. Apunaan markkinoiden tarpeiden määrittämisessä sesonkipäällikkö käyttää muutamaa yrityksen myyntipuolen henkilöä. Lisäksi yritys toimittaa vuodenaajoista riippumatta tiettyjä perustavaroita (perustavaravalikoima), joka on ajatonta tavaraa ja esillä kauppoissa ympäri vuoden.

Perustavaravalikoiman kohdalla tilausimpulssina toimivat varastotasot, eli tuotteita tilataan lisää niiden saldon mennessä hälytysrajan alle. Sesonkien kohdalla yritys käyttää kullekin sesongille ominaista toimitusaikataulua, joiden mukaan yritys tekee tilaukset. Yrityksen tilatessa tuotteitaan Kiinasta kuluu tilaushetkestä toimitukseen yleensä noin kaksi kuukautta, joista toinen kuukausi menee tuotantoon ja toinen

kuljetukseen. Tämä tarkoittaa sitä, että tiettyjen tuotteiden kohdalla on oltava tarpeeksi suuri puskurivarasto, mikä usein tarkoittaa tuhansia kappaleita kyseistä tuotetta. Yrityksen tapauksessa tuotteita on yhteensä noin 10.000, joten varastoa kertyy melkoisesti.

Sesonkiajattelussa tilattavien ja toimitettavien määrien määrittäminen tapahtuu niin, että esimerkiksi 2010 joulun ja loppusyksyn toimituksia aletaan myydä helmikuun lopussa ja tätä ennakkomyyntiä tapahtuu huhtikuulle asti. Asiakkainaan yrityksellä on 250–300 kauppiasta, jotka tulevat yritykseen kaupoille helmi-maaliskuun aikana. Tällöin tapahtuvat perustilaukset ovat perustana yrityksen tilattavien määrien määrittämiselle. Ennakkomyynnin avulla pyritään siis saamaan tietoisuus siitä, mitä tuotteita tilataan ja kuinka paljon. Ennen asiakkaiden tuloa yrityksen näyttelytiloihin on yrityksessä jo rakennettu kyseinen sesonki, eli se on määrittänyt ja hankkinut esiteltävät tavarat. Kullekin sesongille on olemassa tietyt toimitusajankohdat, joihin tuotteet pyritään hankkimaan ja kotiuttamaan. Lisäksi tiettyjen tuotteiden kohdalla on varauduttava lisämyyntiin, mikä tarkoittaa näiden tuotteiden varastoon hankkimista.

Kiinalaiset toimittajat tarjoavat yritykselle jatkuvasti erilaisia tuotteita, mikä auttaa yritystä hahmottamaan markkinahintoja. Pääsääntöisesti yritys kuitenkin tekee suurimman osan hankinnoistaan kiertelemällä eri messuilla, joista se löytää tuotteita, joista aletaan sitten kehittää yrityksen omaa tuotetta. Joskus idea uudesta tuotteesta tulee asiakaskunnalta tai muuten kuluttajalähtöisesti, eli yritykseltä kysytään sen valmiuksia toimittaa tietynlaista tuotetta. Tämän kaltaisissa tilanteissa yrityksessä aletaan pohtia sitä, kuka toimittajista voisi olla sellainen, jonka kanssa tämä voitaisiin toteuttaa.

Yrityksen toimittajat ovat pääsääntöisesti tuotantolaitoksia, joiden kanssa yritys pyrkii olemaan tekemisissä suoraan. Joskus toimintaan liittyy kuitenkin myös välikäsiä, jolloin yritys ei pääse määräämään kaikesta. Suomen rajalliset markkinat vaikuttavat tähän, sillä usein minimi, eli kontillinen tilattavaa tuotetta saattaa olla 15.000 kappaletta ja Suomen markkinoilla menekki on vain 5.000 kappaletta, joten tällöin tarvitaan välikäsiä yhdistelemään tilauksia, mikä aiheuttaa lisäkustannuksia yritykselle. Yleensä yritys pyrkii keskittämään ostojaan, jolloin yhdeltä toimittajalta tilataan useampia tuotteita. Tämä tuo yrityksen tilauksiin lisää volyymia, mikä tekee yrityksestä kiinnostavamman toimittajan näkökulmasta.

Yritys tekee yhteistyötä kiinalaisten toimittajiensa kanssa ja muutamilla toimittajilla on pääsy internetin välityksellä yrityksen tietojärjestelmään. Pääosin pääsy toisen tietojärjestelmään on vain tämän suuntaista, koska yrityksen pääsy kiinalaisten tietojärjestelmiin ei luo juuri mitään lisäarvoa kielen ollessa usein kiina ja sen mukanaan tuomien tietoturvariskien takia. Yritys tekee tuotekehitysyhteistyötä kiinalaisten toimittajien kanssa ja tarkoituksena on jatkuva ideoiden eteenpäin vieminen ja kehittäminen. Yhteistyötä on tarkoitus tiivistää entisestään, ja yrityksessä pohditaan ja suunnitellaan enemmän kuin vaan ostetaan ja katsotaan, mitä sen jälkeen tapahtuu.

Tilaus-toimitusprosessissa yritys tekee omaa lähetysten yhdistämistä kolmessa eri pisteessä Kiinassa ja lisäksi huolintaliikkeen toimesta yhdistämistä tehdään neljässä eri pisteessä. Näissä pisteissä yhdistetään lähetyksiä täysiksi konteiksi, eli pienempiä erä kerätään yhteen ja ne lastataan täysiksi konteiksi. Yrityksellä on tässä mielessä kattava tilaus-toimitusketju, sillä se antaa yritykselle mahdollisuuden tehdä tällaista pienempien erien yhdistelyä, eikä se ole aina sidoksissa toimittajien määräämiin minimitoimitusmääriin, joka on siis toimittajan kannalta järkevä kuljetuskoko. Kiinan satamasta kontit tulevat sitten täysinä yrityksen varastolle, missä fyysinen tullaaminen tapahtuu. Tullin sähköiset toiminnot ovat mahdollistaneet aika paljon muutoksia tässä prosessissa. Tuotteet ovat kyllä aina saatu liikkumaan yrityksen ovelle asti, mutta ennen se vaati paljon enemmän henkilötyövoimaa, kun jouduttiin toimittamaan papereita

tulliin ja tuomaan tullimiestä tarkastamaan lähetyksiä. Nykyään kaikki nämä toiminnot voidaan hoitaa sähköisesti.

Toimittajan valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat pääasiassa laatu ja hinta. Myös eettiset kysymykset vaikuttavat, mutta niitä on todella vaikea selvittää, koska se vaatisi paikan päällä käyntiä ilman ennakkovaroituksia. Tällaiset yllätystarkastukset ovat vaikeita Kiinassa, koska siellä on tarkka vartiointi kaikissa teollisuuslaitoksissa. Yritys pyrkii kuitenkin mahdollisuuksien mukaan selvittämään eettisiä kysymyksiä ja tavoitteena on se, että ne ovat kunnossa. Vihreät arvot vaikuttavat myös toimittajan valintaan, mutta eettisten kysymysten tavoin niiden kontrollointi on vaikeaa. Esimerkiksi elävän materiaalin kohdalla yritys pyrkii selvittämään materiaalin alkuperän, kuten onko tuotteessa käytetty leimattua puuta, joka on kasvatettu siihen tarkoitukseen. Monissa tilanteissa yritys odottaa ja pyytää tiettyjä ehtoja, mutta viime kädessä kontrollointi on kuitenkin todella haastavaa. Toimittajien valinnasta vastaavat sesonkipäälliköt ja lisäksi yrityksen johto ottaa kantaa niiltä osin, jos heillä on tiedossa vanhoja sanktioita tai muuta vastaavaa tietoa mahdollisesta toimittajasta. Yrityksen johto siis omalta osaltaan ohjaa toimintaa.

Kiinasta tuonnin tyytyväisyydestä on vaikea muodostaa mitään tiettyä kantaa. Haastateltavan mukaan tilanne on se, että niin kauan kuin molemmat osapuolet (yritys ja kiinalainen toimittaja) näkevät, että Kiinasta tuonti on kannattavaa molemmille, niin silloin on oltava tyytyväisiä. Tyytyväisyyteen vaikuttavat seikat, kuten toimitusajat ja tuotteiden laatu ovat kehittyneet huomattavasti koko ajan parempaan suuntaan. Yrityksen laadunvalvonta on myös kehittynyt ja kehitystä tapahtuu edelleen. Käytännössä laadunvalvonta toimii siten, että tavaraerän saapuessa yritykseen sille tehdään joitain tarkastustoimenpiteitä laaduntarkastusprosessin mukaisesti. Tuotteisiin on myös sääntöjen mukaan lisättävä suomen- ja ruotsinkieliset tekstit, koska niitä ei tuotteissa valmiiksi ole. Lisäksi jokaisesta laivauserästä lähetetään mallikappale pääkonttorille, missä tarkastetaan, että tuote on samanlainen kuin jo myynnissä olevat mallit. Tuotteille tehdään myös testejä, jotta voidaan todeta niiden olevan vaatimusten mukaisia, kuten esimerkiksi sellaisten tuotteiden kohdalla, jotka ovat kosketuksissa ruoan kanssa. Kustannusten ja sitä kautta jälleenmyyntihinnan pienentämiseksi jokaista tuotetta ei kuitenkaan testata, mikä on järkevää, kun tuotteen keskihinta on esimerkiksi yhden euron ja sen testaaminen vaatisi laboratoriotestauksen.

Haastateltavan mukaan tyytyväisyyttä selvästi lisäävä seikka on kiinalaisten ja yleensä Kaukoidän toimijoiden korkea moraalinen, mikä monien oletuksien mukaan voisi olla myös täysin päinvastaista. Korkealla moraalilla tarkoitetaan sitä, että asiat tehdään, kuten on sovittu ja lupauksista pidetään kiinni. Joissain tapauksissa tämä menee jopa hieman liiallisuuksiin, kun kyselyitä tulee pienimmistäkin asioista. Tällainen toiminta kuitenkin lisää tyytyväisyyttä ja yritys pystyy suhteellisen turvallisesti käymään kauppaa kiinalaisten toimittajien kanssa. Esimerkiksi eteläeurooppalaisten toimijoiden kohdalla tilanne on aivan päinvastainen. Lisäksi kiinalaisten vahvuutena on reagointi. Nykyään, kun valtiojohtoisia yrityksiä on purettu ja on syntynyt paljon pieniä toimijoita, niin niiden elinehtona on todella nopea reagointi asiakkaidensa kyselyihin. Tällä tavalla ne pyrkivät pitämään yrityksen kaltaiset asiakkaat tyytyväisinä ja halukkaina jatkamaan kaupankäyntiä niiden kanssa. Tämä myös on sitä kaupankäynnin korkeaa moraalista, jonka perustana on se, etteivät kiinalaiset toimijat halua menettää kasvojaan asiakkaidensa näkökulmasta.

Tilaus-toimitusketjun kehittämisessä yritys ei käytä mitään varsinaisia työkaluja. Kuitenkin se pyrkii kehittämään toimitusketjuaan ja pystyy tutkimaan sekä analysoimaan sitä käyttäen apuna omia tietojärjestelmiänsä. Yleisesti ottaen yrityksessä tehdään enemmän tutkimustyötä tuotteiden kohdalla, kun se pyrkii löytämään oikeita tuotteita myytäväksi. Toimitusketjun tutkiminen on tätä vähäisempää, mutta sitäkin

kuitenkin joissain määrin tehdään ja pyritään löytämään asioita, joita voitaisiin tehdä paremmin. Yleensä se tulee ajankohtaiseksi pakottavan tarpeen edessä, eli muutoksia on tehtävä silloin, kun jokin asia ei toimitusketjussa toimi. Eräs kehitysaskel olisi puhtaasti kuljetuksiin liittyvä muutos, joka edellyttäisi Venäjän rautatieyhteyksien kehittymistä. Ennen oli mahdollista valita tulevatko tuotteet Kaukoidästä laivalla vai Venäjän läpi junalla, kun nykyään käytetään lähes pelkästään laivaa. Yrityksessä odotetaan Venäjän rautatieyhteyksien kehittymistä, jotta sen hinta-laatusuhde saataisiin kuntoon. Tämä olisi merkittävä muutos toimitusketjussa Kiinan ja Suomen välillä.

3.4.3 Kansainvälistyminen

Yrityksellä on ollut kansainvälistä liiketoimintaa aivan sen alusta alkaen eli 1950-luvun puolivälistä lähtien. Jo silloin yrityksen valikoimaan kuului tuotteita, joita ei Suomessa valmistettu. Muutokset ulkomailta tuonnissa ovat tapahtuneet pitkällä aikavälillä. Haastateltavan aloittaessa työskentelynsä yrityksessä 1986 oli Kiinasta/Kaukoidästä tuonti jo merkittävässä asemassa. Vuosina 1986–1987 tehtiin yrityksessä joitain periaatepäätöksiä tuontiin liittyen. Tuolloin jo kaikki lelutoimitukset tulivat Kaukoidästä ja muovituotteiden toimituksia alettiin siirtää hankittavaksi sieltä. Lisäksi Euroopan tuonnissa oli tuolloin ongelmia hintojen kanssa, joka kuitenkin muuttui EU:n helpotettua sen sisäistä kaupankäyntiä. Lisäksi EU helpotti kaupankäyntiä yli sen rajojen. Tämän kaltaiset tapahtumat ovat ajaneet yritystä tekemään kauppaa sellaisten toimittajien kanssa, jotka eivät välttämättä ole toiminnan kannalta se kaikkein helpoin vaihtoehto. Esimerkiksi vielä 2000-luvun alussa yrityksellä oli useita italialaisia muovituotteiden toimittajia, joista suurin osa on tähän päivään mennessä pudonnut kelkasta. Muutamat jäljellä olevat italialaiset toimittajat ovat säilyneet tunnetun merkkinsä ansiosta, jonka avulla ne ovat pystyneet vielä pitämään asemiaan Suomen markkinoilla. Kuten jo aiemmin mainittu, nykyään internet on helpottanut kansainvälistä toimintaa luomalla edellytykset sähköiselle kaupankäynnille.

Yritys on historiansa aikana kokeillut erilaisia toimintatapoja tuonti- ja vientitoiminnassaan. Jossain vaiheessa se käytti agenteja, joista se kokemustensa perusteella sittemmin kuitenkin luopui. Tällä hetkellä yrityksellä on Kiinassa eräänlaisia agenteja, jotka ovat heidän tavarantoimittajiaan. Niiden kanssa yritys tekee tiivistä yhteistyötä siltä osin, että ne pystyvät myymään yritykselle myös palveluita pelkkien tuotteiden lisäksi. Esimerkiksi ajateltaessa yrityksen tuotteiden mallien hankintaa Kiinasta, joka on menoerältään varsin merkittävä yrityksen toiminto, niin tässä tehdään paljon työtä Kiinan päässä keräämällä malleja koko Kiinan alueelta ja keskittämällä nämä mallit yhteen paikkaan, jossa sitten niistä kootaan yksi isompi kokonaisuus toimitettavaksi Suomeen. Nämä kokonaisuudet sitten toimitetaan Suomeen joko laivalla tai lentokoneella riippuen käytössä olevasta ajan määrästä. Näillä toimijoilla on myös tietämystä suomalaisten toiminnasta ja mieltymyksistä ja on parempi, että nämä asiat kerrotaan Kiinan päässä kiinalaiselta kiinalaiselle, jolloin keskinäinen ymmärrys on parempi. Yritys siis hyödyntää näiden toimijoiden osaamista omassa liiketoiminnassaan.

Yritys tuo tavaraa yhteensä 43 eri maasta, joista tärkeimpiä ovat Kaukoidän maat, kuten Kiina, Thaimaa, Vietnam ja Indonesia. Euroopan maista merkittävimpiä ovat vanhan itäblokin maat sekä Puola. Saksastakin tuontia tapahtuu edelleen, mutta sen osuus pienenee koko ajan. Italia oli vielä jokin aika sitten yrityksen viiden tärkeimmän tuontimaan joukossa, mutta nykyään se ei mahdu enää edes kymmenen tärkeimmän joukkoon. Yrityksen vientimaita ovat Ruotsi, Baltian maat sekä Norja. Venäläisten kanssa yritys tekee pelkästään käteiskauppaa, jolloin he noutavat tavaran Suomesta ja tällöin ei voida puhua viennistä. Vuositasolla viennin määrä on noin 5-6 miljoonaa

euroa, joka on alle 10 % yrityksen liikevaihdosta. Yrityksellä on myyntimies Ruotsissa hoitamassa myyntiä siellä, mutta sen lisäksi sillä ei ole muita yksiköitä tai henkilöstöä ulkomailla. Omistuspohjaltaan yritys on täysin suomalainen.

Tulevaisuudessa yrityksen tarkoituksena on lisätä kansainvälisyyttään ja keinoina sille yrityksen pyrkimyksenä on laajentaa toimiaan lähimaiden markkinoille. Tarve toiminnan laajentamiseen lähtee siitä tosiasista, että Suomi on markkinoiltaan kuitenkin varsin pieni maa. Skandinavian maista Ruotsi ja Tanska toimivat jo ahkerasti Suomen markkinoilla, joten yritys näkee tarpeelliseksi siirtyä toimimaan myös niiden markkinoille. Lisäksi yritys on kiinnostunut Venäjän markkinoista, mutta toimiminen maahantuonti- ja tukkuliikkeenä siinä välissä on vaikeaa, koska riskit ovat todella suuria ja Venäjän ollessa suhteellisen sulkeutunut maa on vaikea tietää, mitä siellä tapahtuu. Tämän takia yritys käy venäläisten kanssa toistaiseksi pelkkää käteiskauppaa eikä tee mitään luototuksia heidän kanssaan. Manner-Euroopassa toimimiseen yrityksen resurssit ovat vielä liian pienet, vaikka sillä pientä toimintaa siellä onkin jo ollut.

Lähimaiden, kuten Ruotsin ja Tanskan, markkinoille siirtyminen ei välttämättä edellytä yrityksen yksiköiden perustamista sinne. Yrityksellä siis on jo myyntimies Ruotsissa hoitamassa myyntiä siellä, mutta sesonkimyynnissä käytännössä ulkomaiset asiakkaat kutsutaan kuitenkin käymään näyttelyssä Suomessa, jossa sitten kaupankäyntikin suoritetaan. Toimiminen esimerkiksi Ruotsissa ei edellytä näyttelytilojen perustamista sinne, koska niiden tarve ei ole ympärivuotinen ja näyttelyt voidaan hoitaa Suomessakin. Yhtenä keinona ulkomaisten asiakkaiden kanssa toimimiseen on osallistuminen erilaisille messuille, joissa sitten hoidetaan myyntiä ulkomaille. Tässä ajatuksena on olla esillä Euroopan isoilla messuilla ja hoitaa siellä sesonkiajattelun mukainen myynti.

3.5 Case D

Tapausyritys D on vuonna 1930 perustettu perheyrittäjä, joka sijaitsee Pohjois-Suomessa. Yrityksen toimialana on metallirakenteiden ja niiden osien valmistus. Sen tuotteet voidaan jakaa kolmeen ryhmään, jotka ovat nimetty yrityksessä rakennusosiksi, lujiksi osiksi sekä kuorman käsittelylaitteiksi. Näistä viimeisenä mainittu on ollut yrityksen perinteinen toimiala jo vuosikymmenet, jonka osuus on kuitenkin 1990- ja 2000-luvulla vähentynyt. Tämän tuoteryhmän kautta hankittua monipuolista osaamista yritys käyttää nykyään kahden muun tuoteryhmän valmistamiseen, joista etenkin lujat osat vaativat hyvin erikoistunutta tuotantoa erilaisten valmistusmenetelmien sekä erikoiskoneiden osalta. Erilaisia lujia osia yritys valmistaa alihankintana suuremmille pohjoissuomalaisille yrityksille. Tällä hetkellä yrityksen merkittävämpänä tuoteryhmänä ovat rakennusosat, joita se valmistaa alihankintana yhdelle suuremmalle pohjoissuomalaiselle yritykselle.

Yrityksen liikevaihto on hieman alle kaksi miljoonaa euroa ja henkilöstömäärä tällä hetkellä 16. Haastateltava on työskennellyt yrityksessä useiden vuosikymmenien ajan ensin vuosina 1975–1985 teknisenä johtajana vastaten tuotekehityksestä, jonka jälkeen toimitusjohtajana. Tällä hetkellä haastateltavan päätoimiin kuuluvat tuotannon ja markkinoiden kehittäminen, jotka vievät karkeasti yli puolet kaikesta työajasta. Yritykselle on ominaista sen päätuotteiden kehittäminen yhdessä päämiestensä kanssa. Tuotteiden erikoisluonteisuuden vuoksi myös tuotannossa käytettävät koneet ovat jouduttu kehittämään sekä valmistamaan itse. Yritys toimittaakin vielä nykyään tuotteita, jotka ovat kehitetty jopa vuosikymmeniä sitten, mutta ovat erikoisluonteisuuden vuoksi vielä markkinoilla. Tuotekehitystyö on yrityksessä jatkuvaa ja tälläkin hetkellä sillä on menossa kaksi merkittävää tuotekehitysprojektia.

3.5.1 Kiinasta tuonti

Yritys tuo Kiinasta lujien osiensa valmistuksessa käytettäviä kovametalleja, joista kaikki on tuotu sieltä vuodesta 2001 lähtien. Alussa tuonti tapahtui eteläsuomalaisen välittäjän kautta ja vuonna 2008 yritys aloitti oman suoran tuontinsa Kiinasta. Oman suoran hankinnan aloittamiseen vaikuttivat muun muassa haastateltavan yli vuosikymmenen aikana karttunut kokemus kovametalleista ja niiden ostamisesta, uusien niistä valmistettavien tuotteiden kehittämisestä sekä kovametallimateriaalin valitsemisesta. Haastateltava katsoi siis olevansa valmis aloittamaan oman hankinnan Kiinasta. Ennen Kiinasta tuontia yritys hankki kovametallit vuodesta 1995 lähtien Kanadasta, mutta tuonti sieltä muuttui valuuttakurssien takia yrityksen kannalta epäedulliseksi. Vuonna 2010 kovametallien tuonti Kiinasta on hieman vähäisempää verrattuna vuoteen 2009 johtuen yrityksen asiakkaan tuotannon vähenemisestä. Jatkossa asiakkaan varaosatarve sekä yrityksen kehittämät uudet kovametallisovellukset tulevat lisäämään Kiinasta tuontia.

Yrityksen aloittaessa oman tuontinsa Kiinasta oli yhteyksien luomisen ensimmäisinä askeleina tapaamismessut sekä yritysvierailut syksyllä 2007. Yhteensä yritys tapasi messujen tai yritysvierailujen kautta noin viisi eri kiinalaista kovametallien toimittajaa. Lisäksi yritys löysi internetin välityksellä vielä yhden toimittajan, joka lopulta valittiin yhteistyökumppaniksi. Yritys piti tämän toimittajan kotisivuja vakuuttavina, mutta alussa ongelmana oli yhteyden muodostaminen, koska kiinalaiset eivät vastanneet heille lähetettyihin sähköposteihin. Lopulta Chengdun EU-Aasiakeskus auttoi yhteyden muodostamisessa ja näin toimittajalle nimettiin yhteyshenkilö olemaan kontaktina yrityksen ja toimittajan välillä.

Yhteistyön alkuvaiheen ensimmäisenä merkittävänä toimintona oli tehokkaan ja luotettavan tuonnin logistiikkamallin testaus yhdessä valitun toimittajan kanssa. Tällöin oli myös saatava selville koko toimitusaika tuotannon aloittamisesta aina tavaran saapumiseen Pohjois-Suomeen saakka. Yhteistyön toisena askeleena oli laadun varmistaminen.

Syitä, miksi yritys harjoittaa tuontia Kiinasta on useita. Ensinnäkin Kiina on maailman merkittävin kovametallien (volframini) tuottaja, ja joidenkin arvioiden mukaan yli puolet kaikista kovametalleista tuotetaan siellä. Suurimmat länsimaalaiset kovametallien tuottajat ovat myös siirtäneet toimintonsa Kiinaan. Toiseksi kovametallien sovellutusta ja kehitystä on tehty vasta reilu 30 vuotta ja niiden ominaisuudet kehittyvät jatkuvasti. Kiinassa on opittu valmistamaan hinnaltaan edullista perustandardisoitua kovametallia laadultaan kelvollisella tasolla. Kiinalaiset pystyvät siis toimittamaan laadukkaasti tavanomaisia osia. Lisäksi kiinalaisten toimittajien toimitusvarmuus on parantunut viimeisten 3-4 vuoden aikana huomattavasti, joka kannusti yritystä aloittamaan hankinnan suoraan teolliselta toimittajalta. Kiinasta tuontiin ohjaa myös se seikka, että kovametalli on selkeä erikoistuote, joten sen valmistajia ei maailmalla kovin paljoa ole ja yhtenäiset standardit puuttuvat. Kiinalaiset pystyvät myös toimittamaan kustannuksiltaan edullisemmat muottityökalut, jolloin kynnys uuden tuotteen valmistamisen aloittamiseksi on matalampi.

Edellä mainitut syyt vaikuttivat myös Kiinasta tuonnin aloittamiseen 2000-luvun alussa. Yrityksen etsiessä uutta kovametallien toimittajaa kanadalaisen toimittajan tilalle, se kilpailutti yhteensä yli kymmentä yritystä maailman eri maista. Vertailun tulos oli se, että suomalainen Kiinan maahantuoja oli edullisin vaihtoehto. Lisäksi kiinalainen toimittaja oli valmis tekemään muutoksia toimitettavalle kovametallille, johon muut mahdolliset toimittajat eivät suostuneet. Näiden syiden takia valittiin kiinalainen toimittaja ja sen toimittaman kovametallin avulla yritys pystyi valmistamaan markkinoiden parhaita ja kestävimpiä tuotteita.

Kiinasta tuonnin aikana yritys ei ole kohdannut merkittäviä ongelmia. Haastateltavan mukaan kiinalaisten kanssa toimittaessa on varottava erilaisia tapoja tulla huijatuksi. Tämän kaltaisia ongelmia on joillain muilla suomalaisilla yrityksillä ollut ja toimittajan vaihtaminen on tullut hyvin kalliiksi. Luotettavan toimittajan löytäminen on paljon työtä vaativa prosessi ja on parempi keskittää hankinnat yhdelle toimittajalle, kuin kokeilla useita. IPR-ongelmia yritys ei ole kohdannut. Haastateltava on saanut ohjeita olla paljastamatta tiettyjä asioita, joiden avulla kiinalainen toimittaja voisi luoda omat suorat toimitukset yrityksen asiakkaille. Tähän kuuluu myös se, etteivät yrityksen suuret asiakkaat tiedä, mistä yritys hankkii kovametallinsa.

Yrityksen sopimuksissa kiinalaisten ja muiden toimittajien välillä ei suuria eroja ole. Esimerkiksi tämän hetkinen kiinalainen yhteistyökumppani toimittaa tavarat euromääräisinä. Yhtenä erottavana tekijänä ovat maksukäytännöt, koska laskun maksussa Kiinaan ei voida käyttää suoraa yhteyttä. EU:n ulkopuolelle menevät maksumääräykset kulkevat yrityksen käyttämän pankin ulkomaan maksuliikenteen kautta, jossa on oltava manuaalinen tarkastus, eli jonkun on painettava hyväksymisnappia, vaikka maksu menee suoraan yrityksen omasta järjestelmästä.

Yrityksellä ei ole edellä mainittujen lisäksi juurikaan muuta yhteistyötä kiinalaisten kanssa. Sillä on ollut joitain kokeiluja muidenkin asiakkaiden kanssa Kiinasta tuontiin liittyen, mutta nämä eivät syystä tai toisesta ole johtaneet sen pitempään yhteistyöhön.

3.5.2 Tilaus-toimitusketju

Yrityksellä on yksi kiinalainen toimittaja. Vuonna 2009 se tapasi messuilla kaksi muuta ehdokasta, ja kaikkia näitä kolmea on tarkoitus testata nyt kevään 2010 aikana. Vuosina 2001–2008 tuonti Kiinasta hoidettiin suomalaisen maahantuojan kautta, mutta siinä alkoi ilmetä joitain ongelmia, jonka jälkeen yritys on asioinut suoraan kiinalaisen toimittajan kanssa. Yritys käyttää kuljetusyrityksinään kahta tunnettua kansainvälistä alan yritystä. Tuonnin alkuvaiheessa tuotteet kuljetettiin laivalla, mikä johti pitkiin toimitusaikoihin (2,5–3,5 kuukautta), ja se taas pakotti yrityksen varastoimaan tuotteita varmuusvarastoon yhdessä suomalaisen maahantuojan kanssa. Nykyään kuljetusmuotona on lentoposti, jonka ansiosta kuljetusaika on noin kymmenen päivää ja parhaimmillaan seitsemän päivää. Lentoposti hoidetaan jakamalla noin 100 kg:n toimitukset viiteen erilliseen laatikkoon, jotka kulkevat ovelta ovelle. Lisäksi toimituksen edistymistä voi seurata internetin välityksellä.

Yrityksen asemana toimitusketjussa on tuotantotoiminnan harjoittaminen. Kiinasta tuleva raaka-aine käytetään sen tuotteiden valmistukseen sekä osa siitä myös varastoidaan. Haastateltava vastaa itse kaikesta hankintatoimesta. Tilattavien määrien määrittämisessä yritys käyttää asiakkaansa vuotuisia tuotantosuunnitelmia ja varaosiin käytettävän raaka-aineen kohdalla ennustetaan historiaan ja ennakkotilauksiin perustuen. Ennen yrityksellä oli varmuusvarastoa useiksi kuukausiksi ja lisäksi se piti yllä Euroopan hankintoja ostamalla eurooppalaiselta toimittajalta joko vuosittain tai joka toinen vuosi yhden isomman erän, joka käsitti usean kuukauden tarpeen. Nykyään yritys toimii niin, että se antaa toimittajalleen ennusteita sekä ennakkotilauksia, jolloin tuotantolaitos voi varautua raaka-aineen varastointiin. Varmuusvarastoa on nykyään yhteensä kahdeksi kuukaudeksi; yhden kuukauden tuotanto- ja toimitusprosessiin sekä yhden kuukauden varalle, mikäli tuotanto mahdollisesti epäonnistuu. Toista toimittajaa yrityksellä ei tällä hetkellä ole.

Yrityksen kiinalainen toimittaja on siis tuotantolaitos. Yhteistyö näiden osapuolten välillä on tiivistä, vaikkei toimittaja esimerkiksi tee aloitteita toimituksiin liittyen seuraamalla yrityksen varastotasojä eikä niillä ole pääsyä toisten tietojärjestelmiin.

Tuotekehitysyhteistyö on tiivistä ja se on haastateltavan mukaan sellainen seikka, mikä on toiminnan onnistumisen kannalta elintärkeää. Toimittajan on oltava halukas yhteistyöhön materiaali- ja prototyyppi-toimitusten tekemisessä. Yhteistyötä on tarkoitus tiivistää entisestään, jotta osapuolet pystyisivät yhdessä luomaan uusia kovametallituotteita. Tästä olisi varmasti hyötyä molemmille osapuolille ja haastateltava näkee tämän hyvin mahdolliseksi tulevaisuudessa. Uusien tuotteiden osalta yritys testaa parasta aikaa kahta muutakin kiinalaista toimittajaa, olisiko niillä enemmän annettavaa yhteistyölle uuden tuotteen aikaansaamiseksi.

Tilaus-toimitusprosessissa Kiinasta tulevat toimitukset on jaettu 4-6 vuotuisen erään, joihin keskitetään yrityksen eri asiakkaiden tuotannon tarpeet. Suurimpana muutoksena tilaus-toimitusketjussa Kiinan ja Suomen välillä on ollut siirtyminen omaan suoraan hankintaan. Suora kontakti tuotantolaitokseen näyttää takaavan myös parhaimman mahdollisen tuotanto- ja toimituslaadun. Ennen kiinalaisissa toimituksissa oli toistuvia laatuongelmia, mutta toimittajan tuotantoprosessien, laatuvarmistuksen sekä sen organisaation ja henkilökunnan kehittyminen ovat parantaneet laatua. Tällä hetkellä ongelmana eivät niinkään ole tilaus-toimitusprosessiin liittyvät asiat, vaan huono maailmantalouden tilanne, joka jarruttaa toistaiseksi yhteistyön edelleen kehittämistä.

Toimittajan valintaan vaikuttavia asioita ovat hinta, yhteistyöhalukkuus sekä luotettavuus. Yrityksen Kiinasta tuonti -kappaleessa jo mainittiin syitä kiinalaisen toimittajan valintaan. Näitä syitä olivat hinta, joustavuus muutosten teon suhteen sekä laatu. Lisäksi yritys haluaa olla tekemisissä suoraan kovametalille tuottavan tehtaan kanssa eikä esimerkiksi sellaisten, jotka välittävät näitä tuotteita jostain yhteistyöyrityksestään. Nykyisen kiinalaisen toimittajan valintaa puolsivat myös sen kehittynyt tuotanto, hyvä yhteistyömotiivi sekä sen pienehkö koko, jonka ansiosta sen mielenkiinto yhteistyön jatkamiselle on parempi kuin jonkin ison ja jo kansainvälistä kauppaa tekevän yrityksen kohdalla.

Toimittajien etsimisestä ja valinnasta vastaa yrityksessä haastateltava, jonka mukaan on ehdottoman tärkeää, että he pystyvät itsenäisesti hankkimaan sekä nyt että tulevaisuudessa strategisesti tärkeitä materiaaleja ja osia kustannuksiltaan edullisesti suoraan sieltä, missä niitä valmistetaan. Pienenkin teknologiayrityksen on pystyttävä kansainvälistymään. Ensimmäisenä askeleena tässä ovat strategiset ostot, jonka jälkeen tulee yhteistyö toimittajan kanssa. Tavoitteena näillä toiminnoilla on pitää tuotanto itsellä ja Suomessa. Suurten päämiesten tarpeet varastojen pienentämiseen, toimitusten oikea-aikaisuuteen, ostohenkilöstön vähentämiseen sekä tuotekehittelyn siirtämiseen ulkopuolisille ajaa yrityksen kaltaiset pienet toimijat tehostamaan omaa ostotoimintaansa, seuraamaan tuotteiden kansainvälistä kehittymistä sekä kehittämään omaa tuotantoaan ja päämiestensä tuotteita.

Kiinasta tuonnin tyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä ovat pääsääntöisesti toimitusajat ja laatu. Tuotannon osuus toimitusajasta on noin 12-18 päivää ja kuljetus siis 7-10 päivää. Nopeimmillaan koko valmistus- ja toimitusprosessi on tapahtunut 20 päivässä. Aiemmin, kun kuljetus tapahtui laivalla, ongelmana oli pitkä toimitusaika. Nykyisin ongelmia ei juuri enää ole, koska niihin voidaan itse vaikuttaa ja tehtäessä suoraa hankintaa tehtaalta, ovat kaikki asiat entistä paremmin tiedossa. Yleisesti ottaen yrityksen yhteistyökumppani pitää kiinni toimitusajoista ja välillä informoi yritystä toimitusprosessin edistymisestä.

Laatuasioiden kohdalla yritys joutuu käyttämään enemmän resurssejaan kiinalaisten toimittajien kohdalla, kuin hankittaessa länsimaista. Laadun tekijöistä on keskusteltu toimittajan kanssa ja muun muassa toleransseista on sovittu. Lisäksi toimittajalle on selvitetty, minkälaiseen käyttöön sen toimittamat kovametallit menevät. Tämän avulla ne voivat kiinnittää huomiota oikeisiin laatuvaatimuksiin ja mahdollisesti tinkiä jostain merkityksettömästä käyttökelpoisesta laadun saavuttamiseksi. Toimittajan on siis oltava

kykeneväinen tämän kaltaiseen yhteistyöhön. Myös yrityksen itse on kiinnitettävä huomiota kiinalaiseen toimittajaansa, jotta sen viireys laatuun ja yhteistyöhön säilyy. Yritys siis pyrkii tekemään itseään tärkeäksi tämän toimittajan näkökulmasta.

Tilaus-toimitusketjun kehittäminen on haastateltavan vastuulla. Pienen yrityksen kohdalla toimitusketjun kehittäminen on oman toiminnan kehittämistä ja haastateltava onkin käynyt läpi erilaisia vientikoulutuksia sekä ottanut osaa suureen määrään erilaisia kansainvälisiä teollisuus- ja tapaamismessuja.

3.5.3 Kansainvälistyminen

Yrityksen päämiesten erilaiset yritysjärjestelyt kasvattivat yrityksen tietoisuutta kansainvälistymisestä 1980-luvun puolivälissä. Tuohon aikaan yrityksen edustajat haastateltava mukaan lukien kävivät edellä mainittuihin järjestelyihin liittyen lukuisilla messuilla ja muilla ulkomaan matkoilla. Haastateltava on kartoittanut kansainvälistä kokemustaan työskentelemällä useissa eri maissa sekä nyt myöhemmin täydentänyt tietämystään erilaisilla koulutuksilla ja kursseilla.

Yritys aloitti kovametallien hankinnan ulkomailta vuonna 1995, jolloin se sai suuren asiakkaansa kautta yhteyden kanadalaiseen toimittajaan. Kiinasta tuonnissaan yritys käytti siis suomalaista maahantuojaa vuosina 2001–2008. Vuosien 2005–2007 aikana yritys hankki muutaman erän kovametalleja myös Luxemburgista. Ja kuten jo aiemmin on mainittu, vuodesta 2008 lähtien yritys on tuonut kaikki kovametallinsa Kiinasta omalla suoralla hankinnallaan. Haastateltava on myös vierailut tällä kiinalaisella toimittajalla.

Pienimuotoista vientitoimintaa yrityksellä on ollut Ruotsiin 12 vuoden ajan. Lisäksi sillä on menossa joitain tuotekehitysprojekteja, jotka onnistuessaan tulevat merkitsemään viennin lisääntymistä. Ulkomaisia yksiköitä tai muutakaan sen tyyppistä toimintaa yrityksellä ei ole. Lisäksi omistuspohjaltaan yritys on täysin suomalainen.

Yrityksen tarkoituksena on lisätä kansainvälisyyttään. Erilaisia keinoja kansainvälisyyden lisäämiseksi ovat kilpailukykyisen tuotannon ja tuotteiden luominen, ostotoimintojen kansainvälisyyden kasvattaminen, kansainvälisen yhteistyön lisääminen sekä sopimusvalmistuksen kautta tuleva kansainvälisyys. Esimerkiksi ostojen kohdalla strategiset ostot on pystyttävä tekemään sieltä, missä niitä tuotetaan kokonaistaloudellisesti edullisimmin. Kansainvälistä yhteistyötä on tarkoitus lisätä eri tavoin. Sitä on kuitenkin pohdittava tarkoin strategisesti tärkeiden mahdollisuuksien löytämiseksi. Yrityksen kohdalla tuotanto perustuu sopimusvalmistukseen, joten viennin lisäämiseksi sen on solmittava tulevaisuudessa valmistussopimukset jonkin ulkomailla olevan yrityksen kanssa, jolla on lisäksi oltava yrityksen tuotannolle haasteelliset tarpeet.

3.6 Käytännön johtopäätökset

Tämän kappaleen tarkoituksena on koota yhteen edellä esitettyjen tapausyritysten Kiinasta tuontiin, tilaus-toimitusketjuun ja sen hallintaan sekä kansainvälistymiseen liittyviä asioita. Kappaleessa tullaan esittelemään tämän tutkimuksen kannalta keskeisimmät asiat.

3.6.1 Kiinasta tuonti

Taulukkoon (Taulukko 8) on koottu kunkin neljän eri tapausyrityksen perustietoja sekä tietoja niiden Kiinasta tuonnista.

Taulukko 8. Tietoja tapausyrityksistä sekä niiden Kiinasta tuonnista.

	Case A	Case B	Case C	Case D
Toimiala	Tukkukauppa	Teknolohiateollisuus	Tukku- ja maahantuonti-liike	Metallirakenteiden ja niiden osien valmistus
Perustettu	1990-luvun alku	1970-luvun puoliväli	1950-luku	1930
Kiinasta tuonti aloitettu	1990-luvun loppu	2007	1960-luku (ensin Hong Kong)	2001; oma suora tuonti 2008
Kiinasta tuonnin osuus kaikesta tuonnista	15 % (joinakin vuosina jopa 50 %)	5-6 %	65 %	Eräs raaka-aine (kovametallit) kokonaan
Mitä Kiinasta tuodaan	Päätuotteita eli laakereita	Terästuotteita, komponentteja, muoviosia	Valmiita tuotteita	Kovametalleja

Kiinasta tuonnin aloittamisen syyt sekä siitä saatavat hyödyt vaihtelevat jonkin verran tapauskohtaisesti. Edulliset hankintakustannukset ovat kaikkia Tapausyrityksiä yhdistävä tekijä. Muita yritysten syitä/hyötyjä Kiinasta tuonnille ovat ainakin halu olla lähellä asiakkaita, henkilökohtaiset kokemukset, suomalaisten toimittajien pitäminen varuillaan, hinta/laatusuhde, laatuasiat yleensä, logistiikan toimivuus, Kiinan asema merkittävimpänä raaka-aineen tuottajana, kiinalainen osaaminen ja toimitusvarmuuden kehittyminen.

Yleisesti ottaen yritykset eivät ole kohdanneet kovin merkittäviä ongelmia Kiinasta tuonnissaan. Tapausyritys C on tosin törmännyt tuotteidensa kopioihin ja heihin on vaikuttanut negatiivisesti myös se, kun Kiinan valtio lopetti joksikin aikaa tukemasta kiinalaisia vientiyrityksiä. Yksikään yritys ei ole nähnyt kiinalaista byrokratiaa ongelmalliseksi. Keinoja ongelmilta suojautumiseksi ovat haastateltavien mukaan hyvän ja tutun kiinalaisen yhteistyökumppanin käyttö, salassapitosopimukset, selvitystyö IPR-ongelmien vähentämiseksi sekä tietynlainen varovaisuus, jotta ei tule huijatuksi. Kiinalaisten toimijoiden kanssa tehtävät sopimukset eivät poikkea paljoa esimerkiksi suomalaisten toimijoiden kanssa tehtävistä sopimuksista. Ainoana mainittavana erona joissain tapauksissa ovat maksukäytännöt, joissa siis erona on se, milloin maksut hoidetaan ja miten maksaminen käytännössä tapahtuu.

Yrityksissä on jouduttu muuttamaan joitain asioita Kiinasta tuonnin aloittamisen ja harjoittamisen seurauksena ja pääsääntöisesti näiden muutosten teko on edelleen jatkuvaa. Muutoksia on tehty muun muassa henkilökohtaisissa asenteissa, kielitaidon lisäämisessä ja kulttuurierojen ymmärtämisessä. Lisäksi Tapausyritys B:n haastateltava näkee tarpeelliseksi osto-osaamisen lisäämisen yrityksessään. Tapausyritys C:ssä vastaavasti jatkuvat muutokset ovat seurausta sähköisen kaupankäynnin ja muiden nykyaikana sähköisesti hoidettavien toimintojen tarjoamista mahdollisuuksista. Tämä kehitys on mahdollistanut yrityksen muokata prosessejaan ja niitä hoitavia henkilöitä entistä parempaan suuntaan.

3.6.2 *Tilaus-toimitusketju ja sen hallinta*

Kiinalaisten toimittajien määrä vaihtelee eri yrityksillä. Kahdella pienimmällä tapausyrityksellä (A ja D) on vain yksi kiinalainen yhteistyökumppani, kun taas B:llä niitä on jo useampia ja C:llä niitä on noin 1.500. Kaikki yritykset pyrkivät mahdollisuuksien mukaan olemaan suoraan yhteydessä kiinalaiseen tuotantolaitokseen, jotta välttyttäisiin turhilta välikäsiltä toimitusketjussa. Yritysten toimitusketjuissa kuitenkin esiintyy tai on ainakin esiintynyt muita toimijoita, kuten agentteja, maahantuojia sekä huolintaliikkeitä. Tapausyritys D:tä lukuun ottamatta kaikki käyttävät kuljetustapana laivaa ja niillä on sopimuksia joko yhden tai useamman tunnetun kuljetusyrityksen kanssa. Tapausyritys D:n tapauksessa kuljetusmuotona on nykyään lentoposti.

Yritysten roolit toimitusketjuissa vaihtelevat sen mukaan, mikä on kunkin yrityksen oma toimiala. Tuotantotoimintaa harjoittavat tapausyritykset B ja D käyttävät Kiinasta tuotuja materiaaleja/komponentteja omassa tuotannossaan, jonka lisäksi B tuo myös valmiita tuotteita omaan myyntiinsä. Vastaavasti tukkukaupan yritykset A ja C toimivat tuotteiden maahantuojina, varastoijina ja jälleenmyyjinä. Kaikille yrityksille on yhteistä Kiinasta tuodun tavaran laaduntarkastaminen, ennen kuin se varastoidaan tai käytetään omassa tuotannossa. Yleisesti ottaen yrityksissä kiinnitetään enemmän huomiota laaduntarkastusprosessiin silloin, kun tuontimaana on Kiina.

Yritysten tilausimpulsseina toimivat pääsääntöisesti varastotasot, eli ne tilaavat lisää tavaraa silloin, kun varastotaso menee tietyn rajan alapuolelle. Lisäksi yritysten asiakkaiden tilaukset toimivat joissain tapauksissa tilausimpulsseina, mutta esimerkiksi Tapausyritys B:n kohdalla tämä ei ole toimitusajan pituuden vuoksi mahdollista, koska tällöin Kiinasta tuodut tavarat eivät ehtisi mukaan asiakkaan tilauksiin. Tapausyritys C:llä on sen toiminnalle ominainen sesonkiajattelu, joka ohjaa tilausten tekemistä sekä tilattavien määrien määrittämisestä. Muutoin tilattavien määrien määrittäminen yrityksissä perustuu kysyntäennusteisiin lähinnä historiatietoja käyttäen ja Tapausyritys D:n kohdalla sen asiakkaansa vuotuisiin tuotantosuunnitelmiin. Ennusteiden virheellisyys, pitkät toimitusajat, suuri nimikkeiden määrä sekä oman toimitusvarmuuden ylläpitäminen ovat syitä sille, että yleisesti ottaen yritykset pitävät joko tarkoituksella tai puolittain pakotettuina varmuusvarastoa Kiinasta tuotujen tavaroiden kohdalla.

Yhdenkään yrityksen kohdalla sen kiinalainen toimittaja ei tee aloitteita toimituksiin liittyen, vaan aloitteentekijänä on aina suomalainen yritys. Tapausyritys C tosin sallii joidenkin toimittajien pääsyn tietokantoihinsa internetin välityksellä sekä sen toimittajat myös tarjoavat sille jatkuvasti erilaisia tuotteita, mikä auttaa yritystä markkinahintojen hahmottamisessa. Tapausyritys B:tä lukuun ottamatta kaikki yritykset tekevät tiivistä yhteistyötä kiinalaisten toimittajiensa kanssa. Tapausyritys B:kin on tiivistämässä yhteistyötään kiinalaisten kanssa, koska se on astumassa uudelle tuotealueelle ja lisäksi se haluaa ensin löytää sellaiset yhteistyökumppanit, joiden kanssa tiiviimpi yhteistyö nähdään kannattavaksi. Muiden yritysten yhteistyö kiinalaisten toimittajiensa kanssa pitää sisällään muun muassa tiedon jakamista sekä etenkin tuotekehitysyhteistyötä, joka nähdään ensiarvoisen tärkeäksi toiminnan jatkuvuuden kannalta.

Toimittajan valintaan vaikuttavia tekijöitä on useita, mutta yhteisinä tekijöinä kaikissa yrityksissä mainittiin hinta sekä laatu. Muita tekijöitä ovat ainakin toiminnan sujuvuus, toimittajan reagointi ongelmatilanteissa, kokemus kansainvälisestä kaupasta, eettiset ja vihreät arvot, yhteistyöhalukkuus, joustavuus muutosten teon suhteen, kehittynyt tuotanto sekä yleinen luotettavuus.

tapausyritykset ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä Kiinasta tuontiinsa. Keskeisinä tekijöinä tyytyväisyyden lisäämisessä ovat kiinalaisten reagointi sekä yhteydenottoihin että ongelmatilanteisiin, yhteistyövalmius, toiminnan korkea moraalit sekä Tapausyritys

D:n kohdalla lyhyet toimitusajat. Myös laatuasioihin yritykset ovat olleet pääosin tyytyväisiä. Tyytyväisyyteen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä sekä haasteita Kiinasta tuonnissa ovat pitkä välimatka, joka johtaa pitkiin toimitusaikoihin, aikaero sekä joissain tapauksissa suurempien resurssien käyttö laadun varmistamiseksi.

Yhdessäkään tapausyrityksessä ei käytetä mitään varsinaisia työkaluja tilaus-toimitusketjun kehittämisessä, vaikka sitä pyritäänkin jatkuvasti kehittämään. Esimerkiksi Tapausyritys B on luopunut agenttien käytöstä Kiinasta tuonnistaan, koska sen katsottiin tuovan enemmän haittoja kuin hyötyjä. Tapausyritys C:ssä puolestaan muun muassa sähköisten toimintojen tuomat mahdollisuudet ovat helpottaneet tilaus-toimitusketjun prosessien hoitamista, ja seuraavana kehitysaskeleena voi mahdollisesti olla kuljetusten hoitaminen laivan ohella myös rautateitse Venäjän läpi. Tapausyritys D:n kohdalla suurimpana muutoksena Kiinan ja Suomen välisessä tilaus-toimitusketjussa on ollut siirtyminen omaan suoraan hankintaan välittäjän käyttämisen sijaan.

3.6.3 *Kansainvälistyminen*

Tapausyrityksillä A ja C on ollut kansainvälistä toimintaa niiden perustamisesta lähtien johtuen siitä, että jo silloin niiden valikoimaan kuului tuotteita, joita ei Suomessa valmistettu. Eli ne aloittivat kansainväliset liiketoimensa hankkimalla tuotteitaan ulkomailta. Näin on tehnyt myös Tapausyritys D, joka aloitti hankinnan ulkomailta vuonna 1995 asiakkaaltansa saamansa kontaktin kautta. Tapausyritys B puolestaan aloitti kansainväliset toimintonsa Venäjälle viennillä 1980-luvun lopulla.

Yritysten kansainvälisessä liiketoiminnassa on tapahtunut erilaisia muutoksia niiden elinkaarten aikana. Yrityksen A kansainvälisen toiminnan kasvu on ollut jatkuvaa ja ennen vuoden 2009 maailmantalouden ongelmia se kaksinkertaisti liikevaihtonsa 2-3 vuoden aikana lähinnä tuonnin ansiosta. Yrityksessä nähdäänkin tärkeäksi olla tietoisia heidän toimialansa tilanteesta Euroopan ja jopa koko maailman mittakaavassa. Tapausyritys B:ssä puolestaan kansainvälinen liiketoiminta kasvoi voimakkaasti 1990-luvulla aina 2000-luvun ensimmäisen vuosikymmenen puoliväliin saakka. Nyt kuitenkin vienti on pienemässä, mikä on yrityksen huolenaiheena. Yritys C:ssä kansainvälisen liiketoiminnan muutokset ovat liittyneet lähinnä siihen, mistä se tuotteitaan tuo. Trendinä sillä on ollut Kaukoidästä tuonnin lisääminen. Tapausyritys D:n kohdalla muutoksia kansainvälisessä toiminnassa ovat olleet ensin siirtyminen Kanadasta tuonnista Kiinasta tuontiin ja sen jälkeen oman suoran hankinnan aloittaminen Kiinasta.

Tapausyrityksistä B ja C ovat käyttäneet tuontitoiminnassaan agenteja, joiden käytöstä ne ovat kuitenkin sittemmin luopuneet. Tosin C käyttää edelleen joitakin tavarantoimittajiaan eräänlaisina agenteinaan. Nämä pystyvät tarjoamaan yritykselle tuotteiden lisäksi myös erilaisia palveluita, joita ovat esimerkiksi mallien hankinta koko Kiinan alueelta ja niiden keskittäminen yhteen paikkaan Suomeen toimitusta varten. Kuten jo aiemmin on mainittu, Tapausyritys D käytti Kiinasta tuonnissaan suomalaista maahantuojaa vuosina 2001–2008 ennen oman suoran hankinnan aloittamista.

Taulukkoon (Taulukko 9) on koottu kunkin tapausyrityksen kansainväliseen liiketoimintaan liittyviä tietoja. Taulukosta käy ilmi kunkin yrityksen viennin osuus kokonaisliikevaihdosta, tärkeimmät vienti- ja tuontimaat sekä mahdolliset ulkomaiset yksiköt.

Taulukko 9. Tietoja tapausyritysten kansainvälisestä liiketoiminnasta

	Case A	Case B	Case C	Case D
Viennin osuus liikevaihdosta	Ei vientiä	Noin 30 %	Alle 10 %	Pientä
Tärkeimmät vientimaat	Ei vientiä	Venäjä, Ruotsi ja Baltian maat	Ruotsi, Baltian maat ja Norja	Ruotsi (ainoa vientimaa)
Tärkeimmät tuontimaat	Saksa, Kiina ja Romania	Lähimaat (Ruotsi, Baltian maat ja Venäjä)	Kaukoita (Kiina, Thaimaa, Vietnam, Indonesia), Euroopassa vanhan itäblokin maat ja Puola	Kiina
Ulkomaiset yksiköt	-	Myyntihenkilöstöä Baltian maissa ja Venäjällä, Venäjällä muutakin henkilöstöä	Myyntimies Ruotsissa	-

Kaikkien tapausyritysten tarkoituksena on kansainvälisen toiminnan lisääminen. Keinoina kansainvälisyyden lisäämiselle ovat Tapausyritys A:n kohdalla ainakin yksikön perustaminen Kiinaan palvelemaan sinne toimintojansa siirtäneitä suomalaisia ja eurooppalaisia yrityksiä sekä uusien, oikeanlaisten yhteistyökumppaneiden löytäminen. Tapausyritys B on myös suunnitellut voimakkaampaa etabloitumista Kiinaan sekä toisena kansainvälisyyttä lisäävänä keinona se on suunnitellut tehtaan perustamista Venäjälle, mikä johtaisi Venäjän kaupan lisääntymiseen. Tapausyritys C:n tarkoituksena on puolestaan lisätä kansainvälisyyttään laajentamalla toimintaansa lähimaiden, kuten Ruotsin ja Tanskan markkinoille. Myös toimiminen Venäjän markkinoilla nähdään yrityksessä mielenkiintoisena, mutta toisaalta kuitenkin hyvin riskialttiina vaihtoehtona. Siirtyminen lähimaiden markkinoille ei välttämättä edellytä yksiköiden perustamista näihin maihin, vaan myynti voidaan hoitaa kutsumalla ulkomaiset asiakkaat käymään näyttelyissä Suomessa sekä osallistumalla muun muassa Euroopan isoihin messutapahtumiin. Tapausyritys D:n kansainvälisyyttä lisääviä keinoja ovat kilpailukykyisen tuotannon ja tuotteiden luominen, ostotoimintojen kansainvälisyyden kasvattaminen, kansainvälisen yhteistyön lisääminen sekä sopimusvalmistuksen kautta tuleva kansainvälisyys.

4 Pohdinta

4.1 Tutkimuksen päätelmät

Tässä tutkimuksessa tutkimusongelmana oli kuvailla ja ymmärtää Kiinan ja Suomen välisen tilaus-toimitusketjun toimintaa tutustumalla ensin aiheen teoriaan ja sen jälkeen tutkimalla aiheita muutamaa tapausyritystä tarkastellen. Lisäksi tutkimusongelmaan kuului näiden tapausyritysten kansainvälistymisen kuvaaminen. Alussa esitetty teoria tarjoaa käsitteistön, jonka avulla oli mahdollista luoda haastattelukysymykset empiirisen aineiston keräämistä ja käsittelyä varten. Tästä käsiteanalyttisestä tutkimuksesta siirryttiin sitten tapaustutkimukseen, jossa aineisto kerättiin haastattelemalla neljän eri yrityksen edustajaa.

Johdannossa määriteltiin tapaustutkimuksen olevan käyttökelpoinen silloin, kun pyritään saamaan vastaukset kysymyksiin ”miten” ja ”miksi”. Tavoitteena on siis ilmiön selittäminen tai kuvailu sen todellisessa kontekstissa. Lisäksi tapaustutkimuksella pyritään selittämään syy-seuraussuhteita tai pidemmän ajan tapahtumaketjuja. Empiriaosiossa on esitetty neljän eri tapausyrityksen Kiinasta tuontiin, yritysten ja niiden kiinalaisten toimittajien väliseen tilaus-toimitusketjuun sekä yritysten kansainvälistymiseen liittyviä käytännön asioita. Nämä kuvaukset kuvaavat mainittuja ilmiöitä ja tapahtumaketjuja niiden todellisissa konteksteissa. Kuvausten onnistunut teko vaatii tutkijalta käsiteltävien aiheiden tuntemusta, joka hankittiin tutustumalla aiheiden teoriaan.

Yhdistämällä käsitellyt teoriat tapausyritysten kuvauksiin saadaan vastaukset johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Johdannossa esitetyn kuvan 1 mukaisesti toiminta-analyttinen tutkimusote vaatii historian, teorian sekä käytännön näkökulmat tutkittavana olevan ilmiön ymmärtämiseksi. Näitä näkökulmia käyttämällä on seuraavassa esitetty vastaukset johdannossa määriteltyihin tutkimuskysymyksiin.

TK1: Mitä liiketoiminnan kannalta kannattavia mahdollisuuksia Kiina tarjoaa ja mitkä ovat mahdolliset ongelmat/uhkat?

Jo teoriassa määriteltiin Kiinan olevan halpatuotantomaa, jossa työvoimakustannukset ovat paljon alhaisemmat kuin esimerkiksi Suomessa. Tapausyrityksissä tämä asia vahvistettiin, sillä kaikkien neljän yrityksen edustajat pitivät edullisia hankintakustannuksia merkittävänä syynä Kiinasta tuonnille. Kiinasta tuonnin muut hyödyt vaihtelivat yrityskohtaisesti ja haastatteluissa esille nousi muun muassa seuraavia Kiinasta tuontiin positiivisesti vaikuttavia seikkoja, joista voidaan löytää

monia yhtäläisyyksiä verrattaessa niitä ulkomaisen toimittajan valintaa puoltaviin tekijöihin (10 tekijää listattu kappaleessa 2.2.7):

Taulukko 10. Kiinalaisen toimittajan valintaa puoltavia tekijöitä

Tekijä:	Kuvaus
Halu palvella asiakkaita paremmin	Monet suuret yritykset ovat siirtäneet toimintojaan Kiinaan ja palvellakseen paremmin näitä suuria asiakkaitaan, on yritysten hankittava tavaraa läheltä asiakkaidensa yksiköitä.
Henkilökohtaiset kokemukset	Vaikuttavat silloin, kun jonkun yrityksen edustajilla on hyviä kokemuksia Kiinassa/kiinalaisten kanssa toimimisesta. Tällöin pienen tai keskisuuren yrityksen on resurssien rajallisuuden takia luonnollista valita sellainen toimittaja sellaisesta maasta, jonka tietää etukäteen hyväksi.
Kilpailullisen vaikutusvallan käyttö	Tämä ”kotimaisen toimittajan pitäminen varpaillaan” tulee kyseeseen esimerkiksi silloin, kun kotimaiset toimittajat ylihinnoittelevat tuotteensa ainoastaan siitä syystä, että hyvän markkinatilanteen takia yritykset voivat maksaa tuotteesta enemmän. Kiinalaisen toimittajan käyttö pakottaa kotimaisetkin yritykset järjeistämään hintojaan ja tehostamaan toimintojaan.
Laatu	Yritykset ovat olleet pääosin tyytyväisiä laatuun. Erityisesti korostettiin hinta-laatusuhdetta, joka on Kiinasta tuotujen tavaroiden kohdalla hyvä. Esille nousi kuitenkin se tosiasia, että kaikissa yrityksissä Kiinasta tuotujen tavaroiden laadunvalvontaan käytetään enemmän resursseja kuin mikäli kyseessä olisi esimerkiksi kotimainen toimittaja.
Teknologinen tietotaito ja resurssit	Kiinan teknologinen tietotaito ja resurssit, eli sen asema merkittävimpänä tietyn raaka-aineen tuottajana on tärkeä syy sille, miksi hankkia tätä raaka-ainetta sieltä. Tämä takaa myös kelvollisen laaduntuotokyvyn.
Ei kotimaista toimittajaa	Tavaralle ei löydy kotimaista toimittajaa. Tämä ei ole varsinainen syy sille, miksi hankkia juuri Kiinasta, mutta pakottaa yritykset kuitenkin etsimään ulkomaista toimittajaa. Tällöin vaihtoehtona on Kiina ja edellä esitettyjen tekijöiden ansiosta tapausyritykset ovat päätyneet valitsemaan juuri kiinalaisen toimittajan.

Osa edellä esitetyistä tekijöistä on ollut syynä myös sille, miksi yritykset ovat aloittaneet Kiinasta tuontinsa. Muita syitä Kiinasta tuonnin aloittamiseen ovat olleet halu ja ennakkoluuloton asenne lähteä tutkimaan mahdollisuuksia kauemmaksi, kiinalaisten kehittynyt toimitusvarmuus sekä heidän yhteistyöhalukkuutensa ja joustavuutensa erilaisten tuotemuutoksien suhteen. Toimitusketjuun liittyviä tyytyväisyyttä lisääviä tekijöitä käsitellään tarkemmin tutkimuskysymyksen 2 vastauksessa.

Teoriaosiossa käsiteltiin Kiinasta tuontiin ja siellä toimimiseen liittyviä IPR-kysymysten ja byrokratian mahdollisesti mukanaan tuomia ongelmia. Näistä kiinalainen byrokratia ei ole aiheuttanut juuri lainkaan ongelmia tapausyrityksille. Lähtökohtaisesti byrokratian aiheuttamat ongelmat liittyvätkin siihen, jos ulkomainen yritys on esimerkiksi perustamassa yksikköään Kiinaan. IPR-kysymysten kohdalla puolestaan yksi yrityksistä on törmännyt tuotteidensa kopioihin. Yritykset ovatkin pyrkineet suojautumaan erilaisilta IPR-ongelmilta sopimuksilla, selvitystyöllä, tietynlaisella varovaisuudella sekä käyttämällä hyväksi havaittua kiinalaista yhteistyökumppania.

TK2: Millainen on ja miten toimii Kiinan ja Suomen / kolmannen osapuolen välinen tilaus-toimitusketju?

Toimitusketjulle annettiin teoriaosiossa useita erilaisia määritelmiä, joiden pohjalta sen voidaan katsoa yksinkertaistettuna olevan toimijoiden ja/tai toimintojen joukko, joka siirtää tavaran raaka-ainetasolta aina loppukäyttäjälle saakka. Tässä tutkimuksessa on käsitelty kiinalaisten ja suomalaisten yritysten välistä tilaus-toimitusketjua, jossa suomalaiset yritykset hankkivat tavaraa yhdeltä tai useammalta kiinalaiselta toimittajalta. Kaikkien tapausyritysten kohdalla kyse on nimenomaan tavaran

liikkumisesta palveluiden toimittamisen sijaan. Tuotantoa harjoittavat yritykset tuovat pääasiassa komponentteja tai raaka-ainetta käytettäväksi omaan tuotantoonsa, kun puolestaan maahantuonti- ja tukkuliikkeet keskittyvät valmiiden tuotteiden hankintaan.

Tarkasteltaessa kunkin tapausyrityksen Kiinasta tuonnin toimitusketjua, voidaan niistä löytää sekä yhtäläisyyksiä että toisistaan erottavia tekijöitä. Toimitusketjun toimijoiden määrän suhteen kaikki yritykset ovat tai ainakin pyrkivät olemaan suoraan yhteydessä kiinalaiseen tuotantolaitokseen turhien välikäsien poistamiseksi. Muutokset tapausyritysten tilaus-toimitusketjuissa ovatkin liittyneet ylimääräisten toimijoiden, kuten agenttien tai maahantuojien poistamiseen. Yrityksille, joilla on vain yksi tai muutama kiinalainen toimittaja, tämä onkin yksinkertaista. Yrityksen C kohdalla, toimittajien tai toimitettavien määrien ollessa muita suurempia, on sen käytettävä muitakin toimijoita muun muassa yhdistelemään toimituksia Kiinan päässä. Muiden yritysten kohdalla logistinen ketju ja sen toimijat voidaan esittää pelkistettynä Kiinalaisen toimittajan, kuljetusyrityksen ja tapausyrityksen välisenä ketjuna. Näiden tapausyritysten näkökulmasta katsottuna toimitusketju ei ole monimutkainen verkosto, vaan suora logistinen ketju.

Tilaus-toimitusketjua voidaan tarkastella myös siinä tapahtuvien toimintojen kannalta. Ennen varsinaista tavarankuljetusta yritysten on määriteltävä tilattavat määrät. Tämä voidaan tehdä käyttäen hyväksi kysynnän ennustusmenetelmiä, asiakkaan tuotantosuunnitelmia tai sesonkiajattelun mukaista toimintaa. Tilausimpulsseina toimivat puolestaan varastotasot, asiakkaiden tilaukset mahdollisuuksien mukaan sekä jo edellä mainittu sesonkiajattelun mukainen toiminta. Hankintatoimi on pienimmissä yrityksissä joko yhden tai muutaman henkilön vastuulla ja usein nämä hoitavat tätä tointa muiden tehtäviensä ohessa. Tapausyritys C:ssä hankintatoimesta huolehtii puolestaan erillinen osto-osasto.

Yritysten tehtyä tilauksen kiinalainen toimittaja joko valmistaa tuotteet tai joissain tapauksissa toimittaa tuotteet suoraan varastostaan. Lisäksi yritys C:llä on Kiinassa toimijoita, jotka yhdistelevät sen eri tilauksia suuremmiksi kokonaisuuksiksi lähetettäväksi Suomeen. Tapausyritys B pitää erään tuotteen kohdalla varmuusvarastoa kiinalaisella toimittajallaan, jonka ansiosta tämän tuotteen toimitusajaksi muodostuu pelkkä rahtiin kuluva aika. Kuljetustapana käytetään laivaa lukuun ottamatta Tapausyritys D:tä, jonka kuljetusmuotona on lentoposti. Toimitusajat, jotka sisältävät sekä valmistukseen että kuljetukseen kuluvan ajan, vaihtelevat lentorahtia käyttävän yrityksen alhaisimmillaan 20 päivästä aina sinne 90 päivään asti. Yritykset ovat tehneet sopimuksia kuljetuksiin liittyen tunnettujen kuljetusyritysten kanssa.

Kaikissa Tapausyrityksissä kiinnitetään erityistä huomiota Kiinasta tulevan tavarankuljetuksen laadunvalvontaan, jossa tavarat/osa tavaroista tarkastetaan tietyn kaavan mukaan. Tämän jälkeen yritykset joko varastoivat, käyttävät tai myyvät tavarankuljetuksen toiminnan perusteella. Seuraavana askeleena on tavarankuljetuksen siirtyminen toimitusketjun seuraavalle lenkille, jolloin Tapausyritys toimii tavarankuljetuksen toimittajana. Toimitettu tavara voi olla joko jälleenmyyjälle tai loppukäyttäjälle tarkoitettu valmis tuote tai jokin komponentti/puolivalmiste, jota toimitusketjun seuraava toimija käyttää osana omaa tuotettaan.

Toimitusketjun hallinnan teoriassa korostettiin toimijoiden välistä yhteistyötä ja toimitusketjun prosessien yhdistämistä sekä koko toimitusketjun että yksittäisten toimijoiden suorituskyvyn parantamiseksi. Käytännössä tämä edellyttää toimijoilta ainakin informaation jakamista sekä halua muodostaa pitkäaikaisia strategisia kumppanuuksia. Haastatteluissa esille nousi erilaisia yhteistyön muotoja, joista etenkin tuotekehitysyhteistyötä pidettiin ensiarvoisen tärkeänä toiminnan jatkuvuuden sekä paremman suorituskyvyn takaamisen kannalta. Tapausyritysten ja kiinalaisten toimittajien välillä jaetaan informaatiota liittyen muun muassa tuotekehitysyhteistyöhön

sekä logistiikan kehittämiseen. Tapausyritys B:n kohdalla tosin yhteistyö kiinalaisten toimittajien kanssa on suhteellisen pientä johtuen siitä, että sen Kiinasta tuonti on vielä alkuvaiheessa ja se haluaa ensin kartoittaa sellaiset toimijat, joiden kanssa se voi aloittaa tiiviimmän yhteistyön.

Tarkastelun kohteena on kansainvälinen tilaus-toimitusketju, mikä tuo mukanaan joitain lisähaasteita sen hallintaan. Haasteita ovat muun muassa toimittajan valintaan sekä logistiikan hallintaan liittyvät kysymykset. Haastatteluissa esille nousseet toimittajan valintaan vaikuttavat tekijät ovat hyvin pitkälti samoja teoriassa esitettyjen kanssa. Kaikissa yrityksissä toimittajan valintaa ohjaa ensi kädessä hinta- ja laatuasiat. Lisäksi valintaan vaikuttaa yrityskohtaisesti toiminnan laadukkuus, joka kattaa sellaiset asiat, kuten toiminnan sujuvuuden, yleisen luotettavuuden sekä toimittajan kyvyn tehdä kansainvälistä kauppaa. Myös eettiset kysymykset ja vihreät arvot mainittiin, mutta niiden valvonta on viime kädessä erittäin haasteellista, joskin sitä kuitenkin parhaan mukaan yritetään tehdä. Kiinan ja Suomen välinen pitkä välimatka luo toimitusketjun hallinnalle omat haasteensa. Etäisyyden ollessa suuri myös toimitusaika kasvaa, mikä johtaa muun muassa siihen, että yritysten on pakko pitää suurehkoja varastoja Kiinasta tuodun tavaran kohdalla. Lisäksi aikaero luo joitain haasteita yhteydenpidolle, mutta kokonaisuudessaan tämä ei ole kovin iso ongelma.

Yritykset ovat olleet pääosin tyytyväisiä Kiinasta tuontiinsa. Käytännön johtopäätöksissä koottiin yhteen tyytyväisyyttä lisääviä ja vähentäviä tekijöitä. Kiinalaisten toimittajien nopea reagointi sekä yhteydenottoihin että mahdollisiin ongelmiin yhdessä yhteistyövalmiuden kanssa ovat tyytyväisyyttä eniten lisääviä tekijöitä. Edellä mainitut pitkistä välimatkasta sekä aikaerosta johtuvat haasteet vaikuttavat tyytyväisyyteen puolestaan negatiivisesti. Lisäksi Kiinasta tuotujen tavaroiden laadunvalvonta vaatii tavallista enemmän resursseja, mikä voidaan laskea negatiiviseksi seikaksi.

TK3: Miten kunkin tapausyrityksen kansainvälinen liiketoiminta on alkanut, mitä muutoksia siinä on sen jälkeen tapahtunut ja missä vaiheessa se on nyt?

Tapausyrityksistä kolme on aloittanut kansainväliset toimintonsa tuomalla tavaraa ulkomailta. Ainoastaan yksi yritys on aloittanut kansainvälisen liiketoimintansa viennillä. Tämä tukee teoriassa esitettyä väitettä, jonka mukaan sisäänpäin tulevat toiminnot aloitetaan yrityksessä usein ennen ulospäin suuntautuneita toimintoja. Tuonnilla kansainvälisen liiketoimintansa aloittaneista yrityksistä kaksi teki sen heti, kun yritys oli perustettu, koska heidän tuotteilleen ei silloinkaan löytynyt kotimaisia toimittajia. Tapausyritys D puolestaan aloitti ulkomailta tuontinsa saatuaan suuren asiakkaansa kautta kontaktin ulkomaiseen toimittajaan.

Muutokset yritysten kansainvälistymisessä ovat liittyneet joko viennin tai tuonin lisääntymiseen sekä agenttien ja maahantuojien käytöstä luopumiseen. Yritys A on kasvattanut voimakkaasti liikevaihtoaan lähinnä tuontitoiminnan lisääntymisen ansiosta. Tapausyritys B:n kohdalla kansainvälinen toiminta lisääntyi vielä joitain vuosia sitten kasvavan vientitoiminnan ansiosta, mutta hiljattain sen vienti on ollut laskemaan päin. Lisäksi B:n kohdalla muutoksena on ollut agentin käytöstä luopuminen huonojen kokemusten takia. Agenttien käyttöä on vähentänyt myös Tapausyritys C, jolla on myös ollut muutoksia tuontimaissa. Tapausyritys D puolestaan vaihtoi ensin tuontimaataan, jonka jälkeen se luopui kokonaan kotimaisen maahantuojan käytöstä ja siirtyi omaan suoraan hankintaan.

Tapausyritys A on haastatelluista yrityksistä ainoa, jolla ei ole varsinaista vientitoimintaa lainkaan. Muiden yritysten kohdalla viennin osuudet

kokonaisliikevaihdosta vaihtelevat B:n noin 30 %:sta C:n vajaaseen 10 %:iin. Tapausyritys D:n kohdalla kyse on pienimuotoisesta vientitoiminnasta. Näitä viennin osuuksia kokonaisliikevaihdosta voidaan käyttää hahmottamaan, mikä on kunkin yrityksen tämän hetkinen kansainvälistymisen vaihe. Cavusgilin I-mallin mukaan 30 %:n osuus tarkoittaa sitä, että yritys on aktiivisen viennin vaiheessa. Tapausyritys B:n kohdalla tämä pitää paikkaansa, koska sillä on henkilöstöä myös ulkomailla tukemassa vientitoimintaa ja vientitoiminnan tarkoituksena on systemaattisesti lisätä kokonaisyntiä. Tapausyritys C:n vajaa 10 %:n osuus tarkoittaa sen olevan kokeellisen viennin vaiheessa, jolla on vientiä sekä sijainneiltaan että kulttuureiltaan läheisiin maihin. Vahvistuksena tälle voidaan pitää haastatteluissa esille nousutta seikkaa, jonka mukaan sen vientimaita ovat Ruotsi, Norja sekä Baltian maat. Edelleen saman mallin mukaan yrityksen D voidaan katsoa olevan käytännössä vientiä edeltävässä/kokeellisen viennin vaiheessa tai kolmivaiheista mallia käyttäen vientitoiminnan alkuvaiheessa.

Kaikkien tapausyritysten tarkoituksena on tulevaisuudessa lisätä kansainvälisiä liiketoimiaan. Kansainvälisyyden lisäämisen tavoitteena on pääasiassa viennin ja sitä kautta kokonaisyntin kasvattaminen. Kansainvälisyyttä lisääviä keinoja ovat muun muassa yksiköiden, kuten myyntipisteiden tai tehtaan, perustaminen ulkomaille, uusien oikeanlaisten ulkomaisten yhteistyökumppanien löytäminen, myyntin lisääminen ulkomaisten markkinoilla, ostotoimintojen kansainvälisyyden kasvattaminen sekä sopimusvalmistuksen kautta mahdollisesti tuleva kansainvälisyys.

4.2 Tutkimuksen kriittinen arviointi

Johdannossa tämän tutkimuksen tutkimusotteeksi määriteltiin toiminta-analyyttinen tutkimus, jossa pyrkimyksenä on ymmärtää tutkittavana olevaa ilmiötä, joka tämän tutkimuksen kohdalla on Kiinan ja Suomen välinen tilaus-toimitusketju sekä yritysten kansainvälistyminen. Toiminta-analyttisessä tutkimuksessa tutkijan rooli voi vaihdella sen mukaan, mikä on hänen suhteensa tutkittavaan kohteeseen. Tässä tutkimuksessa tutkijan rooli on olla tarkkailijana. Koska liiketaloustieteen tutkimuksissa on yleistä yhdistellä eri tutkimusotteita, niin tämänkin työn alussa luotiin käsite-analyttisen tutkimusotteen mukaan teoriakehikko empiirisen aineiston keräämisen ja käsittelyn tueksi. Varsinaisena tuotoksena tästä saatiin haastatteluissa käytetyt kysymykset. Varsinainen empiirinen tutkimus suoritettiin sitten tapaustutkimuksen keinoin, jonka tarkoituksena on kuvailla jotain ilmiötä sen todellisessa kontekstissa. Aineistona tutkimuksessa käytettiin useita tapauksia. Tällä tavoin kerätty tieto voi olla sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista, joista jälkimmäinen soveltuu paremmin käytettäväksi tähän tutkimukseen.

Tutkimuksen päätelmissä annettiin vastaukset johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Näiden vastausten tarkoituksena on selvittää, mitä liiketoiminnan kannalta kannattavia mahdollisuuksia ja uhkia Kiina tarjoaa, miten Kiinan ja Suomen välinen tilaus-toimitusketju tapausyritysten kohdalla toimii sekä miten tapausyritysten kansainvälinen liiketoiminta on alkanut, kehittynyt ja missä vaiheessa se on nyt. Vastaukset haettiin pääasiassa tapausyritysten haastatteluista, jotka suoritettiin käyttäen apuna teorian pohjalta laadittua kysymyslomaketta. tapausyritysten valinnassa kiinnitettiin huomiota siihen, että ne ovat tutkimusongelman kannalta relevantteja ja tarjoavat erilaisia näkökulmia tutkittavana olevaan ilmiöön. Haastattelut eivät yhtenäisestä kysymyslomakkeesta huolimatta olleet täysin identtisiä, vaan kunkin yrityksen edustaja toi oman subjektiivisen näkemyksensä tutkittavana olevaan ilmiöön. Tämä onkin hyvin ymmärrettävää, koska kyseessä on yrityksiä eri toimialoilta,

sijanneilta sekä kokoluokilta. Toiminta-analyttiselle tutkimusotteelle on tunnusomaista tutkijan ymmärrykseen perustuvat tulkinnat, mikä oli helposti huomattavissa tätä tutkimusta tehdessä ja erityisesti tapaustutkimuksen tuloksia käsiteltäessä.

Monin paikoin haastatteluissa esille nousseet asiat tukevat aiheen kirjallisuudessa esitettyä teoriaa. Puhuttaessa tutkimuksen päätelmien sisäisestä validiteetista voidaan todeta, että yrityksillä niiden erilaisuudesta huolimatta on samankaltaisia kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Tämän perusteella tutkimusaineiston ja tutkimusmenetelmien pohjalta voidaan tehdä ainakin jonkin asteisia johtopäätöksiä siitä, miten Kiinan ja Suomen välinen tilaus-toimitusketju toimii ja mitä kunkin tapausyrityksen kansainvälistyminen pitää sisällään. Toisaalta tutkimuksessa käsiteltiin vain neljää eri tapausta, mikä on suhteellisen pieni määrä, eikä välttämättä edusta suuremman joukon näkemystä. Tapausten pienehkö määrä vaikuttaa myös tutkimustulosten ulkoiseen validiteettiin eli yleistettävyyteen. Tutkittavana oleva ilmiö on laajuudeltaan melko suuri ja ottamalla tarkasteluun suurempi otanta eri tapauksia, voitaisiin todennäköisesti luoda yleistettävämmät tulokset, kuin mitä tässä tutkimuksessa on esitetty.

Kuten edellä on jo mainittu, on tässä tutkimuksessa merkittävänä tekijänä ollut tutkijan ymmärrykseen perustuvat tulkinnat. Lisäksi tutkijalla on esimerkiksi tapausyritysten haastatteluissa ollut mahdollisuus vaikuttaa aiheen käsittelyyn johdattelulla keskustelua tiettyyn suuntaan, mikä vaikuttaa kerättyyn aineistoon. Tämän kaltaiset subjektiiviset tekijät vaikuttavat tutkimustulosten reliabiliteettiin eli tulosten toistettavuuteen. Toisen tutkijan toistaessa saman tutkimuksen, voisi hänen tulkintansa poiketa tämän tutkimuksen tekijän vastaavista, mikä johtaisi erilaisiin tutkimustuloksiin. Toisaalta empiirinen aineisto on kerätty käyttäen apuna aiheiden eri teorioita, jotka eivät muutu tutkijan mukana. Eri tutkija voi tosin käsitellä eri teorioita, mutta tutkimusta ohjaavat keskeiset teorit olisivat hyvin pitkälti samoja. Tämä puolestaan johtaisi samankaltaisen teoriakehikön luomiseen ja sitä kautta empiirisen aineiston kerääminen toteutettaisiin jokseenkin samankaltaisella tavalla. Tällöin tulosten toistettavuus olisi korkeampi.

4.3 Jatkotutkimuksen aiheet

Tutkimuksessa keskityttiin kuvaamaan ja ymmärtämään Kiinan ja Suomen välistä tilaus-toimitusketjua sekä kansainvälistymistä. Tutkimuksen aikana tutkija pääsi keskustelemaan aiheista eri tapausyritysten edustajien kanssa. Näissä haastatteluissa sivuttiin joitain mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita. Näiden lisäksi seuraavassa tuodaan ilmi joitain tutkimusaiheita, jotka jäivät tässä tutkimuksessa vähemmälle huomiolle tai niitä ei käsitelty vielä lainkaan.

Ensiksi, tilaus-toimitusketjun kehittäminen tarjoaa potentiaalisen aihealueen. Kun Kiinan ja Suomen välinen tilaus-toimitusketju kuvattu, seuraavana järkevänä askeleena olisi ottaa tarkasteluun yksi tai useampi tapausyritys ja analysoida erilaisia tilaus-toimitusketjun kehitysprosesseja sekä miten näitä kehitysprosesseja voitaisiin soveltaa tapausyrityksiin. Tätä aihetta jo käsiteltiin tässä tutkimuksessa mutta laajuutensa ja tärkeytensä vuoksi sitä tulisi tutkia tarkemmin. *Toiseksi*, tilaus-toimitusketjun tarkempi tarkastelu, jossa sitä tutkittaisiin myös kiinalaisten toimittajien ja muiden mahdollisten toimitusketjun toimijoiden näkökulmasta voidaan nähdä mahdollisuutena. Ottamalla mukaan useampi toimitusketjun toimija olisi mahdollista porautua syvemmälle toimitusketjun toimintaan ja sitä kautta löytää muun muassa erilaisia kehitysehdotuksia yhteistyön lisäämiselle. Tavoitteena olisi siis koko tilaus-toimitusketjun suorituskyvyn parantaminen muun muassa vähentämällä päällekkäistä työtä. *Kolmas* tutkimuskohde

voisi olla Kiinasta tuonnin tarkempi kvantitatiivinen tutkimus, jossa tarkasteltaisiin tarkemmin, mitä yritykset Kiinasta tuovat, kuinka paljon ne tuovat ja kuinka suuria ovat kustannussäästöt. Tässä tarkasteluun voisi ottaa myös jonkin toisen halpatuotantomaa, kuten Intian, ja vertailla näitä kahta maata tuonnin näkökulmasta. Vertailu edellyttäisi toimittajien etsimistä molemmista maista ja tutustumista näiden toimittajien hintoihin ja muihin vaikuttaviin seikkoihin. Tapausyritysten kansainvälistymisprosessien sekä erityisesti niiden tulevaisuuden näkymien yksityiskohtaisempi tarkastelu voisi olla *neljäs* tutkimuskohde. Tässä kuvattaisiin yksityiskohtaisesti niiden kansainvälinen liiketoiminta kokonaisuudessaan ja tutkittaisiin erilaisia keinoja kansainvälisyyden lisäämiseksi. Muutamia keinoja tuli ilmi jo tässä tutkimuksessa ja niitä ovat muun muassa ulkomaisten yksiköiden perustaminen sekä kansainvälisen ostotoiminnan lisääminen. Tarkastelemalla ja analysoimalla näitä ja muita mahdollisia keinoja saataisiin muodostettua kehitysehdotuksia yritysten kansainvälisyyden lisäämiseksi.

5 Yhteenveto

Tarve tälle tutkimukselle lähti ensisijaisesti CHISU- ”Kiinan markkinoille suunnatun kansainvälistymisprosessin rakentaminen” -hankkeesta, jonka yhtenä tavoitteena on oppia jo Kiinan markkinoilla olevien yritysten kansainvälistymisprosesseista ja tarjota käytännön tason ohjeita erityisesti pk-yrityksille, jotta ne voisivat hyötyä Kiinailmiöstä ja rakentaa omaa kansainvälistymisprosessiaan. Tässä tutkimuksessa käsiteltiin lähinnä Kiinasta tuontia. Ilmiönä tuontitoimintaa on tutkittu huomattavasti vientitoimintaa vähemmän. Nykypäivänä, kun tilaus-toimitusketjuista ja niiden hallinnasta on tullut yrityksille merkittävä kilpailutekijä, on tärkeää ymmärtää, miten nämä tilaus-toimitusketjut toimivat. Lisäksi on tärkeää ymmärtää, miten Kiinan ja Suomen välinen tilaus-toimitusketju toimii, sillä nykypäivänä yhä suurempi osa Suomessakin käytetyistä tavaroista tulee Kiinan kaltaisista halvemmän työvoiman maista.

Tutkimusongelmana oli kuvailla ja ymmärtää Kiinan ja Suomen välisen tilaus-toimitusketjun toimintaa sekä tapausyritysten kansainvälistymistä. Tämä ongelma jaettiin edelleen kolmeksi tutkimuskysymykseksi, joihin haettiin vastauksia tarkastelemalla neljää eri pk-yritystä haastatteleamalla kunkin yrityksen yhtä edustajaa. Ennen haastatteluita oli tutustuttava teoriaan aiheeseen liittyvän kirjallisuuden ja muiden lähteiden avulla sekä luotava teoriakehikko empiirisen aineiston keräämisen ja käsittelyn tueksi.

Tutkimuksen päätelmissä on esitettyinä vastaukset tutkimuskysymyksiin. Teorian ja haastatteluiden pohjalta saatiin muodostettua kattavat kuvaukset Kiinasta tuonnin hyödyistä, Kiinan ja Suomen välisestä tilaus-toimitusketjusta sekä tapausyritysten kansainvälistymisestä. Odotetusti hankintakustannusten edullisuus on kenties merkittävin Kiinasta tuonnista saatava hyöty. Tilaus-toimitusketjun ja sen hallinnan kohdalla yrityksissä korostettiin lähes yksimielisesti yhteistyön merkitystä toiminnan onnistumisen ja jatkuvuuden kannalta. Lisäksi haastatteluissa nousi useasti esille kiinalaisten toimijoiden nopea reagointi sekä yhteydenottoihin että ongelmatilanteisiin, mikä on kiinalaisten yhteistyöhalukkuuden ohella lisännyt merkittävästi suomalaisten yritysten tyytyväisyyttä Kiinasta tuontia kohtaan. Kansainvälisen liiketoiminnan aloittaminen, muutokset sekä nykytila vaihtelevat yrityskohtaisesti. Yhdistävänä tekijänä kansainvälistymisessä on kuitenkin se, että kaikkien tapausyritysten tavoitteena on ehdottomasti kansainvälisyyden lisääminen tulevaisuudessa, minkä toteuttamiseksi yrityksissä on pohdittu erilaisia keinoja.

Kokonaisuudessaan tutkimus tarjoaa kattavat kuvaukset tapausyritysten Kiinasta tuontiin sekä kansainvälistymiseen liittyvistä tekijöistä. Kiinasta tuonnin ollessa kuitenkin vielä vähemmän tutkittu aihe, tarjoaa tämä tutkimus perustietoja, joita voidaan käyttää mahdollisissa jatkotutkimuksissa. Lisäksi tutkimuksessa esitellään hyviä käytäntöjä sekä ajatuksia, jotka ovat käyttökelpoisia omaa Kiinasta tuontiaan harkitseville suomalaisille pk-yrityksille. Hyvien käytäntöjen lisäksi tutkimus esittelee myös uhkia ja ongelmia sekä keinoja näiltä suojautumiseksi.

Lähteet

- Aspelund M (2002). Henkisen omaisuuden suoja Kiinassa. Kauppapolitiikka 4/2002. [WWW-dokumentti].
<<http://www.kauppapolitiikka.fi/public/default.aspx?contentid=154878&nodeid=41404&contenlan=1&culture=fi-FI>>
- Braithwaite A (2007). Global sourcing and supply. Teoksessa: Waters D (toim.) (2007). Global logistics: new directions in supply chain management. Fifth edition. Kogan Page Limited, London. s. 330-342.
- Cavusgil ST (1980). On the Internationalization Process of Firms. European Research 8 (6). s.273-281. Teoksessa: Gankema HGJ, Snuif HR & Zwart PS (2000). The Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory. Journal of Small Business Management 38 (4). s. 15-27.
- Christopher M (1998). Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service. Second edition. Financial Times Pitman, London. 294 s.
- Cooper MC, Lambert DM & Pagh JD (1997). Supply chain management: more than a new name for logistics. The International Journal of Logistics Management 8 (1). s. 1-14.
- Eisenhardt KM (1989). Buiding Theories from Case Study Research. Academy of Management Review 14 (4). s. 532-550.
- Elinkeinoelämän keskusliitto EK (2008). Kiina – teollis- ja tekijänoikeudet (IPR) – pk-yritysten neuvontapalvelu. EK:n Kiina-verkon viestit 2008. [WWW-dokumentti].
<http://www.hpl.fi/www/fi/yritysten_kansainvalistyminen/kiina_viestit_2008.php>
- Eskola M (2002). Suomen ja Kiinan kansantasavallan kauppaa 50 vuotta. Kauppapolitiikka 4/2002. [WWW-dokumentti].
<<http://www.kauppapolitiikka.fi/public/default.aspx?contentid=154801&nodeid=41404&contenlan=1&culture=fi-FI>>.
- Gunn R (2003). Ulko-Euroopan valloitus. Kauppapolitiikka 6/2003. [WWW-dokumentti].
<<http://www.kauppapolitiikka.fi/public/default.aspx?contentid=158266&nodeid=41404&contenlan=1&culture=fi-FI>>.
- Holmström J, Hoover WE, Louhiluoto P & Vasara A (2000). The other end of the supply chain. The McKinsey Quarterly, 1. s. 62-71.
- Hoover WE, Eloranta E, Holmström J & Huttunen K (2001). Managing the Demand-Supply Chain: Value Innovations for Customer Satisfaction. John Wiley & Sons, Inc, USA. 270 s.
- If Vahinkovakuutusyhtiö Oy (2010). Incoterms 2000 Finnish. [WWW-dokumentti].
<http://www.if.fi/web/fi/SiteCollectionDocuments/Commercial/kuljetusvakuutukset/Incoterms_2000_suomi.pdf>
- Iskanius P (2006). An agile supply chain for a project-oriented steel product network. Väitöskirja. Oulun yliopisto, teknillinen tiedekunta, tuotantotalouden osasto.
<<http://herkules oulu.fi/isbn9514281489/isbn9514281489.pdf>>
- Johanson J & Wiedersheim-Paul F (1975). The internationalization of the firm: four Swedish cases. Teoksessa: Buckley PJ & Ghauri PN (toim.) (1999). The internationalization of the firm. International Thomson Business Press, London. s. 27-42.
- Järvinen P (1999). On research methods. Tampereen yliopistopaino Oy, Tampere. 129 s.
- Järvinen P & Järvinen A (2000). Tutkimustyön metodeista. Opinpajan kirja, Tampere. 221 s.

- Järvinen P, Kronström V, Poskela J & Artto K (2002). Suorituskyvyn mittaaminen ja mittareiden kehittäminen projektiliiketoiminnassa. TAI Tutkimuslaitos, Espoo. 93 s.
- Kauhanen T (1999) Kiinan markkinat – haasteita ja mahdollisuuksia. Oy Edita Ab, Helsinki. 374 s.
- Kettunen E, Lintunen J, Lu W & Kosonen R (2008). Suomalaisyritysten strategiat Kiinan muuttuvassa toimintaympäristössä. Helsingin kauppakorkeakoulu – HSE print. 255 s.
- La Londe BJ & Masters JM (1994). Emerging logistics strategies: blueprints for the next century. *International Journal of Physical Distribution and Logistics management* 24 (7). s. 35-47
- Leenders MR, Johnson PF, Flynn AE & Fearon HE (2006). *Purchasing & supply management: with 50 supply chain cases*. Thirteenth edition. The McGraw-Hill Companies, New York. 564 s.
- Leonidou LC & Katsikeas CS (1996). The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies* 27 (3). s. 517-551.
- Lummus RR & Vokurka RJ (1999). Defining supply chain management: a historical perspective and practical guidelines. *Industrial Management & Data Systems* 99 (1). s. 11-17.
- Luostarinen R & Welch L (1990). *International Business Operations*. Kyrriiri Oy, Suomi. 273 s.
- Lysons K & Farrington B (2006). *Purchasing and Supply Chain Management*. Seventh Edition. Pearson Education Limited, Harlow. 709 s.
- Löfgren P, Winqvist B & Pajunen-Muhonen H (2003). SCOR-mallin hyödyntäminen toimitusketjun kehittämisessä. LVM/VALO-ohjelma: SCORPION-projekti. EP-Logistics Oy. 46 s. [WWW-dokumentti]. <http://www.valo-ohjelma.fi/Loppuraportti_final_SCORPION.pdf>
- McGrath M & Hoole R (1992). Manufacturing's new economies of scale. *Harvard business review* 70. s. 94-102. Teoksessa Simchi-Levi D, Kaminsky P & Simchi-Levi E (2008). *Designing and managing the supply chain: concepts, strategies and case studies*. Third edition. The McGraw-Hill Companies, New York. s. 322-323.
- Mentzer JT, DeWitt W, Keebler JS, Min S, Nix NW, Smith CD & Zacharia ZG (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics* 22 (2). s. 1-25.
- Olkkonen T (1994). Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. Toinen painos. Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto, Teollisuustalouden laboratorio, Espoo. 143 s.
- Quinn FJ (1997). What's the buzz? *Logistics Management* 36 (2). s. 43-47.
- RR-tietopalvelu – projektikuvaus A30760, CHISU- Kiinan markkinoille suunnatun kansainvälistymisprosessin rakentaminen (2009). [WWW-dokumentti]. <<https://www.eura2007.fi/rctiepa/projekti.php?lang=fi&projektkoodi=A30760>>.
- Räty A (2000). *Incoterms 2000 suomi-englanti*. Toinen painos. ICC Palvelu Oy, Helsinki. 246s.
- Sakki J (1999). *Logistinen prosessi: Tilaus-toimitusketjun hallinta*. Neljäs uudistettu painos. Jouni Sakki Oy, Espoo. 242 s.
- Sakki J (2003). *Tilaus-toimitusketjun hallinta: logistinen B-to-B –prosessi*. Kuudes uudistettu painos. Jouni Sakki Oy, Espoo. 216 s.
- Sherer SA (2005). From supply chain management to value network advocacy: implications for e-supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal* 10 (2). s. 77-83
- Simchi-Levi D, Kaminsky P & Simchi-Levi E (2004). *Managing the supply chain: the definitive guide for the business professional*. The McGraw-Hill Companies, New York. 308 s.
- Simchi-Levi D, Kaminsky P & Simchi-Levi E (2008). *Designing and managing the supply chain: concepts, strategies and case studies*. Third edition. The McGraw-Hill Companies, New York. 498 s.
- Supply-Chain Council (2008). *Supply-Chain Operations Reference-Model, SCOR Overview, Version 9.0*. 34 s. [WWW-dokumentti]. <<http://archive.supply-chain.org/galleries/public-gallery/SCOR%209.0%20Overview%20Booklet.pdf>>
- Tullihallitus (2009a). *Kuviaita ulkomaankaupasta v. 2008*. [WWW-dokumentti]. <http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/ulkomaankauppatilastot/grafiikka/liitteet/Kuviot_2008FI.pdf>
- Tullihallitus (2009b). *Suomen ja Kiinan välinen kauppa*. [WWW-dokumentti]. <http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/maa-ja_toimialakatsaukset/2009/kiina09/liitteet/2009_M17.pdf>

- Turunen T & Koikkalainen A (2009). Kiina. Teoksessa: Ahonen A (toim.). Maailman markkinat 2009. Ulkoasiainministeriö, Helsinki. s. 68-74. (WWW-dokumentti). <<http://formin.finland.fi/public/download.aspx?ID=44627&GUID={379E7A07-A6F9-4D8A-A7AA-D5A2F4E6672F}>>
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2009). IPR-strategia ennakoi tulevaa: luovan työn ja innovaatioiden hyödyntämistä tehostetaan. Uutiskirje 26.3.2009. [WWW-dokumentti]. <http://www.tem.fi/index.phtml?94663_m=94665&s=3228>
- Ulkoasiainministeriö kauppapoliittinen osasto (2004). Maailman kasvumarkkinat. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 22/2004. Edita Oyj, Helsinki. 290 s.
- Yin RK (2003). Case study research: Design and methods. Third edition. Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, California. 181 s.

LIITE 1

HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Yrityksen perustietoja

- milloin perustettu
- sijainti
- toimiala ja tuotteet
- liikevaihto
- henkilöstö
- haastateltavan asema sekä historia yrityksessä

2. Kiinasta tuonti

- mitä tuodaan
 - o valmiita tuotteita/komponentteja/raaka-aineita...
- kuinka paljon tuodaan
 - o kuinka suuri osuus kaikesta hankinnasta tulee ulkomailta ja kuinka suuri Kiinan osuus on
 - o viime aikojen vienti-/tuontitilastot
- milloin aloitettu ja mitä muutoksia tuontimäärissä on sen jälkeen tapahtunut
 - o oliko alussa tehtävä muutoksia organisaatiossa
 - o mitkä olivat Kiinasta tuonnin ensimmäiset askeleet (toimittajien selvitys, yhteydenotot...)
- miksi juuri kiinasta, eli miten Kiinasta hyödytään enemmän kuin muista
 - o muualta ei löydy toimittajaa, hinta, laatu, toimitusvarmuus, muut syyt...
 - o oliko nämä samat syinä Kiinasta tuonnin aloittamiselle
- mahdolliset ongelmat ja niiltä suojautuminen
 - o byrokratian aiheuttamat ongelmat
 - o ipr-ongelmat, eli onko ollut patenttiloukkauksia, kopiointia tai muuta vastaavaa
 - o onko sopimuksissa eroja kiinalaisten ja muiden toimittajien välillä
- onko muuta Kiinaan/Kiinasta suuntautuvaa toimintaa (esimerkiksi vientiä, yrityksen yksiköitä siellä...)

3. Tilaus-toimitusketju ja sen hallinta

- toimijat
 - o yksi vai usea kiinalainen toimittaja
 - o kuljetusyrietykset/-tapa
 - o muut toimijat, eli ns. kolmannet osapuolet, kuten ulkopuoliset varastot

- yrityksen asema toimitusketjussa
 - o tuotantotoimintaa harjoittava, jälleenmyyjä, varastointipalveluja tuottava...
 - o mitä tapahtuu Kiinasta tulevalle tuotteelle/komponentille/raaka-aineelle, kun se tulee yritykseen

- yrityksen oma hankintatoimi
 - o kuka/ketkä hoitavat
 - o milloin tilataan, eli mikä toimii tilausimpulssina
 - o tilattavien määrien määrittäminen (pidetäänkö yllä varmuusvarastoa...)

- toimittajan rooli
 - o tekeekö aloitteita toimituksiin liittyen esimerkiksi seuraamalla yrityksen varastotasoja
 - o onko toimittaja tuotantolaitos, tukku...

- yhteistyö kiinalaisen toimittajan kanssa
 - o jaetaanko informaatiota (pääsy toisten tietokantoihin)
 - o onko tuotekehitysyhteistyötä
 - o onko pyrkimyksenä tiiviimpi yhteistyö vai tavanomainen ostaja-myyjäsuhe

- tilaus-toimitusprosessi (yhteydenotot, maksutapahtumat, logistiikka...)
 - o miten tilaus-toimitusprosessi toimii yrityksen näkökulmasta
 - o onko tässä tapahtunut muutoksia vuosien saatossa
 - o onko ollut tiettyä toistuvaa ongelmakohtaa

- toimittajan valinta
 - o mitkä ovat vaikuttavimmat tekijät (tavaran/toiminnan laatu, hinta, eettiset kysymykset...)
 - o kuka/ketkä vastaa toimittajien valinnasta

- tyytyväisyys
 - o toimitusajat (kuinka pitkiä, onko ollut ongelmia)
 - o laatu ja miten sitä valvotaan
 - o onko muita tyytyväisyyteen vaikuttavia asioita

- tilaus-toimitusketjun kehittäminen
 - o onko käytetty mitään kehitystyökaluja
 - o esimerkiksi nykytilan kartoitus – puutteiden ja mahdollisuuksien löytäminen – tavoitetilan määrittäminen – toimenpideohjelma tavoitetilan saavuttamiseksi

4. Kansainvälistyminen

- mistä lähtien yrityksellä on ollut ulkomaille suuntautuvaa toimintaa
 - o miten kansainvälinen liiketoiminta on muuttunut matkan varrella (lisääntynyt/vähentynyt/pysynyt samana)
 - o onko yritys käyttänyt kotimaisia/ulkomaalaisia välittäjiä tai edustajia vientitoiminnassaan

- yrityksen tuonti-/vientitoiminta muihin maihin kuin Kiinaan
 - o mitä muita tärkeitä maita

- viennin osuus koko liikevaihdosta

- onko yrityksellä muuta kansainvälistä toimintaa
 - o ulkomaisten yksiköiden sijainnit ja henkilöstömäärät
 - o muu kansainvälinen toiminta (esimerkiksi ulkomaalaiset omistajat...)

- kansainvälistymisen tulevaisuus
 - o onko tarkoituksena lisätä/vähentää kansainvälisyyttä
 - o millaisia kansainvälisyyttä lisääviä keinoja on suunnitelmassa



European Union
European Regional Development Fund

Leverage from
the EU
2007-2013

OULUN YLIOPISTOPAINO 2010



Centre for Economic Development,
Transport and the Environment



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

Oulun yliopisto
Teknillinen tiedekunta /
Tuotantotalouden osasto
PL 4610
90014 Oulun yliopisto

tel: +359 (0)8 553 2936
fax: +359 (0)8 553 2904

ISBN 978-951-42-9371-9
ISSN 1459-2401

www oulu.fi