



Ostotilausten maahantuontiprosessi – hankinnan ja huolinnan yhteistyö

Case Valmet Technologies Oy

Minttu Kuusela

Opinnäytetyö, AMK

Marraskuu 2021

Tekniikan ala

Logistiikan tutkinto-ohjelma

Kuusela Minttu

Ostotilausten maahantuontiprosessi – hankinnan ja huolinnan yhteistyö. Case Valmet Technologies.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Marraskuu 2021, 44 sivua.

Tekniikan ala. Logistiikan tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Logistiikka-ala ja kansainvälinen kaupankäynti ovat joutuneet viime vuosina sopeutumaan moniin eri tilanteisiin. Koronaviruspandemia, Britannian eroaminen EU:sta ja pula sekä raaka-aineista että kuljetuskapasiteetista ovat pakottaneet alan ammattilaiset kehittämään uusia ratkaisuja ja muutoksia aiempiin toimintatapoihin. Valmet Technologies Oy on maailman johtava paperi- ja kartonkikonevalmistaja, jonka asiakas- ja toimittajakunta jakautuu ympäri maailman. Yrityksen tavoitteena on tulla maailman parhaaksi asiakaidensa palvelussa, mihin pyritään myös tiiviillä ja onnistuneella yhteistyöllä yrityksen sisällä eri osastojen välillä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Valmet Technologies Oy:n Paperit ja Palvelut -liiketoimintalinjojen tuontiosaston ja hankintaosastojen välistä yhteistyötä ostotilausten Suomeen kohdistuvassa maahantuontiprosessissa. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, jolla pyrittiin saamaan syvälinen kuva tutkittavasta ilmiöstä ja löytämään prosessissa toistuvat ongelmakohdat. Tavoitteena oli saada sujuvampi yhteistyö osastojen välillä, sujuvoittaa päivittäin toistuvia ongelmakohtia ja selvittää toiminnanohjausjärjestelmän hyödyntämistä yhteistyön välineenä. Tutkimusaineisto saatiin havainnoimalla päivittäistä työskentelyä ja haastatteluilla.

Tutkimuksen lopputuloksena tuotettiin Ostajan huolintaohje, joka sisältää kuljetusten järjestämisen kannalta oleellisia asioita, jotka helpottavat ostajaa toimittajan ohjeistamisessa ja ostotilauksen tekemisen viivestelyssä. Ajankohtaisen tiedon saaminen ja tiedonkulun ongelmat prosessien rajapinnoissa luovat prosessiin viiveitä, jotka puolestaan loivat toimintaan riskejä. Toiminnanohjausjärjestelmän hyödyntäminen tiedonkulun ja yhteistyön välineenä vaati juuri tietojen oikeellisuutta. Tutkimustyötä voidaan jatkaa yhteistyön näkökulmasta muissa huolinnan sidosryhmissä.

Avainsanat (asiasanat)

Hankinta, huolinta, prosessit, yhteistyö

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

Liite 1 ja kappaleet 7 ja 8 ovat salaisia ja ne on poistettu julkisesta työstä.

Kuusela Minttu

Purchase orders import process – cooperation between purchase and forwarding. Case Valmet Technologies.

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, November 2021, 44 pages.

Engineering and technology. Degree Programme in Logistics. Bachelor's thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Logistics field and international trade has faced many different and new situations during past couple years. Covid pandemic, Brexit-situation between EU and UK and lack of transportation capacity and raw materials have forced to create new solutions and new ways to work and handle difficult situations. Valmet Technologies is a world leading supplier at paper, pulp and energy industries and company's suppliers and clients are from all over the world. Valmet's vision is to service customers as a global champion and that target will be achieved with successfully cooperation inside whole supply chain.

Thesis was made for Valmet Technologies Oy's and target was to research purchase orders import process and cooperation between purchase and import forwarding in company's Paper and Services business lines. Used research method was Case study. Idea was to find out recurring problems with process and create a deep picture of the phenomenon. Target was to make cooperation between purchase and forwarding smoother and discover if used ERP can be used more as a way of cooperation and communication. Research material was collected from interviews and observations.

Result of thesis was Purchaser's forwarding instructions. It includes important information for transportation arrangements, and it helps purchasing to assist suppliers about transportation and finishing orders in the ERP. Delays inside process are caused from problems with data flow. Defective communications increase also risks and costs. ERP also can be used as a way of communication if all relevant information is correct. Research working can be continued with other relevant stakeholders.

Keywords/tags (subjects)

Purchasing, forwarding, processes, cooperation

Miscellaneous (Confidential information)

Attachment 1 and chapters 7-8 are confidential which are removed from public thesis.

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	4
2.1	Valmet Technologies Oy.....	5
2.2	Tapaustutkimuksen lähtökohdat	6
3	Yhteistyö	7
3.1	Onnistunut yhteistyö.....	8
3.2	Organisaation sisäinen yhteistyö	9
3.3	Teknologiavälitteinen yhteistyö	10
4	Prosessit	10
4.1	Arvon muodostuminen prosessissa	12
4.2	Prosessien kehittäminen	14
4.3	Prosessit ja digitalisoituminen	16
5	Kansainvälinen kauppa	16
5.1	Kansainvälisen kaupan toimintaperiaatteet	17
5.2	Huolinta.....	17
5.2.1	Maahantuontiprosessi ja kuljettaminen	18
5.2.2	Toimituslausekkeet.....	19
5.3	Hankinta	20
5.3.1	Hankintaprosessi.....	22
5.3.2	Hankinnan rooli liiketoiminnassa	23
6	Tutkimuksen toteutus	23
6.1	Aineistonkeruumenetelmät ja tiedon analysointi	24
6.2	Eettisyys ja luotettavuus	26
7	Tutkimustulokset (salainen)	27
7.1	Ilmiön kuvaus (salainen).....	27
7.2	Ongelmien havaitseminen (salainen).....	27
8	Johtopäätökset (salainen)	27
8.1	Ostajan huolintaohje (salainen)	27
9	Pohdinta	27
	Lähteet	29
	Liitteet	33
	Liite 1. Ostajan huolintaohje (salassa pidettävä)	33

Kuviot

Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne	4
Kuvio 2. Valmetin avainlukuja vuodelta 2020.....	5
Kuvio 3. Prosessin perusajatus.....	11
Kuvio 4. Porterin arvotoiminnot	12
Kuvio 5. Tilaus-toimitusketju	13
Kuvio 6 Prosessinkehityksen vaiheet	14
Kuvio 7. PDCA-kehä.....	15
Kuvio 8. Huolitsijan tehtävät.....	18
Kuvio 9. Hankinnan pääryhmät	21
Kuvio 10. Hankintaprosessi	22
Kuvio 11. Ongelman määrittely case-tutkimuksessa	24
Kuvio 12. Teemat	25
Kuvio 13. LN:stä huolinnan tarvitsemat tiedot (salainen)	
Kuvio 14. Prosessin sidosryhmät (salainen)	
Kuvio 15. Prosessin riskejä (salainen)	

Taulukot

- Taulukko 1. Toistuvat kysymykset (salainen)
- Taulukko 2. Rahtihintojen vertailu (salainen)

1 Johdanto

Vallitseva maailman tilanne on luonut omat haasteensa logistiikka- ja huolinta-alalle sekä kansainväliseen kaupankäyntiin. Koronaviruspandemian vaikutuksesta johtuen on pitänyt keksiä vaihtoehtoisia kuljetusmuotoja ja reittivaihtoehtoja, jotta toimitusketjun aikataulut pitävät. Lisäksi esimerkiksi Britannian eroaminen EU:sta aiheutti sen, että monet toimittajat joutuivat opettelemaan uusia toimintatapoja ja perehtymään tullimuodollisuuksiin.

Tilanteiden selvittäminen on vaatinut sujuvaa yhteistyötä ja kommunikaatiota sekä koko toimitusketjun osapuolten että yrityksen sisäisten toimintojen välillä. Asiaa ei helpota se, että viime vuoden aikana yhteistyö ja kommunikaatio ovat siirtyneet pääosin verkkoon ja etätyöskentely on lisääntynyt.

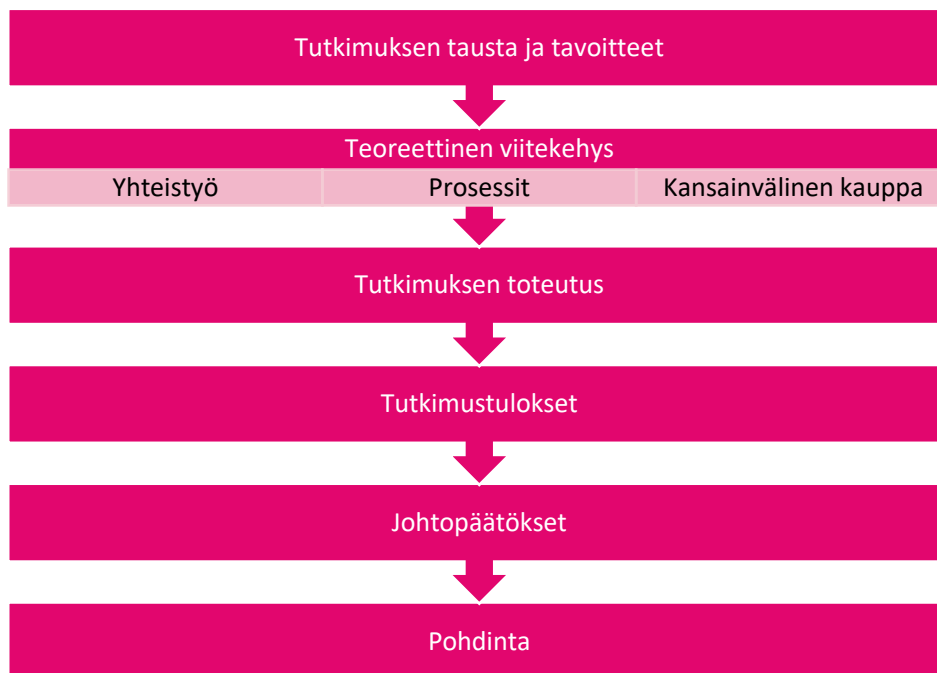
Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Valmet Technologies Oyj Paperit liiketoimintalinjalle. Tutkimuksessa perehdyttiin yrityksen hankinta- ja huolintaorganisaatioiden väliseen yhteystyöhön ostotilausten maahantuontiprosessissa. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ja tietoperustassa kuvattiin tutkimuksen aiheeseen liittyviä teemoja: yhteistyötä ja sen merkitystä, prosesseja ja niiden kehittämistä ja lisäksi kansainvälistä kauppaa huolinnan ja hankinnan näkökulmasta. Valitut teemat tukivat tutkimustyötä ja tieto niihin kerättiin saatavilla olevasta kirjallisuudesta ja verkkolähteistä. Tapaustutkimukseen kerättiin aineistoa molemmilta osastoilla haastattelujen muodossa.

Tuontitiimi huolehtii Valmet Technologies Oyj:n Paperit ja Palvelut -liiketoimintalinjojen Suomeen kohdistuvista maahantuonneista. Hankintaosastojen tekemät ostotilaukset ovat volyymiltaan suurin kaikista huolinnan hoitamista tuonneista. Aihe tämän työn tarpeellisuuteen lähti tuontitiimin sisältä, koska ongelmat toistuvat niissä päivittäin ja volyymit ovat suuria. Lisäksi yritys on siirtymisvaiheessa uuteen toiminnanohjausjärjestelmään, Infor LN:ään, jonka toimintamahdollisuuksia kartoitetaan myös tutkimustyössä.

2 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Valmet Technologies Oy:n PAP ja SER liiketoimintalinjojen hankinta- ja huolintaorganisaatioiden näkemyksiä yhteistyön tasosta ja toimintatavoista. Tutkimuksen aihe on rajattu Suomeen maahantuotaviin ostotilauksiin, koska niiden volyyymi on suurta ja toiminta päivittäistä.

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön tutkimuksen tausta ja tavoitteet samalla esitellen toimeksiantaja. Luvut 3–5 ovat teoreettista viitekehystä, johon valitut teemat tukevat tutkimuksen tekemistä ja auttavat ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Luvussa 6 kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta ja tulokset tuodaan ilmi luvussa 7. Tutkimuskysymyksiin vastataan johtopäätösten lisäksi luvussa 8 ja niistä luodaan pohdinta luvussa 9. Kuviossa 1 on kuvattu työn rakenne.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

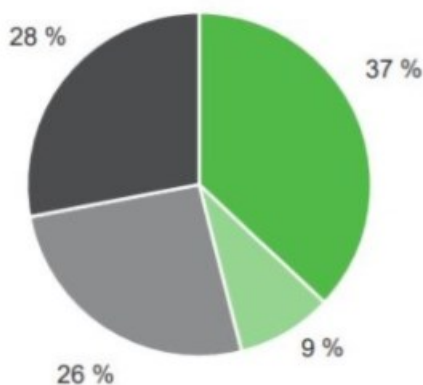
Tutkimuksen tavoitteena on nostaa esiin toistuvia ongelmia ostotilausten Suomeen kohdistuvassa maahantuonnissa ja antaa näille ongelmille ratkaisuehdotuksia. Tavoitteena on saada sujuvampi yhteistyö tiimien ja sitä kautta sujuvampi maahantuontiprosessi ja sen osalta tehostaa omalta osaltaan koko toimitusketjua.

2.1 Valmet Technologies Oy

Valmet Technologies Oy (myöhemmin Valmet) on suomalainen sellu-, paperi ja energiateollisuudessa toimiva yritys, joka on toimialallaan yksi maailman johtavista toimijoista (Valmet Yrityksenä n.d.). Vuoden 2020 liikevaihto oli 3,7 miljardia (Vuosikatsaus 2020, 10). Yrityksellä on pitkä historia aina 1750-luvulta tähän päivään. Aluksi yritystoimintana oli pieni allastelakka Suomenlinnassa, joka 1900-luvulla liittyi Valtion Metallitehtaisiin, josta muodostui myöhemmin Valmet. Valmistettavia tuotteita ovat vaihdelleet laivoista ja lentokoneista aseisiin ja traktoreihin. Paperikoneet ovat kuuluneet valikoimaan 1950-luvulta lähtien. (Historia n.d.)

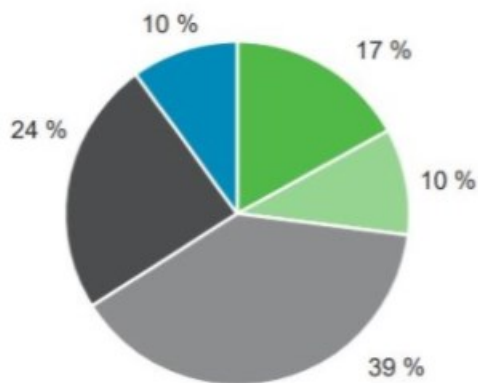
Globaali liiketoiminta kattaa neljä eri liiketoimintalinjaa, jotka on jaettu vielä viiteen maantieteelliseen alueeseen. Alueellisesti Pohjois-Amerikka, Etelä-Amerikka, EMEA sekä Kiina ja Aasian ja Tyynenmeren alueet kattavat yhteensä toimipisteitä yli 30 maassa, jotka työllistävät 14 000 työntekijää. (Liiketoiminnat n.d.) Liiketoimintalinjat puolestaan ovat Palvelut, Automaatio, Sellu ja Energia sekä Paperit. Kuviossa 1 esitetään, kuinka kokonaisuus jakautuu alueiden ja liiketoimintalinjojen kesken.

Saadut tilaukset liiketoimintalinjoittain



- Palvelut
- Automaatio
- Sellu ja energia
- Paperit

Saadut tilaukset alueittain



- Pohjois-Amerikka
- Etelä-Amerikka
- EMEA
- Kiina
- Aasian ja Tyynenmeren alue

Kuvio 2. Valmetin avainlukuja vuodelta 2020 (Avainluvut 2020)

Tilausmääriä katsoessa Palvelut on yrityksen isoin liiketoimintalinja. Linjan valikoimiin kuuluvat muun muassa komponentit, vara- ja kulutusosat, tehtaiden ja laitosten parantamiset, koulutukset, kunnossapito- ja seisokkipalvelut sekä prosessien tuki tai optimointi ja tehtaiden parannukset. Asiakaskanta on suuri, yli puolet koko maailman sellu- ja paperitehtaista. (Palvelut n.d.)

Paperit liiketoimintalinja taas tuottaa ja toimittaa asiakkaille koneiden uusintoja, tuotantolinjoja kokonaisuudessaan ja komponentteja paperi-, pehmopaperi- ja kartonkiteollisuudelle (Vuosisikatsaus 2020, 18). Yritys on toimittanut kartonkikoneita yli 700 ja 900 paperikonetta historiansa aikana (Kartonki ja paperi n.d.).

Kasvava bisneslinja Sellu ja energia keskittyy puolestaan kemialliseen ja mekaaniseen massanvalmistukseen (Sellu ja Energia n.d.) Automaatio on pienin liiketoimintalinja tilausten ja liikevaihdon valossa. Linjan tuotteita ovat muun muassa erinäiset järjestelmät laadun- ja tiedonhallintaan sekä ohjaukseen. Lisäksi palveluihin kuuluvat analysaattorit ja erilaiset mittaukset. (Automaatio n.d.)

Toiminnanohjausjärjestelmä Infor LN

Valmet aloitti toiminnanohjausjärjestelmän vaihtamisen vuonna 2016 vaiheittain. Siirtymisvaiheesta johtuen työssä kartoitetaan myös järjestelmästä saatavia mahdollisia uusia hyötyjä. Koko yrityksen kattavan toiminnanohjausjärjestelmän uudistuksen tavoitteena on parantaa tehokkuutta. (Kannattavuuden parantaminen 2021) Uuteen järjestelmään on tarkoitus siirtyä Baan-toiminnanohjausjärjestelmästä.

Toiminnanohjausjärjestelmä Infor LN (myöhemmin LN) on pilvipalvelussa toimiva ERP-järjestelmä, joka tarjoaa toimintoja koko toimitusketjun tarpeisiin ja hallintaan. Järjestelmä kattaa yli 70 ERP-järjestelmän toiminnot yhdessä paikassa. Pyrkimyksenä on siis erillisten prosessien ja toimintojen yksinkertaistaminen ja automatisointi. (Infor LN n.d.)

2.2 Tapaustutkimuksen lähtökohdat

Tuontihuolinta kuuluu Paperit-liiketoimintalinjan alle, mutta sen vastuualueena on myös Palvelut-liiketoimintalinjan maahantuotavat ostotilaukset ja muut lähetykset. Tässä opinnäytetyössä keskitytään hankinnan tekemisiin ostotilauksiin ulkomaisilta toimittajilta ja niiden Suomeen kohdistuvaan

maahantuontiin. Ostotilausten lisäksi lähetyksiin kuuluvat myyntien ja asennustarvikkeiden palautukset, huoltoon tai korjaukseen tulevat lähetykset ja muut maahantuonnit.

Ostotilausten toimittaja kenttä puolestaan on laaja niin kotimaassa, kuin ulkomaillakin. Ostotilauksia tehdään lähinnä paperi- ja sellunvalmistuskoneen osista, joita koko ja tarveaikataulu huomioiden tuodaan kaikilla kuljetusmuodoilla. Maahantuontiprosessi muodostuu hankinta- ja huolintaorganisaatioiden yhteistyöstä ja sujuvaa kommunikaatiota tarvitaan, jotta haluttuun tulokseen päästään.

Tuontiosaston vastuulla on siis kahden liiketoimintalinjan ja niiden usean eri tiimin ostot. Huolinta- ja hankinta tiimit toimivat eri osastojen ja esimiesten alla. Huolintatiimi toimii fyysisesti samassa toimipisteessä, mutta hankintatiimit ovat hajautuneet eri kaupunkeihin Suomessa ja Ruotsissa. Hankintatiimi on yhteyksissä tuontiin pääasiassa sähköpostin välityksellä, johon pyynnöt kuljetusten järjestelämisestä tai toimittajien tekemien kuljetustilausten hoitamisesta tulevat. Organisaatio käyttää toiminnassaan myös luvussa 2.1. esiteltyä toiminnanohjausjärjestelmää ja kuljetustilausten tekemiseen on oma portaalinsa, Valmet Transport Gateway (myöhemmin VTG). Tavoitteena tässä opinnäytetyössä onkin löytää vastaukset seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Miten uutta toiminnanohjausjärjestelmää (Infor LN) voidaan hyödyntää entistä enemmän tuonnin näkökulmasta ja yhteistyön välineenä?

Mitä toimenpiteitä hankinta- ja huolintaorganisaatiot voivat tehdä sujuvoittaakseen toistensa työtä?

Toteutettu tutkimus tukee myös yrityksen visiota tulla parhaaksi asiakkaidensa palvelussa. Tehokkailla prosesseilla ja onnistuneella yhteistyöllä varmistetaan asiakkaiden tyytyväisyys ja luotettava toimitusketju. (Valmetin tie eteenpäin n.d.)

3 Yhteistyö

Yhteistyön merkitys korostuu työelämässä päivä päivältä enemmän ja etenkin liiketoimintaa on vaikea harjoittaa ilman minkäänlaista yhteistyötä. Käsitettä on kuitenkin vaikea määritellä ja se on erittäin kontekstisidonnainen käsite (Aira 2012, 16). Isoherranen toteaaakin väitöskirjassaan, että yhden yksilön osaaminen ei aina riitä työntekemiseen, on yhteistyön käyttäminen välttämätöntä.

Ennen työtä teki siis yksi henkilö, mutta kasvun myötä on ollut välttämätöntä aloittaa tiimityöskentely. (Isoherranen 2012, 38.)

Yhteistyö voidaan määritellä monilla eri tavoilla tilanteesta riippuen. Yhtenä perusedellytyksenä voidaan kuitenkin pitää sitä, että yhteistyön osapuolet tarvitsevat toisiaan annetun tehtävän suorittamiseen. Toisaalta joskus osapuolet voivat selvittää tehtävästä ilmeikkin yhteistyötä, mutta lopputulos voi olla vähemmän kustannustehokas. Tässä korostuukin aiemmin mainittu kontekstisidonnaisuus. Onnistunut yhteistyö vaatiikin sitä, että osapuolet arvostavat toistensa kysymyksiä, näkemyksiä ja ideoita. (Aira 2012, 16.)

3.1 Onnistunut yhteistyö

Tiimityö on siis yksi yhteistyön muoto. Tiimin sisäinen vuorovaikutus on olennaisessa osassa onnistuneen tuloksen saamisessa. Isoherranen korostaa väitöskirjassaan ryhmäkulttuurin merkitystä vuorovaikutuksen toimivuudessa ja siinä, onko tiimityöskentelyn tulos parempi, kuin yksilösuorituksilla saavutettu lopputulos. Ryhmäkulttuurin toimivuutta ja hyviä sekä huonoja puolia on syytä arvioida ja tunnistaa, jotta sen kehittäminen on mahdollista. Silloin kehittämistoiminta on tietoisista. (Isoherranen 2012, 40.)

Yhteistyöllä aikaansaatu tulos ilmaisee omalta osaltaan yhteistyön onnistuneisuutta. Yhteistyötä tekevän ryhmän suoriutumiseen annetusta tehtävästä taas vaikuttavat ryhmän jäsenet ja heidän resurssinsa, kuten osaaminen ja motiivi, ryhmän vuorovaikutusprosessi, panos sekä konteksti. Onnistuminen riippuu myös mahdollisesti ulkoisista tekijöistä. (Mts. 40.)

Ryhmän jäsenten yksilöllisellä toiminnalla on siis vaikutusta lopputulokseen. Jäsenet voivat olla riippuvaisia toisistaan tehtävä- tai tulosriippuvuuden näkökulmasta. Isoherranen (2012, 39) toteaa ”Tehtäväriippuvaisuus viittaa siihen, missä määrin ryhmän jäsenet ovat tehtävässään toisistaan riippuvaisia. Tulosriippuvaisuus kertoo taas siitä, missä määrin saavutettava yhteinen tulos perustuu keskinäiseen riippuvuuteen”. Yhteistyötä ja hyvää vuorovaikutusta tarvitaan siis sitä enemmän, mitä suurempi jäsenten välinen riippuvuus keskenään on.

Vuorovaikutus ei turhaan ole yksi menestyksen timantin osa-alueista. Kamenskyn (2015, 14) mukaan yrityksen menestykseen vaikuttavat neljä tekijää: strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus. Nämä neljä käsitettä muodostavat yhdessä menestyksen timantin. Vuorovaikutussuhteet kulkevat tässä tapauksessa yrityksen, yksilön ja ympäristön välillä. (Mts. 20.) Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia - julkaisussa (2016, 4) Juholin korostaa vuorovaikutuksen roolia viestinnässä, koska ”jokainen on tiedon tuottaja, jalostaja ja hyödyntäjä”. Yksilön toiminnalla ja vuorovaikutuksella on siis vaikutusta yhteistyön toimivuuteen.

Yhteistyötä voidaan tarkastella myös prosessina, jonka toteutumiseen vaaditaan vuorovaikutusta (Aira 2012, 143). Tällöin ryhmän suoriutumista voitaisiin mitata lopputuloksen ja prosessin aikana syntyneen hukan erotuksena. Hukka tässä tapauksessa tarkoittaisi motivaation tai koordinaation ongelmia vuorovaikutuksessa ja jäsenten välisessä kommunikaatiossa. (Isoherranen 2012, 41) Toisaalta prosessiajattelussa ryhmän jäsenet siis joko tekevät heille annetut tehtävät tai jättävät ne tekemättä, molemmilla on oma seurauksensa yhteistyöprosessin seuraavassa vaiheessa. Yhteistyön toiminta perustuu siis vapaaehtoisuuteen. (Aira 2012, 17.)

3.2 Organisaation sisäinen yhteistyö

Vuorovaikutus muodostaa tiedonkulun kanssa organisaation sisäisen viestinnän ja se mahdollistaa omalta osaltaan toimivan yhteistyön yrityksen sisällä (Joki 2021, 163). Yrityksen sisäinen viestintä voi olla vertikaalista tai horisontaalista. Vertikaalisessa viestinnässä tieto kulkee hierarkisesti taholta toiselle, esimerkiksi esihenkilöltä alaiselle ja toisin päin. Horisontaalisessa viestinnässä taas vuorovaikutus tapahtuu osastojen ja tiimien välillä. (Robbins, Judge & Campbell 2010, 291–292.)

Toimiva työyhteisö vaatii toimivaa tiedonkulkua (Joki 2021, 163). Mohnsen (2018) toteaaakin huonon tiedonkulun olevan yksi suurimmista tyytymättömyyttä aiheuttavista tekijöistä työpaikoilla. Hyvällä tiedonkululla välttyttäisiin siis siten monilta ristiriitatilanteilta.

Sisäisen yhteistyö on usein moniammatillista. Moniammatillisessa yhteistyössä luodaan verkostoja muiden lähtökohtien ollessa asiakaslähtöisyys, tiedon sekä näkökulmien yhteen kokoaminen, rajojen ylitykset ja vuorovaikutustietoinen yhteistyö. Moniammatillista yhteistyötä voidaan hyödyntää niin hallinnollisissa tekijöissä kuin päivittäisissä työtehtävissä asiakkaiden parissa. (Väisänen T

2007, 13–14) Yhteistyöllä pyritään siis saamaan paras mahdollinen lopputulos, kun yhdistetään usean alan ammattilaisten osaamista.

3.3 Teknologiavälitteinen yhteistyö

Teknologian kehitys on mahdollistanut yhä enenevässä määrin hajautettujen tiimien lisääntyneen käytön. Hajautetun tiimin tunnusmerkkinä voidaan pitää sitä, että osa tiimin jäsenistä ei ole fyysisesti samassa työpisteessä, vaan he toimivat maantieteellisesti katsoen eri toimipaikoissa. Tiimin toiminta tapahtuu siis täysin teknologiavälitteisen yhteistyön kautta. (Sivunen 2007, 26) Tällöin teknologian toimivuus ja sen käytön hallinta korostuvat entisestään.

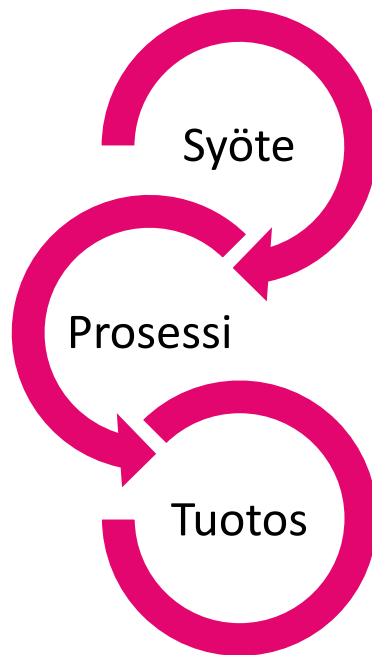
Teknologiavälitteinen yhteistyö voi käytännössä toimia useiden eri alustojen, kanavien tai portaalien kautta. Laitinen ei turhaan nosta lehtiössään esiin kahta tulevaisuuden työelämätaitoa esiin: digitaalisessa ympäristössä toimimista sekä viestintää ja vuorovaikutusosaamista. Väitöskirjassaan Laitinen määrittelee teknologiavälitteisen vuorovaikutuksen, jolla tarkoitetaan ihmisten välillä tapahtuvaa vuorovaikutusta, jota avustaa tai mahdollistaa jonkinlainen teknologia. Vuorovaikutusteknologiaksi hän määrittelee ne teknologiat, jotka mahdollistavat vuorovaikutukseen liittyvien prosessien suorittamisen kahdenvälisissä tai ryhmien ja organisaatioiden laajuisissa vuorovaikutuksissa. (Mts. 18.)

Sivusen (2007, 87) mukaan teknologiavälitteisen yhteistyön kokemukset ovat vaihtelevia. Kokemukseen vaikuttaa olennaisesti viestintäväline ja sen toimivuus. Verrattaessa kasvokkain tapahtuvaa viestintää ja teknologiavälitteistä viestintää nousee esiin teknologisen viestinnän etuna sen luotettavuus ja tallennettavuus, mutta heikkoudeksi taas koetaan sosiaaliset tekijät, kuten tutustuminen kollegoihin ja väärinymmärtämisen mahdollisuudet. Tutkimuksen mukaan teknologian välityksellä tulee pidettyä yhteyttä enemmän, mutta taas kynnys aloitteeseen on suurempi. (Mts. 92.)

4 Prosessit

Prosessit voidaan määritellä sarjana toimintoja, joista koostuva toimintoketju tuottaa lopputuloksen. Yksittäiset prosessit voivat muodostaa ketjuja, joissa prosessin lopputuote on aina seuraavaan prosessin alkusyöte. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28) Lean-ajattelun mukaisesti prosessin

tulisi olla mahdollisimman tehokas tuottamalla mahdollisimman vähän hukkaa. Toiminnan tavoitteena on näin ollen parantaa yrityksen kilpailukykyä. (Kouri 2009, 7.)



Kuvio 3. Prosessin perusajatus

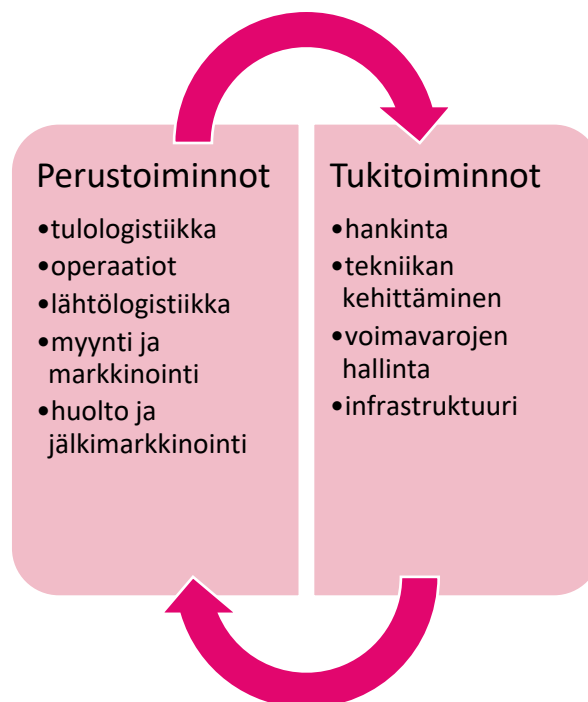
Kuviossa 3 on kuvattu prosessin eteneminen. Tuotos voi olla tuote, palvelu tai jokin määritelty tulos ja tuotoksen vastaanottajana sisäinen tai ulkoinen asiakas. Tuotokselle voidaan asettaa tietyt vaatimukset ja raja-arvot, joiden väliin tuotoksen laadun on osuttava. (Karjalainen & Karjalainen 2020, 203–205.)

Prosessit voidaan jaotella ydin- ja tukiprosesseihin. Ydinprosessit lähtevät asiakkaan tarpeesta ja päättyvät määritellyn tarpeen tyydyttämiseen. Tukiprosessien rooli on avustaa ja tukea ydinprosessia. Ne mahdollistavat ydinprosessin onnistumisen parhaalla mahdollisella tavalla. (Sujuvat prosessit). Tilaus-toimitusprosessia voidaankin kutsua ydinprosessiksi, jonka tukiprosesseja ovat esimerkiksi henkilöstö- ja taloushallinto. (Kiiskinen, Linkoaho & Santala 2002, 28.)

4.1 Arvon muodostuminen prosessissa

Sujuvat prosessit ovat yritykselle tärkeitä, koska tuotteen tai palvelun arvo muodostuu niiden kautta. Toimitusketju on kokonaisuudessaan yksi prosessi, jonka voidaan ajatella alkavan asiakkaan tarpeesta ja päättyvän asiakkaan tarpeen täyttämiseen. Prosessin aikana tuotokselle muodostuu asiakkaan kokema arvo. (Prosessien kehittäminen n.d.) Tehokkaat prosessit ja prosessiajattelun hyvä ymmärtäminen laskevat yrityksen kustannuksia, yrityskuvasta saadaan yhdenmukaisempi ja laatu tasaantuu. (Puusa & Reijonen 2010, 381) Tämä vaatii hyvää prosessin johtamista.

Arvoketjun käsitteelle on monia määritelmiä. Sakin (2009, 14) mukaan arvoketju voi käsittää useasta yrityksestä koostuvan ketjun tuottaman arvon tai yrityksen sisäisistä toiminnoista koostuva ketju. Jokainen toiminto siis lisää tuotteen arvoa lisäten samalla kuitenkin kustannuksia. Porterin teorian mukaan nämä toiminnot tulisi kuitenkin ylittää aiheutuneet kustannukset tuotetulla lisäarvolla. (Mts. 15.)



Kuvio 4. Porterin arvotoiminnot (Sakki 2009, 15)

Kuvio 3 kuvaa Porterin arvotoiminnot jaettuna perus- ja tukitoimintoihin. Toimintojen pohjalta tehdystä analyysistä saadaan selville eri toimintojen vaikutukset lisäarvon tuottoon (Sakki 2009, 15). Molempia toimintoja tarvitaan onnistuneen ja tehokkaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Hankinnoista kerrotaan tarkemmin luvussa 5.3.

Logistiikka on oleellinen osa Porterin mallilla kuvatun toimitusketjun toimintoja. Council of Supply Chain Management Professionals (2013) määrittelee logistiikan mahdollisimman tehokasta tavara- virtojen ja siihen liittyvien tiedon, palveluiden ja kuljetusten sekä varastoinnin hallintaa ja suunnittelua loppukäyttäjän tarpeet huomioiden. Logistiikka ei siis ole yksittäinen toiminto, vaan siitä voidaan puhua prosessina, koska se on sarja erillisiä toimintoja tavoitteenaan saada tieto- ja materiaalivirrat yhtenäisiksi tehokkaasti. (Sakki 2009, 17.) Logistiikka kattaa myös rahavirtojen hallinnan ja yhä enenevässä määrin siihen kuuluvien ympäristö- ja yhteiskuntavaikutusten huomioimisen. (Logistiikan maailma n.d.)



Kuvio 5. Tilaus-toimitusketju (Sakki 2009, 22)

Kuvio 5 kuvaa aiemmin mainittujen virtojen suunnat toimittajan, yrityksen ja asiakkaan suhteen.

4.2 Prosessien kehittäminen

Prosessissa suoritettavat toiminnot muuttuvat ajan kuluessa rutiineiksi tekijöilleen. Näiden rutiinien kehittämisestä Murto (1992, 32) toteaa kirjassaan, että ”Mitä paremmin ja kauemmin jokin rutiini on toiminut, sitä vaikeampaa siitä on luopua, vaikka olosuhteet muuttuisivat ja rutinoitunut toiminta olisi tehoton tai jopa haitallinen”. Prosessien kehittäminen onkin siis tärkeää liiketoiminnan kehittämisen ja kilpailukykyyn kasvattamisen näkökulmasta.

Yksi prosessien kehittämisen lähtökohta on kiinnittää huomio prosessien rajapintoihin. Rajapinnoilla tarkoitetaan prosessien liitoskohtia, jossa toiminto siirtyy osastolta tai organisaatiolta toiselle. Kyseisessä pisteessä ja muutoskohdassa tapahtuu siis kahden toimijan välistä vuorovaikutusta. (Puusa & Reijonen 2010, 375.)

Prosessien kehittämisen työkalut

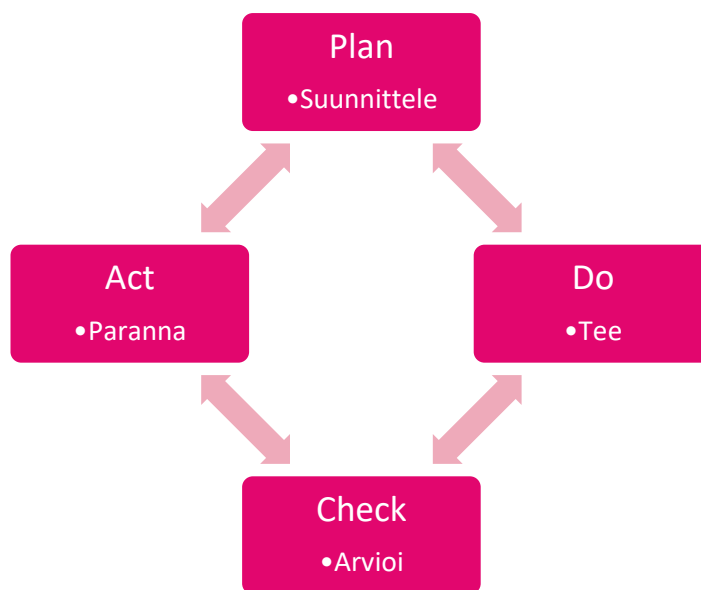
Prosessien kehittämiseen on useita työkaluja ja ajatusmalleja. Kiiskinen ja muut (2002, 38) kuvaavat prosessin kehittämisen vaiheita kuvion 6 mukaisesti. Yrityksen sisäisesti kehittämistyölle tarvitaan selkeä visio halutuista muutoksista ja näille tavoitteille myös johdon hyväksyntä. Muutostarpeiden määrittely on oleellinen osa onnistunutta kehitystyötä, jotta valittuihin kehityskohteisiin saadaan halutut muutokset.



Kuvio 6 Prosessinkehityksen vaiheet. (Kiiskinen ym. 2002,38)

Prosesseissa havaittuihin ongelmiin voidaan reagoida kolmessa eri tasossa: korjaamalla tuotosta, prosessia tai tekemällä kokonaan uusi prosessi (Piirainen 2008). Lean-ajattelun mukaisesti prosessin kehittämisen tavoitteena on saavuttaa maksimaalinen asiakasarvo pienentämällä prosessissa oleva hukka minimaaliseksi. (Karjalainen & Karjalainen 2020, 13). Leanin kautta tavoitteena on siis saada työn tekeminen ja prosessi nopeammaksi, eli läpimenoajan lyhentäminen. Sen rinnalle on kehitetty Lean Six Sigma -ajattelutapa, joka puolestaan parantaa prosessien ja työn suorituskykyä. Nämä menetelmät on suunniteltu tukemaan toisiaan Leanin vähentäessä aikahukkaa ja Six Sigman pienentäessä taloudellista hukkaa. (Mts. 209–210) Hukan vähentäminen lisää yrityksen kustannustehokkuutta ja kilpailukykyä.

Muuttuvassa maailmassa prosessien jatkuva kehittäminen on tärkeää. Kuviossa 7 kuvataan PDCA-kehänä tunnetun jatkuvan kehittämisen mallin.



Kuvio 7. PDCA-kehä (PDCA Cycle n.d)

Edvard Demingin ympyränä tunnettu jatkuvan parantamisen kehä kattaa neljä vaihetta, joiden jatkuvuudella pyritään parantamaan prosessia. Kehä lähtee liikkeelle suunnitelmasta (P), jonka jälkeen suunnitelma toteutetaan (D). Toteutus arvioidaan (C) ja prosessia parannetaan (A) esiin nousseiden tekijöiden pohjalta. (Mattila 2017) Kun vaiheita toistetaan uudelleen ja uudelleen, on kyse jatkuvasta parantamisesta (PDCA Cycle n.d.)

4.3 Prosessit ja digitalisoituminen

Teknologian kehitys näkyy aiemmin mainitun teknologiavälitteisen yhteistyön lisäksi myös prosesseissa. Tekoäly kehittyy koko ajan ja sen avulla pystytään tekemään automaattisesti niin fyysisiä työsuorituksia, kuin datan keräämiseen ja käsittelyyn liittyviä tehtäviä. (Alasoini & Houni 2019, 15.)

Automatisointia toteutetaan myös toiminnanohjausjärjestelmien avulla. Toiminnanohjausjärjestelmiä kutsutaan ERP-järjestelmiksi, joilla pyritään ohjaamaan ja yhdistämään yrityksen prosesseja ja eri toimintoja yhden järjestelmän avulla. Järjestelmän tarkoituksena on siis koota kaikki tieto yhteen paikkaan ja osastot toimimaan yhdessä yhtenäisessä järjestelmässä. Järjestelmän avulla pystytään myös automatisoimaan rutiinitehtäviä. (Perkins 2020.)

ERP-järjestelmä mahdollistaa datan keräämisen ja analysoinnin, jonka avulla voidaan kehittää prosesseja entistä tehokkaammiksi. Eri osastojen toimiminen samassa järjestelmässä mahdollistaa eri toimintojen läpinäkyvyyden ja järjestelmän käytön yhtenä tiedonkulun välineenä. (Jäppinen J 2021) Tämä kuitenkin huomion kiinnittämistä datan laatuun ja tietojen oikeellisuuteen, koska kaikki osastot käyttävät tietokantaa lähteenään ja hoitavat omat työnsä sen pohjalta (Toiminnanohjausjärjestelmä n.d.).

5 Kansainvälinen kauppa

Kansainvälisellä kaupalla tarkoitetaan kaupankäyntiä, jossa palvelu tai tavara siirtyy esimerkiksi valtiollisen rajan yli (Pasanen 2005, 15). Kansainvälisen kaupan juuret juontuvat tuhansien vuosien taakse, sillä vanhin tunnettu toimitusasiakirja on löydetty aina vuodelta 2 800 eKr. Aasian halki kulkenut sen aikainen silkkitie ja aikanaan tehdyt tutkimusmatkat voitaisiin nykypäivänäkin lukea osaksi maailmankauppaa. (Hörkkö, Koskinen, Laitinen, Mattson, Ollikainen, Reinikainen & Wederman 2010, 35) Aikojen saatossa menetelmät, toimintatavat ja sopimukselliset seikat ovat vakiintuneet ja nykypäivänä kansainvälinen kaupankäynti on monelle toimijalle arkipäivää.

5.1 Kansainvälisen kaupan toimintaperiaatteet

Kansainvälinen kauppa voidaan jakaa sisä- ja ulkokauppaan. Tullauskäytännöt, kauppamenettelyt ja alv-käytännöt riippuvat siitä tapahtuuko kaupankäynti Euroopan Unionin sisällä vai Unionin jäsenen ja kolmannen maan välillä. (Kauppa ja tullaus n.d.)

Sisäkaupalla tarkoitetaan siis Euroopan Unionin jäsenvaltioiden välillä tapahtuvaa kaupankäyntiä. Tavarat saavat liikkua vapaasti valtiosta toiseen Unionin rajojen sisällä eikä tulleja tavaroista tarvitse maksaa (Yhteisökauppa eli sisäkauppa n.d.). Tämän vapaamman kaupankäynnin mahdollistaa EU:n tulliliitto. Tulliliiton jäsenistön tulliviranomaisilla on yhtenevät ohjeet toimintaan, ja kaikki toimivat samojen säännösten mukaan. Myös tullinimikkeistö on yhtenevä koko alueella. (EU tulliliitto 2020) Sisäkauppaa tilastoidaan kuukausittain Intrastat-raportoinnin kautta Suomen ulkomaankaupasta luotavaan tilastoon (Miksi Intrastat-tietoja kerätään n.d.)

Tulliliiton ansiosta EU:n ja kolmansien maiden välillä tapahtuva kaupankäynti on myös sujuvampaa. Tätä kauppaa kutsutaankin ulkokaupaksi. Vietäessä tehdystä vientiselvityksestä saa tullilta dokumentin, että kuljetus toiseen maahan on oikeasti suoritettu. (Huolitsija ja tullaustoiminta n.d.) Tuotaessa taas tavaroiden tullaaminen on isompi prosessi. Maahantuontimenettelyjä ovat: tuonti vapaaseen liikkeeseen, tietty käyttötarkoitus, väliaikainen maahantuonti, sisäinen jalostus tai tuonti ulkoisesta jalostuksesta (Tuonnin tullimenettelyt 2021).

Ojalan, Paimanderin, Frimanin & Kairisen (2020, 5) mukaan ansainvälisen kaupan onnistumisen perustana on sujuva huolinta. Huolinnasta kerrotaan tarkemmin luvussa 5.2.

5.2 Huolinta

Huolinnalla tarkoitetaan raha-, materiaali ja tietovirtojen hallitsemista kaupankäynnin toimijoiden eli ostajan ja myyjän sekä logistiikkayritysten ja viranomaistahojen välillä. Tällä hallinnalla huolitsija pyrkii kustannustehokkuuteen ja oikea-aikaisuuteen. (Ojala ym. 2020, 5.)

Yhteistyön ja verkostojen merkitys korostuu vahvasti myös huolinnassa. Ojalan ja muiden (2020, 15) mukaan toimiva ja laaja yhteistyöverkosto huolitsijan tukena mahdollistaa luotettavan ja todenmukaisen toiminnan, kun esimerkiksi saatuihin aikataulu- ja hinta-arvioihin voidaan luottaa.



Kuvio 8. Huolitsijan tehtävät (Ojala ja muut 2020, 15 muokattu)

Huolitsijan tehtävänä on siis hallinnoida kuviossa 8 mainittuja virtoja paitsi lähettäjän ja vastaanottajan myös monen muun toimitusketjun toimijan, kuten kuljetusliikkeiden, operaattoreiden, viranomaisten ja asiakkaiden alihankkijoiden välillä.

Kuljetuksen järjestäminen ja kuljetuksen aikainen raportointi on yksi oleellisimmista huolitsijan tehtävistä. Kokonaisuudessaan kuljetukset ovatkin oleellinen osa koko kauppatahtumaa – onnistuessaan se voi jopa parantaa osapuolten välisiä liikesuhteita ja vastaavasti epäonnistunut kuljetus luo negatiivisia vaikutuksia koko kumppanuudelle, vaikka syy olisikin kolmannelta osapuolelta johtuvaa. (Pasanen 2005, 284.)

5.2.1 Maahantuontiprosessi ja kuljettaminen

Kansainvälisissä kuljetuksissa vaadittavat asiakirjat riippuvat kuljetusmuodosta sekä lähtö- ja kohdemaasta. Kolmansista maista saapuvissa kuljetuksissa vaaditaan tullia varten kauppalasku. Kauppalaskun sisältö on yleensä laaja, koska sen pohjalta laaditaan muita kuljetusasiakirjoja. Kauppalaskun vaatimukset voivat hieman vaihdella maittain, mutta Suomen tulliviranomaisen mukaan laskulta tulisi löytyä ainakin seuraavat tiedot: myyjän ja ostajan tiedot ja alv-numerot, laskun päivämäärä, kollitiedot, tavaran paljous ja kuvaus tullinimikkeineen, brutto- sekä nettopaino, hintatiedot ja alennukset, toimituslauseke ja maksuehto sekä alkuperä- ja määrämaa. (Hörkkö ym.

2010, 209) Tarvittaessa voidaan maahantuontimenettelyissä käyttää myös proformalaskua, joka todistaa tavarán arvon ilman maksuvelvollisuutta (Incoterms 2020, 129) Tuotteesta maksettava tulli ja arvonlisävero määräytyvät siis kauppalaskun tietoihin perustuen. Lisäksi kaikissa kuljetuksissa vaaditaan lastin perusteella tehty rahtikirja, jossa määritellään myös lähetyksen osapuolet (Rahtikirja n.d).

Sopivan kuljetusmuodon valinta riippuu monesta tekijästä. Mahdollisia kuljetusmuotoja ovat maantie-, rautatie-, meri-, lento- ja yhdistetyt kuljetukset. Päätöksen teossa otetaan huomioon rahtiaika ja -hintaa sekä ajankohtainen kaluston saatavuus ja toimitusvarmuus sekä -täsmällisyys. (Kuljetusmuodon valinta n.d.) Myös ympäristövaikutuksia on syytä tarkastella. Nurminen Logistisin selvityksen mukaan Suomen ja Kiinan välisessä rahtiliikenteessä voidaan saavuttaa junakuljetuksilla 96 % lentokuljetusta ja 29 % merikuljetusta pienemmät hiilidioksidipäästöt Helsingin ja Shanghain välisellä reitillä. (Carbon footprint of rail transportation 2020) Merirahtiin verrattuna myös kuljetus aika pienenee 45–60 päivästä 12–16 päivään (Kiinan konttijuna n.d).

5.2.2 Toimituslausekkeet

Toimituslausekkeet määrittelevät miten riskit ja vastuut jakautuvat myyjän ja ostajan kesken. Yleisesti käytössä olevat toimituslausekkeet ovat Kansainvälisen kauppakamarin hallinnoima Incoterms-kokoelma. (Toimituslausekkeet n.d.) Railaksen (2020, 97) mukaan lausekkeet jakautuvat eri ryhmiin, joista sopiva Incoterms-lauseke valitaan riippuen kuljetusmuodosta, tavarasta, osapuolten asemista ja toimintamahdollisuuksista. Lausekkeen jälkeen mainitaan toimituspaikka. Tämä paikka kertoo sen kaupungin, sataman tai lentokentän, jolla vastuun siirto tapahtuu. (Railas 2020, 97) Lausekkeet on kuvattu Incoterms 2020 kokoelman mukaisesti.

E-ryhmä

EXW eli Ex Works tarkoittaa sitä, että kauppatavara on ostajan noudettavissa myyjän osoittamasta paikasta. Ostajalla on siis kaikki vastuu kuljetuksen suhteen ja tuotteen hintaan ei näin ollen ole lisätty kuljetuskustannuksia. Myyjän tehtävänä on siis nimetä ja ilmoittaa paikka, josta ostaja voi tuotteen noutaa. Ilmoittamatta jättäminen voidaan laskea sopimusrikkeeksi. Ostajan vastuulla taas on kuljetuksen järjestäminen ja tavarán säilyminen ehjänä. EXW-lauseketta voidaan käyttää kaikissa kuljetusmuodoissa ja se on soveltuva etenkin kotimaassa tapahtuville kuljetuksille. (Railas 2020, 251–252.)

F-ryhmä

F-lausekkeet tunnetaan myös nimellä ”lähtöpään lausekkeina”. Myyjän velvollisuuksiin kuuluu siis hoitaa kotimaansa velvoitteet, kuten vientiselvitys. Kuljetussopimus voi kuitenkin olla tehty joko myyjän tai ostajan toimesta. F-lausekkeisiin kuuluvat Free Carrier (FCA) tarkoittaen vapaasti rahdinkuljettajalle luovutettuna ja se soveltuu kaikille kuljetusmuodoille. Merikuljetuksiin soveltuvat Free Alongside Ship (FAS) sekä Free On Board (FOB) siirtävät vastuun joko laivan vieressä tai laivaan lastattuna. (Railas 2020, 258.)

C-ryhmä

C-lausekkeet vapauttavat myyjän velvoitteista jo omassa maassaan. Lausekkeesta riippuen se määrittää paikan, jossa vastuu ja maksut siirtyvät myyjältä pois. C-lausekkeita ovat Carriage Paid To (CPT) eli kuljetus maksettuna tiettyyn pisteeseen. (Railas 2020, 305) Carriage and Insurance Paid to (CIP) – lausekkeessa on kuljetuksen lisäksi vakuutus maksettuna. Cost and Freight (CFR) tarkoittaa kulut ja rahti maksettuna sekä Cost Insurance and Freight (CIF) lisää edelliseen vielä vakuutuksen. Kuluilla tarkoitetaan kaikkia ennen toimitusta syntyviä kuluja, jotka on sovittu kuljetussopimuksessa. CIF ja CFR ovat soveltuvia merikuljetuksille. (Mts. 317, 329, 339.)

D-ryhmä

D-lausekkeissa toimituspiste on usein lähempänä ostajaa. Lausekkeille yhteneväistä on myyjän vastuu kuljetusketjun aikana olevista toimenpiteistä, riskeistä ja kustannuksista määräpaikkaan asti. Delivered At Place (DAP) tarkoittaa tavaran toimitusta nimettyyn määräpaikkaan. Delivered at Place Unloaded (DPU) lausekkeella toimitus tapahtuu purettuna määräpaikkaan ja Delivered Duty Paid (DDP) tarkoittaa toimitusta tullattuna. (Railas 2020, 366, 372, 384, 396)

Toimituslauseke on usein määritelty jo hankinnan tekemällä ostotilauksella. Huolinta järjestää kuljetuksen tämän lausekkeen mukaisesti.

5.3 Hankinta

Hankinta käsitteenä on laaja ja haastava määritellä ilman tiettyä kontekstia. Niemisen (2016) mukaan hankinnoilla tarkoitetaan yrityksen ulkoisten resurssien hallintaa. Näillä resursseilla, eli tuotteilla ja palveluilla ylläpidetään, johdetaan, kehitetään ja pyöritetään yrityksen toimintoja. Kyseiset toimenpiteet voidaan karkeasti jakaa strategiseen ja operatiiviseen hankintatoimeen. (Nieminen

2016) Strateginen hankintatoimi onkin nimenomaan toimintojen johtamista ja kehittämistä esimerkiksi sopimusneuvottelujen ja -hallinnan muodossa, kun taas operatiivinen hankintatoimi kattaa jokapäiväiset toimet, kuten itse ostamisen ja tilaamisen (Hankintatoimi ja ostotoiminta n.d.).

Hankintatoimi pyrkii turvaamaan yrityksen tarvitsemien tuotteiden sekä palveluiden saatavuuden parhailla mahdollisilla ehdoilla (Nieminen 2016) ja huolinnan tehtävä onkin tukea tätä toimintaa hoitamalla oma osuutensa mahdollisessa kuljetusvaiheessa. Toisaalta taas toimitusketjun näkökulmasta ostajat ovatkin Sakin (2014) mukaan ”merkittäviä kuljetuspäätösten tekijöitä”, koska he määrittelevät aikataulun ja sijainnin, joiden puitteissa kuljetus täytyy suorittaa.

Hankintoja on erilaisia ja ne voidaan jakaa viiteen pääryhmään:



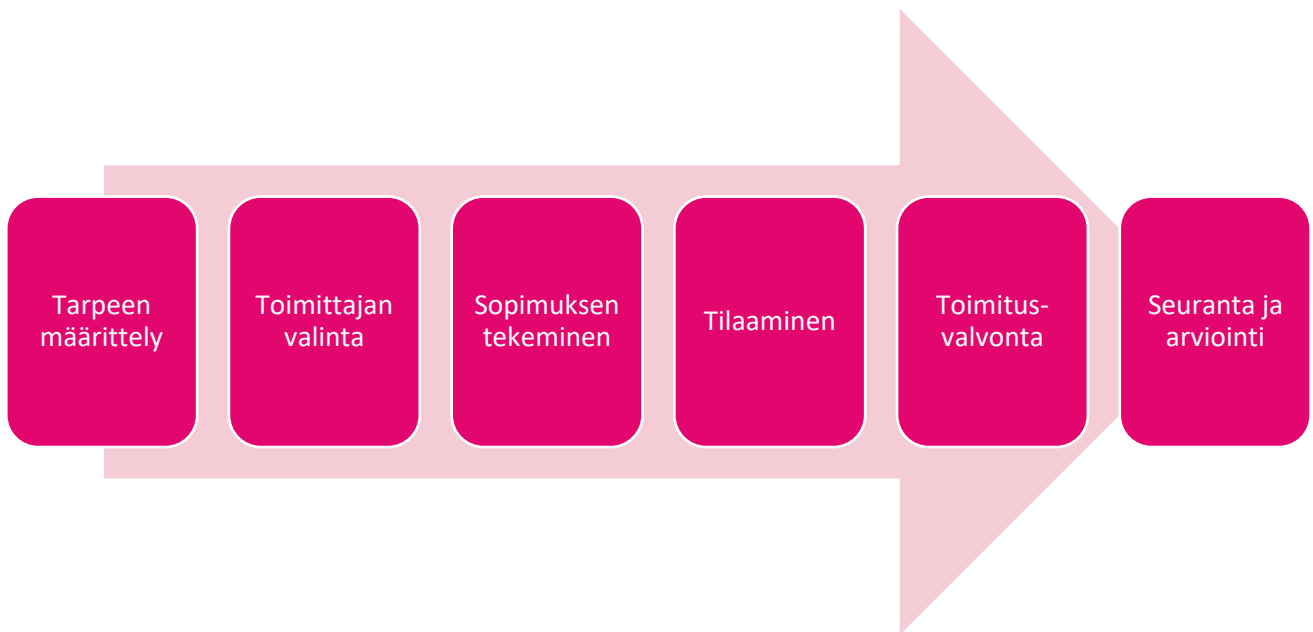
Kuvio 9. Hankinnan pääryhmät (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 59)

Erilaiset hankinnat vaativat myös huolinnalta soveltamista. Tuotantoon tulevilla hankinnoilla on yleensä aikataulullisesti kriittiset toimituspäivät, kun taas välitettävillä kauppavararoilla aikataulun lisäksi myös rahtihinnalla on merkitystä, jotta katteiden määrä pysyy vaaditulla tasolla.

Hankinnat voidaan jakaa myös reaktiiviseen ja proaktiiviseen toimintaan. Proaktiivisen hankinnan tarkoituksena on ennakoida muutoksia ja mahdollisia ongelmatilanteita. Ajatuksena on siis, että myös hankinnoilla voidaan tuottaa lisäarvoa. Reaktiivinen hankinta puolestaan ei ennakoi vaan tilanteisiin reagoidaan myöhemmin. Hankinta nähdään enempi prosessin tukitoimintona. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2018, 95–96.)

5.3.1 Hankintaprosessi

Myös hankintatoimi on yksi prosessi yrityksen sisällä. Prosessin vaiheet liittyvät toisiinsa ja edellisessä vaiheessa tehdyt toimenpiteet voivat heijastua seuraavaan. Hyvin hoidetut prosessin vaiheet ovat edellytys onnistuneelle hankintaprosessille ja koko toimitusketjulle. (Nieminen 2016.)



Kuvio 10. Hankintaprosessi. (Nieminen, S. 2016)

Tarpeen määrittely on oleellinen osa koko prosessia, koska se antaa lähtökohdat ja rajaukset prosessin loppuun saattamiselle. Määrittelyllä on monia lähtökohtia ja näkökulmia, joista voidaan lähteä liikkeelle. Määrittelyn on tarkoitus vastata kysymykseen: mitä hankinnalta halutaan? Tarvekartoitus luo lähtökohdat sille, kuinka usein ja mitä määriä hankittavaa tuotetta halutaan huomioiden myös toimituksen. (Tarvekartoitus n.d.)

Koko hankintatoimessa on syytä panostaa toimittajakentän hallintaan. Hankintaprosessin toisessa vaiheessa kartoitetaan jo käytössä olevat toimittajat sopimuksineen, mutta samalla on hyvä hetki tarkastella markkinatilannetta myös uusien toimittajien osalta.

5.3.2 Hankinnan rooli liiketoiminnassa

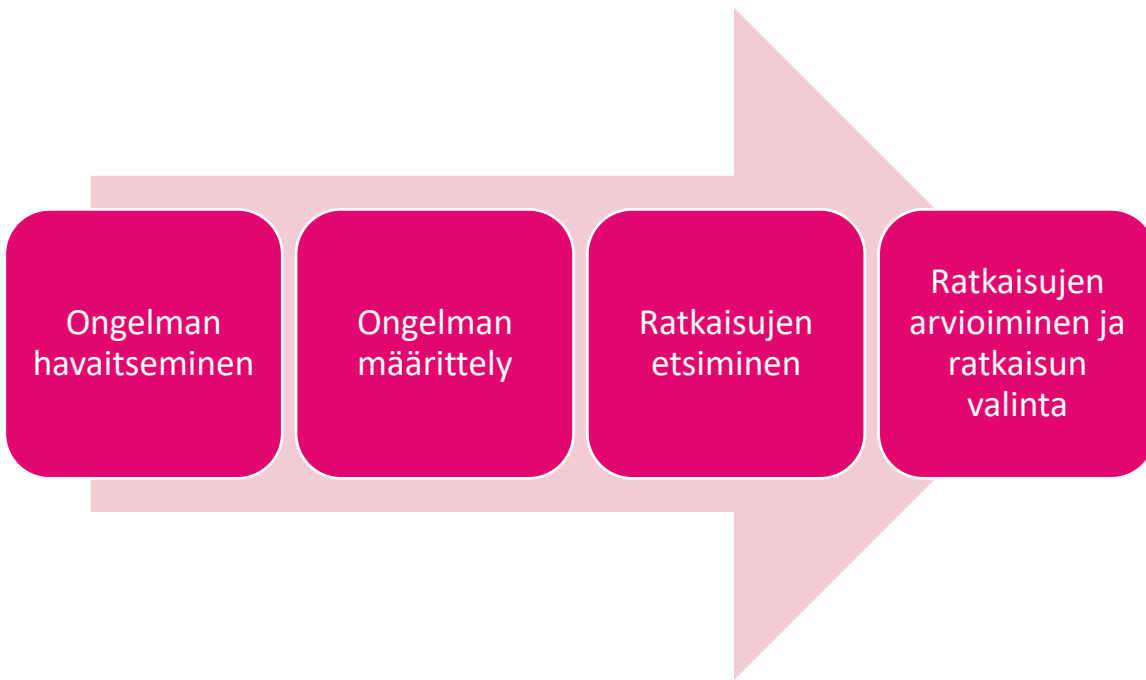
Hankinta pyrkii toiminnallaan täyttämään asiakkaan tarpeet parhaalla mahdollisella tavalla kustannustehokkaasti. Hankintojen johtamisen kolme kiveä ovatkin: lisäarvon tuottaminen asiakkaalle, kustannustehokkuus ja riskien hallinta. Nämä tekijät ottavat huomioon koko toimitusketjun ja siihen liittyvät sidosryhmät. Samalla pyritään myös hyödyntämään toimittajamarkkinoita mahdollisimman optimaalisesti. (Nieminen 2016.)

Hankinnan roolissa korostuu yhä enemmän ja enemmän myös vastuullisuuden periaatteet. Nieminen (2016) jakaa vastuullisuuden taloudelliseen, sosiaaliseen ja ympäristövastuuseen. Hankinta pystyy vaikuttamaan vastuullisuuteen muun muassa toimittajavalinnoilla, kannattavuuden ja kilpailukyvyyn ylläpitämisellä ja huomioimalla oman toiminnan vaikutukset niin yksilöön, yhteiskuntaan ja ympäristöön. (Mts.)

6 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutetaan tapaustutkimuksena, jonka avulla ratkaistaan tutkimusongelma. Tapaus- eli case-tutkimus on moniotteinen tutkimusstrategia, jossa on piirteitä sekä laadullisesta että määrällisestä tutkimusotteesta. (Kananen 2013, 23.) Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tutkitavan ilmiön ymmärtämiseen ja sen saattamiseen teoreettiseen muotoon. Tutkimuksen lähtökohdiana on siis käytäntö eli induktio. (Kananen 2015, 66, 71) Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus puolestaan pyrkii teoriasta (deduktio) käytäntöön ja tulokset esitetään yleensä tunnuslukuina tai frekvensseinä. Tapaustutkimuksen lisäksi muita monistrategisia tutkimuksia ovat muutokseen pyrkivä kehittämistutkimus ja muutosta sekä toimintaan vaikuttamista hakeva toimintatutkimus. (Mts. 66, 75, 77.)

Case-tutkimus sopii tutkimukseen, jossa halutaan selvittää tällä hetkellä meneillään olevaa ilmiötä ja pyrkimyksenä on ilmiön ymmärtäminen. Kohteena olevasta ilmiöstä halutaan tehdä syvälinen kuvaus perustuen useisiin tietolähteisiin ja tutkimuksen toteuttaminen tapahtuu luonnollisessa kontekstissa. (Kananen 2013, 54) Tavoitteena on siis saada kokonaisvaltainen kuva tutkittavasta ilmiöstä. Tapaustutkimus eroaa kehittämis- tai toimintatutkimuksesta sillä, että siinä ei tehdä ratkaisujen toteutuksen arviointia. (Mts. 61.)



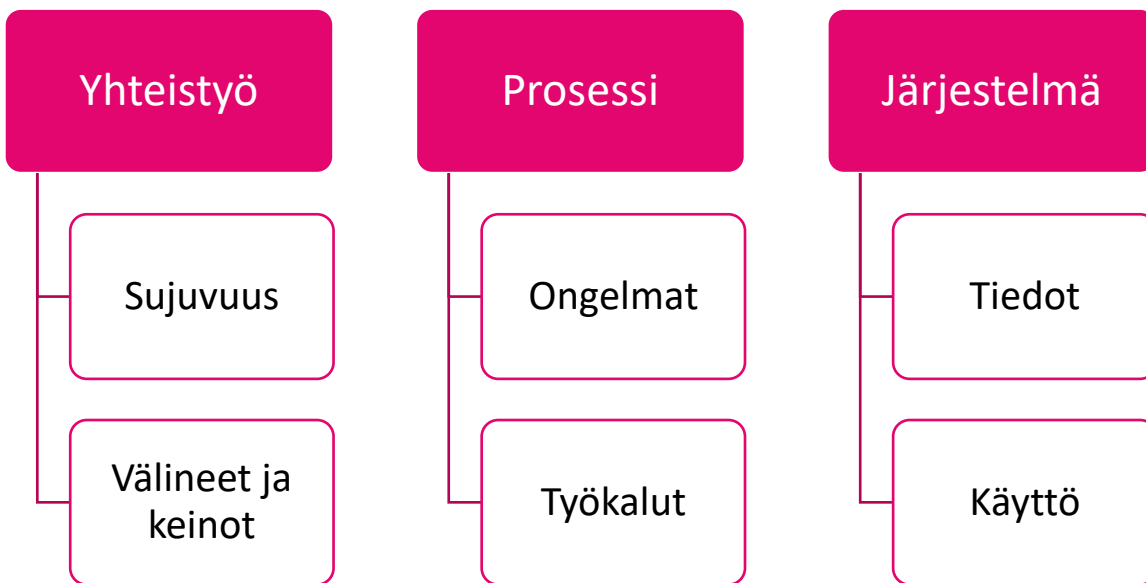
Kuvio 11. Ongelman määrittely case-tutkimuksessa (Kananen 2013, 61 muokattu)

Kuviossa 11 on esitetty tapaustutkimuksen eteneminen ongelmasta ratkaisuun. Tutkimusongelmaan saadaan ratkaistua tutkimuskysymyksiin etsittyjen ratkaisujen kautta. Tutkimuskysymykset antavat suunnan tiedonhankinnalle ja sitä kautta ongelman ratkaisulle. (Mts. 61.)

6.1 Aineistonkeruumenetelmät ja tiedon analysointi

Tapaustutkimuksen mukaisesti tutkimusaineistoa kerätään useista eri lähteistä. Lähteet voivat olla kirjallisia dokumentteja, kuten kirjeitä, raportteja tai muistioita, tallenteita, haastatteluja sekä suora tai osallistuvaa havainnointia. Aineisto voi olla tutkimusstrategian mukaisesti kvalitatiivisesti tai kvantitatiivisesti kerättyä. (Kananen 2013, 79.) Koska aineistoa on paljon, on sen analysointi tärkeää jo keruuvaiheessa. Aineiston analysointimenetelmä riippuu aineiston tyypistä. Toteutetun tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät ovat laadullisia ja analysointi tapahtuu aineiston hajottamisella ja sen jälkeen tietojen yhdistämisellä johtopäätöksiksi. (Mts. 103.) Aineistonkeruumenetelminä käytetään haastatteluja ja havainnointia. Lisäksi aineistoa kerätään saatavilla olevista kohdeyrityksen sisäisistä ohjeista ja raporteista.

Haastateltavat ovat huolintatiimin jäseniä, asiantuntijoita, ostajia eri tiimeistä ja kyseisten tiimien esihenkilöitä. Haastattelut toteutetaan ryhmäkeskusteluina teemahaastattelun muodossa ja puolistrukturoituina yksilöhaastatteluina. Haastatteluista kirjataan muistiinpanot ylös. Haastatteluiden tarkoituksena on selvittää yhteistyön tason nykytila, prosessissa olevat toistuvat ongelmat, sidosryhmien jäsenten ajatukset kehittämistä ja järjestelmien tarjoamista mahdollisuuksista. Tarkoituksena on saavuttaa tarpeeksi laaja kuvaus aiheesta.



Kuvio 12. Teemat

Kuviossa 12 on esitetty haastatteluissa esiin nostettavat teemat. Teemat on valittu tutkijan toimesta. Valittujen teemojen kautta halutaan selvittää vastaukset tutkimuskysymyksiin.

Haastattelujen lisäksi aineistoa kerätään havainnoimalla. Havainnoitaessa seurataan kohdeilmion toimintaa (Kananen 2015, 135) Havainnointi on sopiva aineistonkeruumenetelmä tässä tutkimuksessa, koska sen kautta saavutetaan konkreettiset operatiivisessa työskentelyssä toistuvat ongelmat. On tärkeää, että havainnoitava ilmiö suoritetaan luonnollisessa kontekstissa ja ympäristössä. Havainnointi suoritetaan osallistuvana havainnointina, jotta saadaan tarpeeksi syvä kuva prosessista ja sen ongelmakohdista. Havainnot kirjataan narratiivisesti ylös ja analysointi aloitetaan jo kirjaamisvaiheessa. (Mts. 139.)

Eri menetelmillä koottu aineisto yhteismitallistetaan ja sille tehdään sisältöanalyysi. (Kananen 2013, 104) Aineisto tekstualisoidaan ja litteroinnin avulla kerätty tieto saatetaan kirjalliseen muotoon ja sitä on helpompi analysoida. Litteroinnin jälkeen aineistolle suoritetaan segmentointi ja se jaotellaan sopiviin asiasisältöihin. Asiasisällöt kategorisoidaan ja luokitellaan sopivien kategorioiden alle. Luokittelussa käytetään aineistolähtöistä luokittelua. Jäsennellystä aineistosta muodostetaan johtopäätökset ja tulkinta.

6.2 Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimustulosten sekä johtopäätösten on oltava luotettavia ja todenmukaisia. Case-tutkimuksen luotettavuus perustuu riittävän tarkkaan dokumentaatioon. Dokumentoitaessa kaikki tutkimuksen vaiheet ja valinnat riittävine perusteluineen on kirjattu tutkimukseen ylös (Kananen 2013, 118).

Tapaustutkimukselle tyypilliset useat tiedonkeruumenetelmät ovat myös tutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkeitä, koska eri lähteillä vahvistettu samankaltainen tieto vahvistaa esitettyjä väitteitä (Mts. 78). Riittävällä aineiston määrällä varmistetaan myös tulosten riittävä luotettavuus. Tässä tutkimuksessa käytettiin laadullisia menetelmiä, joten luotettavuuskriteerit ovat sen mukaiset.

Luotettavuusmittareina laadullisessa tutkimuksessa käytetään yleisesti reliabiliteettia ja validiteettia. Reliabiliteetilla varmistetaan yleisesti tutkimuksen toteuttamisen pysyvyys ja tarvittaessa mahdollinen toistettavuus. Validiteetilla varmistetaan se, että tutkija tutkii työssään oikeita asioita. (Kananen 2014, 147.)

Haastattelujen teemat ovat tutkijan valitsemia ja tutkija on kokenut valitut teemat tärkeiksi ja aiheen kannalta merkittäviksi. Teemahaastattelussa on kuitenkin tärkeä edetä haastateltavan ehdoilla ja antaa mahdollisuus uusien aihepiirien esiin nousemiselle, joihin tutkija voi tarttua ja laajentaa näkökulmaansa. On myös tärkeää analysoida haastattelutuloksia välittömästi, jotta kaikki tulokset tulee dokumentoitua ja tuloksiin voidaan palata. (Mts. 76–77.)

7 Tutkimustulokset (salainen)

7.1 Ilmiön kuvaus (salainen)

7.2 Ongelmien havaitseminen (salainen)

8 Johtopäätökset (salainen)

8.1 Ostajan huolintaohje (salainen)

9 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajayrityksen sisäistä yhteistyötä hankinta- ja huolintaosastojen välillä ostotilausten maahantuontiprosessissa ja selvittää kuinka järjestelmää voitaisiin hyödyntää prosessissa entistä enemmän. Tutkimuksessa todettiin, että yhteistyön tasoon molemmat osapuolet ovat pääosin tyytyväisiä, mutta samalla esiin nousi useita kehityskohteita molempien osapuolten näkökulmasta. Järjestelmässä havaitut haasteet kohdistuvat lähinnä siellä oleviin tietoihin ja niiden oikeellisuuteen sekä ajankohtaisuuteen. Prosessin haasteita puolestaan ovat tiedonkulkeminen koko maahantuontiprosessin sidosryhmien välillä prosessien rajapinnoissa.

Osastojen välinen yhteistyö itsessään on sekä tehtävä- että tulosriippuvaista yhteistyötä. Hankinta tarvitsee huolintaa parhaan mahdollisen kuljetustavan järjestämisessä ja mahdollisissa tullauksissa, kun taas huolinta ei voi toteuttaa työtään ilman hankinnan tietoja. Molempien tavoitteena on myös mahdollisimman kustannustehokas toiminta ja siten vaikutus myönteinen vaikutus koko yrityksen tulokseen.

Tavoitteena on myös tämän lisäksi palvella asiakkaita mahdollisimman parhaalla tavalla. Moniammatillisella yhteistyöllä on iso rooli, jotta loppuasiakkaan tarpeet saadaan tyydytettyä. Jokainen toimitusketjun sidosryhmä voi keskittyä omaan osaamisalaansa, kun prosessit ovat tehokkaita ja töiden vastuunjaot selvillä. Yhteistyön väylät on oltava siis toimivia ja työtä tukevia.

Jatkuvassa muutosten maailmassa on oltava valmis myös toteuttamaan prosessien jatkuvaa parantamista ja kehittämistä. Nopealla reagoinnilla ja kyvyllä sopeutua nopeasti muutoksiin saavutetaan kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. Nopeaa reagointia tarvitaan sekä prosessien kehittämisessä että päivittäisissä työelämän ongelmissa ja niiden ratkaisemisessa.

Logistiikan näkökulmasta haastava maailman tilanne nosti omalta osaltaan entistä enemmän prosessien ongelmia esiin. Kuljetusmuotojen vertailua ja uusia ratkaisuja on pitänyt keksiä entistä enemmän, jotta saavutetaan vaaditut aikataulut. Tämä on myös vaatinut tiiviimpää sisäistä yhteistyötä ja kommunikointia. Muutoksia tapahtuu lisäksi lähes jokaisessa keikassa, joten ajankohtaisen tilanteen tiedottamisen merkitys on myös korostunut. Avoin ja läpinäkyvä kommunikointi on siis avainasemassa.

Tutkimuksessa käsiteltiin hankintaosastoja ja ostotilauksia laajalla otteella ja tarkoituksena oli saada kokonaisvaltainen kuva ilmiöstä. Tutkimuksessa saatiin samankaltaisia tuloksia ja ajatuksia molemmilta osastoilta, ja tietojen oikeellisuus ja todenmukaisuus vahvistettiin siis sekä havainnoinnilla että haastatteluilla. Asetettuun tavoitteeseen päästiin ja tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Toiminnanohjausjärjestelmän hyödyntämistä aiheeseen liittyen on tosin syytä tutkia uudestaan myöhemmässä vaiheessa.

Jatkotutkimuksia voitaisiin kohdistaa syvällisemmin maa- tai tuoteryhmäkohtaisesti. Kuten aiemmin mainittiin, prosessi on riippuvainen myös monista muista sidosryhmistä, joten jatkotutkimuksia yhteistyön näkökulmasta voisi siis kohdistaa esimerkiksi kuljetus- ja huolintaliikkeisiin tai sisäisesti myyntiin ja projekteihin. Työn aikana syntyneitä verkostoitumista on hyvä hyödyntää jatkossakin ja tuloksia voidaan lisäksi hyödyntää esimerkiksi uusien työntekijöiden perehdyttämisessä ja niitä voidaan soveltaa myös vientihuolinnan puolelle.

Lähteet

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö - työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Viitattu 10.10.2021. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf>.

Alasoini, T. & Houni, P. 2019. Work Up! Tulevaisuuden työ. Valtioneuvoston julkaisu. Viitattu 10.10.2021. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161299/TEM_oppaat_3_2018_WorkUp_Tulevaisuuden_tyo_22012019_Web.pdf.

Automaatio. N.d. Valmetin Verkkosivusto. Viitattu 12.9. <https://www.valmet.com/fi/valmet-yrityksena/valmet-lyhyesti/liiketoiminnat/automaatio/>.

Avainluvut. N.d. Valmetin verkkosivusto. Viitattu 12.9. <https://www.valmet.com/fi/valmet-yrityksena/valmet-lyhyesti/avainluvut/>.

Carbon Footprint of rail transportation. 2020. Nurminen Logistics ja Gaia Consulting. Viitattu 31.10.2021. https://www.nurminenlogistics.com/wp-content/uploads/nurminen_co2_report-003-1-6.pdf.

EU tulliliitto. 2020. Euroopan Unionin verkkosivut. Viitattu 2.6.2021. https://europa.eu/european-union/topics/customs_fi.

Hankintatoimi ja ostotoiminta. N.d. Logistiikan maailman verkkosivut. Viitattu 5.6.2021. <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/>.

Historia. N.d. Valmetin verkkosivut. Viitattu 2.8.2021. <https://www.valmet.com/fi/valmet-yrityksena/valmet-lyhyesti/historia/>.

Huolitsija ja tullaustoiminta. N.d. Logistiikan maailman verkkosivut. Viitattu 31.5.2021. <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikan-toimijat/huolinta/huolitsija-ja-tullaustoiminta/>.

Hörkkö, H., Koskinen, H., Laitinen, P., Mattson, M., Ollikainen, J., Reinikainen, A. & Werderman, R. 2010. Huolinta-alan käsikirja. Uudistettu painos. Helsinki: Suomen Spedservice Oy.

Infor LN. N.d. Inforin verkkosivut. Viitattu 8.20.2021. <https://www.infor.com/solutions/erp/ln>.

Isoherranen, K. 2012. Uhka vai mahdollisuus: moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto. Viitattu 15.7.2021. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/37493/isoherranen_vaitoskirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Seitsemäs, uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 8.10.2021. <https://janet.finna.fi>, KauppakamariTieto.

Jäppinen, J. 2021. Toiminnanohjausjärjestelmä (ERP) – Mikä ja miksi? Viitattu 31.10.2021. <https://huskyintelligence.com/erp-jarjestelma-mika-ja-miksi/>.

- Kannattavuuden parantaminen. 2021. Valmetin verkkosivut. Viitattu 10.8.2021. <https://www.valmet.com/fi/sijoittajat/taloudellista-tietoa/kannattavuuden-parantaminen/>.
- Kartonki ja paperi. N.d. Valmetin verkkosivut. Viitattu 12.9.2021. <https://www.valmet.com/fi/toimialat/kartonki-ja-paperi/>.
- Kauppa ja tullaus. N.d. Logistiikan maailman verkkosivut. Viitattu 1.6.2021. <https://www.logistiikanmaailma.fi/kauppa-tullaus/>.
- Kiinan konttijuna. N.d. Nurminen logisticsin verkkosivut. Viitattu 31.10.2021. <https://www.nurminenlogistics.com/fi/palvelut/suomi-kiina-konttijuna/>.
- Kiiskinen, S. Linkoaho, A. & Santala, R. 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Kouri, I. 2009. LEAN-taskukirja. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.
- Kuljetukset. N.d. Logistiikan maailman verkkosivusto. Viitattu 31.10.2021. <https://www.logistiikanmaailma.fi/kuljetus/>.
- Laitinen, K. 2020. Työyhteisön teknologiavälitteinen vuorovaikutus. Media & viestintä 43(2020): 4, 415–419 Viitattu 2.10.2021. <https://journal.fi/mediaviestinta/article/view/100624>.
- Laitinen, K. 2020. Vuorovaikutusteknologia yhteistyössä. Jyväskylä: University of Jyväskylä. Viitattu 10.10.2021. https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/71789/978-951-39-8301-7_vaitos03102020.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Liiketoiminnat. N.d. Valmetin verkkosivut. Viitattu 3.9.2021. <https://www.valmet.com/fi/valmet-yrityksena/valmet-lyhyesti/liiketoiminnat/>.
- Mattila, S. 2017, Laatuajattelu on yrityksen kehittämisen perusta. Viitattu 31.10.2021. <https://www.kohtilaatua.fi/l/laatuajattelu-on-yrityksen-kehittamisen-perusta/>.
- Miksi Intrastat-tietoja kerätään? N.d. Tullin verkkosivut. Viitattu 30.10.2021. <https://tulli.fi/intrastat/miksi-intrastat-tietoja-kerataan>.
- Mohsen, M. 2018. Työpaikan välttämätön vuorovaikutus. Viitattu 24.10.2021. <https://eventolehti.fi/artikkelit/tyopaikan-valttamaton-vuorovaikutus/>.
- Nieminen, S. 2016. Hyvä hankinta - parempi bisnes. Helsinki: Talentum Pro. Viitattu 2.7.2021. <https://janet.finna.fi>, Bisneskirjasto (Alma Talent Pro).
- Ojala, L., Paimander, A., Friman, E. & Kairinen, I. 2020. Huolinta – Avain toimivaan ulkomaankauppaan. Selvitys. Suomen Huolinta- ja logistiikkaliitto Ry. Viitattu 31.5.2021. <https://www.huolintaliitto.fi/media/huolinta-avain-toimivaan-ulkomaankauppaan/huolinta-avain-toimivaan-ulkomaankauppaan.pdf>.

Palvelut. N.d. Valmetin verkkosivut. Viitattu 5.6.2021. <https://www.valmet.com/fi/valmet-yrityksena/valmet-lyhyesti/liiketoiminnat/palvelut>.

Pasanen, A. 2005. Kansainvälisen kaupan käsikirja. Helsinki: Multikustannus Oy.

PDCA Cycle. N.d. Julkaisu sivulla American Society for Quality. Viitattu 31.10.2021. <https://asq.org/quality-resources/pdca-cycle>.

Perkins, B. 2020. What is ERP? Key features of top enterprise resource planning systems. Viitattu 31.10.2021. <https://www.cio.com/article/2439502/what-is-erp-key-features-of-top-enterprise-resource-planning-systems.html>.

Piirainen, A. 2006. Mikä tekee Six Sigmasta erilaisen ja mitä sillä tavoitellaan verrattuna aikaisempiin laadun parannusmenetelmiin. Quality Knowhow Karjalainen Oy. Viitattu 24.10.2021. <http://www.sixsigma.fi/index.php/fi/artikkelit/mikae-tekee-six-sigmasta-erilaisen-ja-mitae-sillae-tavoitellaan/>.

Prosessien kehittäminen. N.d. Logistiikan maailman verkkosivut. Viitattu 6.10.2021. <https://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/prosessien-kehittaminen/>.

Rahtikirja. N.d. Julkaisu Shiplt-verkkosivustolla. Viitattu 31.10.2021. <https://www.shipit.fi/palvelut/ohjeet/kayttoohjeet/rahtikirja>.

Railas, L. 2020. Incoterms® 2020. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 3.6.2021. <https://janet.finna.fi>, KauppakamariTieto.

Railas, L. 2020. Incoterms® 2020. Käyttäjän käsikirja. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 5.6.2021. <https://janet.finna.fi>, KauppakamariTieto.

Robbins, S., Judge, T. & Campbell, T. 2010. Organizational Behaviour. Iso-Britannia: Pearson Education.

Sakki, J. 2014. Tilaus-toimitusketjun hallinta: Digitalisoitumisen haasteet. Kahdeksas, uusittu painos. Vantaa: Jouni Sakki Oy. Viitattu 25.9.2021. <https://janet.finna.fi>, Ellibs.

Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta: B2B – Vähemmällä enemmän. Seitsemäs, uudistettu painos. Vantaa: Jouni Sakki Oy.

Sellu ja Energia. N.d. Valmetin verkkosivut. Viitattu 12.9.2021. <https://www.valmet.com/fi/valmet-yrityksena/valmet-lyhyesti/liiketoiminnat/sellu-ja-energia/>.

Sivunen, A. 2007. Vuorovaikutus, viestintäteknologia ja identifioituminen hajautetuissa tiimeissä. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 28.9.2021. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/13425/9789513930462.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Supply Chain Management terms and glossary. 2013. Council of Supply Chain Management Professionals. Termistö. Viitattu 9.10.2021.

https://cscmp.org/CSCMP/Academia/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms/CSCMP/Educate/SCM_Definitions_and_Glossary_of_Terms.aspx?hkey=60879588-f65f-4ab5-8c4b-6878815ef921.

Tarvekartoitus. N.d. Logistiikan maailman verkkosivusto. Viitattu 6.6.2021. <https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintaprosessi/tarvekartoitus/>.

Toiminnanohjausjärjestelmä. N.d. Logistiikan maailman verkkosivusto. Viitattu 31.10.2021. <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/ohjausjarjestelmat/toiminnanohjausjarjestelma/>.

Toimituslausekkeet. N.d. Logistiikan maailman verkkosivut. Viitattu 3.6.2021. <https://www.logistiikanmaailma.fi/sopimukset/toimituslausekkeet/>.

Tuonnin tullimenettelyt. 2021. Tullin verkkosivut. Viitattu 2.6.2021. <https://tulli.fi/yritysassiakkaat/tuonti/mita-tarkoitusta-varten-tavara-tuodaan>.

Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. 2016. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 24.10.2021. https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf.

Valmet – 220 vuotta teollista historiaa. N.d. Valmetin verkkosivut. Viitattu 2.8. <https://www.valmet.com/fi/campaign/220vuotta/>.

Valmetin tie eteenpäin. N.d. Yrityksen omat verkkosivut. Valmet Technologies. Viitattu 24.5.2021. <https://www.valmet.com/fi/valmet-yrityksena/strategia/valmetin-tie-eteenpain/>.

Valmet yrityksenä. N.d. Yrityksen omat verkkosivut. Valmet Technologies. Viitattu 24.5.2021. <https://www.valmet.com/fi/valmet-yrityksena/>.

Vuosikatsaus 2020. 2020. <https://www.valmet.com/globalassets/investors/reports--presentations/annual-reports/2020/valmet-vuosikatsaus-2020-fi.pdf>.

Väisänen, T. 2007. Moniammatillinen tiimityö ja johtaminen. Tampereen yliopisto. Viitattu 5.10.2021. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/78783/gradu02363.pdf>.

Yhteisökauppa eli sisäkauppa. N.d. Logistiikan maailma. Viitattu 1.6.2021. <https://www.logistiikanmaailma.fi/kauppa-tullaus/yhteisokauppa-eli-sisakauppa/>.

Liitteet

Liite 1. Ostajan huolintaohje (salassa pidettävä)