

Sisäkaupan vientiprosessin tehostaminen

Case: Yritys X

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketoiminnan logistiikan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syksy 2010
Janne Koivisto

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketoiminnan logistiikan koulutusohjelma

KOIVISTO, JANNE: Sisäkaupan vientiprosessin tehostaminen
Case: Yritys X

Liiketoiminnan logistiikan opinnäytetyö, 57 sivua, 7 liitesivua

Syksy 2010

TIIVISTELMÄ

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tehostaa asiakasyrityksen sisäkaupan vientiprosessia. Tarkastelu tapahtuu prosessin kulkua arvioimalla, jota varten oli tarpeen tuottaa myös työohje vientiassistentin nykyisestä toimenkuvasta. Työn tavoitteena on löytää nykyisen vientiprosessin haasteet sekä tarjota haasteita korjaavia kehitysehdotuksia. Tarkoituksena on pyrkiä herättämään asiakasyritys huomioimaan vientiprosessi kokonaisuutena sen sijaan, että pyritään tehostamaan sitä vain reagoimalla eteen tuleviin haasteisiin.

Työ on jaettu johdannon, teorian sekä empirian osioihin. Johdannon pääasiallinen tarkoitus on osoittaa tutkimuksen tarpeellisuus ja antaa lukijalle selvitys, millaisin metodein tutkimus on suoritettu. Teoriassa käsitellään tutkimuksen perustaa, millä pyritään saattaa lukija tietoiseksi sisäkaupan vientiprosessin taustoista; mitä se on, millaisia asioita on otettava huomioon sitä tehdessä sekä millaisia mahdollisuuksia sen suorittamiseen on. Tässä työssä on kiinnitetty huomiota myös asiakasyrityksen sähköisen liiketoiminnan vähäiseen hyödyntämiseen, mikä tuleekin vastaan sekä vientiprosessiin kohdistuvissa haasteissa että kehitysehdotuksissa. Empiria – osiossa esitellään asiakasyrityksen toimialaa, kerrataan lyhyesti tutkimuksen kulku sekä aikajana, kerrotaan asiakasyrityksen toiminnasta nykyisellään, sekä osoitetaan kehitystarpeet sekä annetaan kehitysehdotukset. Kehitysehdotuksia laadittaessa on pidetty mielessä asiakasyrityksen resurssit; muutokset vientiprosessiin tulee voida ottaa käyttöön yrityksen omalla päätöksellä, ja kohtuullisin kustannuksin.

Tutkimuksen tuloksena on syntynyt sisäkaupan vientiprosessia tehostavia kehitysehdotuksia. Keskeisenä tuloksena voidaan sanoa olevan tarve prosessin strategiseen johtamiseen, vaikka tulokset antavat myös operatiiviseen toimintaan keskittyviä kehitysehdotuksia. Asiakasyrityksen tulisi alkaa johtaa sisäkaupan vientiprosessiaan strategisesti. Tähän kuuluu paitsi oman toiminnan suunnittelu, myös yhteistyön lisääminen vientiprosessissa mukana olevien tahojen kesken. Kaikki operatiivisen toiminnan kehitysehdotukset liittyvät sähköisen liiketoiminnan tehokampaan hyödyntämiseen.

Avainsanat: sisäkauppa, vientiprosessi, sähköinen liiketoiminta, työohje

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Logistics

KOIVISTO, JANNE:

Enhancement of EU's Internal Trade's
Exporting Process
Case: Company X

Bachelor's Thesis in Logistics

57 pages, 7 appendices

Autumn 2010

ABSTRACT

This study was undertaken in order to optimize the exporting process of a specified client company. It was done by evaluating the operational procedure taken care of by an Export Assistant. In order to accomplish this, it was necessary to create a document of the phases included in the procedure. The aim of this study was to find the parts of the exporting process, that are the most challenging, and to offer development proposals on how to manage them better. This study also aimed at making the customer company aware of the necessity of developing of the exporting process as a whole instead of only trying to react to emerging challenges.

This work is divided into introductory, theoretical and empirical sections. The main purpose of the introduction is to show why it was necessary to conduct this study, and to explain the methods used to accomplish this study. The theoretical section deals with the background information, which gives the reader information about the exporting process in EU's internal trade. The reader needs to know what the single markets export process is, what needs to be taken into consideration and what the current opportunities in making the trade are. This study also focuses on shortage of online solutions, which will come across both in challenges and development proposals. The empirical section of this study introduces the client company's industry and summarizes the phases and timeline of the study. The section also contains a description of the client company's current exporting process, followed by the areas in need of development and proposals on how to correct them. The development proposals are given with consideration for the client company's resources to implement them.

This study concludes with proper development proposals concerning the exporting process. The study was undertaken in order to enhance the operational parts of the process, and yet the most crucial result is the need for a strategically managed exporting process for this company (the client company has to start to manage their exporting process strategically). This includes planning their own operations in more depth, and an aspiration to improve the collaboration with their customers and co-working companies. The operational development proposals focus on implementing online solutions as part of the process.

Key words: single market, export process, online business, operational procedure

SISÄLLYS

| | | |
|-------|------------------------------------------------|----|
| 1 | JOHDANTO | 1 |
| 1.1 | Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus | 2 |
| 1.2 | Tutkimusmenetelmät | 5 |
| 1.3 | Tutkimuksen rakenne | 6 |
| 2 | EU:N SISÄMARKKINAT | 8 |
| 2.1 | Mitä tarkoittavat EU:n sisämarkkinat? | 8 |
| 2.2 | Sisäkaupan toimintaperiaatteita | 8 |
| 2.3 | Sisämarkkinoiden ongelmakohtia | 10 |
| 3 | VIENTIPROSESSIN MERKITYS SISÄKAUPASSA | 12 |
| 3.1 | Oman liiketoiminnan kasvu | 12 |
| 3.2 | Vientiprosessi | 13 |
| 3.2.1 | Vientiprosessin vaiheet | 15 |
| 3.2.2 | Vientiprosessissa tarvittavat asiakirjat | 16 |
| 3.3 | Sopiminen osana vientiprosessia | 20 |
| 3.4 | Henkilöstön merkitys | 22 |
| 4 | SÄHKÖINEN LIIKETOIMINTA OSANA YRITYSSTRATEGIAA | 24 |
| 4.1 | Miksi harjoittaa sähköistä liiketoimintaa? | 25 |
| 4.2 | Sähköisen liiketoiminnan tasot | 27 |
| 4.3 | Sähköinen tiedonsiirto osana prosesseja | 29 |
| 5 | CASE YRITYS X | 32 |
| 5.1 | Toimiala | 32 |
| 5.2 | Tutkimuksen toteutus | 33 |
| 5.3 | Yritys X:n toiminnanohjaus | 34 |
| 5.4 | Vientitoiminta | 36 |
| 5.5 | Vientiprosessin nykytilan kuvaus | 37 |
| 5.6 | Nykyisen vientiprosessin haasteet | 40 |
| 6 | KEHITYSEHDOTUKSET | 44 |
| 6.1 | Vastuuhenkilön asettaminen | 44 |
| 6.2 | Yhteistyön kehittäminen | 45 |
| 6.3 | Vakiosopimusten hyödyntäminen | 46 |

| | | |
|-------|--------------------------------------|----|
| 6.4 | Internetin hyödyntäminen | 47 |
| 6.4.1 | Tilauk käytännön muokkaaminen | 48 |
| 6.4.2 | Reklamaatiokäytännön muokkaaminen | 49 |
| 6.4.3 | Sähköinen linkitys yritys Y:n kanssa | 50 |
| 7 | YHTEENVETO | 51 |
| | LÄHTEET | 53 |
| | LIITTEET | 58 |

1 JOHDANTO

Vientikauppa on ollut pitkään yksi Suomen tärkeimmistä kaupan osa-alueista. Euroopan unionin otettua käyttöön sisämarkkina-alue vuonna 1993, voidaan Suomen vientikauppa jaotella sisä – ja ulkokauppaan. Sisäkaupalla tarkoitetaan kaikkea vienti - ja tuontitoimintaa EU- maiden välillä, ja ulkokaupassa toinen kaupan osapuolista on EU:n ulkopuolisessa maassa toimiva yritys. Tässä tutkimuksessa keskitytään sisäkaupan vientiprosessiin.

Vuonna 2009 tavaroiden sisäkaupan viennin osuus Suomen BKT:stä oli n.43 % (Handelsbanken, 2009, 9). Vientitoiminta eroaa merkittävästi verrattuna kotimaan myyntitoimintaan, tosin yksi erittäin tärkeä yhteinen nimittäjä niiltä löytyy; toiminta on saatettava tehokkaaksi niin ajankäytön ja toimintatapojen suhteen kuin syntyvien kustannusten hillitsemiseksi. Ottaen huomioon sisäkaupan viennin osuuden Suomen BKT:stä, ei ole vaikeaa ymmärtää, miksi vientiprosessin tehokas toiminta on tärkeä osa vientiin keskittyneiden yritysten toimintaa. Vientiprosessia tehostamalla voidaan saada vähennettyä yritykselle muodostuvia logistiikkakustannuksia. Elikeinoelämän Keskusliiton (2010) mukaan logistiikkakustannukset ovat keskimäärin 14 %:n luokkaa yritysten vuotuisesta liikevaihdosta, ja ovat verrattain korkeat Euroopan keskitasoon nähden. Logistiikkakustannusten laskeminen onkin suuri haaste jokaiselle suomalaiselle vientiä harjoittavalle yritykselle.

Oman lisähasteensa vientiprosessin sujuvaan toimintaan tuo siihen tapahtuvat muutokset. Vientiin liittyvästä lainsäädännöstä vastaa EU, ja muutosten tarkoituksena on luoda yhteisökauppaan yhtenäiset menettelyohjeet, joilla helpotetaan paitsi sisäkaupan tekemistä yritysten näkökulmasta, myös viranomaisten toimintaa (Elinkeinoelämän Keskusliitto 2010).

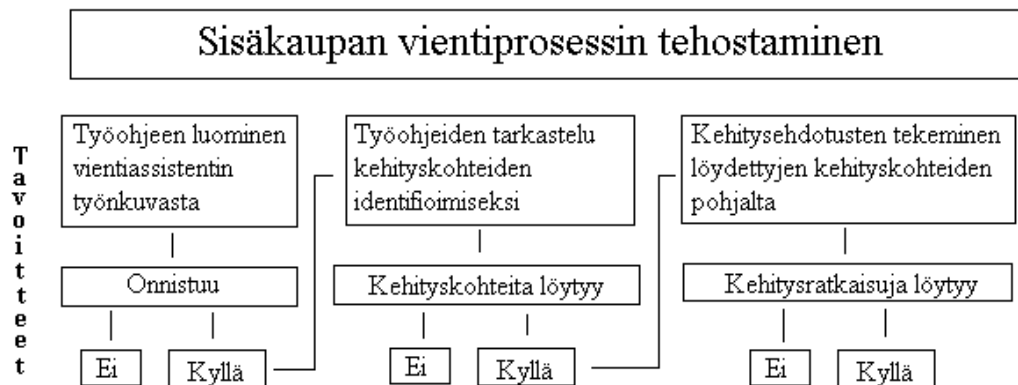
1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaus

Idea ja mielenkiinto lähteä tutkimaan sisäkaupan vientiprosessia heräsivät kun keskustelin yritys X:n edustajan kanssa hänen työstään yrityksensä vientiassistenttina. Työssään hän vastaa koko käytännön vientitoiminnoista tilausten käsittelystä toimitusten järjestelyyn. Keskustelujen pohjalta kävi selväksi, että hän on havainnut toimenkuvassaan paljon kehityspotentiaalia.

Tutkimus aloitettiin virallisesti heinäkuussa 2010, koska kesän ajan kykenin keskittymään parhaiten tutkimuksen tekemiseen. Tutkimuksen loppuun saattaminen venyi itse asettamastani aikataulusta (syyskuun loppu) noin kuukauden verran, kun viralliseksi palautuspäiväksi tuli 2.11.2010. Kokonaisuudessaan tutkimuksen tekeminen kesti 4 kuukautta.

Tutkimukseni tavoitteet muotoutuivat yritys X:n edustajan kanssa käymieni keskustelujen myötä heidän tarpeitaan vastaten seuraavanlaisiksi; ensiksi teimme yhteistyössä yrityksen vientiassistentin kanssa työohjeen hänen nykyisestä toimenkuvastaan. Kun saimme tuotettua valmiiksi työohjeen vientiprosessin tämän hetkestä tilasta, tuli minun lähteä tarkastelemaan sen toimintaa ja pyrkiä identifioimaan sen parannuksia kaipaavat osa-alueet. Lopuksi minun tuli löytää ja esittää siihen tehtävät kehitysehdotukset. Saadakseni tutkimuksesta mahdollisimman suuren hyödyn yritys X:lle, pyrin pitämään antamani kehitysehdotukset sellaisina, joiden läpivientiin yritys X:n omat resurssit riittäisivät.

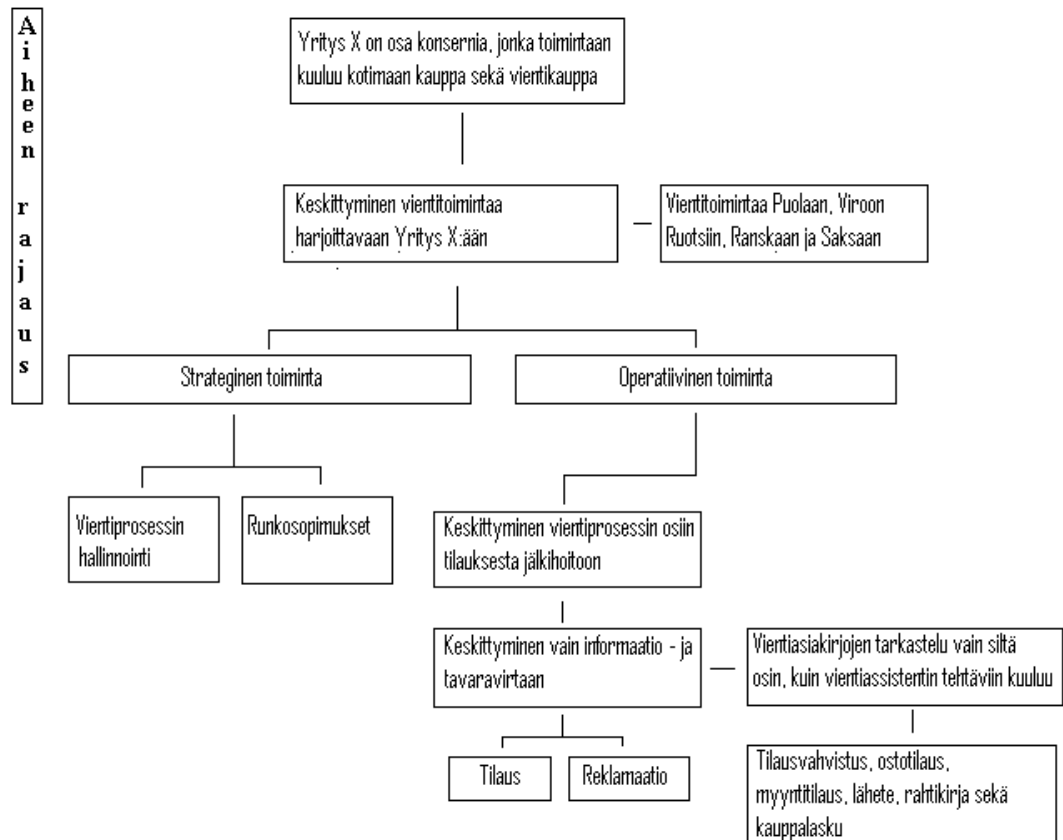
Tutkimuksen päätavoitteena olikin saada yritys X ymmärtämään, kuinka erilaiset nykyaikaiset logistiset ratkaisut muuttavat toiminnan suuntaa huomattavaan paljon kustannustehokkaammaksi. Tutkimuksen tavoitteiden toteutuminen ohjasi työn etenemistä niin, että mikäli olisin epäonnistunut jossain tavoitteessani, olisi tutkimukseni päättynyt vaillinaisin tuloksin, jolloin tutkimuksen mahdollistanut yritys X ei välttämättä olisi saanut todellista hyötyä tuloksista. Tavoitteet ja niiden saavuttamisen vaikutus työn edistymiseen on kuvattu kuviossa 1.



KUVIO 1: Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimukseni rajautui koskemaan vain case konsernin vientiä harjoittavan yritys X:n sisäkaupan vientiprosessia. Vientiprosessin merkitystä lähdin tutkimaan selvittämällä ensin EU:n sisäkaupan toimintaperiaatetta, koska case yritys tekee tällä hetkellä kauppaa vain Puolan, Ruotsin, Ranskan, Saksan ja Viron kanssa, jotka kaikki kuuluvat sisäkaupan piiriin.

Vientiprosessi on itsessään erittäin laaja käsite, joten päädyin rajaamaan siitä vielä osia pois. Tärkeimpänä rajauksena mainittakoon, että tutkimukseni keskittyy vain tavara – ja informaatiovirtoihin, joten pääomavirtoja ei tulla käsittelemään. Koko työni rajautuu työohjeen sisäiseen tulkintaan, lukuun ottamatta vientiprosessin strategisen kehittämisen osia. Keskityin tutkimuksessani tarkastelemaan vientiprosessin toimivuutta sekä strategisesta että operatiivisesta näkökulmasta; strategisella tasolla kiinnitin huomiota kahteen asiaan: Kenen vastuulla on ylläpitää vientiprosessia, ja miten yritys X on järjestänyt sopimusasiansa asiakkaidensa ja kuljetuspalveluntarjoajansa kanssa. Operatiivisella tasolla tarkastelin työohjetta löytääkseni siitä kehityskohteita, jotta saatoin tarjota kehitysehdotuksia. Työni rajoitukset nähdään puolestaan kuviossa 2.



KUVIO 2: Aiheen rajaukset

Merkille pantavaa oli myös sähköisten sovellusten niukka hyväksikäyttäminen vientiprosessin eri osa-alueilla. Sähköinen liiketoiminta voidaan jakaa kolmeen osaan, jotka palvelevat eri tarkoituksia; se voi olla yritysten välistä kauppaa, yritysten sisäisten prosessien tehostamista tai kuluttajakauppaa. Työssäni käsittelen sähköistä liiketoimintaa vain yritysten välisen kaupan sekä sisäisten prosessien tehostamisen osalta, koska ne tukevat tutkimukseni empiria – osuutta olennaisemmin kuin kuluttajakauppaa. Tässä tutkimuksessa sähköisistä sovelluksista on haettu ratkaisua lähinnä tilaus-, - sekä reklamaatiotoiminnan tehostamiseen. Vientiprosessin logistiseen ketjuun liittyvistä asiakirjoista käsittelin työssäni vain ne, joita case – yritys tarvitsee vientitoiminnassaan.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Edellä esittämäni tutkimuksen tavoitteet sekä rajaukset ohjasivat myös tutkimusmenetelmien valintaa. Tutkimuksen tavoitteita pohtiessani päädyin suuntaamaan työni kvalitatiiseen, eli laadulliseen tutkimussuuntaan. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on käytössä olevia menetelmiä laaja valikoima, joista olen valinnut käyttööni seuraavia; teemahaastatteluiden kautta pyrin saamaan sopivat lähtötiedot tutkimuksen tekemiseksi. Teemahaastattelua varten valmistauduin pohtimalla esitettäviä kysymyksiä, joilla sain paitsi perustiedot, myös mahdollisuuden tarkentaviin kysymyksiin sekä ohjattua haastattelun kulkua tarpeen mukaan. Kuten Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 205) toteavat, kyseistä haastattelutyyppiä voidaan käyttää myös niin, että haastateltava tuo esiin mielestään merkittäviä haastattelun teemaan liittyviä asioita. Uskon tämän olleen toimivin ratkaisu, kun minun tuli selvittää ja myöhemmin koota yhteisökaupan (vientiprosessin) vaiheet ja niille työohjeet työni pohjaksi.

Työohjetta laatiessani käytin hyväkseni osallistuvaa havainnointia. Teemahaastattelut sekä avoin kysely oli vahvasti mukana tutkimuksen eri vaiheissa, kun tarvitsin tietoa tai vahvistusta yritys X:n edustajilta (työtä tehdessä olen konsultoinut sekä yritys X:n vientiasistenttia että toimitusjohtajaa). Teemahaastattelut toimivat lähinnä tutkimuksen alkuvaiheessa (heinäkuu – elokuu 2010), joilla sain kerättyä suurimman osan tarvitsemistani tiedoista. Avoin kysely kulki mukana alusta loppuun, ja käsitti kerrallaan vain muutaman tarkentavan kysymyksen. Työkokemuksen tuoma näkemys oli vahvasti mukana, kun tutkimus eteni siihen pisteeseen, että saatoin lähteä etsimään kehitysehdotuksia sisäkaupan vientiprosessin tehostamiseksi.

Kun sain koottua työohjeistuksen yhteistyössä yritys X:n vientiasistentin kanssa, pystyin tutkimaan sen toimivuutta käytännössä, ja mikä olennaisinta, miltä osin vaiheita voisi tehdä paremmin. Työohje on tarkka kuvaus yrityksessä työskentelevälle yksittäiselle henkilölle annetun roolin suorittamiseksi. Roolilla tarkoitetaan henkilön asemaa yrityksessä, esimerkiksi tuotantopäällikön tai tähän tutkimukseen

liittyen vientiasistentin rooli. Työohje sekä sitä vastaavat roolit sitoutuvat yhteen; ne määrittävät toisensa (Kjelin & Kuusisto, 2003, 94).

Tässä tutkimusvaiheessa minun tuli hyödyntää paitsi alan kirjallisuutta, myös omaa, joskin rajallista, kokemusta alalta. Kokemukseni rajoittuu logistiikkakoordinaattorin assistentin tehtäviin, joissa tein tuontilähetysliittymiä tehtäviä. Lisäksi olin mukana käyttöönottamassa melko uudentyyppistä tietojärjestelmää, jolla yhdistettiin informaatiovirtaa asiakkaan, logistiikkaintegraattorin (4PL logistiikkayritys) sekä kuljetuspalvelujentarjoajien välillä. Tältä osin kokemukseni siis soveltuu melko hyvin juuri informaatiovirran tehostamiseen. Erityisen tärkeää tutkimuksen kannalta oli huomioida, että vientiprosessiin tulee jatkuvasti sen toiminnan sujuvuuden parantamiseen liittyviä uudistuksia, joiden tarkoitus on harmonisoida yhteisökaupan toimintaa koko EU:n alueella.

Huolimatta alan kirjallisuudesta, omasta kokemuksesta sekä alati uudistuvasta viennin ohjeistuksista, avaintekijänä työn onnistumiselle oli oma havainnointi. Havainnoinnin avulla saatoin saada vastauksia sellaisiin kysymyksiin, joita en välttämättä osannut esittää tai haastateltava ei osannut vastata totuudenmukaisesti, esimerkiksi asenne työtä ja sen kehittämistä kohtaan (Hirsjärvi ym 2009, 212). Oma havainnointi kulki mukana koko ajan; haastattelutilanteissa ja työohjeen sekä kirjallisuuden tarkastelussa minun tuli kyetä havainnoimaan ja merkitsemään muistiin asiat, jotka ovat ristiriidassa toistensa kanssa. Ristiriidat selvittämällä saatoin todeta, miten kyseisten osaprosessien tulisi toimia, ja peilata lopputulosta yrityksen toimintaan. Kun sain työohjeen työstettyä yrityksen edustajan ohjauksella, annoin sen vielä hänelle tarkastettavaksi oikeellisuuden vuoksi.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksesta on selvästi erotettavissa sen teoreettinen viitekehys ja case yritykseen pohjautuva käytännön osuus. Vaikka se on tutkimuksen esitysmuodollinen rakenne, tutkimus tuli aloitettua päinvastoin, koska tarvitsin tutkimukseni pohjaksi sisäkaupan vientiprosessin nykytilan työohjeen.

Tutkimukseni lähtee liikkeelle esitellen ensin EU:n sisämarkkinoiden toimintaperiaatetta, koska ne ohjaavat vientitoimintaan liittyvää lainsäädäntöä. Tämän jälkeen siirryin käsittelemään sisäkaupan – ja sen käytännön vientiprosessin merkitystä yritykselle EU:n sisämarkkinoilla. Tässä luvussa käsittelin myös sisäkaupan asiakirjoja siltä osin, kuin se tutkimukseni kannalta on oleellista. Viimeinen teoriapainotteinen luku käsittelee sähköistä liiketoimintaa; miksi se on tärkeä liiketoiminnan osa-alue, sen kehitystä, potentiaalia sekä myös virheitä, joita yritykset herkästi tekevät aloittaessaan liiketoimintansa sähköistämisen. Sähköisen liiketoiminnan käsitteleminen oli tärkeä osa työssäni, koska ehdottamani yritys X:n kehityskohteet painottuvat vahvasti liiketoiminnan sähköistämiseen.

Tutkimukseni loppuosa koostuu yritys X:n esittelystä, jonka yhteydessä käyn lävitse myös sen toimintaa tutkimukseni kannalta. Samassa luvussa esitän myös oman näkemykseni kehityskohteista, jotka kohdistuvat Yritys X:n nykyiseen sisäkaupan vientiprosessiin. Ennen tutkimukseni yhteenvetoa seuraa vielä vientiprosessiin kohdistuviin haasteisiin pohjatut kehitysehdotukseni, joilla kyseinen prosessi tulisi saada tehokkaammaksi. Lienee paikallaan mainita, että kehitysehdotuksetkin ovat esitetty pitäen mielessä Yritys X:n ja sen sidosryhmien resurssit; kehitysehdotuksia olen antanut vain siltä osin, kuin uskon yritys X:n olevan mahdollista toteuttaa ne resurssiensa puitteissa.

2 EU:N SISÄMARKKINAT

Kaikki Euroopan Unionin jäsenmaiden välillä tapahtuva taloudellinen toiminta perustuu sisämarkkina-alueen luomiseen sekä sen toiminnan jatkuvaan kehittämiseen (Europa, 2010).

2.1 Mitä tarkoittavat EU:n sisämarkkinat?

Euroopan sisämarkkinoilla tarkoitetaan kaikkien jäsenmaiden kansallisten markkinoiden sulauttamista yhdeksi suureksi markkina-alueeksi. Sisämarkkinat on luotu helpottamaan ihmisten, palveluiden, tavaroiden sekä pääoman liikkumista Euroopan alueella. Se takaa ihmisille vapaamman liikkumisen sekä sijoittautumisen EU:ssa, oli kyse sitten lomasta tai työn tekemisestä. Liikkumisen vapauttaminen EU:n alueella on myös ratkaissut työvoimaongelmia monilla aloilla. Erityisesti tästä on ollut hyötyä tietopääomamarkkinoilla; eri alojen ammattilaisien on helpompi hyväksyä työtarjouksia ulkomailta. Palveluiden, tavaroiden sekä pääomien vapaa liikehdintä puolestaan palvelee taloutta, kun yritysten on helpompi toimia useissa maissa. Yritysten helpompi liikkuvuus markkina-alueiden välillä luo suurempaa kilpailua, jonka seurauksena ihmisillä on suurempi vapaus valita mieleisensä erilaisista samaa palvelua tuottavista yrityksistä (Buchan, 1997, 17).

Kuten jo tätä nykyä tiedämme, sisämarkkinat ovat onnistuneet toiminnassaan melko hyvin. Parannuksia kuitenkin tarvitaan - minkä myös EU on noteerannut - pyrkien säätämään lakeja, joilla harmonisoitaisiin sisämarkkinoiden toiminta niin, että kaupankäynti jäsenmaiden välillä helpottuu. Valitettavasti tilannetta vaikeuttaa valvonnan tarve, joka on aina ratkaistava tavalla tai toisella.

2.2 Sisäkaupan toimintaperiaatteita

Euroopan Unionin sisäkauppa on tulosta niin kutsustusta valkoisesta kirjasta, joka esiteltiin kesäkuussa 1985 Milanossa. Se sisälsi suurin piirtein 300 lakialoitetta, joiden kautta EU- maat saattoivat aloittaa sisämarkkinoiden kehittämisen. Niistä

direktiiveiksi päätyi jopa 221 ehdotusta, joten valkoisen kirjan voi sanoa olevan merkittävä teos sisämarkkinoiden synnyn suhteen (Buchan, 1997,22, Raitio, 2010, 334).

Sisämarkkinoiden toimintaan vaikuttava päätöksenteko jakautuu usean EU:n toimielimen kesken. Euroopan komission tehtävänä on valmistella ja esittää EU-lainsäädäntöä Euroopan parlamentille sekä Euroopan neuvostolle. Vaikka Euroopan neuvosto on tosiasiallinen EU-lainsäädäntöä hyväksyvä elin, komission lakiehdotukset kiertävät useimmiten parlamentin kautta, joka antaa niistä päätöslauselmat neuvostoa varten. Neuvosto voi hyväksyä lait sellaisenaan, tai käyttää oikeuttaan muokata niitä ennen hyväksyntää (Europa 2010).

Kuten luvussa 2.1 on mainittu, sisämarkkinoiden perusajatus on tavaroiden, ihmisten, palveluiden sekä pääoman vapaa liikkuvuus sekä sijoittautumisoikeus, mutta siihen kuuluu myös muita olennaisia asioita, kuten julkisia hankintoja koskevat ohjeistukset. Julkisten hankintojen säätely edesauttaa erityisesti työvoiman sekä palveluiden liikkuvuutta, kun kaikki tietyt raja-arvot ylittävät julkiset hankinnat tulee kilpailuttaa EU-tasolla (HILMA 2010).

Tällä hetkellä sisämarkkinoiden toimintaa on helpotettu muun muassa poistamalla tullikäytännöt (joka oli ensimmäisiä konkreettisia toimenpiteitä sisämarkkinoiden luomiseksi, alkoi 1.1.1959) lähes kokonaan ns. tavallisten tavaroiden osalta, yhdenäistetty lainsäädäntöä kansainvälisessä kaupassa sekä tiivistetty jäsenmaiden välistä yhteistyötä sisämarkkinoiden toiminnan kehittämisessä. Eräs kansainväliselle kaupalle merkittävä sopimus koskee arvonlisäverokäytäntöä. Euroopan sisämarkkina-alueella on tavaroiden sekä palveluiden osalta käytössä niin kutsuttu määrämaa – periaate, jonka mukaan kaikki myynti toiseen jäsenmaahan on verotonta. Tavarain tai palvelun ostajan tulee suorittaa vero hankkimistaan tavaroista oman kotimaansa arvonlisäverokannan mukaisesti (Europa 2010, Selin, 2004, 169).

Sisämarkkinoiden luomisen tuloksena on selkeästi nähtävissä tavaroiden sekä ihmisten helpompi liikkuvuus sisämarkkina-alueella. Tavaroiden liikkumista edesauttaa käyttöön otettu vastavuoroisuus – periaate, joka oikeuttaa yrityksiä

markkinoimaan ja myymään omassa maassa tekniset vaatimukset täyttävää tuotetta jokaisessa sisämarkkina-alueen maassa, vaikka kohdemaan tekniset vaatimukset eriaisivätkin tuotteen teknisistä ominaisuuksista. Kuten seuraavassa luvussa osoitetaan, kyseinen vastavuoroisuus – periaate voi tuottaa myös ongelmia liiketoiminnalle. Palveluiden vapaa liikkuvuus on kuitenkin jäänyt ongelmallisemmaksi levikiltään, ja tähän EU pyrkiikin kohdistamaan huomiotaan nykyisin (Rautio, 2010, 336).

2.3 Sisämarkkinoiden ongelmakohtia

Yhtenäisen, Euroopan laajuisen markkina-alueen ylläpitäminen ei kuitenkaan suju ongelmitta, koska kyseessä on kuitenkin itsenäisten valtioiden välinen markkinasopimus.

Ensimmäiseksi ongelmaksi nousevat lainsäädännölliset seikat; eri mailla voi olla erilaisia rajoitteita tai vaatimuksia kotimaansa markkinoilla samankaltaisille tuotteille. Tähän EU on jo tosin paneutunut säätämällä lain jonka mukaan kaikki tuotteet, jotka ovat valmistettu valmistusmaan lainsäädännön mukaisesti, on hyväksyttävä myyntiin muissakin valtioissa. Yleisemmin tämä tunnetaan niin kutsuttuna vastavuoroisuusperiaatteena, joka Buchan (1997, 40) mukaan olettaa, että jäsenmaissa noudatetaan samanlaisia turvallisuusperiaatteita kuin oman maan tuotannossa. Toisinaan kuitenkin jokin jäsenvaltio huomaa, että toisesta jäsenvaltiosta peräisin oleva tuote ei täytä riittävässä määrin sen omia turvallisuus yms. standardeja, jolloin vastavuoroisuusperiaatteesta poiketaan vetämällä tuote pois omilta markkinoilta ainakin siksi aikaa, kunnes kyseiset puutteet on korjattu.

Eräänä ongelmana on havaittu sisämarkkinoilla ilmiö, jonka mukaan niiden toiminnasta hyötyy eniten monikansalliset yritykset, koska niiden jo olemassa olevat resurssit ja yritys rakenne mahdollistaa nopean rantautumisen uusille toiminta-alueille. Tämä vaikuttaa kyseisten toiminta-alueiden kilpailuun negatiivisesti, koska pienet ja keskisuuretkaan yritykset eivät voi rantautua sinne yhtä helposti. Samalla se vaikuttaa myös toiminta-aluetta kotikenttänään pitäviin yrityksiin; suuril-

le toimijoille toki tulee kaivattua kilpailua, mutta pienemmät toimijat ovat jäämässä jalkoihin (Buchan, 1997, 88).

Toinen suuri ongelma on myös jäsenmaiden tietynlainen protektionistinen toiminta. Tämä näkyy erityisen vahvasti julkisten hankintojen teettämisessä mielummin kotimaisen kuin ulkomaisen yrityksen voimin. Julkiset hankinnat ovat kilpailutettava EU- tasoisesti, mikäli hankintojen arvo (aina veroton arvo) ylittää annetut kynnyksarvot, ja nämä arvot ovat samat kaikille EU-maille (Hilma 2010).

Vaikuttaa siltä, että valtiot ovat halukkaita mahdollistamaan omien yritystensä pääsyn toisten jäsenvaltioiden hankintakilpailuihin, mutta suosivat silti itse ns. kotimaisia yrityksiä omissa hankinnoissaan. On huomattava, etteivät valtiot enää voi nykyisellä EU:n lainsäädännöllä varsinaisesti estää ulkomaisten urakoitsijoiden osallistumista hankintakilpailuihin, mutta siitä huolimatta valtiot pyrkivät ohjaamaan hankintoja kotimaisille tekijöille. Yhtenä esimerkkinä tästä toimii hankintailmoitusten tekeminen; ne tosin on ilmoitettava EU:n laajuudessa, virallisessa lehdessä, jonka hankintailmoitus - osio julkaistaan internetissä TED- sivustolla (Tenders Electronic Daily), mutta esimerkiksi hankintailmoituksen kielen saa ainakin teoriassa valita itse. Näin ollen, mikäli suomalainen julkinen toimija tekisi hankintailmoituksen, se saisi tehdä sen omalla kielellään, mikä rajoittaa huomattavasti hankintailmoitusta ymmärtävien toimijoiden määrää. Käytännössä yleinen ilmoituskieli on kuitenkin englanti (Hilma 2010).

Edellä mainittu protektionistinen asenne löytyy myös investointimarkkinoilta, joissa liikkuu merkittävä osa koko EU – alueen pääomasta. Oli kyseessä mikä jäsenmaa tahansa, suuri osa yksityisistä investoinneista (määrällisesti, ei arvoon nähden) pysyy kotimaassa, koska investoijat tuntevat paremmin omien markkinoidensa toiminnan (Buchan, 1997, 18).

3 VIENTIPROSESSIN MERKITYS SISÄKAUPASSA

Euroopan Unionin myötä ulkomaankaupan jo ennestään suuri merkitys Suomen taloudelle on korostunut. Erilaisten vapaakauppasopimusten avulla EU:n alueella pyritään helpottamaan yhteisökauppaa saattamalla sitä koskevat säännökset yhtenäisiksi. Kuten monilla muillakin yhteisön mailla, Suomellakaan ei enää ole omia vapaakauppasopimuksia, vaan Suomen yhteisökauppa tukeutuu EU- tasolla tehtyihin sopimuksiin (Selin, 2004, 204).

Syitä, miksi yritykset alkavat harjoittaa vientitoimintaa, on monia, mutta pisimpään olemassa ollut on oman liiketoiminnan kasvattaminen, kun on arvioitu kotimaisten markkinoiden antaneen kaiken kannattavan liiketoiminnan (Vientikeskus 2010).

3.1 Oman liiketoiminnan kasvu

Mikäli suomalainen yritys haluaa lähteä kasvattamaan liiketoimintaansa, on sillä käytännössä vain kaksi vaihtoehtoa; kasvattaa markkinaosuuttaan kotimaan markkinoilla, tai kansainvälistyä. Usein vientiä harkitsevat yritykset ovat jo kuitenkin tehneet voitavansa kotimaan markkinoilla, jolloin ainut vaihtoehto on kansainvälistyminen (Salonen, 2007, 121).

Oman toiminnan kasvattaminen vientitoiminnaksi ei kuitenkaan käy aivan helpos-
ti, eikä ole edullista. Monille yrityksille ainut mahdollisuus päästä harjoittamaan
vientiä on saada siihen ulkopuolista rahoitusta, mikä tosin on järjestettävissä tie-
tyillä ehdoilla jo valtionkin avulla (Finnvera 2010). Kun lähdetään kansainvälis-
tämään omaa toimintaa viennin avulla, on usein tarpeen rekrytoida viennin am-
matilainen myös omaan yritykseen. Usein vientitoiminta aloitetaan käyttämällä
joko ns. suoraa tai epäsuoraa vientiä, nämä vientitoiminnan muodot kun tarvitse-
vat vähäisintä vientikokemusta omalta yritykseltä.

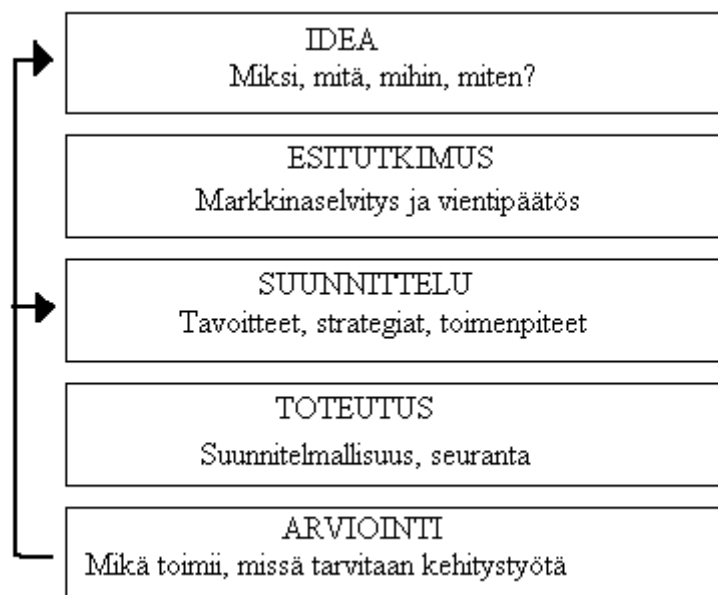
Suora vienti tarkoittaa vientitoimintaa, jossa välikätenä toimii ulkomainen välittäjä, joka yleensä toimii myös viejäyrityksen kotimaassa. Suorassa viennissä viejän on ymmärrettävä vientiprosessin kulkua jonkin verran, koska tämä vastaa itse muun muassa tarvittavien asiakirjojen tuottamisesta. Epäsuora vienti on sinällään helpompi - ja myös yleisempi tapa aloittaa vientitoimintaa - koska siinä viennin välikätenä toimii kotimainen vientiyritys tai – agentti, joka huolehtii tarvittavien asiakirjojen koonnista vientiä varten. Molemmissa tapauksissa yrityksen oma rooli varsinaisessa viennissä on melko pieni, mutta siitäkin huolimatta yrityksellä tulisi olla henkilöstöä, jolla olisi kokemusta vientitoiminnasta (Selin, 2004, 23).

3.2 Vientiprosessi

Vientiprosessilla tarkoitetaan yleisesti vientikaupan suorittamiseksi tehtävien toimenpiteiden kokonaisuutta. Siihen lasketaan mukaan kaikki vientiin liittyvät toimenpiteet; suunnittelu, aloittaminen sekä toiminnan stabiloituminen arkipäiväiseksi. Vientikauppa on EU:n jäsenmaiden silmin jaettavissa sisä – ja ulkokauppaan; sisäkauppa on EU- maiden välistä ja ulkokaupassa toinen osapuoli on EU:n ulkopuolisessa valtiossa toimiva yritys. Tässä tutkimuksessa käyn läpi sekä vientiprosessin strategista puolta että operatiivista puolta, pitäen pääpainon kuitenkin toteutuksessa. Strategisella puolella tarkoitukseni on selventää vientiprosessin strategisen toiminnan merkitystä, ja mahdollisesti antaa kehitysehdotus kuinka sen toimintaa voidaan tehostaa. Tässä työssä keskityn operatiiviseen osioon vain siltä osin kuin toiminta on vakiintunutta. Käytännössä se tarkoittaa toimintaa tilauksen saapumisesta sen käsittelyyn, eli toimituksen suorittamiseen asti. Kokonaisuudessaan vientiprosessi kuvataan kuviossa 3. Sen vaiheet ovat ideointi, esitutkimus, suunnittelu, toteutus sekä jatkuva arvioni.

Vientiprosessi alkaa aina vienti-ideasta; millaista tuotetta kannattaa lähteä vieämään ulkomaan markkinoille, minne sitä kannattaa lähteä markkinoimaan ja kuinka tuote saadaan kyseisille markkinoille? Näitä kysymyksiä varten vientiprosessiin kuuluu esitutkimusvaihe, joka antaa vastaukset kysymyksiin ja varmistaa vientipäätöksen. Seuraavaksi päästään suunnitteluvaiheeseen, jossa laaditaan yksityiskohtainen suunnitelma viennin aloittamisen pohjaksi. Tässä vaiheessa yrityksen

tulisi myös selvittää toiminnan kustannuksia sekä pyrkiä optimoimaan seuraavaa, toteutusosioa mahdollisimman kustannustehokkaaksi. Toteutusvaihe on viennin konkreettisin ja näkyvin osa, jossa myös kustannukset näkyvät korkealla profiililla, vaikka kustannusten hallinta kuuluukin pääosin suunnitteluvaiheeseen. Viimeisenä kohtana vientiprosessiin kuuluu toiminnan arviointi; tässä vaiheessa on mahdollista tehdä toiminnan tehokkuutta edistäviä johtopäätöksiä toteutusvaiheen toimintaan perustuen. Kuten kuvio 3 alla osoittaa, arviointi voi johtaa takaisin idea – vaiheeseen tai suunnittelu - vaiheeseen. Idea - vaiheeseen on syytä palata, mikäli kokonaisuuden ei havaita toimivan halutulla tavalla; jos kohdemarkkinat esimerkiksi ottavat viedyn tuotteen heikosti vastaan. Suunnitteluvaiheeseen tulee mennä, mikäli vienti lähtee myynnin näkökulmasta onnistumaan, mutta prosessissa on selvästi kehitettävää, joko kustannusten tai toimintatapojen puolesta.



KUVIO 3: Vientiprosessi (Mukaillen Selin, 2004, 124)

Vientiä voi, ja harjoittaakin monet pienet ja keskisuuret yritykset ilman suurempaa huomiota prosessin toimintaan; monille riittää että tilaukset saadaan käsiteltyä ja toimitukset lähtemään. Pääasiassa tilanne johtuu yritysjohdon vähäisestä ymmärryksestä koko vientitoimintaa kohtaa, mutta valitettavasti löytyy myös tapauksia, joissa tilanne tiedostetaan, mutta ei uskota asialla olevan suurta käytännön merki-

tystä. Tosiasiassa tehokkaasti hallinnoitu vientiprosessi helpottaa yhtä paljon pienen vientiyrityksen, kuin suurtenkin yritysten arkipäiväistä toimintaa. Itse asiassa pienemmässä yrityksessä se voi tuntua suuremmaltakin edulta, koska tilausmäärät ovat pienempiä, jonka seurauksena vähentynyt työtaakka näkyy selvemmin.

Jokainen vientiprosessi saa alkunsa toiminnan ideoinnista sekä markkinatutkimuksesta, ja mikäli ne osoittavat toiminnalle olevan edellytyksiä, sen toteutus tulee suunnitella tarkkaan. Viennin ideointi on seurausta liiketoiminnan luonnollisesta kasvutarpeesta yli kansallisen markkina-alueen. Syitä on useita, mutta yleisemmät lienevät kasvuhalu, kilpailukyyn säilyttäminen sekä kausivaihteluiden aiheuttaman kysyntäpiikkien tasaaminen (FINTRA-SARJA, 2003, 9).

3.2.1 Vientiprosessin vaiheet

Vientiprosessi käynnistyy **tarjouksen valmistelulla**, jonka tarkoituksena on selvittää mahdollisimman kattavasti tarjouksen laatimiseen vaadittavat asiat. Valmisteluvaiheeseen kuuluu erilaisten vientiesteiden – tai rajoitusten selvittäminen, vientikulujen selvittäminen ja huomioiminen tarjousta varten sekä tarjouksen pohjana käytettäviä tietoja, kuten tarjouksessa esiintyvät tuotteet, niiden tekniset ominaisuudet ja määrä (Raatikainen, VIENTIPROSESSIOPAS 2010, 2).

Tarjousta laatiessa siihen tulee laittaa tarjottava tuote ja tarjottava määrä sekä sen yksikköhinta. Niin ikään tarjouksesta tulee ilmetä tavaroiden toimitusaika – ja ehto. Näiden lisäksi on tärkeää ilmoittaa maksuehto, tietoa tavaroiden pakkauksesta sekä antaa tarjoukselle voimassaoloaika (Raatikainen, VIENTIPROSESSIOPAS 2010, 3).

Toimituksen valmistelu tulee aloittaa tarkastelemalla saapunutta tilausta. Vastako se asiakkaalle annettua tarjousta, mikäli sellainen on toimitettu? Mikäli jokin osa siinä on muuttunut, on sitä käsiteltävä ns. vastatarjouksena alkuperäiselle tarjoukselle, jolloin sen hyväksymisestä tai hylkäämisestä on ilmoitettava tilauksen tekijälle. Tässä vaiheessa tulee myös aloittaa erilaisten lupien hankinta, koska ne

vievät aina jonkin verran aikaa viranomaisten käsittelyssä (Raatikainen, VIENTIPROSESSIOPAS 2010, 3).

Toimitus on vaihe, johon tulee kiinnittää erityistä huomiota. Tavarankuljetus on kiinni paitsi ammattimaisesta kuljettamisesta, myös kuljetusdokumenteista. Toimitusta tehdessään yrityksen tulee huolehtia, että kaikki asiakirjat ovat asianmukaisesti täytetty, eikä mitään puutu. Kuljetusasiakirjoja ja niiden merkitystä käsitellään tarkemmin seuraavassa alaluvussa (Raatikainen, VIENTIPROSESSIOPAS 2010, 4).

Toimituksen jälkeen tulee tehdä tarpeen mukaan erilaisia ilmoituksia tavarankuljetuksesta sekä saapumisesta, mikäli saapuneen tavarankuljetuksen kohdalla niin vaaditaan. Mikäli toimitus tapahtuu vierasmaahan paikkaan (maa, jonne ei ole aikaisempaa toimintaa ollut), tulee yrityksen myös seurata syntyviä kustannuksia, jotta niihin osataan varautua vastaisuudessa. Raatikainen (2009, 6) tähdentää myös maksusuoritusten kontrolloinnin tärkeyttä toimituksen jälkeisessä vaiheessa (Raatikainen, VIENTIPROSESSIOPAS 2010, 6).

Jälkihoito on vientiprosessin vaihe, joka tarjoaa myyjäyritykselle mahdollisuuden jäädä asiakkaansa mieleen. Jälkihoidoksi käsitetään kaikenlainen toimituksen jälkeinen toiminta aina tyytyväisyyskyselyistä reklamaatioon, mikäli ostaja havaitsee tuotteessa virheen. Erityisesti reklamaatiovaiheen toiminta on yrityksille todellisen osaamisen paikka; kuinka hyvin ostajaa palvellaan tällaisessa yritystä lisää työllistävässä tilanteessa. Negatiivinen kokemus asiakkaan osalta on omiaan karkoittamaan asiakkaat kilpailijoiden luokse. Positiivisella kokemuksella asiakassuhdetta voidaan rakentaa kestävämmäksi; asiakas on todennäköisempi ajattelemaan, että myyjän ammattimainen ote virheen myöntämisessä viestii reilusta kaupankäynnistä (Raatikainen, VIENTIPROSESSIOPAS 2010, 6).

3.2.2 Vientiprosessissa tarvittavat asiakirjat

Vaikka Euroopan unionin vapaakauppasopimusten myötä sisäkauppaan vaadittavien asiakirjojen määrä on ratkaisevasti vähentynyt menettelyjen yhtenäistämistä-

voitteen vuoksi, voi asiakirjojen sisältövaatimukset edelleen poiketa toisistaan, riippuen minkä yhteisön maan kanssa kauppaa tehdään. Tästä syystä vientiä uusille alueille aloittelevan yrityksen tulee aina tarkistaa kohdemaan asettamat asiakirjavaatimukset. Vientiprosessin loppuunvieminen vaatii useita yhteydenottoja sekä yhteistyökumppaneihin että asiakkaalle, ja koko toimitusketjussa (asiakas, yritys X sekä sen yhteistyökumppani ja kuljetusliike) käytetään arviolta lähes 40 erilaista vientiin liittyvää asiakirjaa. Tietyillä aloilla - kuten elintarvikealalla - voidaan myös vaatia erityisasiakirjoja tietyntuotteiden kohdalla (FINTRA-SARJA, 2005, 1-1, 1-2).

Yksinkertaisuudessaan viejä voi selvittää yhteisökaupasta tuottamalla vain kauppalaskun, pakkausluettelon sekä rahtikirjan tavaroille. Tutkimukseni rajauksiin perustuen esittelen seuraavaksi seitsemän vientiin liittyvää dokumenttia, joilla tutkimuskohteenani oleva yritys suorittaa vientitoimintaansa.

Myyntitilaus on dokumentti, jolla asiakas sitoutuu ostamaan määritellyt tuotteet tiettyyn hintaan. Myyntitilaukset toimivat asiakirjoina, joiden avulla voidaan suunnitella tuotantoa sekä yrityksen omia ostotilauksia (SAP- kirjasto 2010).

Tilausvahvistuksen tulisi olla lähes kopio saapuneesta tilauksesta. Sen tulee ilmoittaa samat tiedot kuin tilauksenkin, eli minimissään tilauksen sisältö, hinnat, mahdolliset alennukset, toimitusehto ja - aika sekä tietenkin maksuehto. Vienti-kaupan asiakirjat (2008, 6-1) ilmoittaa tarpeelliseksi informaatioksi myös arvonlisäverokäytännöstä mainitsemisen, mutta vienti – ja tuontikauppaa harjoittavien yritysten tulee kyllä olla jo valmiiksi tietoisia 2. luvussa mainitusta arvonlisäverokäytännön määrämaaperiaatteesta, jonka mukaan arvonlisäveron maksaa sisäkaupassa aina tavarantoimittaja, ja oman maansa käytännön mukaisesti.

Ostotilaus on dokumentti, jonka avulla ostetaan haluttu palvelu tai tavara tavarantoimittajalta. Ostotilauksessa tulee vähintään olla eriteltynä haluttu tavara, volyyymi sekä haluttu toimitusaikataulu. Tämä ohjeistus koskee lähinnä jo valmiista liikesuhdetta, jolloin yrityksen nimet, kontaktit, toimitusosoitteet, laskutustiedot yms informaatio on jo tavarantoimittajan tiedossa (SAP- kirjasto 2010).

Pakkausluettelo tulisi tehdä jokaiselle lähetykselle erikseen, koska sen tehtävä on antaa informaatiota kyseisestä lähetyksestä. Se sisältää monia samoja tietoja kuin kauppalaskukin. Siinä ilmoitetaan kollokohtaisesti mitat, erilaiset tuotemerkinnät, brutto – sekä nettopainot sekä sisältö. Pakkausluettelo ei kuitenkaan sisällä hintatietoja tuotteille, jonka ansiosta se on kätevä asiakirja kaupassa, jossa on osallisena useita toimijoita (Vientikaupan asiakirjat, FINTRA – SARJA, 2005, 10-4).

Kauppalaskun voidaan sanoa olevan tärkein yksittäinen asiakirja yhteisökauppaa tehtäessä, sillä sen sisältö antaa informaatiota paitsi myyjälle, ostajalle sekä rahdinkuljettajalle, myös eri maiden viranomaistahoille. Tärkeimmät tiedot ovat

- Myyjän ja ostajan ALV – numerot
- Myyjän Y- tunnus
- Merkintä myynnin verottomuudesta(esim. VAT 0 %)
- Yksilöinti kuljetettavista tuotteista (= painot, hinnat, pakkaus jne.)
- Tullitariffi (varmistaa oikean tilastoinnin myös ostajan toimesta)
- Tavarán yhteisöaseman osoittamiseksi merkintä T2L (merikuljetuksissa T2LF)
- Toimitusehto
- Laskun numero ja päiväys
- Ostajan tilausnumero
- Tavarán alkuperämaa(helpottaa edelleenvientiä, mikäli ostaja niin haluaa)

Lähde: FINTRA-SARJA / Vientiprosessiopas

On hyvä huomioida, että kauppalaskuun voidaan vaatia myös muunlaisia kuin edellä ilmoitettuja tietoja, jotka tulee aina tarkastaa ostajalta (FINTRA – SARJA, 2005, 10-2).

Rahtikirja toimii kuljetussopimuksen vahvistavana dokumenttina, joka samalla ohjeistaa rahdinkuljettajaa kuljetuksen hoidossa. Rahtikirjaan merkittävä toimitusehto määrittelee kuljetusmuodon, ja sen lisäksi rahtikirjaan voidaan kirjoittaa

lisäohjeistuksia liittyen tavaroiden lastaamiseen, purkamiseen ynnä muihin kuljetuksen osa-alueisiin. Rahtikirja tulee aina tehdä kolmena kappaleena; yksi jää myyjälle, yksi rahdinkuljettajalle sekä yksi jää ostajalle. Rahtikirjan tuottaa useimmissa tapauksissa rahdinkuljettaja, mikäli viejä ei omalla kalustollaan toimita tavaroita ostajalle. Käytännössä tämän päivän toimintatapana ulkopuolista rahdinkuljettajaa käytettäessä on kuitenkin tehdä kuljetustilaus internetissä, josta viejä voi tulostaa samalla myös itselleen kyseisen rahtikirjan. Näin ollen viejällä on lähtökohtaisesti kaikki kuljettamiseen vaadittavat asiakirjat käytössään ennen kuljetuksen aloittamista.

Vientikaupassa rahtikirjalle on määritetty yleissopimuksen kautta vähimmäistiedot, jotka sen tulee sisältää. Yksinkertaistaen voidaan sanoa, että yhteisökauppa vaatii vain kauppalaskun, pakkausluettelon sekä rahtikirjan, joilla todistetaan tavarann siirtyminen jäsenmaasta toiseen lähettäjän, vastaanottajan sekä lähetyksen sisältötiedoin varustettuna. Rahtikirjaa tehdessä on hyvä huomioida, että

- a) myyjä ei välttämättä aina ole lähettäjä, ja
- b) ostaja ei välttämättä aina ole vastaanottaja.

Sisältötiedoissa tulee aina ilmoittaa vähintään seuraavat tiedot: Tuotetiedot yksilöitynä, CN – tullinimike sekä brutto, - ja nettokilot (Vientikeskus 2010).

Intrastat on EU:n sisäkaupan tilastointiin kehitetty järjestelmä, jonka kerää jokaisen maan omat tulliviranomaiset. Intrastatin kautta esimerkiksi Suomen vienti – ja tuontiyritykset ilmoittavat oman sisäkauppansa määrän kuukausitasolla, josta tullin viranomaiset sitten kokoavat Suomen sisäkauppatilastot. Lienee paikallaan mainita, että kerätyt intrastat – tiedot käsitellään luottamuksellisina niin, ettei ilmoitettuja tietoja voida yhdistää suoraan niiden antajaan. Intrastat - tilastojen kautta valtio kykenee seuraamaan viennin ja tuonnin kehitystä, ja niiden painoarvoa valtion taloudessa. Julkisen sektorin lisäksi tilastotietoja käyttävät myös yritykset markkinatutkimuksissaan sekä toimintastrategioiden luomisessa (Tulli 2009, 1).

3.3 Sopiminen osana vientiprosessia

Jokaiseen vaihdantaan, siis kauppaan, liittyy sopiminen. Sopiminen on kaiken kaupankäynnin perusta; yksinkertaistetussakin kaupassa, esimerkiksi kalatorilla, sopimus syntyy, kun ostaja on halukas maksamaan myyjälle tietyn summan tietystä määrästä kalaa. Sopiminen on pitkään määritelty olevan kahden tai useamman toisiaan tarvitsevan oikeustoimen yhteenliittymä (Saarnilehto, 2005, 1,3).

Yritystoiminnassakin vastaan tulee useita eri sopimuksen lajeja, mutta tutkimuksen tarkoituksen vuoksi keskityn yritysten välisten kauppojen sopimiseen. Kauppasopimuksia syntyy ja käytetään siis jatkuvasti niin kuluttaja, - julkisen sektorin, - kuin yritystenkin välisessä kaupassa. Kaupankäynti on vain yksi sopimuslaji, mutta tutkimuksen tavoitteiden vuoksi keskityn juuri siihen.

Sopimuksen pääasiallinen tarkoitus on sitouttaa osapuolet toimimaan sopimuksen edellyttämällä tavalla. Sopimus määrittelee aina siihen osallistuvat henkilöt sekä heidän vastuunsa ja velvoitteensa. Sopimuksessa on myös määritelty seuraamukset, mikäli toinen osapuoli rikkoo sopimusta vastaan (Saarnilehto, 2005,4, 6).

Velvollisuudet ja vastuut konkretisoituvat pitkälti sopimuksen keston mukaan. Aiemmassa esimerkkitapauksessa kalatorista ovat sekä myyjän että ostajan velvoitteet hyvin lyhytaikaisia; myyjä on velvollinen tarjoamaan käyttökelpoista kalaa (ellei toisin ilmoita kalan kunnosta), ja ostaja on velvollinen suorittamaan kauppasumman myyjälle. Sopimus on syntynyt ja päättynyt näiden tapahtumien jälkeen. Jos sama asiakas menee myöhemmin uudestaan saman myyjän luokse, tämä ei voi olettaa sopimuksen syntyvän samoilla ehdoilla; kalan hinta on voinut laskea tai nousta, laatu heiketä tai parantua (uusi myyntierä yms.). Samaa kauppatapaa voivat harjoittaa myös yritykset; sama ostaja ostaa samalta myyjältä useasti samoja tuotteita, ja joka kerta sopimusehdot voivat muuttua, mikäli jokaista ostokertaa käsitellään omana sopimuksenaan (Saarnilehto, 2005, 6).

Vakiosopimus konkretisoi kaupan osapuolten vastuita ja velvoitteita paremmin. Vakiosopimuksella tarkoitetaan sopimusta, joka on tehty käyttäen yleisiä sopi-

musehtoja. Vakiosopimus on osapuolten välille tehtävä sopimus, jossa määritellään jatkuvan liiketoiminnan perusehdot. Esimerkiksi hinnastot, toimitusaikataulut, toimitusehdot sekä maksuehdot voidaan merkitä vakiosopimukseen, joka molempien osapuolten tulee hyväksyä. Jatkossa syntyviin sopimukseen voidaan vain lisätä maininta vakiosopimuksen ehtojen liitynnästä, jolloin edellä mainitut asiat määrittelevät osaltaan syntynyttä sopimusta (Wilhelmsson, 2008, 35, Hemmo, 2006, 93).

Vakiosopimusten tekeminen on ennakoivaa sopimista. Ennakoivalla sopimisella pyritään suunnittelemaan kestävä yhteistyötä, poistaa mahdollisia ongelmatilanteita sekä hallita kaupan riskejä. Tämä saavutetaan sopimalla käytännön menettelyistä liiketoiminnan eri osa-alueilla, ja sitomalla ne osaksi jokapäiväistä liiketoimintaa (Pohjonen, Haapio, Haavisto, Keskitalo, Lintumaa, Nygren, Nystén - Haarala, Rudanko & Taskinen, 2002, 1).

Vakiosopimukset ovat varsin tavallisia nykypäivän liikemaailmassa, mutta miksi yritykset sitoutuvat tällaisiin pitkäaikaisiin sopimuksiin, kun kauppaa saadaan tehtyä perinteiselläkin, yksi kauppatahtuma – yksi sopimus – mallilla? Vastaus löytyy sekä sopimusehdoista että yhteistyön jatkuvuudesta. Vakiosopimuksia tehtäessä pyritään turvaamaan yhteistyötä toisen yrityksen kanssa. Vakiosopimukset helpottavat toimintaa vakiintuneissakin liikesuhteissa, kun saadaan yhteisesti sovittua jokaiseen tietyn ajanjakson (vakiosopimuksen voimassaoloaika) kauppatahtumaan liittyvistä ehdoista. Näin jokaisen kauppatahtuman aikana ei tarvitse neuvotella kaupan ehtoja, vaan molemmat osapuolet tietävät jo pääosin (yksittäisiä sopimusmuutoksia voi tuki tapahtua) ehdot, joilla kauppaa tehdään. Vakiosopimuksia tehtäessä yleensä molemmat osapuolet haluavat sitoutua tiiviimpään yhteistyöhön, joka voi näkyä myös sopimusehdoissa; molemmat osapuolet haluavat liikesuhteesta toimivan, jolloin pyritään molempia osapuolia tyydyttävään ratkaisuun (Wilhelmsson, 2008, 36).

3.4 Henkilöstön merkitys

Henkilöstövalinnat ovat kriittisiä tekijöitä, kun lähdetään kehittämään organisaatiota ja sen toimintaa. Työtehtäviin, olivatpa ne millaisia tahansa, tulisi aina mahdollisuuksien mukaan saada rekrytoitua väkeä, joilla on tehtäviin vaadittava ammattitaito. Yrityksen vientitoimintaa hoitamaan tulisi näin ollen saada rekrytoitua viennin parissa töitä tehneitä henkilöitä. Usein tämä johtaa rekrytointiin yrityksen ulkopuolelta, varsinkin mikäli yritys on vasta aloittamassa vientitoimintaansa. Ulkoista rekrytointia käyttämällä organisaatio kykenee omaamaan nopeasti vientitoiminnan johtamiseen sekä toteuttamiseen vaadittavan henkisen pääoman (Heinonen & Järvinen, 1997, 132).

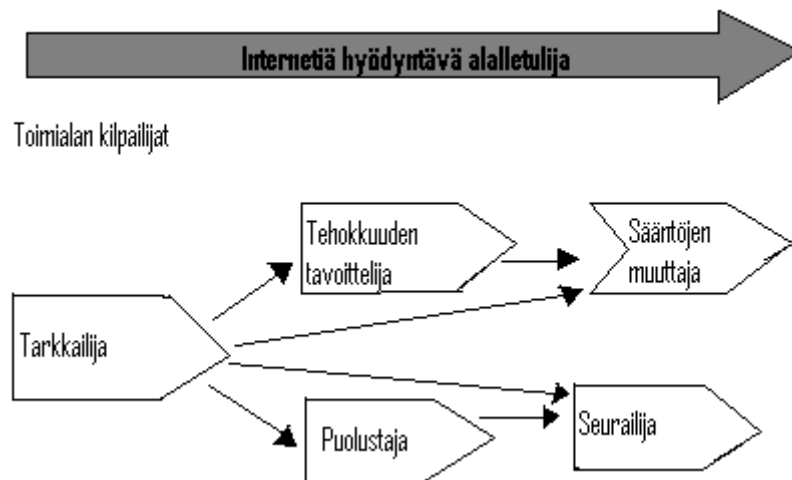
Vaikka ensisijainen toimintatapa onkin rekrytoida valmiita osaajia, on myös tärkeää huomata, että työtehtävissä voi menestyä myös työntekijä, joka omaa riittävän henkisen kapasiteetin, vaikkei olisikaan pätevää koulutusta. Pätevyys määrittyy suurilta osin älykkyyden, arvojen, fyysisten taitojen, persoonallisuuden sekä motivaation kautta. Tämän ymmärtäminen on erityisen tärkeää alati muuntautuvassa liiketoimintamaailmassa; jo pelkkä erilaisten toimintojen sähköistyminen asettaa jokaiselle kyseisiä toimintoja työkseen tekeville henkilöille vaatimuksia opetella mahdollisesti kokonaan uusia taitoja (Hätönen, 1998, 7).

Pitäen mielessä edellisen, valmiiden osaajien (ja siis yrityksen ulkopuolisen rekrytoinnin) hankinta olisi jatkuva sekä kallis prosessi. Harjoittamalla yrityksen sisäistä rekrytointia, huomioiden tietenkin työntekijöiden potentiaali, voidaan henkilöstökoulutuksilla saavuttaa samoja tuloksia (Megginson, Banfield & JoyMatthews, 1999, 74).

Vientiprosessin edelleen kehittäminen vaatii todellisia panostuksia yritysjohtolta. Sitä, kuten mitään muutakaan prosessia, ei voi jättää vientitoimintaa tekevän henkilön harteille, ja jäädä odottamaan tuloksia. Prosessin kehittäminen vaatii ymmärrystä mahdollisuuksista, joita nykyinen liiketoimintaympäristömme tarjoaa. Usein tämä vaatii strategista näkemystä, jota ei välttämättä voida olettaa olevan operatiivisen tason henkilöstöllä valmiina. Hätönen (1998, 12) sanoo ihmisten tarvitsevan yhä lisääntyvässä määrin työssään strategisia taitoja, ja viittaa koulutuksen olevan väylä näiden taitojen hankkimiseen.

4 SÄHKÖINEN LIIKETOIMINTA OSANA YRITYSSTRATEGIAA

Sähköinen liiketoiminta eri muodoissaan on jo vakiintunut osaksi yritysten liiketoimintaa. Internet on tuonut monia mahdollisuuksia liiketoiminnan harjoittamiseen ja sen kasvuun. Tavalla, jolla yritykset hyödyntävät tätä aina auki olevaa mediaa, on puolestaan suuri merkitys yrityksen kilpailukykyyn tämän päivän markkinoilla. Karjalainen (2000, 120) menee niinkin pitkälle, että vakuuttaa jokaisen yrityksen olevan mukana internet – aikakaudella, ja osoittaa sen kuvion 4 kautta.



KUVIO 4: Jokaisella yrityksellä on roolinsa Internet – aikakaudella (Karjalainen, 2000, 121).

Kuviossa 4 kuvataan, kuinka jokaisella yrityksellä on rooli Internet – aikakaudella, ja mitä rooleja on olemassa. Luonnollisesti yritys valitsee itse roolinsa valitsemalla kuinka kehittää toimintaansa sähköiseksi. Uusien liiketoimintatapojen tullessa markkinoille, useimmat yritykset ottavat mieluusti tarkkailijan roolin nähdäkseen, kuinka kyseiset liiketoimintatavat purevat markkinoilla. Uudet liiketoimintamallit, kuten sähköinenkin liiketoiminta, vaativat edelläkävijöitä, jotka uskaltavat tarttua haasteeseen. Nämä ovat kuvion tehokkuuden tavoittelijoita. Tarkkailijat muuttuvat kuvion puolustajiksi, jotka pyrkivät taistelemaan markkinoilla ennestään tutuilla liiketoimintameteodeilla tehokkuuden tavoittelijoita vastaan. Tehokkuuden tavoittelijoista, jotka uskaltavat vastata tässä tapauksessa sähköisen liiketoiminnan asettamiin haasteisiin, tulee sääntöjen muuttajia, kun he yrityksen ja erehdysten kautta

implementoivat sähköisen liiketoiminnan osaksi liiketoimintaansa. Puolustajat puolestaan muuttuvat kuviossa seuraajiksi, jotka ottavat sähköisen liiketoiminnan sovelluksia käyttöön sitä mukaa, kun ne saadaan toimimaan sekä hyöty on selvästi mitattavissa. Lienee sanomattakin selvää, että edelläkävijät myös saavuttavat asemaetua uudessa liiketoimintamallissa seurailijoihin nähden (Karjalainen, 2000,121).

Jotta sähköisestä tiedonsiirrosta saadaan irti maksimaalinen hyöty, tulee yrityksellä olla käytössään integroitu tietojenkäsittelyohjelmisto, joka kykenee palvelemaan kaikissa tarvittavissa toiminnoissa, niin yrityksen sisäisissä kuin ulkoisissakin toimenpiteissä. Tällaiset toimintaa ohjaavat ohjausjärjestelmät mahdollistavat erilaisten prosessien tehokkaan operatiivisen toiminnan, kunhan ne suunnitellaan yhteensopiviksi yrityksen käytössä olevalle toiminnanohjausjärjestelmälle (Heir, Juneja, Kalilainen, Karhusaari, Nylander & Rasimus, 2000, 7).

Sähköinen liiketoiminta on jaettavissa pienempiin osakokonaisuuksiin, joiden avulla voidaan selittää, miksi sähköistä liiketoimintaa harjoitetaan. Jako tehdään kuluttajakaupan, yritysten välisen kaupan sekä sisäisten prosessien tehostamisen välillä. Tässä luvussa käsitellään vain yritysten välisen kaupan sekä sisäisten prosessien tehostamista, koska ne tukevat tutkimukseni empiria – osuutta olennaisemmin kuin kuluttajakauppa (Aalto, Halonen, Juote, Järvinen & Wihuri, 2000, 9).

4.1 Miksi harjoittaa sähköistä liiketoimintaa?

Sähköisen liiketoiminnan harjoittaminen alkaa olla tätä nykyä yhä tärkeämpi osa yritysten liiketoimintaa, olipa kyseessä sitten kotimaan tai ulkomaan markkinat. Sähköinen liiketoiminta ei ole enää vain trendi, jollaisena se aloitti toimintansa Internetin yleistyessä. Aalto ym. (2000, 9) sanovat sen olevan ” tapa tehostaa yritysten ja niiden asiakkaiden, toimittajien ja muiden sidosryhmien välistä tavaroiden, palvelujen, informaation ja tiedon siirtoa”. Sähköinen liiketoiminta tarjoaa mahdollisuuden parantaa yritysten kilpailukykyä, vähentää prosessissa tapahtuvien virheiden määrää, helpon pääsyn uusille markkina-alueille sekä mahdollisuuden

nopeuttaa erilaisten prosessien suoritusaikaa, kun manuaalisesti tehtävien toimintojen määrää voidaan vähentää. Yksinkertaisimmillaan voisi väittää, että kaikki sähköisen liiketoiminnan osat tähtäävät vain yhteen asiaan; kustannusten pienentämiseen (Karjalainen, 2000, 90).

Yritysten välinen kauppa on monella alalla yksittäisen yrityksen tärkein liiketoimintasegmentti. Sähköisessäkin liiketoiminnassa yritysten välisten kauppajen osuus oli vuoteen 2000 mennessä 85 % (Aalto ym, 2000, 11), ja vuoteen 2005 mennessä se oli edelleen korkea n. 80 %:llaan. Hienoinen lasku johtuu yksityisten kotitalouksien lisääntyneestä kaupankäynnistä verkossa (Seppä, Rissanen, Mäkipää, Ruohonen, Hannula & Mäkinen, 2005, 44).

Yrityksien välillä tapahtuva sähköinen kaupankäynti on kuitenkin edelleen merkittävä osa sähköistä kauppaa, minkä vuoksi on entistä tärkeämpää saada kaikki sähköisen liiketoiminnan osat toimimaan sujuvasti ja ennen kaikkea turvallisesti. Tämä on mahdollista, mutta se vaatii yrityksiltä panostusta kyseisten sähköisten prosessien kehittämiseen sekä käyttöönottoon; olemmehan me sen aikaa eläneet Internet- maailmassa, että varovaisimmatkin yritykset ovat varmasti havainneet sähköisen liiketoiminnan hyödyt.

Sähköistä liiketoimintaa ei kannata alkaa suunnitella vain erilaisia sidosryhmiä varten, vaan on osattava ajatella myös sen vaikutusta omaan liiketoimintaan. Monia prosesseja voidaan muokata ja tehostaa sähköisen liiketoiminnan aikakautena. Voidaan luoda linkkejä yrityksen oman toiminnanohjausjärjestelmän sekä internet- sivuilla tarjottavien toimintojen välille niin, että yrityksen käytössä oleva toiminnanohjausjärjestelmä vastaanottaa suoraan erilaiset tilaukset, reklamaatiot, tavaroiden saapumisilmoitukset ja esimerkiksi laskut (Seppä ym, 2005,49).

Sähköisen liiketoiminnan on myös pitkään toivottu olevan tie paperittomaan toimistoon; uskaliaimmat asiantuntijat uskovat että teknologia sitä varten on olemassa, mutta se vaatisi samantasoisia ponnistuksia kuin internetin käyttöönotto osaksi liiketoimintaa. Aina kun kuulen puhuttavan paperittomasta toimistosta, kuulen entisen työnantajani sanat ”in a perfect world” (Kuehne + Nagel LLS:n toimitus-

johtaja, 2009). Todellakin, jos eläisimme täydellisessä maailmassa, sähköinen liiketoiminta olisi kaikkien käytössä eikä siinä ilmenisi koskaan ongelmia. Itsekin toimistotyötä tehneenä tiedän, että tietotekniikka on itse asiassa lisännyt paperinkulutusta toimistossa; kun asiakirjat täytetään ja liikutetaan sähköisesti, niistä on helppo ottaa paperikopioita, ja ovathan kirjalliset dokumentaatiot edelleen se varmin todistus kaupanteosta.

4.2 Sähköisen liiketoiminnan tasot

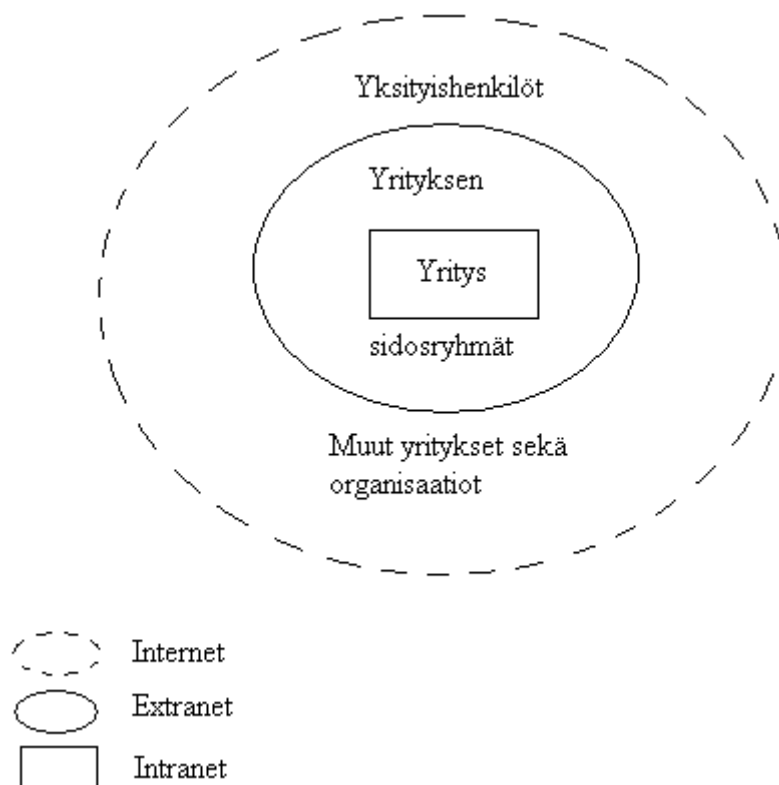
Sähköinen liiketoiminta sai yritysten huomion, kun Internet yleistyi. Ensimmäisen tason liiketoiminnan internet-hyöty oli puhtaasti informatiivinen. Vuoteen 2005 mennessä jo 62 %:lla yrityksistä Suomessa oli kotisivut, joka oli kansainvälisellä tasolla katsoen hyvä saavutus (Seppä ym, 2005, 40). Yritykset saattoivat laittaa tietoa verkkosivuilleen itsestään ja toiminnastaan, tuotteistaan sekä tarvittavia yhteystietoja. Lisäksi Internetin välityksellä yritykset pystyvät päivittämään tietoaan, olipa kyseessä yritysosto, hintojen muutos tai vaikkapa henkilöstön vaihdos, ja asiakkaat pääsevät käsiksi muuttuneeseen informaatioon välittömästi. Tässä vaiheessa asiakkaat saattoivat voida tutustua yrityksen toimintaan, tuotteisiin ja hintoihin verkossa, mutta varsinainen kaupankäynti käytiin edelleen joko paikan päällä, puhelimitse tai faxin välityksellä. Monet, etenkin pienet ja keskisuuret yritykset, ovat jääneet edelleen tälle tasolle, vaikka Internet tarjoaa nykyään jo hyvin edistyksellisiäkin keinoja sähköiseen liiketoimintaan (Sakki, 2003, 183).

Toinen taso kehittyi tavallaan itsestään, kun yritykset eivät olleet tyytyväisiä informatiivisten kotisivujen tuloksiin. Syntyi interaktiivinen verkkotoiminta, extranet, jossa asiakas kokee saavansa jonkin asteista kanssakäymistä. Yksinkertainen esimerkki interaktiivisesta liiketoiminnasta on vakuutusyhtiö IF:n verkkosivut, jossa ihmiset voivat kartoittaa vakuutustarpeitaan sekä tehdä sopimukset vakuutuksista. Extranetin toimintaperiaate voidaan viedä sellaisenaan myös yritysten väliseen kaupankäyntiin (Sakki, 2003, 183).

Kolmas ja tähän mennessä kehittynein taso on transaktiivinen sähköisen liiketoiminnan taso. Tämä tarkoittaa pelkän tuotteiden selailun ja sopimusten teon lisäksi

yksilöityjen tuotteiden tilaamista sekä maksamista suoraan tilausvaiheessa. Tämä niin sanottu ”verkkokauppa – ajattelu” on saanut huomiota monien yritysten piirissä, ja puhtaasti Internetissä toimivia yrityksiäkin on syntynyt tämän transaktiivisen tason kehityksen myötä (Aalto ym, 2000, 13).

Internetin saapuminen osaksi liiketoimintaa on mahdollistanut myös yrityksen sisäisen kanavan, Intranetin käyttöönottamisen. Intranetin idea on toimia yrityksen sisäisenä verkkona, jossa voidaan vaihtaa sekä antaa sellaista informaatiota, jota ei haluta suoraan menevän asiakkaiden tai yhteistyökumppaneiden tietoon. Tällaista informaatiota ovat muun muassa henkilöstöasiat, asiakasrekisterit, yrityksen käyttämät asiakirjapohjat sekä erilaisten prosessien sekä työtehtävien kuvaukset (Sakki, 2003, 183). Kuviossa 5 kuvataan internet, extranet sekä Intranet yrityksen näkökulmasta.



KUVIO 5: Internet, Extranet sekä Intranet yritysperspektiivistä (mukaihen Heir ym, 2000, 56).

4.3 Sähköinen tiedonsiirto osana prosesseja

Kuten aiemmin olen tuonut esiin, sähköinen tiedonsiirto on tapa tehostaa yrityksen sisäisiä prosesseja. Vaikka kyse onkin yrityksen sisäisistä prosesseista, ne usein ylettyvät asiakkaista kumppanuusyrittäjiin. Tämän vuoksi on tärkeää, että yritys ja sen kyseiset sidosryhmänsä kehittävät tehokkaan tavan välittää toisilleen informaatiota.

Erilaisten prosessien sähköistymisessä on kuitenkin muistettava, että Internet tarjoaa paljon erilaisia toteutusmahdollisuuksia, joten prosesseja sähköistävän yrityksen tulee suunnitella huolellisesti sen toteutus, ja tarvittaessa muokata olemassa olevan prosessin kulkua. Aalto ym. (2000, 44) suosittelevatkin prosessien suunnittelua asiakkaan näkökulmasta.

Miten sähköinen tiedonsiirto sitten kiinnitetään osaksi prosesseja? Vastaus löytyy nykyaikaisista toiminnan – tai taloudenohjausjärjestelmistä, internetistä ja niiden linkittämisestä toisiinsa. Nykyajan yritysten ohjausjärjestelmät tarjoavat mahdollisuuden linkittää eri osastot (myynti, ostot, tuotanto, taloushallinto) toisiinsa yhden ohjelmiston kautta, ja internet lisää mahdollisuuksia; voidaan linkittää jopa toisia yrityksiä tietyin rajoituksin omaan toiminnanohjausjärjestelmään. Yhteistyöverkostoilla onkin suuri merkitys sähköisesti toteutettavan prosessin käyttämisessä, koska prosessi vaatii toimintaa eri osapuolilta; asiakkaat tekevät tilauksia, jonka seurauksena yritys on yhteydessä omiin kumppanuusyrittäjiinsä (alihankkijat, kuljetusyrittäjät jne.) sekä muihin tarvittaviin tahoihin (esim. viranomaiset) ja lopuksi taas asiakkaaseen (Vesalainen, 2006, 18 ja Sakki, 2009, 22). Näin ollen olisi järkevää pystyä luomaan sähköiselle tiedonsiirrolle väylä eri osapuolten kesken, jotka toimivat osana samaa prosessia.

Liiketoimintaa sähköistäessä tehdään kuitenkin edelleen myös virheitä, joiden seurauksena yritykset saattavat todeta sen olevan liian hankalaa, ja jatkavat liiketoimintaa vanhaan malliin. Suurimpiin virheisiin kuuluu pyrkimys viedä olemassa olevat prosessit sähköisiksi sellaisinaan ilman toimintaa tehostavia muutoksia, jotka sähköistäminen mahdollistaisi; ”Ovathan ne toimineet hyvin tähänkin asti

tällä tavalla”, on ensimmäinen ajatteluvirhe. Kuten yllä mainitsin, prosessin sähköistäminen avaa lukuisia toteutusmahdollisuuksia, jotka tulee punnita tarkkaan.

Nykyään on jo käytössä paljon yrityksen sisäisiä, toisilleen keskusteleuvia tietojärjestelmiä, jolloin myyntihenkilöstö kykenee katsomaan esimerkiksi tuotannon informaatiota, kuten tuotantoaikatauluja, ja osaa palvella asiakasta paremmin kertomalla koska asiakkaan pyytämää tuotetta on saatavilla. Samoin myyntihenkilöstö voi tällaisessa tapauksessa seurata yksittäisten reklamaatioiden etenemistä ja tiedottaa asiakasta sen kulusta. Nykyään jo pk-yrityksetkin ovat siirtymässä monista erillisistä toimintaansa ohjaavista ohjelmistoista (esim. myynnille, tuotannolle ja ostoille omansa) kohti yhtenäistä, ns. ERP – toiminnanohjausta (enterprise resource planning), jonka avulla saadaan hallinnoitua kaikkia toimintoja (Heir ym, 2000,22).

Seuraavaksi annan esimerkin yrityksiä välisestä informaation jaosta. Nykyisillä resursseilla on mahdollista toteuttaa yksi pitkä sähköinen ”informaatioputki”, jonka myötä asiakkaan luodessa omaan järjestelmäänsä tilauksen tuotteista X, sama tilaus ohjautuu kaikkine määrää, laatu ym. tarkkoine tietoineen suoraan tavarantoimittajalle, joka hyväksymällä tilauksen kaikkine toimitusaikataulutietoineen sähköisesti, lähettää kuittausviestin yhteydessä toimitukselle kuljetustilauksen ostotilauksen alkuperäisillä tiedoilla suoraan rahdinkuljettajalle. Rahdinkuljettajan vahvistaessa toimituksen nouto (sähköistä ”putkea” käyttäen), lähtee kuittausviesti sekä tavarantoimittajalle että alkuperäiselle asiakkaalle.

Prosesseja sähköistäessä käy usein niin, ettei niistä oteta irti kaikkea mikä voitaisiin saada. On edelleen yleistä, että etenkin pienestä yrityksestä keskisuureksi kasvavat yritykset ottavat käyttöönsä erilaisia ajantasaisia myyntiin, varastonhallintaan sekä talouspuoleen liittyviä ohjelmistoja. Se, missä yritykset edelleen kompuroidut, on näiden ohjelmistojen linkittäminen (tai varmistaminen, että ne voidaan jatkossa linkittää) toisiinsa, jotta kaikki olennainen informaatio kulkisi samassa järjestelmässä ollen kaikkien niitä tarvitsevien käytössä (Berg, 2004,16).

Monet yritykset kehittävät järjestelmän, jossa tilaukset, reklamaatiot ym. yksittäiset toiminnot mahdollistetaan Internetissä, mutta ne päätyvät vain asianomaisen toimihenkilön sähköpostiin, josta se täytyy edelleen viedä yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään. Lähes samalla vaivalla voitaisiin kuitenkin rakentaa linkki suoraan verkkosivuilta toiminnanohjausjärjestelmään, ja sähköpostiin saapuisi vain ilmoitus uudesta tapahtumasta toiminnanohjausjärjestelmässä (Aalto ym, 2000, 44).

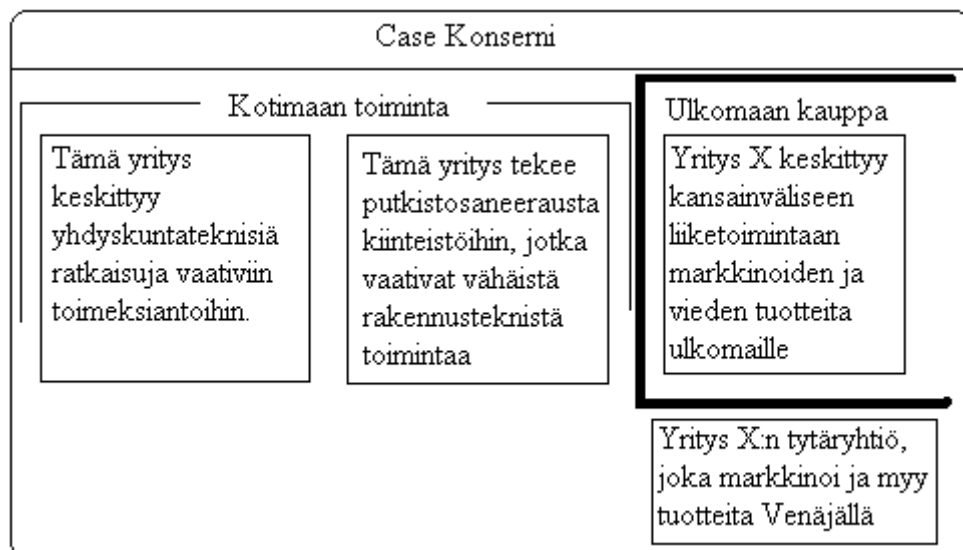
Erityisesti yritysten välisessä kaupassa prosessien sähköistämällä, ns. ulkoisilla sähköisillä ratkaisuilla, voidaan saavuttaa merkittäviä säästöjä, nopeuttaa prosesseja sekä osoittaa luottamusta yhteistyöyritystä kohtaan. Vakiintuneiden yhteistyöyritysten kohdalla voidaan myös alkaa rakentaa suoria linkkejä toiminnanohjausjärjestelmien välille niin, että siellä kulkee automaattisesti kaikki tilaukset, laskut yms. Tällainen linkitys kuitenkin vaatii yhteistyöyrityksiltä pitkää ja onnistunutta historiaa; mikään yritys ei avaa pääsyä omaan toiminnanohjausjärjestelmään uusille asiakkaille tai muille yhteistyökumppaneille (Berg, 2004, 18).

5 CASE YRITYS X

Tässä luvussa käsittelen tutkimukseni mahdollistavaa case-yritystä, eli työni em-
piria-osuutta. Lähdän liikkeelle esittelemällä yrityksen toimialan, josta siirryn lu-
vuittain kohti tutkimukseni varsinaista tarkoitusta; vientiprosessin tarkastelua.
Ennen tarkastelua sekä epäkohtien ja kehitysehdotusten antamista on kuitenkin
syytä selvittää, millainen prosessi on nykyisellään.

5.1 Toimiala

Yritys X on putkistosaneeraukseen erikoistunut konserni, jonka liiketoiminta ylet-
tyy kotimaan lisäksi moniin muihinkin Euroopan maihin. Putkistosaneeraus-
toiminta keskittyy kotimaahan, kun taas vientitoiminta keskittyy putkien sekä nii-
den liitännäisosien kauppaan. Koska kyseessä on konserni, on liiketoiminta jaettu
tytäryhtiöittäin; kotimaan toiminta hoituu kahden hieman eri segmenteille suun-
nattujen tytäryhtiöiden toimesta, ja konsernin vientitoimintaa hoitaa kolmas tytär-
yhtiö. Työni keskittyykin juuri tämän viimeksi mainitun tytäryhtiön toimintaan.
Kuviossa 6 on esitetty jako kotimaan ja kansainvälisen toiminnan osalta. Kuvioon
on merkattu tässä työssä käsiteltävä yritys X.



KUVIO 6: Konsernikuvaus

Yritys X:llä on tärkeä kotimainen yhteistyökumppani (yritys Y), jonka kanssa yhteistyössä valmistetaan vientiin tarkoitetut putket. Tämä yhteistyö on merkittävää case - yrityksen osalta myös siksi, että suuri osa vientilähetyksistä lähtee yhteistyökumppanin varastolta.

Haastateltuani yritys X:n vientiasistenttia, kävi ilmi että konsernissa halutaan lisätä resursseja kansainvälistä kauppaa hoitavan tytäryhtiön käyttöön, koska sen toiminnan kasvattamiseen on nähty olevan paljon potentiaalia markkinoilla. Vienti- ja liiketoiminta kokonaisuudessaan on muodostunut konsernille erittäin tärkeäksi liiketoiminnan osa-alueeksi. Yritys X:n vientiasistentin mukaan se on kehittynyt konsernin kannattavimmaksi liiketoiminnan osa-alueeksi (Yritys X:n vientiasistentti 2010).

Koska konsernin kotimaan toiminnoista vastaavien tytäryhtiöiden asema on vakiintunut, ja koska myymänsä tuotteet ovat pitkälle kehitettyjä, on niiden pidettävällä myös asennustoimintaa kyseisten tuotteiden osalta. Tarkoitukseni ei ole käsitellä konsernin kotimaan asioita juurikaan, mutta sen vakaan toiminnan avulla saadaan mahdollistettua kansainvälisestä kauppaa tekevän tytäryhtiön kasvu markkinoilla.

5.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus aloitettiin virallisesti heinäkuussa 2010. Suurin mahdollistaja tutkimuksen tekemiseen kesä - ajalla oli joustavuus tutkimusta ohjaavan opettajan taholta. Kesä- aika mahdollisti täyden keskittymisen tutkimukseen, jonka vuoksi se valmistui melko nopeassa tahdissa; tutkimuksen virallinen jättöpäivä oli 2.11.2010, eli sen tekeminen kesti neljä kuukautta.

Tutkimuksen tarkoitus oli tehostaa asiakasyrityksen sisäkaupan vientiprosessia, ja se aloitettiin laatimalla työohjeistus vientiprosessin vaiheista sellaisena kuin se nykyään on. Seuraavat vaiheet olivat työohjeen tarkastelun kautta löytää siihen kohdistuvat haasteet sekä kehitysehdotukset. Tutkimuksen aikana tehty työohje vientiasistentin nykyisestä toimenkuvasta on tutkimuksen liitteenä 2.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisin metodein. Näitä olivat osallistuva havainnointi työohjeen laatimisvaiheessa, tutkimuksen eri vaiheissa asiakasyrityksen tiloissa järjestetyt teemahaastattelut sekä avoin kysely, joka oli hyvin vapaamuotoista riippuen siitä, kuinka paljon tarvitsin informaatiota milloinkin.

5.3 Yritys X:n toiminnanohjaus

Yrityksen tietojärjestelmät ovat yksi tehokkaan toiminnan perusedellytyksistä. Jotta liiketoiminta ja sen prosessit toimisivat tehokkaasti, tietojärjestelmien tulee toimia joustavasti ja niihin on oltava pääsy kaikilla asianosaisilla. Yksittäisten tietojärjestelmähankintojen sijaan tulisi pyrkiä saamaan kokonaisvaltainen järjestelmä, joka kykenee palvelemaan yrityksen tarpeita sen jokaisella liiketoiminnan alueella. Aivan yhtä pätevä, ja erittäin yleinen ratkaisu on hankkia yrityksen käyttöön vain sellaisia tietojärjestelmiä, jotka kykenevät keskustelemaan toistensa kanssa käyttämällä yhteisiä tietokantoja (Iskanius & Klaavu, 2009).

Yritys X:n tapauksessa liiketoiminnalleen parhaiten sopivaa tietojärjestelmää ollaan vasta hakemassa, sillä tulossa on jo toinen tietojärjestelmän vaihdos muutama vuoden sisään. Yritys X on toiminut, ja uusimmankin tietojärjestelmän käyttöönoton myötä jatkaa toimintaansa turvautuen taloushallintoon keskittyvällä ohjelmistoratkaisulla. Sakin (2003, 180) mukaan yrityksissä käytetään tietojärjestelmiä, jotka on kehitetty nimenomaan taloushallinnon tarpeiden mukaisesti. Yritys X:n ensimmäinen tietojärjestelmän vaihdos tapahtui heinäkuussa 2009, kun talousohjausjärjestelmä Tikon vaihdettiin nykyiseen Passeliin, ja seuraava vaihdos aikataulutettiin syyskuun loppuun, kun Passelista oli tarkoitus siirtyä Vismaan.

Tämä aikataulu ei ole täysin pitänyt paikkaansa, vaan tällä hetkellä nämä taloudenohjausjärjestelmät ovat rinnakkain käytössä ainakin vuoden 2010 loppuun saakka (Yritys X:n vientiasistentti 2010).

Syyt vaihdoksiin ovat lähinnä käytännöllisyydessä, mutta tietenkin taloudellisillakin seikoilla on ollut osansa valinnoissa. On syytä kuitenkin painottaa, ettei mai-

nittuja taloudenohjausjärjestelmiä voi laittaa paremmuusjärjestykseen yritys X:n vaihtojen mukaan, koska yritys on

- a) Hakemassa omalle toiminnalleen sopivinta järjestelmää, eli Tikon ja Passeli voivat toimia loistavasti jossain muussa tarkoituksessa, ja
- b) siirtyminen Vismaankaan ei vielä tarkoita, että siihen oltaisiin täysin tyytyväisiä; sekin saattaa vielä päätyä vaihdettavien listalle.

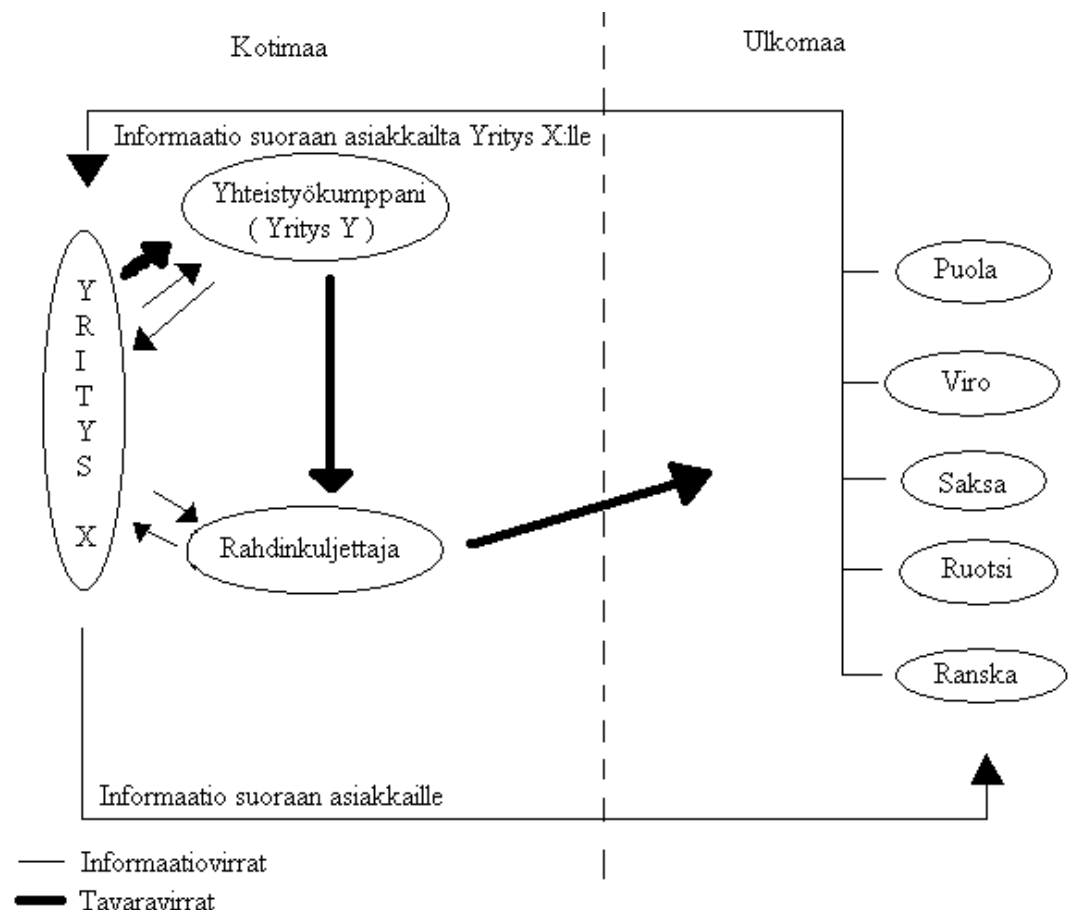
Yritys X:n vientiasistentti oli sitä mieltä, että Visman käyttöönotto voisi olla yrityksen viimeinen toiminnanohjausjärjestelmän vaihdos, koska sen käyttöönottoon on panostettu enemmän kuin edellisiin, ja siltä vaaditaan täydellisempiä käyttöominaisuuksia kuin mitä edellisiltä taloudenohjausjärjestelmiltä. Tähän on myös Visman toimittava yritys sitoutunut järjestelmän toiminnan kehittämisen kautta (Yritys X:n vientiasistentti, 2010).

Tällä hetkellä Yritys X on siirtymässä luvussa 4 esittämäni kuvion 4 puolustajasta seurailijaksi; se on ottanut jo jonkinasteisia markkinoilla hyväksitodettuja järjestelmiä käyttöön, mutta se edelleen pyrkii varmistamaan käyttöönottamiensa järjestelmien tehokkuuden ennen niiden lisäämistä toimintaansa. Tämä toimintatapa on turvallinen yrityksen kannalta, mutta samaa aikaa se antaa toisten yritysten toimia tehokkuuden tavoittelijoina, ja näin ollen myös luoda itselleen markkinaedun implementoimalla uusia sähköisen liiketoiminnan käyttötapoja. Toisaalta tämä on myös aivan ymmärrettävää; sähköisen liiketoiminnan ulottuvuudet ovat tähän asti olleet melko uusi asia Yritys X:lle. Toivonkin, että yritys X paitsi ottaisi käyttöön myöhemmin esittämiäni kehitysehdotuksia, alkaisi myös panostaa enemmän sähköisen liiketoiminnan maailmaan voidakseen implementoida lisää sähköisiä ratkaisuja toimintaansa, joilla saavuttaa tehokkuutta. Edellä mainittu panostus antaisi yritys X:lle potentiaalia myös siirtyä myöhemmin kuvion 4 tehokkuuden tavoittelijaksi, jolloin se voisi alkaa kehitellä aivan uudentyyppistä sähköistä liiketoimintaratkaisua.

5.4 Vientitoiminta

Kuten jo edellä on mainittu, vientitoiminnan merkitys on melkoinen Yritys X:n koko liiketoimintaan nähden. Yritys X:n vientitoiminta perustuu pitkäaikaisten asiakassuhteiden luomiseen eli niin sanottujen vakioasiakkaiden kanssa toimimiseen. Tällä hetkellä vakioasiakkaita löytyy viidestä maasta; Ruotsista, Virosta, Puolasta, Saksasta ja Ranskasta. Uutta liiketoimintaa yritys hakee tietenkin koko ajan.

Vientitoiminnan mahdollistamiseksi yritys X tarvitsee yritys Y:tä, joka vastaa osasta myytävien tuotteiden tuotantoa, sekä ammattimaisen rahdinkuljettajan, koska ei itse halua panostaa kuljetustoimintaan, vaan keskittyä ydinosaamiseensa. Kuvio 7 osoittaa yritys X:n vientitoimintakentän toiminnan jaoteltuna kotimaan ja ulkomaan osiin.



KUVIO 7: Vientitoimintakenttä

Kuviosta 7 näkee, kuinka informaatio – sekä tavaravirrat kulkevat vientiprosessin aikana eri osapuolien välillä. Asiakkaat sekä Yritys X kommunikoivat keskenänsä, ja tämän informaatiovaihdon välillä yritys X on yhteydessä kotimaan sidosryhmiinsä toimitusaikataulun, kuljetuksen järjestämisen sekä muiden tarvittavan informaation osalta. Tavaravirta kulkee paksumpien nuolien mukaisesti; Yritys X toimittaa omat tavaransa yritys Y:n varastoon, jolta rahdinkuljettaja tavarat hakee ja toimittaa perille. Kuten kuvio osoittaa, tavaravirta todellakin kulkee vain yhteen suuntaan; viallisista tuotteista yritys X:lle riittää kuvat sekä selvitys viasta, pitkälti koska tavaroiden takaisin lähettäminen olisi melko suuri kustannus, vaikka reklamaatioita ei usein tulekaan. Reklamaatiotilanteissa asiakkaat päättävät, miten hankkiutuvat eroon viallisista tuotteista.

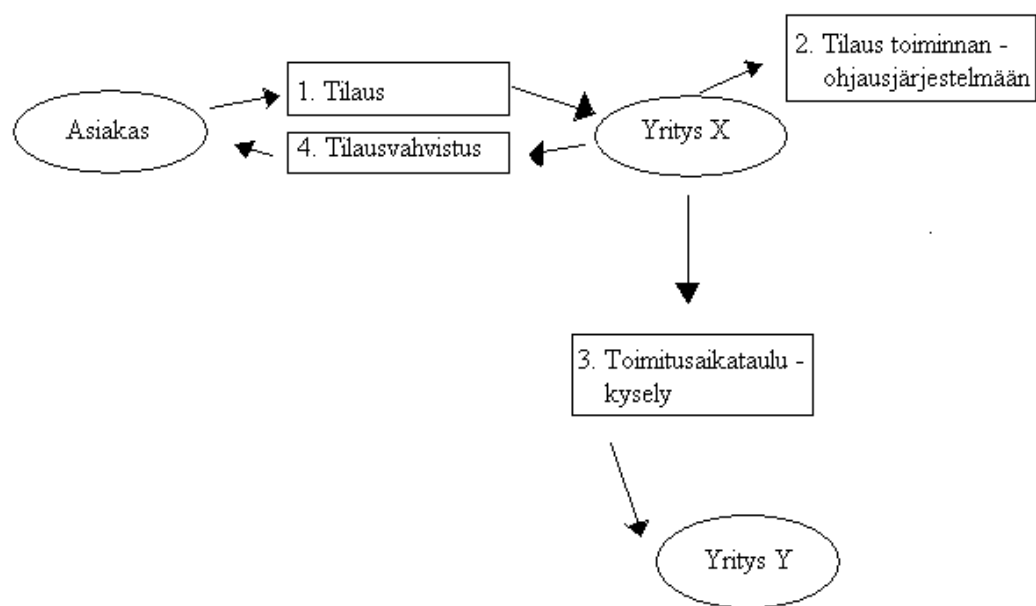
Keskusteltuani yrityksen vientiassistentin kanssa vientimääristä, hän sanoi heiltä lähtevän keskimäärin yksi täysi kuorma viikoittain jollekin asiakkaalle. Jokaiselle lähetykselle vientiassistentti tuottaa omat dokumentit (6 kpl); myyntitilauksen, tilausvahvistuksen, ostotilauksen, pakkausluettelon, rahtikirjan, kauppalaskun sekä tekee tilastoinnit intrastatin kautta.

Kun nyt on selvitetty yritys X:n vientitoimintakenttä asiakkaineen sekä yhteistyökumppaneineen, on aika siirtyä tarkastelemaan heidän vientiprosessiaan, joka käydään läpi omassa alaluvussa.

5.5 Vientiprosessin nykytilan kuvaus

Viennin prosessikuvausten tarkastelua varten oli tarpeen tuottaa kirjalliset työohjeet vientiassistentin toimenkuvasta. Työtäni ohjaavan yritys X:n edustajan tuli oppia työnsä tekemällä, sillä ohjeita toimenkuvansa hoidosta ei ollut saatavilla hänen aloittaessaan. Kuten johdannon kuviossa 1 osoitin, erääksi tutkimuksen lähtökohdaksi voidaan mainita tämän työohjeen tuottaminen yhteistyössä yrityksen edustajan kanssa. Seuraavaksi käydään läpi vientiprosessin kuvaus kolmen kuvion (kuviot 8, 9 ja 10) kautta. Ne ovat selkeyden vuoksi rajattu kuvaamaan vain tiettyjä prosessin osia. Täydellinen vientiprosessikuvaus löytyy työn liitteenä 1.

Vientiprosessi käynnistyy, kun yritys saa tilauksen toimittamistaan tavaroista. Värittömästi tilauksen saapumisen jälkeen vientiassistentti syöttää tilauksen toiminnanohjausjärjestelmään niillä tiedoilla, mitkä tilauksessa on annettu. Tämän jälkeen vientiassistentti ottaa yhteyden puhelimitse kotimaisen yritys Y:n nimettyihin edustajiin selvittääkseen arviota mahdollisesta toimitusaikataulusta. Tilaukselle tehdään vahvistus arvioidun toimitusaikataulun mukaisesti saman toiminnanohjausjärjestelmän kautta, mutta se lähetetään asiakkaalle sähköpostin liitteenä. Kuvaus tilanteesta on esitetty kuviossa 8.

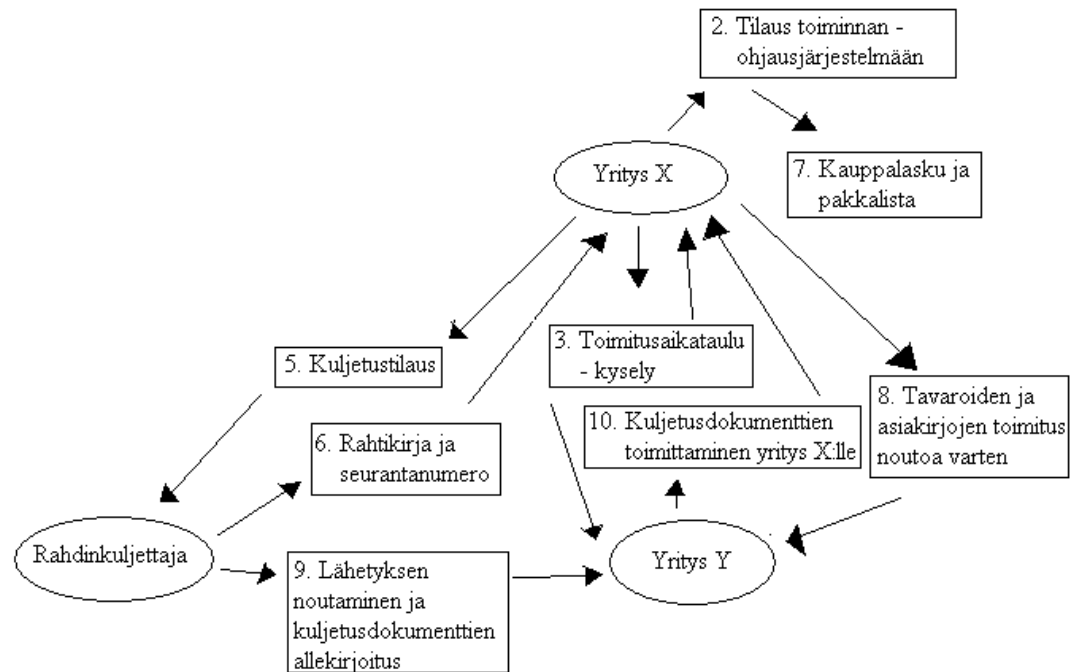


KUVIO 8: Vientiprosessin käynnistyminen

Prosessin seuraava vaihe on kuljetustilauksen tekeminen. Yritys X on toiminut pitkään yhteistyössä tietyn rahdinkuljettajan kanssa, ja se onkin lähes ainut yrityksen käyttämä kuljetusliike vientitoiminnassa. Kuljetustilaus tehdään internetissä, josta saadaan lähetykselle rahtikirja sekä seurantaviite, mikäli halutaan seurata lähetyksen kulkua. Tavaroiden muut lähetykseen tarvittavat dokumentit – kauppalasku sekä pakkausluettelo tuotetaan yrityksen käyttämällä toiminnanohjausjärjestelmällä, ja välitetään sähköpostitse yhteistyökumppanille noutoa varten.

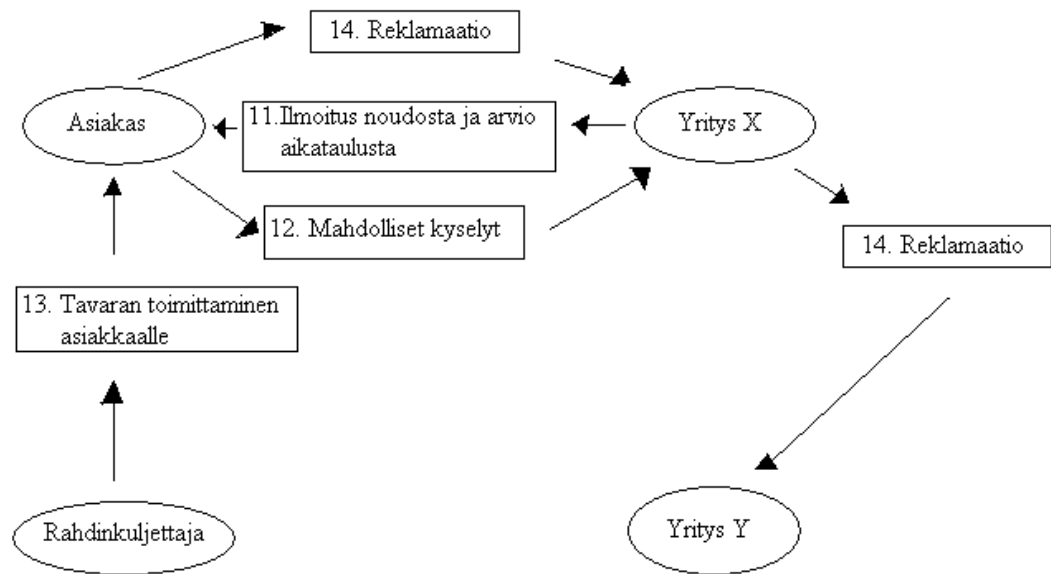
Koska suurin osa tilauksista lähtee edellä mainitun yritys Y:n varastolta, ja yritys X varastoi lähes kaiken oman tavaransa - eli putkien liittimet ynnä muut pienem-

mät osat - tulee yrityksen toimittaa tilauksien mukaisesti kyseiset tavarat yritys Y:n varastoon varsinaista kuljetusta varten. Kun rahdinkuljettaja noutaa tavarat, yhteistyökumppanin lähettämöstä saapuu allekirjoitettu rahtikirja sekä pakkalista merkiksi noudosta. Tämä osa prosessista näkyy kuviossa 9.



KUVIO 9: Tavarán lähettäminen

Yritys X ilmoittaa tilauksen tehneelle asiakkaalle kuljetuksen alkamisesta sekä arvioitun keston. Melko usein asiakkaat kuitenkin kyselevät toimituksen kestosta ennen sovittua toimitusaikakohtaa, jolloin yritys X selvittää tilannetta rahdinkuljettajalta ja vastaa asiakkaalleen. Kun prosessi on saatettu loppuun ongelmitta, se päättyy kuvion 10:n kohtaan 13, eli kun rahdinkuljettaja toimittaa tilatut tavarat. Joskus kuitenkin prosessi jatkuu siitäkin eteenpäin, jos tavarassa kohdataan virheitä. Tällöin asiakas reklamoi kuvion 10 kohdassa 14 yritys X:ää, joka selvittää ensin reklamaation aiheellisuuden, ja reklamoi eteenpäin yritys Y:tä. Yritys X:n vientiasistentin mukaan heidän osuutensa päättyy tähän; yhteistyökumppani vastaa toiminnasta tästä eteenpäin.



KUVIO 10: Vientiprosessin loppuun vieminen

5.6 Nykyisen vientiprosessin haasteet

Monet yritykset ovat tietoisia vientiprosessiinsa kohdistuvista haasteista, mutta eivät vain tiedä kuinka kyseisiä haastetilanteita voitaisiin korjata. Case yritykseni kuuluu samaan joukkoon; vientiprosessin kulkuun, erityisesti kustannusten osalta ei olla tyytyväisiä.

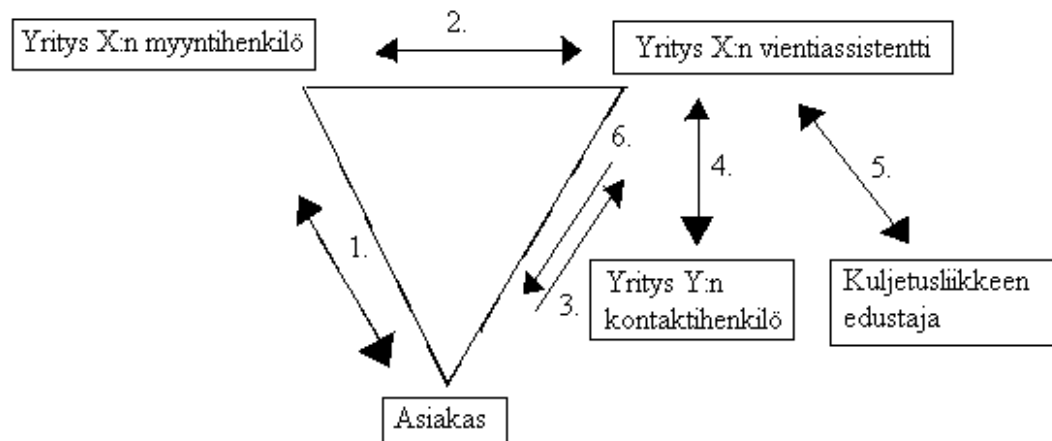
Ryhtyessäni tutkimukseen osallistuin ensin nykytilan työohjeen tuottamiseen, jonka aikana sieltä nousi esiin useita parannuksia kaipaavia osa-alueita. Lisätietoa vientiprosessin kokonaisuudesta sain haastatteluiden sekä avointen kyselyjen kautta, joiden perusteella havaitsin haasteita myös strategisella puolella. Seuraavaksi esittelemäni kehityskohteet, ja 6. luvussa esittämäni kehitysehdotukset kohdistuvat osaltaan sekä vientiprosessin strategiseen johtamiseen että operatiiviseen toimintaan.

Tärkeimpänä yksittäisenä haasteena esiin nousi työohjeen ulkopuolinen asia; kuka vastaa vientiprosessin sujuvuudesta? Vientiprosessin tehostaminen vaatii huomion kiinnittämistä pieniin osa-toimintoihin, joiden kautta hyvin toimiva prosessi muodostuu. Usein yrityksissä, joissa tämä ongelma esiintyy, se pyritään ratkaisemaan

oman henkilöstön voimin. Se on valitettavaa, koska jos työhön palkattaisiin vientiprosessin toimintaan perehtynyt ammattilainen, tämä kykenisi saattaamaan toiminnan vastaamaan nykyajan tarpeita, sekä ylläpitämään prosessin tehokkuutta vaatimusten muuttuessa. Hyvä uutinen kuitenkin on, ettei prosessien tehostaminen välttämättä vaadi vuosien opiskelun tai oppimisen tuskaa, vaikkakin alan opiskelu tietenkin edesauttaa asiaa suuresti. Lähes jokaista yrityksen liiketoiminnan osaprosessia voi tehostaa paljon jo perehtymällä aihepiiriin sekä tutkimalla ja käyttämällä hyödyksi muun muassa internetin suomia mahdollisuuksia.

Toisena strategisen tason haasteena huomasin yritys X:n väliset sopimusasiat asiakkaiden sekä kuljetuspalveluntarjoajan suhteen. Näistä asioista kyselin sekä vientiassistentilta että toimitusjohtajalta, ja kävi ilmi, että yritys X:n vientitoiminta perustuu yksittäisiin tilauksiin asiakkailta, jolloin se tekee yksittäisen tilauksen kuljetuspalveluntarjoajaltaan. Kuten aiemmin olen jo maininnut, kaikki yritys X:n asiakkaat ovat kuitenkin vakioasiakkaita sekä suhde kuljetuspalveluntarjoajaan pitkä; se on hoitanut yritys X:n vientikuljetuksia lähes yksinoikeudella. Näin ollen eräänä haasteena vientiprosessissa onkin sopimusasiat, joihin palaan seuraavassa kappaleessa.

Yritys X:n vientiprosessi kaipasi kehittämistä useissa kohdissa, aloittaen heti tilauuskäytännöstä. Yritys X on tällä hetkellä suostunut vastaanottamaan tilauksia sekä sähköpostin että faxin välityksellä. Faxitse saapuu itse asiassa melko suurikin osa tilauksista, mikä on valitettavaa, sillä sellaisten tilausten kirjoitusjälki on keinoa. Usein kuitenkin faxin välityksellä saapuvat tilaukset on sovittu puhelimitse ensin yritys X:n myyntihenkilön kanssa, joka sitten informoi vientiprosessia hoitavaa toimihenkilöä saapuvasta tilauksesta usein jo ennen sen saapumista. Näin ollen tiedetään tilauksen sisältö kyllä huonosta jäljestä huolimatta, mutta se on työläs tapa vastaanottaa tilaus. Kuvio 11 osoittaa tilaustoimintaan liittyvät informaatiovirrat.



KUVIO 11: Tilauksen informaatiovirta osapuolten kesken

Kuviossa 11 esitetään tilaustoimintaan osallistuvat osapuolet sekä informaatiovirrat osapuolten välillä. Tilauksen tekeminen lähtee tyypillisesti liikkeelle asiakkaasta, joka ottaa yhteyden yritys X:n myyntihenkilöön puhelimitse. Myyntihenkilön kanssa asiakas neuvottelee hinnoista sekä muista tarpeellisista tilaukseen liittyvistä asioista. Tämän jälkeen myyntihenkilö informoi vientiasistenttia joko puhelimitse tai sähköpostin välityksellä tulevasta tilauksesta sekä sen yksityiskohdistista, mikäli jotain poikkeavaa on sovittu. Asiakas toimittaa vientiasistentille tilauksen, jotka saapuvat pääasiassa faxilla. Saapuneen tilauksen mukaisesti vientiasistentti ottaa yhteyttä puhelimitse ensin yritys Y:n kontaktiinsa selvittääkseen tuotantoaikataulun, ja sitten tekee kuljetustilauksen internetissä varatakseen kuljetuksen lähetykselle. Lopuksi vientiasistentti informoi asiakasta arvioiduista tuotanto- sekä kuljetusaikatauluista.

Tilausten tarkastelu yritys X:n toiminnanohjausjärjestelmästä on myös haaste, johon tulee kiinnittää huomiota. Ilmeisesti kaikilla yritys X:n edustajilla ei ole pääsyä toiminnanohjausjärjestelmään, vaikka heidän työnsä sitä vaatiikin. Yritys X on tosin ratkaissut jo tilanteen sijoittamalla toisen version jokaisesta tilauksesta yrityksen intrassa olevaan jakelukansioon, jonne kaikilla on pääsy.

Seuraava haaste, johon olisi hyvä saada nykyistä toimivampi ratkaisu, on toimitusten valmistelu noutoa varten. Koska suurin osa toimituksista koostuu sekä yritys X:n tekemistä putkien liittimistä yms. pienemmistä tavaroista sekä yritys Y:n tekemistä putkista, ja lähetykset ovat sovittu noudettavan vain yhdestä paikkaa (yritys Y:n varasto) tulee yritys X:n toimittaa pienemmät osat paikan päälle noutoa varten. Tämänkin yritys X on tosin ratkaissut omalla tavallaan; joku yritys X:n henkilöstöstä lähtee henkilökohtaisesti toimittamaan osia yritys X:n tiloista yritys Y:n varastoon, joka sijaitsee toiselle paikkakunnalle. Niin ikään tavaran toimitukseen liittyen, Yritys X saa yhteydenottoja asiakkailtaan, jotka ihmettelevät missä tietyksi päiväksi luvattu lähetys oikein on. Yritys X:n tulee sitten selvittää rahdinkuljettajan kanssa tilauksen etenemistä, ja välittää tietoa asiakkaalle.

Viimeisin vientiprosessiin liittyvä haastekohta on reklamaatiovaiheen toiminta, johon tulee saada muutos. Tällä hetkellä reklamaatioprosessi toimii siten, että asiakas reklamoi yritys X:ää vapaamuotoisesti, joko puhelimitse tai sähköpostin välityksellä. Yritys X sitten selvittelee asiaa yhteistyössä asiakkaan kanssa, pyytään valokuvia yms. näyttöä virheestä tuotteessa, ja reklamoi sitten eteenpäin yritys Y:tä tietynlaisella reklamaatiokaavakkeella.

6 KEHITYSEHDOTUKSET

Kehitysehdotukset on pyritty esittämään pitäen mielessä yrityksen mahdolliset resurssit. Toisena rajoitteena kehitysehdotuksien esittämiseen on toiminut lähtökohta, jonka mukaan yritys X:n tulisi voida suorittaa nämä muutokset vientiprosessiinsa lähinnä ilmoittamalla niistä sidosryhmilleen, mutta osassa kehitysehdotuksia myös neuvottelemalla niistä eri sidosryhmien kesken. Myös muutoksien vaatimia kustannuksia on ajateltu, mutta niiden käsittely ei ole ollut tutkimuksen kohteena. Tämän kappaleen lukemalla saa yksityiskohtaisempaa tietoa kehitysehdotuksista, mutta vientiprosessin haastekohdat ja niihin kohdistuvat kehitysehdotukset olen koonnut myös kuvioon 12, jonka avulla voi nähdä tämän tutkimuksen tulokset tiivistetyssä muodossa.

| Kehitystarve | Kehitysehdotus |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vientiprosessin johtaminen ei ole johdonmukaista; ongelmatilanteisiin reagoidaan tapahtumahetkellä | Nimetään henkilö, jonka tehtäviin kuuluu vientiprosessin strateginen johtaminen |
| Tilaukset & kuljetuspalveluiden ostot käsitellään yksittäisinä sopimuksina | Otetaan käyttöön ns. vakiosopimukset, joiden puitteissa toiminta suoritetaan |
| Vaikka yhteistyötä tehdään monen toimijan kanssa, se on hyvin asiakas - myyjä - suhdemaista | Yhteistyötä tulee kehittää eri sidosryhmien kanssa; muutokset vientiprosessiin on helpompi toteuttaa, kun niistä sovitaan yhteisesti |
| Internetin tuomien mahdollisten hyödyntäminen vientiprosessissa on hyvin vähäistä | Internetin mahdollisuudet on kartoitettava, ja sovelluksia käyttöön otettava resurssien suomissa mahdollisuuksissa |

KUVIO 12: Vientiprosessin haastekohdat ja kehitysehdotukset

6.1 Vastuuhenkilön asettaminen

Yrityksen prosessien, olivatpa ne mitä toiminnan osa-alueita tahansa, kuten tässä tutkimuksessani viennin, kehittäminen vaatii ensisijaisesti siitä vastaavan henki-

lön. Jotta kehitystä voidaan olettaa tapahtuvan, sen täytyy tapahtua käyttäen har-
kintaa, logiikkaa ja johdonmukaisuutta. Tätä ei voida saavuttaa, mikäli vastuualu-
eet eivät ole selvät. Yritys X:stäkin löytyy tämä ongelma, joka tulisi korjata ensi
tilassa. Kuten Laamanen (2002, 96) toteaa, prosessien ongelmakohdat ovat usein
yrityksen henkilöstön tiedossa, mutta kompastuskivi on kehittämisvaiheessa.

Pitkällä tähtäimellä tutkimuksestani on vain rajatusti hyötyä, kun pyrin saatta-
maan vientiprosessin ajan tasalle tämän päivän vaatimusten mukaisesti. Tämä
johtuu siitä, että vientitoiminnan vaatimukset ovat jatkuvassa muutoksessa, jonka
vuoksi yritys X:n on nimettävä henkilö, jonka vastuulla on ylläpitää vientiproses-
sin kehittämistä myös tutkimukseni jälkeen.

Miten vastuuhenkilön nimeäminen sitten edesauttaa asiaa? Yksinkertaisesti niin,
että tämän vastuulla on prosessin optimointi, joko tietyin (esimerkiksi päätökset
hyväksyttävä esimiehellä) tai täysin valtuuksin. Alkuun tällainen toiminta voi
toki tuoda myös ongelmia, mikäli se tarkoittaa muutosta yrityskulttuurissa; jos
prosessin optimoijan tulee tehdä päätöksiä, jotka ovat esimiestasoa saattaa esi-
miesten keskuudessa nousta vastarintaa toimintaa kohtaan. Yrityskulttuurin muu-
tos, varsinkin mikäli kyseessä ovat jo syvälle juurtuneet toimintatavat, voivat olla
vaikeita murtaa vaikka päämäärä olisi yhteisesti sovittu (Schein, 2009, 79).

6.2 Yhteistyön kehittäminen

Yritys X:n tulisi pyrkiä kehittämään yhteistyötään sekä yritys Y:n, asiakkaidensa
sekä kuljetuspalveluntarjoajansa kanssa. Vientiprosessin osia tulisi kehittää yhteis-
työssä mahdollisimman monen toiminnassa mukaa olevan osapuolen kesken, jotta
ratkaisuihin saataisiin mahdollisimman kattava. Sidosryhmien mukaan ottamisella
on myös muitakin vaikutuksia, kuin vain kehityksen kautta saavutettava toiminnan
tehostuminen. Kun sidosryhmät otetaan mukaan kehittämään vientiprosessia, vä-
littyy heille signaali siitä, että heidän yhteistyötään arvostetaan. Tämän lisäksi si-
dosryhmät, kuten asiakkaat sekä muut liikekumppanit, saadaan sitoutumaan pa-
remmin tulevaan toiminnan muutokseen, kun he ovat päässeet itsekin vaikutta-
maan tuleviin ratkaisuihin.

Paras mahdollinen arvostuksen osoitus olisi ilmoitus suunnitelluista vientiprosessin parannuksista, ja osallistumispyyntö kehitystyöhön. Kaikki sidosryhmien edustajat tuskin ovat kiinnostuneita osallistumaan, mutta heillekin saadaan ainakin viestitettyä tulevasta muutoksesta. Yhteisen pöydän ääreen istuminen ei toki tarkoita, että kaikkien tulee antaa päättää kaikista asioista; kyseessä on kuitenkin yritys X:n toimintaan keskeisimmin vaikuttava muutos. Näin ollen yritys X:n tulee olla kehitystyötä eteenpäin vievä taho, joka määrittelee kehityskohteet – ja tarpeet.

Erityisesti kuljetuspalveluntarjoajan kanssa tulisi pyrkiä syventämään yhteistyötä, sillä yritys X on toiminut jo melko pitkään yhden ainoan palveluntarjoajan kanssa, ja silti jokainen lähetys käsitellään omana sopimuksenaan. Parannettavaa on siis sekä sopimusasiassa, mutta myös kuljetuspalveluntarjoajan ammattiosaamisen hyödyntämisessä; kyseinen palveluntarjoaja on globaalisti vakiintunut toimija alallaan, jonka ansiosta se omaa sellaista logistiikan osaamista, jota myös yritys X voisi hyödyntää liiketoiminnassaan. Esimerkkinä tästä voidaan mainita konsultointipalvelu toimitusketjun tehostamisessa; kuljetuspalveluntarjoajakin osanee kartoittaa logistiset haasteet sekä antaa monia kehitysehdotuksia parantamaan yrityksen X:n vientiprosessia. Kynnyskysymykseksi tässä saattaa kuitenkin nousta palvelun hinta.

6.3 Vakiosopimusten hyödyntäminen

Tällä hetkellä yritys X toteuttaa liiketoimintaansa yksittäisten sopimusten kautta; asiakkaiden tilaukset sekä kuljetuspalvelujen ostot käsitellään kaikki omina sopimuksinaan. Yritys Y:n kanssa on melko joustava sopimusmalli tehtynä, tosin senkin uudistamista voisi tutkia. Yritys X:n tulisi tutkia ja käyttöönottaa vakiosopimusten käyttäminen sekä asiakkaidensa kanssa että kuljetuspalveluntarjoajan kanssa. Vakiosopimuksella saadaan asiakkaiden kanssa sovittua tietyksi ajanjaksoksi (esimerkiksi yksi tai kaksi vuotta) vakioehdot, joiden puitteissa liiketoimintaa harjoitetaan. Tällä helpotetaan molempien osapuolten työtä; asiakkaiden tarvitsee vain lähettää tilaus, ja molemmat osapuolet tietävät kuinka sen jälkeen toimitaan. Vakiosopimusten voimassaoloajan umpeuduttua voidaan tarkastella mennyt-

tä ajanjaksoa yhteisesti kunkin asiakkaan kanssa, ja pohtia mahdollisia muutoksia seuraavaan vakiosopimukseen.

Sama vakiosopimusmalli tulisi myös ottaa käyttöön kuljetuspalveluntarjoajan kanssa, olettaen tietenkin että asiakkaiden kanssa sovitaan yritys X:n järjestävän kuljetuksia. Tehtäessä vakiosopimus kuljetuspalveluntarjoajan kanssa, voidaan neuvotella volyymin avulla (yritys X:n tavarantoimitustahdin vuoksi kannattanee neuvotella vuotuisen volyymin avulla), sekä sitoutua käyttämään vain tiettyä palveluntarjoajaa.

6.4 Internetin hyödyntäminen

Tällä hetkellä yritys X hyödyntää vientiprosessissaan varsin vähäisesti Internetin tuomia mahdollisuuksia. Tällä hetkellä vientiprosessiin sidoksissa olevat internet-pohjaiset ratkaisut (sähköpostin käyttöä en laske mukaan varsinaiseksi internet – ratkaisuksi) ovat käytössä vain kuljetustilauksen tekemisessä sekä intrastat - tilastoinnissa. Intrastat- tilastointia varten vientiassistentti käy manuaalisesti läpi myyntilaskut paino, - ja hintatietojen vuoksi sekä katsoo listasta tuotekohtaiset tullitariffit, ennen tietojen syöttämistä tullin sähköiseen asiointipalveluun Itellatyvi:iin. Internet - sovellusten laajempi hyödyntäminen vientiprosessissa toisi sille tehokkuutta, laskisi kustannuksia sekä vähentäisi virheiden mahdollisuutta prosessissa. Esimerkiksi erilaiset extranet – ratkaisut voisivat tehostaa toimintaa huomattavasti. Yritys X:n tulisi harkita vakavasti extranetin hyödyntämistä, varsinkin nyt kun sillä on parhaillaan menossa taloudenohjausjärjestelmän vaihto; uuden järjestelmän omaksuminen vie aina aikaa, joten samaan tuskaan voisi lisätä uudeksi muokattuja toimintatapoja. Seuraavaksi esittelen kolme internetin laajempaan hyödyntämiseen liittyvää kehitysehdotusta. Ensimmäisen ja toisen kehitysehdotuksen tueksi olen liittänyt työhön kustannusarvion niiden käyttöönottamisesta. Kustannusarvion on antanut englantilainen ystäväni Mark Johnson, jolla on ammattikorkeakoulututkinto internet-teknologiasta sekä web-sivujen suunnittelusta. Kustannusarvio perustuu hänen freelance – hinnastoonsa. Kustannusarvio (vapamuotoinen, Englannin kielestä Suomen kielelle käännetty sähköpostiviesti) löytyy työn liitteenä 5.

6.4.1 Tilaukset käytännön muokkaaminen

Yritys X:n hiljaisesti hyväksymä tilaukset käytäntö on varsinainen sekoitus erilaisia kommunikaatiomuotoja. Mikäli tilaukset käytäntö halutaan saada toimimaan tehokkaasti, se tulee päivittää nykyajan tiedonsiirtomahdollisuuksien mukaiseksi, ja tehdä siitä johdonmukainen.

Ensimmäisenä toimenpiteenä yrityksen tulee päättää millä tavalla se haluaa vastaanottaa tilaukset. Yritys X:n käytössä oleva faksin kautta hyväksytyt tilaukset käytäntö tulee lopettaa, kuten myös vapaamuotoiset puhelimen ja sähköpostin välityksellä saapuvat tilaukset. Nykyinen sähköinen tiedonsiirto mahdollistaa jo tilauksen tekemisen standardoidulla pohjalla suoraan yrityksen internet-sivuilta, ja tätä suosittelemme yrityksen X:llekin käytettäväksi. Standardoidulla tilauspohjalla saavutetaan monia hyötyjä. Siihen voidaan valmiiksi määrittellä kaikki halutut tiedot, joten täydennyksiä ei tarvitse erikseen kysellä. Lisäksi itse luodusta tilauspohjasta saa tehdä millaisen tahansa, kunhan pitää mielessä selkeys – periaatteen; jotta asiakkaat omaksuisivat sen käytön jouhevasti, se ei voi olla kovin monimutkainen. Tulee siis tarkkaan harkita mitä tietoja todella haluaa, ja jättää tilaa asiakkaan omille kommenteille, jossa tämä saa täydentää tilausta niin halutessaan. Asiakkaita ei tule muutoinkaan unohtaa uutta tilaukset käytäntöä käyttöönotettaessa; heille tulee perustella käyttöönoton syy ja järjestää tarpeen niin vaatiessa myös koulutusta tilauksen käytössä.

Tilaukset lomake puolestaan olisi kätevä sijoittaa, kuten yllä mainittu, suoraan yrityksen internet- sivuille. Mikäli yritys niin haluaa, se voi myös suojata tilaukset lomakkeen täytön erillisellä käyttäjätunnus ja salasana – ratkaisulla, jolloin vain valtuutetut asiakkaat pääsevät täyttämään tilauksia. Koska yrityksellä on tarkoitus kasvaa, voi olla tarpeen myös avoimen tilauspohjan asettaminen internetiin. Tilauksen internet - linkkiin voisi tehdä esimerkiksi merkinnän ”open order platform”, jolloin vientiasistentti tietäisi automaattisesti ettei kyseessä ole vakioasiakas. Tällöin hän tietäisi ottaa ensin yhteyttä tilaajaan tilauksen todenperäisyyden varmistamiseksi. Tilaukset lomakkeet voidaan määrittää saapuviksi tilauksia käsittelevän toimihenkilön sähköpostiin automaattisesti, jolloin tilauksen toimituksessa menee

vain minuutteja, ja vastaanotto on varmaa. Olen luonut yritys X:n vientiasistentin antamien tietojen perusteella ehdotelman tilauspohjasta, joka voitaisiin laittaa yrityksen extranet-ympäristöön. Tämä tilauspohja on tutkimuksen liitteenä 3.

6.4.2 Reklamaatiokäytännön muokkaaminen

Reklamaatiokäytäntö vaatii myös hiomista yritys X:n tapauksessa. Tällä hetkellä reklamaatiot, kuten tilauksetkin, saapuvat milloin mitäkin tiedonsiirtoväylää (puhelin, faksi tai sähköposti) pitkin. Aivan kuten tilauksienkin kanssa, ehdotukseni olisi kehittää internetiin sähköinen pohja myös reklamaatioille.

Tälläkin hetkellä yritys X:n käytäntönä on pyytää reklamaatioiden tueksi valokuvia, jotka sitten toimitetaan sähköpostin välityksellä. On siis melko loogista asettaa koko reklamaatioketju sähköiseksi. Samalla tavalla kuin tilauspohjankin kanssa, reklamaatiopohjaan voidaan määritellä ns. pakolliset tiedot, ja riittävästi tilaa asiakkaan selvitykseen reklamaation aiheellisyydestä.

Kuten on jo aiemmin käynyt ilmi, reklamaatiot käsitellään ensin yritys X:n toimesta, ja jatkavat sitten matkaa yritys X:n yhteistyökumppanille, jossa varsinaiset päätökset korvauksista tehdään. Edellä mainitusta tilanteesta johtuen tämän parannuksen toteuttaminen ei ole järkevää vain yritys X:n omasta toimesta, vaan siihen tulee ottaa osalliseksi myös tämän yhteistyökumppani. Yhdessä suunnittelun saadaan varmasti luotua pohja, josta selviää kaikki sekä yritys X:n että tämän yhteistyökumppanin haluamat selvitykset reklamaation aiheellisyydestä. Pohjaan voidaan liittää toiminto, jolla asiakas voi liittää tarpeelliset valokuvat suoraan reklamaation liitteeksi. Tämä säästää aikaa sekä vaivaa kaikilta osapuolilta, kun tarvittava informaatio sekä tukidokumentit saadaan yhdellä kertaa siirrettyä asianomaiselle taholle.

Reklamaatiopohjan suojaamisen en usko olevan tarpeen, koska reklamaatiolomakkeeseen voidaan asettaa vaatimukseksi esimerkiksi yritys ja tilausnumero, jotka sitten löytyvät yritys X:n omista tietokannoista, ja niillä voidaan todeta alkuperäisen tilauksen olemassaolo ja verrata tietoja tarpeen mukaisesti. Tietenkin,

mikäli yritys X sekä yhteistyökumppaninsa toteavat sen tarpeelliseksi, voidaan tämäkin suojata. Olen luonut myös reklamaatiosta mallipohjan yritys X:n vientiasistentin antamien tietojen perusteella, myös sijoitettavaksi yrityksen extranet-ympäristöön. Tämä malli on tutkimuksen liitteenä 4.

6.4.3 Sähköinen linkitys yritys Y:n kanssa

Yritys X on ollut yhteistyössä yritys Y:n kanssa toimintansa alusta lähtien. On melko turvallista sanoa, että yritys Y on vakiintunut kumppani, jonka kanssa liikesuhde tulee säilymään. Näinpä ollen näiden yritysten välillä liikkuu nyt, ja tulee jatkossakin liikkumaan paljon informaatiota, joka nykyisellään kulkee joko puhelimen tai sähköpostin kautta.

Toimintaa tehostavana toimenpiteenä näiden yritysten toiminnanohjausjärjestelmien välille tulisi rakentaa linkki, jonka avulla tilauksiin ja reklamaatioihin liittyvä informaatio saadaan liikkumaan sujuvammin. Luonnollisesti molempien yritysten edustajien tulee voida määritellä tapauskohtaisesti informaatio, joka välittyy toiminnanohjausjärjestelmästä toiseen; erityisesti yritys X:lle saapuvien tilausten ei ole mitään syytä jatkaa suoraan yritys Y:lle, vaan tilauksesta tulee voida valikoida eteenpäin lähtevät tiedot.

7 YHTEENVETO

Tutkimuksen voidaan sanoa käynnistyneen jo kesän 2010 alussa, sillä tuolloin kävin ensimmäisiä keskusteluja yritys X:n vientiassistentin kanssa hänen toimenkuvastaan, jossa ilmeni kehityspotentiaalia. Tuosta keskustelusta syntyi idea tutkimuksen tekemiseen. Tutkimuksen aloittamisen kynnyks tuntui matalalta, koska olin jo ennestään tuttu kyseisen vientiassistentin kanssa, ja koska aihe tuntui hyvin läheiseltä omaan opiskeluuni sekä aikaisempaan työkokemukseeni nähden. Tutkimus läpiviettiin kesän ja syksyn 2010 aikana, kestäen n. 4 kk.

Tutkimus toteutettiin käyttämällä kvalitatiivisia metodeja. Työohjetta laatiessa tärkein menetelmä oli osallistuva havainnointi. Työohjeen valmistumisen jälkeen oli aika hankkia lisätietoa tutkimuksen perustaksi teemahaastatteluiden sekä avoimen kyselyn kautta. Olennaisena työkaluna tutkimuksen edetessä käytin aikaisemman työpaikan mukanaan tuomaa kokemusta, jonka seurauksena minulla oli hyvinkin selkeä näkemys yritys X:n kehityspotentiaalista.

Tehdyn tutkimuksen päätavoitteena oli tehostaa yritys X:n sisäkaupan vientiprosessia. Tämä suoritettiin tuottamalla ensin työohje vientiprosessin käytännön toimista vastaavan vientiassistentin toimenkuvasta yhteistyössä hänen kanssaan. Tutkimuksen loppuosa perustui työohjeesta nousseisiin haasteisiin.

Tutkimuksen aikana minun oli mahdollista löytää useita haasteita, joita yritys X:n nykyinen vientiprosessin läpivieminen kohtaa nykyisellään. Näiden haasteiden korjaaminen mahdollistaa vientiprosessin tehostamisen.

Korjaavina toimenpiteinä yritys X:n vientiprosessiin tulisi tehdä seuraavanlaisia muutoksia:

- 1) Vientiprosessia tulee johtaa strategisemmin kuin tähän mennessä on tehty. Esimerkiksi aiemmin työssä esiteltyjen vakiosopimusten käyttäminen sekä yhteistyön tason kehittäminen yrityksen eri sidosryhmien välillä tulisi tutkia.

- 2) Operatiivinen toiminta kaipaa tehostamista, johon sähköinen liiketoiminta tarjoaa päteviä ratkaisuja. Tilaus – ja reklamaatiotoiminta voidaan viedä yrityksen extranet-ympäristöön.

Tutkimuksen voidaan sanoa päättyneen onnistuneesti, sillä minun oli mahdollista vastata sisäkaupan vientiprosessissa ilmenneisiin haasteisiin kehitysehdotuksilla. Näin ollen case-yrityksen on mahdollista saada hyötyä tutkimuksesta.

Tutkimuksessa on kulkenut mukana yksi merkittävä rajoite; minun tuli pitää mielessä, että kehitystoimenpiteiden tulisi olla sellaisia, jotka olisivat läpivietävissä yritys X:n omien resurssien puitteissa. Pääosa kehitysehdotuksistani ovatkin sellaisia, mutta toisaalta suureen osaan niistä tulee osalliseksi myös yritys X:n sidosryhmät. On tärkeä myös ymmärtää, että muutokset vientiprosessissa tulevat aina aiheuttamaan työtä ja usein myös kustannuksia, mutta näitä asioita tulee ajatella sijoituksena omaan liiketoimintaan; panostaminen liiketoiminnan tehokkuuteen tulee antamaan takaisin paljon enemmän kuin siihen sijoitetaan, kunhan sijoittaminen tehdään harkiten ja viisaasti.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet:

Aalto, A., Halonen, V., Juote, T., Järvinen, V. & Wihuri, P., P. 2000, Sähköinen Liiketoiminta, Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy

Berg, V., P. 2004, Pk- yritysten sähköinen liiketoiminta – Tarpeet kehittää julkista palveluntarjoajaa, Helsinki, Edita Publishing Oy

Buchan, D., P. 1997, Yhtenäismarkkinat ja huomispäivän Eurooppa – Euroopan komission raportti edistymisestä, Helsinki, Oy Edita Ab

FINTRA-SARJA, P. 2005, Vientikaupan asiakirjat, Helsinki, Multikustannus Oy

FINTRA – sarja, P. 2003, Vientiopas, 12. uusittu painos, Helsinki, Multiprint Oy

Heinonen, J., & Järvinen, A., P.1997, Henkilöstöasiat yrityksen menestystekijänä, Keuruu, Otavan Kirjapaino

Heir, B., Juneja, E., Kalinainen, T., Karhusaari, W., Nylander, T. & Rasimus, T., P. 2000, DIGITAALINEN TARJONTAKETJU – Tavara – ja tietovirrat uudessa taloudessa, Juva, WS Bookwell Oy

Hemmo, M., P. 2006, Sopimusoikeuden oppikirja, Helsinki, Gummerus Kirjapaino Oy

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P., P. 2009, Tutki ja kirjoita, Hämeenlinna, Kariston Kirjapaino Oy

Karjalainen, N., P. 2000, SÄHKÖINEN LIIKETOIMINTA – haaste strategialle, Porvoo, WS Bookwell Oy

- Kjelin, E., Kuusisto, P-C., P. 2003, TULOKKAASTA TULOSENTEKIJÄKSI, Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy
- Laamanen, K., P.2002, Johda liiketoimintaa prosessien verkkona, Keuruu, Otavan Kirjapaino Oy
- Megginson, D., Banfield, B., Joy-Matthews, J., P. 1999, HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT, SECOND EDITION, London, Kogan Page Limited
- Pelin, R., P. 2009, PROJEKTI – HALLINNAN KÄSIKIRJA, 6. uudistettu painos, Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy
- Pihkala, E., P. 2008, YHDENTYVÄ EUROOPPA – Euroopan unionin taloushistoria, Tampere, Tammer – Paino Oy
- Pohjonen, S., Haapio, H., Haavisto, V., Keskitalo, P., Lintumaa, S., Nygren, P., Nystén – Haarala, P., Rudanko, M. & Taskinen, T.K.J, P. 2002, ENNAKOIVA SOPIMINEN – Liiketoimien suunnittelu, toteuttaminen ja riskien hallinta, Vantaa, Dark Oy
- Raitio, J., P. 2010, EUROOPPAOIKEUS JA SISÄMARKKINAT, Hämeenlinna, Kariston Kirjapaino Oy
- Saarnilehto, A., P. 2005, SOPIMUSOIKEUDEN PERUSTEET, Jyväskylä, Gummerus Kirjapaino Oy
- Sakki, J., P. 2009, TILAUS – TOIMITUSKETJUN HALLINTA – B2B-Vähemmällä enemmän, Helsinki, Hakapaino Oy
- Sakki, J., P.2003, TILAUS-TOIMITUSKETJUN HALLINTA – Logistinen B- to – B – prosessi, Espoo, Hakapaino Oy

Salonen,P.I., P. 2007,Onnistu suuressa maailmassa, Hämeenlinna, Kariston Kirjapaino Oy

Schein, E.H., P. 2009, YRITYSKULTTUURI – selviytymisopas, Tampere, Esa Print Oy, alkuperäinen painos: The Corporate Culture Survival Guide- Sense and nonsense about cultural change, P.1999, Jossey-Bass Inc.

Selin, E., P. 2004, VIENTITOIMINNAN KÄSIKIRJA, Juva, WS Bookwell Oy

Seppä, M., Rissanen, T., Mäkipää, M., Ruohonen, M., Hannula, M., Mäkinen, S., P. 2005, LIKETOIMINNAN SÄHKÖISTYMINEN, Tampere, Cityoffset Oy

Vesalainen, J., P.2006, Kaupankäynnistä kumppanuuteen, 2.PAINOS, Vantaa, DARK Oy

Wilhelmsson, T., P. 2008, VAKIOSOPIMUS JA KOHTUUTTOMAT SOPIMUSEHDOT, Hämeenlinna, Kariston Kirjapaino Oy

Elektroniset Lähteet:

Elinkeinoelämän keskusliitto, 2009, EU:n sisämarkkinoiden merkitys, viitattu 27.7.2010, saatavilla: <http://www.ek.fi/www/fi/sisamarkkinat/sisamarkkinat.php>

Europa, 2010, Single market: improving its functioning, viitattu 21.7.2010, saatavilla:
http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/internal_market_general_framework/mi0033_en.htm

Europa, 2010, Taloudellinen toiminta ja kauppa, viitattu 14.9.2010, saatavilla:
http://europa.eu/abc/keyfigures/tradeandconomy/index_fi.htm

Handelsbanken, P. 2009, Talousennuste – Vientimenestyksen kääntöpuoli, Tiina Helenius ja Tuula Asplund, viitattu 7.7.2010, saatavilla:

[http://www.handelsbanken.fi/shb/inet/icentfi.nsf/vlookuppics/x_tietoa_handelsbankenis-ta_20090514_talousennuste_tiedotteeseen/\\$file/20090514_talousennuste_toukokuu2009.pdf](http://www.handelsbanken.fi/shb/inet/icentfi.nsf/vlookuppics/x_tietoa_handelsbankenis-ta_20090514_talousennuste_tiedotteeseen/$file/20090514_talousennuste_toukokuu2009.pdf)

Hilma, 2010, Hankintojen ilmoitusmenettely, Viitattu 14.9.2010, saatavilla:

<http://www.hankintailmoitukset.fi/fi/docs/ilmoitusmenettely>

Iskanius, P., Klaavu, L., 2009, C-CEI – menetelmän soveltaminen toiminnanohjausjärjestelmien käyttöönotossa, Viitattu 17.9.2010, saatavilla:

http://www.enfide.fi/tomi_raportit/TOMI_4_raportti.pdf

Lyytinen, E., 2010, Onko Britannia reunalla vai keskellä? viitattu 9.8.2010, saatavilla:

<http://www.eurooppatiedotus.fi/doc/fi/julkaisut/westfalen/lyytinen.html#britannia>,

Raunio, T., 2009, Johdatus Euroopan unioniin, viitattu 21.7.2010, saatavilla:

<http://www.valt.helsinki.fi/vol/opiskelu/opas/0506/johdatuseuroopanunioniin.pdf>

Raatikainen, K., VIENTIPROSESSIOPAS – Tarjouspyynnöstä tavarantoimituksiin, viitattu 22.09.2010, saatavilla: <http://www.finpro.fi/NR/rdonlyres/5F627F00-5578-48A4-A574-3D46B141933E/12568/VIENTIPROSESSIOPAS3.pdf>

Suomen Tulli, 2009, EU- maiden välisen kaupan tilastointi, viitattu 22.9.2010, saatavilla:

http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/ulkomaankauppatilastot/intrastat/vuodet/liitteet/intra2009.pdf

Vientikeskus, 2010, Sisäkauppa-yhteisömyynti, viitattu 23.7.2010, saatavilla:

http://www.vientikeskus.fi/selaus.php?id=selaus_sid=Error_rid=56_case=1

[cache=2372010111455](#)

SAP – kirjasto, 2010, viitattu 8.10.2010, saatavilla:

http://help.sap.com/saphelp_sbo2005asp1/helpdata/fi/69/512942a4ba5033e10000000a155106/frameset.htm

Haastattelut ja keskustelut;

Mark Johnson, Web Application Developer, 23.10.2010

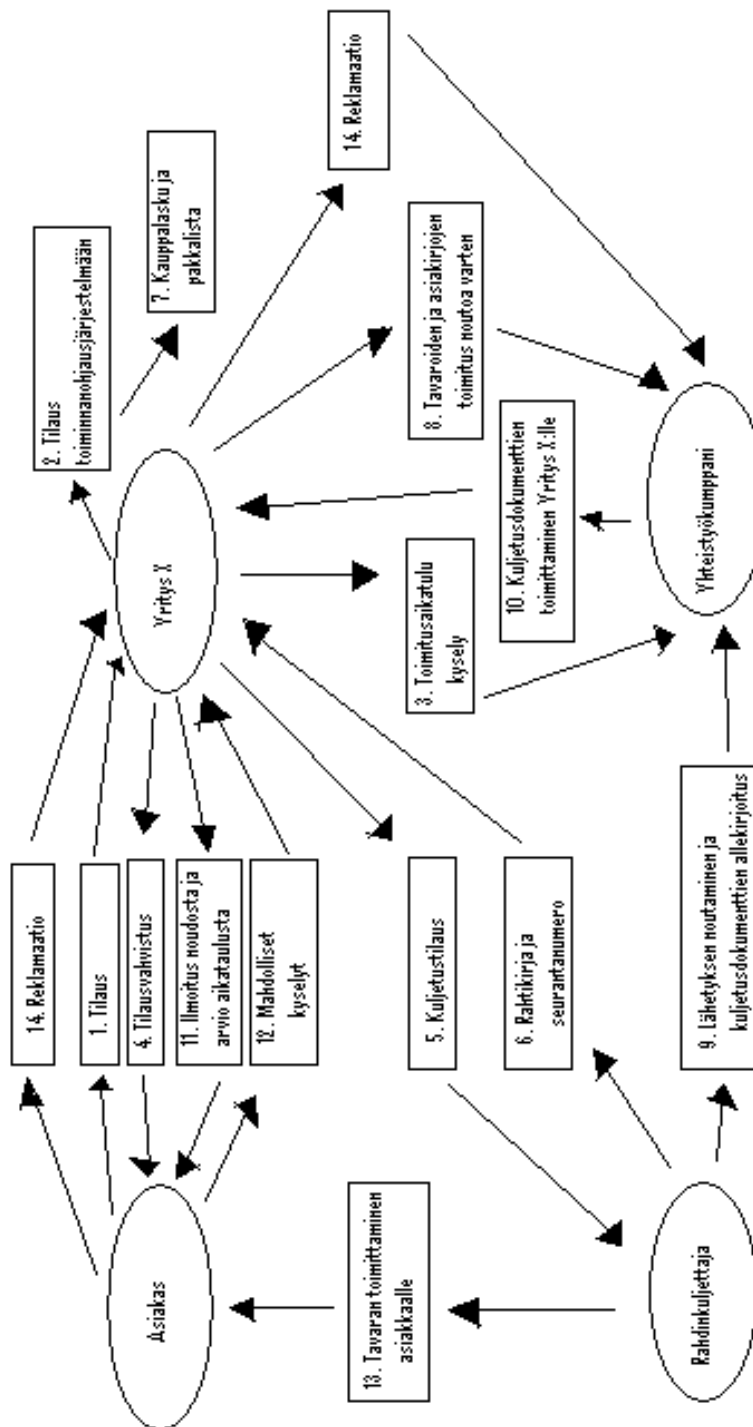
Yritys X:n toimitusjohtaja, 20.9.2010

Yritys X:n vientiasistentti, 3.7.2010, 10.7.2010, 27.7.2010, 29.9.2010

Liiketoimintayksikön johtaja, Kuehne + Nagel Lead Logistics Solutions,
20.8.2009

LIITTEET

Liite 1. Vientiprosessin täydellinen kuvaus



Liite 2: Työohje nyt

| Vaihe | Tapahtuma | Toimenpiteet |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Ostotilaus asiakalta saapuu. Ne tulevat joko faxilla tai sähköpostitse. Vakioasiakkaita löytyy Virosta, Saksasta, Ranskasta Ruotsista sekä Puolasta. | Välitetään asiakkaalle Passeli - ohjelmistolla tehtävä tilausvahvistus sähköpostitse. Tilausvahvistuksessa tulee ilmetä asiakas - sekä tuotetietojen lisäksi myös maksuehto, kuljetusmuoto, toimitusehto ja toimitusaikataulu. Tässä on hyvä huomioida eri tuotteiden erilaiset toimitusajat, jotka on kysyttävä erityisesti Omega - tuotteen kohdalla ensin yhteistyökumppanilta ennen tilausvahvistuksen lähettämistä asiakkaalle. |
| 2. | Kuljetustilauksen tekeminen tilatuille tavaroille. | Kuljetustilaukset tehdään kuljetuspalveluntarjoajalle:, jonka sähköistä palvelua hyväksikäyttäen saadaan samalla tulostettua rahtikirjat lähetykselle. Merkitse ylös myös kuljetuspalveluntarjoajan ilmoittama seurantaviitenumero. *Lasku tavaroista sekä pakkalista tehdään Passeli-ohjelmistolla. Tehdyt dokumentit välitetään yhteistyöyrityksen yhteyshenkilölle *sähköpostitse. |
| 3. | Pienempien tuotteiden toimittaminen Lahden varastolta Nastolaan varsinaista kuljetusta varten. | Tuotteet ovat tai tarpeen mukaan kerätään ja pakataan (pahvi)laatikkoon, jotka on toimitettava Lahden varastolta yhteistyökumppanille Nastolaan. Nämä tavarat ovat usein kiireellisiä, joten hommaan pyydetään apua alakerran asentajilta; joku lähtee viemään laatikon Nastolaan. |
| 4. | Lähtöilmoituksen antaminen sekä tarvittaessa tilauksen seuranta. | Kun kuljetuspalveluntarjoaja on noutanut tavaraerän, yritys Y:n lähettämö toimittaa rahdinkuljettajan nimikirjoituksella varustetut pakkalistan sekä rahtikirjan takaisin yritys X:lle, jonka jälkeen toimituksen lähdöstä informoidaan ostotilauksen tehnyttä asiakasta(erityisesti tärkeää mikäli tilaukseen on tullut aikatauluun vaikuttavia muutoksia, tai mikäli tilausta on painotettu kiireelliseksi heti tilatessa). Joskus asiakkaat soittavat ja ihmettelevät missä kuljetus viipty, jolloin tilausta voidaan seurata (ja raportoida asiakkaalle) internetistä kuljetusviitteen avulla(saadaan kuljetustilausta tehdessä vaiheessa 2). |
| 5. | Toiminta reklamaatiotilanteissa. | Reklamaatioilmoitus saapuu asiakkailta yritys X:lle puhelimitse / sähköpostitse / faxilla. Yritys X selvittää asiaa tuotannosta ja reklamoi eteenpäin yritys Y:tä. Yritys X vastaanottaa vapaamuotoisen reklamaation asiakkailtaan, mutta yritys Y vaatii reklamaatioista tietynlaisen lomakkeen, jonka yritys X täyttää. |

Liite 3: Tilauslomakemalli

Order template

General information

Company name

Customer number

Contact person

Contact details

Tel. Number

E-mail address

Product details

Product name

Quantity

Price: € /m, pcs (as agreed)

Product number

Total cost of the order

Transportation details

Preferred delivery date

Incoterms (as agreed)

Delivery address(es, if several)

Payment terms (as agreed)

Commercial invoice

Transportation

Additional remarks

Liite 4: Reklamaatiolomakemalli

Reclamation template

| Customer | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| Company name | | |
| Customer number | | |
| Contact person | | |
| Contact details | Tel. Number | E-mail address |
| Order number | | Reference |
| Case identification number | | |
| Product name | Product number | |
| Description of the situation | | |
| Claims | | |
| Possibility to attach the necessary photos in to this template to proof the damage | | |

| Company X fills this information | |
|-----------------------------------------|---------------|
| Inspector | tel. / E-mail |
| Arrival date | |
| Order number | |
| Case identification number | |
| Product names | |
| Product numbers | |
| Date of the delivery | |

Invoice number(s)

Case Conclusions

Report of the costs

Company Y fills in this information

Arrival date

Order number

Case identification number

(+) Other information considered to be important

Liite 5: Kustannusarvio tilaus – ja reklamaatiokäytäntöjen muuttamisesta internet – pohjaisiksi toiminnoiksi.

1) Tilauspohja internet- sivuille

a) Turvallisen tilauspohjan luominen vaatii rekisteröinti - ja sisäänkirjautumis - järjestelmän, johon annetaan tarvittavat luvat jokaiselle käyttäjälle.

Noin. 2 tuntia työtä.

b) Lomakkeelle syötetyt tiedot tulee varmistaa oikeiksi automaattisesti, ja luoda automaattinen ilmoitus annettuun sähköpostiosoitteeseen. Lomake linkitettäisiin käytössä olevaan ERP systeemiin. Työmäärä riippuu ERP systeemistä (miten aukinainen sen tietokanta on ja kuinka se antaa ulkoisten yhteyksien käyttää sitä jne.). Tämän lisäksi linkitys tulee testata huolellisesti.

Työmäärä voi olla mitä tahansa puolesta päivästä muutamaan työpäivään.

c) ID – numeroa, joka kulkisi mukana tilauksella, ei välttämättä tarvitse liittää nettiin pohjautuvaan systeemiin, vain kyseinen toiminto voidaan lisätä ERP systeemiin.

2) Reklamaatiopohja internet - sivuille

a) Turvallinen pohja toteutetaan samoin kuin tilauksessa.

b) Samoin kuin tilauksessa.

c) Kuvien / tiedostojen liittäminen dokumenttiin toteutetaan tavalla, jossa tiedot siirretään ja säilytetään turvallisella serverillä. Lisäksi tiedot pitäisi tarkistaa viruksien varalta.

Työmäärä n. puoli päivää

d) Kahdensuuntainen kanssakäyminen ERP:n ja Web:n kanssa vaatisi turvallisen rajapinnan, jonka avulla ERP pääsee hakemaan tietoa web - systeemiltä. Toiminnon liittäminen ERP – järjestelmään saattaa myös vaatia hieman kehitystyötä. Käytetty aika riippuu jo olevasta systeemistä ja sen lisenssistä. Arviolta näiden toimintojen kehitys ja käyttöönotto veisi muutamista päivistä pariin viikkoon.

Tiivistettynä, kehitys veisi viikosta kuukauteen, ja jonkin verran lisäaikaa (viikosta kuukauteen) testaukseen ja vikojen korjaamiseen. Minun freelancer - veloituksellani hinnaksi muodostuisi n. 1680 € - 6722 € (£1.500 - £6000). Tarkistuksia näihin lukuihin tehdään perustuen käytettyyn aikaan sekä järjestelmien lisenssi - ja copyright - omistuksen tuomiin lisäkuluihin, jos niitä ilmenee.

Terveisin:

Mark Johnson

Web Application Developer